



# INSPIRATION TIL UDVIKLING AF ARBEJDSPLADSEN OG SAMARBEJDET MED ELEVERNE

INSPIRATIONSKATALOG TIL VIRKSOMHEDER, UDVIKLET OVER  
ET 3F- OG GLS-A-PROJEKT, GENNEMFØRT PÅ 1 PLANTESKOLE,  
2 GARTNERIER OG 3 MASKINSTATIONER.



Gartneri-, Land-  
og Skovbrugets  
Arbejdsgivere



Den Grønne Gruppe



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

**Titel:****Inspiration til udvikling af arbejdspladsen og samarbejdet med eleverne**

- Inspirationskatalog til virksomheder, udviklet over et 3F- og GLS-A-projekt, gennemført på 1 planteskole, 2 gartnerier og 3 maskinstationer.

**Udarbejdet af:**

Teknologisk Institut, Analyse og Erhvervsfremme  
Gregersensvej 1  
2630 Taastrup

**Forfatter:**

Annemarie Holsbo

**Foto:**

GLS-A  
Pixabay  
Teknologisk Institut

**ISBN:**

978-87-91461-49-1

**Kontakt:**

Annemarie Holsbo  
Tlf: 7220 2644  
Mail: [anh@teknologisk.dk](mailto:anh@teknologisk.dk)



**TEKNOLOGISK**  
**INSTITUT**

# Indhold

---

Den gode arbejdsplads for medarbejdere og elever	5
Inspirationskatalog med fokus på trivsel og læring	6
Ungdommen 2019: Generation Z	7
Hvordan du arbejder med forventningsafstemning	12
De skrevne og uskrevne regler	17
Overblik: Årets gang og opgaver	20
Medarbejderudviklingssamtale	22
Generelt om feedback	29
Samarbejde skole, elev og praktikplads	32
Bilag - artikel: Grønne fag vil holde fast i de unge	36

# OM PROJEKTET



## Den gode arbejdsplads for medarbejdere og elever

*Dette inspirationskatalog er lavet til virksomheder, der ønsker at arbejde med trivsel og læring på arbejdspladsen. Det er udviklet i forbindelse med projektet "Den gode arbejdsplads for medarbejdere og elever", der er gennemført med seks virksomheder inden for de grønne erhverv i løbet af 2018 og 2019. Teknologisk Institut har været tovholder på projektet og har samlet input, erfaringer og materialer fra forløbet til dette inspirationskatalog. Det kan bruges af både de deltagende virksomheder og andre virksomheder i og uden for den grønne branche, som gerne vil arbejde med at udvikle deres virksomhed.*

I efteråret 2018 iværksatte 3F og GLS-A en fælles kampagne, Workgreen.dk, hvor målet er, at flere unge vælger uddannelser inden for væksthushavneri, planteskole eller maskinstation. Det er dog ikke nok, at flere unge vælger den grønne uddannelsesvej, de skal også finde praktikpladser, de syntes er gode at være på, så de bliver på uddannelsen og til slut ender med en erhvervsfaglig uddannelse. Det handler om at gøre praktikstederne til attraktive lære- og arbejdspladser for eleverne, så de er motiverede og føler sig både fagligt udfordrede og trygge.

Der mangler faglært arbejdskraft i Danmark, og det er naturligvis vigtigt, at de unge fortsætter med at arbejde i brancherne efter endt uddannelse. Workgreen.dk-kampagnen sætter derfor fokus på og fortæller om mulighederne for uddannelse og arbejde inden for brancherne. Dette inspirationskatalog støtter op om kampagnes budskaber og bidrager til, hvordan man som virksomhed kan fastholde og motivere både elever og medarbejdere.

### OM PROJEKTET

Seks virksomhederne deltog i udviklingsarbejdet i projektet "Den gode arbejdsplads for medarbejdere og elever:

- Egekærslund Maskinstation
- Varde Maskinstation
- Niemanns Maskinstation
- Aldershvile Planteskole
- Gartneriet Pedersen
- Thoruplund Væksthus

Virksomhedsejerne og medarbejderrepræsentanterne har været samlet til fem fællesmøder, som har været afholdt hos de deltagende virksomheder. Desuden har der været afholdt en heldagsworkshop for eleverne på de seks virksomheder samt en inspirationsdag for de oplæringsansvarlige på virksomhederne. Alle virksomhederne har desuden i forskelligt, behovsafstemt omfang inddraget konsulenten fra Teknologisk Institut i virksomhedsspecifikke tiltag.

Vi takker de virksomheder, medarbejdere og elever, der har bidraget konstruktivt og brugt en masse tid på dette projekt. Uden dem kunne vi ikke have gennemført projektet.

Projektet har haft en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra Gartneri-, Land- og Skovbrugets Arbejdsgivere (GLS-A), Den Grønne gruppe i 3F samt Teknologisk Institut. Teknologisk Institut har været rådgiver og tovholder på projektforsløbet og stået for udvikling af inspirationskataloget.

# Inspirationskatalog til virksomheder om trivsel og læring

Udgangspunktet for kataloget er et udtalt behov fra de grønne brancher om at skabe mere opmærksomhed omkring, hvordan man motiverer og fastholder elever og medarbejdere. Alle seks virksomheder i projektet har elever og et ønske om, at det skal fortsætte fremover. Men også de har oplevet faldende interesse for faget. De var derfor motiverede for at deltage i projektet med henblik på at styrke indsatsen over for eleverne og få nye redskaber til at dyrke og styrke det gode samarbejde.

### FOKUS I PROJEKTET

Hver ny generation har særlige kendetegn og adfærd, der kan være vanskelig for tidligere generationer at forstå og håndtere. Derfor ville de deltagende virksomheder blandt andet gerne have fokus på eleverne og den nuværende ungdomsgeneration.

Alle temaer, som også danner grundlaget for materialet i dette inspirationskatalog, var:

- Hvem er Generation Z?
- Tydelighed og gennemskuelighed
- Årets gang – årshjulet
- Medarbejderudviklingssamtaler
- Forventningsafstemning med eleven
- Retningslinjer og uskrevne regler
- Tilbage melding fra eleverne
- Hvordan fungerer lokale uddannelsesudvalg?

Temaerne blev behandlet på fem forskellige fællesmøder med alle virksomhederne, hvor der både var tid til at diskutere, arbejde selvstændigt og i grupper, erfaringsudveksle osv.

### ELEVERNES INPUT I PROJEKTET

På det første fællesmøde besluttede deltagerne, at eleverne fra virksomhederne skulle samles, så de kunne komme med input til, hvad der gør en praktikplads god.

Mødet med eleverne gav vigtige input til forståelsen af, hvordan den unge generation ser på sig selv og arbejdspladsen. Hvad er en god arbejdsplads? Hvordan fungerer deres praktikpladser? Hvad kan virksomhederne gøre for at blive bedre praktiksteder? Elevernes input blev løbende taget op på fællesmøderne med virksomhederne i forhold til at gøre dem bevidste om, hvad eleverne oplever og ønsker sig af en god praktikplads.

### SÅDAN KAN DU BRUGE KATALOGET

Tanken er, at kataloget er et oplæg, der skal tilpasses den situation og virksomhed, der vil bruge det. Alle virksomhederne i forløbet har tilpasset materialet, har trukket dele ud og evt. suppleret med øvrigt materiale. Fordi det er forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvilke dele der er relevante, og hvordan det anvendes, er der mulighed for at downloade kataloget samlet som en pdf eller enkelte dele af materialet i Word-format, så virksomheder kan justere i det, indsætte eget logo m.m., så det matcher deres behov.

Kataloget er bygget op omkring temaerne fra fællesmøderne (punkterne til venstre) og fungerer som inspiration til, hvordan virksomheder kan skabe bedre trivsel, motivation og samarbejde på arbejdspladserne.

## Ungdommen 2019: Generation Z

---

Et af de temaer, som har været til debat fra begyndelsen og løbende i projektet, er spørgsmålet om den ungdom, altså de elever, vi har i dag i Danmark. Hvorfor kommer de ikke til tiden, hvorfor har de ikke madpakke med, når nu de ved, at de skal arbejde fra tidlig morgen til om aftenen, og vi i øvrigt har sagt det til dem og så videre? Vi har ikke fundet svaret på alle spørgsmålene, men opmærksomhed på forskellighed kan måske være det første skridt og dernæst øvelse i at rumme de unge mennesker.

Faktisk har det jo til alle tider været sådan, at den unge generation er blevet klandret af den ældre for ikke at leve op til forventningerne. Tænk på Sokrates, der i oldtidens Grækenland skrev:

*Ungdommen i dag elsker luksus, de har dårlige manerer, afsky for autoriteter, mangler respekt for ældre og elsker at sladre i stedet for at øve sig. Børn er nu tyranner og ikke hjælpere i deres husholdninger. De*

*rejser sig ikke længere, når ældre kommer ind i et rum. De modsiger deres forældre, sludrer foran andre, tyranniserer deres lærere.*

På trods af denne svada, som gentages generation efter generation, lærer generationerne alligevel over tid at udvikle sig og arbejde sammen.

### DE UNGES MOTIVATION

Mange af de elever, der går i gang med erhvervsuddannelserne som væksthusholder, planteskolegartner eller jordbrugsmaskinfører, kommer i dag til faget, fordi de synes, at det grønne arbejdsmarked lyder attraktivt, og fordi de skal arbejde udenfor. Eller måske fordi, de synes, de store landbrugsmaskiner, der er på maskinstationerne, er imponerende og spændende at arbejde med. Andre bliver tiltrukket, fordi de synes, at uddannelserne appellerer til at arbejde med miljø og bæredygtighed inden for det grønne område.





# GENERATION Z

Tidligere tiltrak erhvervene især unge mennesker, der selv var vokset op på landet og havde et grundlæggende kendskab til, hvordan det er at arbejde inden for de grønne erhverv. Sådan er det ikke længere. Uddannelserne tiltrækker nu også unge fra byerne, der aldrig har kørt med en trillebør eller skovlet møg. Det er jo fint, at der kommer unge mennesker med en anden baggrund til erhvervene, men det betyder, at en række forhold, som arbejdsgivere og kolleger tidligere kunne tage for givet, ikke gælder mere. Derfor bliver arbejdspladserne nødt til at gentænke deres praksis i forhold til at have elever i praktik.

## **GENERATION Z TÆNKER OG AGERER ANDERLEDES**

En anden dimension, som ikke udelukkende vedrører de grønne erhverv, men gælder på hele arbejds-

markedet, er, at unge mennesker i 2019 på nogle områder reagerer, opfører sig og tænker på en anden måde, end unge mennesker gjorde for tyve år siden. Vi, som er voksne, kolleger, arbejdsgivere og kunder, er vokset op i en anden tid.

Generation Z, som de ofte omtales, er født i begyndelsen af 00'erne i et rigere samfund end nogensinde set tidligere. De er vokset op i familier, hvor der i de fleste tilfælde har været fokus på børnene, og hvor de fra begyndelsen – mens de var helt små – har fået lov til og forventes at have deres egne meninger – i begyndelsen om tøj og mad og senere på flere og flere områder. Familierne har opdraget dem demokratisk som fuldgældige familiemedlemmer og medborgere, og det betyder, at formuleringer som: "Du skal gøre sådan og sådan, fordi jeg siger det",



# GENERATION Z

ikke længere er gangbare.

De unge føler sig trygge i familien og oplever den som en base, der "altid" er der. De flytter senere hjemmefra og har på nogle områder de samme præferencer som deres forældre f.eks. i forhold til mad, boligindretning og musik, hvor forældre og unge kan sætte pris på den samme musik.

I 00'erne kommer der i skolerne fokus på børnenes/de unges individuelle læringsstil og ressourcer. Tænk blot på formuleringen "Alle skal blive så dygtige, som de kan". Skolen understøtter den enkeltes præstationer, og eleverne styrkes i at stille sig op og præsentere sig selv eller en opgave. Det er OK at være forskellige og individualister, som ikke er det samme som at være egoister, og skolen og "samfundet" forventes at kunne rumme dette. Forældregenerationen begynder at fylde meget mere i skolesammenhæng, fordi skolerne forventer det, og ikke mindst fordi deres projekt/børn skal udvikles og respekteres.

Rigtig mange i Generation Z er tidligt blevet fortrolige med de digitale medier fra smartphones over tablets til computere. Nogen hævder, at de er den første digitale generation. Det gælder dog langt fra for alle og heller ikke i forhold til alle digitale løsninger. F.eks. viser det sig, at mange unge ikke er gode e-Boks brugere.

De fleste i Generation Z har en smartphone, som de altid har på sig og er i kontakt med for at være opdaterede. Mange er vant til at kommunikere og dele med andre unge både lokalt og internationalt.

Når Generation Z kommer på arbejdspladsen eller praktikpladsen, har de en forventning om, at de ligesom i deres hjem og i skolen bliver hørt og respekteret. De forventer, at arbejdspladsen i hvert fald i en vis udstrækning tilpasser sig til dem, altså at de ikke blot skal passe sig ind. Arbejdslivet skal passes ind mellem alle de andre 'liv', som de løbende har gang i - i den digitale verden eller i den fysi-

ske, private verden. De forventer hurtigt og direkte respons og feedback på opgaveløsninger og forslag. De skal ikke nødvendigvis have ros hele tiden, men de forventer at blive set og hørt.

## **ELEVERNE I PROJEKTET OM DEM SELV**

De seks virksomheder, der har deltaget i udviklingsprojektet, har naturligvis elever. I starten af projektet blev der afholdt et møde, hvor tolv af virksomhedernes elever deltog. To af dem har en opvækst fra et landbrug eller en maskinstation og er dermed fortrolige med denne type arbejdsplads. De resterende ti havde ikke noget forhåndskendskab. Formålet var at få deres syn på, hvordan de ønsker sig, at praktikpladsen skal være, hvilke forhold de lægger særlig vægt på, og hvordan de oplever praktikforløbene.

Eleverne, der deltog på mødet, siger om sig selv, at de er "ikke-zappere", og dem der er det, ville aldrig vælge at gå den uddannelsesvej, som de har valgt. Eleverne siger, at de er bevidste om, at i deres fag er der mange rutineopgaver på uge- såvel som på årsbasis. Desuden gælder det især på maskinstationen, at der i perioder kan være rigtig mange opgaver, som betyder, at det bliver nogle lange arbejdsdage. Og det er vigtigt, at de, der går ind i branchen, er klar over det, for det er et vilkår, der ikke kan være anderledes, mener eleverne.

## **ELEVERNE OM DEN GODE PRAKTIKPLADS**

Eleverne har forsøgt at orientere sig så godt som muligt, inden de søger praktikplads, blandt andet ved at lytte til rygterne på skolen, ved at tale med nogen fra området og/eller bruge deres familie og deres relationer.

Eleverne lægger stor vægt på, hvordan det første møde, som de har med lederen forløber. Ser hun/han ud til at være interesseret, lyder det som et sted, der er spændende at være, ser de andre medarbejdere ud til at være flinke - hilser de f.eks. på folk, der kommer forbi.

# GENERATION Z

De tolv elever var enige om, at nedenstående forhold er det, der karakteriserer den gode elevplads for dem, hvor:

- Eleverne får medansvar og kender deres arbejdsopgaver og kan føle, at der er "noget", som de har ejerskab over.
- Ledelsen viser interesse og er nysgerrige i forhold til eleverne.
- Arbejdsgiveren ikke bare går rundt og kigger passivt. Man skal have ros for de ting, man laver godt, og man skal – helst med det samme – have at vide, hvis en opgave bliver løst forkert.
- Der er en ordentlig stemning og omgangstone, der betyder, at alle opfører sig og taler pænt til hinanden.
- Eleven føler sig som en del af fællesskabet og blive regnet som en kollega.
- Arbejdsmoralen er høj, og der bliver lagt vægt på, at arbejdet gøres ordentligt, fordi det betyder, at historierne om arbejdspladsen signalerer høj standard.
- Der er styr på arbejdsmiljøet og sikkerheden herunder arbejdstøj og værnemidler.

Desuden mener eleverne, at den gode arbejdsplads er karakteriseret ved, at:

- Der er tid til oplæring.
- Opgaverne er planlagte og indeholder en vis variation.
- Der er god humor, og cheferne kan snakke om andet end arbejde.

Eleverne er meget fokuserede på ordentlighed. Det gode gamle ord "pli" beskriver det bedst, som i Den Danske Ordbog beskrives som "korrekt og høflig opførsel, der er udtryk for dannelse, situationsfor-nemmelse m.m." Så på trods af, at kasketten nogle gange sidder omvendt, sætter de pris på at blive behandlet og tiltalt ordentligt.

## ELEVERNES INPUT TIL FORBEDRINGER

De elever, som deltog på mødet fra de seks virksomheder, havde, selvom de var glade for deres praktikvirksomhed, nogle forslag til, hvad der i forhold til deres egne erfaringer burde fokuseres mere på.

For det første mente de, at det er en god idé at bruge mere tid i forbindelse med det første eller andet møde til forventningsafstemning, så både elev og praktiksted er sikre på, at de ved, hvad de går ind til og aktivt vælger hinanden til. Forventningsafstemningens hovedkonklusioner kan noteres ned og tages frem i løbet af praktikperioden både for at fastholde udgangspunktet og for at se udviklingen på begge sider.

Eleverne syntes, at arbejdsgiverne gerne må være lidt mere nysgerrige i forhold til, hvordan eleverne trives, og hvordan de oplever praktiktiden. Der kan f.eks. være afsat tid til formaliserede samtaler, men også korte, hyppige uformelle samtaler. I den forbindelse foreslog de, at der blev aftalt nogle mål for, hvad eleven skal opnå inden for en given periode eller have særligt fokus på. Arbejdsgiveren må gerne skubbe lidt til de elever, der har svært ved at gribe efter opgaverne og forsøge at stimulere til mere selvstændigt ansvar og initiativ.

Eleverne efterspørger en tydeligere og mere gennemskuelig fortælling om, hvordan det interne hierarki i virksomheden fungerer, så de kan agere fornuftigt i det. I den forbindelse vil det desuden være en hjælp, hvis der kan udarbejdes en form for oversigt over de forskellige typer af opgaver og de kompetencekrav, der knytter sig til dem. Hvad skal man kunne for at få lov til at lave denne opgave eller køre med denne maskine? For det kan for eleverne være svært at gennemskue, hvordan de kan komme til at udføre de opgaver, de syntes, er spændende.

Den måde, eleverne synes, at de lærer mest på, er

# GENERATION Z

ved sidemandsoplæring og ved at komme i gang med at prøve tingene af sammen med en erfaren medarbejder, der vel at mærke er god til at lære fra sig og forklare. Bøger og manualer er der blandt eleverne ikke stor tiltro til kan bruges til at lære opgaverne på virksomheden. Der står alt for meget i dem, som de oplever, de ikke har brug for.

Endelig er der det helt store ønske, som eleverne er enige om, nemlig at der er behov for at arbejde med en bedre sammenhæng mellem skole og praktik. Arbejdspladsen skal interessere sig for, hvad eleverne skal i den kommende skoleperiode, og de skal interessere sig for, hvad eleverne har lært, når de kommer tilbage til virksomheden efter skoleperioden.

For eleverne er der tale om én uddannelse, der foregår to forskellige steder og med to forskellige udgangspunkter nemlig teoretisk på skolen og praktisk i virksomheden, og de efterspørger meget større sammenhæng og samspil mellem de to.

Elevernes input har bidraget til det videre arbejde med virksomhederne og har givet værdifuld viden til dette inspirationskatalog.

På de kommende sider kan du finde inspiration til, hvordan du kan arbejde videre med at styrke trivsel og motivation samt fastholdelse på din arbejdsplads.



## Hvordan du arbejder med forventningsafstemning

Idéen og målet med forventningsafstemning er, at de forskellige parter får klarhed og fælles opfattelse af, hvordan f.eks. en opgave skal løses, eller hvordan omgangstonen er på arbejdspladsen.

Ledere og medarbejdere, der har været længe på virksomheden, synes, at mange ting er indlysende og tydelige for enhver, men sådan er det ikke nødvendigvis, hvis man er ny på virksomheden og på arbejdsmarkedet. En forventningsafstemning kan være med til at forebygge, at der opstår misforståelse og tvivl hos parterne.

### **GENSIDIGT, TIDLIGT KENDSKAB OG TILVALG**

Hvis 9.-10. klasseselever kan komme i en uges praktik på virksomheden, giver det mulighed for at så et frø hos de unge mennesker. Det giver dem lejlighed til at fornemme, hvad arbejdet består i. De unge kan kun i begrænset udstrækning få selvstændige opgaver, men de kan være med, sidde ved siden af, deltage i f.eks. oprydningsopgaver eller lignende.

Det er vigtigt, at praktikugen bruges til, at begge parter får gensidigt kendskab til hinanden, så der efterfølgende er mulighed for at vælge hinanden til eller fra. I den periode praktikanten er på virksomheden er det godt, at:

- De unge inkluderes i den snak, der er på arbejdspladsen.
- De unge får lejlighed til at stille spørgsmål til det meste.
- Den oplæringsansvarlige og de unge får lejlighed til at tale så meget sammen, at de begge kan fornemme potentialerne.

### **ANSÆTTELSESAMTALE OG FORVENTNINGER**

#### **Introduktion til virksomheden**

- Hvad laver virksomheden?
- Hvem er vi (hvor mange, hvem ejer den, opdeling i afdelinger etc.)?
- Hvad er produkterne – ydelserne (her kan årshjulet evt. inddrages)?
- Hvem er kunderne?

#### **Rundtur på virksomheden**

- Præsentation af forskellige produktionsområder og udstyr.
- Beskrivelse af, hvordan nye elever (og medarbejdere) oplæres i de forskellige typer arbejdsopgaver, der er på virksomheden, startende med de enkle opgaver/maskiner og derefter langsomt mere komplekse opgaver, efterhånden som eleven får nye kompetencer fra praktikperioden og fra skoleperioderne.

#### **Få fortalt det væsentligste om virksomheden. F.eks:**

- "På vores virksomhed er det vigtigt, at alle medarbejdere møder til tiden – hver dag – for ellers kan vi ikke overholde aftalerne med vores kunder. Arbejdstiderne er normalt X til X, men der kan være perioder, hvor der er travlt, og vi alle bliver nødt til at arbejde lidt mere."
- "Det er vigtigt, at alle fra virksomheden opfører sig ordentligt både i forhold til kunder og kolleger – både når vi er på virksomheden, og når vi er på arbejde hos kunderne."
- "For at virksomheden skal fungere godt, er det vigtigt, at medarbejderne kan samarbejde, og at alle er med til at løse de opgaver, der er, selv om forskellige medarbejdere og elever har for-

# FORVENTNINGER



skellige opgaver og funktioner.”

- ”Når du får en opgave, er det vigtigt at stille spørgsmål, hvis du er i tvivl om, hvordan arbejdsopgaven skal løses, så vi så vidt muligt undgår at lave fejl. Det er ok at blive ved med at spørge.”
- ”Hvis der opstår et problem eller sker en fejl – stor eller lille – er det vigtigt med det samme at fortælle om det, så fejlen kan blive rettet, og der ikke sker yderligere skade. Hvis der sker en fejl, skal du med det samme kontakte XX.”
- ”Der er ikke mad på arbejdspladsen, og det er derfor vigtigt at have mad med til hele dagen.”
- ”Du får arbejdstøj udleveret på virksomheden, og det skal du have på alle arbejdsdage. Tøjet bliver vasket på virksomheden.”
- ”Du får også udleveret andet nødvendigt udstyr.”

## Spørgsmål til eleven

- Kender du vores branche (gartneri/maskinstation/planteskole etc.)?
- Hvorfor har du valgt uddannelsen?
- Hvad er det især, som, du synes, er spændende ved vores fag?
- Har du prøvet at arbejde med planter/maskiner tidligere?
- Hvad synes du om skoleforløbet (er undervisningen spændende, er der noget du er særlig god til, er der noget, du synes, er svært, har du gode holdkammerater osv.)?

- Hvilke opgaver her hos os, synes du, ser mest spændende ud?
- Hvad, synes du, er vigtigt, for at vi kan være en god praktikplads?
- Har du haft arbejde før, hvor det er vigtigt at møde til tiden?
- Er der nogle særlige ting, du er allergisk over for, som det er godt at kollegerne ved. F.eks. særlige fødevarer, bistik eller lignende?

Bemærk, at der er flere emner, man ikke må spørge ind til – f.eks. elevens eller medarbejderens helbred, men man kan spørge, om der er nogle særlige forhold, som det er vigtigt, at arbejdspladsen kender til – herunder hvilke foranstaltninger der skal tages, hvis vedkommende bliver dårlig/får et anfald.

## Elevens spørgsmål

Når eleven inviteres til samtalen, er det en god idé på forhånd at gøre opmærksom på, at det vil være naturligt og velkomment, hvis vedkommende også har nogle spørgsmål.

## LØBENDE FORVENTNINGSAFSTEMNING

Ligesom det er en god idé at gennemføre forventningsafstemning, når en ny elev eller kollega kommer til arbejdspladsen, er det en god idé at gøre det løbende, f.eks. når der kommer nye produkter, nye opgaver eller maskiner.

# FORVENTNINGER

## Forventningsafstemningens tre faser:

1. Egen afklaring
2. Fælles afklaring
3. Aftale om næste skridt

### 1. Egen afklaring

Før du kan forventningsafstemme med en elev/medarbejder, er du nødt til at have gjort dine egen forventninger og synspunkter klar.

- Hvad vil du gerne have ud af samtalen/mødet?
- Hvordan skal samtalen/mødet foregå?
- Hvad forventer du, at din samtalepartner møder med?

### 2. Fælles afklaring

Inviter medarbejderen til samtalen og fortæl, hvad det er, I skal tale sammen om. Vælg et sted, hvor samtalen kan foregå uden afbrydelse og afsæt den nødvendige tid. Vær tydelig i forhold til, hvad det er der skal tales om, og hvad du har af forventninger til, at samtalen kan føre til som f.eks.:

"Jeg har indkaldt til denne samtale, fordi jeg har brug for, at vi er enige om, hvordan opgaven vedr. XX skal løses, og hvad din rolle i den forbindelse er."

Fortæl, hvordan du foreslår opgaven/problemet (hvis det er det) kan løses. Lyt til medarbejderens opfattelse, ønsker og forslag.

### 3. Aftale om næste skridt

Afslut samtalen med at konkludere, hvilken løsning I har talt jer frem til, hvis det har været en samtale om et konkret problem/opgave. Løsningen bør opfylde virksomhedens behov, og hvis muligt samtidig tilgodesede medarbejderens ønsker. Vær tydelig f.eks.:

"Vi har aftalt, at XX opgaven løses sådan, og at du bidrager sådan."

Hvis medarbejderens ønsker ikke kan tilgodeses, skal vedkommende have en forklaring på, hvorfor

det ikke kan gennemføres som ønsket.

Aftal, hvornår I taler sammen igen, om hvordan det går med at gennemføre den besluttede løsning. Læg aftalen i kalenderen.

## LØBENDE FORVENTNINGSAFSTEMNING MED ELEVER

Inviter eleven til samtalen og fortæl, hvad det er I skal tale sammen om. Vælg et sted, hvor samtalen kan foregå uden afbrydelse og afsæt den nødvendige tid.

Vær tydelig i forhold til, hvad der skal tales om, og hvad du har af forventninger til, at samtalen kan føre til, at praktikopholdet bliver så godt som muligt for alle parter.

"Jeg har indkaldt til samtalen for at høre om, hvordan du synes, det er at arbejde her, og samtidig vil jeg gerne give dig feedback på, hvordan vi oplever dig."

Lad eleven komme til orde og med egne ord fortælle om opgaver og samarbejde med medarbejderne på virksomheden. Stil uddybende spørgsmål, så du får et godt billede af elevens oplevelse. Undgå at komme i forsvarsposition, hvis dele af elevens oplevelse er kritik i forhold til virksomheden, og den måde I fungerer på.

Fortæl om episoder, hvor eleven har levet op til forventningerne og har vist overskud i forhold til opgaveløsninger. Fortæl om episoder, hvor du ikke synes, at eleven har levet op til forventningerne, eller hvor du har undret dig over handlinger/reaktioner.

Når forventningsafstemningen er afsluttet, konkluderes der i forhold til:

- Hvad går rigtig godt og skal fastholdes og udbygges?
- Hvilke områder er der behov for at styrke/ændre/justere?
- Hvornår skal næste samtale være?

# FORVENTNINGER

## Eksempel på skema til den oplæringsansvarlige

---

Medarbejder:	Afdeling:
Område for oplæring:	Intern træner:

Opgave:  Formål:  Varighed:	Sæt kryds		
	Har set, hvordan opgaven udføres	Har udført opgaven under opsyn	Har udført opgaven på egen hånd
Delopgave:			
Delopgave:			
Delopgave:			
Delopgave:			

# REGLER





## De skrevne og uskrevne regler

---

Generation Z og især de unge, der kommer til de grønne erhverv uden forudgående kendskab, har brug for vejledning, gennemsigtighed og tydelighed, i forhold til hvilke regler og kutymer der gælder på arbejdspladsen.

En del af tydeligheden handler om forventningsafstemning, men der kan også med fordel udarbejdes nogle regler eller retningslinjer for arbejdet overordnet set og omgangstonen i virksomheden. Reglerne kan udformes på mange forskellige måder og være mere eller mindre detaljerede. Nogle virksomheder har en personalehåndbog, der detaljeret beskriver, hvordan man skal forholde sig i forskellige situationer f.eks. ved sygdom eller ferie, mens andre arbejder med nogle mere overordnede principper eller leveregler.

Pointen er, at det er godt at være tydelig. Især over for elever, der ikke har erfaringer med at være på en arbejdsplads, og for hvem det nogle gange kan være svært at gennemskue, hvad der forventes af dem. Tydelighed omkring forventninger til adfærd og opførsel på virksomheden, kan gøre det lettere for de unge at navigere på arbejdspladsen. Det skal ikke være et forsøg på at strømline alle medarbejderne på virksomheden, så de opfører sig helt ens, men det er en måde at minimere risikoen for, at konflikter og misforståelse opstår. Så de skrevne og uskrevne regler er mere en slags guide til, hvordan sproget og øvrige forventningerne er, som kan være

med til at skabe gennemsuelighed og tydelighed. På den måde kan man undgå, at f.eks. nogle af de unge elever eller nyansatte ufrivilligt kommer til at overtræde uskrevne regler, blot fordi de ikke kender til dem.

### **GENNEMSKUELIGHED GAVNER ALLE MEDARBEJDERE**

Arbejdet med at skabe gennemsuelighed og tydelighed kan samtidig være frugtbart for "gamle" medarbejdere, fordi det giver anledning til at se på, hvordan vi gør her hos os, og om den praksis stadig er hensigtsmæssig. Samtidig skal de gamle eller erfarne medarbejdere på virksomheden måske huskes på at tage imod den gave, det er, at få friske øjne på, hvordan hverdagen fungerer. Alle forslag til ændringer er ikke nødvendigvis en provokation, men blot en konstruktivt bidrag. Det er derfor vigtigt også at lytte til nye input.

### **GRUNDLÆGGENDE OG PRAKTISK INFORMATION**

Regler og retningslinjer kan inddeles i to hovedkategorier, der består af grundlæggende information om virksomheden og praktisk information om hverdagen på virksomheden for medarbejderne. Nogle informationer vil formentlig allerede være taget op i forbindelse med forventningsafstemningssamtalerne inden eleven eller medarbejderen starter, men de er gode at få repeteret. I den følgende oversigt listes nogle af de forhold, der er vigtige at få med ift. grundlæggende viden og praktiske forhold:

# REGLER

## Grundlæggende om virksomheden

- Hvilke afdelinger/afsnit er der i virksomheden, hvem arbejder hvor, og hvad er hovedopgaven?
- Hvem er eleven/medarbejderens kontaktperson?
- Hvem er oplærings-/uddannelsesansvarlig formelt og i praksis?
- Hvem er sikkerhedsrepræsentant?
- Hvordan bliver jeg informeret?
- Hvem bestemmer, når lederen ikke er der?

## De praktiske forhold

- Nøgler og eller adgangskort. Hvor gælder de, og hvor skal der evt. særlig tilladelse til at færdes?
- Arbejdstøj og sko. Særlige krav til beklædning?
- Sikkerhedsudstyr? Hvor hentes og afleveres det?
- Skab, omklædning, bad og regler for benyttelse (f.eks. håndklæde efter brug)
- Telefon: Arbejdstelefon eller privat telefon?
- Arbejdstider, faste mødetider, fleksibilitet og afspadsring
- Frokostpause, hvor spises der, og hvor længe?
- Formiddags- og eftermiddagspauser?
- Sygdom og forsinkelse, hvor meddeles det? Eventuelle konsekvenser?

## LEVEREGLER OG MEDARBEJDERHÅNDBØGER

Virksomheder kommunikerer på forskellig vis, hvilken type arbejdsplads de er, og hvordan de gerne ser, medarbejderne agerer indad og udad til. Én virksomhed har f.eks. udarbejdet nogle overordnede leveregler - herunder er et uddrag med fire af dem:

*Leveregler for vores virksomhed og dens ansatte:*

**§ 1** Renlighed med dig selv og din maskine. Frokoststuen er et fællesrum, derfor bør bordet være ryddet, når rummet forlades. Flasker og madpapir hører ikke til på bordet.

**§ 2** Omtal altid kunderne pænt, både på arbejds-

pladsen og i fritiden. Regn med, at du og din optræden repræsenterer og sælger vores fælles arbejdsplads.

**§ 3** Lad hver dag være en personlig udfordring, der gør livet sjovere for dig og nemmere for dine omgivelser.

**§ 18** Husk at 5 minutters ledighed altid kan bruges til oprydning, klargøring eller lignende. Det hjælper os alle. Det tilstræbes, at der fejles i værkstedet m.m. fredag middag (det er ikke kun elevens job). Husk sidste mand lukker porte og døre hver aften. Lys i værkstedet og maskinhuse skal altid slukkes, når man forlader området.

Andre virksomheder udarbejder medarbejderhåndbøger, der detaljeret beskriver forhold omkring arbejdstid, tidsregistrering, pauser, ferie og fridage, rygepolitik, brug af kantine, påklædning, overenskomster og virksomhedens organisering.

Uanset om virksomheden vælger den ene eller anden form, er det en god idé at få tydeliggjort, hvordan ledelsen ønsker, at virksomheden skal være som organisation og som arbejdsplads. Hvis det er formuleret klart for alle, er der mindre sandsynlighed for at nye medarbejdere og elever snubler over gældende retningslinjer, som alle bør kende og agere ud fra ifølge virksomheden.

# REGLER



## Overblik: Årets gang og opgaver

---

En af de ting, der kan være med til at øge gennemskueligheden og skabe tydelighed omkring opgaverne for eleverne, og nye medarbejdere i øvrigt, er at give overblik over virksomhedens opgaver i løbet af et år.

Nogle elever synes, at det kan være svært at gennemskue, hvilke opgaver der er hen over året, og de kan også have svært ved at forlige sig med, at nogle opgaver strækker sig over længere tid. De enkelte opgaver er typisk af kortere varighed i skoleperioderne for at give eleverne indsigt i så mange forskellige opgavetyper som muligt. Det betyder, at nogle elever måske får det indtryk, at arbejdsopgaverne skifter hyppigt, og at man sagtens kan lave flere forskellige typer opgaver om formiddagen og nogle helt andre om eftermiddagen.

Virkeligheden er imidlertid typisk den, at der i virksomheden vil være mange opgaver, som strækker sig over flere dage, uger og måske måneder. Det er vigtigt, at eleverne ved, at det er sådan, hverdagen er på virksomheden. Det er naturligvis ikke det samme som, at eleverne dag ud og dag ind skal lave præcis den samme opgave, fordi alle – eller i hvert fald de fleste – har brug for variation i opgaveporteføljen, og fordi forskellige opgavetyper belaster kroppen (og hovedet) forskelligt.

Det kan derfor være en god idé at lave et overblik over de opgaver, som virksomheden gennemfører i løbet af et år. Det behøver ikke at omfatte detaljerne i de arbejdsopgaver, der skal udføres, men skal bare give et overblik over, hvornår hvilke opgaver typisk falder.

### SKABELONER TIL ÅRETS GANG

Der findes på nettet mulighed for at downloade forskellige skabeloner til udarbejdelse af årshjul, se f.eks.: <https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-organisation/virksomhedens-aars-hjul/>.

Udover årshjul kan der også laves mere simple oversigter som f.eks. den følgende oversigt, der viser de hovedopgaver, der gennemføres på en maskinstation.

Når oversigten præsenteres for eleverne eller de nye medarbejdere, giver det samtidig anledning til at tale om, hvordan året planlægges og går på virksomheden. Det kan være, hvordan man markerer juletid, hvor der kan være behov for, at der møder et hold ind på virksomheden i juledagene for f.eks. at pakke og sende blomster til forretningerne. Eller hvordan virksomheden tilrettelægger sommerferien. Og alle mulige andre emner, der opstår i dialogen.

Husk at være opmærksom på, hvad den nye medarbejder eller elev undrer sig over eller måske står uforstående over for, og brug det fremadrettet i kommunikationen.

# ÅRETS GANG

## Eksempel på årsoverblik fra maskinstation

Opgaver	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Sne - salt												
Klargøring af materiel												
Vask af maskiner												
Spuling												
Flytning af gylle												
Kurser												
Diverse entreprenør-opgaver												
Gylle												
Hegnssklipning												
Dræning												
Pløjning												
Såning												
NH3- gøde												
Harve												
Kalk												
Majssåning												
Sprøjte												
1. slet græs												
Rabatslåning												
2. slet græs												
Hø-wrap												
Radrensning												
Sommerferie og juleferie												
Hakning												
3. slet græs												
Høst/mejetærskning frø												
Skårlægning												
Presse halm/ frøgræs												
Rive halm												
Korn og halmkørsel												
Høst/meje-tærskning												
Presning												
Så raps og græs												
Møgspredning/slam/kompost												
Kartoffel- eller roeoptagning												
Majssnitning												

## Medarbejderudviklingssamtale - også kaldet MUS

---

Medarbejderudviklingssamtaler – MUS – har været brugt i de fleste virksomheder i mange år, men der er stor forskel på, hvor systematisk de gennemføres, og hvilket udbytte, parterne oplever, samtalerne har. Hvis medarbejdere og ledere begynder at opleve udviklingssamtalerne som er sur pligt, og noget der bare skal overstås, bliver udbyttet derefter – det vil sige ringe.

Hvis virksomheden beslutter at benytte udviklingssamtaler, skal de prioriteres, der skal afsættes tid

og skabes ro om samtalen. Ligeledes skal det, der kommer ud af samtalen, tages alvorligt og indgå i planlægningen af den efterfølgende periode.

Udviklingssamtalerne skal naturligvis ikke erstatte den daglige dialog mellem medarbejdere og ledere, og de skal heller ikke være en skraldespand for alt det skidt, som leder og medarbejder har oplevet i tiden siden sidste samtale. Hvis der er problemer, skal de tages op, når de opstår, og hvis en konflikt er ved at eskalere, skal den håndteres og nedtrap-

pes med det samme, da sådanne forhold kun bliver værre ved at blive fejlet under gulvtæppet og risikerer at eksplodere, når de hives frem igen.

Hvis ovenstående forhold er på plads, kan udviklingssamtalen blive af stor værdi for virksomheden, lederen og medarbejderen. Virksomheden og lederen får indblik i, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdsplads, hvor der kan være udviklingspotentialer både for den enkelte og for virksomheden, og hvilke forhold der motiverer medarbejderne.

Medarbejderen får feedback fra lederen om, hvordan han/hun oplever, at opgaverne bliver løst, hvordan samarbejdet fungerer, og hvor ledelsen ser, der kan være udviklingsmuligheder.

## SKEMAER TIL MUS

Der er på de kommende sider eksempler på forskellige skemaer, der kan anvendes til MUS. Vælg det skema, der passer bedst til din situation og virksomheden, og tilpas det, hvis der er særlige forhold som f.eks. kommende forandringer eller nye muligheder, det er vigtigt at debattere. Tilføj evt. virksomhedens logo på skemaet.

## SÅDAN GRIBER DU MUS AN

I forbindelse med, at der indkaldes til medarbejderudviklingssamtale, får medarbejderen udleveret skemaet, og det aftales, at begge parter inden mødet har gennemgået det og eventuelt udfyldt det. Det er vigtigt, at lederen inden samtalen har gjort sig klart, hvilket udbytte der skal være af samtalen. Overvej, hvilke opgaver medarbejderen har løst godt siden sidste samtale, og prøv at undersøge, hvordan der kan blive mere af den slags opgaver. Er der nogle særlige budskaber, der skal formidles f.eks. i forhold til medarbejderens samarbejde med kollegaerne eller i forhold til elever? Det er vigtigt at bevare en god omgangstone og at huske at lytte (se evt. afsnittet om feedback side 29).

Der afsættes en time til samtalen, som foregår et "uforstyrret" sted - dvs. uden telefoner og andre mulige kilder til afbrydelse.

## God kommunikation – et par huskeregler

- Stil åbne spørgsmål – og lyt til svaret. Brug gerne hv-ord.
- Undlad at afbryde, lad den anden tale ud – lyt.
- Check forståelsen af det, du hører ved at stille åbne hv-spørgsmål.
- Kvittér for, at du har hørt det, der bliver sagt (og har forstået det) og stil åbne opfølgings-spørgsmål.
- Lad være med at (for)dømme.
- Undlad at bruge personlig kritik: Fokuser på det, der bliver sagt eller gjort. Og ikke hvem hun/han er. Fortæl om det problem/den følelse, som DU får ved en given adfærd.
- Lad være med at komme med gode råd eller løsninger, før du bliver bedt om det.

## Inspiration til MUS

På de kommende sider finder du skemaer til medarbejderudviklingssamtalen. Der findes mange andre varianter på nettet, og du kan f.eks. finde yderligere inspiration her: [www.dgkt.dk/vaerktoejer/](http://www.dgkt.dk/vaerktoejer/). Det handler om at finde det skema, der passer bedst til din virksomhed og din måde at afholde medarbejderudviklingssamtaler på.

## Eksempel på MUS-skema Den store årlige MUS

---

Medarbejder:

Leder:

Dato:

---

### TEMA 1. ÅRET DER ER GÅET

**Hvordan er det sidste år gået – set fra medarbejderen og lederen?**

- Hvilke opgaver gik særligt godt?
- Hvad gjorde, at det gik godt?
- Hvordan kan vi få flere af de gode opgaveløsninger?
- Har der været opgaver, der gik mindre godt?
- Hvad var det, der gav problemer?
- Hvordan kan vi undgå, at det sker igen?
- Har der været specielle opgaver i årets løb, og hvordan gik de?
- Hvordan er balancen mellem arbejdsliv og privatliv?
- Oplever medarbejderen at have indflydelse på eget arbejde?
- Er der variation i arbejdsopgaverne?
- Oplever medarbejderen at have ansvar?

### TEMA 2. PLANER FOR DET KOMMENDE ÅR

**Hvad er virksomhedens planer for det kommende år?**

- Hvad er planerne for det kommende år?
- Hvordan påvirker de arbejdet?
- Hvilke ønsker har medarbejderen i forhold til de nye planer?
- Er der nogle bekymringer i forhold til planerne?
- Hvilke opgaver vil medarbejderen gerne være med til i det kommende år?
- Er der nogle opgaver, medarbejderen gerne vil undgå i det kommende år?
- Hvilke opgaver, synes lederen, at medarbejderen skal løse i det kommende år?
- Er der nogle af opgaverne, medarbejderne helst ikke vil have i fremtiden?
- Er der nogle af opgaverne i det kommende år, der stiller særlige/nye krav til medarbejderens kompetencer?



## TEMA 3. TRIVSEL PÅ ARBEJDSPLADSEN

### Hvordan trives medarbejderen?

- Hvordan fungerer samarbejdet om opgaverne med kollegerne?
- Hvordan fungerer samarbejdet om opgaverne med mellemledere og ledere?
- Hvordan oplever medarbejderen det sociale liv på virksomheden?
- Er der nogen, det er svært at samarbejde med – hvorfor?
- Hvordan kan samarbejdet videreudvikles (muligheder og barrierer)?
- Er der behov for en ekstra indsats i forhold til det sociale liv på arbejdspladsen?
- Hvordan er omgangstonen mellem kollegerne og mellem ledelse og medarbejdere – skal der gøres noget for at forbedre kommunikationen?
- Er vi gode (nok) til at give hinanden konstruktiv feedback?
- Er vi gode (nok) til at tackle eventuelle konflikter?

### AFTALER

#### Hvilke aftaler er der indgået mellem leder og medarbejder indtil næste MUS?

1. Kendte arbejdsopgaver – hvilke, mål og resultater
2. Nye arbejdsopgaver
3. Oplæring til nye opgaver
4. Oplæring af nye i eksisterende opgaver
5. Uddannelse/kurser
6. Aftaler i forhold til trivsel på arbejdspladsen

### TERMINER OG ANSVAR:

Dato

Medarbejderunderskrift

Lederunderskrift

## Eksempel på MUS-skema Den korte MUS

---

Medarbejder:

Samtaletidspunkt:

### ARBEJDSOMRÅDE OG VILKÅR

**Nuværende arbejdsopgaver:** (På en skala fra 1-10, hvor 10 er bedst)

- Hvordan trives du på arbejdspladsen?
- Hvor tilfreds er du med dine daglige arbejdsopgaver?
- Hvor tilfreds er du med det ansvar, du har nu?
- Hvordan er dine kompetencer (uddannelse, kurser og andre færdigheder) ifht. dine arbejdsopgaver?
- Er der nye arbejdsområder, du kunne tænke dig?
- Hvordan forenes arbejdsliv og familieliv?

Noter:

---

---

---

**Samarbejde med kollegaer:** (På en skala fra 1-10, hvor 10 er bedst)

- Hvor godt fungerer samarbejdet med kollegerne
- Har du forslag til aktiv forbedring af samarbejdet og fællesskabet?

Noter:

---

---

---

# MUS

**Samarbejde med din leder:** (På en skala fra 1-10, hvor 10 er bedst)

- i. Hvordan syntes du generelt, at samarbejdet med din leder fungerer?
- j. Får du den støtte og opbakning, du har behov for?

Noter:

---

---

---

**Fremtiden:** Har du ønsker til uddannelse, kurser mv.?

Noter:

---

---

---

**Er der andre punkter, du ønsker at drøfte?**

Noter:

---

---

---

**Konklusionsdel:** Ved MUS d.d. er følgende aftaler indgået for det kommende år:

---

---

---

Dato:

Underskrift medarbejder:

Underskrift leder:

# FEEDBACK



## Generelt om feedback

---

Feedback betyder tilbagemelding - at melde tilbage, hvad man har observeret.

Et væsentligt led i mange kommunikationsprocesser er feedback. Det er ikke nødvendigvis nemt at håndtere feedback, men evner man at give og modtage feedback på en konstruktiv måde, så er det en kilde til læring og udvikling. Feedback er nemlig en effektiv måde at lære mere om sig selv på og om den virkning, som vores adfærd har på andre.

Konstruktiv feedback øger kendskabet til en selv og giver mulighed for at vælge forskellige veje i forhold til adfærd og opmuntring til udvikling. Derfor er det vigtigt at lære at give og ligeledes modtage konstruktiv feedback.

### AT GIVE KONSTRUKTIV FEEDBACK

#### 1. Start altid med det positive

De fleste har brug for opmuntring og brug for at vide, at de gør noget godt. Start derfor med at fortælle, hvad den anden har gjort godt:

"Jeg kunne godt lide den måde, du lyttede til John, men der var en bestemt lejlighed, hvor det forekom mig, at du lavede en antagelse om ham uden at få den tjekket."

Vores kultur har en tendens til at understrege det negative og lægge vægt på fejltagelser og mangler snarere end på styrker. Vi overser ofte det, som vi kan lide, eller det som var godt. Hvis det positive omtales først, er vi mere tilbøjelige til at lytte til og tage ved lære af feedback.

#### 2. Vær specifik

Forsøg at undgå generelle kommentarer, som ikke rigtigt kan bruges, når det gælder om at udvikle færdigheder. Udsagn som "Det var glimrende", "Det var dårligt" kan være behagelige eller frygtelige at høre, men de giver ikke detaljer nok til at kunne bruges til at lære noget nyt, fordi sådanne udsagn er uspecifikke og ikke fortæller, hvad der var "glimrende" eller "dårligt".

Få derfor fat i, hvad det var, personen konkret gjorde, og som fik dig til at vælge at bruge ordene "glimrende" eller "dårligt".

"Den måde, du stillede det spørgsmål på lige på det tidspunkt i samtalen, var mægtig godt timet. Fra det synspunkt forekom det mig, at du tvang dine egne værdier ned over den anden person."

#### 3. Referér til adfærd, der er mulig at ændre

Det hjælper ikke en person at få feedback om noget, vedkommende ikke kan ændre. Udsagn som: "Jeg kan virkelig ikke lide dit ansigt/størrelse/klodsethed/facon osv.", kan den anden ikke gøre noget ved. En bemærkning som: "Det ville være godt, hvis du smilede lidt mere/så på mig, når du taler" og lignende, kan den anden bruge til at dygtiggøre sig og ændre adfærd.

#### 4. Tilbyd alternativer

Hvis du giver negativ feedback, så skal du ikke nøjes med at kritisere. Kom med forslag til, hvad personen kunne have gjort i stedet for. Vend den negative kritik til positive forslag:

# FEEDBACK

“Det, at du blev siddende, da Anne kom ind virkede ugæstfrit. Hvis du var gået over til hende og havde hilst på hende, ville hun have haft det rarere.”

## **5. Vær deskriptiv snarere end vurderende**

Fortæl den anden, hvad du så eller hørte og om den effekt, det havde på dig, snarere end blot, at noget var “glimrende”, “dårligt” osv.

“Den stemmeføring, du sagde det med, fik mig til at føle, at du levede dig ind i problemet”.

Denne form for feedback er meget mere nyttig end blot: “Det var godt”.

## **6. Din egen feedback**

Det er så let at sige til den anden “Du er ...” og dermed antyde, at du afgiver en almen vurdering, som alle i hele verden er enige i. Det eneste, som vi kan give, er vores egen private mening. Derfor er det vigtigt, at vi selv tager ansvaret for den feedback, vi giver. Begynd din feedback med “Jeg” eller “Efter min mening”, så undgår du at give den anden indtryk af, at du formidler en “kosmisk” vurdering. Den anden ved nu, at det er dig, der har en mening eller vurdering.

## **7. Efterlad den anden med et valg**

Feedback, som kræver forandring, eller som virker overvældende, kan vække modstand, og det passer ikke til den oplevelse, vi hver især har om, at vi er selvstændige og ejer og behersker os selv. Dygtigt givet feedback giver folk informationer om dem selv på en måde, som giver dem et valg. Om de vil bruge feedbacken eller ej, det bestemmer de selv. Det kan være godt at undersøge konsekvenserne af enhver beslutning om at ændre eller ikke ændre noget, men det betyder ikke, at du kan eller skal foreskrive forandringer.

## **8. Tænk på, hvad din feedback fortæller om dig selv**

Feedback siger lige så meget om den, der giver feedbacken, som om den, der modtager feedbacken.

Den siger en hel masse om dine værdier, og om hvad du fokuserer på ved den anden. Derfor kan vi lære noget om os selv, hvis vi lytter til den feedback, vi giver andre.

## **AT MODTAGE FEEDBACK**

### **1. Lyt til feedbacken snarere end med det samme at forsvare dig imod den**

Det kan være ubehageligt at få feedback, men vi ville være fattigere uden. Andre mennesker kan tænke ting om os, som de ikke siger til os, og som derfor ikke hjælper os i vores udvikling. Husk, at de andre har deres mening om dig, og de har deres opfattelse af din adfærd, som det kan være en hjælp at blive informeret om. Husk også, at du har ret til at have din egen mening, at du kan vælge at ignorere, hvad andre mener om dig, fordi det er uden betydning, irrelevant eller går på en adfærd, som du af en eller anden grund ønsker at holde fast ved. Når alt kommer til alt, er vi jo ikke vores adfærd - men mennesker, der har forskellige former for adfærd.

### **2. Vær klar over, hvad der bliver sagt**

Lad være med at drage for hurtige konklusioner eller omgående at gå i forsvar, for så forkorter folk deres feedback, og du kan ikke bruge den fuldt ud. Vær sikker på, at du forstår feedbacken, før du reagerer på den. En nyttig teknik kan være at reformulere feedbacken for at tjekke, at du har forstået feedbacken fuldt ud.

### **3. Tjek hos andre i stedet for kun at lytte til en enkelt**

Hvis der kun er én kilde til feedback, tror vi måske automatisk, at den pågældende persons mening deles af alle andre. Men det kunne jo være, at andre oplever os anderledes, og vi vil få et mere afbalanceret syn på os selv, hvis vi på den måde kan proportionere den feedback, vi får.

### **4. Bed om den feedback, du ønsker, men ikke får**

Feedbacken kan være så vigtig for os, at vi må spør-

# FEEDBACK



ge om den, hvis den ikke naturligt dukker op. Sommetider får vi kun feedback om en bestemt del af vores adfærd, men vi ønsker måske at få den også på andre områder – bed om den!

## **5. Beslut for dig selv, hvad du vil gøre med den feedback, du får**

Vi har alle brug for at vide, hvordan andre oplever os for at udvide vores selvkendskab, som er ukomplet, hvis det kun indeholder vores egen version af os selv. Så vi kan bruge feedback til at udvikle os. Når vi modtager den, kan vi bedømme dens værdi for os og de konsekvenser, det kan have enten at ignorere

den eller at bruge den, og til sidst kan vi beslutte, hvad vi gør med den. Hvis vi ikke træffer beslutninger om os selv og vores adfærd på baggrund af den, er den spildt: *Der skal to til at kende én.*

## Samarbejde skole, elev og praktikplads

---

Det er vigtigt for uddannelsesforløbet, at der er et godt samarbejde mellem de to parter, en erhvervsuddannelse er bygget op omkring - dvs. mellem skolen og praktikvirksomheden. En erhvervsuddannelse i Danmark gennemføres som en såkaldt vekseluddannelse mellem skoleperioder og praktikperioder i en virksomhed. I skoleperioderne skabes det teoretiske fundament, som i praktiktiden afprøves og udvikles i praksis hos virksomheden.

Skole og praktiksted er som regel enige om betydningen af et godt samarbejde om elevens uddannelse, og eleverne vægter det meget højt. Alligevel kan det i en travl hverdag både i virksomheden og på skolen være svært at få prioriteret den tid, der skal til for at opbygge gensidigt kendskab til hinanden og samarbejde om et godt elevforløb.

Det er en god anledning til at mødes, når skolerne afholder møder, hvor praktikpladserne inviteres til at deltage sammen med deres elever. Men det kan også foregå mere uformelt, ved at den oplæringsansvarlige eller en anden fra virksomheden kigger forbi i skoleperioderne for at se, hvordan "vores" elev har det. Ligesom underviserne fra skolen også kan besøge "sine" elever, når de er i praktikvirksomheden. Det tager selvfølgelig tid, men det er en god investering, for når eleverne ser, at de to parter samarbejder, får de oplevelsen af, at der er sammenhæng og kontinuitet i deres uddannelse.

En anden mulighed for løbende at følge med er via logbogen, hvor både skole og virksomhed kan følge med i, hvad eleven lærer i de forskellige perioder, og hvordan det går med læringen.



# SAMARBEJDE

Ikke mindst for de unge i generation Z og de unge, som kommer uden forudgående relationer til erhvervet, spiller det en rolle, at der er sammenhæng i det samlede forløb, samt at der er et synligt samarbejde og fælles perspektiv på det, uddannelsen skal omfatte.

Der er udarbejdet planer og beskrivelser af, hvilke emner der arbejdes med i skoleperioderne, og hvad eleverne i praktikperioderne skal prøve at arbejde med. Beskrivelser, mål m.m. findes her:

[www.jordbrugetsuddannelser.dk](http://www.jordbrugetsuddannelser.dk).

## FAGLIGE UDVALG

Formelt set er det de faglige udvalg, der har det overordnede ansvar for uddannelsesordningerne, som beskriver, hvad indholdet i en given erhvervsuddannelse er. De faglige udvalg er paritetisk nedsat, dvs. de har både repræsentanter fra arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer. Det kan f.eks. være 3F og GLS-A eller DM&E-repræsentanter, der sidder i udvalgene for gartner og jordbrugsmaskinuddannelserne, mens det på andre faglige områder vil være andre fagligt relevante organisationer. De faglige udvalgs opgaver er at sikre, at de erhvervsuddannelser, de er ansvarlige for, tilgodeser arbejdsmarkedets behov for kompetencer. Det betyder, at det er deres opgave løbende at tilpasse uddannelsen, så den modsvarer ændringer og nye krav i samfundet og erhvervet, som f.eks. når der introduceres nye teknologier.

Oversigt og kontakt til de faglige udvalg findes her: <https://www.uvm.dk/erhvervsuddannelser/ansvar-og-aktoerer/raad-og-udvalg/faglige-udvalg-og-lokale-uddannelsesudvalg>.

## LOKALE UDDANNELSESUDVALG

For yderligere at sikre uddannelserne er der på skolerne for alle uddannelser et Lokalt Uddannelsesud-

valg (LUU), der ligeledes er paritetisk nedsat. Den enkelte skole kan vælge at tilknytte en ledelses-, lærer- og elevrepræsentant. Det lokale uddannelsesudvalg har desuden ansvaret for at følge med i udbuddet på AMU-området (Arbejdsmarkedsuddannelserne), dvs. at holde øje med, at der er det rigtige kursusudbud i forhold til det lokale behov, og at kurserne har en tilfredsstillende kvalitet.

Der kan hentes information om Lokale Uddannelsesudvalg på: <https://deg.dk/medlem/bestyrelsesarbejde/bestyrelsens-samspil-med-andre/bestyrelsen-og-de-lokale-uddannelsesudvalg-luu/>.

LUU har ansvaret for på lokalt niveau at sørge for, at uddannelserne inden for deres faglige område lever op til kravene og gennemføres så optimalt som muligt, herunder at underviserne har de nødvendige, opdaterede kompetencer.

Der er stor forskel på, hvor aktive LUU'erne er. På nogle skoler inden for nogle uddannelser, er LUU'erne ikke særligt aktive, og de har dermed ingen eller meget lille indflydelse på, hvordan uddannelserne afvikles på skolen. Nogle skoler har meget aktive udvalg, der påtager sig et stort medansvar for, hvordan uddannelsen inden for faget udmønter sig på skolen. LUU'er kan vælge at besøge nogle af klasserne (inden for faget) i forbindelse med, at de holder møderne på skolen, hvilket giver dem lejlighed til at få en lidt bredere indsigt i, hvordan eleverne oplever skolen, undervisningen og det faglige niveau. I nogle tilfælde beder de underviseren om ikke at være til stede, når udvalget møder klassen, så eleverne føler sig frie til at udtale sig.

På 3Fs hjemmeside kan man downloade en håndbog for medlemmer af Lokale Uddannelsesudvalg: <https://www.3f.dk/medlemstilbud/selvetbetjening/pjecer/uddannelse/haandbog-for-lokale-uddannelsesudvalg>.



# SAMARBEJDE

## **Idéer til aktiviteter, som LUU'er kan iværksætte**

- Eleverne bliver bedt om at udfylde logbøger, som udvalget får til gennemlæsning. Af logbøgerne fremgår det, hvordan eleverne trives, og hvor de synes, de får faglige udfordringer, som er med til at gøre dem dygtigere. Logbøger "afslører" naturligvis også, hvor der er udfordringer i forhold til det sociale sammenhold i klassen, i forhold til lærerne eller f.eks. i forhold til de fysiske rammer.

- LUU kan opfordre til tættere samarbejde mellem skole og praktiksteder ved f.eks. at invitere til "mesterdage" på skolen. Det kan f.eks. være i forbindelse med, at eleverne får overrakt deres beviser, eller hvis der er en udstilling, hvor leverandører præsenterer nyt udstyr eller nye metoder. Pointen er, at det for eleverne bliver opfattet som noget særligt, når der er repræsentanter fra deres praktikplads på skolen, og de kan se, at "mester" og skole faktisk taler sammen og samarbejder om deres uddannelse.

# SAMARBEJDE



# Grønne fag vil holde fast i de unge

**Udviklingsprojekt skal mindske frafaldet og højne trivselen på erhvervsuddannelserne inden for f.eks. væksthushavterier, planteskoler og maskinstationer.**

Det er et faktum, at færre søger ind på erhvervsuddannelserne, og det er vanskeligt at fastholde dem, der gør. Ifølge Danmarks Statistik dropper fire ud af ti elever ud, og kun hver anden gennemfører inden for fem år. Derfor har arbejdsgiverorganisationen GLS-A og Fagforeningen 3F iværksat et projekt i samarbejde med Teknologisk Institut, der munder ud i et værktøj til arbejdsgivere inden for de grønne fag.

Vi skal blive bedre til både at rekruttere elever og fastholde medarbejdere inden for gartneri, land- og skovbrug. Det er helt centralt for udviklingen af branchen. Derfor arbejder vi sammen med 3F og Teknologisk Institut på at finde nye veje til fastholdelse og tiltrækning, siger Anne Marie Hagelskjær Smit, der er HR- og Arbejdsmiljøchef i GLS-A.

**Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal i fokus i praktikperioderne**

Projektet fokuserer på, hvordan virksomhederne i større udstrækning kan geares til at være gode lære- og arbejdspladser både i forhold til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

- Det handler om at skabe tydelighed omkring opgaverne, at formalisere rammerne, som opgaverne løses inden for, og ikke mindst at lave en klar ansvarsfordeling omkring oplæringen både i forhold til det faglige og kulturelle, fortæller Souschef Annemarie Holsbo fra Teknologisk Institut, der står i spidsen for udviklingsforløbet og fortsætter:

- Det gør vi ved at uddelegere ansvar, køre løbende feedbackseancer mellem elev og leder samt at have skemaer og årshjul, der viser årets gang på arbejdspladserne.

Projektet arbejder med at skabe en realistisk oplæringspraksis omkring det at have elever, og det skal desuden gøre virksomhederne opmærksomme på deres rolle som arbejdsplads og ambassadører for branchen. Og det mærker Mads Andersen, der er elev hos Varde Maskinstation:

- Varde Maskinstation og min chef er gode til at flytte én og give nye udfordringer. Hvis du viser, at du har lyst og evner, får du lov til meget og får tildelt ansvar. Han fortsætter:

- Der er over det sidste år også blevet indført MU-samtaler, som er en tilføjelse til en i forvejen åben kultur.



## Viden skal udbredes til hele branchen

Der har i mange år været fokus på at rekruttere nye elever til de grønne erhverv, men det er ikke nok, mener uddannelseskonsulent Karin Olsen fra 3F.

- Branchen mangler arbejdskraft, og det nytter ikke noget kun at fokusere på at tiltrække flere elever til erhvervsuddannelserne, hvis de falder fra efter mødet med virkeligheden i praktikperioderne. Derfor ser vi gode muligheder i at arbejde med virksomhedernes evne til at være attraktive arbejdspladser og skabe læring, der kan bredes ud til hele branchen, fortæller Karin Olsen.

Pedersen A/S er en af de virksomheder, der deltager i projektet, hvor i alt to gartnerier, en planteskole og tre maskinstationer deltager.

- Vi vil gerne være en endnu bedre praktikvirksomhed og dermed være med til at styrke fagets omdømme, siger Henning A. Pedersen, ejer af Pedersen A/S om grunden til at deltage i forløbet.

## Erfaringer og metoder omsættes til "Best practice"

Alle virksomhederne kommer igennem både individuelt tilpassede forløb, interview samt tværgående aktiviteter med fokus på konkrete problemstillinger, muligheder og indsatsområder.

- I projektet udvikler og afprøver vi forskellige metoder og veje til at skabe bedre elev- og arbejdspladser. De metoder, der viser sig at have bedst effekt, bliver omsat til "best practice" for branchen, fortæller Annemarie Holsbo fra Teknologisk Institut.

Projektet, der slutter september 2019, munder ud i en håndbog eller et værktøj, der kan bruges af andre virksomheder til at optimere praktikforløb. Målet er, at arbejdspladserne fastholder deres elever, og at eleverne, når de er udlærte, bliver i branchen.

## Fakta:

- Projektet kører fra juni 2018 til december 2019.
- Projektet er finansieret af 3F og GLS-A's Kompetencefond
- Projektet vil finde ny veje til at skabe bedre elev- og arbejdspladser, som kan tiltrække og fastholde elever i erhvervsuddannelser og medarbejdere i ansættelsesforhold.
- De deltagende virksomheder er:
  - Egekærslund Maskinstation, Odense
  - Varde Maskinstation
  - Niemanns Maskinstation, Tureby (v/Køge)
  - Aldershvile Planteskole, Gladsaxe
  - Gartneriet Pedersen, Hørning (v/Skanderborg)
  - Thoruplund Væksthus, Fraugde (syd for Odense)
- Projektpartnerne arbejder på en version 2.0, der har fokus på større sammenhæng mellem skole- og praktikforløb
- GLS-A og 3F arbejder blandt andet for at gøre unge opmærksomme på mulighederne inden for de grønne erhverv, f.eks. gennem projektet Workgreen.dk ([www.workgreen.dk](http://www.workgreen.dk)).

# BILAG

**Link til BAU Jord til Bords dialogspil om trivsel og arbejdsmiljø:**

<http://baujordtilbord.dk/materialer/apv-spil-let-om-psykisk-arbejdsmiljoe>





**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**