

KARRIERE

” Jeg tror hovedproblemet i norsk ledelse er manglende tydelighet
RUNE SEMUNDSETH

” Mange meningsløse

- Svært mange norske ansatte opplever medarbeidersamtalen som et meningsløst pliktlop, sier Rune Semundseth, forfatter av boken «Medarbeidersamtalen 2.0».

SILJE SUNDT KVADSHEIM
SSK@FINANSAVISEN.NO

– Medarbeidersamtalen, som nesten alle bedrifter gjennomfører med sine ansatte, er trolig det mest forsømte lederverktøyet i norsk næringsliv, sier Rune Semundseth, leder av bedriften Businessmastering og forfatter av en fersk bok.

Han hevder at medarbeidersamtalen for svært mange bare er et pliktlop som må gjennomføres.

– Samtalen følges ikke opp og får ingen konsekvenser. Da oppleves jo samtalen som meningsløs både for lederen og for den ansatte. I verste fall gjør en slik samtale mer skade enn gagn, sier han.

Forankring

– Hva er det bedriftene gjør feil?

– Ett av problemene er at de fleste medarbeidersamtaler har vært veldig ytrestyrte, der samtaleemnene først og fremst dreier seg om KPI-er.

Semundseth mener kjernen i problemet er at bedriftene glemmer noe av det viktigste med medarbeidersamtalen; forankring og forståelse.

– Vi må vite hvorfor vi har medarbeidersamtaler, og hvordan vi kan bruke dette verktøyet på en god måte. Det skal legge grunnlaget for at vi skal kunne lede hverandre. Ingen samtaler er vanskelige hvis vi vet at vi er på samme lag, og medarbeidersamtalen er grunnmuren i det arbeidet, sier Semundseth.

Stjeler skjemaer

Gjennom selskapet Businessmastering har Rune Semundseth hjulpet en rekke bedrifter med utvikling av verktøy for medarbeidersamtaler. I den forbindelse har han sett gjennom 500 medarbeidersamtalskjemaer som bedriftene har benyttet.

– Det er utrolig mye rart der ute, sier han.

– Jeg har truffet bedrifter som har hentet et skjema fra andre bedrifter, med en helt annen type organisasjon og prosess. Det blir helt meningsløst, sier Semundseth.

Strategi

– Må man ha et skjema?

– Ja, det mener jeg. Da har man noen holdepunkter og tanker om hva som er viktig i denne virksomheten og avdelingen. For vi trenger å forberede oss på de viktige spørsmålene. Hvis man ikke har et skjema blir det fort en kaffesamtale.

– Og hele poenget med en medarbeidersamtale er at det skal være

en strategisk samtale, sier Sissel Torvund Nyheim, Semundseths kollega i Businessmastering.

Semundseth mener at bedriften, og kanskje også avdelingen, må utvikle sitt eget skjema.

Unngå HR

– Noe av det viktigste er at man ikke overlater utformingen av skjemaet til HR-avdelingen.

– Hvorfor ikke?

– HR skal være en støttefunksjon, linjeledere er naive hvis de tror de kan sette bort et slikt ansvar til andre. Dette er jo grunnleggende ledelse, det er ingen samtaler som er mer ledelse enn medarbeidersamtalen. Det er den samtalen som skal legge til rette for ledelse.

– Men kan ikke ofte HR mer om organisasjon og ledelse enn det linjelederen kan? Spesielt dersom dette er en bedrift der den beste fagarbeideren er forfremmet til mellomleder?

– Men du kan ikke outsource den menneskelige relasjonen. Og du skaper ikke en menneskelig relasjon av et standardisert skjema eller et skjema som er utviklet av andre, sier Nyheim.

20 spørsmål

De to anbefaler at bedriften lager et spørsmålsbatteri på for eksempel 20 spørsmål, og lar medarbeideren velge 10 av dem i forkant av samtalen.

– Det handler om å stille de gode spørsmålene, spørsmålene som skaper kraft, mening og indre motivasjon. Et godt spørsmål er for eksempel: Hva er tilhørighet for deg? Hvordan kan vi som arbeidsgiver legge til rette for at du opplever tilhørighet?

Duoen i Businessmastering sier at noe av det viktigste i en medarbeidersamtale er å lage en kontrakt, en avtale om hva man forventer av hverandre.

– Jeg tror hovedproblemet i norsk ledelse er manglende tydelighet. Å snakke om forventninger er en naturlig del av medarbeidersamtalen, sier Semundseth.

En øvelse er at lederen og den ansatte skriver ned de fem ferdighetene de mener er viktigst i jobben til den ansatte, hver for seg. Resultatet blir ifølge Semundseth oftest veldig forskjellig, snittet er på under to like punkter.

– Fordelen med en slik øvelse er at om man er enige om hvilke ferdigheter som er viktigst vet man hva man kan jobbe med for å bli bedre, og da blir kompetanseutvikling et mer konkret konsept, sier Rune Semundseth.



■ **Mener bedriftene stiller feil spørsmål**

Færre lederskifter i tredje

Oljebransjen bytter ut sine sjefer i høyt tempo, mens andre norske ledere sitter stille i sjefsstolen.

Færre ledere ønsket eller måtte finne seg nye jobber i tredje kvartal enn i de foregående kvartalene, viser statistikk Experian har utarbeidet på oppdrag for Finansavisen.

1,98 prosent av norske bedrifter med en omsetning på over fem millioner kroner skiftet ut sjefen



UT: Robert Hobbs, TGS Nopec Geophysical.

FOTO: IVAN KVERME



UT: Fabrice Favero i Nestlé Norge.

FOTO: IVAN KVERME



UT: Tor Henning Ramfjord, National Oilwell Varco.

FOTO: ANDREAS KLEMSDAL