

# Plass til både små og store samtaler?

Sommeren er som kjent agurktid, og mediene forsøkte i juli å skandalisere en statsråds ønske om å utvikle seg som leder og menneske. Noen medier har forsøkt å mystifisere samtaler mellom en lærevillig statsråd og en dyktig lederutvikler som bl.a. benytter coaching/mentoring i sin dialog med sine kunder. Det mest mystiske med hele føljetongen var vel egentlig at den ellers kloke politikeren Per-Kristian Foss uttalte at statsråder bør være ferdig utlært før de tar denne type stillinger. Samtalene har handlet om strukturering av arbeidshverdag og tilstedeværelse, ikke mer mystisk enn som så, og her har vel både Navarsete og de fleste andre arbeidstakere noe å gå på. Og normalt kompetente NRK forledet seerne til å tro at statsråden var blitt utsatt for røkelse og kvasireligiøse tilnærming; programlederen i Sommeråpent hadde åpenbart ikke satt seg inn i hva tilstedeværelse (mindfulness) handler om. Å være mer *her og nå* kan neppe være skadelig for verken Navarsete eller andre ledere i vårt langstrakte, men kanskje noe sneversynte land.

En annen diskusjon tidligere i år har handlet om hvorvidt medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy. I enkelte virksomheter er ambisjonene rundt medarbeidersamtaler så lave at ellers oppgående mennesker har begynt å argumentere mot denne muligheten. At mennesket er feilbarlig er jo intet nytt, ei heller at det å lykkes med kommunikasjon kan være krevende. Men å skyld på verktøyet er sjelden spesielt fruktbart. Hos noen virksomheter har vi eksempelvis hørt følgende:

«Hva skal vi med medarbeidersamtaler, vi drikker jo kaffe sammen hver dag!»  
 Og t.o.m. i vår egen bransje (lederutvikling/medarbeiderutvikling) har vi i den senere tiden opplevd «smarte» markedsførere som har kastet seg på bølgen og kommunisert at «medarbeidersamtalen er død».

«Stang ikke hodet i veggen, åpne døren i stedet,» sier et gammelt visdomsord, og vi vil heller anbefale at hver enkelt virksomhet bruker litt tid på å identifisere hva som skal til for å lykkes bedre med dette viktige, strategiske arbeidet.

Vi trenger metoder for å gå fra strategisk nivå til operasjonelt nivå; fra planer og *hva* som skal gjøres til *hvordan*. Dette er kanskje det aller viktigste formålet med medarbeidersamtaler. Når medarbeidersamtaler handler om hvordan den enkelte kan bidra til at strategien implementeres, og det blir plass til å definere KPI'er (Key Performance Indicators) samt viktige utviklingsspor (faglig

og personlig utvikling), vil vi definitivt hevde at dette instrumentet har sin misjon. Vi tror ethvert menneske trenger *dialog* for å bli den beste versjon av seg selv. Gode samtaler, god dialog, bidrar til økt innsikt og realisering av mål og verdier. Diskusjonen om medarbeidersamtalens eksistensgrunnlag kan sammenlignes med diskusjonen om hvorvidt en hammer kan være et nyttig verktøy for en snekker. Svaret er naturligvis ja, men selvsagt ikke i enhver situasjon, eller hver dag for den saks skyld. Et verktøy kan sjelden med rette karakteriseres som bra eller dårlig i seg selv; det kommer an på hva man ønsker å oppnå med det og hvordan det blir brukt.

Alternativet til medarbeidersamtalen kan være at man gjennomfører samlinger der man gjennomgår strategien i plenum. Medarbeiderne kan på denne måten definere sine mandater selv, men dette er trolig en mindre effektiv metode. Det tredje alternativet, å legge ned dette instrumentet, er ikke god musikk i våre ører.

## Hvordan utvikle human-kapitalen med hensiktsmessig strukturkapital/relasjonskapital?

Vi tror alle virksomheter trenger en *samtalestruktur* grovt inndelt i

- en årlig, evt. halvårlig, medarbeidersamtale/utviklingssamtale (hva den heter er underordnet) og
- de månedlige (evt. ukentlige hvis behov) oppfølgingsamtalene/statusamtalene.

I den årlige *European Employee Index* kommer behovene for gode medarbeidersamtaler tydelig fram i undersøkelsens konklusjoner. *European Employee Index 2010* er en representativ benchmarkundersøkelse av medarbeidertilfredshet, motivasjon og lojalitet. I analysearbeidet samler man inn data fra 23 land over hele verden, og undersøkelsen er et samarbeidsprosjekt mellom Ennova og HR Norge.

Rapporten fra årets undersøkelse viser at arbeidsglede primært skapes av det daglige arbeidet og lojalitet skapes av innflytelse. Det forutsetter at det enkelte individ i en organisasjon løser oppgaver

individet finner meningsfylt og har nødvendig myndighet i utførelsen. En vellykket organisasjon vil derfor være en organisasjon hvor medarbeiderne forstår sin rolle og sitt ansvar i forhold til det som skal skapes, og opplever arbeidsinnholdet som givende og motiverende. Lederens viktigste funksjon i denne organisasjonen vil være å hjelpe medarbeideren til å finne meningen med sitt arbeid, delegerer nødvendig myndighet og realitetsorientere rundt



## INNLEGG

- Mikael Hole, Mercuri International Norge  
mikael.hole@mercuri.no
- Rune Semundseth, businessmastering.no  
rune@businessmastering.no



hvilke rammer og krav man må forholde seg til. Undersøkelsen bekrefter nok en gang Peter Drückers påstander om hvilke grunnleggende behov medarbeideren har for å prestere:

- Fortell meg hva du forventer av meg
- Gi meg mulighet til å utføre arbeidet
- Fortell meg underveis hvordan det går
- Hjelp meg når og hvor jeg behøver det
- Bedøm og belønn min innsats rettferdig

En profesjonell medarbeidersamtale handler primært om medarbeideren, den er litt lengre enn en kaffeprat eller en ukentlig statusprat, den er også mer systematisk/forberedt og omhandler normalt litt større temaer enn hverdagsdialogen. Den er passe strukturert (hensiktsmessig skjema), utviklingsorientert (gjørne gap-analyse), periodisk tilbakevendende og forpliktende for både leder og medarbeider (frister og ansvar). Viktige temaer er **medarbeiders behov for utvikling og medarbeiders plass/verdi i virksomheten**. Relasjonskompetanse, klima og samarbeidsforhold er også sentrale temaer. Årets EEI-rapport viser at medarbeidere som har opplevd en god medarbeidersamtale, har markant høyere arbeidsglede, er markant mer engasjert og mer lojal enn de som ikke har hatt en slik samtale. Og mer enn fire av fem medarbeidere som har hatt godt utbytte av medarbeidersamtalen, opplever god oppfølging etter samtalen. Medarbeidersamtalens hensikt er å sikre utvikling for organisasjonen gjennom å:

- utvikle sterke sider hos medarbeideren
- avdekke motivasjon og forventninger
- realitetsorientere i forhold til

krav og rammer

- realitetsorientere i forhold til svake sider og utviklingsmuligheter
- definere fremdrift og oppfølging

En leder med ekte interesse for å utvikle mennesker lytter godt og er *til stede*. En slik leder lytter aktivt til den man snakker med, og lytter mindre til sine egne assosiasjoner og erfaringer under samtalen. Å bli møtt som et helt og ressurssterkt menneske er noe av det viktigste og mest oppbyggende en medarbeider kan oppleve. Da oppnår vi både økt selvfølelse og økt selvtillit – mer nærvær og mindre fravær.

## Om skepsis til medarbeidersamtalen

Ingen kan vel innerst inne mene at det ikke skal være plass til store samtaler fordi der er så mange små? En god, profesjonell medarbeidersamtale med gode doser åpenhet, empati, nysgjerrighet og ikke minst sakte tid viser seg som regel å være en signifikant gave til relasjonen. Så hva skyldes skepsisen til denne (som oftest) årlige, litt større, dypere og mer strategiske samtalen? Vi tror hovedgrunner til denne skepsisen kan deles i fire:

1) Projisering: Det er normalt for mennesker å skyld på, eller projisere egen skuffelse på, systemer, verktøy eller alt annet enn seg selv når noe går galt eller dårlig – i stedet for å være ansvarlig og undersøke hva årsakene til problemene er, og hvordan disse kan løses.

2) For lite innsikt/kunnskap: Vi opplever at overraskende få virksomheter har tatt del i det vi kan kalle en *beste praksis* for å lykkes med dette viktige arbeidet. Det finnes mye godt fagstoff og «oppskrifter» innenfor dette feltet som mange vil kunne ha

glede av, lett tilgjengelig til og med.

3) For lite øvelse/trening/utveksling: Langt fra alle ledere og mellomledere har svart belte i åpne spørsmål og aktiv lytting. En god leder vil i gode medarbeidersamtaler lytte mer enn han/hun snakker. Vi opplever at mange ledere trener lite på å lede denne type samtaler, og kun et fåtall deler egne utfordringer og erfaringer med andre ledere. Ved for lite trening i rollen som nær leder vil leder gå glipp av de fremste kilder til læring og forbedringer. I en lærende organisasjon tar hver enkelt – leder og medarbeider – ansvar for å få feedback rundt egen adferd.

4) Manglende struktur for oppfølging: De færreste virksomheter i Norge har et intelligent system for å sikre at oppfølgingspunkter blir ivaretatt. Manglende oppfølging medfører manglende mestring og vil skape negative assosiasjoner til medarbeidersamtalen.

## Hvorfor skal vi heve lista?

Hva er så hovedgrunner for å brette opp ermene for å heve ambisjonene når det gjelder medarbeidersamtalene (årlige/halvårlige) og (de mer krevende) oppfølgingsamtalene?

Mennesket er organisasjonens viktigste produksjonsmiddel. Det å forløse og dokumentere den enkeltes potensial bidrar til en effektiv, prioritert og målrettet utnyttelse av dette unike produksjonsmiddelet. Relasjoner, betydning, innflytelse og anerkjennelse er blant de viktigste motivasjonsfaktorene for de fleste mennesker – både ledere og medarbeidere. Det å bli sett og verdsatt for det man er, og det man bidrar med, skaper ansvarlighet og vilje til utvikling, læring og perfektionering. En samtalestruktur bygget på **kombinasjonen av små og store samtaler** gjør at vi har en systematisk dialog og læringsarena, for å sikre at alle mennesker i en virksomhet bidrar til at strategi operasjonaliseres og således ser sin plass og funksjon i dette arbeidet.