

## Innlegg

# Skrot negativ synsing om skjemaer og tenk muligheter!

Av Rune Semundseth  
rune@business-mastering.no



Det går ikke en høst eller vinter uten at enten forskere, journalister eller bransjefolk stempler og forkorter medarbeidersamtalen som MAS. Holdningen avslører en ambisjon så lav at ordbruken godt kan være selvpoppfyllende profeti, enten det er BI eller Dagens Næringsliv som ytrer seg i denne retning.

Det er vel flere enn undertegnede som anser dette som billig og tabloid underholdning, og som håper at fokus heller rettes mot hva som skal til for å få mer ut av strategiske samtaler, herunder medarbeidersamtalen.

### Fjerne skjemaer

I flere medier har vi i det siste kunne lese til dels begrunnede argumenter for å fjerne seg fra skjemaer i arbeidet med medarbeidersamtaler. Men hva med å tenke seg at et gjennomtenkt skjema kan være et godt utgangspunkt for en god samtale?

Ja, praksisen og nivået i Norge er dessverre preget av mange hodeløse og pliktørsorienterte tilnærminger – dessverre – til det som absolutt burde være en av årets viktigste samtaler mellom leder og medarbeider. Mange har mye å gå på, definitivt, og flere skribenter har vist til Kuvaas sin forskning. Den mest refererte forskningen er fra en mellomstor, norsk bank med ledelsesfilosofi basert på top-down-tilnærmingen *balansert målstyring*. Denne type forskning er dog ikke særlig relevant for de virksomheter det er flest av i landet vårt, nemlig de litt mindre virksomhetene. Og: **Vi kan ikke konkludere med at norsk fotball er generelt dårlig fordi vi over en liten periode har observert et lag i norsk 4. divisjon.** Kanskje burde det forskes mer på de som har fått det til? Hva er det de gjør, og som beviselig fungerer? Det er nemlig mange som får det til. Fellesnevneren er at de har sunne ambisjoner, forankrer lederverktøyet grundig og forbereder seg godt, på flere måter.

### God kobling

Hverdagserfaringer viser at ledere som utvikler verktøy i samråd med



Medarbeidersamtalen - det som absolutt burde være en av årets viktigste samtaler mellom leder og medarbeider.

medarbeiderne, har helt andre resultater enn de som ikke forankrer dypt og bredt nok. Smart involvering er helt nødvendig, og vi opplever at kombinasjonen av medarbeiderskap og strategiske samtaler er en god kobling.

Ikke alle temaer er like viktige for alle, naturligvis. Derfor skal vi som ledere ikke følge et skjema slavisk, slik at skjemaet blir i veien for den gode samtalen. **Individtilpasset ledelse handler om at medarbeiderne blir utfordret på temaer som er gyldige for den enkelte.** Her ligger noe av kunsten i gode medarbeidersamtaler; disponere avsatt tid ut fra gyldighet. Med litt trening vil ledere beherske dette. Og de som har ambisjoner, og er opptatt av DIALOG, setter av mer enn en time!

### Spille på lag

I praksis ser vi at gode skjemaer og gode samtaler definitivt kan spille på lag, og gjøre hverandre bedre. Og det å legge inn funn og oppda-

«Hverdags-  
erfaringer viser  
at ledere som  
utvikler verk-  
tøy i samråd  
med medarbei-  
derne, har helt  
andre resulta-  
ter enn de som  
ikke forankrer  
dypt og bredt  
nok.»

gelses fra en strategisk samtale inn i et strukturert referat, kan fungere veldig bra, særlig når medarbeider skriver referatet selv. Da oppnår vi et **større eierskap** til de avtalte tiltak.

Det er altså ingen motsetning mellom et gjennomtenkt skjema og en god samtale. Snarere tvert imot. En god samtale etterfulgt av et godt referat, øker sannsynligheten for å skape gode effekter. En av flere viktige effekter er bedre oppfølging og ditto effekt på medarbeiders selvfølelse. Vi har hørt uttalelser i retning «Min leder følger meg opp, jeg er verdt noe».

Særlig lykkes virksomheter der skjemaet ikke fungerer som en tvangstrøye, men mer som en **sjekkpunktliste** over viktige temaer i en medarbeidersamtale, f.eks. individets etterlevelse av virksomhetens verdigrunnlag og strategi.

### Må være tilpasset

For at skjemaer og maler skal

kunne fungere, må de være utviklet på en måte som passer den gode samtalen. Selv om forskning kan vise til amatørmessig bruk av skjemaer, betyr ikke det at alle amatører og at skjemaer i seg selv er et dårlig grep. Nei, gode forberedelser handler bl.a. om å forberede hvilke temaer som er de viktigste, og lytte dypt til den enkeltes behov og ønsker for framtiden.

Et skjema vil altså kunne være et verdifullt og praktisk lederverktøy for planlagte, tilbakevendende og gode samtaler - for å operasjonalisere virksomhetens strategi. Det som såkalte proffer og tabloid-retorikere kaller MAS, vil således vike for det som medarbeidersamtalen egentlig skal tilføre; tydelige rom og rammer for hverdagsledelsen, og bidra til mening, mestring og tilhørighet for den enkelte. ○

Av Rune Semundseth, leder- og medarbeiderutvikler