

**Flere
leder-
verktøy**
finner du på
dagensperspektiv.no

MEDARBEIDERSAMTALEN 2.0

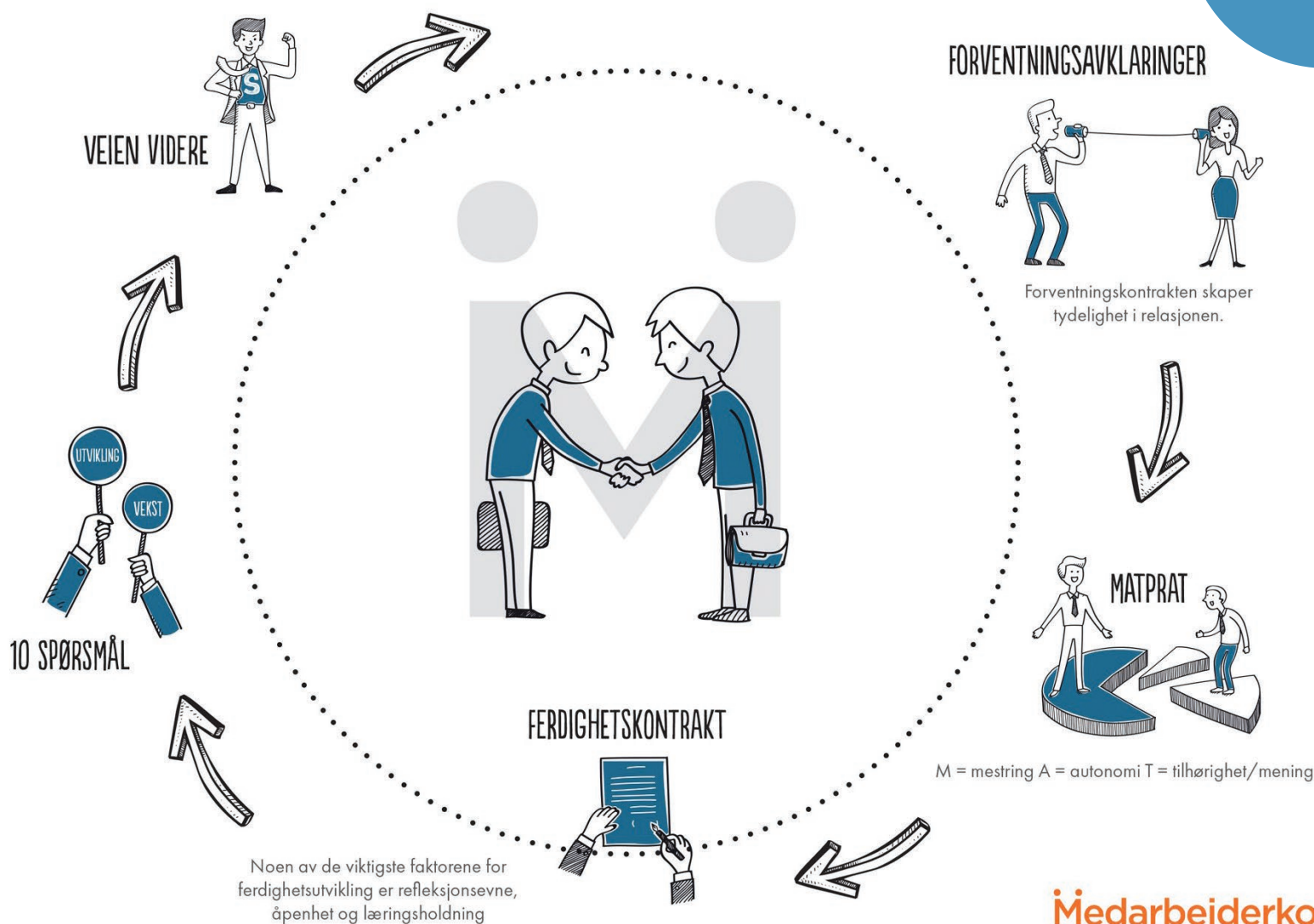


FOTO: FRÅ BOKEN MEDARBEIDERSAMTALEN 2.0

Medarbeiderkoden

- Mangler forankring eller forståelse

Etter å ha jobbet med mer enn 300 bedrifter, og sett gjennom 500 medarbeidersamtalskjemaer, kunne lederutvikler Rune Semundseth konstatere at medarbeidersamtalen er et forsømt lederverktøy. Det ble det bok av.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Iboken *Medarbeidersamtalen 2.0* tar lederutvikler Rune Semundseth i Businessmastering et oppgjør med både lederens og medarbeiderens roller i den viktige samtalen. En av de viktigste feilene som gjøres i norske bedrifter handler om medarbeideren.

– Ledere må få vite hva de viktigste spørsmålene er, og må slutte med å dytte disse over på HR-funksjonen, sier han.

Han beretter om bedrifter som gjennomfører medarbeidersamtaler, uten at målet er ny forståelse og forankring av forventninger og arbeidsoppgaver. I mange av bedriftene var heller ikke samtaleverktøyet utviklet i bedriftene som bruker det.

– Når bedrifter forteller meg at de har fått tak i et skjema fra Mattilsynet, mens de selv driver en helt annen type virksomhet, ringer alarmklokken. Nå er det på tide at medarbeidersamtalen handler om medarbeideren. Skal man få til det,

må man forberede seg bedre enn mange bedrifter gjør i dag, understreker han.

Nødvendig onde

Ifølge Semundseth er medarbeidersamtalen i dag nærmest et onde som man vil ha overstått. Nå maner han ledere til å innse at samtalene må dreie seg mer om indre motivasjon hos medarbeideren.

Han tror mange ledere opplever medarbeidersamtalen som et ork, fordi de har en oppfatning av at loven sier at de må gjennomføre den. Det er ikke tilfelle, sier han:

– Det er en dårlig start at mange tror man er forpliktet til å gjennomføre medarbeidersamtalen av arbeidsmiljøloven. Det fører til at mange ledere outsourcer ansvaret for dette til HR. Hvis man i tillegg finner skjemaer på nettet, eller kopierer andre, opptrer man uansvarlig, sier Semundseth.

Han forteller at hver og én av virksomhetene han har jobbet med hadde implementert prosessen rundt medarbeidersamtalen med helt fundamentale feil eller mangler.

– De vanligste feilene kunne knyttes til manglende forankring eller forståelse. Felles for ledergruppene er at de ikke hadde skapt dette instrumentet sammen. De hadde enten funnet et skjema på nettet, eller fått utlevert et skjema fra HR. Begge deler er grunnleggende uheldig. Ja, det er en fatal start på et så viktig arbeid, poengterer han.

- Fire faser, ikke tre

En annen erfaring Rune Semundseth har gjort seg er at svært mange bedrifter gjennomfører en medarbeidersamtale i tre faser. Da glemmer de ofte den viktigste av dem alle, mener han.

– Hvis ikke forankring og forståelse er inkludert hopper man rett inn i det, uten å vite hva man vil få ut av samtalen. Strategier skal operasjonaliseres, medarbeidere skal føle seg ønsket, den indre motivasjonen må være til stede og medarbeideren må føle tilhørighet til bedriften for å fungere på et høyt nivå, forklarer han.

Etter å ha sett gjennom 500 skjemaer for medarbeidersamtaler hos bedrifter, kan Semundseth fastslå at ingen av dem inneholder noe om tilhørighet. Uten å spørre om hva tilhørighet betyr for den enkelte, vil ikke lederen kunne forstå denne særdeles sentrale indre-motivasjonsfaktoren hos medarbeideren.

– Som leder må du tørre å spørre hva medarbeideren mener med tilhørighet. Vi trenger å forstå overskriftene i livet til et menneske, for å kunne være dyktige ledere. Slik kan du bli en enda bedre bidragsyter for at andre skal kunne lykkes på jobb, utdyper han.

Medarbeider-samtalen 2.0

Forventningsavklaring

- Skal dokumenteres skriftlig
- Partene må møtes ofte nok
- Ta gjerne et separat møte for å avklare forventninger, både hos den ansatte og lederen
- Det holder ikke med en psykologisk kontrakt. Den kan misforstås

MAT-prat

- Mestring, autonomi og tilhørighet (MAT) må løftes opp
- **M:** Mestring handler om mulighet for å utvikle seg kompetansemessig og håndtere konkrete utfordringer. Legge til rette for at hver og en av oss vokser med oppgaven og blir stadig bedre til å ivareta rollen
- **A:** Autonomi handler om selvråderett og mulighet for å ta egne valg i hverdagen som har påvirkning på egen arbeidssituasjon. Initiativ, motivasjon og trivsel reduseres når du blir fratt kontroll over hverdagen. Riktig dose tillit, riktig dose autonomi er roten til mye godt
- **T:** Kanskje det viktigste spørsmålet i en medarbeidersamtale handler om hvordan vi skaper en dypere tilhørighet til både kolleger og oss selv i arbeidet. Hva er hensikten med mitt arbeid? Hva bidrar jeg til? Hva betyr det å være en del av dette? Hva og hvem (leder, kollegaer) skaper tilhørighet? Hva legger vi i ordet tilhørighet, og hva handler dette om i denne konteksten?

Ferdighetskontrakt

- Medarbeider definerer de fem viktigste ferdigheter i rollen
- Leder definerer de fem viktigste ferdigheter i medarbeiderens rolle
- Medarbeider og leder definerer de fem viktigste ferdigheter i rollen sammen, og blir samstemte. Dette bidrar til rolleforståelse på en ny og enkel måte
- En ferdighet gis spesiell fokus i innværende kvartal (eller halvår). Dette kaller vi fokusferdighet

Ti spørsmål

- Start samtalen med innledende spørsmål av typen «Hva må du og jeg ha snakket om for at dette skal bli en samtale som vi begge setter pris på?» og/eller «Hva er den viktigste refleksjonen fra forberedelsene som vi bør vie plass til?»
- Involver medarbeiderens perspektiver og ønsker i større grad
- Medarbeideren utfordres til å plukke ut ti spørsmål som han/hun mener er de viktigste. Om ledelsen har vært dyktige og har laget et godt skjema med relevante spørsmål, er dette et godt utgangspunkt for at medarbeider velger gode og relevante spørsmål med hensyn til jobbsituasjonen
- Tilpass spørsmålene til personen. Det finnes ingen universalløsning

Veien videre

- Veien videre må understøttes av nettjenester som gir påminnelser om tiltak, både før og etter at fristene har gått ut. I en stadig mer hastig verden, blir denne typen teknologi avgjørende for at Medarbeidersamtalen 2.0 også kan tilføre trygghet for at viktige tiltak blir realisert
- Leder og medarbeider har i hele samtalen lett etter nye mål og tiltak. Om ikke samtalen har endt opp i minst fire eller fem forbedringstiltak, har ikke samtalen vært konkret nok i søken etter utviklingsmuligheter
- Det er viktig at det lages en tydelig plan for hvordan og når forbedringer skal gjennomføres, og at det tilrettelegges teknologi for at både ledere- og medarbeidere skal kunne holde seg til planene.

KILDE: MEDARBEIDERSAMTALEN 2.0 / RUNE SEMUNDSETH

Utydelige ledere

Dersom ledere sliter med å være tydelige overfor sine medarbeidere, er det spesielt viktig at de gjennomfører gode prosesser både før og etter medarbeidersamtalen. Medarbeideren må også forberede seg godt før samtalen, påpeker Semundseth:

– Denne prosessen kan bidra til at lederne blir tydeligere. Erfaring med slike prosesser vil også hjelpe lederne. Mange ledere trenger også å lære mer om en coachende stil på medarbeidersamtalene, forteller han.

Medarbeiderskap

Det er viktig ikke å glemme hva en medarbeidersamtale handler om, påpeker Semundseth. Når vi vet at vi vil hverandre vel, og gjør hverandre godt, er det betydelig enklere å gjøre hverandre gode.

– Ledelse handler om å angi retning. Når lederen og medarbeideren deler lederskapet, og bygger et medarbeiderskap, er lederskapet på sitt sterkeste. Et aktivt medarbeiderskap innebærer at medarbeideren er myndiggjort og ansvarliggjort i sitt arbeid, og at medarbeideren forstår hvilke ferdigheter som er mest avgjørende i sin arbeidsrolle. Det er derfor en strategisk og viktig samtale for begge parter, gitt at den gjennomføres på en profesjonell og god måte, understreker han. ●

«Vi trenger å forstå overskriftene i livet til et menneske, for å kunne være dyktige ledere»

Noen medaljer oppleves som ekstra fortjent



Norges Vel bidrar til anerkjennelse av mange års innsats. Medaljen for lang og tro tjeneste tildeles verdsatte arbeidstakere med minst 30 år hos samme arbeidsgiver. Det er arbeidsgiver som søker om tildeling av Medaljen og står for overrekkelsen.

Har du en medarbeider som fortjener en slik heder?

Ta kontakt!



Tlf: 947 91 970 norgesvel@norgesvel.no www.medaljen.no



Lederutvikler Rune Semundseth hevder at medarbeidersamtalen er et forsømt verktøy blant norske ledere. FOTO: BUSINESSMASTERING