

Når definerte utviklingsmål, arbeidsmål og skisserte tiltak følges opp - og vi lærer av hverandre i samtaler preget av nærhet og likeverd - vil dette være en gavepakke for både leder og medarbeider, skriver **Rune Semundseth**.



# Gjennomføring av medarbeidersamtale

**S**e for deg en årsberetning der det står at de ansatte er virksomhetens viktigste ressurs. Se for deg at den samme virksomheten i svært liten grad jobber med eller følger opp medarbeidersamtalen. Hva gjør det med en medarbeider når en leder i liten grad evner å følge opp og utnytte potensialet i medarbeidersamtalen?

Medarbeidersamtalen er etter undertegnede mening, og mange andres, *en gave* til leder og en gave til medarbeider. Hva er da grunnen til at samtalen ofte blir mer et pliktøpp enn en enestående mulighet til å utvikle nære og gjensidig tillitsbyggende relasjoner? Og hva er grunnen til at samtalen sjelden eller i liten grad følges opp? Finnes det metoder og beste praksis som kan bidra til at denne samtalen virker stimulerende på begge parter?



Bruk medarbeider-samtalen for det den er verdt!

## Problem: manglende trygghet og mestring

For å vokse trenger vi næring og trening. Mange ledere synes det er noe utrygt å by på seg selv og dele egne følelser. Vi vokser ikke all verden i den berømte komfortsonen. Vi vokser i vekstsonen. Konsekvensene av for lite trening i å mestre nære relasjoner og en åpen og ærlig dialog, er at noen av de største gledene og effektene av eget lederskap uteblir. Åpen dialog, gjensidig tillit og gjensidig anerkjennelse kan bidra signifikant til bedre prestasjoner og resultater. Ved for lite trening i rollen som den nære leder, vil leder gå glipp av de fremste kilder til læring og forbedringer. De kan du finne i tett samspill med medarbeideren din - hvis du interesserer deg i denne og setter av tid til å lede.

## Problem: manglende kontroll på hva som gjenstår av avtalte mål og tiltak

Tenk deg at du er en leder/mellomleder og at du har 10-20 medarbeidere som rapporterer til deg (alt over 15 er i overkant å håndtere). Se videre for deg at du har 5-10 tiltak per medarbeider som skal følges opp og realiseres innen hvert tiltaks frist. Hvordan skal du som leder fortløpende klare å skaffe deg oversikt over hva som er i prosess, hva som gjenstår eller hva som er på overtid pr. medarbeider? De tiltak og planer som leder og medarbeider blir enige om må følges opp, ellers vil effekten av samtalen kunne bli netto negativ, selv om samtalen isolert sett er god.

Økt læring og bedre prestasjoner innen verktøyet medarbeidersamtaler krever:

- tillitsfull, åpen, nær dialog, gjerne utenfor komfortsonen (i vekstsonen)
- ansvarlighet og konkrethet (hvem gjør hva når?)

«De tiltak og planer som leder og medarbeider blir enige om må følges opp, ellers vil effekten av samtalen kunne bli netto negativ, selv om samtalen isolert sett er god.»

- for leder og medarbeider: rutiner for oppfølging (strukturkapital)
- for leder: en hensiktsmessig mal/skjematur/samtaledisposisjon
- for medarbeider: en visshet av at noen bryr seg og følger med deg

Hva kan så være relevante løsninger på disse problemene?

## Løsning: ny teknologi kan gi større kontroll & bedre mestring

Ikke mange trodde at internettbanker skulle bli det dominerende verktøy for privatpersoners betaling av regninger for 11-12 år siden. Ny teknologi kan også bidra til at både ledere og medarbeidere får kontroll og oversikt over hva som skal følges opp når. Dette fordrer selvfølgelig at konkrete tiltak og tidsfrister fra en samtale legges inn i en digital løsning, helst en web-skjematur der leder og medarbeider har gjensidig tilgang. Det er viktig at denne skjematoren lages med utgangspunkt i virksomhetens behov, og ikke i softwareleverandørens ofte litt for rigide funksjoner og rutiner. Når web-skjematuren lages med utgangspunkt i at alle medarbeidere skal kunne bruke verktøyet (brukervennlighet/enkelhet), vil man lettere kunne oppnå en kollektiv gevinst. En minimalistisk holdning er ofte hensiktsmessig. Da henger alle med. Både ledere og medarbeidere vil i en slik situasjon ha kontroll over tiltakspunkter og restansepunkter - og på denne måten nærmest sikre at disse samtalen endelig blir fulgt opp på en god måte. Alternativet er liten kontroll og ditto svak oppfølging, og slik har det vært i altfor mange år. Nå finnes nye muligheter og praktiske redskaper for å lykkes med det jeg vil kalle rimelig grunnleggende lederoppfølging. En slik innovativ kobling av strukturkapital og humankapital er gjensidig styrkende og vil medføre at samtaler og tiltak blir fulgt opp. På tide!

## Løsning: la medarbeidere skrive referatet selv!

Når medarbeider skriver referatet selv, oppstår

minst tre ting:

- Medarbeider vil få et større eierskap til de mål og tiltak som skal gjennomføres som et resultat av samtalen - større gjennomføringskraft
- Leder får frigjort tid slik at han/hun bedre kan følge opp det leder og medarbeider ble enige om å ta tak i
- En medarbeider har enda dypere kjennskap til egne utfordringer og ønskede utviklingsområder, og vil i større grad utnytte denne kunnskapen når han/hun blir myndiggjort og ansvarliggjort - kvaliteten i samtale/referat vil øke

## Løsning: tid for nærhet og tydelighet: øvelse gjør mester

Evne til nærhet og åpenhet kan utvikles. Kommunikasjon kan forbedres ved ulike former for øvelser/workshops. Vi vet at 5. divisjonslag i Fotball-Norge trener 3-4 ganger i uken. Sett i lys av dette er det vel på sin plass med noen få treningsøkter i året innenfor dette viktige feltet? Økt læring og bedre prestasjoner i medarbeidersamtalene vil oppnås når ledere trenes i å stille åpne spørsmål, lytte på en aktiv måte og dele det man har på hjertet - i fortrolighet og gjensidig tillit. Med stadig bedre ferdigheter og evner til god dialog vil leder i større grad være på bølglengde med medarbeider.

## God kommunikasjon og ny teknologi i skjønn forening

Gode samtaler preget av ærlighet, åpenhet, interesse og nysgjerrighet kombinert med ny teknologi som hjelper oss til å følge opp den enkelte, vil føre til at vi utnytter de fantastiske mulighetene som medarbeidersamtalen vitterlig tilbyr. Når definerte utviklingsmål, arbeidsmål og skisserte tiltak følges opp - og vi lærer av hverandre i samtaler preget av nærhet og likeverd - vil dette være en gavepakke for leder og en gavepakke for medarbeider. Bruk den!