

Hvordan lykkes med medarbeidersamtalen?

– inspirert av podcasten «Statens mal for medarbeidersamtaler»

Av Jon Fredrik Alfsen, partner i Aider

I podcasten «Statens mal for medarbeidersamtalen» gjennomfører podcastprodusent og programleder Sindre Reinholt medarbeidersamtaler med personer ikke har for vane å bli «utsatt» for slike samtaler. Han har blant annet snakket med fakiren, hackeren, sexarbeideren, doplangeren, healeren, stand up-komikeren og frihetsskjemperen. Programlederen avslutter hver episode med å spørre om samtalen har vært nyttig, noe samtlige er enige i. De mener det har vært nyttig å reflektere over seg selv, egne mål og opplevelse av egen mestring i forhold til ulike oppgaver og utviklingsområder. Flere sier at de har blitt utfordret på en god måte i samtalen. For en nerdete HR-entusiast som meg selv er denne podcasten både morsom og lærerik. Men hva er det som gjør at samtaler blir gode og effekten stor både for den enkelte og for «virksomheten»?

Jeg har gjort meg noen faglige betraktninger om hva programlederen gjør, hvorfor det «virker» og hvordan han gjennomfører samtaler. Jeg håper dette kan være til inspirasjon slik at du kan reflektere over dine egne erfaringer eller praksisen i din virksomhet. Innenfor ledelsesfaget snakkes det nå mye om betydningen av tillitsbasert ledelse. Sett i lys av både tillitsbasert ledelse og hva forskningen viser omkring medarbeidersamtaler vil jeg til slutt dele tre konkrete råd.

Programlederen har satt seg godt inn i medarbeidernes arbeidsoppgaver og dyrker dialogen

- Forskning viser at medarbeidersamtalen kan ha positiv effekt på indre motivasjon. En inkluderende og dialogbasert medarbeidersamtale kan øke den ansattes eierskap til prosessen, og forsterker en følelse av samarbeid og støtte i leder-medarbeiderrelasjonen. En god medarbeidersamtale krever mye forarbeid og god kjennskap til den enkelte medarbeider, selve medarbeidersamtalen bør skreddersys til individet. Forventninger og prioriteringer bør utdypes (Kuvaas 2009).

Programlederen er opptatt av de ansattes mål, mening og mestringsopplevelser

- Det å nå mål og oppleve mestring er viktig for alle mennesker (Locke & Latham 2006). Leder bør tilrettelegge slik at jobben blir en arena hvor mål blir satt og oppnådd. Jobben bør tilføre livet mening og substans, og stimulere medarbeidertilfredshet gjennom prestasjoner (Velten m.fl. 2007). Suksessfølelse og personlig vekst kan oppnås gjennom både målprosessen og måloppnåelse (Locke & Latham 2006). På samme måte som realiserte mål kan føre til høyere tilfredshet, kan urealiserte mål lede til lavere (Locke & Latham 2002).

Programlederen er opptatt av at hver enkelt skal sette sine egne mål

- Forskning viser at medarbeidere som involveres i målprosessen setter seg høyere mål og når større prestasjoner. Målene må være relevant i den forstand at de tjener en høyere hensikt, for eksempel organisasjonens overordnede strategi. Målet bør derfor heve

medarbeiderens evne til å utføre organisasjonens oppgaver. Mål må være sporbare, slik at det er mulig å peke på et konkret element av prosessen og forklare hvor og hvordan dette elementet er en del av måloppnåelsen (Blanchard & Ridge 2009, Gostick & Elton 2007)

Programlederen er opptatt av at folk må lede seg selv, men spør også hva de trenger fra han

- Selvstendige medarbeidere er ofte mer lojale til sine oppgaver og ansvar enn til selve arbeidsgiveren. Ledere bør muliggjøre utvikling ved å tilby de rette ansvarsområdene og utvikle de rette ferdighetene slik at både faglig og personlig utvikling kan forekomme – i tråd med medarbeiderens og organisasjonens behov (Gostick & Elton 2007). Investering i medarbeidere kan tenkes å skape et emosjonelt bånd mellom medarbeider og organisasjonen, noe som kan føre til at medarbeideren føler et psykologisk eierskap til organisasjonen (Kuvaas 2009).

Tre råd til medarbeidersamtalen (som også vil bidra til å realisere ambisjon om tillitsbasert ledelse)

Mange virksomheter og ledere jobber med å konkretisere hva tillitsbasert ledelse skal bety i praksis. Vi tenker at grunntanken i tillitsbasert ledelse dreier seg om at ledelse utøves i en relasjon og at begge «parter» har ansvar for relasjonen. Det dreier seg om mer og bedre delegering basert på felles forståelse av både mål og mandat, samt tydelig ansvar for oppgaver og leveranser. Medarbeideres behov for autonomi og påvirkningsmulighet må ses i lys av virksomhetens behov, krav og forventninger. Skal tillitsbasert ledelse fungere så forutsetter det at ledere har, gir og viser tillitt til at de har tro på at medarbeidere både vil og kan. Medarbeidere på sin side må vise i ord og handling at de orienterer seg inn mot virksomhetens og enhetens behov.

1. Sett mål i et partnerskap

Ledere må være tydelige på overordnede mål og ambisjoner, samt formidle disse til egne folk på en måte som de forstår. Ledere må «kritte opp banen», hvor er det vi spiller og hva skal vi oppnå sammen. Ledere må være tydelige på at hver enkelt må skal ha tenkt igjennom sine egne faglig og personlig mål, samt på hvordan hver enkelt kan bidra på best mulig og utvikle seg på en ønsket måte. Mål som settes på denne måten, blir høyere, skaper utholdenhet og engasjement, reelt eierskap og ansvarliggjør den enkelte ansatte. Dette innebærer en gjensidig avklaring av de viktigste oppgavene, ansvar, roller, faglige og personlig mål. Det er selvsagt et organisatorisk ansvar både å bevisstgjøre og å istandsette medarbeidere til faktisk å kunne sette egne faglig og personlig mål.

2. God oppfølging er et felles ansvar mellom ledere og medarbeidere

En sentral dimensjon i ledelse er å følge opp ansatte på en motiverende og ansvarliggjørende måte. Ledere skal følge opp egne folk i hverdagen og gi konstruktive tilbakemeldinger knyttet til prestasjoner, person og situasjon. Når medarbeidere har vært med på å sette mål og det er et avklart ansvar for oppgaver og leveranser så vil daglig oppfølgingen gå lettere, opplevelsen av kontroll blir mindre og det blir lettere for ledere å tilby konstruktiv lederstøtte.

Medarbeidere i dag må praktisere en stor grad av selvledelse. De må selv ta initiativ, sette egne mål og planlegge for gjennomføring, de må forankre egne oppgaver hos egen leder og hos andre som har «aksjer» i det de jobber med, de må håndtere arbeidspress og -stress og de må avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater. Medarbeidere må bli dyktigere til å «bestille» den ledelsen de trenger for å kunne gjøre en god jobb. Med dagens selvstendige medarbeidere og økende grad av fleksibel organisering, så vil vi anbefale å supplere den uformelle oppfølgingen med en strukturert oppfølging eksempelvis, en gang i måneden. Et hovedpoeng er at det er medarbeider som har det primære «leveransekravet» i disse samtalene. De skal tenke over og har svar på spørsmål som:

1. Hvordan ligger jeg an i forhold til mål og planer?
2. Hva har skjedd siden siste samtale?
3. Hva har jeg lært eller utviklet meg på siden sist?
4. Hva er de viktigste aktiviteter og mål fremover?
5. Hvilke behov for å støtte, hjelp, avklaringer eller prioriteringer har jeg?
6. Andre forhold og saker som jeg ønsker å lufte/drøfte?

Ledere skal lytte aktivt, stille interesserte og utforskende spørsmål, spørre etter mestrings- og læringsopplevelser. Samt alltid stille spørsmål om det er noe mer de kan gjøre for å hjelpe sine ansatte slik at de lykkes. Flere ledere må både si og tenke «hva kan jeg gjøre for at du skal lykkes, for lykkes du, så lykkes jeg».

3. Evaluering- og læringsfasen er også et felles ansvar

Den siste fasen bør gjennomføres i en egen samtale for å sikre nok oppmerksomhet på læring og utvikling. Hovedfokus i denne samtalen er en gjensidig vurdering, evaluering og læring forhold til de opprinnelig faglige og personlige målene som har blitt satt, samt på prestasjoner, resultater og andre bidrag fra den enkelte. Dette er en god anledning for den enkelte og for leder å bli enda mer bevisst på den kompetansen som den enkelte har mobilisert eller utviklet i perioden som har gått. Alle ansatte bør oppdatere sin egen kompetanseprofil i bredde og/eller spiss.

Oppsummering

Vi vet fra forskning at nytteverdien av medarbeidersamtalen variere. Men vi vet også at dersom man gjør de riktige tingene riktig at det store muligheter til å hente ut gode effekter for både den enkelte, for virksomheten og for selve relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere fører blant annet til:

- bedre arbeidsprestasjoner
- høyere tilfredshet med ledelse
- høyere generell tilfredshet
- høyere følelsesmessig organisasjonsforpliktelse
- mer rolleklarhet
- lavere turnoverintensjon (lyst til å slutte).

Impaktor AS har bistått mange virksomheter med maler og konsepter for medarbeidersamtaler, kursing av både ledere og medarbeidere i planlegging og gjennomføring, samt utviklet veiledningsmateriell som HR har tilbudt sine ledere og ansatte.

Jon Fredrik Alfsen er statsviter og har bakgrunn som universitetslektor. Han har over 20 års erfaring som konsulent og arbeider med karriereveiledning, utvikling av lederskap og medarbeiderskap, samt organisasjonsutvikling og endringsprosesser. Alfsen er Partner i Aider AS, innen fagområdet Folk og kultur. Selskapet leverer tjenester innen leder- og organisasjonsutvikling. Samhandling med og leveranser fra Aider er kjennetegnet ved engasjement, enkelhet og effekt.