

HAR
MEDARBEIDERSAMTALEN
GÅTT UT PÅ DATO?

VIRKER DEN MOTIVERENDE ELLER
KONTROLLERENDE?

EN ARTIKKEL SKREVET AV

Signe-Marie Hernes Bjerke



TEAMBYGGERNE

– Make IT work –

Hva er medarbeidersamtalen sin plass i agile organisasjoner?

Av Signe-Marie Hernes Bjerke, Teambyggerne AS

Aret er i gang, og det er tid for de årlige medarbeidersamtalene. Jeg synes det er festlig at ordet medarbeidersamtale har forkortelsen MAS. For mange, både ledere og medarbeidere, er det akkurat slik det oppleves; som et mas. Med 20-40 medarbeidersamtaler som skal gjennomføres og dokumenteres, gjerne 3-4 per dag, er det ikke rart det blir masete! Medarbeidersamtalen er rett og slett et fenomen og en struktur som passer godt til sin egen forkortelse! Men 1000-kroners-spørsmålet er om samtalene virkelig gir verdi og tjener sin hensikt?

Da jeg selv var leder og gjennomførte medarbeidersamtaler hadde jeg en murrende følelse at dette regimet ikke fungerte spesielt hensiktsmessig. Hvordan gjennomføre en slik formell samtale på en måte som førte til glede, energi og motivasjon? For det burde vel være hensikten, eller hva?

I rollen som coach og HR-konsulent har jeg snakket med mange ledere som synes medarbeidersamtaler er utfordrende, selv med ledertrening og en mal for gjennomføring. Jeg har også truffet mange medarbeidere som gruer seg til medarbeidersamtalen. For noen av dem trigges de samme følelsene som det «å bli kalt inn på teppet for å bli vurdert». Og hvem liker vel det? Helt ærlig: hva er den egentlig hensikten til dette regimet? Er det å kontrollere eller motivere? Og hvordan påvirkes relasjonen mellom leder og medarbeider?

Kan medarbeidersamtalen virke mot sin hensikt?

Moderne organiske organisasjoner ønsker å dyrke frem mest mulig selvgående medarbeidere, som føler høy grad av autonomi, mening og mestring - faktorene som er så avgjørende for den indre motivasjon. I en avdeling vil det alltid være noen medarbeidere som er mer selvgående enn andre. Det er derfor viktig at medarbeidersamtalen tilpasses den enkelte medarbeider.



Forskningen til Bård Kuvås på BI viser at for **medarbeidere som i liten grad er selvgående**, kan en formell medarbeidersamtale bidra til bedre arbeidsprestasjoner. Lederen kan for eksempel bruke en coachende lederstil for å gi dem tro på seg selv og se sitt eget potensial.

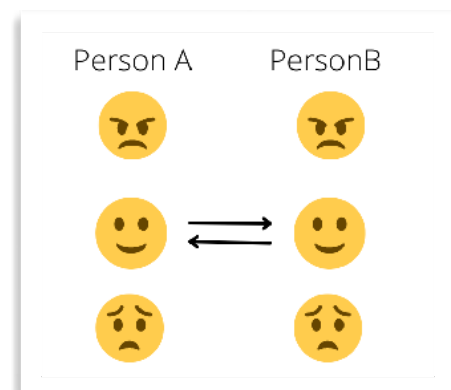
For de **selvgående medarbeiderne** derimot, viser forskning en negativ sammenheng mellom medarbeidersamtaler og arbeidsprestasjoner. Selv om samtalen er god, kan medarbeiderne oppleve samtalen som kontrollerende og unødvendig. Og den kan underminere autonomien.

En parallell hentet fra transaksjonsanalysen

Innen psykologien finnes et verktøy som heter transaksjonsanalyse, som kan brukes for å analysere ulike typer kommunikasjon. Den kan hjelpe oss å forstå hvorfor medarbeidersamtalen er så utfordrende. I transaksjonsanalyse snakker vi om «foreldre-barn-kommunikasjon» kontra «voksen-voksen-kommunikasjon». Dette handler ikke om alderen på de som kommuniserer, men om rollene, maktbalansen, kommunikasjonsformen og følelsene den skaper. I foreldre-barn-kommunikasjon har den ene parten større makt, mens den andre parten kan føle seg liten og mindreverdig. Foreldre-rollen kan for eksempel være streng, irettesettende og myndig. Dette kan få den andre til å svare ut fra en barn-rolle, ut fra maktesløshet, opposisjon eller trass. Disse mekanismene slår gjerne ut uten at vi er klar over det, og fører ikke til en jevnbyrdig samtale.

Det vi må strebe etter er voksen-til-voksen-kommunikasjon, med høy grad av tillit og gjensidig respekt. I denne dialogformen føler partene seg jevnbyrdige, de lytter til hverandre og føler seg verdsatt som en fornuftig selvstendig voksenperson i den andres øyne.

Transaksjonsanalysens Kommunikasjonsmodell



Så hva har dette med medarbeidersamtalen å gjøre?

Selve ordet medarbeidersamtale legger jo formelig opp til en følelse av foreldre-barn-kommunikasjon. Nå skal du inn til din overordnede, og du og ditt arbeid skal settes under lupen. For utrygge medarbeidere som trenger høy grad av støtte, kan det være helt riktig med «foreldre-barn-kommunikasjon», så lenge det er gjort på en omsorgsfull og god måte. Men for høypresterende selvgående medarbeidere bør ledere være oppmerksomme på en del mekanismer som kan slå inn og i stedet skade relasjonen.

Ledelse i endring

For en organisasjon som befinner seg i stabile omgivelser, kan det være hensiktsmessig å fokusere på sentralisering, effektivisering og kontroll. I tider med store endringer vil ikke denne strategien lenger fungere. Da trenger vi å bygge en lærende organisasjon, som kan følge med i tiden og respondere raskt på endringer. Dette krever en mer fleksibel organisasjon, der medarbeidere får jobbe tverrfaglig med kontinuerlig eksperimentering og læring. Og det krever en helt annen ledelse.

For organisasjoner som trenger smidighet til å kunne reagere raskt på endringer, holder det ikke lenger med årlige strategiplaner og balansert målstyring. Det vil gå for tregt om alle avgjørelser må gå igjennom sjefen. Myndighet og ansvar må i større grad delegeres nedover i organisasjonen, til de som jobber kundenært.

Hvilke konsekvenser får dette for medarbeidersamtalen? Jeg tror det er viktig at vi begynner å sette medarbeidersamtalen under lupen. Både når det gjelder innhold og frekvens, og måten den utføres på. Uten bevisstgjøring, er det lett å bare fortsette som før.

For å ta innhold og frekvens først: Noe som ikke er fleksibelt er å spikre konkrete mål for medarbeideren i starten av året, og følge opp med en vurdering i forhold til måloppnåelse på slutten av året. Om det i tillegg kombineres med prestasjonsvurderinger har du oppskriften på et regime som systematisk demotiverer de ansatte. Men dette tema er så stort at det krever en helt ny artikkel.



Måten medarbeidersamtalen utføres på, må sees i sammenheng med den type ledelse som kreves for å oppnå virksomhetens mål. Det er forsket mye på hva slags type ledelse som trengs for å lykkes med å skape en lærende og organisk organisasjon. La meg nevne de viktigste.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om å kunne formidle virksomhetens mål på en inspirerende måte. En transformasjonsleder ser muligheter, motiverer til endring. De skaper samtidig stor grad av autonomi ved å overlate til sine medarbeidere å finne ut hvordan utfordringer skal løses. Målet er å utvikle sine medarbeidere til å bli selvstyrte og selvstendige.

Transformasjonsledelse er viktig i tider med store endringer: «In its ideal form, it creates valuable and positive change in the followers with the end goal of developing followers into leaders». Dette er spesielt viktig for å lykkes i overgangsfasen fra en mekanisk til en organisk lærende organisasjon. Dette krever visjonære og inspirerende ledere.

Servant leadership

Servant leadership handler om å få fokuset bort fra kontroll og styring, og mer over på en jevnbyrdig leder/medarbeider-dialog. Det handler om å forstå den andres behov, og finne ut hvordan vi kan hjelpe. Denne lederstilen er ikke forbeholdt formelle ledere. Tankegangen er like nyttig for uformelle ledere og vanlige medarbeidere som jobber tett med kunden. Den fokuserer på andres vekst og er viktig for å skape psykologisk trygghet og en kultur for innovasjon og læring. Ledere stiller spørsmål som: Hva trenger du å for å kunne gjøre en bra jobb? Hvordan kan jeg som leder bidra?



Coachende ledelse

De siste årene har det vært mye fokus på coachende ledelse. For medarbeidere som trenger støtte kan det være nyttig med en coachende lederstil, der du som leder hjelper medarbeideren til å se sitt fulle potensial. Hva er viktig for deg? Hva ønsker du å jobbe mer med? Hva hindrer deg i å gjøre en god jobb? Hva trenger du av kurs og opplæring? Hva trenger du, for å trives?

Det er også viktig å minne om at den coachende lederstilen heller ikke er den ultimate løsning for enhver medarbeidersamtale. For å fungere er det en forutsetning at tilliten er på plass, og at det skjer ut fra medarbeiderens behov og premisser. Coachende ledelse fungerer best når medarbeideren har et konkret behov og ber om hjelp, og det er slett ikke sikkert at medarbeidersamtalen er det beste tidspunktet.

Oppskrift på en god medarbeidersamtale – finnes den?

Siden medarbeidere er forskjellige og har så forskjellige behov, finnes det ingen oppskrift som passer alle. Dessuten er det viktig å stille spørsmålet: Hva ønsker vi å oppnå med medarbeidersamtalen?

Dersom virksomhetens strategi er fokusert på effektivisering basert på målstyring og kontroll, så fortsett gjerne med medarbeidersamtaler som spikrer målformuleringer og utviklingsplaner i starten av året, revurderinger på en midt-årssamtale og vurderinger ved årsslutt. Men vit at dette hverken er spesielt motiverende eller prestasjonsfremmende.

Dersom virksomheten ønsker å bli en lærende organisasjon, med høy innovasjonskraft og omstillingsevne, kreves en ny type ledelse og en revurdering av konseptet medarbeidersamtaler.

Dersom vi fortsetter på samme måte som før, kan formen og formatet på medarbeidersamtalen bli en bremsekloss for organisasjonens utvikling. I det nye paradigmet må vi sørge for at medarbeidersamtalen er nyttig sett fra medarbeiderens synspunkt. Kanskje de bør gjøres langt hyppigere? Kanskje de bør kalles kollegasamtaler, og ha en helt annen form?

Om vi tar utgangspunkt i hva vi ønsker at medarbeideren skal føle som resultat av medarbeidersamtalen, kunne en sjekkliste kanskje inneholdt følgende punkter.



Samtalen har vært vellykket dersom medarbeiderne:

1. forstår hvilke mål virksomheten jobber mot, og hvilken rolle de selv har i dette.
2. føler at de blir tatt på alvor og får anerkjennelse for ting de er gode på
3. føler motivasjon til å lære nye ting, ta initiativ, og dele kunnskap for å nå felles mål
4. forstår hvordan de kan få brukt sin kompetanse på best mulig måte
5. er inspirert til kontinuerlig læring og videreutvikling
6. føler trygghet i jobben og stor grad av frihet under ansvar

Om vi oppnår disse punktene kan kanskje samtalen være nyttig? Spørsmålet er bare om medarbeidersamtalen er det riktige verktøyet for å få til dette. Det er vel ikke et spesielt godt tegn dersom disse punktene er avhengig av årlige medarbeidersamtaler? Tvert imot. I tider med store endringer trenger vi høy grad av smidighet – også i dialogen med medarbeidere:

- Gode relasjoner basert på tillit og gjensidig respekt skapes gjennom kontinuerlig dialog hele året.
- Utfordringer bør tas opp når de kommer, ikke i en medarbeidersamtale fire måneder senere.
- Planer og målsetninger må kunne endres og justeres gjennom hele året.
- Kurs og kompetansebygging bør skje når behovene dukker opp, og ikke ut fra en årlig utviklingsplan besluttet i en medarbeidersamtale.

Mine beste tips til ledere er å strebe etter å ha «voksen-til-voksen»-samtaler med sine medarbeidere ofte. Snakk om virksomhetens målsetninger, og be om innspill til hvordan dere kan nå dem. Sørg for en kultur der det er lov å feile, fordi det er avgjørende for eksperimentering og læring. Øk budsjettet for opplæring, og gi dem stor grad av frihet under ansvar. Alt dette er viktig for å kunne skape en lærende organisasjon der folk trives og er inspirert til å gjøre sitt beste.

For ledere som følger dette rådet kan medarbeidersamtalen kanskje koke ned til ett enkelt punkt: Hvordan går det, og hva trenger du fra din leder akkurat nå? Da blir det ikke lenger så utfordrende å ha gode medarbeidersamtaler.



**Om artikkelforfatteren:
Signe-Marie Hernes Bjerke (Sigma), Teambyggerne AS**



Signe-Marie Hernes Bjerke er sertifisert Lean Six Sigma forbedringsleder og DNCF-sertifisert coach (NLP Master Practitioner og Quantum Leap Business Coach). Hun er profesjonell fasilitator, pedagog, kursleder og foredragsholder og har en egen evne til å forklare kompliserte ting på en enkel måte. Etter 16 år i DNV startet hun i 2017 opp sitt eget selskap, Teambyggerne AS. Der jobber hun med coaching, team- og lederutvikling. Hun holder og kurs for Glasspaper i ITIL 4, ISO 27001, Prince 2, Design Thinking, DevOps, og ledelse for den digitale tidsalder.

Signe-Marie var med på å starte itSMF Norge i 2003. Hun ledet i programkomiteen for itSMF-konferansen i over ti år, og var styreleder i to. I 2014 ble hun utnevnt som æresmedlem. Hun var Norges representant i arbeidet med ITIL v3 og eksaminator for APMG. Hun er medforfatter av ITIL4 Drive Stakeholder Value, som handler smidige kunde-leverandør-forhold basert på relasjonsbygging og samskaping av verdi.

Den digitale tidsalder representerer et paradigmeskift i måten organisasjoner jobber på. Signe-Marie sitt motto er "flyt, fart og bærekraft», og hun har hjulpet mange organisasjoner til å forstå hvor store endringer som må til for å kunne lykkes med en digital transformasjon.

Kontaktinfo:

www.teambyggerne.no

<https://www.linkedin.com/in/sigma-linkedin/>

<https://www.facebook.com/Teambyggerne/>

