

Medarbeidersamtaler

Forventningssamtalen

Start med bedriftens «hensikt og formål» hvis du vil lage medarbeidersamtaler som virker.

Av Per-Egill Frostmann
peregill@me.com

På tross av at mange fremdeles benytter seg av tradisjonelle målstyringsverktøy, så er de fleste medarbeidere usikre på som er hensikten med jobben og selskapets formål. En undersøkelse gjennomført av Atomik Research i Storbritannia og USA viser at mer enn 50% av medarbeidere ikke er sikre på hva som er formålet med bedriften de arbeider for.

Det er derfor ikke rart at medarbeidere som arbeider med en slik grad av usikkerhet og manglende lederkommunikasjon, ikke leverer så godt som de kan. Hvis det er slik at det å ha en meningsfull jobb er viktig, slik de indre motivasjonsteoriene forteller oss, ja da starter denne prosessen her.

På sitt beste er medarbeidersamtalen et ledelses- og utviklingsverktøy som skal medvirke til en bedre resultatoppnåelse og en aktiv, utviklende og inkluderende HR-praksis. I Norge så skal det være gjensidighet mellom ledelse og medarbeidere i denne prosessen. Imidlertid er det fremdeles slik at svært mange opplever at arbeidsmål og ytelseskrav tres ned over hodet på dem uten særlig diskusjon og involvering.

Det som ofte mangler er to nøkkelementer som kan skape

virkelig forståelse og engasjement; en samtale om hva som er formålet med virksomheten – hvorfor vi jobber så hardt for å nå disse spesifikke resultatene, og de forventningene til gjensidig støtte vi kan ha til hverandre for å komme dit.

Hva med en samtale som inneholder disse to virkemidlene; først skape klarhet sammen med dine medarbeidere om hva som er viktig i jobben og hvorfor det er viktig, og for det andre klargjøre de forventninger alle medarbeidere (og ledere) kan ha til hverandre for å nå målene. Samtidig er jo en slik samtale en utforskning av de samme elementene i jobben; hva er det de ønsker å få til og hvorfor skaper det mening? Og, hvilke forventninger kan de ha til deg som leder og medarbeider til å få støtte til å få til målene som de jobber mot?

Formål og mening

En tydelig samtale om formål og mening er sjeldent i dag. I boken «Start with Why», beskriver Simon Sinek hvordan mennesker trenger å bli engasjert i noe annet enn å løpe etter profitt hvis de skal skape mening i arbeidet. Denne samtalen dreier seg om hvordan du som leder bidrar til å oppnå en større og høyere målsetting. Det dreier seg om å seg bakom dagens aktiviteter og spørre seg selv om hva det egentlig er som får deg til å stå opp om morgenen og så å bringe

dette videre til andre mennesker på en åpen og ekte måte.

Forventninger

Den andre komponenten i denne samtalen dreier seg om de forventningene dine medarbeidere kan ha til at du kommer til å gi dem den støtten de trenger for å nå målene sine, og den støtten du kan få fra dem for å nå dine mål. Forventninger er det organisasjonen kan gi av støtte; teknisk, finansielt og andre ressurser. Det kan være forventninger om å påvirke andre eller å gi moralsk oppbakking i møter og forhandlinger. Det kan være forventninger til å gi coaching og tilbakemelding både som forberedelse til kritiske muligheter og også som de-brief til å lære av hendelsene i ettertid.

Denne samtalen er altså ikke en erstatning for den gode medarbeidersamtalen. Dette er en samtale som vil forsterke og gjøre selve medarbeidersamtalen rikere, dypere og mer meningsfull.

Hvordan kan du gjennomføre denne samtalen?

Samtalen er laget for å være en utveksling av informasjon og innsikter som konkluderer med en forpliktelse til å støtte den andre personen. Det første du må gjøre er derfor å finne ut av hvem du trenger å ha denne samtalen med – hvem er det som er kritiske for din suksess og hvem er det som

er avhengig av deg?

Før du gjennomfører samtalen må du forsikre deg om at du har klart for deg hva du ønsker å oppnå og hvorfor (ditt formål og mening) slik at du kan formidle det til den andre.

Sørg for å sette hva tilstrekkelig med tid og send en invitasjon til den andre omtrent slik; «Hei Nina, jeg vil gjerne ha en prat med deg om hva vi begge prøver å få til i løpet av de neste seks månedene og hvordan vi kan støtte hverandre underveis.»

I selve samtalen kan du f.eks. benytte deg av spørsmål som dette:

– «Fortell meg om hva du ønsker å få til og hvorfor»

– «Dette er hva jeg prøver å få til og hvorfor»

– «Hvilke ønsker og forventninger burde vi kunne ha til hverandre?»

– «Hvordan kan vi holde hverandre ansvarlig for å holde disse forventningene?»

Hvorfor er samtalen viktig?

I sin bestselgeren *Built to Last* fra 1994 beskriver Jim Collins og tidligere professor ved Stanford Jerry Porras hvordan organisasjoner må være ustabile så vel som stabile. Vellykkede virksomheter skaper balanse mellom det å ta vare på kjerneverdier og formål, samtidig som den operasjonell praksisen, strategier og mål var gjenstand for stadig endring og tilpasning. Denne samtalen bygger bro mellom det stabile og det ustabile.

I dag er vi alle gjensidig avhen-

gig av hverandre. Det er svært få roller, ikke minst blant lederrollene, hvor du kan nå målene dine uten at mange mennesker både på innsiden og utsiden av ditt nærmeste team av medarbeidere også oppnår det de ønsker.

Den tradisjonelle medarbeidersamtalen anerkjenner denne gjensidige avhengigheten. Dvs. i den forstand at resultatoppnåelsen til den enkelte i hver enkelt avdeling og gruppe, når det summeres opp i den store helheten, burde være det som skal levere forretningsplanen. Men vi vet jo at det i virkeligheten ikke fungerer slik. Til det er kompleksiteten og endringshastigheten for stor. Denne samtalen er viktig fordi den gjør det mye mer sannsynlig at de resultatene som kommer ut av medarbeidersamtalene faktisk vil bidra til levere forretningsplanen.

I en Academy of Management Journal artikkel fra 2012 («How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes» som er en oversiktsanalyse av hvordan HR bidrar til å skape merverdi), beskriver forfatterne Jiang et al at hvis en organisasjon har ansatte med de rette ferdighetene, som er motiverte og det for øvrig ikke er hindringer i veien for at de skal kunne levere, så skaper organisasjonen langt bedre resultater enn om det motsatte er tilfelle (kilde: Thomas Hedegaard Rasmussen for HRNorge.no). Denne forventningssamtalen bidrar til å få frem ferdighetene og motivasjonen og med å fjerne det som

står i veien for at alle ansatte kan yte sitt beste

Hvorfor blir ikke

samtalen gjennomført?

Hva er det som gjør at vi så sjelden deler (og til og med tenker på) den dypere hensikten som får oss til å gjøre det vi gjør som ledere? Fra de mange samtaler jeg har hatt med ledere tror jeg at det tre viktige årsaker til dette. Les gjennom dem og tenk etter hva vi kan gjøre for å fjerne akkurat denne barrieren.

Det nådeløse aktivitets-tempoet vi har på jobben mer enn fyller opp tiden vår og nekter oss det rommet vi trenger til refleksjon og planlegging og ganske enkelt tenke fremover. Vi har ingen prosess for dette. Fordi en slik samtale ikke er anerkjent som viktig i lederrollen, er vi usikre på hvordan vi bør gjøre det. Kanskje viktigst er at vi er skeptiske til overhode å ha en slik samtale. Fordi den tilsynelatende ikke dreier seg om tall, kostnader og inntekter, KPI'er osv så føles denne samtalen som myk og ikke tilstrekkelig forretningsmessig.

Ofta erfarer jeg at ledere og medarbeidere blir overrasket over den tydelighet, tillit og motivasjon og engasjement som denne fremgangsmåten gir. Så prøv den selv. Dette er en samtale blant flere som ledere kan benytte for å skape større engasjement og merverdi.

Per-Egill Frostmann arbeider med utvikling, endring og måling av organisasjoners menneskelige kapital, og er partner i Solstad-Gruppen AS.

«Det er svært få roller hvor du kan nå målene dine uten at mange mennesker både på innsiden og utsiden av ditt nærmeste team av medarbeidere også oppnår det de ønsker.»

Solstad Gruppen er en ledende aktør innen forretningsorientert Human Capital Management. Vi bistår små og store virksomheter i utvikling og endring. Med solid erfaring fra lederutvikling, omstilling og karriereutvikling leverer vi effektive prosesser. Vi tilbyr profesjonelle mentor- og coachingsamtaler om effektiv ledermobilisering i alle de tre lederfasene INN (ansettelse/integrering) - OPP (utvikling) og UT (omstilling/avvikling). Vi støtter og utfordrer deg.

RISIKOSIKRING GJENNOM EFFEKTIV LEDERMOBILISERING