

# Den gode samtalen

**Hva er en bedrifts viktigste ressurs? De fleste vil forhåpentligvis si at det er sine medarbeidere.**

■ Medarbeidersamtalen skal være en hyggelig og konstruktiv prat der man går igjennom forrige periodes resultater, setter opp planer og aktiviteter for neste periode for så å signere avtalen og legge den i et arkiv. Der blir den ofte liggende trygt forvart til man plutselig kommer på at neste samtale er i morgen. Huff, så fort et halvår eller et år går.

Det var jo en del aktiviteter som både medarbeider og leder skulle ha gjort i mellomtiden, men hverdagen tok tak og siden ble det fokus på de daglige oppgavene. Høres det kjent ut? Medarbeidersamtaler som vi normalt gjennomfører halvårlig eller årlig kan avholdes for å: a) krysse av som utført, eller b) tilfredsstillende regler eller c) være en viktig aktivitet vi gjør fordi vi ser på medarbeidersamtale som et strategisk verktøy for å utvikle medarbeideren, jobbe mot klare mål og derigjennom utvikle vår bedrift. Hvis man velger alternativ c) så er det et godt utgangspunkt for både medarbeider, leder og dermed for bedriften.

**For medarbeideren** er noe av det viktigste med samtalen å få tilbakemelding på hvordan ledelsen er fornøyd med den ansattes prestasjoner. Hva gjør jeg bra, hva kan jeg gjøre bedre, hvordan er fokuset mitt i forhold til min stillingsinstruks, hvordan passer jeg inn i teamet sosialt og funksjonsmessig? Burde jeg ha vært med på det kurset jeg la frem, hva skal jeg ha som mine personlige mål, er det andre tiltak som bør settes i verk, hvordan kan jeg utvikle meg videre og når kan jeg få mer i lønn?

Bedriften er opptatt av å måle resultatene opp mot siste avtalte mål. Har medarbei-

deren klart sine mål og dermed levd opp til forventningene? Har aktiviteten vært tilfredsstillende, har stillingsinstruksen blitt fulgt, har medarbeideren det bra sosialt, er kompetansen i tråd med det som er behovet eller trengs det tiltak for å bedre eller endre kompetansen? Hva skal vi fokusere på i perioden som kommer og så videre. Noe av det viktigste er likevel å sette en fot i bakken, stoppe opp og ta seg tid til en prat. Med bare medarbeider og leder uten andre forstyrrende elementer, og på den måten gi et signal om at du er viktig for oss.

**Min første medarbeidersamtale** var for over 20 år siden. Min sjef som forøvrig var en dyktig leder gikk igjennom det vanlige innholdet i en medarbeidersamtale og hjalp meg å sette opp mål for neste periode. Når vi var igjennom det obligatoriske så spør han om jeg hadde noe mer å tilføye?

Jeg sier ja, det er det. Jeg har lyst til å bli den beste selgeren i firmaet. Han sa at det var et heftig mål, men det synes jeg ikke du skal si til noen. Det er veldig mange flinke folk her i firmaet og de vil ikke like hvis du går rundt med slike tanker om deg selv. Så for din egen del, ikke si det til noen, men vi kan ha det som en greie mellom oss.

Han klarte å la meg ha drømmen og samtidig holde igjen så jeg ikke gikk ut og sa det til de andre. For hvordan det skulle tatt seg ut hvis jeg som yngstemann i selskapet hadde et slikt sykt mål? Resultatene de neste årene ble veldig bra, godt hjulpet av min dyktige sjef. Målet ble aldri kommunisert.

Så kan man spørre om det er bra med en slik innpakning av store mål. Hadde det



gjort noe om jeg sa det? Eller hadde det blitt så mye motstand ved å si det at jeg aldri hadde kommet til mål? Jeg vet ikke, men jeg er i et hvert fall sikker på at det å vite hvor man vil, er av største viktighet.

**Medarbeidersamtalen** kan her være et fantastisk instrument, for så vel medarbeider som for arbeidsgiver. Men da må man bruke det riktig og aktivt igjennom hele perioden.

Det er med medarbeidersamtaler som med barneoppdragelse, oppfølging bare for oppfølgings skyld blir ikke alltid like godt tatt imot. I praksis opplever de fleste at det er det å bli fulgt opp på en god måte og at noen bryr seg, som er grunnleggende motiverende. Er man motivert så yter man mer, og yter man mer så øker sjansene for at man oppnår de resultatene man ønsker seg.

Av JAN-ERIK PAVELS SMITH

★Jan-Erik Pavels Smith er daglig leder i MO-Partner og rådgiver innen salg, teknikk og ledelse. Han har 21 års erfaring fra bransjen med fokus på salg, ledelse og mennesker. Han er spesialisert innen Business Service Management og CMDB.