

# Medarbeidersamtalen som utviklingsverktøy

- en kort informasjon til ledere og medarbeidere -

Medarbeidersamtalen (MSA) er avtalefestet i mange virksomheter i privat og offentlig sektor. MSA skal være en samtale som både ledere og medarbeidere skal ha nytte og glede av.

Det er en del av lederjobben å holde MSA med hver enkelt medarbeider en gang pr. år. I organisasjoner med høy endringshastighet og et begrenset antall medarbeidere, kan MSA gjerne kjøres hyppigere. Uansett må det være slik at medarbeidere kan be om MSA, hvis ikke lederen selv tar initiativ til å avholde samtale.

MSA skal sikre **toveis kommunikasjon** om jobbsituasjon, resultatoppnåelse og om medarbeiderens behov for kunnskapsutvikling. I tillegg kan resultatene fra samtlige MSA være en viktig idékilde og innfallspott til videre forbedringer i virksomheten. MSA kan derfor både være:

- et målstyringsverktøy
- et verktøy for kompetanse / kunnskapsutvikling
- et verktøy knyttet til HMS-arbeidet
- en innfallspott til etterfølgende strategi- og/eller OU-arbeid

## 1. Hva er en medarbeidersamtale?

En **planlagt, systematisk og personlig** samtale mellom **leder og medarbeider**. Det betyr at samtalen skal:

1. avtales i god tid
2. forberedes av begge parter (jfr. forberedelsesskjema)
3. gjennomføres til tilnærmet samme tid hvert år (f.eks. i januar måned)
4. følge en viss struktur (jfr. avsnitt 3)
5. foregå kun mellom to personer
6. ta opp vedkommende medarbeiders arbeidssituasjon, både arbeids- og miljømessig
7. ta 1-2 timer

## 2. Forberedelse og gjennomføring

God forberedelse er en forutsetning for en vellykket MSA. Sted og møtetidspunkt avtales i god tid, hold gjerne samtalen på et "nøytralt" sted og sørg for at dere ikke blir forstyrret.

Både leder og medarbeider bør bruke et forberedelsesskjema som angir samtaletema. Det er ikke meningen at skjemaet skal følges slavisk under samtalen. Det skal primært være til hjelp i forberedelsesfasen, dvs. i tida forut for MSA. Skjemaet skal sikre at både leder og medarbeider tenker igjennom viktige trekk og utfordringer ved medarbeidernes arbeidsoppgaver og jobbsituasjon.

## 3. Innhold i samtalen/samtaletema

Ofte utgjør **5 tema** den røde tråd i samtalen - jfr. forberedelsesskjema.

1. **Framtidige arbeidsmål**
2. **Resultater**
3. **Organisering av arbeidet**
4. **Samarbeid og ledelse**
5. **Faglig og personlig utvikling**

MSA er i første rekke en *framtidrettet* samtale. Derfor er det naturlig å starte med tema 1 og deretter ta de andre temaene i tur og orden.

## 4. Medarbeidersamtalen som et målstyringsverktøy

Mange virksomheter i privat og off. sektor har innført målstyring som styringsprinsipp. Også en del forskningsmiljøer praktiserer dette i større eller mindre grad.

Målstyring betyr i prinsippet at *alle* jobbrelevante aktiviteter i virksomheten skal være forankret i mål. Målene står dermed sentralt i all planlegging og prioritering, og herunder også

i MSA. Ikke minst av denne grunn er det viktig at leder og medarbeider via MSA blir enig om hva målene er/innebærer og hvordan de kan oppnås.

Virksomhetens mål og strategier kan ofte framstå som fjerne og diffuse i forhold til det hver enkelt medarbeider opplever som sitt daglige arbeid. Derfor er det viktig at samtalen - etter en kjapp gjennomgang og drøfting av virksomhetens mål - kommer over på konkrete arbeidsmål for medarbeideren og (hvis behov) arbeidsmål for lederen i relasjon til vedkommende medarbeider. Husk her at "framtidige arbeidsmål" ikke er det vi gjør, men det vi *skal oppnå* med det vi gjør.

For å lykkes med MSA i et målstyringsperspektiv, er det viktig å knytte **samtlige 5 tema** til virksomhetens mål og strategier.

MSAs styrke er at den prøver å "bryte" virksomhetens mål og strategier ned på et individuelt og håndterlig nivå. Håndterbarheten tapes imidlertid raskt, hvis medarbeideren ikke ser sammenhengen mellom egne arbeidsmål og virksomhetens overordnede mål, strategier og tiltak. En av mange årsaker til manglende håndterbarhet, kan være at virksomheten "slurver" med strategiarbeidet og at mål og strategier dermed framtrer som uaktuelle, fjerne eller uforståelige.

Medarbeiderens arbeidsmål og etterfølgende resultatmåling – i senere MSA og/eller på annen måte – må ha *forankring* (være forstått og akseptert) av den som har ansvar for å nå målene. Formuleringen av nye arbeidsmål bør derfor utformes etter SMART-prinsippet:

- **S**pesifikke/konkrete (ikke generelle og diffuse)
- **M**ålbare (angi konkret hvilket resultatbidrag vedkommende skal oppnå)
- **A**kseptabel (både for leder og medarbeider)
- **R**ealistisk (oppleves som mulig å oppnå)
- **T**idsbestemte (angi når oppgaver og/eller mål skal være oppnådd)

## 5. MSA som et kunnskapsutviklingsverktøy

Under **tema 5** ("Faglig og personlig utvikling") skal *læring* stå sentralt! Dette temaet skal fange opp medarbeiderens lærings- og opplæringsbehov vedrørende:

- nye arbeidsmål som settes i MSA
- utvikling på eget fagområde
- erfaringer med egne "kunnskapshull" i jobbutførelsen

MSA er i denne sammenheng et verktøy for *individuell kompetansekartlegging og kunnskapsutvikling*. I tillegg er det et viktig supplement til kartlegging av fremtidige kunnskapsbehov i virksomheten som sådan.

Medarbeideren skal som en del av forberedelsen til MSA ha anslått hvor stor prosentvis andel av egen arbeidstid som ble brukt til kunnskapsutvikling i fjor, samtidig som man i MSA blir enige om et realistisk timeforbruk for året som kommer – jfr. forberedelseskjema.

Når lederen har gjennomført MSA med samtlige medarbeidere, vil lederen sitte inne med nyttig informasjon som bør trekkes inn i virksomhetens strategiarbeid. I noen tilfeller kan det også være behov for spesifikk OU-innsats – jfr. avsnitt 6. Medarbeideren på sin side må ta et ansvar for egen læring m.h.t. **a)** utvikling på eget fagområde, og **b)** kunnskapshull i eksisterende jobbutførelse.

MSA skal bidra til at medarbeideren tar et *ansvar for egen kunnskapsutvikling*. Hva kan man f.eks. lære av andre kollegaer, gjennom jobbotasjon, litteraturstudier, veiledning av X-person, kurs, etc.?

Kurs er ofte viktig for individuell kunnskapsheving, men de fleste lærer faktisk mer i daglig jobb enn på kurs. Derfor er det viktig at medarbeidere og leder også legger vekt på å bidra til gode vilkår for læring i egen jobb.

## 6. MSA som innfallport til OU (Organisasjonsutvikling)

Etter at MSA er gjennomført med samtlige medarbeidere, bør lederen ta seg tid til å vurdere *virksomhetens egen læringsevne*.

At hver medarbeider via MSA tar ansvar for egen læring samtidig som lederen legger forholdene til rette for individuell læring, kan ofte bidra til å forbedre virksomhetens resultater. I større og mer komplekse virksomheter er det imidlertid sjeldent noen automatikk mellom individuell læring og organisasjonslæring. Medarbeidere kan bli dyktigere i sin jobbutførelse, uten at det nødvendigvis slår ut i forbedrede resultater for virksomheten som sådan.

I slike situasjoner er det ofte trekk ved bl.a. organisasjonskultur, teknologi, organisasjonsstruktur, etc. som hindrer at individuell læring og prestasjonsforbedringer slår ut i forbedringer av virksomhetens resultater. Det kan f.eks. være slik at individuell læring, som medfører at medarbeidere kommer fram til nye måter å arbeide på, møter motstand hos andre medarbeidere, hos andre avdelinger, etc., og slik bidrar til å redusere forbedringer i virksomhetens resultater.

Under slike forhold vil ofte lærende og nyskapende medarbeidere over tid "gi opp", og gli over til gamle takter. Vinninga med MSA som verktøy for både individuell og organisatorisk kunnskapsutvikling blir dermed kraftig forringet.

I slike tilfeller bør lederen ta i bruk et målrettet OU-prosjekt for å få belyst og endret interne læringsbarrierer og motkrefter. Hent gjerne inn faglig assistanse fra eksternt hold, fra personer som har erfaring og gode referanser fra slikt arbeid. Å planlegge samt gjennomføre et OU-arbeid på egen hånd kan selvsagt lykkes, men "systemblindhet", hierarki og personlige relasjoner kan like gjerne føre til at OU-arbeidet ikke bidrar til å endre noe som helst på forholdene som ønskes endret.

## 7. Medarbeidersamtalen som et verktøy i HMS-arbeidet

MSA er et godt verktøy for å ta opp forhold knyttet til HMS (helse, miljø og sikkerhet). Ofte gjelder dette forhold som påvirker medarbeidernes trivsel, trygghet og motivasjon og som i sin tur kan påvirke både arbeidsinnsats og sykefravær.

Høy turnover og høyt sykefravær regnes ofte som et symptom på at mer grunnleggende ting i virksomheten ikke fungerer. Det er naturlig å ta opp HMS-forhold særlig under **tema 3** (organisering av arbeidet) og **tema 4** (samarbeid og ledelse).

## 8. Avtale/kontrakt

Alle MSA avsluttes med inngåelse av en kontrakt hvor nye mål for medarbeideren beskrives. Mål og tiltak som man er blitt enige om å gjennomføre, beskrives i form av stikkord - jfr. forberedelsesskjema. Det er viktig å avtale **hvem** som har ansvar for gjennomføring/utføring og sette **tidsfrister**. Leder og medarbeider underskriver kontrakten og har hver sin kopi.

**Kontrakten er fortrolig og skal ikke formidles til andre! Dette prinsippet gjelder både for leder og medarbeider!**

## 9. Oppfølging

MSAs suksess står og faller på at de mål og tiltak som avtales, blir satt ut i livet. Hvis leder og/eller medarbeider ikke følger opp sin del av kontrakten, er MSA bortkastet tid og arbeid.

De siste minuttene i en MSA må derfor brukes til å skape enighet og ansvar for gjennomføringen. Både leder og medarbeider er ansvarlige for planen og forpliktet til å varsle hverandre ved avvik. På den måten blir MSA fulgt opp i form av mange små og uformelle samtaler mellom leder og medarbeider i løpet av året.

## 10. Forberedelsesskjema

**Ingen virksomheter er like!** Derfor vil innholdet i MSA variere både mellom virksomheter og over tid innenfor en og samme virksomhet. Likevel bør ovennevnte 5 tema tas med i alle MSA, og stå fast fra år til år.

Hva man konkret snakker om i forbindelse med de ulike temaene, vil også variere – ofte som følge av situasjonen som foreligger på det tidspunktet MSA utføres.

Som leder bør du derfor først ta en prat med dine medarbeidere – gjerne på et avd. møte – om hvilke tema som særlig bør prioriteres i samtalene, og som dere bør tenke litt ekstra på, før MSA går av stabelen. En forestående ombygging av lokalene, en nylig foretatt utvidelse eller innskrenkning, økte problemer i forbindelse med innføring av ny teknologi,

etc. kan være "situasjonstema" som både leder og medarbeidere kan tenke litt ekstra på i forkant av MSA.

Husk likevel at det primært er de 5 hovedtemaene som står i sentrum, og at de ulike "situasjonstemaene" bør tas opp under de hovedtema der de hører mest hjemme. La heller ikke "situasjonstemaene" bli en tvangstrøye som *må* tas opp, uavhengig av om vedkommende medarbeider synes de er viktige eller uviktige. Det viktigste i MSA er tross alt medarbeideren og vedkommendes jobbsituasjon.

Se heller ikke på forberedelsesskjemaet som en tvangstrøye, men kun som et hjelpemiddel i forberedelse og gjennomføring av MSA.

Lykke til!