

- LORENTZ:** Medarbeidersamtalen står sterkt i det norske arbeidsliv, og har gjort det i mange år. Men er disse årlige medarbeidersamtalene egentlig bare meningsløse pliktløp, eller fører de til at folk faktisk jobber bedre, presterer mer og har høyere trivsel? Dette er noen av spørsmålene vi stiller oss i denne episoden. Og for å få noen gode svar, så har vi invitert forfatter og daglig leder for Businessmastering AS, Rune Semundseth, i studio. Velkommen til deg.
- SEMUNDSETH:** Takk for det.
- LORENTZ:** Og vi har fått besøk av leder for strategi og kultur og HR i VK Entreprenør, Hilde Glenne. Velkommen.
- GLENNE:** Tusen takk.
- LORENTZ:** Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på På jobben – podcasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass. Ja, Rune, velkommen.
- SEMUNDSETH:** Takk.
- LORENTZ:** Du har skrevet bok, du Rune. Du har skrevet en bok som heter «Medarbeidersamtalen 2.0», og enda mer kan vi si at den heter: «Fra gammeldags pliktløp til moderne medarbeidersamtaler». Høres ut som en spennende bok.
- SEMUNDSETH:** Ja, jeg har ikke lest den selv, jeg har bare skrevet den.
- LORENTZ:** Så spør jeg deg, for jeg har sett at du har sagt tidligere at medarbeidersamtalen er en mulighet. På hvilken måte?
- SEMUNDSETH:** Mulighet til å komme litt tettere på hverandres behov, i relasjonen leder–medarbeider. Men det er også en mulighet som har gått

litt ... Ja, det har gått litt i feil farvann. Det har blitt et kjedelig pliktløp der ledere stort sett sitter og leser opp et eller annet skjema, og som er lite tilpasset individet. Så det er en mulighet som har blitt forsømt, i grove trekk, så langt. Og så er det heldigvis en del virksomheter, som blant annet VK Entreprenør og andre, som ser sammenhengen mellom strategiske samtaler og operative samtaler. Og det er på tide. For jeg synes veldig mye av det som har vært medarbeidersamtaler i Norge, har vært uverdige, og ofte også en så forsømt mulighet at det har gått utover relasjonen leder–medarbeider.

LORENTZ: Ja. Det er interessant. Men hva tror du er årsaken til at det har blitt så misforstått og håndtert på så dårlig vis?

SEMUNDSETH: Det skyldes jo manglende kompetanse på området, og manglende forståelse for hva mennesket trenger. For mennesket trenger å gå inn i møter der de selv har vært med på å påvirke agendaen, og ikke måtte forholde seg til et eller annet skjema som er lagd fra HR. Det fungerer ikke.

LORENTZ: Nei, det fungerer ikke.

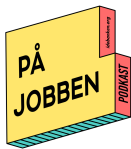
SEMUNDSETH: Nei.

LORENTZ: Og Hilde Glenne, som jeg sa innledningsvis, du er leder for strategi, kultur og HR i VK Entreprenør. Det heter VK Entreprenør?

GLENNE: Det gjør det, vet du.

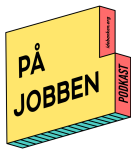
LORENTZ: Det er korrekt?

GLENNE: Ja.



**LORENTZ:** Dere har 70 ansatte. Og før sommeren, det var vel på våren en gang, så leste jeg et oppslag i Aftenposten som sa at de pleide å ha en årlig medarbeidersamtale. Da bedriften kuttet det ut, så skjedde det noe med sykefraværet. Det var tittelen. Veldig «catchy». Og senere kunne man lese at man gikk fra 8,4 prosent til 2,3 prosent på ett år. Ta oss litt med på hva dere har gjort for å lykkes med det.

**GLENNE:** Dette er ikke noe vi har gjort på ett år, eller på de snart tre årene jeg har jobbet i VK Entreprenør. VK Entreprenør er 65 år, og vi har hatt en kultur der som handler om at vi har sett hverandre. Vi har bygd stein på stein fra en ganske liten bedrift i Tønsberg, i Andebu, hvor alle har fått muligheten til å være med på laget. Og etter hvert har det blitt sånn blant alle folka som jobber hos oss, at flere og flere blør for drakta. Da jeg var så heldig å komme inn i selskapet, så tenkte jeg at nå tror jeg kanskje det er på tide at vi systematiserer denne kulturen som vi allerede har lagt et fundament for. Og da med lang erfaring fra lederutvikling før, og også ledelse – og også teaterregi for mange, mange år siden – så var det ikke så veldig vanskelig å sette i gang med et lederprogram, hvor vi begynte å jobbe med dette med samtaler. For det er ikke bare å sette i gang og prate med folk. Det ligger stor sårbarhet i det mellomrommet der, mellom leder og medarbeider. Og du som leder skal vite på hvilken måte er det du tar med deg medarbeideren din på den reisen som handler om utvikling. Så det er mange ting som ligger i det her, og jeg kan godt si litt mer om det etterpå, det gleder jeg meg til. Men det er klart at da vi systematiserte det å se folk, og gjorde det i form av utviklingssamtaler, så skjedde det virkelig noe. Og vi har ganske bredt lag av folk. Vi har alt fra høykompetente ingeniører og økonomer til fagarbeidere, og til lærlinger. Så dette er en



bredde. Men så er det bare sånn at folk er folk, og er du glad i folk dine, så klarer du å systematisere det også.

[0:05:18]

**LORENTZ:** Ja. Var det en vanskelig endring å få til da du kom inn i bedriften, med å på en måte bryte litt med den tradisjonelle måten å gjøre det på, og få systematisert det?

**GLENNE:** Ja, det er vanskelig. Fordi det er sårbart. Fordi det er faktisk utfordrende. For det er veldig lett å ha systematikk og måloppnåelser på det som er helt konkret. KPI-er og sånt. Men det å måle folk på atferd og kultur, det er utfordrende. Og derfor satte vi også da i gang med et internt lederutviklingsprogram, som vi nå fortsetter med. For det begynner hos ledelsen. Det er ikke noe du bare kan sette i gang med, «svusj, svusj». Det tar lang tid. Så fin og «catchy» overskrift i Aftenposten, men det ligger en lang kultur... Det ligger noen kulturbærere bak oss som har fått dette til.

**LORENTZ:** Ja, absolutt. Og vi skal høre mer om det, og ikke minst hvordan de ansatte tok imot den endringen, for det er jo spennende å høre. Men før det så har jeg lyst til å spørre deg, Rune, hva er det ledere sliter mest med når det gjelder medarbeidersamtalen?

**SEMUNDSETH:** Manglende trygghet, tenker jeg.

**LORENTZ:** Ja, kan du utdype det?

**SEMUNDSETH:** Forhåpentligvis. Skal gjøre så godt jeg kan. Jeg tenker at hvis vi ikke har det bra med oss selv, og virkelig trener på å være god på det du er god på, stille gode spørsmål, være til stede, fange opp det som skjer; hvis vi er lite glad i oss selv, eller har en for lav selvfølelse, så har vi også mye mindre mulighet for å skape

gode samtaler og gode refleksjoner. Og jeg tror altfor mange ledere har blitt ledere som et resultat av ytre styrt motivasjon. Altfor lite fokus på at de menneskene som virkelig er gode menneskekjennere burde havne i den type roller, og at de som er gode fagfolk kan få lov til å fortsette å være fagfolk, men ikke kaste seg ut i menneskeutvikling, hvis de ikke er glad i mennesker. Så ett problem er at man rekrutterer på feil grunnlag, og at de som er ledere trenes altfor lite i empati, evnen til å nå inn hos mennesker, og evnen til å stille gode spørsmål, og rett og slett holde kjeft.

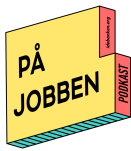
LORENTZ: Er det noe du ... Er du enig i dette, Hilde? Trygghet?

GLENNE: Ja, ja, hundre prosent. Og det er jo sånn at skaper du trygghet og tillit, så kan du utfordre, og først da kan du utvikle. Så den sirkelen her med trygghet–utfordring–utvikling, den bruker jeg veldig mye. Og så tenker jeg at det handler om akkurat det du har gjort i dag, Cato, med hvordan du har lagt opp denne samtalen som vi sitter og gjør akkurat nå. Du kontaktet oss jo før sommerferien, og da gjorde du en forberedelse som var kjempebra. Og så fikk vi rammen av deg for hva dette skulle handle om, så gjorde det meg trygg, og så visste jeg hvem jeg skulle snakke med – og så leste jeg boken til Rune, som var veldig bra. Og da ga du oss også en selvbestemmelse, fordi du satt ramme, og da fikk jeg tenke: «Oi, nå kan jeg egentlig snakke om det jeg brenner for, her i dag.» Så veldig mye handler om rammer, felles mål, og at jeg får gjøre dette fritt, og så at vi vet at dette kan jo være en mulighet for oss videre. Så det er mange ting som ligger i det å ha en samtale. Og om du kaller det medarbeidersamtale, utviklingssamtale, treningssamtale, det er ikke så farlig, men du kan ikke ha det én gang i året, det er «waste».

SEMUNDSETH: Helt enig.

LORENTZ: Ja, og de rammene skaper den tryggheten da, ikke sant, som man trenger. Og det er du litt opptatt av, Rune. Det er jo det at medarbeiderne selv får være svært involvert i sin egen samtale.

SEMUNDSETH: Ja, det skulle bare mangle. Det heter jo medarbeidersamtalen, og ikke ledersamtalen. Og det du gjorde ett minutt før vi gikk på lufta, var også veldig musikalsk, synes jeg. Du sa: «Om jeg ikke ser dere i øynene hele tida, og ser bort på lydtekniker, så betyr ikke det at ...» Så det handler om å skape trygghet i rommet, det handler om å få folk til å forstå at hvis det skjer, så betyr ikke det nødvendigvis at ... og så videre. Så det handler om å rigge, som Hilde sier. Jeg tenker at det er en selvfølge at medarbeideren påvirker agendaen veldig mye mer enn lederen. Og så er det igjen ikke nok med én medarbeidersamtale. Det bør være x antall operative samtaler, i tråd med hva også en medarbeider ønsker. En som har vært i VK Entreprenør i tolv år, trenger trolig færre samtaler enn en som har vært der i tolv uker. Ikke nødvendigvis, men det kan være at de som har vært der i flere år, har behov for færre samtaler enn de som er nyansatt. Ikke sant, det ligger i en god «onboarding», at man har et system innledningsvis, slik at folk føler seg hjemme. Og så tenker jeg at det svaret får vi jo når vi spør medarbeideren. «Hvor mange samtaler ønsker du med meg i løpet av et år?» er et spørsmål som jeg synes er ganske viktig, men som få ledere stiller. Og en vanlig rate er jo at man har tre operative samtaler i året, og kanskje én medarbeidersamtale. Eller elleve operative samtaler, og én litt større samtale, som man kaller utviklingssamtale eller medarbeidersamtale. Hva du kaller det, spiller ikke noen stor rolle, det som er viktig er at man klarer å kombinere strategiske og operative temaer, og at medarbeideren i stor grad involveres i



hva agendaen skal være – for den må være skreddersydd, og der må medarbeideren ha en stemme og vel så det.

[0:10:39]

**LORENTZ:** Ja. Gjør dere det, Hilde? Skreddersyr dere disse samtalene? For jeg leste jo også det oppslaget at det egentlig handler om, er jo at dere har bestemt dere for å ha litt mer individuell oppfølging, og fokuserer på den enkeltes behov. Hvordan får man det til? Det høres litt krevende ut.

**GLENNE:** Det handler kun om struktur, og det handler om å ha en fast plan. For har du det, så kan du begynne å coache. Og for oss så handler det om at vi har en treningsplan, utviklingsplan, som vi følger nøyaktig. Fordi da er vi forberedt på hvilken måte vi skal stille spørsmål. Og det er fire ting den utviklingsplanen har som vi dreier innom, og det ene er mål. Har vi et felles mål, hvor medarbeideren skal få ha autonomitet til å føle at det han gjør er meningsfullt, så er det bra. Og så skal vi også i bedriften si: «Dette er våre økonomiske mål, og her dine utviklingsmål.» Og da er vi i gang. Men det har helt klart noe med det strategiske målet som bedriften har satt, og som alle skal ha et integrert forhold til. Det er det ene. Og det andre i denne utviklingsplanen, det er organisasjon. På hvilken måte er du organisert? Hvilken rolle har du? Hvilket ansvar skal du få? Hvilket ansvar skal jeg ha? Våge å gi deg hundre prosent for at du skal kunne utvikle dine folk videre. For hos oss så snakker ... Alle har utviklingssamtaler. Det er ikke bare noen få, og det er ikke sånn at du kanskje trenger litt færre samtaler enn de som er nye, heller omvendt. For jo lengere du har vært i et selskap, jo enda mer ting lurere du egentlig på i forhold til egen atferd. Og du kan ikke ha samtale med 20 folk, du kan ikke lede 20 folk. Du kan kanskje klare å lede 6 til 8 stykk. Og om du ikke har et



lederansvar i organisasjonen, så kan du i hvert fall få et ansvar som handler om det prosjektet, sånn at du har noen som du snakker med. Så organisasjon er det andre. Og det tredje, som kanskje er det aller viktigste, det er på hvilken måte eier du verdien i selskapet. Og de tre verdiene vi har, som i VK er presisjon, innsats og profesjonalitet, det legger grunnlaget for kulturen vår. Da kan vi begynne å gi hverandre feedback. Så det er de tre områdene, og så til slutt er det ledelse og coaching. Og jeg er av den oppfatning, jeg mener at du kan ikke som leder ha en medarbeidersamtale, utviklingsamtale, uten at du kan coaching. Og det betyr at du vet hvordan du skal løfte folk opp i utviklingstrappa, ut av komfortsonen.

LORENTZ: Og det siste der er det vel en del ledere som har noe å hente på, vil jeg tro.

GLENNE: Ja, abs...

LORENTZ: Kan det læres?

GLENNE: Ja, det kan læres. Det kan læres helt klart. Og jeg har noen veldig interessante samspill nå. Vi jobber med samspillsentrepriser mye i Norge nå. Og i en rapport som Bygg21 har skrevet, så har de blant annet et råd nummer 2, hvor det handler om relasjonskompetanse. For det faktisk veldig mange høyt utdannede folk i Norge som ikke helt vet hvordan de skal jobbe relasjonelt med ledelse, med coaching, med reell utvikling. Og det er nå engang sånn at det er kun gjennom den utviklingen at du får de gode resultatene. Så der har vi litt å jobbe med, og det er fantastisk gøy.

LORENTZ: Ja, spennende å høre på. Rune, du ... Jeg er litt fristet til å spørre deg om man bør i mye større grad kreve noe av



medarbeiderne òg, for å ta ansvar for disse samtalene? For veldig ofte opplever jeg at leder har ansvar, de skal sørge for at de blir satt opp, gjennomført, og så skriver de referat, og den vanlige tralten. Men man kan jo og tørre å si at medarbeiderne bør involveres mer, men de bør også stilles mer krav til i forhold til sin egen samtale.

SEMUNDSETH: Ja, det er jeg helt enig i. Det er veldig mange medarbeidere som har veldig mange krav til lederen sin, og forbausende få krav til seg selv. Så den ubalansen jobber nok Hilde og jeg med hver eneste dag. Og lederen kan godt vise hvor vannet er, men du må drikke vannet selv og ta litt tak. Jeg tror dette med autonomi, som Hilde har vært inne på, det å gi folk klare rammer for hva de skal vokse innenfor, og hvordan de kan bidra til å nå strategiske mål, er vesentlig. Sånn at alle ser seg selv i den større sammenhengen. Og så tror jeg ikke alle kan ha hundre prosent tillit, fordi tillit er noe du må gjøre deg fortjent til. Og det å kalibrere tillit i hver enkelt relasjon, er i seg selv litt grunnleggende for å lykkes med produktivitet, effektivitet og mestring. Så jeg tenker at det handler om å stille spørsmål som gjør at folk innser selv at de skal bidra mer. Jeg var borti en inspektør på en videregående skole, som hadde begynt å pensjonere seg tre år for tidlig. Og rektor var jo selvfølgelig helt fortvila. «Han må du bare fikse», sa rektor. Så sa jeg: «Jeg tror ikke jeg kan fikse ham, men jeg kan stille ham et par spørsmål.» Og det spørsmålet jeg stilte ham, det var: «Hva tenker du, Gunnar, når du skal gå av her om tre år, vil du bli kalt 'unnasluntreren Gunnar', eller vil du bli kalt 'Gunnar som gikk av med flagget til topps'?» Og han valgte det siste. Og den jobben mener jeg lederen burde gjort selv istedenfor å hente inn en konsulent. For det handler om å sette seg litt inn i hvilke

spørsmål som skaper engasjement, og som skaper den innsatsen som er en av verdiene til VK Entreprenør.

[0:16:20]

LORENTZ: Ja. Hva kan gjøre, tror du, Hilde, at folk unngår å ta opp ting med medarbeiderne sine? At de på en måte ikke våger eller tør. Er det frykt for noe?

GLENNE: Ja. Klart det er det. Jeg har bare lyst til å først fortelle om en undersøkelse som har blitt gjort på norsk arbeidsliv. En italiensk undersøkelse som ble gjort på nordisk arbeidsliv, så kaller de da nordmenn generelt at vi har «pain avoiding». Og det er vel fordi vi ikke gir hverandre så veldig mye tydelige tilbakemeldinger. Og det er mange konsulenter som blir rike på å snakke om «den vanskelige samtalen». Og da kjenner jeg at dette her er helt håpløst. Fordi hva er ros, hva er ris, hva er den vanskelige samtalen, hva er den lette samtalen? Du møter deg selv i døren hele tiden, ikke sant. Som jeg sa innledningsvis. Du kan ikke gå inn i en medarbeidersamtale uten at du selv har tatt på deg oksygenmaska først før du gir den til medarbeiderne dine, eller barna dine på fly. Så det er sårbart og det er vanskelig. Og vi er redde for det. Vi er redde for det i Norge. Det er gjort undersøkelser på det, og vi synes det er utfordrende fordi vi møter noe i oss selv som handler om våre egne emosjoner, våre egne følelser, alt som er av det vi har i oss selv, som jo kan være mye forskjellig rart. Og så er det så likt for alle, så det er bare å spørre: «Du, er det greit at vi kan snakke om dette? Hva tenker du om det?» Og så ha rammer for det, da. Hvis jeg bare kan si det, så handler det om to ting, mener jeg. I hvert fall når vi skal ha planlagte samtaler. Og det ene er jo denne medarbeidersamtalen eller utviklingssamtalen, hvor coaching er helt klart en kjempeviktig metodikk. Men så er det dette med

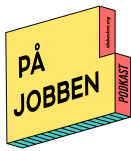
feedback, som du kan gjøre ved kaffemaskinen eller hvor som helst, eller etter et møte. Men da må du først spørre: «Er det greit at jeg gir deg denne tilbakemeldingen?» Og hvis det er greit, så har vi da disse verdiene våre som vi jobber med, som er fundamentet for å gi feedback, og det er at vi alltid ønsker at alle skal utvikles positivt. Og i det så kan det være vanskelig. For da må du spørre: «Er det greit at jeg gir deg en tilbakemelding på at du ser oss ikke inn i øynene når du skal legge fram den rapporten?» Eller: «Stemmen din er forferdelig pipete.» Ikke sant, dette er vanskelige ting å snakke om, men så må man på en måte gjøre det sånn at vi føler at vi skal jobbe videre med det. Ikke stikke av. For vi sier at vi skal gi hundre prosent ansvar, det høres veldig greit ut. Da får du et ansvar, og så drar jeg. Det er jo da jobben begynner, etter at du har gitt en tilbakemelding.

**SEMUNDSETH:** Og så tenker jeg også at de verdiene dere har, det handler jo ikke bare om ingeniørverket, det handler også om presisjon i relasjonen. Og da kan vi jo spørre oss som relasjon, hva trenger vi for at vi skal fungere bra sammen? Hva trenger vi for at denne samtalen skal bli god? Istedenfor å bare spørre: «Hva trenger du?» så kan vi spørre: «Hva trenger vi for at dette skal bli bra?»

**GLENNE:** Ja, helt klart. Og så må vi utfordre hverandre. «På hvilken måte tenker du at jeg ikke funker helt nå? For nå kjenner jeg at jeg som leder er litt bakpå. Hva tenker du om det?» «Nei, jeg synes at det er fint.» «Nei. Hva tenker du? På hvilken måte ... Hva ...» Og så må du liksom grave, da. Hva er det som gjør at dette her ikke helt funker nå? Og da må du som leder også være veldig åpen for å endre deg. For endring, det er jo det vi holder på med hele tiden.

[0:20:10]

- LORENTZ: Det slår meg her når jeg hører på dere, for det er kjempeinteressant, men det slår meg at det er en miks her av det man trenger. Man trenger ledere som har de rette egenskapene til å kunne ta denne coachingen, men jeg har lyst til å spole litt tilbake igjen til det du sa, jeg tror det var punkt nummer 3 her, dette som går på kultur. Og hvis ikke ting er på plass på arbeidsplassen ellers; vi snakker om trygghet, vi snakker om tillit, store ord som er viktig på en arbeidsplass, men disse tingene må jo jobbes med parallelt for å sørge for at du i det hele tatt kan ha en samtale som er reell med en medarbeider, ikke sant. Hvordan jobber man med det? Det er jo sikkert mange måter å gjøre det på, men hva gjør dere i VK?
- GLENNE: Vi har lederutviklingsprogram, vi jobber med lederne. Det kommer fra ledelsen, det kommer fra styret, det kommer fra eierne, det kommer fra lederne. Og når da vi er enige om at vi skal jobbe med kultur, at vi skal jobbe med atferd, at vi skal jobbe med tillitsbasert prestasjonsutvikling, så ja vel, så gjør vi det, da. Og da er det bare å holde på hver dag, og aldri gi seg. Fordi det er en pågående prosess. Og at kulturen ligger i veggene er bare tull. Det ligger i oss.
- LORENTZ: Det ligger i oss.
- SEMUNDSETH: Helt enig.
- LORENTZ: Det er godt å høre på, er det ikke det, Rune?
- SEMUNDSETH: Ja, det er veldig godt å høre på. Jeg er også så glad for at VK har skjønnet at dette med tillitsbasert ledelse og det å sette individuelle mål, henger på greip. Og ikke bare på greip, hvis folk ikke utfordres til å sette egne mål, så er det et fåtall som gjør det. I Norge i dag er det mer enn 90 prosent som tenker at det er lurt



å skrive ned målene sine, og så er det færre enn 10 prosent som gjør det. Det er et ganske åpenbart avvik. Og jeg tenker at tillitsbasert ledelse og det å sette mål, henger så til de grader sammen, og at ledere må utfordre medarbeidere til å hoppe ut av både flytsone og komfortsone, og opp i det vi kaller vekstsonen, der du lærer noe nytt. Du kan ikke være der hele tiden, for da blir du sliten. Du må tilbake igjen til komfortsonen og flytsonen. Men det er veldig viktig at ledere lærer seg den gode miksen mellom å utfordre og å støtte. Og da blir selvfølgelig coaching en veldig viktig ferdighet, åpenbart.

**LORENTZ:** Det er ikke lett å være leder. Jeg har hatt mange episoder der ledelsen kommer frem, og de må gjøre ditt og de må gjøre datt. En ting jeg tenker på kan jo være at veldig mange ledere tyr til disse samtalskjemaene som fins, disse faste malene, når de skal ha en medarbeidersamtale. Nettopp fordi at det er ganske krevende å gjøre dette vi snakker om nå. Og at disse samtalene, medarbeidersamtalene, blir på en måte en hvilepute for at de kan: «Nå har vi pratet i år, og da trenger vi ikke å prate igjen før neste vår eller neste høst.» Er det sånn det drives rundt omkring?

**SEMUNDSETH:** Dessverre, enkelte steder, ja. Skrekkeeksempelet er fra en offentlig institusjon der lederen stilte følgende spørsmål, som jeg synes er ganske kjedelig, så vær oppmerksom på sterke scener her nå. Her kommer det. Direktøren spurte medarbeideren: «Hva synes du om vår HMS-strategi?» Og mens medarbeideren svarte, så sovna faktisk denne direktøren. Dette er ni år siden, og de snakker om det fortsatt. Det er jo et skråbilde, selvfølgelig, men det er dessverre slik at de fleste medarbeidersamtalene er ganske meningsløse i dag, og at det er rett og slett et opplegg

som ikke er gjennomtenkt. Det er lagd av inkompetente HR-folk og ledere, som ikke har forstått helt hva medarbeidersamtaler er.

LORENTZ: Det er sterke ord. Og du har sikkert rett. Men som jeg sa, det blir ofte en hvilepute. Og det som er litt skremmende her, er jo at når du har gjennomført denne samtalen ut ifra en mal eller et skjema som kanskje er litt avleggs og gammeldags, så har de på en måte gjort jobben sin òg. Så liksom denne daglige, eller månedlige, som dere ... Ja, nå husker jeg ikke hvor ofte dere har det, men den hyppige samtalen forsvinner litt som et resultat av vi har tross alt gjort det årlige. Og det er litt skremmende, er det ikke det, Hilde? Og det var det dere gjorde noe med.

GLENNE: Jo. Altså hvis du ønsker å tjene penger, så må du jo få medarbeiderne dine med på laget, og hva gjør du da? Du må trene. Og da må du ha en treningsplan, og så må du ha en som trener det, og så må du ha et lag som funker, og så må du brenne for drakta, og så må du levere. Og det er ikke noe annet enn det. Jeg tenker at det er ikke så vanskelig å være leder, du må bare ikke lede så mange av gangen, og så må du vite målet, og så må du snakke om hva er det vi skal oppnå sammen. Og så tror jeg ikke at vi skal gå rundt og tro at vi får til å bli kjent med andre og holde på med sosialkontor. Vi skal være ganske tydelige på hvor er det vi skal, og på hvilken måte skal du og jeg trenes til å komme dit. Så det er tøffe tak. Sånn er det å komme fra teaterbransjen, da må du levere, «the show must go on» uansett.

[0:25:09]

SEMUNDSETH: Ja, og der er man jo helt avhengig av hverandre. Og jeg tenker at folk også kan coaches horisontalt av kolleger, så jeg tror veldig på makkerordninger og én-til-én-samtaler med folk som er på

samme nivå i virksomheten. At det ikke bare skal være en vertikal samtaleform, type leder–medarbeider, men også horisontalt. Og da er det også lettere for folk å dele sine bekymringer, for det har vi jo alle, og være et sårbart menneske. Amy Edmondson har jo lagd et opplegg som heter «psykologisk trygghet». Hun er jo den største rockestjerna innenfor ledelsesfaget i verden i dag, og har fokusert på hva som gjør at vi kan komme på jobb som vi er. Og da trenger vi både kolleger og ledere som evner å snakke om nettopp dette, og gjøre det trygt å komme med både bekymringer, men også drømmer og mål. Og da tenker jeg, for å nå mål er det veldig viktig at vi stiller hvorfor-spørsmål. Altfor mye coaching er i for stor grad på hva og hvordan. Når vi går litt i dybden og spør: «Hvorfor er dette viktig for deg, Cato?» så øker også lysten og behovet for å nå dette målet. Så månedlige samtaler synes jeg er kjempefint. Og jeg vil nesten si, hvis jeg skulle velge så ville jeg heller hatt månedlige samtaler og null medarbeidersamtaler enn én medarbeidersamtale og null operative samtaler. Men begge deler er fint.

LORENTZ: Ja, og du, Rune, du kom i sted med et eksempel på et kanskje ikke så veldig bra spørsmål: «Hva synes du om vår HMS-plan?» var det det?

SEMUNDSETH: Ja, «hva synes du om vår HMS-strategi?»

LORENTZ: Men hva er et eksempel på et godt spørsmål i en type medarbeider... En strategisk medarbeidersamtale, en utvikle-medarbeidersamtale. De som lytter på har sikkert lyst til å krysse ut dette gamle spørsmålet med noen nye, gode.

SEMUNDSETH: Det er et godt spørsmål, Cato. Og da har jeg et luksusproblem, for jeg har laget en liste med cirka 1200 spørsmål som ledere

velger fra når de skal få inspirasjon til å lage dette skjemaet på nytt, sammen med tillitsvalgte, sammen med medarbeidere. Og et av de spørsmålene som er veldig populære der, det er ... Hvis jeg var din sjef, Cato – det hadde jeg forresten hatt veldig lyst til. Smisk, smisk. Hvis du hadde vært min medarbeider, så hadde jeg stilt deg følgende spørsmål: «Du, hvis 2020 skulle bli ditt aller beste jobb-år, hva er annerledes da?» Eller: «Hvilken kompetanse er det du har, Cato, som er viktig for deg, men som du i liten grad får brukt?» Eller: «Hva er en kompetanse som Hilde har, som du er nysgjerrig på og som du også skulle ønske at du hadde? Som du kan trene på for å bli like god som Hilde?» Den type spørsmål tenker jeg skaper gode strategiske samtaler.

LORENTZ: Ja, men det er bra. Det var gode spørsmål. Det må jeg få lov å si.

SEMUNDSETH: Takk for det.

LORENTZ: Er du ikke enig, Hilde?

GLENNE: Jo, fantastisk.

LORENTZ: Er det spørsmål dere stille i VK Entreprenør?

GLENNE: Ja, ja. «På hvilken måte? Hva har du tenkt å gjøre med det? På hvilken måte kan vi ...» «På hvilken måte» tror jeg at jeg sier cirka tusen ganger om dagen.

LORENTZ: Har dere blitt tøffere mot medarbeiderne, på en måte i samme slengen her? Stiller dere litt mer krav?

GLENNE: Ja.

LORENTZ: Med denne hyppigheten med samtaler.



GLENNE: Ja, ja, helt klart.

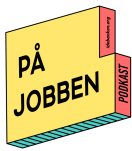
LORENTZ: Hva synes du om det?

GLENNE: Ikke sant, det å bli sett, det er bra. Og så kan det jo være utfordrende for noen også. Så vi har jo gjort en organisasjonsendring samtidig, det må sies. Og det òg er bra. For det er en redelighet og åpenhet i det òg. Både «onboarding» og «offboarding» og endring. Ja, det er nok utfordrende for folk. Og så forsøker vi jo etter beste evne å utvikle ledere sånn at nettopp tillit oppstår. Og det kan ta tid, men det er noe med å ikke gi seg på det. For det er først i det tillitsbaserte feltet at det virkelig er noe godt som skjer mellom folk, mellom laget selv, som du sier, Rune, og også mellom din nærmeste leder. Og det er virkelig en utfordrende ... Det vi snakker om nå, er vanskelig. Det er ikke bare utfordrende, men det er kjempevanskelig. Og derfor jobber vi med det hele tiden. Men det å stå i det, tror jeg er viktig. Tåle at du griner litt. Tåle at man blir litt følsomt engasjert i noe. Det er helt greit. Fordi vi må vite at vi har et potensial som menneske, og så har vi også et potensial i den rollen vi har på jobben. Og er den rollen tydelig, og også det mellomrommet mellom det private og den rollen du har på jobben, det var kjempeviktig for meg. At vi ser den forskjellen, sånn at vi kan balansere potensial. Hvor mye har du lyst til å gi av deg selv i den rollen du har fått på jobben din, sånn at vi sammen kan utvikle det beste resultatet?

SEMUNDSETH: Men da dere gikk fra 8 til ... Nå tar jeg litt over som journalist her.

[0:30:01]

LORENTZ: Vær så god, det går fint.



- SEMUNDSETH: Når dere gikk fra over 8 prosent og ned til 2-tallet – hvilket er imponerende i seg selv – du sier at det har vært vanskelig, jeg lurer på hva har vært vanskeligst, og hva har vært den viktigste grunnen til at det har gått så bra?
- GLENNE: Som sagt, så er ikke dette gjort sånn ... Altså det var kjempefint med den overskriften, og vi har fått et veldig mye lavere sykefravær. Det går litt opp og ned i forhold til om man virkelig har brukket noen ben eller sånne ting, men det er helt klart at vi har fått en annen kultur i VK, som handler om at vi har lyst til å være på jobben. Og det er ikke vanskelig, men det er dette med at vi ikke gir oss, og at vi har en strukturert oppfølging på det, hvor ledere følger opp ledere som følger opp ledere, sånn at det går helt ned til lærlingen, og det kommer helt fra styreleder. Så dette er jo oppfølging, kjempeenkelt.
- SEMUNDSETH: Og trappevasken starter øverst.
- GLENNE: Ja.
- SEMUNDSETH: Og den følger dere helt ned til, kall det nederste eller øverste nivå?
- GLENNE: Ja, alle har en like viktig rolle på jobben.
- SEMUNDSETH: Men hva har vært vanskeligst i denne prosessen, da? For dette tar jo tid.
- GLENNE: Ja, kanskje tid. At vi er ikke ferdige, vi. Vi må bare fortsette. Men det som er vanskeligst, er jo det at vi har med mennesker å gjøre, som er forskjellig hver dag. Så da har vi rammene, vi vet hva målet er, og vi har en ramme for utviklingssamtalene, og vi har verdier som er banka fast. Så det ...

**LORENTZ:** Jeg må bare skyte inn her, for du snakket om tillit i sted. Jeg må bare spole litt tilbake igjen til det, fordi det synes jeg er så viktig her. Hvordan skape tillit mellom ledere og ansatte. Sikkert mange måter å gjøre det på, men én av de tingene – og det kan jeg jo høre med deg òg, Rune – er jo tillit ... Hvis jeg hadde vært i en medarbeidersamtale, og de hadde vært god på det relasjonelle, coachingen og å stille spørsmål, gode spørsmål, men så hadde jeg allikevel hatt en forventning om at det skulle skje noe, ikke sant. Og en ting er at jeg har litt ansvar selv til det målet vi har satt, men det må følges opp i en eller annen grad. Og det skaper og tillit, at det blir faktisk fulgt opp og at det kanskje fører til noe. Og hvis det ikke fører til noe, så må vi i hvert fall vite hvorfor det ikke førte til noe. Er ikke den oppfølgingen ganske viktig?

**SEMUNDSETH:** Jo, det er avgjørende. Og forskning viser jo også at selv når du har utrolig gode samtaler, og det er null oppfølging, så kan nettoverdien være minus. Og det er jo tankevekkende. Og noe av grunnen til at jeg begynte med dette, det var at jeg jobbet i et IT-selskap, det var gode samtaler, men det skjedde ingenting etterpå. Og det som skjedde med meg, det var at jeg tenkte kanskje samtalen ikke er så viktig, kanskje det vi snakker om ikke er så viktig, og aller verst: Kanskje ikke jeg er så viktig. Og da rammes selvfølelsen, og jeg ble en skygge av meg selv i det selskapet. Jeg kan ikke legge all skyld på lederen, men vår relasjon var ikke spesielt oppbyggende. Og da jobber man gjerne et annet sted etter hvert. Det var starten på «Medarbeidersamtalen 2.0».

**LORENTZ:** Ja, og jeg tenker i VK Entreprenør òg, det er ganske forpliktende, det dere gjør, med hyppige samtaler, møter dem individuelt. Oppfølgingen må jo ta litt tid, eller kreve litt, eller?

GLENNE:

Ja, og så tror jeg at ... Eller, for oss er det kjempeviktig at de samtalene ikke handler om de store tingene, men det handler om på hvilken måte kan jeg bli tydeligere med underentreprenørene våre på prosjekt Harbits – det er helt konkret. Og da følger du det opp. «Nå så jeg at du hadde forberedt deg, du visste litt mer hva elektrikeren skulle gjøre, du var klarere i talen din.» Ikke sant, det er helt konkrete ting, og så er det de mer overordnede målene. På hvilken måte er vi på det rette valget, som er visjonen vår? Det er liksom noe litt annet. Men det å ha helt konkrete oppgaver som vi skal utvikle sammen, det er nødvendig. Og det er i detaljene det skjer. Og etter å ha jobba lenge i et konsultentselskap som heter Fra ord til handling, så er jo handling kjempe, kjempeviktig. Men ikke handling alene, for da må vi sammen bli enige om hva handlingen skal gå ut på. Og det er så riktig, det du sier, Rune, for det ligger så mye ... Det er fint å være på konferanser og det er fint å få innspill fra konsulenter utenfra – jeg har vært konsulent selv i mange, mange år. Men det å være en del av et lag, og kjenne at det kommer nedenfra, det er så viktig. Og først da skjer også handling, som er fundert på det som er strategisk.

LORENTZ:

Ja. Tiden løper veldig fort, eller hva de sier. Den flyr. Så jeg har lyst til å stille noen spørsmål helt til slutt her nå. Litt mer konkrete. Alltid sånne spørsmål som gjester gjerne ikke liker, men. Rune, du først. Ditt råd. De som lytter på, det kan være ledere, det kan være HR-medarbeidere, som har lyst til å gjøre noen grep, som har lyst til å utvikle medarbeidersamtalene sine, og formen og måten å gjøre det på; ut ifra boken din eller erfaringen din, hva vil du si til dem?

[0:35:26]

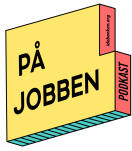
SEMUNDSETH: Jeg vil si: Inviter sånne som Hilde på lunsj, og still spørsmål og grav litt, og spør: «Hvordan fikk dere det til? Hvordan gikk dere fra 8,7 prosent sykefravær og ned til 2,7? Hva slags systematikk er det som sikrer at alle mennesker føler seg viktige?» Så grav litt i de bedriftene som har gjort suksess, sånn som VKE. Og jeg kjenner jo en del andre virksomheter også. Så jeg vil si at det er det lureste, å høre med de som virkelig har fått det til. Og på andre plass kanskje de konsulentene som har litt erfaring gjennom de kundene som har jobbet med et mer vettugt konsept for medarbeidersamtaler.

LORENTZ: For det er noe å gjøre, det er det som er poenget. Forbedringspotensialet er ganske stort.

SEMUNDSETH: Det er veldig stort, og man kan jo starte med å lese en bok. Jeg husker Erling Kagge sa i 2005 at hvis du bare skal lese én bok i år, så ta deg sammen. Så jeg tenker at ledere bør sette seg ned og lese litt, og snakke med andre ledere og snakke med folk som har lyktes, sånn som Hilde. Da vil vi finne bedre løsninger.

LORENTZ: Ja. Og Hilde, litt det samme spørsmålet til deg. Du kom inn i en bedrift, du tok vare på det gode som var der fra før, det skjønner jeg, men samtidig gjorde du noen grep. Dere systematiserte. Er det det rådet du vil gi til de der ute òg, hvis noen har lyst til å gjøre en tilsvarende endring som kanskje kan føre til et tilsvarende fall i sykefraværet?

SEMUNDSETH: Ja, det er ikke «quick fix». Og ledere kan lese også boka til Rune og ta Rune med på laget, og lære. Fordi det ligger og mye i kompetanse, som du faktisk må tilegne deg. Men det handler om systematikk, det handler om at du må prioritere. Du må sette av tid til trening på kalenderen din, og så kaller du inn de folka du har på laget ditt, og så får du alle de andre til å gjøre det helt



## TRANSKRIPSJON

Episode 13 - Er medarbeidersamtalen meningsløs?

Lengde: 0:38:24

ned. Så dette er jo matematikk, og så er det menneskekunnskap innimellom, og så å vite hva det strategiske målet er. Men det er faktisk det det handler om altså, i en hektisk hverdag. Og det er jo det som kanskje er det vanskeligste. Jeg tenkte i stad: Hva er det egentlig som er det vanskeligste? Men det er det, å prioritere det og gjøre det. For jeg tenker du kan aldri gjøre det feil hvis du er tett på.

LORENTZ: Vær tett på, sier Hilde Glenne. Tusen takk for at du var med oss i dag, Hilde.

GLENNE: Tusen takk for at jeg fikk komme.

LORENTZ: Og tusen takk til deg, Rune, for at du var med som gjest i studio.

SEMUNDSETH: Takk for invitasjonen.

LORENTZ: Mitt navn er Cato Lorentz, og som produsent har jeg hatt Eivind Kaasin. På jobben er tilbake om noen uker. Vi høres.