

Guide til bedre MU-samtaler

Av Hanne Moltke, organisasjons- og ledelseskonsulent, og Asbjørn Molly-Søholm organisasjons- og ledelseskonsulent.

De fleste virksomheter og organisasjoner gjør det – om de kaller det MU-samtaler (medarbeiderutviklingssamtaler), PUS (personaleutviklingssamtaler), TUS (teamutviklingssamtaler) eller noe helt annet. Kjært barn har jo mange navn.

MU-samtalen er en særlig samtale som de fleste virksomheter har et formål med. Ofte er formålet imidlertid ikke helt klart, hverken for medarbeidere eller ledere – eller så er det flere formål i spill, som ledergruppen ikke har snakket om og avgjort.

Så hvordan velger man å arbeide med MU-samtalen? Man kan med fordel la seg inspirere av noen av prinsippene fra coaching.

Særlig for MU-samtalen er:

- At den foregår mellom leder og medarbeider. Det er altså en asymmetri i samtalen.
- At den foregår i en arbeidsmessig kontekst, som setter rammer for hva den planlagte MU-samtale skal og kan handle om. At det så av og til kan dukke noe uforutsett opp, er en annen sak, og det kommer vi tilbake til.
- At det typisk er en samtale, hvor både leder og medarbeider har forberedt seg, ofte ut fra et skjema, en spørreguide eller lignende.
- At det typisk skal rapporteres noe videre fra samtalen, kanskje ønsker om kurser, utdanning eller annet kompetanseutviklingstiltak.
- At det i visse virksomheter dessuten inngås en avtale om utviklings- eller foretningsmål, som leder og medarbeider enes om fra samtale til samtale.
- At det ofte snakkes om de avtaler som ble inngått på den seneste MU-samtale, om enten samtalen avholdes med halve eller hele års, eller andre mellomrom.

Hva kjennetegner den gode samtale?

Det er ofte veldig forskjellige forestillinger om, hva en MU-samtale skal eller bør inneholde, hvordan den skal foregå og hva som skal komme ut av den. Vi har tidligere holdt en lederworkshop, hvor det kom det følgende forslag til hva en MU-samtale skal brukes til:

- Skape motivasjon
- Identifisere utviklingsbehov
- Identifisere motivasjonsfaktorer
- Komme tettere på medarbeideren
- Sette hverdagen i perspektiv
- Ta temperaturen på avdelingen og stemningen
- Skape felles mål
- Evaluering
- Forventningsavstemning

Alt sammen er gode formål, men poenget var, at det er usikkerhet om vektningen mellom dem i lederkretsen. Så i en hvilken som helst virksomhet er det kanskje en **god ide å holde et kort kick-off møte før MU-samtalene går i gang**. Her kan lederne samles og snakke om:

- Hva synes vi formålet med denne samtalerunden skal være?
- Hva har vi av gode erfaringer fra tidligere?
- Hva kjennetegner de beste samtaler vi har holdt?
- Hva tror vi at vi kan oppnå hvis vi lykkes med å gjennomføre gode MU-samtaler?

Det gir en felles plattform og en deling av de gode erfaringene som finnes i hver en organisasjon – og større motivasjon for lederne til å gjennomføre samtalen. Hvis man også etter MU-samtalene

kort vender de gode erfaringene og kunnskapen man har fått, kan det bli til organisatorisk læring frem for bare "enda en runde med MU-samtaler".

Den gode samtale kan være mange ting:

- Samtalen hvor alt går godt, og man blir enige om å sette et høyere mål
- Samtalen hvor man enes om å skape mål som understøtte organisasjonens utvikling og resultatskapelse, og som er motiverende for medarbeideren
- Samtalen, hvor man får løst en konflikt, og enes om den videre vei frem.
- Eller hvor man får snakket om personlige spørsmål, som påvirker ens arbeide, og i fellesskap forsøker å finne en måte som virksomheten kan hjelpe medarbeideren til igjen å kunne finne det arbeidsmessige fokus.

En måte å definere den gode samtale er kanskje når både leder og medarbeider har, etter samtalen, blitt klokere på noe viktig.

Vær nysgjerrig på det innforståtte

Mange ledere (og de fleste av oss andre) er vandt å tenke i løsninger; derfor er vi raske til å fremstille dem, også i MU-samtaler. "Men hvis du synes at xx er et problem, ville det så ikke være en god ide å ta en snakk med YY?", eller "kan du ikke samarbeide med XX avdeling?"

Men lederens løsning er ikke alltid fruktbar eller motiverende for medarbeideren. Samtaler heter nettopp SAMtaler, fordi man skal være to til å skape den gode samtale.

Det krevet at lederen er god til å lytte og stiller åpne og utforskende spørsmål. Det gjelder også i situasjoner hvor lederen tror han/hun vet, hva det er snakk om.

Eksempel:

Leder: *Hva er det beste som har skjedd for deg i den foregåtte periode*

Medarbeider: *At jeg har utviklet meg som fagperson og som kollega.*

Leder: *Ok, det høres veldig bra ut...*

Her tror lederen at han/hun ved hva det handler om. Men hva med noen flere utforskende spørsmål som kan gjøre begge klokere. F.eks:

- Når du sier at du har utviklet deg som fagperson og kollega, hva tenker du så spesielt på?
- Hvordan har du merket at andre reagerer på din nye måte å være fagperson / kollega?
- Hva er det du gjør annerledes, som virker?
- Hva er det for noen forhold som gjør det mulig for deg og dine kollegaer å gjøre det nye?

Så vær nysgjerrig på det innforståtte! Det er viten og læring å hente – ikke bare for lederen, men for medarbeideren som hører seg selv tenke og svare.

Du har som leder ansvaret for prosesstyringen – og kun til en viss grad for innholdet.

Et par gode prosesstyringsverktøyer er:

Innled med å sette rammen for samtalen: Fortell hva du som leder forstår ved formålet med MU-samtalen. Hva den skal brukes til – for virksomheten generelt og for deg som leder. Fortell hva det skal refereres til videre – om dere skal ende med å inngå en avtale. Og fortell hvor lang tid dere har til samtalen. Jo klarere ramme, jo mer fritt kan dere bevege dere innenfor rammen.

Kontrakt: Når rammen er på plass, inngå så en kontrakt med medarbeideren. Fortell at du selv har noen ting på hjertet; som er noe du synes er viktig at dere kommer inn på. Spør medarbeideren hva som er viktigst for han / henne å snakke om. Ofte er et samtaleskjema langt – og man kan ikke nå rundt om det hele. Så inngå en kontrakt om hva som er det viktigste, og hvor og hvordan deres skal starte. Finn ut om det er en ok tilgang for medarbeideren.

Time-out: Så går dere i gang med samtalen. Ofte er det noen spennende emner man får vendt, og ofte kan man bevege seg vekk fra det som var avtalt i kontrakten. Det er ditt ansvar å være oppmerksom på det. Kanskje synes du at dere snakker om noe veldig viktig – selv om det er noe annet enn det dere hadde avtalt. Men stopp så opp – gå fra innholdsplan til prosessplan og hør

med medarbeideren: *"er det, det riktige vi snakker om nå? Vi hadde jo avtalt ..."* Kanskje blir dere enige om at det dere snakker om nå er viktigere. Men det vesentlige er at du sørger for å forhøre deg om det.

Avslutning: Når dere har et kvarters tid igjen av samtalen så gjør medarbeideren oppmerksom på det: *"Vi har et kvarters tid igjen, er det noe vi skal nå, å snakke om før vi skilles?"*. Så er du helt sikker på at medarbeideren ikke brenner inne med noe. Og helt til sist: Bed medarbeideren oppsummere hva dere har blitt enige om: hvis du selv oppsummerer så følg det gode rådet lederne på workshopen kom med: **Oppsummer frem for å konkludere**. Og repeter sammen, hva som skal være fortrolig, hvis det er relevant i forhold til den samtalen dere har hatt.