



Oppsummering av forskning på mål- og utviklingssamtalen

Juni 2020

Oppsummering av forskning på mål- og utviklingssamtalen



"How am I doing? This seemingly simple question rarely leads to a simple response when posed in a work setting."
(Carson 2006: 397).

- Medarbeidersamtalen har tradisjonelt fungert som et evalueringsverktøy (Fletcher 2001), altså en arena hvor leder har kommet med tilbakemeldinger på medarbeiderens innsats og arbeid. Den moderne medarbeidersamtalen har endret seg mer mot utvikling, der målet er å øke organisasjonens prestasjoner og den enkeltes medarbeider utvikling (DeNisi & Pritchard 2006).
- Den tradisjonelle medarbeidersamtalen har fått mye kritikk, og denne kritikken er dels berettiget. I følge Pulakos oppfatter kun fire av ti ansatte at medarbeidersamtalen bidrar til å øke deres prestasjoner (DeNisi & Pritchard 2006). I vår øyne er et av de mest spennende funnene av DIFIs "Medarbeiderundersøkelsen i staten 2010" korrelasjonen mellom grad av oppfølging i kjølevannet av medarbeidersamtalen og medarbeidertilfredshet. Undersøkelsen viser at medarbeidersamtale uten oppfølging fører til mindre tilfredshet (55/100) enn i tilfeller det ikke blir holdt medarbeidersamtaler (68/100), derimot øker tilfredsheten signifikant i korrelasjon med grad av oppfølging: Medarbeidere som følges opp i noen grad har en tilfredshet på 76/100 og medarbeidere som følges opp i meget stor grad har en tilfredshet på 88/100 (DIFI 2010). Oppfølging er derfor et krav dersom medarbeidersamtalen skal etterleve sitt potensial.
- God oppfølging skaper en positiv spiral, der prestasjoner leder til anerkjennelse, anerkjennelsen skaper energi og energi skaper høyere prestasjoner (Velten m.fl. 2008).
- Medarbeiderne må involveres i medarbeidersamtalen, og prosessen bør foregå i et dialogbasert partnerskap mellom leder og medarbeider. Medarbeiderinvolvering kan gi høyere tilfredshet og aksept av samtalen; når medarbeidere gis anledning til å komme med sine innspill og synspunkter oppfattes prosessen som mer rettferdig (DelPo 2008, Lawler III 2008, Roberts 2003).
- To tredjedeler av respondentene i en undersøkelse i regi av Right Management kjente ikke til strategien til organisasjonen de jobbet i, og dette, det å ikke vite, var det punktet som skapte størst misstrivsel blant medarbeiderne i denne undersøkelsen (Gostick & Elton 2007). Ledere kan jobbe så mye de vil med strategiutvikling, men det hjelper lite så lenge medarbeidere ikke får innsikt i disse.

Oppsummering av forskning på mål- og utviklingsamtalen



- Forskning viser medarbeidersamtalen kan ha positiv effekt på indre motivasjon. En inkluderende og dialogbasert medarbeidersamtale kan øke den ansattes eierskap til prosessen, og forsterker en følelse av samarbeid og støtte i leder-medarbeiderrelasjonen. En god medarbeidersamtale krever mye forarbeid og god kjennskap til den enkelte medarbeider, selve medarbeidersamtalen bør skreddersys til individet. Forventinger og prioriteringer bør utdypes (Kuvaas 2009): Medarbeidere bør gjøres klar over hva som er deres bidrag, og hvordan de bidrar til organisasjonen som en helhetlig organisme (Velten m.fl. 2008).
- Det er blitt foreslått å dele medarbeidersamtalen i to: medarbeidersamtalen og evalueringssamtalen. Roberts fremholder at selve evalueringsfasen av medarbeidersamtalen har en tendens til å overskygge utviklingsplanleggingen (Roberts 2003). Forskning viser at selvevaluerende ansatte er mer fornøyd med utfallet av medarbeidersamtalen: Medarbeidere bør derfor gis anledning til å evaluere sin egen innsats i forkant av medarbeidersamtalen; en slik evaluering tvinger medarbeideren til å reflektere over egne prestasjoner, og i tillegg gir dette en oppmerksom leder større adgang til å gi nøyaktige tilbakemeldinger (Roberts 2003).
- Keeping og Levy foreslår en rekke suksesskriterium for en vellykket samtale: Medarbeiderne må være fornøyd med samtalens nøyaktighet og struktur, relasjonen til leder må være nøytral eller positiv, leder må være nøytral og nøyaktig, forberedelsen i forkant bør være tilstrekkelig, et eventuelt evalueringsgrunnlag må oppfattes som både konkret og rettferdig, og leder bør gis tilstrekkelig trening for å heve kompetansen innen alle relevante områder, for eksempel; målsetning, prestasjonsstandarder, tilbakemelding, oppfølging, evaluering, coaching samt selve medarbeidersamtalen (Roberts 2003).
- Evalueringen kan oppfattes som forstyrrelser og støy dersom medarbeideren ikke er kjent med prestasjonsstandarder (Renn 2003). Hvordan kan medarbeidere akseptere og lære av evaluering og tilbakemelding hvis de ikke forstår standardene evalueringene og tilbakemeldingene er knyttet til? Et av de mest effektive virkemidlene vi har for å kanalisere medarbeiderinnsats er mål; mål gir partnerskapet kan stake kurs for fremtidig innsats. Motivasjonsaspektet ved mål er empirisk testet; effektiviteten ved målsetning er en konsekvens av målets evner til å fokusere adferd og innsats (Roberts 2003).

Oppsummering av forskning på mål- og utviklingsamtalen



- Mennesker mobiliseres til innsats ved å sette mål fordi målet skaper et gap mellom nåværende og en potensiell fremtidig tilstand som vi søker å fylle (Locke & Latham 2002). Mål innvirker prestasjoner på fire måter: Mål retter oppmerksomhet mot aktiviteter relevant for måloppnåelse, mål genererer utholdenhet, mål influerer energinivå og måloppnåelse medfører tilfredshet (Locke & Latham 2002).
- Et mål bør være en oversettelse av aktiviteter og ansvar til fremtidige prestasjonsforventninger. Sannsynligheten for at medarbeidere aksepterer, forpliktes og motiveres av målet øker dersom målet blir satt i partnerskap (Lawler III 2008, Renn 2003). Forskning viser at medarbeidere setter høyere mål for seg selv, enten alene eller i partnerskap, enn leder gjør dersom leder setter mål for medarbeideren (DelPo 2007, Roberts 2003, Locke & Latham 2002). Å ikke få delta i målsetningen kan føre til direkte missnøye hos medarbeideren (Velten m.fl. 2008).
- Et ideelt mål kan summeres i akronymet "SMART": Specific, motivational, attainable, relevant og tracable. Et specific mål må være operasjonaliser- og målbart; konkrete mål fører til bedre resultater enn gjør-ditt-beste-mål, fordi sistnevnte mangler eksternt referansepunkt. Motivational handler om i hvilken grad forventninger om indre og ytre motivasjon knyttes til prestasjonsstandarder. Attainable kan oversettes til oppnåelig, og et mål må verken være for vanskelig eller for enkelt å oppnå.
- Forskning viser at medarbeidere oppnår høyere prestasjoner ved å sette seg selv høyere mål, men alt med måte; for høye mål kan føles urealistiske. Målene må være relevant i den forstand at de tjener en høyere hensikt, for eksempel organisasjonens overordnede strategi. Målet bør derfor heve medarbeiderens evne til å utføre organisasjonens oppgaver. Til sist er det et poeng at målet er i tracable, slik at det er mulig å peke på et konkret element av prosessen og forklare hvor og hvordan dette elementet er en del av måloppnåelsen (Blanchard & Ridge 2009, Gostick & Elton 2007, DelPo 2007, Lawler III 2008, Velten m.fl. 2007, Kaufmann & Kaufmann 2003, Locke 1996, Locke & Latham 2002, Locke & Latham 2006).
- Måloppnåelse er viktig for mestringfølelsen til oss mennesker (Locke & Latham 2006). Leder bør tilrettelegge slik at jobben blir en arena hvor mål blir satt og oppnådd. Jobben bør tilføre livet mening og substans, og stimulere medarbeidertilfredshet gjennom prestasjoner (Velten m.fl. 2007). Suksessfølelse og personlig vekst kan oppnås gjennom både målprosessen og måloppnåelse (Locke & Latham 2006). På samme måte som realiserte mål kan føre til høyere tilfredshet, kan urealiserte mål lede til lavere (Locke & Latham 2002). Mål er dynamiske og når vi oppnår et mål oppstår ofte nye, høyere mål på bakgrunn av dem (Locke & Latham 1996, Locke & Latham 2006).

Oppsummering av forskning på mål- og utviklingsamtalen



- Prestasjonsledelse bør skje kontinuerlig. I følge Blanchard & Ridge (2009) bør ledere observere, overvåke og samhandle med medarbeidere i et prestasjonsledelsessystem. Underveis i prosessen bør partnerskapet evaluere den og ta lærdom av erfaringer. Oppfølging er en "make or break" i utviklingsprosessen (Carson 2006).
- "For goals to be effective, people need summary feedback that reveals progress in relation to their goals. If they do not know how they are doing, it is difficult or impossible for them to adjust the level or direction of their efforts to adjust their performance strategies to match what the goal requires." (Locke & Latham 2002: 702).
- Oppfølgingen blir mer fleksibel dersom den skjer gjennom både hverdagssamtaler og formaliserte check-ins. Kontinuerlig tilbakemelding er et av de viktigste våpnene i lederes arsenal: Blanchard & Ridge (2009) hevder at dag-til-dag-coachingen er det elementet med størst effekt på prestasjonsprosessen. Tilbakemelding kan defineres som informasjon om historisk adferd, og mer spesifikt informasjon om nøyaktigheten, adekvansen og korrektheten til selve adferden (Renn 2003). Effektive tilbakemeldinger kommer fra en troverdig kilde, er spesifikk og referer til noe som er nært i tid. Tilbakemelding er nærmest et krav for å lykkes med medarbeiderutvikling (Roberts 2003). Medarbeidere trenger tilbakemelding for å skape høyere prestasjoner (Renn 2003).'
- Oppfølgingen blir mer fleksibel dersom den skjer gjennom både hverdagssamtaler og formaliserte check-ins. Kontinuerlig tilbakemelding er et av de viktigste våpnene i lederes arsenal: Blanchard & Ridge (2009) hevder at dag-til-dag-coachingen er det elementet med størst effekt på prestasjonsprosessen. Tilbakemelding kan defineres som informasjon om historisk adferd, og mer spesifikt informasjon om nøyaktigheten, adekvansen og korrektheten til selve adferden (Renn 2003). Effektive tilbakemeldinger kommer fra en troverdig kilde, er spesifikk og referer til noe som er nært i tid. Tilbakemelding er nærmest et krav for å lykkes med medarbeiderutvikling (Roberts 2003). Medarbeidere trenger tilbakemelding for å skape høyere prestasjoner (Renn 2003).
- Tilbakemelding kan skape en følelse av belønning når den er knyttet til prestasjonsstandarder (Lawler III 2008). Evalueringsdelen av medarbeidersamtalen bør ideelt sett oppsummere tilbakemeldinger gitt i den kontinuerlige dialogen (Berkeley website, Lawler III 2008). På bakgrunn av en studie med 200'000 respondenter konkluderte HealthStream Research at den viktigste lederegenskapen er evnen til å anerkjenne medarbeidere (Gostick & Elton 2007). Å bli anerkjent er et av våre mest grunnleggende behov som menneske (Velten m.fl. 2008). Gallup illustrerer viktigheten av anerkjennelse gjennom resultater fra 5 millioner respondenter: I denne undersøkelsen leser Gallup at en økning i anerkjennelse kan generere høyere produktivitet, kundelojalitet og kundetilfredshet. I tillegg kan det stimulere organisasjonens prestasjonskultur og redusere turnover (Gostick & Elton 2007). Forskning viser at ledere og medarbeidere på alle nivå ønsker mer anerkjennelse, og fraværet av sådan er en av de største hemmerne for prestasjonskulturer. Manglende anerkjennelse er en av de tre store driverne for utbrenthet (Velten m.fl. 2008).

Oppsummering av forskning på mål- og utviklingsamtalen



- Målsetting kanalisere innsats, og anerkjennelse kan spisse kursen og øke hastigheten (Gostick & Elton 2007). Leder kan være en motiverende kraft på arbeidsplassen ved å synliggjøre og anerkjenne medarbeideres bidrag til helheten.
- Medarbeidersamtaler, målsetning og oppfølging bør ikke begrenses til midler for å nå prestasjonsstandarder: Prestasjonsledelse bør i tillegg utvikle talenter. Prestasjonsledelse bygger nemlig på gjensidig nytte. En begrepsavklaring er her nødvendig; med talenter menes samtlige medarbeidere. Dysvik hevder at medarbeidere i kunnskapsintensive jobber er mer lojal til sine oppgaver og ansvar enn til selve arbeidsgiveren. Missnøye er et sannsynlig utfall av å ikke gi medarbeidere adgang til å utvikle seg innen de rammene de ønsker, og i verste fall kan de tenkes å si opp (Dysvik 2009). Ledere bør muliggjøre utvikling ved å tilby de rette ansvarsområdene og utvikle de rette ferdighetene slik at både faglig og personlig utvikling kan forekomme – i tråd med medarbeiderens og organisasjonens behov (Gostick & Elton 2007).
- Investering i medarbeidere kan tenkes å skape et emosjonelt bånd mellom medarbeider og organisasjonen, noe som kan føre til at medarbeideren føler et psykologisk eierskap til organisasjonen (Kuvaas 2009). Lawler III understreker viktigheten av å forstå talentene, egenskapene og kunnskapen organisasjonen til en hver tid innehar. Oversikt over kompetansen vil gjøre det enklere å planlegge i hvilken retning den bør utvikles for best mulig å kunne realisere organisasjonens strategi og potensial (Lawler III 2008).
- Organisasjonens fremtidige behov kan deduseres i en prosess med tre nivåer. For det første bør en vurdering av kompetanse krevd for å gjennomføre kjerneaktiviteter og strategier nå og i fremtiden. For det andre bør det vurderes hvordan type oppgaver og ansvar som er nødvendig for å utføre dem. For det tredje bør det gjøres en vurdering på hvordan den enkelte kan trenes og utvikles for å gjennomføre disse oppgavene og ansvarsene (Dysvik 2009). Ansatte bør informeres om for eksempel en eventuell endring i ansvar ved vurdering av trenings- og utviklingstiltak (Dysvik 2009).