

Transkripsjon av filmen:

Hvordan sette mål og følge opp ansatte og medarbeidere på en ansvarliggjørende og motiverende måte? Det er vel strengt tatt det ledelse dreier seg om – å avklare forventninger og følge opp på en ansvarliggjørende og motiverende måte. Dette er et interessant felt, for det er også inn i dette rundt medarbeidersamtalen eller mål- og utviklingssamtalen.

Det vi skal snakke om i denne leksjonen er rett og slett hvordan klare å følge opp ansatte. Her er det en endring fra det jeg sa innledningsvis, sette mål, her snakker jeg om å avklare mål. For det er det vi skal gjøre. Vi skal avklare mål i fellesskap og i partnerskap. Vi har ulike roller og ansvar. Vi skal snakke om mål- og utviklingssamtalen som et ledelsesmessig system og prosess hvor det virkelig er behov for å hente ut mer og bedre effekter rundt omkring.

Vi skal også snakke litt om dette med hvordan å tilrettelegge for, eller hvordan få frem ulike individuelle ønsker og behov. Vi slår et slag for en mer individorientert, en mer livsfase- og livssituasjonsorientert personalpolitikk. Folk er forskjellige, også uavhengig av alder, kjønn, livsfaser, osv.

Vi har oppsummert en god del av den forskningen som finnes, både internasjonalt og nasjonalt, rundt medarbeidersamtalen eller mål- og utviklingssamtalen. Det kan dere laste ned for dypdykk der. Vi har også samlet mer tips og råd til HR-funksjoner som dere kan bruke og eventuelt dele med ledere hva de kan gjøre før, under og etter mål- og utviklingssamtaler.

En kort oppsummering av hva all denne forskningen viser. Det er jo ulike faser her. Det ene er målfasen, altså målutvikling. Man ser jo helt entydig at der hvor mål settes i såkalt partnerskap, hvor ledere er dyktige på å oversette strategier, kritte opp banen, si «det er her vi er og her vi skal», gi rammer og utfordre medarbeidere nedenfra og opp.

Hva er dine mål sett i lys av det vi gjør her og dit vi skal? Når medarbeidere blir utfordret blir disse målene høyere med mer eierskap og mer forpliktelse. Så der er liksom første fase kjempeviktig. Så

kommer den viktigste fasen som selvfølgelig er oppfølging underveis. Da må vi ha både formelle, og jeg vil også si uformelle strukturer til hvordan å følge opp ansatte underveis.

Én metode som vi har veldig god erfaring med, eller virksomheter vi har jobbet med, er rett og slett månedlige oppfølgingssamtaler og litt struktur på det. Det sikrer denne leder–medarbeider-dialogen. Den har vi vært innom hvor viktig er. For det utvikler også relasjonen. Kjappe, litt strukturerte møter hvor man får avklart forventninger. Så oppfølging er selvfølgelig den viktigste fasen, og mer oppmerksomhet på evaluering. Altså på læring, både fra den enkelte ansatte selv, og fra leder. At man får vurdert innsats og prestasjoner, men ikke for å dømme folk. For de av dere som er ekstra interesserte i dette anbefaler vi boken til Ken Blanchard, som jo har skrevet 50 bøker rundt sånne temaer. Den heter «Don't Mark My Paper – Help Me Get an A». Det er derfor det er så viktig å gå opp hva som er viktig for å få en A, og så hjelpe folk med å lykkes i jobben sin, og mer fokus på læring og refleksjon. Gjerne med å gi dem tilbakemeldinger, osv., og gjerne den ansatte selv. Og så vet vi jo så mye av dette her.

Heldigvis er det forsket mye på medarbeidersamtalen, bl.a. den strålende forskningen til Bård Kuvaas, som nettopp er inne på at hvis ikke relasjonen er god kan det være like greit å ikke ha den. Han holdt et foredrag hvor jeg holdt et rett etter ham. Jeg tror hans tittel var «Hvorfor det er meningsløst å holde på med medarbeidersamtaler». Min tittel var «Hvordan vi skal hente ut mer og bedre effekter av medarbeidersamtaler». Så jeg følte jeg lå litt etter da jeg kom inn, men det nyttige her er å ta ting i bruk. Ingenting er praktisk med en god teori og denne forskningen. Hva skal da til for å hente ut effekter?

En kjapp gjennomgang her. Dette kan dere lese mer om. Folk må få en positiv opplevelse av en sånn samtale. Det betyr jo ikke at folk får det som de vil nødvendigvis, men at de blir sett, hørt og forstått. Andre ting er fleksibel bruk. Vi skal ha system, vi skal ha struktur, gjerne ovenfra og ned. Vi skal ha rammeverk og konsepter for dette her, men fleksibilitet i selve samtalen slik at du og jeg får snakket om det du og jeg skal snakke om. Og så må ledere, organisasjoner og HR hjelpe til med å tydeliggjøre hvorfor vi skal ha dette systemet med mål- og

utviklingssamtaler. Jo, fordi det er et ledelsesmessig styringsverktøy og et medarbeider-involveringsverktøy. Dette må sies og repeteres, og man må skape forståelse for hvor viktig det er.

Et annet punkt er at ledere helst bør være motivert for samtalen. Hvis man ikke er det, det hender, er det utrolig viktig at man virker motivert for samtalen. Vi har vært innom medarbeiderskap. Vi er jo utrolig opptatte av å bevisstgjøre medarbeiderens eget ansvar for medarbeidersamtalen, for det heter jo «medarbeiderens samtale». Så neste gang en medarbeider ikke er forberedt, i alle fall hvis de har blitt oppfordret til det i forkant, så bør ledere utsette disse samtalene. Vi har ikke tid til å kaste bort hverandres tid.

Det vi alltid er enige om er færre punkter og mer oppfølging på færre ting, slik at vi opplever at det vi har snakket om blir fulgt opp. Dette er mye hentet fra Bård Kuvaas, bl.a.

Vi har gått inn i så mye teori og vi har hentet ut mange eksempler. Jeg synes bl.a. denne fra medarbeiderundersøkelsen i staten i 2010 viser dette veldig godt. Der hvor det er uten oppfølging fører det til mindre tilfredshet enn der det ikke blir holdt samtaler. Det er klart at det i seg selv er en indikasjon på at oppfølging er utrolig viktig skal man hente ut effekter. Igjen: følges man opp i stor grad gir det veldig store effekter.

En kunde vi har jobbet med over tid har også fått målt dette med hva som skjer der hvor det er stor grad av oppfølging i forhold til der hvor det er i mindre eller liten grad. Du ser hvordan oppfølgingen også virker inn på alle andre variabler. Se f.eks. på dette med ledelse, som er en viktig dimensjon her. Der hvor det er en stor grad av oppfølging ligger vi på 4.3, og der hvor det er liten grad av oppfølging er det 2.8. Så det å motivere ledere til å følge opp både uformelt, men også formelt.

En som vi også har hentet mye inspirasjon fra er bl.a. Velten, som har gjort mye på medarbeiderskap. Denne oppfølgingen som skaper en positiv spiral der prestasjon leder til anerkjennelse, naturligvis. Anerkjennelse skaper energi og folk blir sett. De blir hørt, ikke sant, og det skaper høyere prestasjoner igjen. Så det er så tydelig at dette med

oppfølging er noe vi må ha mer oppmerksomhet på. Samt det å få selvevaluerende medarbeidere, at de selv setter ord på hva som går bra og hva som kan bli bedre, osv. Mer refleksjon.

I og med, som vi også har vært inne på tidligere, at man kanskje i mye mindre grad ser lederen sin når man må jobbe mer selvstendig, er det viktig å skape arenaer og kontaktpunkter mellom leder og medarbeidere som kanskje også ser hverandre i mye mindre grad. Ha litt struktur på det. Vi jobbet med en virksomhet hvor en personalansvarlig leder hadde 40–60 medarbeidere under seg. Det er klart at det da er viktig å ha noe struktur for å sørge for at folk blir sett og i det hele tatt vet hva de holder på med, og for å hjelpe dem å lykkes i jobben sin.

En ting er strukturer, de er vi glade i, men det er klart at det er i hverdagen denne oppfølgingen primært skjer. Vi er glade i begrepet «Hverdagsledelse». Det er der det skjer. Også inspirert av en bok som heter «Touchpoint Leadership». Så at leder er mye mer oppmerksom på de øyeblikkene hver eneste dag hvor du kan styrke deg selv som leder overfor dine medarbeidere, men også nærmest ødelegge for deg selv.

Er du leder må du stå for noe. Du må ha en personlig lederplattform. Du må egentlig stille tre spørsmål: «Hvilken leder må jeg være, jeg som er leder i denne virksomheten?», «Hvilken leder vil jeg være?» «Hva er mine ambisjoner som leder?» og «Hvilken leder er jeg?». Så ledere må jobbe kontinuerlig med egen utvikling. De må stå for noe og ha en slags personlig plattform.

Og så må vi trene på det som kanskje er aller vanskeligst innenfor kommunikasjon. Det er å lytte aktivt med et ønske om å forstå. Så når en medarbeider kommer til deg og «Har to minutter?» eller «Jeg har en problemstilling jeg vil drøfte med deg.» så må du lytte og være mentalt tilstede, og gjerne tenke disse tre spørsmålene som står her. Det som vedkommende kommer med, er det ditt problem? Er det mitt problem med tanke på rollen jeg har? Eller er det noe vi har sammen, altså vårt problem? Å hele tiden tenke «Skal jeg gå inn og løse ting og gjøre ting?» og «Hva vil være konsekvensene og effektene på kortere

og lengre sikt?». Av og til kan det være litt dårligere kvalitet, men det er en mulighet til å vokse og utvikle seg for medarbeider. Og så må du sikre handling og fremdrift. Og «Hvordan kan jeg hjelpe deg? Er det noe mer du trenger fra meg?». Ledere som er gode på dette skjønner og forstår alle de øyeblikkene de har hver eneste dag og det er så mange av dem, fra du kommer om morgenen til du går om ettermiddagen og du er leder 100 prosent av tiden.

Så er det alltid et spørsmål om vi skal ha en egen seniorpolitikk, eller en egen livsfasepolitikk. Folk er jo så forskjellige på tvers av alder, kjønn, osv. Jeg har selv opplevd han som måtte hente i barnehagen, en senior på 57 pluss, som lurte på hvilken livsfase han var i for han skiftet bleier i begge ender. Hvilken livsfase er jeg i da?

Det var en leder som sa til min kone, for 15–17 år siden, «Du skal slippe å være prosjektleder, for du har små barn hjemme som jeg også vil at du skal ta vare på.». Det var godt ment og gode intensjoner, men hun ville ha seg frabedt, naturligvis, at han gjorde vurderinger på hennes vegne. Så vi må vært primært individorientert. Folk er så forskjellige. Samtidig går vi jo gjennom noen faser, kanskje. Husk på at halvparten av dem som bor i Oslo er single. Seigmann er veldig individuell. Denne såkalte tidsklemma, som vi alle kan føle på, den har alle. Kanskje av og til en fritidsklemme også. Vi er for ambisiøse i hva vi ønsker å få til. Det gjelder å ha en struktur for å diskutere behov. Her er det noen grove kategorier. 20–30 år, 30–45, 45–55. Det kan være noen temaer som det kan være allright å ha en struktur på, som også gir en anledning for både leder og medarbeider til å ta opp.

Når vi snakker om integrert seniorfokus er det mer snakk om den kompetansen som folk har og hva de ønsker å utvikle seg på videre, eller bruke av den kompetansen de har brukt lang tid på å få seg. Det å ha fokus på fremtiden – hvor ser du deg selv både 5, 10 og 15 år frem i tid?. Hva må du gjøre i dag for å være både attraktiv og ha den kompetansen du trenger, men også ha det gøy underveis?

Det er litt for mange, selv om seniorenne ofte er de som faktisk trives best, så er det kanskje liksom naturlig at de som holder på lengst også er de som vil mest. Det er det å ha oppmerksomhet på utvikling

gjennom hele yrkeslivet. Det er litt for mange som logger ned litt for tidlig. Jeg har møtt 40-åringene som gleder seg til å gå av med pensjon. Det er dårlig utgangspunkt både for den enkelte selv, men også for arbeidsgivere.

Vil du være med så heng på – det er budskapet, og så må vi snakke om tilrettelegging. Tilrettelegging er ikke en sykkelgjøring i det hele tatt. Vi trenger jo alle tilrettelegging for å kunne gjøre en god jobb. Det kan være å jobbe litt redusert, det kan det være, men det kan også være større oppgaver og mer ansvar. Det kan også være tilrettelegging. Så tilrettelegging trenger vi alle sammen å ha oppmerksomhet på. Ledere er jo ikke tankelesere. Derfor må vi kommunisere våre ønsker og behov. Dette er en måte å reflektere rundt livssituasjon og livsfase og få en dialog omkring det.

Noen spørsmål til slutt her. Har dere virkelig, hvis dere er litt selvkritiske på prosessen, deres for hvordan dere setter mål og følger opp folk. Har dere en prosess som virker? Hele poenget er at det skal virke motiverende. Det er litt for mange prosesser som ikke virker i det hele tatt, eller som til og med kan virke demotiverende. Har dere prosesser som bidrar til at dere faktisk setter mål i partnerskap? Hvor ledere er gode på mål, retning og prioriteringer og det at vi utfordrer våre ansatte, nedenfra og opp, på hva de kan bidra med og hva deres personlige og faglige mål er fremover. Er det slik at de ansatte opplever at lederne følger dem opp på en ansvarliggjørende og motiverende måte? Eller er det med kontroll? Dette krever litt tillit også, selvfølgelig. Har dere prosesser som tydeliggjør disse målene, kravene og forventningene som vi kan ha til både prosesser, ledere og medarbeidere? Og ikke minst, er det nok tilstrekkelig oppmerksomhet på læring, vekst og utvikling?

Kari Østerud sa innledningsvis at de ansatte og deres kompetanse er de viktigste produksjonsfaktorene i en virksomhet. Det er den viktigste innsatsfaktoren vi har. Hvis det er tilfellet, og det er det som regel, betyr det faktisk at læring blir den viktigste prosessen, både individuelt og kollektivt. I et samfunn og arbeidsliv som endrer seg, sånn som det gjør nå, er det å bygge opp læringsevnen det som kanskje er det aller viktigste for å være rigget for å møte utfordringer fremover.

Så det var denne økta her. Som jeg sa innledningsvis legger vi med oppsummering av en god del forskning på dette feltet, samt litt konkrete tips og råd som mange av våre kunder har hatt glede av å dele med sine ledere. Så da ønsker vi dere bare lykke til.