

Arbeidsliv mot 2020

Mer prestasjoner – mindre prat

Få ledelsesverktøy er så mye brukt og vurderes som så lite effektivt som medarbeidersamtalen, viser en fersk undersøkelse blant ledere og HR-folk. Men nå skal det bli slutt på kosepraten. Medarbeidersamtalen skal bli mer effektiv, og den skal bidra til at virksomheten får mer ut av hver enkelt medarbeider.

Den årlige medarbeidersamtalen er elsket av noen, hatet av andre. Mange opplever den som et klamt pliktøp som stjeler verdifull tid og som det i bunn og grunn kommer lite ut av. Og de som mener dette, får nå støtte av ekspertene. Både Boston Consulting Group (BCG), HR Norge og det danske rådgivnings- og analyseselskapet Ennova vedgår at mange medarbeidersamtaler fungerer dårlig, ja, til og med mot sin hensikt. Men løsningen er ikke å droppe hele samtalen, mener de. I stedet må den forbedres og spisses, og det er det som er trenden i store deler av internasjonalt arbeidsliv.

– Problemet er at det gjennomføres så mange medarbeidersamtaler med altfor dårlig kvalitet og oppfølging, sier daglig leder **Even Bolstad** i HR Norge, som synes medarbeidersamtalene er blitt for «myke».

Det er ikke LO enig i. De er generelt svært skeptiske til hele medarbeidersamtalen og mener den tvert imot er blitt for aggressiv og amerikanisert, forteller **Knut Boddington**, leder i LOs forhandlingsavdeling.

– Vi får masse tilbakemeldinger om at medarbeidersamtalen blir brukt som del av en hersketeknikk og at det skaper dårligere relasjoner mellom ansatte og ledelse, sier han.

Alle må prestere

Prestasjonskultur og prestasjonsledelse er de nye moteordene i HR-kretser. Finanskrisen har gjort at bedrifter over hele Europa har måttet slanke og stramme inn, og de medarbeiderne som er igjen, må prestere bedre. Bedriftens mål løftes frem, og det forventes at hver og en skal bidra. Det innebærer at det stilles tydeligere krav til den enkelte, og det måles i hvor stor grad den enkelte klarer å nå målene som settes. Gode prestasjoner skal stimuleres, dårlige korrigeres. Og det kan godt vises i lønningsposen. Tankegangen kan virke fremmed i Norge, men har de siste årene vært på full

fart inn i rådende HR- og ledelsestenkning også her til lands. Allerede for ett år siden skrev Mandag Morgen at prestasjonsmålinger fester et stadig sterkere grep om norsk arbeidsliv (se Mandag Morgen nr. 32, 2009).

Noe så klassisk og gammeldags som medarbeidersamtalen regnes som det viktigste verktøyet innen prestasjonsledelse. Tre forskjellige undersøkelser om ledelse og medarbeiderutvikling det siste året peker imidlertid i samme retning: Mange sliter med å få medarbeidersamtalen til å fungere. Ofte fungerer den rett og slett ikke.

- **Lite effektivt:** I en stor internasjonal spørreundersøkelse blant 5500 sjefer og HR-ledere oppgis medarbeidersamtalen som et av de mest brukte ledelsesverktøyene. Samtidig rangeres den som et av de minst effektive verktøyene (se figur 1). Boston Consulting Group (BCG), som står bak undersøkelsen sammen med HR Norges internasjonale overbygning WFPMA, mener det blant annet skyldes at de holdes for sjelden og er for løsrevet fra andre initiativer.
- **Brukes feil:** I Ernst & Youngs og HR Norges årlige HR-undersøkelse blant norske HR-ledere skiller medarbeidersamtalen seg ut som det aller viktigste verktøyet i forbindelse med prestasjonsledelse. Mest brukt er medarbeidersamtalen i offentlig sektor. Men samtalen brukes feil. De brukes ikke til å sette konkrete mål, og i den grad det settes mål, får det ingen konsekvenser om målene nås eller ikke nås.
- **Mot sin hensikt:** Ennovas spørreundersøkelse blant ansatte i europeiske virksomheter, European Employee Index, viser at kvaliteten og utbyttet av medarbeidersamtalen varierer stort. Mange opplever den som en løs og uforpliktende samtale om trivsel og samarbeid. Det viser seg at en dårlig medarbeidersamtale faktisk er verre enn ingen medarbeidersamtale (se figur 2).

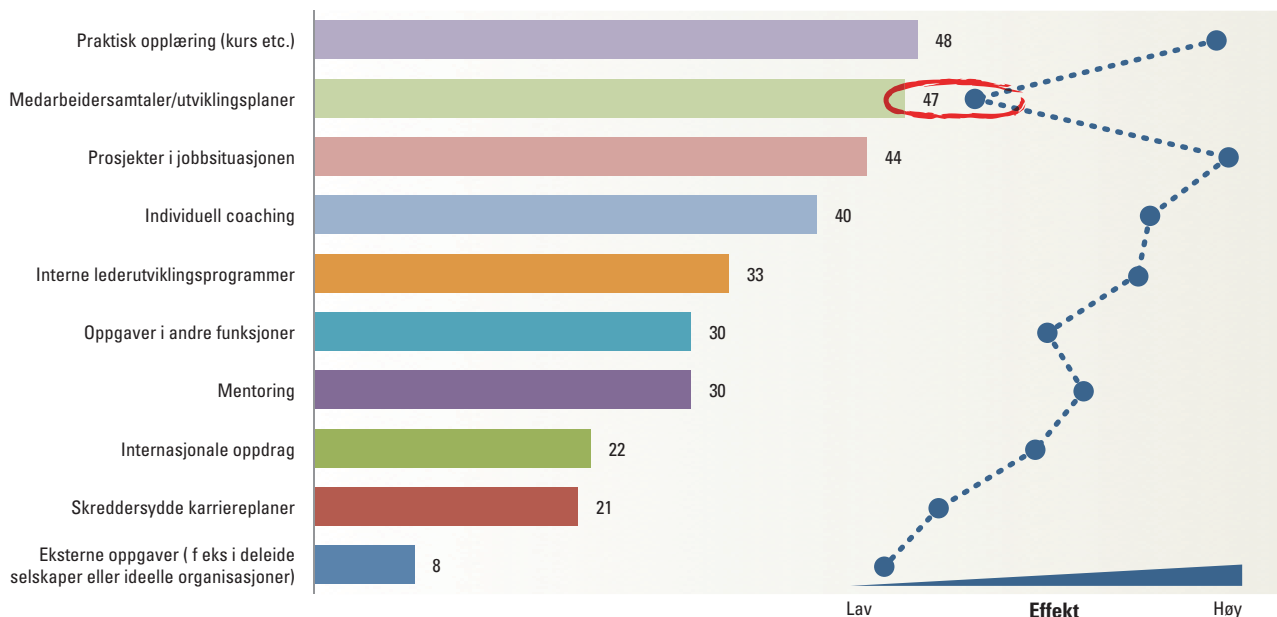
Even Bolstad i HR Norge, som vært medvirkende i alle de tre undersøkelsene, er ikke overrasket over at medarbeidersamtalen får det glatte lag av både HR-ledere og ansatte.

– Det blir et gap mellom intensjonene og det som kommer ut av det. I praksis har det som kommer opp i disse samtalen ingen som helst konsekvens i mange

Virker dårlig

Figur 1

Utbredelse av forskjellige utviklingsverktøy (prosentandel som svarer at de har brukt det) samt hvor effektivt hvert verktøy blir vurdert som (høyre del av figuren). Basert på spørreundersøkelse blant 5.500 ledere og HR-ledere i Norge og internasjonalt.



Medarbeidersamtaler er mye brukt, men blir ikke vurdert som særlig effektivt.

Kilde: BCG/WFPMA, 2010

virksomheter, og da er det kanskje ikke så rart at de faktisk kan ha negativ betydning. Ofte blir medarbeidersamtalen en generell utluffing om arbeidsmiljø og trivsel og den slags. Man hopper over det som går på hva vi skal jobbe med fremover og hvordan vi skal utvikle oss, det som kunne gjort det til en målrettet samtale knyttet opp mot mål og kompetanseanalyser.

Bolstad viser til Danmark der de snakker om medarbeider- og utviklingssamtale.

– Det signaliserer litt mer hva dette burde være. De norske medarbeidersamtalene er blitt veldig myke og fokusert på trivsel. Vi må bli flinkere til å koble det myke og det harde, sier HR-lederen.

Henrik D. Sørensen, administrerende direktør i Ennova som blant annet utfører medarbeiderundersøkelser for noen av de største virksomhetene i Europa, peker på at mer målrettede medarbeidersamtaler tvinger seg frem i stadig flere europeiske land. I Danmark har dalende produktivitet bidratt til å gjøre dette mer aktuelt.

– Den klassiske medarbeidersamtalen har handlet om hvilke kurs medarbeideren har hatt siste 12 måneder og hvilke han kan tenke seg de neste 12 månedene. Nå dreier samtalene mer og mer over mot mål og forventninger, prestasjoner, oppfølging av prestasjoner

og anerkjennelse og belønning som understøtter det som skaper resultater. Bedriftene er avhengige av å øke produktiviteten og inntjeningen, det bygges prestasjonskulturer, og medarbeidersamtalene blir mer prestasjonsorientert. Samtalene vil ikke handle like mye om hvilke kurs du kunne tenkt deg, men om hva som skal til for at du skal nå målene som settes for deg, og dermed hvordan du kan bidra til at bedriften når sine mål.

– Medarbeidersamtalen er blitt mer hardcore og mindre koseprat, oppsummerer Sørensen.

Ifølge Ennovas undersøkelse øker medarbeidernes tilfredshet med det som defineres som en godt utført medarbeidersamtale (se figur 2). Det vil si en samtale hvor medarbeider og leder avklarer forventningene til hverandre, hvor medarbeiderne blir presentert for målene det forventes at de skal innfri, og de får et realistisk bilde av hva de bidrar med og hvordan dette verdsettes i virksomheten.

– Er ikke faren at medarbeidere bare blir mer demotivert hvis de gjør så godt de kan og tilbakemeldingen likevel er at de ikke gjør en god nok jobb?

– Det kan man godt si. Men så vil motspørsmålet være: Har virksomheten egentlig noe valg? Hvis den enkelte medarbeider ikke vil eller kan skape de resultatene vi må

ha for å overleve, så er det ikke sikkert denne medarbeideren skal være der. Vi skal ha engasjerte og motiverte medarbeidere, men det må samtidig være medarbeidere som skaper resultater. Hvis det å skape resultater er demotiverende for en medarbeider, så er kanskje ikke dette den rette jobben for vedkommende, sier Henrik D. Sørensen.

BCG vs. LO

Også **Rune Jacobsen**, seniorpartner i BCG Norge, tror en dårlig medarbeidersamtale kan virke mot sin hensikt.

– Absolutt. I selskaper hvor fokuset på medarbeiderutvikling ikke er til stede, vil medarbeidersamtalen ofte kunne bli et symbol på den generelle tilstanden i selskapet. Tomme prosesser uten reelt innhold vil oppfattes som lite fruktbart, og snarere undertrykke det iboende engasjementet for utvikling og forbedring som finnes i hver enkelt av oss, sier han, og gir følgende oppskrift på en god medarbeidersamtale:

– Godt gjennomførte medarbeidersamtaler har en tydelig avtalt hensikt og struktur som leder-og-medarbeider-

der-dialogen skjer innenfor. Utgangspunktet bør være at man setter seg ned sammen og avtaler en konkret utviklingsplan. Denne bør baseres på medarbeiderens egevaluering og ambisjoner, lederens vurdering av den ansattes prestasjoner og potensial, samt hvilke behov bedriften har fremover. Med en konkret «avtale» i bunn, bør man ha flere samtaler gjennom året for å diskutere fremdrift. Vår erfaring er at korte kvartalsvise gjennomganger ofte er nødvendig for å holde trykket oppe. Mot slutten av året bør man gjøre en mer formell evaluering som gir naturlig input til neste års prosess, sier Jacobsen.

LO på sin side er skeptisk til både medarbeidersamtalen og konsultentselskapene som har bidratt til å utvikle den. Knut Bodding mener det har vært en uheldig utvikling de siste årene, og han advarer arbeidsgivere mot å la konsulenter overta styringen.

– At man skal ha en slags utviklingssamtale, om personlig utvikling, etter- og videreutdanning eller ting man må jobbe annerledes med, er helt naturlig. Og ansatte har behov for tilbakemelding om hvordan de utfører jobben sin. Men problemet er at flere av systemene som brukes, er blitt for aggressive. Metodene er blitt altfor amerikanisert, og utenforstående konsulenter har fått for stor gjennomslagskraft. Når man utformer maler for medarbeidersamtaler, så bør det skje på arbeidsplassen og i samråd med tillitsvalgte, slik at de tilpasses lokale forhold og lokal kultur, sier Bodding.

– Arbeidsgiverne må tenke veldig godt igjennom hvordan de bruker medarbeidersamtalen, og den må ikke bli en erstatning for vanlige, kollektive forhandlinger, legger han til.

Begravde medarbeidersamtalen

I Bluegarden, som tilbyr rådgivning innen lønn og HR, har de tatt konsekvensen av at den vanlige medarbeidersamtalen ikke fungerer. De har like godt erklært den død, og i stedet laget et opplegg rundt en en-til-en-samtale som skal gjennomføres mellom leder og medarbeider en gang i måneden. Her handler det om oppgaver, mål og relasjoner.

– Medarbeidersamtalen er en ganske så meningsløs øvelse de fleste steder. Det er et pliktøp uten reell innvirkning på resultater. Derfor har vi gjort noe helt annerledes, sier HR-direktør **Sissel Sare**, som karakteriserer den klassiske medarbeidersamtalen som «litt 1990-talls».

– Til å begynne med var det mange som steilet da de hørte om en månedlig en-til-en-samtale, fordi de ikke syntes de hadde tid til det. Men etter hvert er disse samtalene blitt et svært godt verktøy, sier Sare, som forteller om stor interesse om den nye måten å medarbeidersam-

Den gode samtalen

En arbeidsplass som har ambisjoner om å få noe ut av medarbeidersamtalen, legger vekt på dette:

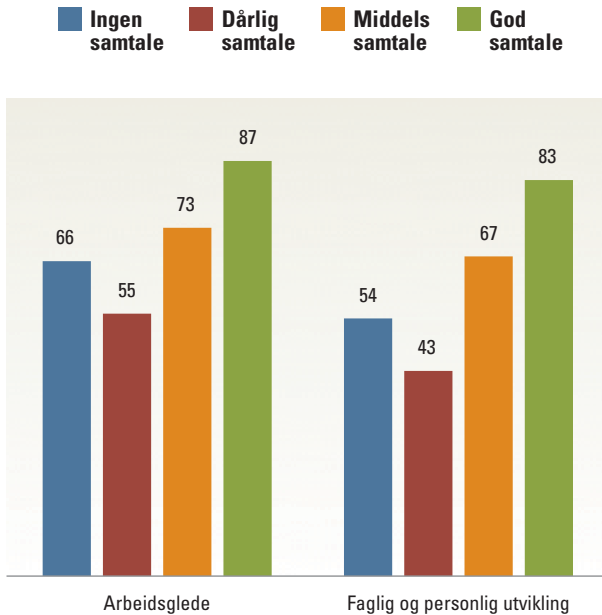
- **Opplæring i bruk av medarbeidersamtale:** De som skal gjennomføre samtalen, må skolerer både i gjennomføring av samtalen og i verktøyene som brukes. Opplæringen bør kobles til generell lederopplæring samtidig som det skapes grunnleggende forståelse om hvilke mål virksomheten arbeider mot og hvilken rolle egen enhet har i dette arbeidet.
- **Gode forberedelser:** Begge parter må forberede seg grundig hvis samtalen skal få ønsket effekt. De fleste virksomhetene har et opplegg og et skjema til bruk i denne forbindelse. Bruk skjemaet som en sjekklister, men vakt deg for å opphøye det å gå gjennom listen til å bli et mål i seg selv. Hva som er viktig å legge vekt på, kan variere fra person til person. Dette er først og fremst et praktisk verktøy som sikrer en viss felles struktur og at man er innom de viktigste punktene.
- **Konkret:** Det er viktig å være konkret og tydelig om mål og resultater, med handlingsplan og oppfølging. Hvem skal oppnå og gjøre hva – når, med hvilke ressurser og forutsetninger – og i hvilken hensikt.
- **Obligatorisk:** Dersom slike samtaler ikke er obligatoriske, vil ofte de vanskelige samtalene bli utsatt. Mange av de svakest lederne vil dessuten ikke se hensikten eller vegre seg mot å gjennomføre samtalen.
- **Evaluerings:** Husk å evaluere – ikke bare selve samtalen, men også hvordan den bygges opp under det man vil ha ut av samtalen. Medarbeidersamtaler er et middel for å nå mål.

Kilde: HR Norge

Blir blid

Figur 2

Antall poeng for henholdsvis arbeidsglede og faglig/personlig utvikling på en skala fra 0 til 100. Basert på spørreundersøkelse blant 5100 medarbeidere i norske virksomheter.



Dårlig medarbeidersamtale er verre enn ingen medarbeidersamtale.

Kilde: European Employee Index, Ennova/HR Norge 2010

tale på. En rekke andre selskaper har henvendt seg til Bluegarden og har begynt å gjøre det samme.

Sare forteller at de nye samtalene har bidratt til å få ned sykefraværet.

–Jevnlig kontakt med leder forebygger at folk er borte fra jobben. Vi tror ikke sykefravær kan forebygges så mye gjennom bedriftshelsetjeneste og sånne typer tiltak. Da fungerer dialog med lederen bedre. Medarbeiderne skal vite at de er viktige og betydningsfulle for arbeidsplassen, sier hun.

– Dialog er det viktigste lederverktøyet vi har, og i moderne kunnskapsbedrifter hvor medarbeiderne bruker mye av seg selv, tror jeg den tette dialogen med lederen er svært viktig. Dette skal ikke erstatte den løpende kontakten i hverdagen. Men vi vet at hverdagen er travel, og med dette sikrer vi at alle vet at de har i hvert fall dette ene møtet med sin leder hver måned, sier Sare.

Lønsspørsmål holdes utenom de månedlige en-til-en-samtalene og spares til en årlig lønnsamtale. En gang i halvåret evalueres lederne av sine underordnede. Sare poengterer at det er viktig at lederne får opplæring i å gjennomføre samtalene med sine medarbeidere.

Ideelt arbeid – ikke helt ideelt?

Skandia, PA Consulting, Body Shop, IBM, Deloitte og en lang rekke andre selskaper gjør det: Lar ideelt arbeid inngå som en del av arbeidstiden. Det bidrar til å styrke selskapets omdømme og samfunnsengasjement, og ansatte får utløp for sitt ideelle engasjement. Men som lederutviklingsverktøy scorer slik utplassering enda dårligere enn medarbeidersamtalen. Det gir liten gevinst å utplassere folk i en frivillig organisasjon. Det mener i alle fall BCGs store internasjonale webpanel av ledere og HR-folk. Å la ledere eller lederspirer få utvikle seg gjennom å arbeide i andre organisasjoner regnes som det minst effektive av i alt ti lederutviklingsverktøy (figur 1).

Tania Ellis, dansk-britisk bedriftsrådgiver, er ikke enig, og viser til at stadig flere store selskaper satser på såkalt corporate volunteering. Hun mener ideelt arbeid, brukt på riktig måte, kan være et viktig supplement til dyre ledelseskurs ved handelshøgskolene.

– Hvis man blir satt til å slikke frimerker og gå rundt med innsamlingsbøsse, forstår jeg at lederne føler de ikke får så mye utbytte av det. Men hvis man bruker det strategisk som en del av personal- og lederutviklingen og sørger for god oppfølging, kan det fungere bra. Vi ser at også handelshøgskoler tenker stadig mer i lignende baner og legger inn besøk i andre deler av verden som en del av utdanningsløpet. Slik får studentene innblikk i andre kulturer og behov i det som kan bli potensielt nye markeder for virksomhetene de ansettes i senere, sier Ellis.

Rune Jacobsen i BCG peker på at det fortsatt er få bedrifter som har erfaring med denne typen opplæring.

– Potensialet i slike ordninger er stort, men det eksperimenteres mye. For eksempel har mange bedrifter og ledere som utplasserer medarbeidere i slike organisasjoner, ikke målsatt hvilken konkret utvikling dette skal gi deres utplasserte. Samtidig tenderer dessverre mange ideelle organisasjoner til å mangle gode utviklingssystemer. De utplasserte medarbeidere blir dermed mer overlatt til seg selv og må drive egen utvikling uten oppfølging, sier han.

– Det er ikke nødvendigvis noen medfødt egenskap å gi konstruktiv tilbakemelding som bidrar til å utvikle medarbeiderne. Det må trenes, sier Sissel Sare.

Det er Bolstad i HR Norge enig i. Han tror mange av dagens medarbeidersamtaler blir dårlige fordi lederne ikke er flinke nok.

– I skandinavisk tradisjon blir lederne som regel plukket ut på grunnlag av faglig dyktighet. Man har autoritet fordi man er flink i faget, ikke nødvendigvis fordi man er eller har potensial for å bli en god leder. Det viser seg at mange ikke har gode nok relasjonelle kvaliteter. ■

Mandag Morgen
Sveinung Engeland
 sveinung@mandagmorgen.no