

AIDER

Mål- og utviklingssamtalen

Jon Fredrik Alfsen

Mål- og utviklingssamtalen

Læringsmål for denne filmen

- Økt kunnskap om hva som skal til for å hente bedre effekter ut av mål- og utviklingssamtaler
- Gi konkrete råd om hva den enkelte leder (eller medarbeider) kan gjøre før, under og etter gjennomføring av samtalene
- Motivere og ansvarliggjøre både ledere og medarbeidere på sitt ansvar for prosessen
- Dele en veileder for mål- og utviklingssamtalen

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!



En artig dag på jobben.....

■ ■ ■ At medarbeidersamtalen ofte forkortes som MAS, er ikke helt uten grunn.

Nyttig samtale?



LEDELSE
BÅRD KUVAAAS

Medarbeidersamtaler omfatter gjerne planlegging, gjennomføring og oppfølging av formaliserte samtaler mellom ledere og medarbeidere. Jeg har tidligere publisert studier som indikerer at om en organisasjon har medarbeidersamtaler eller ikke, er uvesentlig. Det som eventuelt betyr noe er i hvilken grad den enkelte medarbeider opplever medarbeidersamtalen som nyttig. Da kan medarbeidersamtalen bidra til mer lojale og motiverte medarbeidere.

Problemet er bare at det store flertallet av medarbeidere jeg har undersøkt, stiller seg likegyldig til medarbeidersamtalen, mens noen få synes den er fantastisk eller helt forferdelig.

MAS

Utvalgte påstander for måling av opplevd nytte av medarbeidersamtalen (MAS):

- MAS hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at organisasjonen skal nå sine mål
- MAS hjelper meg å prioritere mitt daglige arbeid

- MAS gir meg klar og direkte informasjon om hvor jeg står i forhold til avdelingens/kontorets mål
- Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får gjennom MAS stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prester

FORSKNINGEN

- Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3): 504-522.
- Kuvaas, B. 2007. Different relationships between perceptions of de-

velopmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3): 378-397.

- Kuvaas, B. 2011. The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2): 123-137.

” Makter ikke lederne å utvikle gode relasjoner til det store flertallet av sine medarbeidere, er det bedre at de ikke gjennomfører medarbeidersamtaler

altså ikke om medarbeidersamtalen dekker ulike behov og oppleves som nyttig om ikke dag-til-dag-kommunikasjonen er på plass.

Denne undersøkelsen og annen forskning på medarbeidersamtaler gir grunnlag for noen konkrete råd:

- Dersom flertallet i organisasjonen opplever medarbeidersamtalen som nyttig, er det bra, men ikke tilstrekkelig dersom prestasjonsforbedring

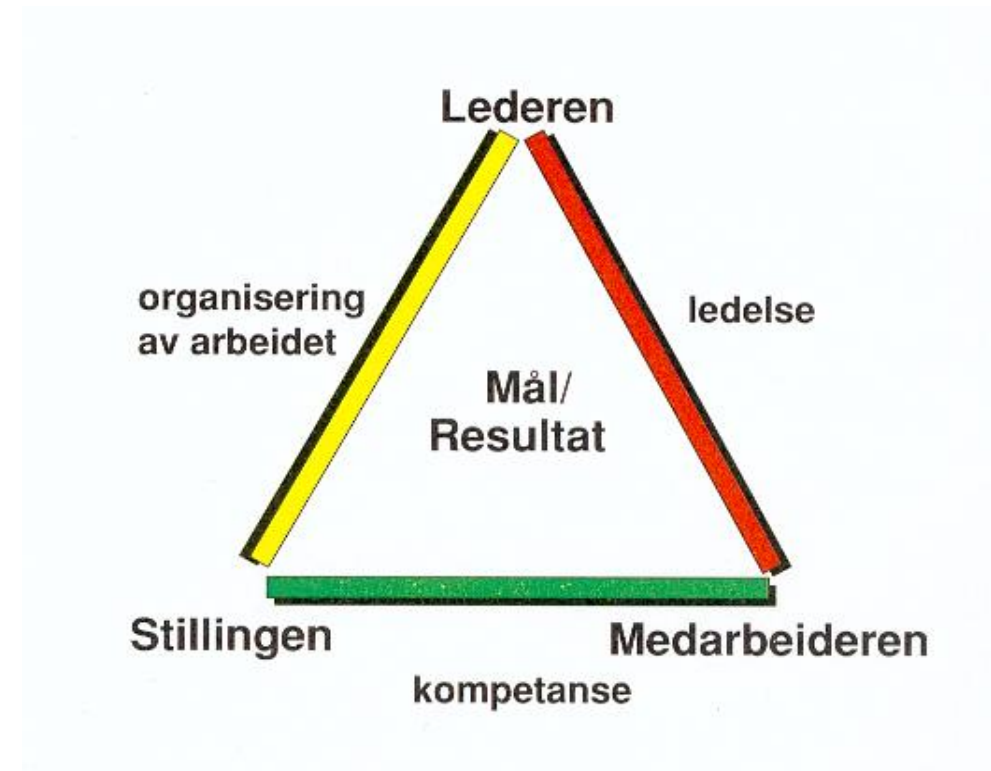
Hva vet vi om mål- og utviklingssamtaler?

- **P**ositive opplevelser av samtalen en forutsetning for positive resultater
 - **F**leksibel bruk er nøkkelen til suksess
 - **T**ydelig mål og innramming – hvorfor gjør vi dette?
 - **L**eders motivasjon for samtalen
 - **A**nsvarliggjøring av medarbeideren
 - **O**ppfølging, oppfølging, oppfølging
- Kilde: Bård Kuvaas, «lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser»



Hva er mål- og utviklingssamtalen?

- Et styringsverktøy og involveringsverktøy
- Mål- og utviklingssamtalen skal munne ut i gjensidige, aksepterte, framtidige mål og tiltak
- Det er en samtale om oppgaveutførelse og resultatoppnåelse for en avsluttet periode
- Drøfting av nye mål, oppgaver og tilhørende utviklingsbehov
- Arena for å samstemme den enkeltes ønsker med virksomhetens behov



Hvordan avklare mål og følger opp ansatte på en motiverende og ansvarliggjørende måte?

1. Utvikle mål i partnerskap

- Ansatte og ledere som setter mål i **partnerskap**. Ledere er tydelig på mål, retning og prioriteringer. Medarbeidere er tydelig på egne mål og om hvordan de kan bidra.
- Mål som settes på denne måten, blir **høyere**, skaper **utholdenhet** og **engasjement**, reelt **eierskap** og **ansvarliggjør** den enkelte ansatte.
- Innebærer avklaring av de viktigste oppgavene, ansvar, roller, faglige og personlig mål. Mål må være «**rammer**» med mulighet for påvirkning, ikke absolutter.

Hovedfokus for ledere er å hjelpe medarbeidere til å lykkes i jobben sin – da må det avklares i fellesskap hva det vi si å lykkes!

Hvordan avklare mål og følger opp ansatte på en motiverende og ansvarliggjørende måte?

2. Oppfølging i hverdagen

- God oppfølging er det **viktigste** del av prosessen. Hvordan vi følger opp ansatte på praksis, leveranser, resultater og verdierlevelse.
- Medarbeider må melde inn sine **behov** til leder og si ifra hva de trenger hjelp til når det gjelder avklaringer eller prioriteringer.
- Ledere må **støtte og utfordre** medarbeidere på leveranser og deres utvikling. Krever både en uformell og formell struktur.
- Vi anbefaler en månedlige 1 til 1 oppfølgingssamtaler som både ansatte og ledere har ansvar for å gjennomføre.

Hovedfokus for ledere er å følge opp ansatte på en ansvarliggjørende og motiverende måte

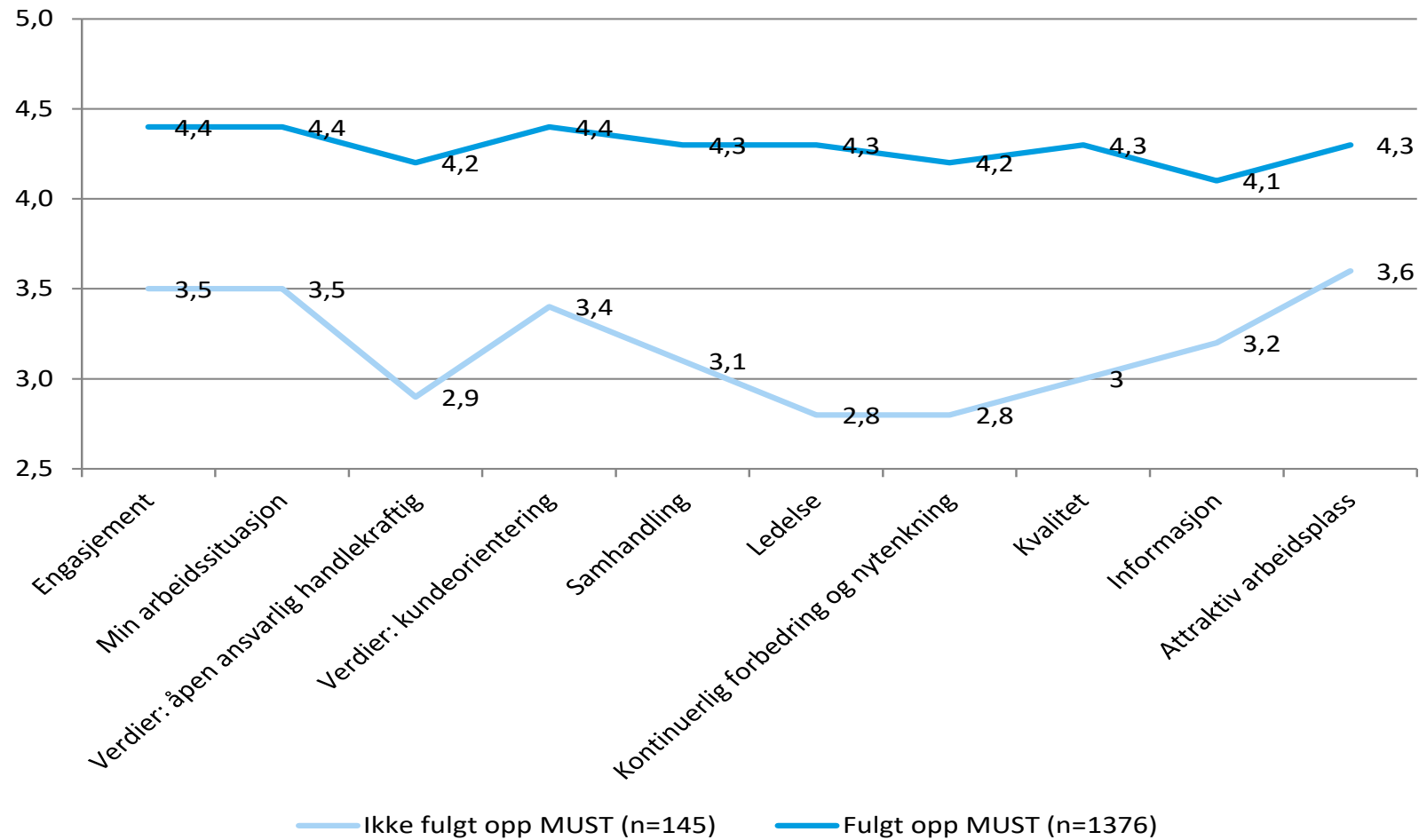
Hvordan avklare mål og følger opp ansatte på en motiverende og ansvarliggjørende måte?

3. Læring og evaluering

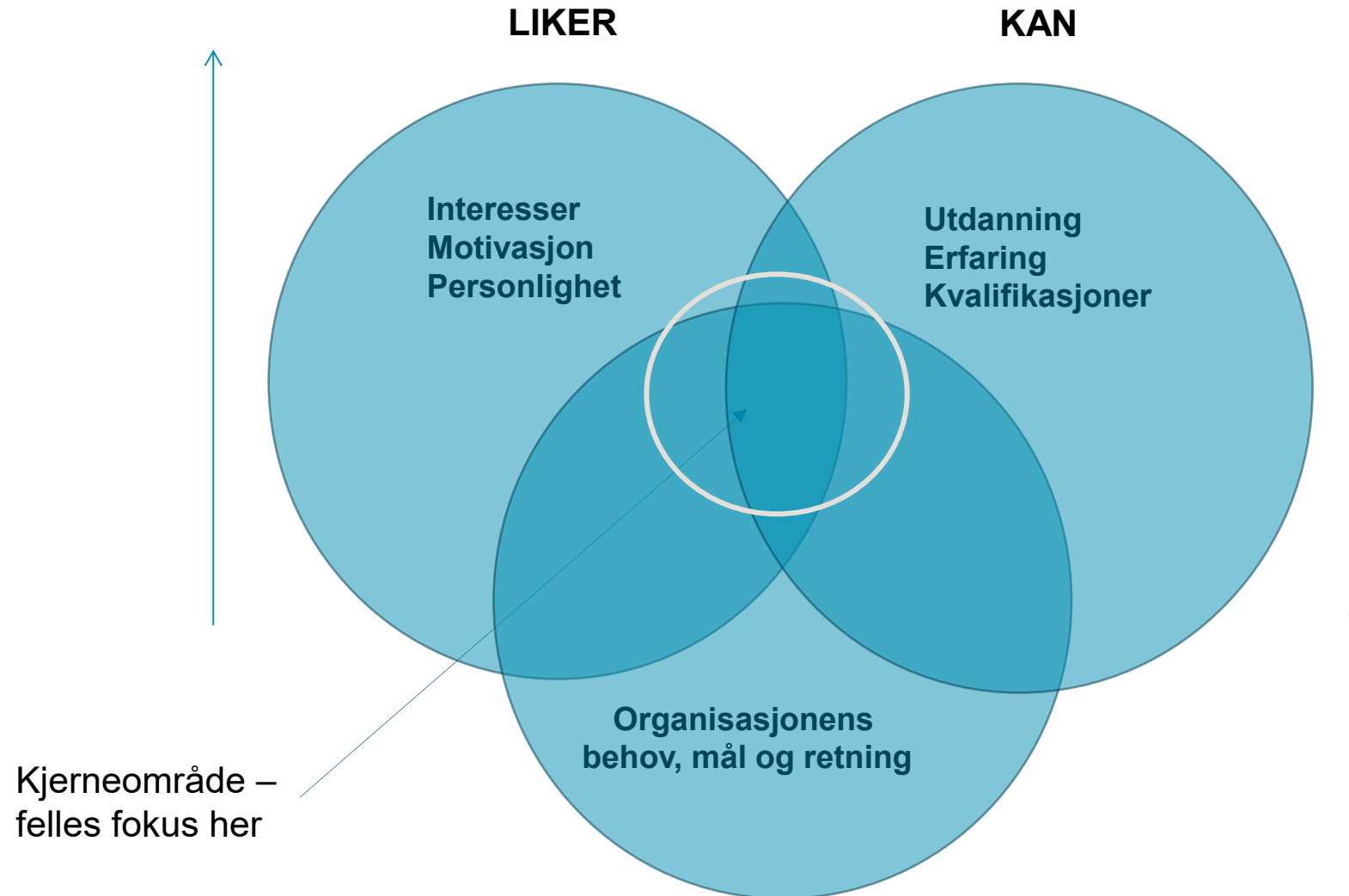
- **Gjensidig vurdering, evaluering og læring** av praksis, prestasjoner og resultater.
- Både medarbeidere og ledere vurderer **innsats, prestasjoner og resultater** i forhold til det avtale oppgaver, ansvar, rolle og mål.
- Medarbeidere kan innhente **tilbakemeldinger** fra kollegaer og andre samarbeidspartnere.
- Ledere kan innhente **tilbakemeldinger** på egne medarbeidere personer «rundt» vedkommende.

Hovedfokus for ledere er å være opptatt av den enkelte medarbeiders vekst og utvikling og læring

Oppfølging av mål- og utviklingssamtalen virker positivt på en rekke områder



Samstemme den enkeltes ønsker med organisasjonens behov....



Innholdsfortegnelse



1. Suksessfaktorer for å hente ut effekter av mål- og utviklingssamtaler
2. Tips til hva du kan si til medarbeiderne i fellesskap før du skal gjennomføre mål- og utviklingssamtaler
3. Eksempel på gjennomgang og presentasjon av enhetens og virksomhetens mål, strategier og oppgaver.
4. Forberedelse før mål- og utviklingssamtaler
5. Ta styringen i starten av samtalen
6. Eksempler på gode spørsmål som kan brukes i mål- og utviklingssamtaler
7. God oppfølging!

Mål- og utviklingssamtalen

Læringsmål for denne filmen

- Økt kunnskap om hva som skal til for å hente bedre effekter ut av mål- og utviklingssamtaler
- Gi konkrete råd om hva den enkelte leder (eller medarbeider) kan gjøre før, under og etter gjennomføring av samtalene
- Motivere og ansvarliggjøre både ledere og medarbeidere på sitt ansvar for prosessen
- Dele en veileder for mål- og utviklingssamtalen

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!



AIDER

Praktiske verktøy

Suksessfaktorer for å hente ut effekter av mål- og utviklingssamtaler

SUKSESSFAKTORER

- Positiv opplevelse av medarbeidersamtaler er en forutsetning for positive resultater
- Fleksibel bruk av medarbeidersamtaler er nøkkelen til suksess
- En "ovenfra og ned"-holdning er direkte skadelig for de med høy grad av indre motivasjon
- Tydelig mål og innramming (hvorfor gjør vi dette?)
- Leders motivasjon for medarbeidersamtaler
- Ansvarliggjøring av medarbeiderne
- Oppfølging, oppfølging, oppfølging

*Bård Kuvaas, Handelshøgskolen BI,
"Lønnsomhet gjennom menneskelige
ressurser" 2009*

Begge parter forbereder seg godt.

Din medarbeider skal reflektere over egne mål, egen kompetanse, motivasjon og tanker om hva medarbeideren vil bidra med fremover og hvordan vedkommende ønsker å utvikle seg

Du som leder må før samtalen informere om enhetens mål og prioriterte områder med utgangspunkt i strategien og øvrige planverk

Du som leder bør før samtalen dele hovedtrekkene fra din egen mål- og utviklingsplan

Du som leder er ikke tankeleser, så be medarbeideren gi uttrykk for det de kan, vil og ønsker

Tidspunkt for samtalen avtales i god tid, helst 7-10 dager i forkant

Tips til hva du kan si til medarbeiderne i fellesskap før du skal gjennomføre mål- og utviklingssamtaler



- Gjenta suksesskriteriene (forberedelser, fleksibel gjennomføring som ender opp i konkrete mål, avklaringer og planer, samt felles ansvar for oppfølging).
- Si at medarbeidersamtalen både er et ledelsesmessig styringsverktøy og et involveringsverktøy for medarbeidere – det dreier seg om å samstemme den enkeltes ønsker og behov med virksomhetens strategi, mål og behov.
- Alle ledere skal før samtalene gjennomgå sin avdelings/seksjons prioriterte mål, satsningsområder og behov for neste periode med utgangspunkt i strategien.
- Be medarbeidere forberede seg med utgangspunkt i avdelingens/seksjonens behov.
- Dele noen av dine egne mål og prioriteringer som du har avklart med din overordnede leder.
- Be dine medarbeidere tenke på sine egne personlige og faglige mål og på hvordan de kan bidra til å realisere målene.
- Si at du ser fram til samtalene

Eksempel på gjennomgang og presentasjon av enhetens og virksomhetens mål, strategier og oppgaver.

Medarbeidersamtalen er også et ledelsesmessig styringsverktøy. Bruk anledningen til å skape en felles forståelse av mål, strategier og oppgaver i forkant av gjennomføring av medarbeidersamtalen.

*I vår
avdeling/seksjon/gruppe
bør vi ha spesielt fokus på
områdene som er
oppsummert til høyre og
derfor er jeg interessert i å
høre om hvordan du kan
bidra inn mot disse
spesielt.*

Våre fokusområder for perioden som kommer er:

-?
-?
-?

Våre valgte mål og prioriterte oppgaver er:

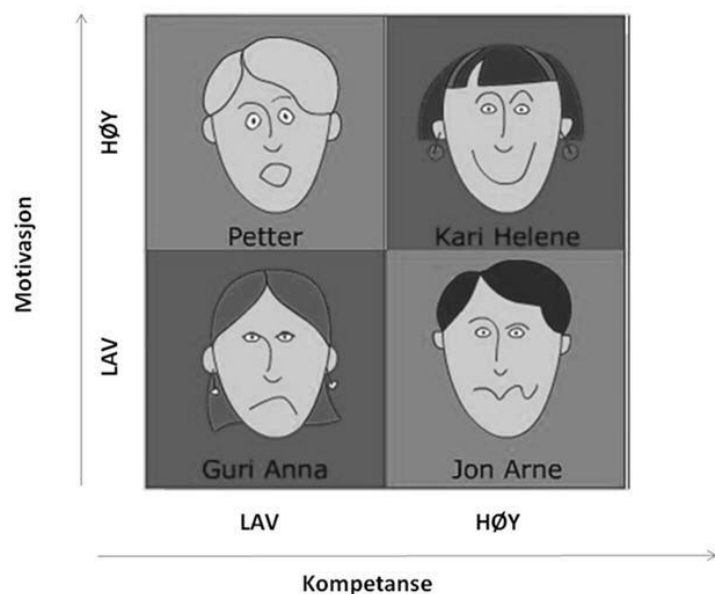
-?
-?
-?

Våre største utfordringer og muligheter er:

-?
-?
-?

Forberedelse før medarbeidersamtaler

HVOR BEFINNER DIN MEDARBEIDER SEG PÅ SKALAEN UNDER?



- Tenk gjennom hva du vil oppnå med samtalen med hver enkelt medarbeider.
- Med din kjennskap til hver enkelt, hva tenker du er viktig for at alle/de aller fleste får en positiv opplevelse av selve samtalen?
- Forbered deg på hva du tenker er den enkeltes styrker og hvordan du kan bruke dette aktivt i samtalen.
- Husk at det ligger mye anerkjennelse i en høy forventning. Hvilke forventninger kan du ha til hver enkelt?
- Forbered deg på hva du tenker er den enkeltes bidrag til arbeidsmiljøet. Hvordan kan du anerkjenne de positive bidragene og kanskje forstå ønskene/behovene som ligger bak eventuell uønsket atferd/kommunikasjonsform etc.?
- Forsøk å nullstille deg til møtet med den enkelte. Det kan tenkes at ansatte har kvalifikasjoner, ønsker, ideer, bidrag, motivasjon, behov som du ikke er klar over.
- Forbered deg på hva du antar kan komme frem under samtalerne med hver enkelt og hvilke spørsmål som du kan stille i forlengelsen av dette.
- Husk at denne gangen kan du forvente at medarbeiderne skal være forberedt til samtalen og at det er avgjørende at du lytter aktivt. Vær minst like opptatt av å lytte aktivt, som hva du selv vil si.

PRAKTISKE TIPS

Vise FULL oppmerksomhet

- Øyekontakt
- Ikke avbryt
- Hold deg til emnet

Benytte spørsmål

- "Hva skjedde så"
- "Hva tenkte du da"
- "Hva mener du om"

Oppmuntre til å snakke

- "Fortell mer om det"
- Oppmuntrende lyder

Gjenspeile følelser

Ta styringen i starten av samtalen

- Gjenta hva som er målet med samtalen, og at du er spent på hva den enkelte har å melde når det gjelder engen ønsker, behov og bidrag. Vær tydelig på at du vil at dere skal ende opp med noen konkrete avklaringer når det gjelder mål, oppgaver, ansvar og tiltak (det vi har blitt enige om). Vær også tydelig på at du må høre alles ønsker før du eventuelt kan si ja.
- Spill ballen over til medarbeideren. Vær nysgjerrig og interessert i hvordan de tenker omkring egne mål, oppgaver, kompetanse, motivasjon og utvikling.
- Forsøk å være tilstede i samtalen, still oppfølgingsspørsmål, be om utdypning og avklaring, spør om betydning osv.
- Spør også om forventning til oppfølging fra din side.
- Forsøk å oppsummere samtalen. "Hva har vi blitt enige om? Hvem gjør hva, når?"
- Spør om hvordan de har opplevd samtalen og hvordan den skiller seg fra tidligere samtaler?

Eksempler på gode spørsmål som kan brukes i mål- og utviklingssamtalen

KJERNESPØRSMÅL

«Du er en viktig medarbeider for oss og for meg, hva tenker du skal til for at du skal velge å fortsette å jobbe her?»

- Hva er det med denne jobben som du finner utfordrende og som gir deg belønning?
- Hvis du ser tilbake på din karriere så langt, hva vil du si er dine drivere – det som skaper motivasjon og glede i arbeidet ditt?
- Hvilke ferdigheter/sterke sider bruker du i jobben?
- Hvilke ferdigheter har du som du ikke får brukt nok?
- Opplever du tilstrekkelig utfordring i ditt daglige arbeid? Hvilke ting er det som utfordrer deg mest? Hva skal eventuelt til for at du skal bli enda mer utfordret?
- Hva savner du mest ved den jobben du har i dag?
- Er det noe spesielt du kunne tenkt til å bidra med i tiden fremover?
- Hvilke deler av din kompetanse kunne du tenkt deg å dele med dine kollegaer?
- Hvilken jobb tror du best ville kunne ivareta din utvikling med den kompetansen og erfaringen du har?
- På hvilke områder vil du ha mer, mindre eller annerledes ansvar?
- Hva ville du like å gjøre de neste tre til fire årene?
- Er det noe jeg må endre (mer av, mindre, begynne med eller slutte med) for å være en bedre leder for deg?
- Hvordan vil du bli fulgt opp i forhold til de mål vi har blitt enige om?
- Hva slags type tilbakemeldinger er det viktig at du får fra meg?
- Hva er dine forventninger til oppfølging på dine ulike oppgaver og ansvarsområder?

God og hensiktsmessig oppfølging er suksesskriteriet nr 1.

GODE OPPFØLGINGSSPØRSMÅL KAN VÆRE

- Hvordan ligger medarbeider an i forhold til mål og planer?
- Har det skjedd noe som gjør at det er nødvendig å justere mål og planer?
- Er det nødvendig å justere kursen?
- Er det behov for støtte?
- Er det behov for å justere på planer og mål?
- Hva opplever medarbeider som hindringer?
- Hva kan medarbeider gjøre, og hva trenger medarbeider hjelp til?

God oppfølging!

- God og riktig oppfølging er den viktigste delen av prosessen.
- Medarbeideren må være tydelig på hvilken oppfølging og tilbakemelding vedkommende trenger fra leder eller andre.
- Leder og medarbeider må bli enig om en hensiktsmessig oppfølgingsstruktur. Oppfølging av handlingsplanen bør skje løpende.
- Leder har ansvar for å kalle inn, mens medarbeider har et hovedansvar for å melde tilbake hvordan de ligger an i forhold til mål og planer og hva de eventuelt trenger.
- I fellesskap må leder og medarbeider finne ut om det er behov for å revidere mål og planer.