



Leksjon 4.

Hvordan sette mål og følge opp ansatte på en ansvarliggjørende og motiverende måte?



Sette mål og følge opp.....

Innhold

- Hvordan avklare mål og følge opp ansatte på en ansvarliggjørende og motiverende måte?
- Mål – og utviklingssamtalen som et utviklingsverktøy for alle ansatte
- Hvordan avdekke individuelle ønsker og behov, samt tilrettelegge for den enkelte

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



Målutvikling

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?



Målutvikling

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!

Oppfølging

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 deres utvikling. Krever både en uformell og formell struktur.

Vi anbefaler en månedlige 1 til 1 oppfølgingsamtaler som både ansatte og ledere har ansvar for å gjennomføre.

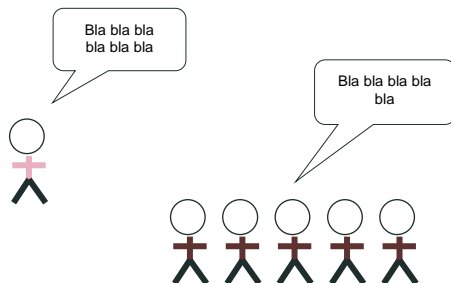
Hovedfokus for ledere er å følge opp ansatte på en ansvarliggjørende og motiverende måte.

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



Målutvikling	Oppfølging	Læring og evaluering
<p>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.</p> <p>Mål som settes på denne måten, blir høyere, skaper utholdenhet og engasjement, reelt eierskap og ansvarliggjør den enkelte ansatte.</p> <p>Innebærer avklaring av de viktigste oppgavene, ansvar, roller, faglige og personlig mål. Mål må være «rammer» med mulighet for påvirkning, ikke absolutter.</p> <p><i>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!</i></p>	<p>God oppfølging er det viktigste del av prosessen. Hvordan vi følger opp ansatte på praksis, leveranser, resultater og verdierlevelse.</p> <p>Medarbeider må melde inn sine behov til leder og si ifra hva de trenger hjelp til når det gjelder avklaringer eller prioriteringer.</p> <p>Ledere må støtte og utfordre medarbeidere på deres utvikling. Krever både en uformell og formell struktur.</p> <p>Vi anbefaler en månedlige 1 til 1 oppfølgingsamtaler som både ansatte og ledere har ansvar for å gjennomføre.</p> <p><i>Hovedfokus for ledere er å følge opp ansatte på en ansvarliggjørende og motiverende måte.</i></p>	<p>Gjensidig vurdering, evaluering og læring av praksis, prestasjoner og resultater.</p> <p>Både medarbeidere og ledere vurderer innsats, prestasjoner og resultater i forhold til det avtale oppgaver, ansvar, rolle og mål.</p> <p>Medarbeidere <u>kan</u> innhente tilbakemeldinger fra kollegaer og andre samarbeidspartnere.</p> <p>Ledere <u>kan</u> innhente tilbakemeldinger på egne medarbeidere personer «rundt» vedkommende.</p> <p><i>Hovedfokus for ledere er å være opptatt av den enkelte medarbeiders vekst og utvikling og læring</i></p>

Hva vet vi om medarbeidersamtalen?



- Positive opplevelser av samtalen en forutsetning for positive resultater
- Fleksibel bruk er nøkkelen til suksess
- Tydelig mål og innramming – hvorfor gjør vi dette?
- Leders motivasjon for samtalen
- Ansvarliggjøring av medarbeideren
- Oppfølging, oppfølging, oppfølging



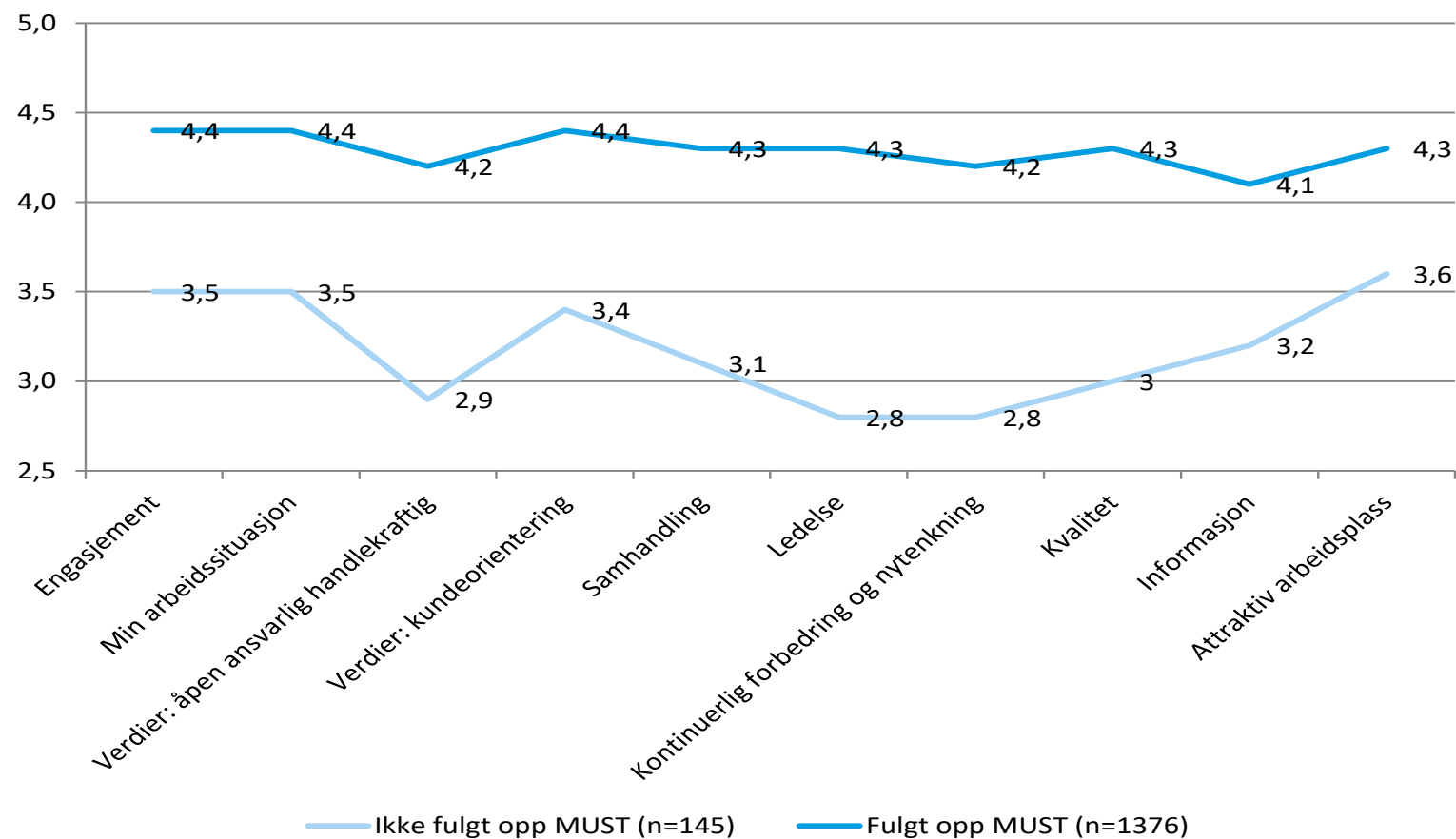
«Medarbeiderundersøkelsen i staten 2010» viser klar sammenheng mellom grad av oppfølging i kjølevannet av medarbeidersamtalen og medarbeidertilfredshet. Undersøkelsen viser at medarbeidersamtale uten oppfølging fører til mindre tilfredshet (55/100) enn i tilfeller det ikke blir holdt medarbeidersamtaler (68/100).

Derimot øker tilfredsheten 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).

Mål og hensikt med oppfølging



Forskjeller i resultater blant medarbeidere som opplever at Mål- og utviklings samtalen er fulgt opp eller ikke



I figuren ser man at gjennom god oppfølging vil man påvirke mange andre variabler som igjen påvirker forutsetningen for god resultater.



«God oppfølging skaper en positiv spiral, der prestasjoner leder til anerkjennelse, anerkjennelsen skaper energi og energi skaper høyere prestasjoner (Velten m.fl. 2008)».

«Forskning viser at selvevaluerende ansatte er mer fornøyd med utfallet av medarbeidersamtalen: Medarbeidere bør derfor gis anledning til å evaluere sin egen innsats, 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)».



«Hverdagsledelse» kort oppsummert

Personlig lederplattform

- Styrker
- Verdier
- Målsetning
- Sikrer forutsigbar lederatferd

Situasjon

- Lytte aktivt for å forstå
- Ditt problem, mitt problem vårt problem
- Kortsiktig og langsiktig resultat og/eller effekt
- «Hvordan kan jeg hjelpe deg?»

Sikre handling

- Hva skal gjøres når og på hvilken måte
- Følge opp
- Noe mer du trenger fra meg?

Ledere må bli enda bedre til daglig å følge opp, veilede og utvikle sine medarbeidere, samt sørge for at det er fremdrift i oppgaveløsning og leveranser.



Aktuelle temaer for en personalpolitikk som er individ-, livsfase- eller livssituasjonsorientert

Ulike mennesker har ulike behov

- Vi er alle på reise gjennom et liv og et arbeidsliv. Våre individuelle behov vil variere i forhold til hvilken livsfase eller livssituasjon vi befinner oss i
- Vi er alle grunnleggende forskjellig og hvilke behov den enkelte måtte ha vil derfor være svært forskjellig.
- Samtidig kan det være noen temaer og problemstillinger som kan være aktuelle i ulike faser eller periode gjennom et liv og arbeidsliv
- Temaene og spørsmålene kan brukes som en sjekklister med spørsmål som kan være aktuelle å diskutere mellom leder og medarbeider
- Dette gir både ledere og ansatte en mulighet til å diskutere og avklare eventuelle behov for tilrettelegging.

Faser	Eksempler på temaer
20-30 år (nyutdannede eller få år i arbeidslivet)	<ul style="list-style-type: none">• Refleksjoner over utdanningsvalg og læring fra studietid.• Karriereambisjoner på kort og lengre sikt.• Mål for personlig og faglig utvikling.• Hvordan tilrettelegge i forhold til behov?
30 – 45 år	<ul style="list-style-type: none">• Refleksjoner over egen karriere så langt• Refleksjoner over egen kompetanse og læring.• Tanker om «work-life» balanse.• Mål for egen karriere og utvikling fremover.• Hvordan tilrettelegge i forhold til behov?
45 – 55 år	<ul style="list-style-type: none">• Statusgjennomgang av karriere, kompetanse og læring så langt.• Erfaring og kompetanse du har fått som du kan få brukt enda bedre?• Mål og planer fremover? «Hva kan du gjøre nå, som vil gjøre at du holder motivasjonen oppe og har relevant kompetanse fremover?»• Tanker om «work-life» balanse.• Hvordan tilrettelegge i forhold til behov
55 – 62 år	<ul style="list-style-type: none">• Hvilke mål og ambisjoner har du for senkarrieren?• Motivasjon, vekst og utvikling fremover.• Hvordan tilrettelegge i forhold til behov
62 – 70 år	<ul style="list-style-type: none">• Motivasjon, vekst og utvikling fremover.• Hva slags kompetanse vil du trenge for å stå i jobb?• Hva tenker du er viktig kompetanse som du kan dele/overføre til andre kollegaer?• hvordan kan vi bruke deg i intern til eksempelvis opplæring og kursing?• Har du noen ønsker i forhold til endringer i egen rolle (eks mentor)?• Hvordan tilrettelegge i forhold til behov



Spørsmål til refleksjon

Har dere en prosess for målutvikling og oppfølging som:

- Virker?
 - Bidrar til at dere setter mål i partnerskap?
 - Gjør at lederne følger opp ansatte på en ansvarliggjørende og motiverende måte?
 - Tydeliggjør mål, krav og forventninger?
 - Fokuserer på læring, vekst og utvikling?
-
- Vi legger ved en oppsummering av en del forskning på dette feltet.
 - Vi legger ved en del tips og råd til HR og ledere.