

UPTION

Performance samtaler

Der skaber bundlinje

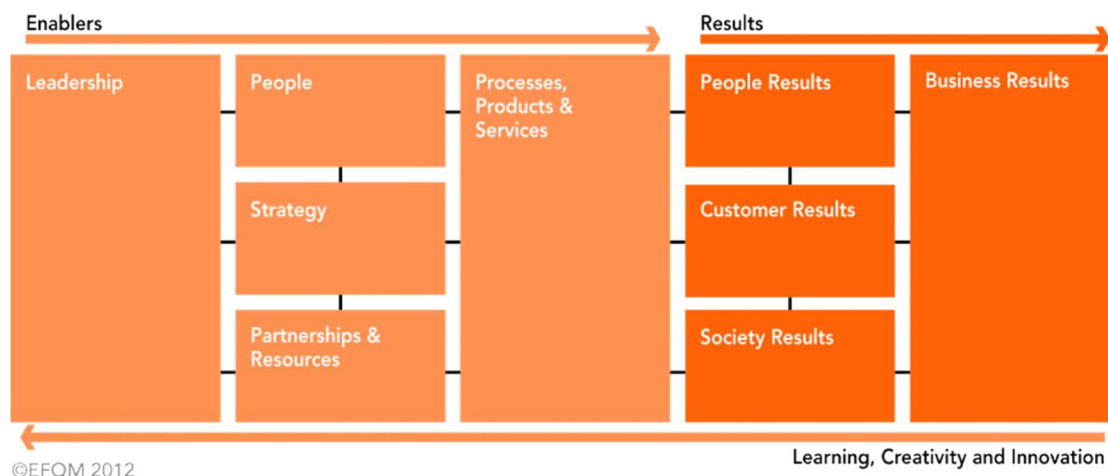
- Hvor tit taler du med din medarbejder?
- Hvilke samtaler skaber værdi for din bundlinje?
- Hvad skal der til for at performance samtaler virker

Din bundlinje

Lad os starte med din bundlinje! Hvad bliver du målt på? Hvad er din kerneopgave? Hvornår har din afdeling haft succes?

Du kan med fordel kigge på din afdeling via et særligt sæt briller – EFQM Excellence modellen. Start med at fastlægge, hvilke resultater din afdeling skal skabe. Sørg for at alle dine medarbejdere ved, hvordan det går med jeres fire resultatområder:

- Forretningsresultater
- Kunderesultater
- Medarbejderresultater
- Samfundsresultater



Gennemfør eventuelt en selvevaluering ved at bruge "Tilstandsrapporten", så du får et samlet overblik over din afdeling: <http://www.uption.dk/wp-content/uploads/2014/05/59rapport.pdf>

Performance samtaler, der skaber værdi

Performance management er i nogle virksomheder en kobling imellem målstyring og performance samtaler. I andre virksomheder er der ikke lavet en kobling imellem mål og medarbejdersamtaler.

I nogle virksomheder har man valgt, at gennemføre performance samtaler én gang årligt, hvor medarbejderne bliver vurderet af nærmeste leder. Det kan fx være vurdering af engagement, kompetencer og potentiale.

Der findes helt sikkert mange forskellige måder, at skabe fokus på performance/resultatskabelse.

En undersøgelse af performance management i 223 store virksomheder fra 15 lande i 2014 slår fast, at 88% af virksomhederne har en performance management strategi, og at 71% vurderer deres performance management praksis som ineffektiv.

Det kunne altså tyde på, at en del ledere ikke oplever, at deres performance management system rent faktisk giver værdi for bundlinjen.

Men hvad skal der så til? Hvordan kan en leder meningsfuldt arbejde med resultatskabelse? Hvordan kunne gode samtaler om performance se ud?

Cappelli og Tavis (2016) beskriver i artiklen "The Performance Management Revolution" om en bevægelse i retning af, at ledere, der ikke er optaget af at evaluere bagudrettet, men om ledere, der ønsker et performance system, der i højere grad understøtter resultatskabelse i et fremadrettet perspektiv.



Overvej denne mere fremadrettede samtale model:

- Først og fremmest – tal med din medarbejder minimum én gang om ugen – 10-20 minutter!
- Kig kort tilbage på ugen der gik. Hvad gik godt? Hvad har din medarbejder lært? Hvad har været værdifuldt?
- Brug dernæst – det meste af jeres snak på at se fremad. Hvad skal der ske i de kommende dage? Hvad vil din medarbejder især have fokus på? Hvad vil især skabe værdi for jeres bundlinje? Hvad skal prioriteres højest? Hvad vil være mest lærerigt? Hvad vil være mest motiverende?
- Sørg for at stemningen på jeres samtaler er lærende og ikke kontrollerende. Sørg for at være nysgerrig på udvikling af den enkelte medarbejder.

Engagement og bundlinje

Gallup har tidligere vist, at der er en kobling imellem medarbejdernes engagement og en bedre bundlinje.

På verdensplan har Gallup desuden undersøgt medarbejderes engagement og viste i 2013, at kun 13% af medarbejderne er engagerede på jobbet.

Gallup har brugt flere årtier på at undersøge og teste, hvordan medarbejdernes "engagement" kan måles. Gallup har fundet frem til 12 spørgsmål, der signifikant giver en pejling på, hvad der skal til for bedre at tiltrække og fastholde dygtige engagerede medarbejdere.

1. Do I know what is expected of me at work?
2. Do I have the materials and equipment I need to do my work right?
3. At work, do I have the opportunity to do what I do best every day?
4. In the last seven days, have I received recognition or praise for doing good work?
5. Does my supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person?
6. Is there someone at work who encourages my development?
7. At work, do my opinions count?
8. Does the mission/purpose of my company make me feel my job is important?
9. Are my co-workers committed to doing quality work?
10. Do I have a best friend at work?
11. In the last six months, has someone at work talked to me about my progress?
12. This last year, have I had opportunities at work to learn and grow?

Ifølge Gallup hjælper disse spørgsmål til at udvikle en god arbejdsplads. Spørgsmål vedrørende løn, bonus, frynsegoder, organisationsstruktur, topledelse faldt ud af deres spørgeskema, idet de opdagede at disse spørgsmål var lige vigtige for alle medarbejdere: Både de dygtige, de dårlige og de middelmådige.

Gallup opdagede, at de medarbejdere, der svarede positivt på disse 12 spørgsmål, arbejdede i afdelinger, der havde højere produktivitet, indtjening, fastholdelse og kundetilfredshed.

Endvidere viste undersøgelserne, at teamlederen/afdelingslederen havde større betydning end virksomhedspolitikker, procedurer eller hvilken virksomhed medarbejderen kom fra. Den kritiske spiller for at bygge en stærk arbejdsplads er afdelingslederen/teamlederen.

*Research showed that people leave managers.
If there is a retention problem, look to the managers first.*

Performance samtaler med dig selv

Markus Buckingham, der tidligere har arbejdet for Gallup, beskriver i en artikel fra Harvard Business Review i 2015 "Reinventing performance management", hvordan man hos Deloitte har arbejdet med at ændre deres Performance Management system.

Buckingham beskriver fx at evalueringer, viser mere om den person, der evaluerer end om den person, der bliver evalueret.

Deloitte gennemførte en offentlig spørgeskemaundersøgelse, hvor 58% af lederne, der blev spurgt, mente at deres nuværende Performance Management metode hverken gav øget medarbejder engagement eller bedre resultater.

Buckingham beskriver, at der er brug for en metode,

- der passer til den enkelte
- fokuserer på at skabe energi til resultatskabelse i fremtiden frem for evaluering af fortiden
- der er mere aktuel (real-time) frem for en årlig samtale

Hos Deloitte har man netop valgt at ændre på 360 graders evalueringer og performancesamtaler. De beder ikke længere lederen om at evaluere medarbejderens evner og præstationer, men spørger til, hvad lederens egne fremtidige handlinger vil være i relation til den enkelte medarbejder.

Spørgsmålet må hermed blive om engagement i højere grad kan skabes i en virksomhed og hos en konkret medarbejder, ved at spørge ledere om dennes konkrete overvejelser til handlinger i relation til denne medarbejder?

Fremfor at evaluere graden af engagement hos medarbejderen ved at lade lederen vurdere den enkelte medarbejders engagement?

Engagementet hos dine medarbejdere

Tænk på en konkret medarbejder. Prøv at overveje følgende:

Engagement hos min medarbejder _____	😊										
	I hvilket omfang -	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. sørger jeg for at skabe tydelige forventninger til min medarbejder på ugentlig basis?											
2. sikrer jeg, at min medarbejder har de materialer og udstyr, der er vigtige for, at denne kan lykkes med sine opgaver?											
3. gør jeg det muligt for min medarbejder, at udnytte sine styrker på jobbet hver dag?											
4. har jeg sørget for, indenfor de sidste 7 dage, at anerkende og rose min medarbejder for godt arbejde?											
5. viser jeg min medarbejder, at jeg interesserer mig for denne som person?											
6. har jeg opmuntret min medarbejder til at udvikle sig på jobbet?											
7. lytter jeg til min medarbejders mening og ideer?											
8. sørger jeg for at min medarbejders opgave bliver oplevet som vigtig i forhold til vores overordnede formål?											
9. sørger jeg for at alle er optaget af at levere høj kvalitet?											
10. har jeg fokus på at min medarbejder har en bedste ven på jobbet?											
11. i de sidste 6 måneder, har jeg talt med min medarbejder om dennes personlige og faglige udvikling?											
12. har min medarbejder i det seneste år haft mulighed for at lære og udvikle sig?											

Hvilke overvejelser giver ovenstående spørgsmål og svar anledning til? Hvilke konkrete handlinger vil du – som leder for denne medarbejder – igangsætte?

Læs mere....

<http://www.brandonhall.com/blogs/change-the-channel-on-performance-management/>

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.