



De blir vurdert med grønne, gule eller røde smilefjes. Butikksjefer i Coop-systemet føler at de blir satt i en moderne gapestokk.

Coops sjefer misliker å bli målt på jobb

KARRIERE

JEANETTE SJØBERG

Norsk arbeidsliv beveger seg i mer autoritær retning. Det mener 46 prosent av lederne og 67 prosent av de tillitsvalgte i undersøkelsen Norsk Ledelsesbarometer.

De nye mål- og resultatstyrings-systemene er utbredt i norsk arbeidsliv, og måler ikke lenger bare hva man gjør, men også ansattes holdninger og væremåter. Det lar seg vanskelig gjøre objektivt, sier forsker Bitten Nordvik i De Facto. Norsk Lederbarometer viser også at halvparten av de spurte er underlagt omfattende, systematiske evalueringer, enten fra overordnede, sideordnede, kunder eller samarbeidspartnere.

● 48 prosent mener det er vanskelig å si nei til slike evalueringer.

● 44 prosent ser flere betenkeligheter knyttet til andres evaluering av deres arbeidssinnsats.

● Kun 24 prosent er helt enige i at vurderinger foretas etter objektive kriterier. I undersøkelsen har De Facto intervjuet åtte butikksjefer i Coop-systemet. De beskriver

Fakta

Norsk ledelsesbarometer

► Norsk Ledelsesbarometer er utført på oppdrag fra Lederne siden 2008. Årets rapport (del 2 i år) er kalt «Det orwelliske arbeidsliv?», og omhandler mål- og resultatstyringsystemer.

► Utarbeidet av De Facto (Kunnskapssenter for fagorganiserte) for organisasjonen Lederne. Skrevet av Bitten Nordvik, Jon Wessel-Aas og Alf Kåre Knudsen.

► Barometeret baserer seg på spørreundersøkelse sendt ut til ca. 10.000 medlemmer av lederne, der mellom 25-28 prosent har svart.

► Intervjuene med Coop-ansatte er utført i en såkalt fokusgruppe, der alle åtte har deltatt i en samtale om mål- og resultatstyring.

en arbeidshverdag med omfattende kontrolltiltak, og de opplever løpende kundemålinger som integritetskrenkende.

– Det er den totale mengden av

kontrolltiltak de reagerer på. De forteller at de føler at de blir målt og vurdert hvert eneste minutt av arbeidstiden, gjennom krav til rapporteringer, videokamera i butikk, og at det toppet seg da de i tillegg skulle bli vurdert av kundene uten mulighet til å imøtegå kritikk, sier De Facto-forsker Bitten Nordvik.

Kundene deler ut smilefjes

Kunder som har handlet over en viss sum, kan motta et spørreskjema der de oppfordres til å melde fra om hvor tilfredse de har vært med butikken. Kunde-tilfredsheten formidles i form av grønne, gule eller røde smilefjes, og sammen med kundekommentarene legges de ut på kjedens intranett.

Butikksjefene forteller at de gruer seg til å lese vurderingene hver uke, fordi de ofte kan være både uriktige og brutale, og uten at butikksjefene har mulighet til å imøtegå påstander som fremsettes.

De ser kontrolltiltakene som et uttrykk for ledelsens manglende tillit til dem, og beskriver det som en form for moderne gapestokk.

Gruer seg til å lese kritikk

«Jeg går hver eneste uke og gruer meg til å gå inn på denne siden. (...) Jeg ser hva dette gjør med

de ansatte, og det er jo forskjell på hvordan de ansatte tar kritikken, men jeg vet at noen tar det tungt, og jeg bare venter på at det en dag fører til sykmeldings», sier en av butikksjefene ifølge utdragene fra intervjuene i ledelsesbarometeret.

Butikksjefene ønsker å være anonyme for ikke å oppfattes som illojale.

«Jeg kjenner at blodtrykket stiger, og at det gjør vondt å lese det som står. Det gjelder ikke bare ting som står om meg, men ting som står om mine ansatte. Det blir så personlig, du eller dine ansatte nevnes med navn, og du får ikke forsvart deg», sier en annen.

Vil ha dialog med ansatte

Hege Wold har selv jobbet som butikksjef i Coop-systemet, og er nå områdedealer for varehandel i Lederne og for alle deres medlemmer i Coop. Hun sier tiltak som dette er utbredt i varehandelen generelt, og at Coop er å regne som den stilleste gutten i klassen» foreløpig.

– Er det ikke naturlig at man i en servicebransje åpner for tilbakemeldinger fra kunder?

– Jo, selvfølgelig, det er jo om å gjøre å vite hva som skal til for at kundene skal komme tilbake. Det er metoden vi reagerer på, som

er i retning av å gå inn i et angiversamfunn. Det vil også fort bli skjevt ved at det antagelig i størst grad vil være de kundene som er misfornøyde som gir tilbakemelding, sier Wold, og fortsetter:

– De kundene som svarer på slike undersøkelser, har en forventning om at deres mening skal telle. Siden meningene lagres og er synlige i bedriftens intranett, får kundene, ofte anonymt, påvirke en ansatts CV og fremtidige ansettelse i bedriften.

Hun mener at kundene for det første må få opplyst hvilke konsekvenser tilbakemeldingene deres kan få, og at de tillitsvalgte og de ansatte må involveres i prosessen for slike evalueringer innføres, noe hun mener har vært helt fraværende her.

Kjemper for å bli «grønn»

Foruten å bli vurdert etter kunde-tilfredshet, forteller butikksjefene at det i økende grad settes delte-jerte mål der de får grønn, gul eller rød farge etter hva de har oppnådd. Målingene for hver butikk gjøres tilgjengelige for alle.

«Her gjør vi en feil, vi som godtar dette. Det er jo sånn at jo flere som klarer å bli «grønn», jo hardere blir kravene, og jo mer taper vi på sikty, sier en butikksjef.

En annen mener det jukse mye

med tallene for å unngå å bli rød, som for eksempel ikke å inkludere overtids timer.

«Da gikk spekulasjonene; «Wow ... hvordan har de greid det», ikke sant. På den måten blir butikker sammenlignet uten at de egentlig måles på det samme», sier en av butikksjefene ifølge rapporten.

Utfordrer personvernet

Advokat Jon Wessel-Aas er en av medforfatterne av rapporten, og sier det er måten data fra anonyme kunder blir brukt på som kan være problematisk.

– Det er i og for seg ikke noe problem, og også arbeidsgivers rett til å kartlegge kundetilfredshet. Det som kan være både arbeidsrettslig og personvernrettslig problematisk, er om anonyme data fra tilfeldige kunder blir brukt til å opprette en profil på enkeltansatte eller enkeltbutikker som indirekte knyttes til enkeltansatte. Da vil karrierutviklingen til den enkelte kunne baseres på et for dårlig kvalitetssikret grunnlag, sier Wessel-Aas.

Det kan også være et personvernrettslig problem hvis resultater offentliggjøres uten at ansatte kan imøtegå eller kontrollere grunnlaget for opplysningene, sier han.

js@aftenposten.no



Kristin Paus, kommunikasjonsdirektør i Coop Norge. FOTO: JOHN T. PEDERSEN

Coop: Skal hjelpe butikksjefene til å bli bedre

Coop mener misnøyen dreier seg om enkelttilfeller.

– Hensikten med systemet med grønne, gule og røde farger er hjelp til selvhjelp. Det vil si at det skal være en hjelp for den enkelte butikksjef til å bli bedre, ved å se hvor godt man gjør det i butikkdriften, og også å lære av de beste, sier kommunikasjonsdirektør Kristin Paus i Coop Norge.

Hun understreker at Coop leverer fornyede kunder, og at det er naturlig og nødvendig å de lytter til kundenes tilbakemeldinger. Det nye i år er at de foretar kundemålingene hyppigere.

– Forstår dere at butikksjefer opplever det som ubehagelig at et rangeringssystem gjøres tilgjengelig for alle på intranett, der de ikke har mulighet til å begrunne, forklare eller motbevise påstander fra kunder?

– Dette er ikke noe kontrolltiltak eller rangeringssystem, det er et verktøy i vårt løpende forbedringsarbeid. Det er synd at enkelte butikksjefer opplever misnøye, men de har selvsagt god mulighet til å forklare seg og diskutere resultatene med sine overordnede. Vår klare oppfatning er at misnøyen gjelder enkelttilfeller, sier Paus.

Hun sier de nye kundemålingene ikke ble drøftet med ansatte eller tillitsvalgte i forkant, men at ordningen ble testet og justert i forkant.

– Verktøyet ble testet i 50 butikker i over ett år før det ble innført over hele landet, der vi utelukkende fikk positive tilbakemeldinger fra butikksjefene. De har muligheter til å slette støtende og urimelige kommentarer fra kundene. Vi opplever det som et veldig nyttig verktøy for de aller fleste, sier Paus.

– Blir ikke bedre av å få dårlig score

– Å gi merkelapper på resultater, i form av poengskala eller med grønne, gule og røde smilefjes, er en veldig lite produktiv måte å øke motivasjonen på.

nå har snudd fra rangering av ansatte, og erstattet med «mer coaching enn sekunderings».

– Kilsjeen idrettsfolk bruker om at det er viktig å se bak resultatene er helt korrekt. Det er ofte ikke et entydig forhold mellom prestasjoner og resultater. Det er nettopp i de tilfellene der individene får dårlig score på grunn av ting som er helt utenfor deres kontroll, eller som de oppfatter er lite viktige, at det oppleves som frustrerende, sier Kuvaas.



Universitetet i Oslo er Norges største forsknings- og utdanningsinstitusjon med 28 000 studenter og 7000 ansatte. Faglig bredde og internasjonalt anerkjente forskningsmiljøer gjør UiO til en viktig samfunnsaktor.

Enhet for bedriftshelsetjeneste (BHT) er en godkjent egenordning som bistår arbeidsgiver, tilsatte, arbeidsmiljøvalg og verneombud i helse-, miljø- og sikkerhetsspørsmål ved Universitetet i Oslo (UiO).

Enhet for bedriftshelsetjeneste (BHT) søker

LEDER

Som leder for bedriftshelsetjenesten ved Norges største forsknings- og undervisningsinstitusjon, blir du leder for et kompetent, dyktig og tverrfaglig team. UiO er en stor og kompleks virksomhet, og du får derfor en tilsvarende stor og variert grenseflate mot fakulteter og avdelinger, som har et mangfold i typer av arbeidsplasser og et bredt spekter av arbeidsmiljøutfordringer. Stillingen rapporterer til universitetsdirektøren.

For full utlysningstekst, se www.habberstad.no eller www.uio.no/om/jobbl/edge-stillinger

Nærmere informasjon om stillingen får du ved å kontakte våre rådgivere i Habberstad, Jan Egil Myhrne, tlf. 90892522 eller Øystein Malm, tlf. 40403554.

Søknad til stillingen gjøres på www.uio.no/om/jobbl/edge-stillinger innen 20. januar 2015.



www.habberstad.no



BankID Norge AS er ansvarlig for drift og utvikling av BankID-løsningen, samt markedsføring og salg av BankID-tjenester til bedriftsmarkedet.

Selskapet ble stiftet 19. juni 2014 og eies av bankene i Norge. BankID Norge AS har som mål å stimulere til økt bruk av BankID i virksomheter utenfor finanssektoren.

BankID er en personlig elektronisk legitimasjon for sikker identifikasjon og signering på nett.

For mer informasjon, se www.bankid.no

Vil du være med å markedsorientere BankID?

DRIFTSSJEF

Operativt ansvarlig for BankID Norges leveranseprosesser og støtte-systemer og et overordnet ansvar for stabil drift av BankID med utstrakt ansvar for teknisk og administrativ oppfølging av leverandører

FORRETNINGSUTVIKLER

Daglig leders viktigste ressurs for den forretningsmessige utvikling av BankID og virksomhetens organisasjon

KEY ACCOUNT MANAGER

Ansvar for salg av BankID samt tilhørende tjenester til partnere/forhandlere i utvalgte segmenter, og relasjonsbygging mot disse

Søksmål om stillingene kan rettes til Stein Holmsen, tlf. 907 57 567 eller Torunn Fjermestad, tlf. 908 86 851, begge i Hartmark Executive Search AS. Mer om stillingene finnes også på www.fim.no, der man også kan søke. Søknadsfrist 12.12.2014

