

Bare sju av ti ledere føler seg ønsket av toppledelsen

En undersøkelse viser at hver tiende mellomleder ikke tror deres arbeidsgiver har et langsiktig ønske om å ha dem i jobben. Nå frykter organisasjonen Lederne at ansatte skyves ut ved hjelp av karaktergivning og rangering.

Norsk Ledelsesbarometer er en undersøkelse som gjennomføres av kunnskapssenteret De Facto på vegne av organisasjonen Lederne, og tar for seg arbeidsforhold knyttet til norske mellomledere. Årets undersøkelse går i dybden på det som kalles hard HR, og avdekker flere tilfeller som er stikk i strid med den norske arbeidslivsmodellen.

Nå viser et nytt funn at bruk av såkalte normalfordelingskurver for å kartlegge arbeidstakere, og deretter presse ut de svakeste, ikke er uvanlig i norske bedrifter.

– Det at 72 prosent av ledere sier at de tror deres arbeidsgiver

har et langsiktig ønske om å ha dem i bedriften, er vel og bra og vitner om at mange føler seg verdsett. Men det er likevel bekymringsfullt at 10 prosent er uenige. Mye tyder på at dette funnet skyldes at arbeidstakere blir satt opp mot hverandre etter en normalfordelingskurve, og at arbeidsgiver presser ut de som scorer lavest, sier Jan Olav Brekke, forbundsleder i Lederne i en pressemelding.

Dreper arbeidsmotivasjon
Bård Kuvaas, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon på BI, mener karakterer og rangering

«Å rangere sine medarbeidere ut fra karakterer, for så å fortelle flertallet av dem at de er gjennomsnittlige, er en motivasjonell katastrofe»

Bård Kuvaas

på jobben virker direkte drepende på arbeidstakernes motivasjon.

– Å rangere sine medarbeidere ut fra karakterer, for så å fortelle flertallet av dem at de er gjennomsnittlige, er en motivasjonell katastrofe. Det er den mest absurde ledelsesteknikken jeg kan tenke meg og den har ikke forskningsmessig støtte verken logisk eller empirisk, sier Kuvaas.

10 prosent i året skal ut

I det som kalles hard HR er det vanlig med individuell vurdering av hver enkelt arbeidstaker. Dette skjer gjerne gjennom individuelle mål både på resultater og verdier satt av toppledelsen, som regel uten innflytelse fra de som skal måles. I tillegg får hver enkelt arbeidstaker karakterer på mye av det de foretar seg. Forsker i De Facto, Bitten Nordrik, forteller at et verktøy som kartlegger arbeidstakere etter en normalfordelingskurve ikke er uvanlig.

– Det er vanlig å vurdere at 80 prosent ligger innenfor normalen, at 10 prosent ligger over og at 10 prosent ligger under. De laveste 10 prosentene anbefales etter dette prinsippet å skiftes ut, eller realiseres over i noe annet, som det heter. Disse tallene passer godt med det vi finner i årets Ledelses-



Jan Olav Brekke, forbundsleder i Lederne, frykter at ansatte kan skyves ut ved hjelp av rangering og karaktergivning.

barometer, sier Nordrik.

Som forsker på norsk arbeidsliv forteller hun at hun stadig oftere kommer over normalfordelingsverktøyet i bruk, ofte implementert av et av de store internasjonale konsultantselskapene. Hun forteller også at verktøyene ofte brukes uten at arbeidstakere er informert.

Strider med norsk lov

Jan Olav Brekke uttrykker stor bekymring over både styringsmodellen og funnene i undersøkelsen. Det som gjør dette enda mer betenkelig er at arbeidstakerne ofte ikke en gang vet at de vurderes ut fra en slik kurve. Og det er

faktisk i strid med norsk lov å innføre slike styringssystemer uten å opplyse om det. Hvis ansatte får karakterer eller evalueres etter liknende skala, må et minimum være at de får full informasjon om hvordan resultatene anvendes og lagres, sier Brekke.

Han trekker fram eksempelet med debatten som har stormet rundt Microsoft etter det ble kjent at selskapet i en årrekke har drevet med karaktergivning og rangering av sine medarbeidere. Dette har både ført til at it-giganten har opplevd en voldsomt høy turnover og at de siste ti årene foretningmessig omtales som det tapte tiår.

3 råd om å gi – og motta tilbakemeldinger

Gi og ta imot tilbakemeldinger på konstruktivt vis.

AV ANITA MYKLEMYR
am@foramedier.no

Konstruktiv tilbakemelding er ikke nødvendigvis det samme som gode tilbakemeldinger. Negative tilbakemeldinger kan være viktig og nyttig hvis den gis i god hensikt og tas imot på samme måte.

Claus Hellmann Hansen, direktør i Hellmann A/S og forfatter hos Leading Capacity, gir hos Lederweb.dk råd om hvordan man gir gode tilbakemeldinger. Her er tre av rådene:

Gi tilbakemelding så raskt som mulig

Hvis du ikke får gitt tilbakemelding med en gang, velg tidspunkt med omhu. Går det for lang tid, vurder om du skal la være å gi tilbakemeldingen.

Vær ærlig og direkte

Ikke unnskyld deg. Pass også på at tilbakemeldingene ikke blir for



generelle. Tilbakemeldingene du gir skal hjelpe medarbeideren til å endre konkret adferd.

Vær opptatt av fremtidig adferd

Tilbakemeldingen din bør handle mest om hvordan medarbeideren kan forbedre adferden sin i fremtiden. Blir du for opptatt av tidligere handlinger, risikerer du at tilbakemeldingen blir tolket som utskjelling.

Et godt miljø for tilbakemeldinger kommer ikke av seg selv. Tilbakemeldingene må gis og tas imot på en god måte.

Claus Hellmann Hansen har igjen råd om hvordan man kan ta imot tilbakemeldinger uten å gå i

forsvar. Dette er tre av dem:

Lytt til budskapet

En god tommelfingerregel er å ikke si noe i første omgang, men å forsøke å forstå budskapet. Med en slik innstilling lar du være å avbryte, og kan bedre vurdere budskapet i sin helhet.

Still spørsmål

Hvis du er usikker på budskapet, still utdypende spørsmål eller be om eksempler. Det reduserer risikoen for misforståelser.

Få feedback fra flere

Vurder å snakke med flere som kjenner situasjonen om tilbakemeldingen du har fått. Ikke for å

Udefinerbar karisma

Kan man lære å bli en karismatisk leder?

Store ledere ser ut til å inneha noen kvaliteter og en utstråling som det kan være vanskelig å definere. Kall det gjerne karisma.

Kan karisma læres? Spørsmålet stilles i en artikkel hos Business On Main, og en av dem som forsøker å gi svar er Gautam Makunda, førsteamanuensis ved Harvard Business School.

Person og situasjon

Han viser til at karisma ikke er en entydig størrelse. En leder som oppleves som karismatisk av en person kan oppleves helt annerledes av en annen.

Ifølge Makunda handler karisma om personlighet, men det er også en sosial konstruksjon. Noe vi gjerne legger ledere for å forklare deres evne til å overtale andre og tiltrekke seg mennesker som vil følge dem.

Vær deg selv

Det finnes mange strategier for hvordan man kan forsøke å bli mer karismatisk. Makundas tips er: Vær deg selv.

Det er mange måter å være karismatisk på, men over tid framstår personligheten din som mest kraftfull og ekte hvis du er autentisk i det du gjør.

