

Rangering av medarbeidere er ut!

Av: Ole I. Iversen (oi@assessit.no), Assessit AS og Handelshøyskolen BI

1. september 2015

Pendelen har snudd. Stadig flere virksomheter går bort fra å gi medarbeiderne tallkarakterer under medarbeidersamtalen. Dette er antakelig fordi det er godt dokumentert at slik karaktergivning ikke fører til økt motivasjon eller bedre resultater – snarere stikk motsatt.

Bortkastede ressurser

Mange virksomheter bruker store ressurser på å gjennomføre medarbeidersamtaler. Rangering av medarbeideres prestasjoner har vært et sentralt element under medarbeidersamtalen for mange virksomheter. Medarbeidere skulle gjerne plasseres i kategorier som «*under forventet*», «*som forventet*» og «*over forventet*». Noen virksomheter har til og med praktisert en normalfordeling av karakterene der like mange skulle få under gjennomsnitt som over gjennomsnitt.

Hvor motiverende er det å få vite at du presterer under gjennomsnittet?

Hensikten med selve samtalen har vært å motivere og utvikle medarbeidere til å gjøre en bedre jobb i året som kommer, men hvor motiverende er det egentlig å få vite at nærmeste leder mener at du presterer under gjennomsnitt? Spesielt når vi i tillegg vet at evalueringen er sterkt farget av hvor god relasjon det er mellom medarbeider og leder. Jo bedre kompis med sjefen jo bedre tilbakemelding får medarbeideren, nærmest helt uavhengig av faktisk arbeidsprestasjon.

Mange medarbeidersamtaler er demotiverende

Forskning over mange år viser at det ikke er noen sammenheng mellom gjennomføring av medarbeidersamtaler og bedre resultater i en virksomhet. Faktum er at mange medarbeidersamtalen bidrar til å demotivere medarbeidere. I tillegg ser medarbeidersamtaler ser ut til å ha *minst* effekt på dem som trenger det best. Ved nærmere ettertanke synes dette naturlig. Medarbeidere som er kompetente, selvgående, godt motivert og gjør en god jobb, trenger egentlig ingen medarbeidersamtale. Denne gruppen kan føle det som overvåking og kontroll hvis sjefen går inn og prøver å detaljstyre hvordan de skal løse arbeidsoppgavene. Spesielt hvis dette er innenfor et fagområde som medarbeideren faktisk kjenner bedre enn det sjefen gjør (og det blir stadig mer vanlig). Overvåking, styring og kontroll har en negativ effekt på denne kategorien medarbeidere. Det er heller ingen grunn til å tro at gruppen som gjør en rimelig bra arbeidsinnsats og faller i kategorien «*som forventet*» blir spesielt motivert av å få høre at de er gjennomsnittlige. Og sjansen for at gruppen som kategoriseres som «*under forventet*» skal juble og bli kjempemotivert for virkelig å stå på i året som kommer er liten.

Fokuser på den enkeltes styrker

Løsningen viser seg å være enkel. I stedet for å gi medarbeiderne tallkarakterer under medarbeidersamtalen bør man fokusere på den enkelte medarbeideres styrker, og hvordan vedkommende kan bruke disse på en best mulig måte i året som kommer.

Dette innlegget er inspirert av en artikkel i Washington Post

<http://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/08/17/why-big-business-is-falling-out-of-love-with-annual-performance-reviews/>