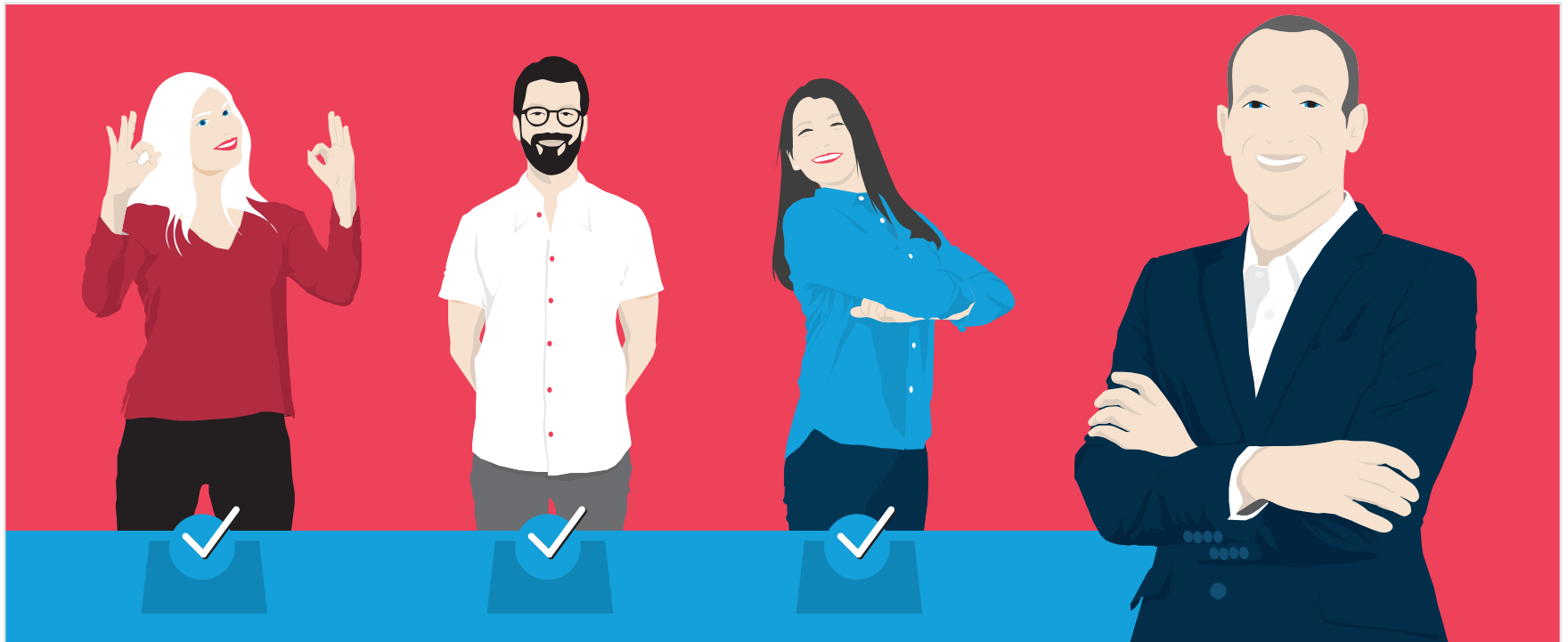


# Medarbejderansvar: Står dine ansatte til regnskab for resultaterne?



## RESUMÉ

De bedste medarbejdere udfører ikke blot deres arbejdsopgaver, men kan holdes til ansvar for virksomhedens mål. De har øje for fuldførelsen og står til regnskab for resultaterne, fordi virksomhedens succes og fremgang er vigtig for dem. Den slags motivation på arbejdspladsen kommer ikke altid af sig selv, men du som leder kan heldigvis være med til at skabe en kultur, der hvor mål tages seriøst, og hvor du kan regne med, at de bliver nået. Sørg for klare forventninger, tilgængelige ressourcer og nødvendige kompetencer, sæt delmål, giv feedback og giv en passende konsekvens efter endte forløb.

### Mål skal ikke kun sættes, de skal opnås

Vi har på SMVGuiden før skrevet om, hvordan du optimalt set bør sætte dine mål i din virksomhed gennem metoder som SMART og OKR. Men hvordan sørger du for, at målene bliver fulgt til dørs, og kan du holde dine medarbejdere til ansvar for resultaterne i din virksomhed? Det mener vi godt, du kan, men det er vigtigt, at det bliver gjort på den rigtige måde. Det er en proces, som allerede starter når målene bliver sat, helt til målene er nået eller skullet være nået. At holde sine medarbejdere til ansvar for virksomhedens resultater, handler ikke om at finde en syndebug, du kan tildele en sviner, når det brænder på. Det handler i langt højere grad om, at du skal kunne regne med, at der leveres på indgåede forpligtelser. Din medarbejder bør tage initiativ til at udføre de aftalte arbejdsopgaver med omtanke og systematik, hvor vedkommende tager højde og ansvar for målets fuldførelse, lige såvel som du selv ville.

### Hvordan motiverer du medarbejderne til ansvar?

Den slags motivation på arbejdspladsen sker dog som oftest ikke helt af sig selv, og derfor bør du som virksomhedsejer gøre dit for at tilrettelægge og fordre den dynamik, der er behov for. Hvis én af dine medarbejdere med ansvaret for et bestemt mål i din virksomhed ikke efterlever den forpligtelse på et tilfredsstillende niveau, hjælper det dog ikke at

råbe og skrike med armene i vejret. Det er ikke en produktiv måde at holde nogen til ansvar på, da det i de fleste tilfælde blot vil reducere motivation og performance. Vi foreslår derimod fem trin, du som leder bør følge, hver gang du tildeler ansvaret for et mål<sup>1</sup>.

#### Trin 1: klare forventninger

Først og fremmest skal du sørge for, at der ikke er nogen tvivl om, hvad du forventer af medarbejderen. I praksis betyder, at du skal tydeliggøre ønsket resultat, succeskriterier, KPI'er og hvilken tilgang de skal have i forbindelse med udførelsen af opgaven. Det betyder ikke, at det hele skal komme fra dig som leder. Faktisk kan der være mange fordele at hente ved, at det bliver besluttet i samarbejde med dine medarbejdere. Når I har sat jer fast på, hvordan målet skal løses, så bed medarbejderen om at opsummere hvad målet er, hvordan han/hun har tænkt sig at opnå det, og hvornår man ved, at det er opnået.

#### Trin 2: evnerne skal være på plads

Hvilke evner og/eller ressourcer har medarbejderen behov for til at kunne fuldføre målet? Hvis vedkommende ikke har det, der kræves, er det så muligt at det tilegnes undervejs? Hvis ja, hvordan skal disse evner/ressourcer tilegnes? Hvis nej, så bør du finde en anden medarbejder at delegere ansvaret til, ellers så sætter du dem op til at fejle.

**Trin 3: delmål**

For at undgå at blive overrasket over, hvordan målet er gået ved vejs ende, er det vigtigt at sætte mange gode delmål. De skal nås til aftalt tid, og hvis eller når et delmål ikke klares, så skal der handles. Brainstormløsninger, identificer hvordan disse skal implementeres, ret tidsplanen til og gør hvad der, inden for rimelighedens rammer, er muligt for at komme tilbage på rette spor i forhold til at nå den overordnede målsætning.

**Trin 4: feedback**

Løbende, ærlig feedback er essentielt. Dine medarbejdere bør vide, hvor de står, og hvis du har opfyldt de første tre trin, hvor medarbejderen ved, hvad der skal gøres og hvornår, samt at de har de nødvendige kompetencer og ressourcer til at udføre opgaverne, så er det nemmere at gøre din feedback konkret, faktabaseret og utvetydig. Feedbacken kan også gå begge veje – vær åben overfor medarbejderens input i forhold til, hvad du kan gøre bedre for at hjælpe vedkommende imål. Feedback kan eksempelvis leveres ugentlig og/eller ved evaluering af aftalte delmål fra trin 3. Husk at det er vigtigere, at du er reelt behjælpelig end blot sød og rar. Indsigtsfuld kritik er mere brugbart for medarbejderen end hule komplimenter, og på den lange bane er det gavnligt for den overordnede kommunikation og motivationen på arbejdspladsen<sup>2</sup>.

**Trin 5: Konsekvenser**

Konsekvenser behøver i denne sammenhæng ikke nødvendigvis at være negativt betonet, men efter et endt mål skal der være følger i overensstemmelse med resultatet. Ved at have fulgt ovenstående fire trin, har du gjort dit for at hjælpe medarbejderen i mål, og din medarbejder står ergo til regnskab for resultatet. Hvis personen lykkedes med målet, bør de belønnes – det kan enten være noget så banalt som anerkendelse, eller i større sammenhænge være en lønforhøjelse, forfremmelse osv. Har de ikke gennemført målet tilfredsstillende, kan du overveje en passende straf eller foranstaltning, f.eks. en reprimande, mindre ansvar, rolleskift, afskedigelse osv.

Ved at implementere disse fem trin i din virksomhed, danner du grundlaget for en forventningsafstemt arbejdsplads, hvor man holder hinanden til ansvar for aftalte mål og dermed øger den overordnede produktivitet.

**Eksempel: Rod-kom ApS**

Den fiktive virksomhed Rod-kom ApS består af ejeren Jørgen og hans tre medarbejdere. Som den lille virksomhed de er, er der fart på i butikken, og der er masser af både kortsigtede og langsigtede opgaver, der skal løses. Jørgen står for de fleste strategiske indsatser, men arbejdsomfanget taget i betragtning, er han nødt til også at inddrage medarbejderne i større beslutninger, og han uddelegerer gerne ansvar for relevante og vigtige mål. I starten af kvartalet aftalte han målet for kvartalsbudgettet sammen med hans salgsansvarlige medarbejder, Lis, hvorefter Lis fik tildelt ansvaret for at nå det fælles aftalte mål. Når kvartalet var afsluttet, måtte Jørgen til sin store overraskelse

og frustration erkende, at målet langt fra var nået. Da han konfronterede Lis, sagde hun, at målet var urealistisk, selvom hun selv var med til at sætte det i sin tid. Jørgen var fortvivlet, fordi han hele vejen igennem hjalp Lis med alt det, hun var i tvivl om, og sørgede for at hun havde de midler til rådighed, hun skulle bruge til at opnå resultatet. Hun selv var med til at sætte det i sin tid. Jørgen var fortvivlet, fordi han hele vejen igennem hjalp Lis med alt det, hun var i tvivl om, og sørgede for at hun havde de midler til rådighed, hun skulle bruge til at opnå resultatet.

**Kunne Jørgen have skabt bedre ansvarsforståelse og motivation på arbejdspladsen?**

Selvom Jørgen var fristet til et vredesudbrud over for Lis, valgte han i stedet at kigge indad og gå målets forløb efter i sømmene, herunder hvad han selv kunne have gjort anderledes. Han bruger de fem førnævnte trin til at vurdere forløbet, og herudfra kommer han frem til følgende: Der var gjort klart, hvad der skulle nås hvornår, og der blev stillet de nødvendige ressourcer til rådighed, for at Lis kunne klare målet. Den første fejl var dog, at de ikke blev enige om en konkret handlingsplan for, hvordan Lis skulle opnå målet, og der blev ikke sat nogen delmål – derfor kunne afvigelse undervejs ikke adresseres og imødekommes. Uden dette på plads kunne Jørgen heller ikke give behjælpelig og systematisk feedback i løbet af kvartalet, og desuden havde Jørgen ikke virkelig overvejet om Lis kunne bære denne opgave.

Efter denne interne undersøgelse gik det op for Jørgen, at målets udfald ikke havde behøvet at komme bag på ham, og ved at være mere på bolden fra start, kunne han have påvirket arbejdsgangen og derved resultatet i en positiv retning.

**Klar kommunikation giver bedre effektivitet**

Et godt opsat mål er meget vigtigt, men uden den rette kommunikation fra start til slut, mindsker du sandsynligheden for, at målet opnås. Den gode medarbejder kan gøre mere end at løse konkrete arbejdsopgaver, han eller hun kan holdes til ansvar – men det hele starter med, hvordan du som leder griber arbejdspladsen an.

**Kilder:**

- 1) <https://hbr.org/2016/01/the-right-way-to-hold-people-accountable>
- 2) <https://hbr.org/2011/03/dont-be-nice-be-helpful>