

MÅLSAMTAL – Frågor och Svar

Innehåll

Varför nytt arbetssätt?.....	1
Varför heter det målsamtal och inte mål- och utvecklingssamtal som tidigare?	1
Vad är nytt?	2
Hur är det tänkt att fungera?	2
Vem ansvarar för vad?	3
Hur använder jag Målplanen?	3
Vad ska dokumenteras och var sparar jag det?	4
Hur är kopplingen mellan mina individuella mål och insatser i PUFF?	4
Kommer vi få stöd för att sätta bra mål?	5
Hur är målsamtalet kopplat till lönerrevisionen nu när vi inte har ett tydligt mål- och utvecklingssamtal per år?.....	5

Varför nytt arbetssätt?

Det finns många anledningar till att vi har ett behov av att utveckla vårt arbetssätt för målsamtal:

1. Vi har en Humanitär strategi som tydligt pekar på att Röda Korset ska ha en aktiv roll i akuta kriser. För att Röda Korset ska vara en handlingskraftig och snabbriktig organisation så måste chef och medarbetare föra en kontinuerlig dialog där mål och prioriteringar tydliggörs och medarbetaren får återkoppling och möjlighet att lära av de framgångar och misstag som görs.
2. För att utveckla vår organisationskultur behöver vi arbeta med att utveckla både system (processer, rutiner, IT-stöd) och förhållningssätt. Det gör vi genom bland annat genom PUFF och Nytt arbetssätt i Mariahuset. Även målsamtalen stödjer denna utvecklingsprocess.
3. Vi har också sett behovet i medarbetarundersökningen 2015 där endast hälften av alla medarbetare tyckte att deras mål- och utvecklingssamtal var givande. Vi behöver också öka tydligheten. Närmare 80 av medarbetarna anser att de har tydliga mål i sitt arbete och men endast drygt hälften anser att de regelbundet får veta hur de går för dem. Genom att lägga in förtydligande av förväntningar och återkoppling som en del av målsamtalet hoppas vi att medarbetarna kommer att uppleva en större tydlighet.
4. Majoriteten av alla medarbetare har målstyrd arbetstid. En viktig förutsättning för målstyrd arbetstid är en väl fungerande dialog mellan chef och medarbetaren som innebär att den anställde får en genuin förståelse för verksamhetens mål och prioriteringar samtidigt som chefen ser medarbetarens kapacitet, utvecklingsmöjligheter och livssituation. I regelbundna avstämningar diskuteras medarbetarens mål och måluppfyllelse, arbetssituation samt möjlighet till vila och återhämtning.

Varför heter det målsamtal och inte mål- och utvecklingssamtal som tidigare?

Målsamtalet handlar fortfarande om både mål och utveckling. Att kalla det för målsamtal är helt enkelt kortare och enklare. Det sätter också fokus på att vi alla är här för att Röda Korset ska nå sina

övergripande mål. Det betyder inte att samtalet inte ska handla om medarbetarens utveckling och förutsättningar för att nå målen. Det är fortfarande lika viktigt.

Vad är nytt?

1. Fokus på kontinuerlig dialog

Vi går ifrån ett årligt mål- och utvecklingssamtal till en kontinuerlig dialog. Med regelbundna målsamtalen under året, där målen uppdateras och medarbetaren får återkoppling och möjlighet att lära av de framgångar och misstag som görs, finns bättre förutsättningar för att Röda Korset ska vara en handlingskraftig och snabbriktig organisation. Frekvensen på samtalen bestäms i samråd mellan chef och medarbetare. Rekommendationen är att ha korta avstämningsmöten (30 min) en gång varannan vecka och ett längre målsamtal (60 min) varje kvartal. Många grupper arbetar redan på det här sättet och för dem är detta ingen större förändring.

2. Förtydligande av förväntningar

Chefens förväntningar på medarbetaren utifrån roll och ansvar tydliggörs i målsamtalet. De rollbeskrivningar som vi har idag är generiska och för generella för att ge en praktisk vägledning om vad som förväntas av just mig. Två personer med samma roll kan ha helt olika arbetsuppgifter och ansvar och vi måste hela tiden vara beredda på att kunna ta oss an nya ansvarsområden utifrån de krav som ställs i verksamheten. Det är ett mervärde i att chef och medarbetare kontinuerligt och gemensamt formar och definierar arbetsuppgifter, ansvar och förväntningar utifrån aktuella behov.

3. Återkoppling

Vi behöver bli tydligare med vilken prestation som förväntas och förmedla detta till medarbetarna kontinuerligt. I målsamtalet ingår att ge medarbetaren återkoppling på arbetsresultatet. Fokus bör vara på att förstärka det som är positivt. En tydlig dialog kring sådant som inte fungerar tillfredsställande ska också föras. Medarbetarens får reflektera över sin egen prestation utifrån mål och resultat i rollen men även utifrån förhållningssätt och bidrag till teamet, till organisationen i sin helhet och till omvärlden. Återkopplingen ges med stöd av Röda Korsets kulturinriktning – Handlingskraft, Medmänsklighet, ETT Röda Kors och Utveckling & Lärande - och de konstruktiva förhållningssätt som är kopplade till respektive värdeord.

4. Team-mål

Mål sätts inte bara individuellt utan också för en arbetsgrupp där medarbetarna får ett gemensamt ansvar för att lyckas med planerade insatser. Team-målen kan vara på enhetsnivå eller för mindre insats-team. Forskning visar tydligt att framgångsrika organisationer arbetar med team som har gemensamma tydliga mål, en tydlig roll- och ansvarsfördelning och som tar sig tid att träffas för att reflektera tillsammans över mål, prioriteringar, arbetssätt och prestationer.

5. Målplan ersätter mallen för Mål- och utvecklingssamtal

2015 tog vi fram ett målkort. Vissa grupper ersatte redan under 2015 nuvarande mall för Mål- och utvecklingssamtal med målkortet. Målkortet har nu utvecklats till en Målplan som även täcker in förväntningar, mål för kommande period, måluppföljning, lärande och återkoppling. Målplanen ska skapa förutsättningar för en autentisk och givande dialog mellan chef och medarbetare och förhoppningsvis också göra målsamtalet lite roligare.

Hur är det tänkt att fungera?

1. Chef och medarbetare kommer överens om frekvens på samtalen.
2. Arbetsgruppen träffas regelbundet för att definiera gruppgemensamma mål och tillsammans reflektera över prioriteringar, arbetssätt och prestationer.

3. Målplanen används som stöd vid förberedelse och under samtalet för att skapa en autentisk dialog. Fokus i samtalet är: måluppföljning, återkoppling, lärande, förutsättningar, mål och förväntningar för kommande period.
4. Individuella mål kopplas till insatser. Personliga utvecklingsmål sätt utifrån den kompetens, förhållningssätt och beteenden som medarbetaren behöver utveckla för att på bästa sätt bidra till att insatsen blir lyckad och når önskat resultat. För varje mål definieras indikatorer för en bra prestation.
5. Medarbetaren dokumenterar förväntningar, mål och ev. andra överenskommelser.

Vem ansvarar för vad?

Chef och medarbetare har ett gemensamt ansvar för att målsamtalen ska vara givande. Chefen har det övergripande ansvaret för att målsamtalen blir av med den regelbundenhet som krävs.

	Chef	Medarbetare
Inför samtalet	Boka möte. Förbered samtalet genom att gå igenom målplanen. Vad är viktigt för oss att prata om? Vilka förväntningar har jag på medarbetaren? Hur har målen uppfyllts? Vilken återkoppling vill jag ge?	Förbered samtalet genom att gå igenom målplanen. Hur har målen uppfyllts? Vad har jag lärt mig? Vilket stöd behöver jag från min chef? Vilka förutsättningar har jag? Ringa in status (grön, gul, röd figur). Vad är viktigt för oss att prata om?
Under samtalet	Bidra till en givande dialog genom att: <ul style="list-style-type: none"> • Prioritera vad som är viktigt att samtala om • Lyssna • Vara tydlig • Försäkra dig om att du uppfattat den andre rätt. • Summera samtalet 	
Efter samtalet	Godkänn målplanen. Boka uppföljande möte/möten.	Dokumentera samtalet. Få målplanen godkänd av chef. Lägg upp en plan för hur du ska arbeta för att på bästa sätt nå dina mål.

Hur använder jag Målplanen?

Målplanen används som stöd vid förberedelse och under samtalet för att skapa en bra dialog. Den kan även användas för dokumentation. Målplanen går att fylla i digitalt, men under mötet rekommenderar vi att datorn ställs åt sidan. Därför är det bra att skriva ut mallen (på A3) och ha den framför sig på bordet. Chef och medarbetare rör sig runt i målplanen utifrån vad som är viktigt att prata om just i det här samtalet. Alla delar måste inte alltid gås igenom. Tanken är att Målplanen ska bidra med flexibilitet och lekfullhet. När du fyller i målplanen digitalt så finns färdiga textrutor. Det går också att skriva text utanför textrutorna om du klickar på fliken signera – lägg till text. Där kan du också välja lägg till bock för att sätta en bock vid den färgfigur som bäst stämmer överens med ditt nuläge.

Målplanen behöver inte alltid användas. Det kan ofta räcka med att tänka igenom några frågor inför samtalet:

- Vad är viktigt att vi pratar om idag?

- Hur har jag lyckats med målen? Vad har gått bra? Vad är jag stolt över? Vad har jag lyckats mindre bra med?
- Vad har jag lärt mig? Vad kommer jag fortsätta göra eller ändra på för att hålla hög kvalitet i mitt arbete?
- Vilka mål ska jag ha under nästa period? Vilka mål behöver vi ändra eller tydliggöra?
- Har jag rätt förutsättningar för att klara mina mål?
- Vad kan min chef göra för att vara ett bra stöd?

Vad ska dokumenteras och var sparar jag det?

Allt i samtalet behöver inte dokumenteras. Det är viktigt att ni är överens om förväntningar och mål och det bör därför alltid skrivas ner och sparas. Dokumentation kan göras direkt i Målplanen alternativt i separat word-mall (Målplan dokumentation) för den som föredrar det. Word-mallen ger ett bra stöd för att definiera mål och indikatorer innan vi fullt ut har kommit igång med PUFF och lärt oss att sätta bra mål.

Medarbetaren ansvarar för dokumentationen. Individuella mål kopplade till insatser dokumenteras och följs upp i PUFF. Målplanen stäms av och godkänns av chef.

Dokumentationen sparas för närvarande på medarbetarens H: Chefen sparar en kopia. När Agresso är uppdaterat kommer målplanen kunna sparas där.

Hur är kopplingen mellan mina individuella mål och insatser i PUFF?

Insatsområden och insatser planeras i verksamhetsplaneringsprocessen och läggs in i PUFF. Alla medarbetare bidrar till våra insatser genom att ha ansvar för ett insatsområde, en insats eller som medlem ansvarar för delaktiviteter i en insats. Insatserna har tydliga mål med förväntat resultat och indikatorer. Ofta kan dessa direkt föras över som ett individuellt mål till en medarbetare. Ibland behöver insatserna brytas ner för att tydliggöra vad just som är just mitt bidrag till insatsen. Det blir då mitt individuella mål. Chef och medarbetare diskuterar också vilka kompetenser och förhållningssätt som behöver utvecklas och kommer överens om mål utifrån det.

Begreppsdefinitioner

SRK-mål	Tydliggör vår styrning utifrån den strategiska inriktningen och den humanitära strategin. 10 st verksamhetsövergripande mål för Svenska Röda Korset i ett målkort för 2016-2019 som visar de viktigaste målen och förflyttningarna. Insatsområden och insatser stöttar målen.
Insatsområde	Vad vi gör för att uppnå målen. Kopplar till ett eller flera SRK-mål. För varje insatsområde definieras förväntade resultat och indikatorer.
Insats	Varje insatsområde har ett antal insatser. För varje insats definieras förväntade resultat och indikatorer.
Team-mål	Mål för en arbetsgrupp där medarbetarna har ett gemensamt ansvar för att nå målet. Team-målen kan vara på enhetsnivå eller för mindre insats-team. Team-mål kan vara en insats eller ett utvecklingsmål för arbetsgruppen. För varje mål definieras förväntat resultat och indikatorer som dokumenteras i PUFF.
Individuellt mål	Kan vara identiskt med ett insatsområde eller insats alternativt en aktivitet inom en insats som medarbetaren ansvarar för. Kan också vara ett personligt utvecklingsmål som beskriver den kompetens eller de förhållningssätt som medarbetaren behöver utveckla. För varje mål definieras förväntat resultat och indikatorer (för mål kopplade till en insats så kan hänvisning göras till PUFF).

Kommer vi få stöd för att sätta bra mål?

Vi ser ett behov av att utveckla både chefer och medarbetare i att sätta bra mål. Vi tror att PUFF och det arbetssätt med mål, förväntat resultat och indikatorer som finns i PUFF kommer att hjälpa oss med detta. 2016 kommer vara ett år av lärande och vi utvecklas genom att testa och lära oss av det som blir bra och mindre bra. Under året kommer vi att utvärdera behovet av ytterligare träning för att sätta bra mål - både verksamhetsmål, team-mål och individuella mål.

Hur är målsamtalet kopplat till lönerevisionen nu när vi inte har ett tydligt mål- och utvecklingssamtal per år?

Medarbetaren ska kontinuerligt få återkoppling och veta om prestationen är enligt förväntan. Återkoppling ges både direkt i samband med konkreta situationer och i målsamtalet utifrån mål och resultat i rollen, förhållningssätt, bidrag till teamet, till organisationen i sin helhet och till omvärlden. Återkopplingen ges med stöd av Röda Korsets kulturinriktning - Handlingskraft, Medmänsklighet, ETT Röda Kors och Utveckling & Lärande - och de konstruktiva förhållningssätt som är kopplade till respektive värdeord.

Inför lönerevision och lönesamtal gör chefen en utvärdering av föregående år. Har prestationen totalt sett varit enligt förväntan, över förväntan eller under förväntan. Utvärderingen kalibreras mellan chefer och chefen förmedlar sin bild till medarbetaren i det inledande lönesamtalet.

Vår kulturinriktning - Handlingskraft, Medmänniska, ETT Röda Kors, Utveckling & Lärande - kommer att ersätta nuvarande lönerevisionskriterier. Nuvarande lönepolicy kommer att uppdateras under våren 2016. De nya lönekriterierna kommer att gälla fullt ut i lönerevisionen 2017.