

DIN GUIDE TILL UTVECKLINGSSAMTAL MED FLYT:

Feedback till vardags



 Sympa

Bli expert på utvecklingssamtal

Vissa företag lyckas medan andra misslyckas. Här är människor avgörande, för de är den viktigaste resursen ett företag har, och när du väl har hittat och rekryterat rätt medarbetare vill du naturligtvis att de ska trivas och utvecklas.

En av de främsta faktorerna för att skapa trivsel på jobbet är relationen mellan medarbetare och chef. Det framgår inte minst av resultaten från en studie av Gallup, som ofta citeras i detta sammanhang. I studien tillfrågades medarbetare som hade sagt upp sig om varför de gjorde det. Hela 75 % av de tillfrågade svarade med orsaker som kunde härledas till dåligt ledarskap.

Utvecklingssamtalet ska vara ett tillfälle för medarbetare och chef att slå sig ned för ett konstruktivt samtal. Tiden som läggs på det här är värdefull i sig, förutsatt att båda parter är genuint intresserade och inställda på att utveckla sig själva och sin relation, men det finns mycket annat att vinna på väl genomförda utvecklingssamtal.

Hur ser situationen ut på ditt företag?

Känner du till hur välfungerande utvecklingssamtalen är inom din organisation? Om du vet och litar på att allt fungerar strålande – ge dig själv och organisationen en klapp på axeln! Om du inte är säker på hur det går med utvecklingssamtalen och tvekar på att resultaten rapporteras korrekt, då är den här e-boken rätt för dig.

Vi har format denna guide för dig som jobbar med HR och som vill hitta olika sätt att hjälpa chefer genomföra bättre utvecklingssamtal. E-boken ger konkreta råd för att organisera utvecklingssamtal, både på individ- och organisationsnivå. Vi har även inkluderat tips för chefer så de kan hålla bättre utvecklingssamtal, eftersom vi vet hur viktigt det är med bra ledarskap.

Målet med utvecklingssamtal är att dina medarbetare ska trivas och kunna arbeta på bästa sätt. Att nå det här målet är centralt för att lyckas som verksamhet – och det är därför som utvecklingssamtal spelar roll.

Bygg motivation och engagera med utvecklingssamtal

Varje modern organisation är intresserad av hur medarbetarna presterar och genomför utvecklingssamtal i någon form för att ge stöd och utveckla medarbetarnas prestation. I vanliga fall hålls utvecklingssamtal med långa mellanrum: enligt en undersökning som gjordes av Society for Human Resource Management håller **72 %** av företag utvecklingssamtal bara en gång om året.

I samma studie gav endast **2 %** av de anställda högsta betyg till sitt företag för deras performance management. I allmänhet är medarbetare inte nöjda med hur organisationer hanterar utveckling och mäter prestation.

Men det här missnöjet kan repareras. En annan studie visade att de anställda vars chefer höll regelbundna möten var tre gånger mer benägna att vara nöjda med sina jobb.

Utvecklingssamtal hjälper dig vårda relationen mellan medarbetare och chef

Förutsättningen för ett utmärkt utvecklingssamtal är en chef som är intresserad av att teamet mår bra, m.a.o. en chef som är engagerad och ser mot framtiden.

Bättre utvecklingssamtal bidrar till starkare relationer mellan medarbetare och chefer. Men precis som med alla verktyg, krävs vana för att använda utvecklingssamtal på rätt sätt.

Målet med ett utvecklingssamtal är för medarbetaren och chefen att ha en öppen dialog. Båda parter ska känna sig trygga och positiva kring att dela och ta emot feedback.

Utvecklingssamtal i sin enklaste form kan bestå av följande samtalsämnen:

- Hur motiverad är personen?
- Vad är personen mest intresserad av att arbeta med?
- Vad går bra och vad skulle kunna förbättras?
- Vad är planen för att utveckla personens kompetens över de kommande sex månaderna och hur kan chefen stödja planen?

Varje utvecklingssamtal ska ha som mål att medarbetaren känner positivt kring sin utveckling, vet vilka områden som måste förbättras och vad som ska göras för att ta karriären vidare – om det är vad personen vill.

I praktiken vill chefer ofta sätta en struktur på samtalet. Strukturerade frågor och formulär, som vi kommer att diskutera i detalj längre fram, är en fördel även för organisationer eftersom de genererar utmärkt data för att stödja beslut kring strategi, utbildning, rekrytering och investeringar. Ett bra HR-system gör det möjligt att röra sig smidigt mellan individ-, team- och organisationsnivå för att exempelvis jämföra kompetens och utveckling mellan olika team. Kanske kan det även möjliggöra prediktiva analyser och strategisk planering.

Men datainsamling bör alltid vara ett sekundärt mål. **Ditt huvudsakliga mål är en välmående och produktiv organisation. Det kan uppnås genom att förbättra relationen mellan medarbetare och chef.**

Vad mer kan du förvänta dig att vinna på en systematisk hantering av utvecklingssamtal?

Ökad motivation

Genom att organisera framåtblickande utvecklingssamtal kan chefer hjälpa personerna de ansvarar för att hitta en väg i karriären och utveckla deras kompetenser och styrkor för att ta nästa steg.

En känsla av framsteg

Att sätta mål och följa upp dem långsiktigt ger struktur och insyn i en individs karriär. För individen som kan följa sina egna framsteg i karriär och kompetens bidrar det till att hålla motivationen uppe.

Insikter om organisationen

Utvecklingssamtal kan användas för att identifiera varför vissa team fungerar bättre än andra. Finns det något som andra team kan lära sig från deras beteende eller sätt att arbeta? Utvecklingssamtal kan även bidra till en bedömning av om din organisation har kompetenserna som behövs för att utföra den valda företagsstrategin.

Att ligga i linje med strategin

Utvecklingssamtal är en utmärkt möjlighet att säkerställa att medarbetare ser sitt eget arbete genom linsen av organisationens övergripande strategi. Transparens och motivation ökar medan människor lär sin knyta sina individuella mål till företagets övergripande målsättningar.

Nu vet vi varför utvecklingssamtal borde spela roll i din organisation. Då har det blivit dags att ta en titt på hur du organiserar framgångsrika utvecklingssamtal.

Grundpelarna i ett bra utvecklingssamtal

I det här korta kapitlet ska vi ta en titt på receptet för ett fantastiskt utvecklingssamtal. Att ha kriterierna i åtanke bidrar till planeringen av en process där de uppfylls.

Individuellt

Ett bra utvecklingssamtal måste bli personligt. Chefen måste visa genuint intresse för varje person i teamet och genomföra utvecklingssamtalet enligt var och ens individuella behov. I och med att olika personer med skilda roller har olika krav behöver processen för utvecklingssamtal vara flexibel för att ta hänsyn till individen.

Konsekvent

Medan studier visar att personer uppskattar täta samtal är ett bra utvecklingssamtal vid en bestämd tid varje år bättre än ostrukturerade samtal då och då. Medarbetare bör veta vad de kan förvänta sig från ett utvecklingssamtal, oavsett om de genomförs en gång om året eller veckovis.

Rättvist

Det är överraskande vanligt att chefer ger liknande värden för nästan alla, vilket kan vara skadligt för kvaliteten på din data. Dessutom tenderar chefernas värderingstendenser att skilja sig åt: vissa chefer är hårda medan andra är överseende. Ha det i åtanke.

Diskussionsdrivet

Medarbetares tankar och förslag ska verkligen lyssnas på och de ska driva hela diskussionen. Ett utvecklingssamtal är inte en monolog av feedback där chefen recenserar tidigare prestation baserat på en evighetslång lista av frågor. Det ska finnas utrymme för öppen feedback och hurrarop från båda håll.

Förutseende

I slutändan ska ett utvecklingssamtal alltid vara en utgångspunkt för något nytt. Ett utvecklingssamtal är framgångsrikt när individen kan se nästa ambitiösa men rimliga nivå att bygga sina kompetenser och karriär mot. Chefer bör därför rikta samtalet mot framtida utveckling, inte bara tidigare prestationer.

Så skapar du en framgångsrik process för utvecklingssamtal

Varje utvecklingssamtal är unikt, men vi har listat de mest avgörande stegen för att organisera en strategisk process för din organisation.

Steg 1: Analysera nuläget

Innan du börjar forma eller omforma en process för utvecklingssamtal är det viktigt att veta var din organisation står just nu.

Information som du bör försöka ta reda på:

- Hur nöjda är dina medarbetare med utvecklingssamtalen i dagsläget?
- Hur ofta genomförs utvecklingssamtal i vanliga fall?
- Vad är strukturen/formen som utvecklingssamtalen följer (om en sådan finns)?
- Vilka resultat rapporterar cheferna? Är de konsekventa?

Det finns ett par olika sätt att ta reda på den här informationen. Om din organisation använder ett HR-system, se efter vilken typ av data som har samlats in genom det. Om du inte har ett sådant system, fråga dina chefer och medarbetare.

Steg 2: Utvärdera, åtgärda och börja om igen

Din planering kommer naturligtvis att påverkas av vilka svar som din nulägesanalys ger. Nyckelfrågor att ställa till dig själv är: Hur kan du förbättra relationerna mellan medarbetare och chefer inom din organisation? Vilken sorts stöd kan du ge chefer och medarbetare?

Några typiska problem och snabba lösningar

Få är nöjda med dina utvecklingssamtal

Om så är fallet ska du snabbt ta reda på varför. Beror det på den valda tidpunkten, strukturen eller att medarbetare och chefer inte är kompatibla? Behöver din process ta mer hänsyn till individuella skillnader mellan medarbetare? Har medarbetare tillräckligt mycket att säga till om i samtalen? Känner de att de verkligen har något att säga till om kring sitt arbete?

Jämför data: finns det några grupper som är mer nöjda än andra? Vad gör de annorlunda? Oavsett vilka svar du får, kom ihåg att följa upp för att se om ändringarna du gör fungerar.

Dina chefer organiserar inte utvecklingssamtal tillräckligt ofta

Utbilda dina chefer och erbjud alternativ till långdragna årliga utvecklingssamtal. Visa dem fördelarna med ett bra utvecklingssamtal, vad de har att vinna på det och hur det kan underlätta deras arbete. Se efter om någon chef har för många personer i sitt team. Ordna en process för att skicka påminnelser och uppföljning.

Du får inte tillräckligt mycket användbar övergripande information från utvecklingssamtalen

Omforma ditt formulär för utvecklingssamtal och utbilda chefer kring hur de använder det korrekt. Ge en tydlig definition av vad varje värde indikerar. Mer information om formulär för utvecklingssamtal hittar du i kapitel 4. Om medarbetare däremot generellt är nöjda med utvecklingssamtalen bör du akta dig för att förstöra dem med ett stelt formulär.

Nu när din process är tydlig, låt oss ta en titt på vilken sorts data från utvecklingssamtal som kan hjälpa dig att fatta beslut.

Använd data från utvecklingssamtal som stöd för bättre beslut

Även om alla organisationer är olika visar studier att vissa egenskaper är vanliga hos högpresterande team. Till exempel visar en studie från Gallup att team med anställda som helt instämde med påståendet "på jobbet har jag möjlighet att göra vad jag gör bäst varje dag" var **44 %** mer sannolika att få höga värden av kundnöjdhet, **50 %** mer sannolika att ha låg personalomsättning och **38 %** mer sannolika att vara produktiva.

Att synliggöra vad som skiljer dina högpresterande team och medarbetare från andra är enklare om dina utvecklingssamtal är formade för att samla enhetliga data. Du behöver ingen lång lista med frågor, faktum är att endast tre till sex frågor eller påståenden kan vara tillräckligt.

Kom ihåg att ditt övergripande mål är att engagera teamledaren och medarbetaren i en ärlig och produktiv diskussion. Begränsa inte samtalet med ett långdraget, stelt formulär som teamleaders tvingas följa.

Innehållet i ett grundläggande formulär för utvecklingssamtal

Personens styrkor

Majoriteten av diskussioner bör handla om personens styrkor. Hur kan de använda sina styrkor i sitt arbete? Hur kan de utveckla sina

styrkor ytterligare? Om det här är det första utvecklingssamtalet kan du kanske börja med att lista personens starka sidor.

Mål för framtiden

Sedan är tanken att ni ska sätta upp mål eller en riktning. Vad ska personen försöka åstadkomma under en bestämd tidsperiod? Målen bör vara tydliga: vid nästa utvecklingssamtal måste du kunna se tydligt om de har uppfyllts. Det är även en bra idé att diskutera hur de här målen hänger ihop med företagets övergripande riktning.

Åtgärds punkter

Knyt åtgärds punkter till målen. Vilka åtgärder krävs för att uppfylla varje mål? Kanske behöver personen ett projekt eller ytterligare utbildning? Varje mål kommer troligen få mer än en åtgärds punkt. Notera att en åtgärds punkt också kan vara att sluta göra något som personen gör i dagsläget. Vad är det första steget?

Utfall

Sist men inte minst vill du ta reda på hur utfallet blev. Uppfylldes målen och i så fall, vad blev resultaten? Hur ser framgång ut?

Styrkor, mål, åtgärds punkter och utfall är grundläggande ingredienser i ett utvecklingssamtal.

Hur du skapar din egen mall för datainsamling vid utvecklingssamtal

För att bilda en övergripande analys av hur dina team, medarbetare och organisation mår är det bra att samla strukturerade data från flervälsfrågor.

Här är några väl beprövade påståenden som förhoppningsvis hjälper dig att bedöma din organisations nuläge. Alla frågor behöver som sagt inte inkluderas – det är viktigt att du formulerar frågorna utifrån vilken information ditt företag behöver.

På en skala från 1–5 (1 instämmer inte alls – 5 instämmer helt), ranka följande påståenden:

Individen

- Jag har möjlighet att använda mina styrkor varje dag
- Jag har en tydlig väg framåt i karriären inom den här organisationen
- Jag känner mig belönad för arbetet jag gör

Arbete i team

- Mina kollegor är engagerade att utföra arbete av hög kvalitet
- Mina kollegor hjälper mig att utveckla mina kompetenser
- Mina kollegor gör mitt arbete enklare

Organisation

- Visionen för vår organisation inspirerar mig
- Vår organisation är väl förberedd för framtida förändringar inom vår verksamhet

Det var allt! Ditt formulär för utvecklingssamtal behöver inte vara mer komplext än såhär, i och med att de här frågorna i sig ger gott om data utan att hämma flytet i samtalet mellan chef och medarbetare.

***Att betygsätta människor har inget värde i sig.
Allt handlar egentligen helt om att ge och få
feedback.***

Valet mellan agila och traditionella utvecklingssamtal

Som nämndes i kapitel ett håller **72 %** av företag utvecklingssamtal en gång om året. Det här långsiktiga tillvägagångsättet har sina fördelar: långsiktig planering är enklare och processen blir tydlig och förutsägbar. I vanliga fall sätts mål i början av året och utvecklingen utvärderas ett år senare.

Problemet med en årlig utvärdering är att studier visar att människor faktiskt är ganska dåliga på att bedöma andras prestation, och därför är ett årligt utvecklingssamtal ett överraskande dåligt sätt att göra just detta.

Under ungefär ett årtionde har fler och fler företag gått över till mer agila utvecklingssamtal. Med agila utvecklingssamtal menas i vanliga fall utvecklingssamtal som hålls med korta mellanrum. I vissa fall kan diskussioner hållas varje vecka. Då är längden på samtalet oftast mycket kortare än 30 minuter.

Vad kan du vänta dig att vinna på agila utvecklingssamtal?

Chefer

Chefen kommer bli fullt medveten om vad medarbetaren arbetar med just nu och får möjlighet att ge stöd om det behövs. När diskussioner hålls ofta är det dessutom mycket enklare att fokusera på vad som är viktigt för tillfället. Det finns mindre behov för långdragna förberedelser eller en större struktur för att driva samtalet.

HR

HR-avdelningen får löpande information om hur medarbetarna mår. När chefer och medarbetare ständigt möts och diskuterar finns det mindre behov av att kartlägga om utvecklingssamtal hålls. Utvecklingssamtal blir istället en del av rutinen för varje vecka.

Medarbetare

Stöd kommer finnas nära till hands för varje anställd medarbetare. Små framgångar kan firas direkt och eventuella problem eller frågor kan hanteras innan de eskalerar. Långsiktiga mål kan brytas ner till hanterbara delar, vilket gör det mycket lättare att uppfylla och mäta framsteg.

Organisationen

Vi behöver knappast säga att ett agilt tillvägagångssätt kommer öka förståelsen mellan chefer och medarbetare. Och som vi nämnt tidigare visar studier att den här närheten leder till ökad produktivitet och förbättrad prestation.

Vill du bli mer agil? Börja smått. Prova med kanske bara ett team, och se hur det fungerar.

Använd utvecklingssamtal för ökad förståelse mellan teamleaders och team

För att maximera dina medarbetares välmående och prestation är det bra att utvärdera hur utvecklingssamtal sköts i din organisation och att jämföra det med andra framgångsrika organisationer. Om det är något man kan lära sig från stora studier kring organisationer så är det att desto närmare relationer mellan teamleaders och personerna de ansvarar för, desto bättre presterar organisationen.

Studierna pekar även på att kortare samtal, snarare än långdragna och sällsynta diskussioner, förbättrar och fördjupar relationen mellan teamleaders och teamet.

Det tar tid att bygga en kultur där chefer och medarbetare ständigt delar feedback, men det är det bästa sättet att hålla dina medarbetare delaktiga och engagerade.

I slutändan bidrar utvecklingssamtal till att ta reda på vad dina medarbetare är bäst på, att hjälpa dem förbättra sina kompetenser och att rikta deras arbete mot att nyttja styrkorna fullt ut.

Våra bästa tips

- Ditt främsta mål ska vara att få till ett bra flyt av feedback mellan teamleaders och personerna de ansvarar för
- Skapa en struktur för utvecklingssamtal som låter medarbetare prata om sina styrkor, sätta mål och åtgärds punkter, och även möjliggör uppföljning av utfall.
- Det är bättre att hålla korta utvecklingssamtal med korta mellanrum.

Om oss

Sympa erbjuder det bästa heltäckande HR-systemet som sömlöst hanterar hela medarbetarresan. Det är globalt, flexibelt och lätt att använda. Sympas omfattande ekosystem gör det även möjligt att integrera alla andra HR-verktyg för en smidig datadelning och överföring av arbetsflöden mellan systemen. Vår plattform är utrustad med unika samarbetsbaserade funktioner som hjälper HR och företagsledarna att snabbt reagera på förändringar i verksamheten, öka chefernas engagemang och sätta medarbetarna i centrum av den strategiska planeringen.

 [linkedin.com/company/sympa-hr/](https://www.linkedin.com/company/sympa-hr/)

 [facebook.com/SympaHR/](https://www.facebook.com/SympaHR/)

 [instagram.com/sympahr/](https://www.instagram.com/sympahr/)

