

Samtaler i udvikling

Dette er et uddrag fra bogen "Samtaler i udvikling." Kapitlet giver en praktisk anvisning til samtaler med medarbejdere og teams, hvor der anvendes løsningsfokuserede spørgsmål og inspiration fra organisationsmodellen "C2" skabt af konsulent Mikael Elkan¹.

Titlen "*Samtaler i udvikling*" er valgt for at lægge vægt på, at måden vi taler sammen på også skal udvikle sig. Undersøgelser af udviklingssamtaler viser at der er behov for nye måder at bygge samtalen op på, og nye metoder til at sikre, at de som er involveret i en udviklingssamtale kan bringe deres ressourcer bedst muligt i spil.

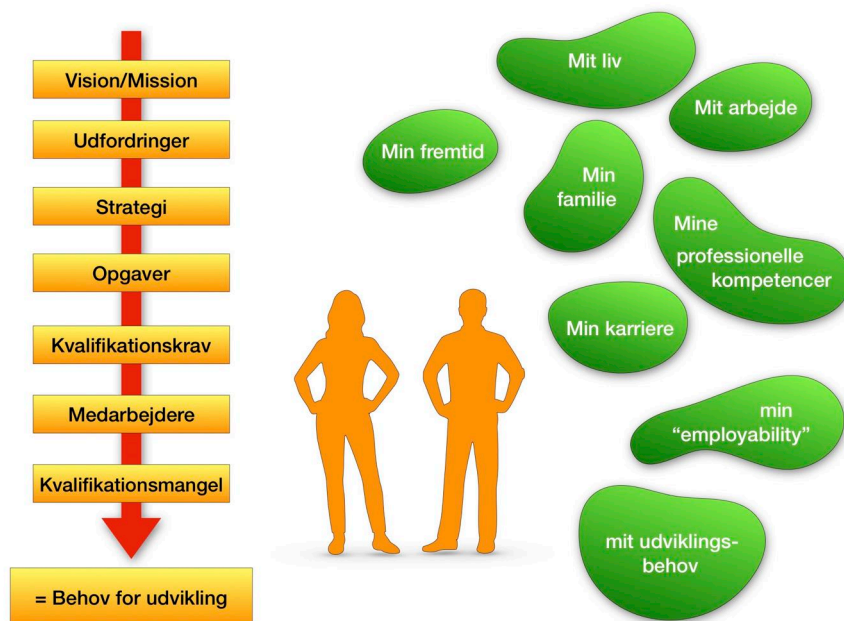
Der er meget mere som skal foldes ud når der tales om samtaler i udvikling. Som nævnt er dette et enkelt kapitel - en smagsprøve på bogen.

Fokus i bogen er på udvikling af mennesker indenfor en defineret ramme. Denne ramme sættes af organisationens visioner og formål.

Derfor giver det ikke mening at tale om organisationens vision og formål uden også at tale om medarbejderens vision og hvordan den forbindes med organisationens. Dette er ikke med her, men det er vigtigt at huske, at ønskes der en konsekvent tilgang til udvikling af potentiale i en organisation, skal det tænkes med ind.

Udviklingssamtalen som vi kender den i dag skal væk fra et præstationsfokus, hvor medarbejderen skal "lykkes" og "optimeres", og i stedet hen mod en samtale hvor medarbejderens potentiale kan dyrkes og udfoldes.

Både ledere og medarbejdere sætter pris på at selve samtalen finder sted, men ikke altid den måde, den finder sted på.



Efter Bent Gringer, Kompetencesekretariatet, kompetenceudvikling.dk

Bent Gringer's illustration viser passende, hvad som er vigtigt for organisationen sat op mod de elementer, som kan være vigtige for den enkelte medarbejder.

Det gør det ikke ligefrem nemmere for en leder at føre udviklingssamtaler med medarbejdere (eller teams), men det kan hjælpe til med at øge bevidstheden om, hvad det er at nødvendigt at være opmærksom på.

¹ Elkan.dk

En organisationsmodel

Som rammesætning for udviklingssamtaler er jeg som nævnt inspireret af organisationsmodellen 'C2', som består af tre elementer, eller perspektiver, som jeg anvender som strukturer for processen før, under og efter en samtale.

De tre elementer påvirker gensidigt hinanden, og skal ses som det grundlæggende i enhver type organisation.

Der er som regel en vis grad af stabilitet i forhold til organisationens formål, de roller der udfører formålet og organisationens værdier. Men påvirkes eller ændres et område, bør man se på, hvordan det vil påvirke de andre både positivt og negativt.

DE TRE ELEMENTER

ORGANISATION er de rammer, vilkår og betingelser, som er etableret for at understøtte det formål, organisationen har. Disse kan være eksplicit formulerede eller implicit anerkendte af organisationens medlemmer. Rammerne gør, at vi har en bygning at gå ind i når vi går på arbejde, og at vi har midler, muligheder, regler, politikker, standarder m.m. som gør, at vi forstår noget som en bestemt organisation. Vi har forventninger til hvad denne organisation er, og hvad den rummer og opretholder for at kunne eksistere som organisation.

ROLLER er den adfærd, der skal udføres for at den givne organisation kan eksistere. Roller kommer til udtryk gennem titler - projektleder, controller, lokofører, direktør, portør m.m.

Vi kan udskifte personen, og rollen vil bestå. Der er forventninger til en bestemt adfærd, der udføres i rollen.

Vi kan således skifte rolle når vi skifter organisation, eller vi kan få tildelt en ny rolle og dermed en ny forventet adfærd. Rollerne er med til at bevare og sikre organisationens eksistens.

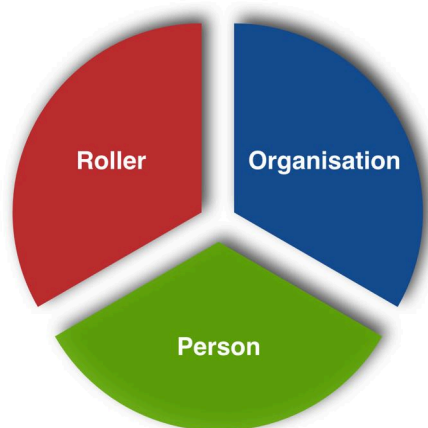
Når der sker forandringer i organisationen eller i vores værdier og normer (det psyko-

logiske), så er roller til forhandling. Der skal enten ændres i de eksisterende roller, eller der skal tilføjes nye roller.

PERSON er individet med værdier, behov, følelser og normer, der driver os til at udføre vores funktioner, så organisationen kan eksistere og opfylde sit formål. Personen er ofte det vigtigste element, fordi det er det individuelle niveau: Når vi skal vurdere om vi vil noget eller ej, bestemmer vi ultimativt selv.

Personen er også det psykologiske niveau - det, der driver os ud af sengen om morgenen og af sted for at udføre vores rolle. Personen gør, at vi følger en ordre, at vi ser et formål med at udføre den, og at vi oplever at vores arbejde giver mening.

Det er også her vi oplever indflydelse og føler ansvar og professionel stolthed. Sidst men ikke mindst er det her den enkelte person - leder såvel som medarbejder - oplever succes og får anerkendelse fra kolleger, overordnede osv.



Organisationsmodellen i praksis

Perspektivering af udviklingssamtalen

Som beskrevet i foregående afsnit påvirker de enkelte elementer hinanden, og netop derfor er det interessant at se på perspektiverne når vi taler om udviklingen af en medarbejders, et teams eller en leders potentiale.

Jeg foretrækker at kalde modellen en perspektivering af samtalen - en perspektivering som er med til at sikre, at det potentiale en medarbejder, et team (eller en leder) ønsker at udvikle, bliver sat i rette organisatoriske sammenhæng.

Fordelen for dig der leder samtalen er, at rammen gør det nemmere at forholde sig nysgerrigt til, hvad medarbejderen eller teamet ønsker sig. Du skal blot sikre dig, at du kommer omkring Organisation, Roller og Person.

Rammen understøtter også en slags uvildig kvalitetssikring af indholdet i udviklingssamtalen, og dermed hjælper den også til at magtforholdet mellem leder og ansatte bliver mere ligeværdigt.

Tid til at prøve af

Jeg vil gerne invitere dig til at prøve modellen af i virkeligheden. Til din næste samtale med fokus på udvikling af kompetencer og færdigheder har du her muligheden for at skabe din helt egen erfaring.

Det behøver ikke være en decideret udviklingssamtale. Du kan også starte i det små med at spørge en medarbejder eller et team, om du må prøve spørgsmålene af på dem for at se, om det kan være interessant for jer.

Download samtaleguiden her:

solutionsurfers.dk/download/samtaler-i-udvikling-guide2018.pdf

LEDEREN SÆTTER RAMMEN FOR SAMTALEN

**PERSPEKTIVERINGSSPØRSMÅL
UNDER MU-SAMTALEN**

Omdrejningspunktet for samtalen er det som medarbejderen kommer med (#1). Lederens ansvar er at sætte rammen for samtalen og kommunikerer det ud for samtalen og holde det undervejs i samtalen hvor nødvendigt:

- Hvad er muligt at tale om i samtalen?
- Hvad kan der træffes beslutninger om?
- Hvad kan der ikke træffes beslutning om?

#1 “Hvad håber du, at få ud af samtalen?”



Spørgsmål med **SORT** er åbne reflekterende spørgsmål som kan bruges under MU-Samtalen, og med fordel udleveres til medarbejderen før som forberedelse.
OBS! Lederen kan med samme fordel stille sig selv spørgsmål #1, før mødet med medarbejderen, og ligeledes gå spørgsmålene igennem.

Spørgsmål markeret med **RØDT** er spørgsmål som lederen kan stille for at sikre et medansvar i samtalen.

Væk fra forhandlingssituationer og hen til en fælles undersøgelse af ønsker for udvikling og hvordan der gavner organisationen.

Person

- Hvad vil dem, der kender dig, opleve dig gøre anderledes som følge af #1?
- Hvordan vil de reagere på det?
- Hvilken forskel vil det gøre for dig?
- ▶ **Hvad kan du (eller vi sammen) gøre for at det kommer til at ske?**
- ▶ **Hvad mere kan du (vi) gøre?**

Organisation

- Hvad vil organisationen, afdelingen eller teamet opleve *anderledes* som følge af #1?
- Hvilken *forskel* vil det gøre?
 - Hvad mere?
- ▶ **Hvad kan du, eller vi sammen, gøre for at det kommer til at ske?**
- ▶ **Hvad mere kan du (vi) gøre?**

Funktion

- Hvad forskel vil det (#1) have på dine arbejdsopgaver?
- Hvem vil lægge mærke til det?
 - Hvad vil de lægge mærke til?
- ▶ **Hvad kan du (vi) gøre for at det kommer til at ske?**
- ▶ **Hvad mere kan du (vi) gøre?**

Som nævnt er omdrejningspunktet for denne samtale det, som medarbejderen bringer i spil.

#1 “Hvad håber du, der kommer ud af samtalen?”

Det er dit ansvar at sætte rammen for samtalen, kommunikere den ud før samtalen, og at holde den undervejs i samtalen hvor det er nødvendigt:

- Hvad er det muligt at tale om i samtalen?
- Hvad kan der træffes beslutninger om?
- Hvad kan der ikke træffes beslutninger om?

Spørgsmål med **SORT** er åbne, reflekterende spørgsmål, som kan bruges under samtalen, og som med fordel kan udleveres til medarbejderen før samtalen som forberedelse.

OBS! Du kan med samme fordel stille dig selv spørgsmål #1 før mødet med medarbejderen, og ligeledes gå spørgsmålene igennem som din forberedelse.

Spørgsmål markeret med **RØDT** er spørgsmål du kan stille for at sikre et fælles ansvar i samtalen.

Download samtaleguiden her:

solutionsurfers.dk/download/samtaler-i-udvikling-guide2018.pdf

Før udviklingssamtalen

Et eksempel på en introduktion til udviklingssamtalen sendt per mail.

Kære...

Jeg vil gerne bede dig om at tænke over nedenstående spørgsmål som forberedelse til vores samtale. Spørgsmålene er ment som en hjælp til en dagsorden, der styres af dig. Du skal ikke rapportere noget tilbage før mødet, medmindre du tænker, at det er relevant for vores samtale.

Jeg har også vedhæftet en interviewguide til samtalen, og som du kan se er den meget lig spørgsmålene herunder. Med dette vil jeg gerne sikre mig, at rammen for vores samtale er så klar som muligt. Har du spørgsmål skal du naturligvis endelig sige til.

Spørgsmål

1. Tilbageblik

- *Hvad er du mest tilfreds med siden sidst?*
- *Hvad ser du helst forbliver det samme også fremover?*
 - ▶ *Hvad vil det betyde for dig som person?*
 - ▶ *Hvad vil det betyde for dit daglige arbejde?*
 - ▶ *Hvad tror du, det kan have af betydning for organisationen?*

2. Fremover

- *Hvad ser du frem til i den kommende tid?*
- *Hvad kunne du tænke dig var anderledes efter vores samtale?*
- *Hvad vil det betyde for dig som person, for dit daglige arbejde, og for os her i [organisationen]?*

Venlig hilsen

TIP: Spørgsmålene skal give plads til, at det er medarbejderen der lægger et fokus for samtalen. På den måde ved lederen, hvad medarbejderen finder vigtigt og ønsker at nå frem til.

Hvad nu, hvis det ikke er muligt at lade medarbejderen bestemme alle temaer i samtalen?

Der kan være organisatoriske ændringer, som påvirker en udviklingssamtale. Det kan for eksempel være en ny, overordnet strategi, som betyder nye eller andre opgaver eller ansvarsområder. Måske skal medarbejdere afskediges, eller der kommer flere til, hvilket påvirker rollerne i organisationen. Overvej, om det i det hele taget er det rigtige tidspunkt at have samtalen på.

I sådan en situation bør du først og fremmest nøje overveje, hvorvidt viden om de organisatoriske ændringer kun er viden du som leder er i besiddelse af, eller om den allerede er - eller vil blive - kommunikeret ud i systemet.

Hvis det sidste er tilfældet, kan en tommelfingerregel være, at minimum 50% af indholdet i udviklingssamtalen skal være bestemt af medarbejderen eller teamet selv, og de andre 50%, som så er bestemt af dig, skal være med medarbejderen eller teamets accept.

TIP: Er der nogen som helst tvivl om, hvorvidt det kan lade sig gøre med en udviklingssamtale, så kald det noget andet!

Ødelæg ikke rammen ved at stoppe dine egne eller overordnede temaer ind i samtalen, hvis de ikke hører hjemme der. Kald det noget andet!

Bonus: Handlingsplan

Skulle du have fået lyst til at afholde din næste udviklingssamtale med denne model som udgangspunkt, dukker et naturligt spørgsmål op: Hvordan følger jeg op efter samtalen?

Svaret er enkelt: Det gør ikke du, men medarbejderen eller teamet selv. Hvorfor det giver bedst mening, må du vente med at læse mere om til "Samtaler i udvikling" er færdig.

Men for at du ikke skal gå helt i stå her, har du mulighed for at bruge denne enkle handlingsplan til at hjælpe den enkelte medarbejder, eller dit team, til at få et praktisk overblik over ønskede handlinger og fremskridt.

Lad de involverede selv udfylde planen (eller planerne, hvis der er behov for flere).

Opfølgning

Hvis du føler behov for at følge op på det som er skrevet i handlingsplanerne, anbefaler jeg at du bruger et åbent spørgsmål som: "Hvad er bedre?" - ud fra antagelsen om at forandring sker hele tiden.

I stedet for at holde din medarbejder eller dit team op på hvad de skrev ned for en uge eller måned siden, så vær hellere nysgerrig på, hvor de er på vej hen, når du møder dem.

Download eksempel på handlingsplan her:

solutionsurfers.dk/download/Samtaler-i-udvikling-plan.pdf