



**Styrkebaseret
udviklingssamtale**
*Vejledning
til lederen*

Lederne
- en verden til forskel

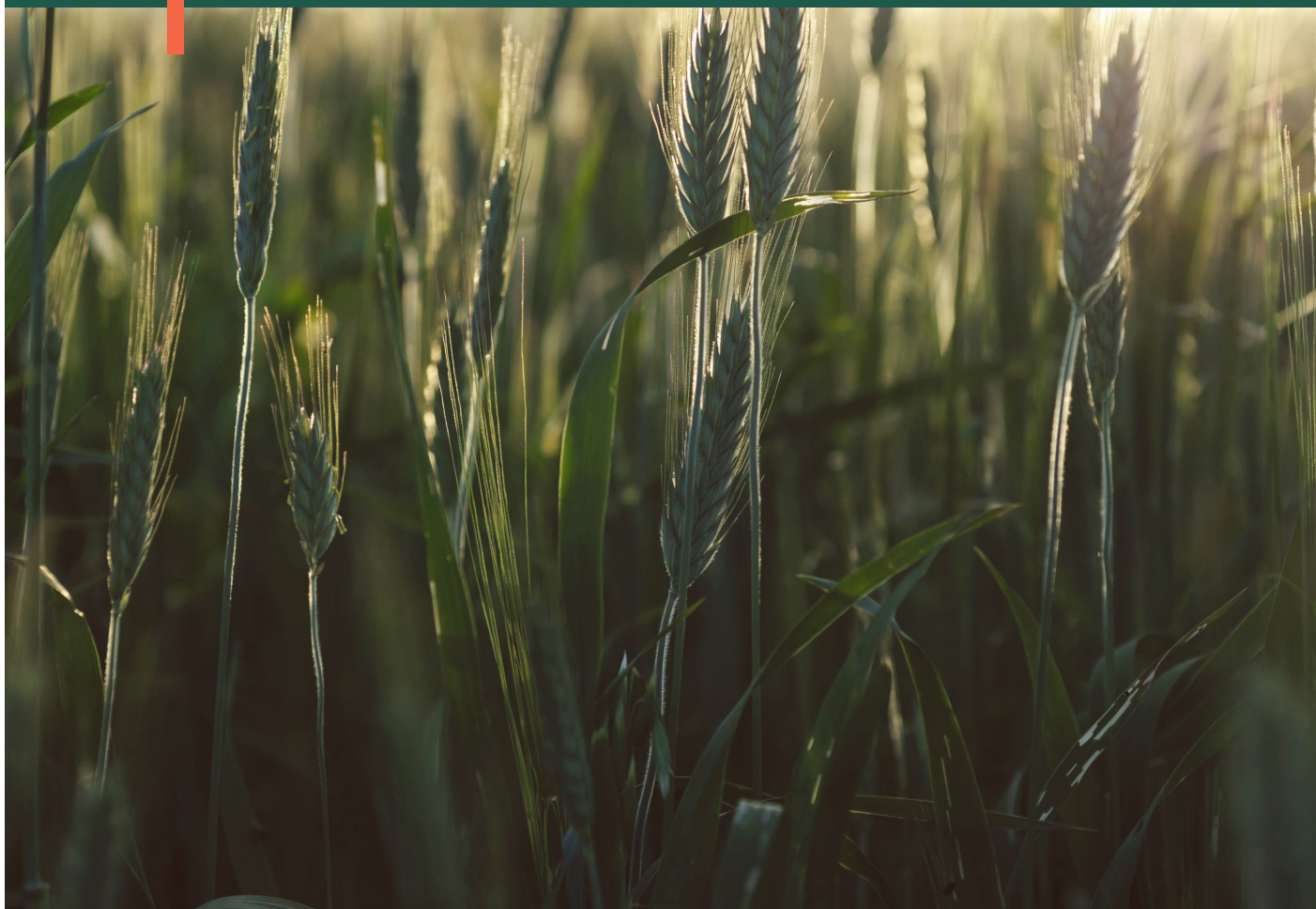
Introduktion

Når mennesker gør det godt, får de det godt – og omvendt. Styrkebaseret ledelse handler om at skabe sunde og effektive organisationer med en høj grad af trivsel, performance og robusthed.

Den styrkebaserede leder har blik for, hvad der motiverer og driver den enkelte medarbejder, og fokuserer i høj grad på det, der virker, og i mindre grad på det, der ikke virker.

Grundtanken i styrkebaseret ledelse er, at mennesker kan udvikle sig mest der, hvor de i forvejen er stærke. Ved samtidig at erkende sine svagheder kan medarbejderen få hjælp til at overkomme udfordringerne, så han eller hun i stedet kan bruge sine ressourcer dér, hvor potentialet er størst, og hvor de trives og skaber mest værdi.

Det styrkebaserede fokus er relevant i forhold til udviklingssamtaler, fordi samtalen er et oplagt sted at blive klogere på det, der motiverer medarbejderen, og hvornår vedkommende føler sig stærkest, glædest og præsterer bedst. Derigennem bliver du, din medarbejder og organisationen bedre i stand til at forstå og fremme forudsætningerne for at gøre det godt – nu og i fremtiden.



Samtalehjulet

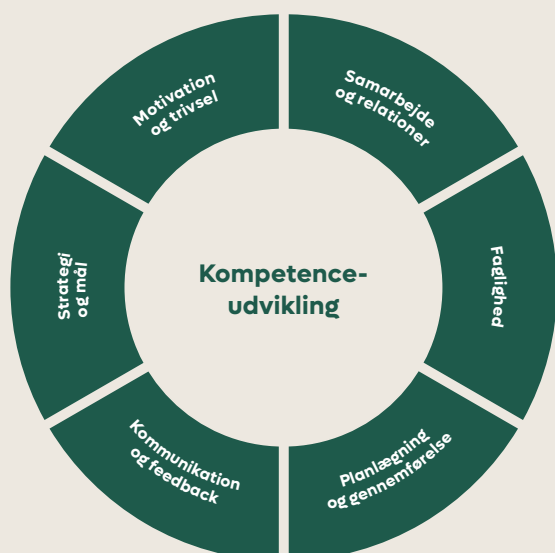
Strukturen for samtalen

Den styrkebaserede udviklingssamtale er en fortrolig samtale mellem dig og din medarbejder. Det er vigtigt, at samtalen har en overordnet struktur, og at den samtidig kan forløbe naturligt. For at sikre det, bruger du "samtalehjulet" til den styrkebaserede udviklingssamtale. Hjulet giver dig en overordnet ramme, som du kan styre samtalen efter og efterlader samtidig rum for stor fleksibilitet. Hjulet indeholder seks emner, som er forbundet med trivsel og det at gøre det godt på arbejdet.

Emnerne er:

- Strategi og mål
- Kommunikation og feedback
- Samarbejde og relationer
- Faglighed
- Planlægning og gennemførelse
- Motivation og trivsel

De seks emner dækker de mest gængse fokusområder, som egner sig til en udviklingssamtale. Du har mulighed for at ændre hjulet ved at fjerne, tilføje eller omdøbe emnerne til noget mere passende for din virksomhed eller afdeling. Du kan også vælge at have emner, der er særligt aktuelle for det indeværende år og på den måde justere samtalerne fokus hvert år.



Før samtalen

Som leder er du nøglen til at sikre en samtale, der efterlader både medarbejderen og dig selv styrket. Der skal naturligvis to personer til en samtale, men din forberedelse, holdning og generelle gennemførelse af samtalen vil på mange måder have indflydelse på, hvordan medarbejderen og du selv udvikler jer i løbet af det kommende år. På de næste sider kan du læse om, hvordan du forbereder, gennemfører og følger op på samtalen.

Sådan får du succes med samtalen

Indkald medarbejderen til samtalen i god tid og send "Vejledning til medarbejderen" og "Samtalehjulet" til vedkommende. Sæt gerne to timer af til samtalen. Inden samtalen vælger du og medarbejderen hver et emne fra samtalehjulet, som I gerne vil gå i dybden med til samtalen. Senest to uger inden samtalen udveksler I de emner, I har valgt.

Det er ikke et succeskriterium at gennemgå alle seks emner til samtalen. Måske når I kun de to, I har aftalt på forhånd, og måske kommer I omkring dem alle. Hvis I har valgt det samme emne, kan I vælge blot at gå i dybden med det. Hellere tale om få ting, der virkelig betyder noget, end om mange ting, der ikke er vedkommende.

Din forberedelse

Inden samtalen forbereder du dig på de to emner, I har valgt, ved at reflektere over følgende spørgsmål: Hvad ser du som særligt velfungerende eller motiverende for medarbejderen inden for de valgte emner? Find gerne 2-3 eksempler på noget, du har været særligt tilfreds med, og som du gerne vil se mere af.

- Hvad har været svært for medarbejderen inden for de valgte emner? Hvordan oplevede du, at han eller hun løste det?

- Hvad er mulige udviklingsområder inden for de valgte emner?
- Hvad kræver udviklingen af medarbejderen, dig selv og andre? Du bestemmer selv, hvordan du noterer dine tanker ned. Forud for samtalen forbereder medarbejderen sig på samtalen ved at reflektere over de samme spørgsmål som dig.

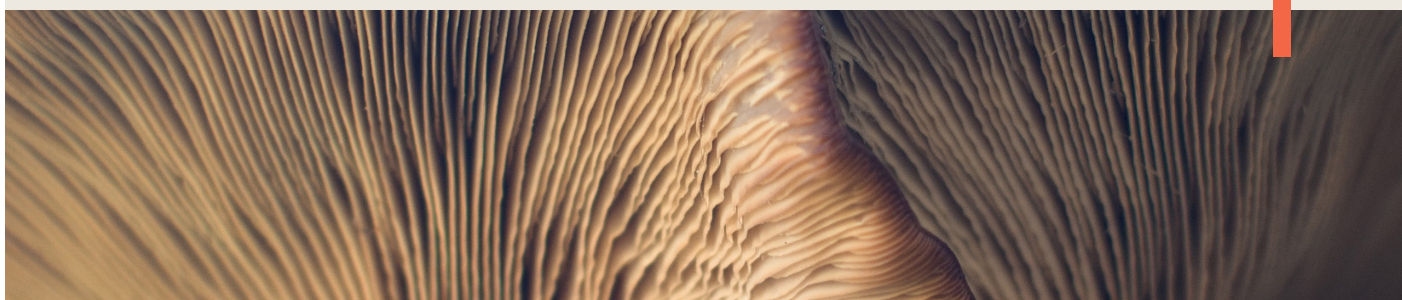
Lige op til samtalen

Sørg for at sikre en god stemning til samtalen: Skab ro, gå en tur, sørg for kaffe. Se dig selv som vært for en samtale, hvor din fornemmeste opgave er at skabe trykthed.

Vær anerkendende

Anerkendelse er nogle gange at fortælle medarbejderen, hvordan du sætter pris på vedkommende. Anerkendelse kan dog også være at være særligt opmærksom, nysgerrig og interesseret i det, medarbejderen har at fortælle.

Vær klar til at give dig tid til at være nærværende og lytte. Indstil dig på at spørge ind til det, medarbejderen fortæller, frem for at konkludere for hurtigt eller flytte samtalen over på det, du har at sige.



Under samtalen

Under samtalen starter I med at tale om det emne, som medarbejderen har valgt. Herefter taler I om det emne, som du har valgt - og eventuelt flere emner fra samtalehjulet. Til sidst udfylder I sammen en udviklingsplan, som beskriver den udvikling, I sætter fokus på. Hvis I ønsker at gå en tur under samtalen, findes samtalehjulet også som "walk and talk"-kort, som I kan tage med.

Ved hvert emne skal I:

1. Undersøge det, der styrker medarbejderen
2. Undersøge udfordringerne, og hvordan de kan blive gjort nemmere
3. Fastlægge en retning for udviklingen
4. Aftale, hvilken kompetenceudvikling der er behov for
5. Identificere de vigtigste forudsætninger for at lykkes

1. Undersøg det, der styrker

Styrke kommer blandt andet, når man bliver undersøgende på det, der lykkes – selv de små fremskridt. Ikke som ros, men som læring om det, der virker, motiverer og begejstrer.

2. Undersøg udfordringerne

Der vil altid være udfordringer forbundet med vores arbejde og noget, der ikke lykkes i første ombæring. Tal om de vanskelige ting, men hold fokus på, hvordan hverdagen vil se ud, hvis det svære blev nemt og udfordringerne lettere at håndtere.

3. Fastlæg en retning for udviklingen

Læring og udvikling peger altid fremad. Det er vigtigt at tage såvel det, der lykkes, som det, der er svært og kigge fremad ved at undersøge, hvad der med fordel kan udvikles og hvorfor.

4. Aftal, hvilken kompetenceudvikling der er behov for

For at lykkes med den udvikling, der er behov for, er det vigtigt, at I aftaler konkret, hvilken kompetenceudvikling der kan understøtte udviklingen. Det kan være en bred vifte af metoder, herunder:

- Læring gennem nye opgaver eller deltagelse i tværgående projektarbejde
- Videndeling gennem sidemandsoplæring, gensidig sparring og feedback
- Rotation til et andet job i organisationen
- Mentorordninger eller eksterne netværk
- Interne skræddersyede kurser og workshops
- Individuel deltagelse i e-læring, eksterne kurser eller længerevarende forløb.

5. Identificér de vigtigste forudsætninger for at lykkes

Mål for udvikling er vigtigt, men mulighederne for udvikling fremmes især, når de rette forudsætninger er til stede. Forudsætninger handler om rammer som tid, redskaber og uddannelse - men også personlig indstilling og fokus på egne indsats. Udviklingen er ikke medarbejderens ansvar alene. Du kan som leder ændre rammer, strukturer og egen adfærd, så de virker stimulerende for medarbejderens udvikling.

Næste område i hjulet

Gentag processen med det emne, som du har valgt, og eventuelt andre relevante emner, I kan nå.

Udfyld udviklingsplanen

Som afslutning på samtalen udfylder I i fællesskab en udviklingsplan. Udviklingsplanen har til formål at omsætte jeres snak til tre beslutninger inden for hvert af de valgte områder fra udviklingshjulet:

1. Hvad sætter I fokus på?
2. Hvem gør hvad og hvornår?
3. Hvordan I kan se, om det virker efter hensigten?

Sæt mål for udviklingen

I beskriver dels den udvikling, som I sætter fokus på her og nu, og dels den udvikling, som I sætter fokus på på længere sigt. Sørg for at have minimum 20 minutter tilbage af samtalen til at udfylde udviklingsplanen.

Udvikling her og nu (fire måneder):

- Vælg hvilket emne fra samtalehjulet, som I vil starte med at beskrive
- Tal om, hvad der skal gøres for at komme godt i gang med udviklingen
- Tal om, hvem der gør hvad, og hvornår det sker
- Tal om, hvordan I kan se, om indsatserne virker efter hensigten
- Notér jeres konklusioner ned i udviklingsplanen

Udvikling på længere sigt (otte måneder)

- Tal om, hvad der skal gøres for at sikre en god fastholdelse af udviklingen
- Tal om, hvem der gør hvad, og hvornår det sker
- Tal om, hvordan I kan se, om indsatserne virker efter hensigten
- Notér jeres konklusioner ned

Gentag processen med alle de områder, I har drøftet, hvis det er relevant. Hvis én indsats dækker flere emner, noterer I blot dette i udviklingsplanen.



Efter samtalen

Medarbejderen skal hurtigst muligt skrive indholdet fra udviklingsplanen ind i den dertilhørende skabelon og gemme den et relevant sted. Hermed slutter den årlige udviklingssamtale og for at sikre en god opfølgning, indgår den årlige samtale i en serie af i alt tre samtaler. Det betyder, at du og din medarbejder skal holde en kort opfølgningssamtale efter henholdsvis fire og otte måneder, som du indkalder til. Du kan også vælge at tage opfølgningssamtalen som en del af jeres øvrige, faste samtaler, for eksempel hvis du og din medarbejder har 1:1-samtaler.

Opfølgningssamtalen varer 20-30 minutter og har tre formål:

- Opfølgning på medarbejderens udviklingsplan
- Justering af udviklingsplanen
- Fortsat motivation og engagement i udviklingen



Styrkebaserede udviklingssamtaler
Udviklingsplan

Hvilke områder sætter I fokus på? (Sæt kryds)

- Samarbejde og relationer
- Faglighed
- Planlægning og gennemførelse
- Kommunikation og feedback
- Strategi og mål
- Motivation og trivsel

1. Udvikling her og nu

2. Udvikling på længere sigt

3. Udvikling og aftaler siden sidst

Lederne
REKONSTRUKTIV



Bliv medlem

I Lederne er vi noget for dig, som er en masse for andre; En faglig organisation og a-kasse for ledere og særligt betroede medarbejdere. Vi hjælper dig, der leder andre - med uddannelse, inspiration, netværk og rådgivning inden for karriere og juridisk bistand. Med et særligt fokus på bæredygtig ledelse tror vi på, at vi kan løfte dem, som skal løfte os alle fremad. Og det gør en verden til forskel for vores mere end 135.000 medlemmer og for den fremtid, vi alle er en del af.

Bliv medlem allerede i dag og oplev alle fordelene.