

DROP den årlige udviklingsamtale

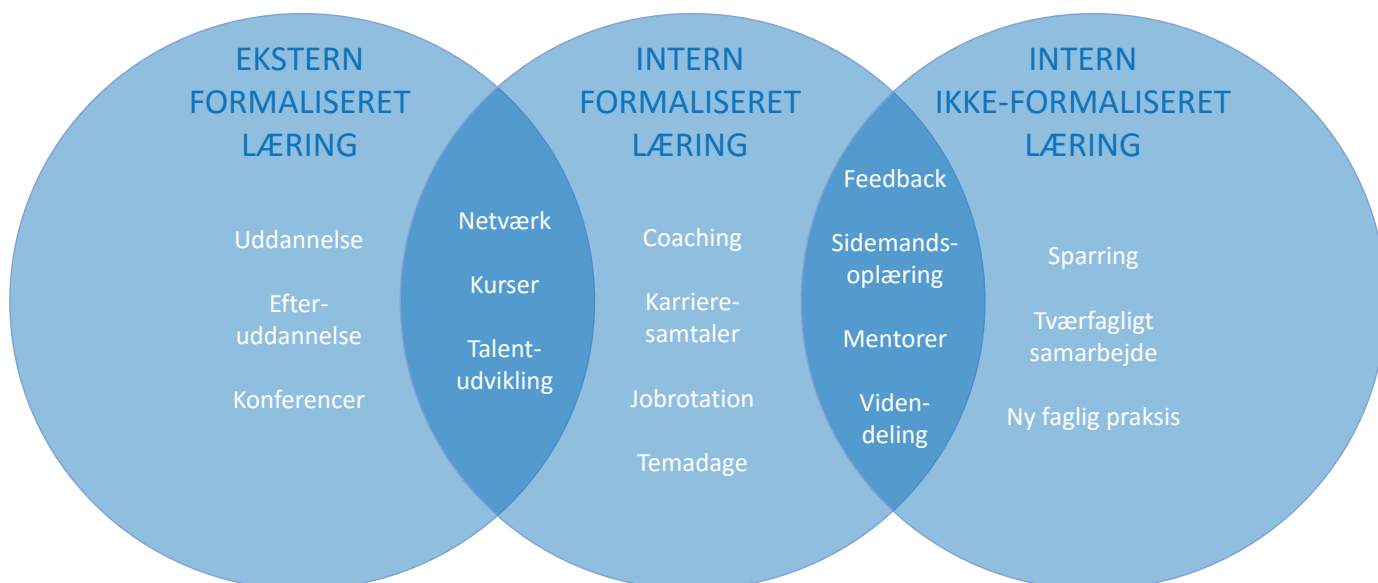
Rasmus Engelbrecht, cand.mag. i læring og forandringsprocesser, partner i LEAD
Sara Westergaard Kjeldsen, cand.psych., ledelseskonsulent i LEAD
Kim Martin Nielsen, cand.mag. i pædagogik, partner i LEAD

Faldgruber ved den rituelle udviklingsamtale

Mange organisationer forpasser de potentialer, der eksisterer i overlappet mellem forskellige læringsmuligheder. Det gælder både de interne og eksterne såvel som formaliserede og ikke-formaliserede læringsmuligheder (se figur 1). Årsagen er, at udviklingsamtalerne i mange organisationer skemalægges som halv- eller helårige møder, der ender med at handle mere om den enkelte leder eller medarbejders mulighed for at efteruddanne sig eller deltage i eksterne kurser og konferencer.

Samtalen om disse eksternt, formaliserede læringsmuligheder er i og for sig ikke forkert, men indebærer en risiko for, at man overser de potentialer, der ligger internt i organisationen. På samme måde bliver disse skemalagte udviklingsamtaler ofte til en formaliseret, rituel handling frem for et værdiskabende element, der opstår spontant i løbet af hverdagen.

Figur 1: Et ensidigt fokus på eksternt, formaliseret læring indebærer en risiko for, at man overser andre værdifulde lærings- og udviklingsmuligheder





Kim Martin Nielsen

Sara Westergaard Kjeldsen

Rasmus Engelbrecht

Udviklingspotentialet ligger i praksislæringen

Der ligger en stor værdi i den erfaringsbaserede praksislæring, som opstår i de fællesskaber, der samarbejder omkring den daglige opgaveløsning (Tangaard & Juelsbo, 2015). Erfaringsbaseret praksislæring dækker altså over den læring og kompetenceudvikling, som opstår i det daglige arbejde, eksempelvis gennem vejledning og sparring fra kolleger, gensidig feedback eller afprøvning af nye metoder og ideer. Det er netop gennem dialog og erfaringsudveksling med nærmeste leder eller andre medarbejdere i afdelingen, at man skaber de nødvendige læringsrum.

På samme måde tager den rituelle, skemalagte udviklingssamtale ikke nødvendigvis højde for den enkelte leders eller medarbejders nærmeste udviklingszone (Vygotsky, 1987). Denne udviklingszone formes og udvides i takt med, at den enkelte medarbejder dygtiggør sig gennem den daglige opgaveløsning. Har man hele tiden øje for, hvor medarbejderen befinder sig i sin udvikling, kan vi gennem vejledning og feedback hjælpe medarbejderen til at kunne mestre et højere udviklingsniveau med fokus på det næste skridt, der ligger naturligt for.

Hvis vi reducerer udviklingsfokusset til at foregå på en halv- eller helårlig opfølgning, forpasser vi de udviklingspotentialer, der ligger i netop denne praksislæring. Et kontinuerligt fokus på den læring, der sker i den konkrete praksis, bør derfor tillægges mindst lige så stort fokus som den teoretiske læring, som man kan opnå gennem de formaliserede læringsmuligheder, der foregår eksternt.

Desuden er transfer et "blind spot", når man ensidigt fokuserer på eksterne kurser og uddannelsesmuligheder i udviklingssamtalen (se bl.a. Bransford, Brown & Cocking, 1999). Transferdiskussionen handler om, hvorvidt og hvordan færdigheder og viden kan overføres fra én sammenhæng til en anden – og ikke mindst hvordan man skaber det bedste samspil mellem læringssituation og anvendelsessituation. I en erfarings- og praksisorienteret læringsforståelse bliver udfordringen ofte, at deltageren får svært ved at overføre det tillærte stof til en lokal og konkret sammenhæng. Samme tendens finder man i undersøgelser af transfer, som peger på, at efteruddannelse og eksterne kurser ofte har en lav effekt i praksis.

Løbende dialoger

Det afføder det oplagte spørgsmål om, hvordan arbejdspladen kan skabe grundlaget for en stærkere praksislæring, hvor løbende dialoger hjælper medarbejdere og ledere til at skabe udvikling og læring i hverdagens opgaver.

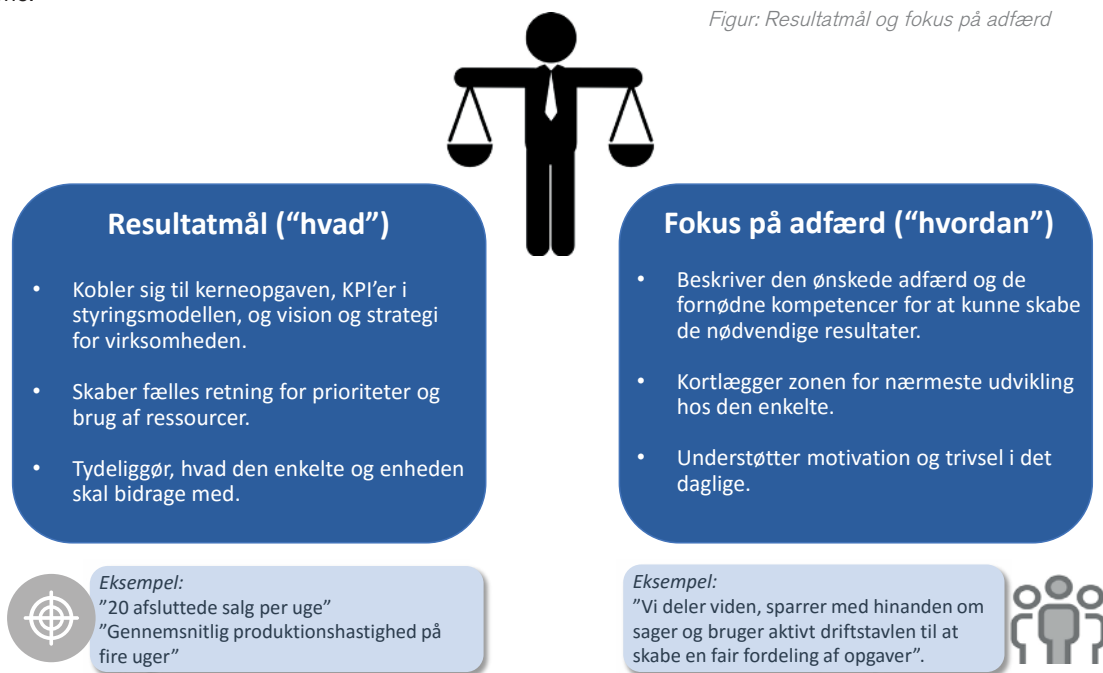
Vores klare anbefaling er, at lederne kan skabe større værdi ved at flytte en del af deres udviklingssamtaler over i et læringsrum, hvor enkeltpersoner og teams hjælpes til at skabe mening og handlekraft i hverdagen. Vores erfaring fra mange års arbejde med professionalisering af hverdagsdialoger – både mellem ledere og medarbejdere og mellem kolleger – viser, at der ligger et stort, værdiskabende potentiale i de løbende dialoger om både den enkeltes og den fælles udvikling. Disse løbende dialoger kan komme til udtryk gennem formelle, rammesatte udviklingssamtaler, hvor nærmeste leder og medarbejder og/eller teamet taler sammen. Det kan også ske i de spontane samtaler mellem personer, der omgås hinanden og samarbejder om komplekse opgaver, som ikke kan løses rent rutinemæssigt. Det er gennem disse løbende dialoger og i udvekslingen af gensidig feedback, at vi skaber den reelle læring, udvikling af praksis og kvalificering af kerneopgaven. ➔

☛ Balancer i løbende dialoger

Det er dog en klassisk faldgrube, at disse løbende udviklingsdialoger alene kommer til at handle om præstationer, der knytter an til målbare resultater for den enkelte medarbejder. Hvor mange sager/opgaver/salg har du afsluttet? Hvor mange enheder har du produceret? Et ensidigt outcome-fokus risikerer at spænde ben for den reelle kompetenceudvikling, da man mister blikket for selve arbejds- og læringsprocessen, som skaber resultaterne.

Det, som lederen spørger til i dialogerne, bliver det, som medarbejderen løber efter. Udviklingssamtaler, hvad end de er formaliserede eller foregår spontant i afdelingen, bør altså fokusere på de processer, kompetencer og adfærd, som resultatskabelsen afhænger af. Sådanne adfærds- og læringsmål fokuserer på at mestre opgaven på et højere niveau og har desuden et større fokus på både den individuelle og den fælles adfærd i enheden. Det er i disse proces- og adfærdsdrøftelser, at muligheden for at identificere zonen for nærmeste udvikling ligger.

Figur: Resultatmål og fokus på adfærd



Vi giver her et konkret bud på nyttige nøglespørgsmål, der giver et balanceret fokus på både resultatskabelse og arbejds- og læringsproces. Disse spørgsmål kan med fordel anvendes i de løbende dialoger, hvad end de opstår som spontane møder eller rammesatte dialoger:

- 1. STATUS:** Hvordan går det med at løse dine arbejdsopgaver, og hvilke erfaringer giver det dig? Hvad lykkes du især med? Hvor er du især udfordret?
- 2. BEHOV:** Hvor har du brug for støtte og sparring fra mig eller andre? Hvilke færdigheder og kompetencer har du især brug for at styrke for at kunne løse opgaverne bedst muligt og mere effektivt fremadrettet?
- 3. TEGN:** Hvilke tegn skal du og jeg holde øje med for at kunne se, om du er godt på vej med dine resultater og det, som du vil blive bedre til?

4. FEEDBACK og FORSLAG: Jeg kan se et udviklingspotentiale i, at du arbejder med... (lederen fremlægger et udviklingsmål eller en opgave, der ligger i zonen for nærmeste udvikling).

Brug dine udviklingssamtaler klogt

Det er i kombinationen mellem små, løbende justeringer og erfaringer fra praksis, at man skaber det nødvendige kompetenceløft i virksomheden. Vi anbefaler derfor, at man gennem løbende dialoger breder udviklingssamtalen ud til at være mere end blot en rituel handling, der sker halv- eller helårligt. ☛

Litteratur:

- Bransford, J., Brown, A.L., & Cocking, R.R. (1999). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Washington DC: National Academy Press.
- Tangaard, L., & Juelsbo, T. (2015). *Lær! Effektiv talentudvikling og innovation*. København: Gyldendal Business.
- Vygotsky, L.S. (1987). From 'thinking and speech'. In: R.W. Rieber (ed.), *The collected works of L.S. Vygotsky: Vol 1. Problems of general psychology*. New York, NY: Plenum.