



SKIVEKOMMUNE



Udviklingsdialog

Udvikling af trivsel og ledelse i en lærende dialog på arbejdspladsen
Vejledning til ledere og medarbejderrepræsentanter 2019-2020

Indholdsfortegnelse

Udviklingsdialog	s.3
Forløb på den enkelte arbejdsplads	s.6
Forberedelse	s.8
Køreplan for Udviklingsdialog	s.10
Plan for det videre arbejde	s.14
Lederens opfølgning	s.17
Bilag 1 – Trivsels- og ledelsestemaer	s.19
Bilag 2 – Skemaer til indsamling af trivsels- og ledelsestema	s.21
Bilag 3 – Invitation til medarbejdere	s.23

Udarbejdet i august 2019

Illustrator www.loneboenielsen.dk

Udviklingsdialog

Udviklingsdialogen er Skive Kommunes redskab til trivselsundersøgelse og ledelsevaluering på alle kommunens arbejdspladser i tråd med vores værdier: Udvikling, trivsel og ordentlighed.

Formålet med Udviklingsdialogen er:

- At skabe udvikling inden for ledelse og trivsel i Skive Kommune gennem dialog.
- At skabe overblik og forståelse for fælles udviklingsområder, så vi løser vores kerneopgave bedst muligt.

Når vi holder Udviklingsdialog, taler vi om det, der er vigtigt for os på vores lokale arbejdsplads. Det betyder, at vi i samarbejde og tillid til hinanden – ledere og medarbejdere i fællesskab – skaber forbedringer og udvikling af god ledelse og trivsel.

Derudover har vi en række yderligere ambitioner for Udviklingsdialogen:

Udviklingsdialogen udvikler kulturen

Udviklingsdialogen understøtter, at vi er en organisation, hvor vi taler om tingene og er sammen om at skabe gode arbejdspladser. Selve Udviklingsdialogen er et forum, hvor vi kan træne det at tale om vores arbejde på en måde, hvor vi har både trivsel og opgaven i fokus.

Udviklingsdialogen giver MEDindflydelse

Udvikling af trivsel og ledelse er nogle af MEDs vigtigste opgaver. Udviklingsdialogen drives af ledere og lokal-MED eller repræsentanter udpeget af medarbejderne. Derfor understøtter Udviklingsdialogen MEDs rolle og mulighed for medinddragelse og medindflydelse på arbejdspladserne.

Udviklingsdialogen omsætter snak til handling

Udviklingsdialogen er tæt knyttet til arbejdspladsens kerneopgave - det vi skal lykkes med sammen. Derfor er det vigtigt, at ønsker og forslag fra Udviklingsdialogen omsættes til konkrete handlinger, som kan forbedre vores praksis og samarbejde om vores fælles opgave.

Udviklingsdialogen skaber udvikling, mens vi "måler"

Udviklingen begynder allerede, når vi sætter ord på, hvilke temaer der er relevante for os at arbejde med. Allerede der bliver vi ekstra opmærksomme på, hvad vi kan udvikle og forbedre for at skabe bedre ledelse og trivsel.

Overordnet tror vi, at Udviklingsdialogen skaber mod og energi, fordi ledere og medarbejdere sammen peger på de løsninger og forbedringer, der skal til for at skabe endnu bedre arbejdspladser. Det giver ejerskab til udviklingen.

God fornøjelse med Udviklingsdialogen.

*Per Mathiasen, kommunaldirektør
og formand for Hoved-MED
Lena Smed, næstformand for Hoved-MED*



Cyklus for Udviklingsdialog

I Skive Kommune kører alle arbejdspladser Udviklingsdialog i samme halvår med cirka to års mellemrum. Hoved-MED fastsætter, hvornår alle arbejdspladser skal igennem processen.

På din lokale arbejdsplads kan I vælge at holde Udviklingsdialog oftere. Mange arbejdspladser vælger at bruge metoden til løbende udvikling af praksis fx tværfagligt samarbejde, kvalitet eller andre temaer og tilpasser den til deres behov.

Roller og ansvar

Det er lederens ansvar, at der bliver afholdt Udviklingsdialog på den enkelte arbejdsplads. Planlægning og gennemførelse skal ske i tæt dialog mellem lederen og medarbejderne på arbejdspladsen.

På de arbejdspladser, som har deres eget MED-udvalg, udgør MED-udvalget en planlægningsgruppe, som står for at arrangere og følge op på Udviklingsdialogen.

På arbejdspladser, som ikke har deres eget MED-udvalg (men i stedet har personalemøde med MED-status, eller som f.eks. er omfattet af et lokal-MED, der omfatter flere arbejdspladser), skal der nedsættes en planlægningsgruppe. Planlægningsgruppen består af lederen og 2-3 medarbejderrepræsentanter udpeget af medarbejderne på arbejdspladsen.

Støtte fra HR

Lokal-MED har som særlig opgave at vurdere, om arbejdspladsen har behov for hjælp fra HR til planlægning af Udviklingsdialogen, facilitering af selve dialogen eller til udviklingsarbejdet efter Udviklingsdialogen.

HR tilbyder støtte til de arbejdspladser, hvor der er særlige behov fx store medarbejdergrupper, ny organisering, ny ledelse eller udfordringer med samarbejde, kommunikation, konflikter eller manglende tillid.

Støtten kan være i forhold til:

- Planlægning af Udviklingsdialogen
- Facilitering af selve Udviklingsdialogen
- Konkretisering og prioritering af ideerne fra Udviklingsdialogerne, så de skaber udvikling i praksis
- Konkrete udviklingsprocesser eller temamøder, som udspringer af Udviklingsdialogen.

Hvis ikke der er enighed blandt ledere og medarbejdere om, hvorvidt man ønsker støtte fra HR, bringes spørgsmålet op på højere ledelsesmæssigt niveau eller i MED.

Dette materiale

I dette materiale finder du en detaljeret beskrivelse og plan for Udviklingsdialogen:

- Oversigt over forløbet på den enkelte arbejdsplads
- Forberedelse
- Køreplan for Udviklingsdialogen
- Lav en plan for det videre arbejde
- Lederens opfølgning.

På intranettet kan du finde supplerende materiale fx trivsels- og ledelsestemaer, en skabelon til at indhente forslag til temaer fra medarbejderne samt en invitation til medarbejderne.

Find materialet til Udviklingsdialogen på intranettet:

Indhold til alle > Ledelse > Undervisning og vejledninger > Udviklingsdialog

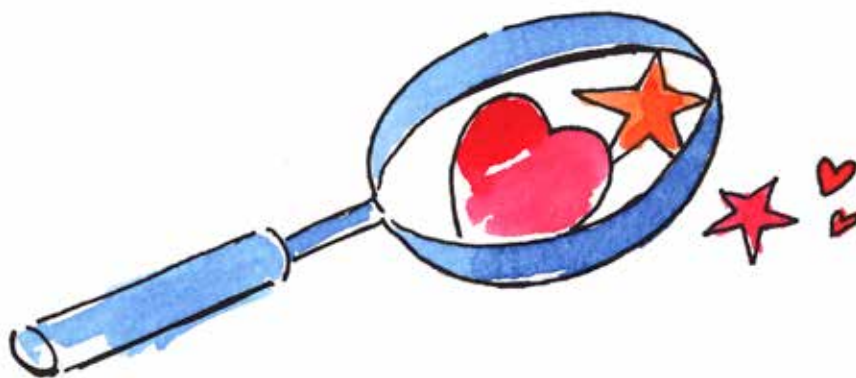


Forløb på den enkelte arbejdsplads

Denne oversigt beskriver forløbet på den enkelte arbejdsplads. De enkelte punkter er uddybet i de efterfølgende afsnit.

	Aktivitet	Indhold
Forberedelse	1	Plan for udviklingsdialog <ul style="list-style-type: none"> • Sæt en dato – reserver evt. i vagtplan og dæk med vikarer, hvis det er nødvendigt • Udarbejd tidsplan • Book lokale.
	2	Information til medarbejdere Introduktion til Udviklingsdialog og tidsplan fx på et personalemøde.
	3	Medarbejderne vælger temaer Medarbejderne skal udvælge temaer: (læs beskrivelserne af temaerne i Bilag 1) <ul style="list-style-type: none"> • Trivselstema • Ledelsestema Skemaer (Bilag 3) udfyldes og afleveres enten på mødet eller efterfølgende til planlægningsgruppen.
	4	Planlægningsgruppen udvælger temaer Planlægningsgruppen udvælger trivselstema og ledelsestema ud fra de forslag, som medarbejderne har afleveret.
	5	Information til medarbejderne om valgte temaer Planlægningsgruppen informerer kollegerne om, hvilket trivselstema og ledelsestema de har valgt. Samtidigt informerer planlægningsgruppen om medarbejdernes forberedelse: Hver medarbejder skal forberede et konkret hverdageksempel på begge temaer, som de skal medbringe og fortælle på selve Udviklingsdialogen. Invitation til udviklingsdialog (bilag 3) sendes eller afleveres til medarbejderne.
	6	Alle forbereder eksempler Alle forbereder hverdageksempler.
	7	Praktisk forberedelse Planlægningsgruppen forbereder det praktiske vedr. Udviklingsdialogen: <ul style="list-style-type: none"> • Sammensæt grupper (3-4 personer i hver gruppe) • Forbered plancher • Indkøb post-its og sørg for skriveredskaber • Sørg for forplejning og hygge.

		Aktivitet	Indhold
Udviklingsdialog	8	Selve Udviklingsdialogen	Udviklingsdialog afholdes. <ul style="list-style-type: none"> • Lederen faciliterer. • Planlægningsgruppen deltager på lige fod med kolleger.
	9	Lav en plan for det videre arbejde	Planlægningsgruppen samler op på de vigtige pointer og ønskede handlinger. <ul style="list-style-type: none"> • Prioriter og vælg konkrete indsatser, som I skal arbejde videre med på arbejdspladsen. • Planlæg det videre arbejde med indsatserne. • Aftal opfølgning.
Plan for det videre arbejde	10	Tilbage melding til medarbejdere	Planlægningsgruppen informerer medarbejderne om, hvilke indsatsområder der er valgt at arbejde videre med. Information om handlingsplan og proces for udvikling.
	11	Udviklingstiltag i gang	Arbejdspladsen arbejder med 2 eller 3 indsatsområder, der skal forbedre samarbejdet om opgaven. Løbende opfølgning og synliggørelse af resultater.



Forberedelse

Forberedelsen til Udviklingsdialogen er vigtig, for at alle parter får en god og konstruktiv dialog. Derfor har de forskellige roller – leder, planlægningsgruppe og medarbejdere – forskellige opgaver i forbindelse med Udviklingsdialogen.

1. Plan for Udviklingsdialog på arbejdspladsen

Lederens opgave er at være tovholder på planlægningen af Udviklingsdialogen. Det er vigtigt at planlægge og afstemme forventninger med Lokal-MED eller planlægningsgruppen til, hvem der gør hvad.

Det er planlægningsgruppens opgave at sørge for tilrettelæggelse af Udviklingsdialogen på arbejdspladsen: Forberedelse, selve dialogen og en plan for det videre arbejde efter Udviklingsdialogen.

Planlægningsgruppen har også medansvar for forankring af Udviklingsdialogen og involvering af medarbejderne.

2. Information til medarbejdere

Planlægningsgruppen sørger for at informere alle medarbejdere om Udviklingsdialogen.

Informationen skal indeholde tidsplan og dato for Udviklingsdialogen samt beskrivelse af trivsels- og ledelsestemaer.

3. Medarbejderne vælger temaer

Som forberedelse til Udviklingsdialogen skal den enkelte medarbejder vælge ét af trivselstemaerne og ét af ledelsestemaerne, som de skal melde tilbage til planlægningsgruppen.

Trivselstemaer

- Mening
- Præstation
- Positive følelser
- Engagement
- Relationer
- Tillid
- Refærdighed
- Lederskab/følgeskab

Ledelsestemaer

- Strategi og målsætning
- Udvikling og resultater
- Helhed og samarbejde
- Personaleledelse
- Kommunikation
- Lederskab

Som inspiration til at vælge tema kan medarbejdere læse beskrivelserne af trivsels- og ledelsestemaerne igennem (bilag 1).

Medarbejderne udfylder skemaet (bilag 2) og sender/afleverer sine to valgte temaer til den kontaktperson fra planlægningsgruppen, som er blevet udvalgt til at stå for dette.

I forbindelse med valg af ledelsestema og forud for Udviklingsdialogen skal alle medarbejderne læse ledelsesgrundlaget igennem og overveje både sin egen rolle individuelt, men også sin leders rolle. På denne måde er alle helt tydelige på, hvad der forventes af de forskellige ledelsesroller, og I kan nemmere tale om, hvad I sammen skal gøre for at lykkes endnu bedre.

Sammen med sine ønskede temaer skal den enkelte medarbejder kort beskrive (i skemaet):

- Hvorfor dette tema er vigtigt
- Hvordan temaet kan være med til at udvikle samarbejdet om kerneopgaven.

Find ledelsesgrundlaget på intranettet:

Indhold til alle > Medarbejder > Værdier > Skive Kommunes ledelsesgrundlag

4. Planlægningsgruppen udvælger temaer

Planlægningsgruppen indsamler efterfølgende ønsker om temaer fra medarbejderne og vælger hvilke temaer, der skal drøftes i Udviklingsdialogen. Det er nærliggende at vælge det tema, som flest medarbejdere ønsker at få fokus på. Hvis der er tæt løb mellem de ønskede temaer, kan arbejdsgruppen vurdere:

- Hvilket tema fylder mest i de inputs, vi har fået fra medarbejderne?
- Hvilket tema hører vi mest om i dagligdagen?
- Hvilket tema fylder i andre sammenhænge fx APV eller måling af social kapital?
- Hvilket tema vil kunne skabe den bedste dialog som starten på en god udviklingsproces?

5. Information til medarbejderne om valgte temaer

Når planlægningsgruppen har besluttet hvilket trivselstema og hvilket ledelsestema, der skal drøftes i Udviklingsdialogen, skal de informere medarbejderne om valget af temaer, og hvorfor netop disse temaer er valgt. Planlægningsgruppen sender herefter invitation til udviklingsdialog (bilag 3) til medarbejderne med information om tid, sted og forberedelse.

6. Forbered eksempler fra hverdagen

Inden Udviklingsdialogen skal alle medarbejdere forberede et eksempel på en oplevelse, han/hun har haft, hvor hhv. det udvalgte trivselstema og ledelsestema kom i spil.

De hverdags eksempler, medarbejderen medbringer til Udviklingsdialogen, kan være noget, der er gået godt fx noget som fungerer fint i hverdagen, som man kan bygge videre på. Men det kan også være eksempler på noget, der er svært i hverdagen, hvor medarbejderne sammen skal finde ideer til løsninger.

I udviklingsdialogen er det vigtigt at tale fremadrettet og konstruktivt om eksemplerne, så I sammen finder konkrete ideer til løsninger og forbedringer.

Alle medarbejdere skal under selve Udviklingsdialogen efter tur fortælle sit eksempel i gruppen af tre-fire kolleger.

Det er vigtigt, at planlægningsgruppen er opsøgende i forhold til at støtte kollegerne, når de skal forberede sig. Det er vigtigt at spørge ind og evt. huske kollegerne på, at de skal finde eksempler, så de har noget at tale om i selve Udviklingsdialogen.

7. Praktisk forberedelse (planlægningsgruppen)

- Sæt en dato – reserver evt. i vagtplan, og dæk med vikarer, hvis det er nødvendigt.
- Book et mødelokale, hvor alle kan sidde ved gruppeborde i grupper af 3-4 personer.
- Bestil forplejning/kaffe.
- Dan grupper á 3-4 personer.
Der skal laves en gruppefordeling til første runde af dialogen, som handler om trivselstemaet, og en ny gruppefordeling til anden runde, som handler om ledelsestemaet.



Hver gruppe skal have en planche til at sortere deres post-it-sedler. Der skal være en overskrift, som viser om det er trivselstemaet eller ledelsestemaet, der er drøftet. Og der skal være to store felter til de vigtige pointer fra gruppens dialog og gruppens forslag til ønskede handlinger.

Køreplan for Udviklingsdialog

8. Selve Udviklingsdialogen

Selve Udviklingsdialogen handler om de temaer, som I har valgt på arbejdspladsen.

Det er vigtigt at huske, at Udviklingsdialogen er kompetenceudvikling både for leder, medarbejdere og organisation. Gennem Udviklingsdialogen træner vi vores kompetence til at udvikle arbejdspladsen og vores opgaver.

Det er lederens opgave at rammesætte og facilitere selve Udviklingsdialogen med medarbejderne.

Under selve dialogen er lederens opgave primært at lytte til, hvad der bliver sagt i grupperne. Som leder kan du notere undervejs, hvad du hører som vigtige budskaber i relation til temaet. Du skal ikke indgå i dialogen, men du kan svare på spørgsmål, der handler om metoden – vi kalder det, at lederen har "store ører og lille mund".

Program for Udviklingsdialogen (3 timer)

- Kl. 08.00-08.15 **Velkomst**
Leder giver kort intro og rammesætning af dialogen herunder, hvad Udviklingsdialogen skal bidrage til.
- Kl. 08.15-09.25 **Dialog om trivselstema** i grupper á 3-4 medarbejdere:
A. Eksempler: Hver medarbejder fortæller efter tur deres hverdageksempel (forberedt på forhånd) (30 minutter).
B. Sorter: Grupperne sorterer og prioriterer input (15 minutter)
C. Præsenter: Grupperne præsenterer for hinanden deres 2 vigtigste pointer og 2 vigtigste ønskede handlinger (i alt 25 minutter).
- Kl. 09.25-09.35 **Pause**
- Kl. 09.35-10.45 **Dialog om ledelsestema** i nye grupper á 3-4 medarbejdere:
A. Eksempler: Hver medarbejder fortæller efter tur deres hverdageksempel (forberedt på forhånd) (30 minutter).
B. Sorter: Grupperne sorterer og prioriterer input (15 minutter)
C. Præsenter: Grupperne præsenterer for hinanden deres 2 vigtigste pointer og 2 vigtigste ønskede handlinger (i alt 25 minutter.)
- Kl. 10.45-11.00 **Fælles afslutning**
Leder kvitterer for input - hvad han/hun særligt har hæftet sig ved – uden at svare på evt. forslag.
Leder præsenterer den videre proces for udvælgelse af udviklingsområder og opfølgning.

A. Præsentation af hverdageksempler

Hver deltager præsenterer efter tur sit eksempel fra hverdagen, som handler om det valgte tema.

Undervejs lytter og noterer de øvrige deltagere i gruppen på post-it-sedler:

- Hvad er de vigtigste pointer i relation til temaet? (én pointe pr. post-it)
- Hvad peger fortællingen på at vi fremadrettet skal gøre i relation til temaet? (én post-it pr. konkret handling)

HUSK

Skriv kun én pointe eller handling på hver post-it, så post-it-sedlerne kan flyttes rundt, når gruppen skal sortere og prioritere. Til gengæld skal pointen/handlingen være beskrevet så udførligt og læseligt, at planlægningsgruppen kan forstå det, når de efterfølgende skal bearbejde input fra Udviklingsdialogen.

Der er 30 minutter i alt til, at alle i gruppen får mulighed for at præsentere deres konkrete eksempel, der relaterer sig til det udvalgte trivselstema. Grupperne er selv ansvarlige for at fordele tiden, så de får tid nok til at snakke om hvert af eksemplerne.

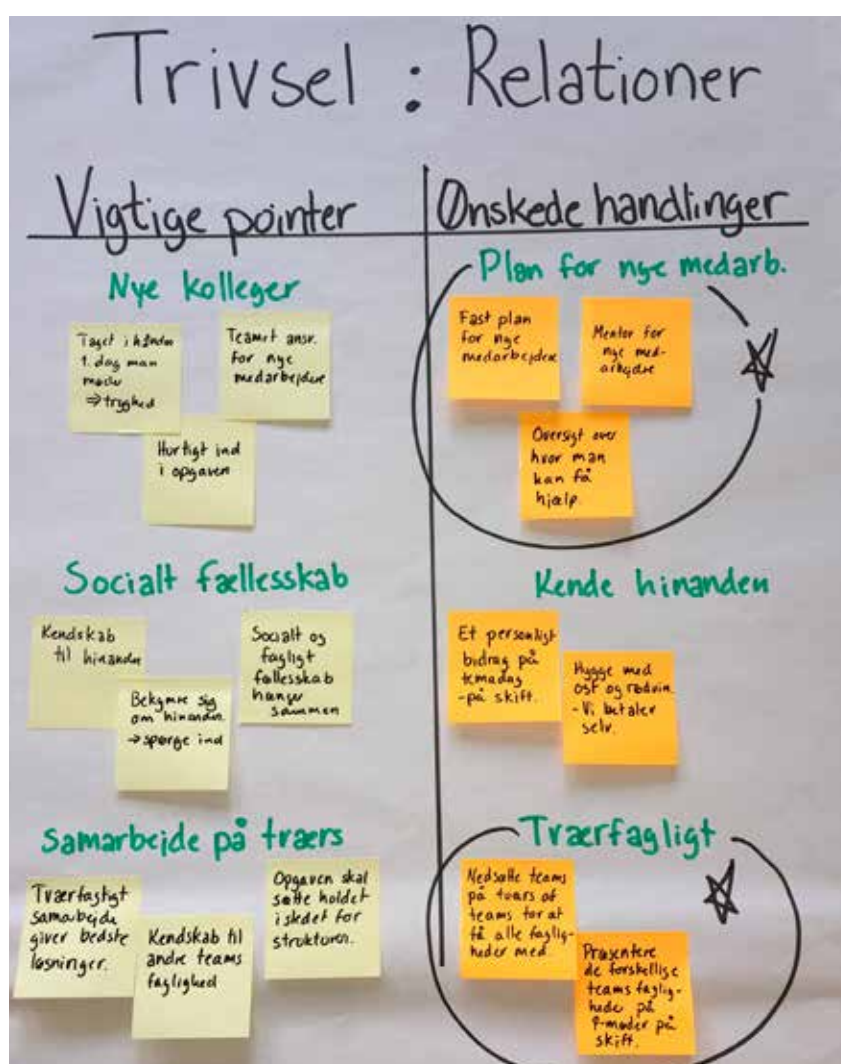
B. Sortering og prioritering af input

I grupperne skal medarbejderne sortere deres input løbende under dialogen. Det vil sige, at de sætter deres post-it-sedler sammen med andre input, som de er beslægtet med.

Efter de har fortalt og drøftet alle medarbejdernes eksempler, har gruppen ca. 15 minutter til at sortere og prioritere de input, der er kommet ud af dialogen.

Hvad går igen?

Skriv en overskrift på det, der går igen sammen med de post-it-sedler, der hører sammen med overskriften. Hver gruppe skal vælge de to vigtigste pointer fra deres drøftelse og de to vigtigste ønskede handlinger. Marker med tusch på flipoveren så planlægningsgruppen i det efterfølgende arbejde kan se, hvilke ønskede handlinger gruppen har valgt at prioritere.



Denne gruppe har sorteret deres post-it-sedler i tre emner indenfor vigtige pointer og de tilsvarende ønskede handlinger. De har prioriteret, at det er vigtigt for dem at arbejde videre med planer for nye medarbejdere og tværfagligt samarbejde.

Gør det så konkret som muligt

Brug især tid til at tale om de ønskede handlinger og gør dem så konkrete som muligt!

Gør jer umage med at komme med så konkrete forslag som muligt. "Vi skal have mere tillid til hinanden" er en fin hensigtserklæring, men hvordan får man det? Hvordan ser "mere tillid" ud i jeres praksis?

Et andet eksempel kunne være "Vi skal have bedre møder" – men hvad mener I egentlig med "bedre møder"? Er det kortere møder, færre møder, bedre mødeledelse, bedre dagsordner/referater, klarere formål med møderne eller noget helt andet?

Det er vigtigt, at det ikke kun bliver på et overordnet niveau af gode hensigter. Det skal kunne omsættes til handlinger.

Spørg hinanden:

- Hvad skal vi gøre i hverdagen for at blive endnu bedre til...?
- Hvordan kan vi øve os i hverdagen i at...?
- Hvad skal vi gøre i hverdagen for at få mere tillid til hinanden?
- Hvordan kan vi øve os i hverdagen i at have tillid til hinanden?

Jo mere konkrete, I er, jo bedre mulighed har I for at omsætte det til hverdagen og samarbejdet i praksis.

C. Præsenter i plenum

Hver gruppe skal præsentere de to vigtigste pointer og ønskede handlinger (overskrifter og de post-it-sedler, der relaterer sig hertil).



Sådan får I den gode dialog

- Resultatet af Udviklingsdialogen afhænger af, hvad du byder ind med.
- Lyt til hinanden og vær nysgerrig på dine kollegers eksempler fra hverdagen.
- Vær konstruktiv og fremadrettet.
- Giv konkrete forslag til, hvad der kan ændres eller gøres bedre.
- Tag udgangspunkt i dine egne oplevelser og holdninger.



Plan for det videre arbejde

Kort tid efter Udviklingsdialogen mødes planlægningsgruppen og vælger, hvilke handlinger og indsatser, som I skal arbejde videre med på jeres arbejdsplads.

9. Lav en plan for det videre arbejde

Under Udviklingsdialogen har medarbejderne gruppevis prioriteret deres udviklingsforslag, og nu er det op til leder og planlægningsgruppen at prioritere og lave en konkret plan for det videre udviklingsarbejde på arbejdspladsen.

Konkret og hurtigt

Det er vigtigt, at I omsætter ideer og forslag til ønskede handlinger, til noget som er konkret nok til, at I kan arbejde med det i jeres praksis.

Det er også vigtigt, at I straks efter Udviklingsdialogen laver jeres udviklingsplan for arbejdspladsen og sætter gang i de valgte udviklingsindsatser, så medarbejderne oplever, at der hurtigt bliver handlet på de ting, som de har bragt op i Udviklingsdialogen.

Sorter og prioriter

Start med at sortere input fra Udviklingsdialogen i emner/overskrifter, og under hvert emne sorterer I de konkrete forslag, der er til ønskede handlinger og indsatser.

Derefter skal I prioritere indsatser og forslag til handlinger i forhold til, hvad der vil skabe den største forbedring af jeres samarbejde om kernopgaven.

Kriterier for prioritering af udviklingsområder:

I forhold til trivsel skal I prioritere de indsatser og handlinger, som vil skabe størst værdi i forhold til:

- Jeres trivsel, motivation og engagement som medarbejdere og ledere
- Jeres evne til og forudsætninger for at løfte jeres opgaver: Hvordan kan udviklingstiltaget hjælpe jer med det?

I forhold til ledelse skal I prioritere de indsatser og handlinger, som vil skabe størst værdi i forhold til:

- At styrke kvaliteten af ledelse: Styrket ledelsesadfærd (jævnfør ledelsesrollerne i ledelsesgrundlaget).
- Jeres evne og forudsætninger for at løfte jeres opgaver: Hvordan kan en styrket ledelsesadfærd hjælpe jer med det?

Værktøjskasse til sortering og prioritering

På intranettet ligger nogle enkle redskaber, der kan hjælpe jer med at sortere og prioritere emner og handlinger. Der er også redskaber til at nedbryde større og mere komplekse emner til konkrete handlinger samt en model, som I kan bruge til evaluering. Der ligger også skabeloner til udviklingsplan og handleplan.

Find værktøjskassen på intranettet:

Indhold til alle > Ledelse > Undervisning og vejledninger > Udviklingsdialog

Udviklingsplan og handleplan

Når I har sorteret og prioriteret de indsatser og handlinger, der er kommet ud af Udviklingsdialogen, skal I lave en handleplan for, hvad I vil arbejde videre med.

I kan ikke gøre alt på en gang. Derfor skal I lave en overordnet plan for, hvilke indsatser I vil arbejde med hvornår. Planen er med til at gøre det synligt og holde gryden i kog.

Lav fx en overordnet udviklingsplan for, hvilke overordnede indsatser I vil arbejde med i det kommende år.

Lav også en konkret handleplan for hver indsats, så I får et overblik over, hvordan I kommer i mål, og hvem der har ansvar for hvad, og aftal, hvordan I følger op på arbejdet hhv. om 3 og 6 måneder.

Udviklingsplan (eksempel)	
Udviklingsplan for XX arbejdsplads	
Temaer i Udviklingsdialogen: Lederskab og følgeskab samt kommunikation	
Tid	Indsatser
Efterår 2019- Forår 2020	Ny mødestruktur Ugebrev fra ledelse
Forår 2020	Kendskab til hinandens faglighed Jobprofiler for alle Temadag hvor alle faggrupper fortæller om deres arbejde
Efterår 2020	Mødeledelse og samtalekultur

Handleplan (eksempel)				
Indsats	Handling	Tidsplan/ milepæle	Evaluering/ opfølgning	Ansvar/ roller
		Hvad skal ske hvornår? <ul style="list-style-type: none"> • Planlægning • Udførelse • Evaluering 	Hvordan følger vi op og evaluerer på indsatsen	Hvem er er tovholder på opgaven?
Bedre møder der giver nytte og bedre koordination af opgaven.	Ny mødestruktur for personalemøder, ledermøder og teammøder	Nov./dec. 2019: Undersøgelse og planlægning. Januar 2020: Forslag til ny struktur i høring. Februar 2020: Ny struktur imple- menteres. September 2020: Ny struktur eva- lueres og tilpasses.	Vi bruger Udviklingsdialog som metode til at evaluere og videre- udvikle strukturen. I forhold til udbytte og nytte af møderne i forhold til opgave- løsningen.	Teamlederne undersøger, hvilke møder vi har i dag og deres indhold. Teamlederne udarbejder ny struktur for møder. Birte er tovholder og sikrer fremdrift.

Sammenhæng med Virksomhedsplan og andre tiltag

Tænk jeres udviklingstiltag fra Udviklingsdialogen sammen med jeres øvrige arbejde for at udvikle arbejdspladsen fx de indsatser, der kommer ud af jeres APV og den årlige arbejdsmiljøredegørelse, så der bliver en sammenhæng i arbejdet med at udvikle et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Jeres udviklingsplan kan med fordel indarbejdes i jeres virksomhedsplan, så der er sammenhæng mellem faglige indsatser og jeres indsatser til at forbedre trivsel og ledelse på arbejdspladsen.

10. Tilbage melding til medarbejderne

Når udviklingstiltagene er prioriteret for den videre udviklingsproces på arbejdsstedet, skal leder og planlægningsgruppen melde dette retur til medarbejderne sammen med en uddybende forklaring.

11. Udviklingstiltag i gang

Mens I arbejder med jeres udviklingstiltag, er det vigtigt, at I har en løbende dialog om de indsatser og handlinger, I sætter i værk, og hvordan I evaluerer og følger op på dem.

Husk hele tiden at koble tilbage til Udviklingsdialogen, så medarbejderne ved, at tiltagene stammer derfra.

Det er en god ide løbende at synliggøre fremskridt fx ved at have et visuelt overblik (et centralt og synligt sted fx personalestuen) over de indsatser, I har sat i værk, og hvilke der er gennemført.

Tilbage melding til Fælles-MED

I efteråret 2019, når alle arbejdspladser skal køre Udviklingsdialog, skal planlægningsgruppen inden 1. december sende deres udviklingsplan med oversigt over indsatser til Fælles-MED.

Formålet er, at hvert Fælles-MED har mulighed for at samle op på temaer og indsatser, der går på tværs af området og evt. iværksætte udviklingstiltag, som kan støtte udviklingen på arbejdspladserne.

Fælles-MED sender de indsamlede planer videre til HR, som samler op på temaer og indsatser, der går på tværs af hele organisationen og iværksætter centrale udviklingstiltag, som kan støtte udviklingen på arbejdspladserne.

Lederens opfølgning

Lederen har en ekstra forpligtelse i forhold til Udviklingsdialogen, nemlig at bruge de input der kommer i dialogen til at reflektere over egen rolle og ledelse.

Med afsæt i de input, der kommer i Udviklingsdialogen, skal du identificere dine personlige udviklingspunkter og lave en udviklingsplan.

Drøft i ledergruppe eller lederteams, hvordan I vil gøre det.

- Samler I udelukkende op individuelt?
- Skal I bruge ledergruppen til sparring og prioritering?
- Hvordan vil I evt. samle op på fælles udviklingspunkter?
- Skal det kobles sammen med LUS?

På baggrund af Udviklingsdialogen skal du udfylde en udviklingsplan. Du skal vælge højst 3 udviklingsområder, så det er realistisk for dig at lykkes med din ledelsesudvikling. Og det er vigtigt at fokusere på konkrete tiltag, der vil styrke kvaliteten af din ledelse mest muligt.

LUS

Det kan være en ide at afholde LUS i umiddelbar forlængelse af Udviklingsdialogen. Her kan dine udviklingstiltag fra Udviklingsdialogen indgå i snakken med din leder, så der er sammenhæng i din udvikling.

Ledergruppen/lederteamet

I kan også som ledergruppe/lederteam sætte tid af til at drøfte, hvordan I som ledergruppe/lederteam skal udvikle jeres ledelse på baggrund af de input, der kommer fra Udviklingsdialogen. Det kan også kvalificere jeres personlige udviklingsplan.

- Hvor skal I hver især udvikle jeres ledelse?
- Hvordan skal I som gruppe/team udvikle jeres ledelse?
- Er der noget i fremtiden – opgaven eller strategier – der kræver, at I ændrer noget i jeres ledelse?

Opfølgning med medarbejderne

Efter Udviklingsdialogen skal du kvittere for de input, som du som leder har fået og fortælle medarbejderne om din personlige eller lederteamets udviklingsplan eller udvalgte dele heraf.

- Sig tak for deres vigtige bidrag
- Fortæl hvad du lagde mærke på Udviklingsdialogen til i forhold til din egen ledelse
- Fortæl om din udviklingsplan
- Hvad er næste skridt i den proces
- Beskriv, hvordan du får brug for deres hjælp i din videre udviklingsproces
- Fortæl, hvornår du vil samle op på din ledelsesudvikling igen.

Efter ca. 6 måneder er det en god ide at gøre status på, hvordan det går med din ledelsesudvikling i forhold til dine udviklingsområder.

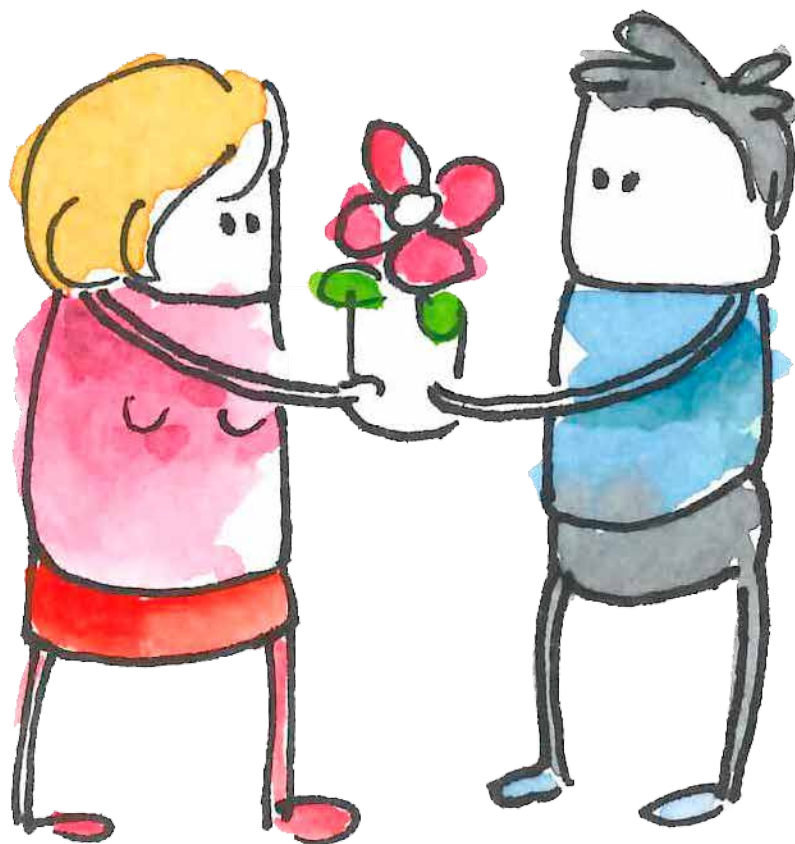
- Hvad har du konkret gjort for at udvikle dine udviklingsområder?
- Hvilke effekter kan du se af det?
- Hvilke nye mål og handlinger skal der ske fremover?

Du kan også spørge medarbejderne, hvad de har lagt mærke til i forhold til indsatsområderne

- Hvor har du rykket dig?
- Hvad skal du være opmærksom på i forhold til den videre proces?

Som skabelon for udviklingsplanen kan du bruge den plan, der er i LUS-materialet på intranettet:

[Indhold til alle](#) > [Medarbejder](#) > [Kompetenceudvikling](#) > [MUS, GRUS og LUS](#)



Bilag 1 – Trivsels- og ledelsestemaer

Trivselstemaer

Trivselstemaerne er inspireret af både Social Kapital og menneskelige behov, som er grundlag for trivsel.

Mening: Mening kommer af at tjene en årsag, der er større end os selv, fx når det, vi beskæftiger os med, indgår i og skaber værdi i en større sammenhæng. Vi har alle brug for mening i vores arbejde for at trives.

Præstation: Mange af os stræber efter at forbedre os på en eller anden måde. Vi søger at mestre en færdighed eller bruge vores kompetencer for at nå et værdifuldt mål. Derved er præstation et andet vigtigt element, der bidrager til vores evne til at blomstre.

Positive følelser: For at opleve trivsel har vi brug for positive følelser. Enhver positiv følelse falder i denne kategori, såsom glæde, taknemmelighed, afklarethed, interesse, håb, stolthed, morskab, tilfredshed, nysgerrighed, inspiration. Det betyder noget for vores trivsel, at vi føler os glade og tilfredse på vores arbejde.

Engagement: Når vi er virkelig engageret i en situation, eller opslugt af en opgave eller et projekt, oplever vi en tilstand af "flow": Tiden synes at stå stille, vi mister fornemmelsen af os selv, og vi koncentrerer os intenst på det, der er i nuet. Jo mere vi oplever denne følelse, jo mere sandsynligt er det, at vi oplever trivsel.

Relationer: Som menneske er vi et socialt væsen, og gode relationer er kernen til vores trivsel. Det er ofte sådan, at mennesker, der har meningsfulde relationer med andre, trives mere end de, der ikke har. På arbejdspladsen handler positive relationer bl.a. om, hvordan vi hjælper og støtter hinanden, når der er brug for det, og hvordan vi værdsætter hinandens indsats og kompetencer.

Tillid: Tillid handler om, hvilke forventninger vi har til hinanden på arbejdspladsen – både imellem ledere og medarbejdere samt mellem kolleger. Tillid kan fx handle om, om der er tillid til de udmeldinger, der kommer fra ledere og kolleger, og om vi grundlæggende tror på, at alle gør deres bedste.

Retfærdighed: Når der er retfærdighed til stede, føler den enkelte i afdelingen, at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af opgaver og goder, hvor alle relevante bliver hørt og får indflydelse.

Lederskab/følgeskab: Når der er en fælles idé om retning og mål, er det lettere at snakke om, hvordan vi løser vores opgaver. Har vi alle et klart billede af, hvad der er vores fælles mål og hvilke forpligtelser vi har overfor hinanden? Og lever vi op til disse forventninger? Dette gælder både mellem leder og medarbejdere samt mellem kolleger.

Valgfrit tema:

Hvis du har et andet tema på hjertet, som ikke passer ind i et af de otte beskrevne, som er vigtigt for din og arbejdspladsens trivsel, kan du indsende et valgfrit tema til planlægningsgruppen.

Ledelsestemaer

Ledelsestemaerne er udvalgt på baggrund af Skive Kommunes ledelsesgrundlag, hvor der er beskrevet, hvilke forventninger der er til de forskellige ledelsesroller i Skive Kommune.

Strategi og målsætning: Handler om at sætte retning og formulere mål, der hænger sammen i organisationen. Det er vigtigt at skabe mening for sig selv og sine kolleger.

Udvikling og resultater: Der skal være fokus på at skabe udvikling og fornyelse med henblik på at skabe resultater og sikker drift. Samtidig skal vi være skarpe på at øge vores faglighed.

Helhed og samarbejde: Vi skal skabe en helhed i vores ydelser og samarbejde på tværs i kommunen, så borgeren oplever en sammenhængende kommune.

Personaleledelse: Vi skal sammen skabe rammerne for hinanden og vores trivsel på arbejdsstedet, så vi bliver endnu bedre til at løse vores opgaver sammen.

Kommunikation: Vi skal have en god samtalekultur og kommunikere tydeligt, kunne rammesætte vores opgaver og oversætte loyalt fra politik til faglighed.

Lederskab: Vi skal være bevidste om vores personlige ledelsesrolle og ansvar som leder og medarbejder i det offentlige. Vi tager lederskab og ejerskab for de forskellige opgaver og spiller hinanden gode. Vi er alle sammen rollemodeller for god adfærd i Skive Kommune.

Valgfrit tema:

Hvis du har et andet tema på hjertet, som ikke passer ind i et af de seks beskrevne, som er vigtigt for at skabe bedre ledelse på arbejdspladsen, kan du indsende et valgfrit tema til planlægningsgruppen.

Bilag 2 – Skemaer til indsamling af trivsels- og ledelsestema

Alle medarbejdere mailer/afleverer ét skema med forslag til trivselstema og ét skema med forslag til ledelsestema.

Til (den medarbejder i planlægningsgruppen, som skal modtage forslag til temaer)
senest den (dato)

Tema om trivsel

Jeg synes, det vigtigste trivselstema er: (sæt 1 kryds)

<input type="checkbox"/>	Mening
<input type="checkbox"/>	Præstation
<input type="checkbox"/>	Positive følelser

<input type="checkbox"/>	Engagement
<input type="checkbox"/>	Relationer
<input type="checkbox"/>	Tillid

<input type="checkbox"/>	Retfærdighed
<input type="checkbox"/>	Lederskab/følgeskab
<input type="checkbox"/>	Valgfrit tema

For mig er dette tema vigtigt, fordi...

Dette tema er vigtigt i forhold til at udvikle vores samarbejde om kerneopgaven, fordi...

Navn: _____

Tema om ledelse

Jeg synes, det vigtigste ledelsestema er: (sæt 1 kryds)

<input type="checkbox"/>	Strategi og målsætning
<input type="checkbox"/>	Udvikling og resultater

<input type="checkbox"/>	Helhed og samarbejde
<input type="checkbox"/>	Personaleledelse

<input type="checkbox"/>	Kommunikation
<input type="checkbox"/>	Lederskab
<input type="checkbox"/>	Valgfrit tema

For mig er dette tema vigtigt, fordi...

Dette tema er vigtigt i forhold til at udvikle vores samarbejde om kerneopgaven, fordi...

Navn: _____

Bilag 3 – Invitation til medarbejdere

Invitation til Udviklingsdialog om trivsel og ledelse

- Dato og tidspunkt
- Sted

Udviklingsdialogen er Skive Kommunes redskab til trivselsmåling og ledelsesevaluering på alle kommunens arbejdspladser.

Udviklingsdialog er en lejlighed til at tale om det, der er vigtigt for dig og dine kolleger, så vi sammen kan udvikle trivsel og ledelse i fællesskab – i tråd med vores værdier: Udvikling, trivsel og ordentlighed.

Formålet med Udviklingsdialogen er:

- At skabe udvikling inden for ledelse og trivsel i Skive Kommune gennem dialog.
- At skabe overblik og forståelse for fælles udviklingsområder, så vi løser vores kerneopgave bedst muligt.

I Udviklingsdialogen skal vi drøfte følgende temaer, som planlægningsgruppen har valgt ud fra de temaer, som I har foreslået:

Trivselstema: (det tema, som I har valgt på arbejdspladsen)

Ledelsestema: (det tema, som I har valgt på arbejdspladsen)

Forberedelse til Udviklingsdialog

Resultatet af Udviklingsdialogen afhænger af, hvad du byder ind med. Derfor er det vigtigt, at du har forberedt dig godt inden udviklingsdialogen.

Du skal forberede et konkret eksempel på en oplevelse, du har haft, hvor ovenstående trivselstema kom i spil. Du skal fortælle om din oplevelse i et gruppearbejde under udviklingsdialogen.

På samme måde skal du forberede et eksempel på en oplevelse, hvor ovenstående ledelsestema kom i spil.

Eksemplerne kan være noget, der var en god oplevelse fx noget, som fungerer fint i hverdagen, som vi bygger videre på. Men det kan også være eksempler på noget, der er svært i hverdagen, hvor vi sammen skal finde ideer til løsninger.

Til udviklingsdialogen er det vigtigt at tale fremadrettet og konstruktivt om eksemplerne, så vi sammen finder konkrete ideer til løsninger og forbedringer.

Program for udviklingsdialogen

- Velkommen og introduktion
- Dialog om trivsel
- Kort pause
- Dialog om ledelse
- Opsummering

Vi glæder os til at se dig til Udviklingsdialog.

Mvh
Planlægningsgruppen

Skive Kommune - HR

Rådhuspladsen 2
7800 Skive