

Samtaler i udvikling

En praktisk tilgang til udvikling
af medarbejdere og ledere

Skrevet og udgivet af: Mikael Elkan & Jesper H Christiansen © 2017

MU-Samtaler.dk

Forsidetegning: Jimi Holstebro, jimiholstebro.dk

Enhver hel eller delvis gengivelse på tryk, elektronisk eller på anden måde, må kun ske med tydelig kildeangivelse eller efter forudgående aftale med forfatterne.

MU-Samtaler.dk

Samtaler i udvikling

| | |
|--|-----------|
| Indledning | 1 |
| Om denne bog | 2 |
| <i>Opbygning</i> | 2 |
| Del 1 - baggrund for udviklingssamtalen | 3 |
| <i>Hvorfor tale udvikling</i> | 3 |
| <i>MUS'ens historie og kompetence-udvikling</i> | 5 |
| Oprindelse for MUS | 5 |
| Forskning og viden | 6 |
| Udvikling gennem samtale | 9 |
| Åben eller lukket samtale | 10 |
| Del 2 - Baggrund for tilgang | 12 |
| <i>Organisationsmodel</i> | 12 |
| Modellens tre elementer | 13 |
| <i>Den løsningsfokuseret tilgang - en sprogmodel</i> | 15 |
| En forenklet og praktisk brug af LØFT | 17 |
| <i>Skalaspørgsmål</i> | 18 |
| <i>Skalaens faser</i> | 19 |
| Sæt rammen for samtalen | 19 |
| Det undersøgende | 22 |
| Fremskridt | 24 |
| Del 3 - Praksis i udviklingssamtaler | 26 |
| <i>Samtalens mål og formål</i> | 26 |
| <i>Udvikling gennem MUS</i> | 27 |
| Udvikling af den årlige samtale | 28 |
| Eksempel på mail før samtalen | 30 |
| Gentænkning af traditionelt MUS-skema | 31 |
| Opsamling på MU-Samtalen | 35 |
| Tilpas samtalen | 36 |
| MUS for nye medarbejdere | 36 |
| På vej på pension | 38 |

Samtaler i udvikling

| | |
|---|-----------|
| Del 4 - Proces og strategi trin for trin | 40 |
| <i>Fra organisation til person</i> | 40 |
| Del 5 - Praksis i hverdagen | 43 |
| <i>Udvikling i hverdagen</i> | 43 |
| Fokus på løsninger | 43 |
| Hverdagens succes | 46 |
| Hverdagens konflikter og irritationer | 47 |
| Hvad mere | 50 |
| <i>Følg med</i> | 50 |
| Litteratur | 51 |

Indledning

Vores afsæt for denne bog er medarbejderudviklingssamtaler (MUS), men vores mål er at sætte generelt fokus på hvordan man skaber udvikling i samtaler. Når vi har valgt titlen "Samtaler i udvikling", er det for at lægge vægt på, at måden man taler sammen på, også skal udvikle sig. Baseret på forskning i samtaler og undersøgelser af udviklingssamtaler, tegner der sig et billede af, at der er behov for nye måder at bygge samtalen op og forskellige metoder til at vælge fokus. Vores fokus er på udvikling af mennesker.

Vi kommer med bud på ændringer til de gamle, klassiske skemaer, så man nemt kan ændre det, man har, men vores overordnede mål med bogen er at kombinere praksis, erfaring, teori og metoder og dermed give et moderne bud på udviklingssamtalen.

Bogen er primært skrevet til dem, der arbejder med ledelse og HR, som vi gerne vil give nogle enkle redskaber og indsigter til at holde medarbejderudviklingssamtaler.

Vi vil gerne tage udviklingssamtalen ud af risikozonen for at blive den "lille lønsamtale", hvor man som medarbejder skal "lykkes" og få et kursus. Vi vil også gerne bryde med en alt for fast og velkendt genre, der for mange ligger et sted mellem spild af tid og værdsat nærvær. Det er nogenlunde entydigt, at både ledere og medarbejdere sætter pris på, at selve samtalen finder sted, men ikke altid den måde, den finder sted på.

Generelt opfordrer vi til, at man øver, prøver af og tilegner sig det man kan bruge her i bogen. Vi tror ikke, at det at læse en tekst skaber forandring alene. Men vi håber, du bliver inspireret og motiveret til at handle anderledes, så der kan ske noget nyt. Det gælder om at prøve, tænke, ændre og tilpasse, så du får mest muligt ud af det du har læst.

Mikael Elkan & Jesper H Christiansen

Om denne bog

Bogen er tænkt som en praktisk appetitvækker midt i vores skriveprojekt. Du får konkrete anvisninger til hvordan du både kan gennemføre traditionelle medarbejderudviklingssamtaler (MUS) på en mere involverende og ligeværdig måde, samt alternativer til, hvordan man i hverdagen kan bruge konstruktive og handlingsorienterede spørgsmål i både store og små samtaler.

Du kan følge bogens videre tilblivelse på MU-Samtaler.dk.

Opbygning

Overordnet har vi delt bogen op i følgende dele:

Del 1: Baggrund for udviklingssamtalen - det historiske tilbageblik på og status for medarbejderudviklingssamtaler og kompetenceudvikling.

Del 2: Baggrund for tilgang - hvordan vi etablerer en praksis på baggrund af metoder og modeller.

Del 3: Praksis i udviklingssamtaler - vejen fra den årlige samtale til en mere moderne forståelse af udviklingssamtalen.

Del 4: Proces og strategi trin for trin - er et uddrag af beskrivelsen af processen for udvikling fra organisationen til samtalen med den enkelte medarbejder.

Del 5: Praksis i hverdagen - hvordan man kan have fokus på udvikling i hverdagens samtaler.

Del 1 - baggrund for udviklingssamtalen

Hvorfor tale udvikling

Lad os tage udgangspunkt i noget, som du måske kan genkende: I en familie gik det gamle fjernsyn i stykker. Der skulle købes et nyt smart-tv, der kunne det hele. Indtil fjernsynet gik i stykker var alt fint og hverdagen kørte, men nu skulle fjernsynet skiftes. Der blev diskuteret om der overhovedet var brug for et nyt med alle de skærme, der var. Men det endte med, at familien købte et nyt. Det nye blev pakket ud og stillet op. Ingen kunne rigtigt finde ud af menu eller funktioner. Manden læste manualen, men gav op og prøvede sig frem, hans kone synes at det ordnede sig nok, når man kom dertil - hun havde alligevel også sin tablet med tv-apps. Børnene prøvede sig bare frem og klikkede rundt, hunden tyggede i fjernbetjeningen.

I eksemplet kan familien ses som en organisation. Med det gamle fjernsyn var organisationen i drift. Alt fungerede fint, og alle havde de nødvendige kompetencer. Da fjernsynet gik i stykker skulle der diskuteres resurser og behov. Da det nye kom, skulle organisationen tilegne sig nyt. Der kom nye roller og opgaver, som organisationen skulle forholde sig til. Som organisation har familien udvist forskellige strategier til at modtage den nye "maskine". Strategier der virker godt for den enkelte, men mindre godt for fællesskabet og organisationen som helhed. Nogle kommer ikke rigtigt i gang, og bliver afhængige af at andre kan, og nogle er ligeglade og hjælper bare. Nogle kan tricks, som ingen andre kan, og som de først fortæller, når de står 1:1. Nogle bliver sure over andres inkompetence eller

fejl og forventer, at andre kan det samme som dem selv. Men ingen har gjort noget for, at alle har samme kompetencer eller erfaring.

I en virksomhed er man endnu mere afhængig af koordinering og samarbejde end i en familie. En virksomhed udsættes for mange forandringer og udfordringer, som den skal kunne håndtere. Koordinering sker gennem kommunikation som mails, mundtlige beskeder, møder, intranet, telefonsamtaler m.m. Men når der skal etableres helt nye evner, så skal der helst gennemføres udviklingssamtaler, som også er en kommunikationsform, der er med til at sikre udvikling og tilpasning af organisationen, så vi kan integrere det nye - "det nye fjernsyn". Fx når familiens bedstemor kommer på besøg og skal passe børn, så har en voksen i familien en lille udviklingssamtale med hende; "kender du sådan en slags fjernsyn?". Måske laver de en vejledning, eller et af børnene overtager "undervisningen". Organisation lægger en lille plan for kompetenceudvikling - skal der laves en vejledning, hvem skal overdrage? Der sker en tilpasning, så alle i familien kan favne forandringen og de nye, nødvendige kompetencer.

I en større organisation bliver udvikling mere komplekst, men ideen i at tale udvikling er den samme: noget forandrer sig, der kommer nyt, og vi skal følge med, ellers mister vi job, markeder, kunder, forringer serviceydelser eller bliver stressede og frustrerede. Der er derfor god grund til at tale udvikling med mindre man løbende blot vil skifte sine medarbejdere ud med nogle, der kan det, som man søger. Det er dog dyrt i kroner og tid - der går fx oftest 2-4 mdr. før en medarbejder reelt laver arbejde af værdi og ikke tærer på organisationen. I nogle stillinger regner man med 12 måneder før en medarbejder er sin løn værd - lidt kynisk sagt. Hertil kommer tiden inden afskeden, hvor den medarbejder, der er på vej væk, underperformer og herefter opsigelsesperiode / fyring, udformning af stillingsopslag,

udgifter til stillingsopslag, læsning af ansøgninger, administration, jobsamtaler, forhandling, rekrutteringskonsulenter, tests og endelig ansættelse. Udvikling handler om at få organisationer og personer til at følges ad, så man sammen finder det mest attraktivt at bruge sin tid sammen. Derfor gælder udviklingssamtaler om at bygge gode flette-regler på karrierens veje og sideveje samt at komme godt om bord og fra borde igen, hvis man ikke længere kan bruge hinanden. Hos McDonalds er det ok, at man gerne vil være astronaut, der skal bare være enighed om, hvordan McDonalds hjælper dig på vej til det. Vi er sjældent på den samme arbejdsplads resten af livet, så hvorfor lade som om, bare fordi der er gået 3 måneder af en prøvetid. Det giver mening for alle parter at tale udvikling.

MUS'ens historie og kompetence-udvikling

Oprindelse for MUS

Medarbejderudviklingssamtalen - MUS - er i mange private og offentlige virksomheder afsættet for at tale kompetenceudvikling. Ca. 50 % af de offentligt ansatte siger, at de får gennemført MUS. 100 % af de offentligt ansatte har ret til en udviklingssamtale. Omkring $\frac{2}{3}$ af de private virksomheder siger, at de holder en eller anden form for samtale, der minder om MUS - kaldes også for performance appraisal, employee development dialogue, performance evaluation osv.

MUS kom som begreb til Danmark omkring 1988. Oprindeligt var det i aftalen mellem Staten og Offentlige Ansattes Organisationer (OAO), hvor begrebet "medarbejderudviklingssamtaler" indgik, men siden har begrebet vundet indpas i kommuner og regioner samt

den private sektor. Tanken i den oprindelige aftale var at MUS var et eksempel på, hvordan man kan arbejde "strategisk og systematisk med kompetenceudvikling." Ideen om, at man kun skal have en enkelt samtale om året var ikke en specifik del af oplægget, men det er muligvis sådan, det er blevet af administrative og praktiske årsager. Alene kadencen i kalenderøvelser, hvis man skal nå fra øverste ledelsesniveau til sidste led af medarbejdere, gør, at man i mange organisationer er 6 måneder inde i året, så for at man kan nå at sætte noget i værk inden man skal begynde forfra er en enkelt samtale det, der kan finde sted i et administrativt, strategisk årshjul.

MUS som den årlige medarbejderudviklingssamtale er interessant nok ikke et rent dansk fænomen. Vi har spurgt til medarbejdere i virksomheder i udlandet, og her finder man den samme tilgang i flere lande med en enkelt årlig samtale, som har en noget lunken modtagelse. Noget tyder altså på, at det er en tendens med den årlige samtale i den praktiske tilgang til at tale udvikling med medarbejdere. Hverken arbejdstager- eller arbejdsgiverorganisationer synes, at medarbejderudviklingssamtalen skal afskaffes.

Forskning og viden

Der findes en række forskningsprojekter om medarbejderudviklingssamtaler, et bredt udvalg af undersøgelser, og væld af artikler. Generelt kan det siges at de handler om hhv. udbytte af samtalen, opfølgning på samtaler, og magten i samtaler. Spørgsmålet her er ikke så meget at gentage den eksisterende litteraturs omtale af udviklingssamtalens dårlighed. Vi vil gerne længere ned i, hvad vi kan gøre ved dem. Noget tyder på, at MUS slet ikke handler om at skabe resultater gennem selve samtalen.

Et eksempel på, at performancetænkning og et rent fokus på organisationens fremdrift ikke duer, er Enron-skandalen. Her havde ledelsen valgt, at de medarbejdere, der performancemæssigt lå i de laveste 15 % skulle ses igennem for mulige fyringer, og top 5 % var altid sikret deres job; et princip, der hedder "Rank & Fire". Set oppefra en god idé. Man fjerner hele tiden bunden og får en sund, driftig organisation. Set nedefra fik man skabt en kultur, hvor det gjaldt om at fremhæve hinandens fejl og få andre til at begå dem, så man ikke selv blev fyret. Det gjaldt dermed ikke om at skabe resultater, men om at fremstå godt, så man fik høje karakterer. Medarbejderne har i deres samtaler ikke fokus på egne resultater, men på at fremstå positivt over for deres leder. Dermed bliver det den medarbejder, der er bedst til at fremstå positivt, som det går bedst for til samtalen. Hvis man dyrker performance med et rent fokus på organisationens fremdrift og ikke det enkelte menneske som en del i helheden, så får man med rimelig sikkerhed en kultur, der fremmer den enkeltes facade - ikke performance.

En stor del af problemet i tilgangen med performancesamtalerne er, at lederen kan komme til at lave en slags "sagsfremstilling" (Scheuer, s.258) af medarbejderen, for derefter at kunne komme med anvisninger til, hvordan medarbejderen bør gøre i fremtiden. Lederen kommer dermed til at manifestere sin rolle som leder, og tilsvarende kommer medarbejderen til at manifestere sin rolle som medarbejder. Der er dermed fokus på at bevare og fastholde roller og fintune eller forbedre det eksisterende, men ikke i at udvikle eller forandre relationen til noget uden for medarbejderens nuværende rolle eller opgaver. Der er mest tale om, at medarbejderen opfattes som et problem, der skal vinkles for at forbedre sig inden for de givne udgangspunkt.

Jann Scheuer skriver i sit forskningsprojekt om MUS: "Et godt råd kunne være, at ledere skal være opmærksomme på den kontekst, de sætter op for medarbejderes tale" (Scheuer, s.259).

Sættes Jann Scheuers pointer over for forskning inden for kompetenceudvikling, der viser, at de psykologiske aspekter (der ifølge Professor emeritus Knud Illeris) betyder en ret stor del, så er det mere klart, at magtrelationen har stor indflydelse på samtalens udfald, fordi den magt, lederen har, er med til at sætte medarbejderens arbejde, evner og opgaver i et psykologisk perspektiv. Så handler det ikke længere om, hvorvidt jeg kan udføre mit arbejde, men om jeg kan lide at udføre mit arbejde. Det psykologiske vil vi tillægge en ret stor betydning, fordi det handler om hvorvidt vi vil, og ikke om vi kan.

Det sproganalytiske har sin styrke i, at det helt klart dokumenterer de taleture, som ledere og medarbejdere kaster sig ud i, og hvordan ledere præcist definerer og fortolker i samtalen.

Eksempel (omskrevet fra udskrift til almindelige tekst; fra Scheuer s.67):

Leder: Jeg tror ikke du har det så godt med at arbejde med store udviklingsopgaver hvor rammen ikke er fastsat - fordi du tror ikke nok på dig selv til at kunne løse dem ordentligt tror jeg. I virkeligheden så tror jeg den ideelle løsning det er simpelthen at du går ned i - men altså bliver driftskordinator med hensyn til vores kvalitetsstyringssystem. Så det var i hvert fald mit input til dig.

Medarbejder: Okay

Dette eksempel fra Scheuer viser, hvordan lederen har en klar dagsorden og fortolkning. Der tales ud fra et organisatorisk og rolleperspektiv, hvor medarbejderens korte "okay" rummer det psykologiske aspekt, som lederen burde spørge ind til, så der kom afklaring på, hvordan medarbejderen kunne byde ind på lederens beskrivelse af, hvad medarbejderen har og ikke har det godt med at arbejde med. Lederens fortolkning og ramme er i lukket modus. Det er muligt, at der er truffet en beslutning, men ved ikke at være interesseret i, hvad medarbejderen selv tænker, så har lederen i stedet for at åbne for at få en god, motiveret medarbejder, med en vis sandsynlighed skabt en medarbejder, der ikke vil være motiveret for det job, der er sat i sigte. Det vil være et job, der vil stå i lyset af noget som medarbejderen ikke kunne, ikke magtede, og ikke havde evnerne til. Et andet fokus kunne have været et job, hvor medarbejderen ville trives, oplevede succes, ansvar og så muligheder. Det er det fokus, som vi ønsker skal ind i samtalerne.

Udvikling gennem samtale

Vi kan ikke ændre verden, men vi kan ændre vores syn på den. Vi kan se sten som et redskab til forarbejdning af træ, som en dørstopper, et våben, en morter, et byggemateriale, vejbelægning osv. Generelt handler det om at være i en af to tilgange: lukket eller åben. Oftest er vi i den lukkede tilgang på arbejdspladser. Vi er optagede af at begrænse, kontrollere, administrere, optimere, definere, analysere osv. Dermed følger også ofte en automatreaktion, hvor vi er optaget af mangler, fejl og problemer - eksisterende eller mulige, men det hjælper os sjældent til at kunne handle, fordi vi ikke ved, hvad vi skal gøre, eller hvor vi skal hen, fordi vi lukker vores definitioner og dermed vores handlingsrum.

Vi går i stå, når vi fokuserer på, hvor vi er havnet, og hvad vi ikke har. Vi bruger mere tid på at arbejde for ting og tilstande, som vi ikke ønsker, frem for tilstande, som vi ønsker. Hvis vi ser på familien med fjernsynet igen, så var der sikkert forskellige reaktioner, da det gamle gik i stykker. Først en "Hvad nu? Nu kan vi ikke se..." Rykke og tjekke stik, strøm, kabler, bokse og så videre for at finde fejlen. Dernæst irritation, indtil man når frem til, at man er nødt til at købe et nyt. Men før vi tænker på noget nyt, så stranded vi på at fikse det gamle, som ikke fungerer. Vi er nødt til at kunne skifte mellem de to tilgange, for at kunne tale udvikling. Lederen skal derfor formå at åbne muligheder igennem samtalen.

Vores bud på udvikling gennem samtale bygger på at veksle mellem den åbne tilgang og den lukkede. I den åbne har vi fokus på muligheder, evner, resurser, hjælpere, succes, destinationer og visioner. Men når vi skal træffe beslutninger, så skal vi til den lukkede tilgang, hvor vi afklarer, beslutter, definerer og aftaler. Vi skal have nogle klare roller og muligheder for at strukturere samtaler mellem ledere og medarbejdere.

I den lukkede tilgang er vi irriterede over at fjernsynet er gået i stykker. I den åbne tilgang begynder vi at overveje, hvilket vi skal have, hvad det skal kunne, hvor meget det må koste, hvad vi har brug for, hvor stort det skal være, hvor det skal hænge, osv. Til sidst kan vi træffe en beslutning og tale om, hvad den beslutning har af konsekvenser.

Åben eller lukket samtale

Medarbejderen får i en traditionel udviklingssamtale ofte rollen som den der interviewes, skal forsvare sig, modargumentere, forklare og redegøre. Det er en rolle, hvor man bevarer en lukket tilgang og hele

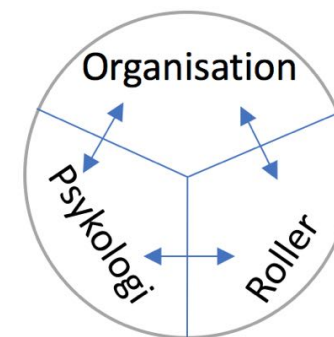
tiden afgrænser medarbejderens udsagn til en lukket ramme, som lederen har defineret. Alene det, at man forholder sig til en medarbejders titel og tidligere opgaver i året, der er gået, gør, at man reelt ikke tænker udvikling, men bevarelse og fastholdelse af medarbejderen i den "bås", som måske ikke er i hverken organisationens eller medarbejderens interesse. Udvikling skal tænkes åbent og tales ud fra opgaver, visioner, fremtid ...osv. Hvad er organisationens mål og vision, hvordan skal de inddrages i samtalen, og hvad har påvirket og vil påvirke organisationen? Lederen skal ikke sætte en ramme for medarbejderen, men for organisationen. Medarbejderens rolle bør være at bruge sin ekspertise og bidrage til organisationens udvikling og forandringer ved så vidt muligt at se muligheder i organisationens udvikling og fremtid. Det kræver at begge parter starter i den åbne tilgang.

Lederen tager i den traditionelle MU-Samtale ofte for meget ansvar. Lederen indkalder til samtalen, der som regel foregår på lederens kontor. Lederen sender skema og definerer emner og spørgsmål. I selve samtalen er det lederen der fortolker, refererer, definerer og problematiserer. Lederen lukker og afgrænser og som sagt skaber en lukket modus, hvor der skal tales udvikling og forandring. Målet skal være en samtale, der kan sætte en ramme samtidig med at den kan foregå i en åben modus, der rummer muligheder, ideer og udvikling.

Del 2 - Baggrund for tilgang

Organisationsmodel

Den organisationsmodel vi bruger, har tre elementer eller felter, som vi bruger gennemgående til at strukturere proces og samtaler. De tre elementer skal ses som grundsten i enhver slags organisation. De tre elementer påvirker gensidigt hinanden. Påvirkes eller forandres et element, så påvirkes eller forandrer et andet sig ligeledes.



De tre grundelementer skal holdes i balance ud fra en teori om, at alle organisationer søger mod en tilstand af stabilitet i forhold til organisationens formål, de roller der skal udføres og organisationens værdier. Påvirkes eller ændres et felt, så bør man se på, hvordan det vil influere de andre felter. I eksemplet med familiens fjernsyn, så påvirkes først organisationens rammer, da fjernsynet går i stykker. Det ændrer ved rollerne i familien, da forskellige medlemmer påtager sig en anden adfærd, hvor de undersøger og afprøver. De påvirkes også psykologisk med irritation, skuffelse og måske vrede eller frustration. Dernæst kommer det nye fjernsyn, der nu udgør organisationens ramme, som igen påvirker eller fremkalder familiens psykologiske niveau med glæde og engagement.

Der kommer også nye roller i spil, som skal prøves af. Rollerne vil igen påvirke det psykologiske - irritation eller glæde over at kunne betjene det nye fjernsyn. Dette finder sted indtil familien igen har fundet passende roller i de nye rammer, familien opnår stabilitet i organisationen, og det nye fjernsyn bliver velkendt hverdag. I det næste afsnit forklarer vi nærmere, hvad de tre niveauer indeholder.

Modellens tre elementer

Som nævnt har modellen tre elementer, der påvirker hinanden. De tre elementer er fremkommet ved at analysere samtaler og interviews med medarbejdere og ledere i organisationer.

ORGANISATION er de rammer, vilkår og betingelser, som er etableret for at understøtte det formål, som organisationen har. Disse kan være eksplicit formulerede eller implicit anerkendte af organisationens medlemmer. Rammerne er det, der gør, at vi har en bygning at gå ind i, når vi går på arbejde, 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.

I eksemplet med familien, så opfatter familien det som en del af deres organisation at have et fjernsyn. Vi ville undre os over, hvis de ikke havde et fjernsyn. Det er en del af rammen.

ROLLER er den adfærd, der skal udføres for at den givne organisation kan eksistere. Roller kommer til udtryk gennem titler - projektleder, controller, lokofører, bilist, cyklist, direktør, portør m.m. Roller er funktioner, hvor vi kan udskifte personen, men rollen består.

Der er forventninger til en bestemt adfærd, der udfyldes i rollen. Vi kan således skifte rolle, når vi skifter organisation, eller vi kan få tildelt en ny rolle og dermed 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 psykologiske), så er roller til forhandling. Der skal enten ændres i de eksisterende roller, eller der skal tilføjes nye roller.

I eksemplet med familien, så kommer nye roller til udtryk, når det nye fjernsyn kommer, men i andre situationer kender familien hinandens roller. Opstår der nyt, så kan rollerne være til forhandling.

PSYKOLOGI er de værdier, behov, følelser og normer, der driver os til at udføre vores roller, så organisationen kan eksistere og opfylde sit formål. Det psykologiske er ofte det vigtigste, fordi det er det individuelle niveau. Forstået på den måde, at når vi skal vurdere om vi vil eller ikke vil noget, så bestemmer vi ultimativt selv. Det psykologiske er det, der driver os ud af sengen om morgenen, ud ad døren og af sted for at udføre vores rolle. Det er det, der gør, at vi gør, hvad der bliver sagt, at vi følger en ordre, at vi ser et formål, en mening, føler et ansvar, succes, indflydelse, anerkendelse m.m. Det er også det niveau, der kan forplumre, at vi udfører vores rolle, eller fortolker den anderledes end forventet. Det psykologiske kan udfordre roller og organisationen, og kan opleves som modstand eller bevarelse af værdier.

I eksemplet med familien, så var der masser af følelser på spil, da fjernsynet gik i stykker. Der var også masser af værdier og normer på spil, da der skulle vælges et nyt - pris, størrelse, placering osv. der fremkaldte værdier, normer og behov. Selv når alt er diskuteret og aftalt, så er det op til den person, der står i butikken at vælge, det der er aftalt.

Den løsningsfokuseret tilgang - en sprogmodel

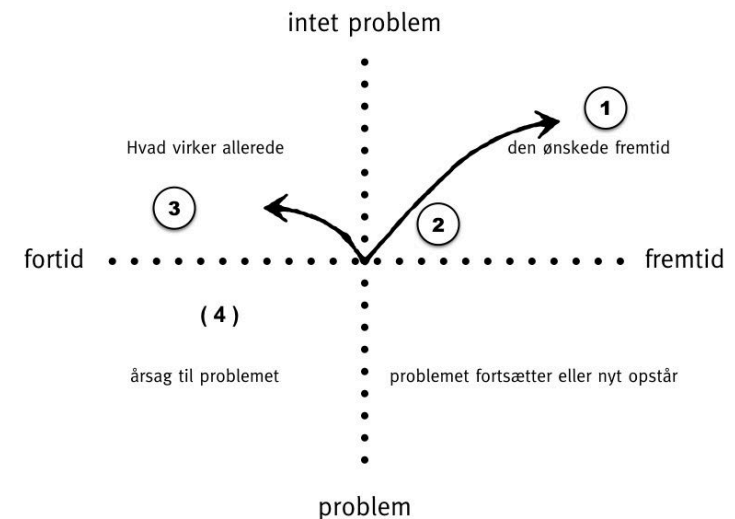
Den løsningsfokuserede tilgang - også kaldet LØFT - stammer oprindeligt fra terapiens verden. Pionererne inden for LØFT var Steve de Shazer og Insoo Kim Berg. I 1980'erne udviklede de tankerne omkring Solution Focused Brief Therapy, og forsøgte at finde et alternativ til den dengang gængse problemfokuserede og årsagssøgende terapi.

Insoo Kim Berg var en meget fremsynet kvinde og havde hele tiden øjnene åbne overfor andre felter ud over det terapeutiske, hvor den løsningsfokuserede tilgang kunne være til gavn. Det resulterede i, at LØFT i 1990'erne begyndte at tage fat, først i coachingens verden, hvor hun bl.a. skrev bogen "Løsningsfokuseret Coaching" sammen med coachen Peter Szabó. Siden da har tilgangen også, bredt sig videre ud i organisationer både inden for teamudvikling, ledelse, Arbejdspladsvurdering (APV), performance målinger m.m.

*Snak om problemer skaber problemer.
Snak om løsning skaber løsninger.
- Steve de Shazer*

I LØFT er fokus på en person, et team eller en organisations muligheder, ressourcer, ønsker og mål, samt deres evner til at udvikle tiltag, som kan bringe dem fremad mod målene. Antagelsen er, at personen, teamet eller organisationen allerede på forhånd besidder afgørende elementer af løsningstiltag, som vil kunne være vigtige at undersøge og udvikle. Det handler altså ikke om at tilføje nyt – andet end der hvor det selv ønskes – men om at styrke og bygge videre på det, der allerede virker og fungerer godt.

Princippet i en løsningsfokuseret samtale er illustreret herunder. Igennem bogen beskrives det med eksempler på, hvordan det kan tage sig ud i samtaler, både med en medarbejder og i et team.



1. Den ønskede fremtid

Ved at have en fremtidsorienteret tilgang til et problem åbner vi op for et konstruktivt og handlingsorienteret fokus på, hvad der skal være i stedet for problemet. I et undersøgende og beskrivende fokus på, hvad der vil være anderledes og bedre, skabes samtidig et, for de involverede, attraktivt mål.

2. Aktuelle tilstand i forhold til ønsket fremtid

Når der er skabt en konkret beskrivelse af, hvad der sker, når problemet ikke længere er til stede, fokuseres der på den aktuelle situation i forhold til målet, den ønskede fremtid. Hvor tæt på er den? Ved

at relativere målet, den ønskede fremtid, gives et bedre udgangspunkt for at tale fremskridt.

3. Eksisterende ressourcer og succeser som peger i retningen af ønsket fremtid

Når den løsningsfokuserede tilgang dvæler ved fortiden, er det for at skabe opmærksomhed omkring konkrete handlinger, som allerede sker, og som understøtter den ønskede fremtid. Med andre ord styrkes konkrete erfaringer med, hvad der virker. Hvor har den eller de involverede oplevet små eller store glimt af den ønskede fremtid?

4. Hvis ingen forbedringer er synlige

I særlige tilfælde kan det være svært for den eller de involverede (medarbejder, team eller leder) at se undtagelser eller forbedringer i forhold til et problem. Her kan lederen spørge ind til, hvordan det lykkedes at bevare fx en status quo, dvs. så noget i det mindste ikke forværres. Her fokuseres også på ressourcer og succeser, dvs. konkrete oplevelser og erfaringer som er til hjælp.

En forenklet og praktisk brug af LØFT

I denne bog er teori og principper i den løsningsfokuserede tilgang centreret omkring brugen af skalaspørgsmål. Alle de ovenfor beskrevne fokusområder har vi samlet omkring en 10'er skala, da denne både er en af de signifikante spørgemetoder i LØFT og - efter vores mening - virker mest genkendelig for de fleste ledere.

I løbet af bogen får du flere praktiske eksempler på de fire fokusområder.

Skalaspørgsmål

Skalaspørgsmål i den løsningsfokuserede tilgang er en enkel metode til at skabe dybde og fremdrift i en samtale. I stedet for at arbejde abstrakt med mål og handlinger, så arbejder man ud fra en skala fra 1 til 10. Ved at bruge en skala, får man mulighed for at få en detaljeret beskrivelse af ressourcer, mål, mulige handlinger og synlige fremskridt. Det gør, at lederen kan tale konkret om udvikling. En skala kan bruges som struktur til mange typer af samtaler.

Introduktion

Skalaspørgsmål kan i en samtale på enkel vis:

- Sætte rammen for samtalen.
- Undersøge, hvad der allerede er gjort godt inden for rammen.
- Konkretisere handlinger.
- Åbne op for at tænke nye handlinger
- Skabe mål og delmål.
- Skabe et fælles sprog og fælles opfattelse af, hvad der sker nu, og hvad der bør ske fremadrettet.

Frem for alt giver skalaspørgsmål plads til medarbejderne, hvor lederen ikke skal komme med løsninger. Fremgangsmåden løser på sin vis en stor del af problematikken i udviklingssamtaler, dvs. at lederen tager for meget ansvar og medarbejderen tager for meget forsvar. Samtidig giver den et fælles blik på et aktuelt emne, fx performance, projektmål, udfordringer, motivation, arbejdsglæde m.m. Den gør, at lederen nemmere kan sætte rammen, og medarbejderen nemmere kan udfylde rammen. Dialogen kommer dermed til at handle om indholdet og ikke personen, hvilket er vigtigt for at blive i felterne for

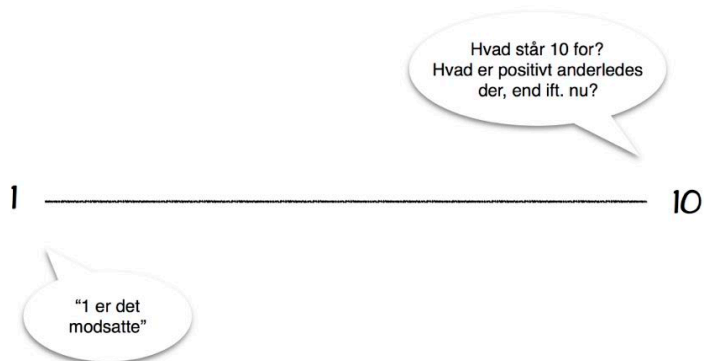
organisation og roller. Samtidig giver den også plads til, at psykologi kan få sin plads (motivation, arbejdsglæde etc.).

Skalaens faser

Sæt rammen for samtalen

1. Hvad er 10 på skalaen?

Når du bruger en skala, så start med at foreslå en definition for, hvad 10 står for. 10 er målet, der hvor noget enten ikke er et problem mere, eller hvor vedkommende er kommet videre. Sæt rammen og dermed fundamentet for samtalen.



Eksempel

"På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er, at:

- du til fulde løser dine opgaver...
- du er helt tilfreds med dine arbejdsopgaver, og -tid...
- vi har nået projektets mål i denne uge/måned...
- vi igen er på rette spor mht. tidsplanen...

- det problem vi står overfor lige nu er løst...
- samarbejdet i teamet fungerer optimalt for alle parter ...og 1 er det modsatte."

"10" kan med fordel defineres af medarbejderen eller teamet selv, hvor lederen kan starte med at sætte en overordnet ramme, og den eller de andre kan gøre definitionen mere specifik.

Lederen til medarbejderen: "Du har selv nævnt, at det er en udfordring at nå alle opgaver til tiden, og at du får mange opgaver som ligger væk fra din faglighed. Hvis nu det var som det burde være, og det er 10 på en skala, hvordan vil 10 så se ud?"

Lederen til teamet: "Mødet i dag handler om de udfordringer vi i øjeblikket har med tidsplan og levering. Jeg vil gerne have, at vi prøver at sætte det på en skala. Hvis nu 10 er, at vi er kommet videre, at vi holder tidsplanen og dermed også leveringen, - og 1 er det modsatte. Hvad kalder vi så 10?"

TIP: Brug en tavle/flipover til at visualisere skalaen og fyld på i de forskellige runder. Det giver bedre overblik og mulighed for at vende tilbage til tidligere udsagn hvis nødvendigt.

Derfor defineres 1 ikke

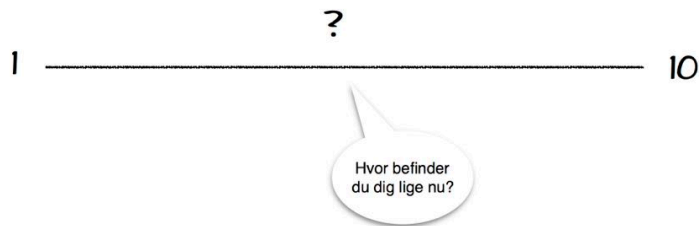
"1" defineres med vilje ikke, fordi vi ønsker at have fokus på det som enten virker, eller vi kan forestille os kan virke. Derfor er det vigtigere at bruge tiden på at lade medarbejderen eller teamet definere "10", altså det ønskede mål, den ønskede tilstand. Derudover, hvis vi antager, at medarbejderen eller teamet er eksperter, ved de også, når det er rigtig slemt, og behøver ikke lederen til at italesætte den del.

2. Det aktuelle standpunkt - hvor er du lige nu?

Etabler det aktuelle standpunkt. Når 10 er defineret, er det tid til at se, hvor medarbejderen eller teamet befinder sig. Det er vigtigt, at ledere ikke sår tvivl om den vurdering! Det er en individuel vurdering, og hvad der ligger til grund for den,, afdækkes i efterfølgende runde.

I stedet skal lederen være nysgerrig på, hvad der ligger til grund for, at vedkommende er lige nøjagtig dér på skalaen. Nysgerrighed er lig med: Hvad gør, at personen er der, og ikke lavere (hvad virker), fremfor hvorfor er personen ikke højere på skalaen (hvad mangler) som er en problemfokuseret tilgang.

Gør opmærksom på, at det er et aktuelt standpunkt, og at det selvfølgelig kan variere. Hold samtidig fast på et specifikt tal (også selvom det måske er 6,5). Det præcise skal bruges til at navigere ud fra, som du vil se senere.



Bruges skalaen i et team, er det værd at være opmærksom på:

- Det aktuelle standpunkt er ofte forskelligt fra person til person.
- Undgå vurderinger og diskussioner af, hvorfor hver især befinder sig på skalaen hvor de gør!
- Fokuser på de efterfølgende faser i skalaen i stedet for, og fortæl det.

Eksempel

Lederen til medarbejderen: "Hvis det er 10, hvor befinder du dig så lige nu på skalaen?"

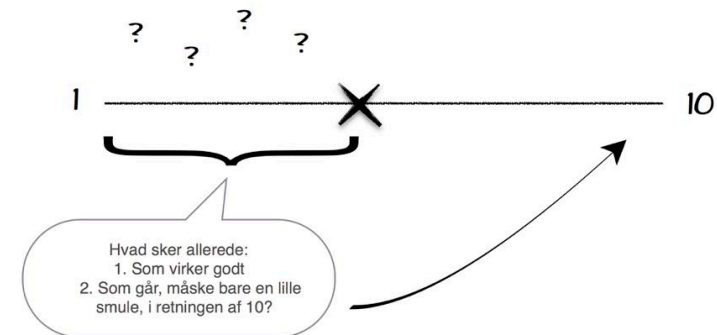
Lederen til teamet: "Hvis vi er enige om, at 10 er (...), hvor vil I så, hver især, sige at I er lige nu?"

Det undersøgende

3. Hvad virker allerede?

Normalt er der en tendens til at se på alt det, som ikke virker. Det vil sige, hvad mangler fra standpunkt X og op til 10. Men ved brug af skala-spørgsmål, er det netop det modsatte, vi er interesserede i at finde ud af. I stedet for at se på hvad der mangler, skal der etableres en viden om, hvad der allerede virker i form af handlinger og idéer til, hvad der kan gøres.

Igen bør lederen her holde sig tilbage og lytte, og kun bidrage, hvis det ses nødvendigt for at bibeholde et fokus på, hvad der virker. Det kan være svært at skifte fokus, og mange vil derfor være optagede af alt det, som ikke virker. Så et: "Så hvad har virket indtil nu? - Er der nogle tidspunkter hvor det fungerer bedre? - Hvad sker der på de tidspunkter?"



Eksempel

Lederen til medarbejderen: "Hvad gør, at du er på X og ikke lave-re? - Hvad virker/går allerede godt ift. 10? - Hvad mere?"

Lederen til teamet: "Jeg vil gerne høre så mange ting som muligt om, hvad der allerede virker godt. Dvs. hvad der ligger mellem 1 og der, hvor I har sat jeres kryds på skalaen. Hvor gør vi allerede noget som virker, om ikke andet så bare en lille bitte smule?"

TIP: Det er en god idé at skrive det op på en flipover i teamet eller ned på et stykke papir som er synligt mellem dig og medarbejderen.

TIP: "Hvad mere?" er et fantastisk godt følgespørgsmål. Det åbner op for flere detaljer i alle aspekter. Husk, at det er en invitation, ikke et krav. Når svaret er: "Det ved jeg ikke," - er det helt ok, og tid til at gå videre i samtalen.

4. Hvor højt på skalaen vil det være i orden at komme?

Denne fase er fleksibel, og behøver ikke altid at være med, men specielt i fastlåste situationer kan den være nyttig. Hvis 10 er, at det hele er som det skal være, at et problem ikke længere er til stede osv. kan spørgsmålet om, hvor højt på skalaen det vil være acceptabelt at være, give et konstruktivt realiserbart mål for både medarbejderen og teamet at arbejde videre med. Det betyder, at 10 stadig er det bedste at stræbe efter, men her og nu vil et lavere punkt på skalaen også være acceptabelt.



Eksempel

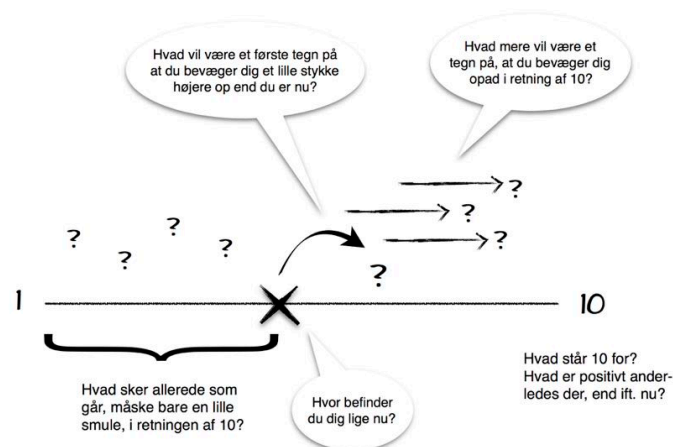
Lederen til medarbejderen: "Velvidende at 10 er der hvor du (vi) gerne vil være, hvor på skalaen vil du da sige, det kunne være okay at nå hen til? – Hvad er anderledes der ift. nu som gør at det vil være OK?"

Lederen til teamet: "Tænk over, hvor på skalaen det vil være ok (acceptabelt) at være for nu. I skal ikke at sige tallet, men i stedet skriv ned (eller fortæl) 3-4 ting som vil være anderledes hvis vi var der, i forhold til nu."

Fremskridt

5. Hvad vil være et første lille tegn på en bevægelse opad på skalaen?

I skalaspørgsmål er detaljerne vigtige. Ikke store strategiske beskrivelser, men små detaljerede beskrivelse af konkrete handlinger. Den slags beskrivelser gør det muligt for medarbejdere og teamet at fokusere på relevante, mulige handlinger, og begynde at skabe frem-skridt. Det gør også, at dit sprogbrug er altafgørende for at opnå bedst mulig nytte af skalaprocessen.



TIP: “Hvad er anderledes der?” - “Hvad gør du / I anderledes der?”. Ved at understrege at noget er anderledes og fokusere på de involveredes handlinger, hjælper du med til at gøre fremskridtet tydeligere og attraktivt. Fremfor: “Hvad skal du/I gøre for at nå derhen” som måske endnu ikke er helt klart for alle, kan en beskrivelse af handlinger, som er anderledes if. til nu, lægge op til flere mulige løsninger på, hvordan man når derhen.

Eksempel

Lederen til medarbejderen: “Hvad vil være et første lille tegn på at du (vi) bevæger dig (os) højere op ad skalaen hen imod 10 (eller der hvor det vil være OK at befinde sig)?”

Lederen til teamet: “Når vi begynder at bevæge os højere op ad skalaen, ikke nødvendigvis med store skridt, men måske med små til at starte med, hvad vil I da lægge mærke til som et første lille tegn på, at vi bevæger os op mod 10?” - Hvad mere vil være tegn på bevægelse?”

Del 3 - Praksis i udviklings-samtaler

Samtalens mål og formål

Vi har beskrevet, at lederen ofte har meget ansvar omkring udviklingssamtaler, og besidder stor magt i samtalen. Nogle udviklings-samtaler kommer derfor til at tage form, som når man går til lægen og fortæller om sine symptomer, hvor patienten redegør og beskriver, og lægen kan stille spørgsmål og dernæst konkludere. Samtalen struktureres omkring lægens viden og ret til at definere handlinger og udskrive medicin. Ved udviklingssamtalen “udskriver” lederen ofte et kursus, nogle opgaver eller tiltag. Det er en del af magten, der ligger indlejret i samtalen.

Udviklingssamtaler kan derfor være belastet af, at medarbejderen opfatter samtalen som en forhandlingssituation, hvor det gælder om at få et kursus eller uddannelse i hus. Mange medarbejdere vader dermed direkte ind i en skuffelse og en idé om, at de har mistet muligheden for noget, som de måske reelt aldrig kunne få, fordi lederen ikke havde sat rammen fra starten af eller før samtalen. Andre uddanner sig til at forlade organisationen, fordi lederen godkender kurser, som ikke hænger sammen med organisationens mål og strategi. Dermed vender medarbejderen tilbage fra uddannelse med ny viden og kompetencer, som reelt ikke kan bruges eller kommer i brug, men som lød sjove og spændende at have - bare ikke på den arbejdsplads, hvor man er. Så medarbejderen begynder at lede efter et sted, hvor de evner kan bruges og siger op.

Lederen bør sætte rammen igennem organisationens vision, strategi og mål. Det er den ramme, som medarbejderne skal støtte og tænke sig selv ind i, sammen med lederen. Dernæst kan lederen opstille nogle mål eller nogle værdier, fx kunderelationer, optimering, læring og arbejdsglæde, som er vurderet som vigtige for organisationen. Medarbejderne kan også komme med deres værdier eller fokusområder. Men det kræver, at samtalerne også udvikler sig, så strukturen i samtalerne har organisationen som omdrejningspunkt før det handler om medarbejderens rolle eller det psykologiske niveau, som fx trivsel, arbejdsglæde eller stress. Ved at sætte en ramme får lederen bedre mulighed for at lade medarbejderen tænke frit inden for rammen, og medarbejderen kan nemmere opleve, at samtalen bliver en succes, fordi det der tales om kan realiseres.

Formålet med samtalen er ikke kun lederens fokus på, at medarbejderen skal yde mere og optimere sin rolle. Formålet er i lige så høj grad, at lederen og medarbejderen styrker deres relation. Dette er en vigtig investering, da det er niveauet af forståelse og tillid, og opfattelse af relationen mellem leder og medarbejder, som giver mulighed for løbende at justere og tale om udvikling.

Samtalens mål kan ses som den konkrete udviklingsplan og tiltag, der skal støttes af organisationens mål og fremtid. Samtalens formål er at styrke og bevare relationen mellem leder og medarbejder.

Udvikling gennem MUS

Som nævnt har medarbejderudviklingssamtalen - eller MUS - aldrig været tænkt til at være begrænset til en enkelt årlig samtale. Mennesker udvikler sig ikke en gang om året, når der er plads i lederens kalender. Dermed bliver MUS også en genre, hvor man skal tænke

ledelse og organisation sammen, frem for at have fokus på den enkelte medarbejders udvikling. Når vi alligevel skal tale udvikling gennem MUS, så bør fokus være på at forene organisation, funktion og værdier.

Lederens opgave er at have fokus på, hvor organisation skal hen, hvad der truer den, fremmer den, hæmmer, udvikler den, og hvilke nye ydelser, services og produkter der er på vej. Sammen skal leder og medarbejder eller teamet gøre det klart, hvordan den opgave kan løftes. Har teamet evnerne? Hvad skal der til? Udvikling handler her om at finde fælles fodslag og flettere regler for organisationen og for medarbejderen. Men hvis udvikling skal ske gennem den årlige samtale, så skal der være en plan for året og en ramme, som de enkelte medarbejdere kan udvikle sig inden for - ikke kun en række spørgsmål om, hvordan året er gået, og hvordan det næste ser ud.

Udvikling af den årlige samtale

Selvom vi taler for at udvikle udviklingssamtalen, er vi bevidste om, at det i mange organisationer ikke kan ændres fra dag til dag. Særligt i store organisationer kan det være et større projekt. Alene fordi det, at ændre en tilgang til udvikling af 1.000+ medarbejdere kræver test, analyse, vurdering og forandringsprocesser. Derfor fryser mange større organisationer også i gamle systemer.

Derfor vil vi vise, at selv med små, enkle ændringer inden for de eksisterende fastlagte rammer, kan man prøve nyt af og udvikle samtaler og skemaer. Anvisningen herunder er ment som inspiration og et eksempel på, hvordan man med ganske få ændringer kan bruge et traditionelt skema på en anden og mere involverende måde. Det er fx ved at fjerne ubalance i magt i samtalen, så MUS eller udviklingssamtalen kan komme mere over i en åben tilgang.

Simpel gentænkning af traditionel MUS

Nedenstående er baseret på gennemgang af virksomheders skemaer til MUS og arbejde med processer omkring skemaer.

Forventet effekt

- Større fokus på det, der virker.
- En mere ligeværdig samtale.
- Øget motivation hos medarbejder.
- Klare mål for både medarbejder og leder.
- En enkel og fleksibel måde at følge op på samtalen, som samtidig tillader nye mål hen ad vejen hvor det viser sig hensigtsmæssigt.

Forberedelse

1. Vær sikker på, at medarbejderen er informeret om det, der har indflydelse på hans eller hendes arbejde: Fx årets mål, budgetter eller organisatoriske ændringer osv.
2. Send evt. forberedende spørgsmål 2 til 5 dage før samtalen. Understreg, at det er ment som en hjælp til medarbejderens dagsorden. Kommer spørgsmålene for lang tid i forvejen, er der stor risiko for, at de bliver det nedprioriteret i den travle hverdag og glemt. Omvendt, hvis de kommer dagen før kan der være en masse andre sager som står i kø og skal have opmærksomhed først. Så ender det med at blive en sur ekstra opgave midt i det hele. To til fem dage før er derfor vores anbefaling.
3. Er der behov for at dokumentere svar på spørgsmålene, så gør det sammen i stikord under samtalen, og kig hver især igennem efter samtalen. Bed gerne medarbejderen om at komme med den endelige formulering, men gå i dialog, hvis du som leder er uenig

i formuleringer, dvs. vær nysgerrig på, hvorfor det er de ord, og hvorfor du selv synes noget andet. Handler det om forståelse af rollen? Eller er det værdier (det psykologiske)?

Eksempel på mail før samtalen

Kære...

Jeg vil gerne bede dig om at tænke over følgende 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.

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?*

Fremover

- *Hvad ser du frem til i den kommende tid?*
- *Hvad kunne du tænke dig, er anderledes efter vores samtale?*
- *Hvad vil det betyde for dig som person, dit daglig arbejde og os her i X?*

Venlig hilsen

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

Under samtalen

Spørgsmålene i forberedelsen kan sagtens bruges som struktur for selve MU-Samtalen, men som nævnt er der i organisationen ofte allerede fastlagte skemaer, som skal bruges. Det gør det svært at prøve noget nyt uden at skabe mere forvirring end fordele.

Derfor har vi her taget et helt traditionelt skema og tilføjet spørgsmål som åbner mere op og inviterer ind til en mere involverende samtale.

Gentænkning af traditionelt MUS-skema

Skemaets indhold

Typiske spørgsmål i et MUS-skema er:

1. Hvad er der sket siden sidste samtale.
2. Hvilke opgaver er gode og hvilke er dårlige - er der brug for nye kompetencer?
3. Hvordan ser de kommende opgaver ud for året der kommer.
4. Kollegaer, samarbejde og trivsel
5. Aftaler som følge af det, der er talt om
6. Indføring af aftaler i en udviklingsplan eller et referat af samtalen.

Sådan gør du

Spørgsmålene til venstre i følgende skema, er de oprindelige spørgsmål fra et traditionelt MUS-skema, som vi har udvalgt, og spørgsmålene til højre – *i kursiv* – er vores anbefalinger. Du kan evt. printe dette skema ud, og have det liggende ved siden af dit eget.

På den måde kan I sammen stadig bruge og udfylde det originale skema, blot ud fra disse spørgsmål.

| 1. Siden sidst | |
|---|---|
| Drøftelse af de aftaler der blev indgået ved sidste MUS | <i>Hvad er bedre?</i> |
| Hvilke arbejdsopgaver har fyldt mest det seneste år? Hvordan er det gået med at løfte opgaverne? | <i>Hvad er du mest tilfreds med siden sidst ift. arbejdsopgaver og at løfte dem? – Hvad mere?</i> |
| Hvilke resultater har du bidraget til at skabe i din enhed? | <i>Hvad er du mest tilfreds med siden sidst ift. dit bidrag i dit team? – Hvad mere?</i> |
| 2. Kommende opgaveløsning | |
| Hvilke opgaver skal du til at arbejde med i den kommende tid? Og - hvordan er sammenfaldet mellem dine ønsker til opgaver og arbejdspladsens behov og muligheder? | <i>I forhold til opgaver og arbejdspladsens behov og muligheder: Hvad ser du da mest frem til i den kommende tid? – Hvad mere?</i> |
| Hvordan kan du - i samarbejde med din leder/dine kolleger/dit team – sikre, at du løser opgaverne med den ønskede effekt? | <i>På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er, at du - i samarbejde med leder / kolleger / team - er i stand til at løse opgaverne med den ønskede effekt og 1 er det modsatte. – Hvor er du nu? – Hvad ligger mellem 1 og X dvs. hvad sker allerede, som er med til at sikre det? – Hvor vil det være OK at være? – Hvad vil du/l gøre anderledes der?</i> |

| 3. Kompetencer – faglige, personlige og sociale | |
|--|---|
| Er der særlige potentialer og kompetencer du gerne vil anvende i dit arbejdsliv? | <i>Hvad kunne du tænke dig blev anderledes inden for:</i> <ul style="list-style-type: none"> – Dine faglige kompetencer? – Dine sociale kompetencer? |
| På hvilke områder har du behov for at styrke dine faglige kompetencer for at kunne løse dine opgaver bedst muligt? | <i>Hvilken forskel ville det gøre:</i> <ul style="list-style-type: none"> – For dig? – For din leder/dine kolleger/dit team? |
| På hvilke områder har du behov for at styrke dine personlige og/eller sociale kompetencer for at kunne løse dine opgaver bedst muligt? | |
| 4. Samarbejde og trivsel | |
| Hvordan oplever du samarbejdet med dine kollegaer? Hvordan bidrager du selv? | Skala 1 - samarbejde: <i>På en skala fra 1 til 10 hvor 10 er, at samarbejde - og dit bidrag til det - er som det skal være ift. dine kolleger, ledelse, organisation.</i> <ul style="list-style-type: none"> – Hvor er du lige nu? – Hvad ligger der mellem 1 og X, dvs. hvad fungerer godt? – Kunne du tænke dig at ligge højere? - Hvis ja, hvor, og hvad vil du gøre anderledes der, som du ikke gør i dag? |
| Hvordan oplever du samarbejdet med den nærmeste ledelse? Hvordan bidrager du selv? | |
| Hvordan oplever du samarbejdet på tværs i organisationen? Hvordan bidrager du selv? | |
| Hvordan vurderer du din generelle trivsel? | Skala 2 - trivsel: <i>På en skala fra 1 til 10 hvor 10 er, at du trives og har det optimalt.</i> |

| | <ul style="list-style-type: none"> – Hvor er du lige nu? – Hvad ligger der mellem 1 og X, dvs. hvad fungerer godt ift din trivsel? – Kunne du tænke dig at ligge højere? - Hvis ja, hvor, og hvad vil du gøre anderledes der, som du ikke gør i dag? |
|---|---|
| 5. Planlægning for medarbejdere 55+ | |
| Har du på nuværende tidspunkt behov for en drøftelse af ændrede arbejdsvilkår i relation til din karriere fx mht. ændrede arbejdsopgaver, fleksibilitet i forhold til arbejdstiden, mentorrolle el. lign? | <i>(hører under trivsel)</i> |
| Hvordan sikrer du og din leder, at der sker en overførsel af din viden til yngre/mindre erfarne medarbejdere? | <i>Når den tid engang kommer hvor en anden skal overtage din plads, - hvad vil du gerne kunne se tilbage på, som fortæller dig, at vedkommende har overtaget og forstået din unikke viden?</i> <ul style="list-style-type: none"> – Hvad er der så sket undervejs? – Hvad mere? |

Download skemaet på: mu-samtaler.dk/docs/mus_skema1.pdf

Opsamling på MU-Samtalen

Hvad skal der aftales, og hvordan kan det understøttes? Mange bruger en eller anden form for dokumentation, referat eller en handlingsplan. Her er et bud på en revidering af et udviklingsskema.

Udviklingsplan

| Udviklingsplan for: | |
|--|---|
| Emne: OVERSKRIFT – HVAD HANDLER DET OM? | |
| Skala 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 – 10 <i>MARKÉR DEN AKTUELLE STAND.</i> | 10 er: BESKRIV KORT NÅR MÅLET ER NÅET – Hvad er anderledes/hvad gør du så der? |
| 1. Her er jeg nu: hvad sker allerede mellem 1 og X som er i retning af 10? | • ? • ? • ? |
| 2. Tegn på fremskridt: hvad vil jeg og andre løbende lægge mærke til, som tegn på, at jeg bevæger mig fremad mod 10? | • ? • ? • ? |
| 3. Tid Hvis tid er en faktor, hvilke nedslagspunkter er der så? | • ? • ? • ? |

Download skemaet på: mu-samtaler.dk/docs/udviklingsskema1.pdf

Der kan udfyldes så mange skemaer som det ønskes, dog anbefaler vi at lave højst tre for at bevare et simpelt overblik. Både for lederens og medarbejderens egen skyld. Manglende opfølgning er et problem omkring MU-Samtaler. Sørg derfor for at gå frem, så planerne er realistiske og følg op på dem. Ved at lave en løbende opfølgning kan skemaerne også arkiveres, når indholdet er opfyldt eller målet er nået, og nye kan laves hvis det er relevant.

Tilpas samtalen

Det har været tydeligt gennem research og arbejdet med medarbejderudviklingssamtaler, at ét skema ikke virker til alle medarbejdere. Nogle medarbejdere er nyansatte, andre har været i virksomheden i flere år, der er dem som “bare skulle have et job”, og dem som er på vej på pension. Og så er der de medarbejdere, som er kørt fast, og ikke ved, om de skal være ledere eller noget helt tredje. Ét skema passer ikke til alle.

Men hvad gør man så? Her er skalaspørgsmål igen nyttige. Brugt rigtigt er de generiske og tager udgangspunkt i, hvor den enkelte er, fordi den enkelte selv er med til at sætte sine mål i dialog med lederen og inden for rammen. Lederen kan bede medarbejderen om at definere værdierne på skalaen, og dermed bliver det en individuel samtale motiveret af det, medarbejderen synes er vigtigt ud fra en metode, som lederen kan genbruge og øve sig på. Samtidig har det en struktur og spørgsmålstyper som går igen, og dermed kan den bruges i flere situationer end et standard spørgeskema.

MUS for nye medarbejdere

Når en leder har en udviklingssamtale med en ny medarbejder kan den samtalen komme til at falde mellem to stole:

- Vedkommende er for ny til at være ordentlig inde i rutinerne og have gjort sig tanker om sin faglige og personlige udvikling i organisationen på længere sigt.
- Vedkommende er for langt henne i ansættelsen til, at der stadig kan være tale om at være i gang med “onboarding”.

Derfor vil det i mange tilfælde ikke give mening at se medarbejderudvikling på samme måde som en, der har været i firmaet i flere år. Den nystartede kan med fordel, sammen med lederen, udfolde en eller flere skalaer som ser på:

- Det at falde til.
- Det at tage et større perspektiv i og omkring arbejdet.
- Lederen definerer rammer og muligheder i organisationen.
- Lederen hjælper til at synliggøre internt netværk af personer, medarbejderens evner og strategier fra tidligere jobs.

Lederens fokus på fastholdelse og det at falde til

Lederen: 10 på en skala er, at du er bekræftet i, at have valgt det helt rigtige job og kan forestille dig at tilbringe de næste mange år her. 1 er det modsatte.

1. Hvad vil du kalde 10?
2. Hvor er du lige nu?
3. Hvad gør, at du er på X og ikke lavere? Hvilke tegn ser du på, at du har valgt det rigtige job?
4. Hvad vil være yderligere tegn på at du bevæger dig længere op mod 10?

TIP: Under punkt 3 er det oplagt at skille delemner ud på videre skalaer, fx hvis der kommer udtalelser som: “Jeg har allerede nu fået gode kollegaer” - spørgsmål: Er gode kollegaer vigtigt for dig? Hvis ja, vil det være relevant at sætte på en skala og se nærmere på hvad det betyder? – Hvordan kan 10 beskrives? Det kan fx være at: “Vi taler sammen hver dag og udveksler erfaringer og gode råd” eller: “Vi spiser frokost sammen og taler også om private sager. Det giver et godt sammenhold.”

På vej på pension

Det er ofte vanskeligt at tale udvikling med medarbejdere, der skal på pension inden for få år. Lederen kan opleve at være bundet til en pligtsamtale, og medarbejderen at blive trukket rundt i manegen som en gammel cirkushest. I stedet for kun at have fokus på medarbejderens udvikling eller performance i den givne rolle, så bør man åbne op for at tydeliggøre den rolle, som denne type medarbejder udfylder.

Lederen kan strukturere samtalen omkring fremtiden, hvor medarbejderen efterlader et tomrum der skal fyldes ud. Her bruges der tid på at varme op før skalaen med en snak om:

- Hvilke særlige kendetegn har din rolle/jobfunktion?
- Hvad kræver det at opfylde din rolle/jobfunktion?
- Hvad vil være tegn på, at vi har brugt din viden og erfaringer, når du forlader dit job?
- Hvad vil du gerne se tilbage på med tilfredshed og professionel stolthed?

Det er sandsynligt, at der her viser sig flere skalaer, som der kan arbejdes med, fx hvis det kræver specielt kendskab til arbejdsområdet, fleksibilitet i udøvelse af arbejdet, godt samspil med teamet etc.

Overdrag viden når du er på vej på pension

Når en leder har MUS med en medarbejder, der er på vej på pension, bør lederen have fokus på, at den aftrædende medarbejder får overleveret sin guldgrube af viden til organisationen. Derfor kan lederen fx spørge:

Hvis 10 er, at den måde du udfylder din rolle på, med din specielle viden og erfaringer, er klar og tydelig for andre. 1 er det modsatte.

1. Hvad vil du kalde 10?
2. Hvor er du lige nu?
3. Hvad gør, at du er på X og ikke lavere?
 - a. Hvad mere gør at du er på X?
4. Hvor højt skal vi nå op, for at du med ro i sindet kan trække dig, når den tid kommer?
 - a. Hvad vil være anderledes der, end her i dag?

Del 4 - Proces og strategi trin for trin

Når virksomheder laver om på deres proces eller udviklingssamtaler, så sker det oftest med udgangspunkt i, at man skal skifte skema og spørgsmål. Men et vigtigt afsæt er som sagt at få koblet virksomhedens udvikling sammen med medarbejderens udvikling. Grundtanken er, at medarbejderne skal udvikle sig i samme retning som organisationen, eller rettere: det er netop fordi organisationens omgivelser forandrer sig, at medarbejderne også skal forandre sig. Man skal evaluere om man skal kunne noget nyt og anderledes, eller om alt er som det plejer. Derfor bør processen også starte fra toppen og tage udgangspunkt i de udfordringer og forandringer, som organisationen står over for.

Fra organisation til person

Ledelsen bør i første omgang have en klar og defineret strategi og vision for, hvor virksomheden skal hen. Hvilken forandring eller udfordring går organisationen i møde det kommende år? Hvordan skal det håndteres? Er det selvvalgte forandringer, eller kommer de udefra? Her skal der være konsensus i ledergruppen om hvad, hvorfor og hvordan organisationen skal arbejde i det kommende år.

Når det er sket, så kan de enkelte mellemledere eller ledere tage vision, strategi og mål op med de enkelte teams eller afdelinger. Alt efter organisationens størrelse kan man lave en heldagsworkshop, hvor man arbejder med strategien og målene, eller man kan give det mere frit til de enkelte teams eller afdelinger og bede dem byde ind

med, hvordan de mener, det vil påvirke deres arbejde, samarbejde og organisationen i hverdagen.

1. Det er bedst at have en konkret vision, som kan forstås. Fx er Disneys “Make people happy” og LEGOs “At inspirere og udvikle dem, der skal bygge fremtiden” gode, fordi de er konkrete og nemme at forstå. I modsætning hertil er Statsbibliotekets, som er meget abstrakt og ikke danner billeder i modtagerens hoved: “Statsbiblioteket bidrager til kritisk og aktivt medborgerskab i en globaliseret verden ved at give flere adgang til mere indhold som kilde til oplevelse og viden.” En vision skal være konkret, men svært opnåelig, og vi skal kunne se den for os, hvad der sker, selv om det er svært at nå derhen. For den enkelte medarbejder skal den være attraktiv, så man ønsker at nå derhen.
2. Det er vigtigt, at lederen ikke allerede her definerer, forklarer og fortolker for meget. Det har en stor værdi at høre medarbejdernes verdensbillede først, og så gå i dialog bagefter. Lederen skal skabe alignment, retning og forståelse. Ved at få talt om forskellige opfattelser af rammer, roller og værdier, skaber man en stærkere organisation.
3. Processen afhænger af den enkelte organisationen, kultur og modenhed. Derfor er det en god idé at bygge processen fra bunden til den enkelte virksomhed.

Når ledelsens vision og strategi er på plads, og de enkelte teams har diskuteret, hvad fremtiden byder ud fra ledelsens oplæg, og hvordan de mener, det vil påvirke deres arbejde og organisationen, så kan man gå videre til de individuelle samtaler.

Den individuelle samtale skal struktureres omkring den etablerede vision og strategi. En konkret måde er, at alle ledere bruger de sam-

me emner som ramme for udviklingssamtalen, fx “nye produkter”, “vækst”, “bedre service”, “stress”. Her skal arbejdet fra teams eller afdelinger bruges, hvor emner som ledelsen synes er vigtige gerne skal matche eller tage hensyn til det, som de enkelte teams synes er vigtige. Det er også her det skal overvejes, om der skal laves individuelle emner.

Bruger man skalaspørgsmål inden for de forskellige emner, så er det muligt at lave en konkret opfølgning. Hvis “Stress” har været et emne, så er det muligt at tage emnet op efter 3 måneder og lade alle ledere indrapportere hvor meget tættere de enkelte medarbejdere er på 10. Det er ikke tallet i sig selv, der er vigtigt, men forskellen siden sidst - er der fulgt op, er opgaverne udført, og havde de den ønskede effekt? Dermed kommer man fra den overordnede strategi til en konkret og handlingsorienteret opfølgning i de individuelle samtaler.

Del 5 - Praksis i hverdagen

Udvikling i hverdagen

Som nævnt er udvikling ikke noget, der sker en gang om året, når vi har booket chefens kalender. Derfor er det vigtigt også at tale om udvikling i hverdagen. Hvordan skal leder og medarbejder håndtere både succes og krise, problemer og kritik? Udvikling sker løbende, og derfor skal der bygges en praksis op omkring hverdagen, så lederen kan støtte og fremme udvikling.

Fokus på løsninger

Vi mener, at et stærkt udviklingsredskab, som enhver leder har, er at stille spørgsmål. Spørgsmål har den gode egenskab, at de kan sætte gang i refleksioner. Hvis vi spørger om noget, så uddelegerer vi ansvar og efterspørger ideer, synsvinkler, holdninger og meninger. Med svar kommer en større viden som grundlag for at kunne forstå handlinger og træffe de mest passende valg til situationen.

Som du spørger får du svar

Selvfølgelig afhænger det af, hvad lederen spørger til, og hvad målet med spørgsmålene er. Lukkede ja/nej-spørgsmål bringer mindre end åbne, undersøgende og nysgerrige spørgsmål.

Det, som er vigtigt at fokusere på i hverdagen, er kort fortalt:

- **Handlinger.** Fokuser på bolden og ikke på personen. Hvilke konstruktive, nyttige, brugbare handlinger sker allerede? Hvilke

yderligere handlinger kunne tænkes at ske fremover, og hvilken positiv forskel kunne de have?

- **Mål.** Hvad er det medarbejderen eller teamet ønsker at opnå, ved det de gør? Hvis målet bliver nået, hvilken forskel vil det gøre, og for hvem vil det gøre en forskel?
- **Ressourcer.** Hvordan lykkes medarbejderen eller teamet med deres handlinger? Hvilke færdigheder og kompetencer er i spil? Hvor kunne de færdigheder og kompetencer ellers gøre gavn henne i gode såvel som dårlige tider?

Problem fokus vs. fokus på løsninger

I nedenstående skema har vi skitseret, hvilken forskel det kan gøre at have fokus på løsninger fremfor på problemer.

| Fokus på problemer | | Fokus på løsninger | |
|--|---|--|---|
| Analyse Fokus på hvad der ikke virker Nutid | Hvad er problemet? | Hvad vil du gerne kunne gøre, som du ikke kan lige nu? | Ønsket forandring Fokus på en forandring gennem handlinger Fremtid |
| Årsag Hvem eller hvad er skyld i at det er opstået? Fortid | Hvordan/hvorfor er problemet opstået? | Hvad vil være anderledes hvis du kunne gøre det? – Anderledes for dig? – For andre? | Ønsket forandring Den nyttige effekt af at handle anderledes Fremtid |
| Analyse Detaljer omkring problemet Nutid | Hvor lang tid har det været et problem? | Har der været tidspunkter, for nylig, hvor du kunne gøre, bare en lille smule, af det du gerne vil? – Hvad skete der der? | Hvad virker allerede? Fokus på tidligere handlinger som kan understøtte den ønskede forandring Fortid |

(fortsat)

| Fokus på problemer | | Fokus på løsninger | |
|---|---------------------------|--|---|
| Løsninger Ud fra detaljeret viden om problemet findes løsninger Nutid | Hvad kan du gøre ved det? | Hvad vil du lægge mærke til som et tegn på, at det bliver bedre end det er nu? – Hvad mere? – Hvad mere? | Løsninger Bredt fokus på fremskridt og mulige handlinger som åbner op for at involvere andre end personen selv. Fremtid |

Lederens ansvar og handlingsrum

Nogle ledere oplever, at de lægger ansvaret fra sig, når de stiller et spørgsmål. En rigtig leder skal træffe beslutninger og tage ansvar. Men tilgangen med at stille spørgsmål gør ikke ansvaret som leder mindre. Når spørgsmål er undersøgende og fokuserede på ressourcer og løsninger, så opnår ledere og medarbejdere sammen en større viden, som kan omsættes til handlinger. I sidste ende opkvalificerer det både de nemme og svære valg, som en leder løbende skal træffe qua sin rolle og sit ansvarsområde.

Gennemsigtighed

Et vigtigt punkt er, at der skal være en gennemsigtighed mellem medarbejderen og lederen, ellers risikerer det meget nemt i en "hvad synes du selv"-oplevelse for medarbejderen.

"Min leder gider ikke tage ansvar, så han spørger altid hvad jeg har tænkt mig at gøre"... i så fald skal du gøre det mere tydeligt. Hvad er dit mål med disse spørgsmål? Hvorfor finder du det vigtigt at stille disse spørgsmål? Hvordan tydeliggør du det, der kommer ud af en samtale, uanset hvor kort eller lang den er?

Her kan du med fordel bruge organisationsmodellen med de tre områder - organisation, rolle, psykologi. Hvilket felt diskuterer I i nu? Sætter lederen en organisatorisk ramme eller spørger til den, eller er I ved at afklare medarbejderens rolle? Du kan sagtens forklare, hvorfor et givent spørgsmål er vigtigt at få svar på, for at kunne udfylde sin rolle som leder.

Hverdagens succes

Vi er vant til at ordne situationer, hvor en medarbejder eller et team ikke kan komme videre og kun alt for sjældent dvæler vi ved de daglige succeser. Det gælder om at komme videre hurtigt til næste opgave. Der kan ligge rigtig meget læring gemt i at bruge 3-5 minutter på at se nærmere på en vellykket mail, et telefonopkald der gik godt, et møde som havde "færre problemer end forventet".

Det kan være svært i en travl hverdag at tage sig ordentligt tid til at reflektere over de små situationer. Så her er en anbefaling til at prøve nogle få enkle spørgsmål af.

Læringsskala

- På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er, at du var i din bedste form, og 1 det modsatte. Hvor vil du placere dig i forhold til: [tlf. samtalen, mødet, mailen...]?
 - Alternativt: "Hvor 10 er, at det var den absolut bedste mail, det bedste møde etc. som du har haft indtil nu."
- Hvad gjorde du godt som placerer dig der og ikke lavere?
- Hvordan bar du dig ad med at gøre det?
 - Hvad har du lært af det?
- Hvad vil du gøre mere af, eller anderledes, som et resultat af det du har lært nu?

Glem ikke at give feedback! Hvad hører du som leder, der gør indtryk på dig? Ikke noget med: "Godt gået, bliv ved med det!" - Hvad er det helt præcist som er godt gået? Hvorfor er det lige præcis at medarbejderen skal blive ved med det? Det er i detaljerne, at bevidstheden omkring hvad der virker i dagligdagen øges og dermed også kompetenceudviklingen.

En fordel ved denne måde at have fokus på små (og store) succeser er, at det bliver til en rutine. Ved i starten at give disse spørgsmål opmærksomhed vænner både du og dine medarbejdere sig til at tænke over det, når en gør opmærksom på det. Det fremmer en sproglig kultur der er undersøgende og anerkendende. Bare husk, at vi som mennesker er forskellige, så det må også være acceptabelt at melde pas. Skub på for at øge bevidstheden om den individuelle læring, men gør det med respekt.

Hverdagens konflikter og irritationer

Hvor mennesker omgås hinanden, opstår der nogle gange situationer, hvor det "skurrer", skaber irritationsmomenter og i nogle tilfælde konflikter. Det blokerer som regel for udvikling, fordi konflikter hæmmer samarbejde, koordinering og kommunikation, så det er nødvendigt at sikre sig, at medarbejdere som minimum kan omgås hinanden professionelt.

I situationer med konflikter, store som små, er det for det meste mest oplagt at lederen tager det på et møde, hvor de involverede parter er til stede. Det dur bare ikke når en af medarbejderne har fået nok, og må lukke sin frustration ud her og nu. I sådanne situationer kan skalaspørgsmål hjælpe med at tage hånd om frustrationen uden at lederen skal tage part i sagen. Samtidig kan spørgsmålene også

sikre, at lederen respekterer og anerkender den frustrerede part ved at spørge ind og undersøge mulige løsninger.

Konflikt-skala

Sådan kan du samtale om konflikter via skalaspørgsmål:

1. På en skala fra 1 til 10, hvor 10 er, at det her ikke længere er et irritationsmoment/en konflikt og 1 er det modsatte, hvor er du så lige nu?
2. Hvad gør at du er der og - trods alt - ikke lavere?
 - a. Hvad mere? ← I sådanne situationer er det vigtigt at finde detaljer på at det ikke er værre, for her kan der ligge mulige løsninger, enten ved at holde situationen ud indtil rette løsning er fundet eller ved at finde en brugbar løsning.
3. Hvor højt på skalaen skal du op før det vil være OK, dvs. at det måske ikke er væk, men det generer dig så lidt, at du kan udføre dit arbejde.

Hvad hvis det er 1 på skalaen

Det kan meget vel være, at medarbejderen siger "1", det er lige nu så slemt, at der absolut intet positivt er at sige om situationen. Her skifter fokus fra hvad virker allerede til hvad vil være små tegn på at tingene forbedrer sig:

1. "Så du er på 1 lige nu. Hvad vil du se som et tegn på at det forbedrer sig, fx efter vores snak (eller om X tid)?"
2. Hvad vil du da gøre anderledes? Hvad vil andre da gøre anderledes?"

Her bør du også vurdere, om det er bedre med spørgsmålet: "Der vil jo gå X tid (timer, dage, uger) før vi kan sætte os sammen og få

klaret det her. Har du gjort dig overvejelser om, hvad du kan gøre, som er dig til hjælp indtil da? Det vil sige hjælpe medarbejderen med at finde en strategi, som i det mindste ikke forværrer situationen for vedkommende.

Dette vil altid være en vigtig vurdering. Hvornår træder du til som leder og sikrer medarbejdernes ve og vel?

Hvad mere

Du har nu fået et kort overblik over medarbejderudviklingssamtalens historie, hensigten med den, og nogle af de undersøgelser, som er gjort for at afdække dens effekt. Du har også fået en række forslag til, hvordan du med et andet perspektiv og få sproglige ændringer kan udvide dit repertoire som leder, og forhåbentlig understøtte endnu bedre udviklingssamtaler.

Bogen her er ment som inspiration med praktiske anvisninger som skal prøves af med tryk på "prøves af." Vi kan ikke sige det tit nok: Dine egne personlige erfaringer er altafgørende og husk at være åben omkring det. Gennemsigtighed omkring hvad du håber at opnå ved at bruge denne tilgang til MUS som beskrevet her viser - i konkrete handlinger - at du som leder ønsker at øge kvaliteten af dine medarbejders udvikling.

Følg med

På MU-Samtaler.dk kan du følge den videre udvikling af *Samtaler i udvikling* og du kan kontakte os for spørgsmål vedrørende temaet.

Litteratur

Brief And Simple - Solution Focus In Organizations. K.

Hankovszky, N. Polgár Eds., SolutionSurfers Hungary, 2014

Løsningsfokuseret coaching. I. Kim Berg & P. Szabó. Hans Reitzels Forlag, 2007

Coaching – Plain And Simple. P. Szabó og D. Meier., W. W. Norton & Company, 2008

Deltagelse og mægtiggørelse? En kritisk undersøgelse af samtale som ledelsesredskab, Jann Scheuer, Syddansk Universitetsforlag 2013.

Team Coaching With The SolutionCircle. D. Meier, SolutionsBooks, 2005

Brief Coaching, A Solution Focused Approach. C. Iveson, E. George, H. Ratner, Routledge, 2012

More Than Miracles - The State of the Art of Solution-focused Brief Therapy. Y. M. Dolan, E. E. McCollum & S. De Shazer, Taylor & Francis Inc., 2007

Fry the Monkeys Create a Solution. A. Kay, The Glasgow Group, 2010

1001 Solution Focused Questions.F. Bannik, W.W. Norton & Company, 2006

Positive Approaches To Change. Red.: M. McKergow & J. Clarke, SolutionsBooks, 2005

Solutions Focus Working - 80 real life lessons for successful organisational change. Red.: M. McKergow & J. Clarke, SolutionsBooks, 2007