

# Mål- og utviklingssamtalen

Noen tips og råd

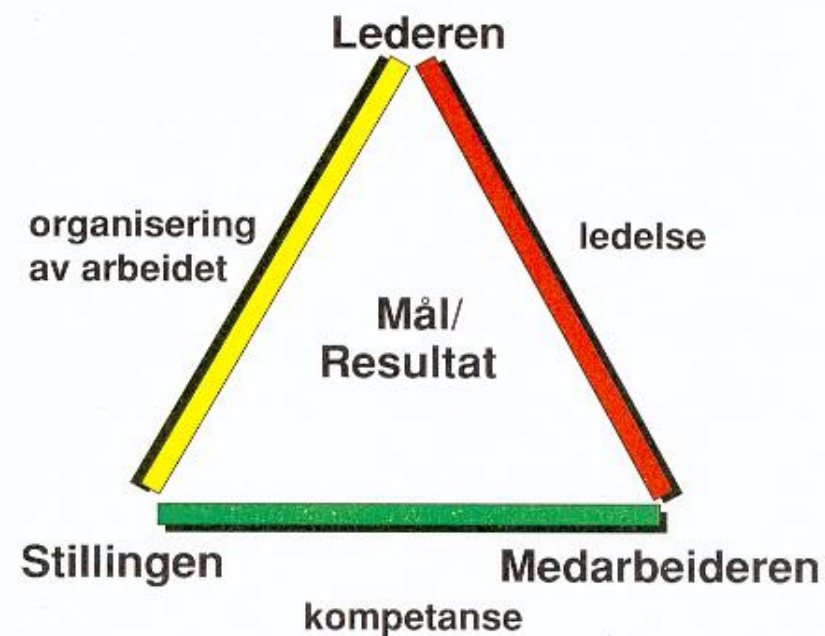
Juni 2020

# Mål- og utviklingssamtalen

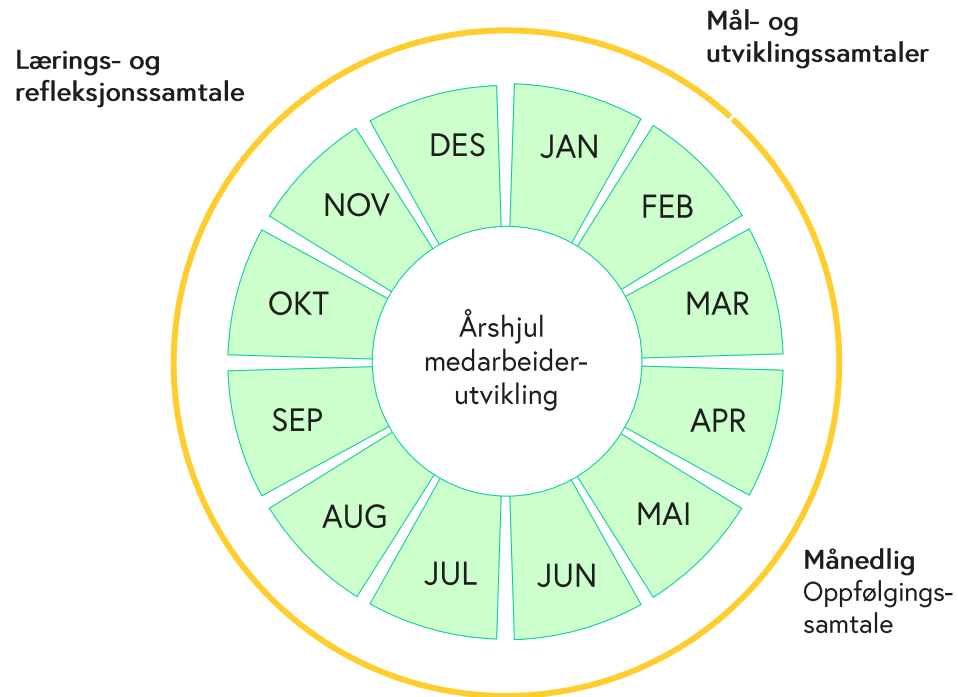


## Hva er mål- og utviklingssamtalen?

- Et ledelsesmessig styringsverktøy og involveringsverktøy for medarbeidere
- Mål- og utviklingssamtalen skal munne ut i gjensidige, aksepterte, framtidige mål og tiltak som skal forplikte begge parter.
- Det er en samtale om oppgaveutførelse og resultatoppnåelse for en avsluttet periode, samt en drøfting av nye mål, oppgaver og tilhørende utviklingsbehov.
- Samtalen skal bidra til å vise sammenhengen mellom enhetens framtidige mål, og hva den enkelte medarbeider skal bidra med for at enheten skal nå disse målene med godt resultat.



# Struktur for forberedelse, gjennomføring, oppfølging og evaluering av en mål- og utviklingssamtale



## Tips til hva ledere kan formidle til medarbeiderne i felleskap før gjennomføring av mål- og utviklingssamtaler



- Gjenta suksesskriteriene (forberedelser, fleksibel gjennomføring som ender opp i konkrete mål, avklaringer og planer, samt felles ansvar for oppfølging).
- Si at mål- og utviklingssamtalen både er et ledelsesmessig styringsverktøy og et involveringsverktøy for medarbeidere – det dreier seg om å samstemme den enkeltes ønsker og behov med administrasjonens strategi, mål og behov.
- Alle ledere skal før samtalene gjennomgå sin avdelings/seksjons prioriterte mål, satsningsområder og behov for neste periode med utgangspunkt i strategien.  
Be medarbeidere forberede seg med utgangspunkt i avdelingens/seksjonens behov.
- Dele noen av dine egne mål og prioriteringer som du har avklart med din overordnede leder.
- Be dine medarbeidere tenke på sine egne personlige og faglige mål og på hvordan de kan bidra til å realisere målene.
- Si at du ser fram til samtalene

# Gruppe- og seksjonsforberedelse før gjennomføring av mål- og utviklingssamtaler – til diskusjon og refleksjon



Etter at du har hatt mål- og utviklingssamtaler med din overordnede leder, bør du dele dine mål og prioriterte områder, samt våge å reflektere åpent med din enhet om styrker og utviklingsmuligheter.

*I vår  
avdeling/seksjon/gruppe  
bør vi ha spesielt fokus på  
områdene som er  
oppsummert til høyre og  
derfor er jeg interessert i å  
høre om hvordan du kan  
bidra inn mot disse  
spesielt.*

Våre fokusområder for perioden som kommer er:

- ....?
- ....?
- ....?

Våre valgte mål og prioriterte oppgaver er:

- ....?
- ....?
- ....?

Våre største utfordringer og muligheter er:

- ....?
- ....?
- ....?

# Eksempler på gode spørsmål som kan brukes i mål- og utviklingssamtaler



## KJERNESPØRSMÅL

Du er en viktig medarbeider for oss og for meg, hva tenker du skal til for at du skal velge å fortsette å jobbe her?

Beverly Kaye og Sharon Jordan-Evans "Love`em or lose`em, getting good people to stay. 1999)

- Hva er det med denne jobben som du finner utfordrende og som gir deg belønning?
- Hvis du ser tilbake på din karriere så langt, hva vil du si er dine drivere – det som skaper motivasjon og glede i arbeidet ditt?
- Hvilke ferdigheter/sterke sider bruker du i jobben?
- Hvilke ferdigheter har du som du ikke får brukt nok?
- Opplever du tilstrekkelig utfordring i ditt daglige arbeid? Hvilke ting er det som utfordrer deg mest? Hva skal eventuelt til for at du skal bli enda mer utfordret?
- Hva savner du mest ved den jobben du har i dag?
- Er det noe spesielt du kunne tenkt til å bidra med i tiden fremover?
- Hvilke deler av din kompetanse kunne du tenkt deg å dele med dine kollegaer?
- Hvilken jobb tror du best ville kunne ivareta din utvikling med den kompetansen og erfaringen du har?
- På hvilke områder vil du ha mer, mindre eller annerledes ansvar?
- Hva ville du like å gjøre de neste tre til fire årene?
- Er det noe jeg må endre (mer av, mindre, begynne med eller slutte med) for å være en bedre leder for deg?
- Hvordan vil du bli fulgt opp i forhold til de mål vi har blitt enige om?
- Hva slags type tilbakemeldinger er det viktig at du får fra meg?
- Hva er dine forventninger til oppfølging på dine ulike oppgaver og ansvarsområder?

# Mål- og utviklingsplan for:

Ansatt:

Leder:

Dato:



	Mål og prioriterte oppgaver Arbeidsmål og personlige- og faglige utviklingsmål	Tiltak og aktiviteter	Ansvarlig	Tidsfrist
1.				
2.				
3.				
4.				
5. ,				
6.	Vårt arbeid og vår samarbeid skal bygge på verdiene:	Hva betyr disse verdiene for deg? Hva må du gjøre mer av, mindre av for å etterleve våre verdier på en enda bedre måte?		

# Hvorfor månedlige oppfølgingsamtaler?



## 9 grunner for at ledere bør gjennomføre månedlige «1 – 1 samtaler»

1. Du praktiserer 70/20/10 gjennom å følge opp og reflektere over ønsket praksis sammen med medarbeider
2. Du viser i praksis at du vil bygge gode relasjoner til hver enkelt medarbeider.
3. Du tar ansvar og viser handlekraft – og stimulerer de ansatte til å gjøre det samme.
4. Du både avklarer og følger opp mål og leveranser – du opplever større grad av kontroll samtidig som du får økt tillit som leder.
5. Du vil være med på å utvikle medarbeideres kompetanse og øke deres engasjement.
6. Du vil være tettere på dine medarbeidere og kan gi bedre tilbakemeldinger på leveranser, fremdrift og læring
7. Du får mer kontroll over din egen jobbsituasjon og øke din effektivitet som leder
8. Du vil oppleve å få færre «dag til dag» henvendelser.
9. Du utøver bedre lederskap og kan utvikle bedre medarbeiderskap hos dine medarbeidere



# Hvorfor månedlige oppfølgingssamtaler?



## 9 grunner for at medarbeidere bør gjennomføre månedlige «1 – 1 samtaler»

1. Du praktiserer 70/20/10 gjennom å følge opp og reflektere om ønsket praksis sammen med leder
2. Du vil få støtte og hjelp til nødvendige prioriteringer og avklaringer.
3. Du viser at du tar ansvar for egen jobb, leveranser og resultater.
4. Du får anledning til å diskutere personlig og faglig utvikling til beste for deg og for Riksrevisjonen
5. Du viser at du etterlever verdiene i praksis.
6. Du kan bygge en enda bedre relasjon til nærmeste leder.
7. Du kan planlegge egen aktiviteter og leveranser, samtidig som du vet at det finnes faste møtetider med egen leder.
8. Du vil i større grad vite hva som forventes i jobben din.
9. Du vil få økt engasjement og motivasjon.

# Notatskjema for medarbeider

TEMAER	MEDARBEIDERS REFLEKSJON OG LÆRING	MEDARBEIDERS NOTATER
1. Arbeidsmål og -oppgaver	<p><u>Eksempler på spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva har jeg oppnådd i forhold til mål og planer?</li> <li>• Hva tenker jeg om egne bidrag, prestasjoner og resultater?</li> <li>• Hva har jeg ikke fått helt til og hva tenker jeg om det?</li> <li>• Hva har jeg lært og utviklet meg på?</li> </ul>	
2. Kompetanseutvikling	<p><u>Sentralt spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har jeg spesielle behov for kompetanseutvikling som vil være avgjørende for at jeg skal kunne oppfylle mine arbeidsmål og -oppgaver i den gjeldende perioden?</li> </ul>	
3. Oppfølging <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etter medarbeider-samtalen</li> <li>• Generelt</li> </ul>	<p><u>Eksempler på spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan opplever jeg at oppfølgingsprosessen har fungert, både formelt og uformelt?</li> <li>• Hvordan har jeg selv bidratt til en god oppfølging?</li> <li>• Hvordan opplever jeg oppfølgingen fra deg som min leder? Hva har vært bra, hva kunne du gjort annerledes?</li> </ul>	

# Notatskjema for leder



TEMAER	LEDERS REFLEKSJON OG TILBAKEMELDING	LEDERS NOTATER
1. Arbeidsmål og -oppgaver	<p><u>Eksempler på spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hva er mine refleksjoner og tilbakemeldinger på din utførelse av jobben?</li><li>• Hva er jeg spesielt fornøyd med?</li><li>• Hva tenker jeg at du ikke er helt i mål med når det gjelder dine oppgaver?</li><li>• Hva tenker jeg kan være mulige utviklingsområder for deg når det gjelder mål og oppgaver?</li></ul>	
2. Kompetanseutvikling	<p><u>Sentralt spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser jeg at det er noen områder hvor du kan trenge kompetanseutvikling som vil være avgjørende for at du skal kunne oppfylle dine arbeidsmål og -oppgaver i den gjeldende perioden?</li></ul>	
3. Oppfølging <ul style="list-style-type: none"><li>• Etter medarbeider-samtalen</li><li>• Generelt</li></ul>	<p><u>Eksempler på spørsmål:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan opplever jeg som din ledere at oppfølgingsprosessen har fungert, både formelt og uformelt?</li><li>• Hvordan har jeg selv bidratt til en god oppfølging?</li><li>• Hvordan opplever jeg oppfølgingen fra deg som medarbeider? Hva har vært bra, hva kunne du gjort annerledes?</li></ul>	