

# Model i Formació en Converses per al Desenvolupament a Directius.

15 de febrer de 2023

Àngels Sandin

*Responsable de la Unitat de Gestió del Talent i Lideratge a l'ICS*

Glòria Serrano i Guàrdia

*Responsable de projectes d'Aprenentatge i Desenvolupament a UCF*



## L'AVALUACIÓ, PART DEL ROL DE COMANDAMENT

A l'ICS comptem amb tres processos d'avaluació diferents:

- **Avaluació de selecció temporal.** Cada cop que finalitza un nomenament, en cas d'interinatges, un cop a l'any
- **Avaluació de carrera professional.** Opcionalment es pot fer cada dos anys
- **Avaluació per a l'acreditació positiva,** cada quatre anys (rols de comandament i directius). No demanar ser avaluat de manera proactiva, o la no superació de l'acreditació suposa el cessament del professional, que torna al seu lloc base.

La o el Cap del professional trasllada l'acompliment de la persona avaluada en una puntuació, és a dir, valora numèricament les competències i l'actuació del o la professional.

Això efectivament és una part de l'entrevista, al final es concreta en una puntuació, però fixant-nos únicament en aquesta part el propi contingut de l'entrevista perd protagonisme, quan és la part més important.

**Aquesta perspectiva, ens interessa com a organització?**

## DE LA CULTURA DE L'AVALUACIÓ, A LA CULTURA DE LES CONVERSES PER AL DESENVOLUPAMENT

Si considerem l'entrevista d'avaluació com una **conversa per al desenvolupament centrem l'atenció en la importància del procés i en la persona**, i no en la puntuació.

L'avaluació ha de servir de guia per facilitar **la conversa de desenvolupament** que, amb caràcter general, s'ha d'orientar a la millora professional.

Oferir una **retroacció efectiva**, que ajudi al desenvolupament dels i les professionals.

Ha de ser un espai de conversa sobre la feina desenvolupada, basada en evidències, amb l'objectiu de millorar: **enfoc de millora continua, d'oportunitat.**

Fomentar **presa de consciència i corresponsabilitat.**

## Què necessitem per realitzar el pas?

### A nivell organitzatiu

- **L'acompanyament de la mateixa organització**, que ha de dissenyar els canals adequats per ajudar-lo/a: amb sistemes d'avaluació, de carrera professional, de formació...
- **La visió del seu cap** sobre els seus punts forts i les seves àrees de millora: saber com ho veu, tenir la seva perspectiva.

### Pel que fa als nostres càrrecs de comandament i directius:

Potenciar les seves competències. En particular:

- **La de desenvolupament de persones i equips.**
- **La de lideratge.**

I perquè aquestes dues?

En la definició de la competència de desenvolupament de persones de l'ICS s'inclouen **dues àrees** de comportament del líder que tenen com objectiu de dirigir el desenvolupament a crear equips d'alt rendiment.

- a) Identificar potencialitats i necessitats.
- b) Oferir mitjans.

## Què fan els líders que identifiquen potencialitats/necessitats i ofereixen mitjans?

- Escolten i comuniquen
- Fixen objectius i donen directrius
- Involucren en la presa de decisions
- Proporcionen feedback
- Recompensen i sancionen
- Estableixen relacions personals
- Contribueixen al desenvolupament de les persones

## Cinc habilitats claus per dur a terme una bona conversa de desenvolupament:

- Connectar amb la persona: empatia, proximitat, acceptació, adaptació
- Utilitzar el feedback adequadament: equilibrat (+ ó -)
- Indaga (investiga): busca comprendre, empatitza però també aconsegueix despertar consciència (Insight).
- Ensenya
- Generar cultura d'equip

## Cinc errors en una conversa de desenvolupament:

- Realitzar la conversa i no fer un seguiment del pla de desenvolupament individual pactat amb el professional.
- Baixa especificitat a l'hora de descriure l'acompliment dels objectius i l'estat de consecució dels resultats.
- Perdre de vista l'objectiu de l'entrevista.
- El contingut ha de seguir una estructura. Del fet, al pla d'acció.
- **Poca preparació de les persones que realitzen l'entrevista**

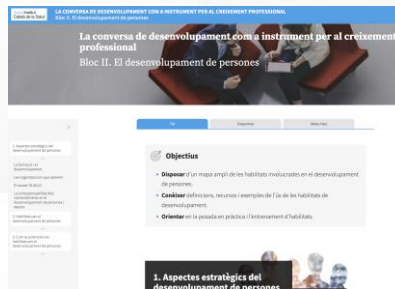
## QUÈ VOLEM - QUÈ NECESSITEM

Necessitem una sistemàtica de treball que ens ajudi a reduir l'automatització, a ser conscients del que fem i per a què ho fem.

Eines que ens ajudin a revisar i rectificar, que ens faciliti el poder moure'ns en entorns de simulació.

Eines que ens ajudin a anticipar i a prendre decisions amb la informació de la que disposem.

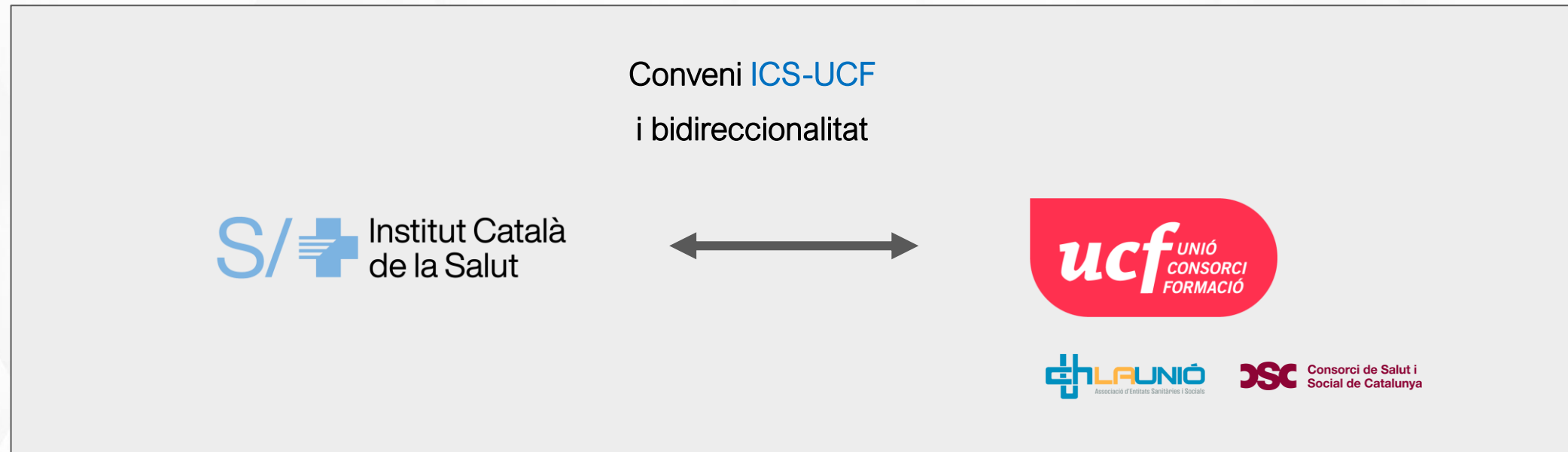
## CURS DE CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT + SIMULADOR DE CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT



Curs online “La conversa de desenvolupament com a instrument per al creixement professional” (5 hores)

## Estratègia compartida ICS i UCF

per treballar conjuntament en la formació del **conjunt de professionals del SISCAT**, compartint idees, dissenys de productes i projectes.

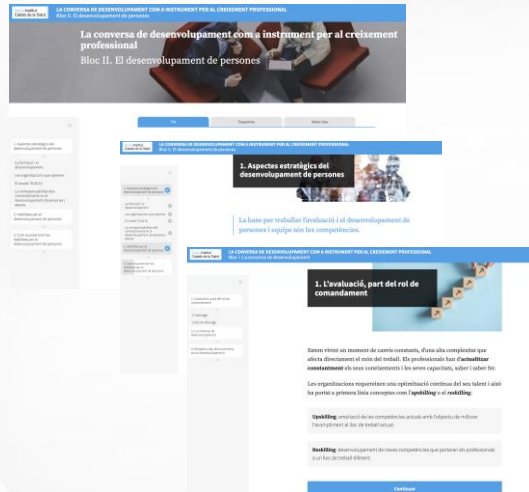


Ens posem a treballar conjuntament en el projecte de **Converses per al desenvolupament**



# SABER ..... FER

Curs Online



## Curs online “La conversa de desenvolupament com a instrument per al creixement professional” (5 hores)

### 1) La conversa del Desenvolupament

- L'avaluació, part del rol de comandament
- La conversa de desenvolupament
- Moments clau de la conversa per al desenvolupament

### 2) El desenvolupament de les persones

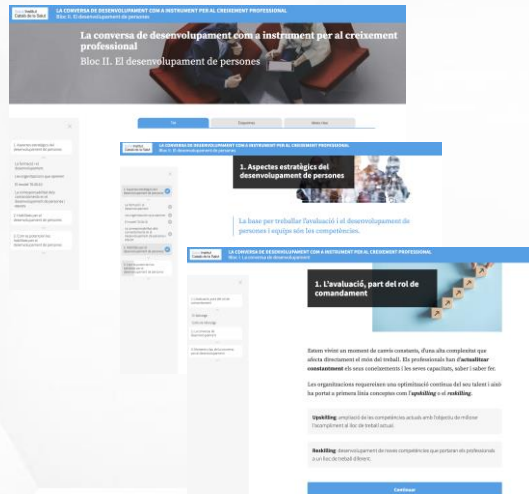
- Aspectes estratègics del desenvolupament de persones
- Habilitats per al desenvolupament de persones a. Visió b. Rols c. Habilitats Relacionals
- Com es potencien les habilitats per al desenvolupament de persones

Conversa Real



# SABER ..... FER

Curs Online



Curs online "La conversa de desenvolupament com a instrument per al creixement professional" (5 hores)

Conversa Real



# SABER FER



Entrenament, pràctica i repetició

# Simulador de converses per al desenvolupament



## Com funciona ?

Vídeo



- 1 – Coneixement de la persona
- 2 – Entrevista d'avaluació (9 competències)
- 3 – Informe final de resultats

# Coneixement de la persona

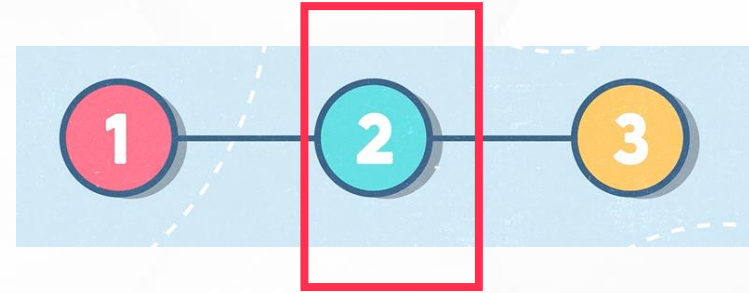


- Entrenament 1. Supervisora d'infermeria
- Entrenament 2. Administrativa
- Entrenament 3. Metgesa

Maria

Tres entrenaments per practicar les habilitats d'entrevistes per al desenvolupament (llença't, equivoca't, rectifica i segueix practicant)

# Entrevista d'avaluació



SIMULADOR DE FORMACIÓ | CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT

**Aclarir objectius i estructura**

66%

Prem el botó per continuar.

Següent

"Bé, Sara, l'objectiu d'aquesta reunió és comunicar-te l'avaluació de competències que com a cap em pertoca fer, i donar-te un 'feedback' del resultat d'aquesta avaluació. Al final de l'entrevista i, en conseqüència a aquesta avaluació, parlarem sobre la continuïtat del teu contracte amb nosaltres."



SIMULADOR DE FORMACIÓ | CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT

**Explicant l'avaluació de les competències**

70%

Prem el botó per continuar.

Següent

"Bé, precisament el següent pas de l'entrevista és anar veient cada una de les competències i anirem comentant com t'has vist tu i jo et donaré un 'feedback' de què he observat jo."

"Doncs les competències que estan associades al teu lloc de treball són: Adequació al canvi i flexibilitat, Orientació al servei, Treball en equip, Comunicació i persuasió, i Planificació, organització i prioritització."

"Aquesta informació la tens disponible a la teva fitxa personal de la intranet"

"Sara, aquesta informació se't va proporcionar quan vas començar. Has tingut en compte aquestes competències en el moment de fer"



SIMULADOR DE FORMACIÓ | CONVERSES DE DESENVOLUPAMENT

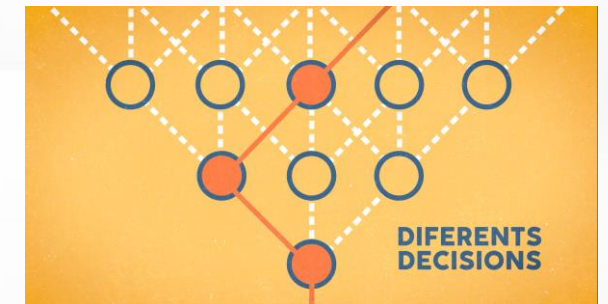
**Explicant l'avaluació de les competències**

72%

Prem el botó per continuar.

Següent

**VAS PRENENT DECISIONS I VAS VEIENT LA REACCIÓ I L'EVOLUCIÓ DE LA CONVERSA.**



# Informe de resultats (quantitatiu i qualitatiu)



Entrenament 1. Supervisora d'infermeria

Informe personal

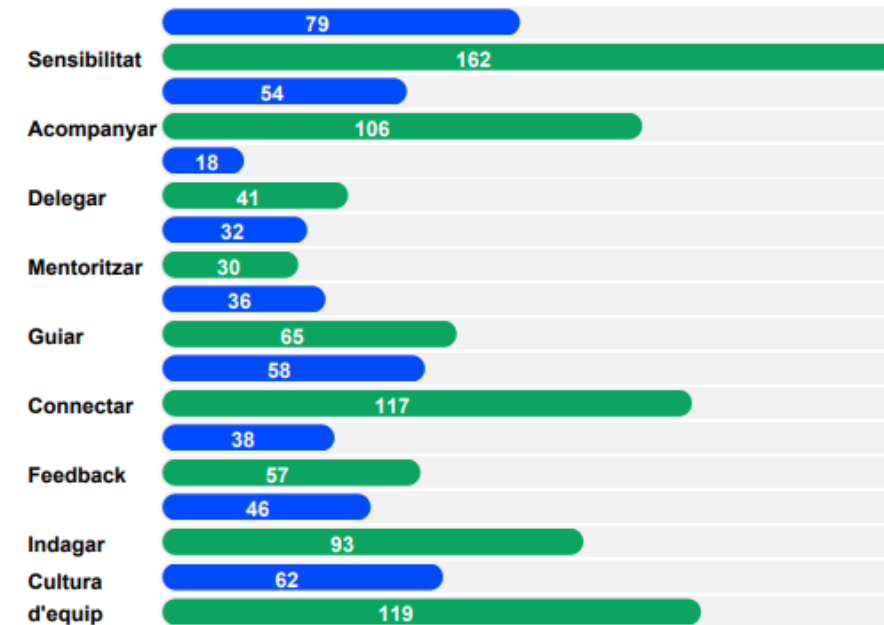
12/02/2023



## RESULTATS PER HABILITATS

### 1. La teva participació i puntuació esperada en cadascuna de les habilitats

■ Participant ■ Esperat



# Output: Informe de resultats (quantitatiu i qualitatiu)

## Feedback detallat per situacions 44 decisions

### Insistir o deixar-ho per un altre moment

#### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. Penses que de moment és millor deixar-ho estar així. Li dius que ara només volies explicar-li.
2. Aprofundir més per donar-li més concreció...
3. T'apuntes aquest tema per quan tinguis l'entrevista de desenvolupament amb ella. Ara només li fas saber que és un projecte important.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

Sensibilitat	Acompanyar	Mentoritzar	Guiar	Feedback	Indagar	Cultura d'equip
3 / 5	0 / 2	1 / 2	3 / 2	1 / 0	2 / 3	1 / 0

La intenció era mantenir-la informada. En aquest sentit, potser no cal fer res més. D'altra banda, no sembla una resposta que ens doni gaire esperança. Segur que a l'entrevista podràs parlar-ne, però no penses que ara seria un bon moment. Els altres que estaven a la reunió segurament ja hi estan treballant i amb aquesta decisió posposes que ella s'hi posi fins a després de l'entrevista.

### Resposta a RH

#### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. Agraïeixes la confiança i li assegures que tractaràs el tema immediatament. Quan ell marxa decideixes que cal parlar de la qüestió, faràs una reunió convocant a...
2. Agraïeixes la confiança i li assegures que tractaràs la qüestió. Li demanes si té cap fet o prova que puguis veure.
3. Agraïeixes la confiança, però defenses la Maria.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

Sensibilitat	Cultura d'equip
-1 / 3	0 / 2

Realment el més important és saber la veritat? El fet és que aquest altre departament pot estar generant una imatge dolenta d'algu del teu equip. Pot ser bo descobrir fets concrets, però la primera opció hauria de ser anar a parlar amb la Maria. La seva veritat és la que pots entendre i amb la que pots treballar. Un cop aclarits els fets amb ella, podries llavors fer un feedback o explorar alternatives de comportament.

### Una tarda amb sobrecàrrega

#### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. "Vols que en parlem?" "Taniria bé si..."
2. "Em tranquil·litzes. Ara toca descansar."

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

Sensibilitat	Acompanyar	Delegar	Mentoritzar	Connectar	Indagar	Cultura d'equip
0 / 4	0 / 3	2 / 0	3 / 0	3 / 3	0 / 2	0 / 2

Opció molt empàtica, segurament té més ganes de marxar que de parlar. En aquest sentit, és una opció bona. Si mirem el desenvolupament pot ser que, fent això, no aprofitem l'oportunitat. En el cas que ella tinguis alguna cosa important a comentar pot ser que ara se l'emporti a casa i demà ja no tindrem aquesta mateixa oportunitat. Pensa que justament després d'un servei és el millor moment per fer converses d'aprenentatge o com a mínim d'expressar emocions i sentiments. És cert que aquí no està prèviament pactat, igualment ha estat una circumstància especial. Si agafem el costum d'obrir converses per valorar el que ens ha passat tindrem moltes oportunitats de fer bones xerrades d'aprenentatge.

### Tornen els conflictes amb les veteranes

#### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. És millor parlar primer una estona amb la Georgina i calmar-la. No cal donar-li més importància.
2. Escoltes la Georgina, després truques a la Maria perquè vingui a parlar amb tu quan pugui.
3. No està bé això per part de les dues, les convoques a les dues juntes per parlar-ne.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

Sensibilitat	Acompanyar	Delegar	Connectar	Feedback	Cultura d'equip
2 / 2	2 / 2	2 / 2	1 / 1	1 / 1	1 / 1

És el més assenyalat. Pot necessitar consell, suport o simplement pot ser una bona oportunitat per conversar sobre el seu lideratge i la relació amb les veteranes. Sembla que la Maria no ha fet un feedback adequat amb la Georgina i aquesta s'ha sentit ofesa. Podries demanar-li que t'expliqui què volia fer i repassar com pot fer aquestes converses.

### Petició de la comissió de qualitat

#### Alternatives:

(\*Alternatives que tenies / Decisió que has pres)

1. Comentar-ho a la Maria i que decideixi ella.
2. Aprovar i comentar-ho després a la Maria. Té molta importància el reconeixement i la feina que fan.
3. Comentar amb la Maria la importància i el reconeixement, però que decideixi ella.
4. Deixar aquesta decisió pendent per parlar-ho a l'entrevista de desenvolupament.

(la teva puntuació) / (puntuació esperada)

Sensibilitat	Acompanyar	Delegar	Mentoritzar	Guiar	Connectar	Feedback	Cultura d'equip
2 / 4	0 / 1	0 / 4	4 / 0	1 / 0	-1 / 4	2 / 4	-1 / 2

Llums i ombres en la teva elecció. Per una banda, vols fer-la conscient del reconeixement que suposa aquesta petició. És cert que és una bona oportunitat per donar-li un feedback positiu i sembla que ho has volgut prioritzar. Agafes un rol davant del seu desenvolupament en el qual tu decideixes a on s'ha de dedicar més. Aquest rol més de mentoria o de guia és molt apropiat quan la persona comença tècnicament a créixer. En aquest cas la Maria en aquests temes sembla ja prou madura, seria llavors més adequat un rol més d'acompanyament o de delegació.

# Coneixement de la persona



- Entrenament 1. Supervisora d'infermeria
- Entrenament 2. Administrativa
- Entrenament 3. Metgesa

Maria

Tres entrenaments per practicar les habilitats d'entrevistes per al desenvolupament (llença't, equivoca't, rectifica i segueix practicant)



# I ara què?



**Moltes gràcies!**

