

Procesbeskrivelse udviklingsdialoger i landbruget	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	29-08-2016
	Side	1 af 4

Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

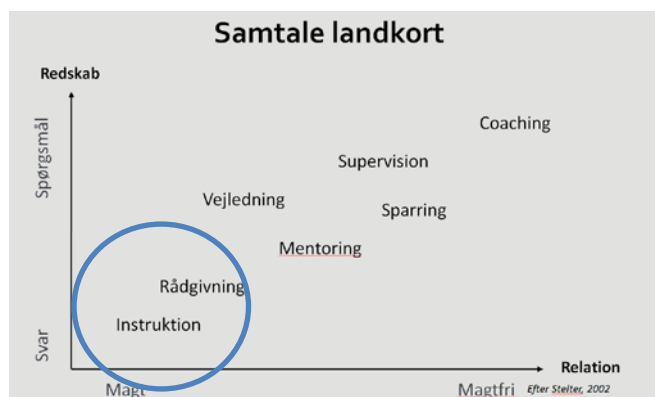
Der er gennemført fokusgruppeinterview med 5 bedrifter og to ledelsesrådgivere. Interviewene har omhandlet hvordan ejere og ledere har dialoger med medarbejderen og hvilke dialogformer bedrifter anvender i deres daglige ledelse. Interviewene har ligeledes omhandlet et overblik over de ledelsesudfordringer som ejerne på interviewtidspunktet vurderede som værende deres største udfordring.

Artiklen her viser hvordan dialogformerne i dag anvendes, og hvor landmanden ser andre dialogformer som gode muligheder for at blive bedre ledere og skabe bedre resultater.

Artiklen beskriver også hvordan man kan komme i gang med at praktisere en mere coaching orienteret dialogform som supplement til sin ledelse.

## Dialogformer

Det er kendetegnende for de dialogformer der anvendes, at de er fagligt orienterede, rutineprægede og har i lagt overvejende grad driften i centrum. Specielt er dialoger om her og nu drift samt brandslukning hyppigt forekommende. Adspurgt om hvor på samtalelandkortet deres nuværende dialoger befinder sig, siger deltagerne, at det er i instruktion og svarområdet med ejer / leder i centrum, med forventningen om, at de har svaret og også bestemmer hvad der skal ske.

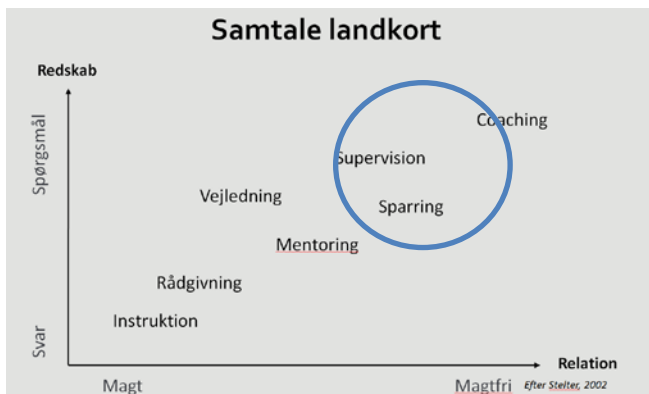


Omvendt viser nedenstående udfordringer som fremkom i fokusgruppeinterviewet, at der er behov for en anden type dialog. Der er behov for dialoger, der tager fat på emner, der ligger lidt ud over den daglige drift, og som giver mulighed for, at medarbejderen kan forholde sig til sine opgaver og sine ansvarsområder på nye måder. Når ledelse bliver kompliceret, og der er behov for dialoger, der udfordrer den rutineprægede driftssituation og her og nu instruktioner, mangler der ledelsesværktøjer. Som det også viser sig i neden-

stående citatudpluk, kan der være en tendens til, at problemer får lov at vokse sig større, og så at sige gro fast i kulturen, fordi de ikke bliver håndteret i tide.

Samtidig synes det også som om, at ejere og ledere er låst fast i en situation i centrum af problemløsningen og instruktionen. Fordi de er fastholdt i denne position, har de vanskeligt ved at skabe sig tid og overskud til at tage sig af nogle af deres andre trængende forretningsområder. De får ikke delegeret og skabt udvikling blandt medarbejderne.

Interviewene indikerer ud fra de nævnte udfordringer og ønsker, at ejere og ledere efterspørger mulighed for at kunne føre andre former for dialoger med medarbejderne. Både for at kunne håndtere de vanskelige ledelsesopgaver mere på forkant, men også for at træne medarbejder til at kunne tage flere opgaver af sig selv, og dermed give lederen bedre muligheder for at uddelegere. I samtalelandkortet giver det en forskydning af området, som i den nuværende situation er placeret omkring instruktion, til en ny placering hvor sparring, involvering og elementer fra coaching bliver relevante.



I det efterfølgende præsenterer vi en proces for hvordan du med fire trin kan komme i gang med en anden type dialoger med coaching elementer. Vi kalder det udviklingsdialoger. Det gør vi fordi denne dialog giver mulighed for udvikling både hos medarbejderen og hos lederen, fordi begge parter kan blive klogere undervejs. Udviklingsdialoger indeholder også mulighed for at bedriften kan udvikle sig, fordi der for eksempel kan flyttes rundt på opgaver, der kan findes bedre løsninger og flere kompetencer og erfaringer kan komme i spil.

### Hvornår er udviklingsdialoger gode?

Instruktioner er gode når der kræves svar hurtigt, og der skal løses opgaver her og nu, og når emnet er faglige, tekniske eller praktiske ting. Udviklingsdialoger er derimod gode, når vi gerne vil oplære og udvikle specifikke færdigheder eller forandre holdninger og vaner. De er også gode, når man vil uddelegere og udvide medarbejdernes ansvarsområder og personlige færdigheder.

Fra interviews ved vi, at mange ledere og ejere efterspørger medarbejdere, der i højere grad kan tage initiativer på egen hånd og tage mere selvledelse. Udviklingsdialoger kan også hjælpe selvledelse på vej.

### Sådan gør du

I det efterfølgende præsenterer vi fire trin, som du kan følge for at hjælpe dig med at komme godt i gang med udviklingsdialoger. De fire trin er inspireret af coachingmodellen GROW. Men inden vi går til de fire trin,

er det vigtigt, at du har indstillet dig på at lytte og på at stille spørgsmål. Det er det, som gør hele forskellen, og det som udviklingsdialoger har som de allervigtigste pointer. Udviklingsdialoger er, at hjælpe den vi taler med til at finde sine egne løsninger på udfordringer og problemer.

Udviklingsdialoger handler derfor om at tale og lytte. At lytte er en aktiv beslutning, og det kræver øvelse ikke at lade sig forstyrre af omgivelserne eller af tanker, der pludselig dukker op og af de løsninger som ofte tegner sig som indlysende.

Vi lytter for at kende den andens billede af situationen og sikre os, at have forstået situationen/problemstillingen rigtigt.

Vi lytter til:

- De ord, der bliver sagt
- Det, der bliver sagt mellem linjerne
- Følelser, mimik og kropssprog.

Når man lytter aktivt benytter man sig af en række teknikker:

- Spejling – ”det, jeg hører dig sige er ...”
- Omformulering – ”er det rigtigt forstået at ...”
- Signalere lytning – nik, bekræftende lyde, øjenkontakt
- Sætte ord på følelser – ”du blev altså ret begejstret?”
- Indlevelse – ”jeg forstår godt, at det er svært”
- Åbne og afklarende spørgsmål – ”kan du sige noget mere om ...?”, ”hvornår fik du den besked?”
- Opsummering – ”hvis jeg skal prøve at sammenfatte det jeg hørte, så ...”

**De fire trin:**

### **Hvad skal vi tale om**

I det første trin handler det om at blive enige om, hvad det egentlig er vi skal tale om. Dialogen skal have en retning, og jo tydeligere den er for begge deltagere, jo større er sandsynligheden for et godt udfald. I det første trin handler det om at finde målet med samtalen. Hvad ”står vi med” når vi er færdige med samtalen.

### **Hvad ved vi lige nu**

I det næste trin handler det om at undersøge og finde alt det frem, som vi ved om situationen, hvor ofte, hvor mange gange, hvad sker der og så videre. Her undersøger man og prøver at afdække al den viden man kan om situationen. Her er det farligt, fordi rigtig mange falder i og begynder at finde løsninger. men hvis vi ikke har gjort vores forarbejde godt nok, ved vi ikke nok om situationen og kommer let til at træffe beslutninger eller sætte ting i værk, som ikke er helt rigtige. Så vi afdækker alt det vi ved om situationen.

### **Hvilke løsninger kan vi få øje på**

Når alle brikker er vendt og vi har fået tilstrækkeligt overblik over situationen, så går vi i gang med at finde forslag til løsninger. Den løsning der dukker op først, er ikke altid den bedste, derfor brainstormer man på alle mulige og umulige løsninger. Vi vil gerne have så mange forskellige løsningsforslag som muligt. Hvis vi frit kunne vælge mellem alle løsninger, hvad skulle de så være, og hvilke muligheder har vi? Det bliver forhåbentlig en lang liste med løsningsforslag, som vi tager med til det næste trin.

### **Hvilken løsning er den bedste vi kan sætte i værk**

Hvad er det mest realistiske at gøre? De mange løsningsforslag vurderes, og det bedst egnede vælges blandt andet ud fra, hvad der er det letteste, og hvad giver den største effekt. Til slut aftales det, hvem der gør hvad og hvordan der skal følges op.

Hvis du følger de fire trin, er der mulighed for at hjælpe den anden til at finde sine egne løsninger på problemstillinger. Når man bliver hjulpet til og støttet i selv at finde løsninger, bliver man efterhånden bedre og bedre til selv at vurdere situationer og vælge løsninger, og dermed er der mulighed for at involvere medarbejderne og motivere til at tage mere ansvar selv.

### **Din indstilling er vigtig**

Ud over de fire trin er din indstilling også vigtig. Har du en naturlig respekt og tillid til at medarbejderen kan finde egne løsningsforslag. De store pointer i modellen er at kunne lytte og undersøge. Derfor er det en fordel at have en udforskende indstilling og være opsat og disciplineret til at lytte. Udviklingsdialoger lykkes ofte bedst, når man viser ægte interesse og en positiv indstilling til den anden, ved at spørge ind og praktisere aktiv lytning.

God fornøjelse med dine udviklingsdialoger