

SEGES 4. april 2016

**Jørgen Kroer**

**Udviklingsdialoger 7481**

**i projekt Effektive ledelsesformer**

## UDVIKLINGSDAG

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet  
NaturErhvervstyrelsen

**LDP 2020**



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

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



# DELTAGERE

- Morten Fogsgaard, Ukon
- Tove Goldbeck, Gefion
- Bente Poulsen, Gefion
- Karen Freiesleben, Gefion
- Jette Nissen, SEGES
- Pernille Pennington, SEGES
- Torsten Gruhn, SEGES
- Jørgen Kroer, SEGES

# PROGRAM

- Velkomst
- Udviklingsdialoger opgavens formål og mål
- Udviklingsdagen hvad skal vi stå med i hånden i eftermiddag
- Kort præsentation af de cases vi har arbejdet med og hvordan
- Udviklingsdialoger værktøj
- Dialog, motivation og at tage fat i ledelsesudfordringer
- De mange roller i dialoger
- Dialog rådgiver og roller
- Hvordan kommer vi videre?

# BAGGRUND, BEHOV OG VIDENGRUNDLAG

- øget kompleksitet



- Når landmænd i dag står over for ledelsesudfordringer kan der være en tendens til, at de ikke får reageret tilstrækkeligt effektivt og proaktivt. Det, der imidlertid ofte går igen, som den primære årsag er, **at ledere ikke ved, hvad de skal gøre.**
- Der er et uudnyttet potentiale i effektiv ledelse. Derfor er der behov for at **udvikle ledelsesværktøjer, der understøtter en sammenhængende og rettidig ledelse.**
- **Eksisterende** ny viden skal derfor omsættes til nye, operationelle værktøjer til den enkelte landbrugsbedrift.

# FORMÅL

Formålet med aktiviteten er at **udvikle og målrette ledelsesværktøjer og praksisser**, der imødekommer nye ledelsesudfordringer som følge af den øgede kompleksitet.

# FORVENTEDE DELRESULTATER/MILEPÆLE

## 2. Udviklingsdialoger

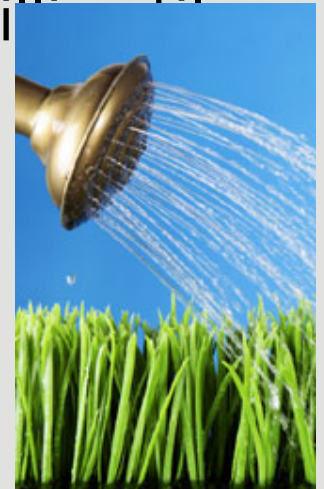
- Der er udviklet en praksis og en procesbeskrivelse for udviklingsdialoger, der skal sikre, at det strategiske fokus på den enkelte bedrift fastholdes over tid.
- Praksis og procesbeskrivelse er demonstreret for fremtidige aktører, der skal kunne rådgive land-mændene i forhold til at anvende udviklingsdialoger i ledelsen af bedriften.

# UDVIKLINGSDIALOGER – motiverende samtaler

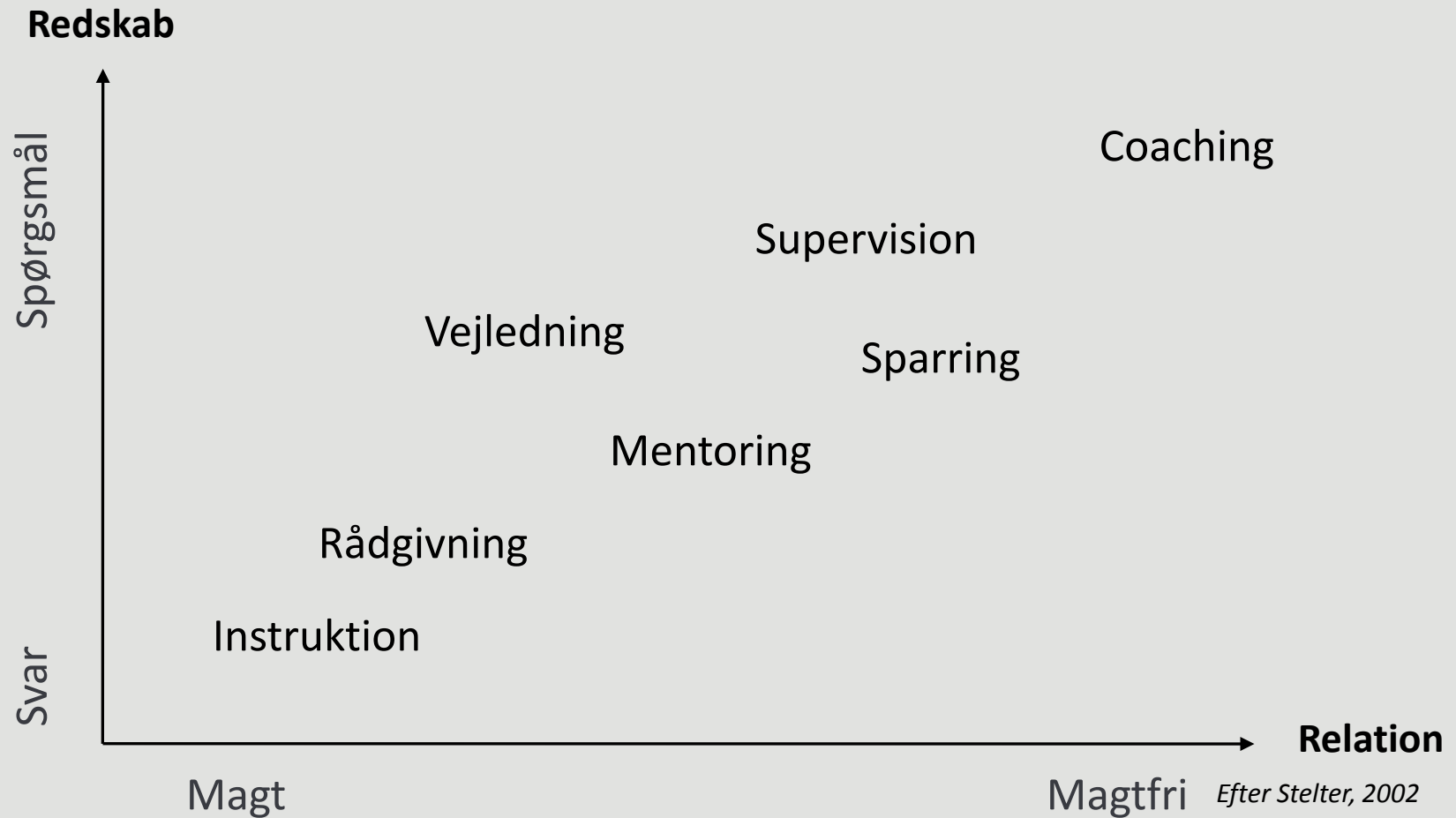


# God dialogbaseret ledelse

- Lederen udviser tillid og respekt
- Lederen viser ægte interesse og en positiv indstilling til den anden ved at spørge ind
- Lederen praktiserer aktiv lytning
- Lederen indtager en udforskende holdning
- Lederen er opmærksom på sin sprogbrug
- Lederen er opmærksom på sin nonverbale kommunikation
- Lederen er åben overfor de humoristiske sider i tilværelsen



# Samtale landkort



# Mål i udviklende samtaler

- Forandre holdninger og vaner
- Udvikle specifikke færdigheder
- Forberede og udvikle ledere til større udfordringer
- Udvikle personlig lederskab
- Udvikle og implementere strategier, organisationsændringer, forretningsmæssige målsætninger

# Kommunikation

- Vi kan ikke ikke kommunikere (Bateson)
- Vi kan ikke fuldt ud kontrollere hvad og hvordan vi kommunikerer
  - Dele af vores budskaber er ikke-intenderede
  - Meningsindhold er indlejret i en mangfoldig kontekst
- *Budskabernes omgivelser (kontekst) medbestemmer meningsindholdet*
- *Et budskabs mening skal afkodes og tolkes af nogen, og der er ingen garanti for at afkodningen sker præcis som intenderet af afsenderen*

*"Jeg siger ikke det, jeg siger"*

*"Jeg siger det, du hører"*

- *Udveksling af budskaber foregår i en social kontekst (ydre dialog) samt to indre dialoger (samtaleparternes indre refleksion)*

# Dialogisk kompetence



*"I virkelighedens verden er dialoger sjældne. De fleste samtaler bevæger sig mellem selvreferentialitet og dialog – mellem det kendte og undersøgelse af det fremmede .*

*Det er især metakommunikation og kongruens, der starter bevægelsen fra selvreferentialitet til dialog. Gennem metakommunikation bliver det muligt at hoppe op i helikopteren og reflekterer over egne for-forståelser og forholdemåder":*

*Alrø H. & Kristiansen M. (2002) Kommunikation som opbygning af relationer og læringsrum.*

# Når vi taler forbi hinanden

Samtaler er ofte selvreferentielle: Dvs. at vi refererer til os selv og vores egne for-forståelser og forholdemåder, og herved kommer vi til at tolke den anden ud fra os selv.

Selvreferentielle samtaler bærer præg af perspektiv-sammenstød, hvorved vi let kommer til at "køre" i ring – uden at det skaber læring og udvikling

Fra selv-referentialitet til dialog kendetegnes ved:

- Bekræftelse
- Empati
- Kongruens
- Metakommunikation
- Perspektivbevidsthed

# Kommunikationens tre elementer

- ❑ **VERBAL** (7%) (ORD)
- ❑ **VOKAL** (38%) (TONEFALD)
- ❑ **VISUEL** (55%) (IKKE VERBAL)

# Direktive vs. faciliterende samtaler

- Ekspertorienteret tilgang – 1. ordens kybernetik
  - Den professionelle sætter dagsordenen – problemanalyserer og sætter mål for læringen
  - Er ekspert på indholdet – vejleder og underviser ud fra sin faglige viden og ekspertise
  - Stiller spørgsmål og giver svar
- Procesorienteret – 2. ordens kybernetik
  - Fokuspersonen sætter dagsordenen – selv-direktiv læring med fokus på selvaktualisering
  - Er ekspert på processen – sætter rammen og styrer processen
  - Stiller primært spørgsmål

# Den lineære forståelsesform

- ☐ En hændelse ....straks fokuserer vi på, at der må være en årsag til .....kommer helt af sig selv ("Hvorfor...?" ..... "fordi.")
- ☐ Det første skred i tankegangen er, at vi slutter fra tidsmæssig rækkefølge til en sammenhæng mellem årsag og virkning
- ☐ Det anden skred i tankegangen sker, når vi slutter fra "Årsag" til "skyld" (Vi udpeger årsager og placerer skyld.... "*Det er NN's skyld*")
- ☐ Det tredje skred i tankegangen: ("Når de andre har skylden for vores handlinger, så har de måske endda haft det til hensigt") (Tillægger den anden skumle..... hensigter)
- ☐ Kan ske endnu et skred i tankegangen: ("Når de andre har skylden, så må det vel også være dem, der skal ændre sig først")

# Den cirkulære forståelsesform

- ❑ En begivenhed - opfattes som del af et større mønster
- ❑ Her tales om sammenhænge frem for årsag og virkning
- ❑ Opmærksomheden flyttes fra enkeltpersoner til mønstret af relationer, tanker og handlinger
- ❑ Når tanken om at finde årsagen forlades, må forestillingen om at placere skyld – også opgives
- ❑ I stedet fokuseres på “de skyldige”, bliver det relevant at udforske, hvilke rolle alle implicerede spiller i skabelsen og vedligeholdelsen af mønstret af begivenheder og handlinger
- ❑ Fokus flyttes fra hensigter til resultater:
- ❑ Det er ikke, hvad jeg har til hensigt at sige, men hvad der bliver hørt. Spørgsmål “Hvorfor gjorde du det?” afløses af “Hvad ville du opnå med det, du gjorde?”
- ❑ Alle er medansvarlige for et problems eksistens og dermed også for dets løsning eller ændring

# Guidelines til den gode udviklende samtale (1)

- **Etablering af en stærk relation er essentiel**
  - Aktiv lytning for forståelse af fokuspersonens (FP) perspektiv
  - Kultiver din accept og etabler positive forbindelser
  - Giv ærlig (varm og respektfuld) feedback i situationen
  - Etabler et samarbejde om fokuspersonens udviklingsproces
- **Fokuspersonen giver indhold og retning til samtalen**
  - Hjælp FP til at sætte agenda, mål og retning for samtalen – gode spørgsmål er f.eks.:
    - Hvad vil du gerne have vi sætter fokus på i denne samtale?
    - Hvad vil du gerne have ud af denne samtale?
    - Hvor vil du gerne have vi starter?

*Stober, D.R. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. (pp. 17-50).*

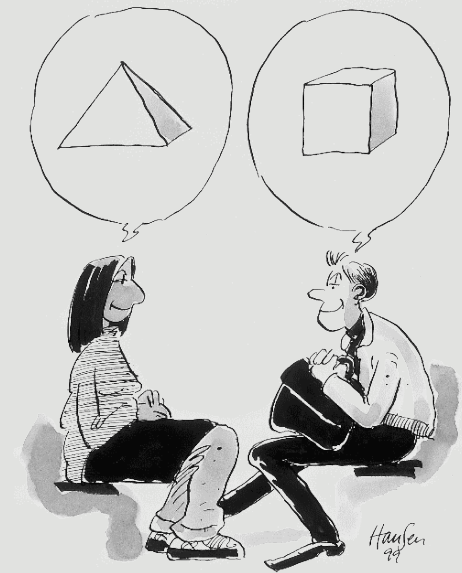
# Guidelines til den gode udviklende samtale (2)

- Opgaven er at facilitere fokuspersonens udviklingsproces
  - Vær procesdirektiv ikke indholdsdirektiv: dvs. vær en aktiv deltager, procesleder og katalysator gennem brug af teknikker som aktiv lytning, åbne spørgsmål, strukturering af processen, fastholdelse af fokus, opsamlinger, rollespil etc.
  - Vær nysgerrig og undersøgende: dvs. skab en åben og undersøgende atmosfære, hvor der i fællesskab søges efter forståelse, klarhed og mulige svar. Vær åben omkring dine hypoteser – formuler dine hypoteser til fælles undersøgelse.
  - Udvid fokuspersonens bevidsthed omkring styrker, ressourcer og udfordringer: dvs. hjælp fokuspersonen til øget bevidsthed omkring såvel barrierer som ressourcer i forhold til udviklingsmål.
  - Hjælp fokuspersonen til at se flere valgmuligheder og træffe så bevidste valg som muligt: dvs. 'spil djævlens advokat' hvis nødvendigt, hjælp til at få 'vendt alle sten', eller hjælp til at se egne 'dæmoner' og 'blinde pletter' i øjnene.
  - Faciliter fokuspersonens formulering af mål og konkrete handleplaner: dvs. hjælp fokuspersonen til at formulerer overordnede udviklingsmål og bryde processen op i mindre delmål

Stober, D.R. (2006). *Coaching from the Humanistic Perspective*. (pp. 17-50).

# (Aktiv) lytning

- **Niveau 1 – Indre lytning eller selvcentreret lytning**
  - Lytning med udgangspunkt i os selv... "det minder mig om"
- **Niveau 2 – Intens og fokuseret lytning**
  - Den fulde opmærksomhed ligger på den der fortæller historien – nysgerrig, spændt opslugt
- **Niveau 3 – global lytning**
  - Vi lytter både til det sagte og det usagte, bruger empati og intuition – følelserne, kropssproget, tonefaldet



*Whitmore, 1998*

# Aktiv lytning – de vigtigste teknikker

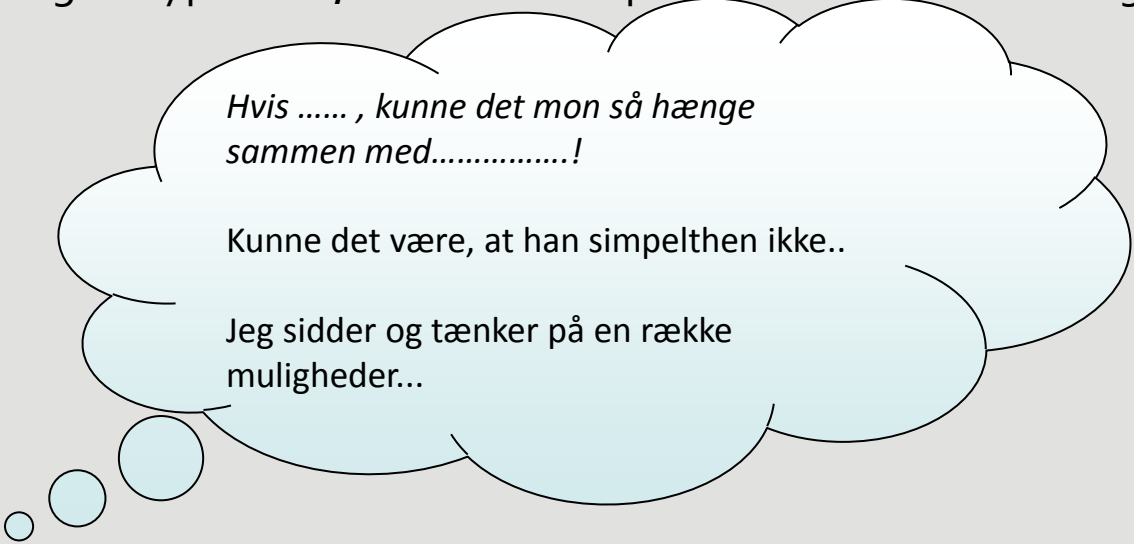
- De vigtigste forholdemåder og teknikker er:
  - Udtrykke/gentage
  - Afklare
    - Har jeg forstået det rigtigt?
  - Opløse automatiske tankekoblinger
    - Konfrontere fokusperson med automatiske tankekoblinger
  - Afbryde/tage føringen
    - Fastholde fokus på den aftalte dagsorden
  - Konkludere
    - Hvad er kernen i udfordringen?
    - Hvad er konklusionen på din historie?
    - Hvor vil du hen?
    - Hvad bliver det første skridt?

*Gjerde, S. (2007, pp. 134-142*

# Hypoteser:

*Hypo = midlertidig, foreløbig Tese = måde at se på*

- Hypoteser er brugbare, hvis de hjælper os til at skabe bevægelse i samtalen -
- Men: hvis man forelsker sig i egne hypoteser, vil man ofte opleve at samtalen låser sig fast



*Hvis ..... , kunne det mon så hænge sammen med.....!*

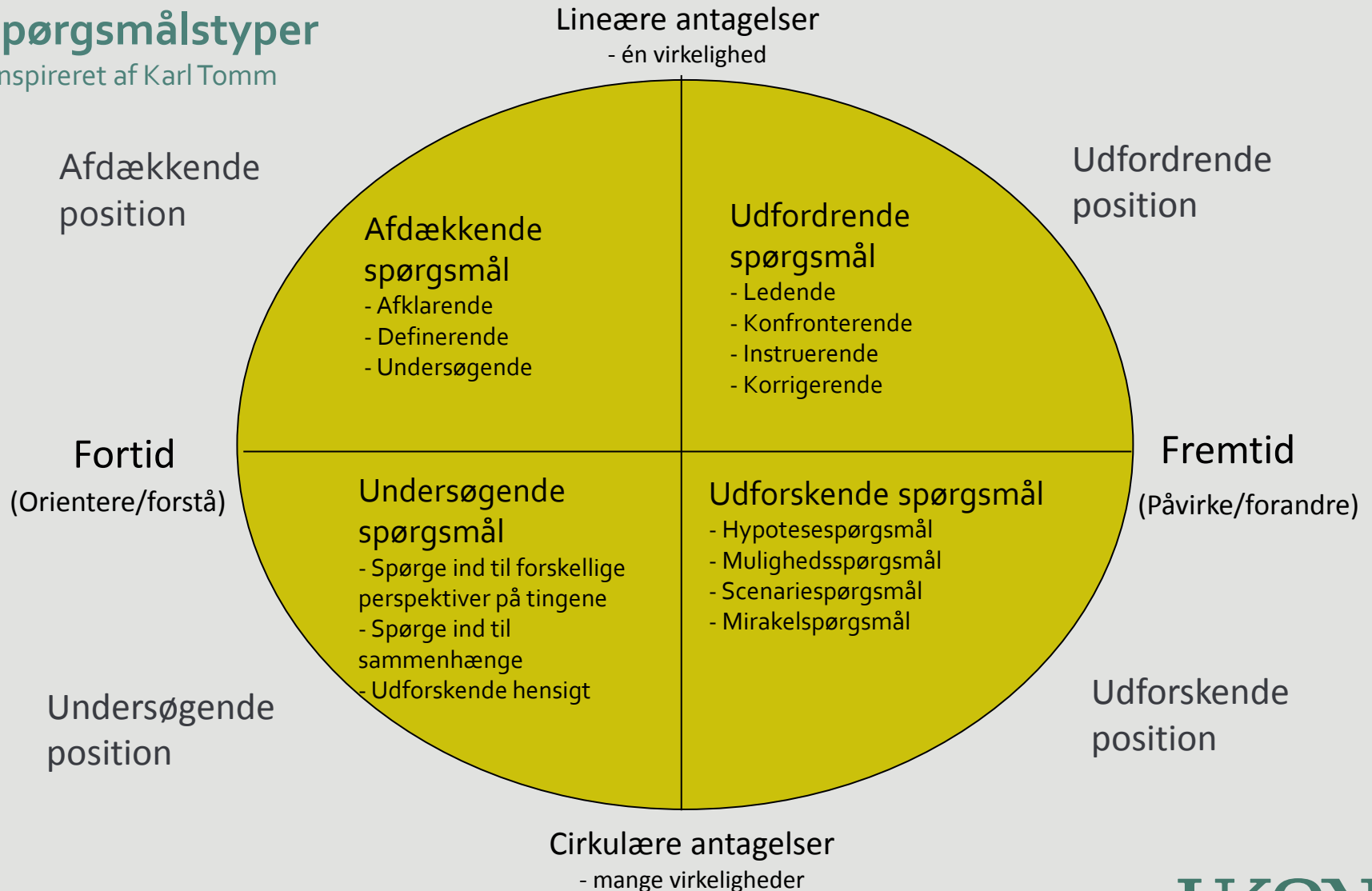
Kunne det være, at han simpelthen ikke..

Jeg sidder og tænker på en række muligheder...

- Coachens rolle:
  - Uærbødighed: fleksibel hypotesedannelse + multiple hypoteser
  - Nysgerrighed

# Spørgsmålstyper

- inspireret af Karl Tomm



# DIALOGVÆRKTØJ



- G** Trin 1: (goal) hvad er dit mål/ønske?
- R** Trin 2: (current reality) hvad er situationen nu?
- O** Trin 3: (options) hvilke handlemuligheder er der?
- W** Trin 4: (will) hvad vil du gøre?

*Whitmore, 1998*

**UKON**  
HUMAN RESULTS

# Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

## Trin 1: Kontrakt

- Hvor lang tid har vi til coachingen?
- Er der tavshedspligt?
- Er der noget du har brug for at sige inden vi går i gang omkring rammerne. Er der noget jeg kan gøre for at hjælpe mest muligt?
- Har vi særlige positioner som vi skal være opmærksomme på?

## Trin 1: Mål

- Hvad er det vi skal tale om?
- Hvad drejer problemstillingen sig om?
- Hvad er grunden til at du tager det op?
- Hvad vil du gerne have ud af samtalen?
- Er der noget som særligt optager dig?
- Hvor meget kan vi nå af det indenfor tidsrammen?



# Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

## Trin 2: Dataindsamling - konkretiserende spørgsmål

- Hvad drejer det sig om?
- Kan du give et eksempel?
- Hvem har del i det?
- Hvad tænker du om det?
- Hvor ofte viser det sig?
- Kan du sige noget mere om det?
- Hvornår sker det?
- Hvad er svært ved det?
- Hvem er det et problem for?
- Hvad har du/l gjort for at ændre på det?
- Hvad er kernen i problemstillingen?
- Hvad tænker andre om det?
- Hvad tror du det skyldes?

# Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

## Trin 3: Alternative handlemuligheder

- Hvilke af de muligheder, som du har skitseret tror du mest på?
- Hvornår skal du have gjort noget ved denne udfordring?
- Hvad kan du gøre for at ændre situationen?
- Hvad ville overraske andre/dig selv du gjorde?
- Hvis du gjorde.....hvad ville der så ske?
- Hvis du frit kunne vælge løsningen hvad ville den så være?
- Hvad ville andre foreslå du gjorde?
- Hvad ville du foreslå en anden som var i dit sted?
- Hvad forhindrer dig i at gøre noget andet?
- Hvem kan du inddrage i løsningen?

# Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

## Trin 4: handlingsplan

- Hvad mener du er realistisk at gøre nu?
- Hvad kunne du prøve af?
- Hvad er næste skridt?
- Hvad er dine forventninger til den forandring du vil prøve at skabe?
- Kan du inddrage andre i denne plan?
- Hvis du skulle sætte et meget ambitiøst mål hvad ville det så være?
- Er der ellers noget du har fået ud af sessionen?

## Trin 4: Afrunding

- Hvordan har det været?
- Er der noget vi skal aftale omkring det vi har talt om?
- Skal der følges op fra coachens side?



# Litteratur

- **Stelter, R.** (2002). Coaching – læring og udvikling. København: Psykologisk Forlag.
- **Stober, D.R.** (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. (pp. 17-50). In: R.D. Stober & A.M. Grant: *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- **Tomm, K.** (1988). Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Linear, Circular, Strategic or Reflective Questions. *Family Processes*, vol. 27.
- **Whitmore, J.** (1998). Coaching på jobbet – en praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbejders færdigheder. Peter Asschenfeldts nye Forlag.

# De mange roller og relationer



# Kompetence: Hvad tæller når det gælder?

- **Den faglige kompetences betydning?**

Svært at skabe værdi af sin viden uden andre

- **Den personlige kompetences relativt større betydning!**

Få og formidle idéer, lytte, konfrontere, være fleksibel, håndtere uenigheder og konflikter, motivere, vedligeholde relationer, tage ansvar, beslutte, indrømme fejl



# To roller - opgaven er den styrende



Ekspert

Giver svar, rådgiver om bedst mulige løsning med afsæt i ekspertviden



Proceskonsulent

Stiller spørgsmål, understøtter "kundens" proces, så "kunden" finder frem til den bedste løsning

# 5 roller: et forsøg på afgrænsning

## 1. Eksperten

Fokuserer på det konkrete indhold, undersøger, udreder & opstiller løsningsforslag og giver råd. Er i stand til at tilføre systemet ny viden; fx den klassiske IT- konsulent, den finansielle rådgiver, den juridiske konsulent, mv.



## 2. Analytikerens

Undersøger eller afdækker problemstillinger eller udviklingsbehov, typisk dataindsamling og afrapportering/ data-feedback. Opstiller ikke egentlige løsningsforslag; fx undersøgelser, markedsanalyse, data til benchmarking, "politik-formulering", proces-analyser



# 5 roller: et forsøg på afgrænsning

## 3. Instruktøren, underviser, træner

Formidler og træner viden, modeller og færdigheder. Konsulenten sætter dagsordenen for hvad det er, der skal instrueres i; fx masterclass, sidemandsoplæring, undervisning, efteruddannelse mv.



## 4. Facilitatoren, ordstyrer

Påtager sig autoritet ift. gruppens arbejde, sætter typisk en dagsorden for arbejdet, sikrer at grænser overholdes, faciliterer gruppens arbejde.



# 5 roller: et forsøg på afgrænsning

## 5. Proceskonsulenten

Er optaget af "kundens" arbejdsproces; både opgave- og personfokus. Lader primært kundesystemets autoritetssystem arbejde. Hjælper til "at få det bedste frem" hos kunden. Bidrager i den rene form ikke med konkret indhold til sagen.



# Forskellige roller...

Forskellige roller har hver deres funktion og berettigelse. I praksis er rollerne sjældent rene; Øvelsen ligger i at forholde sig til, **hvad du gør, og hvorfor du gør det.**

Samtidig kan der være en forventning om eller brug for rolleskift undervejs i processen: **afstem forventninger!**

Og husk: ***"Hvis det eneste værktøj, du ejer, er en hammer, begynder ethvert problem at ligne et søm."***

*Citat: Abraham Maslow, russisk-amerikansk psykolog*



# Dig og rollen



## 1. Rollerne: overvej med dig selv

- Hvad er jeg mest?
- Hvilken rolle fungerer bedst for mig?

## 2. Procesleder: overvej med dig selv

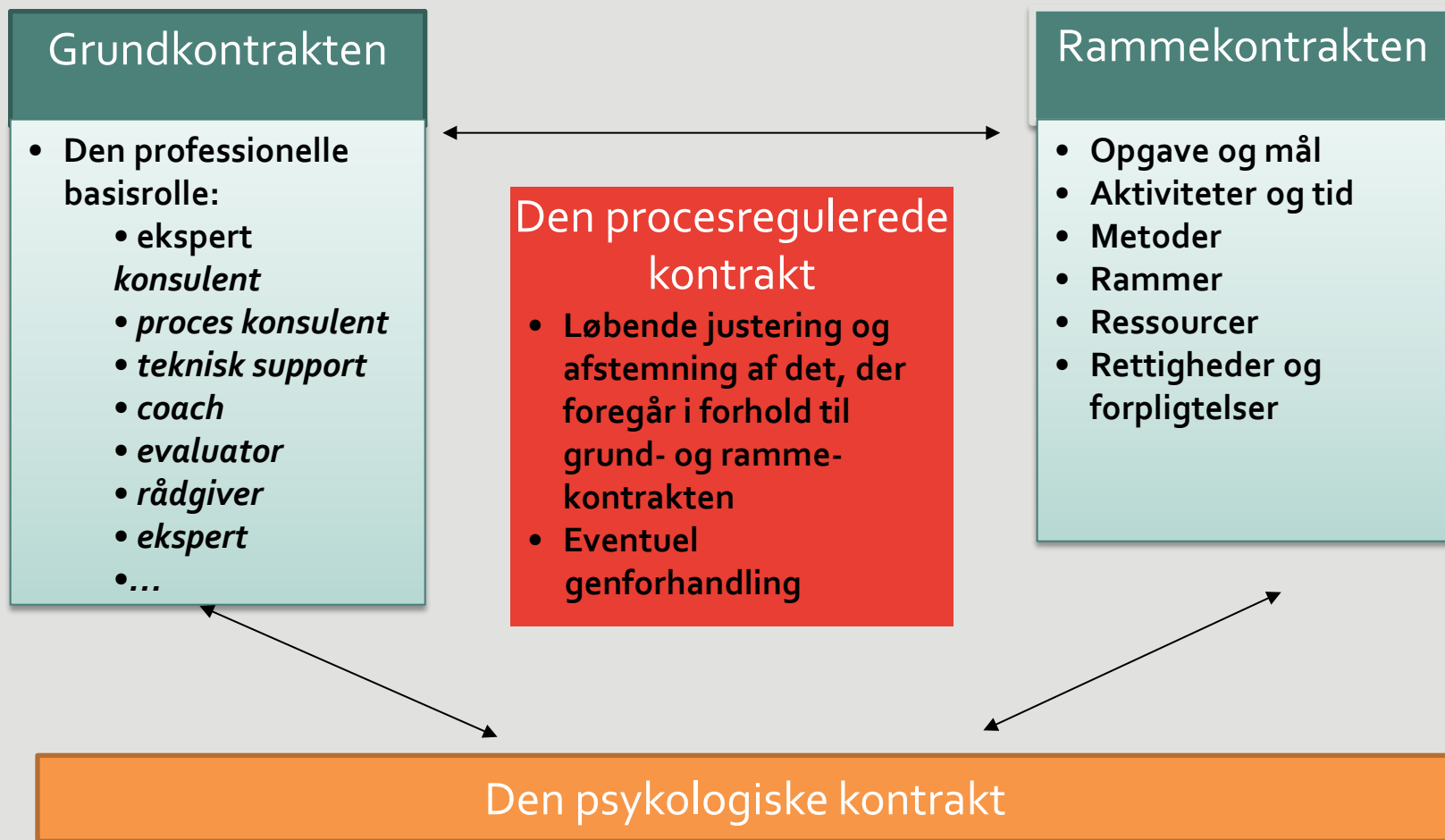
- Hvordan kan jeg se mig selv i procesleder rollen?
- Hvad er jeg mest bekymret for? Hvad synes jeg er sværest?

## 3. Del overvejelserne med din sidemand

## Kontraktering: Basis for al godt samarbejde – Uagtet din rolle



# Kontraktens niveauer



# Håndtering af rollen

## ”Forventningen”:

Hvilken rolle tager jer/tror jeg er den rette for opgaven?

Hvilken rolle tildeles jeg – fra hvem?

Hvilken rolle plejer jeg at have i dette samarbejde?



**ROLLEN**



## Konsulentens / kundens ”bagage”

Hvad har kunden brug for, for at blive en succes med opgaven?

Hvad har han af erfaring og kompetencer?

Hvad har jeg at byde ind med?

## Kontrakten:

Hvad er opgaven?

Eksplícitte aftaler om rolle og leverancer

