

Dialog der udvikler

Ledelse er ikke noget man er, det er noget man gør. Du bliver bedre til at kommunikere med dine medarbejdere, så du på den måde kan skabe motivation og engagement og i sidste ende forbedre resultaterne for din virksomhed.

Tid og sted

Torsdag den 19.01.2017
 Kl 09.00 – 13.00

Gefion
 Fulbyvej 15
 4180 Gefion

Målgruppe

Landmænd der vil blive bedre til at bruge medarbejder-dialoger til at udvikle deres virksomhed.

Udbytte

Du får indsigt og viden om dig som leder. Du får værktøjer til at forbedre din kommunikation med dine medarbejdere, så du ad den vej opnår bedre resultater i din virksomhed.

Efter kurset kan du:

- Bevidst vælge forskellige ledelsesroller
- Anvende flere dialogværktøjer
- Udvikle dine medarbejdere via dialog

Indhold og metode

Vi arbejder med:

- Ledelsesroller
- Dialogværktøjer
- Medarbejder afklaring

Formen er oplæg, dialog, sparring og træning.

Forberedelse

Hvordan er det gået efter den siden sidst Find et eksempel på en dialog, hvor det gik godt og på en dialog, hvor det ikke rigtig lykkedes. Alle eksempler kan bruges. Intet er for stort eller for småt.

Kig evt forbi

https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Personaleledelse/Sider/OV_16_7481_GROW_Medarbejderafklaring.aspx

Login er det samme som på landmand.dk.

Undervisere

Tove Goldbeck Jensen, Gefion
 Jørgen Kroer, Seniorkonsulent, SEGES
 Jette Nissen, Specialkonsulent, SEGES

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

Forløb

Den 17. november 2016 Kl. 09.00 – 13.00	1½ times coaching	Den 19. januar 2017 Kl. 09.00 – 13.00
Præsentation af en række ledelses- og kommunikationsværktøjer. ✓ Introduktion til forløbet ✓ Lederroller ✓ Dialogværktøjer ✓ Aktiv lytning ✓ Valg af fokus ✓ Introduktion til Coaching	Det der får opmærksomhed vokser! I coaching samtalen følger I op på de mål du har sat, og du oplever effekten af en god dialog på egen krop.	Hvad går godt, hjælp til det der er svært og næste skridt Vi arbejder videre ud fra jeres erfaringer med og ✓ Gruppens erfaringer ✓ medarbejderafklaring ✓ Nyt fokus ✓ Evaluering

Sorø den 19. januar 2017

Jette Nissen, SEGES

Jørgen Kroer, SEGES

DIALOG DER UDVIKLER

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

"Fortæl mig, og jeg glemmer.
Vis mig, og jeg husker.
Involver mig, og jeg forstår."

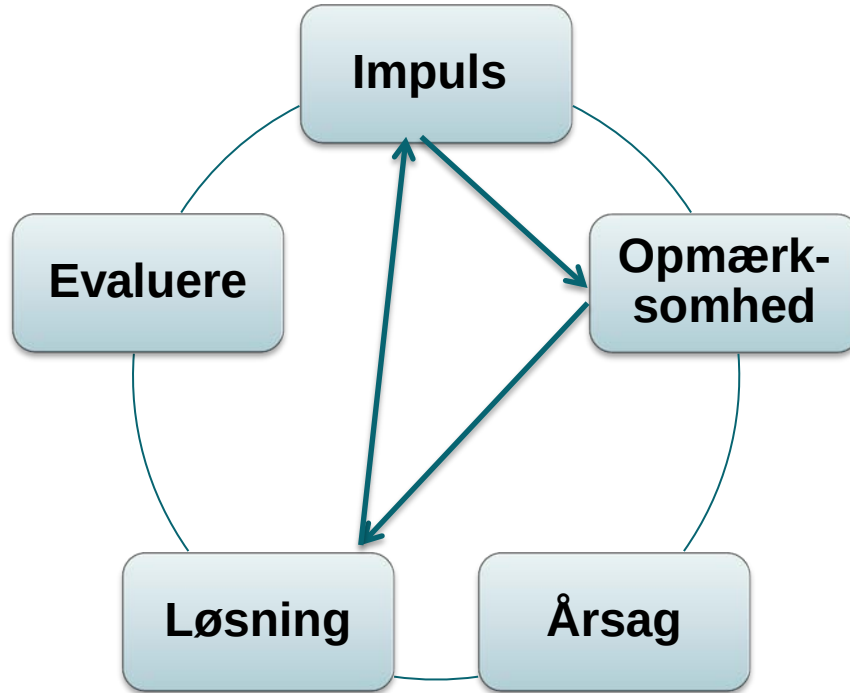
Konfutse (Kinesisk filosof 551-479).

Den 17. november 2016 Kl. 09.00 – 13.00	1½ times coaching	Den 15. december 2016 Kl. 09.00 – 13.00
Præsentation af en række ledelses- og kommunikationsværktøjer. ✓ Introduktion til forløbet ✓ Lederroller ✓ Dialogværktøjer ✓ Aktiv lytning ✓ Valg af fokus ✓ Introduktion til Coaching	Det der får opmærksomhed vokser! I coaching samtalen følger I op på de mål du har sat, og du oplever effekten af en god dialog på egen krop.	Hvad går godt, hjælp til det der er svært og næste skridt Vi beslutter den endelige dagsorden efter møde I, men vi har nogle ideer: ✓ Gruppens erfaringer ✓ Teori om kommunikation ✓ Nyt fokus ✓ Evaluering

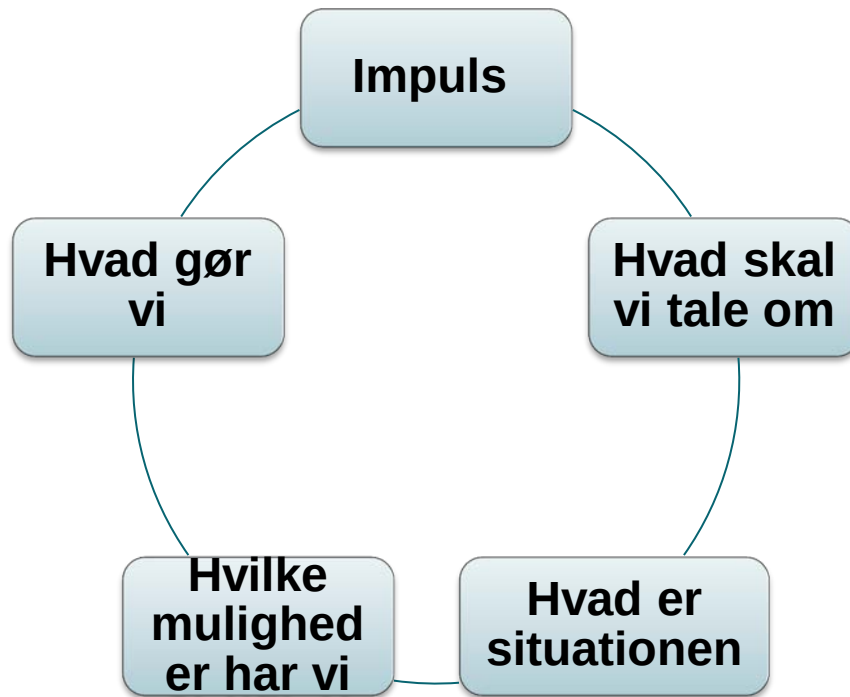
PROGRAM

- Velkommen og siden sidst
- GROW – lidt repetition
- Dialog der udvikler
- Teori og måske øvelse
- Mit nye fokus
- Frokost kl. 12.30

AT LØSE PROBLEMER



GROW



FOKUSOMRÅDER

Deltager 1	Stille spørgsmål og lytte til medarbejderne. Tænke mere over de 4 faser – ikke bare gå til løsning. Holde medarbejdersamtaler.
Deltager 2	Tage en intro-samtale med den nye medarbejder og invitere ham til at spørge ind. Når jeg stiller ham en opgave vil jeg få ham til at genfortælle opgaven. Jeg vil overveje "de to spørgsmål" også på de andre medarbejdere. Komme rundt i alle 4 faser inden jeg springer til løsning. Følge op på handling/løsning.
Deltager 3	Bede medarbejdere om at stille to spørgsmål hver dag. Morgenkaffe – invitere om lidt mere snak på gangen. Hvad tænker I om det? Ikke være for konkluderende. Jeg skal bruge lidt tid på at være lidt langhåret.
Deltager 4	Bedre til at snakke med NN. Invitere ham til lidt mere snak. Jeg tænker, at han oplever at jeg snakker mindre med ham end med de andre. Undgå pinlig tavshed.

OPFØLGNING OG TRÆNING

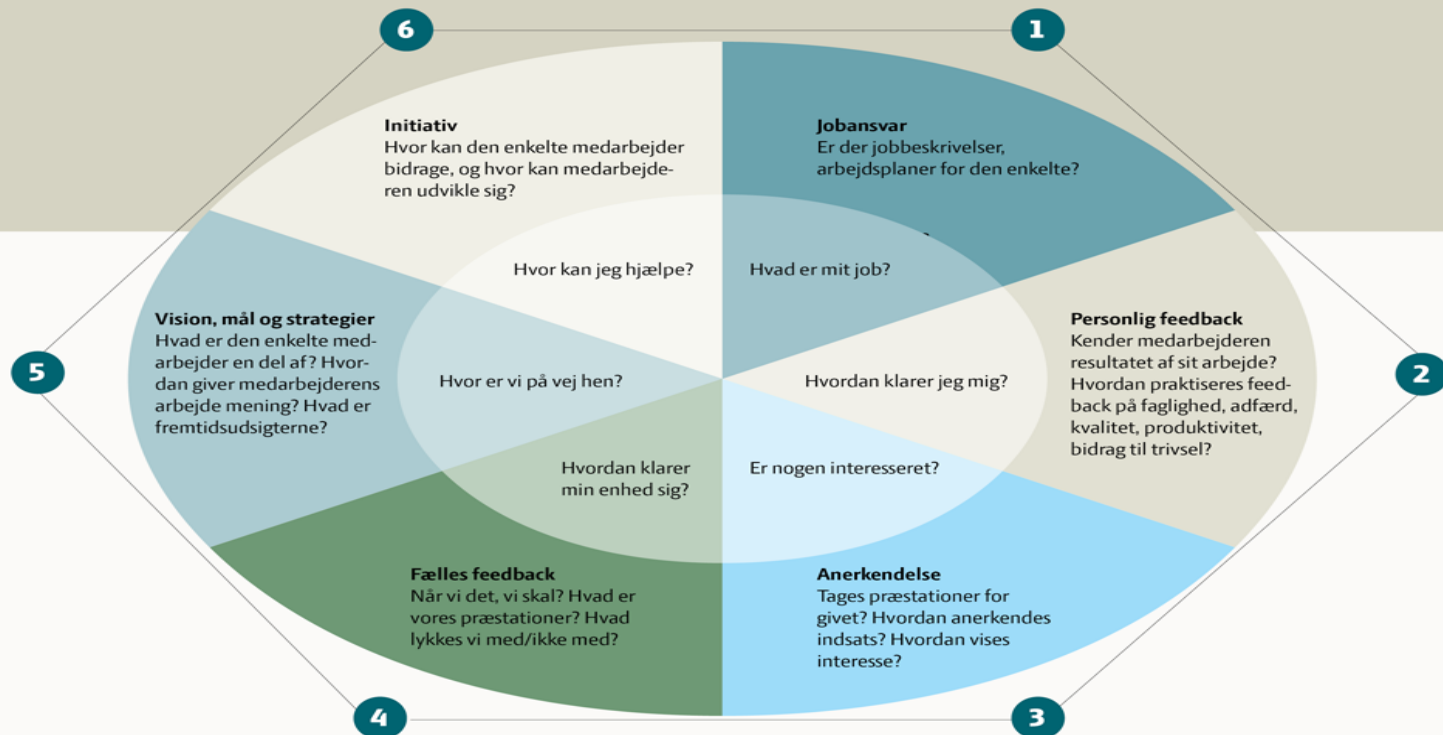
To formål

1. Følge op på fokusområder
2. Træne det at spørge og lytte

Sådan gør vi

- Spørger ind vha. GROW og lytter
- Time-out
- Bevidner/genfortæller, så fokusperson får nye perspektiver på
- Handlingsplan

VÆRKTØJET MEDARBEJDERAFKLARING

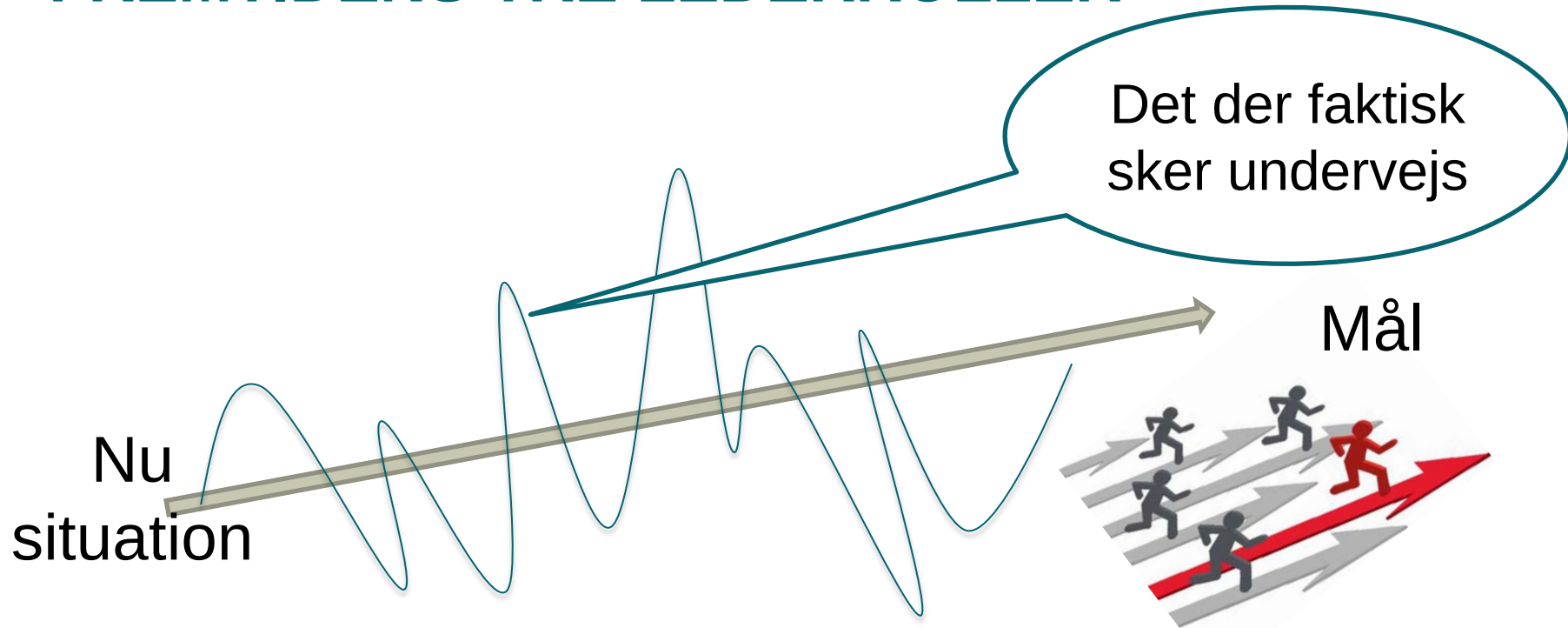


TRE LEDERROLLER

- Målsætter
- Guldgraver
- Detektiv



FREMTIDENS TRE LEDERROLLER



MÅLSÆTTEREN

Får andre til at:

- Forstå opgaven
- Blive enige om, hvad der skal gøres
- Finde ud af hvordan det skal gøres.

Nu
situation

Mål



GULDGRAVER

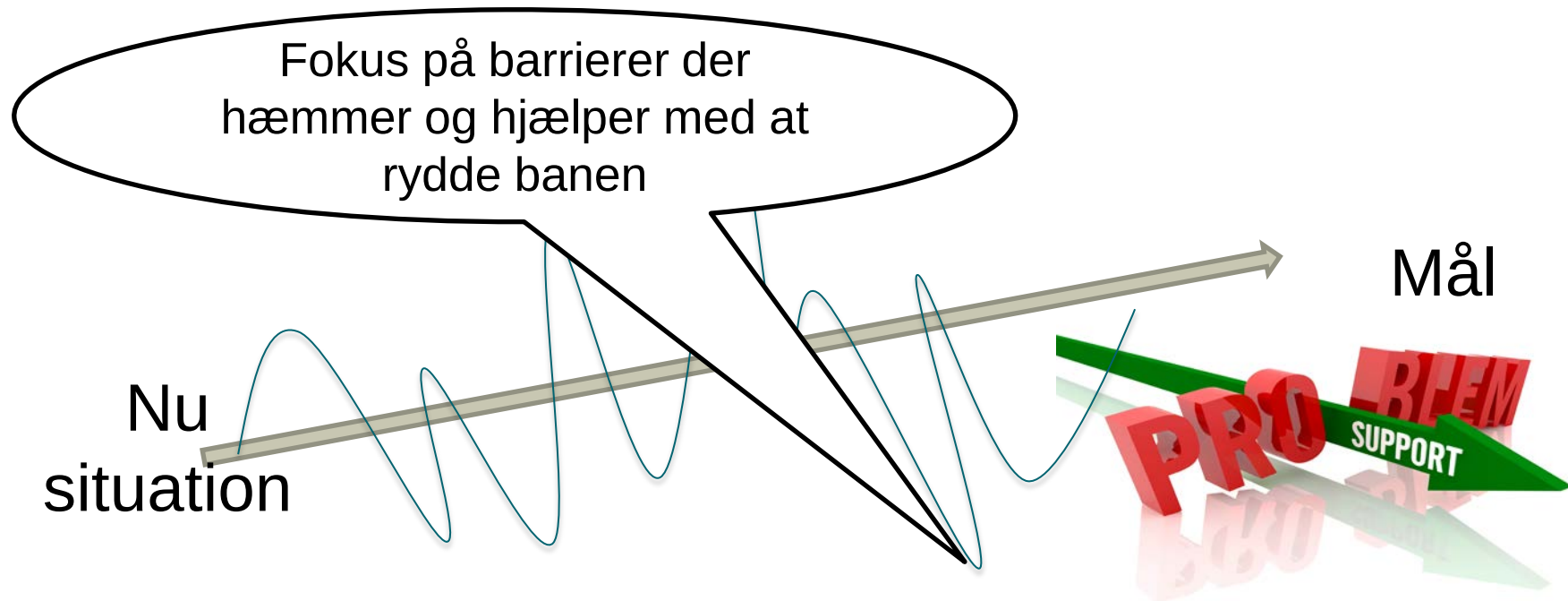
Undersøger sammen
medarbejderne hvad der
faktisk sker Når ting
lykkedes

Nu
situation

Mål



LEDEREN SOM DETEKTIV



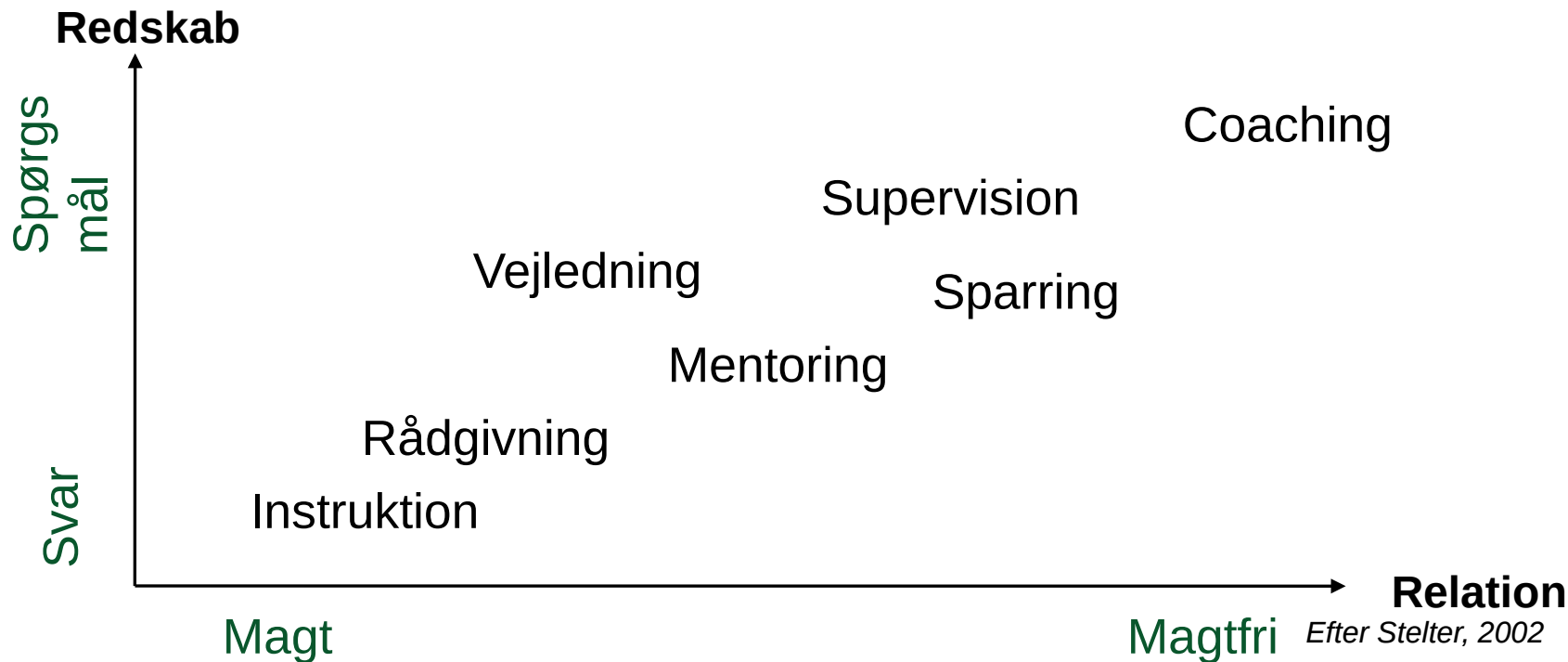
MÅL I UDVIKLINGSDIALOGER

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

GROW - ET 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?

SAMTALELANDKORT



LEDERENS OPGAVE I UDVIKLINGSDIALOGER

- 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

LEDELSESTEMAER

- Kvalitet
- Fleksibilitet
- Engagement
- Effektivitet
- Faglighed
- Andet

KVALITET

Fejl, præcision orden

- Overholdes kvalitetskrav?
- Er der vilje til at reducere fejl?
- Er der vilje til at holde orden på arbejdsplads

FLEKSIBILITET

Samarbejde, omstillingsevne, tilgang til ændringer og indstillet på at udføre forskellige

- opgaver,
- arbejdsforhold,
- kolleger
- arbejder for helheden.

ENGAGEMENT

Initiativ, selvstændighed, blik for omkostninger, ansvarsbevidst og interesse

- jobbet
- samarbejdet
- det fælles mål
- planlægger opgaver rationelt
- vilje og lyst til at løse opgaver

EFFEKTIVITET

Stabilitet, levere i forhold til arbejdsplaner og aftaler og udnytte

- materialer
- maskiner og
- arbejdstid så opgaver udføres som aftalt
- bidrager udover eget område til at kolleger når deres mål.

FAGLIGHED

Jobkendskab, erfaring, færdigheder

- overblik,
- kan prioritere
- afhjælpe problemer
- reagere hensigtsmæssigt i kritiske situationer

MIT FOKUS

- Hvad vil du have fokus på
- Hvornår begynder du?
- Hvem kan hjælpe dig?
- Hvordan vil du gøre det?

LYTTEØVELSE

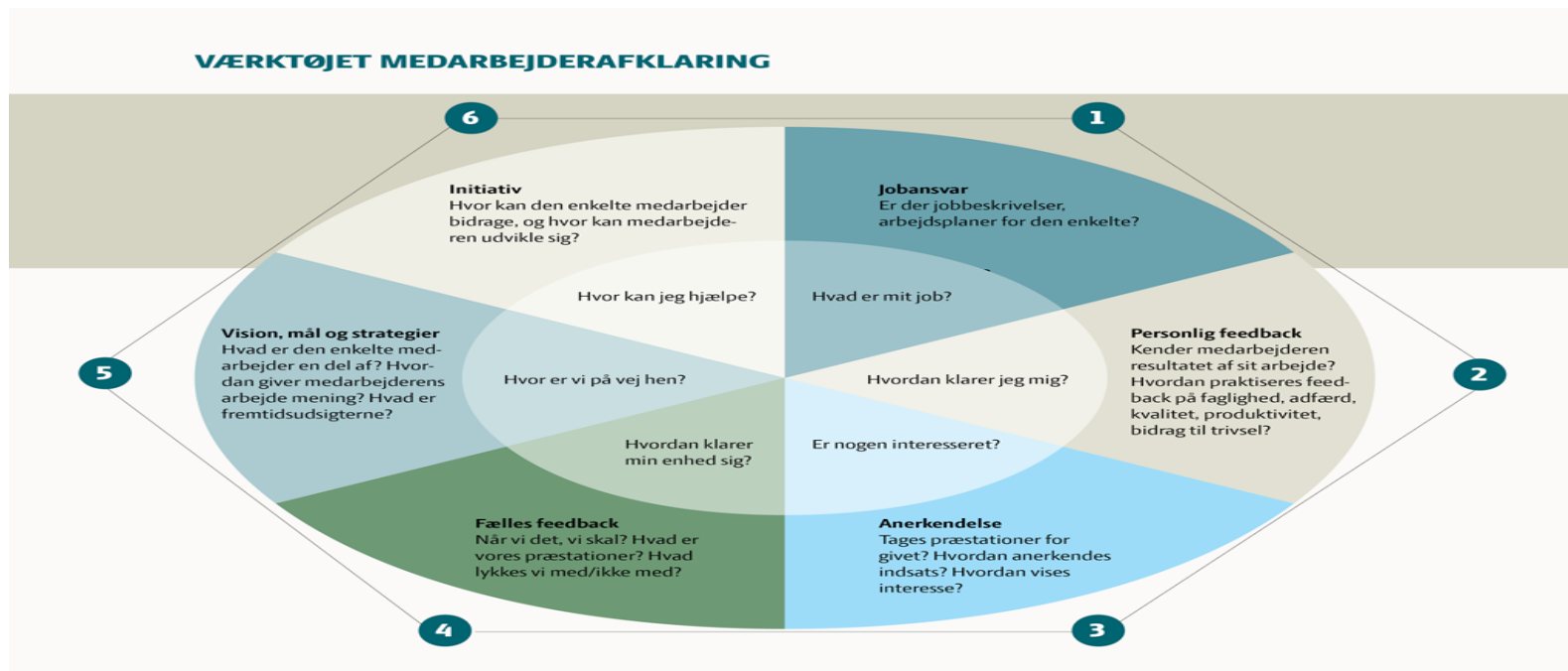
A fortæller

B lytter aktivt med nik, anerkendende lyde og øjenkontakt

På signal fra mig efter 1-2 minutter, skal B blive uopmærksom, klø sig i håret, gabe, kigge på telefonen, uret eller ud af vinduet eller op i loftet.

Vi stopper øvelsen efter kort tid.

UDVIKLINGSDIALOGER



FEEDBACK NÆRVÆRENDE LEDELSE

I WANT YOU



FOR FEEDBACK!

FEEDBACK

Overordnet så medarbejder føler sig forstået

- Anerkend intention (den er altid god)
- Lyt til forklaringer, måske er problemet et andet sted eller hos en anden
- Lyt evt. til forbedringsforslag
- Giv plads til indflydelse
- Giv frihed til valgmuligheder

AT GIVE HJÆLPSSOM FEEDBACK

Destruktiv feedback

- Skjulte hensigter
- fremhæve sig selv
- udstille person, kritik
- uden forbedringsforsalg

Konstruktiv feedback

- Øger kendskab til sig selv
- Opmuntre til udvikling
- Giver valgmuligheder
- Faglig udvikling
- Korrigere adfærd

FEEDBACK

Hjælpssom feedback er

- Ros ris ros
- Konkret
- Tag fat i adfærd
- Begynd med: Jeg ser...
- Betydning for sagen: Det du gør betyder...
- Informativ og giv valmuligheder
- Konstruktiv fremadrettet og løsningsfokuseret

Skadende feedback er

- Ros ris ros
- Generel
- Person fordømmende
- At starte med at dømme: Du er ...
- At være upræcis
- Tung direktiv forandringskrævende
- Bagudrettet og bebrejdende

ÅBEN FORVENTNINGSADFSTEMNING



FORVENTNINGSAFSTEMNING

Kvalitet – fejl præcision orden

- Overholdes kvalitetskrav? er der vilje til at reducere fejl? er der vilje til at holde orden på arbejdsplads

Effektivitet – Stabilitet, levere i forhold til arbejdsplaner og aftaler

- Udnytte materialer maskiner og arbejdstid så opgaver udføres som aftalt bidrager udover eget område til at kolleger når deres mål.

Fleksibilitet – samarbejde, omstillingsevne, tilgang til ændringer

- Indstillet på at udføre forskellige opgaver, arbejdsforhold, kolleger arbejder for helheden.

Engagement – initiativ, selvstændighed, blik for omkostninger, ansvarsbevidst

- Interesse i jobbet, samarbejdet, det fælles mål, planlægger opgaver rationelt vilje og lyst til at løse opgaver

Faglighed – jobkendskab, erfaring,

- Overblik, kan prioritere, afhjælpe problemer reagere hensigtsmæssigt i kritiske situationer

FORVENTNINGSAFSTEMNING PROCES

- Hvad kalder situationen på
- Hvor placerer i jer hver især på skala
- Hvorfor har medarbejdere placeret sig hvor han hun har
- Hvorfor har han hun ikke placeret sig lavere
- Hvorfor har du placeret medarbejdere hvor du har
- Hvorfor har du ikke placeret medarbejderen lavere
- Feedback og opnå fælles tilslutning til placering
- Aftal de vigtigste indsatser ud fra jobkrav og situation
- Aftal opfølgning
- Aftal hvordan du som leder skal hjælpe og støtte og hvilken

FASTHOLD NÆRVÆRENDE LEDELSE





Effektkort

Nærværende ledelse

Indsatser	Adfærd	Resultater	Strategi
Hvilke indsatser giver ny adfærd, der støtter resultat og strategi?	Hvilken adfærd skal ændres for at skabe de ønskede resultater?	Hvordan måler vi dem?	Hvad er formål med forløbet/projektet? Hvilke forandringer vil vi skabe?



Hvad kan hæmme/fremme de ønskede resultater?
Hvad skal kommunikeres før, under og efter?

Hæmme / Fremme

Handling

Ansvar

HANDLINGSPLAN

Find en betroet partner og gennemgå step for step spørgsmålene her nedenfor.

På en skal fra 1 til 10 hvor fast besluttet er jeg for at tage fat i det nye?

Hvad er det for ny adfærd eller nye kompetencer jeg vil arbejde med

Hvad er det præcist jeg kan gøre når jeg udfører den nye adfærd eller de nye kompetencer effektivt

Hvordan adskiller det nye sig fra den adfærd som jeg har nu

Hvilke barrierer for at ændre adfærd er nødvendige at håndtere for at komme til det nye

Hvor lang tid vil det tage mig at blive fortrolig med den nye adfærd

Hvilke trin er der på vejen

Hvilke situationer giver det nye mig mulighed for at gennemføre

Hvilken hjælp for jeg brug for og fra hvem

Hvordan vil jeg bede dem om hjælp

Hvordan vil jeg vide om jeg har succes med det nye

Hvordan får jeg feed back

Hvornår starter jeg

På en skala fra 1 til 10 hvor fast besluttet er jeg på at gå i gang Hvad er det første trin jeg tager allerede nu

OPGAVEN

- Vælg et af ledelsesprincipperne
- Gennemfør ledelsesprincippet mindst tre gange inden næste møde
- Noter dine erfaringer efter hver gang
- Svar på spørgsmål i spørgeskema
- Tag det hele med på møde tre

MINE ERFARINGER MED: _____

- Mine tre største aha oplevelser:
- Hvad har virket?
- Hvad fremmede dit arbejde?
- Hvad hæmmede dit arbejde?

MINE NOTER EFTER HVER AFPRØVNING

Erfaringer efter første gang

Erfaringer efter anden gang

Erfaringer efter tredje gang

Andet

Formål med det samlede forløb

Udbytte

- Du får indsigt og viden om dig som leder
- Du får værktøjer til at forbedre din kommunikation og dine dialoger
- Du træner værktøjer, så du er klar til at anvende dem i hverdagen

Formål med forløbet

- Ledelse er ikke noget man er, det er noget man gør. Du bliver bedre til at kommunikere med dine medarbejdere, så du på den måde kan skabe motivation og engagement og i sidste ende forbedre resultaterne for din virksomhed.

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



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

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
FØR	Modul I		GROW Introduktion og træning
FØR	Coaching	Hjælp til fokusområde	Individuel coaching v. Karen eller Tove
09:00-09:30	Velkommen	At deltagerne kan se den røde tråd til det der er gået forud, programmet i dag og næste skridt.	INDHOLD Den røde tråd – før – under – efter ANSVAR: Jette Genopfriske - Problemcirklen - GROW - Deltagernes fokusområder ANSVAR: Jørgen

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
			HUSK Blokke, kuglepenne, powerpoint
09:30-10:30	Dialog der udvikler	To formål 1) At træne det at stille spørgsmål og at lytte 2) At følge op på jeres fokusområder	Introduktion til opgaven (10 min) I skal på skift interviewe hinanden under overskriften: "Hvad var mit fokus og hvad er jeg lykkes med siden sidst"? I kender spørgsmålene, det er dem fra GROW, som vi trænede sidste gang Rådgiverens rolle (Tove og Karen) er - at lytte og bevidne - hjælpe interviewer med at blive i fase I, II eller III - at lave "time-out" og give sparring og/eller udlevere spørgsmål til næste fase - at interviewe fokusperson efter fase III om hvordan det var at fortælle, hvad virkede godt, hvad hjalp dig til at folde din historie ud? - At bevidne fokuspersonens historie i samarbejde med interviewer: "Hvad var det vi hørte? Hvad gjorde særligt indtryk. Hvad får det mig til at tænke på?" Til sidst får fokuspersonen "det endelige ord": "Hvad bliver vigtigt og hvad er næste skridt"? - Rådgiver introducerer Opgaven er at A&B skal interviewe hinanden GROW 1) Rådgiveren sætter temaet: "Hvad var mit fokus og hvad er jeg lykkes med siden sidst". Rådgiver har også ansvar for praktikken

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
			2) (5 min) A får udleveret trin II og interviewer B. Rådgiver kan lave time out og hjælpe A med at stille spørgsmål og med at blive i fase II. Rådgiver laver time-out mindst én gang for at vurdere om trin II er helt færdig. Hvis ja får A udleveret spørgsmålene til trin III og fortsætter der. 3) (5 min) A interviewer B med trin III spørgsmål 4) (5 min) Rådgiver interviewer B (A lytter) 1) Hvordan var det at fortælle 2) Hvad virkede godt/Hvad hjalp dig til at folde din historie ud? 5) (5 min) Rådgiver bevidner i dialog med interviewer Hvad var det vi hørte? Hvad gjorde særligt indtryk. Hvad får det mig til at tænke på. 6) (5 min) B fortæller hvad han/hun lagde særligt mærke til, hvad bliver tydeligt og hvad er næste skridt A og rådgiver tjekker vha trin IV spørgsmål at B har en "holdbar" handlingsplan og runder af. Pause 10 minutter A& B bytter roller og processen gentages

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
			HUSK Talekort Dialog der udvikler ANSVAR: Jette
10:30 – 12:00			Plenum Hvad har jeg lært? Forskellige temaer vi kan tage op, afhængig af hvad der sker - MUS-samtalen /Medarbejderafklaring - De tre lederroller - Dialog-temaer: Hvad kan man tale med sine medarbejdere om - Samtalelandkortet - Man kan ikke "ikke kommunikere" ANSVAR: Jørgen
			Opsamling på lytteøvelse Spørg A: Hvordan var det før og efter signalet Spørg B: Hvordan de synes, det gik? Observerede de ændringer hos taleren før og efter skiftet? Hvordan synes de selv, det var at lytte på så forskellige måder? ANSVAR: Jette
12:00-12:15	Mit fokus	At deltagerne beslutter, hvad deres nye(?) fokus er	PROCES Individuel tid: 10 min

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
			Plenum Deltagerne fortæller, hvad de vil arbejde med. Vi noterer på FO ud fra "Det der får opmærksomhed vokser" "Den evige opfølgning" "Tandtråd lige inden besøg ved tandlægen" "Gensidig inspiration" "Lære noget af hinanden" "12 ugers reglen" ANSVAR: Jette
12:15–12:30	Tak for i dag	At samle op på dagen	ANSVAR: Jørgen

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

LDP 2020



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

Følge op på fokus og træne det at stille spørgsmål og lytte

Roller

1. Fokuspersion (landmand)
Fortæller, lytter, samler op
2. Interviewer (landmand)
Interviewer, lytter og bevidner
3. Vidne og sparringspartner (rådgiver)
Lytter, hjælper med at blive i de forskellige faser, sparringspartner, bevidner, faciliterer

Fase	Aktivitet og instruktion	Tid
Trin II	Fokuspersion Fortæller hvad var mit fokus, og hvad er jeg lykkes med siden sidst. Interviewer Interviewer fokuspersion ved hjælp af spørgsmålene fra trin II Vidne Lytter og noterer Laver "time-out" mindst én gang for at vurdere om trin II er helt færdig. Hvis "ja" får interviewer udleveret spørgsmålene til trin III	5 min
Trin III	Interviewer Interviewer fokuspersion ved hjælp af spørgsmålene fra trin III Vidne Lytter og noterer Laver "time-out" mindst én gang for at vurdere om trin III er helt færdig. Hvis "ja" får interviewer udleveret spørgsmålene til trin IV	5 min
Time-out	Vidne Interviewer fokuspersion 1) Hvordan var det at fortælle 2) Hvad virkede godt og/eller hvad hjalp dig til at folde din historie ud?	5 min
Bevidning	Vidne bevidner i dialog med interviewer 1) Hvad var det vi hørte? 2) Hvad gjorde særligt indtryk? 3) Hvad får det mig til at tænke på? Fokuspersion Lytter	
Trin IV	Fokuspersion Fortæller hvad han/hun lagde særligt mærke til, hvad bliver tydeligt og hvad er næste skridt. Interviewer og vidne Tjekker vha. trin IV-spørgsmål at fokuspersionen har en "holdbar" handlingsplan og runder af.	5 min
Pause	Pause i 10 minutter Fokuspersion og interviewer bytter roller og processen gentages.	10 min