

| | | |
|--|-----------|------------|
| Dialogudfordringer – opsamling efter møderække | Ansvarlig | JKO |
| | Oprettet | 16-09-2016 |
| | Side | 1 af 4 |
| Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer | | |



1. Forløbsbeskrivelse

Med hensigten om at finde ud af, hvilke dialogudfordringer bedriftsledere har med deres medarbejdere, har Projektet interviewet lederne om, hvordan kommunikationen foregår på deres bedrift. Centrale spørgsmål har bl.a. været: Hvilken dialogtype har du med medarbejderne, og hvordan passer den dialog med de kommunikationsudfordringer, som du oplever på bedriften?

Der er i alt gennemført 3 møder med 5 bedrifter og to ledelsesrådgivere. Mellem møde 2 og 3 er der gennemført individuelle interviewmøder med bedrifterne. Omdrejningspunktet for møderne har været, hvordan bedriftslederne har dialog med deres medarbejdere, og hvilke dialogformer bedrifterne anvender i deres daglige ledelse:

- Møde:** Introduktion til de forskellige bedriftsledere og deres dialogudfordringer
- Møde:** Præsentation og afprøvning af udviklingsdialoger
- Møde:** Opsamling – Hvordan har arbejdet med udviklingsdialogerne været?

Notatet her er referat fra tredje og sidste møde i erfa-gruppen, og er samtidig en opsamling på udviklingsprocessen.

Deltagernes udbytte

Deltagerne havde arbejdet med udviklingsdialoger, og oplevede det som vanskeligt at skulle implementere nye dialogformer i en travl hverdag. De var dog enige om, at værktøjet var godt og nyttigt, og blandt andet var det afprøvet med succes ved introduktion af en ny medarbejder. Her havde deltageren oplevet, at den nye medarbejder havde brug for meget mere introduktion end før beregnet. Det var blandt andet fremkommet som følge af den anderledes dialogform, hvor den nye medarbejder i dialogen havde vanskeligt ved at finde løsninger. Det gav ejeren nyttige informationer om at sætte introduktionstempoet ned, med en mere effektiv introduktion til følge.

En anden havde brugt dialogværktøjer for at få en medarbejder til at prioritere nogle af de opgaver, som han ellers sprang over, som mere vigtige. Udviklingsdialoger og nogle af spørgsmålene hjalp ejeren og medarbejderen til at finde frem til mere holdbare løsninger, og nogle af de ting der var på dagsordenen i denne dialogform er efterfølgende blevet løst, blandt andet oprydning.

Denne type dialoger er et helt nyt område for deltagerne, og på mødet trænede deltagerne udviklingsdialogformen. Der var enighed om, at det var svært at træne, og at der behøvedes mere tid til at få de mange spørgsmål og selve metoden rigtig i gang. Derfor blev der omformuleret og designet en light udgave,

som deltagerne var enige om, var mere tilgængelig i hverdag, og som de efterfølgende trænede og oplevede som meget anvendelig. Light udgaven præsenteres her neden for og der udvikles en vejledning til modellen.

1.1 Introduktion til bedriftledernes dialogudfordringer

Første møde var et fokusgruppeinterview med repræsentanter fra de 5 bedrifter. Målet var her at identificere, hvilke dialogudfordringer lederne har både med medarbejderne og medarbejderne imellem. Her blev bl.a. berørt emner som mødestruktur på bedriften, og hvordan man som leder skal tilpasse sin kommunikation til den enkelte medarbejder. Udover at fortælle om egne udfordringer, blev coachingmodellen GROW præsenteret som et konkret værktøj til at arbejde med dialoger på arbejdspladsen. Under mødet kom det bl.a. frem, at en af bedriftsledernes store udfordringer er, at den dialog, der typisk foregår, er envejskommunikation, hvor lederen får en instruerende rolle og herigennem fastlægger en hierarkisk struktur på bedriften.

Mellem første og andet møde holdt projektlederne et udviklingsmøde, hvor de på baggrund af inputs fra første møde udviklede udviklingsdialoger. De skal hjælpe lederne med at føre en dialog, der mere bærer præg af coaching end instruktion.

1.2 Præsentation og afprøvning af udviklingsdialoger

På det andet møde, blev udviklingsdialogerne præsenteret for bedriftslederne, og de fik lov til at afprøve dem med udgangspunkt i de dialogudfordringer, de har på deres bedrift.

Mellem andet og tredje møde har der været en fysik opfølgning. Projektlederen besøgte de enkelte bedriftsledere for at finde ud af, hvordan arbejdet med udviklingsdialogerne har været hidtil. Her fandt projektledelsen bl.a. ud af, at værktøjerne har været for komplicerede for lederne. Dét de er blevet præsenteret for på andet møde, har de ikke kunnet nå at lære nok til at anvende i praksis: At deres dialog i flere tilfælde skal have mere form af coaching end instruktion.

1.3 Evaluering af arbejdet med udviklingsdialoger

Omdrejningspunktet på det sidste møde var erfaringerne med arbejdet med udviklingsdialoger. Bedriftslederne har haft mulighed for at træne udviklingsdialogerne og er efterfølgende bl.a. blevet spurgt ind til: Hvordan har værktøjerne virket, hvad var effekten, og hvilke udfordringer er blevet identificeret i arbejdet? Flere gav udtryk for, at arbejdet var udfordrende. Derfor valgte projektledelsen at lave fire trin til, hvordan bedriftslederne lettere kan arbejde med udviklingsdialogerne:

1. Hvad skal vi tale om?
2. Hvad ved vi lige nu?
3. Hvilke løsninger kan vi få øje på?
4. Hvilken løsning er den bedste, vi kan sætte i værk?

2. Dialogudfordringer på bedriften

I den daglige ledelse oplever bedriftslederne flere dialogudfordringer. De kan overordnet opdeles i fire typer:

1. Faglige
2. Praktiske
3. Opstår i forhold til den enkelte medarbejder
4. Opstår i relationerne på arbejdspladsen.

2.1 Faglige dialogudfordringer

De faglige dialogudfordringer bunder i vid udstrækning i, hvordan lederne skal indlede en dialog om medarbejderens faglige kompetencer og udførelsen af arbejdet.

Grundlæggende er flere af bedriftslederne udfordret på at få medarbejderne til at udføre de opgaver, de gerne vil have dem til. Det skaber implikationer for, at medarbejderne gerne vil udfordres, udvikles og fastholdes i arbejdet, da lederne i flere tilfælde skal bruge ressourcer på at få medarbejderne til at udføre de grundlæggende arbejdsopgaver.

Det tyder samtidig på, at flere af lederne har ansat nogle medarbejdere, der ikke er så fagligt dygtige, som de regnede med, hvorfor det bl.a. tager længere tid at lære dem op. I adskillige tilfælde ændrer ledelsen derfor rolle fra at være rådgivende til mere at være den person, der går ved siden af den nye medarbejder og hjælper med arbejdet.

2.2 Praktiske dialogudfordringer

De praktiske dialogudfordringer, som flere af bedriftslederne kæmper med, har rod i to grundlæggende udfordringer: Lederne har svært ved at give slip, og den løsningsorienterede og anvisende kommunikation på bedriften er stort set eneste kommunikationsform.

Svært ved at give slip

Flere af bedriftslederne indikerer, at de har svært ved at uddelegere arbejdet og slippe tøjlerne. Når de endelig gør, indtager de en instruerende rolle og instruerer medarbejderne i arbejdet. Det tyder dermed på, at de opstiller en hierarkisk struktur, hvor de er styrende og instruerende og skal godkende arbejdet, mens medarbejderne skal følge anvisninger. I kraft af, at lederen også gerne tager del i eller udfører arbejdet selv, har medarbejderne svært ved at tage over og involvere sig fuldt ud i opgaveløsningen.

Begrænset dialog

En anden væsentlig udfordring er, at det generelt er sparsomt med dialogen på bedriften. Flere af bedriftslederne påpeger, at der er begrænset kommunikation på bedriften. Dog forsøger lederne at holde møder, men når de afholdes, har de vanskeligt ved at sætte emner på, der rækker ud over den daglige planlægning og opgavefordeling. MUS-samtaler bliver samtidig holdt for sjældent, og der er et ønske om gerne at ville prioritere medarbejderdialoger mere.

2.3 Dialogudfordringer i arbejdet med den enkelte medarbejder

Med forskellige medarbejdere følger adskillige udfordringer, som lederen skal forholde sig til. Som leder skal man favne et bredt spekter af medarbejdertyper, og det finder bedriftslederne ikke altid lige let. De udfordringer, som lederne oplever, kan overordnet opdeles i to: Oplæring af nye medarbejdere og hvordan medarbejdernes forskellighed giver udfordringer.

Oplæring af nye medarbejdere

Når en ny medarbejder er ansat, finder flere af bedriftslederne dialogen med vedkommende udfordrende. Flere oplever bl.a., at der kan gå for lang tid, inden den nye medarbejder af sig selv spørger ind til arbejdet, og at vedkommende er udfordret på det faglige. Samtidig kan det for bedriftslederne være svært at tale med den enkelte medarbejder om, hvordan de synes, at arbejdet går, særligt hvis det ikke går helt så godt, som lederen har forventet, f.eks. er medarbejderen langsommere til at lære nye ting.

I lyset af udfordringerne tyder det her på, at lederen derfor bliver en form for instruktør frem for en samarbejdspartner, og der bliver allerede fra starten af ansættelsesforholdet fastlagt en klar hierarkisk struktur, der senere kan være svært at ændre. Grundlæggende har det den konsekvens, at bedriftslederne oplever, at de har svært ved at skabe nysgerrig og undersøgende dialog med den enkelte medarbejder og dermed handler ud fra fornemmelser om, hvordan medarbejderen har det, fremfor konkret viden herom.

Medarbejdernes forskellighed

Bedriftslederne arbejder med medarbejdere, der har vidt forskellige personligheder, og derfor finder flere det

svært, hvordan de skal indgå i dialog med den enkelte. Flere af lederne erfarer, at enkelte medarbejdere har svært ved at prioritere deres arbejde, og når de bliver bedt om f.eks. at lave to-do-lister bliver det ikke gjort.

For nogle er udfordringen samtidig, at en af medarbejderne er for perfektionistisk i arbejdet, og at det dermed tager for lang tid at udføre, mens andre ledere oplever, at en medarbejder ødelægger motivationen for de andre, og ikke ønsker at være en del af et team. Disse forhold lægger ud over den instruerende og løsningsanvisende dialogform, der er den mest praktiserede, og meget tyder på, at lederne mangler dialogformer, der kan rumme disse problemstillinger.

2.4 Dialogudfordringer i relationen

Deltagerne oplever, at dialogudfordringer opstår både i relationen medarbejderne imellem og i relationen mellem lederen og medarbejderne.

Relationen mellem medarbejderne

Flere af bedriftslederne oplever, at der opstår udfordringer, når medarbejderne skal kommunikere med hinanden i det daglige arbejde.

Her fremhæves det særligt, at medarbejderne kan have svært ved at samarbejde med hinanden. Det resulterer bl.a. i, at en medarbejder indtager en uformel lederrolle og bliver dominerende over for de andre, hvilket kan medføre konflikter netop fordi, det er uformelt.

Arbejdet på bedriften er ofte travlt, og opfattelsen er, at flere medarbejdere har travlt, hvilket har negative implikationer for dialogen. Nogle medarbejdere begynder f.eks. at hundse med de øvrige, mens andre ikke får bedt om hjælp, når de har brug for det. Herved formår medarbejderne ikke at udnytte hinandens kompetencer, hvilket ofte er nødvendigt i en travl og effektiv hverdag.

På flere bedrifter er oplevelsen nemlig, at medarbejderne hver især har forskellige kompetencer, og det den ene ikke kan, kan den anden, hvorfor der er brug for dialog medarbejderne imellem. En yderligere udfordring indtræder, da flere af bedrifterne har udenlandske medarbejdere, der ikke taler dansk, og af den grund er sprogbarrieren med til at bremse kommunikationen.

Relationen mellem lederen og medarbejderne

Dialogudfordringerne i relationen mellem lederen og medarbejderne bunder i vid udstrækning i tilliden mellem parterne. Flere af bedriftslederne oplever, at det er svært at komme ind på livet af medarbejderne, og selv under MUS-samtaler, kan det være vanskeligt at få dem til at åbne op.

Den manglende tillid, som flere oplever, resulterer i, at medarbejderne ikke selv kommer med forslag til, hvordan arbejdet på bedriften kan udføres, og i stedet blot kritiserer de forslag, som lederen præsenterer.

Med andre ord erfarer flere bedriftsledere, at der er en fremtrædende rollefordeling mellem dem selv og medarbejderne, hvor de står i et magtforhold over for den enkelte. Det indebærer, at det for flere af lederne er svært at finde ud af, hvor synlige de skal være over for medarbejderne, og hvor meget de skal være "over" dem. Generelt har de dermed svært ved at finde ud af, hvilken rolle, de skal indtage i medarbejder-leder relationen.