



## AP5 HVORDAN FINDER RÅDGIVEREN IND TIL BEDRIFTENS RETTE UDGANGSPUNKT FOR MANAGEMENT

STØTTET AF

### Promilleafgiftsfonden for landbrug

Som rådgiver er det afgørende at have det rigtige udgangspunkt for at kunne give en god rådgivning. Derfor er det vigtigt at kunne stille de rigtige spørgsmål, så du får svar på det, du spørger om, og ikke svar på hvordan det burde være.

Som rådgivere tager vi ofte udgangspunkt det forkerte sted. Psykolog Lev Vygistskijs, der står bag teorien om "den næste udviklings zone", beskriver hvordan vi skal tage udgangspunkt i det sted, hvor landmanden eller medarbejderen er - og vise ham det næste trin frem imod målet - den nærmeste udviklingszone. Denne teori er blevet til værktøjet [roadmapping](#).

Men inden vi når til at arbejde med den enkeltes udviklingszone, skal vi have fundet frem til bedriftens udgangspunkt i forhold til problemstillinger omkring fx management, som kan være årsag til mangelfulde resultater. Oftest tager vi udgangspunkt i det, der bliver fortalt os. Men vi glemmer, at det er svært at genfortælle i detaljer, hvordan man udfører arbejdsgange eller opgaver. Mange af detaljerne bliver glemt, og i nogle tilfælde bliver der måske også lagt lidt til, fordi den adspurgte godt ved, hvordan det burde være. For at man som rådgiver kan få det rigtige udgangspunkt, er det derfor vigtigt at kunne gennemskue, hvornår der bliver pyntet på sandheden, og hvornår det reelt er sandheden, der bliver fortalt.

## BRUG LANDMANDENS SPROG OG BEGREBER

Udfordringen som rådgiver er at stille spørgsmål, så personen overfor dig ikke føler sig presset til at pynte på sandheden eller prøver at udgå spørgsmålet. Det gør man ved at stille narrative

spørgsmål. Narrative spørgsmål er spørgsmål, hvor man sammen med landmanden undersøger, hvordan han eller hun vil beskrive de problemer, der skal tages hånd om, med sit eget sprog og i egne vendinger. Det kan sagtens være, at en høj ko-eller kalvedødelighed hos landmanden bliver døbt "træls" - "sådan er det bare, det kan vi ikke lave om på". Så er det vigtigt, at man som rådgiver bruger det begreb fremover i sine spørgsmål. F.eks. "hvornår synes du, at kalvedødeligheden begyndte at være træls?" eller "hvad er det omkring kalvedødeligheden, der ikke kan laves om på?"

Navnet på problemet kan ændre sig til noget andet, når man udskifter ordene med det nye begreb/navn, landmanden bruger. Jeg har erfaret, at landmændene ofte kan sætte flere ord på mange ting omkring sig selv og problemet, hvis man tager udgangspunkt i billeder eller metaforer, der minder dem om noget, de kan genkende i problematikken. Det bliver mere genkendeligt, hvis vi f.eks. tager udgangspunkt i et billede – gerne et som landmanden selv har valgt. Det giver ham nogle muligheder for at sætte flere ord på de udfordringer, der fylder, og dermed er man et skridt tættere på at tage hånd om det egentlige problem.

## SKAB DISTANCE TIL PROBLEMSTILLINGEN

Det kan være nemmere at forholde sig til en problemstilling ved at se den lidt på afstand - det kender vi alle.

Helt konkret kan du prøve at betragte et stykke A4 papir, som et problem du har svært ved at løse. Hvis du vælger at sætte papiret helt op til næsen for at kigge på det, kan det komme så tæt på, at det er sløret, og man vil ikke kunne se hele papiret og dermed hele problemet. Man vil faktisk have meget svært ved at beskrive det som et stykke A4 papir, hvis man ikke lige vidste det på forhånd. Hvis man derimod får papiret lidt på afstand, begynder det at tage form, og vi kan bedre identificere det og tale om det. Derfor er distance til problemet et vigtigt punkt at komme frem til. Hvis der ikke er en distance til problemet, vil man i de fleste tilfælde blive mødt med et "det ved jeg ikke", når man spørger landmanden.

Hvis vi forestiller os, at landmanden sidder med lukkede øjne, og vi holder A4 papiret helt op til øjnene og næsen på ham – og så beder ham åbne øjnene og beskrive hvad han ser - vil det være meget svært for ham at se, at det er et almindeligt stykke A4 papir. Det vil i sådan en situation være helt i orden, at han svarer "det ved jeg ikke". Men desværre ses denne respons som modstand fra landmanden, når vi har samtaler med ham om problemer på bedriften, fordi han simpelthen ikke har et sprog, der kan beskrive svaret på spørgsmålene. Dermed bliver rådgiverens udfordring, at finde frem til et spørgsmål, landmanden kan svare på. Til dette kan det være en hjælp at vise nogle billeder, der kan beskrive problemet eller hjælpe landmanden på vej til at associere, hvordan han skal italesætte problemet.

### Eksempler på spørgsmål:

- Hvordan ville du gerne have, at I udførte arbejdet, hvis det var perfekt?
- Hvorfor tænker du, at det er fornuftigt at gøre sådan?

- Hvad ville du forbedre i udførelsen af den arbejdsopgave, hvis du skulle gøre én ting i forhold til det, I gør i dag?
- Hvad tror du din ledelsesform betyder for dine medarbejdere?
- Hvad ville du gøre anderledes i forhold til i dag?
- Hvor vil du helst forandre på bedriften?
- Hvad tænker du, når vi snakker om god ledelse, involvering af medarbejdere, mål?
- Hvor tænker du at god ledelse er vigtigst, hvordan giver det dig værdi?
- Hvordan ville du gerne lede dine medarbejdere, hvis det skulle være perfekt?
- Hvad er dine største udfordringer som leder?
- I hvilke situationer synes du, at du har været en god leder

Ved at stille denne type spørgsmål, kan man langsomt få indkredset, hvordan arbejdsopgaverne reelt udføres. I dette eksempel er emnet ledelse, men det kunne ligeså godt havde været kalvepasning eller fodring. En ekstra bonus ved disse spørgsmål er, at personen, man står overfor, allerede er i gang med at reflektere over sine handlinger og på vej til at komme med løsninger til forbedringer. Dermed, får man et rigtig godt udgangspunkt for at kunne arbejde med udviklingen henimod bedre management.

## SANDT ELLER FALSK

Hvis man vælger at stille direkte spørgsmål til landmanden og medarbejderne om, hvordan de udfører deres arbejdsopgaver i dag, skal man vælge at være opmærksom på følgende faktorer, der bliver brugt, når man vælger at "pynte lidt på virkeligheden"

- Færre detaljer
- Færre referencer til sig selv og selve arbejdsgangen
- Mange udsagnsord, fordi begivenheden opleves/ konstrueres, mens den fortælles
- Kropssproget er, at man kigger meget til venstre
- Ingen øjenkontakt

Når man fortæller det, man virkelig gør:

- Oplevelse af eller erfaring med noget udtrykkes med følelser
- Mange detaljer
- Øjenkontakt
- En, der fortæller sandheden vil for eksempel sige: »Jeg vidste bedre end at gøre det...« hvorimod en der pynter på sandheden vil sige: »Jeg burde have vidst bedre end at gøre det.«
- Bruger "jeg"

Denne artikels formål er ikke at opfordre dig som rådgiver til at konfrontere landmanden eller medarbejderen, hvis der er pyntet på virkeligheden. Formålet er derimod at give dig en guide til, hvordan du finder ud af, hvad bedriftens reelle udgangspunkt er i forhold til fx kalvepasning, blanding af foder, malkning osv. - og på den måde både få mere succes med din rådgivning til gavn for både dig og landmanden. Ved at have et mere realistisk udgangspunkt for bedriften, vil

man nemlig også hurtigere opnå resultater.

---

© 2021 - SEGES Projektsitet