

Vedr. udviklingsdialoger, test og evaluering af koncept	Ansvarlig	BWS
	Oprettet	15-05-2017
Projekt: 7481 Effektive ledelsesformer	Side	1 af 7



Opsamling på forsøg i to erfagrupper med at udvikle test og evaluere koncept for udviklingsdialoger på bedriften

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 udfordringer, som du oplever på bedriften?

Der er i alt gennemført 2 møder med 4 bedrifter og to ledelsesrådgivere. I mellem møde 1 og 2 er der gennemført individuelle interviewmøder med bedrifterne. Omdrejningspunktet for møderne har været, hvordan ejerne / lederne har dialog med deres medarbejdere, og hvilke dialogformer bedrifterne anvender i deres daglige ledelse. Erfaringer fra en tidligere runde med en anden erfagruppe er inddraget, og værktøjer og processer er tilpasset den nye gruppe efter erfaringer fra foregående gruppe.

- Møde:** Introduktion til de forskellige bedriftsledere og deres dialogudfordringer med præsentation og afprøvning af udviklingsdialoger
Hjemmeopgave: Deltagerne afprøver værktøjet "Dialog der udvikler"
- Møde:** Opsamling – Hvordan har arbejdet med udviklingsdialogerne været?

Notatet her er referat fra andet og sidste møde i erfagruppen, og er samtidig en opsamling på udviklingsprocessen.

Deltagernes udbytte

Deltager 1

- Har fyret en medarbejder, der gav udfordringer og ansat 2 nye danske medarbejdere.
- Fokus på at få et nyt godt hold, der vil og kan tage ansvar, så ejer kan komme mere ud af stalden.
- Lavet indkøringsplan for nye og eksisterende medarbejdere med nye roller.
- Anvender tavlemøder til ejers kommunikation med medarbejdere.

Deltager 2

- Fokus på bedre indkøring, så medarbejderne hurtigere bliver i stand til at byde ind med forslag.
- Særlig opmærksom på egen kommunikation.
- Øver sig på at spørge og gå fra S1 til S3 i "Situationsbestemt ledelse".
- Ejer mister hurtigt tålmodigheden, hvis medarbejderen ikke udvikler sig hurtigt nok. Fokus på den svære periode – "fra 3-6 måneder" – ikke bare fyre medarbejdere, der ikke udvikler sig hurtigt nok.

- Virksomhedssprog ændres til dansk også for blivende østeuropæiske medarbejdere der netop er startet.

Deltager 3 og 4

- Er motiveret for at bruge Grow – stille spørgsmål. Den nye medarbejder, ukrainske medarbejder stiller mange spørgsmål.
- Nyt fokus på at få mere socialt samvær på tværs af forskellige sprog - mellem den nye danske pige og 2 ukrainere.
- Besluttet at præsentere en organisationsplan hvor det er tydeligt, hvem den ukrainske medarbejder refererer til. Initiativet skal modvirke at der bliver lavet et ukrainehold.
- Besluttet at præsentere en politik mht. sprog og krav om at orientere "de andre", så man ved hvad, der tales om.
- Indfører "Weekplaner" for at bidrage til at synliggøre organisationsplanen og ansvar, og dermed bedre arbejdstilrettelæggelse og tid til større vedligeholdelsesopgaver.
- De 4 deltagere synes det er svært at bruge GROW-modellen systematisk, men når det lykkes, giver det bedre dialog og dermed resultater. Alle giver udtryk for at de anvender hele eller dele af modellen nu i deres daglige ledelse og til at implementere de ledelsestiltag, som de har besluttet.

1.1 Introduktion til bedriftledernes dialogudfordringer

Deltagerne blev spurgt efter deres største ledelsesudfordring lige her og nu, og disse udfordringer var udgangspunktet for arbejdet med udviklingsdialoger.

Selvom udfordringerne handler meget om udenlandsk arbejdskraft, er det meget tydeligt, at den type udfordringer, som deltagerne nævner, vanskeligt lader sig håndtere med problemløsende, anvisende og dikterende dialogformer. De udfordringer der træder særligt frem handler om samarbejde, engagement, virksomhedskultur, ansvarlighed og sprogbarrierer. Alle sammen temaer der kræver mere involverende dialogformer.

De udfordringer der blev arbejdet med var blandt andet:

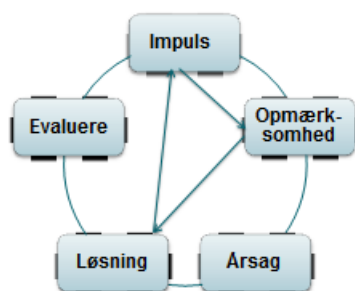
- Opsagt medarbejder skal beskæftiges i opsigelsesperiode og skal godt videre. Det er udfordrende, fordi motivation og koordination er krævende.
- Udfordring når folk bliver syge og ikke kommer på arbejde. Det er vanskeligt at følge op på. Sproget er en udfordring, landmanden er i tvivl om de har forstået budskabet. De udenlandske medarbejdere "pleaser" meget. De vil ikke indrømme, at de ikke har forstået budskabet. Det er meget udfordrende i en travl hverdag.
- Der mangler den sociale small talk. Det er svært på engelsk.
- Det er udfordrende, at koordinere alle opgaver i begge stalde og i mark. Driftsledere er med rundt i begge stalde.
- Det er en udfordring at integrere og motivere ukrainere og få samspillet mellem 2 danskere og 2 ukrainere til at fungere.
- Det er et problem at få et fælles "sprog". Bruger længst ansatte ukrainere som tolk i starten.

1.2 Præsentation og afprøvning af udviklingsdialoger

Deltagerne blev præsenteret for koncept for udviklingsdialoger. Dette koncept var til denne gruppe tilføjet et element mere - problemløsningscirklen.

Her blev det tydeligt for deltagerne, at de ofte springer direkte til løsning og ikke får undersøgt problemstillingerne, andre perspektiver eller årsager m.m. tilstrækkeligt grundigt. Det blev tydeligt for dem, at de ved at springe for hurtigt til løsningen, ikke får fjernet eller bearbejdet de reelle udfordringer.

AT LØSE PROBLEMER



5

Ved hjælp af problemløsningscirklen lykkedes det deltagerne at blive lidt længere i den undersøgende fase og involvere medarbejderne i højere grad inden de sprang til løsninger..

Deltagerne valgte at arbejde med:

- At stille spørgsmål og lytte til medarbejderne.
- At tænke mere over de 4 faser – ikke bare gå til løsning.
- At holde medarbejdersamtaler.
- At indføre en introduktionssamtale med den nye medarbejder og invitere ham til at spørge ind.
- At få medarbejderen til at genfortælle en opgave han var blevet stillet, så lederen kan tjekke forståelsen.
- At komme rundt i alle 4 faser inden de springer til løsning.
- At følge op på handling/løsning.
- At bede alle medarbejdere om at stille to spørgsmål hver dag for at få gang i dialogen.
- Morgenkaffe; invitere til lidt mere snak på gangen (Gemba og tavlemøde). Hvad tænker I om det? osv.
- Ikke være for konkluderende. Jeg skal bruge lidt tid på at være undersøgende og nysgerrig.
- At blive bedre til at snakke med medarbejderen og invitere ham til lidt mere snak.

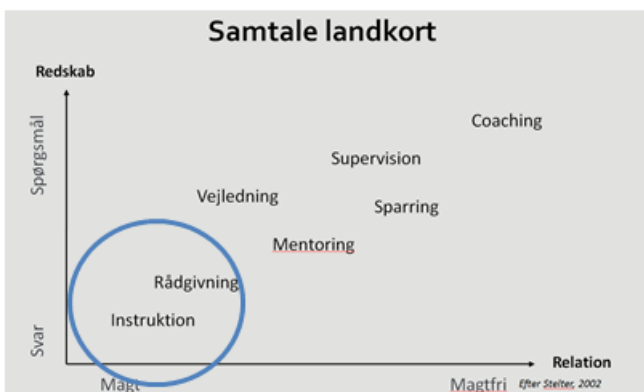
1.3 Evaluering af arbejdet med udviklingsdialoger

Deltagerne giver udtryk for, at de har opdaget, hvordan forskellige dialogformer kan anvendes i hverdagen. De har opdaget, at elementer fra udviklingsdialoger kan være hjælpsomme i deres daglige ledelsesarbejde. De har alle taget elementer fra udviklingsdialog i brug, og enkelte bruger dem fuldstændigt og har opdaget effekten ved det.

2 Opsamling på de to forløb og arbejdet med udviklingsdialoger

2.1 Dialogformer

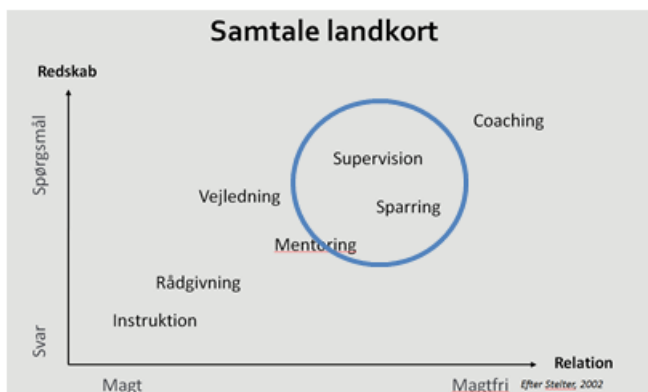
Kendetegnende, for de dialogformer der anvendes, er, at de er fagligt orienterede, rutineprægede og at de i har driften i centrum. Dialogerne handler næsten udelukkende om her og nu drift samt brandslukning. Adspurgt om hvor på samtalelandkortet deres nuværende dialoger befinder sig, siger deltagerne, at det er i "instruktion og svar-området" med ejer / leder i centrum med forventningen om, at leder altid har svaret/løsningen og også bestemmer, hvad der skal ske.



Omvendt viser de udfordringer, som fremkom i begge fokusgruppeinterview, 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.

Der er behov for at medarbejderne i højere grad bliver "selvkørende" så de i højere grad kan løse problemer og udfordringer uden involvering af lederen. I de gengivne citater fra fokusgruppeinterviewene er der en tendens til at problemer får lov til at vokse sig større, gro fast i kulturen eller bidrage uheldigt til kulturen, fordi de ikke bliver håndteret i tide.

Citaterne giver det indtryk at ejere og ledere er låst fast i en situation med problemløsning og instruktion. 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 ledelsesmæssige opgaver og udfordringer, fordi de ikke får delegeret og skabt udvikling blandt medarbejderne.



Konklusion

Det vil bidrage til bedre resultater på bedriften, at ejere og ledere kan anvende forskellige dialogformer alt afhængig af situationen. Mange af de udfordringer og opgaver der skal løses i dagligdagen kan løses bedre, end når det løses med anvisende og ordregivende dialogformer. Det er tydeligt, at det er en kortsigtet løsning, når alle opgaver og udfordringer løses med anvisninger og svar, i stedet for at undersøge årsager og involvere medarbejderne i løsningen.

Mange af de udfordringer som fylder hos ejere og ledere handler om samarbejde, ansvar, fleksibilitet, kommunikation og motivation. Disse udfordringer kalder på en anden type dialog end spørgsmål / svar eller bare en ordre. Her er årsager og flere perspektiver vigtige elementer for at nå frem til varige løsninger, og løsninger der skaber værdi for både virksomhed og medarbejdere. Udover at kunne anvende

forskellige dialogformer i hverdagen, er det mindst lige så vigtigt, at ejere og ledere kan anvende forskellige dialogformer til at realisere de visioner og mål der er for bedriften.

På store og eller komplekse bedrifter med flere sites eller produktionsgrene, er der behov for at opbygge en delegerende kultur, med selvkvørende medarbejdere. Udviklingsdialoger er et af de vigtige værktøjer i denne forandring eller udvikling.

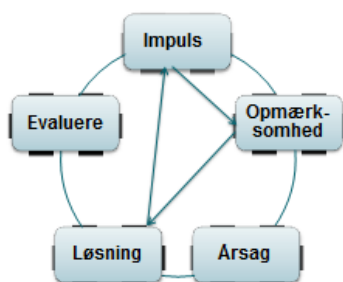
”Dialog der udvikler” er et enkelt værktøj som giver ejer og leder et stillads for en god dialog med medarbejderne. Alt afhængig af situationen, kan udvalgte eller alle faser anvendes i dialogen. For deltagerne i de to fokusgrupper er ”Dialog der udvikler” og ”Problemløsningscirklen” nyttige værktøjer til at finde frem til varige og værdiskabende løsninger og værktøjer, der bidrager til at involvere medarbejderne i løsningerne. Deltagerne giver udtryk for, at de anvender værktøjerne fleksibelt.

Målet med udviklingsdialoger kan for eksempel være at:

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

Her nedenfor er et overblik over værktøjet. Beskrivelser og anvisninger findes i øvrige materialer.

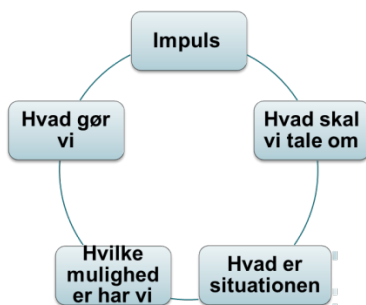
AT LØSE PROBLEMER



SEGES

5

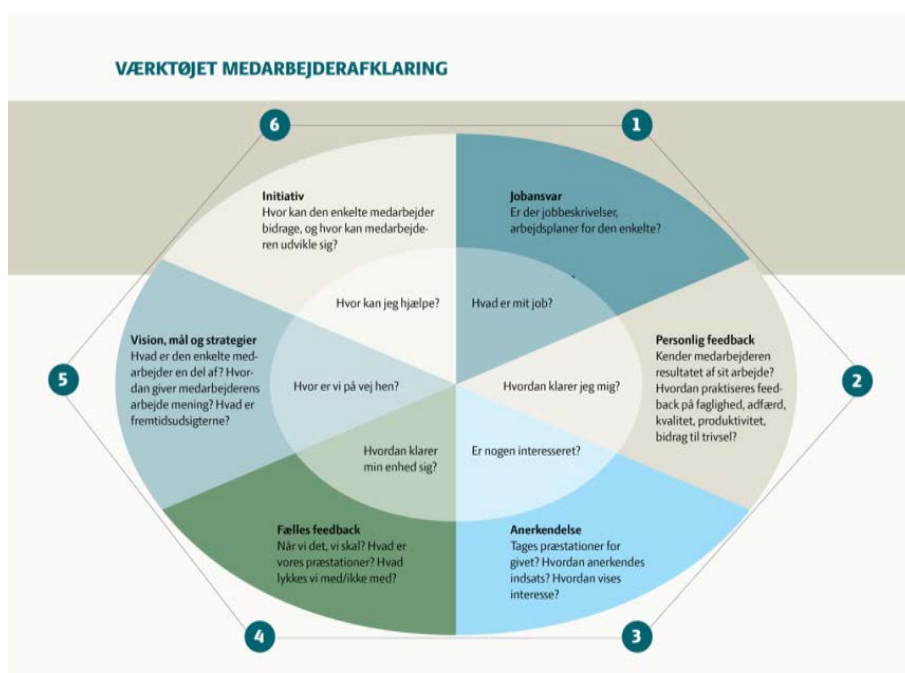
I en travl hverdag, hvor tingene ofte går hurtigt eller hvor tiden er knap, når ejere eller ledere bliver præsenteret for en problemstilling, er den hyppigste vej til at løse et problem, ofte at gå direkte til løsningen. Det kan i mange tilfælde være nødvendigt, netop fordi tiden er knap. Det typiske billede er, at lederen går direkte fra impuls og opmærksomhed til løsning. Derved får de ikke altid undersøgt og forholdt sig nysgerrigt til årsager og alternative løsninger, de får ikke involveret medarbejderne og de får ikke evalueret løsninger og tiltag.



Formålet med udviklingsdialoger har været at pege på nye og andre dialogformer end de typisk anvendte og problemløsende, og har til formål at give ejere og ledere inspiration til at tage fat på de ledelsesudfordringer, som ikke lader sig løse umiddelbart af anvisende dialoger.

Når udfordringer handler om de blødere områder som fx samarbejde, kommunikation og trivsel, har "Problemløsningscirklen" og "Dialog der udvikler" vist sig at bidrage til dialoger, der fører til bedre løsninger og dermed resultater for virksomheden. Leder (eller medarbejder) får impulsen og tager temaet op med involverede. Sammen undersøger de situationen og afdækker forskellige årsager og beslutter de løsninger og tiltag, der skal sættes i værk. Modellen giver lederen mulighed for at involvere medarbejderne i undersøgelse og løsning og i beslutningen.

Samtidig er der behov for at skabe en dialogramme til leder – medarbejderdialog. Denne model giver landmanden mulighed for at gennemføre dialoger ud fra værktøjet udviklingsdialoger og giver samtidig en ramme for de vigtige temaer, der med jævne mellemrum bør tages op. Det kan for eksempel være til medarbejderudviklingssamtaler, opfølgningssamtaler, 1 til 1-dialoger til personalemøder og lignende.



De forhold der med jævne mellemrum bør tages op på møder mellem ejer/ leder og medarbejdere kan være:

- Kvalitet
- Flexibilitet
- Engagement
- Effektivitet
- Faglighed
- Andet.

Ud over dette bør lederen også vurdere sin ledelsesrolle. Ledere kan med fordel overveje en af tre centrale lederroller i udviklingsdialoger:

- Lederen som målsætter. Her er opgaven at anvende værktøjet fra udviklingsdialoger til at få medarbejderne til at forstå opgaven og blive enige om hvad der skal gøres, og finde ud af hvordan det skal gøres.
- Lederen som gulgraver. Her er opgaven at anvende værktøjet fra udviklingsdialoger til at lederen sammen med medarbejderne undersøger hvad der faktisk sker, når ting lykkes.

- Lederen som konsulent. Her er opgaven at anvende værktøjet fra udviklingsdialoger til at sætte fokus på barrierer der hæmmer opgaveløsningen undersøger løsningsmuligheder og hjælpe med at rydde banen.

Læs mere om redskab til udviklingsdialoger (kræver login) [her](#).