



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden



RådNu.

Kompetenscentrum
för rådgivning

Magnus Ljung
Statskonsulent
SLU i Skara



VAD?

Vad är RådNu:s uppdrag?

- Att stärka svensk rådgivning och rådgivarprofessionen
- Stärka samverkan mellan forskning och praktik
→ effektivare kunskapsutveckling
- Skapa mötesplatser för rådgivare
- Ta fram nya metoder och verktyg och utveckla befintliga



HUR FÅR MINA RÅD ÖNSKAD EFFEKT HOS LANTBRUKARNA?

Dagens program

Före lunch

- Vilka är vi som är här idag?
- Kommunikativa utmaningar
- Rådgivarroll i förändring?
- Det goda mötet och kommunikativ kompetens
- Samtal som förändringsmetod

Efter lunch

- Olika och komplexa rådgivningssituationer
- Verktygslådan
- Individuell uppgift
- Utvärdering – exempel på metod

Självvärdering

Se separat dokument

Kommunikativa utmaningar

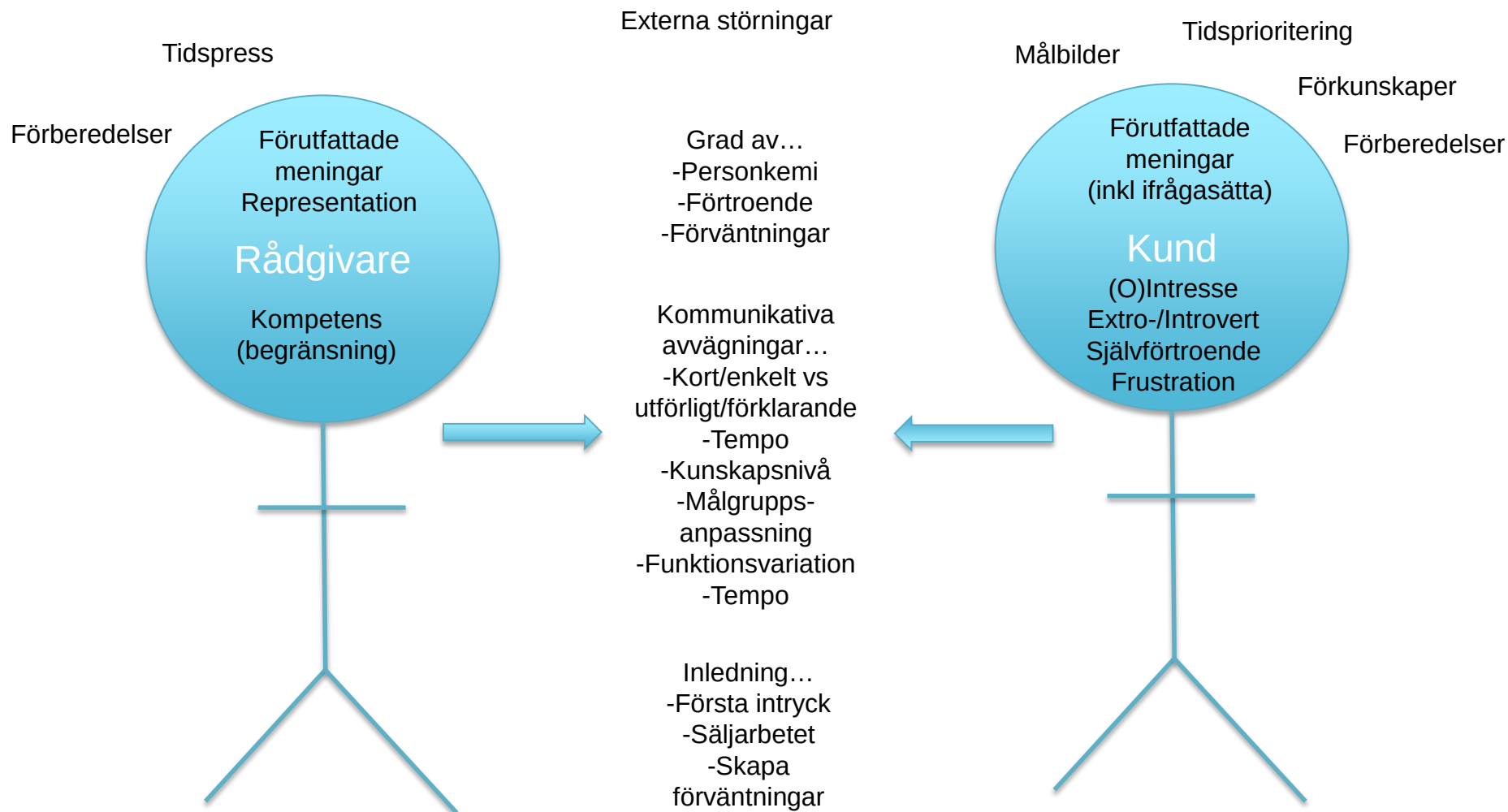
Kommunikativa utmaningar

- Olika individer måste hanteras olika (intresse, kunskap, behov, auktoritetstro, förväntningar)
- Lägga sig på rätt kunskapsnivå, t ex detaljriktighet
- Funktionsvariationer hos målgruppen
- Avvägning mellan att presentera information kort och enkelt vs utförligt och förklarande
- Tempo i rådgivningen, snabbt vs långsamt
- Kunden visar tidsbrist i rådgivningssituationen
- Jag själv har tidspress som rådgivare, vilket skapar frustration
- Störningar i rådgivningen, t ex annat som händer runt omkring
- Säljsamtalet – första kontakten som ibland handlar om att övertala för att få träffas
- Första intrycket – att skapa "rätt" intryck med en gång
- Dåliga förberedelser inför mötet

Kommunikativa utmaningar

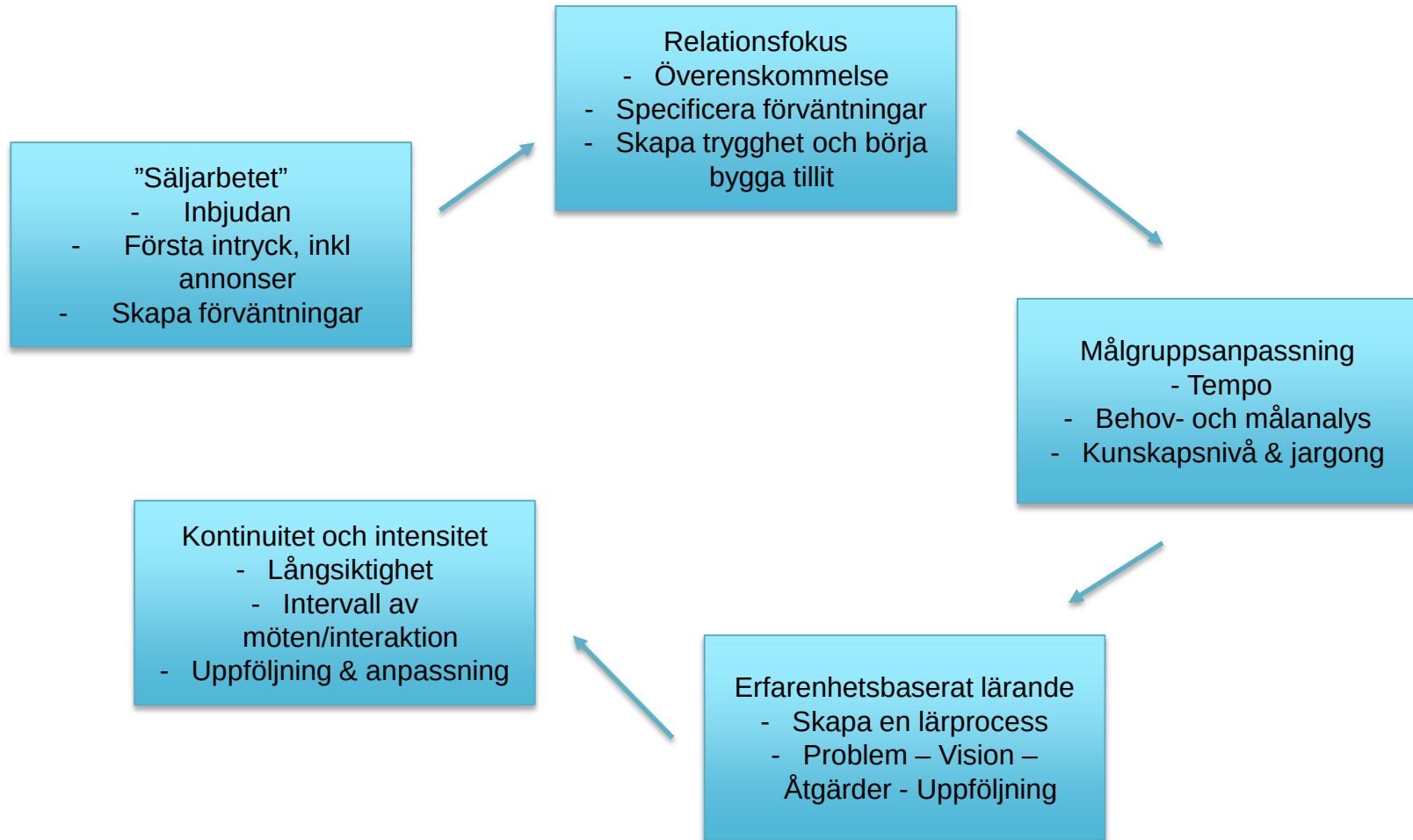
- Att kunden ifrågasätter min kompetens
- Förutfattade meningar Kunden vill egentligen inte ha råd, utan bara ett papper på att villkor uppfylls
- Representationsdilemmat (att komma från länsstyrelsen är att starta i en uppförsbacke ibland)
- Frustration hos lantbrukaren (om problem, regler, etc)
- Personkemin fungerar inte
- Svårigheter att skapa förtroende och tillit
- Egen kunskapsbrist, dvs allt det man inte kan själv, men som måste hanteras
- Tystlåtenhet och/eller ingen respons vilket gör det svårt att veta om man ligger rätt
- Olikheten och interaktionen mellan dem som deltar (t ex vid generationsskifte)
- Olika förväntningar på vad rådgivningen ska handla om eller varandras roller

Rådgivningssituationen – syntes



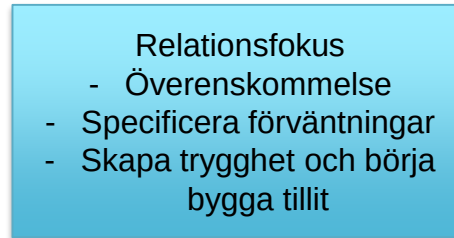
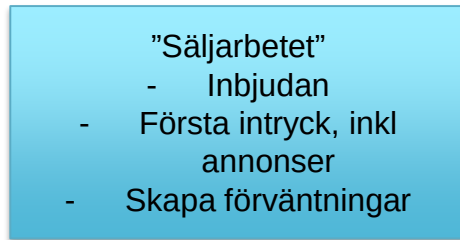
Hur kan du som rådgivare bli bättre att hantera varje utmaning?

Ett flöde av samtal

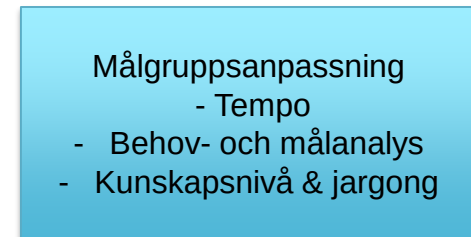
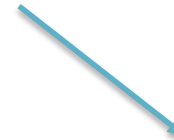


Ett flöde av samtal

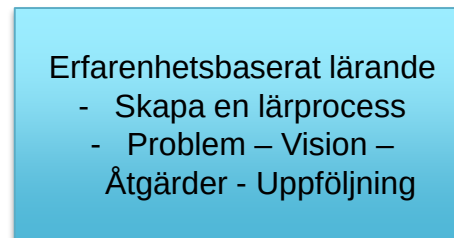
*Skapa förväntningar och
var tydlig med ramvillkoren*



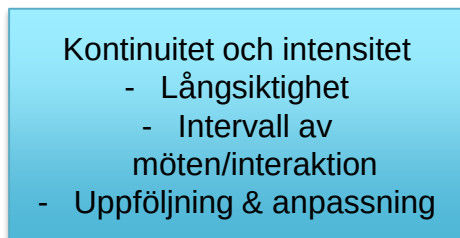
*Lägg upp en gemensam
plan och bygg i handling
förtroende och tillit*



*Ta reda på allt om kunden
och anpassa både innehåll
och arbetssätt*



*Fokusera på progression,
balansera rådgivning och
coaching*



*Föreslå en strategi som
går bortom rådgivnings-
tillfället, både i innehåll och
arbetsform (inkl moduler)*

Minimera störande faktorer

Rådgivarroll i förändring

- På vilka sätt förändras innehållet i rådgivningen?
- På vilka sätt förändras metoder och arbetssätt inom rådgivningen?
- Förändras relationerna mellan de som rådger och de som får råd i framtiden? Om ja, på vilka sätt? Om nej, varför?

Bikupa och gemensam diskussion

Trender som påverkar rådgivning

Innehåll

- Ökad komplexitet – multipla mål
- Allt kompetentare kunder
- Förhålla rådgivningen till andra och nya kunskapskällor (Internet)
- Breddning – helhetsperspektiv
- Specialisering
- Krav på konsekvensanalys
- Ekonomisk uppföljning av råd
- Hantering av både kort och lång sikt i rådgivningen (operativt och strategiskt)

Formerna

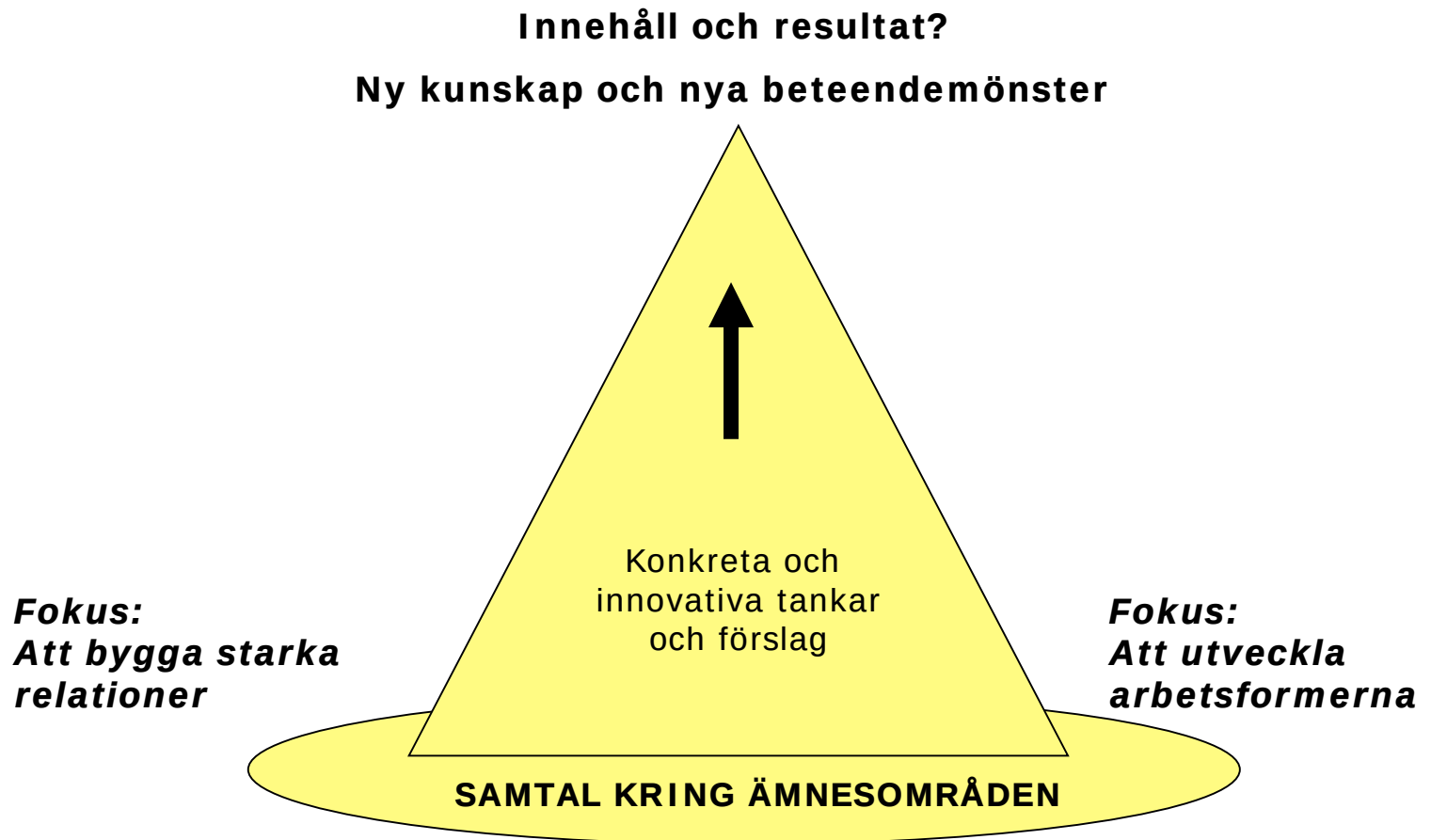
- Hantering av mer omfattande underlag – visa vad som finns
- Digitalisering av alla delar av produktion och beslutsfattande
- AI – vilka beslutsprocesser kommer att "tas över" av "datorn"?
- Från monolog till dialog
- Mer av bollplank och coach
- Vi ställer fler frågor än vi ger svar
- Kritiskt granskande (tuffare?)
- Tydliggöra nyttan av rådgivning (kostnad- och nyttokalkyl)

Trender som påverkar rådgivning

Relationerna

- Tätare kontakter, inkl telefon och sociala medier, men...
- ...samtidigt mer opersonligt – mindre tid för möta öga-mot-öga
- Tidspress – ingen "social tid" eller "ställtid"
- Förändrade arbetssätt förändrar också relationerna – t ex rollen som coach och mentor
- Prestigelöshet – en nödvändighet
- Strukturella förändringar, ffa större företag inkl anställda
- "Nyckelrådgivare" med ett team av rådgivare som plockas in vid behov. Kunden köper det nätverk av kompetenser som rådgivaren tar med sig in i rådgivningssituationen
- Styrmedelsmix – rådgivning är ett instrument, men där rådgivaren ofta representerar "statens" ambition (potentiellt dubbla signaler, t ex coachande arbetssätt vs detaljstyrning)

Framstegstriangeln



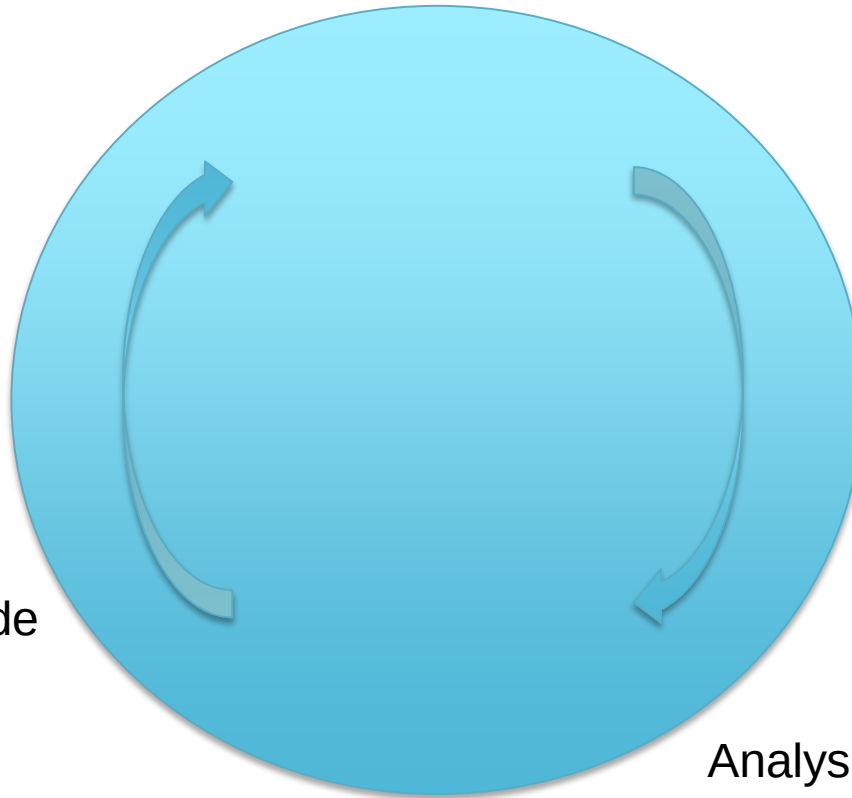
Erfaenhetsbaserat lärande

Konkret erfarenhet

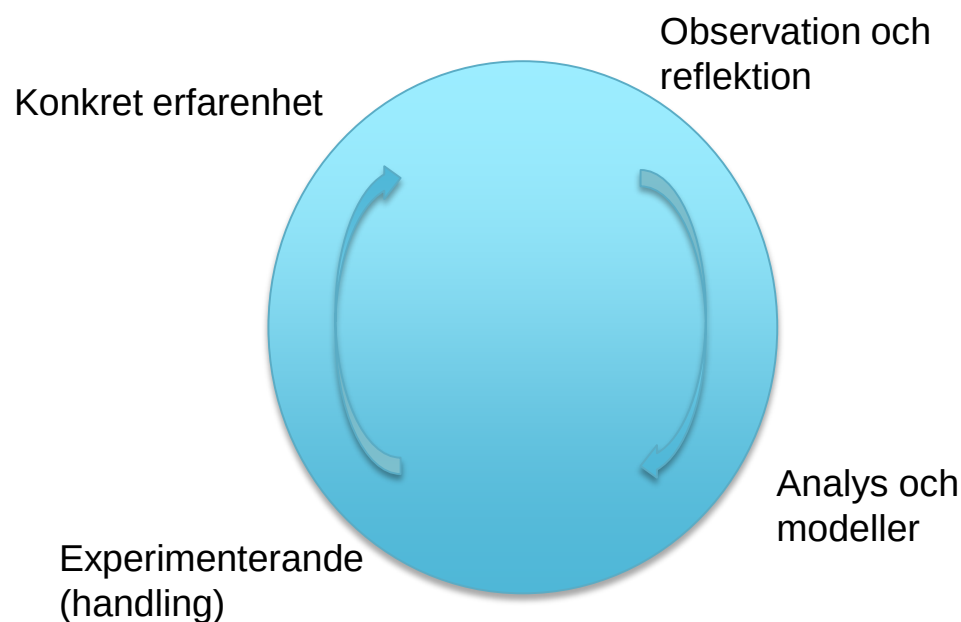
Observation och
reflektion

Experimenterande
(handling)

Analys och modeller



Erfaenhetsbaserat lärande



Konsten är att veta;

- a) Var målgruppen befinner sig?
- b) Vilka metoder som är bäst i olika faser av lärandet?
- c) Anpassa sin kommunikation utifrån detta!
- d) MEN också tvinga målgruppen kvar i en fas längre än de kanske trivs med...

Lärande på fyra nivåer

Om sakfrågan

Vi förstår ett fenomen, ett orsakssamband eller kan hantera en utmaning bättre

Om arbetssättets betydelse

Vi reflekterar över på vilka sätt de metoder vi använder skapar ett visst lärande (eller inte)

Om andras perspektiv

Vi lär oss mer om varandra och att det finns olika perspektiven på en och samma fråga

Om sig själv

Genom andra ser vi oss själva, dvs vi ökar vår självmedvetenhet

Olika rådgivarroller

Att ta och tilldelas olika roller...

1. Ämnesspecialist
2. Kunskapsmäklare
3. Problemlösare
4. Bollplank
5. Coach
6. Mentor
7. Processledare
8. Samverkanspartner
9. Etc.

Vilken roll trivs du med?

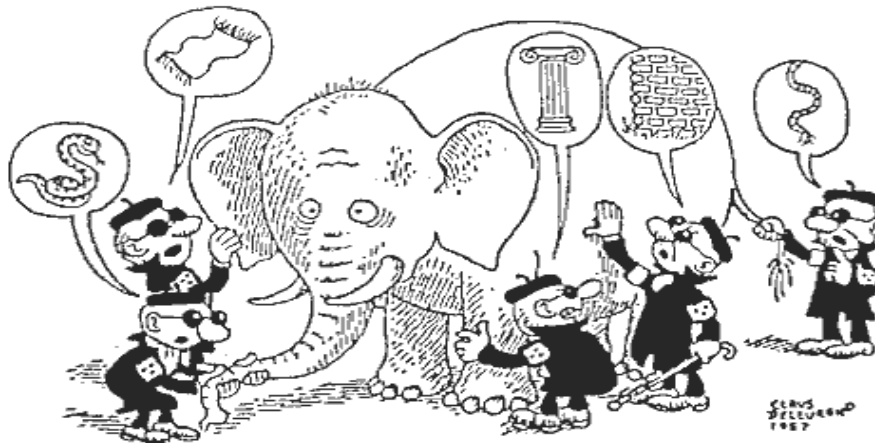
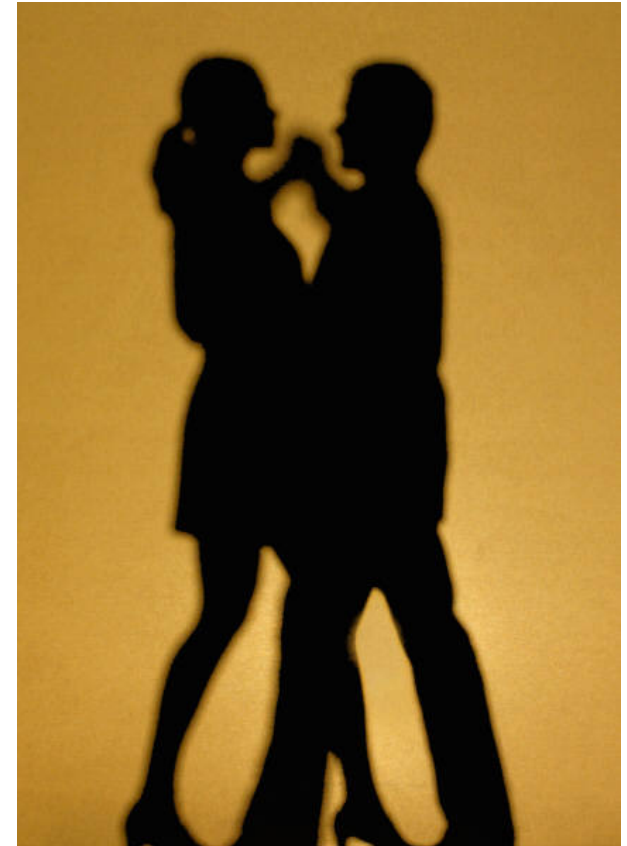
Vilken roll förväntas du ha?

Vilka kompetensbehov har du för att klara en ny roll?

Alla roller behövs, men vad behöver vi bli bättre på....?

Det goda mötet och kommunikativ kompetens

Kommunikation – självklart men svårt....



Övning

Kännetecknen på det goda
samtalet?

Det goda mötet?

- Intresse
- Vilja att förstå (nyfikenhet)
- Perspektivtagande
- Dialog och ömsesidighet
- Lättsamhet – förtroende
- Tillit
- Aktivt lyssnande – spegling och bekräftelse
- Kroppsspråk (ögonkontakt, nickningar, etc.)
- Att bjuda in den andra – bollande

Kommunikativ kompetens

- *Anpassningsförmåga* - inkännande, följsamhet och förståelse för målgruppen
- *Respekt* - handla på ett sätt som lämpar sig i situationen och inte sårar/hotar andra
- *Effektivitet* - att nå de mål du/gruppen satt upp för den kommunikativa situationen, inkl retorisk förmåga



Att känna sig delaktig i samtal

- ✓ Att få komma till tals ("voice")
- ✓ Att bli respekterad ("standing")
- ✓ Att ha möjlighet till reellt inflytande ("i



Så vilka samtal skapar lärande?

Att det finns en...

- ✓ Tilltro till samtalets potential (meningsfullhet)
- ✓ Tillit till situationen och varandra (trygghet)
- ✓ Nyfikenhet och en vilja att lära sig (motivation)
- ✓ Känsla av att kunna påverka (delaktighet)



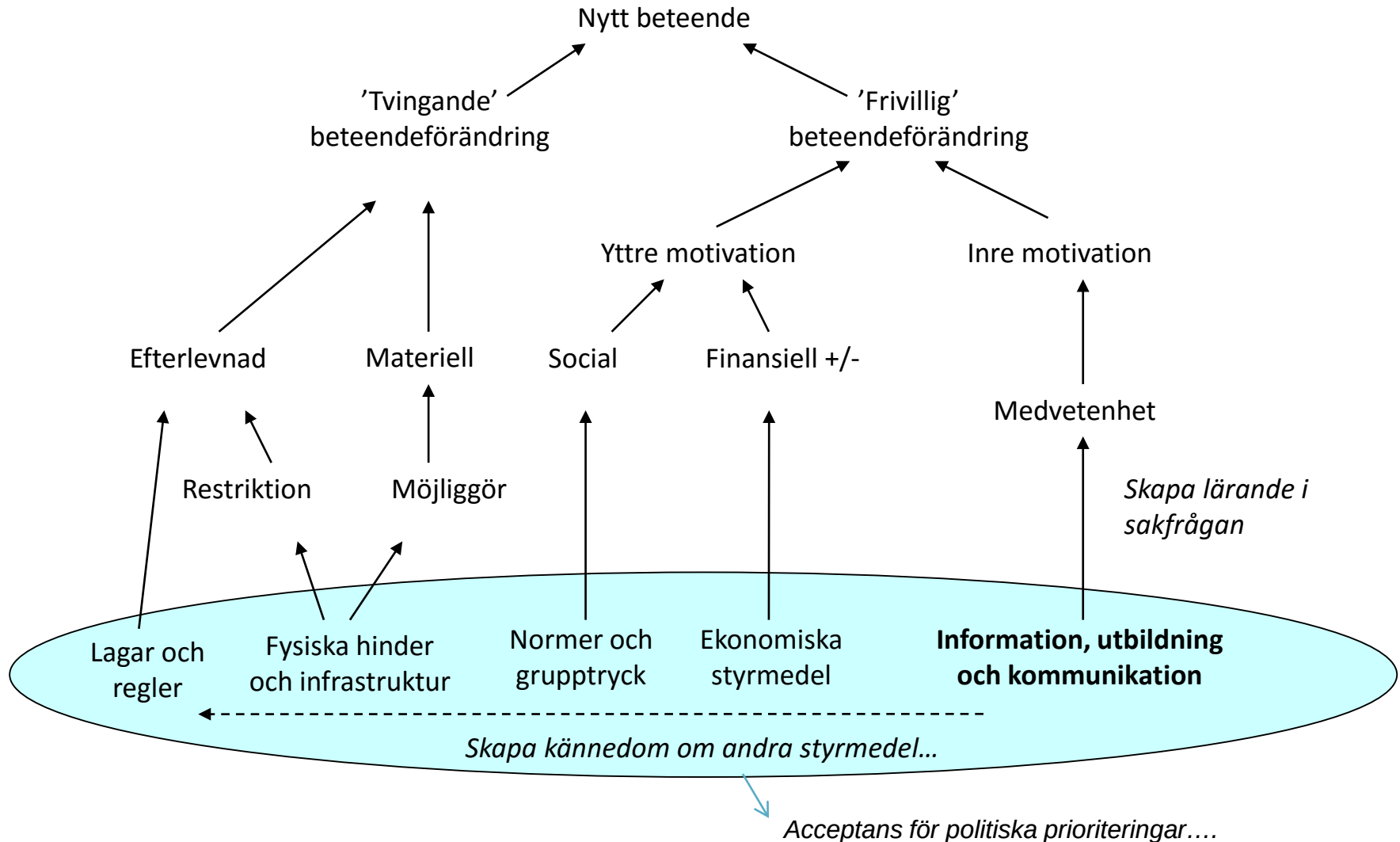
Dialogkompetens

Ingredienser (Wilhelmson & Döös)

	Själv	Andra
Närhet	tala	lyssna
Distans	kritisk själv-reflektion	kritisk reflektion över andras ståndpunkter

Bensträckare

Kommunikation som styrmedel



Utmaningar vid implementering...

"Varför gör inte lantbrukare det som de vet att de borde göra?"

"Det finns massor av kunskap som inte kommer till nytta?"

"Hur får vi de bästa lantbrukarna att bli den svenska modellen?"

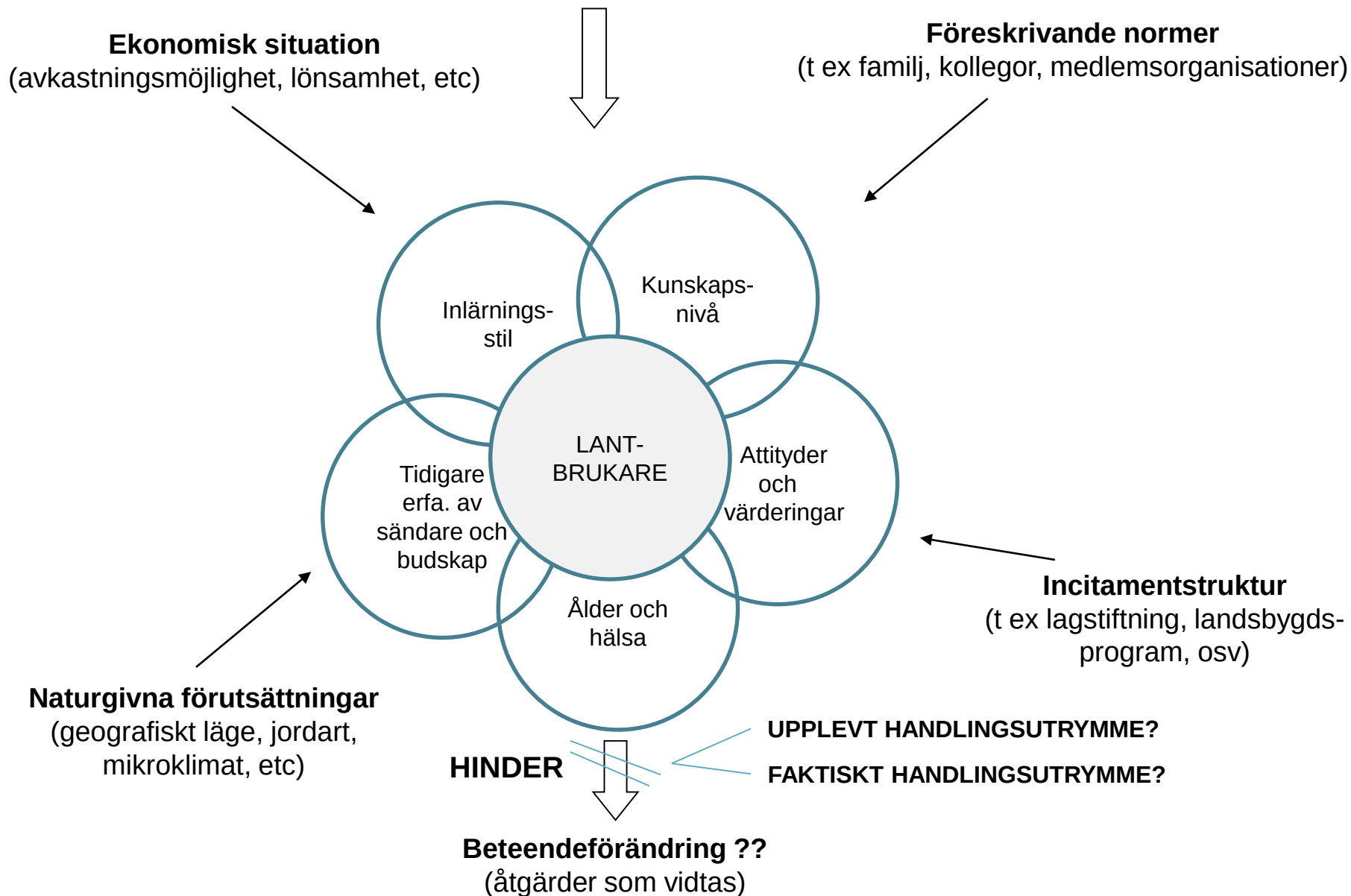
"Hur ökar vi konkurrenskraften genom att utvecklas snabbare än våra konkurrenter?"

Känner du igen diskussionen?



VÅRT FÖRSÖK TILL PÅVERKAN - BONDEN!

(utbildning, rådgivning, demonstrationer, etc)

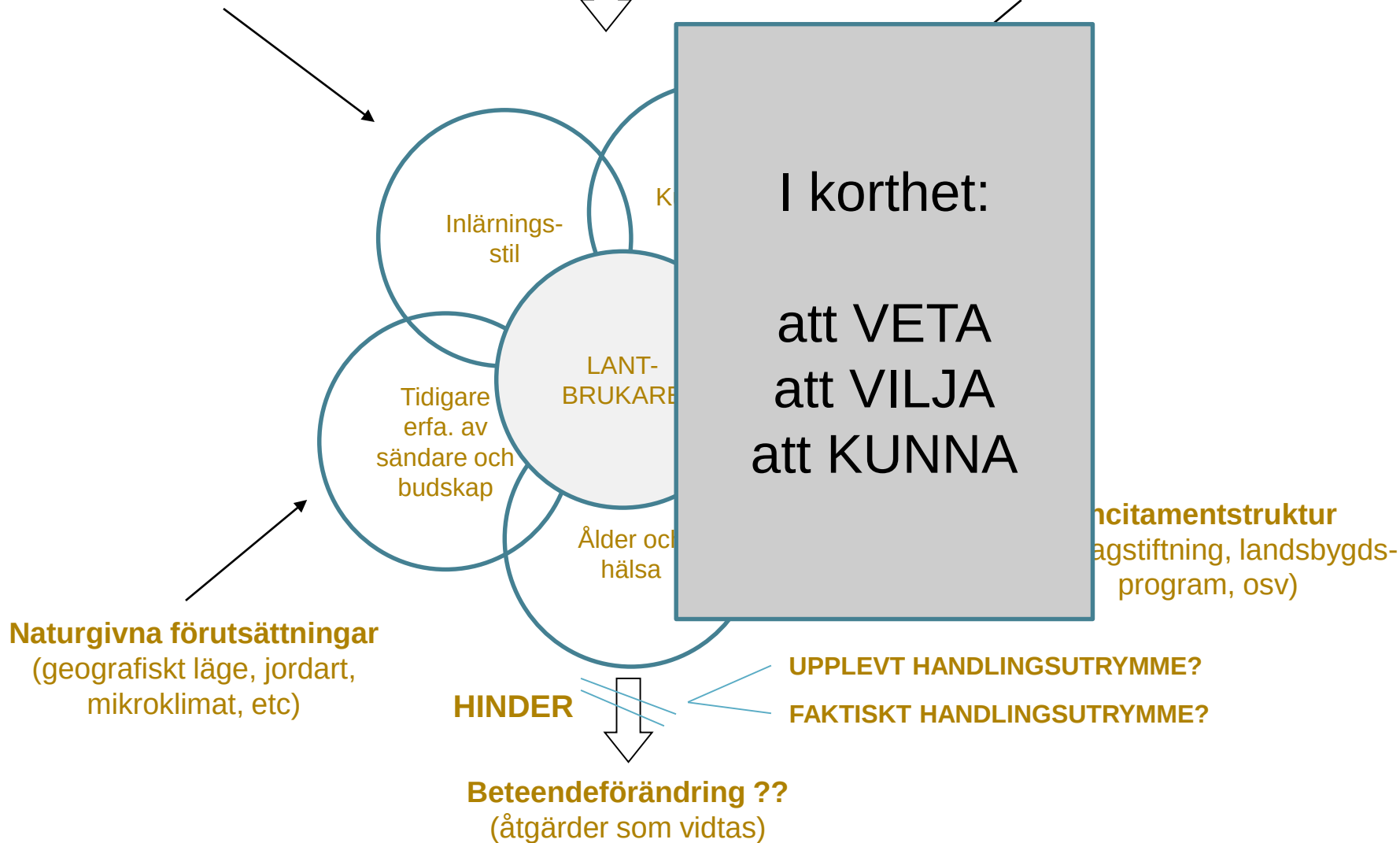


VÅRT FÖRSÖK TILL PÅVERKAN - BONDEN!

(utbildning, rådgivning, demonstrationer, etc)

Ekonomisk situation
(avkastningsmöjlighet, lönsamhet, etc)

Föreskrivande normer
(t ex familj, kollegor, medlemsorganisationer)



Hindermodell – exempel på hinder från ord till handling

	Att kunna/förmå	Att vilja	Att veta/känna till
Individuell nivå (personlig, interna faktorer)	Ålder Hälsa "Inlärd hjälplöshet"	Normer och attityder Självförtroende Autonomi	Erfarenhet Kunskap Formell och informell utbildning
Situationell nivå (externa, men föränderliga faktorer)	Avstånd till t ex rådgivare Ekonomiskt utrymme Teknisk utrustning	Attityder andra i närheten, t ex grannar, kollegor Familjens attityder	Tillgång till utbildningsaktiviteter Rådgivningens kvalitet
Strukturell nivå (externa och svårföränderliga faktorer)	Regelverk Statligt stöd till förändringskostnader Global prispress	Trender och normförskjutningar Samhällsdiskurser om lantbrukets betydelse, etc.	Tillgång till mötesplatser och informationsmaterial (kanaler)

Grupparbete – ett scenario

(inspirerat av ett verkligt fall)

Vilka hinder för förändring ser ni och hur hanterar du som rådgivare denna situation?

Hindermodell – exempel på hinder från ord till handling

	Att kunna/förmå	Att vilja	Att veta/känna till
Individuell nivå (personlig, interna faktorer)	Parets interna kommunikationsförmåga Hopplöshet (ser ingen utväg) Ork saknas Ekonomiskt utrymme	Tron på framtiden – är det någon som tar över/orkar vi Att se sig som ett offer för omständigheter – utvecklar ett passivt förhållningssätt Emotionell koppling till platsen Rädsla för skammen av att lägga ned (vad säger släkten) Bli en utböling i bygden Identiteten?	Boendet – det är flera som måste vara med i det gemensamma beslutet Möjligheterna för en planerad avveckling
Situationell nivå (externa, men föränderliga faktorer)	Kyrkans intresse och möjlighet att förändra villkor alt ev lägga ut till försäljning Bankernas villkor för tillfället	Intresset av att ta över (och när?) Bankernas attityd	Tar någon över och vad krävs för att de ska ske på ett bra sätt för alla parter Olika rådgivarkompetenser behöver delta, t ex gårdsråd
Strukturell nivå (externa och svårföränderliga faktorer)	Ingen vet vad som är rätt väg att gå = osäkerhet Osäkerhet kring lagar och politik (ramvillkoren)	Ingen framtidstro i branschen	Osäkerhet vad som är rätt beslut utifrån externa faktorer

Förslag från grupperna

1. Ta fram underlag och lägg så mycket fakta som möjligt på bordet
2. Visa på alternativ och möjliga handlingsvägar, dvs se möjligheter utan att ta ställning
3. Presentera goda exempel
4. Rådge mindre – coacha mer
5. Sätt situationen i ett större sammanhang, t ex genom att se helheten och historiken (tidslinje)
6. Använd en enklare variant av hindermodellen för att lite distanserat kunna analysera hela situationen och vad som försvårar en positiv utveckling

Lunch

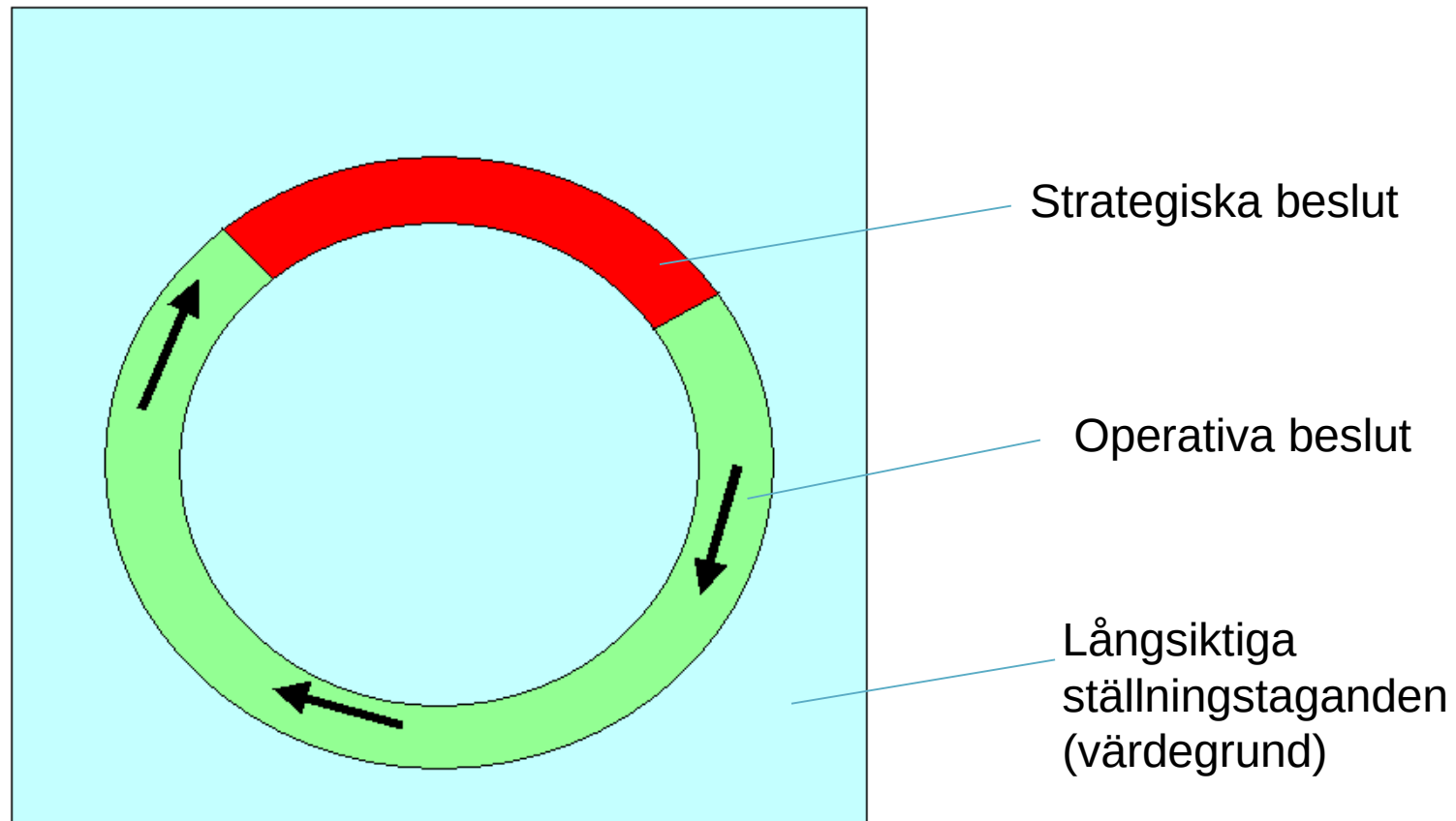
Att anpassa mina metoder till
den jag möter

Vad är målgruppsanpassning?

Att lära sig mer om kunden

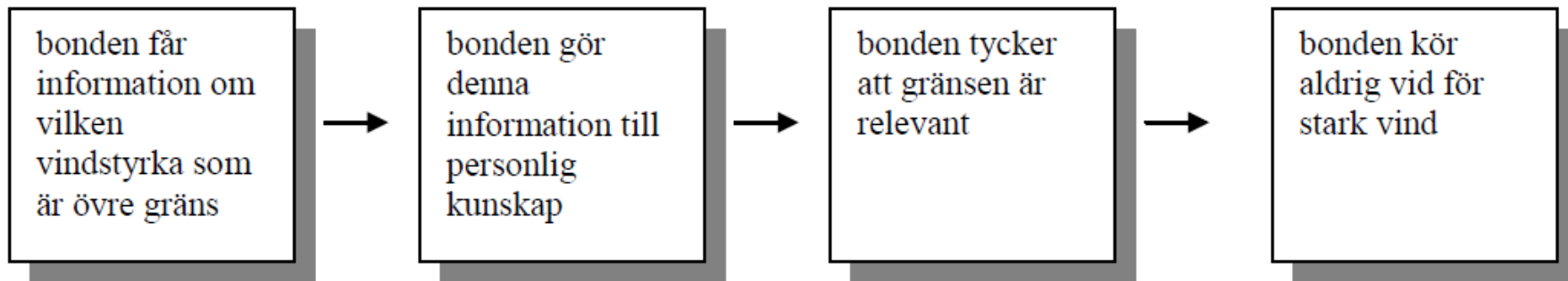
- Skaffa sig bakgrundskunskap om gården och personen – den stora betydelsen av "kallprat" som skapar relation
- Be kunden berätta om gården, dess historia och verksamhet – lyssna in
- "Känna av" intresset för förändring, t ex att fråga om egna målbilder, ambitionsnivå, motivation, etc.
- Utgå från kundens förväntningar på samtalet, dvs börja i deras perspektiv och utveckla samtalet därifrån
- Anpassa kunskapsnivån
- Undvik "fel" jargong (alla samtal har en viss jargong)
- Arbeta med s k öppna frågor (undvika fakta och ja/nej-svar)

Målgruppens olika beslutsrum



Kunskap – attityd – beteende?

Exemplet växtskydd...



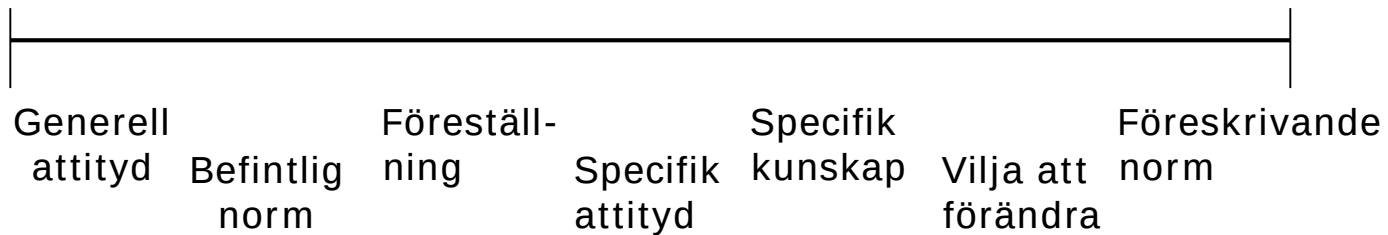
Det finns dock olika typer av beteendeprocesser:

- Rationellt (K – A – B)
- Undermedvetet (A – K – B)
- Inlärt (B – K – A)
- Socialt (B – A – K)

Vaneförändringsmodell

Gammal vana!

Ny vana?



Föreslå konkreta åtgärder i de olika faserna, som bildar en sammanhållen strategi och som leder till beteendeförändring!

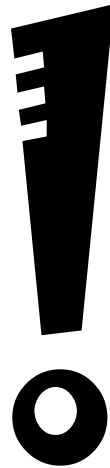
Målgruppsanalys i relation till beteendeförändring

Var befinner sig er målgrupp i relation till stadier av beteendeförändring

1. Har inte funderat på att ändra sig
2. Har funderat på att ändra sig
3. Har gjort förberedelse för förändring
4. Handling
5. Vidmakthållande
6. Avslutning – nytt etablerat beteende (ej aktuell målgrupp)

Verktygslådan

Du är ditt främsta arbetsverktyg



Viljan att förstå

Samtalets karaktär av samverkan är grundläggande

- Turordningsregler
- "Hjälper" – grundläggande stödtekniker
- Inslaget av nyskapande i varje möte
- Viljan och tilltron till samtalets potential
- Språkliga överenskommelser
- Relationen

Samtalets hjälper

Som deltagare i ett samtal har vi ett antal hjälpmedel för att leda samtalet i demokratisk riktning. Du kan...

- lyssna
- bekräfta
- ställa frågor
- spegla
- tala (göra dig förstådd)
- pendla mellan distans och närhet
- använda metakommunikation

Kommunikativa färdigheter (I)

Lyssnande

Uppmärksamhet, försök förstå, fokusera på budskap inte detaljer

Frågande

Klargör, fördjupa, testa alternativ, uttryck tveksamhet, etc.

Återkoppling

'jag'-form, uppfattar du situationen rätt, försiktig med att återkoppla på beteende och känslor, var specifik, undvik 'man', etc.

Självvärdering

Kommunikativa färdigheter (II)

Dialog

Perspektivtagande och empati (inkännande), att ta sig tid, delaktighet, erännande, etc.

Förebild

Agera som förebild, möjliggör stöd, ta kritik, meta-kommunicera

Argumentera

Värdera och respektera olikhet, vilja att lära, var utanför din bekvämlighetszon vid behov, skilj mellan sak och person, etisk medvetenhet

Retorik

Särskilt då med anledning av vårt patos

Att kommunicera som expert

Vad skall man tänka på när man är expert och skall kommunicera inom det område där man har sin expertis?

Vilka fallgropar finns?

Utmaningar för experten

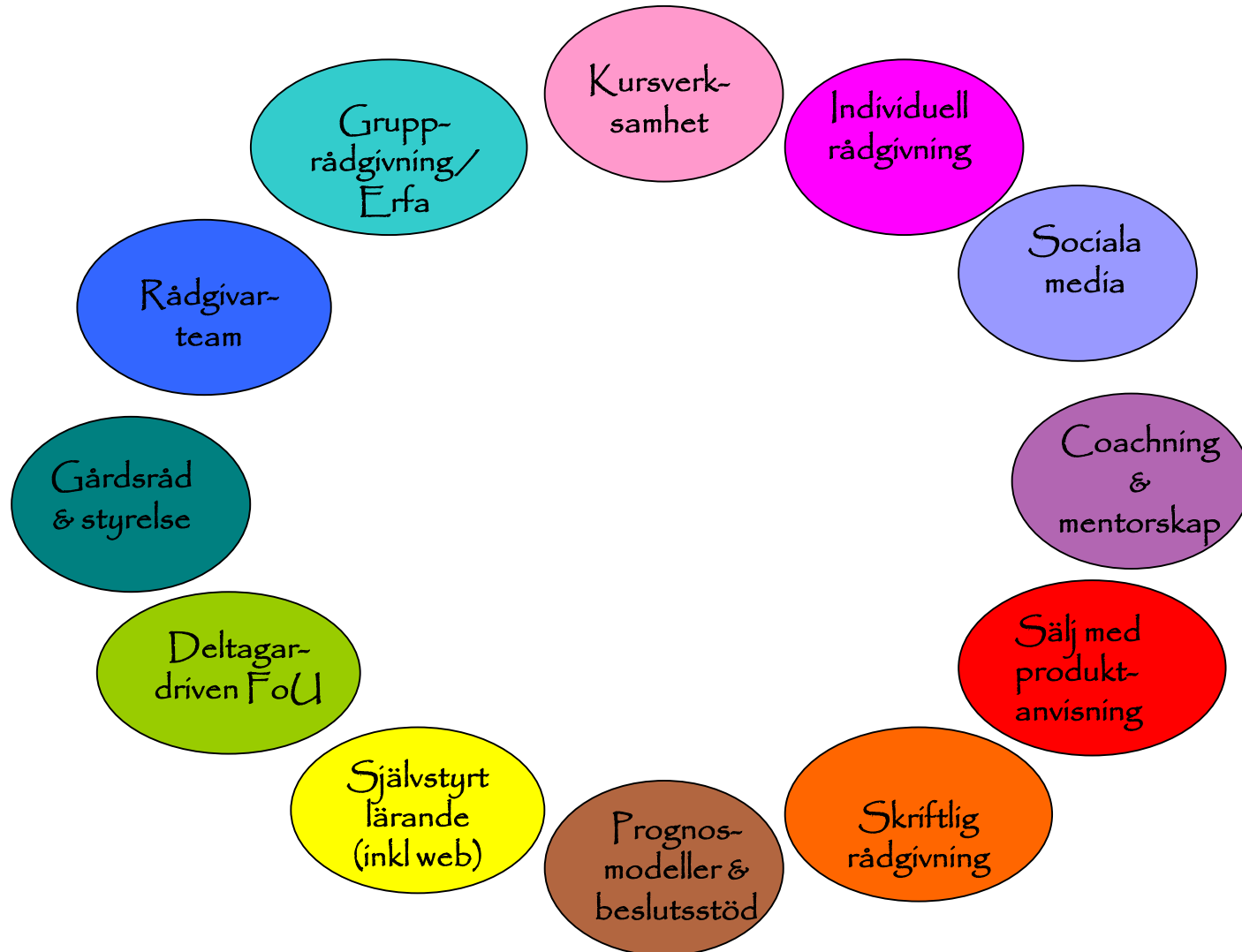
- Naturlig auktoritet
- Övertro på det goda, rationella argumentet
- Underskattar vokala, kroppsliga och sinnliga budskap
- Inte fokus på pedagogik (form) utan bara på innehåll
- Jargong och språklig detaljriktighet
- Etc.

Vilka metoder har vi använt
idag?

Exempel på samtalsmetoder

1. Skriftlig reflektion
2. Brainstorm (individuellt och i grupp)
3. Bikupa
4. Gemensam diskussion
5. Övning
6. Grupparbete
7. Redovisning
8. Föreläsningar/presentationer
9. Verktyg för att strukturera verkligheten
10. Etc.

En palett av metoder att välja från...

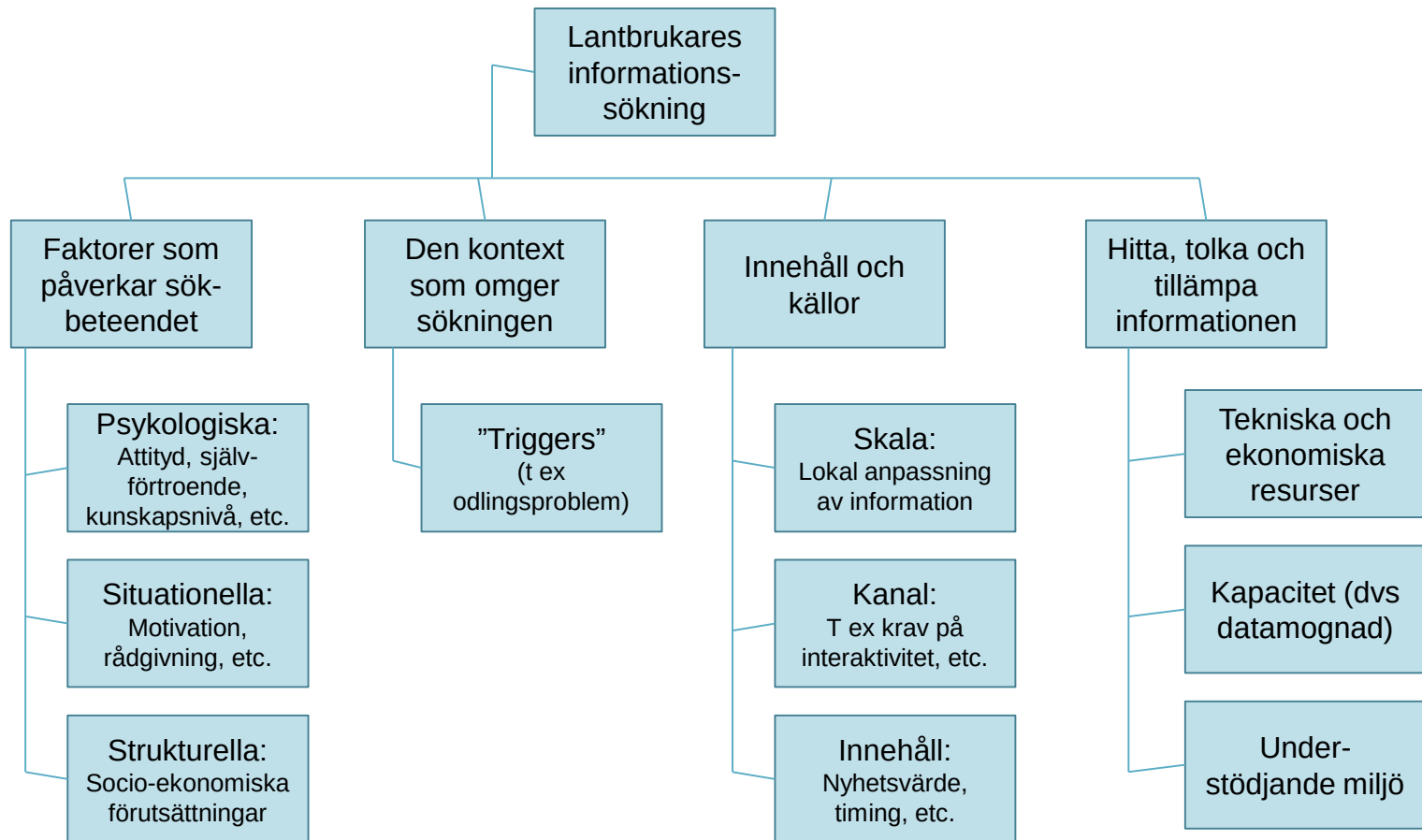


Rådgivningens designprinciper...

- o Få människor att ta ansvar för sitt eget lärande och förändring
- o Medvetenhet om barriärer och fördelar med beteendeförändring
- o Anpassning till målgruppens behov
- o Delaktighet och deltagande av dem som berörs (när/hur?)
- o Kontinuitet och intensitet – lärande tar och kräver tid... (förutsätter både 'front-office' och 'back-office' kvalitet)
- o Arbete på "rätt systemnivå" (det kritiska perspektivet – vad är eg. problemet/barriärer?, från strukturellt till psykologiskt)
- o Sakkunskap och god relation som ger trovärdighet

... för en pedagog är detta grunden för all förändring!

Vad gör att lantbrukaren söker efter information?



Utvärdering

O R I D – exempel på verktyg

O = Objective (objektivt):

”Vad har vi gjort idag? Vad minns du? Vad sticker ut?”

R = Reflective (reflekterande):

”Hur har du reagerat på dagens innehåll? Hur kopplar det till var du är idag?”

I = Interpretative (tolkande):

”Vad är huvudbudskapen som du bär med dig framöver?”

D = Decisional (konsekvens):

”Vad kan du använda av detta? Vad går att tillämpa?”

Hur går jag vidare i mitt arbete?

Individuell uppgift

Instruktion och upplägg

1. En detaljerad instruktion kommer, tillsammans med dokumentationen från dagens träff, den 28 januari.
2. Du väljer själv inriktning på din uppgift men syftet är att tillämpa någon av de modeller eller metoder som vi idag diskuterat på en konkret rådgivningssituation som du arbetar med.
3. Det ska vara något nytt, något som tvingar dig att tänka till.
4. Skriv ner på en A4-sida vald situation och den modell eller metod som du vill testa i densamma. Det kan vara i praktiken eller i form av en planering av kommande rådgivning (ett upplägg). Lämnas in senast den 15 februari.
5. Denna idéskiss kommer vara i fokus under ett samtal mellan dig och mig. Efter vårt samtal kommer du utveckla idén och dokumentet vidare.
6. Vid kommande Skype-möte (slutet av mars?) kommer vi att följa upp era individuella uppgifter och delge varandra erfarenheter, men jag kommer också dra lite slutsatser och ge generella råd inför framtiden.
7. OBS! Välj ett tema/en situation där du känner ett behov av att utvecklas eller där du har idéer som du ännu inte hunnit förverkliga. Ta tillfället i akt att få feedback!

A close-up photograph of a horse's head, focusing on its eye and the white blaze running down its face. The horse has a reddish-brown mane and earflaps. The background is a soft-focus view of green trees and foliage.

Tack!

för idag

Magnus Ljung
Statskonsulent & forskare

070-3387117
Magnus.ljung@slu.se
www.radnu.se