



Workshop omkring forandringsledelse

Projektet (Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling) – journalnr. 14-0546959

Mødedato **Fredag den 20. november kl. 9.00 – 15.00**

Sted **Comwell Middelfart, Karensmindevej 3, 5500 Middelfart**

Formål med dagen

At deltagerne

- Kender til projektet "forandringsledelse"
- Får ny teori omkring menneskelige processer
- Kommer med deres indspil og erfaringer til forandringsledelse

Forberedelse til dagen

Hver deltager skal forberede sig på følgende to spørgsmål

- Hvornår lykkedes jeg som rådgiver med at skabe forandringer hos landmanden?
- Hvordan lykkedes jeg?

Dagsorden

Kl. 9.00 – 12.00 Velkomst og formål med dagen v/ Ulrik Toftegaard

Rådgivning historisk set v/ Vibeke Fladkjær

Hvad er forandringsledelse v/ Tenna Holdorff

Pause

Præsentation og erfaringer med forandringsledelse på øvelsesgårdene v/
Ulrik Toftegaard

Præsentation af værktøjerne v/ Vibeke Fladkjær og Ulrik Toftegaard

Kl. 12.00 – 13.00 Frokost

Kl. 13.00 – 15.00 Gruppearbejde

- Hvornår lykkedes forandringer og hvorfor?
- Hvem er målgruppen/målgrupperne for forandringsledelse?
- Hvad er der behov for af udvikling på området?

Opsamling

Det videre forløb og involvering af rådgiverne v/ Ulrik Toftegaard

Eventuelt

Fredag den 20. november 2015
Comwell Middelfart

Workshop for rådgivere

Projekt: Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling
Arbejdspakke 5 – forandringsledelse

Journalnr. 14-0546959



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

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



DAGSORDEN

Kl. 9.00 – 12.00 **Velkomst og formål med dagen v/ *Ulrik Toftegaard***

Rådgivning historisk set v/ *Vibeke Fladkjær*

Hvad er forandringsledelse v/ *Tenna Holdorff*

Pause

Præsentation og erfaringer med forandringsledelse på øvelsesgårdene v/
Ulrik Toftegaard

Præsentation af værktøjerne v/ Vibeke Fladkjær og Ulrik Toftegaard

Kl. 12.00 – 13.00 **Frokost**

Kl. 13.00 – 15.00 **Gruppearbejde**

- Hvornår lykkedes forandringer og hvorfor?
- Hvem er målgruppen/målgrupperne for forandringsledelse?
- Hvad er der behov for af udvikling på området?

Opsamling

Det videre forløb og involvering af rådgiverne v/ *Ulrik Toftegaard*

Eventuelt

BORDET RUNDT

Nævn en ting om

- Hvilke Lean-/ledelsesaktiviteter har du gang i 😊
- Hvad vil du gerne have med dig herfra i dag?

FORMÅL MED DAGEN

At deltagerne

- Kender til projektet "Forandringsledelse"
- Får ny teori omkring menneskelige processer
- Kommer med deres indspil og erfaringer til forandringsledelse

PROJEKT-INFO

- 2 årigt projekt (halv LD/halv promille)
- Økonomien er ca. 660.000 kr. pr. år (kørsel og forplejning er ikke dækket)
- Projektmedarbejdere i 2015



- Tenna Christensen, antropolog (150 t)



- Vibeke Nielsen, ledelses- og Leankonsulent (500 t)



- Ulrik Toftegaard, projektleder og ledelseskonsulent (610 t)



- Anja Revsbeck, sekretær (80)

FORMÅL

- At udvikle **en praksis og værktøj(er)**, der kan **understøtte forandringsledelse** i landbruget
- Fokus er afdækning af
 - **Hvilke faktorer der er på spil omkring eksisterende operationelle ledelsesværktøjer** (selverkendelse, relationer, lederstile og sprog)
 - **Hvilke virkemidler** (forandringsledelsesværktøjer) der skal til, så læringen vedrørende ledelse fastholdes og videreudvikles

MÅLGRUPPEN

- Aktiviteten vil som **udgangspunkt fokusere på større kvægbrug** med flere ansatte
- Men det udviklede materiale – en praksis og et værktøj for forandringsledelse – vil kunne bruges på alle typer af landbrugsbedrifter

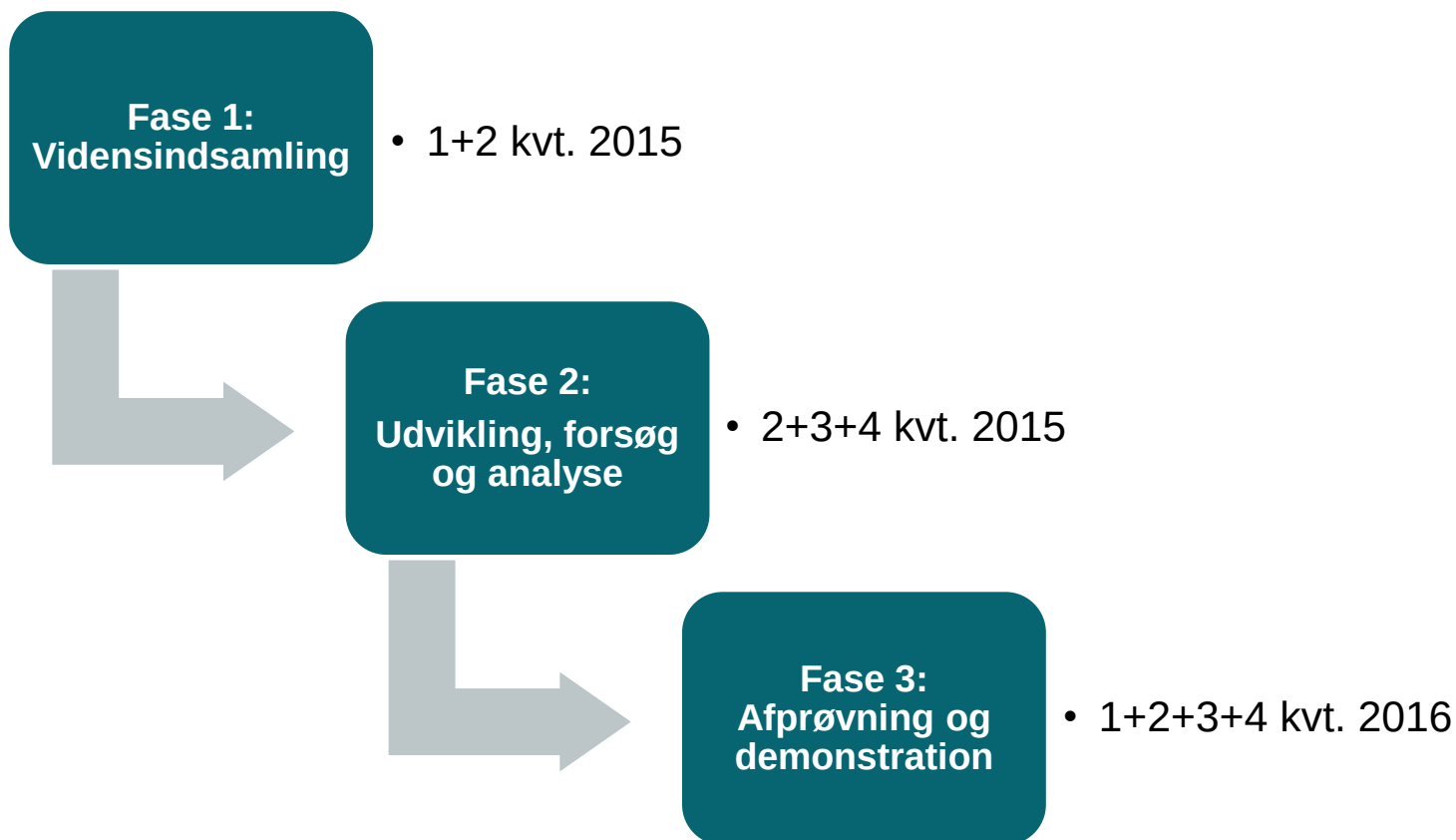


EFFEKTER

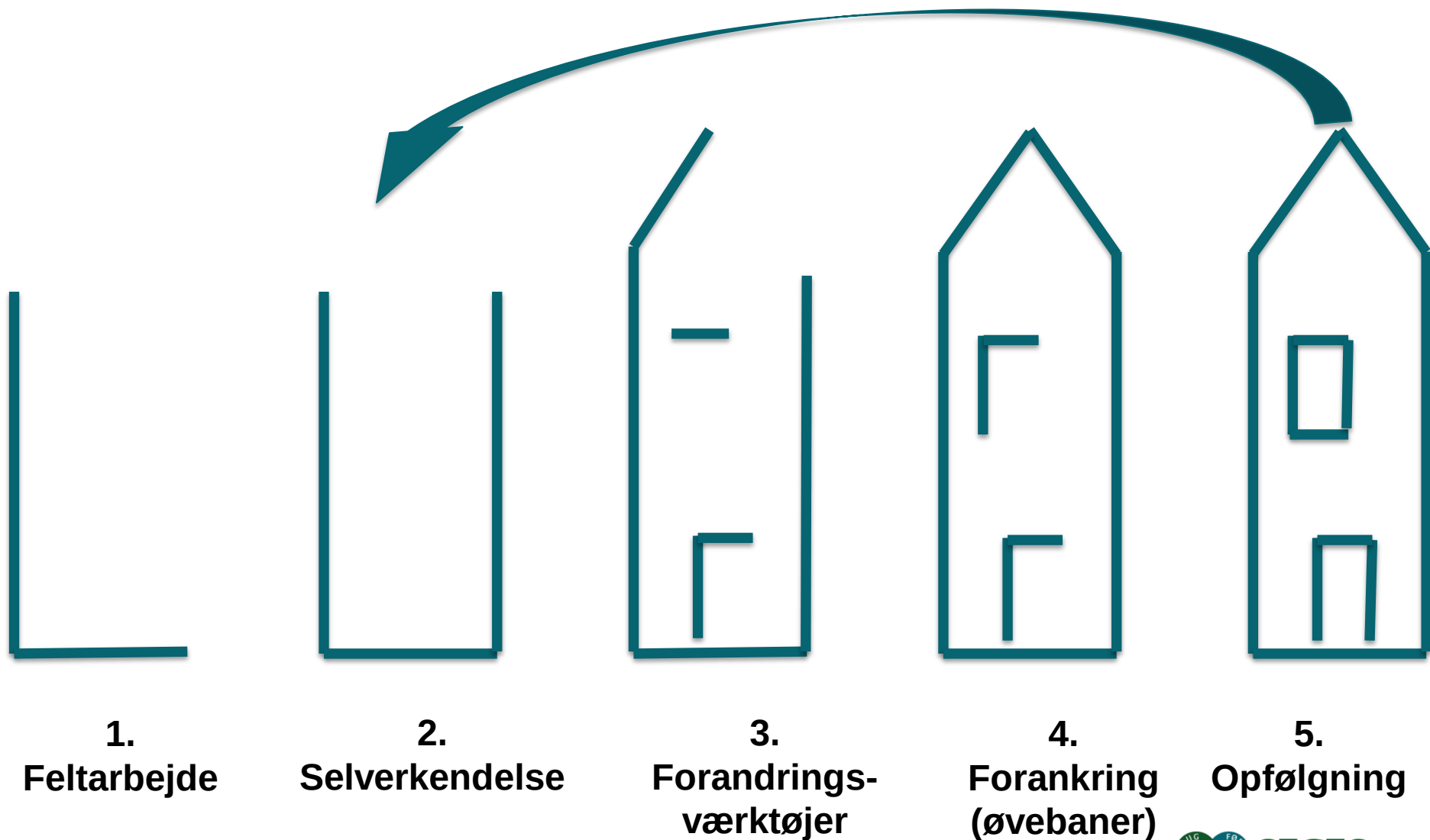
Indenfor kvægbruget er der potentiale for at opnå en stor effekt gennem forandringsledelse fx i forhold til management, **bedre kommunikation og ledelse samt tydelige arbejdsprocedurer og dermed færre fejl**, hvilket vil være til gavn for de ansatte, økonomien på bedriften, miljø og natur gennem bedre energiudnyttelse og bedre udnyttelse af maskinerne



3 FASER I PROJEKTET 2015-16



FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN



BAGGRUNDEN FOR PROJEKTET OG TEORI BENYTTET

(DEN PROF RELATION, PIPELINE-
LEADERSHIP)

HVORDAN BLEV IDEEN TIL?

- Vi synes ikke, at de værktøjer der bliver valgt af landmændene, altid er de rigtige
- Efter noget tid løber det lidt ud i sandet
- Manglende forberedelse på, hvad problemet egentligt er
- Har ikke virksomhedskulturen ordentligt på plads
- Værktøjerne slår ikke til i forhold til forventningerne
- Det bliver opfølgningen, der driver processen

TILGANGEN TIL PROJEKTET

Vi valgte at starte med at udforske

- Forskning
- Litteraturen
- Historien
- Teorier
- M.m.

HVAD SKAL DER TIL?

- Selverkendelse
- Motivation

SELVERKENDELSE

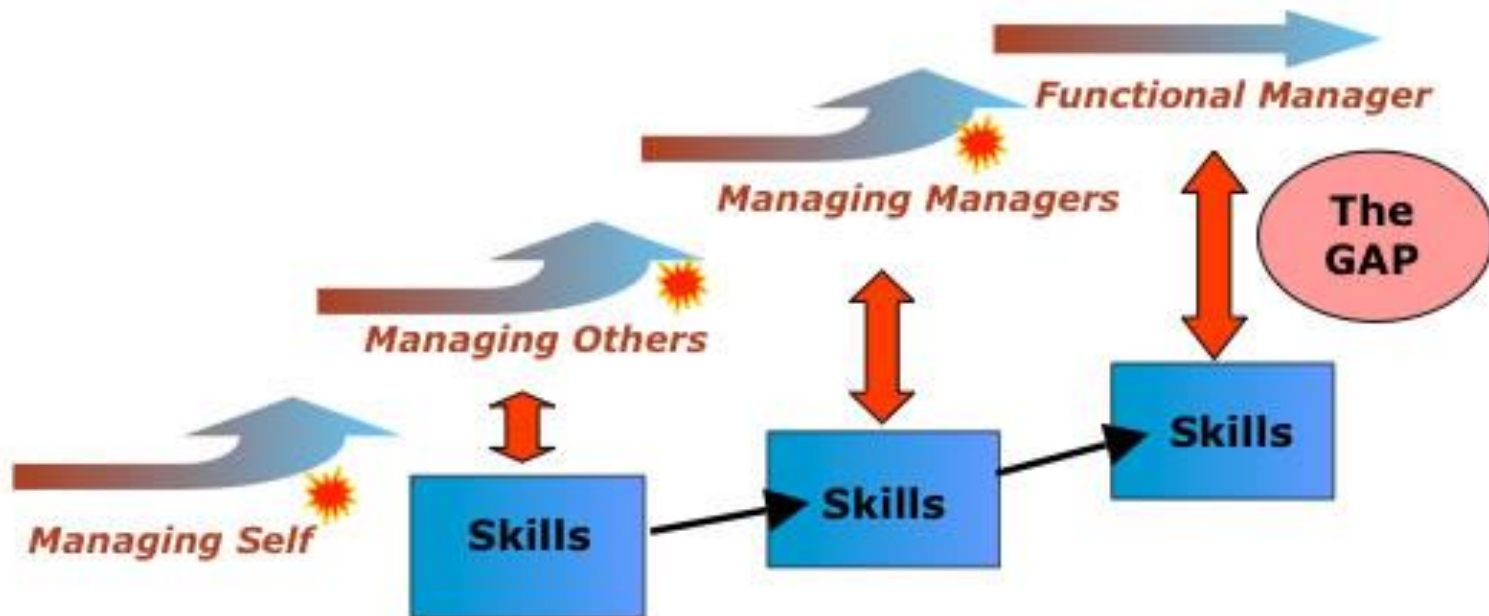
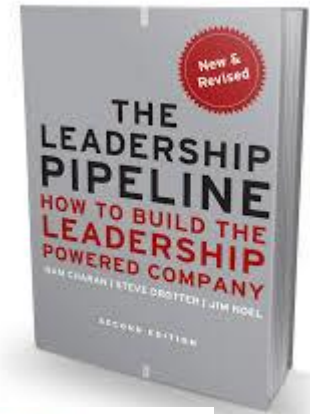
SELVERKENDELSE

Def.

- Det er det enkelte menneskes evne til at indse egne begrænsninger og især egne fejl
- Begrebet sættes ofte i forbindelse med det oldgræske udtryk ***kend dig selv*** og med Sokrates' insisteren på, at mennesket må kende sig selv for at kunne forstå sin omverden

SELVERKENDELSE OG IDENTITET

LEADERSHIP PIPELINE



FRA BONDE TIL LEDER

Landmanden		Leder (1-2 ansatte)
Evner		
Tekniske evner	→	Involvere i at sætte mål Ansætte Feedback til ansatte
Årlig planlægning, buget, sætte mål	→	
Arbejdsglæde		
At skabe resultater	→	

At gå fra en organisationsstruktur til en anden kræver, at man er villig til at

- Tilegne sig nye vaner
- Aflære gamle vaner

MOTIVATION

MOTIVATION

Helle Heins bog omkring "Primadonna ledelse"

- Fire typer motivationsprofiler blandt professionelle
 - Primadonnaen
 - Præstations-tripperen
 - Pragmatikeren
 - Lønmodtageren

HERZBERGS TO-FAKTOR TEORI

Motivationsfaktorer

- Jobbets indhold
- Præstationsmuligheder
- Ansvar
- Indflydelse
- Anerkendelse
- Personlige udviklingsmuligheder
- Muligheder for forfremmelse

Vedligeholdelsesfaktorerne

- Løn
- Arbejdstid
- Frynsegoder
- Sociale forhold
- Information
- Fysiske forhold
- Sikkerhed/tryghed

TEORI OM PERSONLIGHEDSTRÆK

"Big Five"

1. Udadvendt
2. Velvillig
3. Samvittighedsfuld
4. Følelsesmæssig stabil
5. Åben for forandringer

MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE

Hierarkiet af menneskets fem basisbehov er

- **Fysiologiske behov:** De primære behov som vand, føde og ly
- **Sikkerhedsbehov:** Behovet for at føle sig tryk og opleve stabilitet i fx sin arbejdsituation.
- **Sociale behov:** Behovet for at være sammen med andre mennesker og have venskaber. At have relationer, der er baseret på følelser.
- **Selvagtelsesbehov:** behovet for at føle sig værdifuld og kompetent. At opnå selvrespekt og opnå anerkendelse fra andre.
- **Selvrealisering:** Behovet for at bruge sig selv, udfolde sin kreativitet og i det hele taget at fokusere på sine personlige udviklingsmuligheder og realisere disse.

ALDERFERS ERG-TEORI

Tre behovstrin

- **At have:** De grundlæggende behov svarende til Maslows fysiologiske behov og sikkerhedsbehov
- **At elske:** Behovet for relationer svarende til Maslows sociale behov
- **At være:** Behovet for kreativ og produktiv udfoldelse svarende til Maslows selvrealiseringsbehov

MCCLELLANDS BEHOVSTEORI

- **Afhængighedsbehov:** Behov for sociale relationer og samhørighed
- **Præstationsbehov:** Behov for at præstere noget, gerne som den bedste
- **Magtbehov:** Behov for at have ansvar, træffe beslutninger og have indflydelse

FÆNOMENOLOGISK OPFATTELSE AF MOTIVATION

- Motivation er oplevet drivkraft – det er i familie med begreberne som lyst, begær, appetit og vilje
- Motiver og betydningsfuldhed – forgiver den frihed, hvormed vi befinder os i sociale situationer

DEN PROFESSIONELLE RELATION

NARRATIVER

- En narrativ fremstilling er en vinklet fremstilling af et handlings-/hændelsesforløb eller en årsagssammenhæng med en form mere eller mindre tilnærmet en fortælling
- Vi har brugt narrativer i hele projektet
- Narrativer får personer til at fortælle mere
- Narrativer giver et meget bedre indtryk af personerne og deres historie

HVAD ER FORANDRINGSLEDELSE?

HVAD ER FORANDRINGSLEDELSE?

”Hvordan man bedst får medarbejderne med i forandringsprocesserne, uanset hvad forandringerne handler om”

(Citat fra Klaus Guldbrandsen)

FORANDRINGER ER TAB

Sorgen er et stykke arbejde som udføres for at genvinde kontakten til den forandrede virkelighed

- Vigtigt med anerkendelse af tab, som vigtige dele til forandringens virkelighed

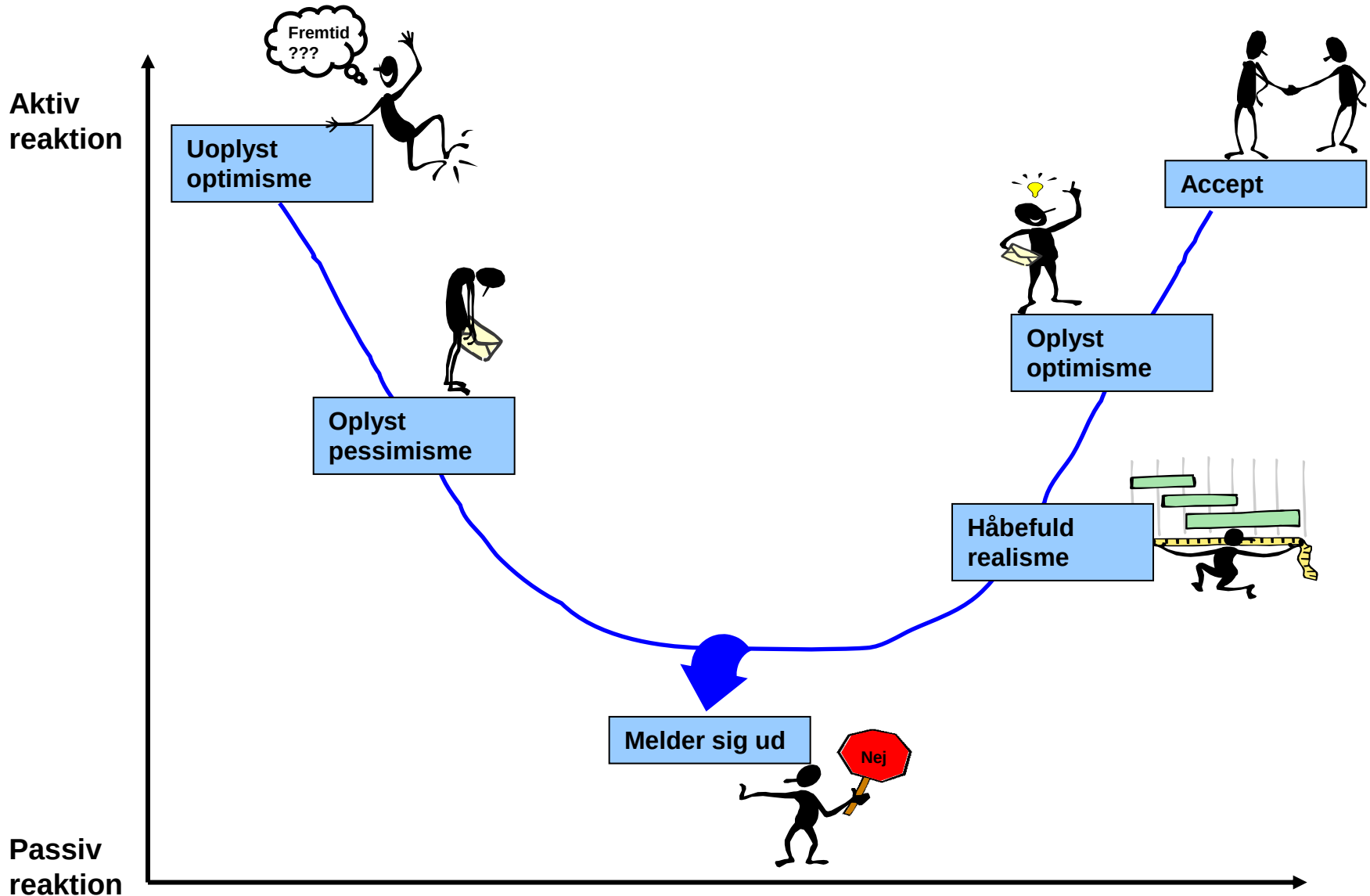
Aggression

Psykologisk energi til at rive gamle systemer i stykker og afvikle procedurer, som ikke fungerer

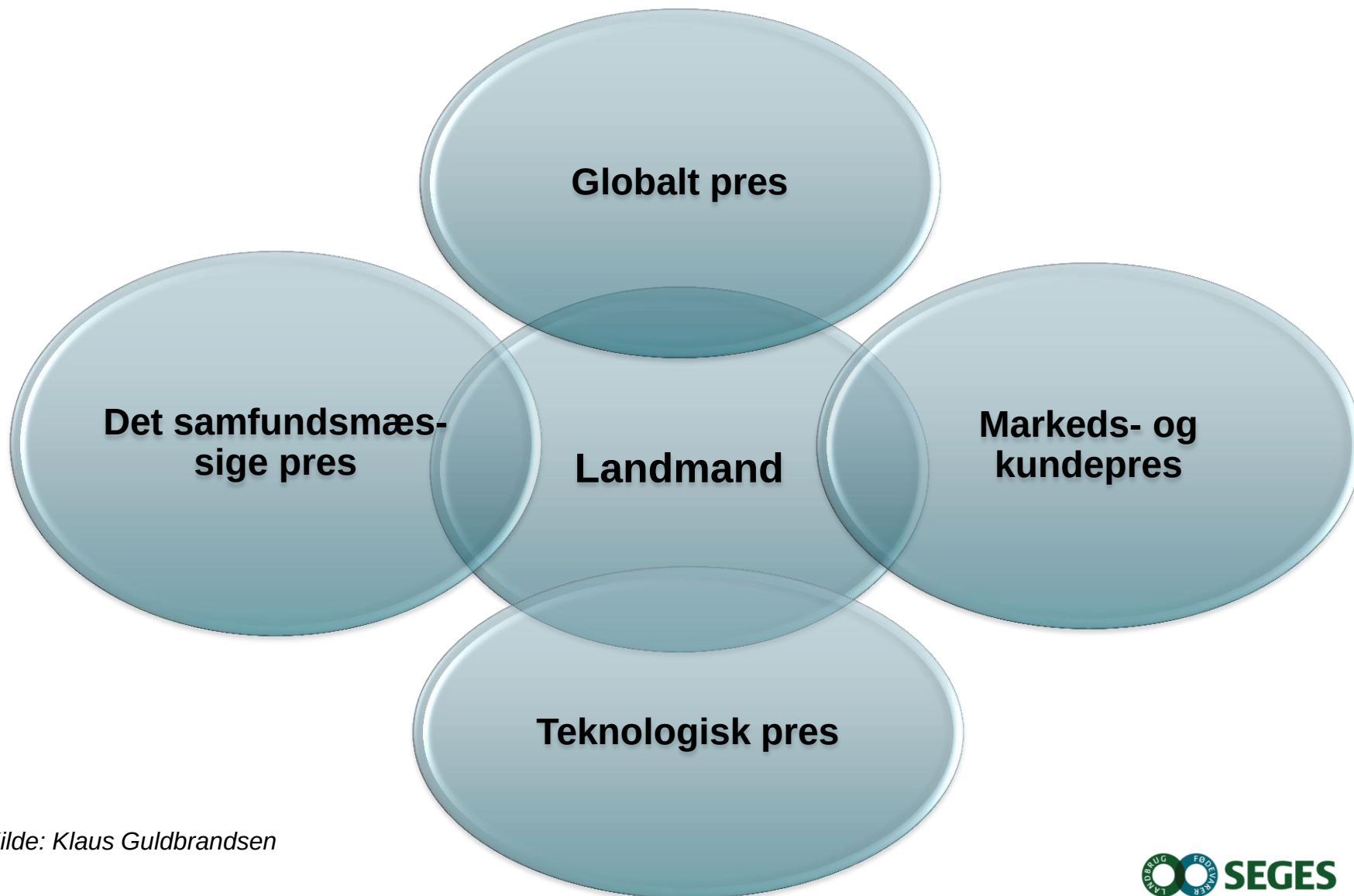
At være ked af det tabte i en forandringsproces er ikke modstand mod forandring, men forandringens væsen

Følelsesmæssige reaktioner på forandringer

Typisk reaktionsmønster med udgangspunkt i en positiv holdning til forandring.



RELEVANSEN AF FORANDRINGSLEDELSE



Kilde: Klaus Guldbrandsen

FORANDRINGER I EN ORGANISATION

"Mennesker er ikke imod forandring. De er i mod at blive forandret" (Peter Senge)

GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSE OM, AT MERE INFORMATION SKABER NY ADFÆRD



Et perspektiv på forandringer

Artefakter

(Det observerbare)

Design

(Struktur, vision, værdier)

**Grundlæggende
antagelser**

(Det ubevidste, det man bare ved)

Forankring
Forandringsværktøjer

Selverkendelse

Feltarbejde

Forankring



FORANDRINGSLEDELSE I PRAKSIS

Forandringen skal give mening

- Der skal være en brændende platform

Commitment

- Forandringsvisionen – hvor skal vi hen? Hvad er der i det for mig?

Muligt at handle

- Sikkerhedsnet – hvad der konkret skal ske
- Sikkerhedsnettet gør med andre ord det *muligt at handle*

Den ledelsesmæssige opmærksomhed og fokus

- Nogle, som er opmærksomme på forandringsprocessen
- Nogle, som jubler, når det går i den rigtige retning

DET TEORETISKE UDGANGSPUNKT OG VIRKELIGHEDEN

Hvordan man bedst får medarbejderne med i forandringsprocesserne, uanset hvad forandringerne handler om...



SPØRGSMÅL TIL FORANDRINGSLEDELSE?



METODE TILGANG TIL FORANDRINGSLEDELSE

METODE TIL FORANDRINGSLEDELSE

- Deltagende-observation
- Kvalitative interviews
- Analyse og teori



*Feltarbejde giver indsigt i
deres kultur og indsigt i,
hvorfor folk gør, som de
gør*

KVALITATIVE OG KVANTITATIVE TILGANGE TIL UNDERSØGELSER

- Kommer bag de umiddelbare svar vs. generalisering
- Trækker nuancerne frem vs. træk
- Tidskrævende vs. hurtig
- Subjektiv vs. objektiv
- Målrettet brugeren vs. målrettet masserne
- Hvorfor vs. hvor tit og hvor mange



HVAD KAN FELTARBEJDE BRUGES TIL?

- Giver en dyb og eksplorativ indsigt i landmanden og medarbejdernes dagligdag, hvorigennem det er muligt at opnå en forståelse for deres bevæggrunde, adfærd, holdninger eller uudtalte ønsker og behov
- Giver et mere nuanceret billede af landmanden og medarbejderne på bedriften
- Giver værdifulde og overraskende indsigter



FELTARBEJDE OG KULTUR

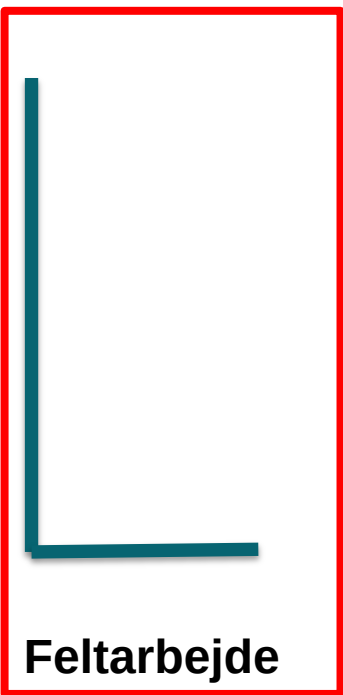
- Kultur er den viden, som folk har lært gennem tilknytning til en gruppe
- Man skal ind i folks hoveder for at få adgang til deres viden
- Etnografi handler ikke om at studere folk, men at lære fra folk



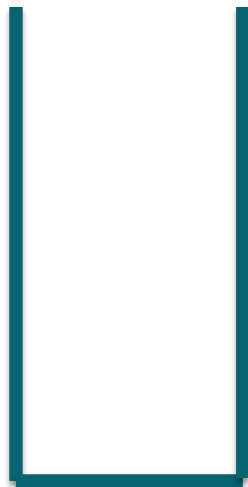
VI LEDER IKKE EFTER SANDHEDEN, MEN SKAL FORSTÅ BRUGERENS VIRKELIGHED

- Sandheden er noget, som man bliver enige om og så bliver det til kultur – vores virkelighed
- Mennesker er tilbøjelige til at pynte på sandheden, selv i anonyme spørgeundersøgelser
- Gennem feltarbejde begrænses underrapportering, men folk kan ændre adfærd, når de ved, de observeres
 - Som udgangspunkt ”lyver” mennesker ikke, men konstruerer sandheder
 - Vigtigt at skabe en tillid ved at lytte, spørge og forstå uden at vurdere, bedømme og belære
 - Det er brugerne, der er eksperterne

FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN



Feltarbejde



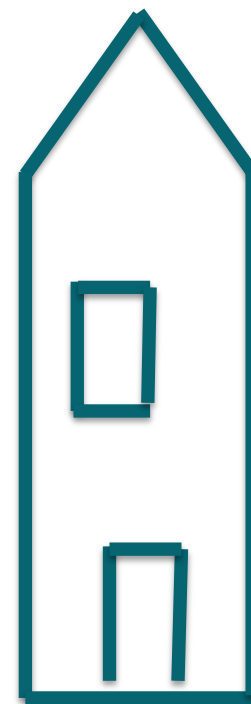
Selverkendelse



Forandrings-
værktøjer



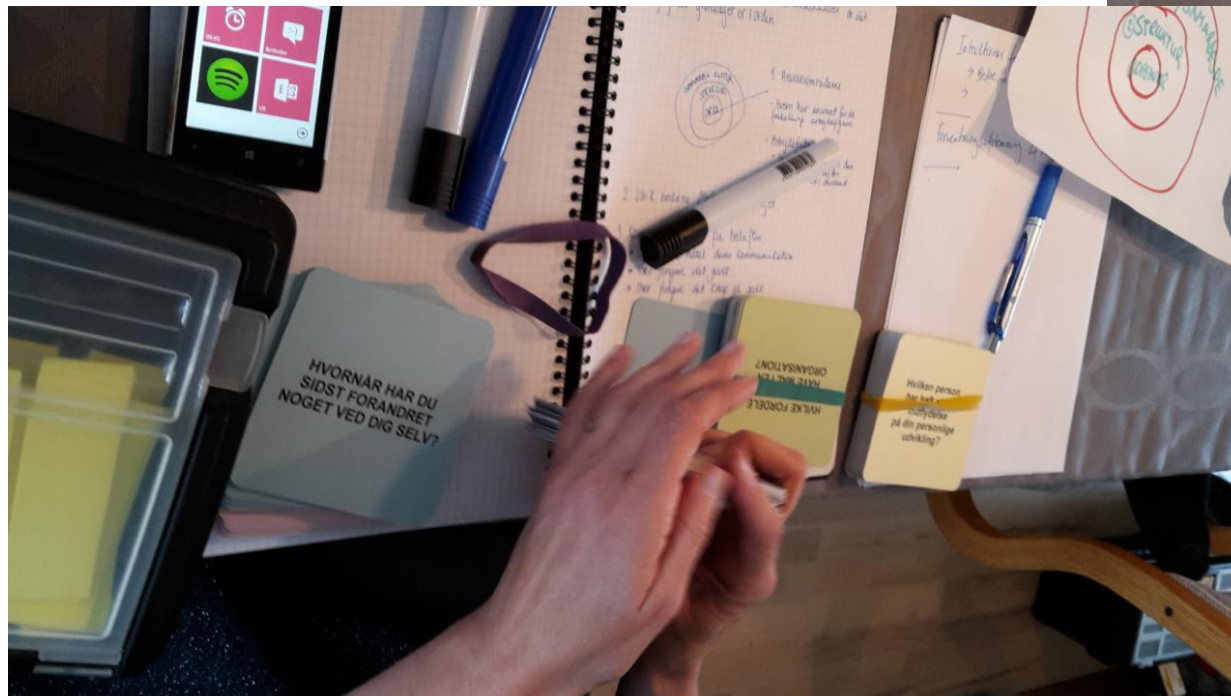
Forankring

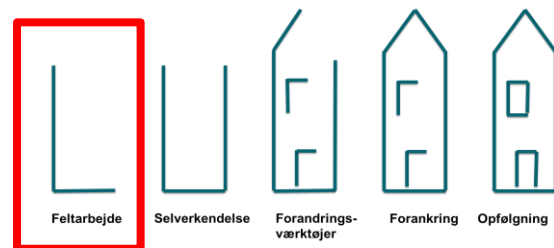


Opfølgning

PRÆSENTATION AF GÅRD 1 (EN AF DE TRE VIRKSOMHEDER)

- Gård 1 (270 køer, 4 ansatte + 1 ejer)
- Fokus samarbejde (tydeligere forventningsafstemning og feedback mellem ejer og leder)





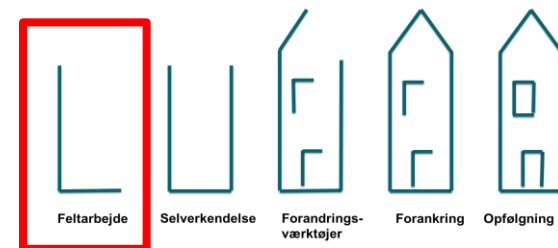
OM BEDRIFTEN

- Baggrund for deltagelse
- Flad struktur
- Fokus på dyrevelfærd og på at nå målene
- Landmanden er fraværende 50 % pga. bestyrelsesarbejde

”Tingene skal lykkes derhjemme, for at jeg kan lykkes ude”
(Citat fra landmand)

- Organiseret i morgenhold og eftermiddagshold

FOKUS PÅ GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER



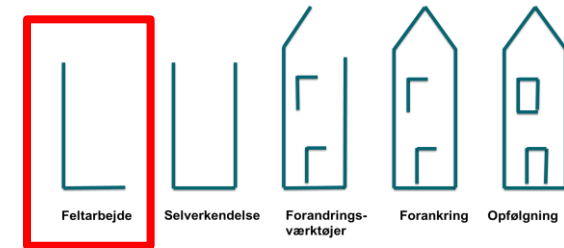
"Jeg har svært ved at greje X (landmanden), og hvor jeg har ham henne"

(Citat fra fodermester)

"Jeg forstår ikke, hvorfor X (landmanden) ikke siger mere omkring, hvordan han gerne vil have tingene gjort"

(Citat fra medarbejder)

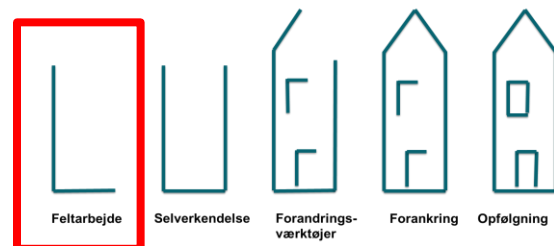
FOKUS PÅ GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER



Landmanden

Medarbejdere

SPEJLNEURONERNES BETYDNING

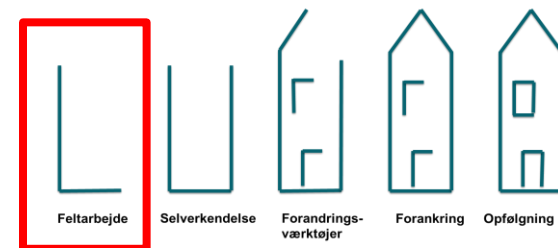


- At spejle sig i andre
- At være på bølgelængde
- At have samme kemi
- At være i resonans med hinanden
- At arbejde efter hinanden
- At følge med strømmen

Vigtigt at være til stede for at lede bedriften

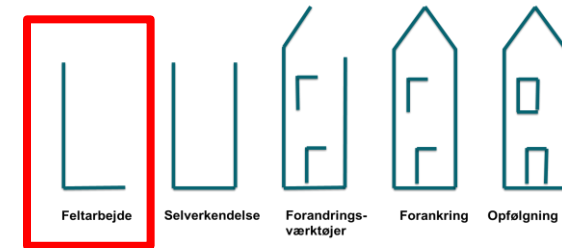
(Louis Nielsen, ingeniøren)

FOKUS PÅ GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER



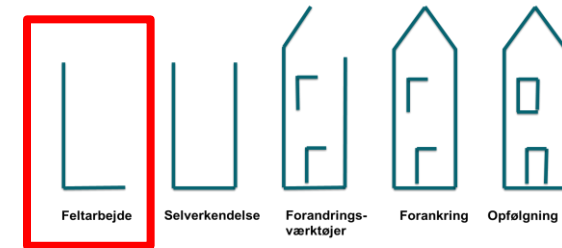
"Hvis de får mere viden, så tager de også flere beslutninger, så derfor kan det være pest eller kolera"
(Citat fra fodermesteren)

FOKUS PÅ GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER

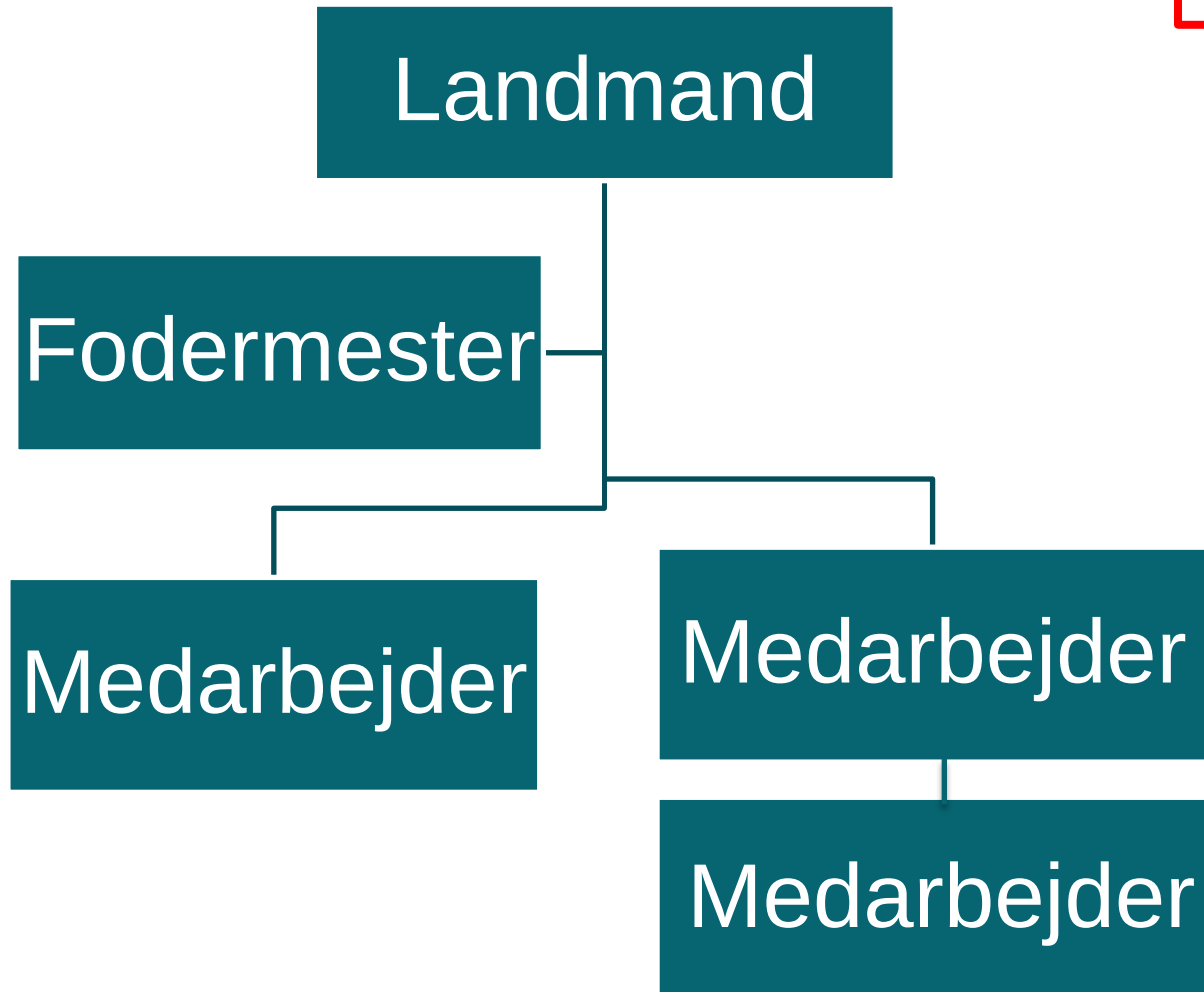


Fodermester

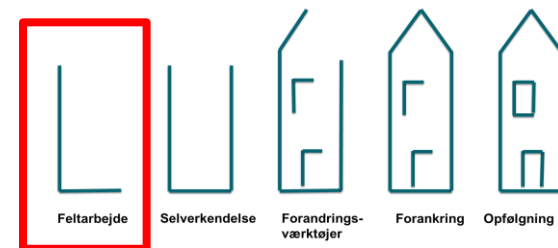
Medarbejdere



TO KULTURELLE HIERARKIER

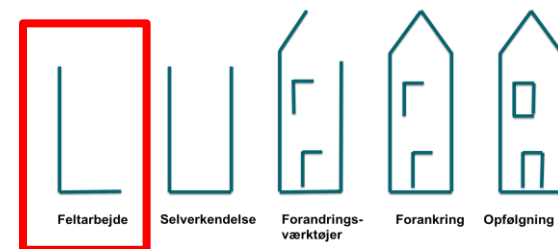


FOKUS PÅ GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER



- *"De pleaser X (landmanden) og hopper og springer, men de mangler respekt for mig (fodermesteren)"*
(Citat fra fodermesteren)
- *"Hurtigheden af X's (medarbejderens) arbejdsopgaver bestemmes ud fra, hvem hun arbejder med (fodermesteren eller landmanden)"*
(Citat fra fodermesteren)

FOKUS PÅ GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER



”Jeg skal holde fokus på at trykke tingene igennem velvidende, at X (medarbejder) synes, jeg er en dame og X (landmanden) ikke er enig”

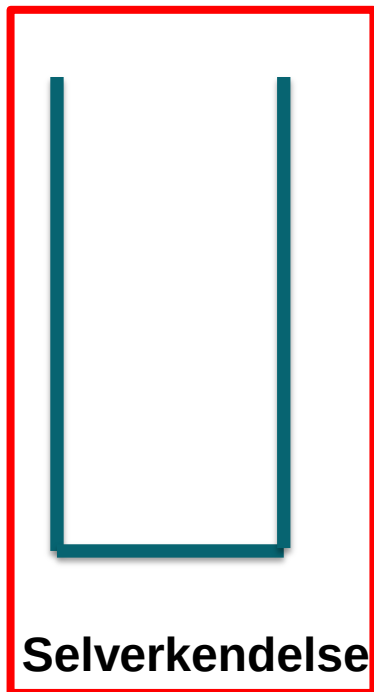
De to største udfordringer ved virksomhedskulturen:

- *Landmandens manglende tilstedeværelse og den manglende kommunikation*
- *Eksistensen af to kulturelle hierarkier*

SELVERKENDELSE



Feltarbejde



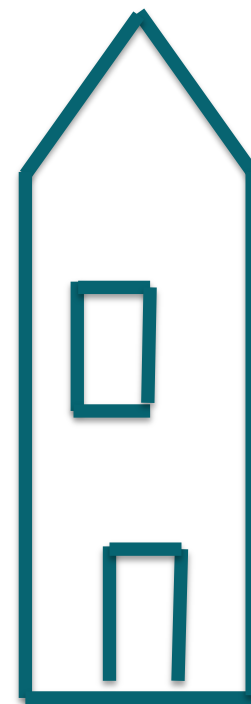
Selverkendelse



Forandrings-
værktøjer

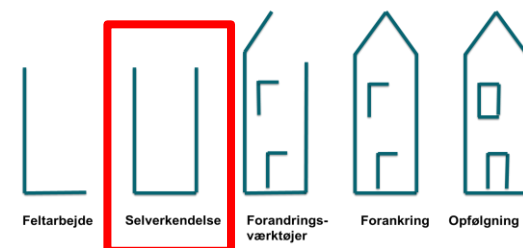


Forankring

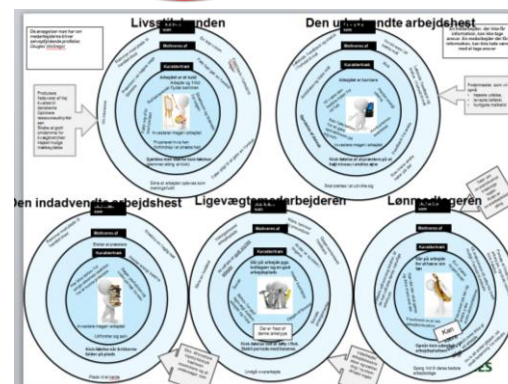
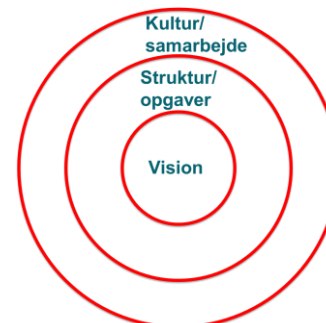


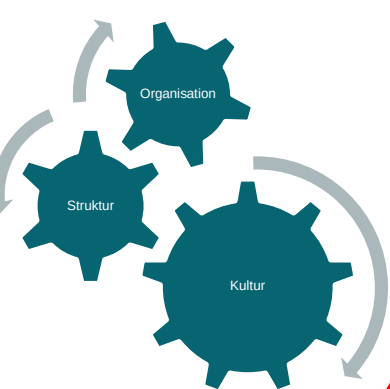
Opfølgning

ERKENDELSESPROCESSENS VÆRKSTØJER

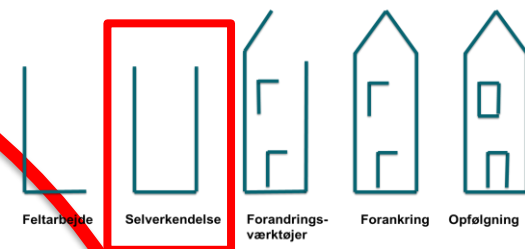


1. Organisations- og ansvarsopgaver
2. Motivationsarketyper – Helle Hein
3. Brug af narrativer og spørgsmål





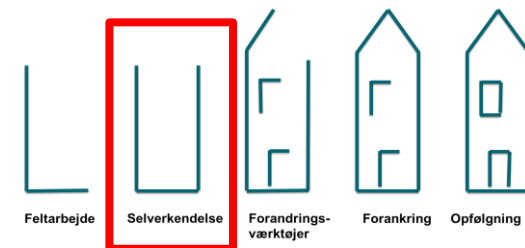
FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN



**Kultur/
samarbejde**

**Struktur/
opgaver**

**Vision og
org.
sammens
ætning**



VÆRDIERNE PÅ BEDRIFTEN

Fodermesterens værdier

- Trivsel, sundhed og velfærd for både dyr og mennesker
- Mest udbytte og effektivitet med smartest indsats
- Bundlinje
- Ansvar
- Ro og overblik
- Energi, momentum og drive
- Arbejde for en af de bedste

Ejerens værdier

- At skabe en bedrift, hvor min familie trives, og mine faglige kompetencer kommer til udtryk
- Stabilt fundament
- At familien er her på bedriften
- At have medarbejderne og midlerne til at kunne prioritere familien før bedriften – men tryghed

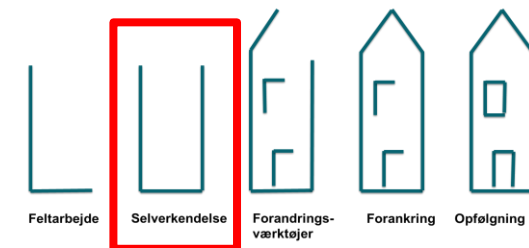
The diagram illustrates the progression of building construction through five stages, each represented by a teal line drawing of a structure. The first stage is a simple L-shape. The second stage, which is highlighted with a red rectangular border, shows a U-shape. The third stage shows a house with a chimney. The fourth stage shows a house with a chimney and a window. The fifth stage shows a fully built house with a chimney, a window, and a door.

Feltarbejde	Selverkendelse	Forandrings-værktøjer	Forankring	Opfølgning

Kostalden	Malkestald	Kalvestald	Ungdyr	Fodring	Økonomi	Mark	Div
Reproduktion	- Vask (A:H,V; U:S,D)	- Tildeling af råmælk (A:H,V; U:H;V,A)	Fodring	- Køer (A:A; U:V,H)	- Regninger (A)	- Vanding (A)	- Pumpe gylle (A:A, U:H)
- Brunst obs (A:A, U: V)	- Samle køer (A:H,V; U:S,D)	- Strø kalve (A:H; U:H;S;V;D)	- Indkøring (A:A; U:V)	- Goldkøer (A:A; U:V)	- Bestilling vare (forbrugsstoff er) (A:A, U: Alle)	- Beslutning ensilering (A)	- Produktionsmål (A:A; U:H,V)
- Ins kontakt (A:H, U:H)	- Rede senge (A:H,V; U:S,D)	- Fodring kalve (A:H,V; U:H,V)	Brunst	- Blanding (A:V; U:V)	- Budget (A)		- Vedligeholdelse (ugentlig og ad oc) (A:A, U:V)
- Oplæring (A:H;V;A; U:H,V)	- Kælving (A:H,V; U:H,V)	- Flytning af kalve (A:H; U:A,V,H)	- Flytning ungdyr (A:H; U:H,V,S,D)	- Indkøb (A:A; U:A)			Smøring (A:A, U: V+ D)
- Registret (A:H; U:H(A))	- Håndtering af råmælk (A:H,V; U:H,V)	- Vedligehold kalve (A:H; U:A,V,H)	- Redet senge (A:H; U:D)	- Kontakt Rådg. (A:A; U:A).			Besøg (rengøring og aftaler) (A:A, U:V)
- Obs kælve (A:H; U: H,V)	- Malkning (A: H;V; U:Alle)	- Vedligehold (A:H; U:V)	- Vandkar (A:H; U:S)	- Afdæk ensilage/Rengøri ng (A:V; U:D)			Kalket/rengøring general (A:A, U: A)
- Halm strøning + goldning og kælve (A:H,V; U: V)		- Vask (A:H; U:D/V)	- Indkøring af sand (A:H; U:D)	- Ungdyr (A:V; U:V)			- Samfundet (øl sportsugen) (A:A, U:A)
				- Oplæring (A:A,H,V; U:A,H,V)			- Blæksprutte

15 steder er der 2 om et

15 steder er der 2 om et
ansvarsområde. Så opstår der
diskussioner.



HVAD BETYDER ANSVARET PÅ BEDRIFTEN

Hvis man er *flere* til at have ansvaret kræver det

- En fælles standard
- Kommunikation
- Samarbejde

Hvis der kun er *en* der har ansvaret kræver det

- Virksomhedsstandard
- Kommunikation
- Tilbagemeldinger
- At rammerne for virksomheden er sat

Til næste gang arbejdes der videre med

- Ansvar flere eller en?
- Motivation
- Kommunikation

Ansvarsområderne og kommunikation

Fælles forståelse for, at der er 3 niveauer.

1. Ansvarlig

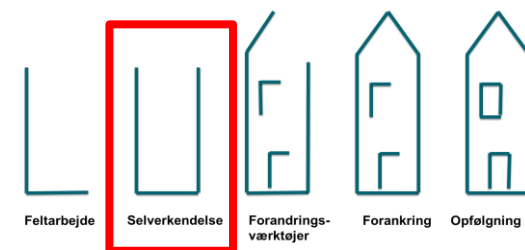
Den person, som har hovedansvaret

2. Ansvarlig udførende

Den person, som har hovedansvaret for, at den udførende person gør det rigtigt

3. Udførende

Den person, som udfører opgaven



VIRKSOMHEDSKULTUREN

- Vi har observationer fra feltstudierne
- Vi skal have deltagerne til selv at
 - Sige tingene
 - Se tingene fra andre perspektiver
 - Skabe refleksioner

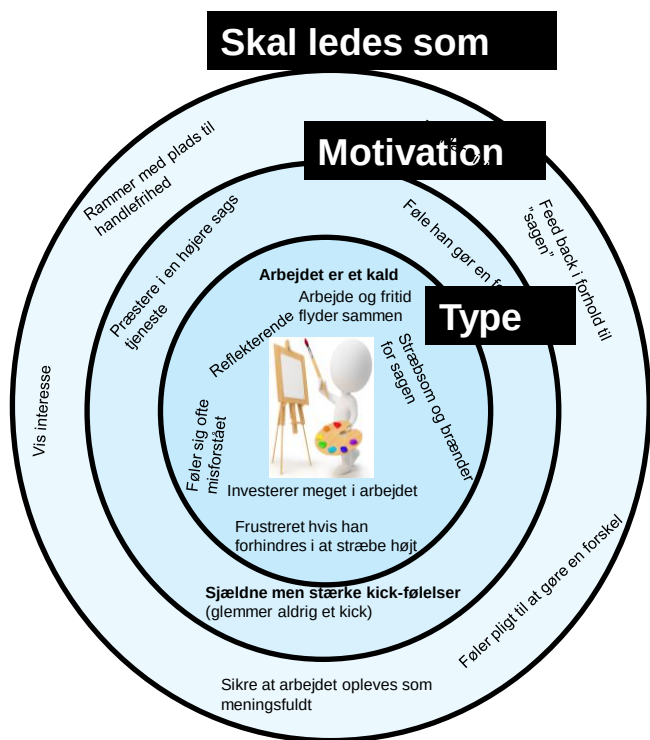
= Holde et spejl op



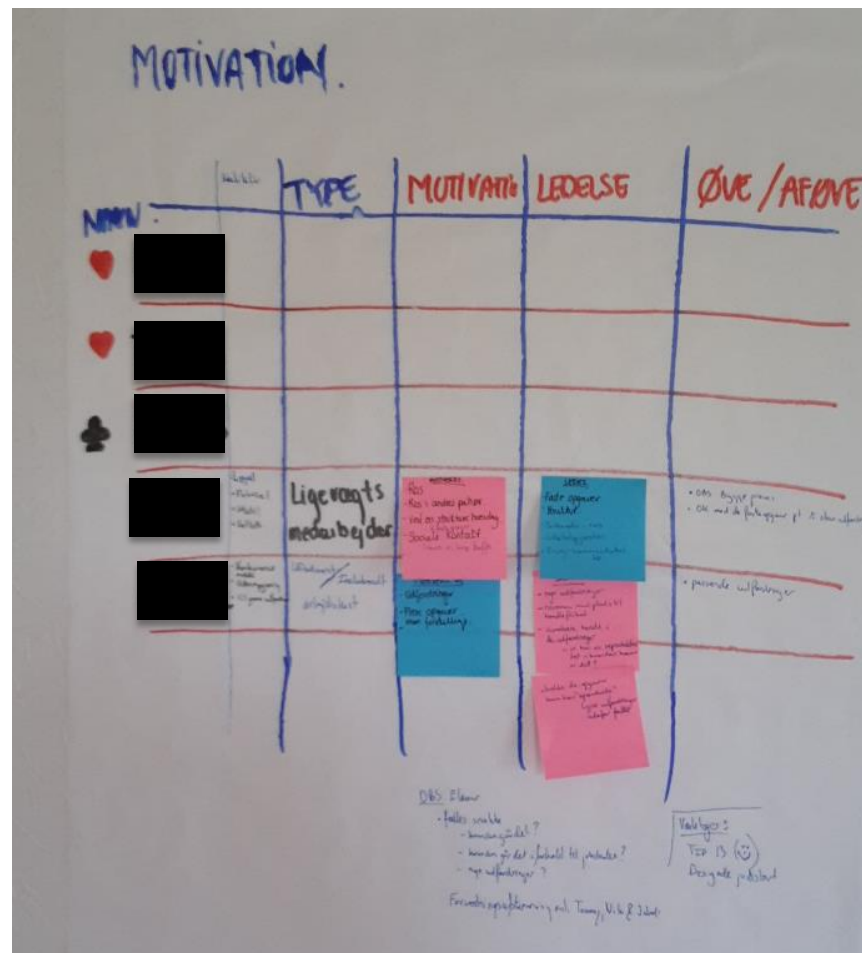
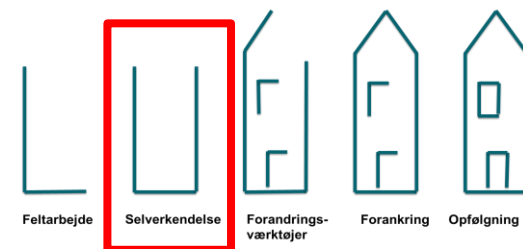
5 arketyper

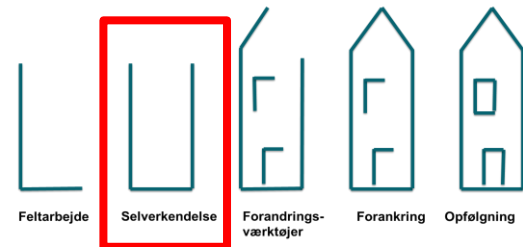
1. Livstilsbonden
2. Udadvendt arbejdshest
3. Indadvendt arbejdshest
4. Ligevægts-medarbejderen
5. Lønmedarbejderen

Helle Hein, Primadonna management



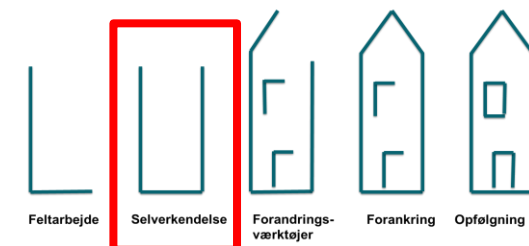
FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN



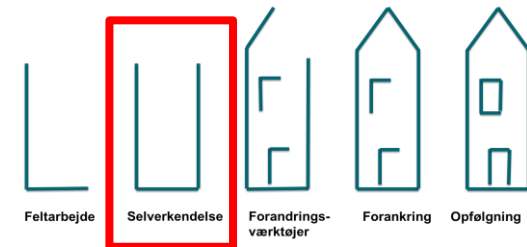


MOTIVATION!

	Karakter	TYPE	MOTIVATION	LEDELSE	ØVE / AFØVE
♥	- Klare rammer - Feedback - Udfordring og mål - Uden tvivl - Uden tvivl - Uden tvivl	Mest lige vagt leder.	- Klare arbejdsplan - Struktur - Sociale over.	- Kritik → som - Kendte - skat - Kendte - skat - Kendte - skat - Kendte - skat	
♥	- Perfektion - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	Arbejdshest Indvendig Udfordring	- MÅL/RESULTATER - FORANDRINGEN - TILPÅSELSKAB - EJERSKAB	- SELY KOMME MED - FORANDRINGEN - ENDRAGELSE	
♣	- Gode humør - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	Deri udfordring arbejdshest	- Udfordring (10x) - Mål / Motivation - Eufori og mål - Udfordring	- Sætte mål for top - Udfordring og mål - Synligge effektene - Udfordring og mål	
	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	Lige vants medarbejder	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring
	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	Udfordring arbejdshest	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring	- Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring - Udfordring



	Karaktertræk	Motivers af	Skal ledes via	Ord
(udla an-sat 1)	- Fokus på opgave - Pligtopfyldende - Systematisk - Grundighed - Overblik over opgaverne - Vil gerne forstå baggrunden	- Ros - Få tid til grundighed (opgavefokuseret) - Resultaterne - At få forklaret baggrunden, og se at det virker	- Ros - Tid til opgaver - Styres med fx tavlerne - Forstå baggrunden for opgaverne - Ledes så forbedringerne af hendes arbejder kommer ved ros, og forklaringer, der gør hende bedre	- Timing i hvordan hun skal rettes på for at opnå forbedringer - Baggrunden for en opgave skal hun forstå
(udla an-sat 2)	- Stædig - Arbejdet skal give mening for ham - Pligtopfyldende	- At tingene gør hans dag lettere - Ros	- Vis interesse for, hvad der foregår udenfor arbejdet - Ros og anerkendelse af hans arbejde	- Tydeliggør ansvaret, og hvad det betyder i hans hverdag - Vis og fortæl [redacted] hvordan han får mere ud af [redacted] (især [redacted]) - Lær ham at tænke, så der bliver arbejdet med 4 hænder i stedet for 2 [redacted])
(udla an-sat 3)	- Respekt for hierarkiet - Svær at kommunikere med pga. sprogbarriere - Arbejdsom - Tjene penge	- Ros - Anerkendelse - Vise og forklare	- Visuelt - Anerkende - Vis hvordan tingen skal gøres - Ledes så forbedringerne af hans arbejder kommer via ros, og forklaringer, der gør ham bedre til arbejdet	- Grundig oplæring - Visuelt - Håndtering af dyr - Ledelse i situationen
(driftleder)	- Måltrettet - Glemmer tid og sted - God til mennesker – empatisk - Udviser begejstring og glæde	- Ros - Anerkendelse - Overblik så der ikke falder noget mellem stolene - At få vendt tingene - Sparingspartner	- Motiveres hele tiden - Involveres i målene - Ros - Støttes i at udvikle sig	- Overblik over arbejdsfordelingen/planlægning vha. tavlemøderne - Inddragelse i beslutningerne - Tage beslutninger selv - Bruge lukkede svar overfor [redacted]



ERFARINGER – SELVERKENDELSE

Erkendelsen sker

- Nogle gange på mødet med motivationsværktøjet
- Imellem møderne

Vigtigt med fokus på narrativeerne

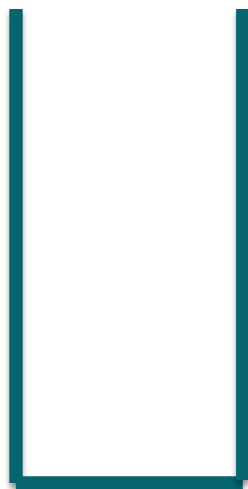
- Spørg ind (ikke komme med løsninger)



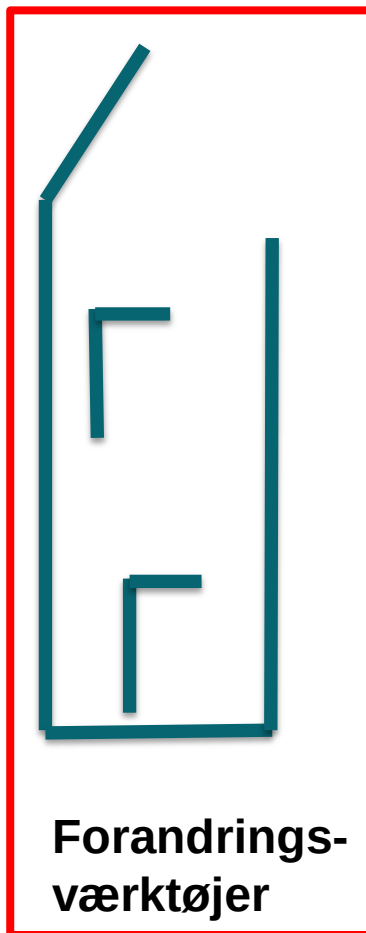
FORANDRING (VÆRKTØJER)



Feltarbejde



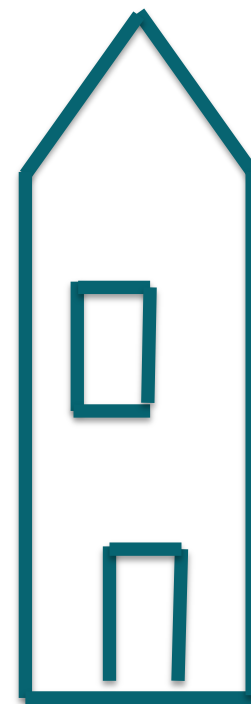
Selverkendelse



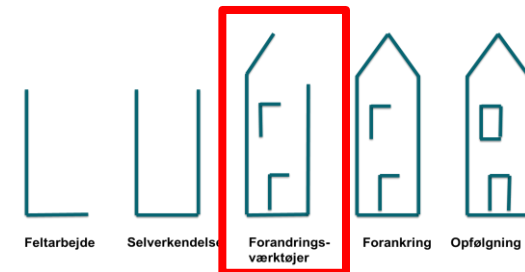
Forandrings-
værktøjer



Forankring



Opfølgning



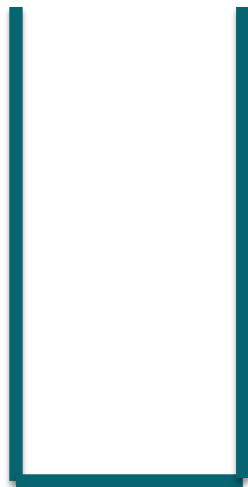
FORANDRINGS (VÆRKTØJER)

- Smil til arbejdsopgaverne
- Tidstagning – hvad bruger I tiden på?
- Spildspotter
- (5S, TPM)
- Ugemøder og tavlemøder
- DMS og SmartKoen

FORANKRING OG ØVEBANER



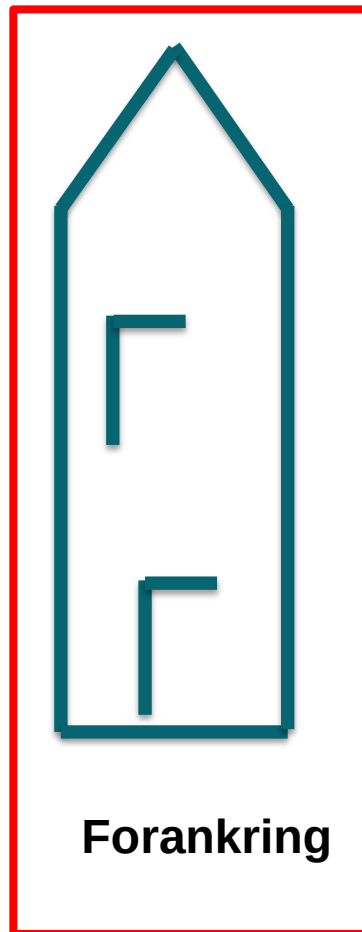
Feltarbejde



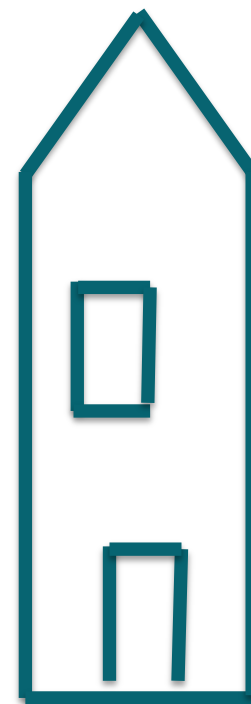
Selverkendelse



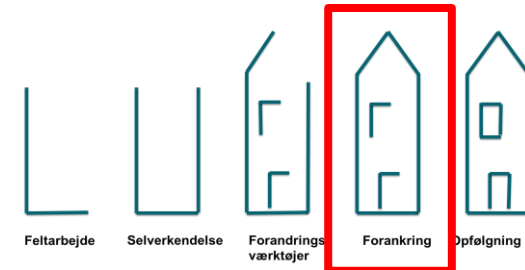
Forandrings-
værktøjer



Forankring



Opfølgning



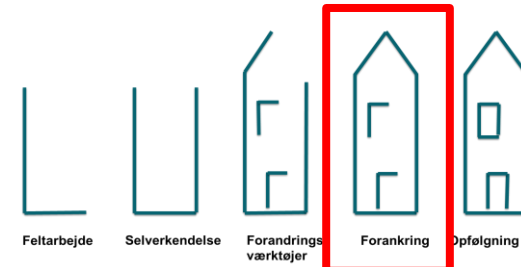
FORANKRING OG ØVEBANER

Hvilke ledelsesrammer kan tiltagene forankres i

- Tavlemøder
- Ugemøder
- Managementværktøjer (DMS, SmartKoen osv.)
- Kropprogram
- Andet

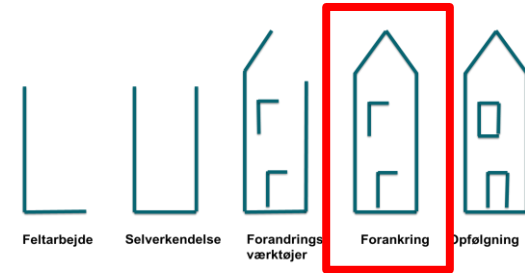
Uddrag fra øvebaner fra motivationsværktøjet

- *Landmanden havde haft fokus på medarbejderen, og hvordan han kunne blive bedre til at lede sin kollega. Så fokus var på at arbejde med 4 hænder i stedet for 2.*
- *Som det næste punkt skulle landmanden få medarbejderen til at komme til en erkendelse af, hvor stor betydning det ville have, hvis han fik sin kollega mere i arbejde. Så målet var at få medarbejderen til at rose sin kollega til tavlemødet.*



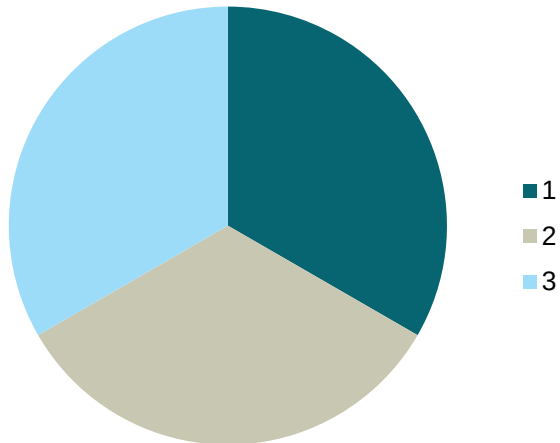
UDDRAG ØVEBANER, BEDRIFTEN, EJEREN

Nr	Emne	Opgave	Udbytte	Hvornår	Væsentligste forhindring	Støtte/sparring person	Bemærkninger
1	DMS og stald comp	Gl. dyreregistrering- tast CMT, huld og Bør ind på køerne	Sænke kodødligheden fra 10% kræver overblik. Det vil være lettere når CMT, huld og bør-beh'. Står på OSR listen.	Inden 8. sep 15	Tid og gamle-vaner	driftlederen	
2	DMS og staldcomp	Install. af Klovregistrerings-programmet samt begynde at taste klovbehandlingerne	Få behandlingerne ind i klov således de også kan komme med i OSR og på andre lister	Inden 15 september	Prioritering	driftlederen	
3	Motivations-værktøj	At få [redacted] til at rose [redacted] til tavlemødet og få [redacted] til at rose sig selv for at få [redacted] i arbejde. [redacted] skal tage en snak med [redacted] Så [redacted] kan se gevindsten ved at få [redacted] i arbejde.	At få [redacted] til at se [redacted] som en gevindst	Inden den 30 September	ingen	Driftlederen	
4	Kropssprog	[redacted] skal komme med konkrete eksempler på, hvordan [redacted] kropssprog har være, i de forgående uger	At blive bedre til at kommunikere	8. november	Egne begrænsninger	Konen	

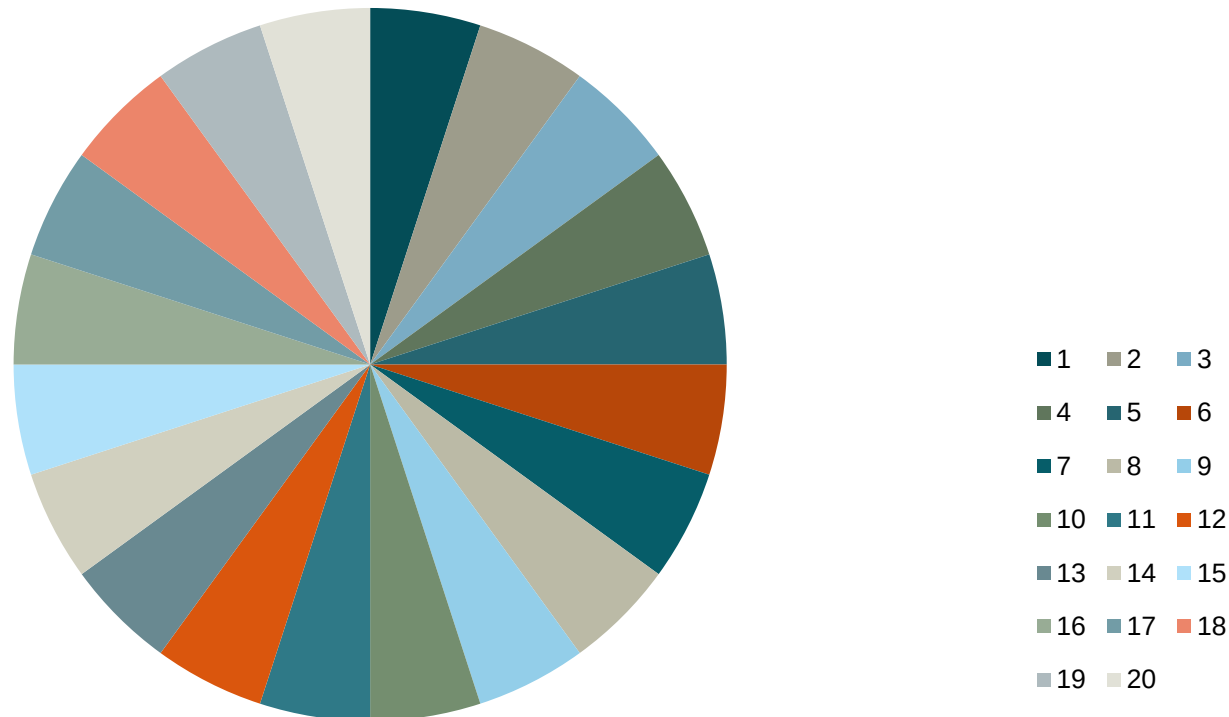


VILJESBUDGET (PSYK. ERIK ØSTENKJÆR)

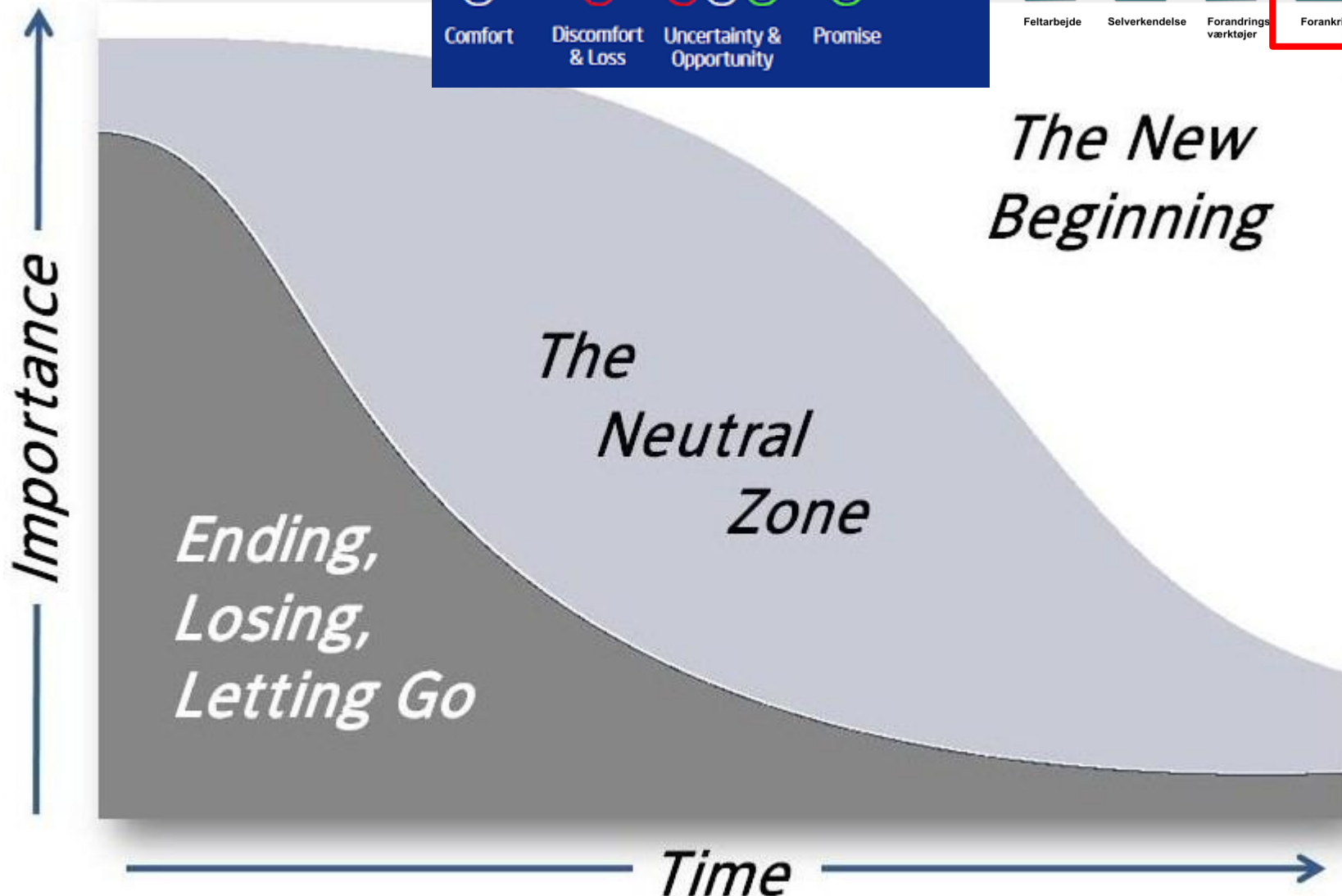
100 % viljebudget (33 %)



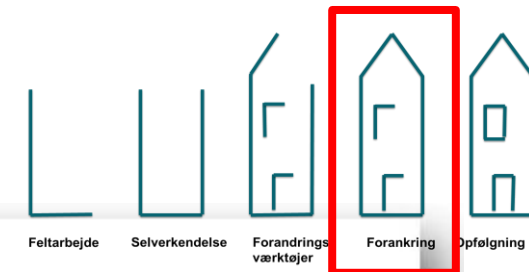
100 % viljebudget (5 %)



ÆNDRINGER



FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN



LEDERSKAB OG RETNING

- <https://www.youtube.com/watch?v=4YNI3Zhiz90>



STATUS ALLE TRE GÅRDE

Emner	Fase 1 Feltarbejde og interview	Fase 2 Selverkendelse	Fase 3 Forandrings- værktøjer	Fase 4 forankring (træningsbaner)	Fase 5 Opfølgning og evaluering
Gård 1 (270 køer, 5 ansatte)	Forventnings- afstemning mellemfodermester og ejer	Ansvarsopgaver ; Hvad betyder ansvaret? Hein : Samarbejde Behov ; Fælles enighed, tillid og respekt	Tavlemøder Spildspotter Den gode jobsamtale Sæt det rigtige hold Kropssprog Ledelsesværdier DMS (smartkøen) i stedet for papirlapper	Brug af arketyper til opgavefordeling Individuelle sparringsmøder	
Gård 2 (550 køer, 9 ansatte)	Meget forskellige værdier mht. ansatte Hvordan bliver jeg set i virksomheden?	Ansvarsopgaver ; Helt OK OPRÅB til ejerne!! Hein : Samarbejde, omgangstone, værdier og ledelsesroller Behov ; Fælles enighed i ledelsen og opbakning til hinanden, tillid og respekt i lederteamet	Ugemøder (fung. super) Værdier for ledelsen Retningslinjer for omgangstone med de ansatte Afstemning af ledelsesroller	Tavlemøder med de ansatte (formentlig) Individuelle sparringsmøder og øve baner	
Gård 3 (250 køer, 5 ansatte)	Samarbejde mellem fodermester, to ejere, herunder kommende udvidelse	Ansvarsopgaver ; Udvidelsen viste stor uenighed Hein : Samarbejde og konflikthed fra lederen Behov ; Fælles enighed, tillid og respekt i lederteamet	Smil til arbejdsopgaverne 14 dags ledelsesmøder Nye arbejdsgange (logistik)	Brug af arketyper til opgavefordeling	

REFLEKSIONER ALLE TRE GÅRDE

Emner	Fase 1 Feltarbejde og interview	Fase 2 Selverkendelse	Fase 3 forandrings værktøjer	Fase 4 forankring (træningsbaner)	Fase 5 Opfølgning og evaluering
Godt	Dybdegående indsigt i potentialer, barrierer og behov for forandringsledelse Empati giver tillid 2-3 timers feltstudie fungerer Interview af både leder og medarbejder	Den måske vigtigste proces Narrativer virker Værktøjerne (org, opgave, kultur) og især motivations arketyper virker rigtig godt Tid (min. 2 møder) vigtig	Samarbejdskulturen er i centrum (alle tre gårde) Med "alene tid" Timeouts fungerer godt som et spejl Ugemøde - Vi har en del værktøjer	Individuelle snakke (15 min.) Brug af næste udviklingstrin	
Forbedringer	Bedre brug af rapporterne til at synliggøre den brændende platform Flere interviews af ansatte Løbende nedskrivninger af refleksioner	Mail til alle deltagere Løbende nedskrivninger af refleksioner	Udfordre mere/mindre For meget venner (den prof. relation) Vi flytter os forskelligt Løbende nedskrivninger af refleksioner	Svært at nedbryde forandringerne i små øvebaner Løbende nedskrivninger af refleksioner	Oftere opfølgning Løbende nedskrivninger af refleksioner
Handling	Udsende rapporterne til LM efterfølgende til refleksion Husk notetjek	Spørge mere ind og turde udfordre ved at stille de trælse spørgsmål	Tjekke op på næste udviklingstrin	Få flere erfaringer	

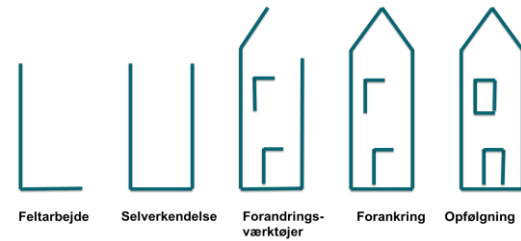
PERSPEKTIVERING

Har vi rykket dem?

- Sørg for mail til alle ansatte
- Opsamling oftere
- Har de erkendt udfordringen (brændende platform)

STATUS PÅ RESSOURCEFORBRUG

Emner	Fase 1 Feltarbejde og interview	Fase 2 Selverkendelse	Fase 3 forandrings værktøjer	Fase 4 forankring (træningsbaner)	Fase 5 Opfølgning og evaluering
Pr. gård	7 timer * 2	2 -3 møder af 3 timers varighed af 2 personer	2-3 møder af 2 timers varighed	2- 3 møder af 2 timers varighed	Tlf, email, besøg
Kontor	Forberedelse, indskrivning af noter samt feedback feltstudier En dag pr rapport. Et tragtmøde	2 tragtmøder (½ time) – hvor problemstillingen diskuteres Referater (2 timer)	2 tragtmøder (½ time) – hvor problemstillingen diskuteres Referater (2 timer)	1 tragtmøder (½ time) – hvor problemstillingen diskuteres Referater (2 timer)	



SPØRGSMÅL OG REFLEKSIONER

FROKOST😊

GRUPPE ARBEJDE (13.00-14.00)

1. Hvornår lykkes forandringer og hvorfor?
 2. Hvem er målgruppen/målgrupperne for forandringsledelse?
 3. Hvad er der behov for af udvikling på området?
- Brug jeres forberedelse (de to spørgsmål)
 - Hver gruppe vælger en der fremlægger via flipover eller andet

OPSAMLING GRUPPEARBEJDE

DET VIDERE FORLØB 2016

Rammer

- **Januar** fremlægger vi en fælles rapport med erfaringerne fra de tre cases
- **April** indkaldes I til en rådgiverworkshop
 - Jeres input og sparring på vores anbefalinger
 - I skal afprøve dele af de udviklede værktøjer og praksisser for 1 landmænd