

Asmildkloster landbrugsskole
27. april 2016

Ulrik Toftegaard Jensen, **SEGES** Kvæg

FORANDRINGSLEDELSE – RÅDGIVNING I ET NYT PERSPEKTIV

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



LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



RÅDGIVERENS ROLLE I DAG

(INTERVIEW KVÆGCHEFER)

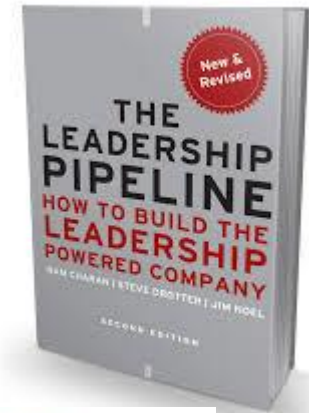
Vores nye opgaver

- *”Sparringspartner” og den ”hårde motivation/krisestyring”*
- *”Mere tværfaglighed (dyrlæger + økonomer)”*
- *”Sparre mere omkring ledelse” (ekstern/intern)*
- *”Holde spejl op for landmanden, kunne se de underliggende strukturer”*

Forventninger fra landmændene

- *”Landmanden er blevet meget mere **tydelig på, hvad han vil have**”
... ”**kræver klar opfølgning**, sparring på hvordan skal handlingsplanen implementeres samt opbygning af **tillid**”*

LEADERSHIP PIPELINE



FRA BONDE TIL LEDER

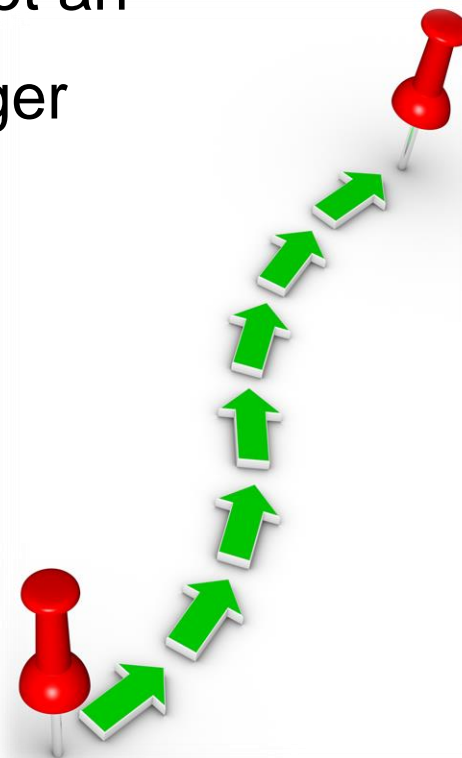
Landmanden		Leder (2-4 ansatte)
Evner		
Tekniske evner	→	Involvere i at sætte mål Ansætte Feedback til ansatte
Årlig planlægning, budget, sætte mål	→	
Arbejdsglæde		
At skabe resultater	→	

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

- Tilegne sig nye vaner
- Aflære gamle vaner

AGENDA

1. Hvorfor forandringerne?
2. Metode – sådan har vi grebet det an
3. Psykologiens svar på forandringer
 - Identiteten
 - Fortællinger/narrativer
 - Den professionelle relation
4. Caseejendom
5. Refleksioner og spørgsmål



HVORFOR FORANDRINGERNE?



Kilde: Klaus Guldbrandsen

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

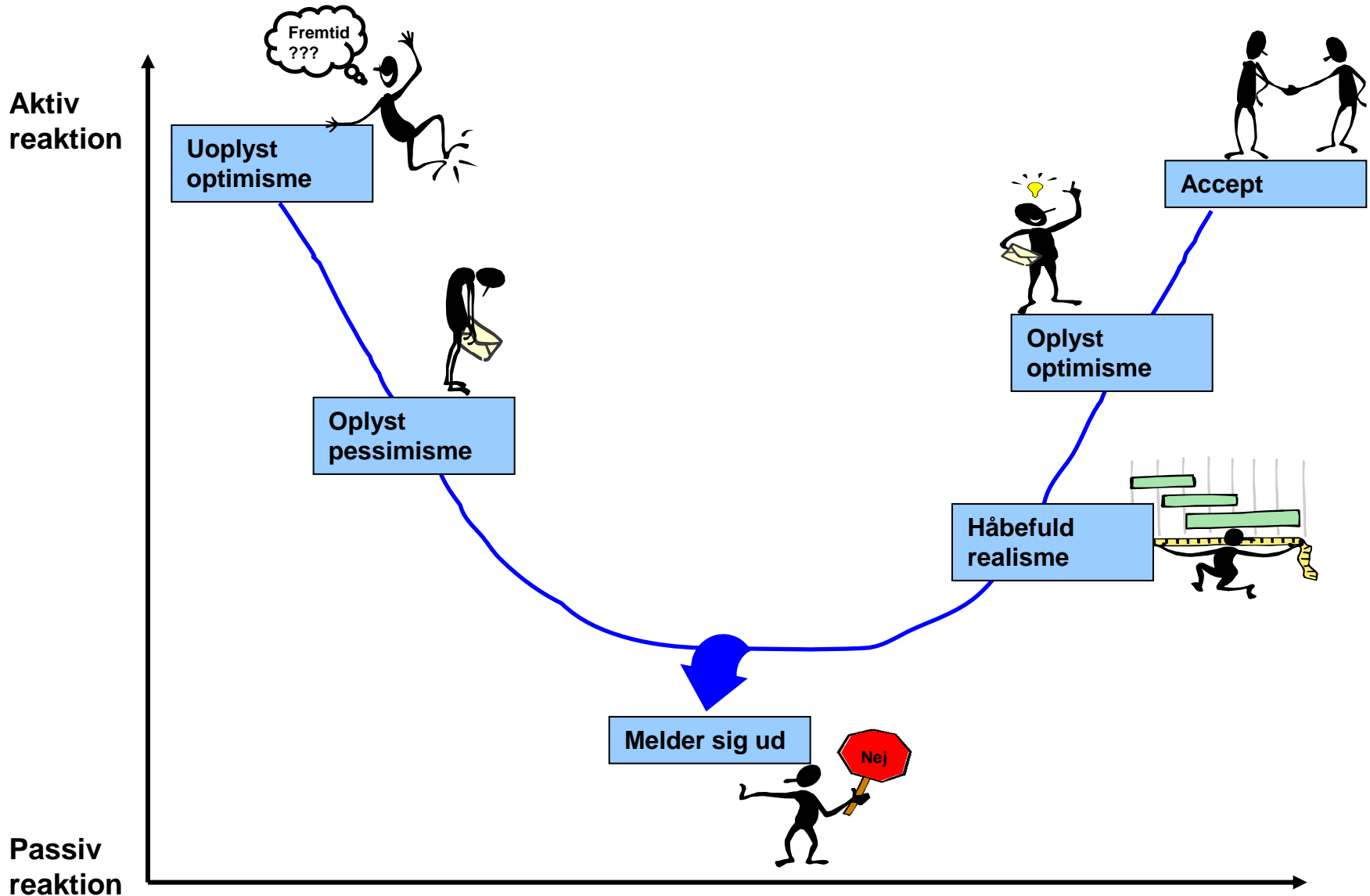
Aggression

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.



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

Et perspektiv på forandringer



Artefakter

(Det observerbare)

Design

(Struktur, vision, værdier)

Grundlæggende antagelser

(Det ubevidste – det man bare ved)



**Kultur/
samarbejde**

**Struktur/
opgaver**

**Vision
og mål**

ÆNDRING AF ADFÆRD

- Vi antager ofte, at folk ændrer adfærd, hvis de har nok kendskab/viden – *forkert*
- Vi antager ofte, at folk ændrer adfærd, hvis de har en intention om det – *forkert*



DEN PROFESSIONELLE RELATION

Inspiration fra den professionelle relation

- Jeg-Du-Distanceret Professionel
- Jeg-Du-Sløret Sympati
- Jeg-Du-Sorteret Gensidighed



HVAD GIVER NY RÅDGIVNINGSMETODE?

Metode til forandringsledelse?

- Feltarbejde
- Dybdegående interviews
 - Indsigt i landmanden og medarbejdernes dagligdag
 - Opnå en forståelse for deres bevæggrunde, adfærd, holdninger eller udtalte ønsker og behov



Et perspektiv på forandringer



Artefakter

(Det observerbare)

Design

(Struktur, vision, værdier)

Grundlæggende antagelser

(Det ubevidste – det man bare ved)

Feltarbejde

VIRKSOMHEDSKULTUR

- **I en stærk virksomhedskultur** vil lederen gå forrest og være kulturbærer og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner.
- **Ved en svag virksomhedskultur** har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med ledelsens.
- Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater, og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem

HVORDAN KAN METODEN (FELTARBEJDE) BRUGES I RÅDGIVNINGEN?

Komme ned i isbjergets grundantagelser giver

- indblik i, hvorfor de gør, som de gør
- indblik i barrierer
- menneskelig indsigt
- fokus på kompleksiteten
- indblik i landmandens motivation

Hvis man ikke forstår, **hvorfor** folk gør, som de gør, så er det svært at ændre deres adfærd

PSYKOLOGIENS SVAR PÅ FORANDRINGER

Identitet



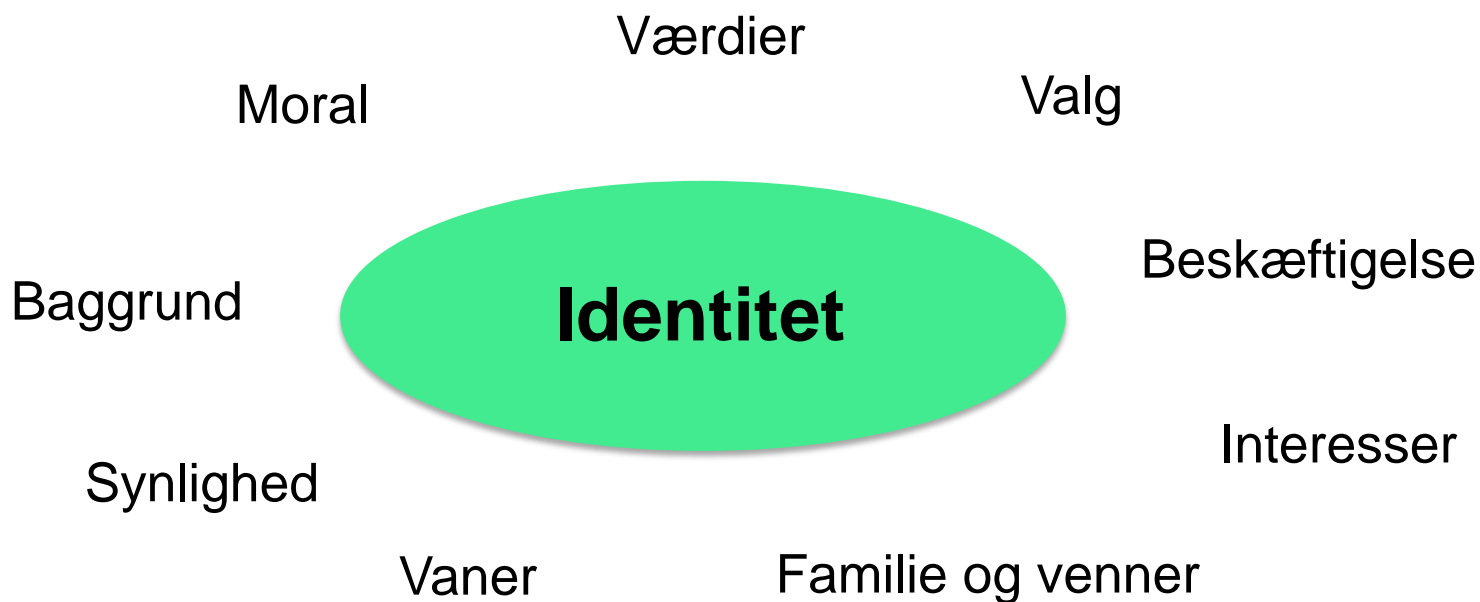
Fortællinger



Selverkendelse

IDENTITET

Handler om, hvem man er



FORTÆLLINGER

- En fortælling er en fremstilling af et handlings- eller hændelsesforløb
- Fortællinger giver et meget bedre indtryk af personerne og deres historie – flere detaljer
- Dermed bedre udgangspunkt for rådgivning



SELVERKENDELSE

- Det er det enkelte menneskes evne til at indse egne begrænsninger og især egne fejl



SPEJLNEURONERNES BETYDNING

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



Vigtigt at være til stede for at lede bedriften

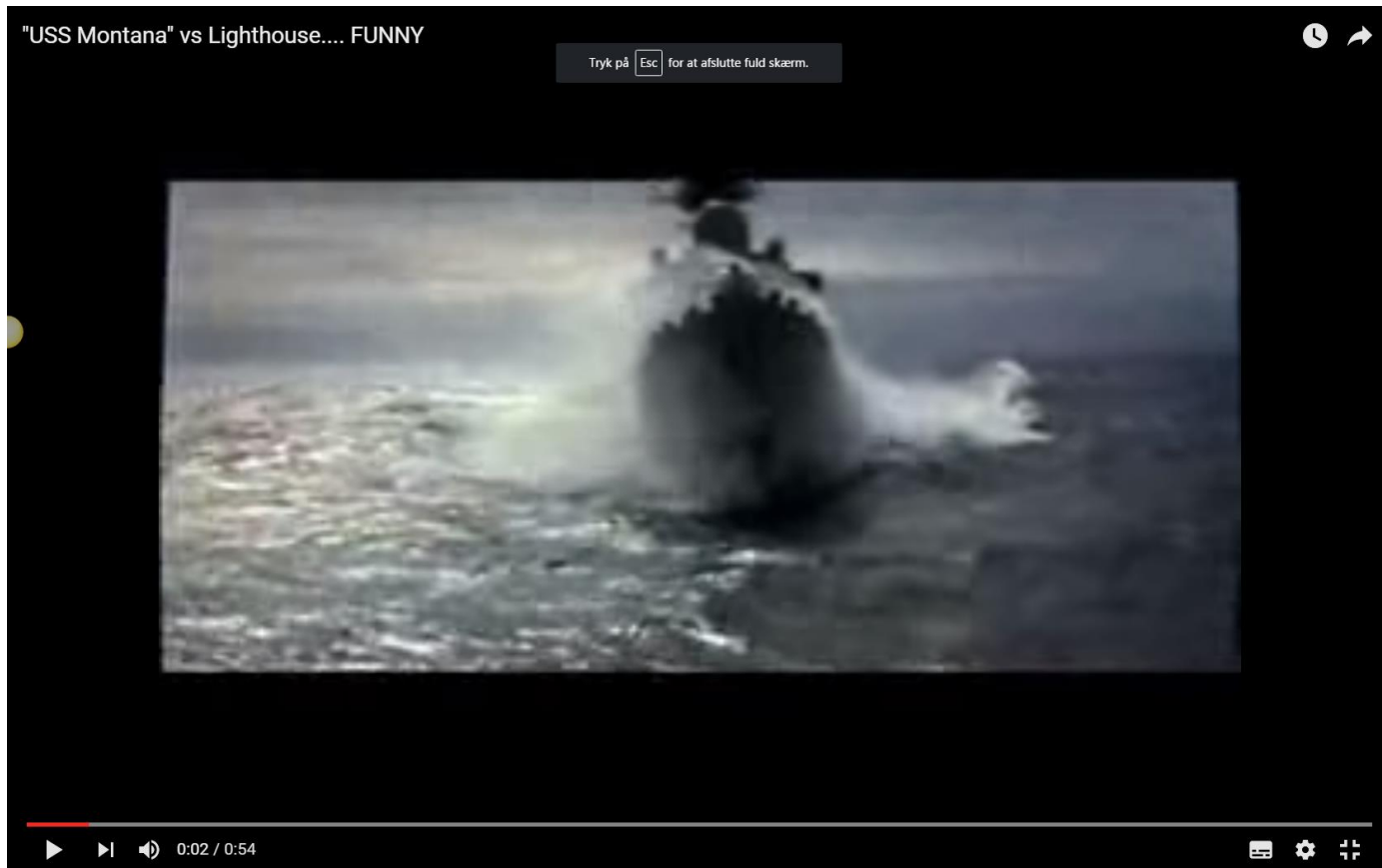
LEDERSKAB OG RETNING

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

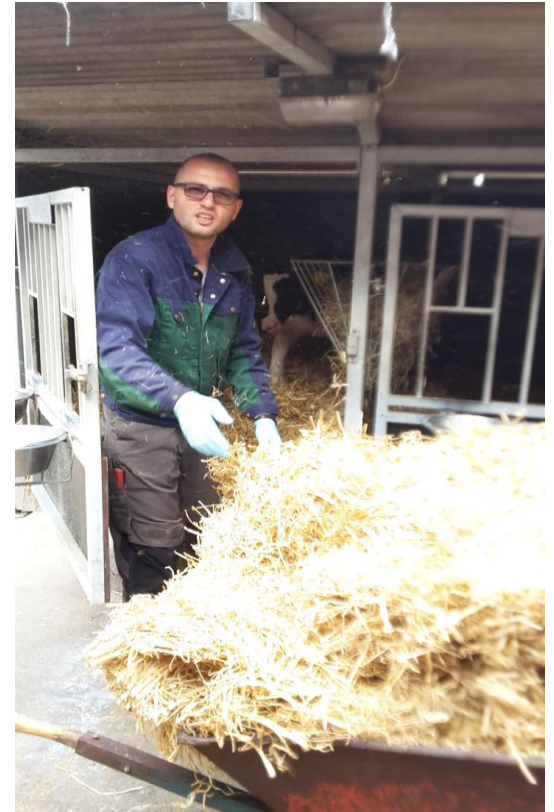


LEDERSKAB- US MONTANA AND THE LIGHTHOUSE

- <https://www.youtube.com/watch?v=x91iciAYcw0>



SPEJLNEURONER OG KULTUR



HVAD GIVER TILGANGEN TIL RÅDGIVNING?

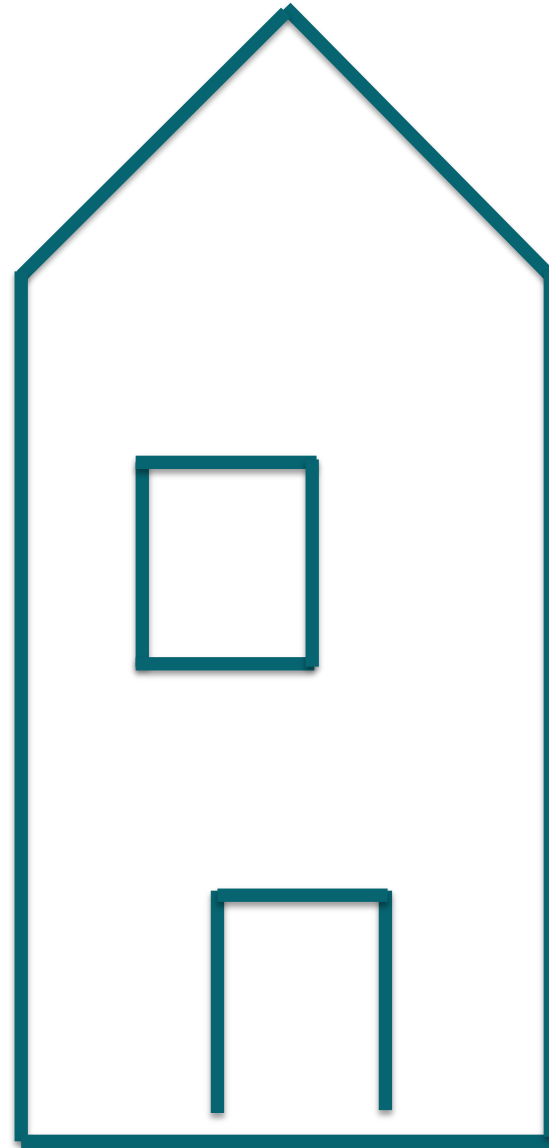
Bedre indblik i hvorfor det er svært at implementere forandringer ude hos landmanden

- Gennem forståelse af landmandens identitet opnår vi et indblik i, hvem han er
- Gennem fortællinger opnår vi indblik i landmandens oplevede virkelighed
- *"Kend sig selv for at kunne forstå din omverden"* (citat fra Sokrates)

*Hvis man ikke forstår, **hvem** folk er, så er det svært at ændre deres adfærd*

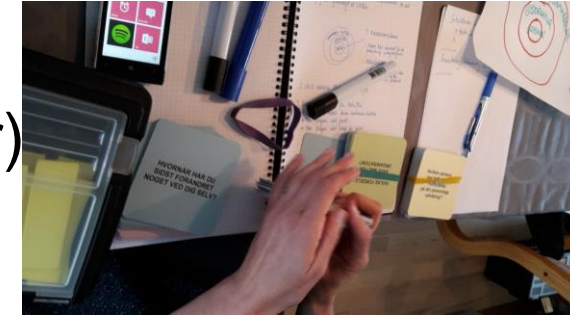
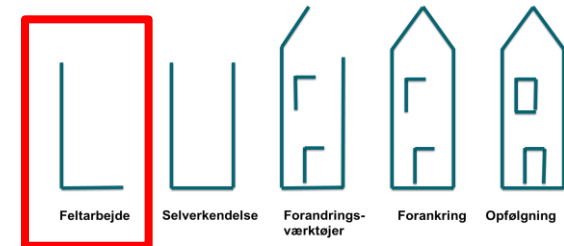
PROCESSEN

1. Feltarbejde
2. Selverkendelse
3. Forandringsværktøjer
4. Forankring
5. Opfølgning



OM BEDRIFTEN

- Ca. 600 køer
- Flad struktur (To ejere og en driftsleder)
- 5 udenlandske ansatte
- Fokus på ydelse og bundlinie
- Organiseret i morgenhold og eftermiddagshold

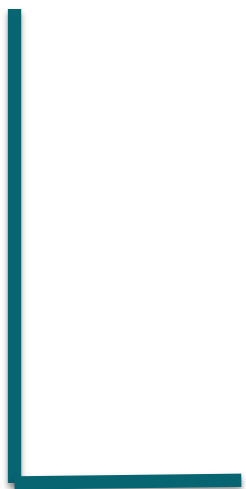


”Jeg tænker nok lidt mere ”vi”. Vi har det spændende og sjovt, og når en beslutning træffes og græsset skal ned, og det lykkes, så tænker jeg: Hold kæft, hvor er det dejligt”. (Citat fra ejer)

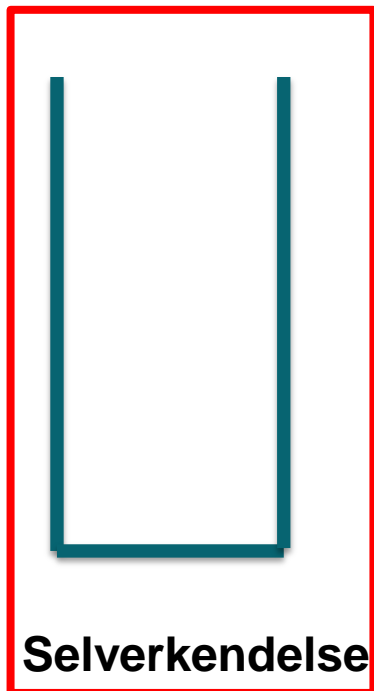
INPUT FRA FELTSTUDIERNE

- Start med italesættelse af de mange gode ting 😊
- Forbedringer
 - Manglende tillid til hinanden (ansvarsområder)
 - Konfliktskyhed
 - *”Vi kan godt råbe af hinanden, og alligevel kan vi ikke undvære hinanden”. (Citat fra ejer)*
 - Manglende forpligtelse
 - *”Det, jeg synes er interessant, hænger ved, men jeg hører ikke efter, hvad der ikke er interessant for mig”. (Citat fra ejer)*

SELVERKENDELSE



Feltarbejde



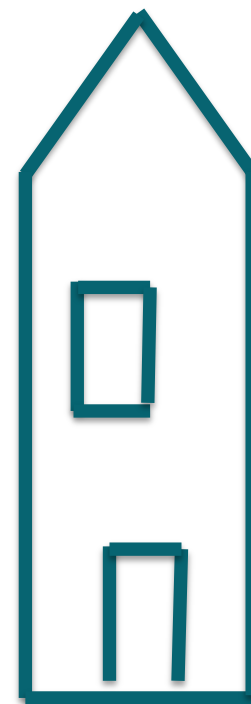
Selverkendelse



Forandrings-
værktøjer

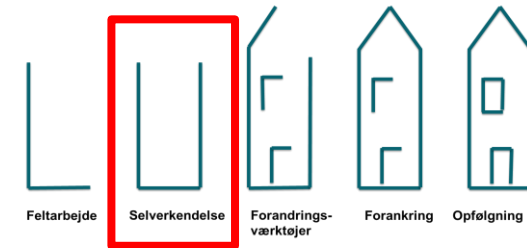


Forankring

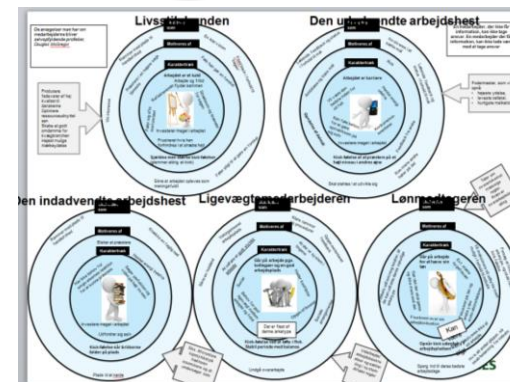
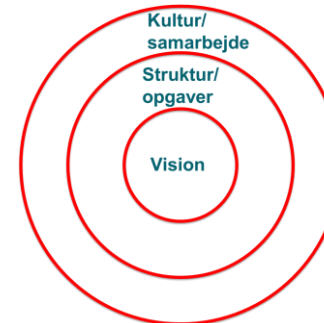


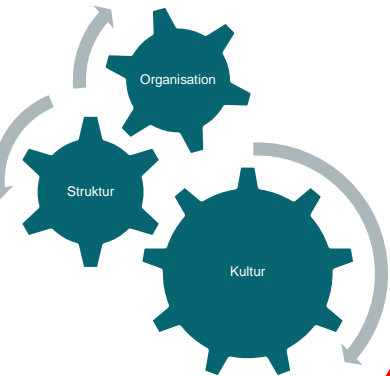
Opfølgning

ERKENDELSESPROCESSENS VÆRKSTØJER

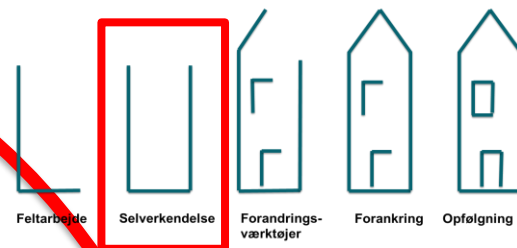


1. Organisations- og ansvarsopgaver
2. Motivationsarketyper – Helle Hein
3. Brug af narrativer og spørgsmål





FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN

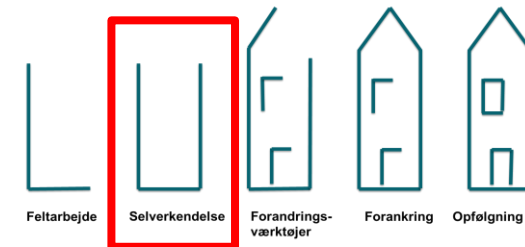


**Kultur/
samarbejde**

**Struktur/
opgaver**

**Vision og
org.
sammens
ætning**

ORGANISATION/ANSVAR PÅ BEDRIFTEN



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

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

EMNER DE VALGTE AT ARBEJDE MED

1. Kommunikation

- Ugentlige ledelses møder (30 min)
 - Stald
 - Mark/foder
 - Folk (trivsel)
 - Kommende kortsigtede strategiemner/investeringer
- Tavlemøder med de ansatte
- Girafsprog/Ulvesprog

2. Ledelses ansvarsroller

3. MUS

HVORFOR PERSONLIGE ØVEBANER?

Navn	Øve	Aflære	Sparring	Tid/ressourcer
Peter (drifts- leder)	Større information og involvering af de ansatte i beslutningerne, (opstart tavlemøder, nye mål samt forbedringer)	Mindre tid i stalden og mere ledelsestid (malke med halv time mindre hver dag)	Peters kone og Arne (ejer)	Ca. 2 timer hver uge, (Nedprioritere erfagruppe næste 2 mdr)

Øvebanerne skal hjælpe lederne på Gård 1 med

- at tillære nye vaner
- at synliggøre, hvad der også skal aflæres
- at se, hvem der kan støtte
- afklare tid/ressourcer

Her kan vi kan som rådgivere virkelig udfordre

ANSVAR SOMRÅDER

Ledelsesansvarsfordeling på xxx

Emne	Tovholder nu	Tovholder fremadrettet	Betydning	Obs
Oplæring	Peter, Malte, Søren	Peter	Laver en oplæringsplan for nyansatte. Instruere de personer der står for sidemandsoplæring. Informerer de andre ansatte omkring oplæringen.	
Tavlemøder	(ikke afholdt før)	Peter	Afholde tavlemøder (mødeleder, fremdrift, dagsorden, involvering i målene) Emner fra de ansatte til ledelsesmøderne Emner fra ledelsesmøderne til tavlemøderne	
Vagtplan stald	Peter	Peter	At der ligger en vagtplan ca. 3 uger fremadrettet Ændringer til vagtplan, kontaktperson Peter. Fridage aftales med Peter.	
Ferieplanlægning	Peter	Peter	Peter planlægger ferie i stalden, medarbejdere henvender sig til Peter Ferie skal meddeles senest 3 uger før afholdelse	
Prioritering af opgaver stald	Søren, Peter og Jørgen	Søren, Peter og Jørgen	Bliver diskuteret på ugemøder og månedsmøder. Opgaveansvarlig udpeges plus evt. deadline	
Trivsel på arbejdspladsen		Ida	Tænker over hvordan kulturen kan ændres, tager initiativ til små arrangementer. Inviterer medarbejdere ind i personale rum. Spontane is-arrangementer eller grille en pølse, måske i arbejdstiden for at vise det er noget der prioriteres.	
Personalehåndbog	Jørgen	Jørgen	Opstart og opdatering af personalehåndbog	
Daglig pasning af dyr.	Jørgen, Søren, Peter	Søren og Peter	Ledelse, instruktion og opgave fordeling til medarbejdere.	

Emne	Tovholder
Oplæring	Peter
Tavlemøder	Peter
Vagtplan stald	Peter
Ferieplanlægning	Peter
Prioritering af opgaver stald	Søren, Peter og Jørgen
Trivsel på arbejdspladsen	Ida
Personalehåndbog	Jørgen
Daglig pasning af dyr.	Søren og Peter
Daglig pasning mark.	Jørgen
Månedlige ledelsesmøder	Ida
Løn	Jørgen
Sociale arrangementer	Jørgen
Innovation, faglige arrangementer, bedriftens ansigt udadtil.	Jørgen
MUS	Jørgen
Ansættelse og rekruttering	Søren og Jørgen
Advarsler	Søren og Jørgen
Fyringer	Søren
Dyrlægen	Peter
Konsulenter	Peter
Sælgere	Jørgen og Søren
Maskinstation	Jørgen
Handler	Jørgen
Banken og kreditorer	Jørgen og Søren

Dansk

UDBYTTE

Lært:	Nysgerrighed:
<ul style="list-style-type: none">- Nu er jeg klar/mere styrende- Bedre struktur, mere ro + overblik- Undgår overlap ved ugemøder- Navn på overgaverne + prioritering- Giraffen i stedet for ulven (mindre skæld ud)- Forståelse for andre (bedre)	<p>Håndtering af ansatte → ændre kulturen</p> <ul style="list-style-type: none">- Ansatte mere i spil, så de selv tager initiativ- Få fat på de rigtige ansatte (rekruttering)/holde på de rigtige ansatte- Finde de rigtige løsninger → udvikling af virksomheden (strategien)

Hvad husker de bedst?

1. Inddragelse via spørgsmål og vi tog udgangspunkt i deres hverdag
2. Øvebaner (fastholdelse og udfordre)
3. Hvad ville I betale (min 30.000 kr)

Et perspektiv på forandringer

Artefakter

(Det observerbare)

Design

(Struktur, vision, værdier)

**Grundlæggende
antagelser**

(Det ubevidste, det man bare ved)



Forandringsværktøjer

Forankring

Selverkendelse

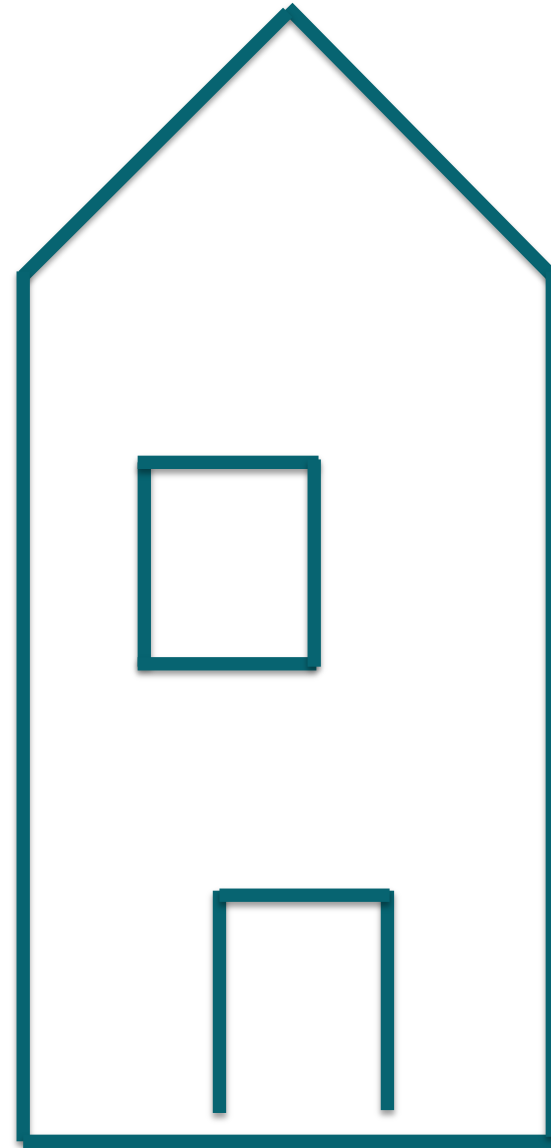
Feltarbejde

Forankring



VORES BUD PÅ RÅDGIVNINGEN I ET NYT PERSPEKTIV!

1. Feltarbejde
2. Selverkendelse
3. Forandringsværktøjer
4. Forankring
5. Opfølgning



FØLG OS PÅ

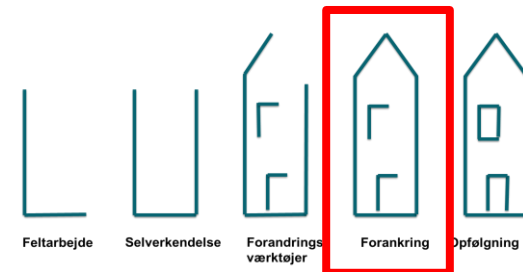
- www.facebook.com/KoLedelse
- www.arbejdsplan.kvaeg.dk

The screenshot shows the Facebook profile for 'KoLedelse'. The page features a cover photo of a man in a blue jacket standing in front of a whiteboard with the 'SEGES' logo. The profile picture is a smaller version of the same image. The page has 449 likes and 20 posts. A recent post from 'KoLedelse' is visible, titled 'Kritiske målepunkter motiverer medarbejderne'. The post text reads: 'Med Kritiske målepunkter kan du let vise, at medarbejderes indsats gør en forskel. Stadig flere erfarer, at det motiverer såvel danske som udenlandske medarbejdere. Det er motiverende at se, at ens arbejde gør en forskel. Og det kan du, som leder, let vise dine medarbejdere ved at bruge Kritiske målepunkter (KMP) på tavlemøderne... Se mere'. The post has 659 likes and 10 comments. The right sidebar shows a list of friends and a 'Promover' button.

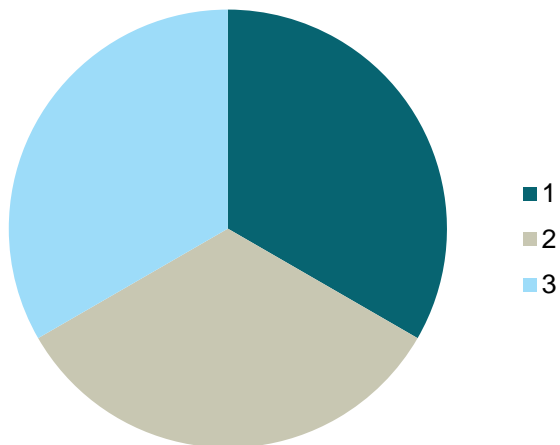
SPØRGSMÅL

VILJESBUDGET (PSYK. ERIK ØSTENKJÆR)

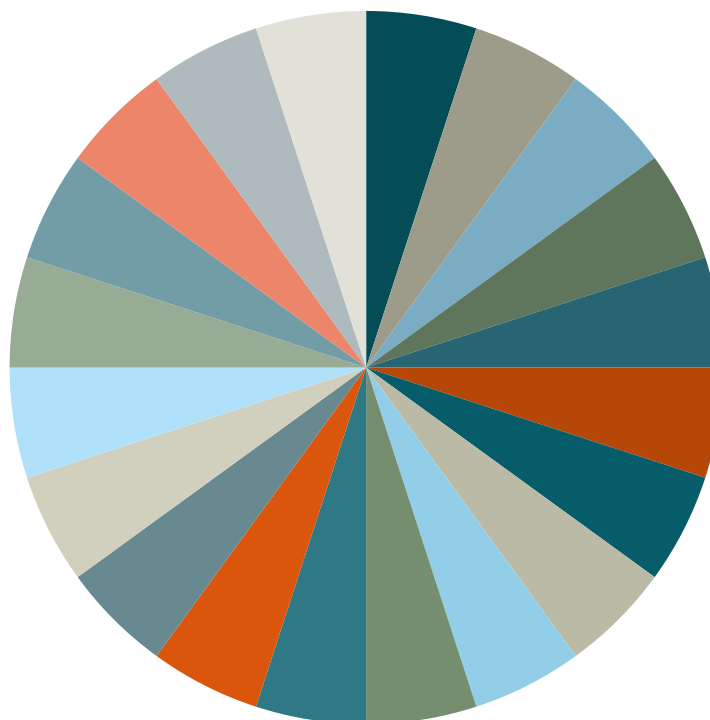
FORANDRINGSLEDELSES
PROCESSEN



100 % viljebudget (33 %)



100 % viljebudget (5 %)



- 1 ■ 2 ■ 3
- 4 ■ 5 ■ 6
- 7 ■ 8 ■ 9
- 10 ■ 11 ■ 12
- 13 ■ 14 ■ 15
- 16 ■ 17 ■ 18
- 19 ■ 20

SPØRGSMÅL TIL JER?

Hvilke nye ting kan I tage med jer hjem til jeres rådgivning?

