

Onsdag den 18. maj 2016

JYSK

v/ Projektleder Ulrik Toftegaard Jensen

Projekt: Projekt: Ledelseskompetence til drift og
forretningsudvikling

Arbejdspakke 5 – forandringsledelse, Journalnr. 14-0546959

Fra strategi og handlingsplaner til implementering og resultater

- Ledelse og forandring



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

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



LDP 2020



DAGSORDEN

9.50 – 11.15

Ledelse og forandring v/ Ulrik Toftegaard, SEGES

1. Modstand mod forandring- forandringsledelse
2. Ændre vaner - Øvebaner
3. Motivation af arketyper

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

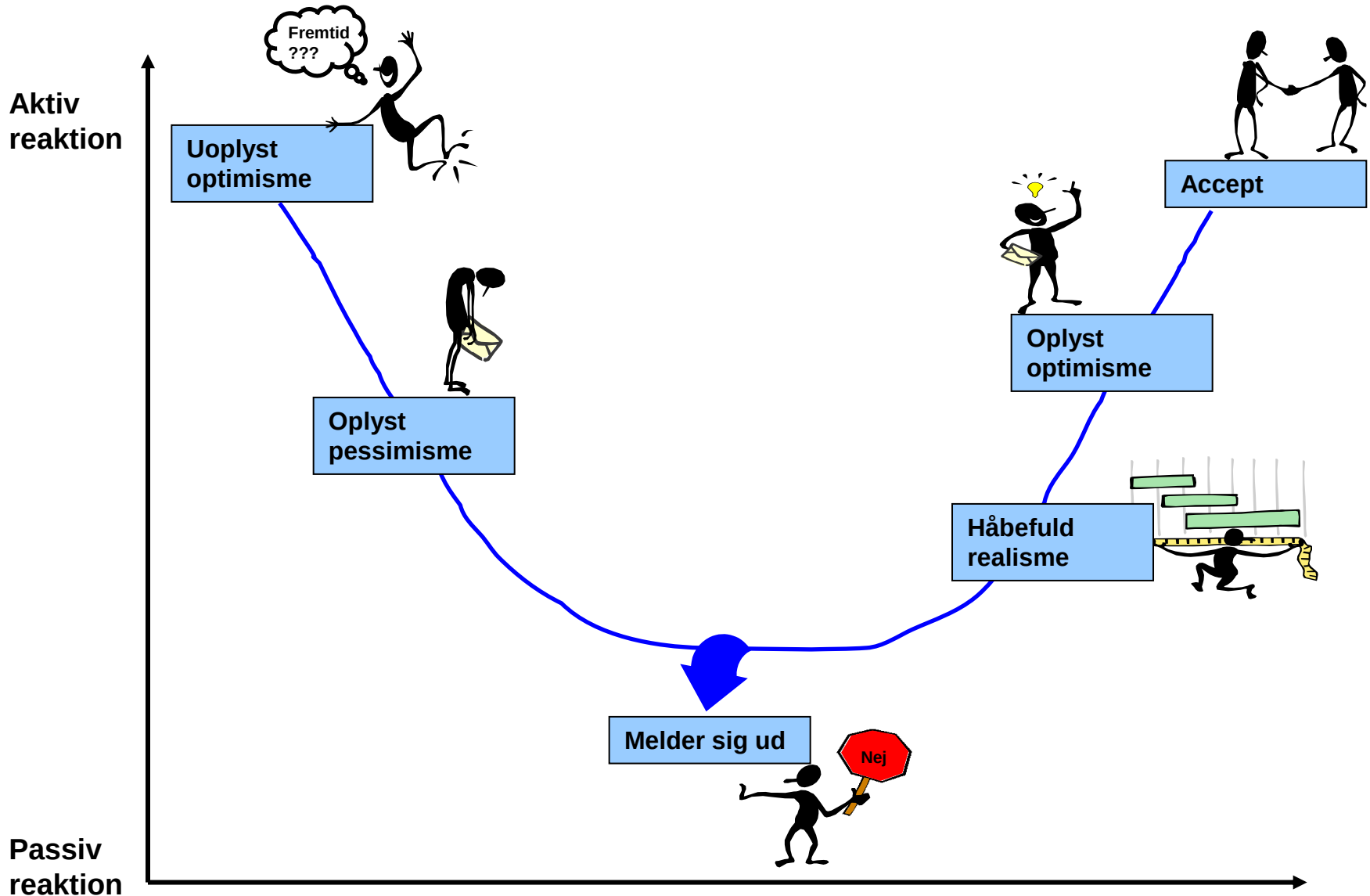
ØVELSE

Skriv jeres navn og efternavn

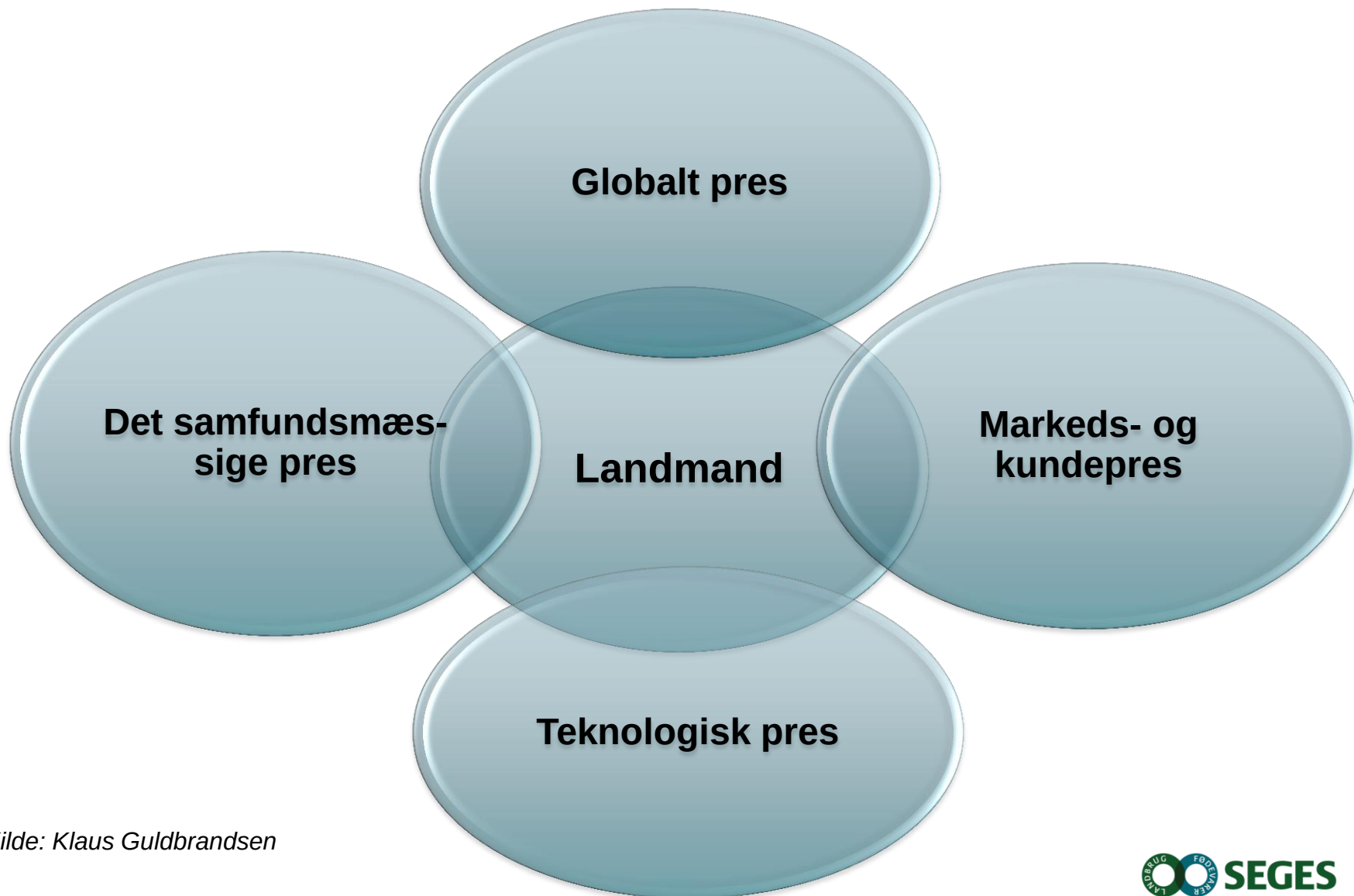
Skriv jeres navn og efternavn **med modsatte hånd**

Følelsesmæssige reaktioner på forandringer

Typisk reaktionsmønster med udgangspunkt i en positiv holdning til forandring.



RELEVANSEN AF FORANDRINGSLEDELSE



Kilde: Klaus Guldbrandsen

FORANDRINGSLEDELSE - PROCEDURE



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?

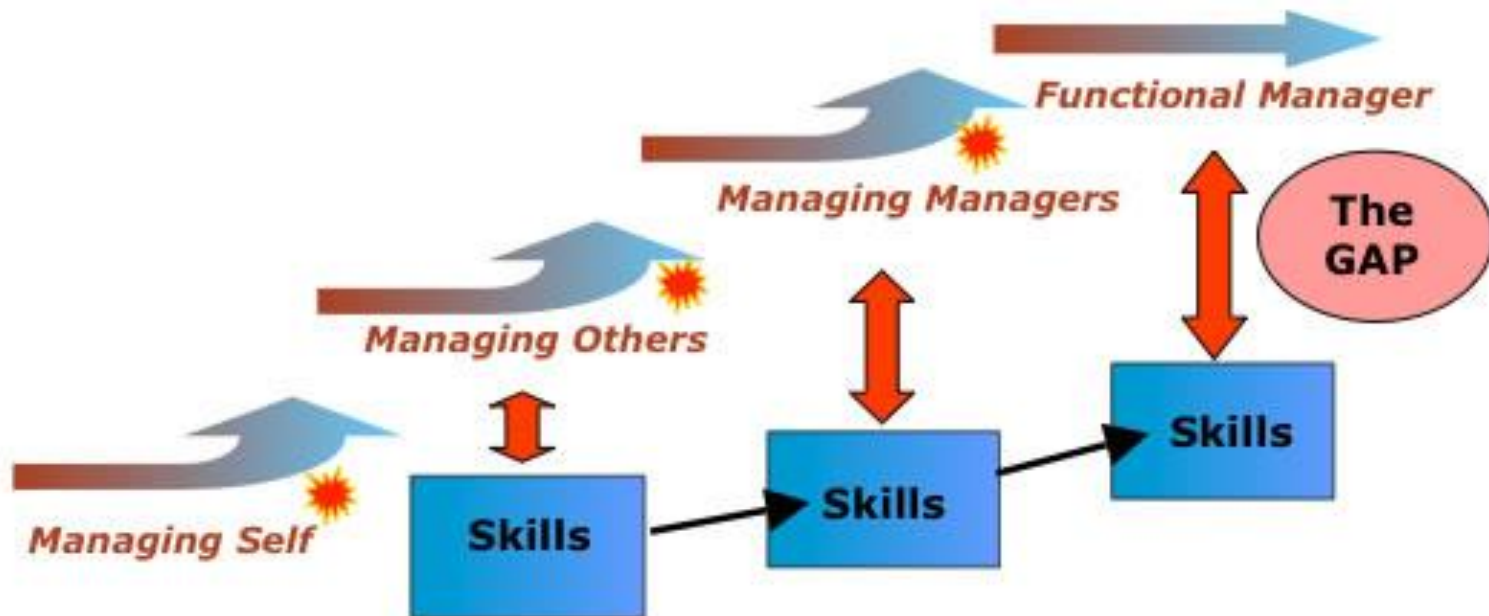
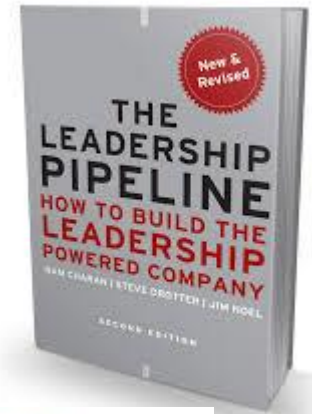
Muligt at handle

- 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

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, 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

LEDERSKAB OG RETNING

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



LEDERROLLEN

- 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



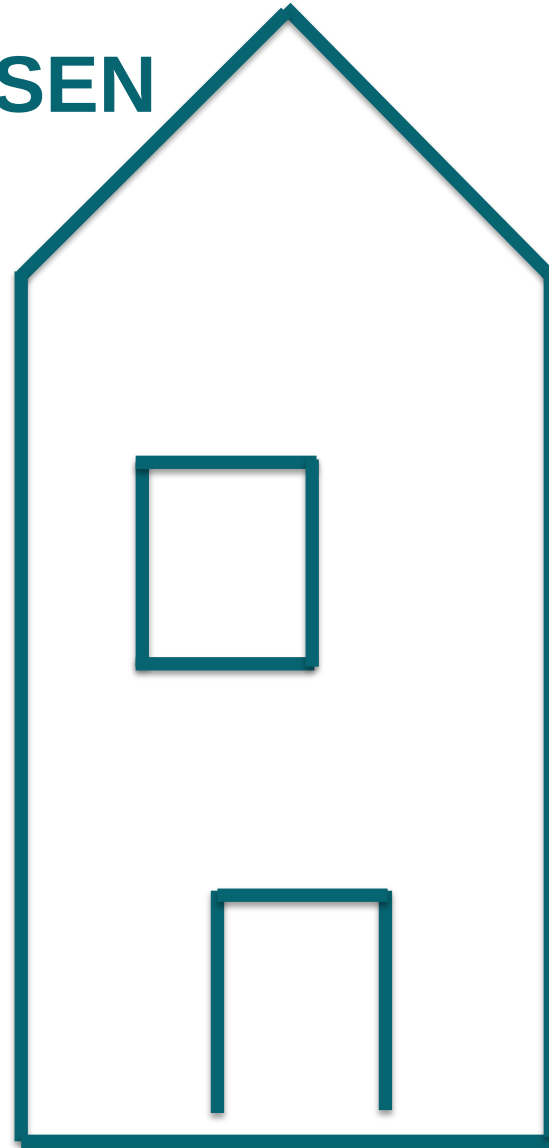
Vigtigt at være til stede for at lede bedriften

SPEJLNEURONER OG KULTUR



FORANDRINGSPROCESSEN

1. Feltarbejde
2. Selverkendelse
3. Forandringsværktøjer
4. Fastholdelse (øvebaner)
5. Opfølgning



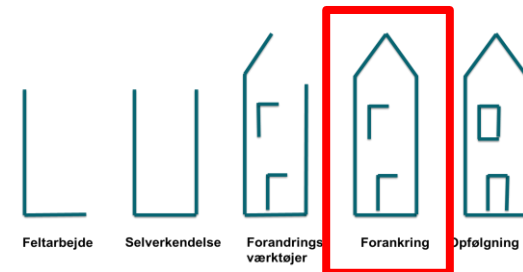
HVORFOR PERSONLIGE ØVEBANER?

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

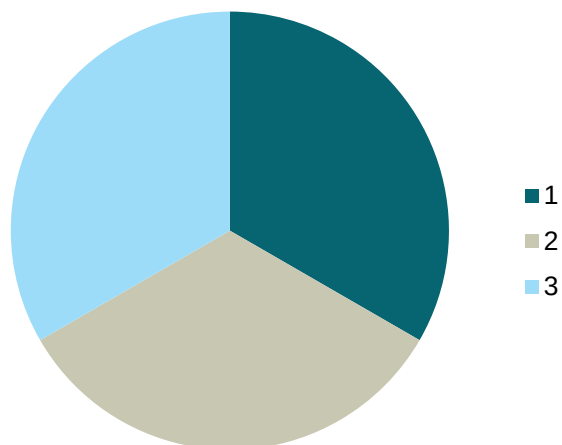
- at tillære nye vaner
- at synliggøre, hvad der også skal aflæres
- at se, hvem der kan støtte
- afklare tid/ressourser

Her kan vi kan som rådgivere virkelig udfordre

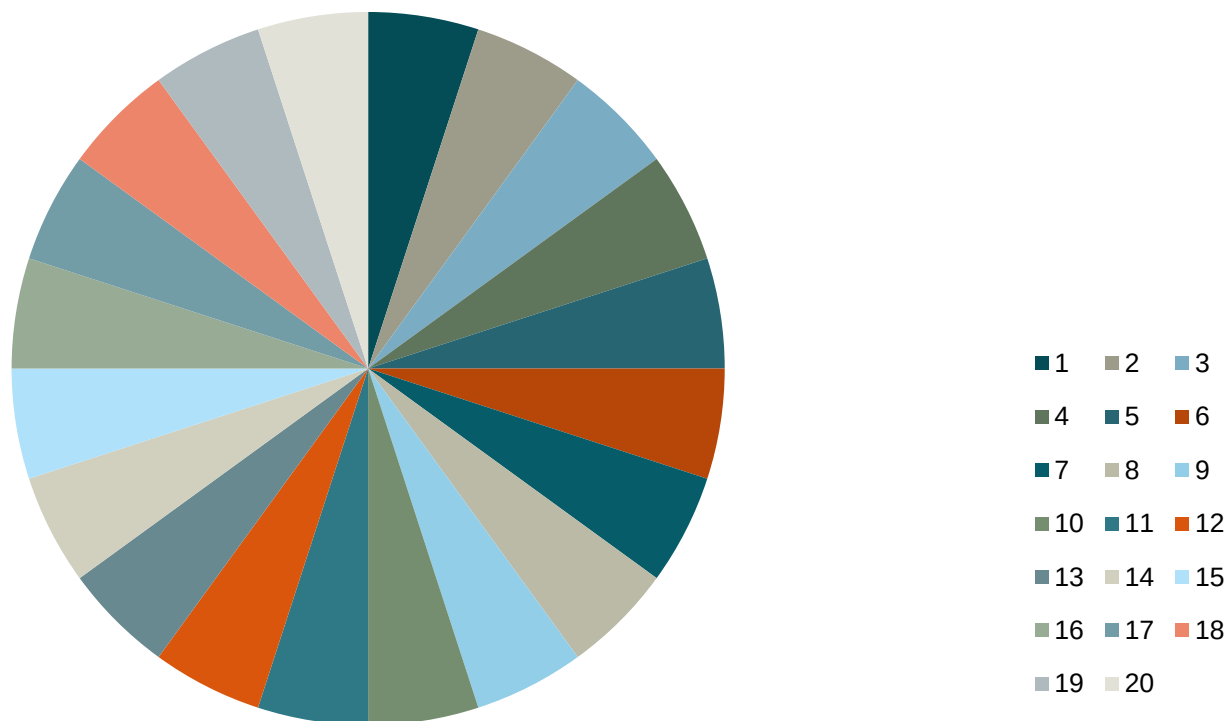


VILJESBUDGET (PSYK. ERIK ØSTENKJÆR)

100 % viljebudget (33 %)



100 % viljebudget (5 %)



ØVEBANER

- Tag fat i en konkret forandring du arbejder med vedr. **ledelsestiden/roller**

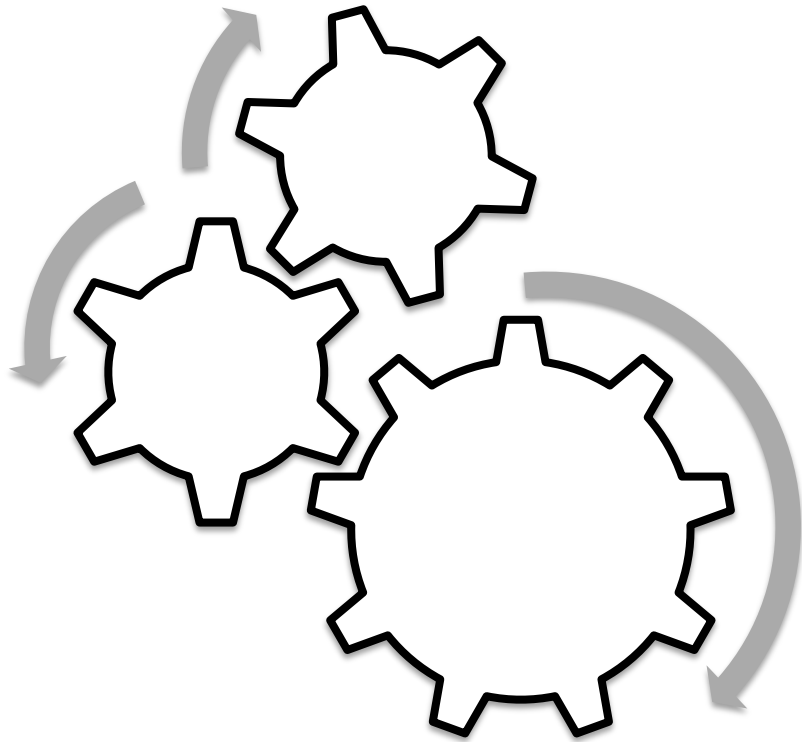
Navn	Øve	Aflære	Sparring	Tid/ressourcer
Peter (drifts- leder)	<i>Større information og involvering af de ansatte i beslutningerne, (opstart tavlemøder, nye mål samt forbedringer)</i>	<i>Mindre tid i stalden og mere ledelsestid (malke med halv time mindre hver dag)</i>	<i>Peters kone og Arne (ejer)</i>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

MOTIVATION

MANAGEMENT

VS.

LEDELSE



PRIMADONNA LEDELSE

NÅR ARBEJDET ER ET KALD

Helle Hedegaard Hein

★★★★★

5 ARKETYPER



Livsstilsbonden

"Arbejdet
Kvægbruget er et
kald. Livsstilsbonden
vil ofre meget for at
udføre arbejdet
bedst muligt"



Den resultatorienterede arbejdshest

"Vil være den
bedste - set med
andres øjne"



Den opgavefokuserede arbejdshest

"Vil præstere på højt
niveau - indre
tilfredsstillelse"



Ligevægts- medarbejderen

"Social,
opgavefokus og
balance mellem
arbejde og fritid"



Arbejdstageren

"Går på arbejde for
at hæve sin løn.
Fritiden er vigtigst"

"Offervillighed"

LIVSSTILSBONDEN



Kendetegn

- Arbejdet Kvægbruget er et "kald" - en livsopgave
- Er villig til at ofre meget (arbejde og fritid flyder sammen)

Motiveres af

- At opnå den højeste standard i en højere sags tjeneste
- Sjældne men stærke kick-følelser, når det lykkes
- Feedback fra "opgaven"

Ledelse

- En klar vision
- Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid)
- Respekter at han har højere kompetence på sit felt, end du har

DEN RESULTATORIENTEREDE ARBEJDSHEST



Kendetegn

- Investerer meget i arbejdet
- Henter energi udefra (ekstrovert)
- Er afhængig af omgivelsernes respons (konkurrenceorienteret)

Motiveres af

- At præstere på et højt niveau i andres øjne
- Formelle succes kriterier (ambitiøse og klare mål)
- Ros er effektiv belønning

Ledelse

- Løbende feedback om målopfyldelse er vigtig
- Kan med fordel involveres i målsætningen
- Ros offentligt

DEN OPGAVE FOKUSEREDE ARBEJDSHEST



Kendetegn

- Investerer meget i arbejdet (søger perfektion)
- Præstationen er målet i sig selv
- Henter energi indefra (introvert)

Motiveres af

- Opnår kick ved at præstere på et højt niveau
- Opnår en indre tilfredsstillelse af at præstere på et højt niveau
- Fordybelse i faglige komplekse problemstillinger

Ledelse

- Kræver skærmende lederskab – plads til autonomi
- Sparring og inspiration
- Sikre fokus på de rigtige opgaver

LIGEVÆGTSMEDARBEJDEREN



Kendetegn

- God, loyal og samvittighedsfuld medarbejder
- Går på arbejde pga. af kollegaerne og en god arbejdsplads
- Arbejde og fritid holdes adskilt

Motiveres af

- Motiveres af at udføre et godt stykke arbejde
- Systemer og procedurer som giver rettesnor og succeskriterier
- At løfte i flok eller opnå en god stemning

Ledelse

- De er flest – arbejdspladserne indrettet efter deres behov
- En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer
- Sikre følelse af at have udført et godt stykke arbejde

ARBEJDSTAGEREN



Kendetegn

- Går på arbejde for at hæve sin løn
- Fokus på motivationsfaktorer som: Løn, bonus og arbejdstid
- Søger at få mest muligt ud af sin indsats

Motiveres af

- Aktiviteter udenfor arbejdspladsen
- Ligner en af de øvrige arketyper, men får ikke opfyldt sit motivationsbehov
- Er ikke motiveret af sit arbejde

Ledelse

- Spørg ind til de bedste arbejdsdage
- Spørg til hvad de motiveres af

TRÆNINGSGAVE MOTIVAT (ARKETYPER)



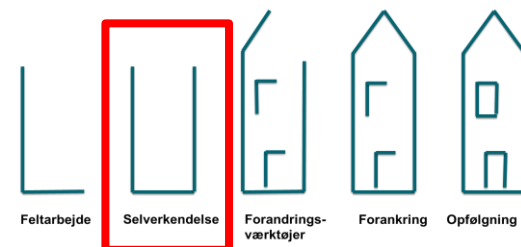
- Tænk på jeres kollegaer eller medarbejdere
- Find en der passer på hver profil
- Hvad er du selv?
- Drøft det med sidemanden
 - Brug kortene



SPØRGSMÅL, KOMMENTARER, REFLEKSION

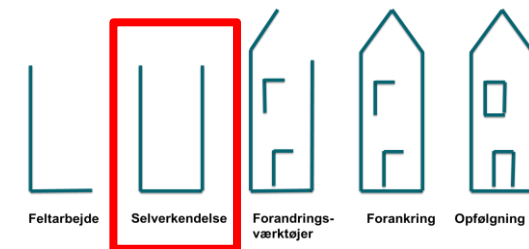
ERFAGRUPPER KVÆG – 1,5 TIMES GRATIS BESØG
OMKRING DMS, TAVLEMØDER OG ARKETYPER

Afprøvning i Praksis



	Karakter	TYPE	MOTIVATION	LEDELSE	ØVE / AFØVE
♥	[Redacted]	Mest lige vagt leder.	- Klare arbejdsplan - Struktur - Sociale over.	- Kritik → som - Krediter → skal gives i situationer "Kunne det ikke være en god ide"	
♥	[Redacted]	Arbejdshest Indvendig Udvendig	- MÅL/RESULTATER - FORANDRINGEN - TILPÅSELSKABEN - EJERSKAB.	- SELV KOMME MED FORANDRINGER - ENDRAGELSE	
♣	[Redacted]	Deri udsættelse arbejdshest	- Udfordringer (10x) - Mål / Motivation - Eufori ved nå - mod målene	- Sætte mål for top ti - Økonomi og give noget - Synligge effektene - Har online opgaver	
	[Redacted]	Lige vants medarbejder	- Ros - Ros i andet parter - Vil en stor kasse handling - Sociale Motivation	- Faste opgaver "Bulldoz" - Indledning → - Indledning → - Indledning →	- Om byggeplaner - Om med de byggeplaner og struktur - Om med de byggeplaner og struktur - Om med de byggeplaner og struktur
	[Redacted]	Udfordringer arbejdshest	- Motivation af - Udfordringer - Plan opgaver - Plan opgaver	- Indledning - Indledning → - Indledning → - Indledning →	personale udfordringer

FORANDRINGSLEDELSES PROCESSEN



	Karaktertræk
(udla an- sat 1)	- Fokus på opgave - Pligtopfyldende - Systematisk - Grundighed - Overblik over opgaverne - Vil gerne forstå baggrunden
(udla an- sat 2)	- Stædig - Arbejdet skal give mening for ham - Pligtopfyldende
(udla an- sat 3)	- Respekt for hierarkiet - Svær at kommunikere med pga. sprogbarrierer - Arbejdsom - Tjene penge
(driftleder)	- Måltrettet - Glemmer tid og sted - God til mennesker – empatisk - Udviser begejstring og glæde

EFFEKTER

Effekter	Harehede	Gade
To ting de har lært (hvad husker de?)	• Øvebaner • Har lært sig selv bedre at kende • Har lært de andre i ledelsesteamet bedre at kende • Lært at se fordele i at være 3 i stedet for at se det som et problem • Forventningsafstemning	• Øvebaner • Bedre til at kommunikere • Bedre til at lytte • Vigtigheden af at prioritere tavlemøder – fordi det er vigtigt for medarbejderne
Hvad vil arbejde videre med?	• Ledelsen forsætter med mandagsmøder hver 2. mandag • Forsætter med tavlemøder • Opstart af forbedringstavle • Ledelsesroller (skema hænger på kontor)	• Kommunikation – lange sætninger • Ansætte elever, der passer til bedriften, både socialt og ansvarsmæssigt. • 14. dagsmøder
Hvad vil du betale for forløbet?	10-30.000 kr.	15.000 kr.

SPØRGSMÅL TIL FORANDRINGSLEDELSE?



LÆS MERE PÅ

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

