

## AP 3 NI TRIN TIL PROFESSIONEL FORENKLING AF LEDELSESOPGAVEN

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



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



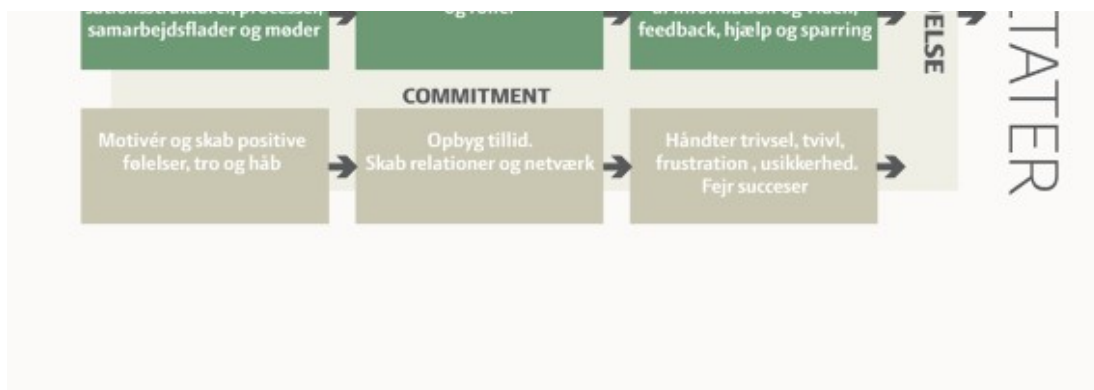
Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Succesfulde ledelser arbejder sig typisk igennem ni trin for at sætte kurs, koordinering og commitment endnu bedre i spil i virksomheden. Ikke alle trin handler om forenkling, men alle trin har fokus på at håndtere kompleksitet og skabe KKC.

I det følgende gennemgås hovedpunkterne i de ni trin i helt kort form, og nogle af de klassiske fejl og faldgruber peges ud.

### VÆRKTØJET KURS, KOORDINERING, COMMITMENT





**Figur 1.** (Kilder til KKC: Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., og McGuire, J. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.

Trillingsgaard, A. (2015). Chefens nye kerneopgave: professionel forsimpning. Lederweb.dk

Trillingsgaard, A. (2015). Ledelsesteamet gentænkt. Dansk Psykologisk, Forlag)

## KURS

1. **Skab et fælles situationsbillede.** Det kan f.eks. være igennem en SWOT-analyse. Fyld tavlen med de vigtigste træk ved jeres bedrift, jeres vigtigste interessenter og de væsentligste bevægelser på jeres område. Et fælles situationsbillede er det bedste værktøj til at sikre et proaktivt helhedssyn hos alle på bedriften og til at sikre, at I handler koordineret, selv når der ikke er tid og mulighed for at koordinere og træffe fælles beslutninger.

En klassisk fejl er at springe det fælles situationsbillede over og derefter ikke forstå, hvorfor alle på bedriften har svært ved at hæve sig over brandslukning og pleje af særinteresser.

2. **Identificér opgaver til ledelsen.** På baggrund af et fælles situationsbillede kan I identificere de mest afgørende ledelsesopgaver, som kun kan løses i fællesskab, og I kan tage stilling til, hvem der skal være med til at løse dem. Det skal være de 3-7 største udfordringer, hvor der er stor gensidig afhængighed mellem jer.

En klassisk fejl er, at I samlet ender med at løse opgaver, som kunne være løst hurtigere og bedre en-til-en, i undergrupper eller tværfunktionelle teams.

3. **Læg en plan med mål, delmål, ansvar og tempo.** Bedriften har brug for ledelsens grovkornede plan for, hvem der gør hvad og hvornår, ellers glemmer I, hvad I aftalte og mister overblikket. Samtidig bliver I tvunget til at prioritere og tage stilling til, om jeres ambitioner er realistiske i forhold til de ressourcer, der er til rådighed.

En klassisk fejl er, at planlægningen ikke bliver fulgt til dørs, fordi den involverer vanskelige forhandlinger og kompromisser mellem ejer, eller at I alt for hurtigt får lavet (eller dikteret) en for stram plan. Begge dele betyder, at den efterfølgende opfølgning, justering og videreudvikling bliver vanskelig.

## KOORDINERING

1. **Løft jeres møder.** Alle møder kan blive bedre, så kig på, om I har de rigtige typer af møder, og om I forbereder dem rigtigt. Overvej, hvem der er mødeleder, og hvordan I andre giver følgeskab. Kig på, om I har den rette struktur med de rigtige materialer, det rigtige lokale, og om I bruger tavlen og får den hjælp, I skal have.

En klassisk fejl er kun at bruge én slags møde uden visuelle hjælpemidler og uden at udvikle møderne – på samme måde som I udvikler andre knudepunkter på bedriften. Konsekvensen er en lav kvalitet af møderne.

2. **Krystallisér løbende roller og strukturer.** Strukturerne i en virksomhed skal kunne tilpasses situationerne og personerne, og derfor har I brug for løbende at krystallisere og tilpasse roller og strukturer for at kunne koordinere i virksomheden og for at undgå et kaotisk samarbejde. Gør jævnligt roller og procedurer enklere og tydeligere uden at glemme, at koordinering er en kompleks disciplin.

En klassisk fejl er, at rollerne og strukturerne bliver for stramme, permanente eller standardiserede, så I ikke får det bedste ud af personerne og situationerne, eller at I undgår at krystallisere roller og strukturer, fordi de alligevel er uklare forenklinger, som ændrer sig.

3. **Forbered dig til møderne.** Forbered dig på, hvad der er vigtigt for dig at få sagt, og hvordan du vil orientere eller involvere medarbejderne, og hvad de vigtigste pointer er, samt hvilke spørgsmål der skal stilles, hvordan en eventuel dialog skal være, og hvordan I følger op på det, I har aftalt tidligere, og det, I aftaler i dag.

## COMMITMENT

1. **Giv hver enkelt succes.** Teams er ikke kun til for at skabe resultater for virksomheden. Hvis hver enkelt ikke oplever succes og udbytte af arbejdet, vil man ubevidst trække sin energi og investere den i noget andet og mere succesfuldt. Samtidig kan grupper, der oplever fiasko få uheldige dynamikker med f.eks. syndebukke. Hav derfor delmål, der jævnligt kan realiseres, vid, hvad der motiverer dine kolleger, og fejlr deres succeser. Husk ikke at øge målene, før I har nået dem, ellers bliver det svært for medarbejderne at opleve succes.

2. **Insistér på direkte og undersøgende dialog om de vigtigste sager.** Det handler om at opsnappe de væsentligste aktuelle emner og sætte dem på dagsordenen med ordentlig tid, så I får drøftet det vigtigste. Det er afgørende, at I er direkte og åbne, at man siger, hvad man mener og er undersøgende ved at stille spørgsmål. Det kræver øvelse og opbygning af tillid, men jo længere gruppen er med kurs, koordinering og commitment, jo lettere er det at identificere de vigtigste sager og føre en direkte og undersøgende dialog. Husk, det handler ikke om at lægge "fisken på disken", fordi det ofte lægger op til angreb og modangreb og meget bliver så ikke italesat.
  
3. **Byg stærke personlige relationer.** Tillid og stærke relationer er afgørende for, hvor åben man er, og dermed hvor gode data der bliver lagt på bordet, og hvor svære emner der kan arbejdes med, uden at man skal være nervøs for, om samarbejdet kan tage skade. Relationer opbygges over tid, ved at man forstår og kan forudsige hinanden. I kan også styrke relationerne ved at fortælle personlige/professionelle livshistorier eller arbejde med personlighedstests sammen.

En klassisk fejl er, at man starter med social teambuilding og tror, at opbygning af personlige relationer gør udviklingen i sig selv. Men hvis I ikke har identificeret, hvilke vigtige opgaver I skal løse sammen, og hvis ikke I har etableret de rigtige møder og koordineringsformer til opgaverne, vil I hurtigt glide fra hinanden igen.

(Kilde: Trinene er venligst leveret af [UKON](#)).

---