

SEGES 18. april 2016

Jørgen Kroer

Ledelsesprincipper 7481

i projekt Effektive ledelsesformer

UDVIKLINGSDAG

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



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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



DELTAGERE

- Morten Fogsgaard, Ukon
- Merete L. Andersen, Landbo Nord
- Jette Nissen, SEGES
- Pernille Pennington, SEGES
- Torsten Gruhn, SEGES
- Jørgen Kroer, SEGES

PROGRAM

- Velkomst
- Ledelsesprincipper opgavens formål og mål v/Jørgen Kroer
- Udviklingsdagen hvad skal vi stå med i hånden i eftermiddag
- Kort præsentation af de cases vi har arbejdet med og hvordan v/Merete L. Andersen
- Ledelsesprincipper forskellige tilgange v/Morten Fogsgaard
- Dialog om ledelsesprincipper
- Fastlægge foreløbigt koncept
- Hvordan kommer vi videre?

BAGGRUND, BEHOV OG VIDENGRUNDLAG

- øget kompleksitet



- Når landmænd i dag står over for ledelsesudfordringer kan der være en tendens til, at de ikke får reageret tilstrækkeligt effektivt og proaktivt. Det, der imidlertid ofte går igen, som den primære årsag er, **at ledere ikke ved, hvad de skal gøre.**
- Der er et uudnyttet potentiale i effektiv ledelse. Derfor er der behov for at **udvikle ledelsesværktøjer, der understøtter en sammenhængende og rettidig ledelse.**
- **Eksisterende** ny viden skal derfor omsættes til nye, operationelle værktøjer til den enkelte landbrugsbedrift.

FORMÅL

Formålet med aktiviteten er at **udvikle og målrette ledelsesværktøjer og praksisser**, der imødekommer nye ledelsesudfordringer som følge af den øgede kompleksitet.

FORMÅL DE TRE DELAKTIVITETER

1. **Udvikling af strategisk ledelse, der skaber afklaring og retning i de strategiske ledelsesopgaver, der skal gennemføres.**
2. **Lederudvikling via udviklingsdialoger, der omsætter de strategiske intentioner til handlinger.**
3. **Udvikling af ledelsesværktøj, der skaber og operationaliserer relevante ledelsesprincipper for landbrugsvirksomheden, som blandt andet kan anvendes i lederens udviklingsdialoger.**

FORVENTEDE DELRESULTATER/MILEPÆLE

3. Værktøjskasse til valg af ledelsesprincipper

- Der er udviklet en værktøjskasse, der kan anvendes ved valg af ledelsesprincipper på den enkelte bedrift.
- Værktøjsskassen er demonstreret for fremtidige aktører, der skal kunne rådgive landmændene i forhold til at vælge ledelsesprincipper på bedriften.

LEDELSESTEMAER TIL AFKLARING

- Nøgletal omsætning anciennitet antal medarbejdere fordeling af din arbejdstid.
- Samarbejde konflikter konfliktniveau hvordan hjælper vi hinanden hvordan har vi forståelse og vidne om hinandens opgaver. Hvilke sociale aktiviteter har hvad gør i fro at pleje samarbejdet og team-ånden.
- Kommunikation både mødestruktur sproglig og skriftlig hvem hvad den og hvordan flyder den
- Opfølgning læring og feed back, kontrol
- Teknologi og kompetencer i organisationen. Nye medarbejdere rekruttering hvor mange ansøgninger får du og introduktionsforløb har du planer hvordan rekrutterer du

- Din ledelse hvad er god ledelse for dig beslutningsprocesser er de meget delegerende eller er de meget styrende. Formuler med tre sætninger og hvordan bidrager den ledelse som du præsterer til din bund linje. hvordan tror du dine medarbejdere oplever dig som leder og hvorfor og giv gerne eksempler og hvordan viser de det. hvad er din største udfordring som leder, hvad er sværest ved og hvad har størst betydning for resultaterne. Hvad er dit ledelsesmotto hvis 10 er kæft trit og retning og 1 er sammen er vi stærkest hvor er du så i din organisation. Personlig effektivitet hvilken handling kan du gøre som kan give organisationen skabe den største effekt give den største værdi.
- Hvor god er du til at udføre dine beslutninger.
- Selvstændighed og initiativ tillid hvor gode er dine medarbejdere til at tage ansvar,
- Hvad bliver dine medarbejdere motiveret af
- Hvor god er du til at give ansvar fra dig? (et andet sted)
- Kommunikation feed back ros og anerkendelse forventningsafstemning
- Opfølgning kontrol tillid
- Oplæring introduktion og rekruttering
- Samarbejde trivsel konflikter fastholdelse
- Mødestruktur fælles mål for hverdag produktion, kvalitet har du egentlig en strategi og vision for din forretning er den nedskrevet og kommunikeret
- Uddelegering af arbejdsopgaver hvor gode er de til det evt. under ledelse
- At lade stå til og at være i lommen på
- Hvad er din største udfordring og hvor vil det gavne din forretning at sætte ind
- Hvor henter du din ledelsesinspiration fra og hvor motiveret er du for dit arbejde, er du stolt af at være landmand hvad er din største ledelsessucces eller hvad er din største ledelsesfiasko.

- Kommunikation feed back ros og anerkendelse forventningsafstemning
 - Opfølgning kontrol tillid
 - Oplæring introduktion og rekruttering
 - Samarbejde trivsel konflikter fastholdelse
 - Mødestruktur fælles mål for hverdag produktion, kvalitet har du egentlig en strategi og vision for din forretning er den nedskrevet og kommunikeret
 - Uddelegering af arbejdsopgaver hvor gode er de til det evt. under ledelse
 - At lade stå til og at være i lommen på
 - Hvad er din største udfordring og hvor vil det gavne din forretning at sætte ind
 - Hvor henter du din ledelsesinspiration fra og hvor motiveret er du for dit arbejde, er du stolt af at være landmand hvad er din største ledelsessucces eller hvad er din største ledelsesfiasko.
-
- Hvordan rammer vi den tone som er i andre værktøjer
 - Giv eksempler og betydning for daglig drift
 - Både kvalitativt og kvantitativt
 - Morten

Ledelsesprincipper: Hvad skal du fokusere på for at få organisationen til at skabe resultater?



Ledelsesprincip 1: Fokus på at udvikle den rette ledelse til organisationen?

Har du den rette ledelse i forhold til din organisation?

Vigtige pointer

Hvad, der er god ledelse afhænger af, hvad der skal ledes.

Sikringen af, at et ledelseslag har det rigtig fokus i ledelse er først og fremmest et ansvar for lederen af niveauet – og sekundært et fælles ansvar for hele ledelsessystemet.

Hvad der er god ledelse på de forskellige ledelsesniveauer skal defineres lokalt. Teorien og empirien er KUN til inspiration.

Udfordringen for ledere i transition

Ledere i opadgående karrierebevægelser mødes af en tredobbelt udfordring: Ved hver transition mellem to ledelsesniveauer står de ved en skillevej, hvor de må vurdere:

1. Hvilke dele af min tidligere rolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg tilegne mig for at opnå succes i den nye lederrolle?

(Freedman, 1998)

Et ændret syn på ledelsesarbejdet

	Fra	Til
Lederes fokus og organisationsoptik	"Hvad er mit ansvarsområde og mine mål?"	"Hvordan skaber jeg sammenhæng mellem mit ansvarsområde og resten af organisationen?"
Ledernes selvforståelse	Ledelse er en individuel disciplin. Leder er noget, man er.	Ledelse er noget, man producerer - i samspil. God ledelse beror på gensidig forventningsafstemning samt dialog om og feedback på adfærd og resultater.
Lederens opfattelse af andre ledere	Andre ledere er konkurrenter i forhold til ressourcer og indflydelse	Andre ledere er samarbejdspartnere og ressourcer, der skal sættes spil med opgaven i forgrunden
Lederens opfattelse af ledelsesudvikling	Ledelsesudvikling er en opgave, som HR tager sig af.	"Det er mig, der har ansvaret for at udvikle mine ledere". HR og eksterne kan understøtte udviklingen

Passage 1: Fra at lede sig selv til at lede andre

LEDER AF MEDARBEJDERE

Færdigheder

- Rekruttere, sætte mål, delegere, coache, vurdere indsats og give feedback
- Relationsopbygning opad, nedad og sidelæns – for organisationens skyld
- *Procesledelse: Håndtere og styre tværgående, tværfaglige processer med fokus på både proces og resultat*
- *Kommunikative kompetencer: Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for medarbejderne (politisk – til faglig logik)*
- *Faglig ledelse: Har fag-faglig indsigt og kan udvikle faglighed hos andre*

Prioriteter

- Årlige planlægninger, budgetter, projekter.
- At sætte mål og prioriteter for afdelingen og den enkelte medarbejder/team
- Har kortsigtet og langsigtet horisont
- At skabe tid til medarbejdere – både på deres og eget initiativ

Arbejdsværdier

- At skabe resultater gennem andre
- Værdsætte medarbejdernes succes
- Værdsætte ledelsesarbejdet
- Synlig integritet
- *Rollemodel: Promoverer organisationens værdier*

Typiske faldgruber i skiftet fra medarbejder til leder af medarbejdere

- Prioriterer ikke ledelsesarbejdet, men fortsætter med "det rigtige arbejde" (professionens fag-faglighed)
- Føler sin tid bliver invaderet af møder og af medarbejdere med alle mulige behov
- Laver overempowering af medarbejderne: "*Jeg regner med, at I finder ud af det*", "*Jeg er jo mest en slags talsmand*". Eller: Tager for hård styring i forsøget på at vise sit værd som ny leder
- Kan ikke forstå forskellige typer af mennesker og coache eller give feedback
- *Får ikke etableret gode inddragelses- og udviklingsprocesser*
- *Kan ikke oversætte politiske beslutninger og budskaber til noget, der giver mening på et fagligt niveau*
- *Overser at være rollemodel for den offentlige organisations beslutninger og værdier*

Passage 2: Fra leder af medarbejdere til leder af ledere

LEDER AF LEDERE

Færdigheder

- Udvælgelse og træning af ledere af medarbejdere
- Delegering af ledelsesopgaver til ledere af medarbejdere
- At sikre, at lederen af medarbejdere varetager ledelsesopgaver
- At coache lederne individuelt og som team
- At være "silobuster" – sikre optimal koordinering og videndeling
- At kunne se sit eget ansvarsområde i sammenhæng med de andre dele af organisationen og koordinere dette
- At kunne være en strategiske sparringspartner for den funktionelle chef
- *Procesledelse: Er proces- og indsatsorienteret med et systemperspektiv*
- *Kommunikative kompetencer: Gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for sine ledere og medarbejdere*
- *Strategiarbejde: Kan arbejde med strategiuudvikling i samarbejde med sideordnede, overordnede og egne medarbejdere*

Prioriteter

- Coaching af ledere af ledere
- Bidrage til at finde svar på strategiske spørgsmål samt implementering af dem – og diskutere disse med ledelsen

Arbejdsværdier

- Værdsættelse af ledernes bidrag
- Understøtte lederne i at tiltrække og udvikle medarbejdere
- *Rollemodel: Promovere organisationens værdier gennem egne handlinger og gennem ledelse af lederne*

Typiske faldgruber i skiftet fra medarbejder til leder af medarbejdere

- Problemer med at få skabt et stærkt et team: arbejder individuelt med lederne
- Fokuserer på det konkrete og glemmer det strategiske
- Vælger kloner frem for de rigtige til ledelsesopgaven
- *Procesledelse: Kan ikke koordinere og udvikle egen ledere i deres procesledelse. Overtager opgaven og mister overblikket*
- *Kommunikative kompetencer: Kan ikke gøre politikernes og topledelsens beslutninger operationelle*
- *Rollemodel: Er ikke rollemodel for ledelsesarbejdet. Er ikke rollemodel for organisationens beslutninger*

Passage 3: Fra leder af ledere til leder af en funktion

LEDER AF EN FUNKTION

Færdigheder

- Udvikle og kommunikere strategier og visioner for funktionen – og forme organisationen efter det.
- Evnen til "ren ledelse" og til at lede områder uden for egen professionelle erfaringshorisont
- Videndeling med andre funktionelle chefer
- At delegerer ansvar til mellemledere (hvad, ikke hvordan)
- *Kommunikative kompetencer: Kan tilpasse kommunikation til flere forskellige ledelseslag og interessenter*
- *Strategiarbejde: Udvikle strategier i samarbejde med topledelsen. Kan eksekvere uden at slutmålseksekvere. Kan skifte strategisk retning hurtigt.*
- *Politisk tæft: Forebyggelse og håndtering af sprængfarlige enkeltsager. Kan oversætte og mediere i krydspresset mellem det politiske og det faglige niveau. Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse og facilitere produktion af politiske beslutningsgrundlag*

Prioriteter

- Deltagelse i krydsfunktionelle aktiviteter
- Bruge tid sammen med mellemlederne på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål
- Bruge tid sammen med topledelsen på at drøfte og prioritere strategiske spørgsmål
- *Står til rådighed for politikerne på deres foranledning – også ad hoc (politisk tæft)*

Arbejdsværdier

- Værdsætter udvikling af en langsigtet strategi for funktionen. Værdsætter at arbejde med spørgsmål, der ligger uden for egen erfaringshorisont
- Har en ledelsesmæssig modenhed
- *Har udpræget politisk forståelse uden at politisere*

Typiske faldgruber i skiftet fra medarbejder til leder af medarbejdere

- Tænker ikke strategisk langsigtet. Fokuserer på enkeltenhederne frem for på funktionel integration og udvikling
- Mikromanagement. Foretrækker det praktiske arbejde frem for det strategisk ledelsesarbejde
- Uddelegerer i for høj grad, mister føling med organisationen
- Kan ikke håndtere ansvarsområder, der er ukendte, eller som kun har ringe interesse
- *Mangler politisk tæft og kommunikative kompetencer. Kan ikke navigere på den offentlige scene.*
- *Har svage strategiske færdigheder*

Konsekvenser for jeres ledelsespraksis

Konturer til en sammenhængende ledelsesstreng

Hvad er ledelsesopgaven på de forskellige ledelsesniveauer? Hvad adskiller dem fra hinanden? Hvad er bevægelsen fra ift. som nu?

Overvejelser om eget fokus i ledelse

Hvad skal du arbejde med at give slip på? Hvad skal du fastholde? Hvad er det nye, du tilegne dig?

Hvordan kan I bedst hjælpe hinanden med at lykkes med at skabe en sammenhængende og effektiv ledelsesstreng?

Overvejelser i forhold til ledelsesopgaverne

	Give slip på	Fastholde	Bygge på
Færdigheder			
Prioriteter			
Værdier			

Ledelsesprincip 2: Fokus på at etablere det rette samarbejde med dine medarbejdere. Der skal nemlig to til en tango.

Hvordan er din relation til dine medarbejdere?



Lederskab og følgerskab

- Lederskab skal her forstås som dét, at én har ansvar for at lede arbejdet med en opgave, der involverer andre – fx på et møde, en opgave osv..
- Følgeskab skal forstås som det at bidrage aktivt til processen og til lederskabet – frem mod et fælles mål.
- Det at lede og det at følge (Lederskab og Følgeskab) kan kun forstås i sammenhæng med hinanden.
- Godt lederskab kvalificeres af godt følgeskab – og omvendt! Det er i realiteten den/de, der følger, der bestemmer, om den der leder, lykkes med det eller ej.
- Hvad der er godt lederskab og godt følgeskab kan KUN defineres lokalt

Et skifte...

Følgerskab - passivt/defensivt og konkurrerende/aggressivt

- "Hun styrer, så må jeg jo bare følge med..."
- "Det er jo lige meget, hvad jeg gør, så nu gør jeg ikke noget..."
- "Det er jo ikke mit ansvar/problem!"
- "Jeg forstår det ikke - men de er så dygtige, så de ved sikkert bedst"
- "Jeg er med på det hele! – ingen tvivl!"
- "Det ved jeg da mere om end han gør – fjols!"
- "Det må hun da ku´ sige sig selv"
- "NU tager jeg over - han har slet ikke styr på det"

Følgerskab - aktivt og konstruktivt

- ✓ "Jeg er i tvivl om, hvad det er vi gør nu, fortæl det lige igen..."
- ✓ "Jeg har et forslag til, hvordan vi kan gøre det, ..."
- ✓ "Jeg tror vi kan genbruge dele af det, som X har lavet"
- ✓ "Jeg mener, vi griber det her forkert an, kunne vi i stedet..."
- ✓ "Jeg har svært ved at tage en rolle i det her, hvordan kan jeg hjælpe bedst muligt?"
- ✓ Jeg har brug for en pause / mere styring / en opsamling / mulighed til at overveje mit svar ...
- ✓ Jeg har tabt pusten lige nu, hvad skal der til for at vi kommer tilbage på sporet?

Dialog om lederskabet

1. Hvad er dine vigtigste styrker som leder? Hvad er det konkret, du kan/gør som virker?
2. Hvor har du dine udfordringer som leder? Hvad er det, du skal gøre mere eller mindre af?



Ledelsesprincip 3:
Fokus på at udvikle din
rolle som leder.
Hvad er din rolle? Hvor
er du stærk? Hvad skal
du udvikle

Ledelsesopgaver og roller –fra Mintzbergs 10 lederroller

1) Personaleledelse

- Rollen indebærer, at lederen står i spidsen for en organisation og har det overordnede ansvar for, at organisationen fungerer, og at alle medarbejdere er i stand til at passe deres job.
- Lederen er ansvarlig for at motivere medarbejderne, for at ansætte og afskedige personale, og træffe de nødvendige beslutninger, så organisationen fungerer i det daglige.

2) Forbindelsesrolle

- Med forbindelsesrolle mener der, at lederen plejer kontakter udenfor egen organisation. Det kan for eksempel være borgere eller andre samarbejdspartnere.
- Lederen bruger i nogen grad kontakterne til at skaffe nødvendige informationer til organisationen. Den indsamlede information skal bruges i informationsrollen.

3) Frontfigur

- En leder har i kraft af sin stilling en række opgaver af formel og ceremoniel karakter. Fx skal en leder til tider deltage i middage med vigtige interessenter, som har betydning for organisationen.
- Det sker også, at lederen bliver inviteret til sine medarbejders private arrangementer, som bryllupper og fødselsdage.

Ledelsesopgaver og roller –fra Mintzbergs 10 lederroller

4) Overvåger

- Lederen skal benytte sit netværk udenfor organisationen til at få information, der kan have betydning for organisationen.
- Gennem netværket bliver lederen opmærksom på ændringer i omgivelserne og skiftende forventninger til organisationen.

5) Vidensdeler

- Lederen skal videreformidle meget af informationen til sine medarbejdere, da det har stor betydning for medarbejderne.
- Medarbejderne har typisk kun adgang til informationen via lederen.

6) Talsmand

- Rollen som talsmand indebærer, at lederen viderebringer noget af den indsamlede information til kontakter udenfor sin egen organisation.
- I denne rolle ligger også, at lederen giver informationer til sine overordnede, der fx har behov for information om økonomi og om organisationen kan opfylde sine målsætninger.

Ledelsesopgaver og roller –fra Mintzbergs 10 lederroller

7) Entreprenør

- Rollen som entreprenør indebærer, at lederen tilpasser og forandrer organisationen, så den stemmer overens med omgivelsernes forventninger og krav.
- Dette hænger sammen med rollen som overvåger, hvor lederen altid er på udkig efter nye ideer, der kan styrke organisationen. Her skal ideerne forvandles til handling, og lederen kan selv implementere ideen eller uddelegere opgaven til en medarbejder.

8) Problemløser

- En leder forandrer og tilpasser organisationen og håndterer kriser..

9) Ressourcefordeler

- Lederen skal fordele ressourcerne internt i organisationen og koordinere og fordele arbejdet, så opgaverne løses bedst muligt. Samtidig skal lederen fastholde sin egen position som beslutningstager.

10) Forhandler

- En væsentlig del af ledelsesopgaven er også at forhandle med såvel nye som nuværende medarbejdere eller personer uden for organisationen.