

Opsamling på ledelsesprincipper og ledelsesudfordringer Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	28-09-2016
	Side	1 af 5



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

1. Projektets forløb

Det er vigtigt at forholde sig til, hvordan man leder sin bedrift, men det kan være svært at finde ud af, hvilke ledelsesudfordringer landmændene står overfor. Med hensigten om at udarbejde konkrete ledelsesprincipper, der kan hjælpe landmænd i arbejdet med ledelse på deres bedrift, har projektet derfor interviewet landmænd om deres ledelsesudfordringer.

I alt er der afholdt 3 erfagruppemøder med 7 landmænd i løbet af projektperioden. Alle har de haft et særligt fokusområde, der har sikret fremdrift i projektet og progression i deltagerens arbejde med ledelse:

1. **9/10-2015:** Introduktion til de forskellige landmænd samt deres ledelsesudfordringer
2. **11/12-2015:** Hvilke ledelsesudfordringer har landmændene brug for at arbejde med? Her er forskellige ledelsesprincipper præsenteret
3. **18/3-2016:** Opsamling – Hvordan har arbejdet med ledelsesprincipperne været?

1.1 Introduktion til ledelsesprincipper og deltagerens udfordringer

Første møde havde til hensigt både at lære deltagerne at kende og samtidig blive bekendt med, hvilke konkrete ledelsesudfordringer, de står overfor på deres bedrift. For at kickstarte samtalen blev deltagerne præsenteret for 2 cases. De skulle hjælpe dem på vej til både at identificere ledelsesudfordringer og diskutere med de øvrige deltagere om, hvordan de ville håndtere de udfordringer, som den pågældende case stod overfor. En af casene handlede bl.a. om, hvordan en leder har forsøgt at etablere møder mellem medarbejderne, når han er fraværende. Hensigten hermed var, at medarbejderne på møderne kunne tilrettelægge deres arbejde på mere effektiv vis. Møderne viste sig dog ikke at have den ønskede effekt og blev af flere karakteriseret som værende spild af tid. Deltagerne skulle herudfra diskutere, hvilke ledelsesprincipper de ville vælge i den pågældende situation.

Efter det første møde udviklede projektlederne ledelsesprincipper på baggrund af den information, som deltagerne foreløbig gav. Principperne blev præsenteret på andet møde. Mellem første og andet møde fik projektlederne dog øjnene op for, at den bedst mulige løsning ville være at udarbejde et mere overordnet værktøj til at forstå ledelse på frem for flere og mere konkrete principper. Ledelsesudfordringerne var nemlig mange og ville reducere i alt for mange principper. Senere har det udmøntet sig i 4 måder at forholde sig til ledelse på: KURS, koordinering, kommunikation og commitment.

Opsamling på ledelsesprincipper og ledelsesudfordringer Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	26-08-2016
	Side	2 af 5

1.2 Konkret arbejde med ledelsesudfordringer

Tre ledelsesudfordringer blev fremhævet på første møde: Oplæring af medarbejdere, feedback og forventningsafstemning. På andet møde præsenterede projektlederne derfor konkrete forslag til, hvordan deltagerne kan håndtere disse udfordringer

Efter præsentationen af de tre ledelsesprincipper valgte deltagerne hvert et ledelsesprincip, som de ville arbejde med indtil næste møde.

1.3 Foreløbig erfaring med ledelsesprincipper

Mellem det andet og tredje møde var der en telefonisk opsamling for at finde ud af, hvordan arbejdet med de forskellige ledelsesprincipper hidtil var forløbet.

1.4 Evaluering af arbejdet med ledelsesprincipper

Mødet lagde ud med en opfølgning på det foregående samt gennemgang af de udviklede ledelsesprincipper, som deltagerne havde valgt at arbejde med. Fra andet til tredje møde blev endnu et princip tilføjet (fasthold den nærværende ledelse/måldialoger) således, at der nu var fire. Hver deltager præsenterede, hvad der havde virket bedst i deres arbejde med principperne. For at få et andet perspektiv på, hvordan deltagerne havde arbejdet med principperne, og hvilke ledelsesudfordringer de havde stået overfor, blev de delt op i grupper af 3 personer. Den første person lagde ud med at fortælle om sine ledelsesudfordringer, den anden genfortalte historien, mens den tredje noterede genfortællingen.

Mødet sluttede af med en evaluering af forløbet. Her blev det bl.a. fremhævet, at der har været behov for mere opfølgning mellem møderne, hvilket har betydet, at der er gået for lang tid, inden deltagerne er kommet i gang med at bruge principperne. Samtidig var der et ønske om, at deltagerne blev bedre til at bruge hinanden som sparringsparterne mellem møderne. Deltagerne fremhævede, at det var nogle gode værktøjer, der blev introduceret på møderne, og de var ikke for akademiske.

2. Generelle ledelsesudfordringer – Hvad optager deltagerne?

På baggrund af de tre møder er det muligt at udtrække nogle generelle ledelsesudfordringer, som deltagerne kæmper med/fylder i deres arbejde. Ud fra deltagerens erfaringer og fortællinger er projektledelsen overordnet nået frem til 4 ledelsesprincipper til at beskrive, hvordan man kan forholde sig til ledelse:

1. KURS
2. Koordinering
3. Kommunikation
4. Commitment

Opsamling på ledelsesprincipper og ledelsesudfordringer Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	26-08-2016
	Side	3 af 5

Ledelse handler nemlig om at skabe en fælles kurs, koordinering, kommunikation og commitment på en bedrift. Alle er de en forudsætning for at kunne skabe andre organisatoriske resultater, såsom høj kvalitet, produktivitet, effektivitet, renommé, gode arbejdsbetingelser og trivsel.

2.1 KURS

For succesfuldt at lede en bedrift er det vigtigt, at der er en fælles forståelse af, hvad man sigter mod og vigtigheden af det sigte. Særligt arbejdet inden for tre områder er her vigtigt for deltagerne:

Sæt realistiske mål og målbare resultater

For at sikre succes på bedriften i fremtiden tyder det på, at det er vigtigt løbende at sætte mål. Flere af deltagerne fortæller, at det er vigtigt at motivere medarbejderne ved at opstille konkrete mål, og at deres resultater kan måles. Det indebærer ikke blot, at der er sat realistiske målsætninger, som kan nås, men også, at man på bedriften er enig om, hvor man er på vej hen.

Få alle til arbejde i samme retning

Et af de områder, der fylder for flere af deltagerne er, hvordan man som leder får alle til at arbejde i samme retning. Flere af deltagerne fremhæver bl.a., at man som ejere ikke skal overrule driftslederen og har en udfordring med, hvordan man som leder får driftslederne til at tage ansvar for at følge op på, hvordan det går.

Løbende evaluering

Flere af deltagerne har meget travlt på bedriften, og det kan give dem udfordringer for, hvordan man agerer som leder. Af den grund tyder det på, at det for deltagerne er vigtigt, at lederen har en overordnet plan for arbejdet på bedriften. Samtidig skal der være en, som tjekker op og har styr på, hvad der sker. For flere af deltagerne er det også vigtigt, at man som leder stopper op og evaluerer sit arbejde en gang imellem, så man ikke blot hovedløst fortsætter arbejdet.

2.2 Koordinering

For at sikre at opgaverne bliver løst tilstrækkeligt og i rette tid, at det vigtigt at koordinere arbejdet. Deltagerne er særligt optaget af tre områder inden for koordinering:

Ledelsen skal uddelegere opgaver og ansvar

Ud fra udtalelser fra flere af deltagerne tyder det på, at det som leder er vigtigt, at man kender sine begrænsninger og ved, hvornår man har brug for rådgivning, fx fra en medarbejder eller en ekstern konsulent. Det indikerer, at det, ifølge deltagerne, er essentielt at man uddelegerer opgaver og ansvar, og at man som leder er på forkant med, hvad der sker på bedriften. Alligevel finder flere deltagere det svært at give slip og lade medarbejderne tage ansvaret for opgaverne. Deltagerne fremhæver, at det for at motivere medarbejderne er vigtigt, at de netop får ansvar, og at de kan løse en opgave inden for en ramme, men med plads til selvbestemmelse.

Forventningsafstemning ledelsen og medarbejderen imellem

For flere af deltagerne fylder arbejdet med at forventningsafstemme i dagligdagen. De finder det

Opsamling på ledelsesprincipper og ledelsesudfordringer Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	26-08-2016
	Side	4 af 5

vigtigt både mellem ejer og driftslederen, men også blandt ledelsen og medarbejderne. Forventningsafstemning er fx vigtigt i forhold til, hvordan arbejdet skal udføres.

Sammensætning af et godt medarbejderteam

For at sikre en god dynamik på arbejdspladsen og ikke mindst et godt arbejdsmiljø, tyder det på, at det for flere deltagere er vigtigt, at man som leder får sammensat et godt medarbejderteam. Får man ikke sat personer sammen, der arbejder godt sammen, risikerer man konflikter på arbejdspladsen, hvilket flere af deltagerne har oplevet. Centrale ledelsesspørgsmål er derfor: Hvem er gode til at arbejde sammen? Hvem har sværere ved at arbejde sammen, hvilket kan medføre konflikter?

2.3 Kommunikation

En vigtig grundsten i ledelse er kommunikation. Uden at tiltag kommunikeres har medarbejderne nemlig ikke en chance for at finde ud af, hvilken retning ledelsen ønsker at gå i. I løbet af møderne har deltagerne identificeret fire overordnede områder, som er vigtige for dem i forhold til kommunikation:

Ledelsen skal være synlig

Ud fra flere udtalelser fra deltagerne tyder det på, at de finder det vigtigt, at ledelsen er synlig over for medarbejderne. Som leder skal man, ifølge flere af deltagerne, have en naturlig interesse i, hvad der sker på bedriften og derfor også med medarbejderne. Det indebærer således, at flere af deltagerne indikerer, at det fx ikke er nok at lederen arrangerer møder, for bl.a. at sikre en bedre koordinering af arbejdet, han skal selv være til stede og vise, at han prioriterer en tæt kontakt med sine medarbejdere.

Kommunikationen skal tilpasses den enkelte medarbejdergruppe

Som leder har man ofte en dybdegående kendskab til hele bedriften. Det ser dog ud til, at deltagerne mener, at den viden ikke er forbeholdt alle medarbejdere. Kommunikationen skal i stedet tilpasses til, hvilke medarbejdere man adresserer, da man som leder har forskellige relationer til medarbejderne og dermed skal der tales forskelligt med dem.

Feedback på arbejdet

Hvordan klarer jeg mig? Udfører jeg mit arbejdet godt nok? Flere deltagere indikerer, at medarbejderne efterspørger ris og ros for deres arbejdsindsats, og generelt finder de det vigtig at rose medarbejderne for godt arbejde – noget, som flere deltagere dog gerne vil være bedre til. Det tyder dog på, at det er forskelligt, hvordan man giver feedback på medarbejdernes arbejde. Som nogle af deltagerne antyder skal en uerfaren medarbejder nemlig have meget ros, og man skal i højere grad have fokus på det, der bliver gjort godt, end det, der er udført knap så godt. Omvendt er det for den erfarne medarbejder, som lederen gerne må hanke op i og være mere direkte over for, hvis der er noget, som ikke er gjort ordentligt.

Stemningen på bedriften

Det tyder på, at flere deltagere finder det vigtigt, at man som leder er med til at skabe en positiv

Opsamling på ledelsesprincipper og ledelsesudfordringer Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	26-08-2016
	Side	5 af 5

stemning på bedriften. Flere fremhæver vigtigheden af, at man som leder kan mærke, hvordan den enkelte medarbejder har det, og at man sætter sig ned og taler om dem, hvis man fornemmer, at der hersker en utilfredshed i medarbejdergruppen. Generelt indikerer flere af deltagernes udtalelser, at det er vigtigt for dem, at man som leder tager eventuelle problemer i opløbet, så man undgår, at de bliver blæst op til en stor ting.

2.4 Commitment

Tillid og loyalitet er nøgleord, hvis man vil bedrive succesfuld ledelse på bedriften. Deltagerne finder særligt tre områder væsentlige for at sikre god commitment:

Tillid til medarbejderne

For flere deltagere er det tydeligvis vigtigt, at man som leder er positiv over for medarbejdernes forslag til at gøre tingene på en anden måde. Det kan nemlig være med til at motivere medarbejderne, at man viser dem den tillid, og at man tror på, at de har nogle givende forslag. Flere af deltagerne har yngre medarbejdere, fx elever, og de påpeger, at det kan være vigtigt nogle gange blot at sætte dem i gang med deres forslag, da det kan resultere i, at de måske synes, at det er sjovere at gå på arbejde. Flere fremhæver også, at det som leder er vigtigt, hvilket signal man sender til medarbejderne, fx kropssprog og humør, da medarbejdere kan blive usikre, hvis man ikke udstråler imødekommenhed.

Socialt fælleskab på arbejdspladen

Det ser ud til, at flere deltagere finder det vigtigt, at der er et godt socialt sammenhold blandt lederen og medarbejderne. Man skal kunne grine og indgå i et godt fællesskab, hvilket fordrer god kemi, og at man fx får sagt godmorgen. Yderligere er det vigtigt, at man ikke glemmer sociale arrangementer, og at man gør nogle ting sammen, der ikke nødvendigvis er arbejdsrelaterede.

Engageret ledelse

Flere deltagere indikerer, at man som leder skal udvise engagement over for medarbejderne. Deltagerne fremhæver bl.a., at det er vigtigt at tale med de ansatte – også selvom man har travlt og føler, at man ikke har tid. Samtidig er det vigtigt at fremhæve de gode ting, der foregår på bedriften, så alle føler, at de slår til.