

Birgit Winther Sørensen

Emne: helhedsorienteret planlægning attractor
Placering: hos attractor incl frokost jeg har sagt, at vi kan være der mellem 12.15 og 12.30.

Start: to 16-01-2014 12:00
Slut: to 16-01-2014 16:00

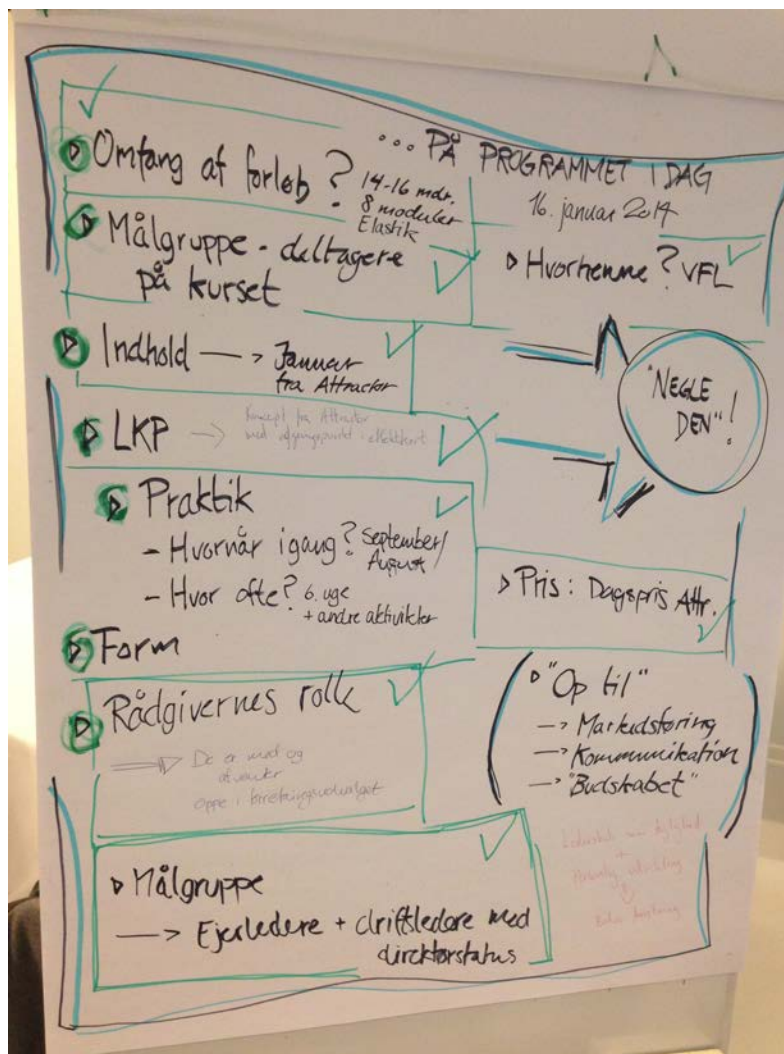
Gentagelse: (ingen)

Mødestatus: Mødearrangør

Arrangør: Jørgen Kroer
Nødvendige deltagere: Jette Nissen; Heidi Hundrup Rasmussen

OPLÆG: LEDELSESUDVIKLINGSFORLØB

- ET PARTNERSKAB MELLEM VIDENCENTRET FOR LANDBRUG OG RMC/ATTRACTOR



Overblik over identificerede opgaver og beslutninger.

Billede fra møde mellem RMC Attractor og VFL, 16. januar.

DISPOSITION

01	Baggrund
03	Vores tilgang til opgaven
04	Overordnet beskrivelse af forløbet
05	Forløbets indhold og aktiviteter
06	Udbytte og effekt
07	Bemanning
08	Økonomi

01 BAGGRUND

Følgende oplæg præsenterer Rambøll Attractors bud på et ledelsesudviklingsforløb i samarbejde med Videncentret for Landbrug. Oplægget er et foreløbigt resultat af de dialoger, som Rambøll Attractor og VFL har haft løbende, samt input fra den involverende workshop før jul, hvor en række yderligere interessenter, herunder primært rådgivere fra rådgivningsvirksomhederne, havde mulighed for at kvalificere og kommentere på forløbet.

Forløbets målgruppe er ejerledere på større bedrifter samt driftsledere med direktørstatus. Forløbet afholdes i lokaler faciliteret af VFL og påbegyndes i august/september 2014 og ca 14 måneder frem. Modulerne afholdes med cirka 6 ugers mellemrum, med de nedenfor beskrevne aktiviteter indimellem.

Dette oplæg skal dermed ses som en fortsat kvalificering af forløbet, og udtrykker altså endnu ikke en færdig præsentation af ledelsesudviklingsforløbet.

02 VORES TILGANG TIL OPGAVEN

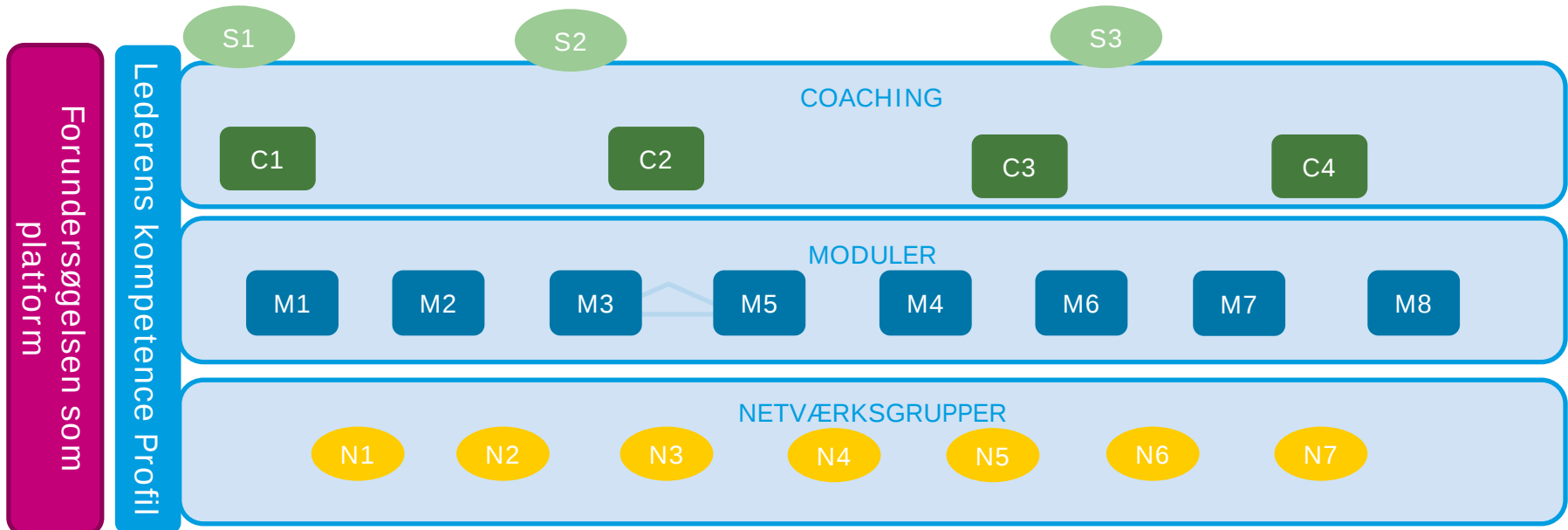
Vi ønsker i forløbet at sætte den enkelte leders ledelsesopgave i centrum. Dels for at fokusere forløbet mod den enkeltes praksis, som forløbet skal gøre en forskel i, og dels for at anerkende, at den enkelte leder skal tilpasse forløbets indhold til egen ledelseskontekst. Forløbet skal dermed afspejle og imødekomme den kompleksitet, som den forandrede ledelsesopgave repræsenterer, samt kunne integreres i den enkelte leders travle hverdag. Lederne vil derfor opleve følgende aktiviteter:

1. Undersøgelse af egne udfordringer og erfaringer
2. Præsentation og træning af tænkning, metoder og værktøjer
3. Refleksion over hvordan den enkelte deltager kan anvende disse på en hensigtsmæssig måde i egen kontekst, herunder forretningsplan og tilsvarende redskaber.
4. Planlægning og afprøvning af konkrete handlinger i forhold til egne projekter og opgaver.
5. Efterfølgende refleksion på næste modul med fokus på hvilken effekt det skabte

Til formålet kombineres forskellige læringsfremmende aktiviteter og platforme, der grundlæggende tager afsæt i *aktionslæring*, *modulundervisning*, *ledelseskompotenceprofil*, *netværksdannelse* samt *coachingsamtaler* (se figur næste slide). Det samlede forløb løber over 14 måneder.

03 OVERORDNET FORLØBSOVERSIGT

Styregruppe koordinering: Videntretet og Attractor



Læsning af litteratur, hjemmeopgaver, afprøvning og forankring i egen praksis

August 2014

Oktober 2015

RAMBOLL

ATTRACTORKURSER

04 LÆRENDE PARTNERSKAB - STYREGRUPPE

Vi ser, som nævnt, samarbejdet mellem Videncentret for Landbrug og Rambøll Attractor som værende afgørende for at lykkes med at tilrettelægge det bedst mulige forløb. Dette samarbejde er således etableret, og består af Thomas Bonderup og Jacob Sønderkov fra Rambøll Attractor samt Jørgen Kroer, Jette Nissen og Heidi Hundrup Rasmussen.

Formålet med det lærende partnerskab er at sikre en effektiv platform med gensidig transparens, hvorfra forløbet kan kvalificeres gennem sparring, feedback og løbende evaluering. Disse aktiviteter forankres på planlagte møder, der fordeler sig ud over forløbet. Den løbende koordination og tilrettelæggelse af forløbet foregår dermed i dette forum, og under inddragelse af andre væsentlige interessenter, som løbende vil blive inviteret med, når det giver mening.

05 LEDERENS KOMPETENCE PROFIL

Som en tidlig aktivitet i ledelsesudviklingsforløblingsforløbet gennemføres en Ledelseskompotenceprofil (LKP). Profilen er en online evaluering af lederen, der munder ud i en overskuelig rapport, der præsenterer resultaterne i et samlet overblik.

LKP'en vil blive specielt tilpasset de strategiske og personalemæssige ledelseskompotencer, som lederen arbejder med til daglig, og udvikles i tæt reference til de ledelsesredskaber, som i forvejen er kendte af målgruppen. Fordelen er dermed, at profilen fokuserer på de kompetencer og adfærd, som skal omsættes i praksis, frem for eksempelvis personlighedstests, der er afkoblet lederens adfærd.

Det er lederens medarbejdere (minimum 3), der besvarer skemaet og på baggrund af besvarelsene fremkommer LKP'en, som præsenterer resultaterne overskueligt for den enkelte leder i en rapportform. LKP'en skaber dermed en effektiv platform for den enkelte leder til at arbejde fokuseret med egne ledelseskompotencer under selve ledelsesudviklingsforløblingsforløbet.

LKP'en udvikles i samarbejde med Rambøll Survey, der har mange års erfaring i at udvælge og formulere spørgsmål til lederevalueringer. Således er spørgsmålenes faglige indhold, samt anvendelighed i praksis, valideret og kvalitetssikrede.

UDDANNELSENS RØDE TRÅD

Indholdet for de 10 moduler er udvalgt, så det bedst muligt vil kunne udvikle deltagerne kompetencer i forhold til de mangesidede ledelsesopgaver som ledere af moderne landbrugsbedrifter i dag skal kunne mestre. Indholdet reflekterer ligeledes mange af de ønsker, der fremgår af opsamlingen på notatform fra Videncentrets styregruppe, som blev overdraget på indledende møde.

Vi har tilrettelagt indholdet således, at der er et naturligt flow mellem de forskellige ledelseskontekster lederen skal kunne manøvrere i. Samtidig gives der plads til, at særlige ønsker til indhold vil kunne integreres i undervisningen undervejs. For at sikre sidstnævnte, vil løbende drøftelser med deltagerne og styregruppen således blive planlagt.

Indholdsvalget er truffet på baggrund af vores mangeårige erfaringer med at skabe effektive lederuddannelser samt at gøre forløbet konkret vedkommende for deltagerne i forhold til netop deres bedrift. Et væsentligt indholdselement, som kontinuerligt hen over forløbet vil være et centralt element, er derfor en udviklingsplan, som den enkelte deltager vil skulle arbejde med for netop sin ledelsesudvikling og for sin bedrift. Mange ledere har forskellige former for udviklings- eller forretningsplaner, og her vil det være væsentligt at koble disse til udviklingsforløbet.

Modul 1: Lederroller og ledelsesudfordringer

Med udgangspunkt i deltagerne erfaringer fra egen praksis og Videncentrets rapport om Ledelsesudfordringer på større bedrifter identificeres konkrete ledelsesudfordringer og temaer for det videre forløb prioriteres. Her indgår Ledelseskompentenceprofilen (LKP) som et afsæt til at identificere konkrete udviklingspunkter for den enkelte leder. Håndteringsstrategier deles på tværs af deltagerne og teoretiske og metodiske tilgange præsenteres og anvendes i praksisøvelser. Den enkelte leder påbegynder arbejdet med formuleringen af sin individuelle udviklingsplan og udvider dermed sin forståelse og sine handlemuligheder i forhold til sit fagområde.

Modul 2: Beherskelse af forskellige lederroller.

Der arbejdes intensivt med den enkelte leders beherskelse af de vigtigste lederroller og -færdigheder i forskellige typer af samtaler. Fokus er på, hvordan man kan skabe effektive, kompetenceudviklende og præstationsfremmende samtaler i alle aspekter af hverdagen som leder. Målsætningen er, at deltagerne får udviklet deres personlige ressourcer, styrker og muligheder – at kunne forandre sig selv og skabe forandringer.

Modul 3: Beherskelse af effektive udviklingsprocesser og strategiske samtaler

Vi arbejder videre mod en øget forståelse af organisationen som et system af enheder, der via kommunikation griber ind i og påvirker hinanden.

Det giver større indsigt i de organisationsstrukturer og kommunikative processer, som konstant udfolder sig i enhver organisation. Med afsæt heri introduceres og trænes en række metoder til at skabe effektive forandrings- og udviklingsprocesser i organisationen bl.a. gennem teamcoaching og involverende anerkendende ledelse.

Modul 4: Involverende og værdiskabende ledelse.

Vi udvikler evnen til at skabe engagement, energi og personligt ansvar blandt medarbejderne gennem udøvelse af en procesledelse baseret på stærke målsætninger, fremtidsscenarier, dialogiske principper og 'nysgerrighed'. Målsætningen er, at udvikle en læringsskabende ledelse gennem færdigheder til at føre coachende samtaler baseret på reflektive, udviklingsrettede spørgsmålsteknikker. Der vil blive arbejdet med udviklingen af målbare og attraktive mål.

Modul 5: Gruppe/teamledelse og koordinering af samarbejdsprocesser

Fokus er her ledelse af samarbejdsprocesser i teams og grupper. Navigationsredskaber ift. det, at kunne manøvrere ift. rammer, retning, relationer og råderum udvikles og trænes, ligesom perspektiver på relationelle dynamikker i samarbejdsprocesser behandles.

Der udvikles kompetencer for konfliktopløsning med fokus på lederens rolle, og der præsenteres metoder til energigivende og inspirerende mødeledelse og facilitering af samtaler i grupper. Målsætningen er, at udvikle stærke ledelsesredskaber, der kan motivere og udvikle medarbejderne.

Modul 6: Lederens rolle i forandringsprocesser

Vi retter her et særligt fokus på, hvordan forandringskommunikative og psykologiske udfordringer kan håndteres bedst muligt

Målsætningen er, at skabe positiv udvikling i organisationskulturer ved, at rette et særligt fokus på evaluerings-, udviklings- og præstationskulturer. Et særligt blik vil blive rettet mod det, at skabe engagement og begejstring.

Modul 7: Forandrings og udviklingsledelse:

Vi arbejder videre med lederens rolle i forandringsprocesser og introducerer en række moderne strategiforståelser med særligt fokus på implementering af strategi i organisationen som en fælles levet praksis og retter en særlig opmærksomhed på organisationens værdier samt de fortællinger og handlinger, værdierne muliggør. Målsætningen er, at skabe rum for strategisk og overordnet ledelse.

Modul 8: Evaluerings- og perspektiveringsmodul

Evaluerings- og perspektiveringsmodulet markerer den formelle afslutning af ledelsesudviklingsforløbet. Vi vil lægge vægt på, at gennemføre en generativ evalueringsproces, hvor der ud over de effektmål der formuleres forud for forløbets igangsætning, også formuleres evalueringsparametre for temaer der i kraft af forløbets emergerende og læringsorienterede orientering er opnået. Vi ser ligeledes Evalueringsdagen som en dag, der etablerer en udkigspost til fremtiden. En udkigspost, der kan give en orientering om måder lederne af bedrifterne med fordel vil kunne møde de udfordringer, der venter forude.

05 SPARRING / COACHING

Individuelle sparrings/coaching samtaler indgår som et væsentligt læringselement i forløbet og gennemføres af Videntcentret's konsulenter samt de af rådgiverne fra rådgivningsvirksomhederne, som har tilkendegivet ønske herom.. I den individuelle samtale kan den enkelte leder få adresseret netop de udfordringer han/hun står med og få støtte og rådgivning efter eget behov.

Det er også her at værktøjerne og teorien fra workshopsne omsættes yderligere til den enkeltes praksis. Både dem der virker oplagte og brugbare men også de værktøjer som ikke umiddelbart giver mening.

Samtalerne har en vekselvirkning mellem mere neutralt faciliterende coaching fra konsulentens side og rådgivning fra en ekspertposition.

Den første samtale vil yderligere have Lederens Competence Profil (LKP) som omdrejningspunkt for at give lederen et solidt udgangspunkt for at kunne arbejde med det personlige lederskab i forløbet.

05 SUPERVISION: TRAIN-THE-TRAINER

Som en del af partnerskabstanken og intentionen med at trække på og udvikle ressourcerne internt i Videntret bruges supervision af de af Videntret's konsulenter, der skal coache lederne.

Formålet er:

- At gøre aktivt brug af coaching kompetencer hos Videntret's konsulenter samt rådgiverne.
- At videreudvikle og styrke Videntret konsulenternes samt rådgivernes coachingkompetencer erhvervet på uddannelser yderligere og opbygge organisatorisk kapacitet
- At forankre mest mulig viden i Videntret og rådgiverne herunder særligt at forankre de ledelsesteorier, metoder og værktøjer som introduceres på workshopsne blandt Videntret's konsulenter

Supervisionen gennemføres af Attractor konsulenter og veksler mellem at være coachende og rådgivende i sin form alt efter ønske og behov.

05 NETVÆRKSGRUPPER

Deltagelsen i en netværksgruppe har til formål at give lederne et rum hvor de kan mødes med ligestillede landmænd. Formålet er:

- At få et forum hvor man kan dele udfordringer og successer så ledelse ikke bliver et ensomt anliggende.
- Helt overordnet at dele viden om ledelse, gode erfaringer og få tips og gode råd
- At have sted at reflektere over, arbejde med og perspektivere indholdet på workshopsne
- At afprøve nogle af de ledelsesmæssige værktøjer på hinanden
- At diskutere og arbejde med hjemmeopgaver

Netværksgrupperne gennemføres primært af rådgiverne fra rådgivningsvirksomhederne, der i forvejen har etableret en relation til landmændene, hvilket gør en sådan faciliterende rolle naturlig. Herudover vil konsulenter fra VFL supplere.

05 HIGH IMPACT LEARNING

I tilrettelæggelsen af ledelsesudviklingsforløb baserer vi os på tanken om High Impact Learning (se nedenstående figur), som er baseret på forskning i, hvordan man bedst muligt forankrer læring og effekt i praksis. Grundlæggende viser figuren, at den største læring sker før og efter den konkrete undervisning, hvor deltagerne får mulighed for at anvende det tillærte i den daglige praksis, hvilket skaber større læring. Dette afspejles i forløbets forskellige læringsplatforme uden om selve modulerne (Ledelseskompetenceprofil, coaching, netværksgrupper mm), hvor deltagerne får lejlighed til at sætte udviklingsmål og reflektere over, hvilken forskel undervisningen kan skabe i praksis, ligesom underviserne vil give hjemmeopgaver fra modul til modul. Dermed skabes et større grundlag for læring og effekt.

Sikring af læring gennem organisatorisk effekt
(40 – 20 – 40 – reglen)

Forhold der vedrører aktivitet før forløbet	Forhold der vedrører selve forløbet	Forhold der vedrører aktivitet efter forløbet
<i>Behov, forberedelse, mål, motivation</i>	<i>Planlægning, instruktion, øvelser, materialer, undervisere, lokalitet</i>	<i>Effektsikring, ledelsesfeedback, organisatoriske forhindringer</i>
40 % af indsatsen	20 % af indsatsen	40 % af indsatsen

Efter Brinkerhoff; "High impact learning"

05 AKTIONSLÆRING SOM METODE TIL AT UDVIKLE SIT LEDERSKAB

Selve ledelsesudviklingsforløbet er funderet i aktionslæringstankegangen. Grundtanken i aktionslæring er, at man udvikler sig og lærer mest effektivt gennem *løsning af reelle udfordringer* i forbindelse med sin arbejdsudøvelse. Når udfordringerne er nye og *ikke kan løses rutinemæssigt*, men kræver vilje og risikovillighed er læringen størst.

Aktionslæringens 3 hovedaktiviteter består i forløbet af: (1) Forståelse, planlægning og implementering af nye idéer, (2) Træning af idéerne gennem afprøvning i praksis og (3) Refleksion og dialog omkring læring og erfaringer.

Aktionslæringstankegangen har dermed den læringsmæssige fordel, at ledernes udvikling og læring sker i sammenhæng med deres kerneopgave. Dermed opleves forløbet ikke som en afkoblet aktivitet, men i stedet som en aktivitet, der understøtter og kvalificerer de aktiviteter, som lederen i forvejen udøver. Med denne praksiskobling anerkendes desuden, at den enkelte leders tid er kostbar og sparsom.

Aktionslæringen er i forløbet forankret i modulundervisningen, netværksgrupperne og coachingsamtalerne.

06 UDBYTTE OG EFFEKT

En deltagelse i **ledelsesudviklingsforløbet** er en investering, og forventningen om **et konkret og værdiskabende udbytte** er derfor rimeligt. Det, vi gerne vil stille deltagerne i det beskrevne ledelsesudviklingsforløb i udsigt, er:

- At de får udviklet deres kompetencer på både det relationelle og det organisationsanalytiske niveau.
- At de får redskaber til at arbejde med den strategiske udvikling af deres bedrift samt får støtte til at skabe rum til dette
- At de får øget deres blik for og evne til, at kunne mestre en række af de vigtigste ledelsesudfordringer, som moderne organisationer står overfor.
- At de får udviklet deres kompetencer til at involvere, motivere og inspirere deres medarbejdere samt uddelegere opgaver og ansvar effektivt.
- At de bliver i stand til, at foretage grundige analyser af egen bedrift, herunder strategi og udviklingsmuligheder.
- At de inspireret af forløbet konkret får igangsat og implementeret udviklingsprojekter i egen organisation.

07 BEMANDING

Fra Attractors lederuddannelser og fra de mange lederforløb vi afholder i forskellige organisationer, er det vores erfaring at den største effekt opnås med to gennemgående konsulenter. Her opnår konsulenter og deltagere en fortrolighed og kendskab til hinanden som giver et helt særligt læringsmiljø.

Udover de to gennemgående konsulenter tilbyder vi at inddrage specialister efter behov. Attractor råder over en stor konsulentbase med konsulenter med vidt forskellige baggrunde, uddannelser og kompetencer og som dermed er specialister indenfor en lang række af felter, som kan blive bragt i spil efter behov.

Vores erfaring er at netop denne kombination giver mulighed for at levere et optimalt fagligt og læringsmæssigt set-up.

I de følgende slides præsenteres den konsulentbase, som vil blive tilknyttet forløbet.

JACOB SØNDERSKOV

Udvalgte referencer:

- Underviser på Lederuddannelse for Aarhus Kommune (Bl.a. Kommunikation, Det personlige lederskab).
- Underviser på Attractors coach- og proceskonsulentuddannelser.
- Strategisk organisationsudvikling, Thisted Forsikring
- Kvalificering af Strategiproces og implementering, Region Syddanmark
- Revitalisering af værdigrundlag, Sydbank
- Strategisk organisationsudvikling og implementering af nyt mindset, KRIFA
- Refleksive studerende, CBS



Jacob Sønderkov er cand.scient.pol og arbejder særligt med ledelse, organisationsudvikling og undervisning med en særlig tilknytning og erfaring fra det private område. Desuden underviser Jacob på Attractors uddannelser, herunder den samlede coachcertificering og proceskonsulentuddannelserne.

Jacob opleves som en nærværende og fagligt bredt funderet samarbejdspartner, der med et glimt af humor omsætter de systemiske og anerkendende tanker til praksis lige fra coaching af professionelle elitesportsudøvere til ledere fra private virksomheder.

THOMAS BONDERUP

Udvalgte referencer:

- Leadership Academy på Danish Crown 2010-: forandringsledelse for fabriks- og funktionschefer
- Implementering af nyt ledelsesgrundlag i Coop: uddannelse af organisationens top 200 ledere
- Implementering af nyt værdigrundlag i Sydbank
- Helhedsorienterede IT-løsninger med fokus på at skabe mere helhedsorienterede ydelser for kunderne, Orbicon Informatik (en del af Hedeselskabet)
- Udviklingsforløb med fokus på trivsel og samarbejde på tværs af enheder, Energi Midt
- Underviser på Attractors proceskonsulentuddannelse siden 2008
- Underviser på Attractors projektlederuddannelse siden 2008



Thomas har omfattende erfaring som konsulent inden for kerneområderne ledelse, projektledelse, proceskonsultation, teamsamarbejde og evaluering i både private og offentlige virksomheder. Thomas' primære fokusområder er:

- Undervisning indenfor proceskonsultation, forandringsledelse, projektledelse og evaluering
- Design og implementering af forandringsprocesser
- Udvikling af individuelle og organisatoriske kompetencer med afsæt i strategiske intentioner

Som konsulent er Thomas karakteriseret ved sin indlevende og tillidsvækkende stil. Han sætter en ære i at kombinere det processuelle og relationelle med det forretningsmæssige perspektiv, så de strategiske intentioner bliver omsat til handling.

08 ØKONOMI

Tilbuddet er baseret på et samlet forløb for mellem 20-24 deltagere og med undervisning af 2 konsulenter på alle dage. Supervision varetages af 1 konsulent.

- Samlet pris pr. deltager ved 20 deltagere: xxx kr.
- I prisen indgår følgende aktiviteter:
 - Projektledelse, deltagelse på styregruppemøder og løbende koordinering
 - Individuel rapport på Lederens Competence Profil
 - Afholdelse af 8 workshops af 2 dage samt alle materialer hertil
 - Udlevering af personlig logbog og litteratur
 - Supervision: 4 samtaler af 2 timer

Ved deltagelse af 22 deltagere eller mere tilbydes en rabat på 10% til samtlige deltagere.

Tilkøbsmulighed af kursusfaciliteter: Såfremt det ønskes kan vi tilbyde at afholde forløbet i lækre kursusfaciliteter i Aarhus og København. Pris per person er 450,- for et dagsarrangement, inkl. morgenmad, frokost, kage og te og kaffe ad libitum.

Alle priser er ex moms og ex transport efter statens takster og eventuel overnatning.

08 AFLYSNING OG FAKTURERING

Hvis VFL aflyser en aktivitet i projektet, gælder følgende regler:

- Aflysning inden 1 uge før afholdelse: Kan ske uden omkostninger for kunden
- Aflysning under 1 uge før afholdelse: Ydelsen faktureres som om den var afholdt.
- Aflyser Leverandøren en aktivitet, fx på grund af akut sygdom, skal leverandøren tilbyde afholdelse af en tilsvarende aktivitet på et tidspunkt, der passer kunden.

Fakturering

- Fakturering af forløbet sker med 1/3 ved kontraktindgåelse, 1/3 halvvejs i projektet og 1/3 når projektet er gennemført.