

Workshop møde VFL og Attractor – mandag d.24.marts 2014

Til stede: Jørgen, Ulrich, Louise, Jette, Thomas, Jacob, Anne Sofie

Den færdige brochure

Overskrift og underoverskrift:

- "professionel" og "professionalisering"
- "erhvervsleder"
- Husk, at dette er flagskibuddannelsen!
- I forhold til vækstorienteret: OBS på at mange pt. er optaget af at skabe intern soliditet. Der er måske ikke så mange, som lige nu ville definere sig selv som vækstorienterede.

Det personlige udbytte:

- Eksempler på sprog til dette afsnit:
 - "Jeg er gladere, når jeg går igennem min stald"
 - "Mentalt overskud"
 - Der er ting, der bliver nemmere for dig efter dette forløb

Virksomhedsudbytte:

- "Trivsel" eller "arbejds miljø"?

Din profil:

- "Dig, som er afhængig af at skabe resultater gennem medarbejdere"
- Tale til at de skal have overskud i hverdagen
- De skal have lyst til at udfordre sig selv
- Ledelse som en faglighed

Kombination af teori og praksis:

- Uddannelsen bygger på en unik kombination mellem teori og praksis, og allerede efter første gang, kan du gå hjem og gøre noget anderledes.
- Vigtigt med referencer til relevante virksomheder, som Attractor har arbejdet med. Fx Danish Crown, LEGO osv.
- OBS på brugen af begreberne "best practice" og "teori".

Netværksgrupper:

- Netværksgrupper omdøbes til læringsgrupper. Evt. tale frem at man får et fagligt stærkt netværk.
- Italesætte at det er noget andet end en kaffe-gruppe og noget andet end deres erfa-grupper.
- Metoder er inspireret af aktionslæring.
- Et læringsrum helt tæt på praksis.
- "Her er du på med dine personlige udviklings- og læringsmål".

- Rådgivernes rolle. Være med til at facilitere de første møder i netværket. Måske skal de ikke deltage til alle møder. Deres strategiske rolle skal tænkes ind.

Undervisere:

- Mere om Jørgen
- "Bliv i dine egne gummistøvler" ☺
- Thomas sender en liste til Louise med udvalgte referencer.

Uddannelsesforløbet:

Opstart:

- Deltagerne får til opgave at interviewe tre af deres medarbejdere/interessenter forud for uddannelsens start. En afklaring af ledelseskontekst og en dialog om ledelse.
- Elektronisk logbog. Evt. på kursistnet ved Attractor eller VFL's nye program podio.

Modul 1:

- Ledelsesplatform
- "Grundlæggende forståelser af ledelsesteori"

Modul 2:

- Kommunikation. Hvordan forstår vi det, der bliver sagt. Forståelsen for at man hele tiden er en del af en relation, og at kommunikationen er en vigtig rolle heri.
- "Effektiv kommunikation"
- "Træning" og "øvelser"
- Det anderkendende greb.

Modul 3:

- Ledelsesbaseret coaching? Samtaleteknik?
- Thomas og Jacob sender noget til Louise, som kan beskrive titel og indhold på modul 3 + 4.

Modul 4:

- ... (se Modul 3).

Modul 5:

- Rekrutteringsprocessen
- Få det bedste ud af dit team.
- Overvej hvordan landmændene kan bruge de sociale medier og hvordan de kommunikerer om deres virksomhed i forhold til rekruttering.

Modul 6:

- "I spidsen for forandring"

- At lede i en foranderlig verden. Fastholdelse af medarbejdernes engagement

Modul 7:

- Om at skabe en kultur på arbejdspladsen
- OBS: Det vil blive en naturlig del af netværksgrupperne og den personlige udvikling løbende at arbejde med vision, mission og værdier.

Modul 8:

- Opfølgning og implementering i praksis.
- Redskabskatalog, som deltagerne udarbejder i fællesskab.
- At få lavet den ledelsesmæssige værktøjskasse.
- Vi ser tilbage og samler op på den væsentligste læring, og retter blikket fremad mod den fremtidige brug af værktøjerne.
- Fokus på effekterne af at arbejde med tingene.

Skriftligt materiale vedrørende læringsmål

- ... (se længere nede).

Retning herfra

Datoer:

- Thomas og Jacob forholder sig til udspillet, og aftaler med Jørgen.

Tilmeldingsfrist:

- Senest 2 uger inden.

Sted:

- Jørgen og Jette finder ud af dette.

Brochuren:

- Louise arbejder videre med udkastet, og forsøger at sende noget i starten af uge 14, som Jacob og Thomas derefter kvalificerer yderligere.
- Læringsmål skal være klar 20.april – Jacob og Thomas sender til Louise.
- Deadline er 1.maj, hvor hjemmesiden skal lanceres.

"17.juni"

- Thomas og Jacob undersøger datoforslag. Markedsføring og salg. Påklædning af rådgivere.
- Eventuelt lave et webinar på 15 minutter.

Temaer fra interviews med landbrugsledere

BAGGRUND

I det følgende præsenteres de væsentligste temaer fra telefoninterviews med otte landbrugsledere.

Interviewene er foretaget i perioden 5.-10.marts 2014 og varede mellem 15 og 25 minutter. Alle deltagere har givet positivt svar i forhold til om vi må kontakte dem på et senere tidspunkt med henblik på uddybelse af emner eller for en kort feedback på det færdige udkast til beskrivelsen af lederudviklingsforløbet.

Ved brug af direkte citater i markedsføringen kontakter Anne Sofie de specifikke deltagere i forhold til at få lov hertil.

Interviewene blev struktureret med udgangspunkt i følgende emner:

- Udfordringer som leder på kort sigt (hverdagen, i dag og i morgen)
- Udfordringer som leder på længere sigt (1 år frem)
- Drømme om fremtidige lederkompetencer
- Vigtige ting i forhold til at være deltager på et lederudviklingsforløb

OVERSIGT OVER TEMAER

Antallet af stjerner angiver hvor mange af de otte ledere, der nævnte temaet direkte. Der er mange mulige fortolkninger af, hvad der ligger bag de enkelte udsagn fra interviewpersonerne. I optællingen har jeg derfor kun medtaget de udsagn, hvor der var en tydelig kobling til temaet.

Udfordringer:

1. *Uddelegering af opgaver og ansvar – at gøre sig selv undværlig******
2. *Struktur på tid og hverdag******
3. *Inddragelse i beslutninger og planlægning******
4. *En fælles ånd, kultur, værdier og rammer******
5. *Optimering af butikken******
6. *Udvikling af medarbejdere****
7. *Hvordan man griber den hårde styring an? Hvordan leder man i andre virksomheder?****
8. *Økonomi****
9. *Skabelse af gode teams***
10. *Coachende tilgang***
11. *Motivering af medarbejdere***

12. Nærværende leder*

Lederudviklingsforløb:

13. Forankring af læring***

14. Forventninger til de øvrige deltagere**

HVILKE LEDELSESMÆSSIGE UDFORDRINGER OPTAGER LANDMÆNDENE?

1. Uddelegering af opgaver og ansvar – at gøre sig selv undværlig*****

Det at kunne uddelegere opgaver og ansvar - og i bedste fald gøre sin egen tilstedeværelse unødvendig - opfattes som et attraktivt mål. Det hænger også sammen med ønsket om at frigøre mere tid til fx de ledelsesopgaver, som er mere langsigtede. Samtidig er det et udtryk for en vished om, at medarbejdere i dag ønsker selvbestemmelse og frihed.

"Det her med at uddelegere ting og give ansvar fra sig, det er noget af det, der er vigtigst. Der er nogle af de opgaver, som jeg har i dag, som jeg går og tror, at det kun er mig der kan løse. Hvordan sikrer man sig så, at kvaliteten også bliver som man ønsker?" (3)

2. Struktur på tid og hverdag *****

Redskaber og systemer, som kan skabe struktur i hverdagen og give overblik over tid og opgaver er stærkt eftertragtet blandt interviewpersonerne. Følelsen af at have mange ting på to-do-listen, som man aldrig får fulgt op på er en udfordring. Der er en bevidsthed om, at visse ledelsesmæssige opgaver kræver et mentalt overskud.

"Jeg har altid en to-do-liste, der er et pænt stykke foran os. Det kunne være rart at komme helt til bunds med den. Specielt har jeg svært ved at uddelegere nogle af de mere kontoragtige ting" (3)

"Jeg aner jo ikke engang, hvad det er for noget jeg har behov for. Men jeg fornemmer på mig selv, at jeg ville have gavn af noget mere struktur. Jeg tror, det ville gøre mig mere produktiv. Med noget mere struktur ville jeg kunne håndtere flere ting" (2)

"Det drejer sig jo meget om få skabt plads i kalenderen og få struktur i hverdagen, så man kan have overskud. Overskud til at lytte til medarbejdere, som synes at de har nogle store problemer, selvom jeg måske kan føle at det er ubetydelige problemer" (6)

3. Inddragelse i beslutninger og planlægning****

At få medarbejderne med i processen, når nye ting sættes i værk. Ugentlige tavlemøder opleves som et godt redskab til at skabe overblik og mindre spildtid. Skaber samtidig et rum til at få talt om eventuelle problemer. Inddragelse i beslutninger på de niveauer, som medarbejderne befinder sig på.

"En god arbejdsleder er en, som kan planlægge det daglige arbejde og inddrage de ansatte, så de også føler ejerskab og kan komme med feedback og gode ideer til, hvordan vi gør tingene bedst" (7)

4. En fælles ånd, kultur, værdier og rammer ****

At få skabt en fælles ånd eller kultur på arbejdspladsen, hvor medarbejderne tager ansvar for kvaliteten af deres arbejde. Det betyder også, at der er et grundlag for, hvordan man løser opgaver i virksomheden, og dermed at lederens tilstedeværelse eller stillingtagen ikke altid er nødvendig.

"Udfordringen i det daglige er at være i stand til at få oparbejdet en kultur, hvor arbejdet også bliver lavet selvom jeg ikke nødvendigvis er tilstede" (4)

"Det har vundet meget indpas, at vi skal have alting på skema, og at man skal have manualer for alting på en arbejdsplads. Det ved jeg ikke hvor begejstret jeg er for. Jeg kunne bedre lide, at vi havde sådan en ånd om, at tingene skal gøres bedst muligt. At medarbejderne så også får en forståelse af, hvad er 'bedst muligt'. Hvis man skal passe små kalve, så skal kalvene have en ren skål at drikke deres mælk af. Hvis medarbejderne så havde en opfattelse af, hvad en ren skål er. Det synes jeg ville være 10 gange sjovere, end hvis der hang en tavle, hvor der stod at skålene skal vaskes mandag, onsdag og fredag" (6)

5. Optimering af butikken****

Lederne navigerer i en kontekst, hvor en stærk økonomisk bevidsthed sammen med en konstant optimering af butikken er i fokus.

"På sigt er udfordringen, at produktionen er fin-tunet. At der er skåret til i de omkostninger som kan reduceres. Men det må heller ikke gå ud over effektiviteten" (1)

6. Udvikling af medarbejdere***

Virksomheden skal være et godt udviklingssted. En god læreplads med et godt ry. Det handler fx om at matche arbejdsopgaverne med medarbejdernes kompetencer. Det at skaffe de rigtige arbejdsopgaver til medarbejderne, og at skaffe de rigtige medarbejdere til arbejdsopgaverne. Imødekommen af medarbejderes kompetencer og ønsker til egen udvikling, blandt andet via forventningsafstemning. Både danske og udenlandske medarbejdere har krav på personlig udvikling.

"Det er en udfordring at få sat de rigtige arbejdsopgaver, som også kan være med til at holde på nogle bestemte typer af folk. Men det handler også om at have de rigtige folk til opgaverne, så det er sådan en symbiose-ting" (4)

7. Hvordan man griber den hårde styring an? Hvordan leder man i andre virksomheder?***

Der er et ønske om at kunne spejle sig i forhold til andre virksomheder – også dem udenfor landbruget. Der synes at ligge to ting bag dette. Dels at blive klogere på hvordan man griber den hårde styring an – såsom opfølgning på problemer eller firing af medarbejdere. Dels et behov for at spejle sig og at få bekræftet, at den måde man leder virksomheden på, er okay.

"Man glemmer måske engang imellem de der gode ting man har læst eller hørt om, og falder nogle gange tilbage til en anden ledelsesstil, som man ikke er så stolt af" (6)

"Er det legalt at have en meget hård opfølgning? Skal jeg, når der er gået to dage, følge op på et problem eller vente til der er gået en uge? Er det i orden at tage en hård opfølgning overfor sine mellemledere, eller den som man har uddelegeret en opgave til? Hvordan skal den opfølgning være?" (2)

"Meget af det, vi søger, er at få kendskab til praksis rundt omkring. Mange gange føler vi i landbruget, at vi er 20 år bagefter det, som man har opfundet i alle andre virksomheder" (4)

8. Økonomi***

Emner i relation til økonomi nævnes i flere sammenhænge som centrale udfordringer. I interviewene nævnes blandt andet disse nøgleord: Finansiering, likviditet, cash flow, forhandling, økonomisk styring, tolkning af regnskaber og viden om hvorfor markederne reagerer, som de gør.

9. Skabelse af gode teams**

Der er en bevidsthed om, at medarbejdere er forskellige og bidrager med forskellige kompetencer, der på hver sin vis er vigtig for arbejdspladsen. Nogle personer er vigtige for det sociale, mens andre går forrest, når der skal laves noget. Det leder til ønsket om at være god til at sætte det rigtige team, vide noget om mennesketyper, spotte og ansætte de rigtige medarbejdere og i det hele taget skabe harmoni i gruppen. Lederne har gode erfaringer med, at folk der har det godt socialt også yder mere. Desuden udtrykkes et ønske om at kunne "læse personer" – medarbejdere såvel som forhandlingsparter.

10. Coachende tilgang**

Drømmer om at blive bedre til at indtage den coachende rolle. Spørge ind til medarbejdernes idéer, og lade dem selv finde frem til de gode løsninger.

11. Motivering af medarbejdere**

Opmærksomhed på at give medarbejderne ansvar, så de vokser med opgaven og føler udfordring og glæde ved at gå på arbejde. Det anses som en vigtig opgave, at man som leder kan motivere sine ansatte.

12. Nærværende leder*

At få stoppet op og sagt "hej" til de medarbejdere, man ikke møder hver dag – inden man fx begynder at tale om et problem, som skal løses. Heri ligger også det at vise interesse for medarbejdernes personlige liv.

"Min bedre halvdel varetager HR-opgaven. Det er meget fint, for jeg kan godt, men jeg ved ikke om det ligger mere til kvinder end det ligger til mænd? Hun er god til at spørge, hvordan det gik i weekenden og om medarbejderens lille datter er blevet rask efter influenza, eller hvordan konens håndboldkamp gik lørdag eftermiddag" (2)

HVAD ER VIGTIGT FOR LANDMÆNDENE I FORHOLD TIL DELTAGELSE PÅ ET LEDERUDVIKLINGSFORLØB?

13. Forankring af læring***

At der er tænkt opfølgning ind i forløbet, så man har mulighed for løbende at prøve tingene af i praksis. Koblingen mellem læringen på forløbets moduler og anvendelsen i praksis skal være gennemtænkt og tydelig. Det er også vigtigt, at landmanden har overskud i perioden, for at kunne bruge tid og energi på at få læringen forankret i praksis.

14. Forventninger til de øvrige deltagere**

De øvrige deltagere er en meget vigtig del af et udviklingsforløb. Sparring og erfaringsudveksling er oplagt. Samtidig er de andre deltageres ledelsesmæssige ambitioner, niveau og erfaringsgrundlag vigtige parametre for at få det optimale udbytte af hinanden under forløbet.

"Det er vigtigt for mig, at alle har et vist niveau, og ellers må man så vidt muligt prøve at inddele i niveauer. Fx i forhold til virksomhedsstørrelsen og antallet af medarbejdere. Nogen som tør spille bold med mig og give mig noget modstand i forhold til de problemstillinger, jeg står med" (5)

"Jeg vil hellere møde nogle mennesker, som virkelig har prøvet mange ting og meget mere end mig selv. Dem med 5 ansatte møder alle deres ansatte hver dag og kan sidde med dem rundt om et kaffebord. Jeg har 30-35 medarbejdere, der kommer fra forskellige lande og ikke snakker samme sprog. Det er en anden måde at virke på" (6)

"Det behøves absolut ikke være nogen fra landbruget. Det kan være ligeså interessant at møde nogle, som har en helt anden virksomhed. De har nogen andre tanker om, hvordan ting kan gribes an" (6)

HVILKET SPROG OG HVILKEN MENINGSRAMME RELATERER LANDMÆNDENE SIG TIL?

- Gammeldags vs. moderne ledelsesstil
- Virksomheden, butikken
- Udnyttelse af tid og arbejdskraft, optimering, skære ind til benet, effektivitet
- Økonomi
- De bløde værdier
- At bevæge sig op i helikopteren
- Maersk-ånden