

Birgit Winther Sørensen

Fra: Merete L. Andersen <mlla@landbonord.dk>
Sendt: 24. marts 2014 22:30
Til: '07anders@ofir.dk'; Anne Jacobsen; 'dennis_laurid@hotmail.com'; 'f.bj927@gmail.com'; Gitte Ejstrup Mikkelsen (stald@ofjuul.dk); 'knud.ejnar@mail.dk'; peter-jannie@hotmail.com; 'poula.ole@paradis.dk'; 'randsig@ofjuul.dk'; 'svjohansen@hotmail.com'; Thomas Søby Carstensen (Horup-svineproduktion@hotmail.dk)
Cc: Jørgen Kroer
Emne: Indbydelse og Program
Vedhæftede filer: ledelses erfa-gruppe 5 program og indbydelse 01 og 02 04 14 mlla(2).doc

Hej Alle,

Hermed indbydelse til vores næste møde i erfagruppen. Mødet er d. 1. og 2. april på St. Binderup kro.

Lene og Anders Bundgård har desværre meldt sig ud af gruppen, men så har vi den glæde at byde et velkendt ansigt velkommen tilbage i gruppen, nemlig Frederik☺.

Derudover kan vi byde et helt nyt medlem velkommen nemlig Thomas Søby Carstensen fra Hjortshøj.

Vi glæder os til at se jer.

Med venlig hilsen

Merete L. Andersen

HR-rådgiver, Afdelingsleder



tlf: +45 9624 1884

mobil: +45 2010 6194

fax +45 9624 2426

www.landbonord.dk

www.srvest.dk

Denne e-mail kan indeholde personlige og fortrolige oplysninger. Modtager du e-mailen ved en fejl, bedes du returnere den til afsender hurtigst muligt, og samtidig slette e-mailen fra dit system uden at distribuere, kopiere eller arkivere e-mailen. På forhånd tak.

Møde / kursus i erfa-gruppe for driftsledere 1. - 2. april 2014

Så er det ved at være tid til næste møde i vores erfagruppe for driftsledere. Programmet finder I på næste side og øvrige informationer nedenfor.

Tema: Ledelsesmæssige udfordringer for fremtidens driftsledere

Hovedemnet for dagen er "Ledelsesmæssige udfordringer i Landbruget". Vi vil tage udgangspunkt i de udfordringer I har arbejdet med siden sidste møde, og derefter kæde dette sammen med den interviewundersøgelse der blev foretaget af Videncenter for Landbrug i 2013.

Resultatet af undersøgelsen præsenteres, og deltagerne får mulighed for at arbejde videre med de enkelte udfordringer. Målet med dagen er at få arbejdet med de udfordringer I møder som driftsledere, og få drøftet hvordan der fremadrettet kan arbejdes med dem.

Tema: Paradoksledelse

På dag to skal I stifte bekendtskab med en ny ledelsesteori. Det er en simpel model der er bygget op omkring at der i enhver situation er brug for en eller anden form for ledelse, men at den type ledelse der er brug for varierer fra situation til situation. I nogle perioder er der brug for en stærk fokus på relationerne i virksomheden, og i andre perioder er der måske behov for at det største fokus ligger på resultaterne.

Ledelse er i praksis at balancere og håndtere de mange paradoksale krav og opgaver, der er i lederrollen. Vi vil blandt andet arbejde med følgende paradokser

Som leder skal man:

- Skabe forandring og samtidig sikre stabilitet
- Være demokratisk og samtidig kunne skære igennem
- Standardisere og effektivisere arbejdsgange og samtidig skabe plads til kreativ opgaveløsning
- Kæmpe for mål i egen afdeling og samtidig være loyal overfor virksomheden som helhed
- Drive medarbejderne frem mod ambitiøse mål og resultater og samtidig være optaget af gode samarbejdsrelationer og høj trivsel

Program for kursus den 1. - 2. april 2014

Tirsdag den 1. april 2014

Dagens emne: Ledelsesmæssige udfordringer for fremtidens driftsledere.

- 09.30 **Kaffe og indkvartering**
- 10.00 **Bordet rundt med fokus på ledelsesmæssige udfordringer**
- 12.30 Frokost og indlogering
- 13.30 **Ledelsesmæssige udfordringer i lyset af interviewrunden V. Jørgen Kroer, Videncenter for Landbrug**
- Præsentation af analysen
 - Udfordringer og handling ud fra analysen
 - Tillid
 - Organisering
 - Skue/brugsværdier
- 15.00 Kaffe
- 15.30 Ledelsesmæssige udfordringer ud fra analysen, fortsat
- 17.30 Afslutning på dagens emne
- 19.00 Middag og aftenhygge

Onsdag den 2. april 2014

- 8.00 Morgenmad
- 9.00 **Paradox ledelse ved Merete og Anne**
Hvad er paradoksledelse?
Hvad er der behov for at arbejde med i jeres virksomhed lige nu?
Hvordan gribes det an?
- 12.00 Frokost
- 12.45 Paradoksledelse, fortsat
- 14.30 Emner til næste møde, afslutning og evaluering
- 15.00 Tak for denne gang

Med venlig hilsen

Merete L. Andersen,
LandboNord
Tlf. 9624 1884
Mobil 2010 6194
E-mail mla@landbonord.dk

Anne Jacobsen
LMO
Tlf. 7658 7530
Mobil 2362 0184
E-mail aej@lmo.dk

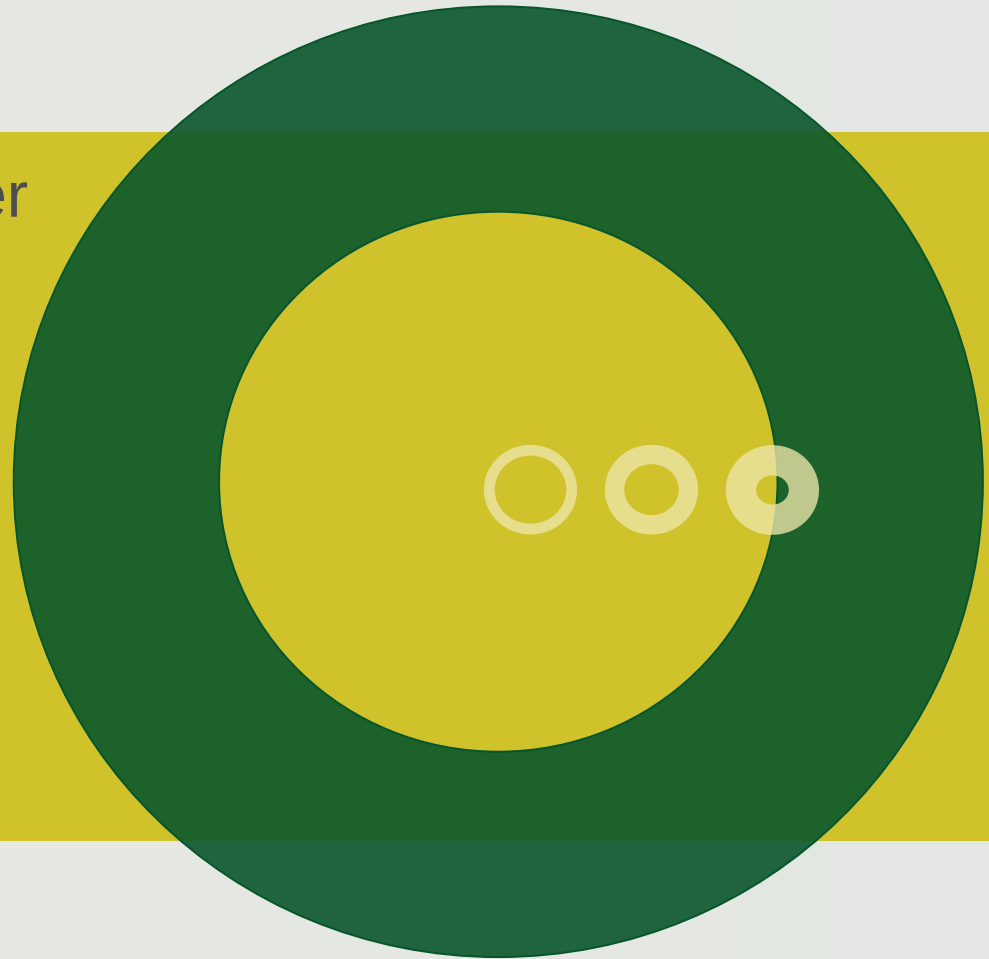


VIDENCENTRET FOR LANDBRUG
Økonomi & Virksomhedsledelse

Erfagruppe for driftsledere

Ledelsesudfordringer
og værktøjer
1 – 2. april 2014

Driftsledernetværk



Delforprojektet **videreudvikler de eksisterende branchespecifikke koncepter** og værktøjer for virksomhedsledelse, personaleledelse og operationel ledelse og skaber herved basis for den helhedsorienterede ledelse på landbrugsbedriften. Ledelsesværktøjer udvikles og justeres i forhold til nye muligheder og koncepter i ledelsesrapporteringssystemer, branchespecifikke ledelsesudfordringer og identificerede ledelsespotentialer.

Motivation

Individuel opgave noter mindst. 3 ting der motiverer dig i hverdagen.

Diskuter i grupper og prioriter 5 – 6 punkter punkter i prioriteret rækkefølge.

De 5 punkter fremlægges i plenum.

Herzbergs motivationsteori

Vedligeholdelsesfaktorer (ydre betingelser)

- Arbejdsforhold
- Mellemmenneskelige relationer
- Løn
- Sikkerhed i arbejdet
- Status
- Ledelsesteknik

Motivationsfaktorer (resultat af arbejdet)

- Mulighed for vækst, advancement
- Handlemulighed præsentation:
- Ansvar
- Anerkendelse
- Selve arbejdet:

Gruppearbejde

- Diskuter jeres prioriteringer fra før
- Placer dem hver især ind på den ene eller anden skala.
- Diskuter hvilken betydning de har for motivationen

Målsætning

- Opgaven fra før medarbejdere skal have styrende produktionsmål Vedligehold og X
- Ledere / ejere foretrækker motivationsfaktorer og Y
- Medarbejdere skal have produktionsmål ledere / ejere foretrækker læringsmål
- Diskussion: hvad er forskellen?

binde tillid, ledelse og organisation sammen

- Caseøvelse og teori om bruge- og skueteorier (vi siger at vi gør et, men gør reelt noget andet). Deltagerne oplever på egen krop forskellen. Ligger mellem tillid og organisering. Mål at blive opmærksom på egne mønstre at kunne øge refleksivitet og opmærksomhed i ledelses- og forventningsafstemning

Leadership pipeline

- Vi tager udgangspunkt i de to udsagn om rollefordeling fra analyserne "at sætte ledelsesholdet omkring sig" på den ene side og "ejers opbakning" på den anden side.
- Grupperne diskuterer og udfylder et skema for hhv. ejer og driftsleder (og medarbejder) og hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter og faldgrupper der er vigtige for hvert enkelt niveau.

Leadership pipeline

Hvilke kompetencer prioriteringer og arbejdsværdier	Eksempel
Har været de vigtigste i nuværende arbejdssituation.	Stald
Bliver vigtige i den nye arbejdssituation.	kontor
Udviklingskrav sætter det gang i (Er det realistisk for meget eller for lidt)	Lære mere om handel
Aflæringskrav sætter denne ændring proces i gang	Skal uddelegere ansvar i stald
Faldgrupper bliver synlige	Kan ikke lade være at blande mig
Hvordan kan de imødegås	Daglige møder med leder

Tillidsbaseret driftsledelse

- Hvad er tillid
- Hvordan opstår tillid
- Hvilken betydning har tillid for ledelse
- Hvordan kan vi lede ud fra tillid

Hvad er tillid

- Nødvendigt for os fordi vi har brug for at forenkle det moderne samfunds komplekse liv.
 - Tillid til systemer post, skat, børnehaven,
 - Tillid til personer leder, nabo, venner og familie

Hvordan opstår tillid

- Gensidig proces mellem to parter
- Den ene præsenterer tillid og den anden bekræfter denne tillid.
- Afhængighed og risiko
- Afhænger af den andens handling som man ikke har kontrol over fordi vedkommende har frihed til at handle som han synes
- Jeg oplever og jeg handler den anden oplever og handler
- Selvtillid tro mod sig selv vise interesse i at blive ydet tillid og stå inde for forventninger

Frihed til at handle og opleve forskelligt

Opleve

Handle



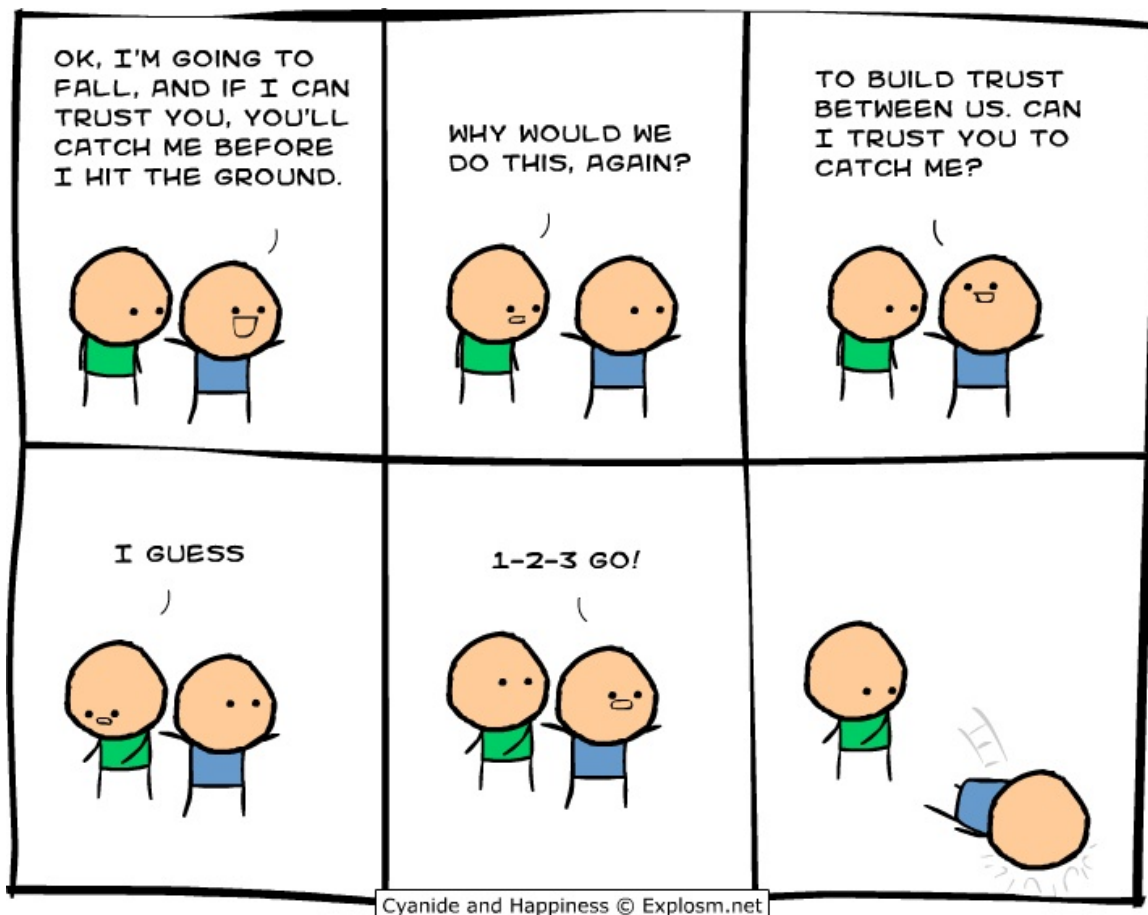
Handle

Opleve

At tage den andens forventninger ind i egen adfærd
At man er forpligtet på egen historie
At man viser interesse i at blive ydet tillid



Tillid mellem kulturer



Delegering er at:

- Overlevere opgaver til andre
- Have risikotolerance
- Give beslutninger til medarbejdere
- Give ansvar – men ikke fra sig
- Holde fokus på målet – og ikke processen
- Vise tillid
- Investere tid
- – Kort bane/lang bane

Delegering – hvordan

	Ja	Nej	Begrundelse
1. Er opgaven klart defineret?			
* Er der forklaret, hvornår opgaven er løst?			
* Er der fastsat tidspunkt for opgavens løsning?			
* Er der aftalt vilkår eller ressourcer for løsningen?			
2. Kan medarbejderen løse opgaven?			
* Har medarbejderen viden, erfaring og kompetence nok?			
3. Er der tilrettelagt træning og støtte af medarbejderen undervejs?			
4. Er der sikret opfølgning fra lederens side?			

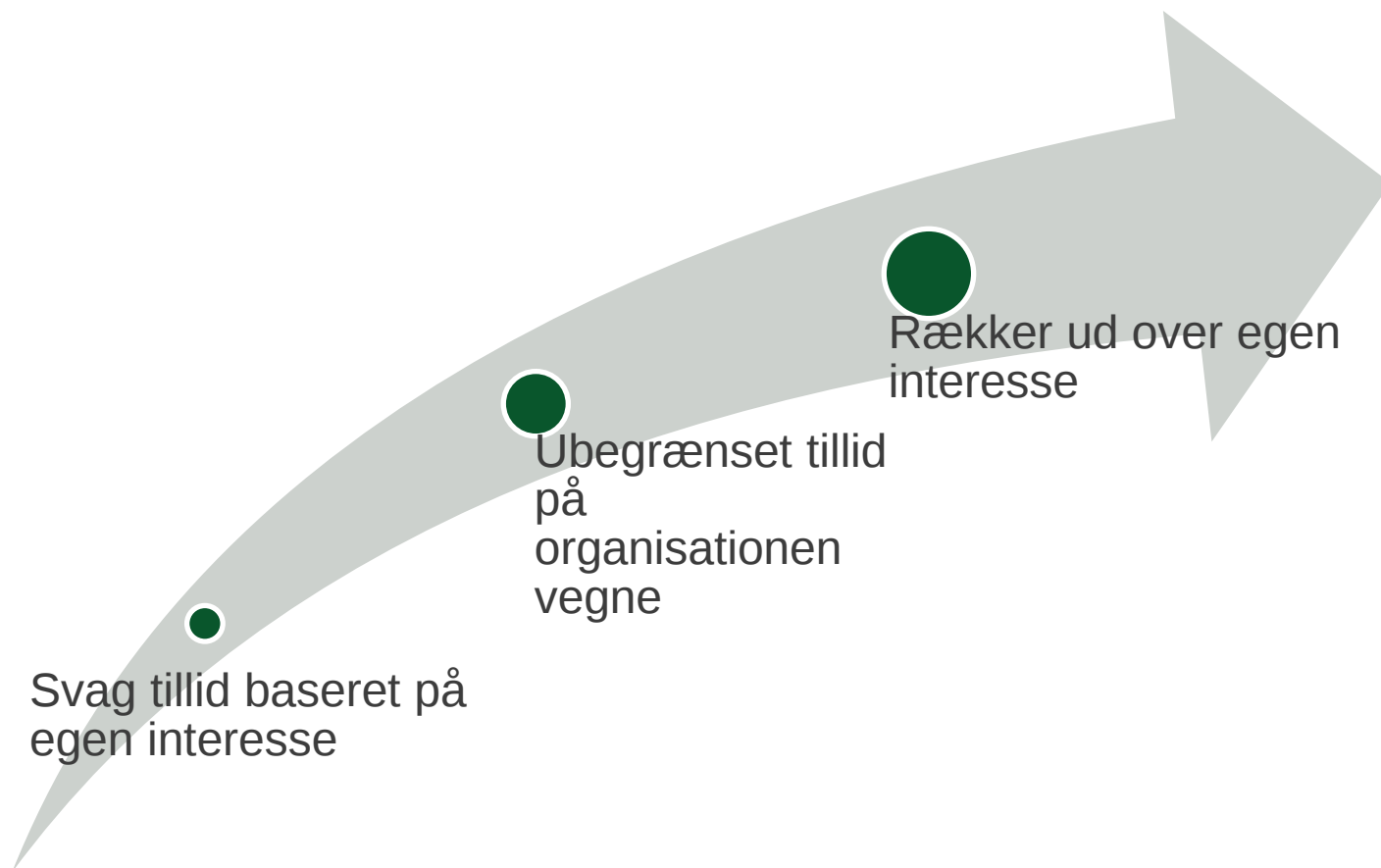


Lederudviklingsforløbet

Processen

- Erfaring med at den anden er pålidelig forudsigelig
- Erfaring med hinandens kompetencer og pålidelighed
- Gensidig forståelse og kan leve sig ind i hinandens tankegang
- Relationer mellem personer der identificerer sig med hinanden

Tillidens styrke



Tillid egne oplevelser

Sammen to og to lav en liste med situationer hvor tillid har løst en vanskelig situation og som havde en positiv udgang .

Ejers opbakning fra medarbejder til leder fra leder til ejer

Færdigheder –

- Hvad skal man kunne i jobbet
- Hvilke opgaver ér der i jobbet

Prioriteringer

- Hvad er vigtigt at man tager sig af

Værdier

- Hvad synes vi er sjovt hvad giver os energi

Egne erfaringer med tillid

- Gå sammen to og to
- Fortæl hinanden om en vanskelig situation som du har været i, hvor det lykkede dig at skabe tillid.
- Hvad gjorde du og hvad gjorde den anden?
- Hvad skabte tilliden?



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

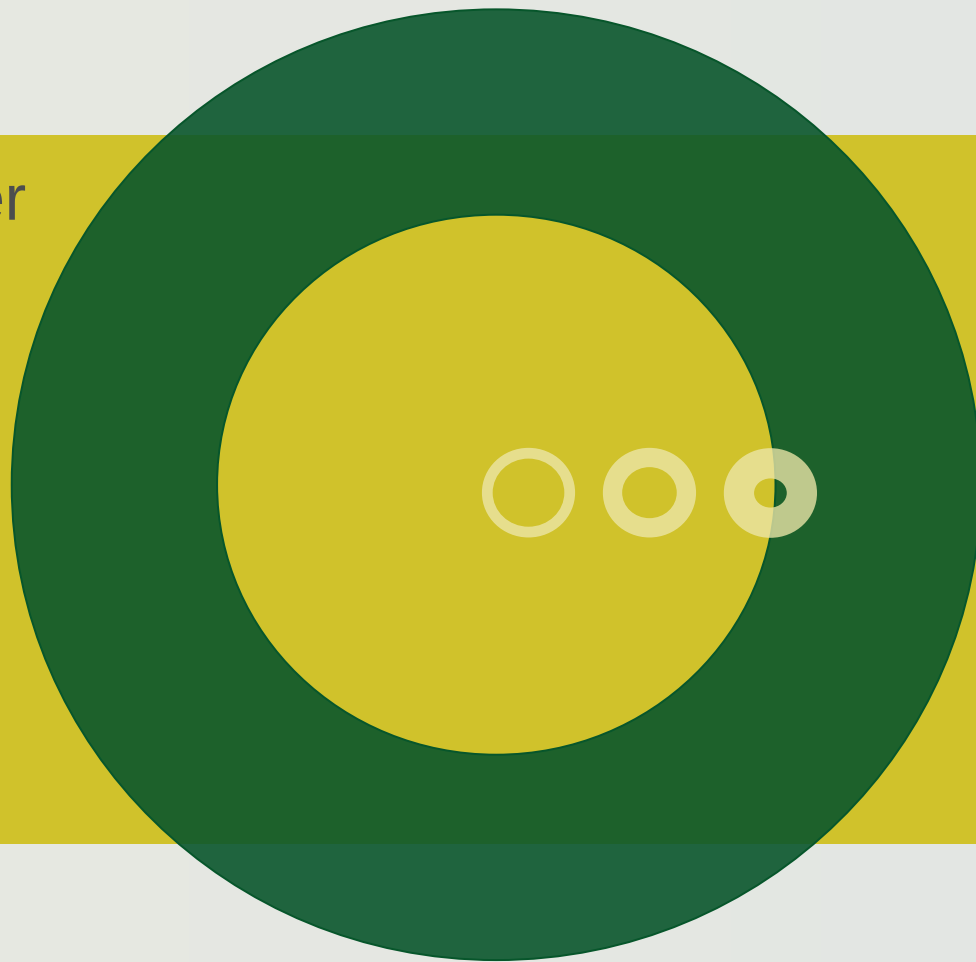
Økonomi & Virksomhedsledelse

Erfagruppe for driftsledere

Ledelsesudfordringer
og værktøjer

1 – 2. april 2014

Driftsledernetværk



PARTNER I

DLBR®

Tillidsbaseret driftsledelse

- Hvad er tillid
- Hvordan opstår tillid
- Hvilken betydning har tillid for ledelse
- Hvordan kan vi lede ud fra tillid

Hvad er tillid

- Nødvendigt for os fordi vi har brug for at forenkle det moderne samfunds komplekse liv.
 - Tillid til systemer post, skat, børnehaven,
 - Tillid til personer leder, nabo, venner og familie

Hvordan opstår tillid

- Gensidig proces mellem to parter
- Den ene præsenterer tillid og den anden bekræfter denne tillid.
- Afhængighed og risiko
- Afhænger af den andens handling som man ikke har kontrol over fordi vedkommende har frihed til at handle som han synes
- Jeg oplever og jeg handler den anden oplever og handler
- Selvtillid tro mod sig selv vise interesse i at blive ydet tillid og stå inde for forventninger

Frihed til at handle og opleve forskelligt

Opleve

Handle



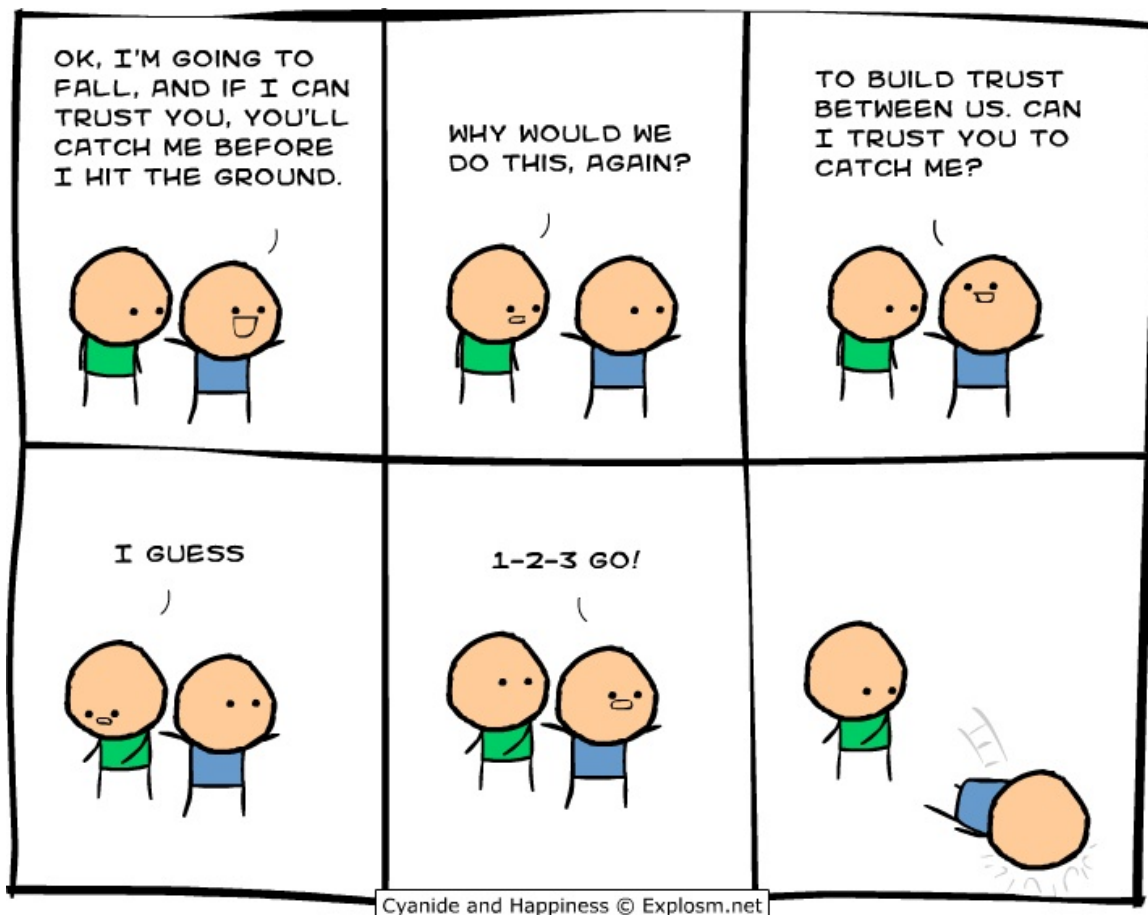
Handle

Opleve

At tage den andens forventninger ind i egen adfærd
At man er forpligtet på egen historie
At man viser interesse i at blive ydet tillid



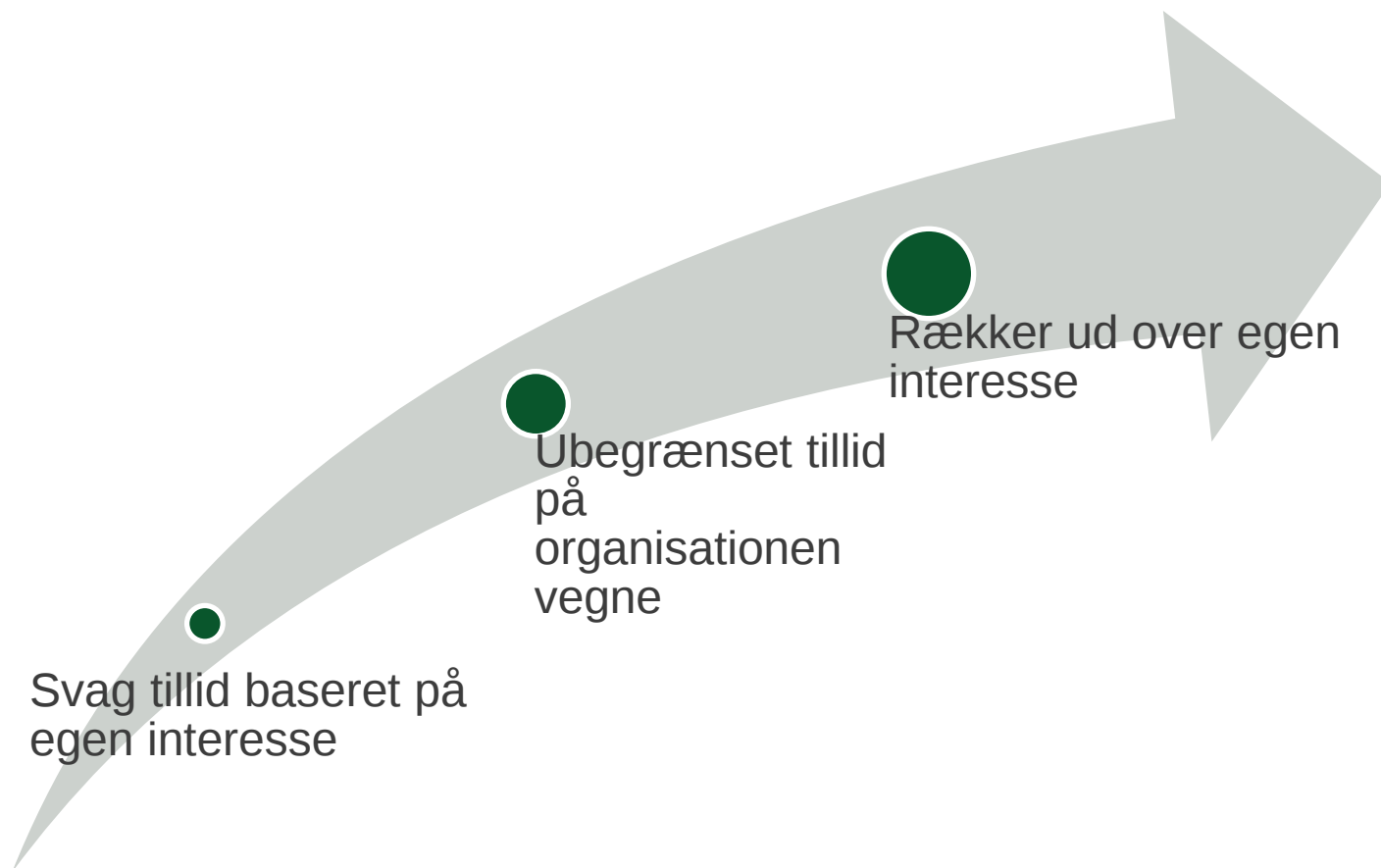
Tillid mellem kulturer



Processen

- Erfaring med at den anden er pålidelig forudsigelig
- Erfaring med hinandens kompetencer og pålidelighed
- Gensidig forståelse og kan leve sig ind i hinandens tankegang
- Relationer mellem personer der identificerer sig med hinanden

Tillidens styrke



Tillid egne oplevelser

Sammen to og to lav en liste med situationer hvor tillid har løst en vanskelig situation og som havde en positiv udgang .



Pipeline

Ejers opbakning fra medarbejder til leder fra leder til ejer

Færdigheder –

- Hvad skal man kunne i jobbet
- Hvilke opgaver ér der i jobbet

Prioriteringer

- Hvad er vigtigt at man tager sig af

Værdier

- Hvad synes vi er sjovt hvad giver os energi

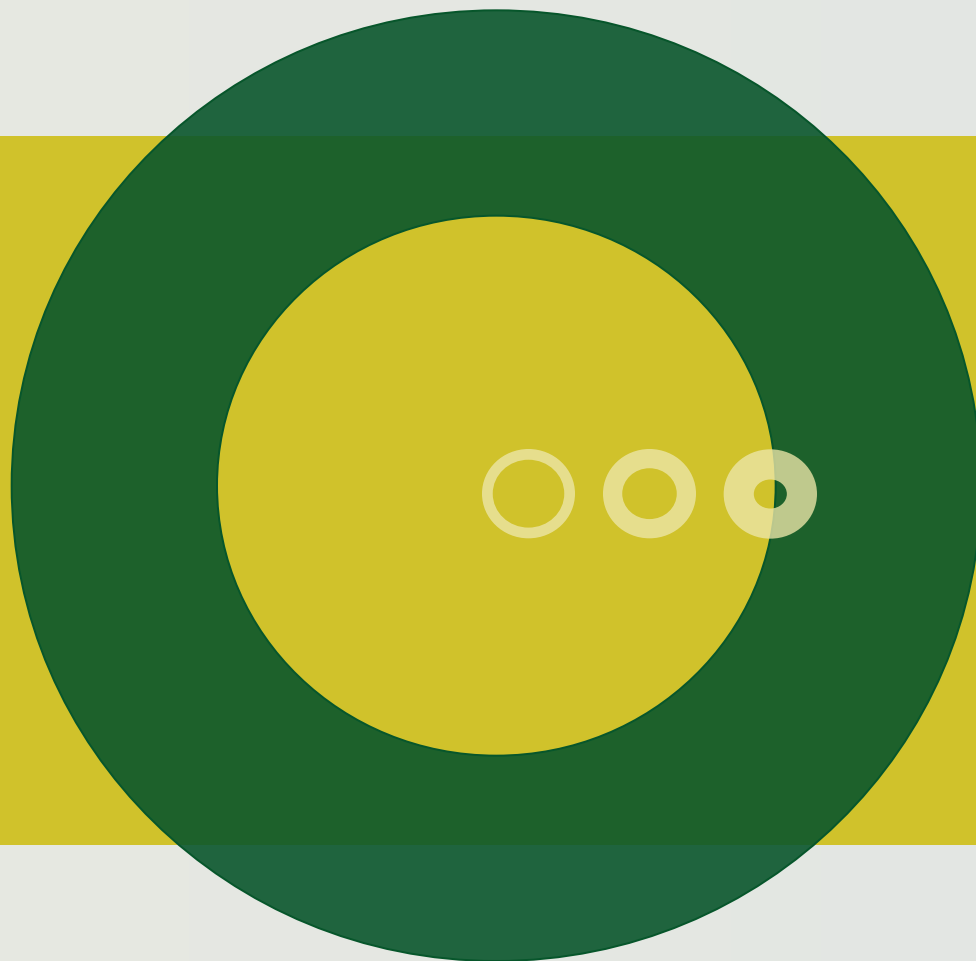
Egne erfaringer med tillid

- Gå sammen to og to
- Fortæl hinanden om en vanskelig situation som du har været i, hvor det lykkede dig at skabe tillid.
- Hvad gjorde du og hvad gjorde den anden?
- Hvad skabte tilliden?



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse



PARTNER I
DLBR®

Tillid – hvad handler det om?

V
E
R
T
I
K
A
L
T

- Ledelsen stoler på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde
- Man kan stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen
- Ledelsen holder ikke vigtige informationer skjult for medarbejderne
- De ansatte kan give udtryk for deres meninger og følelser
- De ansatte holder ikke informationer skjult for hinanden
- De ansatte holder ikke informationer skjult for ledelsen
- De ansatte stoler i almindelighed på hinanden

H
O
R
I
S
O
N
T
A
L
T

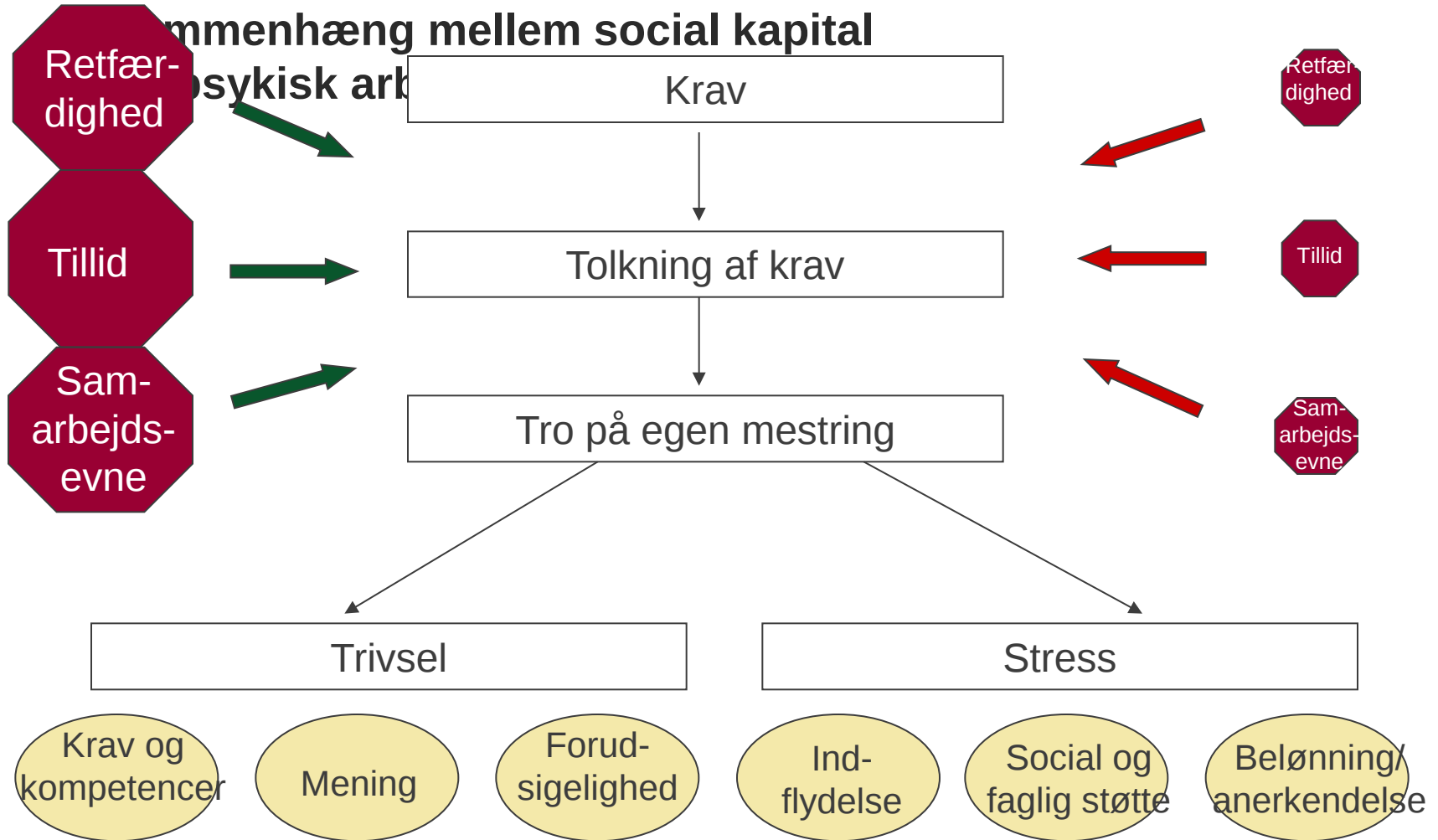
To former for tillid

Interpersonel tillid

- Tillid mellem personer
- Opbygges eller nedbrydes gennempersonligt kendskab og erfaringer

Institutionel tillid

- Personers tillid til institutioner fx virksomheden som sådan
- Topledelsen bliver symboler på virksomheden
- Tillid baseres på fortolkning af symboler og handlinger



Ledelse og samarbejde

- Kontrol
- Opgaveløsning efter ordrer
- Arbejde efter reglerne



- Lav motivation
- Lav innovation
- Høje transaktionsomkostninger

- Afklaring af fælles mål
- Opgaveløsning efter vurdering
- Arbejde i forhold til mål og opgave



- Høj motivation
- Høj innovation
- Lave transaktionsomkostninger

Mål

Hvad betyder det for visioner og forandring?

At vi i det daglige arbejde på værkstederne og i vejledningen får elverne bedre rustet til at deltage positivt og aktivt i kombinationsforløb og praktik

Egå Produktionsskole

Lav social kapital

- Manglende videndeling
- Fastlåst ift samarbejdspartnere
- Fastlåste måder

Høj social kapital

- Tillid til videndeling
- Åbenhed for nye samarbejdspartnere
- Nye måder der passer til opgaven

Verdens mindste spørgeskema

- Kan man stole på de udmeldinger der kommer fra ledelsen?
- Stoler ledelsen på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver arbejdsopgaver fordelt på en retfærdig måde?

Hvordan opbygges social kapital?

- Der er noget at bygge videre på
- Der skal være rum for at bygge relationerne op: tid, mulighed, sted
- Skabe troværdige og gennemsigtige beslutningsprocesser
- Indflydelse
- Anerkendelse og feed-back
- Meningsfuld kvalitetsstyring
- Møder med mening

Det handler om at få startet den positive spiral

Social kapital i praksis

*Tilliden forsvinder, når
man ikke bliver lyttet til*

Sæt fokus på den sociale kapital i det vi ellers gør.

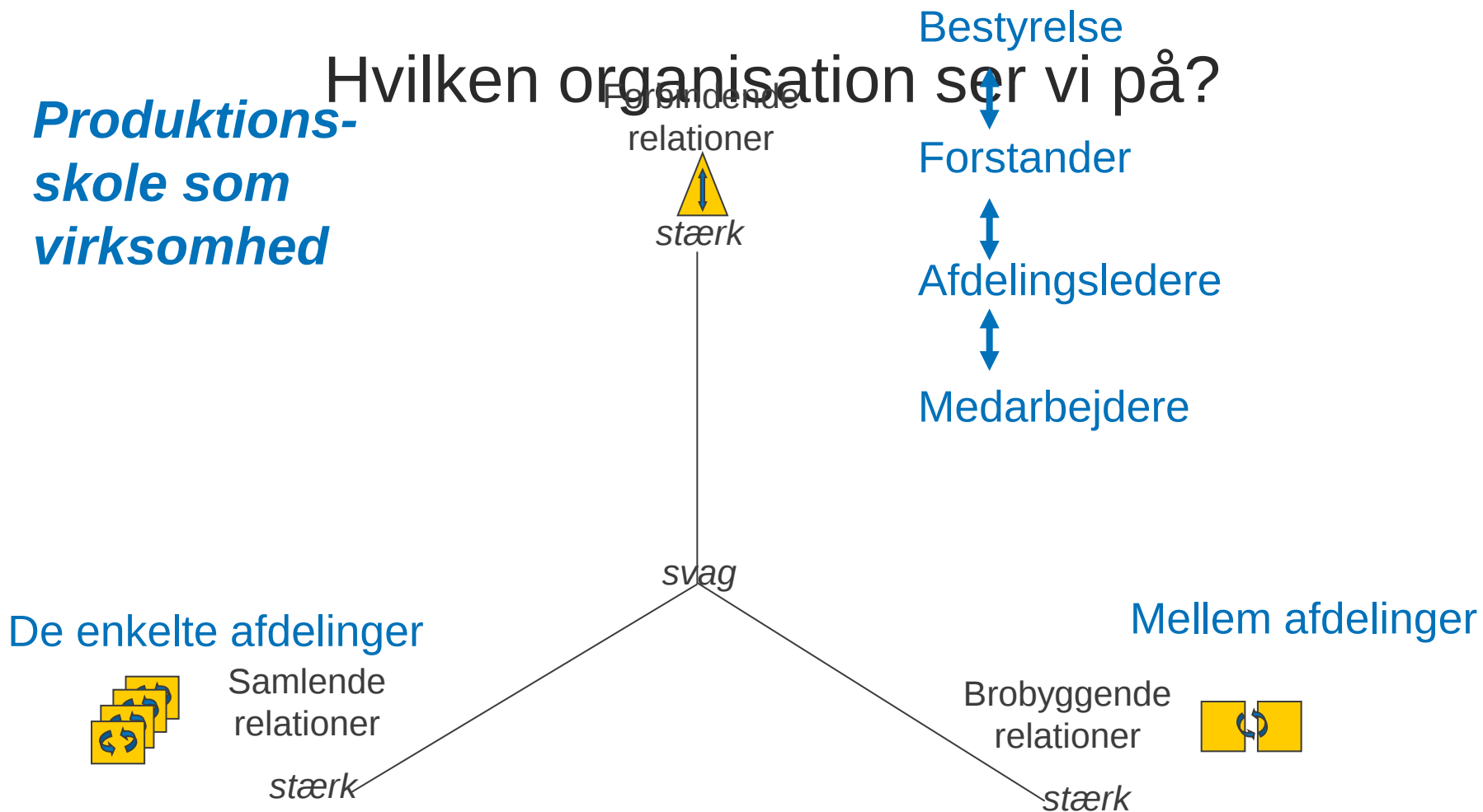
Hvad skal der til for at opbygge sociale relationer?

- Beslutningsprocesser – drift/forandringer
- Hvordan samarbejder vi? Arbejdsdeling/Vidensdeling
- Kommunikation/Information – herunder møder
- Rammerne for at opbygge social kapital

MAN GØR, SOM MAN S

**Produktions-
skole som
virksomhed**

Hvilken organisation ser vi på?



Redskaber

Synliggøre og opbygge

- Spørgeskema
- Dialogmøde
- Sæt fokus på møderne
- Analyse af systemer: regnskab, mødestruktur, samarbejdsflader
- Ud fra analyser, hvor vil vi så sætte ind?

Opbygge

- Hvilke relationer er væsentlige for vores kerneopgave
- Hvordan opbygger vi disse relationer: struktur, omgangstone mv.
- Hvordan understøtte retfærdighed
- Hvordan understøtte tillid

Tillid

Accept af egen sårbarhed i forventning om at den anden ikke udnytter sårbarheden

Ledelse → medarbejderne

- Ledelsen afgiver kontrol til medarbejderne i forventning om at de ikke udnytter situationen

Medarbejderne → ledelsen

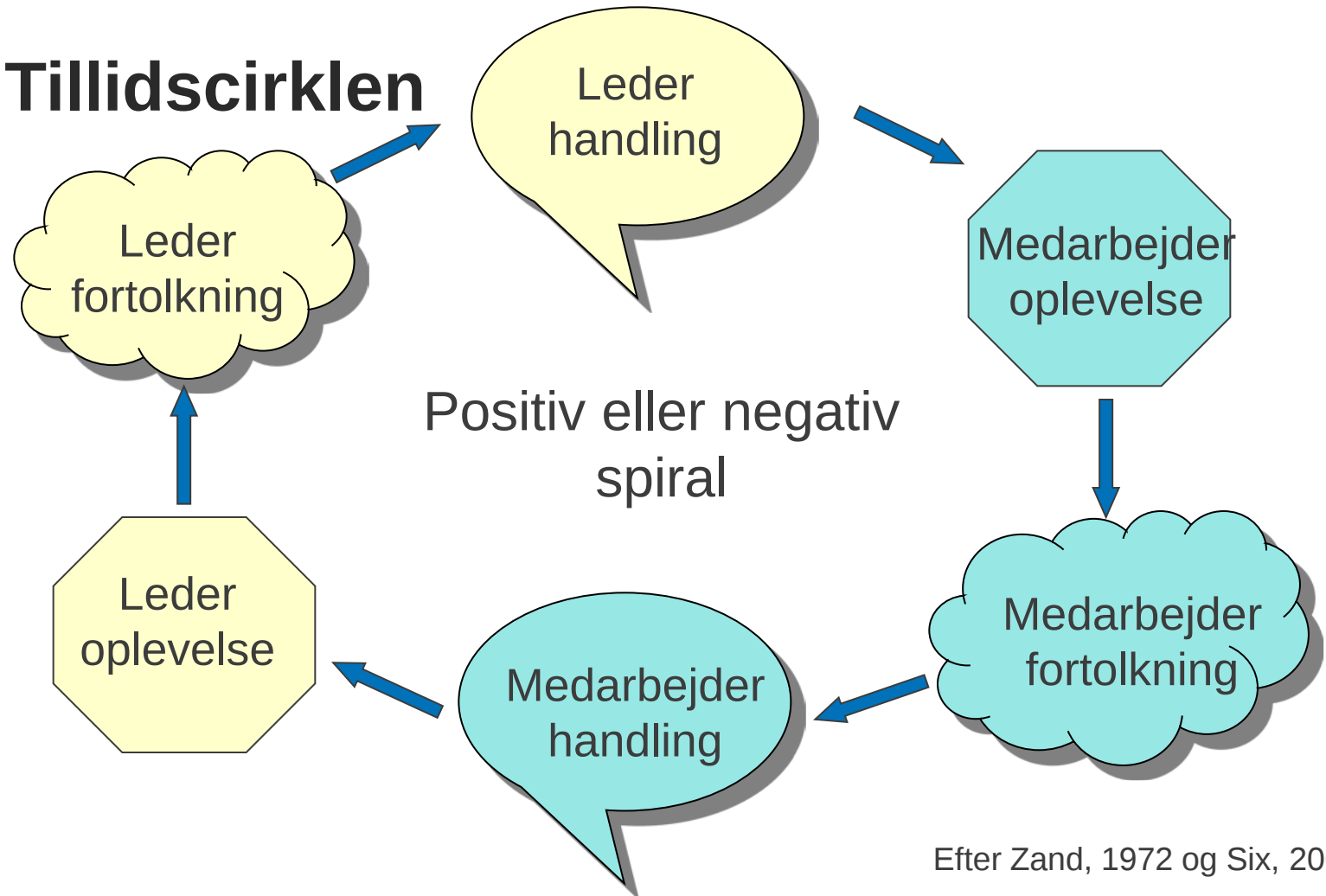
- Medarbejderne har tillid til ledelsen udøves for at varetage det fælles bedste

Opbygning af tillid

- Velvillighed: viser sine gode hensigter og udnytter ikke sårbarhed
- Kompetence: ved hvad man taler om, og siger det hvis man ikke ved det
- Konsistent adfærd: gennemskuelig og forklarlig
- Integritet: mener og gør som man siger
- Uddelegering af ansvar: viser tillid ved at give andre ansvar
- Lydhørhed: tager andres synspunkter seriøst

Mayer et al, 1995 og Whitener et al, 1998

Tillidscirklen



Efter Zand, 1972 og Six, 2007

Gruppeopgave

- Sæt ord på den sociale kapital

Tillid

Ideer til hvordan man kan styrke tilliden til ejer og til medarbejdere

Tillidsøvelse

- Gå sammen to og to, den ene er radiobil, den anden styrer bilen. Aftal hvem der styrer og hvem der er bil.
- Aftal indbyrdes med hvilke ord "bilen" kan styres, f.eks. højre, venstre, ligeud og bak. Førerne af bilerne stiller sig nu ud i kanten af rummet og skal nu styre bilerne så de ikke kører ind i hinanden.
- Dem der er biler skal gå med lukkede øjne og hænderne foran brystkassen som kofanger.
- Version: En af radiobilerne skal fange de øvrige.
- **Materialer** Evt. tørklæder til bind for øjnene

Produktionsledelse

- Det overordnede ledelsesopgave om produktion i virksomheden
- Ansvar for at medarbejderne gennemfører den givne produktionsopgave

Formål med produktionsledelse

- At få fastlagt rammerne for produktionsaktiviteterne
- At sikre at produktionen gennemføres indenfor de aftalter der er om
 - Kvalitet
 - Fleksibilitet
 - Leveringstider
 - omkostninger

Produktionsledelse består af

- Driftsstyring – indsigt i hvilke aktiviteter der skal gennemføres
- Udvikling af kompetencer hos medarbejdere
- Udvikling af relationer tillid og så de kan se det overordnede mål
- Forandringsledelse at nye tiltag bliver til virkelighed

Produktionsledelse

- Hvordan passer denne opfattelse på din hverdag og din forståelse af driftsledelse.
- Kom med eksempler fra din hverdag der underbygger eller udfordrer dette synspunkt

Driftsleder og ”mellemand”

- Fastholde strukturer som er procedurer, regler, produktionsmål mm
- Sociale rammer Gruppens normer adfærd god tone overholdelse af aftaler mm
- Driftslederen skal ”oversætte” Virksomhedens produktionsmål og information til medarbejderne og også opad

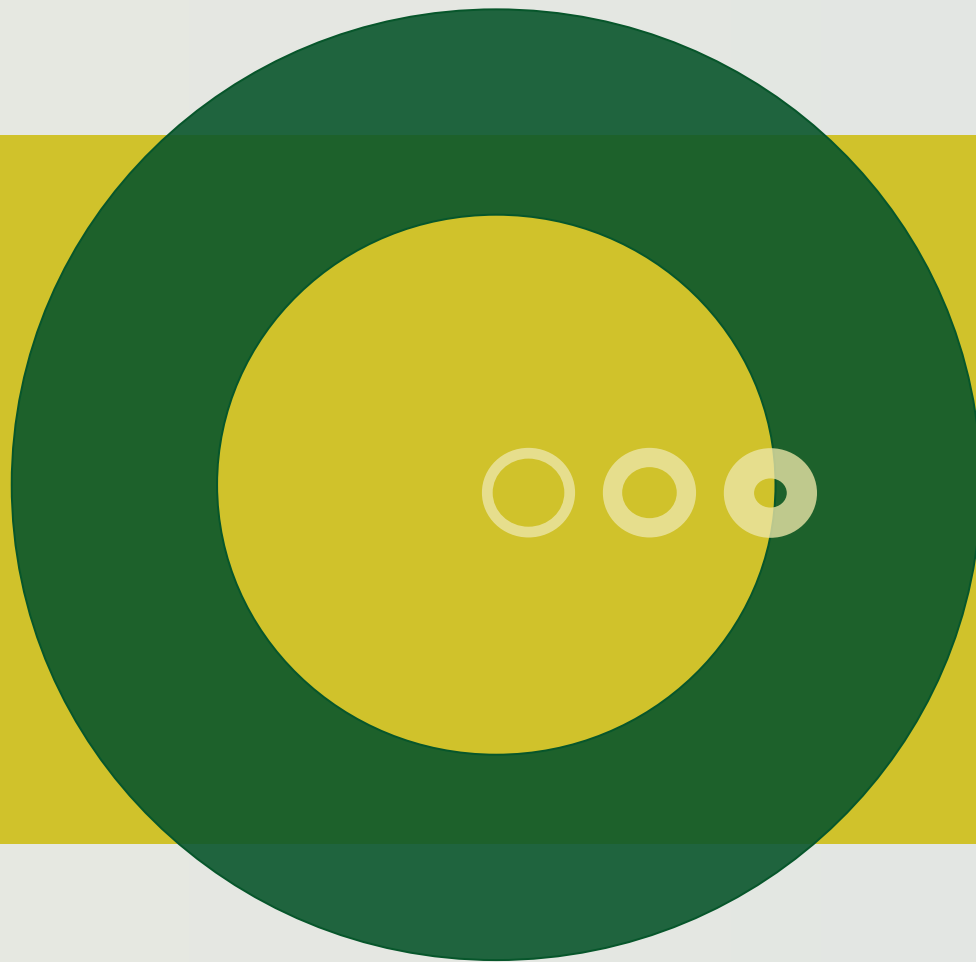
Produktionsstrategi

- Hvad er virksomhedens produktionsstrategi og hvordan hænger det sammen med den overordnede strategi
- Etablere egen strategi af produktionsledelse og få det accepteret i ledelsen



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse



Tillid til hinanden

☐ *Hvis ikke medarbejderne har tillid til mig, og jeg ikke har tillid til dem, så går det ikke. Derfor er tillid vigtig!*

☐ *Vi skal have tillid til hinanden, ellers får vi ikke lavet alle vores arbejdsopgaver. Vi kan heller ikke få dagligdagen til at fungere uden tillid til hinanden.*

☐ *Hvis ikke vi har tillid til hinanden, vil tingene ikke fungere. Mine medarbejdere skal have tillid til mig, ellers har jeg ingen fremtid på denne bedrift. Tillid er fundamentet for, at produktionen kører.*

Ejers opbakning

☐ *Hvis jeg ikke har ejers opbakning, får jeg ikke penge til forbedringer i produktionen, og det bliver derved ikke muligt at lave 40 grise/årsso i fremtiden.*

☐ *Det skal være, som det er nu. Vi er fuldstændig enige og bakker hinanden op. Det er meget vigtigt for os begge. Vi drøfter nye idéer og ser på mulighederne.*

☐ *Jeg kan ikke køre denne produktion uden ejers opbakning. Han skal ikke blande sig, men jeg vil have opbakning ved dårlige og gode beslutninger. Det er vigtigst!*

Kendskab til virksomhedens fremtidsplaner

☐ *Jeg kender størstedelen af virksomhedens fremtidsplaner. Men det bliver jeg også nødt til, for jeg ved, hvor vi skal løbe hen.*

☐ *Skal der dobbelt så mange grise ind, eller hvad skal der? Hvis jeg ikke ved, hvad der skal ske fremover, bliver det sværere for mig at være driftsleder.*

☐ *Jeg skal vide, hvilke fremtidsplaner der er. Skal vi lave virksomheden større eller lukke den? Jeg skal vide det for at kunne være troværdig overfor mine kollegaer i stalden.*

Indflydelse på større beslutninger

☐ *Jeg bliver nødt til at have indflydelse på de større beslutninger, som der træffes. Hvis ikke jeg har det, bliver jeg kørt ned som driftsleder.*

☐ *Jeg føler mig ikke som en succes, hvis jeg ikke er en del af de store beslutninger. Hvis jeg ikke er en del af de store beslutninger, udvikler jeg mig ikke som leder.*

☐ *Jeg bryder mig ikke om at få trukket noget ned over hovedet. Jeg vil derfor gerne have ind-flydelse på min egen fremtid på denne bedrift.*

Møde / kursus i erfa-gruppe for driftsledere 1. - 2. april 2014

Afholdt på St. Binderup kro, Møllegårdsvej 7, 9600 Store Binderup

Mailbaseret deltagerliste leder- erfa møde 01-04-2014

- '07anders@ofir.dk';
- Anne Jacobsen <aej@lmo.dk>;
- 'dennis_laurid@hotmail.com';
- 'f.bj927@gmail.com';
- Gitte Ejstrup Mikkelsen (stald@ofjuul.dk);
- 'knud.ejnar@mail.dk'; peter-jannie@hotmail.com;
- 'poula.ole@paradis.dk';
- 'randsig@ofjuul.dk';
- 'svjohansen@hotmail.com';
- Thomas Søby Carstensen (Horum-svineproduktion@hotmail.dk)

