

Opfølgning på lederkursus 11. - 12. juni 2014

Så er det ved at være tid til næste opfølgning på vores lederkursus. Programmet finder I på næste side og øvrige informationer nedenfor.

Virksomhedsbesøg hos Henriette

Vi starter dagen med et besøg hos Henriette, og en rundvisning på hendes ejendom.

Derefter går vi i gang med dagens emne:

Dag 1: Ledelsesmæssige udfordringer for fremtidens ledere

Hovedemnet for dagen er "Ledelsesmæssige udfordringer i Landbruget". Vi vil tage udgangspunkt i de udfordringer I hver især har arbejdet med i det sidste års tid, 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 nogle af udfordringerne. Målet med dagen er at få arbejdet med de udfordringer I møder som ledere, og få drøftet hvordan der fremadrettet kan arbejdes med dem.

Dag 2: 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

Praktisk information

Vi mødes hos Henriette Hummelmose, Kronborgvej 4, 7950 Erslev. Efter besøget hos Henriette kører vi til Hotel Vildsund strand, Ved Stranden 2, Vildsund, 7700 Thisted, hvor vi også overnatter.

Program for kursus den 11. - 12. juni 2014

Onsdag den 11. juni 2014

Dagens emne: Ledelsesmæssige udfordringer for fremtidens ledere.

- 09.30 **Kaffe og rundvisning**
- 11.00 **Bordet rundt med fokus på ledelsesmæssige udfordringer**
- 12.30 Frokost og indlogering på Hotel Vildsund strand
- 13.15 **Ledelsesmæssige udfordringer i lyset af interviewrunden V. Jørgen Kroer, Videntcenter for Landbrug**
- Hvad er de største udfordringer som leder?
 - Hvordan vil du arbejde med dem?
- 15.00 Kaffe
- 15.30 Ledelsesmæssige udfordringer ud fra analysen, fortsat
- 18.00 Afslutning på dagens emne
- 19.00 Middag og aftenhygge

Torsdag den 12. juni 2014

- 8.00 Morgenmad
- 8.30 **Paradoksledelse ved Merete Lehmann Andersen og Anne Jacobsen (LMO)**
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
- 14.00 Emner til næste møde, afslutning og evaluering
- 14.30 Tak for denne gang

Med venlig hilsen

Merete L. Andersen,
Svinerådgivning Danmark
Mobil 2010 6194
E-mail mla@landbonord.dk

Deltagerliste lederkursus ejere 11-12. juni 2014

Fornavn	Efternavn	Udsendelsesadresse	Postnr. og by	Tlf. Mobil	C/o Fakturerering	An- tal	Mail
Bjarke	Hansen	Koldingvej 90 Dybvadbro	6040 Egtved	2222 2378	Højen Markbrug I/S v/Ole Bruhn Aldebertsmindevej 45 7100 Vejle 7586 3604	1	Lisbethogbjarke@gmail.com
Dennis S.	Hansen	C/o Stiftelsen Hofmansgave Godskontor Hofmansgavevej 27	5450 Otterup	6482 1006 2033 1844	C/o Stiftelsen Hofmansgave Godskontor Hofmansgavevej 27 5450 Otterup 6482 1006	2	dsh@hofmansgave.dk
Ebbe	Sørensen	Janumvej 115	9460 Brovst	9823 5442 2762 2600	COB-Mink v/Carl Odd Bennike Janumvej 125 9460 Brovst 9644 2040 – 2239 3020	3	janumvej@mail.tele.dk
Hardy	Larsen	Fuglsangsvej 34	9670 Løgstør	9822 1127 4026 7127	Hardy Larsen	4	bhlarsen@dlgmail.dk
Henriette	Hummelmose	Kronborgvej 4	7950 Erslev	4063 7879	Henriette Hummelmose	6	henriettehumelmose@gmail.com
Lisbeth Bilstoft	Hansen	Brandevvej 44	7323 Give	7573 4343 4071 4343	Lisbeth Bilstoft Hansen Brandevvej 44	7	lbh@vesterkjaergaard.dk
Mads	Sørensen	Kærgård I/S Vrenstedvej 380	9480 Løkken	9888 9468 4088 9168	Mads Sørensen	8	madss76@hotmail.com
Peer	Kristiansen	Holtevej 100	9700 Brønderslev	9883 7206 4031 9635	Peer Kristiansen	9	lpboelt@mail.dk
Thomas	Kristiansen	C/o Thorsmark I/S Tolstrupvej 120	9700 Brønderslev	9882 2105 3032 2555	Thomas Kristiansen	10	tboeltk@gmail.com



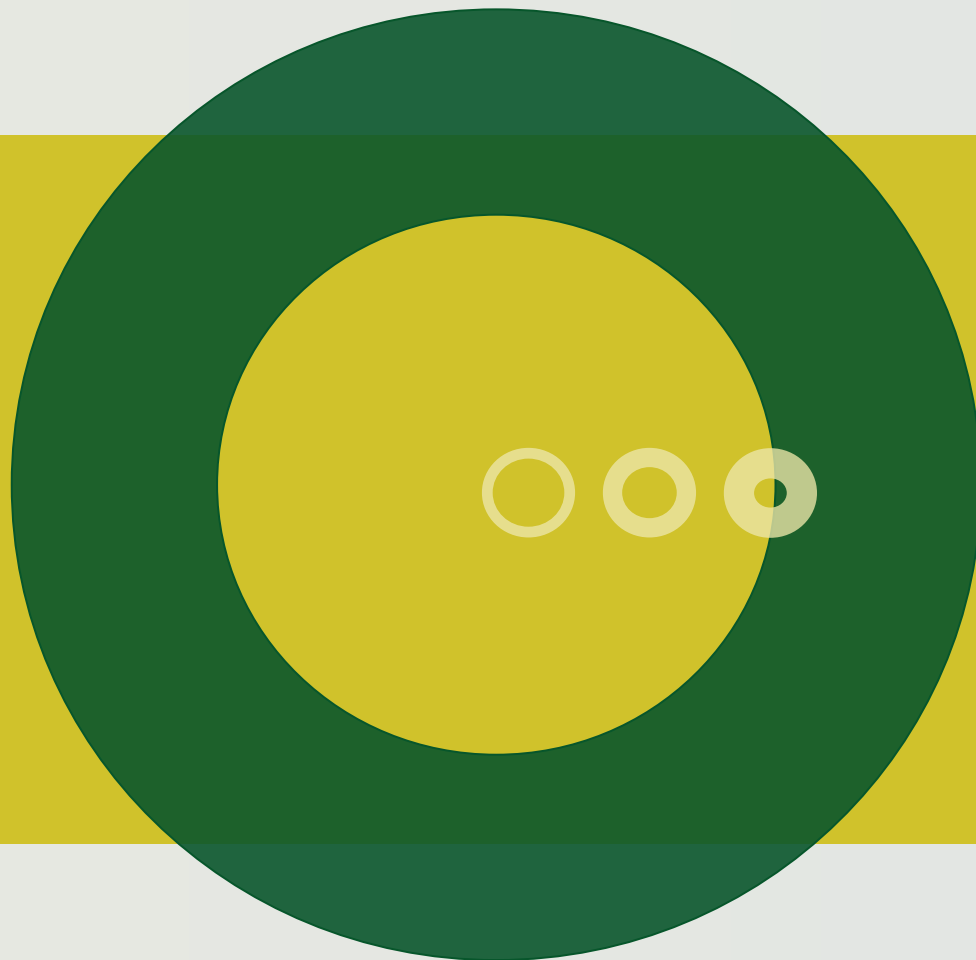
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG
Økonomi & Virksomhedsledelse

Ledelse

Ledererfa møde

11. Juni

2014



Program for dagen i dag

- Bordet rundet
- En analyse af ledelsesudfordringer
- Motivation
- Menneskesyn
- Ledelsesbeslutninger
- Tillidsbaseret ledelse
- Afrunding på dagen

Opsamling de to analyser

Lederskab

- Hvad er god ledelse og hvad gør den gode leder ?
- Karakteriser "den gode leder" med 5 nøgleord
- Dagens krav til mellemlederen / ejeren

Diskuter i grupper

Begrebsdefinition - Motivation

- **Motivation** er et begreb der referer til en proces
 - der frembringer, kontrollerer og opretholder bestemte væremåder

Kilde: Wikipedia, den frie encyklopædi

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.

Individuel opgave

- Udfyld det udleverede ark

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

McGregor's teori

- McGregor opdelte de grundlæggende antagelser om den menneskelige natur, Efter deres to yderpunkter (kontraster) og benævnte dem henholdsvis teori X og teori Y.

McGregor's teori X

Mennesker

- er fra naturen dovne
- undviger ansvar
- er uvillige til at tage initiativ
- har kun et formål med at gå på arbejde: at tjene penge

McGregor's teori Y

Mennesker

- – Arbejder gerne, hvis arbejdet er stimulerende
- – Søger selvstændighed og tager ansvar
- – Er initiativrige
- – Er idéskabende og kreative
- – Er problemløsende

McGregor's Teori X – Y teorien

Hvis vi accepterer teori X, vil det være logisk at bruge:

- En---vejskommunikation
- Strategisk planlægning alene fra topledelsen
- Bestemmelser træffes udelukkende på
- topniveau
- Lad instruktioner gå videre nedefter
- Til udførelse af arbejderne (kun
- Rapportering går op).

McGregor's teori X – Y teorien

- To---vejskommunikation
- Opmuntre medarbejdere på alle niveauer, så de får lejlighed til at fastlægge mål, planlægge og træffe beslutninger

Motivation mellem pisk og gulerod

- Selv-ledelse – selv-motivation
 - Forskning understøtter at tre grund behov
 - Kompetence
 - Social tilknytning
 - Autonomi (mulighed for at styre og bestemme over sig selv)
 - Støtter selv-motivation, og trivsel når de tilfredsstilles

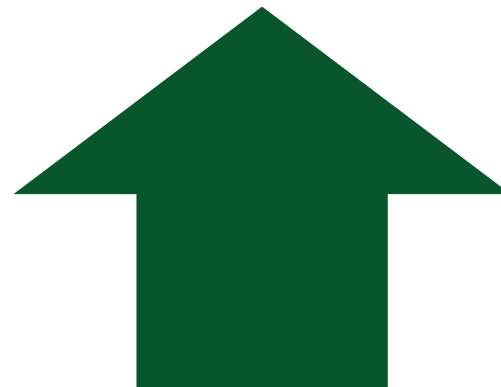
Motivation mellem pisk og gulerod



Miljøer der støtter Autonomi, kompetence og social tilknytning kan skabe grundlag for indre motivation



Sociale miljøer der gør overdrevent brug af ydre kontrol og styring, for store eller små udfordringer, manglende tilknytning eller tilhørsforhold kan skabe
initiativløshed ansvarsløshed og frustration



Motivation mellem pisk og gullerod



Ledelsesbeslutninger



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?			

Herzberg's to-faktor model

Er baseret på

Vedligeholdelses faktorer, som udgør **rammerne** omkring arbejdets udførelse. Disse er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, således at der ikke opstår utilfredshed.

Motivationsfaktorer vedrører **selve arbejdet**. Disse er med til at skabe tilfredshed og dermed også mere vedvarende motivation.

Vedligeholdelsesfaktorer

(ydre betingelser)

Arbejdsforhold:

- geografisk beliggenhed
- bygninger
- indretning
- kantine

Mellemmenneskelige relationer:

- arbejdsgrupper
- spisegrupper
- firmafester
- fællesskabsfølelse

Løn:

- lønforhold
- lønforhøjelser
- udbyttedeling, pension

Sikkerhed i arbejdet:

- retfærdighed
- tryghed
- anciennitetsregler

Status:

- firmastatus
- møblering af kontor
- titler, privilegier
- personlige kontakter

Ledelsesteknik:

- informationer
- målsætninger
- arbejdsregler

Motivationsfaktorer

(resultat af arbejdet)

Mulighed for vækst, avancement:

- efteruddannelser
- forfremmelse
- imødekomende klima
- firmavækst

Handlemulighed, præsentation:

- delegering
- handlefrihed
- informationer
- udnyttelse af evner

Ansvar:

- involvering
- delegering
- selve arbejdet
- indflydelse
- interessante opgaver

Anerkendelse:

- påskønnelse
- belønning for specielle præstationer
- forfremmelser

Selve arbejdet:

- indhold
- frihedsgrader
- udviklingsmuligheder
- stadig fornyelse
- indflydelse

Medarbejdere er i bund og grund dovne	A	B	C	D	Medarbejdere synes om at arbejde og glædes over fremtiden
Medarbejdere er kun interesserede i det der er til deres egen fordel	A	B	C	D	Medarbejdere er interesserede i og bekymrer sig om andre
Sanktioner giver resultat	A	B	C	D	Sanktioner virker oftest modsat dets mål
Medarbejdere er ikke interesserede i deres arbejde	A	B	C	D	Medarbejdere interesserer sig for deres arbejde
Medarbejdere er uærlige	A	B	C	D	Medarbejdere er ærlige
Medarbejdere er beregnende	A	B	C	D	Medarbejdere er åbne ved kontakt med andre
Disciplin og kontrol giver de bedste resultater	A	B	C	D	Medarbejdere fungerer bedst under fuld frihed
Medarbejdere er ligeglade med hvordan det går virksomheden	A	B	C	D	Medarbejdere bekymrer sig om hvordan det går virksomheden
Medarbejdere vil ikke tage et ansvar	A	B	C	D	Medarbejdere tager gerne et ansvar

Opsamling på dagen

- Hvad har været det vigtigste for dig?
- Hvad er du blevet særlig opmærksom på?
- Nævn 2 – 3 handlinger som du kan gå direkte hjem og gøre i morgen og forklar hvordan du vil gøre det og hvad det vil give dig.

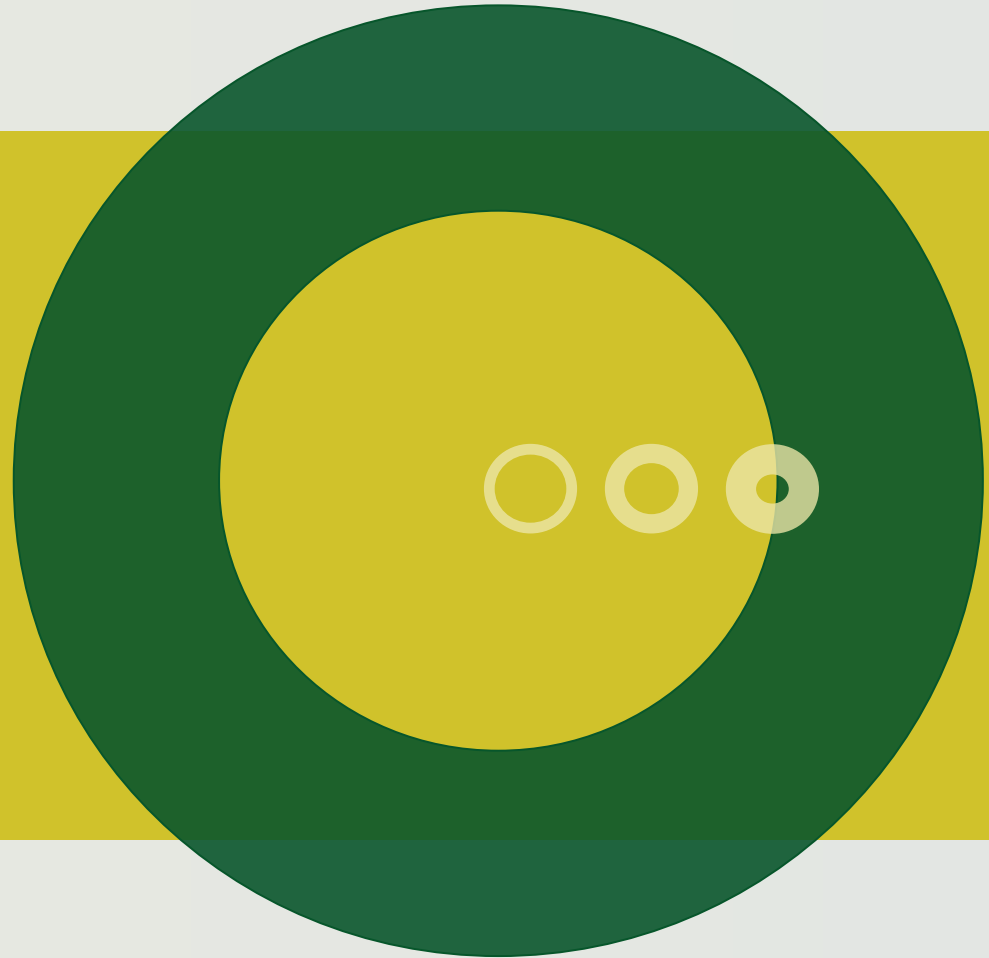


VIDENCENTRET FOR LANDBRUG
Økonomi & Virksomhedsledelse

Leder erfa

11 juni 2014

Tillidsledelse



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



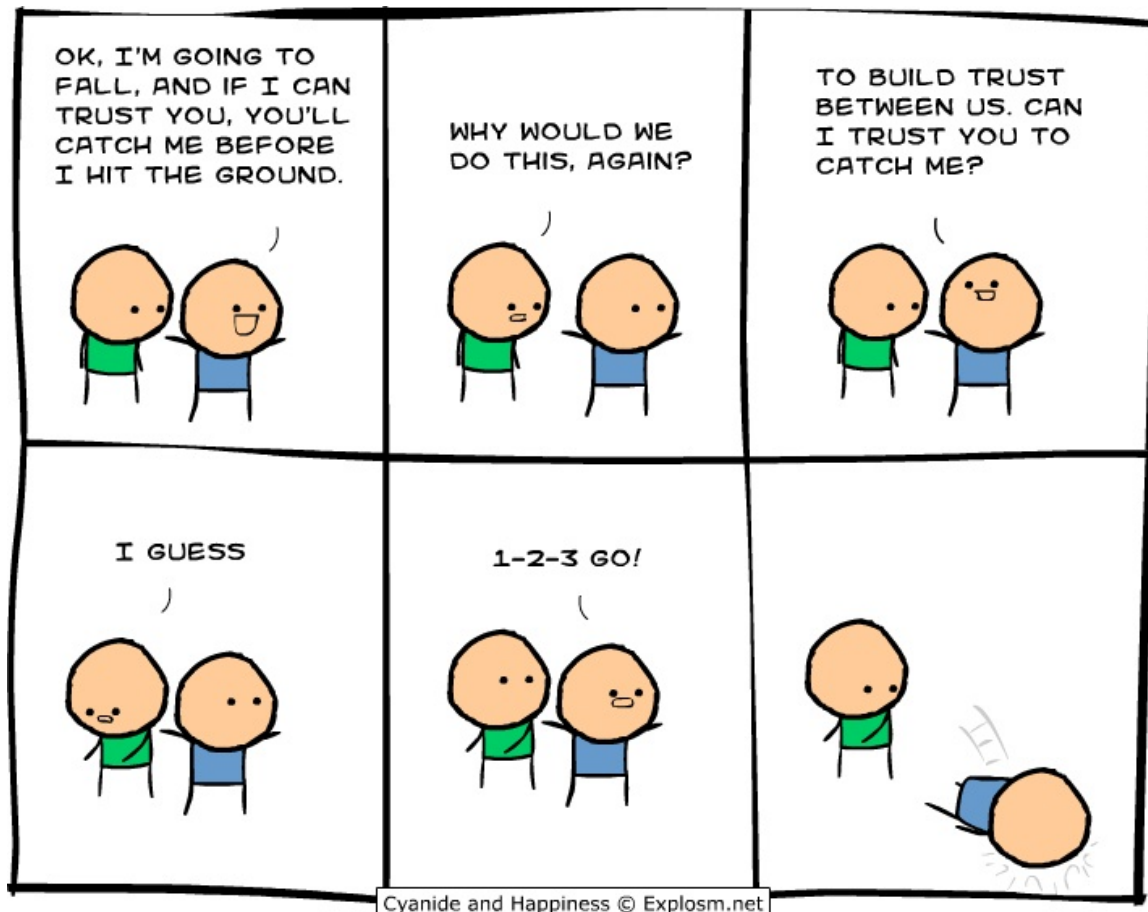
Handle

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



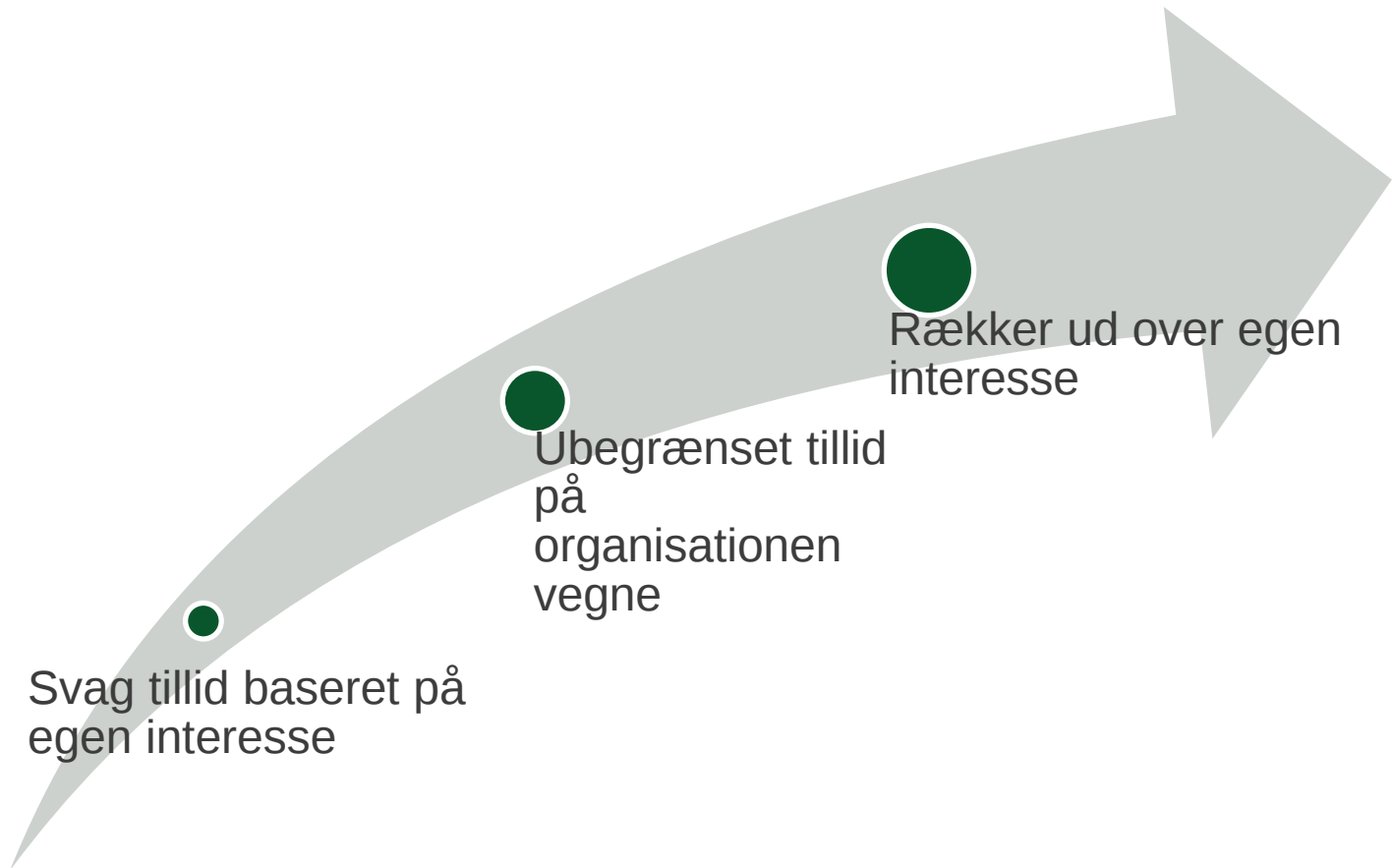
Tillid mellem kulturer



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



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?

Kære deltager

- Hvor mange af jer bruger for lidt tid på arbejdet?
- Hvor mange af jer har vigtige opgaver at tage fat på - hvis bare i havde tid?
- Hvor mange af jer sidder inde med opgaver andre kunne løse hvis i bare gav dem lov?

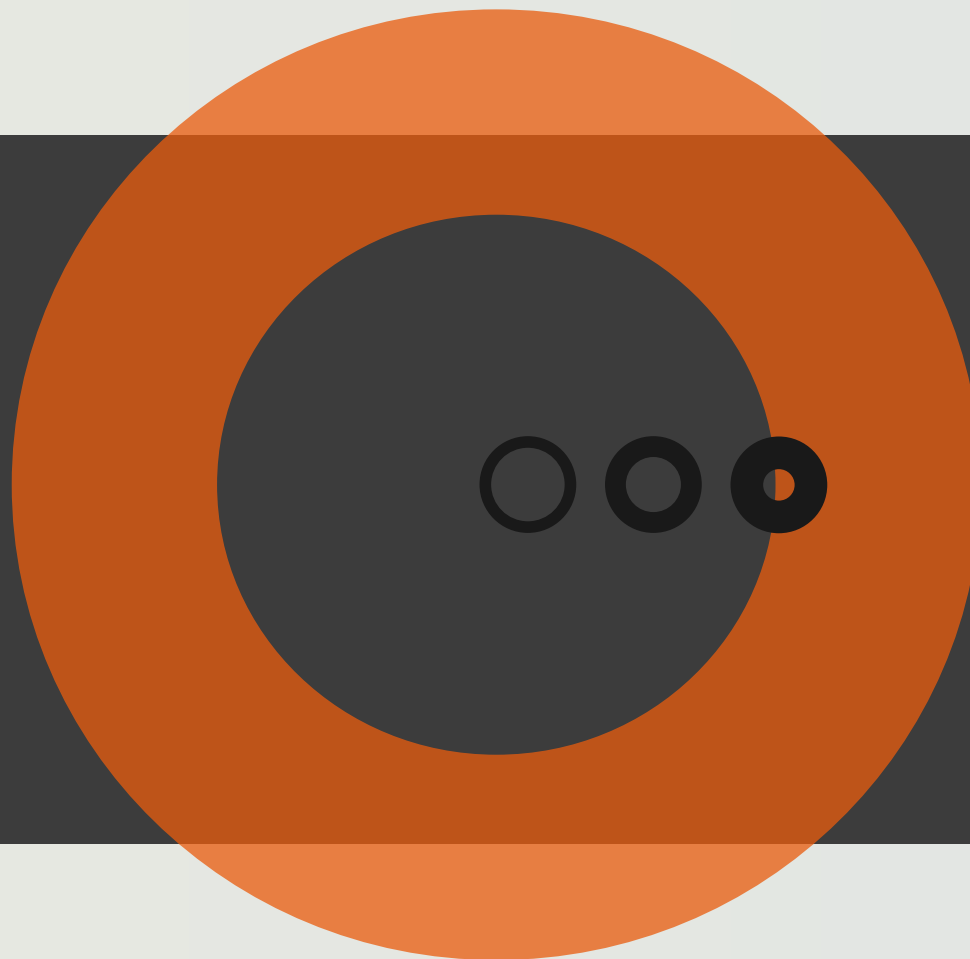
Kære deltager

- Hvad holder jer tilbage?

Motivation mellem pisk og gullerod

Erfamøde

11 og 12. juni



Motivation: behovsteorier

•Maslow's behovsteori:

–(1) Fysiologiske behov; (2) tryghed & sikkerhed; (3) socialt tilhørsforhold; (4) status; (5) selvrealisering.

•Herzberg's to-faktor teori:

–*Motivationsfaktorer* knytter sig til jobbets indhold og udførelse – bl.a. til oplevelsen af at have gjort et godt stykke arbejde og få anerkendelse for det.

–*Hygiejnefaktorer* knytter sig til ydre konsekvenser af jobudførelsen (løn, personalegoder, arbejdsforhold, lederstil mv.).

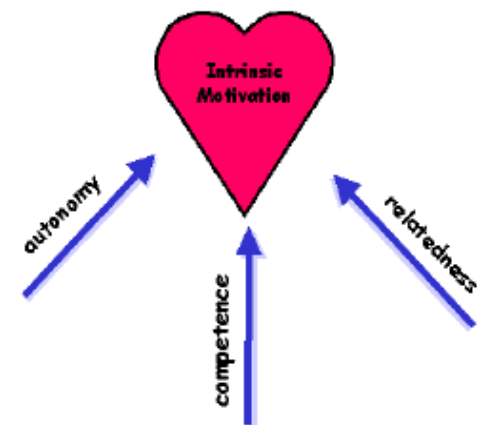
•McGregor's teori X & Y:

–*Teori X* rummer en antagelse om, at mennesker gennemgående er dovne, ikke ønsker at arbejde eller påtage sig ansvar, er uambitiøse og tryghedssøgende, og derfor skal styres, overvåges og kontrolleres tæt. Hypotesen er, at en leder/konsulent der udstråler X-ledelse får X-medarbejdere.

–*Teori Y* tager afsæt i antagelsen at mennesker har lyst til at arbejde, påtage sig et ansvar og vokse med opgaven, og derfor er ansvarlige og skal gives frihed. Hypotesen er, at en leder/konsulent der udstråler Y-ledelse får Y-medarbejdere.

Self-determination theory

- Forskningen understøtter antagelsen om tre medfødte psykologiske behov – **AUTONOMI**, **KOMPETENCE** og **SOCIAL TILKNYTNING** – der, når de tilfredsstilles, understøtter **selvmotivation, psykisk sundhed og trivsel**
- Sociale kontekster der understøtter de psykologiske behov for autonomi, kompetence og tilknytning skaber grundlag for indre motiveret adfærd...
- Sociale kontekster karakteriseret ved overdrevent ydre kontrol og styring, upassende udfordringer og manglende tilknytning og tilhørsforhold skaber initiativløshed, ansvarsløshed og frustration...



Ledelsesmæssige beslutninger

– de 7 varianter

Gennemlæs følgende beskrivelser af 7 forskellige måder at træffe ledelsesmæssige beslutninger på.

Tag derefter stilling til eksemplerne på beslutningssituationer på næste side.

A. Lederen beslutter selv uden nærmere forklaring.
Han diskuterer ikke med sin(e) medarbejder(e) eller spørger om deres mening på forhånd. Afgørelsen bliver ikke motiveret eller begrundet

B. Lederen beslutter selv og motiverer sin beslutning.
Som under punkt A, men lederen "sælger" sin afgørelse, f.eks. ved at give baggrunden for den ved et møde, i en samtale eller ved opslag

C. Lederen fremsætter forslag, som evt. kan ændres.
Medarbejderen kan gøre sin indstilling gældende. Afgørelsen træffes derefter af lederen

D. Lederen hører først medarbejderens forslag.
Før beslutningen træffes forklarer lederen problemet og beder om medarbejderens stillingtagen. Derefter træffer lederen selv afgørelsen. Den endelige beslutning er måske præget af medarbejderens forslag, måske ikke

E. Fælles problemløsning mellem leder og medarbejder(e).
Lederen fremlægger problemet og når sammen med medarbejderen frem til en afgørelse, som træffes af lederen, men i overensstemmelse med medarbejderen

F. Lederen angiver begrænsningerne og anmoder medarbejderne om at træffe beslutningen. Initiativet overlades til medarbejderne, men lederen afstikker den politik, der skal følges

G. Afgørelsen delegeres til medarbejderen.
Lederen beder medarbejderen selv træffe afgørelsen i den bestemte sag. Måske beder han medarbejderen om at give tilbagemelding om sin afgørelse, måske ikke. Lederen vil kun undtagelsesvis blande sig i den afgørelse, medarbejderen har truffet, blot den er inden for virksomhedens almindelige retningslinier og politik

10 afgørelser

Forestil dig, at følgende 10 afgørelser skulle træffes i det område, hvor du er leder.

Hvilken af ledelsesformerne A, B, C, D, E, F eller G på foregående side ville du som ansvarlig anvende i de enkelte situationer? Anfør din indstilling i kolonnen "eget svar". Brug ikke for lang tid til svaret. Alle 10 situationer skal besvares.

Situation	Dit svar	Gruppens svar
Det skal afgøres om antallet af medarbejdere på din bedrift skal reduceres		
Det skal besluttes, hvem af ansøgerne til den ledige fodermesterstilling i dit område der skal ansættes		
Det skal købes en nyt og ret dyrt med moderne foderudstyr som dine medarbejdere vil skulle anvende		
Det skal besluttes om omkostningsbudgettet skal reduceres		
En af dine medarbejdere vil kunne deltage i et kursus, som flere af dem er interesseret i. Hvem skal deltage?		
Ferien skal fastlægges for den kommende sæson		
Der skal fastlægges en arbejds-mæssig målsætning for en af dine medarbejdere		
Der skal fastlægges en målsætning for dit ansvarsområde		
Det skal afgøres om, hvorvidt en af dine medarbejdere for en 3, måneders periode skal udlånes til en af de andre bedrifter		
En af dine medarbejdere skal have ny arbejdstlf		
En af dine medarbejdere skal uddannes og trænes i den nye maskine, hvem skal det være.		

Opgave - 10 afgørelser

(gruppeopgave)

1. Søg i gruppen at nå frem til en fælles, enig besvarelse for de 10 afgørelser på foregående side.

Brug ikke flertalsafgørelser eller afstemning.

Diskutér begrundelserne for det enkelte gruppemedlems indstilling.

2. Diskutér de principper, der bør ligge til grund for valget af ledelsesform, hvad medindflydelse angår.

Overvej f.eks., om en enkelt af de 7 grader af medindflydelse kan tænkes anvendt som konsekvent princip.

Hvilken rolle spiller f.eks. problemets art og betydning, medarbejdernes indsigt, lederens egne forudsætninger, den situation man befinder sig i (f.eks. med hensyn til tidspres, økonomi, ressourcer) osv.

Medarbejdere er i bund og grund dovne	A	B	C	D	Medarbejdere synes om at arbejde og glædes over fremtiden
Medarbejdere er kun interesserede i det der er til deres egen fordel	A	B	C	D	Medarbejdere er interesserede i og bekymrer sig om andre
Sanktioner giver resultat	A	B	C	D	Sanktioner virker oftest modsat dets mål
Medarbejdere er ikke interesserede i deres arbejde	A	B	C	D	Medarbejdere interesserer sig for deres arbejde
Medarbejdere er uærlige	A	B	C	D	Medarbejdere er ærlige
Medarbejdere er beregnende	A	B	C	D	Medarbejdere er åbne ved kontakt med andre
Disciplin og kontrol giver de bedste resultater	A	B	C	D	Medarbejdere fungerer bedst under fuld frihed
Medarbejdere er ligeglade med hvordan det går virksomheden	A	B	C	D	Medarbejdere bekymrer sig om hvordan det går virksomheden
Medarbejdere vil ikke tage et ansvar	A	B	C	D	Medarbejdere tager gerne et ansvar

McGrgor

Herzberg's to-faktor model

Er baseret på

Vedligeholdelses faktorer, som udgør **rammerne** omkring arbejdets udførelse. Disse er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, således at der ikke opstår utilfredshed.

Motivationsfaktorer vedrører **selve arbejdet**. Disse er med til at skabe tilfredshed og dermed også mere vedvarende motivation.

Vedligeholdelsesfaktorer (ydre betingelser)	Motivationsfaktorer (resultat af arbejdet)
Arbejdsforhold: - geografisk beliggenhed - bygninger - indretning - kantine Mellemmenneskelige relationer: - arbejdsgrupper - spisegrupper - firmafester - fællesskabsfølelse Løn: - lønforhold - lønforhøjelser - udbyttedeling, pension Sikkerhed i arbejdet: - retfærdighed - tryghed - anciennitetsregler Status: - firmastatus - møblering af kontor - titler, privilegier - personlige kontakter Ledelsesteknik: - informationer - målsætninger - arbejdsregler	Mulighed for vækst, avancement: - efteruddannelser - forfremmelse - imødekomende klima - firmavækst Handlemulighed, præsentation: - delegering - handlefrihed - informationer - udnyttelse af evner Ansvar: - involvering - delegering - selve arbejdet - indflydelse - interessante opgaver Anerkendelse: - påskønnelse - belønning for specielle præstationer - forfremmelser Selve arbejdet: - indhold - frihedsgrader - udviklingsmuligheder - stadig fornyelse - indflydelse