



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



**Fjerde** led i projektet er at etablere 'øve-baner', som kan sammenlignes med træningsbaner på en fodboldbane, hvor en detalje trænes igen og igen, indtil den er indlært. En 'øvebane' kan eksempelvis være at skabe bedre kontakt til sine ansatte. Foto: Colourbox.

## God ledelse starter med dig selv

**Motivation:** Forudsætningen for et godt driftsresultat er god ledelse. God ledelse kræver blandt andet indsigt i egen personlighed og mod til forandring. Hvordan man opnår det, sætter Seges, Kvæg, fokus på i et nyt projekt. Du og din bedrift har mulighed for at deltage.

Af Ulrik Toftegaard Jensen,  
projektleder Seges, Kvæg.

Daglig ledelse er et håndværk, du som landmand skal mestre for at sikre en rentabel

produktion i fremtiden. Mange kvægbrugere har i årene 2004 til 2008 investeret kraftigt i deres mælkeproduktion i form af inventar og mursten,

men hvor meget er der blevet investeret i deres egen udvikling fra bonde til leder af tre-fire ansatte?

Skiftet fra bonde til leder

kræver nye færdigheder, ændret prioritering af arbejdsopgaver, nye arbejdsværdier samt aflæring af gamle vaner. Ved skiftet fra bonde til leder skal man med andre ord igennem en del forandringer. Derfor sætter Seges, Kvæg, i et nyt projekt fokus på at udvikle og afprøve praksisnære forandringsværktøjer til kvægbrugere. Det sker ved at arbejde med lederne og deres ledel-



## Hvis du vil med

- Har du lyst til at vide mere og eventuelt deltage som testbedrift så kontakt gerne projektleder Ulrik Toftegaard på [utj@seg.es.dk](mailto:utj@seg.es.dk) eller læs mere på [www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk)

se på en række kvægbedrifter. Hvis du kunne tænke dig at deltage så læs hvordan i faktaboksen.

### Hvor skal der forandres

Projektet vil blandt andet afdekke, hvor lederen har behov for forandring. For eksempel i forhold til selverkendelse, relationer til medarbejderne, lederstil og sprog. Alle faktorer, der er i spil i den daglige ledelse blandt andet i forbindelse med tavlemøder, ugemøder eller instruktioner på staldgangen. Derudover sættes der fokus på, hvordan nye ledelseskompetencer kan fastholdes og videreudvikles. Projektet 'Forandringsledelse' forløber i fem procestrin.

### 1 Feltarbejde

Som noget helt nyt vil der på

de deltagende kvægbedrifter blive foretaget såkaldt 'feltarbejde' med både lederen og hans medarbejdere. Her vil en projektmedarbejder fra Seges følge med i dagligdagen, deltage, observere og spørge ind til, hvorfor de gør, som de gør. Det giver et indblik i lederens behov og potentiale for at forbedre sin ledelse og kan sætte gang i selvrefleksion hos lederen.

### 2 Selverkendelsen

Selverkendelse er et meget centralt område i processen, fordi det er her, lederen erkender, hvad han er god til, og hvad han har af begrænsninger og udfordringer. I projektet får lederen derfor tilbagemeldinger på feltstudierne. Samtidig klarlægges ansvars- og opgavefunktionerne på bedriften, og det kortlægges og diskuteres hvad der motiverer lederen og de ansatte. Det kunne for eksempel være kommunikation med de ansatte (kropssprog, ugemøder), uddelegering af ansvarsområder eller, at lederen vil skabe



## Trin

- 1 Feltarbejde
- 2 Selverkende
- 3 Forandringsværktøj
- 4 Forankring
- 5 Opfølgning

frirum til ledelse.

### 3 Forandringsværktøjer

Efter, at lederen i samarbejde med projektmedarbejderen har valgt hvilket ledelsesområde, han ønsker at have fokus på, arbejdes der med at indarbejde forandringsværktøjer såsom DMS, Tavlemøder eller prioritering af arbejdsopgaver i lederens hverdag. Det giver ham en ramme at udvikle sin ledelse igennem. Her diskutere

res også hvilke vaner, der skal ændres.

### 4 Forankring

Det sværeste er at fastholde de forandringer, lederen har besluttet at sætte i gang. Til det etableres såkaldte 'øvebaner'. Øvebaner kan sammenlignes med træningsbaner på en fodboldbane, hvor for eksempel en ny detalje trænes igen og igen, indtil det er en ny vane hos spilleren. Ledelsesfærdigheder skal på samme måde gentages minimum 20 til 30 gange, før det er en ny vane.

En øvebane kan for eksempel bestå i, at lederen ønsker en bedre kontakt til sine ansatte og, at de tager mere ansvar for arbejdsopgaverne. Første trin er, at lederen altid starter dagen med at sige god morgen til sine ansatte. Det øves, indtil det er en fast rutine. Dernæst vil lederen gerne holde faste tavlemøder. Først startes der med weekplaneren, hvor opgaverne fordeles. Derefter kobles 'hvad gik godt' og 'små ideer' på tavlemødet. Til sidst kobles mål og indsats også på, og et sidste trin kunne være, at de ansatte fortæller om 'status' på deres ansvarsområder. Ideen er at nedbryde de planlagte ledelsesforandringer i små bidder og så 'spise' og 'øve' bidderne' en efter en, så lederen ikke bliver væltet omkuld, men har plads og tid til at indarbejde dem i sin daglige ledelse.

### 5 Opfølgning

Til sidst laves en opfølgning på øvebanerne i overensstemmelse med planen, samt justeringer efterhånden som lederen lærer nye ting. Her indgår også, hvem lederen ønsker at sparre med i forløbet - for eksempel en kollega, konen, eller en rådgiver.

Figur 1

