



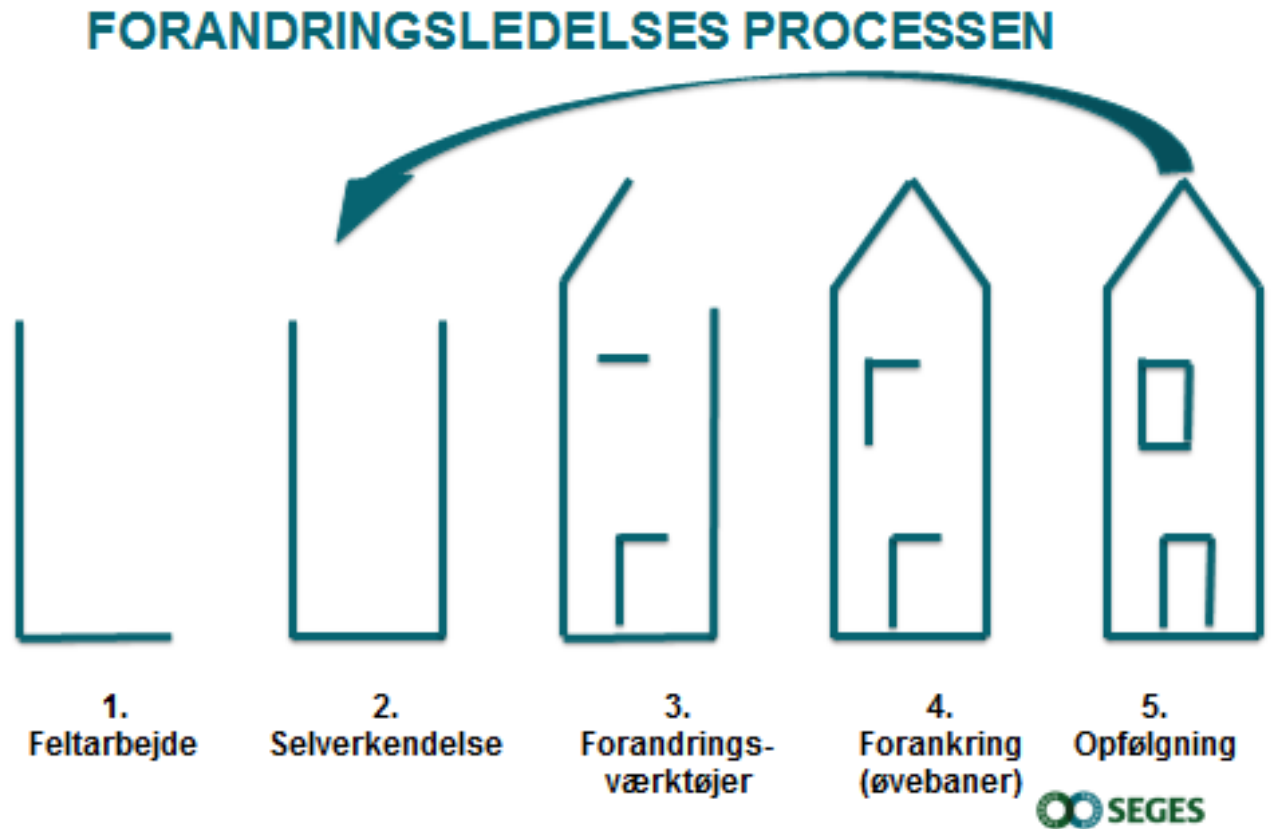
## Forandringsledelsesprocessens 5 trin

Ulrik Toftegaard Jensen, projektleder SEGES Kvæg

Daglig ledelse er et håndværk, som landmanden skal mestre, for at sikre en rentabel produktion i fremtiden. 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.

### Hvor skal der forandres

Projektet Forandringsledelse vil bl.a. afdække, hvor lederen har behov for forandring. Det sker ved at arbejde med lederne og deres ledelse på en række kvægbedrifter. Fx i forhold til selverkendelse, relationer til medarbejderne, lederstile og sprog. Alle sammen faktorer der er i spil i den daglige ledelse bl.a. i forbindelse med tavlemøder, ugemøder eller instruktioner på staldgangen. Derudover sættes 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 f.eks. være kommunikation med de ansatte (krops-

sprog, ugemøder), uddelegering af ansvarsområder, eller at lederen vil skabe 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 diskuteres også hvilke vaner, der skal ændres.

### **4. Forankring**

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

En øvebane kan f.eks. 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 godmorgen til sine ansatte. Det øves indtil det er en fast rutine. Dernæst vil lederen gerne holde faste tavlemøder. Først startes der med weekplanneren, hvor opgaverne fordeles. Derefter kobles "hvad gik godt" og "små ideer" på tavlemødet. Til sidst kobles mål og indsatser 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 der 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 – f.eks. en kollega, konen, eller en rådgiver.