



NY RÅDGIVNINGSMETODE SKAL HJÆLPE LANDMÆND MED LEDELSESUDFORDRINGER

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Et ledelsesprojekt på SEGES er ved at udvikle en rådgivningsmetode målrettet de landmænd, der oplever ledelsesudfordringer, og som samtidig har viljen og økonomien til at gøre noget ved det.

Den 30. oktober havde SEGES-projektet "Hvad gør de bedste bedre?" besøg af Morten Fogsgaard, psykolog og partner i UKON og erhvervs-Ph.d.-stipendiat i ledelses- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet. Han skulle i samarbejde med projektgruppen ved SEGES samt Sine Maria Sloth Harving, ledelsesrådgiver i LMO, og Benny Lage, virksomhedsrådgiver i Jysk Landbrugsrådgivning, finde frem til en rådgivningsmetode, der kan hjælpe en stor del af de danske landmænd med deres ledelsesudfordringer.

LEDELSESMODELLER SKAL BRUGES I RÅDGIVNINGEN AF LANDMÆND

På udviklingsdagen præsenterede Morten Fogsgaard tre ledelsesmodeller, der bygger på teori indenfor ledelses- og organisationspsykologi. Modellerne skal anvendes til at forstå forskellige ledelsessystemer, og på udviklingsdagen bearbejdede og tilpassede deltagerne modellerne, så de kan anvendes som rådgivningsmetode i landbruget.

"Ledelsesmodellerne er tre måder at forklare forskellige ledelsessystemer ud fra. Formålet er, at ledelsesrådgiverne kan anvende metoderne til at forstå kundens situation og rådgive derudfra, når de sidder overfor deres kunder. Men landmændene kan også selv bruge modellerne, så de kan forstå deres eget ledelsessystem og se, hvad der lykkes, og hvad der kan forbedres," forklarer Jørgen Kroer, seniorkonsulent ved SEGES og projektleder på projektet. Du kan læse

en kort opsummering af de tre ledelsesmodeller til sidst i artiklen.

NY TILGANG TIL LEDELSE KRÆVER MENNESKELIGT OG ØKONOMISK OVERSKUD

De tre ledelsesmodeller er udvalgt på baggrund af to undersøgelser, der har forsøgt at tegne en karakteristik af de to grupper af landmænd, der økonomisk set placerer sig i den bedste og midterste tredjedel. Ledelsesmodellerne er således målrettet landmænd med en god eller gennemsnitlig økonomi. Dette skyldes, at det kræver tidsmæssigt, ressourcemæssigt og økonomisk råderum og overskud at kaste sig ud i en ny tilgang til ledelse på sin bedrift, og det kan være svært at finde, hvis regnskabet bløder.

"Det er vigtigt, at der er plads til at øve sig og lave fejl. Det kræver lyst, overskud og engagement at arbejde med ledelse og flytte sig ledelsesmæssigt. Man skal tro på, at det kan lykkes," forklarer Jørgen Kroer.

"LEDELSES DAG 2015" LØFTER SLØRET FOR PROJEKTETS RESULTATER

Næste skridt for projektet er, at de to rådgivere, der deltog på udviklingsdagen, Sine Maria Sloth Harving og Benny Lage, skal afprøve rådgivningsmetoderne hjemme i henholdsvis LMO og Jysk Landbrugsrådgivning. Dernæst kan projektet finpudse værktøjerne, inden "Ledelsesdag 2015" løber af stablen den 8. december, hvor en større gruppe af ledelsesrådgivere er inviteret. Her vil de bl.a. at få indsigt i, hvordan de bedste og de gennemsnitlige bedrifter forholder sig til deres ledelsesopgave, og hvilke ledelsesudfordringer de står overfor. På dagen vil Morten Fogsgaard desuden komme med input til, hvordan man kan forstå og rådgive ud fra bedriftens situation og ledelsesopgave, ligesom ledelsesrådgiverne vil blive præsenteret for den nye rådgivningsmetode, som projektet har udviklet, og få mulighed for at arbejde videre med den.

Se [materiale fra udviklingsdagen](#).

OPSUMMERING AF DE TRE LEDELSESMODELLER

MODEL 1: BLIKKE PÅ LEDELSE

"Blikke på ledelse" tilbyder fire forskellige "rammer" at se organisationer ud fra:

1. Den strukturelle ramme, der har en rationel tilgang til problemløsning igennem optimering af processer. Man kan sige, at organisationen her ses som en *fabrik*.
2. Human Ressource-rammen, der ser medinddragelse af medarbejderne og hensyntagen til menneskelige behov som løsningen og lægger vægt på, at organisationer og mennesker

har behov for hinanden. Her ses organisationen som en *familie*.

3. Den politiske ramme, der fokuserer på interessevaretagelse og ser forhandling, kompromisser og dannelse af alliancer som en del af dagligdagen. Her ses organisationen som en *jungle* eller *arena*.
4. Den symbolsk-kulturelle ramme, der ser meningsskabelse eller etablering af nye kulturelle mønstre som løsningen. Her lægges vægt på betydningen af handlinger, og der fokuseres på æstetik og at skabe mening. Her ses organisationen som et *tempel* eller *teater*.

Hvordan man anskuer udfordringerne og løsningerne i organisationen, afhænger således af, hvordan den enkelte organisation anskuer sig selv som organisation.

Læs Morten Fogsgaards [gennemgang af model 1 "Blikke på ledelse"](#) fra udviklingsdagen.

MODEL 2: LEDELSE ER NOGET, VI SKABER

"Ledelse er noget, vi skaber" har fokus på at skabe sammenhængskraft i organisationen både oppefra og ned og på tværs. Modellen står i kontrast til den klassiske bureaukratiske organisation, hvor beslutningerne og ordrene kommer fra ledelsen og siver ned igennem virksomheden, og hvor informationerne og de udførende opgaver udspringer nede i virksomheden. Sammenhængskraften skabes på tre niveauer:

1. "Kurs" er det strategiske niveau, hvor der skabes fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver, og hvor man sætter kursen for organisationen.
2. "Koordinering" handler om integration på tværs i organisationen, hvor man skaber velfungerende organisationsstrukturer, processer og samarbejdsflader og mulighed for informationsdeling.
3. "Engagement" fokuserer på at motivere og skabe positive følelser, tro og håb. Her skaber man relationer og netværk, fejrer succeser og håndterer trivsel, frustration og usikkerhed.

De tre niveauer bidrager til, at man leder og skaber resultater på alle niveauer. Ledelse handler ikke kun om at definere en strategi, men også om at træne sin egen kommunikation og koordinering i organisationen og at tænke succes for den enkelte medarbejder og danne stærke relationer.

Læs Morten Fogsgaards [gennemgang af model 2 "Ledelse er noget vi skaber"](#) fra udviklingsdagen.

MODEL 3: RELATIONEL KOORDINERING

"Relationel koordinering" sætter fokus på relationerne mellem medarbejderne i en afdeling, mellem ledere og medarbejdere og relationerne på tværs i afdelinger. En stærk relationel koordinering er vigtig på de fleste arbejdspladser, men særligt de steder hvor faggrupperne er afhængige af hinanden for at gøre et godt stykke arbejde, hvor opgaverne skal løses under tidspres, eller hvor der er stor uforudsigelighed i arbejdet. De to hovedkomponenter i relationel koordinering er relationer og kommunikation. Fundamentet for gode relationer er fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt, mens fundamentet for god kommunikation er, at

den er hyppig, rettidig, præcis og problemløsende. Tilsammen giver de "relationel koordinering", der understøtter kvalitet, effektivitet og trivsel i organisationen.

Læs Morten Fogsgaards [gennemgang af model 3 "Relationel koordinering"](#).

© 2021 - SEGES Projektsitet