

Procesbeskrivelse for Ledelsesprincipper	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	21-12-2016
	Side	1 af 3
Projekt: 7481 Effektive ledelsesformer		



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Med hensigten om at finde frem til, hvilke ledelsesudfordringer landmænd står overfor, blev der d. 29. september holdt et erfa-møde i projektet "Effektive ledelsesformer." Til mødet, der havde temaet "Tag temperaturen på din ledelse," deltog seks landmænd samt repræsentanter fra projektet.

1. Aktiviteter inden mødet

For at spore de deltagende landmænd ind på forløbet og mødets omdrejningspunkt, fik de inden mødet tilsendt et spørgeskema, hvor de skulle besvare spørgsmål om bl.a. koordineringsarbejdet på bedriften og samarbejdet med medarbejderne. Efter alle havde besvaret spørgsmålene, fik de tilsendt besvarelserne, så de dermed kunne reflektere over dem, inden mødet. I den forbindelse blev de bedt om at være særligt opmærksomme på både egne og gruppens besvarelser, der alle blev behandlet anonymt og vist samlet.

2. Selve mødet

Mødet havde overordnet seks omdrejningspunkter: Præsentation, hvad er ledelse?, fremlæggelse af spørgeskemabesvarelser, landmandens fortælling om ledelse, sparring på ledelsesarbejdet samt evaluering af dagen og opfølgning.

2.1. Præsentation

Mødet lagde ud med en præsentation af de enkelte landmænd samt en præcisering fra projektdeltagerne om, hvad deltagerne kunne forvente at få ud af mødet, bl.a. overblik over de vigtigste ledelsesudfordringer på bedriften og inspiration til konkrete ledelsesinitiativer, der kan bidrage til bedre resultater i virksomheden.

2.2. Hvad er ledelse?

Herefter fulgte en kort introduktion til ledelse, bl.a. med udgangspunkt i ledelsesteorien: Kurs, koordinering og commitment. Formålet med introduktionen var at give deltagerne et billede af, hvordan projektlejerne tænker ledelse. Der blev bl.a. fremhævet væsentlige pointer som:

- Hvorfor er det vigtigt at arbejde med ledelse, og hvad er ledelse egentlig?
- Kravene til ledelse skifter hele tiden i takt med, at organisationen og omverdenen udvikler sig, og det skal man lære at forholde sig til
- Ledelse er et middel til at skabe bundlinje
- Resultater skabes ikke ud af det blå, men gennem fokus, systematik, professionalitet og fremsynet-hed

I den forbindelse blev det også fremhævet, at ledere i udvikling mødes af en tredobbelt udfordring, hvilket de hele tiden må forholde sig til og vurdere:

1. Hvilke dele af min tidligere rolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg lære for at få succes i den nye lederrolle?

2.3. Fremlæggelse af spørgeskemabesvarelser

Ud fra besvarelserne på spørgeskemaet blev det klart, at deltagerne havde et stærkt ledelsesfundament at udvikle ud fra, og mange havde prioriteret bedriftens vigtigste mål og indsatsområder. Dog er der plads til forbedringer særligt i forbindelse med arbejdet med møder og struktureringen heraf. Deltagerne fik i samme omgang mulighed for selv at vurdere resultaterne af spørgeskemaet og komme med generel feedback til, hvorvidt spørgsmålene var til at forstå.

Besvarelserne har dog senere vist sig at være lidt for positive, og det er blevet besluttet at lave nogle af spørgsmålene om, da de kan være tvetydige, fx er det svært at uenig i, at man som leder skal give medarbejderne individuel feedback på deres opgaveløsning. I stedet for den nuværende svarmulighed, bliver det derfor lavet om til: Hvor godt passer følgende udsagn på din virksomhed?

2.4. Landmandens fortælling om ledelse

For at få deltagerne til at reflektere over egen ledelse og inspirere hinanden blev arbejdet med ledelse rettet direkte mod den enkelte landmand. Det foregik konkret ved, at der blev lavet tre grupper med to landmænd og en rådgiver, der skulle tale sammen af to runder på hhv. 10 og 5 minutter.

I første runde interviewede rådgiveren den ene landmand, mens den anden lyttede og noterede. Spørgsmålene var her:

- Hvad er dine vigtigste styrker som leder? Hvad er det konkret, du kan/gør som virker?
- Hvor har du dine udfordringer som leder? Hvad er det, du skal gøre mere eller mindre af?
- Hvilke tanker har du fået fra dine egne og fra gruppens besvarelser?
- Vi har talt om mange ting, er der noget, du særligt vil fremhæve?

I anden runde genfortalte den lyttende landmand det sagte, mens rådgiveren noterede mest muligt. Herefter blev processen gentaget, hvor rådgiveren interviewede den anden landmand, mens den første landmand genfortalte.

2.5. Sparring på ledelsesarbejdet

Ud fra indsigterne i deres arbejde med ledelse, skulle deltagerne herefter sætte ord på, hvilke udviklingsområder, de havde fået øje på, samt hvilke ledelsesudfordringer de så på daværende tidspunkt, og hvorfor det var vigtigt for dem at gøre noget ved det. Det blev konkret eksekveret ved, at der blev lavet to grupper med tre landmænd, en rådgiver og en konsulent. Konsulenten lagde ud med at interviewe en af landmændene i 10 minutter ud fra spørgsmålene:

- Hvad blev du opmærksom på?
- Hvad er dine styrker?
- Hvad er dine udfordringer?
- Hvad bliver vigtigt og hvorfor?
- Hver er dit næste skridt?

De to landmænd og rådgiveren havde efterfølgende 5 minutter til at reflektere over samtalen:

- Hvad hører vi?
- Hvad vil vi gerne høre mere om?
- Hvad får det os til at tænke på?

- Hvad bliver tydeligt, eller hvad træder særligt frem?

Afslutningsvist samlede konsulenten og den interviewede landmand op i 5 minutter:

- Nu når du har hørt dem, og du har haft tid til at tænke...
- Hvad vil du tage fat i først?
- Hvordan vil du gøre det?

Processen blev herefter gentaget, så alle tre landmænd fik supervision. Med udgangspunkt i øvelsen skulle deltagerne slutteligt tage stilling til, hvordan de kunne arbejde videre med de ledelsesudfordringer, de havde identificeret. De forholdte sig bl.a. til spørgsmålene:

- Hvad er mit næste skridt?
- Hvad vil jeg gøre?
- Hvordan kan vi/andre se, at du er nået i mål?

2.6 Evaluering af dagen og opfølgning

Mødet blev afsluttet med en evaluering af dagens arbejde, og der blev aftalt tider for, hvornår de enkelte landmænd kunne få individuel opfølgning på deres fremadrettede arbejde med ledelse.