



AP 3 BEST PRACTICE FOR LEDERGRUPPER FOKUSERER PÅ NI INDSATSOMRÅDER

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Hvordan kommer en ledergruppe til at fungere optimalt? Det kræver fokus på virksomheden og opgaverne, gruppens formål og udbytte samt deltagerne og mødestrukturen. Samtidig skal der være tillid og kontrol, konflikter skal håndteres, og viden skal deles.

Adspurgt om, hvad der gjorde ham til en god leder, fortalte en ældre landmand denne historie: "Jeg gør ligesom ejeren gjorde, dér hvor jeg er udlært. Jeg prøver hele tiden at være lidt foran det, der skal ske. Der, hvor jeg er udlært, lagde ejeren sig altid ind på divanen en times tid efter frokost. Her lå han og lagde planer for eftermiddagen, næste dag og næste uge. På den måde var han hele tiden lidt foran og havde overblik over, hvad der skulle ske."

Dengang var det nok at lægge sig ind på divanen og tænke lidt over de næste dage, samtidig med at man faldt lidt hen. Det kan mange sikkert stadig klare sig med, men for andre skal der lidt mere til. Bedrifterne oplever i dag et langt større pres fra omgivelser, øget tidsforbrug og kompleksitet.

Her får du et bud på, hvordan du kan involvere dine ledere, ansvarlige medarbejdere og andre til at hjælpe dig med at være foran med planer, begivenheder og særlige tiltag. Ligesom andre ledere har du sikkert også ind imellem lidt vanskeligt ved selv at have hele overblikket.

Målet med at involvere og bruge ledergruppen aktivt kan beskrives som en taburet med tre ben:

- Du etablerer og holder fast i den kurs, du har for bedriften, og udbreder den via ledergruppen nedad i organisationen
- Du koordinerer tiltag både på tværs og over tid og sikrer rettidig og problemløsende

kommunikation

- Du skaber grundlag for motivation og trivsel med tillid og videndeling blandt dine medarbejdere

Hvem er ledergruppen?

Hvem, der udgør ledergruppen på den enkelte bedrift, er vidt forskelligt. Nogle steder er det far og søn, andre steder er det ejer, hustru og driftsleder, og andre steder igen er det ejer, rådgiver og driftsleder. Er der en bestyrelse eller et gådråd på bedriften, er de også en del af virksomhedens ledelseskerner.

Ledelseskernen udgør den gruppe af deltagere, som har et ansvarsområde ud over den daglige drift, eller som er med til at træffe beslutninger om bedriftens udvikling og resultater. Det er altså vidt forskelligt, hvem der udgør ledelseskernen på den enkelte bedrift. Generelt gælder, at driftsfællesskaber og virksomheder med mange produktionsgrene ofte har gavn af at tænke i, hvem der indgår i ledelseskernen, fordi ledelsen er fordelt på flere hænder. "Ledelseskernen" er her blot defineret som den gruppe, der udgør den overordnede ledelse på bedriften. Det gør ledelseskernen mere fleksibel og håndterbar i virksomheder med få ansatte.

Der er to overordnede områder, der er vigtige at forholde sig til, og som må gå hånd i hånd, hvis ledelseskernen skal bidrage og være en aktiv og effektiv hjælp for dig og din bedrift. For det første er der alt det bløde med motivation, tillid, videndeling, engagement og motivation, og for det andet er der alt det hårde som struktur, systematik, økonomi, data og rapportering. Begge dele skal have plads og opmærksomhed.



Et fokus på ledelseskernen handler kort sagt om at få mest muligt ud af din ledelse ved at involvere dine ledere og dine andre vigtige interessenter samt etablere den kerne af personer, der har et særligt ansvar på din bedrift og derfor skal være med til at træffe beslutninger om bedriftens fremtid på kort og langt sigt. Her beskrives en række områder, som kan være nyttige at forholde sig til, hvis du, for eksempel i samarbejde med din lokale ledelsesrådgiver, vil bruge din ledelseskerner mere aktivt.

Kig på din virksomhed

"Min bedrift er næsten vokset fra mig. Jeg ville jo gerne bare være håndværker og arbejde i stalden, men nu er der så meget andet, jeg skal, og som jeg egentlig ikke har lyst til."

Hvad er det for en virksomhed, du driver? Hvad vil du gerne have, at den gør for dig? Og hvordan kan du forme din virksomhed, så den bidrager til dine værdier? For langt de fleste landmænd er virksomheden selve eksistensgrundlaget for dem og familien, men også andre forhold kan være vigtige. Måske skal virksomheden give ejer den frihed, han får i selv at kunne træffe beslutningerne. Det kunne også være, at virksomheden skal give ham fleksibilitet og mulighed for at være hjemme, når børnene får fri osv.

Mange har en formuleret en vision og strategi for bedriften. Nogle har en klar fornemmelse, og andre igen følger den retning, de har inde i hovedet, som styrer deres valg og fravalg.

Det vigtigste lige nu er, at du er – eller bliver – helt afklaret med, hvad du ønsker, at din virksomhed skal gøre for dig, og hvilke visioner og drømme du har for fremtiden. Hvem er de vigtigste interessenter? Hvad forventer de? Og hvordan håndterer du forskellige og sommetider modstridende interesser?

Prøv at lade være med at gå hurtigt videre. Læg dig for eksempel en time på divan og overvej spørgsmålene. Eller endnu bedre: Tal med dine nærmeste, som f.eks. din familie, dine ansatte og dine rådgivere, så du er mere sikker.

Kig på opgaven

Da han skulle lægge om til økologi, havde lederen vanskeligt ved at forholde sig til reglerne. En rådgiver bidrog med faglige kompetencer. Det hjalp lederen til at præcisere de vigtigste handlinger og efterfølgende udforme et egentligt budget. Det er fint med mål, men de kan være svære at forholde sig til, før de skal tænkes ind i konkrete handlinger. Det er vanskeligt at lede og uddelegere, før målene er helt konkrete og udmøntet i handlinger.

Når du har fundet ud af, hvad du ønsker at få ud af din virksomhed, så kig på de opgaver, der er absolut vigtigst at lykkes med. Det kan være både kortsigtede og langsigtede opgaver som f.eks. optimering, bedre afkastningsgrad, bedre harmoni mellem jord og dyreenheder, vækst eller risikohåndtering, sikring af, at de rette medarbejdere er på bedriften til den kommende sæson, eller at skabe mere tid til dig selv.

Med andre ord: Sæt opgaven i centrum. Der kommer ofte rigtig mange opgaver på bordet, og det kan være svært at prioritere. Hvem kan hjælpe dig med at prioritere og træffe beslutninger? Ligesom mange af dine kolleger kan du nok heller ikke det hele, og du må prioritere mellem vigtige opgaver.

Det kræver mod at træffe valg og vælge fra, og det er vigtigt at få vendt og drejet opgaverne og få dem tænkt så godt igennem som muligt. Hvad vil du fokusere på, og hvem kan du sparre med? Du er allerede nu godt i gang med at involvere din ledelseskerne og skabe rammerne for dens arbejde.

Et bevidst valg giver et klart fokus på de vigtigste opgaver og giver samtidig mulighed for at formulere, tydelige fælles mål.

I en ledelseskerne, som har den nødvendige forpligtelse til et fælles mål, er der en fælles forståelse af, hvad man skal lykkes med. Hvis der er vanskelige prioriteringer og konkurrerende interesser, eller hvis konflikterne spidser til, kan de håndteres konstruktivt med udgangspunkt i den fælles opgave.

Kig på formål og udbytte

På en bedrift med fire ansatte havde ejer opsagt driftslederen og kørte nu bedriften uden mellemledere. Det gav store vanskeligheder, fordi ejeren ikke havde det fornødne kendskab til selve produktionen. En analyse viser, at bedriften har minimum én mand for meget ansat sammenlignet med tilsvarende bedrifter. Efter at ejer har opdaget den trængte økonomi, overvejer han en ny organisering med øget brug af rådgivere i ledelseskernen til at bygge bro mellem ejer og medarbejdere via tydeligere forventningsafstemning og ansvarsfordeling.

For at sikre, at din ledelseskerne er velfungerende, skal du og dine ledere have forventningsafstemt, hvad formålet med og udbyttet af ledergruppen skal være. På et mere praktisk niveau er det også vigtigt, at der er et tydeligt formål og mål med ledergruppens møder, så alle kan se sig selv i dem og ved, hvad der forventes af dem på det enkelte møde.

Formål og udbytte

Hvorfor er det vigtigt, at der er en ledergruppe på din bedrift? Hvad ville du gå glip af, hvis du afskaffede ledelseskernen? Svarene på disse to spørgsmål kan være med til at afklare, hvorfor eller om en ledelseskerne i det hele taget er relevant på din bedrift.

Fordi driftsledere ofte er travlt optaget af at få driften til at fungere i deres egne ansvarsområder, og fordi ledelseskernen sandsynligvis ikke er samlet så ofte, kan der være en risiko for, at den enkelte driftsleder taber fokus på det fælles ansvar og de opgaver og resultater, der skal løses gennem tværgående beslutninger og initiativer.

Når ledelseskerner har tydelige fælles mål, giver det dem mulighed for at prioritere de fælles mål mindst lige så højt som de individuelle mål for deres egne ansvarsområder, driftsgrene og staldafsnit. Her er det vigtigt, at de individuelle og de fælles mål passer sammen.

Undersøgelser har vist, at mange ledergrupper ikke har klare og meningsfulde mål og derfor

ikke leverer effektivt. Derfor kan det være en god ide at sætte din ledelseskernes i system. Det giver deltagerne mulighed for at indordne deres individuelle mål og interesser under de overordnede fælles mål.

Struktur på møderne

Får du tydeligt sagt, hvorfor ledelseskernen på din bedrift er vigtig, og hvilket formål den har, er det med til at skabe en fælles opfattelse af, hvad formålet med ledelseskernens møder er. Det er ikke usædvanligt, at de enkelte medlemmer i en ledergruppe har forskellige opfattelser af, hvad formål og udbytte af ledermøderne skal være, og hvorfor de i det hele taget sidder der.'

Du bør derfor med jævne mellemrum løfte din ledergruppe ud af de daglige opgaver, prioriteringer og problemløsninger, så I kan afstemme, hvorfor I er samlet, og hvad der skal komme ud af jeres møder. Det giver mening at gøre det med jævne mellemrum, fordi udviklingen kan betyde, at din ledelseskernes formål ændrer sig over tid.

Ligesom for andre grupper, der mødes, er det vigtigt, at alle i din ledelseskernes ved, hvorfor de er indkaldt til møde, og hvad de hver især skal bidrage med.

Det er din opgave som ejer at informere dine medarbejdere, så nedenstående spørgsmål er besvarede og står klart for alle:

- Hvad er formålet med mødet eller forløbet?
- Hvem skal deltage?
- Hvad forventer du at få ud af det?
- Hvad er vigtigst for dig som ejer?
- Hvad forventer du som ejer af dine deltager(e)?
- Hvad kan deltageren/deltagerne forvente af dig som ejer?
- Hvad er deres rolle undervejs?

Kig fleksibelt på deltagerne

Ledelseskernen på din bedrift omfatter de personer, som er med til at træffe de beslutninger om bedriftens udvikling, der rækker ud over deres egne faglige opgaver. I landbruget er det som nævnt typisk, at ledelseskernen veksler fra bedrift, alt efter hvad der giver mening. Når du har besluttet dig for, at du har brug for en ledelseskernes, er det vigtigt, at du herefter forholder dig til, hvem der skal udgøre ledelseskernen i din organisation? Og om du har de rette medarbejdere med? Skal der ryddes op i, hvem der deltager, eller skal der suppleres?

Det næste spørgsmål, der rejser sig er, om alle i ledelseskernen skal involveres i alt? Eller om det skal afhænge af opgavernes art som i eksemplet nedenfor.

På en bedrift var ledelseskernen defineret som far, søn (ejer), sønnens ægtefælle og driftsleder. Til de månedlige ledermøder mødtes far, søn og driftsleder. Her koordinerede de opgaver og initiativer for den kommende periode og aftalte og fordelte initiativer. Hver tredje måned mødtes far, søn og ægtefælle. Her var familiens økonomi på programmet med opfølgning på budgetter m.m. Beslutninger ud fra budgetter og nøgletal blev diskuteret og truffet. Og endelig mødtes ægtefælle og ejer en gang om året til et heldagsmøde, hvor de med en rådgiver udefra fik diskuteret og afstemt virksomhedens

kurs og krav i forhold til de ønsker og familieværdier, som de gerne ville leve ud.

Kig på din mødestruktur

To områder træder særligt frem, når du har defineret din ledelseskerner: Hvor ofte skal ledelseskernen mødes, og hvem skal deltage? Læg vægt på fleksibiliteten, så kun dem, mødet er relevant for, deltager og skab dermed en mødestruktur, der passer til opgaven og dit tidsperspektiv.

For mange landmænd kan det være gavnligt at lave et årshjul, når de overvejer, hvem der skal med til møderne, og om alle møder skal være ens. Prøv at overveje, hvordan du og deltagerne i din ledelseskerner kan mødes om det, der er vigtigt, og hvordan I undgår at møde jer ihjel.

Et årshjul giver et overblik over det, bedriften skal eller ønsker at gøre det kommende år. Det giver ledelseskernen et overblik over helheden og de enkelte aktiviteter og ikke mindst et overblik over, hvordan de enkelte ting hænger sammen.

Skriv det kommende års vigtige aktiviteter ned. Det giver dig mulighed for at planlægge smartere, så du f.eks. ikke holder strategimøde, inden økonomirapporten er klar. Beslut, hvilke forskellige møder der kan hjælpe, hvem der skal deltage, hvilke oplysninger der er brug for til de enkelte møder, og hvordan de er afhængige af hinanden. Brug data fra årsrapport, budget, budgetopfølgning, produktionskontroller m.m.

Et årshjul for den økonomiske og strategiske styring kan helt overordnet indeholde:



Selvfølge med budgetopfølgning ved hvert møde.

I den ideelle situation er der en række møder på forskellige niveauer, og årshjulet styrer formål og udbytte af de enkelte møder. I figuren nedenfor er der et bud på, hvordan den samlede mødestruktur kunne se ud for en bedrift med en ledelseskerner. Pointen er, at deltagerne er med der, hvor det er relevant, og at der er en sammenhæng i møderne fra niveau til niveau. Meget groft sagt kan man sige, at informationerne flyder opad, og opgaverne flyder nedad.

Formål	Interval	Deltagere	Udbytte og mål	Ejer / deltagers tidsforbrug
Vision og værdier	En gang årligt	Ejer, ægtefælle, evt. rådgiver	Vision, værdier og strategier	12 / 36 timer
Økonomi	4 gange årligt	Ægtefælle, advisory board og rådgiver	Budget, nøgletal, initiativer og opfølgning	12 / 48 timer
Planstyring	10 gange årligt	Ejer og driftsledere	Resultater, økonomi, personale og planer	20 / 80 timer
Motivation og socialt	8-12 gange årligt	Alle medarbejdere	Motivation, trivsel, informationer	9 / 52 timer
Uge/tavlemøde	52 gange årligt	Driftsleder og medarbejdere	Driftsopfølgning, resultater, næste uges plan	4 / 65 timer

Overvej, hvad lederen fra en produktionsgren skal tage med sig fra økonomiopfølgningerne og gøre noget ved i egen driftsgren. Overvej også, hvad driftslederne kan byde ind med på økonomimøderne. Det kunne f.eks. være info om vedligeholdelsesomkostninger og dieselforbrug, samt selvfølgelig hvad de forventer at kunne levere.

På en bedrift med en ejer og en bestyrelse samt en driftsleder, er driftslederen involveret i budgetprocessen og byder ind med, hvad han forventer at producere og forbruge i kr. og ører. Driftslederen deltager i ledelseskernen i dele af økonomimøderne og sparrer med ejer om budget og leder sine medarbejdere ud fra aftaler og budgetter. Han er således involveret i at sætte mål for det økonomiske resultat og er dermed også motiveret for at indfri forventningerne.

Kig på før, under og efter

Alle møder har et før og et efter, og meget tyder på, at ikke kun det, der sker på selve mødet, er vigtigt, men også det, der sker før og efter et møde. Måske kender du fornemmelsen af at komme til et møde, hvor deltagerne ikke har sat sig ind i dagsordenen og måske ikke har forberedt sig, som de var blevet bedt om. Efter møderne har du måske også oplevet, at de aftaler, der blev indgået på møderne, mere blev betragtet som hensigtserklæringer end som opgaver, den enkelte havde ansvar for.

Det vigtige sker også mellem møderne. Følg løbende op, giv feedback og skab tillid og troværdighed. Ledelseskernen skal også ledes og med en ihærdig opfølgning på aftaler, bliver det muligt for ledelseskernen at skabe en tillidsfuld kultur, hvor de opgaver, der besluttet på møderne – fordi de er vigtige – også bliver lavet. Det må ikke være spild af tid at gå til ledermøder, derfor skal beslutningerne gennemføres. Banalt for nogen, men vældig svært for andre, og når aftalte opgaver ikke kan honoreres, har du med rettidig opfølgning mulighed for at korrigere og kommunikere ændringer og undersøge, hvordan du som leder kan hjælpe den ansvarlige med at overkomme de forhindringer, der står i vejen.

En ejer med 400 ha og andre aktiviteter har fået fokus på mødestrukturen i ledergruppen. Han følger op på de beslutninger, ledelseskernen skal udføre. Han får hjælp fra sin kone, der bidrager i ledelseskernen med systematik. Det er hende, der får skrevet de dagsordener og handlingsplaner, som ejer laver opfølgning ud fra.

Kig på tillid og kontrol

Tillid er viljen til at gøre sig sårbar i forhold til et andet menneskes handlinger ud fra forventningen om, at den anden vil udføre en bestemt handling (så den ikke skader tillidsgiver), selv om tillidsgiver ikke kan overvåge eller kontrollere den anden.

Viser man andre tillid, accepterer man samtidig sin egen sårbarhed i forventningen om, at andre ikke udnytter en. På en arbejdsplads viser en leder medarbejderne tillid ved at afgive kontrol og ansvar til medarbejderne i forventning om, at de ikke udnytter situationen. Lederen bevilger måske et pauserum til medarbejderne, men forventer, at de stadig udfører de opgaver, de har på bedriften – også selvom de har mulighed for at gemme sig i rummet. Et andet eksempel kunne være en leder, der har tillid til, at medarbejderne udfører deres arbejde ordentligt ude i stalden, selvom han ikke hele tiden kigger dem over skulderen.

Hvordan skabes den gensidige tillid? Svaret er, at tillid skabes og udvikles i samarbejde gennem dialoger, kendskab til hinandens forskelligheder og klare handlinger over tid.

Man kan ikke sige tillid uden også at sige kontrol. "Tillid er godt, kontrol er bedre" er ofte en sætning, som bliver sagt lidt i spøg, men jo også med en vis alvor. Tillid og kontrol bliver ofte set som hinandens modsætninger. Det er enten tillid eller kontrol.

Men mens tillid er en forudsætning for, at en ledelseskerner kan skabe gode resultater, er kontrol en mindst lige så stor forudsætning for at skabe resultater. Som leder er det din opgave at arbejde med at finde ud af, hvordan kontrol understøtter tillid. I stedet for kontrol kunne man også sige opfølgning. Opfølgning, som støtter mål og opgaver m.m. Når opfølgningen har det formål at hjælpe den enkelte leder i ledelseskernen med at lykkes med sine opgaver, får opfølgningen (eller kontrollen) en mere positiv og fremadrettet funktion. Derfor bør kontrollen, eller opfølgningen, ideelt set være aftalt, og formålet bør være at hjælpe den opgave, der skal løses, bedst på vej.

Kontrol kombineret med tillid sætter opgaven i centrum, og i en tillidsbaseret kultur vil kontrollen ses som et samarbejde, hvor forskellige muligheder undersøges, og hvor løsningerne tilpasses, når opgaven er udfordret. Tillid og kontrol supplerer hinanden bedst, når kommunikationen går begge veje, er hyppig, rettidig og problemløsende, og når der er et fælles mål. Derfor er det vigtigt, at du kigger på din virksomhed og opgaven som beskrevet i de første to afsnit.

Der er to sidestillede driftsledere på bedriften. Den ene er stærk på vedligehold af maskiner, mens den anden mangler kompetencer på det område. Sidstnævnte beder om hjælp hos driftslederen, som er god til vedligehold, og de får aftalt en ny struktur for maskinvedligehold og ansvarsfordeling. Det kan lade sig gøre, fordi der i ledelseskernen er et tillidsforhold, hvor ingen er bange for at erkende sine mindre stærke sider og bede om hjælp, når løsningen af en opgave er truet.

Magt og konflikt

Magt får ofte en misfarvning af noget ubehageligt, noget uhensigtsmæssigt og noget, der helst skal lægges låg på eller forties. Det er ikke altid god skik at tale om magt. Men magt eksisterer og er hele tiden i lokalet, så hvorfor skal magten ikke frem i lyset og bruges konstruktivt.

Ejeren har magten. Han kan sætte hælene i, sige fra, tage beslutninger eller sætte ting i gang. Det er et vilkår, og det er samtidig et ledelsesværktøj, der er lige så godt og anvendeligt som mange andre. Noget er ikke til diskussion, så hvorfor bruge tid på at diskutere det eller foregive, at der er medbestemmelse eller indflydelse. Det koster på tillidskontoen. Det er ikke usædvanligt, at beslutninger bliver gennemført under foregivelse af, at der har været medbestemmelse, uden at det rent faktisk har været tilfældet. Ton rent flag, når det er nødvendigt, sig det, som det er, og giv det mening.

Men magten kan findes mange steder. Hvad sker der for eksempel, når ejeren flere gange har sagt, at der skal ryddes op i laden, og det ikke sker? Ja, så er magten måske flydt et andet sted hen. Eller hos hvem ligger magten, når ejeren er bekymret for at give ubehagelig feedback til en medarbejder, fordi han er bekymret for, om medarbejderen rejser?

Magt kan imidlertid også ses på en anden måde. Det kunne jo være, at den, der magter opgaven, har magten. Er det den gældende kultur, kan ledelseskernen dele opgaverne imellem sig, og den, der er bedst til opgaven, har bolden, fordi han eller hun magter opgaven. De bedste kompetencer til opgaven kommer hermed i spil, og videndelingen understøttes.

Årsagen til mange konflikter kan sikkert findes i uhensigtsmæssige magtstrukturer, og måske derfor ses konflikter ligesom magt som noget negativt. Erfaringer fra andre ledergrupper viser dog tydeligt, at mangel på konflikter gør ledergrupper mindre effektive. Altså hvis man pakker konflikter ned og ikke taler om uenigheder, vokser de og spreder dårlig effektivitet i ledelseskernen.

En effektiv ledelseskern forholder sig konstruktivt og undersøgende til konflikter. Det positive ved en konflikt, en uenighed eller en uoverensstemmelse er, at de kan ses som en anledning til læring, fordi forskellige holdninger, erfaringer, viden og kompetencer giver forskellige vinkler på samme sag. Når vi giver os tid til at undersøge forskellige perspektiver på og oplevelser af en sag, er der også stor sandsynlighed for, at løsninger og valg bliver bedre. Konflikter kan dreje sig både om en sag og om personer. I begge tilfælde er det væsentligt at være undersøgende. Når ledelseskernen repræsenterer forskellige perspektiver, bliver konflikter en naturlig del af udviklingen. Netop den forskellighed, som ledelseskernen repræsenterer, bliver det brændstof, der skal drive udviklingen og sikre nye perspektiver på opgaverne og effektive problemløsninger. Konflikter, der håndteres konstruktivt, gør videndeling til et naturligt element i ledelseskernens opgave.

Der er rigtig mange eksempler på magt og konflikt i generationsskifter, i form af at den ældre generation har svært ved at slippe i tide og overlade bedriften til næste generation. Nogle gange resulterer det i to forskellige ledelsesstile på en og samme tid, og det kan medføre, at mange ansatte rejser fra bedriften.

En søn opdager, at hans ledelsesstil faktisk ligner hans fars. Han indser, at han ikke vil begå samme fejl som sin far, og derfor vælger han bevidst at arbejde med kommunikation og finansiering af ejerskiftet. Farens rolle på bedriften efter ejerskiftet bliver nu konkret taget op i ejerskiftdialogerne, sådan at sønnen kan etablere sin egen nye lederstil efter ejerskiftet. I ejerskiftet er det moderen, der formidler kontakten mellem

søn og far.

Videndeling

De fleste har nok svært ved at se værdien af en ledelseskerner, hvis alle sidder og holder deres viden for sig selv. Uanset hvilket formål ledelseskernen har, er det vanskeligt at komme uden om, at vidensdeling er en forudsætning for, at ledelseskernen kan lykkes med sin opgave, fordi ledelseskernen ofte har sin styrke i, at der er forskellig viden og færdigheder på tværs af deltagerne.

Lederkerner etableres ofte for at skabe samarbejde og udnytte deltagernes forskellige viden og kompetencer på tværs af ansvarsområder, afdelinger og fagområder. Den effektive ledelseskerner arbejder bevidst på, at mængden af fælles viden bliver så tilpas stor, at den kan løse de opgaver, den er sat til. Videndeling er ikke nogen selvfølge, og mangler der tillid, og er opgaven og det fælles formål uklart, bliver det vanskeligt at praktisere videndeling, for hvad er det egentlig, man skal dele og hvorfor, og kan det skade mig? Omvendt kan videndeling understøtte opbygningen af gensidig tillid og respekt.

Den enkelte deltager og hele gruppen må derfor med passende mellemrum løfte sig ud af ledergruppen og undersøge måden, der kommunikeres på i gruppen, og stille sig selv spørgsmål som:

- I hvor høj grad taler vi sammen på en måde, der er til at forstå?
- Hvor ofte kommunikerer vi omkring ting, der skal løses?
- I hvor høj grad samarbejder vi om at løse et problem fremfor at skyde skylden på andre?
- I hvor høj grad stiller jeg mig til rådighed, også selv om problemerne ikke direkte vedrører mig?

På en svinebedrift deltog tre medlemmer af ledelseskernen i forskellige erfamøder. De udviklede en kultur, hvor hver enkelt delte sin nye viden fra det seneste erfa-møde med de andre, og ud fra den nye viden, de havde fået, blev det diskuteret, om de skulle sætte noget nyt i værk.

En landmandsfamilie med mand, kone og to voksne børn tog et kommunikationskursus. Derudover fik de lavet et DB-tjek, som viste et indtjeningspotentiale. DB-tjekket pegede på forskellige forbedringsmuligheder, og i en videndelingsproces samlede deltagerne forslag til forbedringer i alle led af virksomheden. Særligt blev ledelsesansvaret på et af produktionsstederne tydeliggjort. På denne ene bedrift er antallet af grise pr. årssø foreløbig steget med tre grise.

UDSAGN	Her kan jeg opnå lettere og bedre resultat	Det har jeg godt styr på
Virksomhed Min virksomhed er afklaret og stærkt orienteret mod at realisere vision, værdier og strategier.		
Opgaven		

Opgaver I min virksomhed er der prioriteret skarpt. Opgaver er valgt fra, og de vigtigste opgaver er sat i system.	☐	☐
Formål og udbytte Deltagere i ledelseskernen på bedriften kender entydigt formål og forventninger til deres deltagelse i ledergruppen.	☐	☐
Deltagerne Deltagere i ledelseskernen er valgt fleksibelt ud fra deres bidrag, og deres fortsatte deltagelse er jævnligt til dialog.	☐	☐
Mødestruktur De sammenhængende møder hen over året bygger på tidligere møder, og der er en klar sammenhæng mellem de forskellige ledelsesniveauer.	☐	☐
Før, under og efter Tydelige dagsordener og referater betyder, at deltagerne møder forberedt op og gennemfører beslutninger.	☐	☐
Tillid og kontrol Tillid og kontrol er jævnligt til åben dialog og støttes af fælles hyppig, rettidig og problemløsende kommunikation.	☐	☐
Magt og konflikt Ledelseskernen forholder sig konstruktivt og undersøger til både faglige og personlige konflikter.	☐	☐
Videndeling Ledelseskernen arbejder bevidst på, at den fælles viden er så tilpas stor, at den kan løse de opgaver, den er sat til at løse.	☐	☐

GEM den udfyldte formular på din pc til efterfølgende brug.