

Projekt:

”Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling” – forandringsledelse arbejds pakke 5



Journalnummer: 14-0546959

22. maj 2017

Kære testlandmand

Tak fordi du vil deltage i projektet "Forandringsledelse". I dette brev kan du læse mere om, hvad projektet går ud på, og hvad du får ud af deltagelsen.

Kort om projektet

Vigtigheden af god ledelse stiger i takt med, at bedrifterne vokser, og flere medarbejdere kommer til. Projektets formål er at udvikle dine ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling og derigennem opnå gode produktionsresultater gennem god ledelse af medarbejderne.

Gennem projektet ønsker vi samtidig at lære fra dig, din viden og erfaringer omkring ledelse, så vi får målrettet og evalueret på helt nye ledelsesværktøjer, der imødekommer de daglige ledelsesudfordringer på bedriften og derigennem skaber bedre ledelse og resultater.

Hvad ønsker projektet at gøre?

Gennem observationer og interviews på bedriften ønsker vi at lære dig, dine medarbejdere og din bedrift at kende. Den viden og det indblik skal bruges til, at vi sammen finder de områder, hvor du kan og gerne vil forbedre din ledelse, og hvor det giver mest mening at sætte ind. Selve ledelsesrådgivningen udføres af en LEAN-rådgiver i DLBR samarbejdet, som også er med for at udvikle konceptet.

De erfaringer og viden, vi opnår undervejs i forløbet skal være med til at evaluere vores nye rådgivningsværktøjer og metoder, samt evt. rette den til, så andre landbrugsproducenter ligeledes kan få gavn af dem og dermed skabe bedre ledelse og deraf bedre resultater.

Hvad får du ud af at deltage?

Som deltager vil du få et anderledes indblik i din bedrift gennem ledelsesperspektiver, indgå i et længere forløb med regelmæssig træning og sparring om forandringsledelse og slutteligt opnå bedre ledelse på bedriften og deraf bedre resultater.

Hvad er dit bidrag?

Det er selvfølgelig vigtigt, at du er motiveret og har lyst til at deltage i projektet. At du vil dele dine erfaringer omkring ledelse samt indgå et samarbejde med den rådgiver, som bliver tilknyttet din bedrift. Projektet vil foregå ude på din bedrift, hvor vi følger dig og dine medarbejdere i jeres dagligdag. Derudover vil vi lave interview med dig samt relevante medarbejdere og enkelte øvelser for derigennem at opnå et anderledes indblik i din bedrift. Der vil løbende være sparring og opfølgning i form af møder på din bedrift.

Derfor skal du og dine ansatte afsætte tid til besøg i opstarten i juni måned og løbende opfølgning i ca. seks måneder herefter.

Der forventes ca. 3-5 besøg på bedriften mellem juni og november 2016. Det forventes, at der afsættes tid til medarbejdermøder og opfølgning, hvor alle på bedriften deltager.

Den foreløbige tidsplan kunne se således ud:

- Juni – 1. besøg med feltobservationer og interview
- Juli – 2. besøg med øvelser omkring selverkendelse
- August – relevante værktøjer eller metoder opstartes
- September – opfølgning
- Oktober/november – opfølgning og evaluering

SEGES vil undervejs i projektforløbet deltage i aftalte besøg på bedriften, facilitere samt løbende evaluere på udviklingen af projektet.

I løbet af året vil SEGES informere om projektet og i den forbindelse bringe nogle eksempler på udviklingen hos de deltagende bedrifter. Vi vil derfor gerne have mulighed for at lave interviews, og vise billeder fra bedriften på b.la. facebook siden KoLedelse.

Selve rådgivningen på din bedrift udføres af en rådgiver i DLBR samarbejdet, som også er med for at udvikle konceptet. Rådgiveren på din bedrift bliver **rådgiver tlf. 88888888. mail fff@hhh.dk**
Fra SEGES deltager Vibeke Fladkjær på mail vfn@seges.dk eller Ulrik Toftegaard Jensen på mail utj@seges.dk

Har du spørgsmål til ovenstående, så henvend dig gerne til SEGES medarbejderen nævnt herover eller til projektleder Ulrik Toftegaard Jensen,

Venlig hilsen

Ulrik Toftegaard Jensen

Specialkonsulent , Cand. Agro.

SEGES Kvæg

D +45 8740 5254

M +45 2171 7745

E utj@seges.dk

SEGES P/S

Agro Food Park 15, DK 8200 Aarhus N

seges.dk

Eksempel på forandringsforløb på testgårde i 2016

Eksempel på et tidsforløb

Tidlinje	Besøg	Tid (timer)	Indhold
Dag1	1	6-8	Feltstudier: Besøg med feltarbejde og interview
14 dage	2	4 timer	Selverkendelse: Besøg med tilbagemelding feltarbejde, gennemgang af formål med forandringsledelse på bedriften, vision, organisations og ansvarsområder.
1. mdr.	3	3 timer	Forandring: Besøg med gennemgang af forandringsværktøjer (smil til opgaverne, afklaring ledelse roller, minimus, tavlemøder, den gode job start, spildspotter mv.) Andre værktøjer må gerne bruges. Kan tage to møder. Genbesøg formål med forandringsledelse.
1 ¾ mdr.	4	3 timer	Fastholdelse: Øvebaner og opfølgning på forandringsledelsesværktøjerne.
3 mdr.	5	2 timer	Opfølgning: Opfølgning med øvebaner
5 mdr.	6	2 timer	Opfølgning og evaluering via SurveyXact (SEGES)

Udvidet beskrivelse af besøge:

1. besøg Feltarbejde

Før 1. besøg

- Bekræft aftaler og dagsorden.
- Bekræft, at de ansatte er informeret om projektet og forløbet
- Samtykkeerklæring

På besøget

- Forventningsafstemning
- Spilleregler
- Start gerne med interview af lederen
- Feltstudier. Husk at få talt med medarbejderne.
- Evt. interview med driftsleder.
- Besøget er beregnet til 6 timer

Efterarbejde efter 1. besøg

- Feedback fra observationer, uformelle snakke og interview fra første besøg
 - Hvilke positive/interessante/tankevækkende indtryk er opnået under første besøg?
 - Hvad er de ledelsesmæssige udfordringer?
- Udtræk af vigtige punkter/eksempler eller refleksioner til brug ved andet møde

2. besøg Selverkendelse

Før 2. besøg

- Bekræfte dagsorden og deltagere
- Forberede feedback fra feltstudier
- Udlevering af landmandsmappen

På besøget

- Afsæt 3-4 timer. Tiden går hurtigt, så mødet kræver god styring
- Se dagsorden under andet besøg
- Forventningsafstemning
- Gennemgå:
 - Feedback fra feltstudier
 - Virksomheden set fra oven
 - Organisations og ansvarsdiagram
 - Personlighedspoker
 - Motivationsarketyperne.

Efterarbejde efter 2. besøg

- Referat med mål og aftalte indsatser
- Refleksion- hvilke ting lykkedes vi med og hvad skal vi være obs på næste gang

3. besøg Forandring

Før 3. besøg

- Bekræfte dagsorden og deltagere.
- Spørgsmål til deltagerne: Hvilke forbedringer vedr. jeres ledelse mener du/I gerne vil forandre?

På besøget

- Forventningsafstemning
- Refleksioner siden sidst
 - Genbesøg - formål med forandringsledelse
- Udpegning af indsatsområder/forbedringer
- Forandringsværktøjer (Ugemøder, smil arbejdsopgaverne, spildspotter, ledelsesroller, mm.)
- Aftaler og indsatsområder til næste møder

Efterarbejde efter 3. besøg.

- Kort referat
- Refleksion- hvilke ting lykkedes vi med og hvad skal vi være obs. på næste gang

4. besøg Fastholdelse

Før 4. besøg

- Bekræfte dagsorden og deltagere
- 1 ting som har fungeret godt, 1 forbedring til forandringsemnet via telefonisk opfølgning

På besøget

- Se dagsorden under andet besøg

- Forventningsafstemning
- Siden sidst- hvordan er det gået med de aftalte forandringer?
- Fastholdelse af forandringerne
- Individuelle øvebaner, 20 min snak med hver leder om, hvordan det går med de individuelle øvebaner
- Aftaler og indsatsområder

Efter arbejde efter 4 besøg

- Kort referat
- Refleksion- hvilke ting lykkedes vi med og hvad skal vi være obs. på næste gang
- Telefonisk opfølgning undervejs mellem besøg

5. besøg Opfølgning

Før 5 besøg

- Bekræfte dagsorden og deltagere
- Sende link til SurveyXact ud 3 dage forinden

På besøget

- Individuelle øvebaner, 20 min snak med hver leder om, hvordan det går med de individuelle øvebaner
- Siden sidst- hvordan er det gået med de aftalte forandringer?
- Fælles opsamling på øvebaner
- Aftaler om fremadrettede opgaver

Efter arbejde efter 4 besøg

- Kort referat

6. besøg Evaluering (evt. kun SEGES)

Før 6 besøg

- Konfirmere spørgsmål og deltagere
- Sende link til SurveyXact ud 3 dage forinden

På besøget

- Individuelle øvebaner, 20 min snak med hver leder om, hvordan det går med de individuelle øvebaner.
-
- Gennemgang af SurveyXact
- Aftaler om fremadrettede opgaver

Efter arbejde efter 5 besøg

- Kort referat
- Evaluering

Lidt om projektet – forventningsafstemning

Projekt: Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling – arbejdsmappe 5

Journalnummer: 14-0546959

Projektets formål og indhold

Formålet er at udvikle en praksis og et værktøj, der kan understøtte forandringsledelse i landbruget, hvilket der er et øget behov for i takt med implementeringen af nye tiltag. Der sættes fokus på at afdække, hvilke faktorer der er på spil omkring eksisterende operationelle ledelsesværktøjer (selverkendelse, relationer, lederstile og sprog), samt hvilke virkemidler (forandringsledelsesværktøjer) der så skal til, så læringen vedrørende ledelse fastholdes og videreudvikles. Der vil som noget nyt blive gjort brug af feltstudier i kombination med afprøvning af værktøjer omkring forandringsledelse – et håndværk, som blandt andre kvægbrugerne skal kunne mestre for at have en rentabel produktion i fremtiden. Gennem den etnografiske metode kan der opnås indblik i landmandens behov indenfor ledelse, og dermed sættes gang i en selvrefleksion gennem den antropologiske analyse. Dette er en helt ny metode indenfor landbruget, da man traditionelt set ikke har spurgt ind til landmandens behov, motivation, interesser, barrierer og udfordringer. Erfaringerne er dog ofte, at landmanden ikke kender sine reelle behov, fordi landmanden ofte har indarbejdet vaner og rutiner, som de ikke er bevidste om, og derfor ikke reflekterer over i dagligdagen. Udviklingen af ledelsen vil blive gennemført med afsæt i teorier om forandringsledelse, hvor der efterfølgende vil blive afprøvet forskellige forandringsledelsesværktøjer.

Aktiviteten vil som udgangspunkt fokusere på større kvægbrug med flere ansatte. Men det udviklede materiale – en metode og værktøjer for forandringsledelse – vil kunne bruges på alle typer af landbrugsbedrifter. Inden for kvægbruget er der potentiale for at opnå en stor effekt gennem forandringsledelse fx i forhold til management, bedre kommunikation og ledelse samt tydelige arbejdsprocedurer og dermed færre fejl, hvilket vil være til gavn for de ansatte, økonomien på bedriften, miljø og natur gennem bedre energiudnyttelse og bedre udnyttelse af maskinerne.

Projekts forståelse af Forandringsledelse

Teorierne omkring forandringsledelse handler om:

"Hvordan man bedst får medarbejderne med i forandringsprocesserne, uanset hvad forandringerne handler om"

Hvordan lykkes vi med forandringer?

Nedenstående figur viser resultatet af en undersøgelse, hvor der blev sat fokus på, hvorfor nogle organisatoriske forandringer lykkes, mens alt for mange mislykkes.

De 10 største barrierer for succes		De 10 vigtigste succes faktorer	
Kamp om knappe ressourcer	48 %	Topledelsens opbakning	82 %
Funktionelle barrierer	44 %	Behandle folk fair	82 %
Kompetencer til forandringsledelse	43 %	Involvere medarbejderne	75 %
Mellemlidelsen	38 %	Give god information	70 %
IT	35 %	Sikre den nødvendige træning	68 %
Kommunikation	35 %	Klare mål for performance	65 %
Medarbejdernes modstand	33 %	Etablere teams i forandringen	62 %
HR (rekruttering og uddannelse)	33 %	Fokus på at færdighederne ændres	62 %
For få initiativer	32 %	Belønne succes	60 %
Urealistiske tidsplaner	31 %	Interne forandringsagenter	60 %

Kilde: PwC Mori Survey (2005): 500 multinationals and public sector companies covering all industry sectors i North America, Europa, Far East

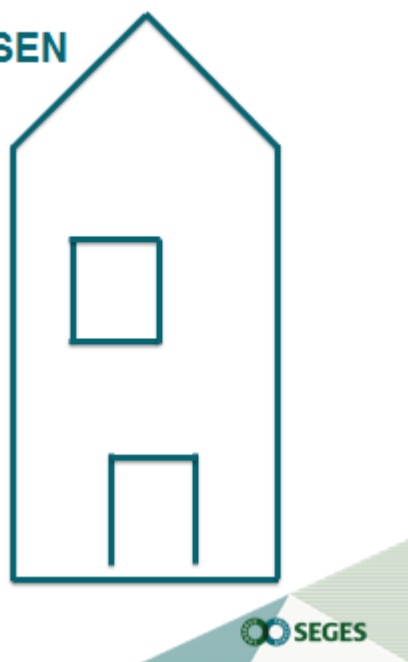
Pointen er, at forandring handler om mennesker – mennesker er den væsentligste kilde til succes eller fiasko.

Mennesker er ikke imod forandringer. De er imod (selv) at blive forandret (citat Peter Senge).

Bag sætningen gemmer sig en vigtig pointe. Involvering samt forandringens dybde er to centrale emner vedr. forandringsledelse. *Jo mere uhåndgribelig forandringen er, jo mere afgørende er det, at medarbejderne er dybt involveret i forandringsprocessen.*

FORANDRINGSPROCESSEN

1. Feltarbejde
2. Selverkendelse
3. Forandringsværktøjer
4. Fastholdelse (øvebaner)
5. Opfølgning



Erfaringerne fra testgårdene i 2015 viser, at projektet ofte skal starte med at lave forandringsledelse overfor ledelsen – dvs. at ledelsen lærer at "tale med en samlet stemme" fremfor hver leder

på bedriften (eksempelvis landmand og driftsleder) har deres egne holdninger, prioriteringer og tager egne initiativer. Uden en samlet stemme er ledelse ikke tydelig og projektet kan ikke lave forandringer ned igennem til de ansatte.

Den videre proces

Projektet har kørt i et år, og der er opnået gode erfaringer fra en række testgårde. Disse erfaringer vil blive diskuteret på workshoppen den 3. juni 2016 hvor også en af testlandmændene deltager. På baggrund af de opnåede erfaringer er det nu planen at inddrage 4-5 rådgivere fra forskellige rådgivningsvirksomheder, der skal medvirke til at videreudvikle konceptet. Konceptet skal testes gennem rådgivernes brug og derigennem drages erfaringer og viden om, hvordan konceptet fungerer i en rigtig rådgiversituation.

Rådgiverne tilknyttes hver sin testgård, som primær facilitator, hvor de i samarbejde med en medarbejder fra SEGES (Vibeke Nielsen og Ulrik Toftegaard) skal afprøve og arbejde med videreudvikling af konceptet. Testgårdene findes gennem rådgiverne.

Opgaverne involverer brug af feltstudier, selverkendelse, forandringsmetoder, fastholdelse og opfølgning. Det forventes, at rådgiveren benytter sig af projektets metoder, samt relevante forandringsværktøjer i forandringsledelsesprocessen for derigennem at bidrage med viden og erfaring til evaluering af projektet.

Rådgiveren vil følge gården over en periode på op til 4-6 måneder, hvorefter der udarbejdes en evaluering af forløbet via survey x-act. Denne del vil SEGES stå for i samarbejde med rådgiverne.

På workshoppen den 3. juni vil I få en mappe med alle værktøjer i. Værktøjerne er ikke 100% færdige, da projektet behøver jeres input til dem gennem afprøvning på en konkret bedrift.

Har I spørgsmål, så kontakt os gerne.

På vegne af projektgruppen

Med venlig hilsen

Ulrik Toftegaard Jensen
Specialkonsulent , Cand. Agro.
SEGES Kvæg

D +45 8740 5254

M +45 2171 7745

E utj@seges.dk

SEGES P/S

Agro Food Park 15, DK 8200 Aarhus N
seges.dk

Testgård: Navn og adresse



Dato

Samtykkeerklæring

Jeg/vi giver hermed **SEGES** tilladelse til at trække produktionstekniske nøgletal fra Kvægdata-basen i forbindelse med projektet "Forandringsledelse", der har til formål at forbedre ledelsen af medarbejdere på bedriften og dermed også bedre produktionsresultater.

Mere specifikt omkring projektet og brug af dine data:

- Dine produktionsdata bliver behandlet fortroligt.
- Vi forbeholder os ret til at fortælle om bedriften i vores medier, men vi fremviser ikke produktionsresultater eller billeder uden samtykke fra ejendommen.
- Efter dit eget ønske kan du inddrages i formidlingen af projektets resultater, eksempelvis kongresoplæg, artikler og lignende.

Jeg/vi har ret til på et hvilket som helst tidspunkt skriftligt at kunne tilbagekalde det givne samtykke.

Dato og underskrift



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

Hvad er virksomhedskultur?

For at lave forandringsledelse på en bedrift, er det vigtigt at kende virksomhedskulturen på bedriften, men hvad er virksomhedskultur.

Kulturen er til stede i alle vores forståelser, tanker og handlinger, som vi foretager os. Vi ser, opfatter og handler ikke ens, da vi fortolker vores omgivelser gennem vores kultur, som vi er sovset ind i fra barnsben gennem de sociale relationer og omgivelser, som vi bliver en del af og fortsat gennem livet socialiseres ind i forskellige kulturelle og sociale omgivelser.

Virksomhedskultur skal forstås som den kultur, som er tilknyttet en virksomhed. Gennem vores arbejde bliver vi påvirket af kulturen i virksomheden og med tiden implementerer vi uskrevne som skrevne spilleregler, som kommer til at blive indre pejlemærker for handlinger i hverdagen. "Det er måden, vi gør tingene på her", hvilket med tiden bliver til vaner og rutiner, som vi ikke stiller spørgsmålstejn til.

På nogle bedrifter er medarbejderne integreret i en bestemt kulturel måde at opfatte, tænke og handle på i forskellige situationer på bedriften. I et ideelt management perspektiv vil virksomhedens medarbejdere have formået at tilpasse sig den eksisterende kultur på bedriften, og dermed have integreret den eksisterende opfattelse, tankegang og handlemåde, som fungerer som navigation i dagligdagen. I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne initiativer, holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med lederens. Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater, og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem.

Feltstudier

Baggrunden for at benytte feltstudier til projekt forandringsledelse er at få et grundigt indblik i virksomhedskulturen, før der skabes forandringer. Diagnosen stilles efter en grundig gennemgang og derefter ordineres behandlingen, som skal foregå i samspil med patienten.

Feltstudier og interview giver ikke kun rådgiveren indblik i ledelsen på bedriften, men også barrierer, behov, præferencer, interesser og motivation, samt de indbyrdes relationer på bedriften. Dette indblik opnås gennem en forståelse af landmanden og medarbej-

dernes logikker og gennem indblikket kan relevante forandringledelsesværktøjer implementeres mere effektivt, og det er muligt at komme eventuelle barrierer i forkøbet.

Langt størstedelen af vores handlinger er ubevidste. Vores tankegange er forankret i nogle grundantagelser, som er skabt gennem vores kultur. Det vil sige, at vores tankegange, opfattelser, holdninger, viden og handlinger er skabt gennem alt det, som vi har lært under vores opvækst og i vores samspil mellem vores omgivelser, hvilket er vores fundament for at gøre, som vi gør i dagligdagen.

Det estimeres at op til 95 % af vores tankegange og handlinger er funderet i vores grundantagelser og dermed er mange af vores handlinger ubevidste og hviler i vaner og rutiner. Vaner og rutiner er vigtige at have, da vi ikke kan fungere uden dem og det ville gribe om sig, hvis man dagligt skulle tage stilling til, hvorvidt man skulle børste tænder eller ej, drikke kaffe, te, juice eller mælk om morgen eller hver dag overveje om man skulle gå, cykle, køre, tage bussen eller toget på arbejdet – det har vi slet ikke overskud til. Derfor kører meget på vanen og rutinerne og dermed vores grundantagelser.

Da mange af vores handlinger er baseret på vores grundantagelser og dermed ubevidste, så kan det også være svært at sætte ord på, hvorfor man gør, som man gør og det kan også være svært at stille de rigtige spørgsmål, så landmanden begynder at reflektere over sine grundantagelser og dermed handlinger. Det kan også være svært at huske de mange små, men vigtige detaljer og nuancer, som kan give et billede af, hvorfor man gør, som man gør.

Konteksten har en stor indflydelse på, hvordan vi svarer, reflekterer, nuancerer og uddyber svar på de gode spørgsmål, som ligeledes opstår gennem observationer af dagligdagens handlinger.

Feltarbejde skal derfor laves i de omgivelser, hvorigennem tankegangen og handlingerne er knyttet til fremfor på et fremmed kontorlokale eller over telefonen ved skrivebordet, hvor konteksten er en anden. Nogle kontekster kan virke hæmmende for en samtale, mens andre ligefrem kan virkede fremmende for små uformelle samtaler. Når man følger mennesker i deres dagligdag og spørger ind til, hvorfor de gør, som de gør i selve situationen, så opnår man langt bedre og flere refleksioner, som er vigtige for at forstå de grundantagelser, som ligger bag tankegange og handlinger.

Relationen og processen som vigtige for skabelse af forandring

Det kan være nemmere og mere håndgribeligt at dykke ned i produktionsresultater og økonomi for derigennem at bruge rationelle argumenter baseret på tal, fakta og biologi for at overbevise landmanden nødvendigheden for at ændre praksis, men for at skabe forandring er man nødt til at sammenholde de gode argumenter med et indblik i de menneskelige faktorer, som også er til stede. En kendt amerikansk forfatter Dale Carnegie påpeger:

"When dealing with people, remember you are not dealing with creature of logic, but with creatures of emotion, creatures bristling with prejudice, and motivated by pride and vanity".

Det lyder måske lidt voldsomt, men pointen er, at vi som mennesker oftest ikke motive-res eller forandrer os gennem udelukkende rationelle argumenter. Hvis man er under opfattelse af, at den skarpeste rationelle argumentation kan ændre folk, så tager man fejl. Det kan derimod blokere for forandring ved at træde på modpartens stolthed eller forfængelighed. Empati, nysgerrighed, venlighed og oprigtig interesse er i sig selv kvali-fikationer, som kan skabe forandring, hvis man som konsulent vil have succes med at flytte landmanden. Relationen har derfor en stor betydning under processen og er én af de vigtigste kilder til at skabe forandringsledelse.

Hvad skal man være obs på

De bedste data fra feltarbejdet handler ikke om, hvor på bedriften det laves, eller hvornår på dagen det udføres. Det er de uformelle samtaler under arbejdet, små observationer, indblik i en detalje, som viser sig vigtig senere hen, hvilket alt sammen kan være essen-tielt for at få et godt indblik i bedriften. Når man møder mennesker med empati og en oprigtig interesse i dem, deres arbejde og bedriften, så falder paraderne, og folk vil ger-ne fortælle og forandre sig.

Det er derfor svært at anbefale et bestemt tidspunkt eller sted på bedriften, men anbefa-lingen går på skabelse af en god relation til medarbejderne og landmanden, da det er dem, som skal give adgang til et godt indblik, en god proces, samt forandringsledelse og ikke mindst en åbenhed, oprigtig nysgerrighed og lytte fremfor hurtige konklusioner eller løsninger uden et grundigt indblik i virksomhedskulturen.

Skabelon til feltarbejde

Feltarbejde handler i grundlæggende om at komme tæt på folk og forstå og lære, hvorfor landmænd gør, som de gør. Der er altid en årsag bag handlingerne – den behøver ikke være rationel, logisk eller optimalt, men det er vigtigt at finde baggrunden eller årsagen til, at landmanden gør, som han gør.

Udførelse af feltarbejde første gang kan godt virke rodet og struktureret. Der er mange indtryk, informationer og oplevelser, som lynhurtigt skal forarbejdes og lagres, hvoraf nogle er vigtige, andre sorteres fra, mens meget lagres som baggrundsviden, og bruges ubevidst. Feltarbejdet giver hurtigt en intuitiv fornemmelse for, hvad der er på spil, hvilket vi ikke altid har ord for.

Nedenstående skabelon er et redskab, som man som nybegynder kan støtte sig til i forhold til, hvad man skal observere og spørge ind til.

Det er vigtigt at få uddybet svar ved at spørge ind til svarene, så essentielle nuancer og detaljer kommer frem.

Eksempel på uddybende spørgsmål til svar:

- Hvorfor?
- Kan du give et eksempel?
- Kan du uddybe det?

Observation	Bemærkning/overvejelse
Navne på ansatte og deres arbejds- og ansvarsområder	
Spørg ind til de handlinger der udføres og når de udføres	
Hvem gør hvad, hvordan og hvorfor?	
Hvordan sker kommunikationen fra ejer/driftsleder til det øvrige personale?	

Hvordan sker kommunikationen mellem medarbejderne?	
Hvordan sker kommunikationen fra medarbejderne til ejer/driftsleder?	
Hvordan er ejer/driftsleder bevidst om sin rolle som leder og inspirator?	
Hvem står for oplæring af nyt personale og når personalet skifter arbejdsopgaver/ansvarsområder?	
Hvordan håndteres fejl, og hvordan kommunikeres evt. fejl videre til ejer/driftsleder eller andet relevant personale?	
Hvordan håndteres succeser og hvordan kommunikeres succeshistorier "rundt i systemet"?	
Hvordan bliver I enige om nye tiltag og sætter det i værk?	
Hvad er det vi har set og hvad undrer vi os over?	

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

Interviewguide

Rammer for interviewet

Rammen vil være generelle spørgsmål, som relaterer til ledelse, suppleret med spørgsmål fra feltstudier. Selve interviewet skal være styret, så vi kommer rundt om de valgte emner, men det er væsentligt at give rum til landmandens forklaringer, eksempler og overvejelser, da der kan ligge en masse "guld" gemt. Derfor skal der også i interviewsituationen spørges efter uddybninger, eksempler, samt be- eller afkræftelse af, hvad vi har observeret/erfaret under feltarbejdet. Vær opmærksom på ord som "bør" og "burde", da det vil være de steder, hvor landmanden kunne være motiveret for at ændre sig.

Spørgsmål

Forventningsafstemning

- Hvad havde du i tankerne, da du besluttede at tilmelde dig projektet?
- Hvad er dine forventninger?
- Hvad vil du blive bedre til, som du tænker projektet kan bidrage til (evt konkrete mål)?
- Hvad kunne du ønske dig for fremtiden?
- Har du en plan for dine ønsker for bedriften?
- Hvor er du om 1 år, 3 år, 5 år?
- Hvordan sætter du dine mål?
- Hvordan opnår du dem?
 - Hvad sker der, når du ikke opnår dem?
- Inddrager du dine ansatte i dine fremtidsplaner?
- Hvad er barrieren for at nå dertil?

Narrativer

- a) Fortæl lidt om dig selv?
- b) Hvad var din motivation for at blive landmand?
- c) Synes du, at din ledelse er anderledes i forhold til dine kollegaer?
- d) Hvordan er disse egenskaber formet? "Hvor kommer de fra?"
- e) Nævn gerne tre styrker og udfordringer ved dagligdagen.
- f) Har du bemærket noget omkring den måde du fortæller om din virksomhed?
 - a) Er du opmærksom på det sprog du selv benytter når du f.eks. fortæller om din virksomhed (f.eks. jeg kunne ikke få dk så derfor har jeg udenlandske ansatte)
- g) Hvad har stor betydning for din livskvalitet?
- h) Hvis du fik 24 timer til at arbejde med *HVAD* du ville og med *HVEM* du ville- hvad ville du så skabe?
- i) Hvilke betydningsfulde hændelser fra din fortid, har sat dig i stand til at være den, du er i dag?

Motivation

- a) Beskriv en rigtig god dag på jobbet.
- b) Hvad giver dig arbejdsglæde?
- c) Hvilke opgaver er dine yndlingsopgaver?
- d) Hvad giver mindst energi?
- e) Hvornår blev du sidst imponeret over dig selv?
- f) Hvad er din "kæphest" på jobbet?

Relationer

- a) Hvordan er forholdet mellem dig og dine ansatte?
- b) Hvad vil dine ansatte sige om dig?
- c) Hvornår har du sidst rost og anerkendt en anden?
- d) Hvordan vægter du arbejdslivet og privatlivet?
- e) Hvor meget og hvordan er din ægtefælle involveret i den daglige drift?

Ledelse

- a) Hvad er god ledelse for dig?
- b) Hvad er det vigtigste en leder skal gøre?
- c) Hvad er sjovest som leder?
- d) Hvordan fordeler du arbejdet?
- e) Tager de selv initiativ, hvis noget skal laves?
- f) Er der stor udskiftning? (anciennitet?)
- g) Hvilke egenskaber vægter du ved rekruttering?
- h) Hvad gør du for at fastholde gode medarbejdere?
- i) Hvad motiverer dine ansatte/kollegaer og hvordan ser du dette?
- j) Hvornår oplever du udfordringer med ledelse?
- k) Hvordan kan du blive 20 % bedre som leder?
- l) Hvad gør du i modvind?
- m) Hvordan opstod sidste "fejl" i virksomheden?
- n) Hvordan blev fejlen håndteret?

Forandringer

- a) Hvad skaber forandring hos dig / hvad får dig til at tænke anderledes? (nævn gerne nogle konkrete ting)
- b) Hvornår oplever du, at du falder tilbage i gamle vaner og rutiner, selvom du egentlig gerne vil noget andet?
- c) Og hvad var den største forhindring/barriere der gjorde det ikke lykkedes?
- d) Hvilke forandringer er du lykkedes med og hvorfor?

Overskud til forandringer

- a) Hvad er din ugentlige arbejdstid / fridage?
- b) Hvordan planlægger du dine ansattes arbejdstimer og opgaver, samt dine egne?
- c) Holder din tidsplanlægning?
 - Hvad sker der, når den ikke holder?
 - Hvad gør du, når den ikke holder
- d) Hvordan kan du skaffe dig mere tid til ledelse?

Afrunding

- Vi er kommet rundt om mange emner, men er der noget, vi har glemt?
- Må vi kontakte dig efterfølgende, hvis vi har spørgsmål i forhold til interviewet eller feltarbejdet?
- Takke for din deltagelse og forklare den videre proces



Dagsorden: 1. møde – Feltstudier og interview

Projekt: "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling"- forandringsledelse.

Dato:

Sted:

Deltagere:

Formålet med mødet

Formål med besøget er at lave feltarbejde ved at observere og interviewe jer og de ansatte på bedriften.

Feltarbejdet bruges til senere at finde områder sammen med jer, hvor ledelse og produktionsresultater kan optimeres gennem forskellige ledelsesværktøjer.

xxdag den x. xxx 8.00 -ca. 14.00

Kl. 8.00 Vi følger med driftslederen (xx) og to af jeres ansatte stiller spørgsmål undervejs og deltager gerne i det daglige arbejde. Vi følger for at se hvordan rutiner og ledelse foregår.

Kl ca. 10 Interview af ca. en times varighed af driftsleder og evt. hans arbejdsgivere xxx omkring ledelse, motivation, værdier og forbedringsideer/forslag.

Kl. 13.00 Aftale for næste besøg herunder feedback på feltstudierne samt samtykkeerklæring

Venlig hilsen

Ulrik Toftegaard Jensen
Specialkonsulent
Kvæg

D +45 8740 5254

M +45 2171 7745

E utj@seges.dk

2. besøg – Selverkendelse

Indledning

Observationer og interviews giver et ude-fra-ind billede af bedriften, der kan sætte dagligdagen i et nyt perspektiv for både ejer, driftsleder og de ansatte.

2. besøg indledes med, at der gives feedback på feltstudier og interviews fra det første besøg. Det er vigtigt, at det sker med fokus på dialog, og på at observationerne handler om dagligdagen, kulturen og ledelsen på bedriften. Produktionsmæssige observationer er ikke relevante i denne sammenhæng.

Nedenstående vil være et møde mellem ejeren og driftslederen og rådgiveren

Procesplan for 2. besøg

2. besøg indeholder følgende elementer:

- Tilbage melding på interview og besætningsobservationer
- Gennemgang af "virksomheden set fra oven" via vision og organisation og ansvarsområder
- Udpegning af kommende indsatsområder omkring ledelsen
- Opsamling
- Drøftelse af det videre forløb

Rækkefølgen af punkterne hænger sammen med, at tilbagemeldingen fra interviews og feltstudier gerne skulle give lederen anledning til refleksion, som helt naturligt kan ledes over i brugen af motivationsprofilerne.

Når der på den baggrund er skabt et fælles billede af bedriften, er der skabt et fundament for udvælgelse af indsatsområderne, der skal følges i resten af forløbet.

Hele pointen med de kommende værktøjer er at;

- Deltagerne får tillid til os gennem feedback fra interview samt feltstudierne
- At vi starter med at tjekke, om de er enige og har styr på visionen, herefter organisationen og ansvarsområder og samarbejdskulturen.
- Vi tager fat i deres ledelsesudfordringer (via spørgsmål og nysgerrighed)
- De er eksperter i deres virkelighed
- Vi er eksperter i processen, og ikke på hvordan de skal lede i første omgang

Hvorfor forandringsledelse på jeres bedrift?

Hvorfor har ejeren/fodermester meldt sig til at arbejde med forandringsledelse? Vigtig at kortlægge og tydelig gøre hvilke ledelsesting de gerne vil arbejde med, samt at hvis de vil have et udbytte, så er det også deres ansvar. Vi tager ansvar for processen og deltagerne for hvilket indhold der skal arbejdes med.

Virksomheden set fra oven

Vision



Først skrives visionen op for bedriften. Bed dem om at skrive den op hver for sig på et kort og sæt dem herefter op på en flipover. Afklaring af visionen skal afdække om de arbejder i samme retning.

Organisation og ansvarsområder

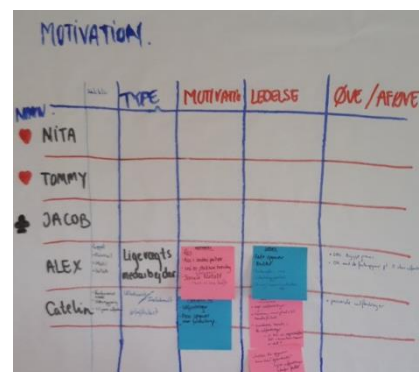
Hvordan ser organisationsdiagrammet ud? Hvem er øverst, og har de samme opfattelse af det? Bed deltagerne tegne organisationen som de oplever den og diskuter eventuelle forskelle.



Ansvarsområderne gennemgås indenfor reproduktion, køer, kalve osv. Hvem har ansvaret, og hvem er udførende? Er der mange overlap, og mange som har ansvaret? Skriv ansvarsområderne op på en flipover.

Personlighedspoker

Find jeres styrker og svagheder. Er du spar, ruder, klør eller hjerter? Et slag personlighedspoker kan måske gøre jer klogere på jer selv og jeres samarbejde. Hvert kort i dette spil repræsenterer et personlighedstræk. Når I spiller, ender I hver med en hånd, der definerer jeres forcer. Spillet spilles ligesom almindelig poker, men i personlighedspoker er den bedste hånd den, hvor du har 5 ord, der bedst beskriver din personlighed. Spillet giver på en let og uhøjtidelig måde en god snak omkring de forskellige personligheder i ledelsen og medarbejderne imellem.



Motivationsarketyper

Landmanden præsenteres efterfølgende for fem simple medarbejderkategorier (arketyper) med det formål at skabe refleksion omkring, hvilke kategorier de ansatte og han selv tilhører, og hvilken betydning det har for, hvordan de skal ledes, og hvilke opgaver de motiveres af.

Denne refleksion linkes til arbejdet med de udvalgte indsatsområder. Hvordan opnår man størst mulig succes med de udpegede områder med bevidstheden om, at medarbejderne motiveres helt forskelligt? Der er ingen klare svar, men selve dialogen, kombineret med feltstudier og interviews, skal gerne skabe en fornyet bevidsthed om, hvordan medarbejderne ledes.



Dagsorden: 2. møde – Tilbage melding feltstudier samt erkendelse

Projekt: "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling"- forandringsledelse

Dato:

Sted:

Deltagere:

Formål med besøget er at dele og diskutere de input der blev observeret på feltstudierne og under interviewsne, samt involvere jer i de fremtidige indsatsområder omkring ledelse på bedriften.

Dagsorden xxx den xx. xxx 10.00 ca. 13.00

1. Forventningsafstemning vedr. mødets emner samt tid og form
2. Tilbage melding på interview og besætningsobservationer
3. Gennemgang af "virksomheden set fra oven" via vision, organisation og ansvarsområder
4. Personlighedspoker og motivationstyper
5. Udpegning af kommende indsatsområder omkring ledelsen
6. Opsamling
7. Drøftelse af det videre forløb

Forberedelse:

Overvej gerne inden mødet hvilke ledelsesemner du/I mener I gerne vil forandre jer på.

Venlig hilsen

Ulrik Toftegaard Jensen
Specialkonsulent
Kvæg

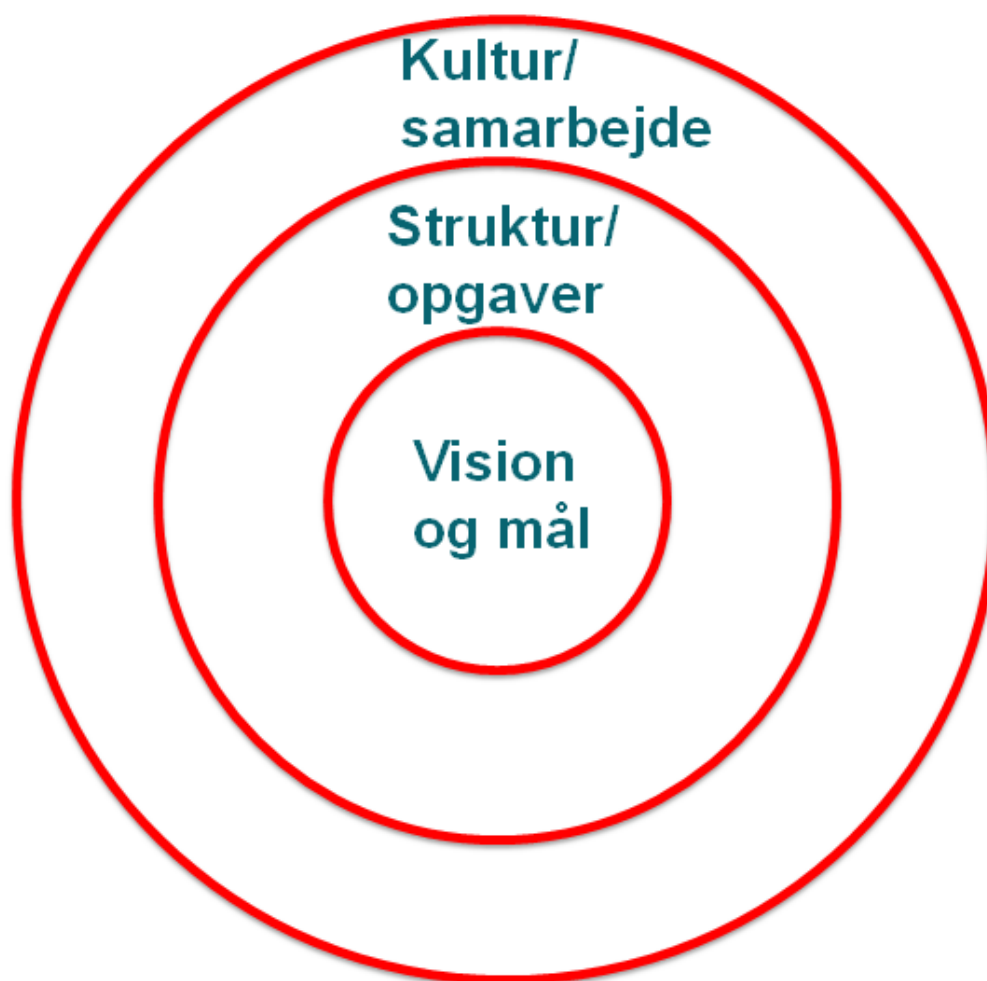
D +45 8740 5254

M +45 2171 7745

E utj@seges.dk



Virkksomheden set fra oven



Inden man starter ud med at arbejde med bedriftens ledere og ansatte, er det vigtigt, at man har det rette udgangspunkt.

Cirklerne ovenfor viser opbygningen af virksomheden. Det er vigtigt, at visionen og målet er klart for både ejer og medarbejderne, inden man tager næste skridt. Så start indefra og gå ud.

Hvad er den overordnede vision og det overordnede mål på bedrift?

Vision og mål: Her menes det, at man skal som virksomhedsejer vide, hvad der er ens vision og mål. Disse skal på et eller andet niveau være videregivet til medarbejderne, så man har en retning for, hvor man skal hen, og hvor bedriften vil hen.

F.eks. at skabe en god og attraktiv arbejdsplads med gode produktions resultater, udvikling af bedriften, et godt arbejdsmiljø, harmoni i forhold til samfundet og familielivet.

Proces. Hver deltager noterer det på post-it sedler, de læses op og et fælles udsagn skrives ned.

Struktur og opgaver: Hvem har ansvaret for hvad, og hvordan skal opgaverne løses. Start med at beskrive, hvordan jeres organisation ser ud? Har alle på bedriften det samme syn?

Proces: Tegn den eller bed deltagerne om at tegne den.

Kultur og samarbejde: Hvordan planlægger vi og arbejder sammen. Italesæt på bedriften hvordan man ønsker at få opgaverne lavet, og hvordan man ønsker f.eks. at tale til hinanden samt trivslen og kommunikation.



Skabelon til gennemgang af ansvarsområder

Indhold

1. Ansvarsområder

2. **Hvem gør hvad? og hvem har ansvaret for opgaverne?**(angiv ansvarlig med for bogstav) f.eks. N: Nanna: T: Thomas J: Jens A: Andre (elever og andre).

Proces. Print skemaet ud hjemmefra i A3 eller ved, at du har skrevet opgaverne ind. Gennemgå skemaet med de forskelle staldafsnit på mødet og brug her post-it sedler, hvor deltagerne har de ansvarlige noteret på forskellige farvekoder på post-it sedlerne og marker ved at hæve den/de ansvarlige med post-it sedlerne, når der spørges ind til de ansvarlige.

Ekstra spørgsmål til ansvarsområder (tænk og skriv ned på kort)

1. Hvornår fungerer det godt?
2. Hvornår fungerer det knap så godt?
3. Hvis I skal levere bedre resultater?
 - i. Hvad skal I gøre mere af?
 - ii. Hvad skal I gøre mindre af?



Kostalden	Malkestalden	Kalvestalden	Ungdyr	Mark	Økonomi	Diverse
Reproduktion - Brunst obs() - Løbes/ikke løbes () - Inseminør kontakt () - Oplæring () - Kælvning ()	- Vask () - Aftøring/påsætning () - Kontrol () - Samle køer () - Ordne sengebåse () - Vask klove () - Vedligehold () - Oplæring () - Håndtering råmælk ()	- Tildeling råmælk () - Strø kalve () - Fodring af kalve () - Flytning af kalve () - Vedligehold ()	Brunst - Opsyn () - Inseminørkontakt ()	- Vedligehold () - Planlægning () - Udarbejdelse af papirarbejde () - Udførelse af markarbejde () - Indkøb () - Kommunikation m. maskinstation () - Kørsel efter ting () - SMS ved gylle()	- Betale regninger - Udarbejdelse af budget - Medarbejder inddragelse i økonomi og regnskab - Rentabilitetsberegninger - Storindkøb af foder - Større indkøb	- Kost () - Rengøring /oprydning () - Besøgsordning () - Pleje af lokal samfund() - Facebook side ()
Sundhed - Sygdom obs () - Behandl /ikke behandling () - Dyrlæge () - Oplæring () - Klovbeskæring () - Registrering () - Vedligehold ()		Sundhed - Behandling () - Sygdomsregistrering () - Sygdoms obs () - Vask af kalvevogn + skåle ()	Klove, flytning og andet - Klovbeskæring () - Flyt til mark, stald () - Mellem ejendomme () - Strøning () - Sundhed () - Vedligehold ()			

Fodring - Køer () - Goldkøer () - Blanding () - Indkøb () - Kontakt rådgiver () - Kvalitet () - Oplæring ()			Fodring - Kvier hjemme nr 19 () - Kvier ud nr 6 () - Ved nr 23 ()			
--	--	--	--	--	--	--

Den narrative tilgang til at skabe en forandring

For at skabe en forandring er det vigtigt, at hele historien bliver fortalt. Derfor opbygger man spørgsmålene i tre grupper.

Begyndelsen

- Hvornår begyndte det?
- Hvornår opdagede du første gang, at?
- Hvem er med i fortællingen, og hvordan er de indbyrdes relationer?

Midten

- Hvornår opstod konflikten?
- Hvordan opstod den?
- Hvilke værdier er på spil i den?
- Hvem står for de forskellige værdier?
- Hvilke løsningsmuligheder bliver der givet?

Afslutningen

- Hvad er I enige om?
- Er der visse værdisammenfald?
- Hvad ville den bedste afslutning være?
- Hvad skal der til?

Disse tre overskrifter med spørgsmål, gør dig i stand til at finde ud af:

- Hvad skaber spænding – konflikten?
- Hvad er i det hele taget på spil?
- Hvilke forskellige værdisæt møder vi? Repræsenteret af hvem?
- Hvilke mulige løsninger præsenteres der?
- Hvilke intentioner optræder der?
- Hvilke ønsker er der for fremtiden?

I samtalen kan du endvidere gøre god brug af spørgeteknik fx spørgsmål som:

Cirkulære spørgsmål:

- Hvordan tror du, de andre implicerede har oplevet sagen?
- Hvad tror du, de vil tilføje til din version af sagen?
- Hvordan kan der være forskelle og ligheder mellem de forskellige synspunkter og holdninger?

Refleksive spørgsmål:

- Nogen vil måske gøre sådan og sådan... hvad mener du om det?
- Hvordan kunne du forestille dig at indlede samtalen/opgaven
- Hvad kunne de overveje at fortælle ham?
- Hvordan kunne du så forklare problemet?
- Hvordan tror du, at han ville reagere?

Strategiske spørgsmål

- Hvorfor gør du ikke sådan og sådan i stedet?
- Kunne du ikke bare ...?

Motivationsprofiler

Brugen af enkle motivationsprofiler giver landmanden og de ansatte mulighed for at reflektere over, hvilke medarbejder/personlighedstyper de er og forholde sig til, hvad det betyder i dagligdagen.

Motivationsprofilerne medvirker også til en større forståelse mellem medarbejdere og leder og en referenceramme i forskellige ledelsesmæssige sammenhænge.

Det er vigtigt, at metoden er let forståelig og giver god mening i forhold til formålet om en bedre forståelse af, hvad forskellige medarbejdertyper betyder for ledelse og opgaveløsning. Derfor holdes der som udgangspunkt fast i den simple model, men der kan suppleres med andre metoder, som ligeledes er intuitive og simple at bruge.

Baggrund

Vi har i dette projekt ladet os inspirere af Helle Heins bog "Primadonna-ledelse". Bogen er lavet på baggrund af et flerårigt forskningsarbejde på det kongelige teater, hvor Helle Hein fandt frem til fem arketyper, der har forskellige kendetegn og forskellige grader af "offervilje" for deres arbejde.

Som udgangspunktet handler teorien om højt specialiserede medarbejdere, men arketyperne er alligevel anvendelige, fordi karaktertrækkene også vurderes at gælde for ledere og ansatte i landbruget. Desuden er det primære formål med inddragelsen af motivationsprofilerne den refleksion, der skabes.

En underliggende skala for motivationsprofilerne er deres offervilje i forhold til deres arbejde. Livsstilsbonden er villig til at give store ofre for at præstere i en "højere sags tjeneste", mens ligevægtsmedarbejderen og arbejdstageren lægger mere vægt på fritid og balance.

De 5 motivationsprofiler

I projektet arbejdes med 5 motivationsprofiler (arketyper) som findes på arbejdspladser med højt specialiserede medarbejdere. På trods af at kvægbedrifterne typisk ikke beskæftiger højt specialiserede medarbejdere vurderes motivationsprofilerne med nogle få tilpasninger at give et godt og anvendeligt billede af medarbejdertyperne på de moderne landbrugsvirksomheder.

De tilpassede arketyper er følgende:

 Livsstilsbonden "Arbejdet Kvægbruget er et kald. Livsstilsbonden vil ofre meget for at udføre arbejdet bedst muligt"	 Den resultatorienterede arbejdshest "Vil være den bedste - set med andres øjne"	 Den opgavefokuserede arbejdshest "Vil præstere på højt niveau - indre tilfredsstillelse"	 Ligevægtsmedarbejderen "Social, opgavefokus og balance mellem arbejde og fritid"	 Arbejdstageren "Går på arbejde for at hæve sin løn. Fritiden er vigtigst"
---	--	---	--	--

Arketyperne betragtes som foretrukken adfærd, men en person kan f.eks. sagtens være livsstilsbonde i de typer opgaver, han brænder for, mens han i andre sammenhænge mere er ligevægtsmedarbejder.

Arketypeadfærden kan også ændres afhængigt af det team, man arbejder i for at udfylde en manglende funktion.

Nedenfor oplistes kendetegn ved de fem arketyper og der fokuseres på, hvordan de motiveres og forslag til ledelsesadfærd.

Livsstilsbonden

Karaktertræk	Arbejdet er et kald – en livsopgave Vil gøre en forskel i en højere sags tjeneste Er villig til at ofre meget (arbejde og fritid flyder sammen) Stræbsom og brænder for sagen Bliver frustreret, hvis han forhindres i at stræbe højt
Motiveres af	At opnå den højeste standard og gøre en forskel i en højere sags tjeneste Sjældne men stærke kickfølelser når det lykkes Feedback fra "sagen" Ros for det middelmådige – skaber frustration
Ledes sådan	En klar vision Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid) Meningsfyldt feedback (ofte ikke behov for ros og anerkendelse) Spørg med interesse ind til hans interesseområder Respekter, at han har højere kompetence på sit felt, end du har

Den resultatorienterede arbejdshest

Karaktertræk	Investerer meget i arbejdet Betrakter arbejdet som en karriere Henter energi udefra (ekstrovert) Er afhængig af omgivelsernes reaktion på sin præstation Vil betragtes som den bedste indenfor sit fag (konkurrenceorienteret)
Motiveres af	Opnår kick ved at præstere på et højt niveau i andres øjne Fokuserer på formelle succeskriterier Motiveres af ambitiøse og klare mål Ros er effektiv belønning Vil hele tiden overgå sig selv
Ledes sådan	Løbende feedback om status for målopfyldelse er vigtig Skal støttes i at udvikle sig Kan med fordel involveres i målsætningen Vigtigt at medarbejderen forpligter sig til målene Ros offentligt

Den opgavefokuserede arbejdshest

Karaktertræk	Investerer meget i arbejdet (søger perfektion) Præstationen er målet i sig selv Henter energi indefra (introvert) Skal have tid til at arbejde alene – tid til at være kreativ
Motiveres af	Opnår kick ved at præstere på et højt niveau

	Opnår en indre tilfredsstillelse af at præstere på et højt niveau Fordybelse i faglige komplekse problemstillinger (årsager til mastitis, eller skifte topstykket på traktoren)
Ledes sådan	Kræver skærmende lederskab – plads til autonomi Sparring og inspiration Sikre fokus på de rigtige opgaver

Ligevægtsmedarbejderen

Karaktertræk	God, loyal og samvittighedsfuld medarbejder Opgavefikseret Går på arbejde pga. af kollegaerne og en god arbejdsplads Work-life – balance er helt centralt (arbejde og fritid holdes adskilt) Sensitiv over for stemningen
Motiveres af	Motiveres af at udføre et godt stykke arbejde Kræver klare og prædefinerede kriterier for, hvad et godt stykke arbejde er Systemer og procedurer som giver rettesnor og succeskriterier Får minikick af at løfte i flok eller opnå en god stemning Demotiveres af overarbejde eller over ikke at have nået at udføre et godt stykke arbejde
Ledes sådan	De er flest – derfor er arbejdspladserne indrettet efter deres behov En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer Vil sætte pris på Lean og andre ledelsesteknologier Sikre følelsen af at have udført et godt stykke arbejde

Arbejdstageren

Karaktertræk	Man går på arbejde for at hæve sin løn Fokuserer på ydre motivationsfaktorer som løn, bonus og arbejdstid Søger at få mest muligt ud af sin indsats Brokker sig Større sygefravær
Motiveres af	Aktiviteter udenfor arbejdspladsen Ligner en af de øvrige arketyper, men får ikke opfyldt sit motivationsbehov Er ikke motiveret af sit arbejde Depression, livskrise, had og bitterhed
Ledes sådan	Spørg ind til de bedste arbejdsdage Spørg til hvad de motiveres af

Anvendelse af motivationsprofilerne i praksis

Den ønskede effekt ved at diskutere arketyper med værten er at skabe en refleksion hos lederen om, hvordan han skaber rammerne for, at den enkelte medarbejder performer bedst muligt.

Derved sikres, at de handlingsplaner der iværksættes gribes rigtigt an og tager hensyn til medarbejdernes motivationsprofiler. Dermed er der større sandsynlighed for succesfuld gennemførelse.

For eksempel:

- Sikres at ligevægtsmedarbejderen føler klarhed omkring, hvad han skal gøre
- At den opgavefokuserede arbejdshests evner til fordybelse og til at udfordre sig selv udnyttes
- At vi sikrer, at den resultatorienterede arbejdshest får glæde af kollegaernes feedback på tavlemødet
- At Livsstilsbonden føler, at arbejdet er meningsfuldt og bidrager til højere sags tjeneste

Udbytte for landmanden:

- Indsigt i hvad motiverer den enkelte ansatte (de er ikke som dig selv)
- Bedre udnyttelse af de ansattes potentiale, herunder medarbejderudvikling
- Større fastholdelse af de ansatte
- Egen lederudvikling
- At de ansatte tager mere initiativ og ansvar

Arketypebestemmelse

Bestemmes arketyperne i samarbejde med medarbejderne, kan det være nyttigt at stille spørgsmål til "kritiske" hændelser i arbejdslivet. På den måde får man en mere præcis indikation af medarbejderens motivationsprofil, hvis man bare spørger direkte: Hvad motiverer dig mest?

Nedenfor er seks spørgsmål, der kan være nyttige til at bestemme medarbejderens primære arketype og opnå forståelse for, hvad der motiverer og demotiverer ham. Spørg ind til begivenhederne og oplevelserne og spørg gerne til, hvor lang tid medarbejderen kunne leve højt på begivenheden.

1. Hvordan var en af dine bedste arbejdsdage på din tidligere arbejdsplads?
2. Hvordan var en af dine bedste arbejdsdage her?
3. Beskriv din sværeste arbejdsdag?
4. Hvorfor valgte du lige dette job? Hvilken betydning har det haft?
5. Hvilke er din ynglings opgaver og hvorfor?
6. Hvornår blev du sidst imponeret over dig selv?

Forslag til fremgangsmåde:

1. Kort intro til, hvorfor det er vigtigt at kende medarbejdernes motivationsprofiler
 - Det vigtigste argument er, at ved at være opmærksom på og handle ud fra medarbejdernes forskelligheder, udnyttes kompetencerne bedst muligt. Der skabes større medarbejdertrivsel og bedre resultater.
2. Gennemgang af de 5 motivationsprofiler
 - Undgå i første omgang benævnelser som "Livsstilsbonden" osv., men fokuser i stedet på de mere neutrale beskrivende kendetegn ved de enkelte arketyper
 - Der er ikke noget, der er bedre end andet. Derfor skal beskrivelserne være så neutrale som muligt.
 - Se kortene der er vedlagt i rådgivermappen
3. Bed arbejdsgiveren placere sine medarbejdere i stalden på deres arketype. Hvis medarbejdere er med til mødet placerer de sig selv
 1. Ved "Arbejdstagere": Tag en snak om:
 - Spørg ind til hvilke opgaver, han brænder for
 - Spørg ind til de bedste arbejdsdage i hans liv (også tidligere arbejdspladser)
 - Ofte vil de høre til i en af de øvrige kategorier, så formålet er at finde hvilken, det er og lede vedkommende derefter.
 2. Hvis "ligevægtsmedarbejdere", så tag en snak om situationer, der skaber holdånd, og om hvordan tavlemøder, forbedringstavle kan understøtte det. Det kan også være værdifuldt at drøfte, hvordan KMP, Nøgletalstjek og udskrifter kan hjælpe med at indikere om arbejdet er veludført
 3. Hvis "Opgavefokuseret arbejdshest", så tag en snak om hvordan det høje energiniveau, og evnen til at fordybe sig (og nørde) kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultater

4. Hvis en "Resultatorienteret arbejdshest", så tag en snak om, hvordan det høje energi og ambitionsniveau kan udnyttes til at skabe gode produktionsresultater
5. Hvis en "Livsstilbonde", så tag en snak om hvordan han får "plads", så han oplever arbejdet som meningsfuldt, og hvordan han sikres den rigtige feedback

Personlighedspoker

Er der en på dit arbejde, som irriterer dig rigtig meget? Så mangler du måske selv de egenskaber, der er karakteristiske for den person. For eksempel går den kaotiske og den pertentlige type let hinanden på nerverne. Til gengæld kan de komme langt sammen, hvis de erkender forskellene.

Det kan kortspillet Personlighedspoker, som er udviklet af den amerikanske psykolog og innovationskonsulent Steven Shapiro, måske hjælpe dem til. Hvert af de 52 kort i hans psykologiske pokerspil repræsenterer en menneskelig egenskab, som den folder sig ud på jobbet. Hjerter 9 hedder for eksempel "god lytter". Ruder konge "oplevelsesorienteret", spar 8 "logisk" og klør es "handlingsorienteret".

Stephen Shapiro beskriver spillet i korte træk:

- En gruppe kolleger starter med fem tilfældige kort og bytter og forhandler sig hver især til den hånd, som de mener passer bedst på dem selv. Gruppen bidrager undervejs til at vælge de rette kort til den enkelte. Ofte ved dine kolleger nemlig mere end du selv om, hvad du er allerbedst til.

Når en spiller står med sin færdige hånd, vil en kulør som regel dominere, og denne stærke kulør repræsenterer personens grundlæggende karakter.

SPAR: Elsker fakta og beviser. Det er den strukturerede type som gennem analyse sikrer, at grundlaget for et stykke arbejde er korrekt

HJERTER: Er spars modsætning, de er optaget af relationer mellem mennesker. Denne type er den mest følelsesladede og har det ægte engagement, der bærer et projekt hele vejen til sin ende.

KLØR: Er organisatoren som lægger planer og fører dem ud i livet. Fokus er proces og resultat.

RUDER: Er klørs modsætning. Ruder er den kreative og spontane type. Ruder følger nødtigt regler, men opfinder gerne nye løsninger.

Alle har en foretrukken måde at fungere på, noget de er bedst til. Balance og fuldt potentiale opstår, når alle fire grundtyper er til stede i et team, og når hver opgave løses af den, der er særligt egnet til netop det. Vi har alle lidt af det hele, men én stil falder hver person naturlig. At arbejde på den måde kræver næsten ingen kræfter. Den modsatte type kan vi til gengæld have det svært med, og samtidig er det den, vi har mest brug for.

Sammenhængen

Ruder behøver klør for at få tingene gjort. Klør behøver ruder for at finde nye veje. Hjerter behøver spar for at bevare benene på jorden, og spar har brug for hjerters varme, uddyber psykologen og forklarer, at sort og rød repræsenterer hver sin hjernehalvdel. Klør og spar arbejder mest i venstre halvdel af hjernen, som er analytisk og handlingsorienteret. Hjerter og ruder bor i højre side af hjernen og elsker oplevelser og mennesker.

Kortets nummer eller værdi fortæller om trækkene er indadvendte eller udadvendte. Mennesker som har mange kort med numre mellem 5 og 9, arbejder godt alene og behøver tid for sig selv. Kortene fra 10 og op til esset repræsenterer udadvendte egenskaber. Mennesker med mange af disse kort får energi ved at handle og ved at samarbejde med andre. Det er her, vi finder ledere, siger Stephen Shapiro, hvis pointe er, at der er brug for både de indadvendte og de udadvendte, hvis tingene skal lykkes. Kort med numrene 2 – 4 står for negative træk som bedreviddende og utålmodig.

Sammenspillet

Det er bedst, hvis alle fire kulører er til stede på hver arbejdsplads. Er det ikke tilfældet, skal deres kompetencer hentes udefra, når der er brug for dem, hvis fx spar mangler, resulterer det i, at vi arbejder med de forkerte problemer, fordi vi glemmer fakta. Uden hjerter mangler de følelser, der kitter os sammen. Uden klør implementerer vi ikke vores planer, og uden ruder mangler vi ideer.

Se spillereglerne i sættet.



Characteristics

The work with cattle is a vocation - a lifestyle

Is willing to sacrifice a lot (work and leisure time merge)

Hard working and enthusiastic

Gets frustrated if something prevents him/her from performing at a top level



The lifestyle farmer

Motivated by

Achieving the highest standard and make a difference

Rare, but strong kick-feelings, when having success

Feedback from the task

Lead by

A clear vision

Ensure space and autonomy (show trust)

Meaningful feedback (rarely needs to be praised)

Ask to areas of interest

Respect the fact that he/she in many cases is more skilled than you are



Characteristics

Invests a lot of time to the job

Considers the job as a career

Outgoing personality (extroverted)

Depending on other people's response to his/her performance

Wants to be seen as the most skilled employee within his own field of competence (competitive)



The result orientated work horse

Motivated by

Being acknowledged by others for results and successes

Specific success criteria

Ambitious and clear goals

Praise is a efficient reward

Constantly wants to exceed him/herself

Lead by

Continuous feedback in relation to goal fulfillment is important

Remember to support personal and professional development

Involvement in goal setting can be beneficial

Praise in public



Characteristics

Invests a lot of time to the job (seeks perfection)

The performance is the goal in itself

Gains energy from the inside (introverted)

Needs time to work alone - time to be creative



The task focused work horse

Motivated by

Gets a kick-feeling when performing on a high level

Achieves a inner satisfaction when performing on a high level
devoting oneself to complex issues

Lead by

Protective leadership and space for autonomy

Discussion and inspiration

Ensure that he/she focus on the right tasks



Charateristics

Great, loyal and conscientious employee

High focus on the tasks

Go to work because of great colleagues and a good work place

Work - life - balance is very central (work and leisure time are kept seperated)

Sensitive towards the atmosphere among the colleagues



The work-balance employee

Motivated by

Doing good job

Demands guidelines about how to do a good job

Systems and procedures

Team spirit and a positive atmosphere

Is demotivated by working overtime

Lead by

these employess are in majority - therefore are the work places
adjusted to their needs

A well organized work day with clear guidelines

Will appreciate Lean and other management tools

Wants to achieve the feeling he/she has done a good job



Characteristics

Go to work to earn his/her wage

Focuses on motivation factors such as salary, bonus and work time

Wants to achieve the highest benefit of the effort put into the work

Expresses dissatisfaction and has often a higher sick absence



The worker

Motivated by

Activities outside the work place

Similar to other types of employees, but do not get his/her need of motivation fulfilled

Is not motivated by his/her job

Lead by

Ask about the best days at work

Ask about motivation factors



Kendetegn

At arbejde med kvæg er et "kald" - et livsværk

Vil gøre en forskel i en højere sags tjeneste

Er villig til at ofre meget (arbejde og fritid flyder sammen)

Stræbsom og brænder for sagen

Bliver frustreret, hvis han/hun forhindres i at stræbe højt



Livsstilsbonden

Motiveres af

At opnå den højeste standard og gøre en forskel i en højere sags tjeneste

Sjældne men stærke kickfølelser, når det lykkes

Feedback fra "opgaven"

Ledes sådan

En klar vision

Skabe brede rammer og giv plads (vis tillid)

Meningsfyldt feedback (sjældent behov for ros)

Spørg ind til hans interesseområder

Respekter at han/hun har højere kompetence på sit felt, end du har



Kendetegn

Investerer meget i arbejdet

Betragter arbejdet som en karriere

Henter energi udefra (ekstrovert)

Er afhængig af omgivelsernes reaktion på sin præstation

Vil betragtes som den bedste indenfor sit område
(konkurrenceorienteret)



Den resultatorienterede arbejdshest

Motiveres af

At præstere på et højt niveau set med andres øjne

Konkrete succeskriterier

Ambitiøse og klare mål

Ros er effektiv belønning

Vil hele tiden overgå sig selv

Ledes sådan

Løbende feedback om målopfyldelse er vigtig

Skal støttes i at udvikle sig

Kan med fordel involveres i målsætningen

Skal forpligtes sig til målene

Ros offentligt



Kendetegn

Investerer meget i arbejdet (søger perfektion)

Præstationen er målet i sig selv

Henter energi indefra (introvert)

Skal have tid til at arbejde alene – tid til at være kreativ



Den opgavefokuserede arbejdshest

Motiveres af

Opnår kick ved at præstere på et højt niveau

Opnår en indre tilfredsstillelse af at præstere på et højt niveau

Fordybelse i faglige komplekse problemstillinger

Ledes sådan

Kræver skærmende lederskab – plads til selvbestemmelse

Sparring og inspiration

Sikre fokus på de rigtige opgaver



Kendetegn

God, loyal og samvittighedsfuld medarbejder

Opgavefikseret

Går på arbejde pga. af kollegaerne og en god arbejdsplads

Work – life – balance er helt centralt (arbejde og fritid holdes adskilt)

Påvirkes af stemningen blandt kollegaer



Ligevægtsmedarbejderen

Motiveres af

Motiveres af at udføre et godt stykke arbejde

Kræver retningslinjer for, hvad et godt stykke arbejde er

Systemer og procedurer

At løfte i flok eller opnå en god stemning

Demotiveres af overarbejde

Ledes sådan

De er flest af denne type – derfor er arbejdspladserne indrettet efter deres behov

En velorganiseret arbejdsdag med klare retningslinjer

Vil sætte pris på lean og andre ledelsesværktøjer

Sikre følelse af at have udført et godt stykke arbejde



Kendetegn

Går på arbejde for at hæve sin løn

Fokuserer på ydre motivationsfaktorer som: Løn, bonus og arbejdstid

Vil gerne få mest muligt ud af sin indsats

Udtrykker utilfredshed og har ofte større sygefravær



Arbejdstageren

Motiveres af

Aktiviteter udenfor arbejdspladsen

Ligner en af de øvrige arketyper, men får ikke opfyldt sit motivationsbehov

Er ikke motiveret af sit arbejde

Ledes sådan

Spørg ind til de bedste arbejdsdage

Spørg til hvad de motiveres af



Skabelon for afklarings møde omkring ledelsesopgaver

1. Spørgsmål de skal forberede sig på inden mødet

- Hvilke ledelses opgaver syntes jeg godt om?
- Hvilke ledelsesopgaver driller mig, eller har jeg mindre lyst til?
- Hvor ser jeg ledelsesopgaver, som ikke bliver løst?

2. Udbytte

Deltagerne får et overblik over hvilke ledelsesopgaver der;

- Er styr på
- Hvilke der mangler en tovholder på
- Hvilke ledelsesopgaver de hver især bliver motiveret/drænet af

3. Metode

- Print arket ud forinden og bed deltagerne bruge 5 min. på at udfylde det i forhold til de forberende spørgsmål i punkt 1.
- På flipoverpapir skriver du rammen for nedenstående tabel, dvs.

Ledelses-opgaver (eksempler)	Ansvarlig nu	Fungerer godt	Forbedringer	Beslutninger	Aflære/tillære

- Skriv de forskellige ledelsesopgaver ind og gennemgå de forskellige emner i tabellen
- Summerer op til sidst. Hvad aftales der, og hvem laver den endelige rollefordeling? Kan med fordel hænges op – også gerne på engelsk.

4. Forberedelse for rådgiveren

- Overvej input fra feltstudier og interviews
- Hvis organisations- og ansvardiagram er udfyldt – brug input herfra

Eksempel på skema (næste side)



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Ledelses hierarkiet	Ledelses-opgaver (eksempler)	Ansvarlig nu (tovholder)	Fungerer godt	Forbedringer	Beslutninger	Aflære/tillære
Lavt/Operationel	Vagtplan (ansvarsområder og uddelegering)					
	At sætte faglige mål samt give feedback					
	Daglig kommunikation – feedback arbejde, vurdere indsats					
	Følge op på faglige mål (KMP, management systemer)					
	Skabe tid til ledelse					
	MUS samtaler/evalueringssamtaler					
	Lønsamtaler					
Middel/taktiske	Udarbejdelse af løn til de ansatte					
	At give periodisk feedback omkring arbejdsindsats					
	At lave relations opbygning					
	Fælles møder og events med de ansatte					
	Planlægning af kortsigtede løsninger					
	Deltage på møder ud af huset (finde inspiration udefra)					
	Udvikle, opfølgning på mellemlidernes mål og indsatser					
Højt	Opfølgningssamtaler efter ansættelse					
	Rekruttering					
	Ansættelser					
	Advarsler I) Mundtlige med skriftlig efterfølgende II) Skriftlig og firing					
	Fyringer					



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

	At udarbejde strategier, vision					
	Udarbejdelse af budgetter					
	Planlægning af langsigtede løsninger					
	Lave interessenthåndtering af foderstof, naboer mv.					

Eksempel på et færdigt staldskema ledelsesroller efter gennemgang

Emne	Tovholder
Oplæring	Peter
Tavlemøder	Peter
Vagtplan stald	Peter
Ferieplanlægning	Peter
Prioritering af opgaver stald	Arne, Peter og Karsten
Trivsel på arbejdspladsen	Anette
Personalehåndbog	Karsten
Daglig pasning af dyr.	Arne og Peter
Daglig pasning mark.	Karsten
Månedlige ledelsesmøder	Anette
Løn	Karsten
Sociale arrangementer	Karsten
Innovation, faglige arrangementer, bedriftens ansigt udadtil.	Karsten
MUS	Karsten
Ansættelse og rekruttering	Arne og Karsten
Advarsler	Arne og Karsten
Fyringer	Arne
Dyrlægen	Peter
Konsulenter	Peter
Sælgere	Karsten og Arne
Maskinstation	Karsten
Handler	Karsten
Banken og kreditorer	Karsten og Arne
Naboerne, byen	Karsten og Arne

At være tovholder på en opgave betyder ikke, at man selv skal udføre den, men at man har ansvaret for at opgaven bliver udført og deadlines overholdes.

Alle emner diskuteres og besluttet af ledelsen – Karsten, Arne og Peter

[illegible]



Du kommunikerer med kroppen

Kun 7 pct. af vores kommunikation sker med det talte ord. Resten er kropssprog og tonefald. En række tips til kropssproget kan styrke kommunikationen.

Kommunikation er noget af det sværeste, men også det vigtigste, når man omgås andre mennesker. Kommunikation er mange ting. Det er nemlig ikke bare det, vi siger, der har betydning for vores kommunikation.

Således viser forskning, at den nonverbale kommunikation faktisk betyder mere end det talte ord. Kropssprog udgør op til 55 pct. af den samlede kommunikation. Tonefald såsom suk, pauser og stemmeføring udgør 38 pct., mens selve den verbale kommunikation, altså det talte ord, kun tegner sig for 7 pct. af kommunikationen. Med andre ord foregår op mod 93 pct. af vores kommunikation uden at sige et eneste ord.

Derfor skal man i første omgang have fokus på sit kropssprog og tonefald og først derefter se på, hvordan man formulerer sig eller taler til andre. Kunsten er dog at få de tre ting til at passe sammen. Gør de ikke det, har man stadig et problem.

Få fordel af kropssproget

Derfor skal man øve sig i at kontrollere sit kropssprog og bruge det på en positiv måde, når man kommunikerer. Men hvad er positivt og negativt kropssprog, og hvad signalerer man, når man bruger det?



Man bør øve sig i at kontrollere sit kropssprog og bruge det på en positiv måde, når man kommunikerer. Foto: Colourbox

Positivt kropssprog

- ▶ Et stærkt, fast håndtryk = Selvtillid og sikkerhed
- ▶ Venlig øjenkontakt og håndbevægelser = Oprigtighed, tillid og interesse
- ▶ Naturligt toneleje, volumen og hastighed i stemmen = Sikkerhed, tillid
- ▶ Øjenkontakt igen = Åbenhed og ærlighed
- ▶ At skifte ansigtsudtryk for at matche, hvad der bliver sagt (smil for at være venlig osv.) = Tryghed, selvsikkerhed
- ▶ Afslappet, oprejst holdning og arme, der svinger naturligt, når man går = Tillidsvækkende
- ▶ At nikke = Godkendende

Negativt kropssprog

Hvis man genkender sig selv i nogle af de negative eksempler på kropssprog nedenfor, vil det være en god idé at øve sig i de positive færdigheder i kropssprog ovenfor.

- ▶ Slattent håndtryk = Nervøsitet og mangel på interesse
- ▶ Manglende øjenkontakt = Usikkerhed, ligegyldighed
- ▶ Svag, rystende stemme = Nervøsitet
- ▶ At rømme sig, at sige "Øhm, øh" og at anvende udviklede sætninger = Usikkerhed, nervøsitet
- ▶ Stiv, dårlig holdning = Mangel på selvtillid
- ▶ Armene over kors, krydsede ben, have fokus på sit tøj eller andet = Uinteresseret, uoverensstemmelse
- ▶ At trille tommelfingre, at tromme med fingrene = Uopmærksomhed, angst
- ▶ At knytte eller vride hænderne, at lege med smykker, sidde på kanten af stolen, fodbevægelser = Stress, nervøsitet, angst
- ▶ At rode i håret eller gnide sig i nakken: Frustration
- ▶ At røre ved sit ansigt = Nervøsitet, uærlighed

Ovenstående punkter kan man bruge i situationer og samtaler. De kan også hjælpe med at aflæse de mennesker, man sidder eller står overfor. De ovennævnte eksempler på positivt kropssprog kan man øve sig i at bruge, lige som man kan vænne sig af med eksemplerne på negativt kropssprog. Men andre basale ting er også nyttige at have i baghovedet. Blandt dem er:

1. **Vælg det rigtige sted.** Skal man tale om noget vigtigt, skal man vælge et sted, hvor man med sin samtalepartner kan koncentrere sig 100 pct. og have øjenkontakt og ro til samtalen. Derfor foregår MUS-samtalen eksempelvis ikke hen over en morgenmalkning.
2. **Vær til stede i nuet.** Lad eksempelvis være med at tjekke telefonen, at sende en sms eller at strække sig midt i en samtale, hvor man ønsker, at samtalepartneren tager ens ord alvorligt. Ens kropssprog udviser ligegyldighed og mangel på interesse.
3. **Kombiner hele kroppen.** Ens ansigtsudtryk og hænder farver budskabet og fortæller samtalepartneren, hvordan man forholder sig til relationen, emnet og selve samtalen. Brug kroppen til at understøtte meningen i beskeden. Fægter man eksempelvis med armene, når man er irriteret på nogen, men ikke efterfølgende bruger en bevidst og indtrængende øjenkontakt, efterlader man et diffust og usikkert indtryk.
4. **Pas på dine følelser.** Viser man sine følelser for meget eller for tydeligt, bliver man taget mindre alvorligt. Både for meget grin og for megen vrede undergraver ens autoritet, fordi vi forbinder følelser såsom latter og vrede med impulsive og kortvarige tilstande. Ved at udvise kontrol med sine følelser, skaber man tillid og respekt.

Konklusion: Vær til stede

At være til stede er det bedste, man kan gøre, når man kommunikerer med en anden person. Lyt empatisk med hele opmærksomheden rettet mod, hvad der bliver sagt. Et afslappet kropssprog viser vedkommende, at man er oprigtigt interesseret i, hvad han/hun har at sige.



Dagsorden: 3. møde – Forandringsværktøjer

Projekt: "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling"- forandringsledelse

Dato:

Sted:

Deltagere:

Formål med besøget er at finde og diskutere de forbedringer I ser i jeres virksomhed omkring ledelsen og den fremtidige udvikling.

Foreløbig dagsorden

- Forventningsafstemning
- Refleksioner siden sidst
 - Genbesøg - formål med forandringsledelse
- Udpegning af indsatsområder/forbedringer
- Forandringsværktøjer (ugemøder, smil til arbejdsopgaverne, spildspotter, ledelsesroller, m.m.)
- Aftaler og indsatsområder til næste møder

Forberedelse:

Overvej gerne inden mødet hvilke forbedringer vedr. jeres ledelse du/I mener I gerne vil forandre jer på

En guide til hvordan du får det rette udgangspunkt

I forbindelse med rådgivningssituationer tager vi som rådgivere ofte udgangspunkt i det forkerte sted. Vi benytter os af spørgsmål til at finde ud af, hvordan bedrifterne drives, og hvor der kan være problemstillinger omkring deres management, som kan være bevæggrundene til, at resultaterne ikke matcher. Oftest i rådgivningssituationer tager vi som rådgivere udgangspunkt i det, der bliver fortalt os. Egentligt er det svært at genfortælle i detaljer, hvordan man udfører arbejdsgange eller opgaver, og mange af detaljerne bliver glemt. I nogle tilfælde bliver der måske også pyntet lidt på udførelsen, fordi vi jo godt ved, hvad der er det rigtige, men gerne vil leve op til vores egne standarder, men i en travl dagligdag glemmer man nogen gange de gode intentioner, og for at få det rigtige udgangspunkt som rådgiver, er det vigtige at vide, hvornår bliver der pyntet på sandheden, og hvornår er det sandheden, der bliver fortalt.

Nedefor er der lidt retningslinjer at gå efter samt en spørgevejledning til, hvordan man stiller de rigtig spørgsmål for at få det rigtige svar.

Hvordan finder man frem til, om personen fortæller virkeligheden eller det, man gerne vil gøre:

Når man **ikke** fortæller det, man i virkeligheden gør, bruger man:

- Færre detaljer
- Færre referencer til sig selv og selve arbejdsgangen
- En falsk historie vil bestå af mange udsagnsord, fordi begivenheden opleves/er konstrueret nu og her, mens den fortælles
- Kropssproget er, at man kigger meget til venstre
- Ingen øjenkontakt
- Blik der flakker, generelt vil dem der lyver over for dig ikke kigge dig i øjnene, i det mindste ikke under en vis del af samtalen. Normalt har folk øjenkontakt i mindst halvdelen af samtalen, så alt derunder kan være mistænkeligt
- Bruger meget "man". Hvis man bruger ordet "man" kendetegner det, at der ikke tages reelt ejerskab over fortællingen, da den i nuet bliver kunstigt konstrueret. Det manglende ejerskab viser sig i færre personlige stedord
- Et skift i en personens tonehøjde, stammen, fyldord som øh/øhm eller halsrømning kan indikere løgn
- Hvis en person er meget urolig med fødderne, rører ved sine hænder, løfter skuldrene, drejer sig væk fra dig eller fører hænderne op til deres hoved (for at røre ved deres hage, næse osv.) – med andre ord, hvis han/hun virker nervøs eller ubehageligt til mode, kan det indikere løgn. Vær også opmærksom på rødmen (eller blegthed) og flere blink med øjnene

- At komme med udsagn, der modsiger hinanden, er inkonsekvente eller bare ikke lyder helt rigtigt, er sædvanligvis tegn på løgn

Når man fortæller det, man virkelig gør, beskriver man

- Oplevelse af eller erfaring med noget – forudsættes der en række følelser
- Der er mange detaljer
- Øjenkontakt
- En, der fortæller sandheden vil for eksempel sige: »Jeg vidste bedre end at gøre det...« hvorimod en løgner vil sige: »Jeg burde have vidst bedre end at gøre det«
- Bruger ”jeg”

Eksempler:

Falsk: Man burde jo have vidst bedre, ikke? At stå og vifte med penge i det offentlige rum, når der står en suspekt person bag ved en, er jo ikke for smart.

Sand: Jeg vidste jo egentlig bedre end at stå og vifte med alle de sedler i det offentlige rum.

Paul Ekman har forsket i såkaldte mikroudtryk, som afslører løgn.

Han opererer med syv grundfølelser, som vi udtrykker i ansigtet. Når vi lyver, viser vi det helt ubevidst via disse ansigtsudtryk:

Angst
Afsky
Frygt
Ovrraskelse
Foragt
Sorg
Glæde

En anden tilgang til at beskrive arbejdsgangen

En langt bedre måde at gribe samtale an på er ved at stille spørgsmål så personen overfor dig ikke føler sig presset til at lyve. Dette gør man ved at stille narrative spørgsmål.

Ved at bruge narrativer arbejder man med en mere anerkendende tilgang til ledelse, ved at sætte fokus på den enkeltes opfattelse af virkeligheden som sand.

Spørgsmål der kan hjælpe dig på vej.

- Hvad tænker du, når vi snakker om ... god ledelse, involvering af medarbejdere, mål
- Hvor tænker du, at god ledelse er vigtigst, hvordan giver det dig værdi?
- Hvordan vil du gerne lede dine medarbejdere, hvis det skulle være perfekt?

- Hvad tænker du er vigtigst som en leder?
- Hvad er din største udfordring som leder?
- I hvilke situationer synes du, at du har været en god leder?
- Hvordan udfører I arbejdet i dag?
- Hvordan ville du gerne, at I udførte arbejdet, hvis det var perfekt?
- Hvorfor tænker du det er fornuftigt at gøre sådan?
- Hvad ville du forbedre ved den arbejdsopgave, hvis du skulle gøre en ting, i forhold til det I gør i dag?
- Hvad tror du, din ledelsesform betyder for dine medarbejdere?
- Hvad ville du gøre anderledes i forhold til i dag?
- Hvor vil du helst forandre dig?

Tjenstlige samtaler - advarsler

Det er arbejdsgiverens ret at bestemme, hvordan arbejdet skal udføres. Hvis en arbejdsgiver sagligt kan begrunde, at der er tale om alvorlige problemer med hensyn til den måde, en medarbejder udfører sit arbejde på, kan arbejdsgiveren give en advarsel.

En advarsel er en streg i sandet. Den indskærper, at en bestemt adfærd, handling eller andet ikke vil blive accepteret. Hvis ikke anvisningerne følges, kan det få konsekvenser for ansættelsesforholdet.

En advarsel kan enten være mundtlig eller skriftlig, men da arbejdsgiveren i en eventuel efterfølgende afskedigelsessag har bevisbyrden for, at der tidligere er givet en advarsel, samt for advarslens indhold, vil mundtlige advarsler i praksis kunne give bevismæssige problemer.

Advarslens indhold

En advarsel er et ledelsesinstrument, hvis formål er at løse de problemer, der måtte være, så en afskedigelse kan undgås. En advarsel er i princippet ikke en "straf", men en konstruktiv indsats fra ledelsen. Hvis en advarsel skal fungere, så forudsætter det følgende:

- At den præcist angiver, hvilke forhold man er utilfreds med. Det kan eksempelvis være, at man ikke møder til tiden eller at man ikke overholder deadlines.
- At der står, hvordan man kan rette op på problemerne, samt hvilke konsekvenser det vil få, hvis man ikke gør det
- At den er tidsbegrænset
- Hvis der i advarslen blot står, at man ikke må "udvise generel negativ adfærd", så er den så vag, at man ikke har mulighed for at vide, hvordan man kan gøre noget ved det.
- Manglende eller ufuldstændig advarsel kan betyde, at en eventuel efterfølgende afskedigelse vil kunne blive anset for usaglig.

Eksempler på grund til advarsel

- Samarbejdsvanskeligheder
- Illoyalitet
- Uegnethed
- Lydighedsnægtelse
- Spiritusmisbrug
- Sprogbrug
- For sent fremmøde

Ligeledes skal man være opmærksom på, at en advarsel kan forældes. Hvor lang tid der går, før en advarsel er forældet, og dermed mister sin virkning, afhænger af den konkrete forseelse. En advarsel givet på baggrund af en alvorlig forseelse, vil have virkning i længere tid, end en advarsel givet for en mindre forseelse.

Advarsler kan både gives for en medarbejders opgaveløsning og for en medarbejders personlige ageren. Uanset hvad ledelsen er utilfreds med, skal det være klart for medarbejderen, hvad ledelsen mener. Det kan være eksempler på, hvad medarbejderen har sagt eller gjort i en given situation, eller eksempler på opgaver, der ikke er løst ordentligt.

Det er vigtigt, at sikre sig, at advarslen indeholder mulighed for at rette op på de påpegede forhold. En advarsel kan være et skridt mod en afskedigelse. Men i sin karakter er det et forsøg hos begge parter på at få genoprettet acceptable arbejdsbetingelser og skabe et grundlag for et fortsat samarbejde. Medarbejderen skal derfor have en reel mulighed for at forbedre sig. Det kan ske ved, at det præcist fremgår, hvad der skal rettes op på, men det kan også være, at medarbejderen har brug for hjælp, fx i form af, at der tilbydes sidemandsoplæring, en tutorordning, planlægningsmøder med lederen eller andet, som virker relevant i situationen.

Det er vigtigt, at der sker en opfølgning og at der aftales en slutdato. Hvis der gives en formel advarsel, og det præciseres, at der vil blive fulgt op om fx 3 måneder, kan det være en idé at aftale nogle milepæle (fx nogle samtaler med chefen eller lignende dialog), således at der løbende kan følges op på eventuelle fremskridt og justeres i forhold til den fortsatte periode.

Ledelsen og medarbejderen behøver ikke at være enige om referatet. Den citerede part bør selv kunne bestemme, hvad man vil citeres for at have sagt. Alternativt kan der udarbejdes et notat til sagen, som lægges i personalemappen.

Gå ikke ind i en diskussion med medarbejderen, det du har meddelt er grundigt overvejet og du står fast ved det meddelte. Man skal dog altid være lydhør overfor medarbejderen.

Fokuser på det fremadrettede samarbejde.

Proceduren er som følger:

1. Mundtlig advarsel + skriftligt referat
2. Skriftlig advarsel + mundtlig overlevering (hvis mulig)
3. Bortvisning/opsigelse (husk at nævne konsekvensen i advarslen)

MUS – samtale med dine medarbejdere

Start med at gennemgå referatet fra sidste MUS samtale (hvis det foreligger).

Dagsorden	Handlinger/beslutninger	Ansvarlig/deadline
1) Opgaver og ansvarsområder		
2) Samarbejde		
3) Hvad vil du gerne blive bedre til?		
4) Øvrige forhold på arbejdspladsen		
Dato for næste samtale		

Underskrift af arbejdsgiver/leder: _____

Underskrift af medarbejder: _____

Guide til MUS-samtalen

Denne guide er en vejledning og tjekliste til kvægbrugere, der godt og sikkert vil i gang med MUS-samtaler. Hyppige korte samtaler med medarbejderne giver dig som arbejdsgiver følgende udbytte:

- Systematisk kommunikation med medarbejderne
- Afstemning af forventninger til opgaver og adfærd
- Kendskab til medarbejdernes ønsker til fremtiden
- Øge motivation og arbejdsglæde

Inden samtalen: Gennemlæs referatskemaet fra sidste møde, og beslut dig for hvilke nye emner du vil bringe op

Hjælpe spørgsmål til MUS-samtalen:

1) Opgaver og ansvarsområder:

- Hvilke opgaver kan medarbejderen bedst lide? Hvilke opgaver er motiverende i arbejdet?
- Hvilke opgaver er udfordrende/svære?
- Få medarbejderen til at redegøre for sine ansvarsområder og diskuter hvordan det passer med dine forventninger
- Skriv beslutning på forandring/forbedring + ansvarlig og deadline

2) Samarbejde:

- Hvordan er samarbejdet med de øvrige medarbejdere?
- Hvordan taler vi sammen på mit landbrug?
- Ved du altid hvad du skal lave?
- Hvordan ser du samarbejdet med mig?
- Nævn nogle eksempler på godt samarbejde
- Skriv beslutning på forandring/forbedring + ansvarlig og deadline

3) Hvad vil du gerne blive bedre til?

- Spørg til medarbejderens ønsker til fremtidige arbejdsopgaver, eller hvilke opgaver man gerne vil være særligt dygtig til.
- Hvilke opgaver ønsker jeg, som leder, at du bliver bedre til/har mere fokus på .
- Hvad skal der til for at blive bedre? Fx: oplæring, kursus, tid, tekniske hjælpemidler, bedre info mv.
- Skriv beslutning på forandring/forbedring + ansvarlig og deadline

4) Øvrige forhold på arbejdspladsen:

- Hvordan passer arbejdstiderne i hverdagen, weekenden og i forhold til familien
- Mangler i arbejdet. Fx: støvler, arbejdstøj eller sikkerhedsudstyr
- Skriv beslutning på forandring/forbedring + ansvarlig og deadline

Aftal dato for næste måde. Afstanden mellem MUS- samtaler afhænger af behovet for opfølgning og nødvendige forandringer på arbejdets udførelse og adfærd. Afstanden kan variere fra 1 uge til 6 måneder. Samtalerne bør ikke tage mere end 20 til 30 min pr. gang.

Skema til medarbejderudviklingssamtale - MUS skema

Navn på medarbejder:

Formålet med den årlige Medarbejderudviklingssamtale (MUS) er, at arbejdsgiver får en fornemmelse af om du trives på din arbejdsplads og om noget evt. skal laves om.

MUS-samtalen er en samtale mellem medarbejderen og nærmeste leder. Den giver på den ene side lederen mulighed for, at give hver enkelt medarbejder feedback på det forløbne år, og på den anden side giver den medarbejderen mulighed for, at få indflydelse på sin egen arbejdssituation.

Samtalen skal opfattes som en mulighed for medarbejderen for at fortælle hvordan det går. Arbejdsgiver forpligter sig til at følge op på de forbedringer men er blevet enige om. Kort sagt er det medarbejderens mulighed for at forbedre sine arbejdsvilkår.

Arbejdsområder og -vilkår

Giv en kort beskrivelse af dine nuværende arbejdsopgaver:

Hvilke arbejdsopgaver synes du godt om, og hvilke arbejdsopgaver synes du mindre godt om?

Passer arbejdstid og arbejdsopgaver sammen?

Hvilke arbejdsområder, som du ikke har nu, vil du gerne arbejde med i fremtiden?

Har du adgang til den information, du har brug for, og hvad kan evt. forbedres?

Har du adgang til de arbejdsredskaber, du har brug for, og hvad kan evt. forbedres?

Har du faglige ansvarsområder, hvor dine kompetencer er mangelfulde?

Er du god til, at planlægge og organisere eget arbejde?

Beskriv dit forhold til dine nærmeste kolleger, både fagligt og personligt?

Hvordan tror du, dine nærmeste kolleger betragter dig?

Får du den støtte og vejledning fra din leder, som du mener, du har behov for?

Bliver der talt i en god tone på arbejdspladsen?

Hvilke tre ting karakteriserer efter din opfattelse en god leder?

Hvordan tror du, at din leder opfatter dig som medarbejder?

Er der noget i dit forhold mellem arbejdsliv og fritidsliv, som kan fungere bedre?

Noter:

Questions for employee development interviews (MUS)

Name, employee:

The purpose of the yearly employee development interview (MUS) is to give the employer a feeling about your welfare when being at work and if anything needs to be adjusted to improve your well-being.

The employee development interview (MUS) is a conversation between the employee (you) and the leader. This conversation will give the leader the opportunity to ensure individual feedback from the past year and furthermore the employee will get the chance to impact on his/her own work situation.

The conversation should be regarded as an opportunity for the employee to tell how things are going at work. The employer is committed to follow up on the improvements, which are agreed on through the conversation. In brief, the conversation is the employee's chances to improve his/her work conditions.

Work areas- and condition

Give a brief description of your current work routines:

Which working routines do you like the most and which working routines do you like less?

Do the hours of work suit your working routines? (Do you have too much/not enough time to fulfill your routines?)

Which of your current work areas would you like to work more with in the future?

Do you have access to the information needed? What could potential be improved?

Do you have access to the work tools you need? What could potential be improved?

Do you have any areas of responsibility where your qualifications are insufficient?

Are you good at planning and organizing your own work?

Describe your relationships to your nearest colleagues, both professional and personal?

How do you think your nearest colleagues consider you?

Do you think you get the support and advice you need from your leader?

How is the atmosphere among you and your colleagues?

List up 3 things, you think describes a good leader:

How do you think your leader consider you as an employee?

Is there anything in relation to work life and leisure time which could be improved?

Notes:

Dato:



Vil du helst undgå, fordi du ikke føler, du har kompetencerne til at udføre den optimalt, eller fordi du synes, den er energikrævende og kun bidrager negativt til din arbejdsdag.



Du udfører opgaven, fordi den skal laves. Du har kompetencerne til at udføre opgaven korrekt, men den tilfører ikke positiv energi til din arbejdsdag.



Det er en super opgave, og du bliver glad af at udføre den. Den giver dig positiv energi, og din arbejdsdag bliver bedre.

[illegible]

Navn:

Dato:

[illegible]



Anbefalinger til rådgiveren der opstarter tavlemøder

1. Hvad skal værktøjet bruges til

Weekplanner	Forbedringstavlen
Hvad bruges den til: Bruges til at planlægge næste uges arbejdsopgaver. Den skaber synlighed og gør det fleksibelt at ændre eller tilføje arbejdsopgaver. På weekplanneren fordeler man arbejdsopgaver, der ligger ud over de daglige rutineopgaver, f.eks. rengøring af kalvehytter, flytning af småkalve og rengøring af plansilo.	Hvad bruges den til: Med forbedringstavlen bliver medarbejderne motiveret til løbende at foreslå forbedringer på bedriften og i arbejdsgange. Samtidig bliver målene for bedriften synlige for alle. Inddelingsfelterne kan f.eks. indeholde: 1. Målstyring 2. Indsatser mht. målene 3. Hvad gik god sidste uge 4. Forbedringsforslag 5. Prioritering 6. Hvem gør hvad

2. Hvornår skal tavlemøder bruges?

Besøg 3 eller 4. Skal sættes i gang som et af de første værktøjer.

3. Hvor lang tid tager værktøjet at bruge for rådgiveren

Forberedelse; ½ times telefonmøde med ejer/tavlemødeleder over telefonen inden opstart omkring forventet udbytte samt afholdelse af første møde.

Første besøg;

- ½ times formøde med tavlemødelederen
- 1 times møde første gang inkl. feedback
- 1 times opfølgning af to gange via telefon

4. Hvor lang tid tager værktøjet at bruge for landmanden/ansatte

Ugentligt

- ½ times forberedelse
- ½ times afholdelse
- ½ times sparring/opfølgning

5. Forberedelse inden første tavlemøde

Tjek at tavlerne er bestilt og sat op inden opstart (telefonmøde)

Formøde (tavlemødelederen, evt. ejeren og rådgiveren)

- Hvorfor skal I afholde tavlemøder?
- Hvad vil dine ansatte få ud af tavlemødet?
- Hvordan helt konkret vil du bruge tavlerne?
- Hvad er din (mødelederens) største barrierer for at afholde tavlemøder?



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

6. Opfølgningsbesøg ved andet tavlemøde

- Hvad har fungeret godt (en ting)?
- Hvad vil du gerne forbedre (en ting)
- Hvad vil du gerne have, at jeg (rådgiveren) lægger mærke til?



Dagsorden: 4. møde – Selverkendelse

Projekt: "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling"- forandringsledelse.

Dato:

Sted:

Deltagere:

Formål med besøget er se status på igangværende aktiviteter (14 dages møder), færdiggøre Motivationsarketyper for de ansatte og igangsætte personlige øvebaner for xx

Dagsorden er her

1. Forventningsafstemning
2. Siden sidst- hvordan er det gået med 14 dages møderne?
3. Motivationsarketyper – vi arbejder videre med resten af de ansatte på xxxx
4. Omgangstone – hvilke ting skal den indeholde?
5. Individuelle øvebaner, hvorfor, hvordan og 15 min snak med xx
6. Aftaler og indsatsområder
7. Næste møde

Forberedelse:

Overvej inden mødet hver vedr. 14 dages møderne;

- 1 ting som har fungeret godt
- 1 forbedring til møderne

Venlig hilsen

Ulrik Toftegaard Jensen
Specialkonsulent
Kvæg

D +45 8740 5254

M +45 2171 7745

E utj@seges.dk



Øvebaner

Formål med øvebaner?

Øvebanerne skal hjælpe rådgiveren til at kunne synliggøre og fastfastholde fokuspersonen (landmanden, fodermester) med;

1. at tillære nye vaner og aflæres
2. hvem der kan støtte
3. tidsforbrug og hvad ved nye vaner skal nedprioriteres
4. koordinering i forhold til hvilke andre nye aktiviteter fokuspersonen arbejder med

Hvad siger brugerne (landmændene til øvebaner)

Øvebanerne har været med til at skubbe til min egen selverkendelse af min rolle som leder og jeg synes de har flyttet os som hold. Citat ejeren fra Kvægbedrift med 600 køer, marts 2016

Grundlag

Forud for øvebanerne, ligger en vigtig proces omkring erkendelse af forandring hos landmanden. Her skal rådgiveren tage udgangspunkt i landmandens situation, skabe rum til refleksion og erkendelse. Her bruges trin 1 -3 i forandringsledelsesprocessen (henvisning til de 5 trin i forandringsledelsesfiguren).

Hvornår skal øvebanerne bruges?

Øvebanerne kan tages i brug efter at feltstudier og interview er afholdt og gerne efter et erkendelsesmøde. De kan både bruges i slutningen af hvert møde på bedriften og der kan også startes med dem. Anbefalingen er at på de første møderne bør man slutte af med dem, da rådgiveren her kan udfordre og skabe erkendelse hos den enkelte leder. Når man har gennemført dem en 1-2 gange, giver det god mening at starte med dem, og så at deltagerne mødes igen samlet og fortæller hinanden hvad de hver især arbejder med. Det sidste kræver dog at der er stor fortrolighed mellem de ansatte/ledelsen.

Fremgangsmåde

1. Start med at spørg ind til hvad fokuspersonen ønsker at arbejde med
Husk at stille spørgsmål til hvorfor og hvordan øvebanen skal se ud, samt hvem der kan støtte og ressourcer
2. Herefter fortæller rådgiveren en øvebanen som fokuspersonen bør arbejde med. Husk at forklare hvorfor og spørg herefter om det giver mening for fokus personen
3. Slut af med at prioritere øvebanerne i forhold til andre aktiviteter fokuspersonen har (dyrlæge, kæreste, børn mv)

Indhold i øvebanerne

Eksempelvis

- Sige ting højt i stedet for tavshed
- Afholde tavlemøder hver uge med forberedelse

Periode

Hvornår: f.eks. fra den 2. nov. 2015 og ca. 2 måneder frem.



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Eksempel på en øvebane

Navn	Øve	Aflære	Støtte/fortælle det til	Tidspunkt/Ressourcer
Peter	Sige ting højt i stedet for det du tænker. Øv det når du siger godmorgen i stalden.	At være tavs ved utilfredshed. Det skaber tvivl og bliver modtaget som surhed hos dine kollegaer	Anette Mads	Erfamøder nedprioriteres de to måneder

Overvej en ledelsesforandring – brug skemaet



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Navn	Øve	Aflære	Sparring	Tid/ressourcer
Eksempel Peter (driftsleder)	<i>Større information og involvering af de ansatte i beslutningerne, (opstart tavlemøder, nye mål samt forbedringer)</i>	<i>Mindre tid i stalden og mere ledelsestid (malke med halv time mindre hver dag)</i>	<i>Peters kone og Arne (ejer)</i>	<i>Ca. 2 timer hver uge, (Nedprioritere erfagruppe næste 2 mdr.)</i>



Dagsorden: 5. møde – opfølgningsmøde

Projekt: "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling"- forandringsledelse.

Dato:

Sted:

Deltagere:

Formål med besøget er se status på igangværende aktiviteter samt evaluere projektet.

Foreløbig dagsorden

1. Forventningsafstemning
2. Sidens sidst (ugemøder, MUS, tavlemøder, ledelsesroller)
3. Evaluering af processen, hvor kom vi fra, hvad har vi lært, og hvad skal vi fortsat arbejde med v/Ulrik Toftegaard
4. Opfølgning af forbedringstavlen v/Ulrik og evt. individuel snak med de ansatte v/Christina
5. Opfølgning og afslutning individuelle øvebaner, 15 min individuelt v/Ulrik Toftegaard
6. Aftaler

Venlig hilsen

Ulrik Toftegaard Jensen
Specialkonsulent
Kvæg

D +45 8740 5254

M +45 2171 7745

E utj@seges.dk

Hej

Vi har en aftale om evaluering af projektforløbet og udbyttet af jeres deltagelse på **xxx d. x. xx 20 kl. xx**

Inden vores møde vil jeg gerne, at I udfylder nedenstående spørgeskema og meget gerne inden **xxdag d. xx. xxx kl xx. Det tager 10 min**, og vi vil tage udgangspunkt i jeres besvarelser på mødet på xxx. **I skal altså alle klikke på linket og udfylde den** (I bliver bedt om navn når I starter😊)

Her er linket

<https://www.survey-xact.dk/LinkCollector?key=FJRK1X2392C2>

Venlig hilsen

Evaluering af projektet forandringsledelse

Vi ønsker at evaluere forløbet af de processer, der er gennemført på din bedrift, samt høre hvilke effekter/udbytter du har oplevet på din bedrift.

Forløbet på bedriften og din evaluering vil, sammen med input fra andre bedrifter, blive brugt til at sammensætte et nyt rådgivningskoncept.

Spørgsmålene tager ca.10 minutter.

Vi takker på forhånd for din hjælp.

Dit navn

Bedriftens navn

**

Generelle spørgsmål til processen

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds
1) Hvor tilfreds har du været med udbyttet af forløbet?	☐	☐	☐	☐	☐
2) Hvor tilfreds har du været med forløbet i forhold til dine forventninger?	☐	☐	☐	☐	☐
3) Hvor tilfreds har du været med din egen indsats?	☐	☐	☐	☐	☐
4) Hvor tilfreds har du været med antallet af møder?	☐	☐	☐	☐	☐
5) Hvor tilfreds har du været med længden af møderne?	☐	☐	☐	☐	☐
6) Hvor tilfred er du med, hvor langt du/I har flyttet jer i forhold til udgangspunktet?	☐	☐	☐	☐	☐
7) Hvor tilfreds har du været med engagementet hos konsulenterne fra SEGES?	☐	☐	☐	☐	☐

Øvrige kommentarer til processen

Feltstudier og interview (første møde på bedriften)

Feltstudierne er indblik i bedriften gennem observationer og spørgsmål i staldene, hvor medarbejderne og landmanden bliver fulgt i det daglige et par timer af konsulenterne. Herudover interview med ledelsen.

I meget høj grad I høj grad I nogen grad I lav grad I meget lav grad

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) I hvor høj grad oplevede du, at rådgiverne gennem feltstudier fik indblik i din bedrift og udfordringerne på bedriften? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2) I hvor høj grad oplevede du, at konsulenterne fik bedre kendskab til udfordringerne gennem feltarbejdet? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3) I hvor høj grad oplevede du, at feltstudier på bedriften hjalp med til at skabe forandring på bedriften? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4) I hvor høj grad gav spørgsmålene i interviewet anledning til at se på bedriften og medarbejderne på en ny måde? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5) I hvor høj grad oplevede du, at interviewet hjalp med at få fokus på de rigtige udfordringer i forhold til ledelse? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6) I hvor høj grad oplevede du, at feltstudierne og interviewet var vigtige for at skabe forandringsledelse? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7) I hvor høj grad kunne feltstudier og interview indgå som en del af et rådgivningskoncept? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8) I hvor høj grad ville du betale for et par timers feltstudier og interview som en del af et rådgivningskoncept? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Øvrige kommentarer til feltstudier og interview

**

Selverkendelsesprocessen

Selverkendelsesprocessen er den del, hvor fokus indskræmpes på de aktuelle ledelsesudfordringer gennem feedback på feltstudierne, motivationsværktøj (de 5 cirkler) og gennemgang af organisations og ansvarsfordeling. Igen-nem disse findes ledelsesudfordringer, som bedriften ønsker at arbejde med fremadrettet i projektet.

I meget høj grad I høj grad I nogen grad I lav grad I meget lav grad

1) I hvor høj grad vurderer du, at indholdet og præsentationen af motivationsværktøjet (de 5 cirkler) gav dig et udbytte?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2) I hvor høj grad giver det mening at arbejde med sin egen og medarbejdernes motivation gennem motivationsmodellen?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3) I hvor høj grad har du brugt viden fra motivationsmodellen i din ledelse efterfølgende?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4) I hvor høj grad oplevede du, at motivationsværktøjet hjalp dig med at få medarbejderne engageret?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5) I hvor høj grad gav gennemgangen af ansvarsområderne dig et billede af, hvor jeres ledelsesudfordringer var?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6) I hvor høj grad oplevede du, at gennemgangen af ansvarsområder hjalp på de rigtige udfordringer i forhold til ledelse?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7) I hvor høj grad har gennemgangen af ansvarsområderne forbedret ledelsen?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8) I hvor høj grad oplevede du under selverkendelsesprocessen,

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

at der blev fokuseret på relevante ledelsesudfordringer?

9) I hvor høj grad er det vigtigt, at konsulenterne bruger opklarende spørgsmål fremfor at rådgiveren kommer med løsninger i denne fase?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10) I hvor høj grad vurderer du, at de relevante ledelsesudfordringer kunne være udpeget uden selverkendelsesprocessen?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11) I hvor høj grad gav selverkendelsesprocessen dig nye forståelser af ledelsesudfordringerne?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12) I hvor høj grad har du selv været motiveret for forløbet?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13) I hvor høj grad vurderer du, at selverkendelsesprocessen er vigtig for det videre forløb?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Øvrige kommentarer til selverkendelsesprocessen

**

Forandringsværktøjer

Efter at ledelsen i selverkendelsesprocessen har udpeget, hvilke ledelsesemner bedriften skal have fokus på, arbejdes der med at indarbejde forandringsværktøjer såsom DMS, ledelses/uge/tavle-møder, kommunikation, prioritering af arbejdsopgaver. Det giver ledelsen en ramme at udvikle ledelse igennem. Her diskuteres også hvilke vaner, der skal ændres.

I meget høj grad I høj grad I nogen grad I lav grad I meget lav grad

1. I hvor høj grad har forandringsværktøjerne haft en effekt på den daglige drift?	☐	☐	☐	☐	☐
2. I hvor høj grad er medarbejderne involveret i brugen af værktøjet?	☐	☐	☐	☐	☐
3. I hvor høj grad er det vigtigt med meget opfølgning omkring forandringsværktøjerne?	☐	☐	☐	☐	☐
4. I hvor høj grad er I motiveret for at arbejde videre med værktøjet?	☐	☐	☐	☐	☐
5. I hvor høj grad vil du anbefale værktøjet til andre mælkeproducenter?	☐	☐	☐	☐	☐
6. I hvor høj grad vurderer du, at introduktionen til forandringsværktøjerne har været god nok?	☐	☐	☐	☐	☐

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds
6. Hvor tilfreds er du med egen indsats?	☐	☐	☐	☐	☐
7. Hvor tilfreds er du med medarbejdernes indsats?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Hvor tilfreds er du med udbyttet af værktøjet?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Hvor tilfreds er du med lederteamets indsats (driftleder/ejer)?	☐	☐	☐	☐	☐

Øvrige kommentarer til forandringsværktøjer

Forankring (øvebaner)

Til at fastholde de nye vaner, etables såkaldte personlige "øvebaner", hvor de planlagte ledelsesforandringer i små skridt prioriteres, øves og synliggøres, således ledelsen har plads og tid til at indarbejde i deres daglige ledelse.

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds
1) Hvor tilfreds har du været med øvebanerne?	☐	☐	☐	☐	☐
2) Hvor tilfreds har du været med at indrage øvebanerne som et ledelsesmæssigt værktøj?	☐	☐	☐	☐	☐
3) Hvor tilfreds har du været med, at møderne har indeholdt en fælles snak efterfulgt af individuelle øvebaner?	☐	☐	☐	☐	☐
4) Hvor tilfreds har du været med din egen indsats?	☐	☐	☐	☐	☐
5) Hvor tilfreds har du været med dine medarbejders indsats?	☐	☐	☐	☐	☐

Øvrige kommentarer til forankring

**

Opfølgning

Til sidst laves der opfølgning på øve banerne samt de forandringsværktøjer der er blevet sat i gang.

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds
1) Hvor tilfreds har du været med udbyttet af opfølgningen?	☐	☐	☐	☐	☐

- 2) Hvor tilfreds har du været med mængden af opfølgning? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 3) Hvor tilfreds har du været med konsulentens engagement? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Øvrige kommentarer til opfølgning

Samlede oplevelse og vurderinger af forløbet

- | | Meget tilfreds | Tilfreds | Hverken eller | Utilfreds | Meget utilfreds |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Hvor tilfreds er du med det samlede forløb på (feltstudier/observationer, interview, forandringsværktøjer forankring og opfølgning) på bedriften? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2) Hvor tilfreds er du med udbytte af forløbet i forhold til dine forventninger? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
-
- | | I meget høj grad | I høj grad | I nogen grad | I lav grad | I meget lav grad |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3) I hvor høj grad vil du anbefale forløbet til en af dine kollegaer f.eks. i din erfagruppe? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4) I hvor høj grad er det vigtigt, at processen faciliteres af en person, der ikke normalt kommer på bedriften? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5) Hvor vigtigt er det, at rådgiverne er gode til at stille spørgsmål i stedet for at gå direkte i løsninger? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6) I hvor høj grad vurderer du, at en af dine nuværende rådgivere kunne have gennemført processen? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Hvor meget vil du være villig til at betale, hvis du selv skulle have betalt for forløbet?

Hvad er det, du husker bedst i forløbet og vil fortælle andre om?

Øvrige kommentarer til den samlede oplevelse

**

Tak for din besvarelse. Du sender dine svar ved at trykke på afslut