



Invitation til erfadag i Fokuseret ledelse

Erfagruppe – Fokuseret ledelse

Vi her på SEGES vil gerne invitere dig til denne erfadag, som tak for din medvirken i interviews. Det gør at vi kan udvikle og forbedre Lederens øje endnu mere.

Formål med dagen

Dagen vil give dig ny inspiration til hvordan vi sætter ledelse i fokus ude på landbrugsbedrifterne. Ledelse er blandt andet at påvirke andre til at forstå og blive enige om, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres og hjælpe både den enkelte medarbejder og gruppen med at nå de fælles mål.

Du får også inspiration fra nogle af de ledelses værktøjer, der ligger til grund for udarbejdelsen af værktøjet Lederens øje, som er en stor del af projektet Fokuseret Ledelse.

Vedlagt er dagens program.

Med venlig Hilsen

Mille Møller Nielsen
Konsulent, Sociolog
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5356
E mmni@seges.dk

Malene Rasmussen
Praktikant
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5254
E mara@seges.dk

Tid og sted

17 April 2018 kl. 13.00-16.00
SEGES
Agro Food Park 15, Aarhus N

Tilmeldingsfrist

10 april 2018

Kontaktperson ved tilmelding

Malene Rasmussen
+45 8740 5254
mara@seges.dk

Udbytte

Du vil stå med mere viden om hvorfor der sættes fokus på ledelse og hvordan det kan gøres. Samt du får også et værktøj der kan være med til at skabe fokus på ledelse.

Proceskonsulent

- Jørgen Kroer, SEGES
- Mille Møller Nielsen, SEGES
- Malene Rasmussen, SEGES



17. april 2017

- 13:00 **Velkommen**
V/ Malene Rasmussen
- 13:10 **Intro til projektet Fokuseret Ledelse**
V/Jørgen Kroer, projektleder
- 13:25 **Resultat af interviews med studerende**
V/Malene Rasmussen
- 13:55 **Resultat af interviews med landmænd**
V/Mille Møller Nielsen
- 14:25 **Kaffe og kage**
- 14:45 **Organisatoriske paradokser**
V/Mille Møller Nielsen og Malene Rasmussen
- 15:45 **Fælles refleksioner**
- 16:00 **Tak for i dag!**

Erfadag i projekt 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår'

SEGES, 17/04-2018, Mille Møller Nielsen, SEGES

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



The image contains four logos arranged in a row. From left to right: 1. The logo for Miljø- og Fødevareministeriet Landbrugsstyrelsen, featuring a crown icon. 2. The logo for Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne, featuring the European Union flag. 3. The logo for LDP 2020, featuring icons of a pig, a cow, a sheep, a house, and a tree. 4. The logo for LDP 2020, featuring icons of a pig, a cow, a sheep, a house, and a tree.

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

Velkomst



Dagens gang

- Intro til projektet fokuseret ledelse
- Præsentation af resultater
 - fra interview med studerende
 - fra interviewes med landmænd
- Pause
- Organisatoriske paradokser
- Fælles afslutning

Intro til projektet 'Fokuseret ledelse'

V/ projektleder
Jørgen Kroer
Forretning & Implementering



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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

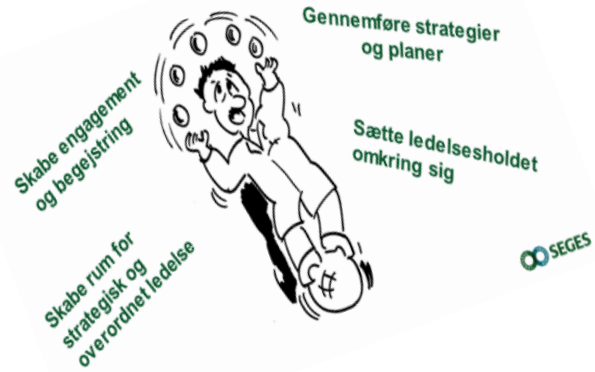
Helhedsorienteret ledelse 2014

7480 Ledelseskompetece... 2015 - 16

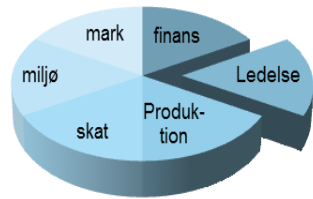
7685 Fokuseret ledelse 2017 - 18

Interview 20 Im

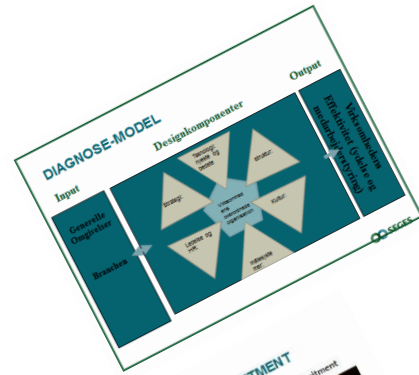
Største ledelsesopgave 3 - 5 år



Virksomhedsstrategi

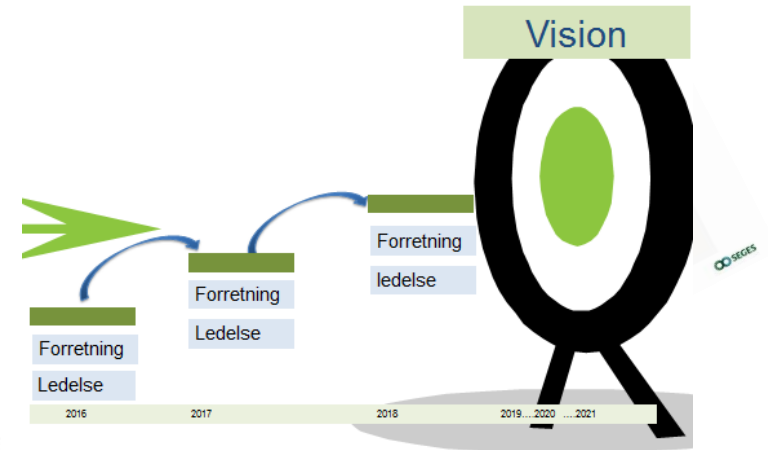
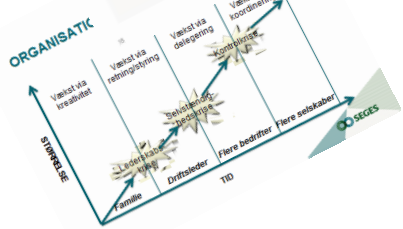


20 strategier



Indikator	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
...

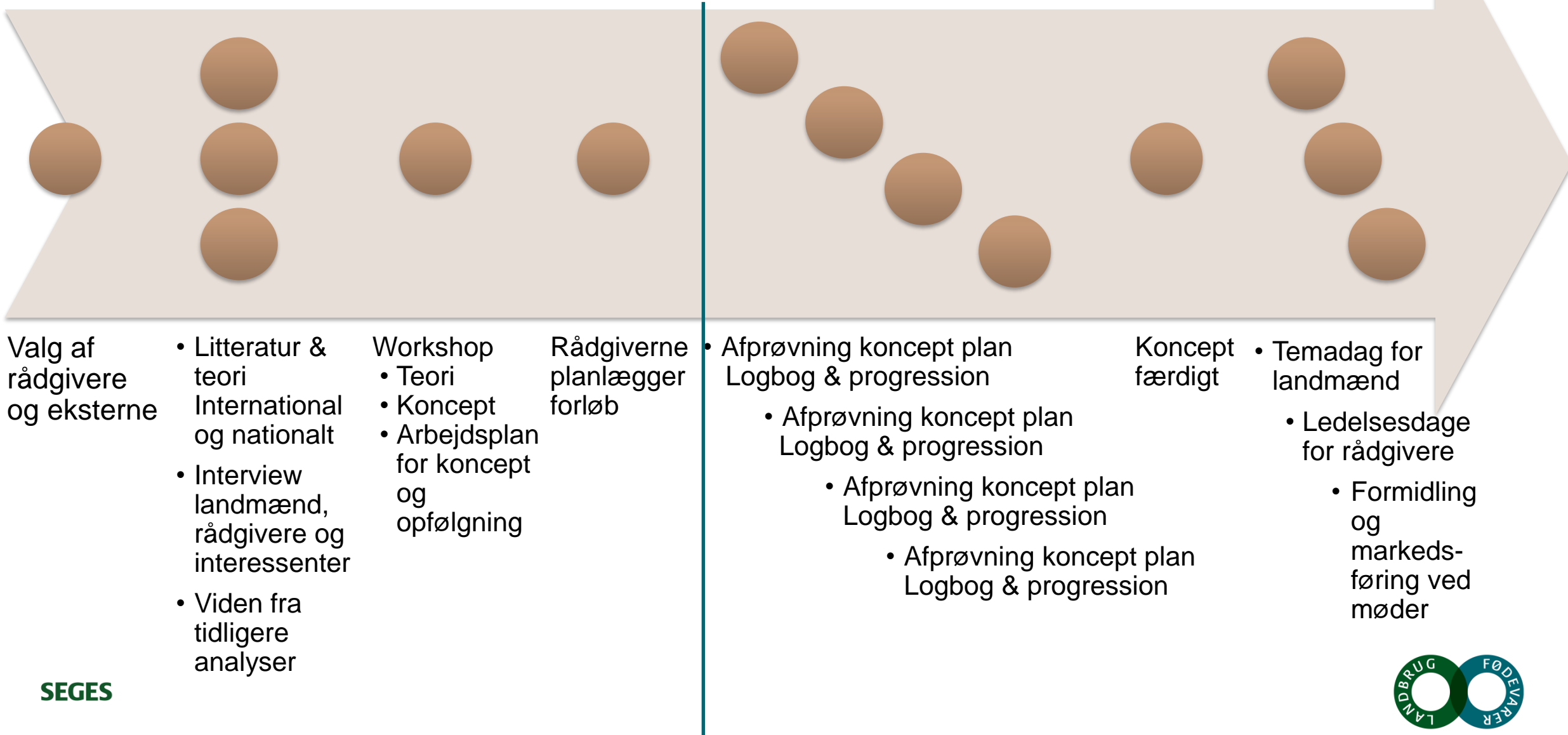
SEGES



- Styrke driftsledelsen
- Strategiske- og ledelses udfordringer
- Ledelses – og strategirådgivere SEGES
- Følger landmand over tid 6 – 18 mdr
- Afklaring, handling, Implementering



Teoretisk skitse af projektets forløb



Resultater af interview, studerende

Ved Malene Rasmussen

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



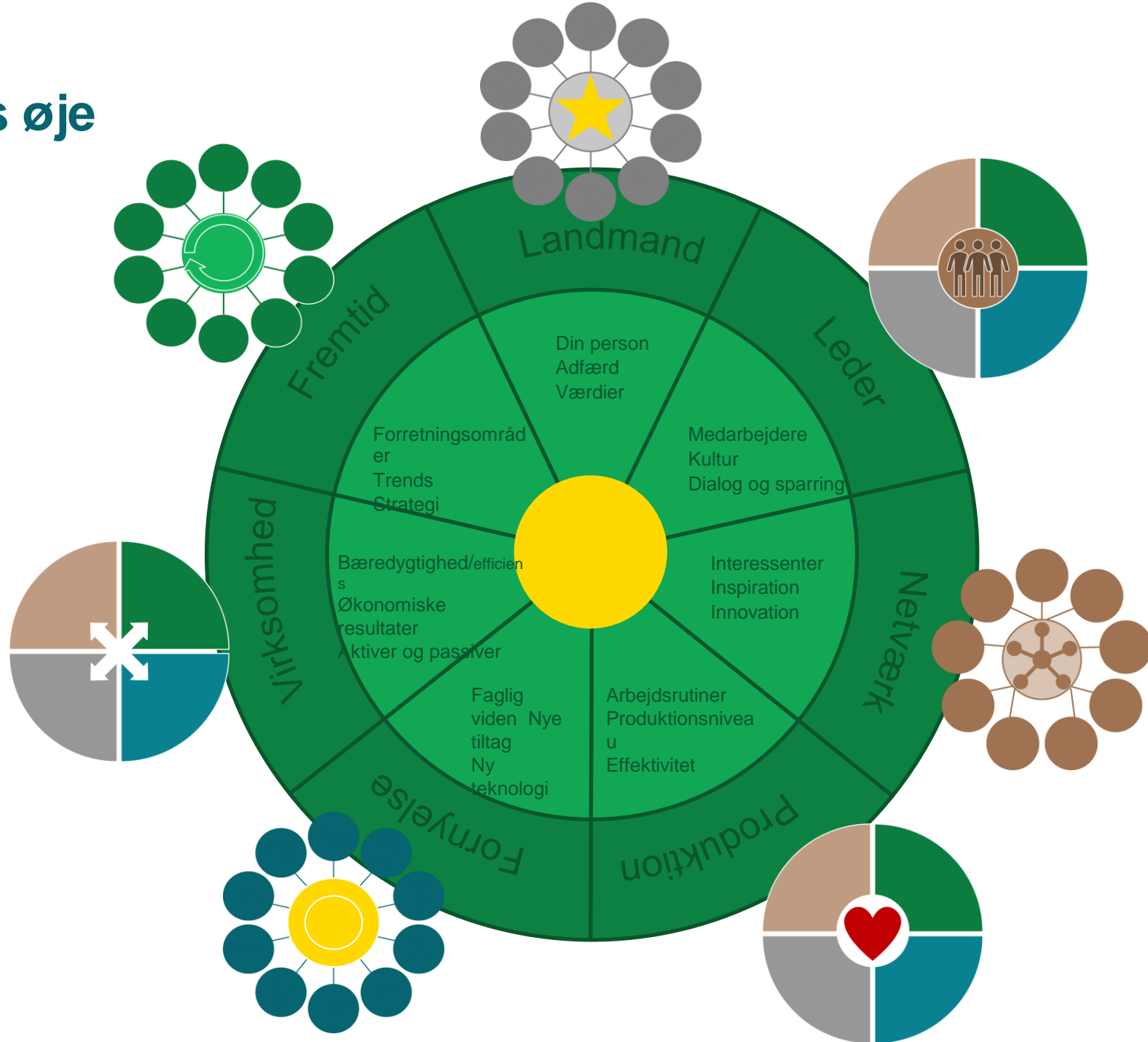
The complex block contains three logos. On the left is the logo for the Danish Ministry of Environment and Food (Miljø- og Fødevareministeriet Landbrugsstyrelsen), featuring a crown. In the center is the flag of the European Union (Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne). On the right is the logo for the LDP 2020 program, which includes icons for a pig, a cow, a house, and a tree.

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

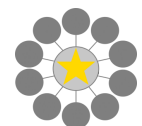
Præsentation af lederens øje

- Opbygningen
 - Teorierne bag
 - De 2 vigtigste, Paradoksledelse, Chef hjulet
 - Interessent modellen, autentisk ledelse, kultur og kultur udviklere, eksekvering/fornyelse, innovation

Lederens øje



7 Teoretiske modeller og værktøjet lederens øje



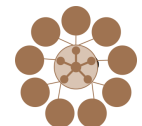
Autentisk

Landmanden



Chef

Leder



Interessenter

Netværk



Kultur

Produktionen



Eksekvering

Fornyelse



Paradokser

Virksomheden



Innovation

Fremtiden

Lederens øje

- Værktøjet et blevet udviklet mere
- De nye ting:
 - Nogle spørgsmål er ændret
 - Der arbejdes på at få værktøjet digitaliseret

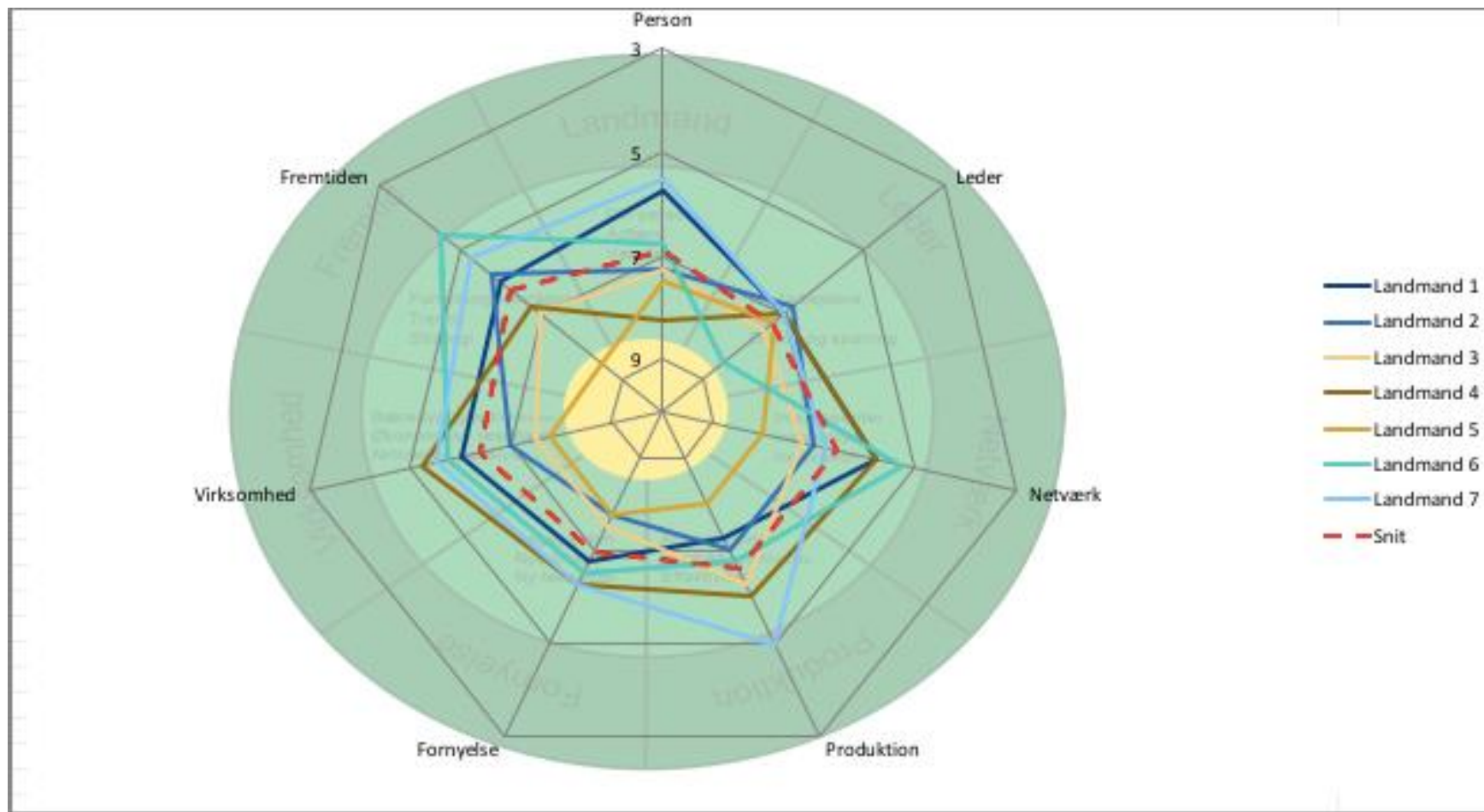
Spørgsmål til jer

- Kan I se sammenhæng i lederens øje, og med det teori I har med fra jeres uddannelse? Diskuter gerne to og to, i 2 min.
- Kom med eksempler

Metode

- 7 interviews af 30-45 min med studerende
- Målgruppe:
 - Studerende, gerne være ved at afslutte relevant uddannelse med fokus på ledelse
 - Ledelses erfaring fra tidligere arbejde
 - Intention om egen virksomhed eller en driftsleder stilling efter endt uddannelse

Det samlede overblik



Spørgsmål til jer

- Hvad har jeres oplevelse været med processen?
- Hvad tænker i om at værktøjet bliver digitaliseret?

De vigtigste pointer fra interviewene

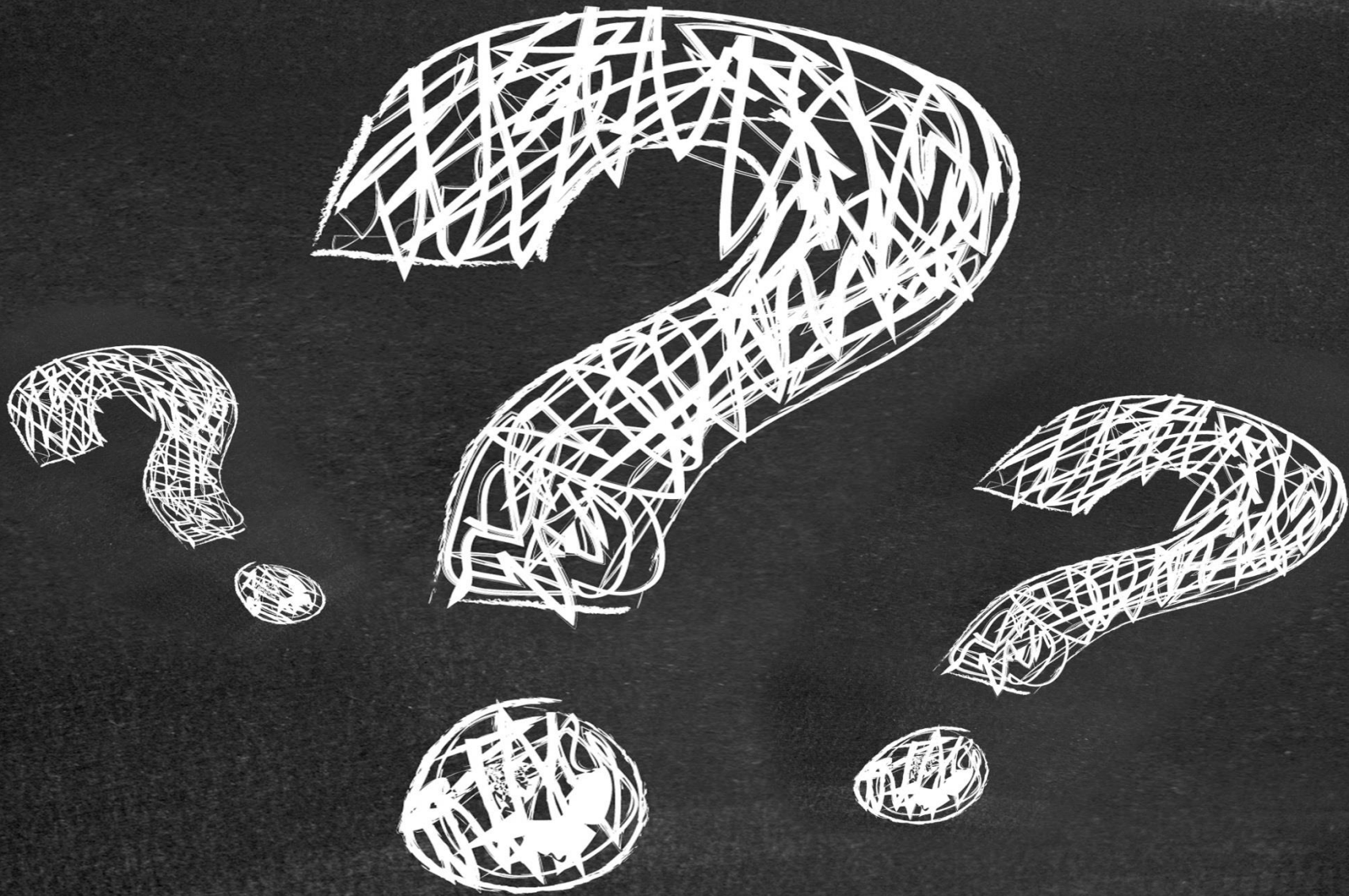
- Skabte opmærksomhed omkring hvor kompleks ledelse kan være.
- Et værktøj til ledere og ikke studerende, med mindre det blev lavet om, som studerende mangler man mere erfaring for at kunne svare bedst muligt.
- Enten var man relations eller mest produktions orienteret (vil dog gerne blive gode til begge dele).
- Alle har haft 1-2 steder hvor de stikker mere ud, dog meget individuelt fra person til person.
- Virkelighedsnært
- Meget klart at i som studerende havde fokus på jer selv og jeres egen udvikling, og lidt mindre på medarbejderne, på nuværende tidspunkt.
- Et værktøj der skal bruges når der skal ske forandringer.

Opsamling på resultaterne

- Skabt opmærksomhed på ledelse og hvor mange forskellige elementer der hører til.
- Blevet opmærksomme på at nedskrevne strategier kan være en god ide
- Dog passer værktøjet ikke til denne målgruppe

Spørgsmål til jer

- Hvad ser i som det vigtigste i værktøjet?
- Hvad skal vi være opmærksomme på når arbejder videre med det?



Resultater fra interview med landmænd

V/ konsulent
Mille Møller Nielsen
Forretning & implementering



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

 <p>Miljø- og Fødevareministeriet Landbrugsstyrelsen</p>	 <p>Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne</p>	<p>LDP 2020</p> 
---	--	---

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

Metode

- 11 interviews á 2 timer
- Besøg foregik på landmandens matrikel
- Rådgivere deltog i 4 interviews

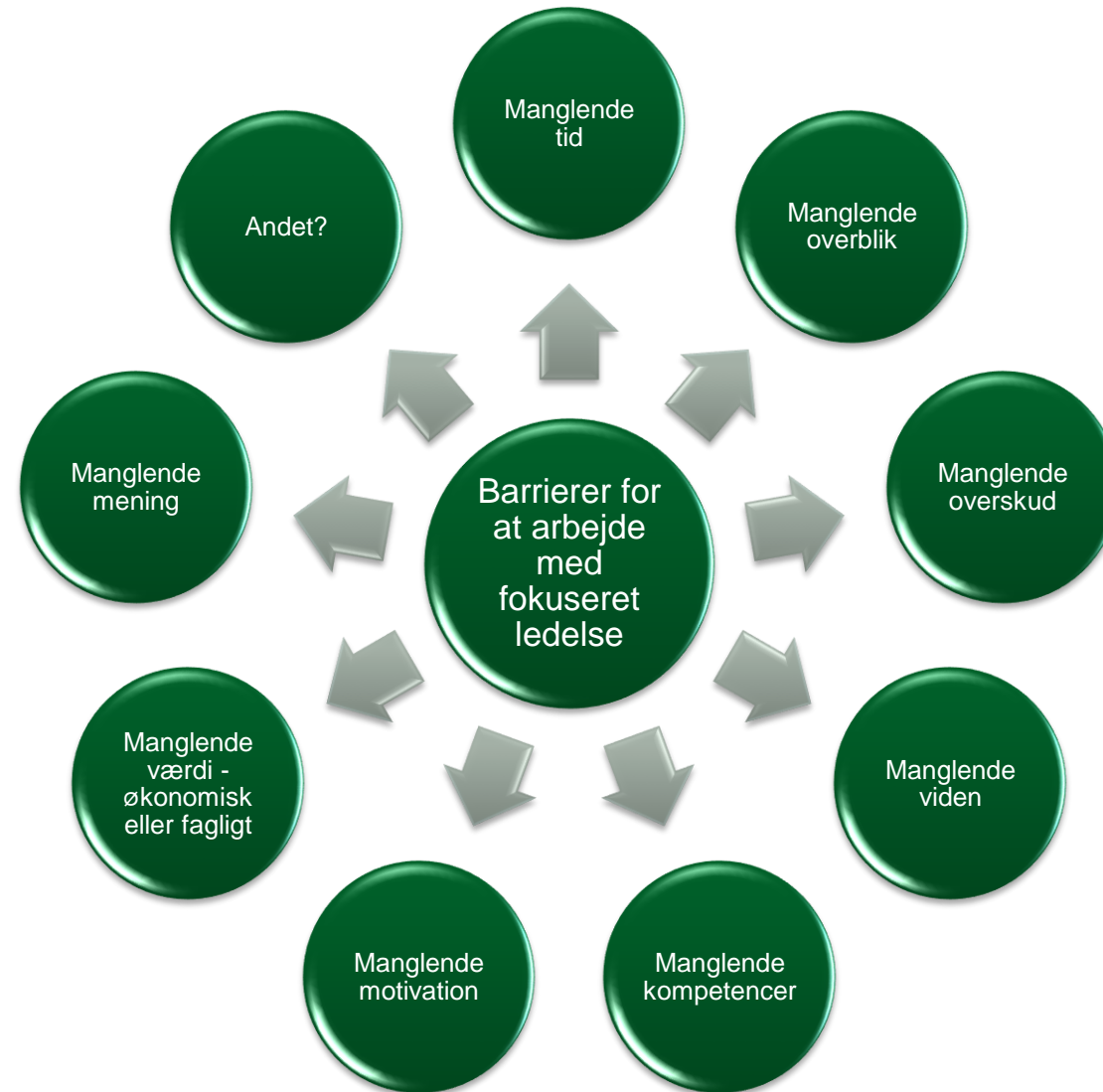
Agenda

Hvilke barrierer og fordele ser landmandmændene ved fokuseret ledelse?

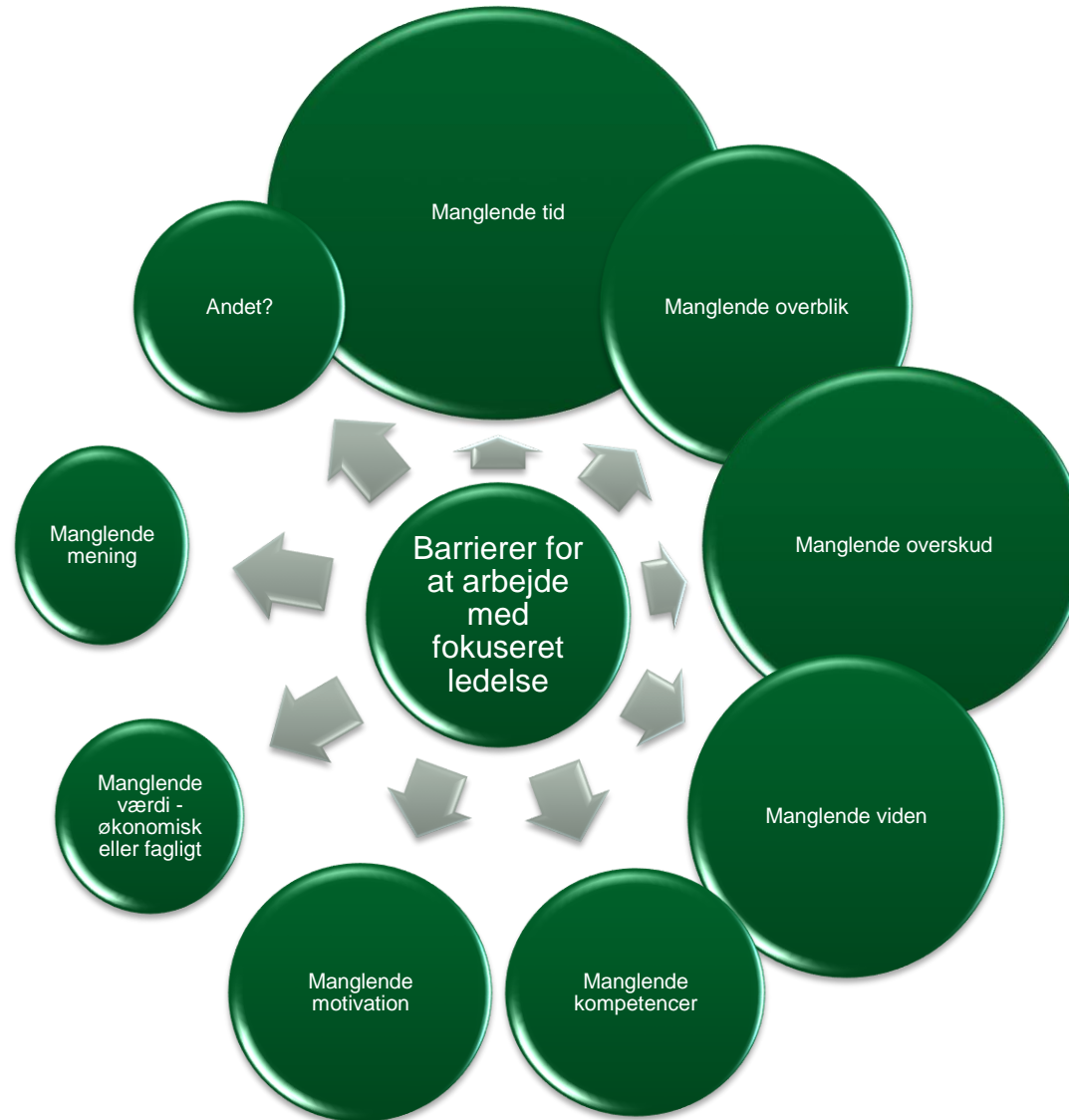
Et indblik i, hvordan landmændene tænker ledelse

Præsentation af et nyt værktøj til at arbejde med fokuseret ledelse

Barrierer ved at arbejde med fokuseret ledelse



Barrierer ved at arbejde med fokuseret ledelse



Hvad siger landmændene om ledelse?

Jeg støtter mine medarbejdere i at afprøve deres ideer - også de dårligere

En god leder er en, der kan formå at få en gnist frem i folk

Motivation af medarbejderne er det der er sværest

At mine medarbejdere ved hvad de skal lave – det er mit ansvar at følge op på det

Ledelse hos landmændene er komplekst, flydende og kontekstafhængig

Instruerende

Manglende overskud
Udfører opgaver selv
Kontrol



Delegerende

Overskud
Medbestemmelse
Innoverende

Case 2 – ”Jeg ved ikke hvad min plan er”

Handlemuligheder

Fokus på fremadrettet strategi:

- Nyt forretningsområde
- Ny begyndelse
- Stabil drift

Ejerskifte:

- Sikring af videndeling
- Stabilitet i produktionen



Case 3 – ”Jeg er for meget ude i driften – jeg mangler tid til at tænke over tingene”

Handlemuligheder

Styrke kommunikationen til og mellem medarbejderne

Prioritere tid til at arbejde på kontoret

Prioritere tid til at tænke udvikling af virksomheden



Case 4 - "Jeg ser kun muligheder og ingen begrænsninger"

Handlemuligheder

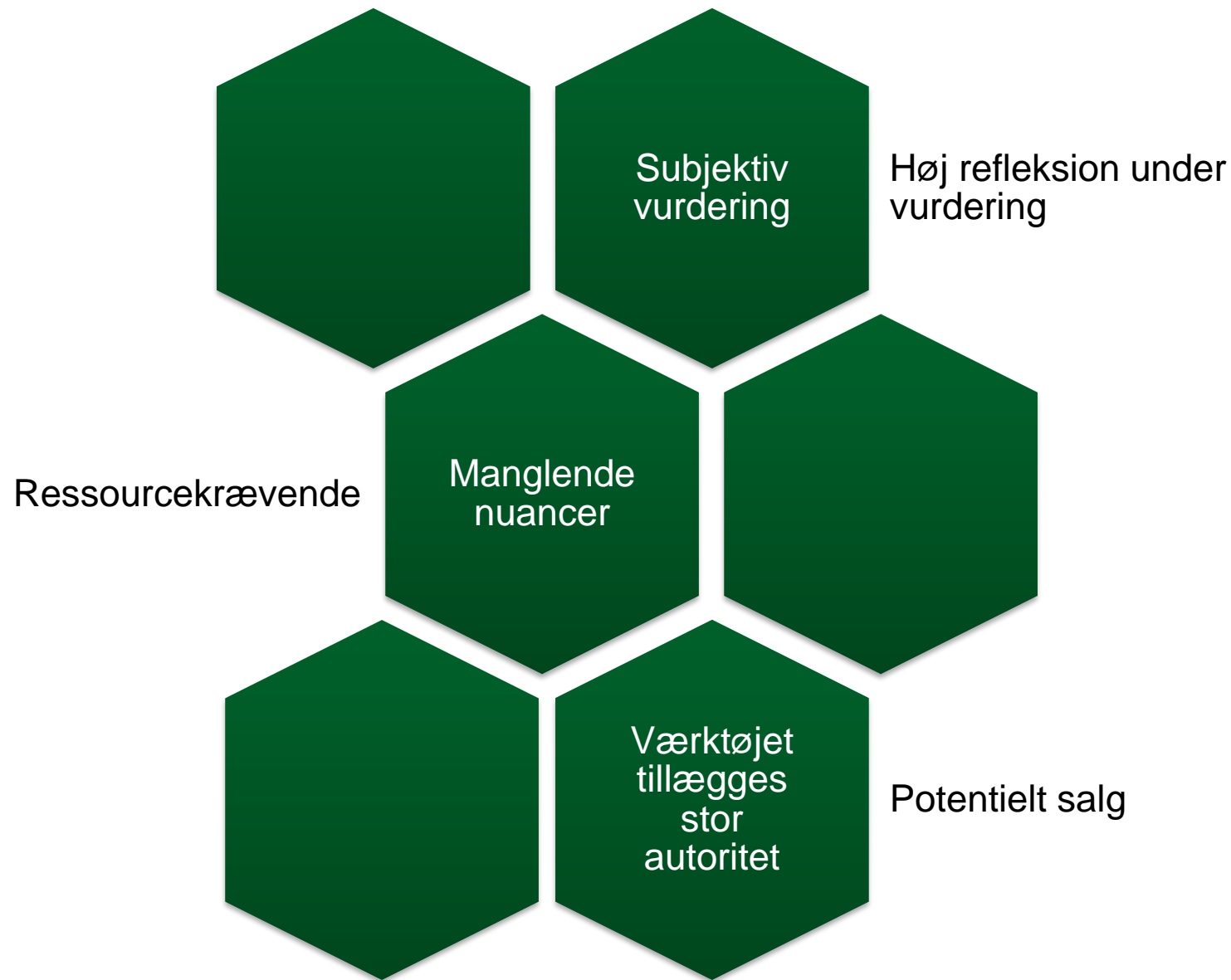
Bedre kommunikation mellem medarbejderne

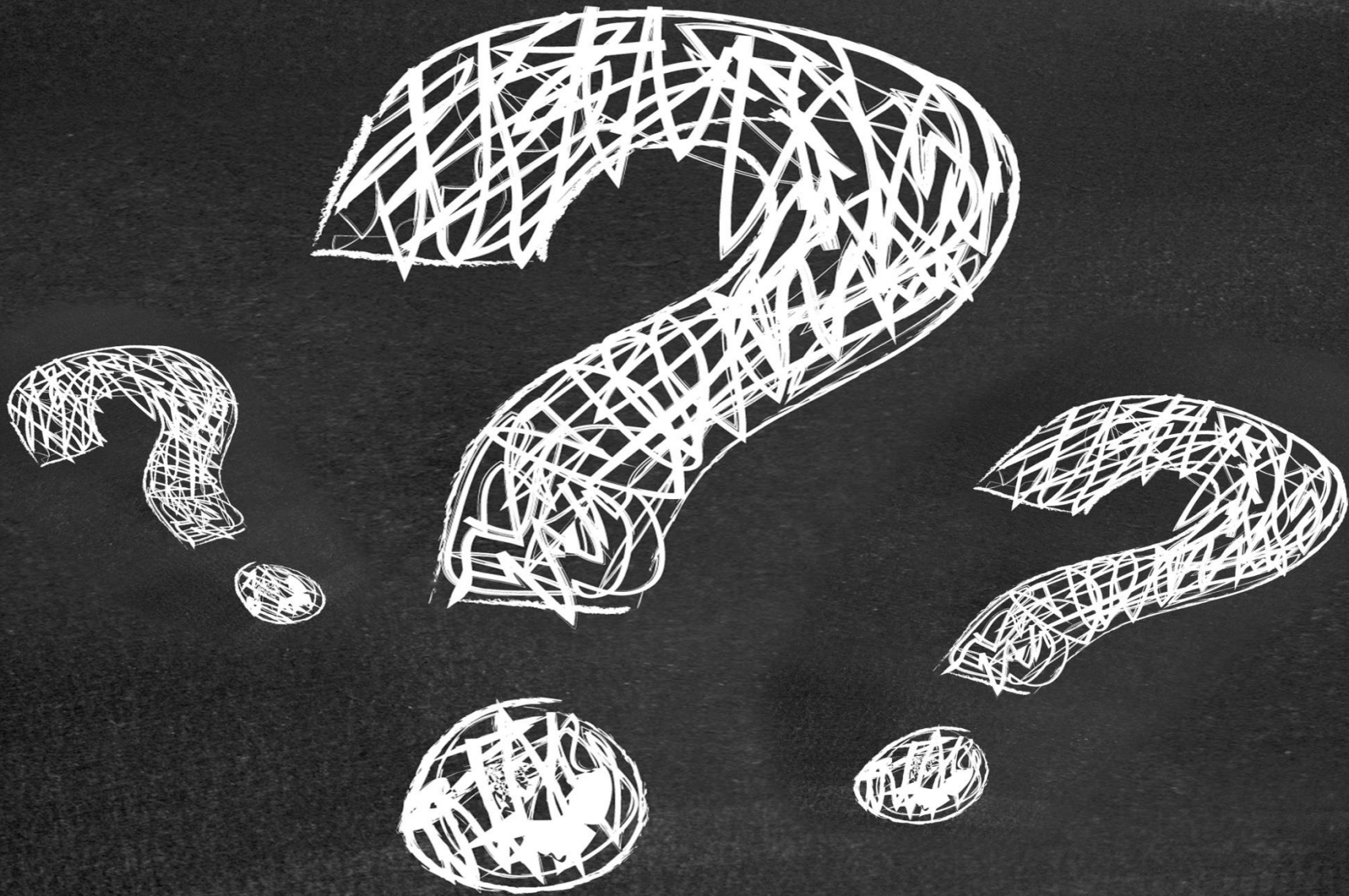
Arbejde med egen ledelse

Mere fokus på medarbejdernes kompetencer



Observationer ved brugen af lederens øje





Kaffepause 14.25-14.45



Organisatoriske paradokser

Ved Mille Møller Nielsen og Malene Rasmussen

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



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne



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

Kompleksitet i lederskabet



Hvad kræver ledelse i høj kompleksitet?

Den moderne leder:

- Jeg skal være synlig
- Jeg skal træffe beslutningerne
- Jeg skal gå forrest
- Jeg skal vise retningen
- Jeg skal tage ansvaret
- Jeg skal mene, vide og handle
- Osv.

Den postmoderne leder

- Jeg skal engagere
- Jeg skal motivere
- Jeg skal bakke op
- Jeg skal medinddrage
- Jeg skal anerkende, spørge og lytte
- Osv.

Vær en hundefører, fremfor en førerhund.



Førerhund

Introduktion til paradoksledelse

Et paradoks fremkommer, når elementer af vores tanker, handlinger og følelser, som forekom logiske hver for sig bringes sammen som gensidigt udelukkende og dog samtidig sande.

Dette kan resultere i oplevelse af absurditet og handlingslammelse.

(Lüscher, 2012)



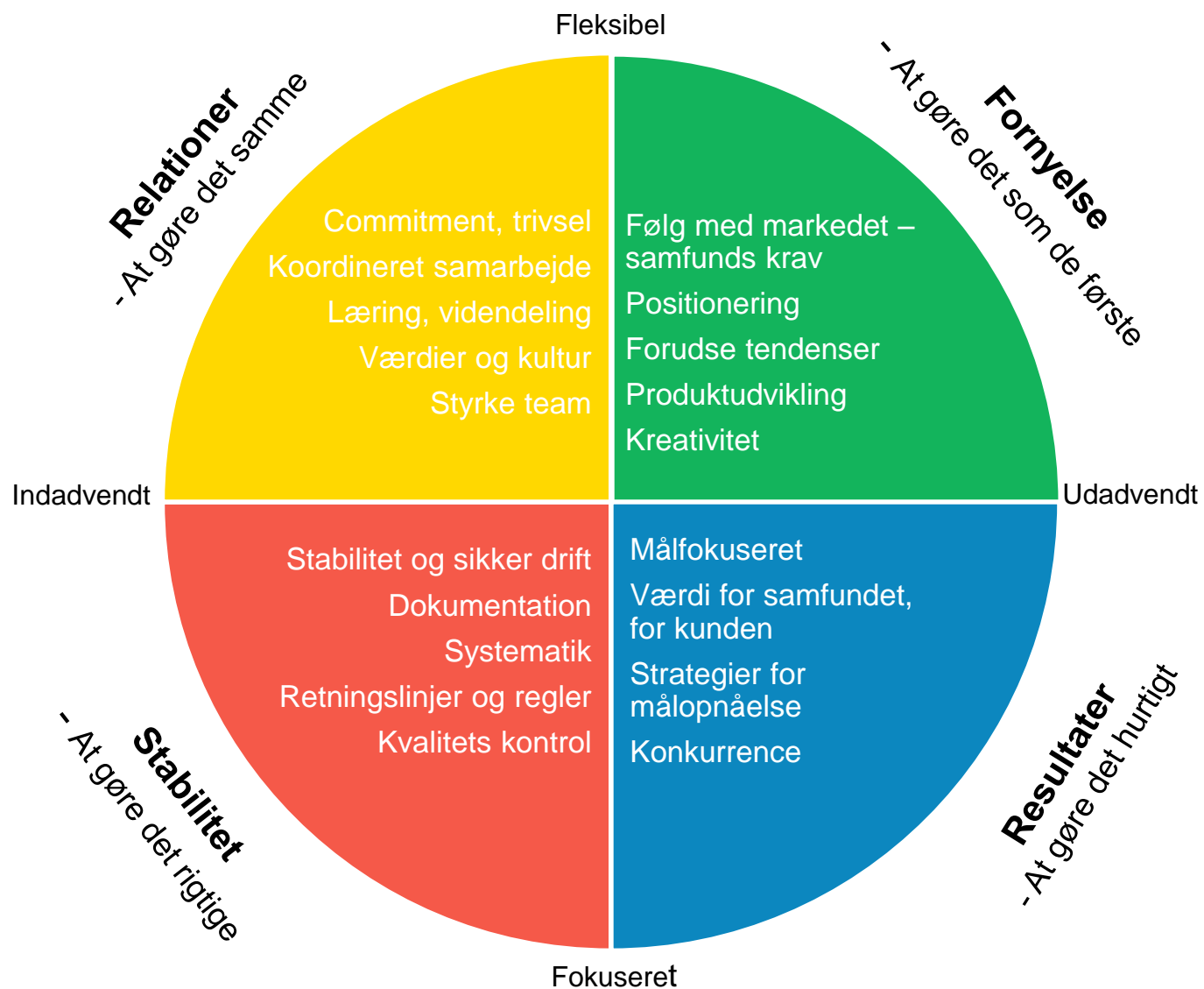
Læs ikke
dette skilt!

Introduktion til paradoksledelse

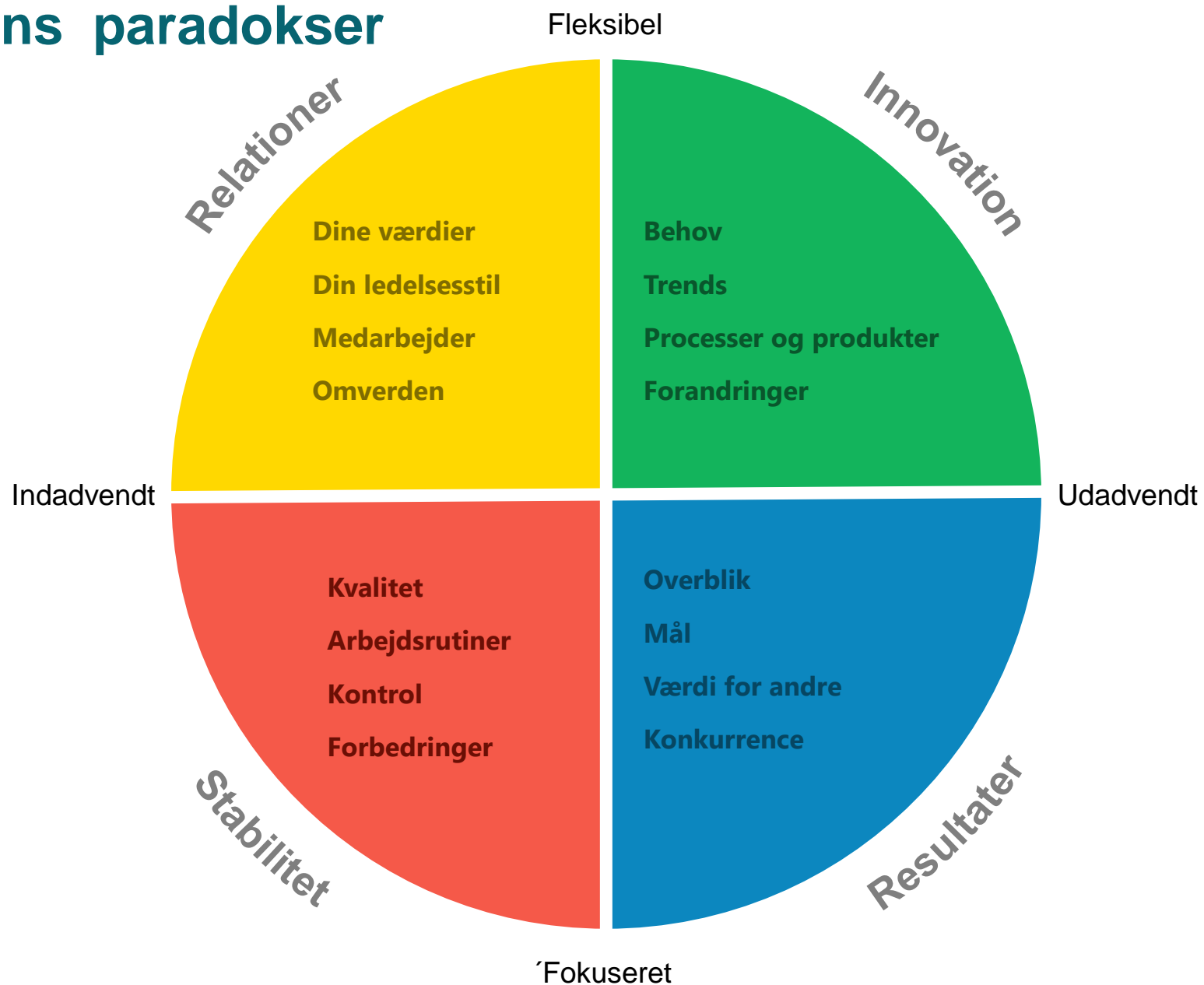
- Man kan ikke handle et paradoks, men man kan være i et.
- Kendetegn ved et paradoks:
 - Det har to poler, der hver især indeholder et sandt perspektiv og dog samtidig ikke er løsningen
 - Polerne har en for bundethed, og er samtidig hinanden modsætninger (gensidigt udelukkende)
 - Problemer har en løsning, det har et paradoks ikke

”problemer der ved løsningen vokser – det er livets sande paradokser”
(Piet Hein)

Organisatoriske paradokser



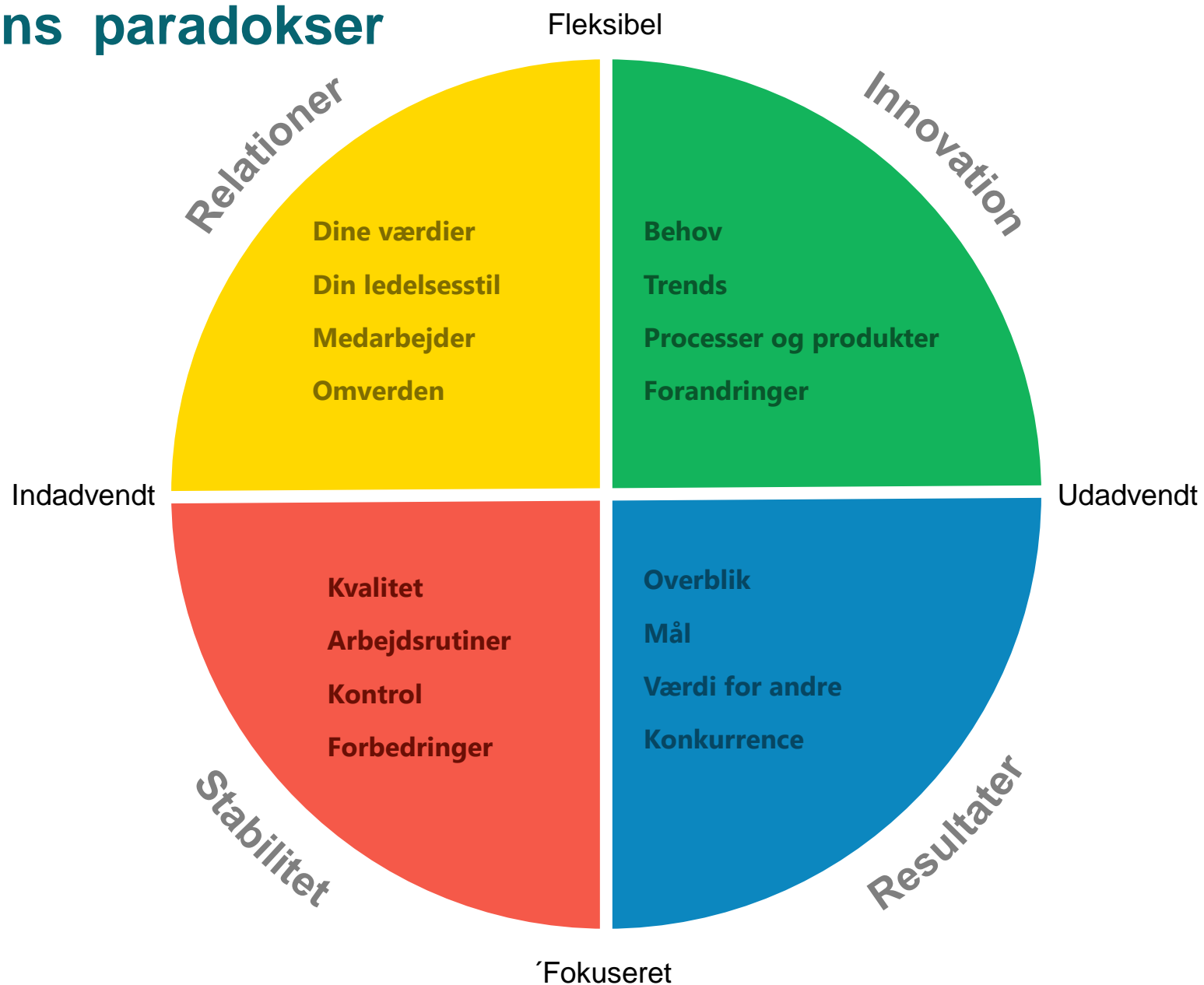
Landmandens paradokser



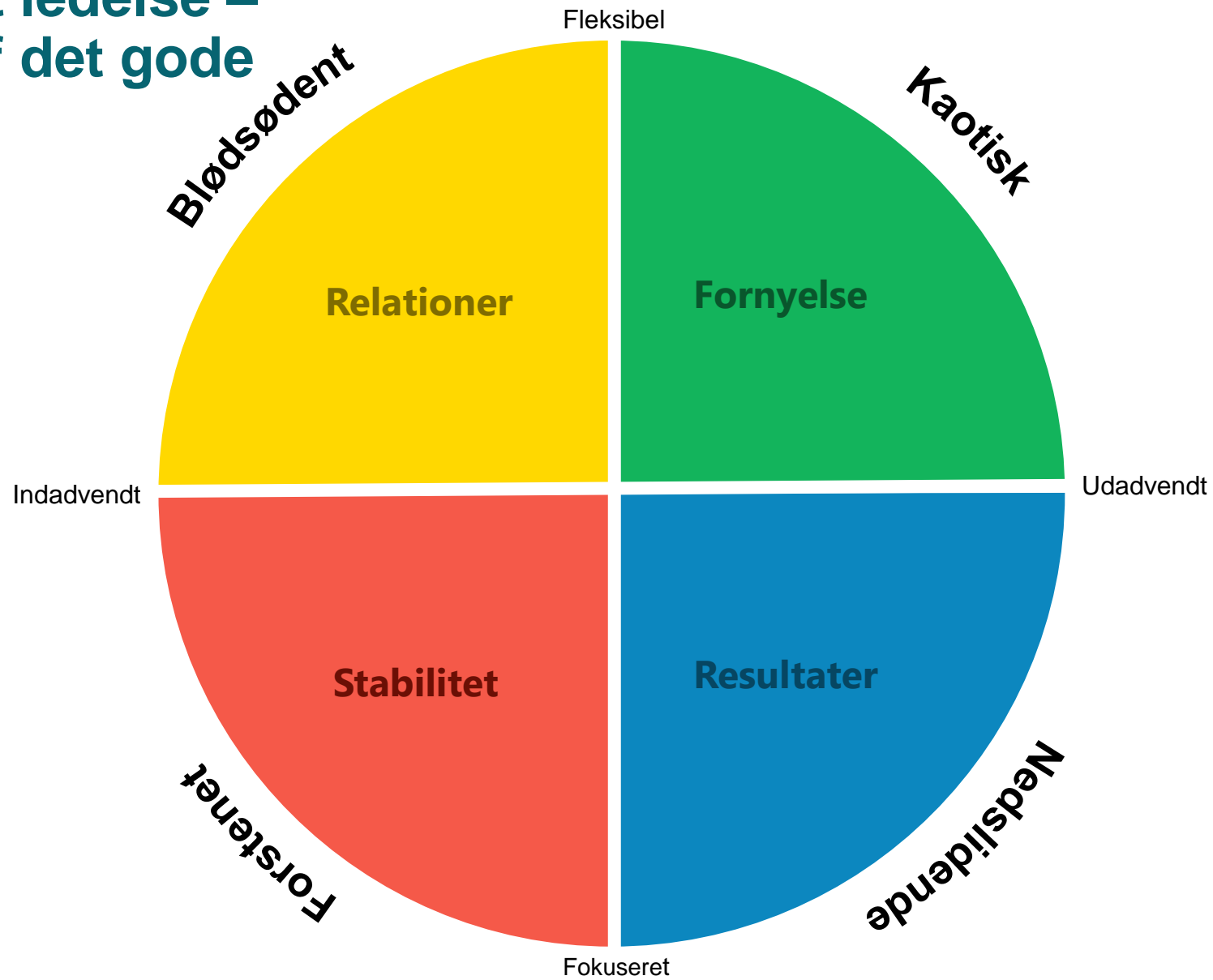
Spørgsmål til jer

- Hvad tror i risikoen er, hvis man prøver at handle mere ud fra et paradoks frem for et andet?
- Eller hvis man prøver at skabe ligevægt mellem paradokserne?

Landmandens paradokser



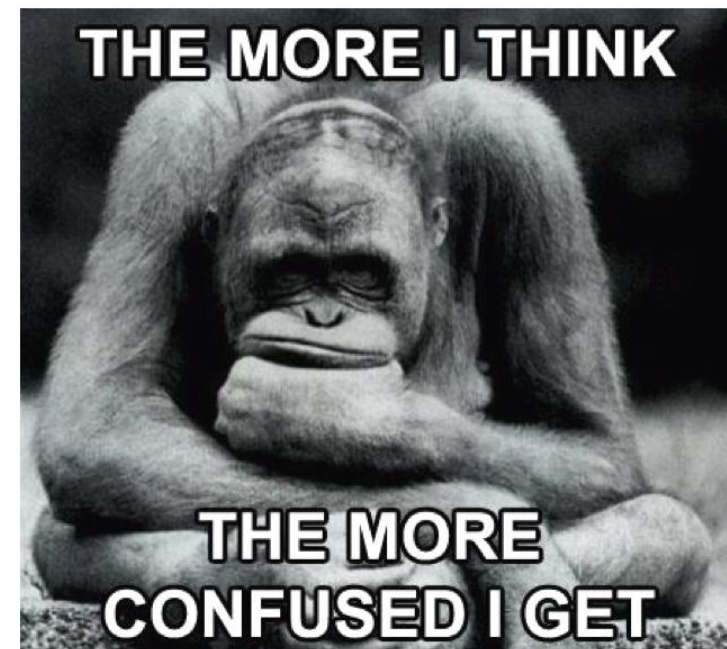
Ubalanceret ledelse – for meget af det gode



11 paradokser i ledelse

- Paradokser i ledelse (Per Sørensen, Lego)

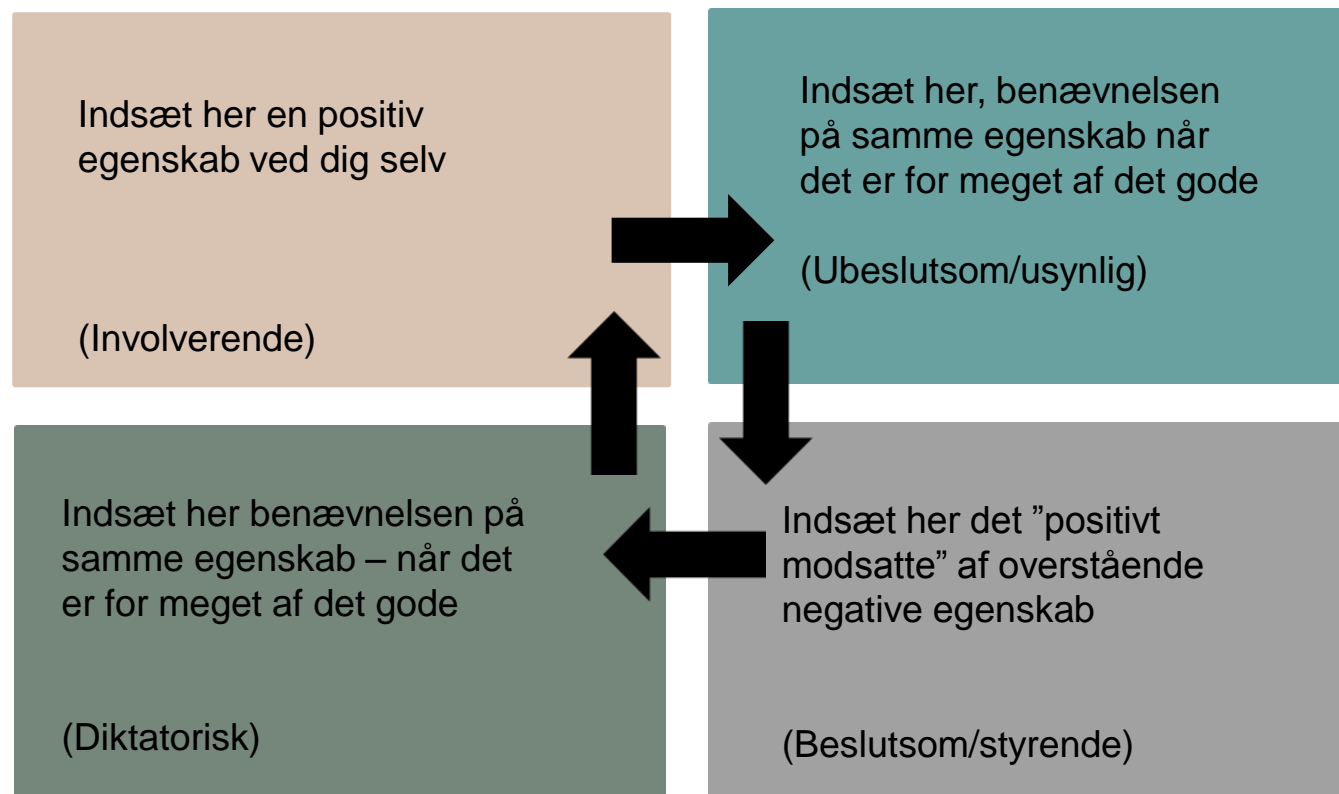
1. Etablere et nært forhold til medarbejderne – **og** holde en passende afstand
2. Kunne gå foran – **og** holde sig i baggrunden
3. Vise medarbejderne tillid – **og** følge med i , hvad de foretager sig
4. Være tolerante – **og** vide hvordan de vil have tingene til at fungere
5. Tænke på deres afdelings mål – **og** være loyale over for helheden
6. Kunne planlægge deres tid ordentligt – **og** være fleksibel over for deres planlægning
7. Give udtryk for hvad de mener – **og** være diplomatiske
8. Være visionære – **og** holde benene på jorden
9. Tilstræbe konsensus – **og** være i stand til at skære igennem
10. Være dynamiske – **og** eftertænksomme
11. Være selvsikre – **og** ydmyge



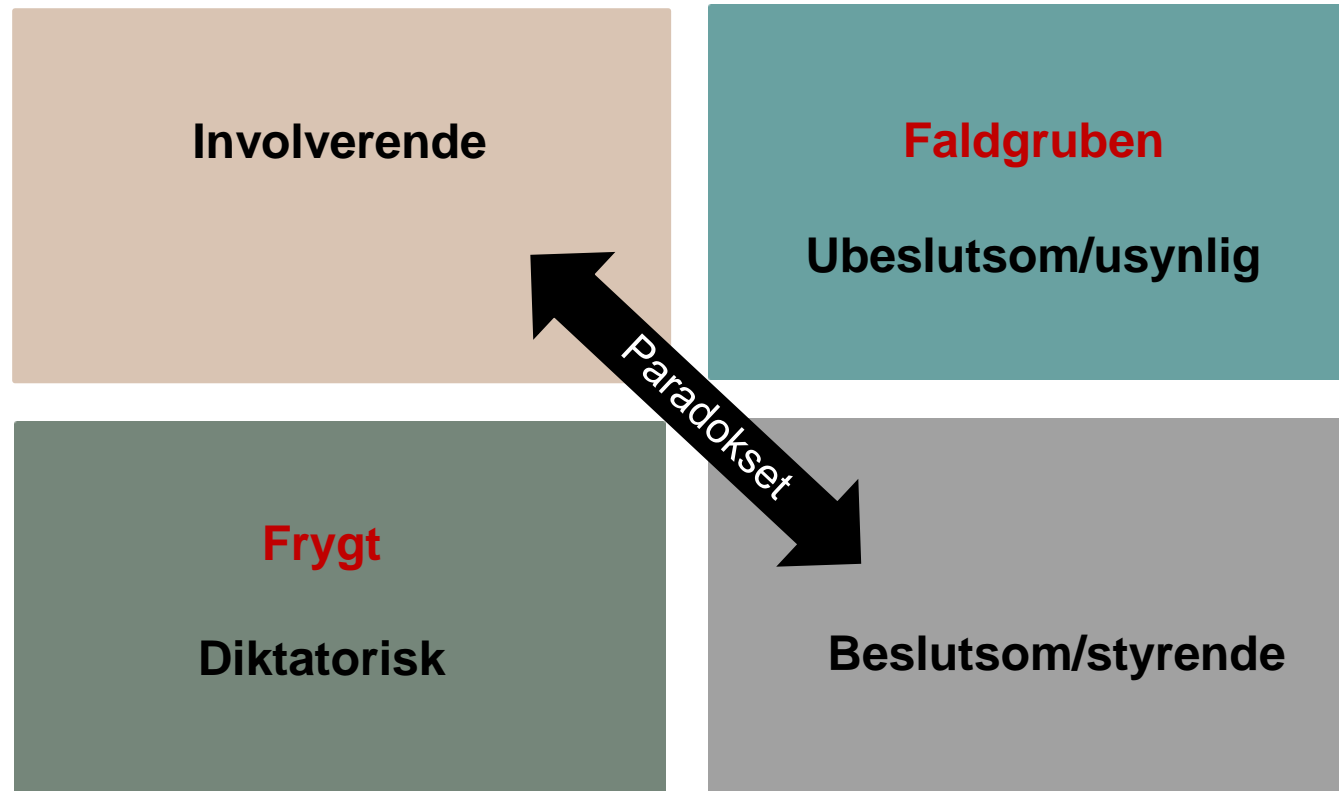
Spørgsmål til jer

- Har i selv oplevet at stå i et paradoks?
 - Kom gerne med eksempler.
- Hvad kunne have gjort det nemmere, hvis i skulle have handlet ud fra paradokset?

Bevægelse hen mod paradokset – øvelse



Bevægelse hen mod paradokset – øvelse



Håndtering af paradokser kræver

Identificering og Accept:

Øv dig i at identificere og benævne de paradokser der opleves. Du må grundlæggende acceptere selvmodsigelser og flertydigheder – ikke som resignation, men som aktiv forholdemåde. Paradokser er en realitet, der skalkonfronteres - ikke elimineres.

Positionering:

Du skal bevidst og begrundet i forhold til den aktuelle situation vælge et sted i paradokset at handle ud fra, med opmærksomhed på det du vender ryggen til. **(Kend dig selv)**

Integrativ tænkning:

Du skal kunne rumme modsætninger i dit arbejde og finde løsninger, der tager hensyn til værdierne/logikkerne i begge ender af paradokset

Skab accept og mening i organisationen

Skab løbende klarhed (Hvor er vi på vej hen, hvad er retningen, og hvad vil vi særligt have fokus på i vores ledelse) Skab også klarhed om uklarheder!

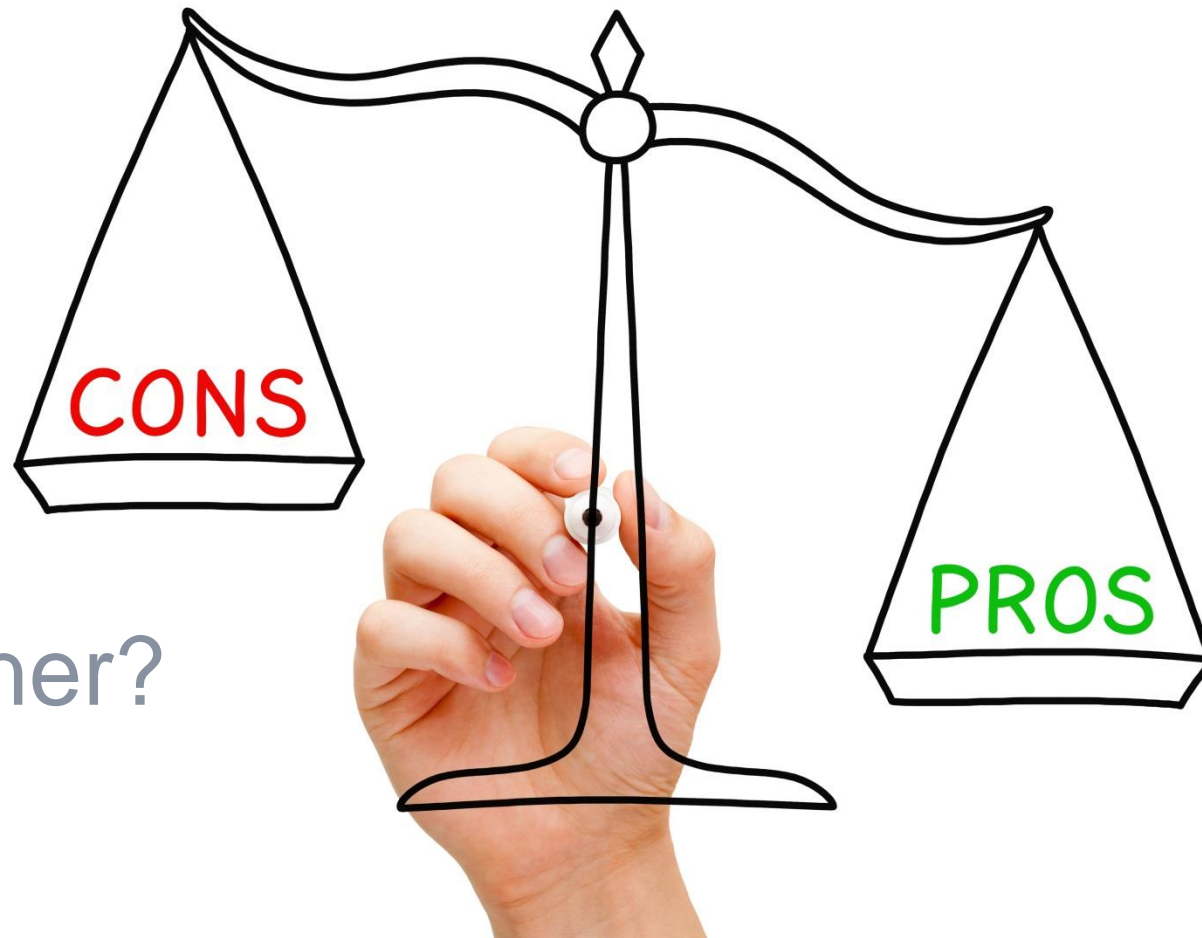
Giv begrundede beslutninger: (Vi kommer til at øge kravene til jer (resultater) fordi.... Vi er samtidig opmærksomme på teamets trivsel og høje travlhedsniveau (relationer), og det vil vi tage os af ved at

Hvad tænker I?

Nuancer?

Gode ideer?

Undren?



Spørgsmål?

Refleksioner?

Afslutning på dagen

Refleksion og spørgsmål



Kontakt



Jørgen Kroer
Seniorkonsulent, MLP
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5108
M +45 3092 1705
E jko@seges.dk



Mille Møller Nielsen
Konsulent, Sociolog
Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5356
M +45 3027 1417
E mmni@seges.dk