

Ledarskapsdagen den 10 december 2018

# Proceedning

Sveriges lantbruksuniversitet Alnarp

Anna Petersson, Elias Larsson, Oliver Kristoffersson och Rebecka Frendin  
2018-12-13

Lantmästare kandidatprogrammet 2016

## Förord

Ledarskap lyfts i många sammanhang fram som en framgångsfaktor för organisationer. Det kan gälla företag, myndigheter, länder och till och med individer. Att ledarskapsfrågorna har fått en framträdande plats även inom de gröna näringarna är ingen tillfällighet. Produktionssystemen blir allt mer komplexa men kräver samtidigt ständig förändring och förbättring för att företagen ska bibehålla och utveckla hållbara företag med konkurrenskraft och lönsamhet. Att få med sig hela organisationen och dess medarbetare i det arbetet är i många fall en avgörande faktor.

Inom Lantmästarnas kandidatprogram genomfördes den 10 december 2018 en Ledarskapsdag. Dagen genomfördes som ett projektarbete inom kursen där kursdeltagarna i stor utsträckning själv stått för planering, genomförande och dokumentation. Även detta kan ses som en övning i ledarskap.

För att belysa olika delar och förutsättningar för ledarskapet bjöds föreläsare med olika arbetsfält och karaktärer in. Med bilder från både den akademiska världen, produktionsjordbruket och organisationskonsulten belystes problem och möjligheter på ett bra och upplysande sätt. I kombination med hög aktivitet i publiken blev det en mycket givande dag.

Kompetenscentrum Företagsledning tackar för väl utfört arbete och hoppas att läsarna av detta dokument ska få en viss inblick i vad som kom fram under dagen.

Per Hansson

Verksamhetsledare, Kompetenscentrum Företagsledning (KCF)

## Innehåll

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Förord.....                                                    | 1  |
| Program.....                                                   | 3  |
| Linda Tufvesson.....                                           | 4  |
| Introduktion: .....                                            | 4  |
| Referat:.....                                                  | 4  |
| Linda Tufvessons tips till ett bra ledarskap: .....            | 5  |
| Annelövsgrisen .....                                           | 6  |
| Introduktion: .....                                            | 6  |
| Referat:.....                                                  | 6  |
| Framgångsfaktorer: .....                                       | 7  |
| Camilla Ländin.....                                            | 8  |
| Introduktion: .....                                            | 8  |
| Referat:.....                                                  | 8  |
| Nycklar till att lyckas som ledare enligt Camilla Ländin:..... | 9  |
| Referenser .....                                               | 10 |

## Program

**8:00** Introduktion

**8:15** Linda Tufvesson, Prefekt på intuitionen för biosystem och teknologi, SLU Alnarp

**9:10** Paus med baguette och kaffe

**9:25** Kent Nilsson, Delägare i Annelövsgrisen  
Cecilia Klasson, förman i Annelövsgrisen

**10:20** Posterpresentation av studenter i kursen  
Ledarskap & Organisation

**10:50** Camilla Ländin, organisationskonsult,  
processledare, entreprenör & författare samt  
arbetar med utveckling av grupper & team inom  
ledarskap & utveckling

**11:45** Avslutande diskussion & frågor

**12:15** Avslut

## Linda Tufvesson

Prefekt på institutionen för biosystem och teknologi, SLU Alnarp

### Introduktion:

Linda jobbar sedan 2014 som prefekt på institutionen för biosystem och teknologi på SLU Alnarp. Hon har en bakgrund som civilingenjör och har tidigare forskat och undervisat på LTH i Lund. Utöver att vara prefekt så undervisar hon också en del i hållbar utveckling. Under flera år har hon också deltagit och föreläst på SLU:s chefs- och ledarskapskurser.

I sin roll som prefekt har hon idag verksamhets-, personal- och ekonomiansvar för ungefär 60 personer. Under presentationen kommer fokus ligga på de svårigheter som kan finnas när man är chef och ledare i akademiska miljöer. Hon hoppas också kunna ge lite konkreta tips och idéer på hur hon har arbetat och försökt utveckla sitt ledarskap.

### Referat:

Linda valdes till prefekt för fem år sedan och var då helt ny inom SLU Alnarp. Biosystem och teknik ville då få in någon helt utifrån som såg allt med nya ögon och kunde sätta en ny prägel på hela den nybildade institutionen. Hennes uppdrag har varit att gå från en "jag" känsla till en "vi" känsla. Att påminna medarbetarna om att hennes jobb är att skapa en gemenskap och bygga tillit mellan alla på institutionen är hennes största uppgift.

Likaså är det att gemensamt plocka fram en vision och strategi för hur företaget eller i detta fallet institutionen ska nå sina mål. Att vara chef för forskare är en stor utmaning och när hon föreläser brukar de första frågorna hon får handla om hennes ålder och utbildning.

Hennes första steg när hon kom till SLU var att sätta samman en ledningsgrupp där alla skulle hitta sin roll och föra akademien framåt. Valet av de sex ämnesföreträdarna gjordes utifrån deras personligheter samt deras förmåga att komplettera Linda, men också möjligheten att hämta in och kommunicera ut information till de olika avdelningarna på institutionen.

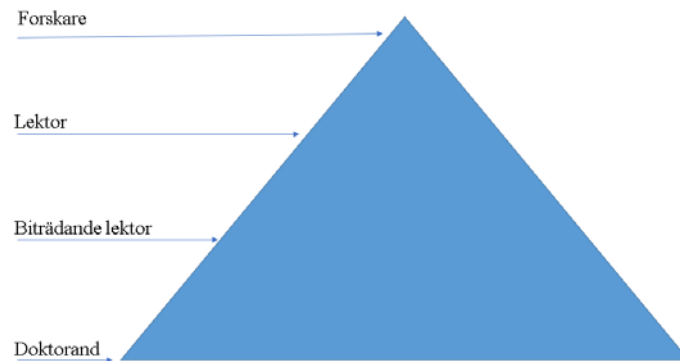
Steg två var att gemensamt sätta sig ned och diskutera vad varje individ har för förväntningar på sin roll och sin plats inom institutionen och vilken plats varje person har i handlingsplanen som togs fram. I handlingsplanen uppmärksammas var, hur och när olika uppgifter ska göras för att driva institutionen framåt. Allas plats i handlingsplanen måste vara självklar såväl för forskare och lärare som administratörer och ekonomer. Handlingsplanen ligger till grund för allt arbete som sker på institutionen och kopplas till både medarbetar- och lönesamtal.

Processen med att ta fram strategi och handlingsplan har varit tidskrävande men ack så viktig för att skapa en trivsamt och hållbar arbetsplats. Att gemensamt hitta en vision och strategi för hur man ska nå ett hållbart produktionssystem för både växtodling, växthus och animalieproduktion. För att det ska vara möjligt måste var och en hitta sig själv och sin roll.

Det krävs en färdighet att kunna ta tillvara på idéer som kommer underifrån i organisationen. För att främja att medarbetarna kommer med idéer gäller det att alltid ge feedback på inkomna förslag. Det är också bra att spara alla idéer. Man vet aldrig när de kan vara bra att genomföra. Det är kanske inte alltid den bästa idéen för tillfället men kan i framtiden bli en väldigt bra idé.

Detta är extra viktigt i denna typ av organisation då många av medarbetarna vill klättra på den akademiska karriärstegen.

Ett sätt att öka mängden doktorander på institutionen har varit att finansiera sista året på den fyra åriga doktorandutbildningen. Doktorandutbildningen brukar normalt sett finansieras av externa medel men endast under de tre första åren. Det medför en ökad risk att rekrytera doktorander och därför har institutionen valt att finansiera det sista året och därmed även öka kompetensen i organisationen.



### Linda Tufvessons tips till ett bra ledarskap:

Att komma in i en organisation på en högt uppsatt position kräver att man är ödmjuk och lyssnar in vad medarbetarna har för förväntning på en som chef. Att ge varje medarbetare i början ett möte där alla förväntningar från båda parter diskuteras ger i framtiden en öppen och enkel kommunikation.

Ha tydliga mål och visioner med en tydlig strategi hur det skall uppnås.

Ett veckomöte är alltid uppskattat även om det endast tar fem minuter, att uppdatera medarbetarna på om det är någon nyckelperson som kommer vara borta under veckan för att undvika stressiga situationer.

En responsibility list är ett bra verktyg för att tydliggöra vem som gör vad och att alla har viktiga uppgifter i organisationen som inte alltid är så roliga.

Håll dokument levande och uppdatera så de inte bara blir ståendes och samlar damm.

Döda inte idésprutor, ge därför alltid respons på bra idéer och använd dig av dem i största möjlighet. En idé som inte är rätt idag kan vara rätt i framtiden och bör därför sparas.

Fira mycket och fira alla!!

Alla behöver en klapp på axeln och känna uppfattning för sitt arbete.

Tydlighet, alla behöver veta var ledaren står och vilka förväntningar den har på sina medarbetare.

## Annelövsgrisen

**Kent Nilsson**, Delägare i Annelövsgrisen

**Cecilia Klasson**, förman i Annelövsgrisen

### Introduktion:

På Annelövsgrisen bedrivs idag en smågrisproduktion med 950 suggor och växtodling på 270 ha. På gården finns idag 9 anställda djurskötare som arbetar i lite olika omfattning. Gården drivs sedan 16 år tillbaka av Kent Nilsson och Bengt Hellerström. Anställd som förman för grisproduktionen är Cecilia Klasson som i somras var klar med sin 3 åriga utbildning till lantmästare på SLU i Alnarp men även har en stor erfarenhet av grisproduktion sedan tidigare. Annelövsgrisen är en väl fungerande smågrisproduktion som år efter år visat höga produktionsresultat. Gården används även som testgård av SLU samt har viss del av grisutbildningen för naturbruksgymnasiet i Svalöv. Det är en gård som är villig att främja utvecklingen för svensk grisproduktion.

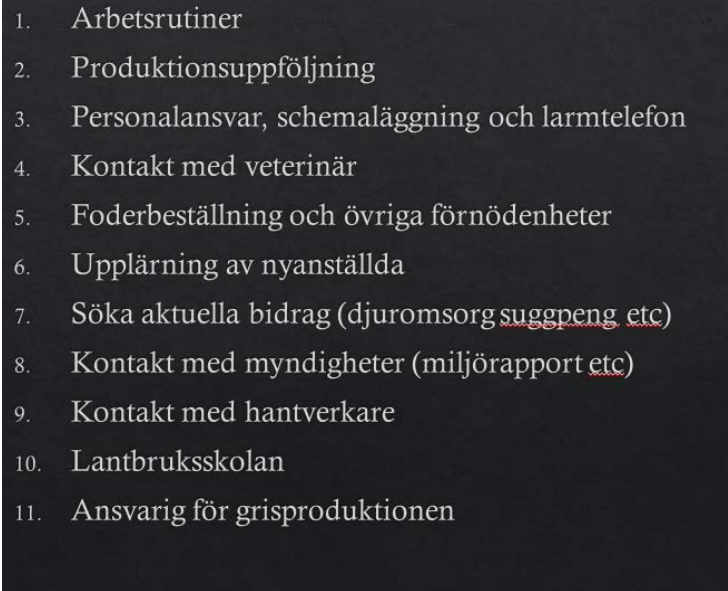
### Referat:

Företaget startade genom en vilja att utveckla två enskilda företag och när anläggningen utanför Tågarp kom ut för försäljning förvärvade Kent och Bengt gården och startade upp Annelövsgrisens verksamhet. Kent och Bengt hittade snabbt sina olika roller inom företaget då Kent har kunskap och intresse för grisproduktion och Bengt intresserade sig för växtodling och ekonomi. Vid uppstarten togs det fram ett kompanjonsavtal mellan delägarna om något skulle hända som äventyrade företaget. Det sattes även upp mål för företaget som till exempel att produktionen skulle vara bra och lönsam men även att personal, ägare och ägares familjer skulle trivas. Det var viktigt att ägarna skulle kunna få tid för familjer och inte bara arbeta hela tiden. Utöver mål för företaget bestämdes det även att alla investeringar som överskred 50 000 kr skulle godkännas av både Kent och Bengt.

För att få personalen till att trivas krävs det att man vågar lägga över ansvar och ge dem förtroende. Ansvarstagande blir tydligt när någon av cheferna åker på semester och man vågar lita på att personalen gör vad som förväntas och ringer inte för att fråga hur det går med produktionen men kan självklart nås om något akut skulle hända. Alla rutiner finns tydligt nedskrivna och dessa uppdateras två gånger om året. Man använder sig av veckoscheman för att det ska vara tydligt vem som arbetar och vad man förväntas göra i varje roll på företaget. Schemat är uppställt med vad som förväntas hinnas med till olika klockslag för att man ska kunna be om hjälp om man börjar halka efter eller erbjuda hjälp om man ligger före sitt tidsschema.

På onsdagar har man veckomöten efter frukost där alla samlas för att få samma information, man kan gå igenom produktionssiffror, möten med veterinär eller att man tar in externa föreläsare som till exempel Lantmännen och Svenska foder. Dessa veckomöten var även ett bra tillfälle att fira eller på annat vis motivera personalen och visa uppskattning för arbetet som utförs. Det kom även ut en bonuslön till alla anställda som arbetat i företaget mer än ett år för att upplysa om att det är personalens förtjänst och inte ägarnas att man gått från till exempel 23 till 29 sålda smågrisar per årssugga.

Cecilia som var nyanställd förman på Annelövsgripen berättade hur det tagits fram en introduktionsplan för hennes anställning, där hon gick in med en lägre ingångslön under de första 34 veckorna på sin anställning när hon skulle lära sig företagsstrukturen. Efter dessa 34 veckorna förväntades hon kunna axla hela ansvaret som driftsledare över grisproduktionen.

- 
1. Arbetsrutiner
  2. Produktionsuppföljning
  3. Personalansvar, schemaläggning och larmtelefon
  4. Kontakt med veterinär
  5. Foderbeställning och övriga förnödenheter
  6. Upplärning av nyanställda
  7. Söka aktuella bidrag (djuromsorg suggpeng etc)
  8. Kontakt med myndigheter (miljörapport etc)
  9. Kontakt med hantverkare
  10. Lantbruksskolan
  11. Ansvarig för grisproduktionen

(Figur 2 Stegen som Cecilia gick igenom på 34 veckor)

### Framgångsfaktorer:

Både Kent och Cecilia hade tagit fram några viktiga framgångsfaktorer för Annelövsgripen.

Enligt Kent:

Uppföljning, kontroll på parametrar i företaget.

Ha en tydlig strategi som håller.

Upphandlingar, på till exempel foder.

Intresse för sina medarbetare, som ses som företagets viktigaste resurs.

Styrkan av att vara två med olika infallsvinklar.

Enligt Cecilia:

Uppföljning, kontroll på parametrar i företaget.

Intresse för sina medarbetare.

Alla beslut som fattas är enligt grundplan och strategin håller.

Flexibilitet i beslutsfattande.

Intresse för produktionen

Månadslöner, upplevs skapa ett lugn till skillnad från timlön.

Annelövsgripen ligger för tillfället ute till salu och projektet med att anställa och utbilda en driftsledare som kan följa med i försäljningen och kan produktion skulle kunna öka chanserna till försäljning. Det öppnar upp möjligheten för investerare som inte kan något om produktionen när det redan finns en driftledare som kan leda företaget istället för ägaren.



## Camilla Ländin

Organisationskonsult, processledare, entreprenör & författare samt arbetar med utveckling av grupper & team inom ledarskap & utveckling

### Introduktion:

Camilla har magister i filosofi i franska och samhällsvetenskapliga ämnen från Lunds Universitet. Efter det har hon läst arbetsrätt, ledarskapsutbildningar, grupputveckling samt kommunikation. Utöver det även certifierad användare av Susann A Wheelans verktyg Group Development Questionnaire. Hon har även gedigna erfarenheter som HR-konsult, processledare men även som författare. Hon har i över femton år arbetat med utvecklingen av olika verksamheter men även varit verksamhetschef i en idéburen organisation. Hon är även författare till boken Härskartekniker-identifiera, hantera och förebygga (Prima utveckling, 2018).

### Referat:

Alla är vi olika och antar utmaningar på olika sätt. För att varje individ ska klara av utmaningen på bästa sätt krävs det olika management från ledaren. En ledare har aldrig alla ledarstilar med sig utan det krävs utveckling för att kunna hantera de olika stilarna.



Daniel Goleman: Emotional Intelligence (1995)



När man leder en grupp av människor gäller det att identifiera vilken typ av ledare man är och vad som krävs för att kunna leda gruppen till sina mål. För att vara en bra ledare behöver man kunna kombinera och variera sitt ledarskap för att anta de olika utmaningarna som du ställs inför som ledare.

I alla typer av organisationer ställs medarbetarna och ledaren inför konflikter. En konflikt handlar inte om att vinna, utan att hitta en långsiktig lösning. Konflikter som inte klaras upp leder till minskade arbetsinsatser, sjukskrivningar och uppsägningar. När en konflikt uppdragas gäller det att så snabbt så möjligt reda ut den för att minimera orosmoment i organisationen och så kallat "grus i maskineriet". Alla tycker inte samma, men det skall inte ses som ett hot utan snarare en möjlighet till utveckling.

För att hantera en konflikt som ledare gäller det att vara opartisk. Se till att få fram vad som ligger till grund för konflikten och anklaga ingen samt se dig själv som en neutral observatör. Men alla konflikter kan inte lösas med hjälp av chefen, medarbetarna behöver ta ett eget ansvar till att en konflikt löses.

Förändringsarbete kan ligga till grund för skapande av konflikter genom många fallgropar. En förändring innebär alltid motstånd från något håll men det är ett tecken på engagemang och ska inte alltid klassas som negativt. För att en förändring skall bli genomförd och grundad i organisationen gäller det att medarbetarna förstår varför det krävs en förändring och hur den skall hanteras. För att hålla motivationen uppe till förändringen krävs utbildning, träning och lärande. Förändring är en pågående process och kräver ständig planering, justering och omprövning.

En närvarande chef är något av det viktigaste för att en fungerande organisation. Det krävs även att du som chef har tålamod och är tydlig i ditt ledande. Med uppsatta mål, visioner och en tydlig strategi hur de uppnås sprids ett lugn bland medarbetarna. Du måste även kunna leva med att medarbetarna alltid kommer anse att de inte får all information i rätt tid.

### Nycklar till att lyckas som ledare enligt Camilla Ländin:

- Eget engagemang
- Kommunikation
- Tålamod och upprepning
- Känsломässig förståelse
- Kunskap och tydlighet

*"Du kan inte leda andra om du inte kan leda dig själv"*

## Referenser

Prima utveckling (2018). *För dig, din ide och din organisation*. Tillgänglig:  
<http://primautveckling.se/camilla-landin/> [2018-12-06]