

Feltarbejde

Indledning

Grundet den økonomiske krise stilles der stadig større krav til landmanden om bedre ledelse og produktionsresultater for at overleve på et trængt marked.

Der er mange store og små forandringer, som bedrifterne skal undergå for at kunne følge med og drive virksomhed så effektivt som muligt. Forandringer på bedrifterne skal samtidig favne en stor kompleksitet. Ikke to landmænd tænker ens, ikke to medarbejder arbejder ens, ikke to bedrifter er ens. Bedrifterne skal i høj grad ses som små sociale og kulturelle enheder, hvor der gennem tiden er skabt nogle grundantagelser eller tanke-mønstre, som skaber en bestemt adfærd. Det kan skabe nye muligheder, men også være en barriere for udvikling og nytænkning.

Krav til god ledelse og gode produktionsresultater i store og komplekse bedrifter stiller også store krav til rådgiveren. Traditionelt set har rådgivningen haft mere fokus på biologiske aspekter ved landbruget end på de mennesker, som skal ændre deres tankegange, vaner, rutiner og handlinger for at kunne optimere produktionen.

Rådgivning med udgangspunkt i den enkelte landmand, medarbejder og bedrift er derfor mere end nogensinde aktuelt for at have succes som rådgiver, og give landmanden de bedste forudsætninger for at forbedre bedriftens resultater.

I projekt "God ledelse og gode produktionsresultater" er landmanden og medarbejdernes grundantagelser og motivation i centrum under arbejdet med implementering af foderkontrol, KMP, nøgletalstjek, tavlemøder og arbejdslistes.

For at opnå den bedst mulige implementering af de forskellige værktøjer gennemføres feltarbejdet og interviews. Desuden inddrages motivationsprofiler. Formålet er, at opnå et indblik i barrierer og muligheder, som skal tages højde for at opnå bedre produktionsresultater gennem en styrket anvendelse af management-værktøjerne.

Den antropologiske del

Feltarbejdet i form af interviews og observationer er en metode, som bruges for at få indblik i, hvorfor mennesker gør, som de gør. Det er vigtigt at have en forståelse for og af mennesker inden vi kaster os ud i feltarbejdet, da det er gennem en teoretisk forståelse af mennesker, at feltarbejdet som metode får sin relevans og sin berettigelse. Udviklingen af bedriften går gennem værktøjer, som sættes i spil gennem mennesker.

Først og fremmest er det vigtigt at vide, at mennesker *fortolker* verden omkring sig og ikke bare ser verden objektivt og ens, hvilket refererer til begrebet hermeneutik.

Vores sociale og kulturelle fundament følger os hele livet og ikke to mennesker er ens. Derfor fortolker vi også tingene forskelligt. Eksempelvis ser landmanden på sin e-kontrols røde tal med løsningsorienterede briller og med en forståelse for at røde tal altid vil være til stede og sygdom kan man ikke altid gøre noget ved. På samme bedrift ser farestaldsmedarbejderne på e-kontrolens røde tal som et ugentligt karakterark og får dårlig samvittighed og præstationsangst over, at hun ikke har gjort det godt nok, da det må være hendes



skyld, at tallene er røde. E-kontrollen fortolkes altså ind i forskellige forståelsesrammer, selvom landmænd og medarbejder ser det samme objekt.

Den hermeneutiske tilgang kan forstås som en form for briller eller et social og kulturelt filter, som vi ser verden igennem og fortolker den ud fra. Vi har alle et forskelligt sæt briller. Det er nemt at glemme i dagligdagen, hvor man kan undre sig over og ligefrem tage sig til hovedet over andre menneskers handlinger, men dette skyldes, at vi forstår og fortolker verden forskelligt og handler ud fra de logikker og den mening, som vi tillægger verden gennem fortolkningen.

Den hermeneutiske spiral forklarer den fortolkningsproces, som foregår hver gang vi erfarer. Når vi oplever, ser eller erfarer noget, så tolker vi det ind i vores forforståelse, som er skabt gennem vores erfaringsgrundlag. Dette vil sige, at når en rådgiver kommer ud til landmanden og præsenterer ny viden eller en ny måde at arbejde på, så opstår der en forstyrrelse i landmandens forståelse af omverdenen. Det kan eksempelvis være rådgiverens forslag om, at landmanden vil kunne producere mere mælk, hvis landmanden begynder at finsnitte sit foder, hvilket kan være ny viden, som ikke passer ind i den viden eller forståelse, som landmanden har.

Det kan også være en ny måde at lede sine ansatte på, hvor rådgiveren foreslår en mere inddragende tilgang til medarbejderne gennem tavlemøder. For en landmand kunne dette være en fundamentalt anderledes ledelsesstil i forhold til den autoritære tilgang, som landmanden p.t. praktiserer med kontrol og ordre oppefra og ned.

Den ny viden stemmer altså ikke overens med den forforståelse af foder eller ledelse, som landmanden havde forinden og han kan derfor enten forkaste den nye viden eller fortolke det ind i hans forståelsesramme. Hermeneutikken kan bruges til at forklare denne konstante bevægelse mellem tolkning og forforståelse/forståelse.

Nye forståelser skal derfor også ses som en proces, hvor ny viden enten afvises, fordi den ikke passer ind i en forforståelse eller integreres gennem en fortolkning, som enten sker hurtigt eller over en længere periode. Processen er derfor en vigtig del under rådgivningen og hvordan rådgivningen foregår.

Hvis en rådgiver skal integrere en ny forståelse af tingene hos en landmand og dermed nye handlinger, så er det vigtigt at forstå de eksisterende forforståelser – hvorfor gør de, som de gør på bedriften? Hvad er tankegangen bag deres handlinger? Skaber forforståelse en barriere for implementering af ny viden? Og hvilken eksisterende viden har de på området?

Det er derfor vigtigt at forsøge, at se og forstå verden gennem landmandens briller for at få indblik i forforståelser, men også blive bevidst om sine egne forforståelser.

Feltarbejdet

Feltarbejdet er en metode, som bruges til at opnå indblik i landmanden og medarbejdernes forforståelser. Bedrifterne er meget forskellige med meget forskellige medarbejdersammensætninger og derfor også meget forskellige kulturer og forforståelser. Gennem feltarbejdet møder rådgiveren landmanden og medarbejderne, hvor de er lige nu og tager udgangspunkt i den specifikke kontekst fremfor generaliseringer, forhåndsantagelser eller planer og dagsordener udarbejdet bag skrivebordet inden landmandsbesøget.

Den eneste måde, som vi kan få indsigt i behov, barrierer og forforståelser er ved at observere, lytte, spørge og til tider også deltage i det daglige arbejde, hvis det giver mening for at opnå en forståelse for, hvorfor man på denne bedrift gør, som man gør – altså hvilke forforståelser, som ligger bag deres handlinger. Det indblik, som opnås gennem feltarbejdet, giver adgang til at tale ind i landmanden eller medarbejdernes forforståelse og dermed målrettede forskellige værktøjer, så de implementeres bedst muligt hos den enkelte landmand eller medarbejder.

Ved at starte med en gåtur rundt på bedriften, kan man som rådgiver få indblik i, hvordan man laver eller ikke laver en foderkontrol, brugen/barrieren for brugen af KMP eller nøgletalstjek, ledes bedriften hensigtsmæssigt eller kunne et tavlemøde understøtte eksisterende tankegange. Gennem en gåtur på bedriften,

hvor landmand og medarbejder beskriver og forklarer, skabes et vigtig indblik i og forståelse af forforståelser, normer, værdier, meninger og logikker. Man får for eksempel indblik i, hvilke vaner og rutiner, som eksisterer på gården i forhold til fodring. Disse vaner og rutiner kan være så ubevidste, at det kun er i situationen, at landmanden reflekterer over det. Den samme refleksion ville ikke nødvendigvis opstå bag skrivebordet, men kun i selve situationen. Det kan være svært at forklare og fortælle om sine vaner og rutiner, samt hvorfor man gør, som man gør, når ens handlinger er ubevidste. For eksempel, kan du beskrive, hvordan du kom på arbejde i morges? Hvorfor tog du de forskellige beslutninger undervejs? Hvad observerede du? Hvordan var vejret? Hvorfor kørte du den ene vej fremfor en anden? Handlinger er ofte omgivet af stor kompleksitet, hvilket kan være svært at genfortælle, men nuancerne kommer oftere frem, når der spørges til dette i selve situationen.

Opsummeringer:

- Det er ikke muligt at være en flue på væggen, når man skal have indsigt i forforståelser. Indsigten opnår man ved at lytte grundigt til, hvad de siger, ved at observere deres handlinger, samt spørge ind til, hvorfor de gør, som de gør.
- Ved at følge landmanden eller medarbejderne i deres daglige arbejde opnås langt større refleksivitet og indblik i fine nuancer. Landmanden og hans medarbejdere bliver bevidst om ubevidste vaner, rutiner og logikker.
- Gennem feltarbejde får man indblik i virksomhedskulturen, hvilket vil sige, at det ikke kun er landmanden og hans relationer til medarbejderne, som er i fokus. feltarbejde giver også indblik i relationer mellem medarbejderne, samt medarbejdernes kompetencer, motivation og interesse. Alle vigtige fokuspunkter, hvis der skal laves positive forandringer gennem værktøjer.

Feltarbejde skal ikke stå alene i denne sammenhæng, men suppleres med et interview baseret på en interviewguide, hvorigennem det er muligt at gå mere systematisk til værks i forhold til et indblik i landmanden eller medarbejders viden om og brug af KMP, foderkontrol, nøgletalstjek, arbejdslistor og tavlemøder, samt barrierer eller muligheder for at implementere nye tiltag. Gennem interviewet er det muligt at få uddybet nuancer eller observationer fra feltarbejdet, men i mere struktureret form.

Feltarbejde og interview suppleres med inddragelse af motivationsprofiler for yderligere få indsigt medarbejdernes forskelligheder. Denne tilgang er med til at skabe yderligere indsigt, men kan også skabe langt mere motiverede medarbejdere og dermed bedre resultater.

Formålet med feltarbejde, interview og motivationsprofiler er at give rådgiveren indblik i eksempelvis KMP gennem landmandens briller og fjerne sig fra antagelsen om, at der eksisterer en objektiv forståelse af KMP. Rådgiveren skal se og forstå KMP gennem landmandens briller for derigennem bedre og mere effektivt at kunne arbejde med implementeringen. Ved at forstå landmandens forforståelser, så forstår man også logikken bag hans handlinger.

Erfaringer fra vores besøg

Feltarbejde har den fordel, at man møder landmanden og medarbejderne i deres vante omgivelser, hvor forandringer skal ske fremfor et kursuslokale eller bag skrivebordet. Der kan være forskellige barrierer eller udfordringer ved at implementere et bestemt værktøj, hvilket kan imødekommes og tages højde for gennem et indblik i dagligdagens arbejde på bedriften.

Vores erfaringer fra feltarbejde på testgårdene har vist sig at være svært i praksis, da deltagelse eller uformelle snakke kan være svære at udføre under en malkning for eksempel, hvor tempoet er højt og landmand og medarbejdere er fokuseret på arbejdsopgaven. Det er interessant at observere samspillet, men da feltarbejde primært skal anvendes for at opnå indsigt i ledelsen på bedriften, samt viden om og brug af foderkon-

trol, KMP, nøgletalstjek og arbejdslistes, er uformelle gåture gennem bedriften mere hensigtsmæssige. Under de gåture er stadig mulighed for at spørge ind til de konkrete områder i selve situationen, så ubevidste vaner og rutiner afdækkes, samt landmandens refleksioner og de små nuancer i hverdagens arbejde italesættes.

Under vores feltarbejde på testgårdene har vi ikke fundet det mest optimale tidspunkt eller sted for at få de bedst mulige indsigter i bedriften og dens medarbejdere. Tid og sted er heller ikke de vigtigste parametre, men nærmere at få skabt en god relation til landmanden og medarbejderne baseret på tillid og åbenhed, hvilket skabes gennem en empatisk tilgang.

Erfaringer fra vores feltarbejde på de forskellige testgårde viser vigtigheden i at fokusere på gården som en helhed. Rådgivningen omkring værktøjer skal ikke isoleres til landmanden alene, men integreres i virksomhedskulturen, således landmanden OG medarbejderne kender værktøjet og er med til at få værktøjet i spil gennem forbedringstavlen. Det er vigtigt at værktøjet giver mening ud fra de forforståelser, som eksisterer på gården. Gennem feltarbejde bliver det også muligt at fornemme, hvor meget overskud, interesse eller kompetencer, som gør dig gældende blandt landmand og medarbejdere til at sætte værktøjerne i spil. Der skal ikke sættes fem værktøjer i gang, hvis overskuddet, interesse eller kompetencer kun er til et. Udgangspunktet skal være bedriftens og ikke projektets ambitionsniveau.

Under vores besøg har vi konkluderet, at forbedringstavlen må i spil på hver bedrift, da det er forbedringstavlen, som kan sætte KMP, nøgletalstjek, arbejdslistes og foderkontrol i spil på forskelligvis. KMP og nøgletalstjek giver virksomheden mulighed for at fastsætte nogle konkrete mål. Forbedringstavlen er med til at involvere og engagere medarbejderne i de mål, da de skal byde ind med ideer og forslag til, hvordan målene kan opnås. Dermed udnyttes medarbejdernes potentiale og viden, da de ofte besidder en anden viden end kollegerne og landmanden via deres specifikke opgaver. Ledelsen forbedres også i denne proces, da der skabes en mere flad struktur og et stærkere samarbejde, hvilket kan løfte bedriften.

Foderkontrol og arbejdslistes kan ligeledes sættes i spil gennem forbedringstavlen, hvormed det bliver muligt at arbejde med systematik og derigennem skabe en forudsigelighed, som er vigtig for at nå de gode resultater.

Opmærksomhedspunkter

Tid til de gode diagnoser

En dygtig læge tager sig tid til at spørge ind til symptomer, inden hun stiller en diagnose og starter en behandling. Denne tilgang er ligeledes vigtig i forhold til implementering af værktøjerne. Rådgiveren skal bruge tid på at observere, spørge ind til tingene og først blive løsningsorienteret sidst i processen sammen med landmanden og medarbejderne. Med denne tilgang opnås værdifuld viden ved at tage udgangspunkt i den enkelte bedrift og medarbejdere, fremfor at komme med forudindtagede løsninger hjemmefra.

Det giver god mening at se på bedriftens nøgletal inden feltarbejdet for at skabe en basisviden og dermed kunne stille mere skarpe og specifikke spørgsmål. Men tallene er kun baggrundsviden og må ikke danne grundlag for løsningen. Løsningen skal komme på gården i samspil med landmanden og medarbejderne med udgangspunkt i det specifikke og lokale.

Åbenhed og nysgerrighed

Under feltarbejdet er en åbenhed, nysgerrighed og fordomsfrihed afgørende for at få indsigt i de mange forforståelser og nuancer. Vi er ofte hurtige til at vurdere, bedømme og evaluere, da det ligger meget stærk i vores DNA i denne del af verden, men gennem den tilgang kommer vores egne forforståelser til at fylde, stå i vejen og påvirke landmanden og medarbejdernes refleksioner og forforståelser, hvilket kan være hæmmende for at opnå den bedste indsigt gennem feltarbejdet.

Gør de nu det, som de siger, de gør?!

Det er vigtigt at understrege, at feltarbejdet *ikke* handler om at afsløre landmanden eller en medarbejder i at gøre noget andet end han siger. For det første er det uhensigtsmæssigt at møde mennesker med en antagelse om lemfældig omgang med sandheden, da feltarbejdet handler om at forstå andre mennesker. For det andet så er virkeligheden fuld af modsigelser, dilemmaer og kompleksitet, hvilket alt sammen relaterer sig til kontekster. Køber du ikke også mere sundt og grønt, når du interviewes i supermarkedet lige efter nytårsforsettet end når du køber ind en sukkercold onsdag aften i november? Kontekster forandrer sig og handlinger relateres til kontekster, hvormed de også ændrer sig. For det tredje, så er det ikke interessant at se på, *om* mennesker gør noget andet end de siger, men mere interessant at forstå, *hvorfor* de gør noget andet end de siger. Hvorfor vil vi eksempelvis gerne fremstå sundere end vi egentlig er?

Nedton ekspertrollen

Ekspertrollen er en komfortzone, hvor man befinder sig trygt i sin faglighed og har svar på spørgsmål. Under feltarbejdet er det vigtigt at nedtone denne ekspertrolle og holde de gode, faglige løsninger tilbage, selvom det kan være svært. Ekspertrollen er ikke relevant under feltarbejdet, hvor det er landmanden og medarbejderne, som er eksperterne på deres virkelighed og forforståelser, som muligvis ikke er fagligt korrekte og muligvis kan forbedres. Når løsninger skal vælges og implementeres er både landmand, medarbejder og rådgiver eksperter, men løsninger og ekspertrollen er først relevant, når diagnosen er stillet.

I mange relationer er ekspertrollen ved at uddø, da ekspertrollen ikke er en hensigtsmæssig måde at lære fra sig, rådgive eller implementere. Ekspertrollen har traditionelt eksisteret i mange relationer såsom læreelev-forhold, læge-patient-forhold, leder-medarbejder-forhold. Viden i dag kommer ikke kun fra eksperter, men fra en lang række kilder, hvoraf Internettet har udfordret ekspertrollen betydeligt. Ved at nytænke ekspertrollen til eksempelvis en facilitatorrolle favnes den komplekse virkelighed på bedrifterne bedre og der tages højde for det specifikke på bedriften.

Empatien og tilliden

Vigtigheden af empatien er ofte et meget overset værktøj, men utrolig vigtig under feltarbejdet for at opnå en forståelse for, hvorfor landmanden og medarbejderne gør, som de gør. Empati skal ikke misforstås med sympati, som betyder, at man deler følelserne, hvorimod empati handler om evnen til at kunne sætte sig i andres sted. Den empatiske tilgang skaber tillid og indsigt, hvilket er en vigtig del i denne proces, hvor forandringer skal finde sted i form af implementering af nye værktøjer. Feltarbejdet er ikke baseret på rationalitet, systemer, logikker og tal, men fornemmelser og relationer, som opstår med en empatisk tilgang og tillid.

At lytte rigtigt

De uskrevne regler i forhold til at lytte er, at man venter med at tage ordet, indtil den modsatte part signalerer han eller hun er færdig ved at tie. Det er dog vigtigt at også høre, hvad der bliver sagt, så man kan respondere via et relevant svar. Vi kender alle reglerne, men de er til tider svære at udleve i praksis, hvilket også blev bemærket for knap 100 år siden.

"Den meste samtale består af en ivrig Kamp om at føre Ordet alene. Hvis De derfor ønsker at blive betragtet som et usædvanligt sympatisk og taktfuldt Menneske, saa væn Dem på det Punkt at resignere og lade de Andre snakke (Emma Gad, 1918).

At lytte er vigtigt i denne kontekst, hvor vi skal implementere nye værktøjer og der kan være mange argumenter, forforståelser og barrierer, som skal frem i lyset og adresseres. Når du lytter og giver landmanden god tid, så giver du også landmanden muligheden og tiden til at diskutere med sig selv og bidrage med mange nuancer, holdninger, som er vigtige at kende i denne del af processen, da du dermed har en bedre forudsætning for at hjælpe landmanden. Samtidig vinder man også mere sympati ved at lytte interesseret og dermed skaber en god relation, som er en vigtig del af den forandringsproces, som landmanden og medarbejderne skal igennem.

Ethiske aspekter

Gennem feltarbejdet kommer vi tæt på landmanden og medarbejderne, hvor der også deles private tanker om dem selv og deres kollegaer, som ikke skal videre. Det er derfor vigtigt at tage stilling til, hvorvidt de oplysninger, som vi løbende får, skal holdes fortrolige eller om oplysningerne skal fortælles, men i den forbindelse anonymisere afsenderen.

De indblik og de oplysninger, som man får på bedriften, skal heller ikke deles med egne kollegaer på kontoret, da dette ikke er relevant for at gennemføre projektet og videregivelse af følsomme oplysninger kan føre til et tillidsbrud mellem landmand/medarbejdere og rådgivere. Denne type rådgivning handler ikke kun om tal, foder og biologi, men også med mennesker og forandringer, hvilket stiller store krav til tillid og fortrolighed.

Feedback til landmanden

For at give landmanden feedback er det vigtigt at tage feltnoter undervejs i forløbet. Det vil sige at skrive vigtige indsigter ned, som landmanden kan bruge til at reflektere på sin ledelse – både i forhold til management (systematikken og forudsigeligheden i produktionen) og sit lederskab i forhold til at stikke en retning og mål ud for sine ansatte og samtidig holde dem motiveret.

Medarbejdernes involvering er særlig vigtig at fokusere på, da det siger noget om, hvorvidt der eksisterer en stærk virksomhedskultur eller ej. En stærk virksomhedskultur handler blandt andet om at arbejde som et team og have et fælles mål, hvilket i høj grad sker ved at inddrage medarbejderne, give dem ansvar og involvere dem, så de har en god og grundlæggende forståelse for, hvad vi gør, på bedriften, hvordan vi gør tingene og hvorfor vi gør tingene på en bestemt måde. Hvis medarbejderne ikke har denne fællesforståelse, kan holdninger og egne initiativer og prioriteringer skabe dårligere resultater.

For at kunne give denne ledelsesmæssige feedback er det derfor vigtigt, at rådgiveren under sit første besøg observerer og spørger ind til eksempelvis, hvor meget medarbejderne er involveret - hvorfor? Hvor meget ansvar har medarbejderne - hvorfor? Er medarbejderne motiverede – hvordan eller hvorfor ikke? For at kunne give en god feedback fra første besøg er de mange hvorfor-spørgsmål vigtige, da dette spørgsmål åbner for muligheden at komme under det umiddelbare svar og dermed forstå logikken bag den måde bedriften ledes på nu. Det er netop vigtigt i forhold til at senere kunne implementere de rigtige værktøjer ud fra den måde, som bedriften fungerer på.

Små teknikker til at observere dette kan også være at spørge medarbejderne om, hvilken forståelse de har af en given opgave, hvorfor de gør, som de gør. Medarbejdere ved som regel, hvad de skal lave og hvordan de skal løse en opgave, men til tider, så har de ikke en forståelse for, hvorfor de skal en lave opgave og hvorfor de skal løse opgaven på en bestemt måde – altså sætte opgaven i et større perspektiv, som kan relateres til overordnede mål, som skal nås gennem faglige opgaver og dermed faglig forståelse.

Feedback fra første møde på bedriften leveres til landmanden under andet besøg på baggrund af de indtryk, observationer, svar på spørgsmål og gode og solide noter. På den måde er det muligt at bruge eksempler til at understøtte sine pointer med konkrete observationer, svar eller hændelser under fremlægnings af feedback.