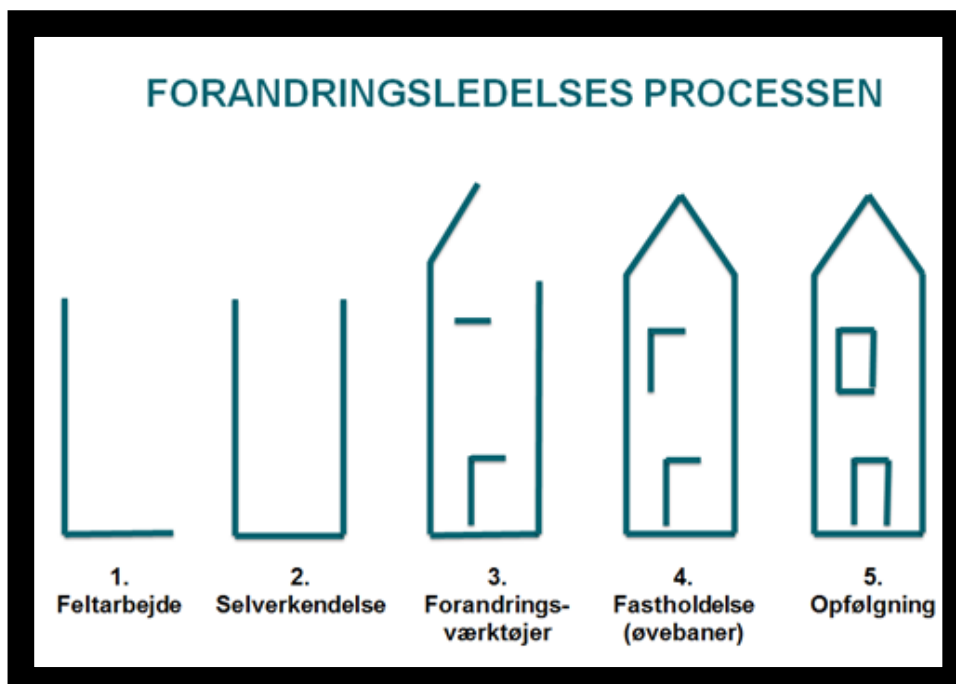


Rapport med erfaringer og effekter ved gennemførelsen af Forandringsledelse i landbruget (2015)



Projekt: Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling – arbejdsplan 5 "Forandringsledelse"
Journalnummer: 14-0546959

Rapporten er udarbejdet af projektgruppen bestående af: Vibeke F. Nielsen (specialkonsulent), Tenna Christiansen (antropolog) og Ulrik Toftegaard Jensen (projektleder) samt af Anja Revsbeck (sekretær) og Anedorte Jensen (studentermehjælper) med hjælp til korrektur og opsætning af rapporten.

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

LDP 2020





Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Indhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Formål og baggrund	3
Forandringsledelsesprocessen 5 trin	4
Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte	6
Effektmåling	7
Kolde facts	8
Erfaringer fra SEGES rådgiverne på de tre gårde	8
Perspektivering	11
Bilag	12
De væsentlige nyudviklede værktøjer i forandringsledelse	15
Skabelon til feltarbejde	15
Virksomheden set fra oven	17
Skabelon til gennemgang af ansvarsområder	19
Den narrative tilgang til at skabe en forandring	21
Personlighedspoker	22
Øvebaner	23
Andre værktøjer	24

Sammendrag

Denne rapport belyser erfaringer og effekter fra projektet "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling" – arbejdsplan 5 forandringsledelse, med særlig fokus på praksis og værktøjer målrettet hver af de tre deltagende bedrifter i 2015 og 1. kvartal 2016.

Formålet med arbejdsplan 5 "Forandringsledelse" var at indsamle og analysere viden og erfaringer fra mælkeproducenter, som ønskede forandringsledelse. Formålet var også at klæde dem bedre på til ledelse af bedriften og derved hæve deres produktivitet.

Gennem interviews, observationer samt deltagelse i dagligdagens opgaver på bedriften, ønskede vi at lære og forstå bedriftens ledelse samt dennes udfordringer. Den viden skulle bruges til at finde områder, hvor der kunne sættes ind med nye ledelsesværktøjer.

Medarbejderne fra de tre deltagende bedrifter har via et spørgeskema evalueret forløbet individuelt, hvor de har haft mulighed for at tilføje kommentarer til forløbet, herunder processen, feltstudier, selverkendelse, forandringsværktøjer, fastholdelse og opfølgning.

Overordnet set viser evalueringen, at de deltagende landmænd har haft stor effekt af projektet, hvor de eksempelvis pointerer, at de er blevet bedre til at kommunikere og give plads til medarbejdernes input. Derudover har forløbet givet en forståelse for vigtigheden af rekruttering og betydningen af, at den rigtige medarbejder bliver ansat. Forløbet har skabt åbenhed, udvikling og indsigt, hvorfor de fortsat ønsker at arbejde med ledelse på bedrifterne. De er ligeledes villige til at betale for et rådgivningsforløb i størrelsesordenen 15.000 til 30.000 kr., hvilket vidner om, at forløbet har været udbytterigt.

Projektet har med succes udviklet og afprøvet nye metoder og værktøjer såsom feltstudier, ”virksomheden set fra oven”, individuelle øvebaner, motivationsværktøjer og rekrutteringsstrategi. Derudover har især selverkendelsesfasen været i centrum via spørgsmål omkring fortællinger og det, at rådgiveren ikke giver løsninger men spørger ind, har været meget gavnligt. Udfordringerne er blevet fastholdt og konkretiseret ved de individuelle øvebaner, som landmændene har været meget glade for. Brug af flipover og andre procesværktøjer har også været et kendetegn for projektet, hvor det har fastholdt og udfordret den opsamlede viden på den enkelte bedrift.

Abstract

This report presents experiences and effects due to practices and tools used in the execution of change management in agriculture at three farms in 2015 and the first quarter of 2016.

The objective of the subproject Management Change, work package 5 in the project “Management skills for operation and business development” was to collect and analyze knowledge and experiences from dairy farmers who wanted management change. The objective was therefore to help the farmers with management challenges and thereby increase their productivity.

Through interviews, observations and participation in the everyday work tasks on the farm, we wanted to learn and understand the general management along with the challenges arising during the work day. This knowledge should be used to identify areas where new management tools could help the farmers.

The employees from the three farms have evaluated the process individually through a survey, where they were able to add comments to the progress, including the process, the field studies, self-awareness, tools for management change, insistence and follow-up.

Overall, the evaluation indicates that the farmers have had a great effect of the project. For instance they point out that they have improved their skills in communicating and giving space for input from the employees. Furthermore, the progress has given the farmers an understanding of how important it is to recruit the right employee. The progress has created openness, development and insight, which is why they all wish to keep on working with management at the farms.

The farmers are willing to pay 15.000-30.000 DKR to receive change management advice, which indicates how much the farmers have gained from the project, even though it was the first tested project of management change.

The project has developed and tested new methods and tools such as ”field studies, the business seen from above” and “use of individual practice courses” with great success. Furthermore the process of self-awareness has been in focus and the fact that the advisor does not give the solutions, but ask questions has been more beneficial. The challenges have been maintained and concretized by the individual practice courses, which the farmers have been happy to use. Flipcharts and other process tools where knowledge and challenges have been maintained and challenged are also one of the characteristics from the project.



Formål og baggrund

Dansk landbrug har i det sidste århundrede gennemgået en stor strukturudvikling. Landbrugene er blevet større, og der er sket en stigende konkurrence fra det globale marked. Denne strukturudvikling har smittet af på den agrofaglige rådgivning, hvilket har resulteret i, at antallet af rådgivere de seneste 10 år er faldet med 17 %. Rådgivningen indenfor det agrofaglige område, fx kvæg- og svinerådgivning er et komplekst område, der kræver en høj grad af specialisering af rådgiverens kompetencer og stiller store krav til opretholdelsen af den nyeste viden indenfor fagområdet. Landmændene efterlyser rådgivere, der kan nytænke og har handlekraft og engagement. De ønsker rådgivere, der kan levere en rådgivning, der kan skabe resultater på bundlinjen. Det handler om et godt indblik i bedriften, relationer og derefter selverkendelse. I dette projekt er vi gået ind bagved landmanden med udgangspunkt i bedriftens hverdag og set på, hvor han er i dag, og hvordan han skal rådgives, bl.a. ud fra en antropologisk og psykologisk synsvinkel.

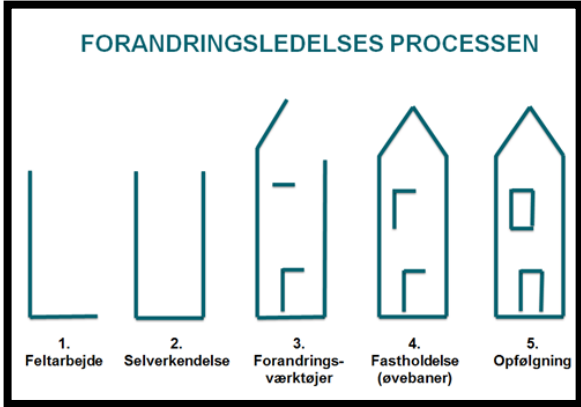
Daglig ledelse er et håndværk, som landmanden skal mestre, for at sikre en rentabel produktion i fremtiden. Skiftet fra bonde til leder kræver nye færdigheder, ændret prioritering af arbejdsopgaverne, nye arbejdsværdier samt aflæring af gamle vaner. Ved skiftet fra bonde til leder skal man med andre ord igennem en del forandringer.

FAKTA

*3 malkekvægsbedrifter
Mellem 236 og 530 årskøer
8 x 3 besøg
Testperiode, 5 måneder
(2015, 1 kvartal 2016)*

Projektet "forandringsledelse" vil bl.a. afdække, hvor lederen har behov for forandring. Det sker ved at arbejde med lederne og deres ledelse på en række kvægbedrifter, helt konkret ved at ved at følge dem og spørge ind til normer og arbejdsrutiner. Dermed opnås indsigt, selverkendelse, relationer til medarbejderne, lederstile og sprog. Alle sammen faktorer der er i spil i den daglige ledelse bl.a. i forbindelse med tavlemøder, ugemøder eller instruktioner på staldgangen. Derudover ville vi sætte fokus på, hvordan nye ledelseskompetencer kan fastholdes og videreudvikles hos landmændene. Projektet "forandringsledelse" forløber i fem procestrin (se næste afsnit).

Målgruppen for rapporten er alle der har interesse for forandringsledelse, landmænd som rådgivere.



Forandringsledelsesprocessen 5 trin

1. Feltarbejde

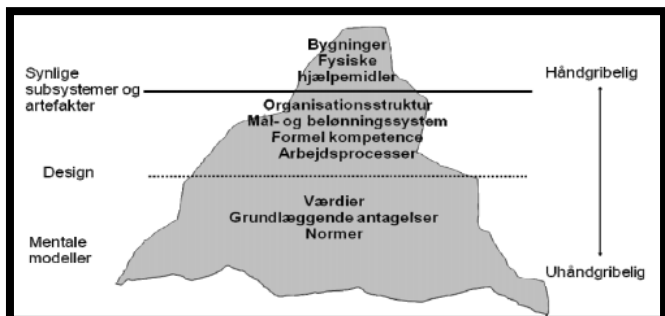
Som noget helt nyt blev der på de deltagende kvægbedrifter foretaget såkaldt "feltarbejde" med både lederen og medarbejderne. En projektmedarbejder fra SEGES fulgte her med i dagligdagen, deltog, observerede og spurgte ind til, hvorfor de gjorde, som de gjorde. Det gav et indblik i lederens, medarbejdernes og virksomhedens behov og potentiale for at forbedre ledelsen, samt satte gang i selvrefleksion hos lederen.

2. Selverkendelsen

Selverkendelse er et meget centralt område i processen, fordi det er her lederen erkender, hvad han er god til, og hvad han har af begrænsninger og udfordringer. I projektet fik lederen derfor tilbagemeldinger på feltstudierne. Samtidig blev ansvars- og opgavefunktionerne på bedriften klarlagt, og det blev kortlagt og diskuteret, hvad der motiverede lederen og de ansatte. Det kunne f.eks. være kommunikation med de ansatte (kropssprog, ugemøder), uddelegering af ansvarsområder, eller at lederen ønskede at skabe frirum til ledelse.

3. Forandringsværktøjer

Efter at lederen i samarbejde med projektmedarbejderen havde valgt hvilket ledelsesområde, han ønskede at have fokus på, blev der arbejdet med at indarbejde forandringsværktøjer såsom Tavlemøder eller prioritering af arbejdsopgaver i lederens hverdag. Det gav ham en ramme at udvikle sin ledelse igennem. Her blev der også diskuteret, hvilke vaner der skulle ændres. Involvering samt forandringens dybde er to centrale emner vedr. forandringsledelse. Her kan "is-bjerget" være en hjælp til at kortlægge dybden af den forandring der ønskes at igangsættes.



Jo mere u håndgribelig forandringen er, jo længere ned i isbjerget befinder du dig, og jo mere afgørende er det, at medarbejderne er dybt involveret i forandringsprocessen¹, da det er her der arbejdes med arbejdsprocesser, værdier og normer, som er meget u håndgribelige emner – det er bare noget vi gør uden at vide hvorfor.

4. Fastholdelse

Det sværeste er at fastholde de forandringer, lederen har besluttet at sætte i gang. Til det etableres såkaldte "øvebaner". Øvebaner kan sammenlignes med træningsbaner på en fodboldbane, hvor fx en ny detalje trænes igen og igen, indtil det er en ny vane hos spilleren. Ledelsesfærdigheder skal på samme måde gentages minimum 20-30 gange, før det er en ny vane. En øvebane kan f.eks. bestå i, at lederen ønsker en bedre kontakt til sine ansatte, og at de tager mere ansvar for arbejdsopgaverne. Første trin er, at lederen altid starter dagen med at sige god morgen til sine ansatte. Det øves indtil det er en fast rutine. Dernæst vil lederen gerne holde faste tavlemøder. Først startes der op med Weekplanneren, hvor opgaverne fordeles. Derefter kobles "hvad gik godt" og "små ideer" på tavlemødet. Til sidst kobles mål og indsatser også på, og et sidste trin kunne være, at de ansatte fortæller om "status" på deres ansvarsområder. Ideen er at nedbryde de planlagte ledelsesforandringer i små bidder, og så "spise" og øve "bidderne" en efter en, så lederen ikke bliver væltet omkuld, men har plads og tid til at indarbejde dem i sin daglige ledelse.

5. Opfølgning

Til sidst blev der lavet opfølgning på øvebanerne i overensstemmelse med planen, samt justeringer efterhånden som lederen lærte nye ting. Her indgår også, hvem lederen ønskede at sparre med i forløbet, fx en kollega, konen eller en rådgiver.

Tabel 1. Testbedrifternes karakteristika samt forventet udbytte

Gård	Antal årskøer	Antal ansatte	Forventet udbytte
1	236	2 ejere 3 ansatte	Styrket kommunikation mellem ejere og medarbejdere – opnåelse af en fælles forståelse.
2	527	2 ejere 11 ansatte	Bedre trivsel blandt ledere og medarbejdere. Mere åbenhed og tillid i lederteamet samt mere struktur på ledelsesformen.
3	295	1 ejer 3 ansatte	Ejeren ønsker at skabe et stærkt team med ny fodermester med fokus på egen kommunikation.

Gennem interviews, observationer samt deltagelse i dagligdagens opgaver på bedriften ønskede vi at lære om og forstå ledelse i dagligdagen samt dagligdagens udfordringer. Den viden skulle bruges til at finde områder, hvor der kunne sættes ind med nye ledelsesværktøjer.

¹ Hildebrandt, Sten & Brandi, Søren (2008) Ledelse af forandring – kapitel 1-7

Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte

Tabel 2. Nedenstående værktøjer er blevet benyttet på de tre bedrifter

Forløb	Værktøj	Udbytte
1. Feltstudier	Interview og observation	Feltstudierne gav indblik i bedriften og virksomhedskulturen gennem observationer og spørgsmål i staldene. Gav tillid til rådgiverne så rådgiverne fik indsigt i hverdagen på bedriften.
2. Selverkendelse	Virksomheden fra oven (vision ² , organisation og ansvarsdiagram samt Motivationsværktøjet (arketyper) eller Personality Poker	Fokus blev indskærpet og aktuelle ledelsesudfordringer, som bedriften ønskede at arbejde med, blev fundet og vendt mellem ledelsen (ejer, fodermester). Personality Poker afdækkede forskellige personligheder og dermed forskellige opfattelser af "virkeligheden".
3. Forandringsværktøjer	<ul style="list-style-type: none"> • Ugemøder • Giraf- og ulvesprog • Ledelsesroller • MUS samtaler • Tovholder • Månedsmøde (ledelsen) • Tavlemøder • Prioritering af arbejdsopgaver • Smil til arbejdsopgaven • Den gode jobstart 	<p>Ugemøder resulterede i bedre planlægning, koordinering og opfølgning. Nærmere at give et fælles skulderklap samt at ledelsen har en stemme/beslutningskompetence. Ugemøder har stor værdi for medarbejderne (overblik, struktur og mindre forvirring).</p> <p>Afklaring ledelsesroller har givet bedrifterne et overblik samt en bedre forventningsafstemning omkring opgavernes indhold.</p> <p>Ulves- og girafsprog har givet en bedre forståelse for, hvad god kommunikation er. Især hvilket sprog man selv som leder bruger overfor de ansatte.</p> <p>Tavlemøder hvor input fra uge- og ledelsesmøderne blev vendt med de ansatte, kommende opgaver planlægges og nye indsatser (mål) vendes. Input til ugemøderne og ledelsesmøder fra de ansatte fås også her.</p> <p>MUS-samtalerne har givet et indblik i de ansattes motivation og ønsker</p> <p>Prioritering af arbejdsopgaverne har givet bedriften et overblik samt en bedre forventningsafstemning omkring, hvad opgaverne indebar</p> <p>Smil til arbejdsopgaver er udleveret og gennemgået med alle ansatte og derefter brugt til individuelle sparringsmøder med de ansatte omkring opgaver.</p> <p>Den gode jobstart er gennemgået med ejeren og den nyanførte. Formålet var at sikre en god start på det nye job både for den ansatte og for landmanden/lederen. En vigtig brik i dette er forberedelse af både jobopslag, samtale og selve starten på jobbet. Dertil kommer forventningsafstemning mellem landmand og nyansat.</p>

² Kotter, John P. & Cohen, Dann (2002): the heart of change. Harvard Business review Press

		I bilag 1 er der samlet de benyttede værktøjer i projektet.
4. Fastholdelse (øvebaner)	Øvebaner, 20 min individuelle samtaler med deltagerne	Bedre kommunikation på bedriften samt bevidsthed omkring hinandens udfordringer. Bedriften har sagt, at øvebaner har været guld værd, da de har været konfronterende og involverende på en meget passende måde. De har givet deltagerne masser af refleksion.
5. Opfølgning	Evalueringsskema	Gav deltagerne mulighed for at evaluere projektet individuelt.

Valg af værktøjer under punkt 3 forandringsværktøjer har taget udgangspunkt i bedriftens ønsker og udsagn. Det er blevet gjort via spørgsmål og brug af en narrativ praksis, dvs. vi har spurgt meget ind til historien bagved. For at skabe en forandring er det vigtigt, at hele historien bliver fortalt.

Effektmåling

Hvad er forandringsledelse værd?

Erfaringerne fra de tre testgårde gav en masse udbytter, se tabel 3-6. Adspurgt siger testgårdene, at de vil betale mellem 15.000 til 30.000 kr. for et forløb på seks møder a tre timers varighed. Det er vel og mærket på de tre første testgårde, hvor vi rådgiverne i projektet har været meget uerfarne.



Evalueringen er lavet individuelt, hvor deltagerne har besvaret en spørgeundersøgelse til hver del af forløbet, herunder de 5 processer – feltstudier, selverkendelse, forandringsværktøjer, forankring og opfølgning. Efterfølgende har projektgruppen besøgt bedriften og her gennemgået evalueringerne. Her har deltagerne kunne uddybe yderligere for derigennem både at belyse resultaterne ud fra kvantitativ og kvalitativ tilgang.

Samlet set har evalueringen vist, at alle deltagere er meget positive overfor forløbet og indsatsen fra rådgiverne fra SEGES.

I bilag tabel 3 og 4 er deltagerne evaluering angivet med henholdsvis højeste og laveste score. Den laveste score er ikke lig med dårlige evalueringer, men på disse områder er der plads til forbedringer, da deltagerne ikke har givet spørgsmålet den højeste mulige score.

Derudover er bedriftens produktionstal før og efter projektførelset blevet evalueret. Produktionstallene er hentet via nøgletalsfunktionen i DMS-dyreregistrering – se tabel 6.

Evalueringen for **højeste score indikerer**, at de tre bedrifter samlet set har været tilfreds med processen, hvor udbyttet af forløbet samt engagement fra konsulenterne fra SEGES får gode evalueringer. Det vigtigste for landmændene vedrørende feltstudier har været, at konsulenterne fra SEGES fik bedre kendskab til bedriften og medarbejderne, mens det bliver fremhævet, at opklarende spørgsmål samt gennemgang af answersområder var vigtigt i selverkendelsesprocessen. Alle tre bedrifter vil anbefale forandringsværktøjerne til andre mælkeproducenter og pointerer ligeledes, at det er vigtigt med opfølgning, når der arbejdes med værktøjerne. Ved inddragelse af øvebaner, giver landmændene udtryk for, at det har været godt med en fælles snak efterfulgt af individuelle øvebaner. Det har været vigtigt for landmændene, at rådgiverne fra SEGES var gode til at stille spørgsmål i stedet for at gå direkte til løsningsforslag.

Evalueringen for **laveste score indikerer**, at deltagerne ikke er helt tilfredse med deres egen indsats. Feltstudiet var ifølge evalueringen ikke essentiel for at skabe forandringsledelse. Der er delte meninger om udbyttet af selverkendelsesprocessen, mens der er bred enighed om, at medarbejdernes involvering i brugen af forandringsværktøjet kunne have været bedre. Ligeledes kunne medarbejdernes og egen indsats have været bedre i forhold til brug af øvebaner.

Generelle kommentarer fra evalueringen (bilag tabel 5) viser, at det har været en god og lærerig proces at deltage i projektet. Kommunikationen på bedrifterne er forbedret og processen har åbnet op for, hvor vigtigt det er at inddrage sine medarbejdere og lave opfølgninger. Ledere samt medarbejdere har fået en bedre forståelse for hinandens forskelligheder, hvilket har skubbet arbejdsglæden i en positiv retning i dagligdagen. Ikke alle er nået helt i mål, og der er stadig meget at lære, men overordnet set har projektet introduceret ledere såvel som medarbejdere for forandringsledelse og givet dem motivationen til at arbejde videre med ledelse på bedriften.

Kolde facts

Processen på testgårdene startede i maj 2015 og blev afsluttet i slutningen af april 2016. Gennem mælkeproducenternes viden og erfaringer med de daglige ledelsesudfordringer, ønskede rådgiverne fra SEGES at lære, hvor og hvordan landmanden bedst hjælpes med relevante værktøjer for dermed at skabe bedre ledelse og resultater. En produktionsopgørelse fra perioden, hvor projektet har forløbet, vidner om markant forbedring på flere områder. Ydelsen er hos alle tre medvirkende bedrifter steget og kalvedødeligheden er faldet hos to ud af de tre.

Tabel 6: Produktionstal fra før (maj 2015) og efter (april 2016).

Nøgletal	Gård 1		Gård 2		Gård 3	
	Før	Efter	Før	Efter	Før	Efter
Antal årskøer	201	224	527	535	267	295
Årsydelse (kg EKM pr. ko)	10.492	11.104	11.779	12.215	9.977	10.517
Årsleverance pr. ko (kg EKM)	10.003	10.452	11.175	11.730	9.278	9.795
Insemineringsprocent, køer	51	55	47	43	52	58
Drægtighedsprocent, køer	43	41	39	39	48	43
Celletal	132	154	166	169	231	235
Kimtal	4	5	6	10	19	105
Pct. døde køer	2,0	2,7	4,4	4,3	9,7	6,4
Dødfødte kalve (%)	1,8	3,1	3,5	3,8	6,9	11,2
Døde kalve 1-180 dage (%)	11,5	4,8	6,3	9,8	14,7	7,3

Erfaringer fra SEGES rådgiverne på de tre gårde

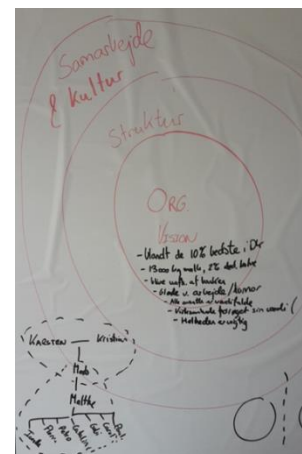
I projektet brugte vi tiden i **procestrin 1** (feltstudierne) til at få indsigt i virksomhedskulturen, samt at få skabt en relation til landmanden og medarbejderne på bedriften. Det gjorde vi ved at deltage i det daglige arbejde, observere, være nysgerrige og åbne, snakke med de ansatte og stille en masse spørgsmål for at få indblik i det daglige arbejde, bedriften, relationerne, handlingerne og meget mere. Formålet med feltarbejdet var at lade landmændene og medarbejderne komme på banen med de ledelsesudfordringer, som kan være svære at sætte ord på. Ledelsesudfordringer er ofte blevet en del af virksomhedskulturen og derfor ikke nødvendigvis noget, som man i dagligdagen reflekterer over eller stiller spørgsmål ved, da det er blevet "en del af måden, vi gør tingene på her". Via feltarbejdet fik vi som rådgivere stille og roligt indsigt i ledelsesudfordringerne ved at undre sig over og være nysgerrig på, hvorfor de eksempelvis organiserede sig på en bestemt måde på bedriften, talte til hinanden i en bestemt tone eller ikke inddrog de ansatte. Når man undrer sig og stiller spørgsmål til det 'vi plejer', opstår en refleksion og en ny indsigt, både



hos rådgiver, landmand og medarbejdere, hvilket har været en essentiel for en effektiv ledelsesrådgivning³.

Forskning viser, at hvis man skaber en god relation, kan mødet opstå, til at se sine egne udfordringer. Ved at få tid og rum til at forholde sig til de vanskelige situationer, er det et menneskeligt instinkt at opnå selverkendelse. Feltarbejdet var derfor dels et indblik i bedriften og virksomhedskulturen, men også en begyndelse på en selverkendelsesproces.

Oprindeligt forløb feltarbejdet over to dage, men både rådgiver og deltagere havde behov for tid til at reflektere over det sagte/usagte under de intensive feltstudier. Feltstudierne skal mere forstås og bruges som et mindset i hele processen, hvor det løbende er vigtigt at være nysgerrig, observere og spørge ind til tingene fremfor at opfatte feltarbejde som en isoleret separat del af en rådgivningsproces⁴. Et konkret eksempel på dette, var at ejeren på én af bedrifterne var på ferie, da vi lavede feltstudierne og derfor ikke blev interviewet. Ejeren følte sig på det efterfølgende møder ikke inddraget og hørt, og vi måtte derfor stoppe op lave et interview/feltstudie med ham. Han havde nemlig en vigtig rolle i bedriftens ledelsesdilemma og skulle derfor inddrages.



Efter feltstudierne og interview af ledere og medarbejdere blev der i **procestrin 2** (selverkendelse) givet en positiv tilbagemelding og efterfølgende præsenteret fire til fem emner, som vi havde undret os over omkring ledelsen. Det kunne være, at de under interviewene fortalte, at de gerne vil have en social arbejdsplads med en god teamstruktur. Hvordan stemmer det overens med, at medarbejderne fortæller, at de holder pauser alene, aldrig mødes med de andre medarbejdere til korte møder, samt at vi under feltstudierne så, at der ikke var noget sted, hvor de kunne mødes?

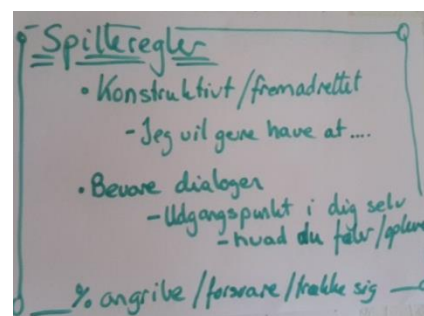
Her giver vi plads til lederne, hvor de kan sætte ord på deres oplevelser. Vi ønsker at frembringe en slags skyld eller overlevelsangst hos lederne, således at der vil ske en forandring gennem accept af informationen og følelsen af overlevelsangsten⁵. Gennem tillid og de efterfølgende møder blev der skabt et psykologisk rum, hvori forandringerne kunne italesættes og udforskes⁶.

Fastlæggelse af bedriftens vision⁷, er et centralt emne, som gøres under selverkendelsesmødet. Her bliver ledelsen bedt om at skrive visionen og målene op for bedriften. Ledelsen skal kende og være enige om retningen og de konkrete mål, før vi kan gå videre.

Vi oplevede, at det var vigtigt på en konstruktiv måde at give deltagerne mulighed for at opleve og udtrykke deres følelser, holdninger og opfattelser, da det intensiverede refleksionsprocessen. Det gjorde vi via de nævnte værktøjer (se tabel 2) samt ved at spørge ind til fortællingerne således, at der kom flere ord på og derigennem yderligere refleksioner, samt at de andre deltagere ved møderne hørte hinandens holdninger, opfattelser og følelser. Vi oplevede, at det skabte stor erkendelse hos deltagerne.

Denne proces forløb fint grundet de indledende "spilleregler", som vi havde sat op for deltagerne, så ingen overtrådte hinandens grænser, samt processen forløb konstruktivt.

Procestrin 2 ender med, at en række udfordringer bliver italesat og skitseret. Vi benyttede i stor grad flipovere til at fastholde og synliggøre, hvad vi havde talt om. Derudover var det også vigtigt for os at efterlade en række "synlige" kendetegn, således at deltagerne kunne arbejde videre med tingene imellem møderne. Der hvor det var muligt, blev de "visuelle" udfordringer og løsninger hængende, såsom skitser, modeller eller lignende.



³ Cato Wadel. (1991). Feltarbejde i egen kultur – en indføring i kvalitativt orienteret sam-fundsforskning, Flekkefjord: SEEK.

⁴ Cato Wadel. (1991). Feltarbejde i egen kultur – en indføring i kvalitativt orienteret sam-fundsforskning, Flekkefjord: SEEK.

⁵ Schein, Edgar H. (2004). Uddrag af artikel om Lewins tanker om forandring. Oversat til engelsk af Viggo Pagh

⁶ Visholm, Steen (2004). Modstand mod forandring- psykodynamiske perspektiver. Hans Reitzels forlag

⁷ Kotter (2002) samt Hildebrandt, Sten & Brandt, Søren (2008) Ledelse af forandring. Kapitel 1-7

Som rådgiver var det svært ikke at gå i løsningsmode efter tilbagemeldingerne fra feltstudierne og interviews. Vi mærkede også hos landmændene, at de forventede feedback som ved traditionel rådgivning. Vi oplevede bagefter via spørgeundersøgelsen, at landmændene værdsatte den proces, se bilag tabel 3 og 4, som var med til at fastholde dem i en længere refleksionsproces, og at den var vigtig for deres erkendelse og dermed ejerskab.

I **procestrin 3** (forandringsværktøjer) blev værktøjerne præsenteret ud fra de erkendelser og behov ledelsen var kommet frem til, samt de værktøjer som vi rådgivere også vurderede, skulle anvendes for at komme videre. Der var dog fuld opmærksomhed omkring, at værktøjet skulle give mening for ledelsen. I tabel 6 er der vist de værktøjer der blev arbejdet med.

Som nævnt tidligere så berører forandringsledelsesprojektet alle tre forandringsdybder (artefakter, design og grundlæggende antagelser). Reglen er, at jo mere uhåndgribelige forandringerne er, jo mere skal medarbejderne involveres, når vi arbejder med forandringer. For eksempel hvis nye malkerutiner skal indføres, så skal ledelsen og rådgiverne involvere medarbejderne, da vi der roder i medarbejdernes arbejdsprocesser – design. De skal altså vide ikke kun **hvordan**, men også **hvorfor** nye rutiner skal indføres. Uden denne involvering, vil der ikke ske nogen ændring. Så når vi laver forandringer så overvej hvor i "isbjerget" der arbejdes. Forandringen er først forankret, når det også er nået "ned" i de grundlæggende antagelser.⁸



Øvebaner⁹ blev i **procestrin 4** introduceret. I første omgang var øvebanerne placeret efter "fællesmødet med lederne", hvor vi snakkede ca. 15-20 minutter individuelt med den enkelte deltager. De påpegede relevante områder, hvor de ønskede forandringer, og vi som "professionelle" ledelsesrådgivere påpegede områder, som vi ud fra indsigten i deres bedrift og dem mente, var essentielle at arbejde videre med. I denne proces kunne vi udfordre dem ved at henvise til udsagn fra interviews eller observationer og indsigter fra feltarbejdet. Ofte kom de sidste "usagte" ting også frem under denne del af processen. Halvvejs igennem byttede vi rundt på rækkefølgen af fællesmøder og øvebaner, da deltagerne syntes, det var bedre at slutte samlet, hvor de kunne fortælle hinanden, hvilke ting de arbejdede med. Denne ændring viser også, hvor engagerede nogle deltagere var i projektet, samt ejerskabet ved at bidrage med input til forbedringer og videreudvikling af processen.

Vores anbefaling er, at man i starten holder fast i rækkefølgen efter de første par møder, da de svære emner eller refleksioner ellers ikke kommer frem.

I **procestrin 5** blev der lavet opfølgning på deltageres øvebaner telefonisk samt ved besøg efter tre måneder efter afslutning og igen seks måneder efter. Erfaringen er, at opfølgning stadig er vigtig, fordi forandringen skal fastholdes og gentages en del gange, før det er ny rutine.

⁸ Kilde Hildebrandt, Sten & Brandi, Søren (2008) Ledelse af forandring. Kapitel 1-7

⁹ Schein, Edgar H. (2004). Uddrag af artikel om Lewins tanker om forandring. Oversat til engelsk af Viggo Pagh

Tabel 7. anbefalinger til det videre forløb

Tidlinje	Besøg	Tid * (timer)	Indhold
Dag1	1	4-6	Feltstudier: Besøg med feltarbejde og interview. Kan godt være fordelt over flere besøg.
7-14 dage	2	3 timer	Selverkendelse: Besøg med tilbagemelding fra feltarbejde, gennemgang af formål med forandringsledelse på bedriften, vision, organisations og ansvarsområder.
1. mdr.	3	3 (6) timer	Forandring: Besøg med gennemgang af forandringsværktøjer f.eks. smil til opgaverne. afklaring ledelsesroller, mini-mus, tavlemøder, den gode jobstart, spildspotter mv. — andre værktøjer må gerne bruges. Kan tage to møder. Genbesøg formål med forandringsledelse.
1 ¼ mdr.	4	3 timer	Fastholdelse: Individuelle øvebaner og opfølgning på forandringsledelsesværktøjerne.
3 mdr.	5	2 timer	Opfølgning: Opfølgning med øvebaner
6 mdr.	6	2 timer	Opfølgning og evaluering via en spørgeundersøgelse (SEGES)

*Tiden er eksklusiv forberedelse og efter behandling af arbejde for rådgiveren.

Perspektivering

I skrivende stund afprøves forandringsledelse på seks nye gårde af seks nye rådgivere i 3. og 4. kvartal af 2016. Vi ikke haft udfordringer med at finde nye testgårde og rådgivere der vil afprøve forandringsledelse, hvilket tegner godt.

Ved 3 månedsopfølgningen på de tre "gamle gårde" var forandringerne i stort omfang stadig intakte. Enkelte gamle vaner var dog dukket op igen. Gårdene var opmærksomme på dette og var bevidste omkring, at udviklingen af deres ledelse er en proces, som de er startet på og ikke et projekt der kunne afsluttes til en bestemt dato.

Bilag

Tabel 3. Oversigt over de emner/spørgsmål, hvor deltagerne har givet den højeste score i evalueringen

Forløb	Gård 1	Gård 2	Gård 3
0. Processen	Engagementet hos konsulenterne fra SEGES	Udbyttet af forløbet + engagement hos konsulenter fra SEGES	Udbyttet af forløbet, forløbet levede op til forventningerne. Engagementet fra konsulenter fra SEGES.
1. Feltstudier + interview	Spørgsmålene i interviewet gav anledning til at se på bedriften og medarbejderne på en ny måde	Konsulenterne fik bedre kendskab til udfordringerne gennem feltarbejdet	7 ud af 8 spørgsmål besvares med "i meget høj grad".
2. Selverkendelse	Vigtigheden af, at konsulenterne bruger opklarende spørgsmål fremfor, at rådgiveren kommer med løsninger	Gennemgangen af ansvarsområderne gav et billede af, hvor ledelsesudfordringer var	9 ud af 13 spørgsmål besvares med "i meget høj grad". 3 besvares med "i høj grad"
3. Forandringsværktøjer	Anbefaling af værktøjet til andre mælkeproducenter	Opfølgning og motivation til videre arbejde + anbefaling af værktøjet	Vigtigt med opfølgning omkring forandringsværktøjerne + anbefaling til andre mælkeproducenter.
4. Fastholdelse	Møderne har indeholdt en fælles snak efterfulgt af individuelle øvebaner.	Inddragelse af værktøj, fælles snak + individuelle øvebaner + egen indsats + konsulenternes engagement	"Tilfreds" med 4 ud af 5 spørgsmål
Generelle kommentarer/ opfølgning	Det er vigtigt, at rådgiverne er gode til at stille spørgsmål i stedet for at gå direkte i løsninger	Det er vigtigt, at rådgiverne er gode til at stille spørgsmål i stedet for at gå direkte i løsninger	"Meget tilfreds" vedr. samlet vurdering og oplevelse

Tabel 4. Oversigt over de emner/spørgsmål, hvor deltagerne har givet den laveste score i

Forløb	Gård 1	Gård 2	Gård 3
0. Processen	Egen indsats	Egen indsats	Vi er tilfredse med, hvor langt vi har flyttet os i forhold til udgangspunktet.
1. Feltstudier + interview	Feltstudierne og interviewet var vigtige for at skabe forandringsledelse	Feltstudier og interview som en del af et rådgivningskoncept + betaling af denne type rådgivning	Interviewet hjalp "i nogen grad" med at få fokus på de rigtige udfordringer i forhold til ledelse.
2. Selverkendelse	Gennemgangen af ansvarsområder hjalp på de rigtige udfordringer i forhold til ledelse.	Indhold og præsentation af motivationsværktøjet (de 5 cirkler) gav udbytte.	"I meget lav grad" vurderes det, at relevante ledelsesudfordringer kunne være udpeget uden selv-

			erkendelsesprocessen.
3. Forandringsværktøjer	Medarbejdernes involvering i brugen af værktøjet	Medarbejdernes involvering i brugen af værktøjet	Involvering af medarbejdere i brugen af værktøjet + introduktionen til værktøjerne (i nogen grad)
4. Fastholdelse	Egen indsats + medarbejdernes indsats.	Medarbejdernes indsats + udbytte + mængden af opfølgning	"Hverken eller" til egen indsats
Generelle kommentarer/opfølgning	Nuværende rådgivere kunne have gennemført processen	Udbytte + anbefaling af forløbet (tilfreds)	Nuværende rådgiver kunne have gennemført processen "i lav grad".

Tabel 5. Kommentarer fra evaluering af projektet

Forløb	Kommentarer Gård 1	Kommentarer Gård 2	Kommentarer Gård 3
0. Processen	<i>Tilfreds eller meget tilfreds.</i>	<i>"Det har været lærerigt for os". Tilfreds eller meget tilfreds.</i>	<i>"Det er svært, når man midt i forløbet finder ud af, at ens medarbejder ikke er den rigtige til at nå målet sammen med. Det har ændret og besværliggjort processen".</i>
1. Feltstudier + interview	<i>"Der blev desværre kun snakket med en elev pga. udskiftning".</i>	<i>Tilfreds eller meget tilfreds.</i>	<i>"Jeg oplevede at tage udgangspunkt i mine forhold, og ansatte gjorde, at det var noget som jeg kunne bruge".</i>
2. Selverkendelse	<i>"Eleverne har måske hver sin opfattelse af ledelse, så der burde måske være en samtale midtvejs".</i>	<i>"Det har været meget lærerigt for mig, da jeg ikke har ledelseserfaring." citat ejer</i>	<i>"Hvis ikke alle er topmotiveret til en selverkendelsesproces, bliver det meget svært at skabe ændringer. Det er vigtigt at oplyse om, hvad en selverkendelsesproces indebærer, når man opstarter et sådan projekt, særligt forløbet og de forskellige faser, ville jeg gerne have været lidt forberedt på. En selverkendelsesproces kan nemt "gøre ondt" men er helt nødvendigt".</i>
3. Forandringsværktøjer	<i>"Det har været en god og lærerig oplevelse på det personlige plan".</i>	<i>"Det har været rigtig godt at få delt ansvarsområderne. Ugemøder og tavlemøder har givet en rigtig god stabilitet og overblik".</i>	<i>"Vigtigt med opfølgning omkring forandringsværktøjerne"</i>

<p>4. Fastholdelse</p>	<p><i>"Vi har fået en bedre forståelse for, hvorfor vi reagerer, som vi gjorde, og det har resulteret i bedre og nemmere hverdag".</i></p>	<p><i>"Det er vigtigt, at hele ledelsesteamet byder ind, for at det flytter noget".</i></p>	<p><i>"Her er jeg ikke nået helt i mål. Jeg har overladt det for meget til ledende medarbejder, det skal jeg følge mere op på. Det var nok noget af det som blev, udskudt fordi medarbejder på skift fyldte for meget (dårlig undskyldning)".</i></p>
-------------------------------	--	---	---

De væsentlige nyudviklede værktøjer i forandringsledelse

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 ustruktureret. 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 af, 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.

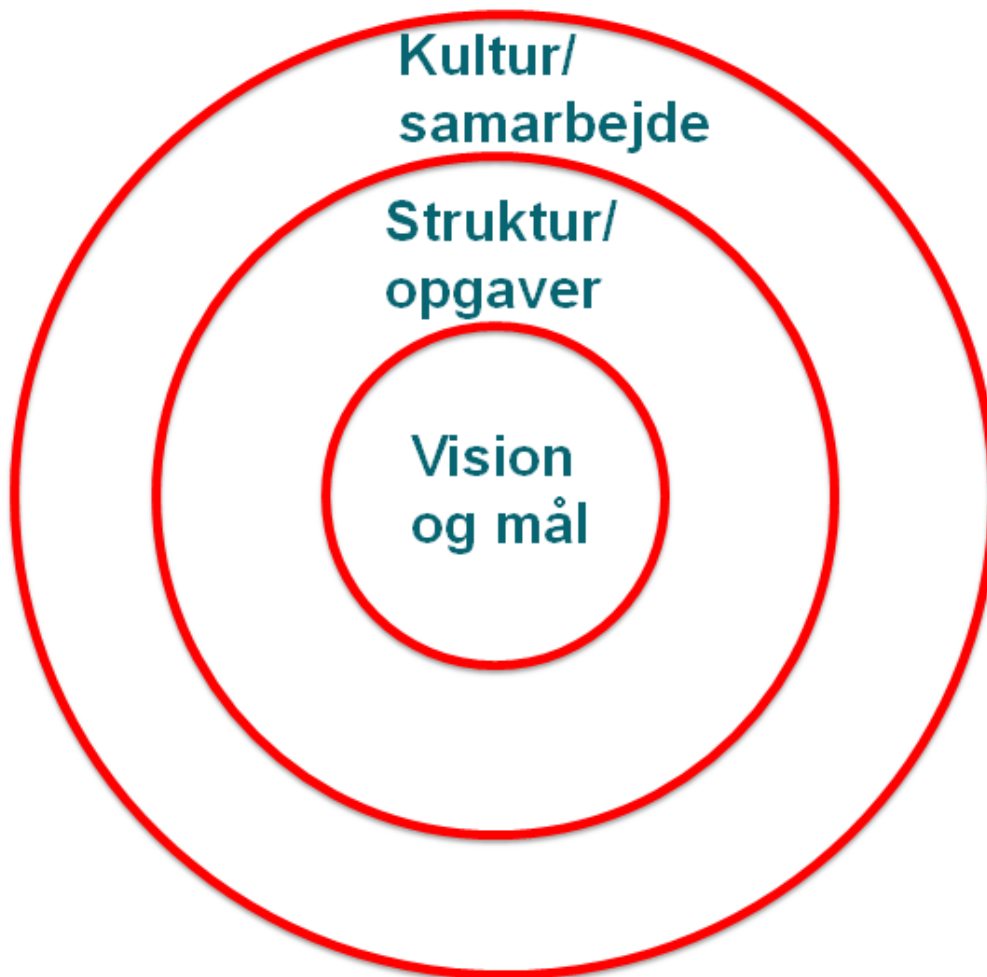
Det er vigtigt at få uddybet svar ved at spørge ind til svarene, så essentielle nuancer og detaljer kommer frem. Eksempel på uddybende spørgsmål til svar:

- 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 også når personalet skifter arbejdsopgaver/ansvarsområder?	
Hvordan håndteres fejl, og hvordan kommunikeres evt. fejl videre til ejer/driftsleder eller andet relevant personale?	
Hvordan håndteres successer, 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?	

Virksomheden 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 går 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 produktionsresultater, 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 hvordan arbejder vi 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

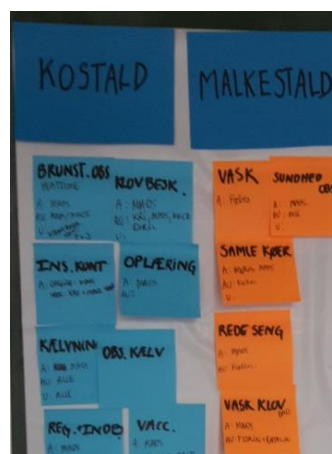
2. Hvem gør hvad? og hvem har ansvaret for opgaverne?

(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 () - Inseminørkont. ()	- 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 () - Dyr læge () - 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 ...?

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 kongen "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, resultere 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.

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, at 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 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 af resourcer
2. Herefter fortæller rådgiveren en øvebane 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.

Eksempel på en øvebane

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

Andre værktøjer

Se andre værktøjer på hjemmesiden www.arbejdsplan.kvaeg.dk