

AP 1 PLENUMMØDER GIVER LANDMANDEN PLADS TIL VIGTIGE STRATEGISKE OVERVEJELSER

**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'

Landmanden skal have tid til refleksion i løbet af et strategiforløb. Han skal have mulighed for at overveje, hvordan omverdenen påvirker hans virksomhed. Samtidig skal han kritisk vurdere sin virksomheds status quo og sin egen rolle som leder.

Indhold:

- Plenummøder giver refleksion
- Plenummøde 1 starter med en omverdensanalyse
 - Megatrends på teknologiområdet
 - Megatrends på det globale fødevaremarked
 - Megatrends blandt forbrugerne
- Der skal fokus på vækst og konkurrenceevne
 - Afkastningsgrad
 - Øvrige strategiske nøgletal
 - Hvilket strategispor styrer landmanden efter?
- LifeTime Strategi giver "strategi for livet"

- Landmandens rolle som virksomhedsleder
 - God rekruttering understøtter strategien
 - Er virksomhedens kompetencer tilstrækkelige?
 - Succesfuld virksomhedsledelse kræver rapportering
- Plenummøde 2 forbereder til implementering
 - Fra daglig leder til virksomhedsleder
 - Sådan sikres ledelsesmodellen
 - Kurs
 - Koordinering
 - Commitment
 - Sådan styres implementeringen
- Sådan gennemføres forandringerne
 - Implementering er det nye sort

Er landmandens forretningsmodel ikke udfordret, og skal han blot reducere sine omkostninger, handler hans indsats om at optimere driften og lave handlingsplaner for det.

Står han derimod overfor en større udfordring, eller har han brug for at ændre i sin forretningsmodel, er det oplagt, at han arbejder mere i dybden med strategien for sin virksomheds udvikling på den lange bane.

Der er flere måder at gennemføre et godt strategiforløb på. Om strategiforløbet skal være et plenumforløb, hvor nogle af møderne afholdes sammen med andre landmænd, eller om det udelukkende skal være et individuelt forløb, afhænger meget af landmanden og hans situation. Her beskrives plenummøderne og landmandens udbytte.

PLENUMMØDER GIVER REFLEKSION

Hvis landmanden vælger et plenumstrategiforløb, anbefales han at deltage i 2 fællesmøder. De 2 møder sammen med andre landmandskolleger giver landmanden tid og rum til egen refleksion. Mellem plenummøde 1 og 2 laver landmanden sin individuelle strategianalyse, formulerer strategien og udarbejder handlingsplaner i samarbejde med sin strategirådgiver. Her deltager landmandskollegerne ikke.

Når landmanden arbejder med sin strategi, kan der være mange relevante emner at tage fat på. Det anbefales, at landmanden på plenummøde 1 præsenteres for temaer som megatrends i omverdenen, fokus på vækst og konkurrenceevne, vigtige personlige overvejelser, også kaldet LifeTime Strategi samt hans egen rolle som virksomhedsleder. Plenummøde 1 sikrer, at landmandens strategiarbejde rammesættes på den rigtige måde.

På plenummøde 2 anbefales det, at landmanden klædes på til at implementere sin strategi. Dette møde handler om temaer som ledelse, forandringsledelse og opfølgning.

Rådgiver og landmand opfordres til at bruge 40-60 minutter på hvert tema på begge plenummøder, hvor landmanden deltager sammen med 5-10 andre landmandskolleger. Erfaringen siger, at landmændene kan hente meget inspiration hos hinanden. Med 3-5 temaer

på hvert møde vil møderne strække sig over ca. 4 timer.

Se [programudkast for plenummøde 1](#), som kan tilpasses de deltagende landmænds behov.

PLENUMMØDE 1 STARTER MED EN OMVERDENSANALYSE

En analyse af omverdenen giver landmanden værdifuldt input til hans strategiske arbejde med at udarbejde en vision, mission og et værdigrundlag, som udstikker kursen for, hvordan virksomheden skal udvikle sig på den lange bane.

En omverdensanalyse sikrer, at landmanden kommer helt op i helikopteren og ser, hvilke muligheder og trusler hans virksomhed står overfor i løbet af de næste 7 til 10 år. Landmanden kan med fordel forholde sig til, hvordan megatrends indenfor teknologi, det globale fødevaremarked og på forbrugerområdet vil påvirke hans virksomheds potentialer i fremtiden, så han kan forholde sig til, hvordan han skal agere for at komme udviklingen i møde eller omgå den.

Med andre ord lægger omverdensanalysen grunden til, at landmanden kan foretage et kvantespring med sin virksomhed.

MEGATRENDS PÅ TEKNOLOGIOMRÅDET

Landmanden er nødt til at sætte sig ind i de nye teknologier for at vide, hvordan de kan erodere eller understøtte hans virksomheds konkurrencefordele.

Der kan nævnes flere konkrete eksempler på, hvad der sker på teknologiområdet lige nu i en dansk kontekst. Der arbejdes f.eks. på en automatisering af Planteværn Online, som vil betyde, at planteavleren inden længe kan få en sprøjteanbefaling, hvis bare han sender billeder af sit ukrudt. Det giver ham mulighed for at reducere sit forbrug af sprøjtemidler med mindst 40 procent.

Også interessant er et projekt, som arbejder på at få mejetærsker og kornvogn til at tale sammen via dataoverførsel for at optimere logistikken under høsten. Det kan reducere landmandens brændstof- og tidsforbrug og ikke mindst hans udfordringer med jordpakning.

Læs mere om [megatrends på teknologiområdet](#).

First mover eller second fast?

Hastigheden, hvormed ny teknologi implementeres, bliver en vigtig konkurrenceparameter i fremtiden. Landmanden bør dog forholde sig kritisk til, om han skal være med blandt de første, som sætter teknologien i arbejde, eller om han vil vente, til børnesygdommene er overstået, og version 2.0 er klar. Med i overvejelserne hører, at støtte til indførslen af teknologi ofte først stilles til rådighed, når version 2.0 er kommet på markedet.

En vigtig overvejelse for landmanden er altså, om han i stedet for at være first mover hellere skulle

være second fast?

MEGATRENDS PÅ DET GLOBALE FØDEVAREMARKED

FAO og OECD udarbejder årligt en 10 års fremskrivning af deres forventninger til det globale fødevaremarkeds efterspørgsel og udbud. En mælkeproducent kan f.eks. inddrage megatrends på det globale fødevaremarked i sit strategiarbejde for at blive udfordret på, hvilke kvalitetskrav den globale forbruger vil stille til hans produkt på længere sigt.

Ligger vækstpotentialet i Danmark i at producere mere ost til det asiatiske marked, så fortæller det mælkeproducenten, hvilke krav det stiller til den råvare, han skal levere til Arla, for Arlas krav til mælkeproducentens råvare udspringer netop af de signaler, mejerigiganten opfanger på det globale marked. Og hvis mælkeproducenten i forbindelse med sit strategiarbejde bliver opmærksom på, hvordan den globale efterspørgsel udvikler sig, undgår han, at Arlas krav kommer bag på ham. Han kan dermed være endnu skarpere på sit eget strategiske fokus.

Hertil kommer, at viden om megatrends på det globale fødevaremarked kan hjælpe landmanden med at forholde sig til spørgsmål som: Hvem definerer, hvad kvalitet er? Hvilke kundesegmenter skal den danske landmand basere sin forretningsmodel på? Afsætter andelsvirksomhederne produkterne i fremtiden?

Læs mere om [megatrends på det globale fødevaremarked](#).

MEGATRENDS BLANDT FORBRUGERNE

Landmænd er ofte frustrerede over, at forbrugerne kan finde på at sige, at de er til økologiske fødevarer for derefter at lægge konventionelt producerede fødevarer i indkøbskurven. Ved at se nærmere på forbrugerne og deres præferencer får landmanden mulighed for at være proaktiv.

Ifølge Peter Reimer, der er trendspotter på fødevareområdet og ejer af PackDesign, skal landmanden være opmærksom på fire overordnede forbrugertendenser, som han kan forretningsgøre ved at ændre sin forretningsmodel.

1. "Det skader ikke mig, familien eller jorden" – sikkerhed/være i balance

Denne forbrugertrend er tæt forbundet med bølgen af lokale råvarer, bæredygtighed, økologi og "stop madspild", som har grebet rigtig mange forbrugere herhjemme og i udlandet. Intet tyder på, at trenden fremover bliver mindre dominerende – tværtimod.

2. "Det gør mig godt tilpas" – nydelse/tilfredsstillelse

Denne forbrugertrend har fokus på god smag. Fødevarer skal give forbrugeren en ekstraordinær smagsoplevelse, der løfter varen ud af mængden og er værd at betale ekstra for og anbefale til andre. Uanset om det gælder konventionel eller økologisk slow-food eller sund fastfood, skal forbrugeren kunne smage og opleve, hvordan landmanden har gjort sig (ekstra) umage med fødevarer. Fremtidens fødevarer skal udvikles og iscenesættes, så de stimulerer sanserne og signalerer madglæde.

3. "Det er enkelt og ligetil" – frihed og convenience

Forbrugerne vil også i fremtiden efterspørge nyheder og convenience-produkter i emballager, der gør det nemmere for forbrugeren at forbruge. Netop denne trend vil være et stærkt udgangspunkt for nytænkning indenfor traditionelle fødevarer.

Landmanden skal tænke "ud af boksen" både hvad angår nye fødevarekoncepter, som gør tilberedning eller forbrugssituationen lettere, men også tænke i nye typer emballage, der forlænger holdbarheden, indikerer friskhed, forbedrer produktpræsentationen eller giver en bedre smagsoplevelse. Emballager, der er lette at åbne og genlukke, transportere, eller som gør indholdet lettere at servere, tilberede eller spise to-go.

4. "Det er rigtig godt for mig" – wellness/sundhed

At udvikle fødevarer til forbrugere, som efterspørger sundhed og velbefindende, handler om at fokusere på alle dele af produktets værdikæde fra jord til bord. Egnen, jorden, dyrkning/opdræt, høst/slagting, skånsom og enkel forarbejdning, transport og præsentation.

Forbrugere, som har mistet tilliden til industriel produktion, søger mod autentisk og mere håndholdt lokal forarbejdning. En sund fødevare skal være så ægte og naturlig som overhovedet mulig. Forbrugerne skal have information og indblik i landmandens forhold til dyr og afgrøder – og hvorfor den enkelte producent har valgt en særlig produktionsform og råvare. De bedste produkter taler for sig selv – og det samme gør den oplevede kvalitet.

De fire forbrugertrends giver fire klare signaler for, hvilke overordnede forbrugertendenser der er vigtige pejlemærker for den landmand, der ønsker en direkte afsætning til forbrugeren via sin gårdbutik eller anden lignende afsætning.

Læs mere om [de fire forbrugertendenser](#).

DER SKAL FOKUS PÅ VÆKST OG KONKURRENCEEVNE

AFKASTNINGSGRAD

At sætte spørgsmålstejn ved de eksisterende forretningsmodeller i landbruget, kan være det helt rigtige at gøre i disse tider, hvor mange landmænd ikke er i stand til at tjene penge på deres nuværende forretningsmodel.

Det handler for den enkelte landmand om at finde ud af, om hans landbrug er rentabelt, og om konkurrenceevnen er intakt, også på den lange bane. Har han bygget sin virksomhed rigtigt op, eller bør han gennemføre nogle strategiske ændringer, før han kan foretage et kvantespring i sin afkastningsgrad?

Inspirationsværktøjet Afkastningsgrad kan bruges som inspiration til at vurdere, om branchen befinder sig på en brændende platform, og om landmanden derfor har brug for at forandre sin virksomhed.

Download [inspirationsværktøjet Afkastningsgrad](#).

Læs mere om svineproducenterne Kristian og Maria Lundgaard-Karlshøj på [Ausumgaard](#). De arbejder på at skabe et produkt og en svineproduktion, Ausumgaardgrisene, som på sigt kan give mere værdi på bundlinjen.

[Tænk højt og kickstart dit strategiforløb](#)

ØVRIGE STRATEGISKE NØGLETAL

Det kan overvejes, om landmanden allerede nu inden sit individuelle møde skal have udleveret sin Strategiske nøgletalsrapport. Rapporten ser på syv strategiske nøgletal over en tiårs periode. Det er nøgletal som virksomhedens afkast, aktivernes omsætningshastighed og virksomhedens overskudsmargin (rentabilitet), virksomhedens afkast til egenkapital, soliditetsgrad, nettorentebærende gæld/resultat før renter, skat og afskrivninger samt rentedækningsgrad (soliditet og risiko).

Det anbefales, at den Strategiske nøgletalsrapport inddrages i landmandens strategiarbejde som en del af fundamentet for strategien.

Læs mere om produktet [Strategisk nøgletalsrapport](#) og se et eksempel på rapporten.

HVILKET STRATEGISPOR STYRER LANDMANDEN EFTER?

Inden landmanden og hans strategirådgiver begynder på selve analysedelen af strategiarbejdet, bør landmanden også forholde sig til, hvilket strategispor han vil styre efter. Med udgangspunkt i sine refleksioner over megatrends i omverdenen, afkastningsgrad og andre økonomiske nøgletal gælder det nu om, at han begynder at beslutte, hvilket strategispor der er det rigtige for ham. Har han behov for en nedslidnings-/afviklingsstrategi? En optimeringsstrategi? En vækststrategi? Eller er svaret for ham snarere en vækststrategi med fokus på nye markeder?

Nedslidnings- og afviklingsstrategi

Mange danske landbrug skal ejerskiftes indenfor de næste 5-10 år. Denne type strategiforløb handler om at lægge en plan for, hvordan virksomheden styres strategisk op til og under et salg. LifeTime Strategi har i dette strategispor fokus på, at landmandsfamilien får lagt en personlig strategi for, hvordan bedriften skal ejer- eller generationsskiftes.

Læs mere om [LifeTime Strategi](#) nedenfor.

Optimeringsstrategi

Går landmanden efter en optimeringsstrategi, har han fokus på at minimere omkostningsniveauet i virksomhedens hovedprocesser. Der lægges derfor stor vægt på de interne analyser. Men omverdensanalysen bør stadig inddrages, så landmanden holder sig skarp på, om hans forretningsmodel fortsat er den rigtige.

Vækststrategi

Efter en længere periode med fokus på optimering bliver der ofte plads til en vækstfase. Her skal

strategiarbejdet udfordre på, hvilken type vækst landmanden skal styre efter: Vækst på afkastningsgraden? Vækst på indtjening pr. produceret enhed? Vækst på soliditetsgraden? Eller vækst i volumen – flere spær på stalden eller flere hektar at dyrke?

Vækststrategi – fokus på det nye marked

Nogle landmænd udfordrer deres eksisterende forretningsmodel og sætter fokus på afsætning til højprissegmenter ved at bruge en anderledes afsætningskanal. Har landmanden fokus på direkte afsætning, er det en forudsætning, at forretningsudvikling spiller en central rolle i strategiprocessen. Her gælder det overvejelser om produktudvikling ud fra en detaljeret markedsindsigt, hvor kundesegmenter vurderes og prioriteres.

Læs mere om [forretningsudvikling](#).

På baggrund af landmandens valg af strategispor, sammensætter strategirådgiveren landmandens individuelle strategiforløb.

Læs mere om det [kundetilpassede strategiforløb](#).

LIFETIME STRATEGI GIVER ”STRATEGI FOR LIVET”

Som landmandsfamilie er det vigtigt at forventningsafstemme med familien løbende i de forskellige faser af landmandslivet. Ikke mindst når landmanden og hans ægtefælle nærmer sig en alder, hvor de inden for en overskuelig fremtid skal ejer- eller generationsskifte virksomheden.

Her melder sig spørgsmål som: Vil et af børnene overtage gården? Hvor meget vil/kan vi sætte til side til vores pensionistliv? Og ikke mindst: Hvilken pensionisttilværelse ser vi for os? Skal vi allerede nu opdyrke hobbyer, så overgangen til livet som pensionister ikke bliver alt for brat?

Men LifeTime Strategi handler om meget mere end forventningsafstemning af ønsker og behov for den tredje alder. LifeTime Strategi er et dynamisk værktøj, som sætter fokus på landmandens personlige handlingsplan for, hvordan han når sine drømme og mål i overensstemmelse med sine personlige værdier hele livet igennem. Så landmanden får et godt liv – til tiden.

LANDMANDENS ROLLE SOM VIRKSOMHEDSLEDER

Et strategiforløb vil også ofte medføre ændringer i den måde, virksomheden hidtil har kørt på. Vokser antallet af medarbejdere, og øges antallet af arbejdsopgaver, kalder det ofte på en anden ledelsesstruktur og en ændring af hovedprocesserne i virksomheden, så det sikres, at virksomheden fortsat fungerer optimalt.

Læs mere om, hvordan landmanden går [fra at være daglig leder til at være virksomhedsleder](#).

I strategiforløbet bør landmanden derfor forholde sig til, om hovedprocesserne i virksomheden kan udføres på en måske mere systematisk måde. Sådanne overvejelser giver også relevant input til den strategiske analyse og hans strategiske mål.

Relevante emner er f.eks. rekruttering, rapportering og kompetenceudvikling af medarbejdere og ejer selv.

GOD REKRUTTERING UNDERSTØTTER STRATEGIEN

Det har stor økonomisk betydning for virksomheden, om landmanden rekrutterer de rette medarbejdere. Rekruttering er derfor en vigtig strategisk indsats, når opgaverne bliver flere eller ændrer sig, f.eks. som følge af nye mål i strategien.

Læs mere i artiklen og find inspiration i det tilhørende strategikort:

[God rekruttering understøtter din strategi](#)

ER VIRKSOMHEDENS KOMPETENCER TILSTRÆKKELIGE?

Når der er overensstemmelse mellem de kompetencer, landmanden har, og de kompetencer, der er behov for i virksomheden, har landmanden de rette forudsætninger for at skabe det bedst mulige rum for sin virksomheds udvikling.

Læs mere i artiklen og find inspiration i det tilhørende strategikort:

[Hvilke kompetencer har din virksomhed brug for?](#)

SUCCEFULD VIRKSOMHEDSLEDELSE KRÆVER RAPPORTERING

Rapportering er ikke kun til for kreditgivers skyld. Det handler om at skabe gennemsigtighed i virksomheden, så landmanden får et solidt beslutningsgrundlag. Rapportering er først og fremmest til for at styrke virksomhedens interne forhold.

Læs mere i artiklen og find inspiration i det tilhørende strategikort:

[Succesfuld virksomhedsledelse kræver rapportering](#)

PLENUMMØDE 2 FORBEREDER TIL IMPLEMENTERING

Når landmanden sammen med sin strategirådgiver har lavet en individuel strategianalyse, formuleret sin strategi og udarbejdet sine handlingsplaner, er det tid til plenummøde 2. Det giver landmanden god inspiration til hans egen implementering at høre, hvordan kollegerne har tænkt sig at føre deres strategi ud i livet.

Se [programudkast for plenummøde 2](#), som kan tilpasses de deltagende landmænds behov.

FRA DAGLIG LEDER TIL VIRKSOMHEDSLEDER

På dette tidspunkt i strategiforløbet har landmanden stadig analysen, strategien og sine handlingsplaner i frisk erindring. Strategien er oversat til konkrete strategiske mål, og landmanden har i samarbejde med sin strategirådgiver fået handlingsplanerne på plads. Hvordan skaber landmanden nu en tydelig ledelsesmodel for medarbejderne, sikrer styringen af implementeringen og sørger for, at forandringerne slår igennem helt ude på marken og i stalden?

Første skridt på vejen er, at landmanden tager direktørkasketten på ved at påtage sig ledelsesansvaret. Implementeringen af strategien starter hos ham som virksomhedsejer. Har landmanden to eller flere medarbejdere ansat, er den rette organisering af medarbejdernes arbejdsopgaver og tilstrækkelig med tid til at arbejde med de strategiske mål en forudsætning for, at strategien smitter positivt af på bundlinjen.

Genbesøg f.eks. pointerne fra artiklen "[Fra daglig leder til virksomhedsleder](#)".

SÅDAN SIKRES LEDELSESMODELLEN

Hvis implementeringen skal lykkes, er det altafgørende, at den ledes på den rette måde. Har landmanden ikke en tydelig ledelsesmodel, kan han hjælpes i den rigtige retning ved hjælp af værktøjet KKC (Kurs, Koordinering og Commitment). En gennemgang af KKC viser landmanden, hvor han som leder skal have sit fokus for at løse sin ledelsesopgave og få medarbejderne med sig. En klar retning og klare mål er grundlaget for al god ledelse.

KURS

Kursen handler om at skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver og at håndtere prioriteringen mellem konkurrerende opgaver og interesser. Visionen for landmandens virksomhed er lavet, og han har allerede udpeget de strategiske mål. Landmanden har med andre ord sat kursen. Nu gælder det om at få medarbejderne til at se kursen for sig.

[Læs mere om at sætte Kursen.](#)

KOORDINERING

For at landmanden og hans medarbejdere kan nå de strategiske mål, skal en velfungerende organisationsstruktur, processer og samarbejdsrelationer være til stede. Det betyder, at landmandens og hans medarbejders ansvar og roller skal være tydelige. De skal uhindret kunne dele information og viden, og det skal være muligt for medarbejderne at få og give feedback, hjælp og sparring.

En velfungerende koordinering er netop forudsætningen for, at en virksomhed kan nå sine strategiske mål, og erfaringen viser, at der ofte er potentiale for at forbedre koordineringen i alle

typer virksomheder.

[Læs mere om at skabe en velfungerende Koordinering.](#)

COMMITMENT

Det gælder også om at skabe ejerskab til de strategiske mål blandt medarbejderne. De skal motiveres og indgydes positive følelser, så tilliden mellem dem bygges op, og stærke relationer og netværk skabes. Medarbejderne motiveres af, at landmanden inddrager dem på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt, og, ikke mindst, ved at landmanden løbende håndterer den tvivl, frustration og usikkerhed, som naturligt følger i kølvandet på en ny strategisk retning.

[Læs mere om, hvordan landmanden skaber Commitment blandt sine medarbejdere.](#)

SÅDAN STYRES IMPLEMENTERINGEN

Allerede i det individuelle strategiforløb, hvor landmandens strategi udmøntes i handlingsplaner, må landmand og strategirådgiver have fokus på at udpege lige præcis de taktiske nøgletal, som landmanden løbende skal følge op på under implementeringen for at vurdere, om indsatserne har den ønskede effekt.

En mælkeproducent bruger f.eks. DMS til at følge op på, hvor meget grovfoder der bruges i produktionen for løbende at kunne vurdere fremstillingsprisen, hvor en svineproducent måske holder øje med, hvor mange fravænnede grise, der produceres, fordi det sammenholdt med prisen pr. smågris fortæller ham, om produktion på bedriften er effektiv.

Et vedholdende fokus på sådanne taktiske nøgletal hjælper landmanden med at følge implementeringen til dørs.

Læs mere om rapportering i artiklen "[Succesfuld virksomhedsledelse kræver rapportering](#)".

Hvor udpegningen af relevante taktiske nøgletal er vigtig, er en aktiv og proaktiv opfølgning mindst lige så afgørende.

Rådgiveren må være opmærksom på de signaler, landmanden sender, som kan fortælle ham, hvilken type hjælp landmanden har behov for. Skal rådgiveren udfylde en rapporteringsfunktion for landmanden, fungere som hans sparringspartner, bunsenbrænder eller smørekanne?

Rådgiveren er mindst involveret i implementeringen, når han udelukkende har en rapporteringsfunktion, og bliver i de andre roller i stigende grad en del af implementeringen med størst involvering i rollen som "smørekanne", hvor han er projektleder for implementeringen af landmandens strategi.

Læs mere om [klientledelse af landmanden](#).

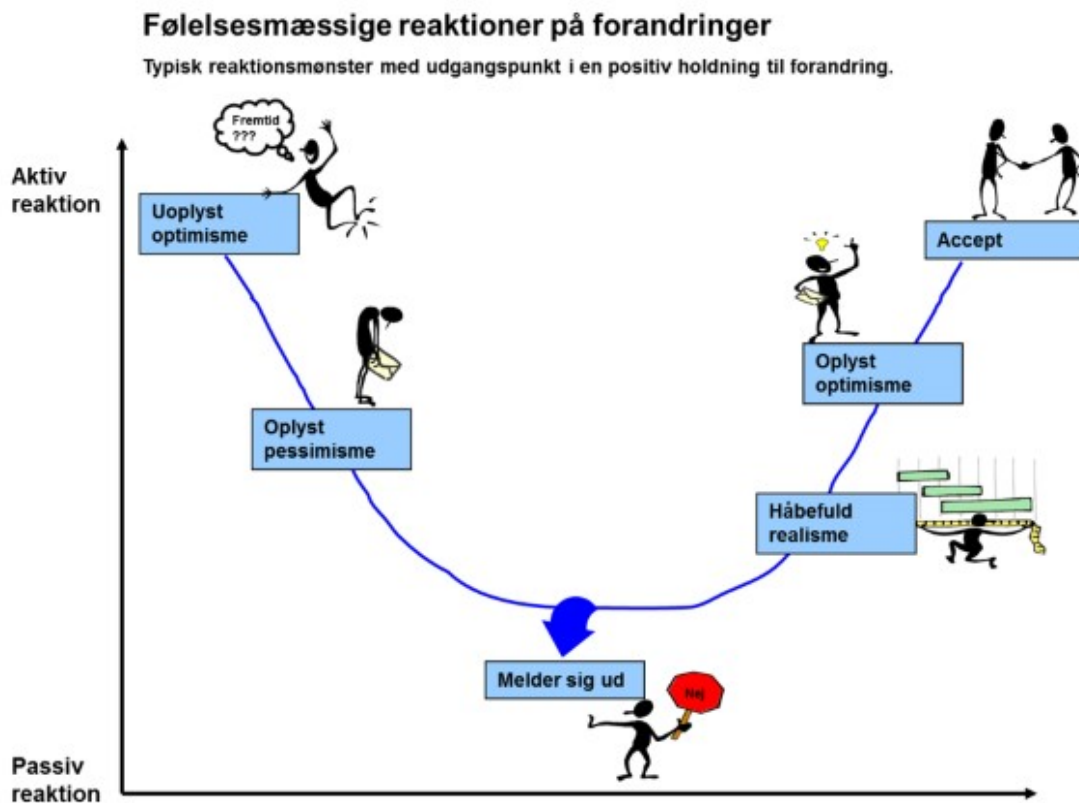
Gode råd til opfølgningen

- Italesæt opfølgning allerede på de første møder med landmanden: Aftal, hvem der gør hvad og hvornår!

- Aftal opfølgning med landmanden i løbet af implementeringen, f.eks. i form af en opringning hver anden uge eller en gang om måneden.
- Book opfølgningen i kalenderen.

SÅDAN GENNEMFØRES FORANDRINGERNE

En medarbejder, som udsættes for forandringer, går naturligt igennem nogle følelsesmæssige faser, før han eller hun ender med at acceptere den nye situation. Billedet nedenfor viser, hvilken type reaktioner landmanden kan forvente at se fra sine medarbejdere undervejs i forandringsprocessen.



Medarbejdernes forskellige reaktioner skal tackles. Landmanden bør derfor forberedes på, hvordan han håndterer sine forskellige medarbejdertyper, når strategien implementeres.

Meget forenklet kan man tale om fem medarbejdertyper i landbruget: livsstilsbonden, den resultatorienterede og den opgavefokuserede medarbejder, ligevægtsmedarbejderen og arbejdstageren.

5 ARKETYPER





Læs mere om den enkelte medarbejdertypes karakteristik, og hvilken type ledelse den type medarbejder har brug for i artiklen "[Motivér dine medarbejdere på den gode måde](#)".

Hjælp landmanden til selverkendelse

Med værktøjet "Skab og fasthold forandringer" hjælper rådgiveren landmanden til at erkende, hvordan hans lederrolle har ændret sig, så han kan forandre sin måde at være leder på. Samtidig får landmanden redskaberne til at fastholde forandringerne.

Rådgiveren skal igennem fem faser for at hjælpe landmanden. Der skal feltarbejde, selverkendelse, forandringsværktøjer, implementering og opfølgning til.

Feltarbejde

Under feltarbejdet følger rådgiveren med i hverdagen. Han deltager, observerer og spørger ind til, hvorfor medarbejdere og landmand gør, som de gør. Det giver indblik i, hvor landmanden kan forbedre sin ledelse, og sætter gang i hans selvrefleksion.

Selverkendelse

Så tager rådgiveren fat i selverkendelsen. Via uddybende spørgsmål fra rådgiveren indser landmanden, hvad han er god til som leder, og hvor han er udfordret. Skoen kan trykke mange forskellige steder. Det kunne f.eks. handle om, at landmanden har svært ved at uddelegere.

Forandringsværktøjer

Herefter kommer forandringsværktøjerne i spil. Rådgiveren beder landmanden om at vælge, hvilke områder han ønsker at forandre.

Implementering

For at implementere de forandringer, som landmanden har besluttet at sætte i gang, etablerer rådgiveren dernæst såkaldte "øvebaner". De nedbryder forandringen i små skridt, som landmanden øver, indtil der er skabt en vedvarende forandring.

Opfølgning

I opfølgningen kommer rådgiveren på besøg på bedriften for at se, om landmanden bruger øvebanerne.

Læs mere om værktøjet "[Skab og fasthold forandringer](#)".

IMPLEMENTERING ER DET NYE SORT

Læs mere om, [hvordan landmanden sikrer, at implementeringen bliver en succes](#).

Læs mere om, [hvordan rådgiveren hjælper landmanden med at implementere strategien](#).