

Interview med cheføkonom Hans Fink, LRØ, som var koordinator i LRØ i projekt Turn Around.

Turn around var et projekt med nødlidende mælkeproducenter som målgruppe. Målet var gennem en intensiv tværfaglig indsats at få vendt udviklingen, så der atter kunne komme sorte tal på bundlinjen.

Turn Around gav nyttige redskaber til både Turn Around og anden rådgivning

Hans Fink, LRØ var med i projektet Turn Around i kvægbruget helt fra starten. Projektet havde til formål at hjælpe mælkeproducenter med meget dårlig økonomi tilbage på sporet med en målrettet og koncentreret indsats.

Hans er meget glad for at have været med. Dels er han nu certificeret til at gennemføre et meget værdifuldt koncept, og dels har han lært arbejdsmetoder, som forbedrer den øvrige rådgivning. Hans har selv lært meget, og de kolleger han samarbejder med, har også fået indsigt i værdien af de redskaber, der bruges i Turn Around

Projektet har været en succes på mange måder:

- Det er lykkedes at vende kursen på flere landbrug og kunden har lært at styre bedriften langt bedre efter processen, så det både har en direkte og hurtig effekt, men også skaber en langvarig bedre produktion.
- De landmænd, der kom gennem turn-around i LRØ bruger langt mere rådgivning bagefter, så det har øget omsætningen i LRØ ud over selve turn-around processen. De brugte generelt meget lidt rådgivning, før turn around og så værdien af ekstern sparring og af at få kigget på bedriften med friske øjne.
- LRØ har haft flere kunder gennem forløbet efter projektperioden, hvor det bl.a. har været Nordea der har bestilt arbejdet, når de har set en mulighed for at redde en virksomhed før konkurs.
- En turn-around er en meget stor opgave med mange interessenter, og det kræver professionel projektledelse. Det at bruge værktøjer fra projektledelse har givet Hans flere værktøjer, som han nu bruger i sin øvrige rådgivning, og det giver et bedre samarbejde med både kunder og kolleger.

Den interne proces

Hans Fink har i turn around forløbet samlet et hold af rådgivere før opgaven startes, og alle involverede skal comitte sig til at ville lægge sig i selen og udføre opgaverne med kort varsel, når processen kører.

Kunderne skal bl.a. lære at arbejde målrettet og effektivt, så holdet bag processen skal vise værdien ved også selv at gøre det. Når Hans vælger holdet til processen, er det ikke et helt tilfældigt valg. For det første er det et krav, at det er nye rådgivere for kunden, så hans situation vurderes med helt friske øjne, for det andet skal persontyperne passe til kunden og samtidig have engagement og mod til at gå tæt på kunden og stille krav til ham. Det er vigtigt, at hele forløbet er præget af entusiasme, gå på mod og effektivt arbejde, så det har intensitet.

I turn around er det ofte banken, der har stillet nogle krav, så målet med processen er givet og Hans sørger altid for at lave en skriftlig aftale om, hvad der skal arbejdes med og hvad tidsrammen for det, er. Når holdet af rådgivere er sat, har Hans samlet gruppen og sikret sig, at man har et fælles mål og et fælles ambitionsniveau – altså at forventningerne er diskuteret og afstemt. Det kan i nogle situationer være relevant at kunden deltager i denne del af processen.

Når forventningerne er afstemt med bank, kunde og rådgivere, laver Hans en projektplan med alle større opgaver og delmål for forløbet, og Hans tager rollen som projektleder hele vejen, så han følger op og stiller krav til de deltagende rådgivere. Det har givet processerne god energi og god fremdrift, at der én der går ind og tager lederskabet på sig.

Erfaringerne bruges i andre rådgivningsforløb

Den energi, der ligger i at sætte et klart og fælles mål, som alle involverede comitter sig til, er godt i alle rådgivningsforløb.

Selv når det bare er én rådgiver og en kunde, er det vigtigt, fordi man får lavet en god forventningsafstemning og sikrer en rigtig prioritering. I næsten alle rådgivningsforløb er det nyttigt at prioritere ud fra to grundlæggende kriterier: Hvad giver en økonomisk gevinst og hvad er kunden mest motiveret for?

Det er helt afgørende for at nå i mål, at man starter med de indsatser, som kunden har lyst til og føler sig kompetent til, så man oplever hurtig effekt af sin indsats. Det giver energien til måske at kaste sig ud i forandringer, som ikke er helt så lette at gennemføre.

Hans indrømmer, at vi ofte springer over forventningsafstemningen i mindre opgaver, fordi opgaven er overskuelig, og det tager tid at lave en god forventningsafstemning. Man må bare ikke glemme det gode gamle ordsprog, der siger, at "Godt begyndt er halvt fuldendt". Det at sætte et mål fra starten giver en god energi og en nødvendig prioritering, så man oftest vil spare tiden i udførelsen.

Værdien bliver endnu større, når flere rådgivere er involveret, hvor Hans igen må tilstå, at vi har haft problemer med respekten for deadlines og for hinanden i de større opgaver, fordi der hele tiden kommer haste opgaver, hvor resultatet og succesen hurtigere er i hus. Det, at der er en ansvarlig rådgiver, som tager lederrollen på sig, gør at også store tværfaglige opgaver bliver prioriteret, fordi der er opmærksomhed og respons undervejs.

Pointer:

- Lederskab giver energi og fremdrift
- Et klart og aftalt mål giver engagement og sikrer prioritering
Der er skarp prioritering efter: Hvad giver bundlinje og hvad motiverer kunden
- Større opgaver løses mest effektivt med en projektplan, som følges

Kontrakten er det bærende element i Turn around projekter, og sikrer fremdriften, fordi alle kender deres opgave."

Gamemastering er i denne case udført meget dygtigt, og det har givet motivation og fremdrift hos deltagerne.

Handlingsplaner var et naturligt og vigtigt led i at styre projektet og et godt værktøj til at dele viden om, hvad der sker uden for ens eget fagområde

Opfølgning holder både kunden og konsulenterne motiverede. Opfølgning sikrer at processen holdes i gang, det giver hurtige resultater og mod på de næste indsatser.

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond
for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet
for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget
i finansieringen af projektet.

