

Læring om ledelse og strategi i ERFA-grupper	Ansvarlig	Anne Jacobsen, LMO
	Oprettet	05-01-2015
Projekt: 7460 - Landmandsakademiet – strategisk kompetenceudvikling for landmænd	Side	1 af 8

Netværks værdi som forum for læring

Mål med delprojektet

At afdække hvilket kompetenceløft erfa-grupper giver og hvilket potentiale deltagerne selv ser – inden for temaet: Ledelse, strategi og forretningsudvikling.

Jeg arbejder med en forståelse af læring på baggrund af Etienne Wengers sociologiske tilgang til læring og Knud Illeris tilgang til læring. De arbejder begge – som flere andre – med konteksten som et væsentligt element i læring, og Etienne Wenger arbejder med læringsfællesskaber som fundament for læring, altså betydningen af, at man har et fællesskab som afsæt for at være modtagelig for læring

Kompetencer er defineret som det at kunne handle ud fra sine kvalifikationer, så når vi undersøger gruppernes muligheder for at give læring, så vil vi gerne vide mere om:

- Hvordan fungerer grupperne?
Hvad er det, de er fælles om?
Hvordan er tilliden og fortroligheden i gruppen
- Hvor meget læring får man af at deltage i gruppen, og det skal afklares på to niveauer:
 1. I hvilket omfang sætter gruppen deltagerne i stand til at handle ud fra kvalifikationer, de allerede har?
 2. I hvilket omfang giver gruppen nye kvalifikationer?
Kvalifikationer, der både kan blive kompetencer straks, men også kan være grundlag for at udvikle nye kompetencer på længere sigt.
- Hvad har givet deltagerne mest læring de seneste 10 år?
- et bidrag til at forstyrre og inspirere gruppe facilitatorerne og landmandsakademiet til at tænke i nye baner omkring læring.

Projektets to delopgaver:

Opgave 1

At afdække omfanget af grupper inden for Dansk Landbrugsrådgivning, der arbejder med temaet Ledelse, strategi og forretningsudvikling.

Opgave 2

At afdække hvordan erfa-gruppe deltagere oplever udvikling af kompetencer ved at interviewe og observere i 3 grupper, som vælges ud fra at være forskellige, så vi får breddeindsigt, men ingen statistisk belæg for konklusionerne.

Metode

Delopgave 1

At spørge flest mulige landbrugscentre om omfanget af erfa-grupper og netværk, der arbejder med temaet Strategi og Ledelse.

Konkret er der sendt mails til dem, der er mest kendt for at arbejde med ledelse og strategi, herunder netværket DLBR Ledelsesrådgivning og en del andre, som Anne Jacobsen har kendskab til og fik kendskab til ved at spørge.

Interviews med erfa-grupper har højest prioritet, så afdækningen bliver så omfattende, som det er muligt inden for tidsrammen.

Der er fulgt op med telefonisk kontakt i det omfang timerne i projektet rakte til det.

Delopgave 2

Der er foretaget observation og gruppeinterview i tre erfa grupper i alt.

Tiden har været en begrænsende faktor og derfor er der i 2 af observationerne kun observeret på en del af møderne.

Grupperne til observation er udvalgt efter, hvilke grupper der havde møder i november, som var eneste tidspunkt, observationerne kunne gennemføres.

Konklusion:

De undersøgte erfa grupper kører efter næsten samme skabelon og deltagerne er meget glade for det. De oplever, at de lærer meget og bliver i stand til at handle på de erfaringer, der deles i grupperne. De oplever stor tillid og fortrolighed i grupperne, især i kraft af indsigt i hinandens økonomi og i det forhold, at de ikke er tæt på hinanden i hverdagen.

Grupperne er et frirum hvor man kan dele gode og dårlige oplevelser med andre i samme situation.

Som observatører oplever vi, at der er stor åbenhed og at erfaringerne deles, men vi oplever samtidig meget få åbne spørgsmål. Ud fra et procesperspektiv vil den personlige læring antagelig kunne øges yderligere ved at arbejde mere med åbne spørgsmål i grupperne.

I de undersøgte grupper har der ikke været et defineret mål for gruppen, og de enkelte har heller ikke mål for, hvad de vil have ud af at deltage. Det er tankevækkende, at der i to af de tre undersøgte grupper, var stor anerkendelse af interviewet, fordi det fik dem til at tænke nærmere over værdien af at deltage. I den ene af grupperne gav to medlemmer udtryk for, at havde været på vej ud af gruppen, men i interviewet havde set den værdi det havde, at være med. På den baggrund bør det at sætte klare mål og evaluere ind i mellem, være væsentligt.

Der findes ikke i denne begrænsede undersøgelse dokumentation for et behov for udvikling og nytænkning. Undersøgelsen er foretaget inden for et kendt koncept, så der kan meget vel tænkes at være yderligere behov, som de adspurgte ikke selv har set.

Vi har ikke spurgt blandt potentielle kunder, hvis behov måske ikke tilgodeses i de eksisterende tilbud. Anbefalingen er derfor:

- Der er sandsynligvis grundlag for nye og andre gruppeaktiviteter og den bedste analysemetode er at udbyde det og se, om der er kunder til det.
- Der er sandsynligvis også mulighed for at udvikle konceptet for erfa-grupper og netværk gennem uddannelse og inspiration til facilitatorer.
- Det vil give god mening at spørge en gruppe potentielle netværksdeltagere, f.eks. Akademiets Advisory Boards om ønsker og behov, samt få dem til at vurdere konkrete forslag efter, hvor attraktivt det vil være for dem.
- Der er behov for at gøre opmærksom på værdien af grupper og værdien af mål for gruppen, målgruppe og for at deltagerne arbejder med egne mål.
- Der bør gennemføres en idéudvikling blandt konsulenter med nye vinkler på netværk, som f.eks. Solveig Horst Petersen, Kim Ladekær, Anne Jacobsen, Lillian Hundahl, Genesi og andre med nye tilgange til at drive netværk.

"If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses."
- Henry Ford



Fremtid – udviklingsmuligheder

Vi har i denne analyse arbejdet inden for rammen af det, vi kender, og vi bør være opmærksomme på, at der kan være kunder til gruppe aktiviteter, som er anderledes end det, vi kender. Og der er mange muligheder for at udvikle metode og processer til endnu bedre facilitering af eksisterende grupper og mødeformer.

Nedenstående lister står for undersøgers egen regning og bør uddybes ved en innovativ proces for flere rådgivere.

Mulighed for at udvikle metode og mødeproces:

Ud fra et proceskonsulentperspektiv er der et potentiale i at arbejde med formen, hvor jeg vil antage at udbyttet på møderne vil kunne øges. Det skal siges, at nedenstående behov ikke udtrykkes af deltagerne, men stammer fra undren hos observatørerne.

- At arbejde med mål for deltagerne, så de hele tiden har personlige mål, som gruppen hjælper med at nå gennem sparring, interesse og opfølgning.
- At arbejde med spørgeteknikker, værdien af åbne og lukkede spørgsmål, trumfkort, Karl Tomm og så videre.
- At arbejde med forskellige former til "bordet rundt":
F.eks. at den lå under kaffen i starten, hvor man selv kan opsøge dem med problemstillinger, der ligner ens egen
Korte møder to og to
Tidsbegrænsning på
Kræve forberedelse eller lave forberedelsen på mødet
Bruge bordet rundt til skarp sparring – f.eks. ved at deltagerne har en problemstilling, de præsenterer og får spørgsmål og gode råd til – med skarp menes kort og uden diskussioner
- At arbejde mere med afklaring af målet med gruppen – hvad vil man have ud af det, hvad vil man bidrage med?
I to af de undersøgte grupper, har deltagerne bagefter rost interviewet, fordi det gav anledning til en god evaluering og genopdagelse af gruppens værdi.
- At arbejde med muligheden for at træne mødeledelse, hvis mødeledelsen går på skift, bør der være en feedback til mødet og mødelederen.
- Træne kun at stille spørgsmål, evt. slut af med at hver deltager skriver sit bedste råd på papir og giver det til den, der har talt.
- Bruge reflekterende team og staldskolemetoder
- OBS på mødedisciplin
 - Brug af mobiltelefon
 - Skiftende mødeledelse – træning af kompetencer? Kaos?
 - Meget stram disciplin – som hos Anne – for lidt sparring og spontanitet?
 - Hvad er målet, det ønskede udbytte af bordet rundt? Hvor mange har sat ord på det?

Mulighed for at udvikle nye typer netværk og arbejde med strategi og ledelse i eksisterende netværk

Ved at se på initiativer inden for og uden for branchen, findes der en del muligheder for netværk og erfaringsudveksling, som vi ikke har set i større omfang inden for DLBR:

- Netværk på tværs af produktionsgrene og ejerforhold
- Netværk på tværs af brancher
- Arbejde med skarpere målgruppeafgrænsning – mere homogene grupper (alder, køn, produktionsomfang...).
- Korte netværksmøder – kun med erfaringsudveksling, eller kun et fagligt indlæg – kendt som morgen- og fyraftensmøder i andre brancher. I vores branche vil det nok passe bedst med frokostmøder

- Store netværk – f.eks. 50 medlemmer som får fælles inspiration og har subgrupper, som kan lave erfaringsudveksling med eller uden facilitator. Det kan være lokale, regionalt eller landsdækkende netværk.
- Øge læring og kompetenceudvikling i eksisterende grupper med fagligt indhold gennem tilbud om indlæg og processer.
Ud fra personlige erfaringer med kunderne, er det vores klare indtryk, at de fleste landmænd deltager i erfagrupper og netværk af mange forskellige typer, og når ejere med ansatte mødes, vil det være naturligt at diskutere medarbejdere og dermed og så ledelse.
- Undersøge mulighederne for strategisk rådgivning i grupper – værdien af at gå fra individuel til grupperådgivning.
Det kunne f.eks. være forløb, hvor deltagerne udarbejder strategi for egen virksomhed under forløbet. Det kunne også være grupper, hvor man arbejder med sin ledelsesberetning og eller budgetter.
- Undersøge antal grupper til bunds gennem en Survey og samtidig afklare interessen for at starte nye grupper op – og interessen for et fælles læringsmiljø for netværksfacilitatorer.
- Flere netværk for landbokvinder – både udearbejdende ægtefæller, HR chefer, vicedirektører og madmødre, som ofte har en interesse i strategien og ledelsen af de selvejede virksomheder.

Omfang af erfagrupper og netværk inden for landbrug som arbejder med Ledelse og strategi (delopgave 1)

Antal

Det generelle billede er, at der ikke satses stort på læring gennem brug af grupper, idet mange centre blot har en enkelt gruppe og mange har ikke haft tilstrækkelig meget interesse for emnet til at svare.

Det skal huskes, at der med stor sandsynlighed er mange erfa-grupper med et fagligt formål, som godt kan have emner inden for ledelse og strategi på dagsordenen, selvom det ikke er gruppernes tema.

Det har været meget svært at få svar fra de lokale DLBR Virksomheder og ud fra de svar, vi har, findes der mindst 18 grupper, der beskæftiger sig med Strategi og Ledelse.

Landbo Limfjord har mange, men vil ikke give et antal. Mange centre har undladt at svare. Det kan skyldes både travlhed, at der ikke er grupper, at jeg har henvendt mig til forkert person eller at man ikke ønsker at dele information om omfanget af grupper.

En del af de erfa-grupper, som beskæftiger sig med ledelse og strategi er landsdækkende økonomi erfagrupper eller landsdækkende kvæg erfagrupper, som er startet i regi af Seges. Og de indgår i forespørgslen til centrene, da de drives af lokale rådgivere.

På Økonomi startede man i perioden 1999 til 2005 16 erfagrupper.

På kvæg (nu Seges Kvæg) er der startet 10 landsdækkende erfagrupper i alt i 2010 og 2013. Der er også startet grupper op tidligere.

Landsforeningen Danske Svineproducenter har også en række landsdækkende erfa-grupper. Omfanget er ikke undersøgt.

Der er mindst tre grupper under opstart, 2 i Centrovic og én i Jysk. Agrovi kan også forventes at ville gøre en indsats for at blive førende på dette felt i og med, at de har ansat Kim Ladekjær som netværkskoordinationer.

Det fremgår af bilag 3, hvilke centre og hvilke private, der er spurgt samt, hvad de har svaret.

Form

Indholdet i møderne minder meget om hinanden, om end det har lidt forskellige overskrifter, men en dagsorden ser i store træk således ud:

- Bordet rundt eller siden sidst

- Et emne, som gruppen vælger, nogle gange belyst af deltagere eller facilitator, nogle gange belyst med ekstern ekspert.
- Staldtramp i nogle af grupperne, og det kan ligge både først, sidst og midt på dagen.

5 af de 18 grupper holder to dages møder med overnatning for at få tid til fordybelse og fri tid til mere fri snak.

12 grupper holder dagsmøder

1 gruppe holder halvdagsmøder – en meget lokal gruppe.

5 af grupperne mødes på ejendommen, resten mødes på det lokale landbrugscenter eller på et eksternt sted, typisk hotel, kro eller lignende.

Solvejg Horst Petersen og Kim Ladekjær har klare retningslinjer for mødernes form og processen i møderne, de stiller krav til deltagerne og har tidsbegrænsning på gruppernes levetid.

Anne Jacobsen, Merete L. Andersen og Dennis Calender har defineret en målgruppe, før grupperne er blevet dannet. Kim Ladekjær involverer initiativtagerne i at skaffe medlemmer og holder optagelsessamtaler for at sikre, at deltagerne passer sammen og kan inspirere hinanden.

Jeg har langt fra talt med alle facilitatorer. Ud fra dem, jeg har talt med, så er der ikke optagelseskrav til grupperne, de løber uden bagkant, og der er ikke forsøgt at samle gruppen ud fra definerede fælles træk.

Observation og interview i erfa-grupper

Der er foretaget observation og interview i tre erfa-grupper, og i alle tilfælde kun på et udsnit af mødet. I alle tre tilfælde under Bordet rundt.

Grupperne er vigtige og giver læring

Deltagerne giver udtryk for stor tilfredshed med at være i gruppen, og de siger selv, at de lærer meget af hinanden. De har meget brug for praktiske og afprøvede løsninger, som de kan give hinanden.

I de undersøgte grupper, fremhæver de fortroligheden og indsigten i hinandens økonomi som værende meget væsentlig for den tillid og fortrolighed, de har.

Bordet rundt og regnskabstal er vigtige emner

Det fremgår af interviewene, at deltagerne prioriterer bordet rundt meget højt, og at de har stor glæde af de andres erfaringer.

Det nævnes også mange gange, at åbenhed om økonomi og regnskabstal er vigtigt. Det bidrager i høj grad til fortrolighed og ærlighed, når man har set hinandens tal.

I alle grupper er der stor lydhørhed og alle bidrager med egne erfaringer og frustrationer. Der er meget få åbne og uddybende spørgsmål i den måde, der kommunikeres på.

Alle grupper har strategi og ledelse som overordnet tema, men under bordet rundt er det i de konkrete tilfælde primært emner fra daglig drift, der behandles på operativt niveau.

Ud fra bordet rundt og observation med emner, så diskuteres emner som:

- Medarbejdere fylder rigtig meget.
Det er udskiftning, uduelighed, konflikter, løn, mus, valg mellem dansk og udenlandsk arbejdskraft. Medarbejdere nævnes af næste alle i bordet rundt og er også temaet på det ene af møderne.
- Lean, tavlemøder, arbejdsplaner, stempelure fylder hos de fleste i Annes gruppe.
- Høst fylder meget i Bennys gruppe og lidt i Annes

- Der er også et par strategiske overvejelser i flere grupper i form af generationsskifte, maskinsamarbejde
- Reproduktion og sæd diskuteres i begge svine erfagrupper. Anne kan referere, at det også er et emne i andre erfa-grupper, så det fylder meget hos svineproducenterne, selvom det ikke kan kaldes et strategisk eller ledelsesmæssigt emne.
- Vacciner, navlebrok og om vask af stald er nødvendig er også emner under bordet rundt, som illustrerer, at der arbejdes fra operativt til strategisk niveau,

Det ser ud til, at der er læring på det operative niveau idet, man får en række erfaringsbaserede svar på den præsenterede udfordring.

En anden vigtig værdi af bordet rundt ser ud til at være muligheden for at få luft for udfordringer og frustrationer og få anerkendelse af den svære situation, man står i. Følelsen af at blive hørt og forstået er vigtig.

Et interessant spørgsmål er, om det at blive mødt og forstået bliver grobund for accept af situationen, eller om det giver afsæt for at handle og forsøge at forbedre situationen.

Mødeform og disciplin er forskellig

I de konkrete observationer havde én gruppe en meget løssluppet kommunikation – bl.a. med at tale i munden på hinanden og med accept af, at mobiler ringer. Kun én af grupperne var helt uforstyrret af mobiler.

I to af grupperne var kommunikationen mere disciplineret, så kun en taler ad gangen, men uden afmålt tid og uden krav om forberedelse. Der er debat undervejs, men kun en ad gangen taler.

I alle tre tilfælde går debatten primært på at videregive egne erfaringer, og der er stort set ingen uddybende eller åbne spørgsmål og der konkluderes ikke på erfaringsudvekslingen.

Vi kan i observationerne konstatere, at der sker tab af energi under bordet rundt ud fra kropssprog og manglende øjenkontakt med den, der fortæller. I Bennys gruppe var der mere fokus, jo mere personlig fortællingen var, og jo mere der var tal og faktuelle forløb, jo mindre var opmærksomheden.

Strategi og ledelse

De tre grupper har strategi og ledelse som tema, men i tidsrummet for observation arbejdedes der på operativt og taktisk niveau. Der har dog på alle tre møder været et emne på dagsordenen med strategisk perspektiv. Der er kun foretaget observation på dette emne i én gruppe, hvor det endte i et operativt niveau på samme måde som under bordet rundt. Man deler ud af sine erfaringer, men gør ikke noget for at uddybe problemstillingen eller stille spørgsmål.

På bordet rundt ser der ikke ud til at være et strategisk perspektiv. Der er mange udfordringer med personale og produktion, men mest i relation til den daglige drift.

Emnerne på de tre dagsordner var:

- Medarbejdere – fastholde og motivere (Benny)
- Strategi for salg af ejendom (Finn)
- Regnskab og budget 16 (Anne)

Interviews - pointer

Udbytte – hvorfor er man med i gruppen

- Er blevet mere kompetente ledere – ikke så konfliktsky.
- En deltager finder teorien er på for højt plan. Det er svært at få omsat til praksis, og samme person siger senere, at det er vigtigt at få teoretisk input.

- For at lære noget, blive inspireret, dele økonomiske tal med nogen, jeg ikke konkurrerer med.
- At se bedrifterne og regnskaberne
- Rart at vide, at man ikke er alene med problemerne.
- Inspiration fra de andre. Nogle af medlemmerne i to af grupperne bruger hinanden mellem møderne også.
- Mange gode små og store inspirationer. Det aktuelle møde har f.eks. inspireret til at tænke på pension, og det var vedkommende ikke kommet i tanke om selv.
- Trækker på de andres konkrete erfaringer, når der skal træffes beslutninger.

Fundamentet for at gruppen fungerer

- Fælles faglighed (svine- eller mælkeproduktion)
- At have nogen at tale om overlevelse med – ”ting vi ikke kan tale om derhjemme”
- Den varme stol, hvor en deltager ad gangen er i centrum, og der er skarp adskillelse af periode med spørgsmål og med forslag (Annes gruppe, inspireret af staldskolekoncept).
- Vi får et sindssygt godt input fra Finn (facilitator)
- Ærlighed, fortrolighed og åbenhed, fordi vi er geografisk langt fra hinanden. ”Rart at komme ud af sognet – ingen skjult dagsorden, ordet er frit”

Fælles træk

Produktionsgren og det at være i samme båd – både arbejdsmæssige krav og det økonomiske pres.

I både Finns og Bennys grupper siges det direkte ”Vi kan ikke dele de ting med andre. De vil ikke kunne forstå det”, ”Vi taler om ting, vi ikke kan tale om derhjemme”, ”det betyder noget at sige det til nogen, der forstår”.

Størrelse og økonomisk situation i grupperne er forskellige, men har ikke været det hele tiden. Der gives ikke udtryk for, at det er vigtigt.

Finns gruppe præciserer meget skarpt, at det skal være svineproducenter, det kan ikke gå på tværs af produktionsgrene.

Det skal dog siges, at der findes mindst én gruppe, som går på tværs og Anne Jacobsen har to grupper, der gerne vil være tværfaglige, og har god erfaring med en gruppe på tværs af brancher uden for landbrug.

Forskelligheden er inspirerende (forskellighed inden for mælkeproduktion). Bliver inspireret af forskelligheden, selvom gruppen er sat sammen ud fra at deltagerne skulle være ens.

Hvad har generelt flyttet jer?

Spørgsmålet var formuleret bredt og ikke målrettet udbytte af erfagruppen. Det er tankevækkende, at mange af svarene handler om dårlige oplevelser og kriser.

Dog er der én, som siger uddannelse og én, der peger på en god læremester, som grundlag for at flytte sig.

Uddannelse og rejser giver et helikopterperspektiv.

Fanget af svineproduktion ved at have en god chef, der gav ansvar.

God læremester, der lærte ham at fokusere på db længe før krisen.

Fejl og dårlige beslutninger, at følge rådgiveres anbefalinger har været dyrt. Bedre at lytte til erfagruppen. (der er især i Bennys gruppe, at den gik igen. Selvom de havde noteret hver deres eksempel før snakken).

Finanskrisen har lært mig meget – ”superglad for, at den kom, før jeg gearede det hele endnu mere”.

Lærte at være forsigtig af en ærlig planteavlskonsulent, da konjunktoren var positiv, og klarer sig derfor i krisen.

Succes har lært én af deltagerne devicen: "Tillykke, jeg vil skide dig et stykke". Du er fantastisk, når du har succes, glem det når det går ned ad bakke.

Fastholdes/udvikles

Tiden til interviewet var sat for kort og kun én gruppe har nået at tale om dette spørgsmål

- At få flyttet noget ledelsesmæssigt.
- Følge med forandringen – gruppen skal hele tiden udvikle sig.
- Materiale, hvor vi skal rykke os. Holde hinanden fast på nogle mål.
- Praktisk erfaring, teori om ledelse, bordet rundt, den varme stol, virksomhedsbesøg – andre brancher.

Bilag

Bilag 1: Mail og bilag, der er sendt for at samle information om omfanget af netværk og erfa-grupper

Bilag 2: Skematisk oversigt over adspurgte og svar fra disse om omfanget af erfa-grupper i deres centre

Bilag 3: Guide til gruppeinterview

Bilag 4 – 6: Renskrevne observationer og interviews