

# Samlet refleksioner omkring feltstudier i forhold til rådgivningsværktøjet

7480 Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling  
Arbejdsplan 5 – Forandringsledelse

JOURNALNR.:14-0546959

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

Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri



LDP 2020



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



## Samlet refleksioner omkring feltstudier i forhold til rådgivningsværktøjet

### Formål

Målet med denne rapport er at opsummere de erfaringer der har været med feltstudier i projektet Forandringsledelse samt perspektivere disse i forhold til at bruge det som et rådgivningsværktøj.

### Baggrund

Erfaringerne bygger fra de tre gårde i projektet Forandringsledelse, hvor der er foretaget feltstudier. Selve feltstudierapporten (feedbacken til de tre gårde) kan læses i anonymiseret udgave i rapport 1.4. (antropologisk analyse til de 3 gårde)

### Formålet med feltstudier

Som noget helt nyt vil der på udvalgte kvægbedrifter blive foretaget et til to dages etnografisk feltarbejde med henholdsvis landmanden den ene dag og medarbejdere den anden dag. Intervieweren (antropolog eller erhvervspsykolog) følger med i dagligdagen, deltager, observerer og spørger ind til landmand og medarbejdere omkring, hvorfor de gør, som de gør.

På den måde graver antropologen et **spadestik dybere og kommer under det umiddelbare svar og samtidig reflekterer landmanden og medarbejdere på en anden måde, når de bliver spurgt i selve situationen fremfor at sidde bag et skrivebord til et formelt interview. Gennem den etnografiske metode kan der opnås indblik i landmandens behov inden for ledelse**, og sættes gang i en selvrefleksion gennem den antropologiske analyse. Dette er en helt ny metode inden for landbruget, da man traditionelt har spurgt landmanden om hans/hendes behov. Erfaringerne er dog ofte, at landmanden ikke kender sine reelle behov, fordi han/hun ofte har indarbejdet vaner og rutiner, som de ikke er bevidste om, og derfor ikke reflekterer over i dagligdagen.

### Overblik over de centrale elementer i feltstudier

Emne	Oprindelig ide med feltstudier	Anbefalinger
Antal dage	1-2 dage	1 dag
Indhold	Følge lederen dag 1 og de ansatte dag 2	<p>2 personer af sted, vi møder ind mellem kl. 6 og 8 om morgenen.</p> <p>Fase 1 Kl. 6-10 – Vi følger lederen og de ansatte under de normale arbejdsopgaver malkning, fodring. Herefter under morgenmaden og morgenmøde/tavlemøde og efterfølgende ca. kl. 10-11, hvor andre ansatte følges.</p> <p>Fase 2 Interview af lederen og driftslederen/fodermesteren. Her spørger vi mere i dybden.</p> <p>Grunden til kun en dag er, at vi fandt det ikke værdifuldt nok til at gå to dage sammen med dem, da 1 time ved noget rutine arbejdet, kommer der rigtig meget information. Desuden er det især i samspelet mellem de ansatte, at vi kan observere</p>

		<p>kulturen og ledelsen.</p> <p>I bilag 1. sidst i denne rapport er vist trips og tricks i forbindelse med etnografiske feltstudier</p>
--	--	---

### Feltarbejde som rådgivningsværktøj

At komme ud i en besætning uden at være løsningsorienteret giver en værdifuld viden, da man tager udgangspunkt i den enkelte besætning og medarbejder, fremfor at komme med forudindtagede løsninger hjemmefra. Det giver god mening at se på tal/udskrifter inden eller vide, hvad udfordringen er på gården, men løsningen skal komme på gården med udgangspunkt i det specifikke og lokale – ikke to bedrifter er ens.

### Bonus ved at prioritere feltarbejde

- Muligheden for at stikke en finger i jorden og fornemme – vigtigt med brug af intuition i rådgivning fremfor rationalitet gennem at måle og veje (udelukkende brug af tal).
- Gennem feltarbejdet opnår man en værdifuld viden i forhold til samarbejdsrelationer, kommunikation, stemning, kompetencer m.m., som ikke opnås gennem telefonen/2. møde på bedriften.
- Indblik i gården "stand"/tilstand. Er der overskud til ændringer? Det underbygger intuition, som baseres på en masse ubevidst viden i forhold til behovet og brugen af diverse værktøjet – man skal ikke underkende intuition – selvom det ofte anses for irrationelt at basere viden på.
- Intuition må være alt det, som ikke kan måles eller vejes, og som ikke kan fornemmes gennem data eller telefonsamtale med landmanden.
- Gennem feltarbejde får man indblik i virksomhedskulturen – dvs., at det ikke kun er landmanden, som er i fokus og hans relationer til medarbejderne, men feltarbejdet giver også indblik i relationer mellem medarbejderne (virksomhedskulturen), samt medarbejdernes kompetencer, motivation og interesse, som også skal være til stede, hvis der skal laves ændringer gennem værktøjet (måske er medarbejdere bedre på nogle områder end landmanden, og det skal man udnytte i sin rådgivning – motivationstavlen er super god til at skabe dialog og fokus på dette).
- Ved indsigten i bedriften gennem feltarbejde bliver det nemmere at rådgive, da man kan fornemme, hvor meget de kan håndtere – skal ikke ændre ti ting, hvis der kun er overskud til tre.
- I skabelsen af et rådgivningsværktøj, er det vigtigt at have fokus på, hvad der virker, hvad giver mening for mennesker og derefter udvikle værktøjet fremfor den traditionelle udførelse, som starter med en analyse ved skrivebordet, derefter beslutning baseret på analysen og så eksekvere, hvormed man så kan håbe på, at det lykkes. Feltarbejdet går den omvendte vej, og derfor ved vi, at det virker, inden vi skaber værktøjet, hvis forarbejdet er lavet.
- Feltarbejdet udfordrer tilgangen, hvor man starter med sine egne ideer, tanker og systemer, men har fokus på de landmænd, som vi skal skabe et værdifuldt værktøj for.
- Landbruget har en god tradition for at måle og veje alting, og det er også de parametre, som man ofte tager udgangspunkt i og gennem dem skaber man nogle



antagelser om, hvordan landmændenes verden ser ud. Men landmændenes verden forandrer sig hurtigt med nye teknologier, ideer og fremgangsmåder, og derfor bliver det vigtigt at have fingeren på pulsen, og det kan man gennem feltarbejde.

### **Udfordringer ved feltarbejde hos mælkeproducenter**

- Feltarbejde besværliggøres hos mælkeproducenter, da de er som "en sæk lopper" på lokaliteten og derfor svære at følge i det daglige arbejde samt deltage – fodring er soloopgave, kørsel på minilæsser er soloopgave m.m. Det er primært under malkning og ved fodring af kalve, hvor det både er muligt at snakke og deltage – det giver en helt anden snak end rundt om et skrivebord. Gennem det daglige arbejde er medarbejdernes refleksion super god, samt de er i deres komfortzone.
- Under feltarbejdet er det vigtigt både at være åben og fordomsfri, men samtidig holde fokus og have en løsning for øje, hvilket må være en svær balancegang. Godt med stærk referenceramme, nysgerrighed og spørgen ind til tingene – hvorfor, hvorfor, hvorfor samt besidde en god portion faglig viden fremfor en uvidende antropolog i denne kontekst:-)

### **2. møde på bedriften**

- Det er vigtigt, at der bliver snakket mindre og lyttet mere – mærk efter hvem man sidder overfor.
- Komforten ved at være i ekspertrollen overskygger den mere hensigtsmæssige rolle som facilitator, som man netop har bedre mulighed for at være gennem feltarbejdet.
- Ekspertrollen er i mange relationer ved at uddø, da det aldrig har været en hensigtsmæssig måde at lære fra sig eller rådgive. Traditionelt set har ekspertrollen været i spil i lære-elev forhold, læge-patient forhold, leder-medarbejder forhold, hvilket alt sammen er i brydningstid, hvilket jeg fornemmer også sker i landbruget. Landmændene hader ekspertrollen, da de selv er eksperter og skal faciliteres ud fra deres specifikke ståsted. Grundet internettets nye muligheder for at finde alt mulig information, så er elver, patienter og medarbejdere og landmænd i besiddelse af store mængder viden omkring specifikke områder og derfor både eksperter og ressourcer, hvor med den traditionelle ekspertrolle er langt mere optimal som facilitator.
- Ved brug af feltarbejde i forbindelse med et rådgivningsværktøj til evt. implementering af DMS vil fælden være, at man hurtigt kommer i tankegangen om at vurdere, bedømme en rigtig og forkert måde at gøre tingene på fremfor at tage udgangspunkt i den enkelte bedrift, som man har mulighed for gennem feltarbejdet – man skal turde at være åben og lade værktøjet kunne tilpasses. Vi lever i en kultur, hvor vi konstant skal evaluere, bedømme og vurdere, så det ligger meget dybt i os, men den skal gerne overvindes til fordel for det unikke på en bedrift, som er rigtigt for dem.
- Vores besøg (som de forhåbentlig har opfattet trygt og positivt) skaber nogle spejlnener, som handler om, hvordan de tænker, føler, handler, og i sidste ende går til opgaven med de nye værktøjer – altså forandringer i det hele taget. Vores tilgang påvirker deres tilgang til værktøjerne, hvilket en telefonisk opfølgning også vil gøre, hvilket vi skal have for øje i denne proces.
- 95 % af vores tanker og handlinger er ubevidste, hvilket også gør det svært at ændre, så vi er altså ret udfordrede:-)

- Landmændene og medarbejdere skal kunne se en mening med tingene, hvilket vi får indsigt i gennem feltarbejdet. Meningen hjælper vi dem også med ved at se gennem de områder, de er motiverede for at arbejde med og udvikle, hvilket vi begrundet gennem vores observationer, så de virkelig kan se, at værktøjerne hjælper dem med at løse specifikke problemer på deres bedrift – det skaber mening til værktøjet og givet et formål, som mennesker skal have for at trives og motiveres. Psykologisk set er det vigtigt, at det vi laver har et formål, som giver mening for den enkelte, hvilket skaber motivation og engagement, lyst til at lære og bidrage til arbejdspladsen – derfor er Jens' motivationsmodel super god (Psykolog Helen Eriksen).
- Denne gruppe landmænd i projektet er forholdsvis en taknemmelig gruppe at arbejde med, da de via deres tilmelding til projektet har erkendt, at den hidtidige måde at gøre tingene på, ikke virker optimalt mere, hvilket skaber langt mindre stress-cortisol, når vi kommer med forandringsværktøjer, som bryder med vaner og rutiner – erkendelsen af behovet er der allerede.

### **Fremtidsperspektiv**

Det er uhyre vigtigt at komme ud til kunderne (landmændene) og se, hvad der rører sig, hvad de har brug for og basere produkter/services efter deres behov og måder, som de gør det på. Det gøres i mange andre brancher, hvor de har fundet ud af, at skrivebordsløsninger ikke er optimale.

Derfor er dette projekt virkelig fremtidsorienteret, vækstskabende og innovativ.

# BILAG 1

SEGES d.02.02.15

**Tenna Holdorff Christiansen**  
**SEGES Kvæg**

**Journalnr. 14-0546959**

# **TIPS OG TRICKS TIL ETNOGRAFISK FELTARBEJDE**

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

Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



# KVALITATIVE OG KVANTITATIVE (SPØRG SKEMA) TILGANGE TIL MENNESKER

- Kommer bag de umiddelbare svar vs. generalisering
- Kommer under overfladen vs. overfladisk
- Trækker nuancerne frem vs. træk
- Tidskrævende vs. hurtig
- Subjektiv vs. hævder at være objektiv
- Mere målrettet brugeren vs. masserne



# ANTROPOLOGER OG FELTARBEJDE

- Studier af de vilde indførte
- Opdagelsesrejsende
- Isolerede befolkningsgrupper
- Tropehjelm, telt og notesblok

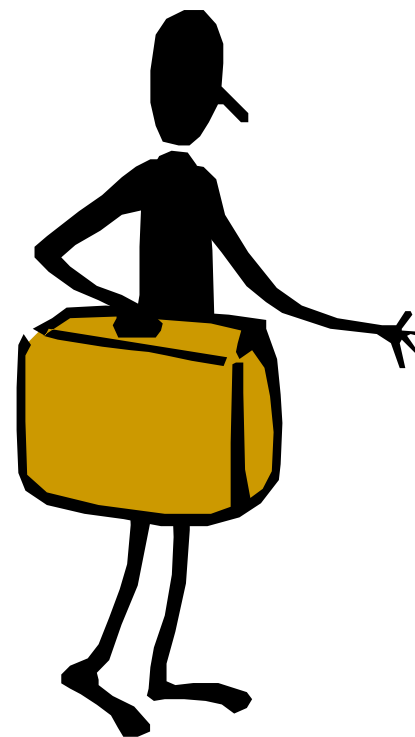


# HVAD ER KULTUR?

- Ingen klare definition af antropologien
- Beskrive en kultur fra andre menneskers perspektiv
- Mennesket er "bundet" af sin kultur og lever i en bestemt virkelighed, som han/hun tager for givet

# HVAD ER KULTUR?

- Hvad er vores kulturelle bagage?
- Hvordan tænker og navigerer vi?
- Vores kulturelle grupperinger
- Hver bedrift har en unik kultur



# ANTROPOLOGEN GEERTZ'S SPINDELVÆV



# ETNOGRAFISK METODE

- Deltagende-observation
- Kvalitative interviews
- Analyse og teori



*Man skal ikke kun fokus på, hvad folk siger og gør, men også på hvorfor de siger, som du siger og gør, som de gør.*



# ETNOGRAFISK METODE

- Kultur er den viden som folk har lært gennem tilknytning til en gruppe og den viden kan ikke kun observeres
- Man skal ind i folks hoveder for at få adgang til deres viden
- Alle steder lærer mennesker deres kultur at kende ved at blande sig
- Ligeledes lærer antropologer fra mennesker ved at blande sig
- Etnografi handler ikke om at studere folk, men at lære fra folk

# ETNOGRAFISK METODE: FELTARBEJDE

- Deltagende-observation
- Insider og outsider
  - Bruger sig selv som værktøjet
  - Accept
  - Mulighed for at lære de kulturelle spilleregler for holdninger og handlinger

# INFORMANTEN

- Informanterne besidder en viden, som de ikke vil udtrykke direkte eller kan udtrykke direkte
- Derfor må antropologen blande sig for derigennem få indsigt i deres viden ved at lytte grundigt til, hvad de siger, ved at observere deres handlinger og studere de ting, som de bruger
- ”go-a-long” og spørge ind til handlinger, når de udføres – langt større refleksivitet, fine nuancer og informanten bliver bevidst om det ubevidste

## VI LEDER IKKE EFTER SANDHEDEN

- Sandheden er noget, som man bliver enige om og så bliver det til kultur – vores virkelighed
- Hvis informanterne skulle lyve, så er det ikke interessant, hvad de lyver om, men hvorfor
- Front stage og back stage (Erwin Goffmann)

# UMULIGT AT VÆRE EN FLUE PÅ VÆGGEN

- Vigtige at have fokus på ens rolle i felten
  - Køn
  - Alder
  - Ethnicitet
  - Klasse
  - Og derefter alt det andet, som også identificerer os
- Hvilken rolle tildeles vi og hvilken rolle tager vi imod
  - Blive rost – tage i mod ros
  - Blive rettet – tage imod rettelserne
  - Blive fortalt – vise, at vi forstår
  - Blive vist handlinger – udøve handlinger
- Reflekter over rollerne, når vi er to antropologer i felten

= INDTAG LÆRLINGE ROLLEN



# TIPS OG TRICKS

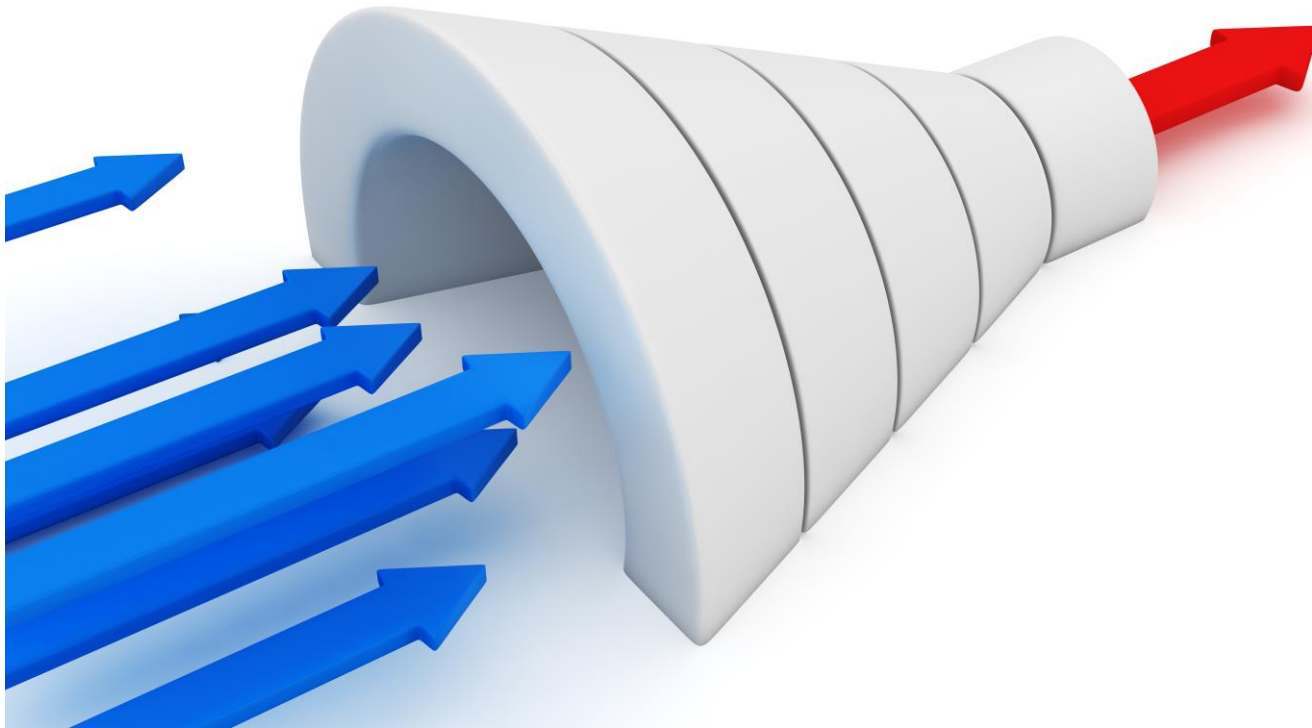
- Undre sig
- Være nysgerrig
- Spørg hvorfor, hvorfor, hvorfor
- Man skal som udgangspunkt ikke tro, at informanterne tænker som en selv – vigtigt at huske på, når man laver feltarbejde i egen kultur
- Man kan aldrig dumme sig – al positiv som negativ interaktion er viden
- Hvis folk har svært ved at reflektere, så spørg til tidligere arbejdspladser eller lign
- Lad bare tavsheden være til stede

# FRA FELTARBEJDE TIL DATA TIL RAPPORT

- Hvad skal jeg observere?
- Hvad skal jeg spørge om?
- Hvad skal jeg nedskrive?

# TRAGTEN

- Skriv det ubetydelige ned – det kan blive betydeligt



- Hvad skal jeg observere?
- Hvad skal jeg spørge om?
- Hvad skal jeg nedskrive?
- Hvordan skriver man feltnoter?
- Hvordan analyser man et kaos?
  - Frustration, kodning, frustration, analyse, frustration, formidling

# ETNOGRAFISK FELTARBEJDE PÅ KVÆGBEDRIFT

- Du skal gå, som om du har stiletter på
- Værdibaseret ledelse på cykel
- Blødkogte æg og nybagte boller





# ETNOGRAFISK FELTARBEJDE PÅ KVÆGBEDRIFT

- Sproglige, kulturelle og tidsmæssige udfordringer
- Værdierne systematiseres
- Virksomhedens værdier som indre vejviser



# ETISKE OVERVEJELSER

- Forskningsfrihed og hensyn til de mennesker, vi lærer fra
- Vigtig viden fra medarbejdere, som landmanden ikke er bevidst om
- Anonymitet?