

En feltstudierapport over hvilke virkemidler der er observeret i kvægbruget

7480 Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling
Arbejdspakke 5 – Forandringsledelse

JOURNALNR.:14-0546959

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



Indholdsfortegnelse

Feltstudier på tre gårde	3
Hvad er feltstudier for noget?	3
Hvad har vi gjort?	3
Hvilke effekter har vi oplevet?	4
Hvad vil vi anbefale?	4
Overblik over de centrale elementer i feltstudier	5
Generelt set	5
Ledelsesvirkemidler	5
Opsummering	7

En feltstudie rapport omkring, hvilke ledelsesvirkemidler der har været til stede i kvægbruget (og landbruget)

Feltstudier på tre gårde

Hvad er feltstudier for noget?

Feltarbejde handler om at komme under overfladen og det umiddelbare svar, ved at følge landmænd og medarbejdere i det daglige arbejde, observere, deltage, lytte og løbende spørge ind til de daglige opgaver for at opnå en forståelse for, hvorfor medarbejdere og landmand gør, som de gør i relation til ledelse. Ved at følge landmanden og medarbejderne i dagligdagen opstår en refleksion over rutiner, vaner, grundantagelser og normer, som kommer til udtryk i selve arbejdssituationen, som kan være svær at genskabe på samme måde inde bag skrivebordet.

For at supplere feltstudierne udføres kvalitative interviews efter feltarbejde. Derigennem opnås mere strukturerede data baseret på en interviewguide, hvor vi kommer omkring relevante temaer og får et yderligere indblik i bedriften.

Undersøgelsen giver et øjebliksbillede med nogle udfordringer, som hele tiden forandrer sig. Men feltstudierne giver indblik i den kompleksitet, som er til stede på bedriften i det menneskelige samspil. Mange nuancer viser sig i samspillet mellem menneskerne på bedriften under feltarbejdet.

Hvad har vi gjort?

På tre forskellige gårde har vi fulgt landmand og medarbejderne om morgenen og afsluttet dagen med et interview med landmanden og relevante medarbejdere. De tre rapporter ligger samlet i dokumentet "antropologisk analyse til landmanden".

Nedenstående model beskriver, hvordan processen har forløbet i projektet. Jo mere forandringer handler om mennesker, jo mere skal man dykke ned i deres grundantagelser.



Når man forandrer **artefakter**, så ser man mere på de fysiske forandringer. Det kan eksempelvis være, at man går fra 4 til 5 foderenheder hos en svinebesætning, så de kan blive tykkere og dermed undgå at få så mange dødfødte pattegrise.

Hvis man kigger på **designet**, så omhandler forandringer om arbejdsfordelinger, opgaver, lønvilkår, altså struktur, processer og systemer m.m. Denne proces involverer menneskerne i højere grad.

Det sidste niveau er **grundantagelserne**, normerne og værdierne, som hverken er observerbare eller noget man kan læse sig til i papir på bedriften, men dette niveau af forandringer handler om mentale processer.

I projektet tager vi udgangspunkt i grundantagelserne, som vi har fået indsigt i gennem feltarbejdet. Gennem feltarbejde og motivationsværktøjer har vi skabt selverkendelse omkring ledelsesudfordringer. De ledelsesudfordringer på bedriften er imødekommet af relevante værktøjer, som gerne med tiden skulle forandres og blive en del af grundantagelserne.

Hvilke effekter har vi oplevet?

Vi har på alle gårdene oplevet stor imødekommenhed til projektet og os som rådgivere. De ansatte og lederen har været meget åbne og de har sagt, at feltstudierne har skabt et godt grundlag (tillid) for de videre processer. Når gårdene er blevet færdig evalueret (ingen af gården er pr. december 2015 helt færdige), vil effekterne fra feltstudierne blive skrevet ind i "rapporten med erfaringer og effekter fra forandringsledelse i landbruget".

Hvad vil vi anbefale?

De bedste data fra feltarbejdet handler ikke om, hvor på bedriften det laves, eller hvornår på dagen det udføres. Det er de uformelle samtaler under det daglige arbejde, som er essentielle for at få et godt indblik i bedriften. Når man møder mennesker med empati og en oprigtig interesse i dem, deres arbejde og bedriften, så falder paraderne, og folk vil gerne fortælle.

Det er derfor svært at anbefale en bestemt tid og sted, men anbefalingen går på skabelse af en god relation mellem medarbejderne eller landmanden og konsulent. Vi har i projektet valgt at arbejde med følgende anbefalinger i forhold til tid og indhold ved feltstudierne.

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	2 personer af sted – vi møder ind mellem kl. 6 og 8 om morgen. 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. Fase 2 Interview af lederen og driftslederen/fodermesteren. Her spørger vi mere i dybden med på. Grunden til kun en dag er, at vi fandt det ikke værdifuldt nok til at gå to dage sammen med dem, da der 1 time ved noget rutine arbejdet kommer rigtig meget information. Desuden er det især i samspillet mellem de ansatte, at vi kan observere kulturen og ledelsen.

Anbefalingerne til tidsrammen (1. dags feltarbejde) afhænger meget af, hvad man ønsker at undersøge. Vi vurderede i dette projekt, at to dage ikke ville give os ekstra værdi da:

- vi på 1-2 timer med hver ansat havde fået den viden ud af de ansatte, der var muligt. Vi indlagde i stedet mere vægt på interviewdelen, da vi ud over at interview ejeren også interviewede lederen eller driftslederen.
- vi vurderede, at det var urealistisk at landmanden ville betale for at have en rådgiver gående i to dage.

Generelt set

Baseret på erfaringer fra feltarbejde på bedrifter i forskellige dele af landet og i forskellige produktioner, så er det vigtigt at give landmanden og medarbejderne feedback på deres virksomhedskultur og dermed holde et spejl op foran dem, så de også får nogle andre øjne på bedriften. Det kan muligvis øge muligheden for at flytte landmanden.

På bedrifterne er det vigtigt, at der er et godt fundament, som i projektet handler om en god og stærk virksomhedskultur. Kultur er meget kort fortalt måden, som vi opfatter og forstår verden på og i en stærk virksomhedskultur er medarbejderne integreret i en bestemt kulturel måde at opfatte, tænke og handle på i forskellige situationer på bedriften. I et ideelt management perspektiv vil virksomhedens medarbejdere have formået at tilpasse sig den eksisterende kultur på bedriften, og dermed have integreret den eksisterende opfattelse, tankegang og handlemåde, som fungerer som navigation i dagligdagen (kilde: Edgar Schein). I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer, og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med ledelsens. Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem. Dette er den analytiske ramme for den følgende analyse.

Ledelsesvirkemidler

Feltarbejdet adskiller sig fra klassiske ledelsesværktøjer, som kan forandre eller udvikle en organisation. Feltarbejdet kan derimod give et klarere perspektiv på virksomheden, som kan indeholde modsigelser, dilemmaer

eller vigtige forbindelser, der kan være brugbart, inden man sætter nye værktøjer, strategier eller forandringer i spil.

På bedrifterne har vi observeret et fladt hierarki, hvor medarbejderne kan komme til landmanden og driftslederen med forslag og gode ideer til forandringer, som bliver taget imod af ledelsen. Ledelsen på de forskellige bedrifter mener, at der altid er plads til forbedringer, og de besidder ikke en jeg-ved-bedst mentalitet.

Nedefor er samlet et kort overblik over de ledelsesvirkemidler, der blev observeret på feltstudierne på de tre gårde. Baggrundsmaterialet er taget fra "samlede refleksioner".

Fakta	Gård 1 (270 køer)	Gård 2 (250 køer)	Gård 3 (550 køer)
Antal ansatte (inkl. ejeren)	5	4	8
Nationalitet	Dansk og udenlandsk	Dansk	Dansk og udenlandsk
Møder med de ansatte	Tavlemøder holdes ca. hver uge. Kvartalsmøder med rådgivere	Weekplanner møde hver 14 dag . Kvartalsmøder med rådgivere	Månedss- eller kvartals møder med de ansatte. Kvartalsmøder med rådgivere
Årsydelse (Kg EKM, afrundet)	10.700	10.300	12.000
Ledelses virkemidler			
Hierarki	Fladt. Ejeren arbejder kun halv tid i besætningen	Fladt. Ejeren arbejder ¾ del i besætningen	Fladt
Tone	Respekterende	Respekterende, social	Respekterende, men også til tider meget direkte
Virksomhedskultur	Svag, de ansatte bruger ikke midlerne (fx SOP)	Medium	Middel/stærk
Integration mellem ejer, leder og ansatte	Svært, pga. ejers andet arbejde. Svært pga. forskellige samarbejdskulturer mellem de ansatte (dansk, polsk, rumænsk)	God, alle inviteres ind til familien. Både social i dagligdagen og uden for arbejde	Middel, uklarhed omkring arbejdsopgaver. Bliver også svært pga. forskellige samarbejdskulturer mellem de ansatte (dansk, polsk, rumænsk)
Forventningsafstemning mellem ejer(e) og de ansatte	Mangler klart udspil fra ejeren omkring, hvad der forventes af de ansatte/lederen	De daglige rutineopgaver fungerer, men der mangler forventningsafstemning omkring de fremtidige opgaver og især vedr. en kommende udvidelse	Fungerer til dels, men der er også problemer. Ikke alle føler sig set samt der er ikke kun en leder og retning men flere, hvilket skaber stridspunkter. Samtidig er

			det ikke alle aftaler, der bliver overholdt, derfor fører det også til uoverensstemmelser
--	--	--	---

Opsummering

På bedrifterne er det vigtigt, at der er et godt fundament, som i projektet handler om en god og stærk virksomhedskultur. I en stærk virksomhedskultur vil lederen gå forrest og være kulturbærer, og skabe de pejlemærker, som medarbejderne bevidst og ubevidst styrer efter i dagligdagens vaner og rutiner. Ved en svag virksomhedskultur har medarbejderne ikke de indre pejlemærker og handler derfor mere på egne holdninger og prioriteringer, hvilket ikke altid er i overensstemmelse med ledelsens. Det er netop de små ting, som er afgørende for at skabe resultater, og det er vigtigt, at medarbejderne kender dem. Dette er den analytiske ramme for den følgende analyse.

Feltarbejdet adskiller sig fra klassiske ledelsesværktøjer, som kan forandre eller udvikle en organisation. Feltarbejdet kan derimod give et klarere perspektiv på virksomheden, som kan indeholde modsigelser, dilemmaer eller vigtige forbindelser, der kan være brugbart, inden man sætter nye værktøjer, strategier eller forandringer i spil.

På bedrifterne har vi observeret et fladt hierarki, hvor medarbejderne kan komme til landmanden og driftslederen med forslag og gode ideer til forandringer, som bliver taget imod af ledelsen. Ledelsen på de forskellige bedrifter mener, at der altid er plads til forbedringer, og de besidder ikke en jeg-ved-bedst mentalitet. Derudover har vi observeret en række ledelsesvirkemidler så som tone, integration og svag grad af forventningsafstemning mellem ejer og ansatte. Især sidstnævnte er et parametre ejerne på bedrifterne skal arbejde med, da alle ansatte under feltstudierne og interviewdelen har nævnt det som et problem, der kan underminere trivslen og samarbejdet og dermed opnåelsen af gode produktionsresultater på bedrifterne.