



## Introduktion til værktøjerne og processen bag projektet ”God ledelse og gode produktionsresultater”

### 1. Indledning

Formålet med projektet er, at opnå gode produktionsresultater ved at udvikle nye veje til god ledelse og styring af driften på malkekvægbedrifterne. Det sker ved at kombinere kendte managementværktøjer med et styrket fokus på, hvordan ledelsen kan optimeres.

Processen, der er blevet testet på 9 casebedrifter i 2015 har følgende hovedelementer:

- Feltstudier og interviews
- Brug af motivationsprofiler
- Udvælgelse af managementværktøjer, som der vil blive arbejdet med
- Opfølgning og sparring

Denne tekst giver en kort introduktion til elementerne forud for workshoppen den 12. april.

### 2. Feltstudier og interviews som metode til forståelse af andre mennesker

Feltstudier består af observationer på bedriften og interviews med landmanden. Det er en metode, som bruges til at opnå indblik i kulturen på bedriften, hvilket i dette projekt særligt handler om ledelse – både som management, hvor fokus er rettet mod systematik, struktur og forudsigelighed i produktionen, men også lederskabet i forhold til, hvordan landmanden motiverer sine medarbejdere, skaber et fælles mål, teamånd mm. Feltstudierne har den fordel, at man møder landmanden og medarbejderne i deres vante omgivelser, hvor forandringerne skal ske og spørger nysgerrigt og undrende ind til det man observerer. Denne tilgang skaber tillid, mere nuancerede refleksioner hos landmanden og rådgiveren, samt muligheden for at skabe en bevidsthed om det ubevidste. Hvad er baggrunden for at gøre, som de gør, og hvordan kan man skabe forandringer gennem brug af nye værktøjer?

Observationerne på bedriften suppleres med et interview, hvor man går mere systematisk til værks i forhold til landmandens ledelse og brugen af de fem forskellige værktøjer KMP, foderkontrol, nøgletalstjek, arbejdslistor og tavlemøder. Desuden spørges der ind til barrierer eller muligheder for at implementere nye tiltag. Gennem interviewet er det muligt at få uddybet nuancer eller observationer fra feltstudiet.

### Hvorfor skal vi lave feltstudier forud for implementering af værktøjer?

Feltstudier i form af interviews og observationer er en metode, som bruges for at få indblik i, hvorfor mennesker gør, som de gør.

Formålet med feltstudier og interview i dette projekt er at give rådgiveren indblik i dels ledelsen på bedriften, men også barrierer, behov, præferencer, interesser og motivation for brugen af de forskellige værktøjer. Dette indblik opnås gennem en forståelse af landmanden og medarbejdernes logikker. Den øgede viden og forståelse kan sikre en mere effektiv implementering af relevante værktøjer, og det er muligt at komme eventuelle barrierer i forkøbet.

### 3. Motivationsprofiler skaber refleksion om egen ledelse

Observationer og interviews giver rådgiveren en dybere forståelse og indsigt i bedriften, der kan sætte dagligdagen i et nyt perspektiv for både ejer, driftslederen og de ansatte.

På den baggrund er det som næste led i processen målet, at lederen begynder at fokusere på, hvad der motiverer både ham selv og hans medarbejdere. Hvad der motiverer medarbejderne til at gå på arbejde, hvornår er arbejdsglæden størst og hvornår mister de motivationen?

Besøg 2 indledes med, at der gives feedback på feltstudier og interviews fra det besøg. Det er vigtigt, at det sker med fokus på dialog og på at observationerne handler om dagligdagen, kulturen og ledelsen på bedriften. Produktionsmæssige observationer er ikke relevante i denne sammenhæng.

Landmanden præsenteres efterfølgende for fem simple medarbejderkategorier (arketyper) med det formål at skabe refleksion omkring, hvilke kategorier de ansatte og han selv tilhører, og hvilken betydning, det har for, hvordan de skal ledes og hvilke opgaver, de motiveres af.

 <p><b>Livsstillbonden</b></p> <p>"Arbejdet i Kvægbruget er et kald. Livsstillbonden vil ofre meget for at udføre arbejdet bedst muligt"</p>	 <p><b>Den resultatorienterede arbejdshest</b></p> <p>"Vil være den bedste - set med andres øjne"</p>	 <p><b>Den opgavefokuserede arbejdshest</b></p> <p>"Vil præstere på højt niveau - indre tilfredsstillelse"</p>	 <p><b>Ligevægtsmedarbejderen</b></p> <p>"Social, opgavefokus og balance mellem arbejde og fritid"</p>	 <p><b>Arbejdstageren</b></p> <p>"Går på arbejde for at hæve sin løn. Fritiden er vigtigst"</p>
--	--	---	--	--

Denne refleksion skal linkes til udvælgelsen af indsatsområder og værktøjer. Hvordan opnår man størst mulig succes med de udpegede områder med bevidstheden om, at medarbejderne motiveres helt forskelligt? Der er ingen klare svar, men selve dialogen - kombineret med feltstudier og interviews – skal gerne skabe en fornyet bevidsthed om, hvordan medarbejderne ledes.

#### **4.. Brug af værktøjer**

På det andet besøg udvælges de værktøjer, der skal arbejdes videre med og der laves roadmaps for indsatsområderne, for at blive konkret om målsætninger og indsats for at nå målene.

##### ***Forbedringstavlen og weekplanner***

Det er obligatorisk for alle deltagende landmænd i projektet at arbejdet tager udgangspunkt i brugen af tavlemøder. Årsagen er ganske enkelt, at det er et effektivt, synligt og lavpraktisk ledelsesværktøj, som er meget velegnet til arbejdet med de udvalgte DMS-værktøjer.

Med forbedringstavlen bliver medarbejderne motiveret til løbende at foreslå forbedringer på bedriften og i arbejdsgange. Samtidig bliver målene for bedriften synlige for alle.

Weekplanneren bruges til at planlægge næste uges arbejdsopgaver. Den skaber synlighed og gør det fleksibelt at ændre eller tilføje arbejdsopgaver.

##### ***DMS-værktøjer (Nøgletalstjek, Foderkontrol, KMP og arbejdslist)***

I DMS Dyreregistrering er der udvalgt 4 forskellige værktøjer, som kan bruges i den daglige styring og opfølgning, og som er nyttige at tage med på tavle- og medarbejdermøder.

- Arbejdslisterne hjælper med at finde de dyr, som skal håndteres til rutineopgaver.
- Foderkontrol giver overblik over hvordan fodringen fungerer lige nu, og hjælper med at udpege hvilke håndtag, der skal tages fat i.
- I Nøgletalstjek kan du følge udviklingen i bedriftens nøgletal og benchmarke bedriften med andre bedrifter.
- Kritiske målepunkter giver et hurtigt overblik over udviklingen i produktionen i forhold til målene, og er derfor nyttige i forholdet til at se om udviklingen går den rigtige vej, eller om der skal reageres på noget.

##### ***Roadmapping***

Værktøjet roadmapping bruges til at danne et overblik og en erkendelse af landmandens og medarbejdernes færdigheder i det udvalgte værktøj.

Via beskrivelserne placeres landmanden på det trin som svarer til niveauet i det valgte værktøj. Samtidig aftales der et mål, for hvilket trin landmanden gerne vil se sig selv og sine medarbejdere på.

På roadmappen ses hvilken involvering og indsats, der kræves for at bevæge sig fra et trin til det næste. Samtidig kan landmanden blive motiveret af at se, hvilket udbytte han får ved at bevæge sig til et nyt trin.

Roadmapping bruges på besøg 2 hos landmanden. Her findes landmanden nuværende placering i det område, han har valgt at fokusere på i forløbet. Vær opmærksom på at der ikke sættes for mange områder i gang samtidigt. Særligt hvis der ønskes store udviklingstrin.

Undervejs i forløbet bruges roadmapping til at følge og fastholde udviklingen i området.

Se vedlagte eksempel: Roadmapping Nøgletalstjek

## **5. Opfølgning og sparring**

Fra tredje besøg handler processen om introduktion af træning i anvendelse af værktøjerne. I første omgang arbejdes der med tavlemøderne og samtidig/efterfølgende arbejdes der med de øvrige udvalgte værktøjer.

Det er vigtigt gennem hele processen at der laves en log over besøgene, så der samles op på effekterne løbende og kan vendes tilbage til punkter fra tidligere besøg. Loggen sikrer, at viden og erfaringer fra tidligere besøg ikke glemmes i forløbet.

I det videre forløb laves individuelle dagsordener afhængigt af de udvalgte værktøjer og den oplevede udvikling på bedriften. De roadmaps, der blev udarbejdet for værktøjerne, genbesøges løbende i løbet af processen.

Under hele forløbet hentes sparring fra en SEGES makker, både for at få refleksioner frem, og for at hente viden til konceptet, så det giver det bedste udbytte på bedrifterne.