



## Landmandsrapport

### ”Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling” – Forandringsledelse

#### Fakta oplysninger

Navn	<b>Gård 1</b>
Adresse	
Antal årskøer	220-250
Malkesystem	Malkegrav
Ydelse pr. ko pr. dag (sidste 12 mdr.) kg EKM	11.104
Antal ansatte og funktion	A (ejer) B (ejer) C (fodermester) D (elev) E (elev)
Rådgivere SEGES	Ulrik Toftegaard (tovholder samt Lean -og ledelsesrådgiver) Vibeke Nielsen (Lean -og ledelsesrådgiver) Tenna Holdorff Christiansen (antropolog) Annedorte (studentermehjælper i projektet)
Periode	Maj 2005-april 2016
Hovedforfatter på rapporten	Ulrik Toftegaard Jensen

#### Indhold

Formål.....	2
Møder og aktiviteter.....	2
Ledelsesmæssige udfordringer.....	2
Effektopsamling.....	3
Fremadrettede fokusområder.....	4
Evaluerings.....	5
Kommentarer fra rådgivere fra SEGES.....	6

## Formål

Landmandsrapporten er skrevet med det formål at samle og reflektere på de erfaringer, som er opsamlet i perioden, hvor projektet er forløbet på din bedrift. Formålet for delprojektet "Forandringsledelse", arbejdsplan 5 i projektet "Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling", er at indsamle og analysere viden og erfaringer fra mælkeproducenter, som ønsker forandringsledelse og herigennem at klæde dem bedre på til ledelse af bedriften samt herigennem hæve deres produktivitet.

Gennem interviews, observationer samt deltagelse i dagligdagens opgaver på bedriften, ønskede vi at lære om og forstå din ledelse i dagligdagen samt dagligdagens udfordringer. Den viden skulle bruges til at finde områder, hvor der kunne sættes ind med nye ledelsesværktøjer.

## Møder og aktiviteter

Dato	Deltagere	Aktivitet
20. maj 2015	C, A, B, Ulrik, Tenna	Feltstudier, observation og interviews. Medarbejder-/tavlemøde.
2. juni 2015	C, A, B, Ulrik, Tenna	Deling og diskussion af de input, der blev observeret under feltstudierne. Fremtidige indsatsområder omkring ledelse på bedriften samt gennemgang af motivationsværktøjet.
1. sept. 2015	C, A, B, Ulrik, Vibeke	Fokus på fremtidig arbejdstid, arbejdsdeling og samarbejdsflader på bedriften. Motivationsarketyper og øvebaner.
10. nov. 2015	C, A, B, Ulrik, Vibeke	Opfølgning på tiltag fra sidste møde – hvad fungerede godt, og hvor ligger udfordringerne? Motivationsfaktorer og samarbejde. Øvebaner.
7. dec. 2015	C, A, B, Ulrik, Vibeke	Opfølgning samt diskussion af arbejdstidspunkter i forhold til malkning.
14. jan 2016	C, A, B, Ulrik, Vibeke	Arbejde med hver enkelt person. Individuelle øvebaner.
7. marts 2016	C, A, B, Ulrik, Tenna	Opfølgning og individuelle øvebaner. Fælles afslutning.
29. april 2016	C, A, B, Ulrik, Vibeke, Annedorte	Evalueringsprojektet (opfølgning på evalueringsskema). Opfølgning på øvebaner samt samtale med eleverne.

## Ledelsesmæssige udfordringer

På bedriften skabes et godt fundament for sociale relationer mellem ledelse og medarbejdere, som afspejles i et åbent hjem med plads til gæster og ansatte, som inviteres ind hos familien og til måltider. Ude i stalden har de sociale relationer mellem ledelse og medarbejdere dog sværere kår, da de sociale relationer her er mere uklare. Overordnet set er der styr på ansvarsområderne og en klar rollefordeling, men det er i nuancerne og detaljerne mellem mennesker, at samarbejdet kan være svært. Spørgsmål som, "hvor meget skal køerne presses under malkningen? Må man blande sig i oplæringen af eleverne? Hvordan håndteres samarbejdsvanskeligheder mellem medarbejdere, og hvis rolle er det at løse dem? Hvem er lederen, og hvis der er flere, hvordan koordineres og kommunikeres beslutninger?", opstår blandt medarbejderne, hvilket vidner om, at ledelsen sender uklare signaler, som er svære at navigere efter. Tilstedeværelse af en ledelse med klare signaler er vigtig, da vi spejler os i hinanden og særligt i vores leder. Det er altså gennem ledelsen og dels kollegerne, at en medarbejder får en fornemmelse for virksomhedskulturen – hvad gør vi her, hvordan gør vi her og hvorfor gør vi tingene sådan her?

Ledelsen på bedriften har forskellige tilgange til arbejdet samt forskellige prioriteter og opfattelser af, hvordan arbejdet skal udføres. Derfor kan det nemt komme til at modarbejde hinanden fremfor at samarbejde. Forskellighederne kommer til udtryk i opfattelsen af elevernes arbejde, prioriteter i forhold til udvidelse og udvikling. A og B ønsker, at tingene skal gå hurtigt og brænder for forbedringer, hvorfor de er

fremadrettede. Modsat ønsker C stabilitet og struktur så de undgår at blive pressede i unødvendige situationer. Manglende kommunikation er roden til mange konflikter på bedriften, hvor uoverensstemmelser og attitude bidrager til en dårlig stemning blandt medarbejderne.

### Værktøjer benyttet i projektet

Nedenstående værktøjer er blevet benyttet på bedriften. Valg af værktøjer under punkt 3 forandringsværktøjer har taget udgangspunkt i bedriftens ønsker og udsagn. Det er blevet gjort via spørgsmål og brug af en narrativ praksis, dvs. vi har spurgt meget ind til historien bagved. For at skabe en forandring er det vigtigt, at hele historien bliver fortalt.

Forløb	Værktøj	Udbytte
1. Feltstudier	Interviews og observation.	Feltstudierne gav indblik i bedriften gennem observationer og spørgsmål i staldene. De gav tillid til rådgiverne samt at rådgiverne havde indsigt i hverdagen på bedriften.
2. Selverkendelse	Motivationsværktøjet (de fem cirkler) Personality Poker, organisation- og ansvarsdiagram	Fokus blev indskærpet og aktuelle ledelsesudfordringer, som bedriften ønskede at arbejde med, blev fundet. Personality poker afdækkede forskellige personligheder og dermed forskellige opfattelser af "virkeligheden".
3. Forandringsværktøjer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugemøder</li> <li>• Prioritering af arbejdsopgaver</li> <li>• Smil til arbejdsopgaven</li> <li>• Den gode jobstart</li> <li>• Prioriterings-skema (arbejde/fritid)</li> <li>• Ulve- og girafsprø</li> </ul>	<p><b>Ugemøder</b> har stor værdi for medarbejderne (overblik, struktur og mindre forvirring). A er nu bevidst om dette og vil prioritere møderne.</p> <p><b>Prioritering af arbejdsopgaverne</b> har givet bedriften et overblik og en bedre forventningsafstemning omkring, hvad opgaverne indebar</p> <p><b>Smil til arbejdsopgaver</b> udleveret og gennemgået med alle ansatte og brugt til individuelle sparringsmøder med de ansatte omkring opgaver.</p> <p><b>Den gode jobstart</b> i forbindelse med opstart af en ny medarbejder – hvordan og hvem der skulle lære medarbejderen op samt planlægning af hele processen.</p> <p><b>Ulve- og girafsprø</b> har givet en bedre forståelse for, hvad god kommunikation er, især hvilket sprog man bruger som leder overfor de ansatte.</p> <p><b>Tavlemøder</b> hvor input fra uge- og ledelsesmøderne vendes med de ansatte, kommende opgaver planlægges og nye indsatser (mål) vendes. Input til uge- og ledelsesmøder fra de ansatte fås også her.</p>
4. Fastholdelse (øvebaner)	Øvebaner	Bedre kommunikation på bedriften samt bevidsthed omkring hinandens udfordringer. Bedriften har sagt, at øvebanerne har været gode, da de har været konfronterende og involverende på en meget passende måde. De har givet deltagerne masser af refleksion.
5. Opfølgning	Evalueringskema	Gav deltagerne mulighed for at evaluere projektet individuelt.

### Effektopsamling

Den største udfordring på bedriften var kommunikation, specielt fordi de ikke hører tingene på samme måde og sjældent snakker sammen alle tre. De kommunikerer to og to og forventningsafstemmer ikke med hinanden. Herved bliver arbejdsrutinerne ikke ens, hvilket forvirrer eleverne.

Øvebanerne er derfor præget af mange øvelser inden for kommunikation, hvor det at lytte og udtrykke sig spiller en stor rolle. Tabellen nedenfor viser ledelsens udfordringer, øvebaner og udbyttet af arbejdet med værktøjet.

Møderne har gjort A opmærksom på, hvor meget værdi ugemøderne giver hans medarbejdere. Så selvom han ikke selv prioriterer det højt, ved han nu, at det er vigtigt for andre, og derfor prioriteres det fremadrettet.

Navn	Udfordring	Øvebaner	Udbytte – hvad har vi lært?
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Holde fast i lange sætninger (tænke over hvordan hun udtrykker sig)</li> <li>Obs på ansvarsområder ift. elever</li> <li>Struktur – arbejde/privat</li> <li>Bedre til at sige fra til arbejdsopgaver</li> </ul>	Er blevet bedre til at lytte og kommunikere. Prøver at spørge mere ind i stedet for hurtigt at danne sig en konklusion. Synes det er godt at sige tingene højt overfor andre, så det giver en forpligtelse.
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation og holdning</li> <li>Perfektionistisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sige noget – husk at spørge ind</li> <li>Kropssprog (især overfor elever)</li> <li>Bedre til at sige fra, når følelsen af at blive "jokket over tæerne" kommer</li> <li>Bedre til at sige fra i stedet for at være tavs</li> <li>Acceptere at ikke alt udføres perfekt</li> </ul>	Tænker mere over, hvordan der kommunikerer. Prøver at tælle til 10 og sørger for at kommunikere inden han når det røde felt. Ændring af opfattelse af "noter på tavlen" – han forstår nu at det er en hjælp i stedet for at blive irriteret og negativ.
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Give plads til andre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lytte og genfortælle (gerne støtte)</li> <li>Prioritere ledelsesmøderne</li> </ul>	Er blevet opmærksom på, at han skal være bedre til at give plads og lytte. Ledelsesmøderne skal prioriteres, da de ansatte har brug for dem. Han øver sig hele tiden, og vil arbejde med det fremadrettet.

### Fremadrettede fokusområder

På sidste møde i forløbet blev fremtidige fokusområder diskuteret, hvor øvebaner for alle deltagere blev snakket igennem. Overordnet set, skal der fremadrettet arbejdes med kommunikation, så bedriften opnår en fælles forståelse. Ugemøderne kan give mere struktur og ro blandt medarbejderne og samtidig give anledning til spørgsmål, hvis der er usikkerhed eller forvirring blandt eleverne. Derudover skal Tommy og Nita arbejde med deres udtryk, så der ikke opstår unødvendige misforståelser og konflikter.

Navn	Fremtidige fokusområder	
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesmøder</li> <li>Struktur(privat/arbejde)</li> </ul>	Længere sætninger. "Kalven har diarre!" – prøv i stedet med: "Jeg har lige set, at kalven har diarre". Prøver at huske de lange sætninger, når hun er på vej op i det røde felt. Fokus på ansvarsområder.
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesmøder</li> <li>Ansvarsfordeling fremadrettet i stalden</li> </ul>	Fokus på måden, hvorpå han får uddelt opgaver. Ledende spørgsmål kan give medarbejderne ejerskab. Ikke så hård og kontakt. Sparring med B (vender det, hvis der har været en episode). Blive bedre til at sige nej. "Jeg har rigeligt at se til, så hvis du kan få hjælp et andet sted". Blive bedre til at spørge om hjælp.

A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ledelsesmøder</b></li> </ul>	Give mere plads til andres indspark og ikke gå videre før alle er afklaret. 14- dagsmøder skal prioriteres. Det vil fremadrettet blive prioriteret, men A indrømmer, at der er mange ting, der prioriteres højere.
---	--	---

## Evaluering

Evalueringen, via SurveyXact (spørgeundersøgelse), viser B, C og A's samlede evaluering på forløbet. Evalueringen er lavet individuelt, hvor der har været mulighed for at tilføje kommentarer, som vist i tabellen nedenfor. Samlet set har evalueringen vist, at alle deltagere er meget positive overfor forløbet og rådgiverne fra SEGES indsats. Den laveste score er ikke lig med dårlige evalueringer, men på disse områder er der plads til forbedring.

Under den mundtlige evaluering blev der givet positiv feedback til rådgiverne fra SEGES. De tager udgangspunkt i den situation der fylder noget i øjeblikket og B synes, at der har været engagement blandt rådgiverne. Deres egen konsulent har ikke de bløde værdier, så de får aldrig den snak om de udfordringer, de har blandt medarbejderne. De tror, at rådgivningen skal opdeles, så fodringsrådgiveren og ledelsesrådgiveren ikke er den samme.

Ledelsen gav udtryk for, at de gerne vil betale mellem 15-20.000 kr. for rådgivningsforløbet, hvis det skulle prissættes. Dog var det vigtigt, at det blev solgt i små bidder. Især øvebanerne og metoden med stor inddragelse via spørgsmål og refleksioner fra deltagerne har været rigtig givende og udbytterigt.

Forløb	Kommentarer	Højeste score fra evaluering	Laveste score fra evaluering
0. Processen	<i>Tilfreds eller meget tilfreds</i>	Engagementet hos konsulenterne fra SEGES	Egen indsats
1. Feltstudier + interview	<i>"Der blev desværre kun snakket med en elev pga. udskiftning"</i>	Spørgsmålene i interviewet gav anledning til at se på bedriften og medarbejderne på en ny måde	Feltstudierne og interviewet var vigtige for at skabe forandringsledelse
2. Selverkendelse	<i>"Eleverne har måske hver sin opfattelse af ledelse, så der burde måske være en samtale midtvejs"</i>	Vigtigheden af, at konsulenterne bruger opklarende spørgsmål fremfor, at rådgiveren kommer med løsninger	Gennemgangen af ansvarsområder hjalp på de rigtige udfordringer i forhold til ledelse
3. Forandringsværktøjer	<i>"Det har været en god og lærerig oplevelse på det personlige plan"</i>	Vil du anbefale værktøjet til andre mælkeproducenter	Er medarbejderne involveret i brugen af værktøjet?
4. Fastholdelse	<i>"Vi har fået en bedre forståelse for, hvorfor vi reagerer, som vi gjorde, og det har resulteret i en bedre og nemmere hverdag".</i>	Møderne har indeholdt en fælles snak efterfulgt af individuelle øvebaner – fungerer rigtig godt	Egen indsats + medarbejdernes indsats
Generelle kommentarer/ opfølgning		Hvor vigtigt er det, at rådgiverne er gode til at stille spørgsmål i stedet for at gå direkte i løsninger?	Nuværende rådgivere kunne have gennemført processen

### Kommentarer fra rådgivere fra SEGES

Projektet har styrket brugen af nyudviklede ledelsesværktøjer og derved bidraget positivt til udviklingen af ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling. En stor tak til landmand, driftsleder og deres medarbejdere, som har åbnet for indblik i deres ledelse og bedrifter, samt tålmodigt svaret på mange spørgsmål, forklaret og reflekteret over arbejdsrutiner, vaner, holdninger, relationer og handlinger og dermed bidraget med indsigtfuld viden omkring de ledelsesudfordringer, som de møder i deres arbejde.

### Produktionstal

Projektet startede i maj 2015 og blev afsluttet i slutningen af april 2016. Gennem mælkeproducenternes viden og erfaringer med de daglige ledelsesudfordringer, ønskede rådgiverne fra SEGES i projektet at lære, hvor og hvordan landmanden bedst faciliteres med relevante værktøjer for dermed at skabe bedre ledelse og resultater. En produktionsopgørelse fra perioden, hvor projektet har forløbet, vidner om markant forbedring på flere områder. Ydelsen er steget og kalvedødeligheden er faldet – resultater, som alle på bedriften kan være stolte af.

Periode	Maj 2015 (seneste 12 mdr.)	April 2016 (seneste 12 mdr.)	Ændring
Antal årskøer	201	224	23
Årsydelse (kg EKM pr. ko)	10.492	11.104	612
Årsleverance pr. ko (kg EKM)	10.003	10.452	449
Insemineringsprocent, køer	51	55	4
Drægtighedsprocent, køer	43	41	-2
Celletal	132	154	22
Kimtal	4	5	1
Pct. døde køer	2	2,7	0,7
Dødfødte kalve (%)	1,8	3,1	1,3
Døde kalve 1-180 dage (%)	11,5	4,8	-6,7