



Landmandsrapport

”Ledelseskompeterer til drift og forretningsudvikling”- Forandringsledelse

Fakta oplysninger

Navn	Gård 2
Adresse	
Antal årskøer	520-550
Malkesystem	Karrusel
Ydelse pr. ko pr. dag (sidste 12 mdr.) kg EKM	11.779
Antal ansatte og funktion	A (ejer) B (ejer)C (fodermester) D (mark og stald) E (hustru til A) 8 udenlandske medarbejdere
Rådgivere SEGES	Ulrik Toftegaard (tovholder samt Lean -og ledelsesrådgiver) Vibeke Nielsen (Lean -og ledelsesrådgiver) Tenna Holdorff Christiansen (antropolog) Christina Edstrand (arbejds miljørådgiver)
Periode	Juni 2015-marts 2016
Hovedforfatter på rapporten	Ulrik Toftegaard Jensen

Indhold

Formål.....	2
Møder og aktiviteter.....	2
Ledelsesmæssige udfordringer.....	2
Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte.....	3
Fremadrettede fokusområder og effekter	4
Evaluering	4
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
3. juni 2015	C, B, Tenna, Ulrik	Feltarbejde, observation og interviews.
30. juli 2015	C, B, A, Vibeke, Ulrik	Deling og diskussion af input der blev observeret på feltstudierne samt involvering i fremtidige indsatsområder.
9. sept. 2015	C, B, A, Vibeke, Ulrik	Forbedring og fremtidig udvikling. Introduktion til personlighedspoker og motivationsarketyper.
9. okt. 2015	C, B, A, Vibeke, Ulrik	Forbedring og fremtidig udvikling. Videre arbejde med motivationsarketyper.
3. nov. 2015	C, B, A, Christina, Ulrik	Status på igangværende aktiviteter (færdiggøre motivationsarketyper). Introduktion til øvebaner.
25. nov. 2015	C, B, A, Christina, Ulrik	Værdier og retningslinjer for omgangstoner. Igangsætning af individuelle øvebaner.
9. dec. 2015	C, B, A, Christina, Ulrik	Opfølgning på individuelle øvebaner. Færdiggørelse ledelsesroller.
13. jan. 2016	C, B, A, Christina, Ulrik	Status og opfølgning på igangsatte aktiviteter. Introduktion til tavlemøder.
2. feb. 2016	C, B, A, Christina, Ulrik	Status og opfølgning på igangsatte aktiviteter. Introduktion til forbedringstavlen.
17. marts 2016	C, B, A, Christina, Ulrik	Opfølgning samt evaluering af projektet.

Ledelsesmæssige udfordringer

Forandringsledelse er ikke et nyt fænomen på bedriften, og virksomhedskulturen er præget af fællesskab og god teamånd. Driftslederen på bedriften bruger meget tid på at forklare medarbejderne, hvordan man skal gøre tingene men også hvorfor. Hvilket er en ledelsesform han har erfaret gennem tidligere arbejde på slagteri. På bedriften har alle medarbejdere deres ansvarsområder, men alle skal kunne varetage hinandens opgaver. Det er helt bevidst, at driftslederen prioriterer at flytte rundt. På den måde får medarbejderne indsigt i hinandens opgaver, og det bliver nemmere at være fleksibel med arbejdsopgaverne.

Det er vigtigt for ledelsen, at medarbejderne ser målet, visionen og de forventninger der er til dem. Derudover er det vigtigt, at medarbejderne har følelsen af, at de bliver behandlet godt, hvorfor ledelsen prøver at se det positive i folk og tænker "vi" i stedet for "jeg". Medarbejderne skal mærke, at de er en del af en enhed.

Ledelsen består af tre stærke ledere, men det kan være en udfordring med mange høvdinge i en flok, som går ind over hinandens områder og blander sig. De har ikke efter fire år fået delt ansvarsområderne helt op, og der opstår derfor nogle uoverensstemmelser, fortæller en leder.

Det er vigtigt med et stærkt ledelsesteam, som kan se folks styrker og svagheder, men som tør åbne sig og vise sårbarhed og vide, at det ikke bruges imod én. Man skal ikke kun kende folks styrker og svagheder, men også turde snakke om dem med hinanden. På den måde opstår tillid, som er en forudsætning for et

godt ledelsesteam. En af udfordringerne på bedriften er manglende åbenhed og tillid, der i situationer kan føre til konfliktskyhed, hvor kommentarer blive for forsigtige, og det bliver derved svært at gennemskue, hvad lederne i teamet egentlig mener. Den manglende åbenhed gør, at diskussionerne ikke bliver ærlige og de forpligter sig derfor ikke til de beslutninger, der bliver truffet, selvom de lader til at være enige om beslutningen. Der er ligeledes heller ingen, der holder hinanden ansvarlige og tør påtale deres kollegers performance eller adfærdsmønstre, hvis det kan skade teamet. Med den manglende ansvarlighed vil de ikke have deres opmærksomhed rettet mod de fælles mål, men i stedet prioritere deres individuelle behov højere.

Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte

Nedenstående værktøjer er blevet benyttet på bedriften.

Forløb	Værktøj	Udbytte
1. Feltstudier	<ul style="list-style-type: none"> Interviews og observation 	Feltstudierne gav indblik i bedriften gennem observationer og spørgsmål i staldene. Gav tillid til rådgiverne og rådgiverne fik indsigt i hverdagen på bedriften.
2. Selverkendelse	<ul style="list-style-type: none"> Motivationsværktøjet (arketyper) Personality Poker 	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"> Ugemøder Giraf- og ulvesprog Ledelsesroller MUS samtaler Tovholder Månedsmøde (ledelsen) Tavlemøder 	Ugemøder resulterer i bedre planlægning, koordinering og opfølgning. Nærmere at give et fælles skulderklap samt at ledelsen har en stemme/beslutningskompetence. Afklaring ledelsesroller her givet bedriften et overblik samt en bedre forventningsafstemning omkring hvad opgaverne indebar. Ulve- og girafsprog har givet en bedre forståelse for, hvad der er god kommunikation, især hvilket sprog man bruger som leder overfor de ansatte. Tavlemøder hvor input fra uge og ledelsesmøderne vendes med de ansatte, kommende opgaver planlægges og nye indsatser (mål) vendes. Input til ugemøderne og ledelsesmøder fra de ansatte fås også her. MUS-samtalerne har givet et indblik i de ansattes motivation og ønsker.
4. Fastholdelse (øvebaner)	<ul style="list-style-type: none"> Øvebaner, 20 min. Individuelle samtaler med deltagerne 	Bedre kommunikation på bedriften samt bevidsthed omkring hinandens udfordringer. Bedriften har især sagt, at øvebaner har været guld værd, da de har været konfronterende og involverende på en meget passende måde. De har givet deltagerne masser af refleksion.
5. Opfølgning	Evalueringsskema	Gav deltagerne mulighed for at evaluere projektet individuelt.

Valg af værktøjer under punkt 3 forandringsværktøjer har taget udgangspunkt i bedriftens ønsker og udsagn. Dette 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.

Fremadrettede fokusområder og effekter

Hvad har bedriftens ledere lært og ændret adfærd omkring?

Navn	Fremtidige øvebaner	Aflære
A	<ul style="list-style-type: none"> • Sig tingene højt. • MUS-samtaler afholdes med ansatte. Sparring med E og C. Øve på at spørge ind til de svar der bliver givet (hv-ord) og holde fast i ting, der giver anledning til undren. • Aftale med C og E hvem der er ansvarlig for hvilke samtaler. • Have samtale om hver medarbejder før MUS-samtale med henblik på udvikling i jobbet. (1. april 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • At "gemme" på tingene – ikke få tingene sagt". • Ikke at få input fra C og E vedr. MUS-samtalerne (gøre det selv uden input).
B	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinering af de ansattes opgaver. • Sparring på ledelsesopgaver. • B deltager på nogle af de kommende tavlemøder med de ansatte. • Overvej om der skal ændres i vagtplanen, hvor C og B arbejder sammen i forhold til at arbejde sammen med D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stoppe med at tage ledelses diskussioner på staldgangen med C, A eller de ansatte.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Involvere (spørgsmål, hvorfor gør vi tingene?) de ansatte via tavlerne. Få input med ud til tavlerne fra ugemøderne. • Bruge tiden rigtig og træffe de rigtige beslutninger, får koordineret opgaverne (f.eks. træfældning koordineres) – Husk, få input med ud fra ugemøderne. • Uddelegerer opgaverne. • Køb tavle til forbedringstavle. (4. februar 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsætte med ikke at holde ledelsesdiskussioner på staldgangen.

Evaluering

Harehedes ledere har været gennem en god proces, som de endnu ikke helt er i mål med. Processen var et samarbejde mellem ledere og SEGES-konsulenterne baseret på, at begge parter via dialog har fundet de rigtige løsninger. Ejere og driftsleder har været indstillet på at forandre rutinerne omkring ledelsesformen og på at yde det, der skal til for at ændre tilstanden på gården. Ønsket var at få bedre trivsel både blandt ledere og medarbejdere. Det har været nødvendigt at koncentrere sig om ledergruppen i første omgang. I processen har det været nødvendigt at finde frem til udfordringerne og derefter finde de værktøjer, der kunne hjælpe med at løse dem. Der er sket en meget positiv udvikling på stedet, og der er kommet mere struktur i ledelsen. Det er vigtigt at holde fast i den tendens for at bevare udviklingen. Når de nye rutiner og værktøjer er godt på plads, kan der med fordel arbejdes videre med udviklingen evt. med en konsulent på sidelinjen. Nedenfor er der opsamlet bløde effekter med deltageres egne ord.

Lært	Hvad er jeg fremadrettet nysgerrig på?
Nu er jeg klar/mere styrende Bedre struktur, mere ro + overblik Undgår overlap ved ugemøder Navn på opgaverne + prioritering Giraffen i stedet for ulven (mindre skæld ud) Forståelse for andre (bedre)	Håndtering af ansatte → ændre kulturen Ansatte mere i spil, så de selv tager initiativ Få fat på de rigtige ansatte (rekruttering)/holde på de rigtige ansatte Finde de rigtige løsninger → udvikling af virksomheden (strategien)

Ved afslutning af projektet har B, A og C besvaret en SurveyXact (spørgeskema). Kommentarer samt højeste og laveste score indenfor hver del i forløbet er beskrevet i tabellen nedenfor. Det er her vigtigt at pointere, at de laveste scorer stadig viser stor generel tilfredshed. Der er således ingen af besvarelsene, der indikerer utilfredshed med forløbet.

Ledelsen gav udtryk for, at de gerne vil betale mellem 20-30.000 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 (B, A og C) har været rigtig givende og udbytterigt.

Forløb	Kommentarer	Højeste score fra evaluering	Laveste score fra evaluering
0. Processen	<i>Det har været lærerigt for os. Tilfreds eller meget tilfreds.</i>	Udbyttet af forløbet + engagement hos konsulenter fra SEGES	Egen indsats
1. Feltstudier + interview	<i>Tilfreds eller meget tilfreds.</i>	Konsulenterne fik bedre kendskab til udfordringerne gennem feltarbejdet	Feltstudier og interview som en del af et rådgivningskoncept + betaling af denne type rådgivning
2. Selverkendelse	<i>"Det har været meget lærerigt for mig, da jeg ikke har ledelseserfaring", citat ejer</i>	Gennemgangen af ansvarsområderne gav et billede af, hvor ledelsesudfordringer var	Indhold og præsentation af motivationsværktøjet (de 5 cirkler) gav udbytte? + Er motivationsmodellen brugt i din ledelse efterfølgende?
3. Forandringsværktøjer	<i>Det har været rigtig godt at få delt ansvarsområderne. Ugemøder og tavlemøder har givet en rigtig god stabilitet og overblik</i>	Opfølgning og motivation til videre arbejde + anbefaling af værktøjet	Medarbejderne involveret i brugen af værktøjet
4. Fastholdelse	<i>Det er vigtigt, at hele ledelsesteamet byder ind, for at det flytter noget.</i>	Inddragelse af værktøj, fælles snak + individuelle øvebaner + egen indsats + konsulenterne engagement	Medarbejdernes indsats + udbytte + mængden af opfølgning
Generelle kommentarer/ opfølgning		Hvor vigtigt er det, at rådgiverne er gode til at stille spørgsmål i stedet for at gå direkte i løsninger?	Udbytte + anbefaling af forløbet (tilfreds)

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 de to ejere, driftslederen 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 juni 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 en stigende ydelse men udfordringer med kalvedødeligheden, som er steget til knap 10 % det seneste år.

Periode	Maj 2015 (seneste 12 mdr.)	April 2016 (seneste 12 mdr.)	Ændring
Antal årskøer	526,7	535,2	8,5
Årsydelse (kg EKM pr. ko)	11.779	12.215	436
Årsleverance pr. ko (kg EKM)	11.175	11.730	555
Insemineringsprocent, køer	47	43	-4
Drægtighedsprocent, køer	39	39	0
Celletal	166	169	3
Kimtal	6	10	4
Pct. døde køer	4,4	4,3	-0,1
Dødfødte kalve (%)	3,5	3,8	0,3
Døde kalve 1-180 dage (%)	6,3	9,8	3,5