

## Landmandsrapport

### ”Ledelseskompeterer til drift og forretningsudvikling” - Forandringsledelse

#### Fakta oplysninger

Navn	<b>Gård 3</b>
Adresse	
Antal årskøer	275-320
Malkesystem	Malkegrav
Ydelse pr. ko pr. dag (sidste 12 mdr.) kg EKM	10.517
Antal ansatte og funktion	A (ejer) B (fodermester) C (fodermester) D (fodermester)
Rådgivere SEGES	Ulrik Toftegaard (tovholder samt Lean -og ledelsesrådgiver) Vibeke Nielsen (Lean -og ledelsesrådgiver) Tenna Holdorff Christiansen (antropolog)
Periode	Juni 2015-maj 2016
Hovedforfatter på rapporten	Vibeke Nielsen

#### Indhold

Formål.....	2
Møder og aktiviteter.....	2
Ledelsesmæssige udfordringer.....	2
Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte.....	3
Evaluering .....	3
Kommentarer fra rådgivere fra SEGES .....	4

## 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
4. juni 2015	A, B, Tenna, Vibeke	Feltstudier, observation og interviews. Medarbejder-/tavlemøde.
22. juni 2015	A, B, Ulrik, Vibeke	Deling og diskussion af de input der blev observeret under feltstudierne. Fremtidige indsatsområder omkring ledelse på bedriften samt gennemgang af motivationsværktøjet.
28. juli 2015	A, B, Ulrik, Vibeke	Arbejde med ansvarsområder, kommunikation og motivation.
8. sep. 2015	A, B, Vibeke	Opfølgning på tiltag fra sidste møde – hvad fungerer godt, og hvor ligger udfordringerne? Introduktion til nyt værktøj til A.
29. sep. 2015	A, B, Vibeke	Opfølgning (helhedsbillede + tavlemøde)
6. nov. 2015	A, Ulrik, Vibeke	Opsætning af nye mål for efterfølgende arbejde i projektet.
23. dec. 2015	A, C, D, Vibeke	Fastsættelse af ansvarsområder/fordelinger og forventninger til hinanden.
18. jan. 2016	A, C, D, Vibeke	Gennemgå og arbejde med opstart af nye medarbejder, hvordan man får mere ud af medarbejderne.
11. mar. 2016	A, C, D, Vibeke	C omkring hans rolle, og hvordan det går. Indslusningsplan for nye medarbejder
12. aug. 2016	A, C, Vibeke	Evaluering af projektet (opfølgning på evalueringskema). S sammensætning af det rigtige hold

## Ledelsesmæssige udfordringer

A valgte at deltage i projektet for at få nogle gode værktøjer til ledelse efter en dårlig erfaring med tidligere fodermester. Han ville gerne skabe et stærkt hold med den nye fodermester (B), som blev ansat i februar 2015. A valgte en fodermester, som kunne overtage, da han følte sig bagefter, og der var for mange ting, der havde hængt på bedriften. Han syntes, at organisationsarbejdet fyldte for meget.

B var topmotiveret for at gøre tingene bedst muligt og indrettede og tilpassede sig efter virksomhedskulturen, men den var meget svær at aflæse for B og derfor skabte dette usikkerhed, mange opkald og spørgsmål til A, både når han var til stede, og når han var til møde, hvilket var til irritation hos begge parter.

En anden udfordring på bedriften omhandlede hierarkierne på bedriften. På bedriften eksisterede et mere fladt hierarki, som afspejlede den meget traditionelle danske ledelsesstil, hvor leder og medarbejdere arbejder sammen i et uformelt miljø. På bedriften herskede ikke en jeg-ved-bedst-mentalitet, men B forsøgte at skabe et samarbejde, selvom de manglende overlap i arbejdstiderne besværliggjorde dette.

B havde svært ved at trænge igennem til medarbejderne og skabe en stærk virksomhedskultur, da medar-

bejderne mere så A som leder. Den tid A var på bedriften og arbejdede sammen med medarbejderne, var begrænset, hvilket kommunikationen ligeledes var, og dermed forblev virksomhedskulturen svag. B havde bedst succes med den medarbejder, som hun gik dagligt med, og som havde lært at tilpasse sig virksomhedskulturen og kunne abstrahere fra rutineopgaver, men B døjede stadig med medarbejderens langsomhed.

Ved første antagelser af bedriften var de to største udfordringer ved virksomhedskulturen A' manglende tilstedeværelse samt den manglende klare kommunikation, som begge er vigtige elementer i at skabe en stærk virksomhedskultur.

Igennem forløbet er det kommet frem, at det også er en udfordring, at få sat det rigtige hold, hvor forventninger og handlinger stemmer overens.

### Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte

Nedenstående værktøjer er blevet benyttet på bedriften.

Forløb	Værktøj	Udbytte
1. Feltstudier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviews og observation</li> </ul>	Feltstudierne gav indblik i bedriften gennem observationer og spørgsmål i staldene.
2. Selverkendelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivationsværktøjet (de fem cirkler)</li> <li>De tre cirkler med organisation/ansvarsfordelingen</li> </ul>	Fokus blev indskærpet og aktuelle ledelsesudfordringer, som bedriften ønskede at arbejde med, blev fundet.
3. Forandringsværktøjer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ugemøder</li> <li>Prioritering af arbejdsopgaver</li> <li>Den gode jobstart</li> <li>Ansættelse af nye medarbejdere</li> <li>Kropssprog</li> <li>Kommunikation</li> </ul>	Ugemøder skulle hjælpe driftslederen med at få medarbejderne til at arbejde mere sammen (overblik, struktur og mindre forvirring) Ugemøder mellem leder og driftsledere, for at få en bedre kommunikation, og forståelse for hinanden og teamets kvaliteter indbyrdes. Ansættelse og opstart af nye medarbejdere så det er den rigtig medarbejder, der bliver ansat, og denne medarbejder kommer godt fra start.
4. Fastholdelse (øvebaner)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Øvebaner</li> </ul>	Bedre kommunikation på bedriften samt bevidsthed omkring hinandens udfordringer og kvaliteter. Kropssprog. Overblik på bedriften. Oplæring af medarbejdere med Vis-Forklar-Øve.
5. Opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalueringsskema</li> </ul>	Gav deltagerne mulighed for at evaluere projektet individuelt.

### Evaluering

Forløb	Kommentarer	Højeste score fra evaluering	Laveste score fra evaluering
0. Processen	<i>"Det er svært, når man midt i forløbet finder ud af, at ens medarbejder ikke er den/de rigtig, til at nå målet sammen med. Det har ændret og besværliggjort"</i>	Udbytte af forløbet. Forløbet levede op til forventningerne og engagementet fra konsulenter fra SEGES.	Hvor tilfreds er du med, hvor langt du/I har flyttet jer i forhold til udgangspunktet?

	<i>processen</i>		
<b>1. Feltstudier + interview</b>	<i>"Jeg oplevede at tage udgangspunkt i mine forhold, og ansatte gjorde, at det var noget, som jeg kunne bruge"</i>	7 ud af 8 spørgsmål besvares med "i meget høj grad".	Interviewet hjalp "i nogen grad" med at få fokus på de rigtige udfordringer i forhold til ledelse.
<b>2. Selverkendelse</b>	<i>"Hvis ikke alle er top motiveret til en selverkendelsesproces bliver det meget svært at skabe ændringer. Det er vigtigt med information om, hvad en selverkendelsesproces indebærer, når man opstarter et sådan projekt. Særligt forløbet og de forskellige faser, ville jeg gerne have været lidt forberedt på. En selverkendelsesproces kan nemt "gøre ondt", men er helt nødvendig"</i>	9 ud af 13 spørgsmål besvares med "i meget høj grad". 3 besvares med "i høj grad"	"I meget lav grad" vurderes det, at relevante ledelsesudfordringer kunne være udpeget uden selverkendelsesprocessen.
<b>3. Forandringsværktøjer</b>		Vigtigt med opfølgning omkring forandringsværktøjerne + anbefaling til andre mælkeproducenter.	Involvering af medarbejdere i brugen af værktøjet + introduktionen til værktøjerne (i nogen grad)
<b>4. Fastholdelse</b>	<i>"Her er jeg ikke nået helt i mål. Jeg har overladt det for meget til ledende medarbejder, det skal jeg følge mere op på. Det var nok noget af det, som blev udskudt, fordi medarbejderskift fyldte for meget (dårlig undskyldning)"</i>	"Tilfreds" med 4 ud af 5 spørgsmål	"Hverken eller" til egen indsats
<b>Generelle kommentarer/ opfølgning</b>		"Meget tilfreds" vedr. samlet vurdering og oplevelse	Nuværende rådgiver kunne have gennemført processen "i lav grad".

Generelle kommentarer/opfølgning: Citat A: "Jeg vidste godt, at ledelse af medarbejdere kunne være bedre på min bedrift. Projektet har vist mig vigtigheden af at have de rigtige ansatte og gøre brug af individuelle ledelsesstile, alt efter hvilken person man arbejder med. Jeg har fået redskaber til at udvikle mine ansatte og mig selv. Forløbet har til tider været meget hårdt på den følelsesmæssige side. Det har kostet nogle kræfter og fyldt rigtig meget. Jeg er godt tilfreds med resultatet, men er ikke helt i mål endnu, men vi er samlet set blevet bedre på ledelse gennem forløbet. Jeg vil helt sikkert gøre brug af ledelsesrådgivning igen."

#### 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, de møder i deres arbejde.

Bedriften har udviklet sig rigtig meget, og det har været meget interessant at arbejde sammen med en leder, som var så åben overfor forandringer, og som opfyldte de retningslinjer og tiltag, der blev besluttet.

Det har også været en øjenåbner, at det at have de rigtige medarbejdere samt at forventningerne og aftalerne, som laves indbyrdes overholdes, er vigtig for at få god ledelse til at fungere.

Denne bedrift har vist, at ledelse kan læres, hvis man har viljen og modet til at turde forandre sig.

### 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	266,7	294,9	28,2
Årsydelse (kg EKM pr. ko)	9.977	10.517	540
Årsleverance pr. ko (kg EKM)	9.278	9.795	517
Insemineringsprocent, køer	52	58	6
Drægtighedsprocent, køer	48	43	-5
Celletal	231	235	4
Kimtal	19	105	86
Pct. døde køer	9,7	6,4	-3,3
Dødfødte kalve (%)	6,9	11,2	4,3
Døde kalve 1-180 dage (%)	14,7	7,3	-7,4