



AP 1 HJÆLP LANDMANDEN MED AT FÅ STRATEGIEN UD AT VIRKE PÅ BEDRIFTEN

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Når visionen er på plads, og de strategiske mål ligger fast, skal strategien omsættes til konkrete handlinger. Her støder landmanden ofte panden mod en mur. Få indspil til, hvordan du som rådgiver hjælper ham videre.

Nogle landmænd går i stå, når de i strategiprocessen når til implementeringen af de strategiske mål. Ved at være bevidst om din egen rolle som rådgiver, tage diskussionen om ressourcer med landmanden og følge fem principper for implementering, kan du hjælpe din landmandskunde godt på vej til en succesfuld implementering af hans strategi.

Rådgiverens roller

Som landmandens rådgiver kan du komme til at spille en central rolle som den, der bringer ham videre, når han skal implementere strategien. Groft sagt er der fire roller, du kan udfylde som "klientleder" for landmanden: Du kan være hans rådgiver med rapporteringsfunktion, hans sparringspartner, bunsenbrænder eller smørekande.

RAPPORTERING

Landmanden har selv et godt overblik over sine forskellige indsatsområder og deres fremdrift, men har brug for, at du hjælper ham med den løbende opfølgning på status på hver handlingsplan samt den samlede strategiske udvikling af bedriften. Status for den strategiske fremgang præsenteres af dig eller landmanden selv på f.eks. bestyrelsesmøder/gårdrådsmøder, ledermøder, tavlemøder eller lignende.

SPARRING

Som sparringspartner er du lidt mere involveret i handlingsplanernes indsatsområder og giver landmanden fagligt input, hvis du har fagviden, eller input på proces, kommunikation eller hjælp til at overkomme forhindringer osv.

Bunsenbrænder

En bunsenbrænder giver en meget ren og effektiv forbrænding af gassen. Du skal med andre ord være med til at sikre, at handlingsplanerne følges og opdateres, og opfordre til fremdrift via løbende møder. Landmanden er stadig projektleder, men du er hans højre hånd, som presser på i en situationsafmålt dosis. Smørekande

Som smørekande går du ind og styrer den samlede strategiske udvikling på bedriften som projektleder. Du sikrer, at den rigtige mængde energi og engagement er til stede og kobler de rigtige folk sammen, så indsatsområderne løses ressourceeffektivt i et team.

Se PowerPoint om rådgiverens rolle under implementeringen.

HAR LANDMANDEN TID TIL FORANDRING?

Både inden en strategiproces går i gang, og igen inden implementeringen starter, er det vigtigt at vende med landmanden, om han og hans medarbejdere har den tid, der skal til for at gennemføre forandringsprojektet.

Et strategiforløb kræver både tid og ledelseskraft fra landmanden som virksomhedsleder, men de ansatte skal også have tid til at ændre vaner og arbejdsprocesser. Er tiden knap, bliver det svært at få implementeringen til at lykkes.

Landmanden skal derfor overveje, om han spænder over for meget, dvs. om han vil for mange projekter på én gang og i virkeligheden er faretruende tæt på projektforstoppelse.

Introducer f.eks. viljesbudgettet for at få hul på diskussionen om ressourcer. Viljesbudgettet illustrerer på en enkel og overskuelig måde konsekvensen af at dele sin tid ud på mange projekter på én gang frem for at udvælge nogle få projekter, som så kan få langt større opmærksomhed.

Når landmanden har fået et overblik over, hvad han har af ressourcer, kan I diskutere, hvordan han så får frigjort tilstrækkeligt med ressourcer til sit/sine projekter, hvis han har behov for det. Og i hvilken rækkefølge de forskellige projekter skal gennemføres.

VILJESBUDGET (PSYK. ERIK ØSTENKJÆR)





KOM I GANG MED IMPLEMENTERINGEN

Næste skridt på vejen er selve implementeringen. Inddel forløbet i fem dele efter følgende principper: 1. Oversæt strategien, 2. Sikr overblik, 3. Skab tydelig ledelsesmodel, 4. Sikr styring og 5. Sikr forandringer.

PRINCIP 1: OVERSÆT STRATEGIEN

Bølgemodellen

Brug bølgemodellen sammen med landmanden til at nedbryde strategien i strategiske mål og nøgletal.

Formålet med bølgemodellen er at inddele vejen fra den situation, som virksomheden befinder sig i, frem til den ønskede situation – visionen – i forskellige faser. Det gør implementeringen af strategien mere overskuelig og lettere at gå til. Det er vigtigt at skabe den bedst mulige platform for implementeringen, fordi den del af strategiarbejdet typisk er allersværest for landmanden.

Når du og landmanden arbejder med bølgemodellen, er der to veje at gå. Start processen med, at du og landmanden forestiller jer, at det er lykkedes ham at indfri sin vision. Herefter navngiver I de faser, landmanden har været igennem for at få implementeret sin strategi (metoden hedder back-casting).

Den anden tilgang er, at I starter i nu-situationen og navngiver de faser og strategiske mål, landmanden skal gennemføre på sin vej mod visionen. I fastlægger de strategiske mål og nøgletal, han skal nå i hver fase, før han kan gå videre til næste fase, så det sikres, at implementeringen er på rette spor.

Bølgemodellen er en konkret plan for, hvad der skal lykkes for landmanden som virksomhedsleder. I virkeligheden kan modellen kaldes for landmandens jobbeskrivelse på strategisk niveau.

Det er at foretrække, at kunden selv kan fastlægge faserne og de strategiske mål i bølgemodellen. Det giver mest ejerskab til den efterfølgende forandringsproces. Men det vil ikke kunne gennemføres med alle kunder.

Download en skabelon af [bølgemodellen](#).

Processen

Arbejdet med bølgemodellen er meget vigtigt. Er det ikke de rigtige strategiske mål, der fastlægges, bliver implementeringen mindre effektiv, og landmandens strategiske arbejde ender måske med at

blive u hensigtsmæssigt.

Hav derfor fokus på, hvilken proces der er bedst for din landmandskunde. Hvilket strategisk overskud har han? Er han f.eks. så berørt af lang tids forkert organisering, at han har mistet overblikket over sin virksomhed, ligger hans strategiske overskud måske på et meget lille sted. Men også andre overvejelser er vigtige, når den rette proces skal vælges: Hvilke strategiske kompetencer har landmanden? Og hvor mange beslutningstagere er der rundt om bordet? Og, ikke mindst, hvad er deres indbyrdes magtforhold?

Vær også opmærksom på at få din landmandskunde op på et tilstrækkeligt højt strategisk niveau, når I fastsætter hans strategiske mål. De fleste landmandskunder tænker først og fremmest i taktiske og operationelle målsætninger.

Det er også vigtigt at fokusere på, at informationen fra strategiforløbets analysefase bliver aktiveret i bølgemodellen. I strategiarbejdet får landmanden mange indtryk og er igennem mange refleksioner og kan evt. miste overblikket over alle de mange forskellige bidrag til analysen.

Det kan være en ide, at du på forhånd laver et udkast af bølgemodellen, som ikke præsenteres for landmanden. Det tjener to formål. Dels kan du bruge udkastet til at tjekke, om du og landmanden har været omkring alle de vigtigste pointer fra analysen. Dels er den viden, som udkastet indeholder, god at inddrage i diskussionen, hvis du har problemer med at få landmanden til at tænke i strategiske mål.

Få landmanden til at fastholde hvert af de strategiske mål i bølgemodellen med en beskrivelse på 2-3 linjer. Fastholdelsen giver ham et godt grundlag for at lave handlingsplaner, som er det, næste princip handler om.

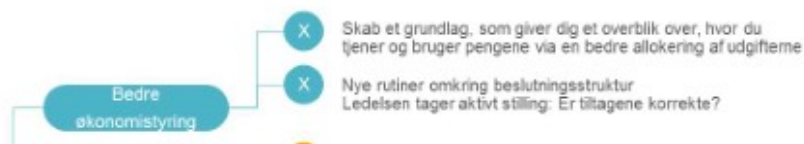
PRINCIP 2: SIKRE OVERBLIK

Hvor du og landmanden i bølgemodellen fastlagde de strategiske mål og nøgletal, skal I nu fokusere på at udarbejde handlingsplaner for, hvordan hvert af de strategiske mål skal nås.

Har landmanden i sine strategiske mål f.eks. forholdt sig til ledelsesstrukturen i sin virksomhed, har han måske under overskriften "Ledelse, ansvar, struktur og rapportering" noteret overvejelser som

- Hvordan skaber vi en fælles kurs, koordinering og commitment?
- Hvordan skaber vi en mødestruktur med forskellige mødetyper og formål?
- Hvordan introducerer vi til opgaver og giver feedback både fagligt, professionelt og personligt?

Eksempler på strategiske mål?





I bølgemodellen har landmanden sammen med dig gjort sig nogle mere overordnede tanker om, hvordan han kunne tænke sig at skabe en forandring i ledelsesstrukturen. I handlingsplanen gælder det nu om at omsætte målene for "Ledelse, ansvar, struktur og rapportering" til konkrete aktiviteter.

Måske skal landmanden lave et årshjul for ledelsesindsatsen, som kan omhandle instruktion og feedback. Han kunne også udarbejde en plan for mødestrukturen i virksomheden og forholde sig til formål med og dagsorden for møderne. Endelig kunne en aktivitet være at færdiggøre arbejdsplaner, SOP-rutiner mv. for det nye medarbejder setup. For hver indsats udpeges der en ansvarlig person, og der noteres et tidspunkt for, hvornår indsatsen skal være gennemført. Lav f.eks. handlingsplanerne i et Gantt-diagram.

Læs mere om, hvordan du og din rådgiver arbejder bedst med [Gantt-diagrammet](#) og download en skabelon i Word.

Eller download en [excel-skabelon for Gantt-diagrammet](#) eller en [Power Point-skabelon](#).

PRINCIP 3: SKAB TYDELIG LEDELSESMODEL

Hvis implementeringen skal lykkes, er det altafgørende, at den ledes på den rette måde. Har landmanden ikke en tydelig ledelsesmodel, kan du hjælpe ham i den rigtige retning ved hjælp af værktøjet KKC (Kurs, Koordinering og Commitment).

Kurs

Kursen handler om at skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver, og at håndtere prioriteringen mellem konkurrerende opgaver og interesser. Visionen for landmandens virksomhed er lavet, og han har allerede udpeget de strategiske mål. Landmanden har med andre ord sat kursen. Nu gælder det om at få medarbejderne til at se kursen for sig.

[Læs mere om at sætte Kursen.](#)

Koordinering

For at landmanden og hans medarbejdere kan nå de strategiske mål, skal en velfungerende organisationsstruktur, processer og samarbejdsrelationer være til stede. Det betyder, at landmandens og hans medarbejders ansvar og roller skal være tydelige. De skal uhindret kunne dele information og viden, og det skal være muligt for medarbejderne at få og give feedback, hjælp og sparring.

En velfungerende koordinering er netop forudsætningen for, at en virksomhed kan nå sine strategiske mål, og erfaringen viser, at der ofte er potentiale for at forbedre koordineringen i alle typer virksomheder.

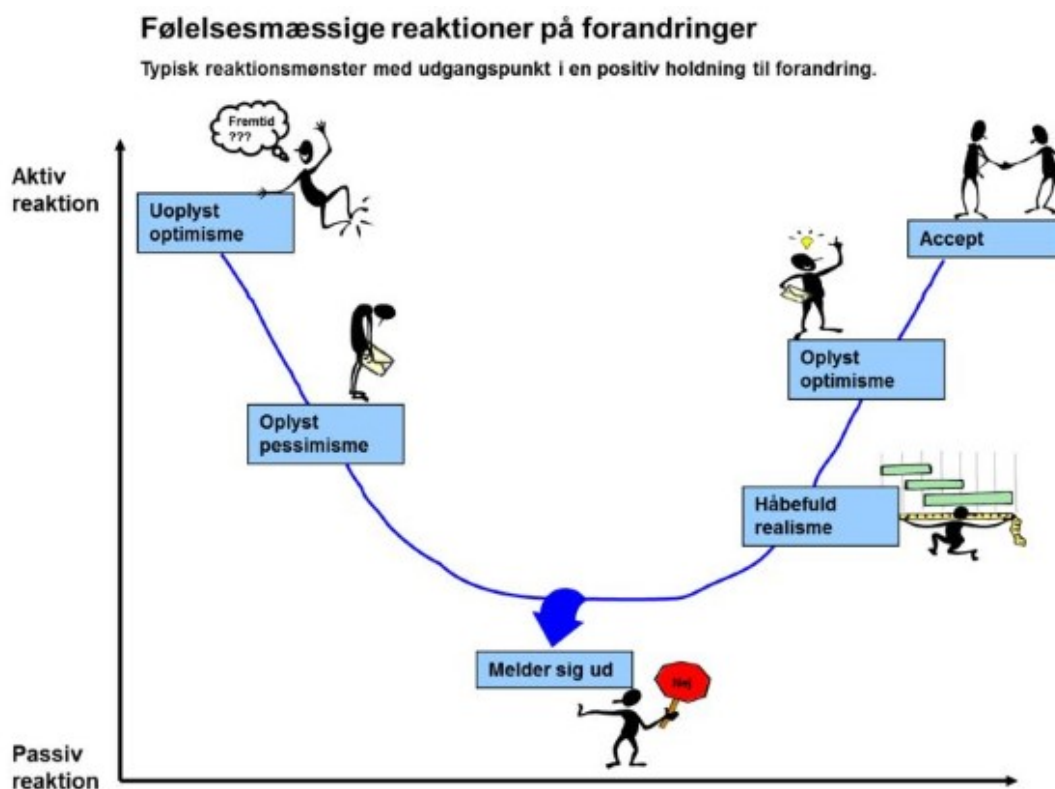
[Læs mere om at skabe en velfungerende Koordinering.](#)

Commitment

Det gælder også om at skabe ejerskab til de strategiske mål blandt medarbejderne. De skal motiveres og indgydes positive følelser, så tilliden mellem dem bygges op, og stærke relationer og netværk skabes. Medarbejderne motiveres af, at landmanden inddrager dem på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt, og, ikke mindst, ved at landmanden løbende håndterer den tvivl, frustration og usikkerhed, som naturligt følger i kølvandet på en ny strategisk retning.

[Læs mere om, hvordan landmanden skaber Commitment blandt sine medarbejdere.](#)

En medarbejder, som udsættes for forandringer, går naturligt igennem nogle følelsesmæssige faser, før han eller hun ender med at acceptere den nye situation. Billedet nedenfor viser, hvilken type reaktioner landmanden kan forvente at se fra sine medarbejdere undervejs i forandringsprocessen.



Overvej, hvordan landmanden bedst motiverer sin medarbejderflok, når forandringens vinde blæser, ved at forberede ham på, hvordan forskellige medarbejdertyper lader sig motivere af forskellige ledelsesindsatser.

[Læs mere om, hvordan forskellige medarbejdertyper motiveres på den rigtige måde under](#)

implementeringens princip 5, som handler om at implementere forandringsledelse.

PRINCIP 4: SIKRE STYRING

Hjælp landmanden med at følge op

Mange landmænd har erkendt, at strategiarbejdet er som en muskel. Trænes strategimusklen ikke ugentligt, svinder den ind. Aftal derfor med din landmandskunde, hvor ofte du f.eks. skal ringe ham op for at udfordre ham på, om han og hans medarbejdere har gennemført aktiviteterne i handlingsplanerne.

Husk at inddrage handlingsplanerne fra princip 2 i din opfølgning med landmanden.

Gode råd til opfølgningen

- Italesæt opfølgning allerede på de første møder med landmanden: Aftal, hvem der gør hvad og hvornår!
- Aftal opfølgning med landmanden i løbet af implementeringen, f.eks. i form af en opringning hver anden uge eller en gang om måneden.
- Book opfølgningen i din kalender

Rådgiverens barrierer

En aktiv dialog med dig som rådgiver hjælper landmanden med at holde fokus på strategien og de strategiske mål. Og selv om både landmænd og rådgivere mener, at opfølgning er et vigtigt element i at skabe effekt, viser SEGES' undersøgelser, at også rådgiverne har barrierer, som gør, at de ikke får fulgt op i tilstrækkelig grad.

Barriererne fra SEGES' interviews er listet op i drejebogen for Dynamisk Strategi 2,0 sammen med mulige løsninger. Rådgivere er selvfølgelig forskellige og har forskellige vilkår, og deres kunder er også forskellige, så listen over barrierer er ikke "løsningen", men et muligt bud på løsninger.

Læs mere om rådgivernes barrierer i drejebogen for [Dynamisk Strategi 2.0 på side 26-30](#) og lad dig inspirere af det, der giver mening for dig.

PRINCIP 5: SIKR FORANDRINGER

De 5 arketyper

Meget forenklet kan man tale om fem medarbejdertyper i landbruget: livsstilsbonden, den resultatorienterede og den opgavefokuserede medarbejder, ligevægtsmedarbejderen og arbejdstageren.

De er alle forskellige og motiveres derfor på forskellige måder i løbet af en forandringsproces. Som landmandens rådgiver kan du forberede ham på, hvordan han bedst muligt hjælper sine medarbejdere igennem forandringen. Du kan også facilitere processen sammen med ham, f.eks. med udgangspunkt i de 5 arketyper i landbruget.

Læs mere om [de 5 arketyper i landbruget](#).

Interessentanalyse

Du og landmanden kan f.eks. forholde jer til hver enkelt medarbejder ud fra de 5 arketyper. Noter f.eks. jeres iagttagelser ned i en interessentanalyse som nedenstående. I kan bedre følge med i, hvordan medarbejderne udvikler sig, når I fastholder jeres indtryk i en interessentanalyse.

Interessentanalyse

- Oversigt over de personer der skal flyttes i strategiperioden

Interessent	Interessents interesse?	Handlinger ift. Interessenten	Hvornår/hvor ofte?	Hvem gør det?

Kompetencegab?

I forbindelse med analysen af medarbejdertyper er det naturligt, at du og landmanden også forholder jer til, hvilke kompetencer de ansatte har, og om landmanden har brug for yderligere kompetencer for at kunne indfri sine strategiske mål i implementeringsfasen.

En analyse af landmandens kompetencebehov i fremtiden (en GAB-analyse) giver landmanden et godt udgangspunkt for at overveje en relevant kompetenceudvikling af både sig selv og medarbejderne.

Landmanden kan aktivt bruge resultatet af analysen i sit MUS-arbejde, og når han skal rekruttere nye medarbejdere.

Find værktøjer til [MUS](#)-arbejdet og læs mere om [rekruttering](#) på LandbrugsInfo.

Landmanden som virksomhedsleder

Men det handler ikke kun om medarbejderne. Også landmanden er nødt til at se nærmere på sin egen rolle som virksomhedsleder, når virksomheden f.eks. som følge af en ny strategi går ind i en vækstfase.

I løbet af implementeringen vil landmanden blive udfordret til at agere mere som

virksomhedsleder og skal som vist i diskussionen ovenfor af de fem principper for god implementering finde svaret på overvejelser som:

1. Kan virksomheden organiseres bedre? (overvejelse i forbindelse med princip 3)
2. Hvordan skal ledelse og motivation af medarbejderne håndteres? (overvejelser i forbindelse med princip 5)
3. Hvordan kan de risikofaktorer, som kunne sætte en stopper for virksomheden, håndteres? (jf. risikoanalysen i analysefasen af strategiarbejdet)
4. Hvordan skal der arbejdes systematisk med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere samt med rekruttering og fastholdelse af gode medarbejdere? (overvejelse i forbindelse med princip 5)
5. På hvilken måde ønsker landmanden støtte, f.eks. fra dig som rådgiver (overvejelse i forbindelse med alle 5 principper for god implementering)

Der er desværre en tendens til, at mange landmænd ikke i tide indser, at de har brug for at indføre en ny arbejdsdeling i virksomheden. Det resulterer undertiden i, at de får taget dyre og meget uheldige strategiske beslutninger, eller at de slet ikke får taget de strategiske beslutninger, som er nødvendige, for at deres virksomhed forbliver konkurrencedygtig i fremtiden. Enhver god implementering starter med en god strategiproces.

Når du og landmanden har forholdt jer til de fem principper for implementering, er I klar til at smøge ærmerne op og komme i gang med at implementere.