

» DINE KONTAKTER

Strategi



Specialkonsulent William Schaar Andersen
tlf. 8740 5179
wis@seges.dk

Strategi og forretningsudvikling



Chefkonsulent Ivan Damgaard
8740 5036
ivd@seges.dk



Afdelingsleder Kristian Skov
8740 5580
ksp@seges.dk

Forretningsudvikling



Chefkonsulent Gustaf Bock
87405046
gub@seges.dk

Ledelse af medarbejdere



Seniorkonsulent Jørgen Kroer
8740 5108
jko@seges.dk



Specialkonsulent Jette Nissen
8740 5196
jtn@seges.dk



Specialkonsulent Vibeke Fladkjær Nielsen
8740 5514
vfn@seges.dk



Arbejdsmiljøkonsulent Christina Edstrand
8740 5560
cae@seges.dk

ER DIN LANDMAND UDFORDRET?

*Brug SEGES' nye værktøjer inden for
strategi, ledelse og forretningsudvikling
til at hjælpe ham videre*





RÅDGIVNING MED VÆKST



”

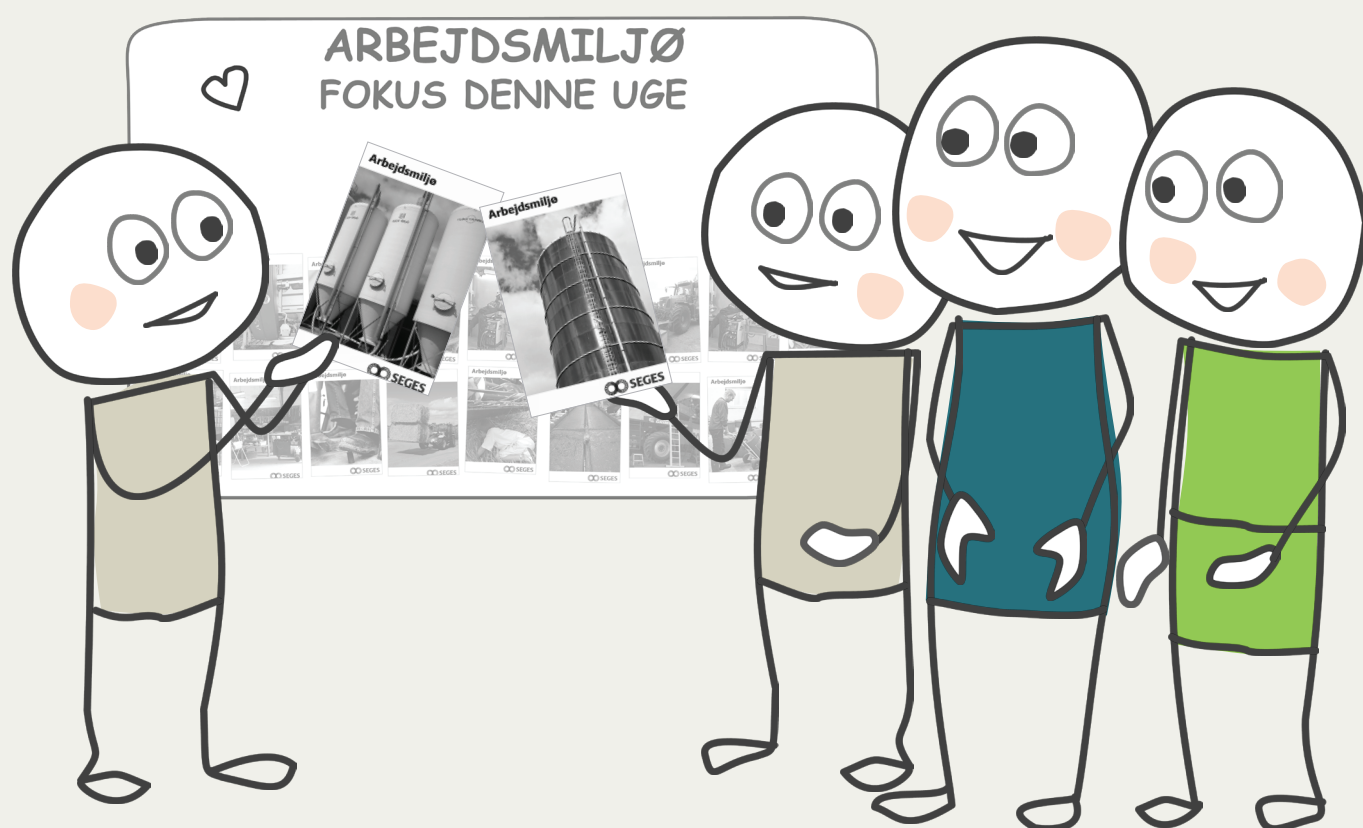
Landmænd bliver stadig mere direktører, og rådgivningsvirksomhedens opgave er at yde den sparring og strategiske rådgivning, der gør landmænd i stand til at orkestrere og udvikle en landbrugsvirksomhed med mange ansatte og flere driftsenheder.

Torben Jensen, administrerende direktør i SAGRO

KUNNE DU TÆNKE DIG AT VIDE MERE?

Bliv introduceret til de sidste nye værktøjer inden for strategi, ledelse af medarbejdere og forretningsudvikling, få et kompetenceløft og implementér værktøjerne i rådgivningen.

Kontakt os, så vi sammen kan aftale form og indhold på et infomøde. ”



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Få sikkerheden frem i lyset

Landbruget er en af de brancher, hvor der sker flest arbejds- og dødsulykker. Men det kræver ikke dyre investeringer at forebygge ulykkerne. Viden, planlægning og god instruktion af de ansatte kan også gøre det. Magneter med fokus på arbejdsmiljø er et godt værktøj.

Landmanden har som arbejdsgiver pligt til at lave en APV og opdatere den mindst hvert tredje år. Midt i travlheden med de daglige gøremål kan det være svært også at tænke i sikkerhed. Men landmanden har en ledelsespligt til at have fokus på arbejdsmiljø og sikkerhed.

Arbejdsmiljømagneterne gør det let og enkelt at få sikkerhed på dagsordenen på tavlemøderne. Magneterne har billeder af forskellige potentielt farlige arbejdsituationer i en landbrugsvirksomhed og er nemme at afkode. Hænger de på tavlen, er de lige ved hånden. Ved at trække forskellige magneter frem kan både ejer og medarbejdere sætte fokus på forskellige emner eller situationer.

”

Jeg har erkendt, at der skal fokus på sikkerheden.

Landmand

Efter at en medarbejder for nylig var tæt på at få hånden knust i en ulykke, har landmanden kontaktet sin rådgiver. Nu vil han have idéer til, hvordan han sikrer, at han selv og medarbejderne holder fokus på sikkerheden.

Landmandens udfordring er, at flere af de danske medarbejdere har vanskeligt ved at læse og skrive. Det gælder også de udenlandske ansatte. Flere af dem taler dansk, men de har svært at skrive en besked på dansk. Også på engelsk kniber det.

”

Magneterne giver det rette fokus på sikkerheden, og så er de lette at bruge.

Rådgiver

Landmandens rådgiver ved, at mange landmænd synes, det er svært at have fokus på sikkerheden, når opgaverne skal udføres. Men han ved også, at **arbejdsmiljømagneterne** fungerer rigtig godt på ugentlige tavlemøder. Også når sproglige barrierer skal nedbrydes.

Han anbefaler, at landmanden bruger **arbejdsmiljømagneterne** til at få fokus på både arbejdsmiljø og sikkerhed, og understreger, at magneterne skal sættes i tale på ugentlige tavlemøder. Medarbejderne bliver automatisk mere interesserede i et sikkert arbejdsmiljø, når de inddrages i diskussioner og beslutninger.

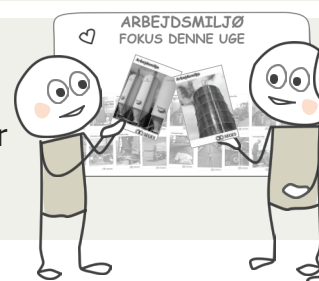
Rådgiveren peger på, at landmandens øgede fokus på både sikkerhed og arbejdsmiljø vil resultere i færre ulykker og sygedage. Ved at tale om nærvædsulykker med medarbejderne, kan landmanden forhindre den rigtige ulykke i at ske. Men der er flere gevinster at hente. Medarbejderne får også et bedre overblik over deres arbejdsopgaver. Det sparer dem for tid og reducerer risikoen for fejl.

Landmanden kommer i gang med at bruge **magneterne** og finder hurtigt ud af, at de også er et rigtig godt værktøj til arbejdet med handlingsplanerne i APV-mappen og til de lovpligtige årlige arbejdsmiljødrøftelser.

”

Det er blevet mere legalt at diskutere, hvordan vi udfører opgaverne mere sikkert.

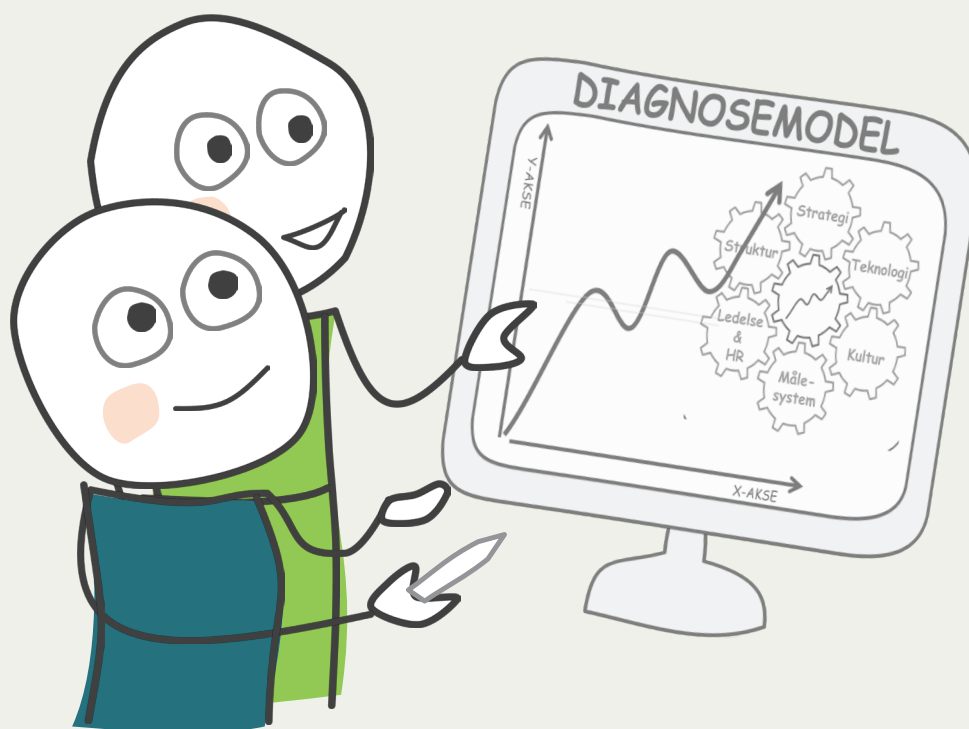
Landmand



3

CODE RÅD

- Anbefal landmanden at bruge magneterne, når der skal ekstra fokus på sikkerheden i en opgave
- Understreg, at magneterne sender et signal om, at landmanden ønsker fokus på sikkerheden
- Forklar, at han kan bruge dem til APV'en og den årlige arbejdsmiljødrøftelse



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Tag temperaturen på organisationen

Hvordan fungerer samspillet mellem de enkelte dele af virksomheden? Griber tandhjulene ind i hinanden, som de skal? Med **diagnosemodellen** kan du udfordre landmanden til bedre at se, hvordan hans landbrugsvirksomhed er skruet sammen organisatorisk.

Enhver virksomhed består af en række delelementer: teknologi, struktur (organisering og vidensflow), kultur, målesystemer, ledelse og HR samt strategi. De er indbyrdes afhængige og påvirker derfor hinanden i positiv eller negativ retning.

Indfører landmanden en ny opgave i organisationen, eller ændrer han på en opgave eller et mål, vil det i et eller andet omfang påvirke de andre elementer. Det kalder måske på ny teknologi, en ændring i kulturen eller et brush-up af Ledelse og HR-delen i form af udvikling af medarbejderne. Det er ikke usædvanligt, at bedrifter med et ens setup, leverer vidt forskelligt. Fordi de netop leverer forskelligt på de enkelte delelementer.

”

Jeg har brug for at kende min organisation bedre.

Landmand

En konventionel mælkeproducent har lyst til at arbejde med strategi. Hans virksomhed har en sund økonomi og 10 medarbejdere. Alt kører tilsyneladende som smurt i olie. Men kunne han og medarbejderne alligevel gøre det bedre? Det spørgsmål vil han gerne finde svaret på sammen med sin rådgiver.

Landmanden fortæller åbent rådgiveren, at han ønsker at lave en organisationsanalyse. Han regner med, at analysen kan udpege nogle relevante strategiske indsatsområder, som de kan arbejde med, når de går i gang med strategiarbejdet.

”

Diagnosemodellen fungerer rigtig godt som dialog- og analyseværktøj.

Rådgiver

Rådgiveren gennemgår de enkelte delelementer i **diagnosemodellen** et efter et. Han interviewer landmanden, stiller spørgsmål til hvert element og holder løbende elementerne op mod hinanden. Modellen viser sig at være let både at forklare og forstå.

Det giver især brændstof til samtalen, når talen falder på kultur, struktur og målesystemer. Hvordan skabes virksomhedskulturen og af hvem? Hvordan flyder informationerne mellem medarbejdere og ledelse? Og måles medarbejderne på, om de er gode til at samarbejde eller skabe de aftalte produktionsresultater?

Et stykke ind i samtalen bliver det klart, at hverken medarbejdere eller mellemlider får tilstrækkelig information til at kunne løse deres arbejdsopgaver optimalt.

Vigtigst for landmanden er det dog at finde ud af, at han med fordel kan indføre målesystemer, som klart viser medarbejderne, hvad de bliver målt på. I den efterfølgende strategiproces bliver målesystemer derfor en vigtig indsats.

Rådgiver og landmand sætter også fokus på ledelse og lederstil som et middel til at skabe resultater og realisere virksomhedens strategiske mål.

”

Jeg fik konkret input til, hvordan min ledelse og lederstil virker.

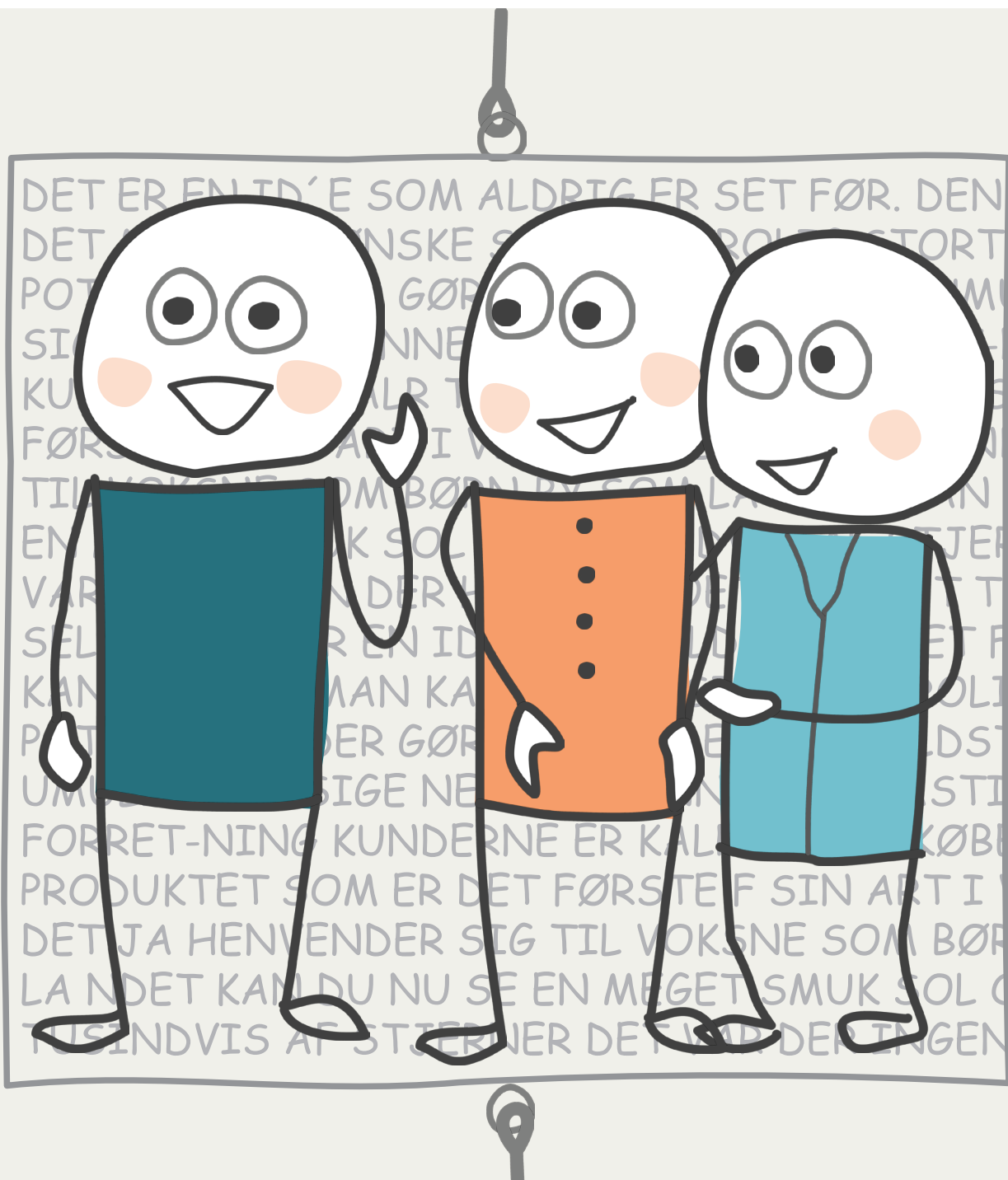
Landmand



3

CODE RÅD

- Forklar diagnosemodellen for landmanden
- Kom omkring alle delelementer i diagnosemodellen
- Find i samarbejde med landmanden konkrete eksempler på, hvordan delelementer som f.eks. struktur, teknologi og ledelse påvirker hinanden positivt eller negativt



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

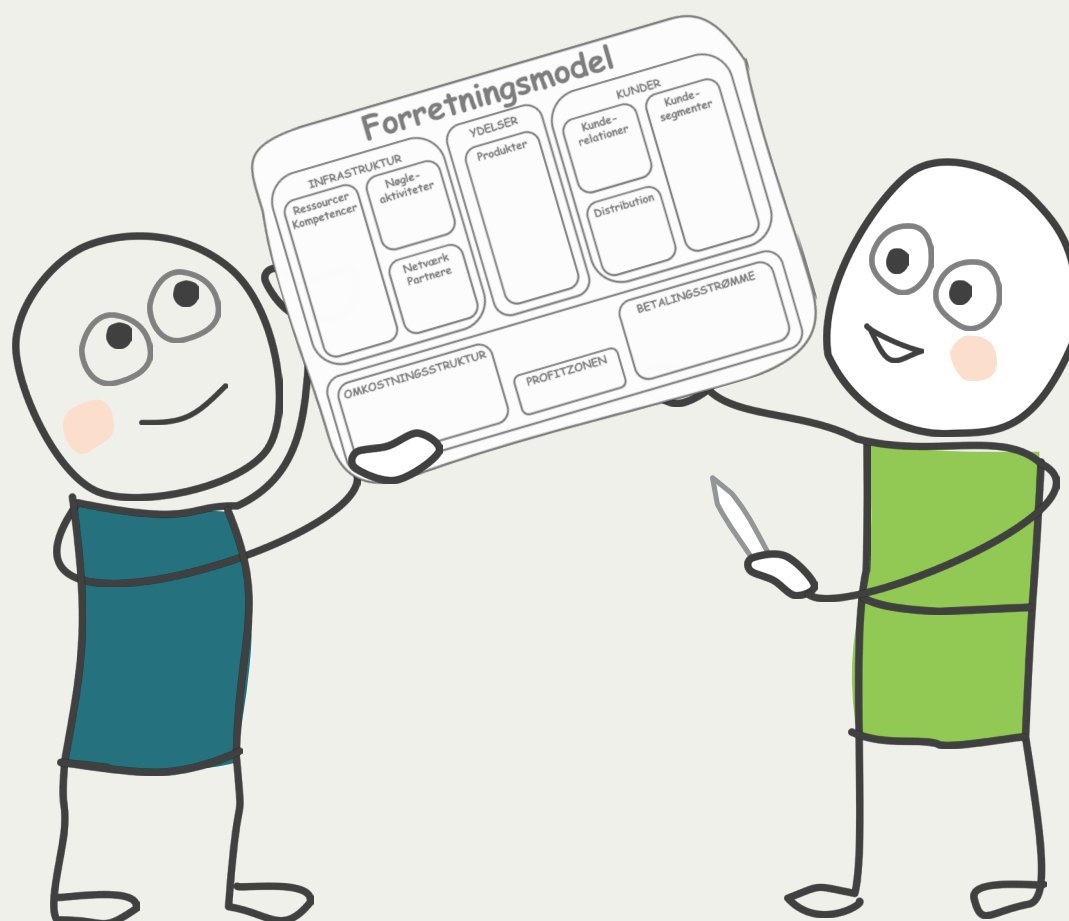


"

"

"

3



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

LDP 2020



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Skær idéen til med forretningsmodellen

Enhver forretningsidé skal kvalificeres. Hvem er kunderne? Hvilket produkt har de brug for? Og hvordan producerer landmanden det produkt, kunderne efterspørger? Arbejdet med **forretningsmodellen** fortæller dig og din landmandskunde, om business casen holder.

Når landmanden har fået en fantastisk forretningsidé, bruger du **forretningsmodellen** til at guide ham igennem alle relevante overvejelser. Vær opmærksom på at komme rundt i alle hjørner af modellen. Efter den første hurtige gennemgang af **forretningsmodellen** står I med en business case for hans forretningsidé. Business casen viser, om landmanden kan tjene penge på sin idé.

Giver business casen ham grønt lys til at arbejde videre med idéen, bruger I nu **forretningsmodellen** til at komme endnu mere i dybden med en analyse af f.eks. markedet, virksomhedens organisation, budget og planlægning.



Forretningsmulighederne er der.

Landmand

En planteproducent har investeret i en ny ejendom. Jorden skal dyrkes, så meget ved han. Han er dog ikke helt sikker på, hvad bygningerne skal bruges til, men han ser flere oplagte forretningsmuligheder. Han kontakter derfor sin lokale rådgiver.

Med udgangspunkt i **forretningsmodellen** hjælper rådgiveren ham med at vurdere idéerne. Værktøjet sætter rådgiver og landmand i stand til systematisk og effektivt at forholde sig til mulighederne. Landmanden bruger også forretningsmodellen, når han kommunikerer med sine tætte samarbejdspartnere.



Det bliver tydeligt, hvor forretningsmodellen ikke matcher forretningsidéen.

Rådgiver

Rådgiveren udfordrer landmanden til at se nærmere på alle relevante områder af virksomheden. Arbejdet med **forretningsmodellen** giver landmanden overblik og viser ham, hvor hans nuværende forretningsmodel ikke matcher de forretningsidéer, han prøver af på sin rådgiver.

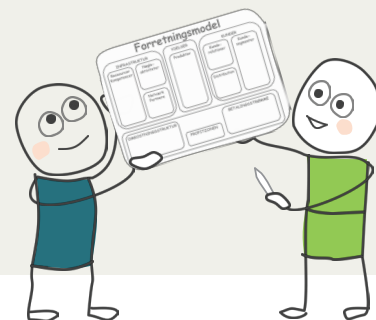
Han er f.eks. nødt til at se på, hvordan hans virksomhed er skruet sammen organisatorisk. Stiller virksomhedens organisation barrierer op for, at han kan føre sine forretningsidéer ud i livet? Er de rigtige ressourcer til stede i virksomheden? Bliver de brugt rigtigt? Og skal landmanden sætte nye samarbejdspartnere i spil for at udvikle en ny forretningsmodel?

Efterhånden, som rådgiver og landmand arbejder sig igennem forretningsudviklingens syv faser, får landmanden større indsigt i, hvad forretningsidéerne kræver af de forskellige dele af hans forretning. **Forretningsmodellen** hjælper dermed rådgiver og landmand med at afklare, hvilken forretningsidé der er mest levedygtig.



Arbejdet med forretningsmodellen har givet mig fokus og inspiration.

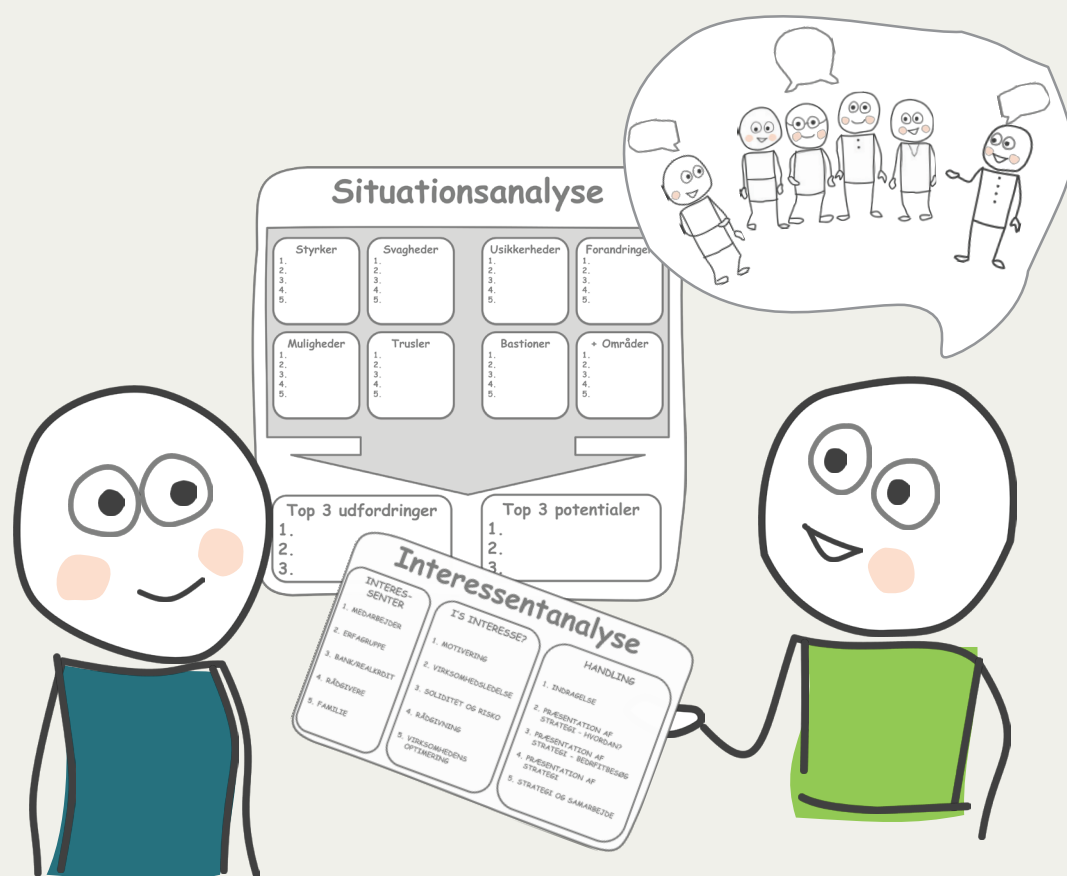
Landmand



3

CODE RÅD

- Kom omkring alle faser i forretningsudviklingen, når det er relevant for landmandens forretningsidé
- Brug første gennemgang af forretningsmodellen til at levere business casen
- Når business casen er positiv, så brug værktøjet til at fortælle, hvor landmandens forretningsmodel ikke matcher forretningsidéen



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Giv landmanden et overblik over bedriftens nu-situation

Interview 3-5 af landmandens interessenter. Deres forskellige input er med til at udpege virksomhedens potentialer og udfordringer. Det giver situationsanalysen, som sætter rammen for strategiarbejdet, et solidt fundament at stå på.

Interessentanalysen er et stærkt og virkelighedsnært værktøj, fordi det tager udgangspunkt i, hvordan landmandens vigtigste interessenter oplever virksomheden. Deres perspektiv er med til at give et hurtigt overblik over virksomhedens situation.

Bidraget kun landmanden med sin viden om nu-situationen, kommer **situationsanalysen**, i form af den udvidede SWOT, ikke altid omkring alle hjørner. Det kan være svært for landmanden at se sin egen virksomhed udefra og ind. Han kan let stirre sig blind på bestemte detaljer. Men ved at interviewe hans vigtigste interessenter, såvel interne som eksterne, skaber du et nuanceret billede af virksomheden og kan sætte turbo på strategiarbejdet.



**Interessentanalysen
gav mig et wakeup-call.**

Landmand

En mælkeproducent med fem medarbejdere føler sig overbebyrdet med arbejde. Arbejdsugen ligger på 60+ timer om ugen. Han har det allerbedst, når han er inde over de fleste, også mindre, beslutninger. Men efterhånden er han så dybt begravet i hverdagens udfordringer, at han ikke kan finde tiden til at lægge en langsigtet plan for, hvordan hans virksomhed bevarer konkurrenceevnen. Handlingslammelsen er begyndt at indfinde sig.

Han kontakter sin rådgiver, som gerne vil hjælpe ham med at lave en strategi.



Vi sætter fingeren på udfordringerne ved hjælp af interessentanalysen.

Rådgiver

Rådgiveren og mælkeproducenten udpeger sammen tre eksterne interessenter. Valget falder på dem, fordi de hver især kan bidrage med forskellige vinkler på landmandens virksomhed. Blandt de **interne interessenter** udvælges landmanden og hans ægtefælle.

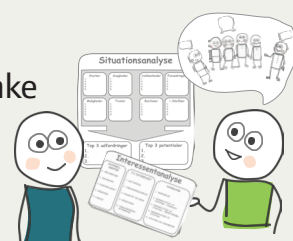
Rådgiveren gennemfører telefoninterview af de **eksterne interessenter**. Han bruger 30 minutter på hvert interview. Herefter gælder det de interne interviews. Samtalen med landmanden fokuserer på, hvordan medarbejderne er organiseret. Landmanden bliver klar over, at han har svært ved at uddelegere ansvar, og at han bliver nødt til at tænke ansvarsområder og rollefordeling helt anderledes. Han svejser med andre ord for meget inventar og glemmer at tage direktørkasketten på. Rådgiver og landmand kommer også omkring ledelsestil og rekruttering af nye medarbejdere.

På et efterfølgende møde præsenterer rådgiveren sin **situationsanalyse**. Den udvidede SWOT indeholder interessenternes input og viser virksomhedens styrker og svagheder samt trusler og udfordringer. Ledelse udpeges som et af de områder, landmanden skal arbejde med strategisk, for at få virksomheden til at performe optimalt.



Jeg kan se nu, at jeg skal tænke ansvarsområder og rollefordeling helt anderledes.

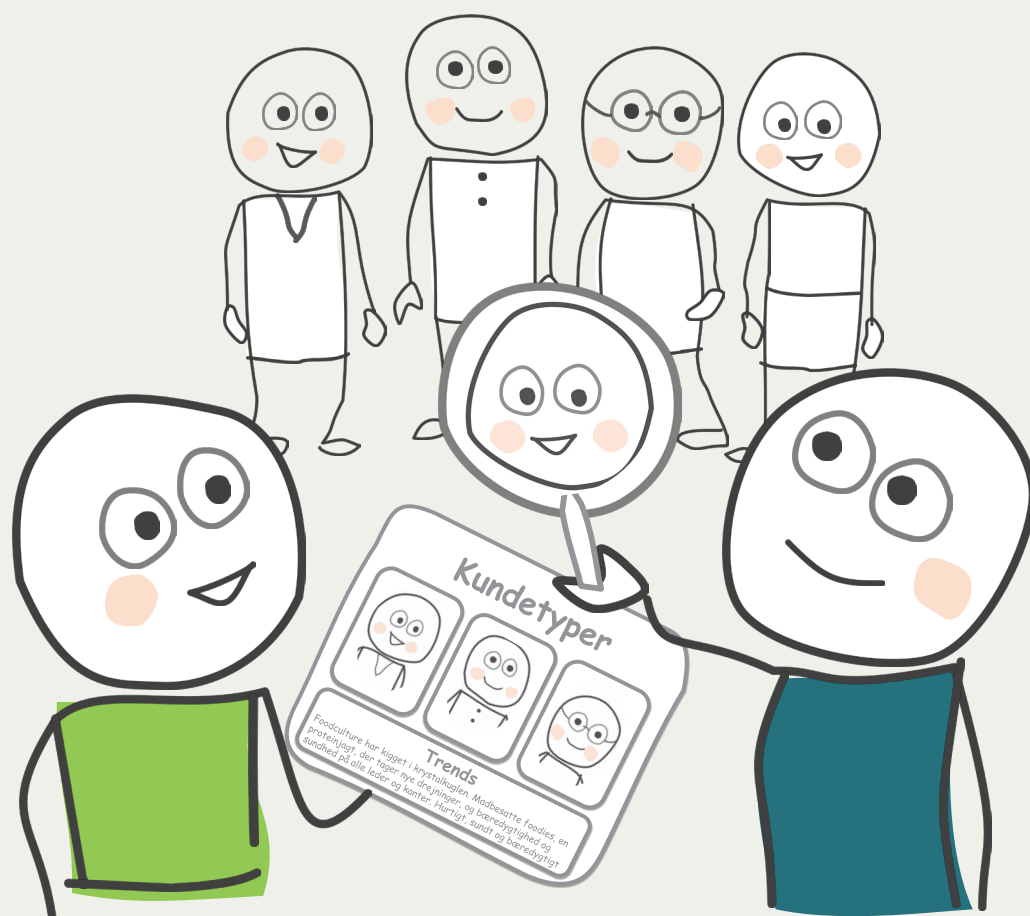
Landmand



3

CODE RÅD

- Vælg både interne og eksterne interessenter, da det skaber erkendelse hos landmanden på forskellige områder
- Overvej, hvordan du bedst præsenterer analysens resultater, så landmanden får den 'perfekte' forstyrrelse
- Vær tydelig i din kommunikation af, hvilke handlinger landmanden skal sætte i gang



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Landmanden skal være skarp på, hvem kunderne er

Når landmanden afprøver business casen for et nyt produkt, skal han undersøge, om produktet giver kunderne værdi og opfylder deres behov. Det giver kundetypernes karaktertræk et praj om.

Brug værktøjet **Kundetyper** til at hjælpe din landmandskunde med at vurdere potentialet for hans nye produkt. Værktøjet ser nærmere på syv **kundetyper**: skeptikeren, den traditionelle, den uengagerede eller den nemhedsorienterede forbruger, individualisten, idealisten og, endelig, den fællesskabsorienterede, engagerede forbruger.

De syv **kundetyper** har hver deres karakteristika, som bestemmer, hvilke fødevarer de foretrækker. Går de efter danske, økologiske, sunde eller lokale råvarer? Eller vil de bare have fødevarer af høj kvalitet? Laver de mad fra bunden? Eller går de efter færdigretter eller bæredygtig mad?

Det er alt sammen med til at bestemme, om de vil købe landmandens produkt.

”

Jeg ved ikke, om andre køber min idé.

Landmand

Landmanden investerede i foråret i en naturskøn ejendom uden for Aarhus. Hun vil lave et fællesskabslandbrug til byboere. Men hvem er med på idéen? Er der interesserede nok? Og vil de betale for det koncept, hun tilbyder?

Hun har allerede sat fingeren på de top fem-udbytter, et fællesskabslandbrug kan tilbyde forbrugerne. Men hun har endnu ikke overvejet, hvilke kundetyper der matcher hendes produkt. Hun ved heller ikke, hvilke segmenter inden for kundetyperne hun specifikt henvender sig til.

”

Forretningsidéen skal kvalificeres.

Rådgiver

Rådgiveren bruger sammen med landmanden værktøjet **Kundetyper** til at vurdere hendes idées potentiale. Alle produkter har en slutbruger. Og hendes forretningsidées succes afhænger helt af, at hun tænker slutbrugerens ønsker og behov ind i konceptet.

Sammen med rådgiveren analyserer hun sig frem til, hvem de potentielle kunder er. Idealisten, individualisten og den fællesskabsorienterede, engagerede forbruger er oplagte kandidater.

De undersøger **kundetypernes** karaktertræk for at finde ud af, hvordan konceptet giver kunderne værdi. De ser også på, hvilke fordele og ulemper kunderne vil opleve ved hendes koncept. Og sammenligner med eventuelle konkurrenters produkter.

Rådgiveren anbefaler, at landmanden segmenterer kundetyperne yderligere efter geografi og husstandsindkomst. Først da kan hun lande på, hvem der hører til i den snævre målgruppe for hendes koncept. Det handler om at komme spadestikket dybere i analysen. Hvor i Aarhus by finder hun forbrugere med grønne fingre og med råd og lyst til at købe sig ind i et fællesskabslandbrug? Det skal de finde svaret på.

Landmanden skal også tage stilling til, om hendes koncept skal markedsføres direkte til forbrugerne eller via en relevant udbyder. Først nu er hun klar til at sætte en målrettet kampagne i gang.

”

Nu ved jeg, at business casen for min forretningsidé holder.

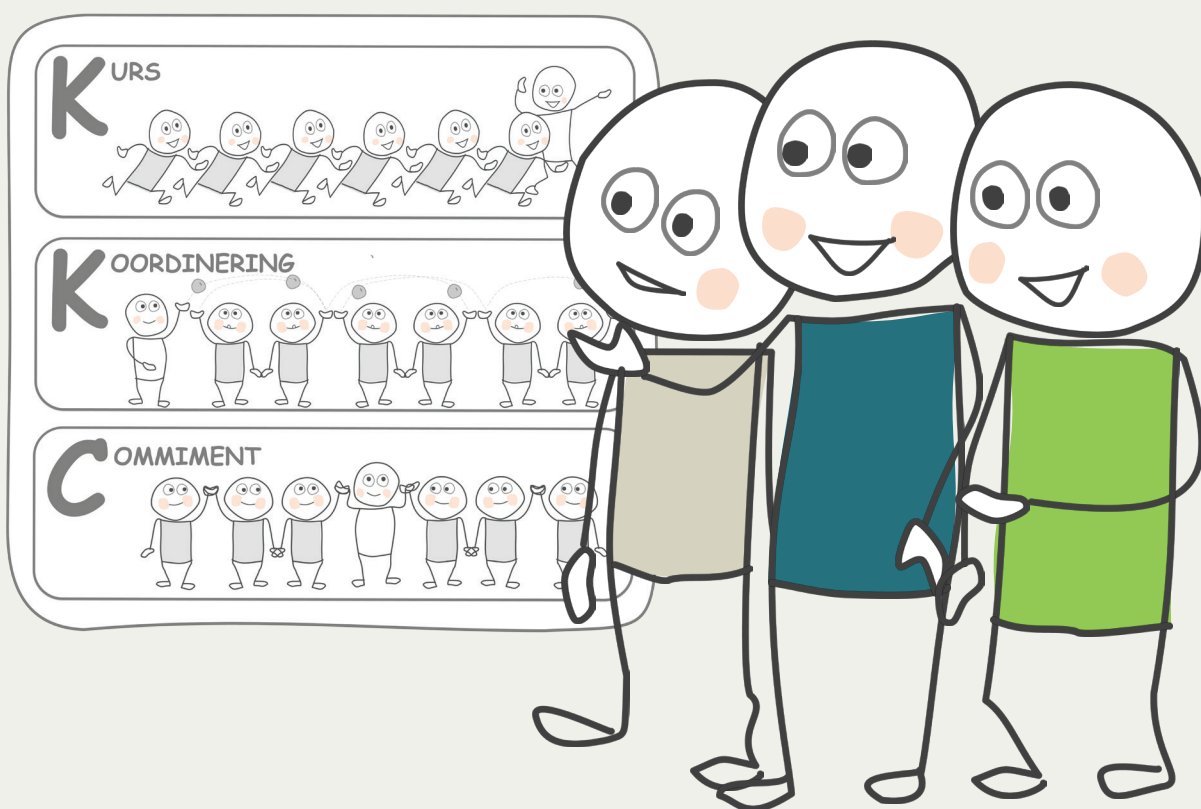
Landmand



3

CODE RÅD

- Vurder forretningsidéens potentiale med værktøjet Kundetyper
- Segmentér kundetyperne efter variablene geografi, demografi, psykografi og adfærd
- Undersøg også konkurrenterne og find den bedst mulige markedsføringskanal



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Hjælp landmanden med at få overblik over sin ledelse

God ledelse handler om at skabe **Kurs, Koordinering og Commitment** blandt medarbejderne. Er der enighed om retningen, er fordelingen af ansvar og roller i organisationen tydelig, og er medarbejderne motiverede, kommer resultaterne (næsten) af sig selv.

Har landmanden mistet overblikket, kan du med udgangspunkt i værktøjet spore ham ind på, hvilke ledelsesopgaver han skal have fokus på hvornår. Det sætter ham i stand til at bakke medarbejderne op på den rigtige måde, så virksomheden når sine mål og skaber de ønskede resultater.

Hvis landmandens ledelsesindsats skal have effekt, skal der fokus på alle tre elementer: **Kurs, Koordinering og Commitment**. Erfaringen siger, at det i praksis ofte kun er et eller to af elementerne, der er sat tilstrækkeligt i spil i virksomheden.

”

Jeg har mistet gnisten.

Landmand

En landmand fortæller sin rådgiver, at han mangler overblik og konstant er bagefter, fordi han ikke kan levere på sine opgaver. Han er efterhånden tæt på at miste gejsten, og hans familie er begyndt at blive bekymret for ham.

Undervejs i samtalen bliver det klart, at landmanden kæmper med nogle helt konkrete udfordringer: Han har gang i flere store projekter, samtidig med at et par medarbejdere er rejst, en anden medarbejder er langtidssygemeldt, og der har været sygdom i besætningen.

”

Det handler ofte om at dele ledelsesopgaven op i mindre dele.

Rådgiver

Rådgiveren tager fat i at analysere nu-situationen hos landmanden. Hvor det brænder allermost på? Er kursen tydelig? Er medarbejdernes ansvar og roller klart fordelt? Og er motivationen hos medarbejderne i top?

Rådgiveren får landmanden til at forholde sig til alle tre elementer ved nysgerrigt og tålmodigt at spørge ind til status quo. Der tegner sig hurtigt et billede af ledessituationen i virksomheden. Alle medarbejdere, nye som gamle, har stort **Commitment**. **Kursen** slingrer heller ikke nævneværdigt. Dog trænger den strategiske retning til at blive børstet af, når overskuddet er til det.

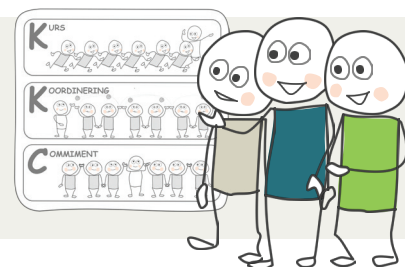
Den største ledelsesmæssige udfordring viser sig at ligge i elementet **Koordinering**. Midt i travlheden har landmanden glemt alt om arbejdsplaner, mødestruktur og tid på kontoret. Landmanden finder sammen med rådgiveren frem til, hvordan han bringer **Koordineringen** tilbage på sporet. Han har fået overblikket tilbage, fordi hans ledelsesbehov nu er delt op i mindre, mere spiselige dele.

Da landmand og rådgiver tre måneder senere holder møde, føler landmanden sig klar til at arbejde med **Kursen**.

”

Jeg fik overblikket og energien tilbage.

Landmand



3

CODE RÅD

- Tegn en cirkel med de tre elementer Kurs, Koordinering og Commitment
- Notér landmandens kommentarer under hvert element
- Hjælp landmanden med at udpege konkrete handlinger, som løser hans ledelsesudfordring



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Støt landmanden i at forandre sin ledelse

Landbrugsvirksomhederne er vokset i de senere år. Det gælder også medarbejderstaben, og det har sat landmanden som leder under pres. Med værktøjet **Skab og fasthold forandringer** giver du landmanden indsigt i, hvordan han tilpasser sig sin nye lederrolle.

Med flere medarbejdere følger et stigende antal ledelsesopgaver. Det kan ikke undgås. Men er landmanden ikke klar over, hvilket ledelsesansvar der følger med en større medarbejderstab, sidder han måske fast i gamle vaner og mønstre, som hører tiden med færre medarbejdere til.

Med værktøjet **Skab og fasthold forandringer** hjælper du landmanden til at erkende, hvordan hans lederrolle har ændret sig, så han kan forandre sin måde at være leder på. Samtidig giver du ham redskaberne til at fastholde forandringen.

”

Bedriften er ved at vokse mig over hovedet.

Landmand

Over en årrække har en mælkeproducent bygget til og udvidet produktionen, og medarbejderne er blevet flere. Der har ganske enkelt været brug for flere hænder til at klare alle arbejdsopgaverne.

Efter at medarbejderstaben er kommet op på 10, er landmanden blevet opmærksom på, at samarbejdet mellem medarbejderne er ekstra udfordret. Kommunikationen flyder ikke helt så let som tidligere, og han har fået sværere ved at overskue medarbejdernes opgaver. Nogle gange betyder det, at han tager beslutningerne på et for løst grundlag. Tiden er simpelt hen for knap, og han ved ikke, hvordan han skal lave om på tingene.

”

Jeg siger ikke, hvad problemet er. Landmanden erkender det selv.

Rådgiver

Rådgiveren skal igennem fem faser for at hjælpe landmanden. Der skal feltarbejde, selverkendelse, forandringsværktøjer, implementering og opfølgning til.

Under feltarbejdet følger rådgiveren med i hverdagen. Han deltager, observerer og spørger ind til, hvorfor medarbejdere og landmand gør, som de gør. Det giver indblik i, hvor landmanden kan forbedre sin ledelse, og sætter gang i hans selvrefleksion.

Så tager rådgiveren fat i selverkendelsen. Via uddybende spørgsmål fra rådgiveren indser landmanden, hvad han er god til som leder, og hvor han er udfordret. Skoen kan trykke mange forskellige steder. Det kunne f.eks. handle om, at landmanden har svært ved at uddelegere.

Herefter kommer forandringsværktøjerne i spil. Rådgiveren beder landmanden om at vælge, hvilke områder han ønsker at forandre.

For at implementere de forandringer, som landmanden har besluttet at sætte i gang, etablerer rådgiveren såkaldte 'øvebaner'. De nedbryder forandringen i små skridt, som landmanden over, indtil der er skabt en vedvarende forandring.

I opfølgningen kommer rådgiveren på besøg på bedriften for at se, om landmanden anvender øvebanerne.

”

Jeg øver mig hver dag på min nye lederrolle.

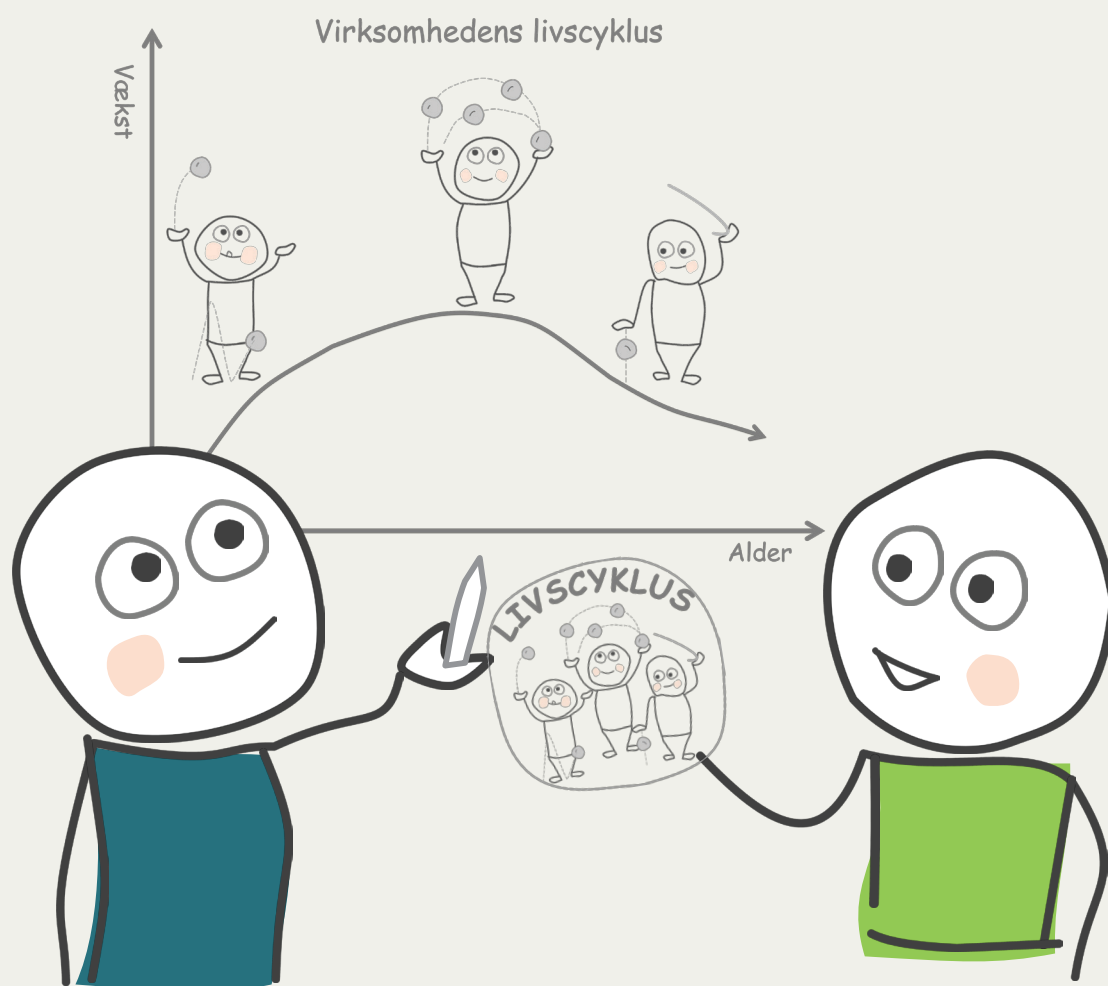
Landmand



3

CODE RÅD

- Gennemfør alle fem faser hos landmanden: feltarbejde, selverkendelse, forandringsværktøjer, implementering og opfølgning
- Hav fokus på, at landmandens selverkendelse er alfa og omega
- Forbered landmanden på, at han skal øve sig hver dag



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Står landmanden i et vadested med sin virksomhed?

Passer organisationen ikke helt til den retning, landmanden ser for sig? Værktøjet **Virksomhedens livscyklus** kan hjælpe dig og din landmandskunde med at identificere, om hans virksomhed er klar til næste udviklingsfase.

En virksomhed gennemgår fem faser i sin levetid. I hver fase bringer vækst og udvikling virksomheden videre til først en ledelseskrisen og derefter næste udviklingstrin. Erfaringen viser, at ejere undertiden leder deres virksomhed, som om den befinder sig i en anden fase end den, virksomheden rent faktisk er i.

Brug **virksomhedens livscyklus** til at analysere, om landmandens virksomhed er klar til næste fase, når hans organisation knager i fugerne. Det giver ham tid til at forberede virksomheden på at klare krisen og komme sikkert over i en ny periode med succes og stabilitet.



Hvor er virksomheden på vej hen?

Landmand

En svineproducent og hans kone er pressede økonomisk og har 10 medarbejdere, som de føler sig ansvarlige for. Virksomheden er vokset, uden at de helt har fået overvejet, hvilke konsekvenser det har haft for deres ledelse og organisationen.

Ejerne fornemmer nu, at de ikke længere har 100 procent føling med virksomhedens udvikling. De beslutter sig for at få deres rådgiver til at hjælpe dem med en analyse. Forventningen er, at analysen kan give dem en rettesnor for, hvor deres udfordringer ligger. Rådgiveren laver først en Udvidet SWOT-analyse og lægger dernæst **virksomhedens livscyklus** på bordet.



Vi fik snakket om, hvad god ledelse er på de forskellige udviklingstrin.

Rådgiver

Det falder ejerne let at arbejde med faserne i værktøjet. Det går op for dem, at deres virksomhed ikke befinder sig i den fase, de troede, og at deres ledelse slet ikke passer til virksomhedens udvikling, fordi de leder den, som om den befinder sig i en tidligere fase.

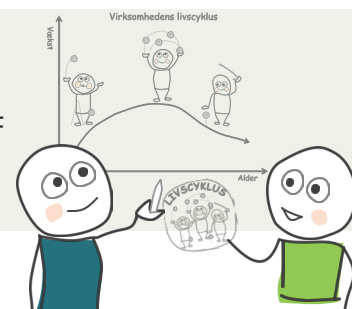
Virksomheden er i fasen 'Vækst via delegering'. Ejerne selv hænger derimod fast i de to første trin, som handler om vækst via kreativitet og retning. Deres virksomhed har bevæget sig fra første til tredje fase, uden at de har fået reflekteret over det. Deres ledelse er derfor heller ikke fulgt med. Uddelegering af dele af ledelsesopgaven til ledende medarbejdere sættes på dagsordenen i samarbejde med rådgiveren. Ejerne opstiller mål, og konkrete aktiviteter aftales.

Men diskussionen af, hvad det som leder kræver at drive en virksomhed som deres, har bragt et andet, og mere ømtåleligt, emne på banen: Ønsker ejerne i det hele taget den type virksomhed, de har skabt? Analysen via **virksomhedens livscyklus** viser, at deres strategiske mål for virksomheden er forskellige, og at de mangler en fælles retning. De har brug for en klar strategi og klare strategiske mål.



Vi fik nyt og tiltrængt input til vores ledelse af virksomheden.

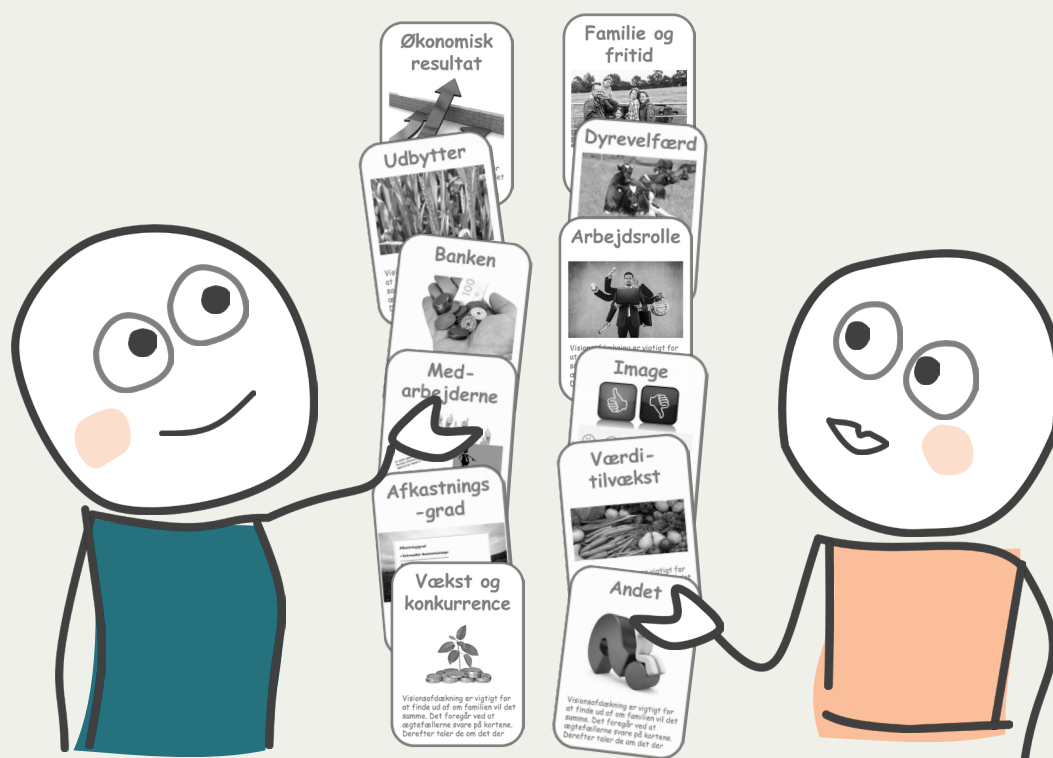
Landmand



3

CODE RÅD

- Sæt Virksomhedens livscyklus i spil, når landmanden mangler overblik over sin virksomheds udvikling
- Brug værktøjet til at diskutere emner som ledelse, rapportering, uddelegering, koordinering og kommunikation med kreditgivere sammen med landmanden
- Anvend Virksomhedens livscyklus sammen med andre værktøjer



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



En fælles vision udstikker retningen for virksomheden

Skal virksomhedens strategiske retning være klar og tydelig, skal ejerne have en fælles vision. Brug visionsafdækningen til at lade landmanden og hans ægtefælle afstemme forventninger og sætte en fælles kurs for virksomheden og medarbejderne.

Måske synes den ene ægtefælle, at de bruger for lidt tid på MUS-samtaler. Måske har de forskellige holdninger til, hvor meget arbejdslivet skal fylde i hverdagen. Værktøjet **Visionsafdækning** skaber afklaring mellem ægtefællerne. Det består af tolv visionskort, som skal rangeres. Ægtefællerne prioriterer kortene efter, hvor vigtige de er for dem. Visionskortene sætter forskellige emner på dagsordenen – lige fra 'Mere tid til familien' til 'Vækst som konkurrenceparameter'.

Med udgangspunkt i deres forskellige prioritering hjælper du ægtefællerne med at skabe et fælles billede af virksomhedens udvikling de næste 5-7 år. Det sætter dem i stand til at motivere deres ansatte til at gå i samme retning.

”

Vi ser udviklingen af virksomheden forskelligt.

Landmand

Mælkeproducenten og hans ægtefælle er begge meget involverede i ledelsen af virksomheden. Han mangler, sådan som ægtefællen ser det, fokus på familien. Landmanden derimod kunne sagtens bruge endnu mere tid i stalden sammen med medarbejderne.

De er blevet opmærksomme på, at deres forventninger til dagligdagen er forskellige. Samtidig er tiden i det daglige knap. De når ikke rigtig at diskutere, hvilke udviklingsmuligheder de hver især ser for virksomheden. Behovet for en afklaring presser sig på. De kontakter deres rådgiver for at få hjælp til at sætte retningen.

”

Visionskortene gør det helt naturligt, at jeg spørger ind til det, der virkelig betyder noget.

Rådgiver

Rådgiveren udleverer et sæt med tolv visionskort til de to ægtefæller og beder dem om at prioritere visionskortene uafhængigt af hinanden. Herefter samles de ved samme bord, og den fælles prioritering af kortene kan begynde.

Det viser sig hurtigt, at især visionskortet 'Mere tid til familien' giver brændstof til diskussionen. Rådgiveren spørger ægtefællen, hvad hun lægger i at få 'mere tid til familien'. For hende handler det ikke om, at mandens ugentlige arbejdstid skal bringes ned. Hvis hans arbejdstimer kunne være mere fleksible, ville hun være tilfreds. Helt konkret ønsker hun sig, at manden kunne køre sønnen til fodbold og tage med ham til kamp i weekenderne. For som hun siger: "Fundamentet for generationernes samarbejde i fremtiden skal lægges nu."

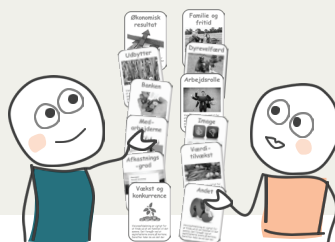
Under **visionsafdækningen** kommer begge ægtefæller med mange gode argumenter til visionsformuleringen. Diskussionen giver dem først og fremmest forståelse for hinandens argumenter. Den fælles prioritering af visionskortene betyder mindre.

Begge ægtefæller kvitterer med, at de er kommet en afklaring nærmere.

”

Vi er blevet mere og mere enige om, i hvilken retning vi vil lede virksomheden.

Landmand



3

CODE RÅD

- Brug prioriteringsøvelsen, når der er to eller flere ejere. Øvelsen fungerer også rigtig godt ved et I/S-samarbejde
- Stil spørgsmål som "Hvad forstår du ved..." for at finde ud af, hvad der ligger bag ejernes forskellige udsagn
- Fasthold noterne fra ejernes dialog om visionen og få dem til at formulere en fælles vision efter jeres møde