



AP 1 NYT VÆRKTØJ HJÆLPER VISIONSAFDÆKNINGEN PÅ VEJ

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Hvis virksomhedens strategiske retning skal være klar, skal ejerne have en fælles vision.

Ved at bruge værktøjet "Visionsafdækning via prioriteringsøvelsen" sikrer du som rådgiver, at ejerne får afstemt deres forventninger og får sat en fælles kurs for virksomheden.

Strategiprojektet "Ledelseskompetence til drift og forretningsudvikling" har udviklet et nyt værktøj kaldet "Visionsafdækning via prioriteringsøvelsen". Med værktøjet kan du som rådgiver hjælpe virksomhedsejerne – det kan være landmanden og hans ægtefælle, far eller samarbejdspartner – med at skabe et fælles billede af, hvordan de ser deres virksomhed om 5-7 år. Processen sikrer, at ejerne er afklarede i forhold til hinanden og den fælles kurs for virksomheden.

Find værktøjet her: [Visionsafdækning via prioriteringsøvelsen](#)

Tre gode råd

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

Print værktøjet med to kort på hver side, og klip det ud, så kortene er i A5-størrelse. Så er de nemmere at rangere. Husk at printe et sæt til hver person, der deltager i processen.

12 VISIONSKORT SÆTTER SKUB I PROCESSEN

Visionsværktøjet går ud på, at du som rådgiver giver ejerne – typisk landmanden og hans

ægtefælle – 12 visionskort, som de hver for sig skal prioritere efter, hvor vigtige emnerne er for dem målt på, hvor meget fokus dette område skal have for at opnå det ønskelige niveau. Visionskortene dækker forskellige emner som "Mere tid til familien", "Vækst som konkurrenceparameter", "Uafhængighed af banken" samt et blankt kort, som de selv kan udfylde med et emne, som de føler, er vigtigt for deres virksomhed. Når de individuelt har rangeret de 12 kort, samles I alle ved det samme bord, hvor de sammen med dig går igennem kortene og debatterer deres rangering for at nå til en fælles rangering.

ÆGTEFÆLLEN ER VIGTIG SPILLER

Selve rangeringen af visionskortene er ikke det vigtige. Formålet med øvelsen er derimod at få en fælles forståelse for hinandens argumenter. Derfor er det også vigtigt, at både landmanden og hans ægtefælle er aktive på mødet, så der kommer en diskussion ud af rangeringen af visionskortene. Det har stor betydning, at ægtefællen deltager i denne del af strategiarbejdet, fordi der med visionsafdækningen skal skabes en fælles forståelse af virksomhedens udvikling. Samtidig kan ægtefællen være med til at sætte fokus på nogle af de mere bløde områder og værdier som ledelse, arbejdstid og arbejdsroller.

"VARM OP" TIL MØDET

Når man som en del af strategiprocessen arbejder med visionsafdækning, er det vigtigt at være bevidst omkring, at det er et stort spørgsmål, man behandler, når man spørger: "Hvor vil du gerne være om 7 år?". Derfor er det også vigtigt, at ejerne forud for visionsafdækningen har haft tid til at forberede sig. En måde kan være at sende en række spørgsmål, som de kan gennemgå inden mødet. Det kan være spørgsmål som "Forestil dig, hvad den øverste ledelse i AP Møller – Mærsk vil fortælle om din virksomheds konkurrenceevne". Svarene anvendes ikke direkte på møde, men er mere en slags "opvarmning".

Brug evt. forberedelsesmaterialet her: [Skabelonen til landmandens noter som forberedelse til visionsafdækningen](#)

Processen – step by step

Under mødet:

- Lad ejerne individuelt rangere de 12 visionskort med det, de finder vigtigst øverst.
- Få ejerne til at argumentere for deres prioriteringer, og lad dem diskutere sig frem til en fælles rangering.
- Stil uddybende spørgsmål undervejs, så I forstår hinandens motiver, og noter svarene ned.

Efter mødet:

- Send dine noter til ejerne sammen med en instruktion i at formulere en vision og tjekspørgsmålene. Send dem hurtigst muligt efter mødet – gerne samme dag.
- Aftal med ejerne, at de sender deres nedskrevne vision i løbet af tre dage.

HJÆLP DISKUSSIONEN PÅ VEJ

På selve mødet er det vigtigt, at du som rådgiver hjælper forståelsen for hinandens prioriteringer på vej ved at følge op med processpørgsmål som "Hvad forstår du ved "Mere tid til familien"?" og husker at stille "hvorfor"-spørgsmål, så du sikrer, at parterne forstår motiverne bag hinandens argumenter. De forskellige svar klæder ejerne på til at få en fælles forståelse af, hvordan de hver især ser fremtiden, og dermed hvilket fremtidsbillede de vil styre mod og stræbe efter i deres virksomhed. Du kan også spørge "Er I der nu?", "Hvordan kan det fastholdes?" eller "Er der nogle store sten i vejen for, at I kan komme derhen?". Pas dog på med at stille for mange "hvordan"-spørgsmål, så du undgår, at ejerne bliver for løsningsorienterede.

TAG NOTER OG FØLG OP

Det er vigtigt, at du som rådgiver undervejs i diskussionen noterer, hvor ejerne er enige om, hvilken retning de ønsker, og hvilke valg og fravalg de vil have fokus på, for at den ønskede retning kan lykkes. Noterne sendes efter mødet til landmanden, der efterfølgende selv formulerer sin vision. Dette er med til at sikre ejerskab for den endelige vision. Aftal med landmanden, at han sender sin nedskrevne vision i løbet af tre dage. Dermed sikrer I, at det bliver gjort, mens processen stadig er frisk i erindringen. Når du sender dine noter til landmanden, er det desuden en god idé at sende en række tjekspørgsmål med, så I sikrer, at landmanden får formuleret en god vision.

Tjekspørgsmål til den gode vision

- Er visionen ambitiøs nok?" (og ikke blot en forudsigelse baseret på fortiden)
- "Giver visionen et billede af, hvordan fremtiden kommer til at se ud?"
- "Er visionen klar nok til at vejlede beslutningstagere?"
- "Er visionen nem at formidle?"