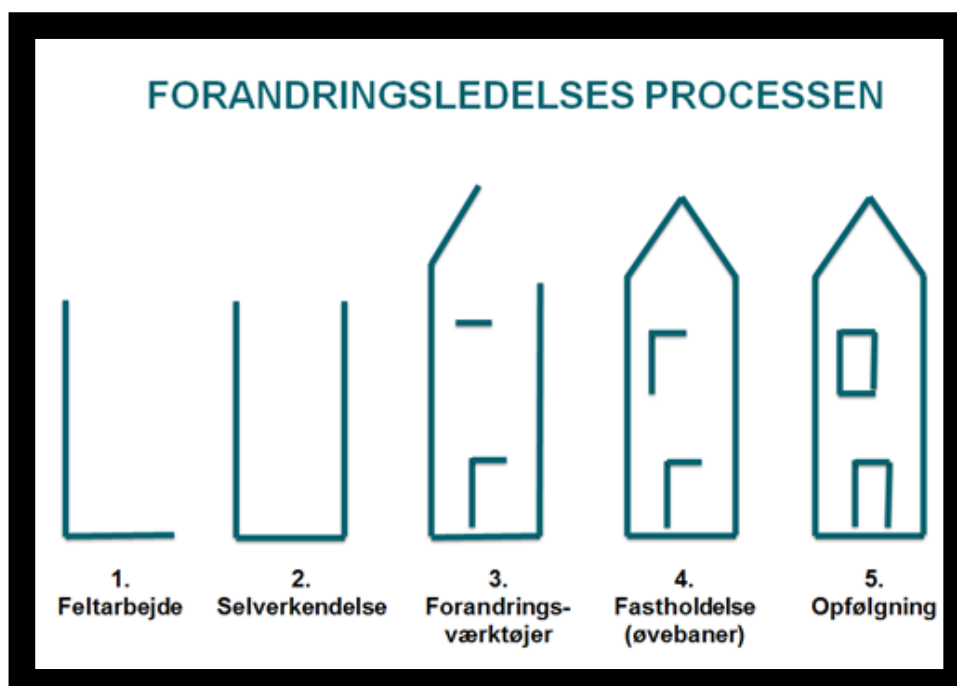


## Rapport med erfaringer og effekter ved gennemførelsen af forandringsledelse i landbruget (2016)



Projekt: Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling – arbejdsmappe 5 "Forandringsledelse"  
Journalnummer: 14-0546959

Rapporten er udarbejdet af projektgruppen bestående af: Vibeke F. Nielsen (specialkonsulent), Tenna Christiansen (antropolog) og Ulrik Toftegaard Jensen (projektleder) samt af Anja Revsbeck (sekretær).



## Indhold

Indledning .....	2
Effekterne fra projektet – Landmænd .....	3
Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte hos landmanden .....	3
Processen og værktøjer benyttet i projektet samt udbytte hos rådgiveren .....	4
Konklusion på projektet del 2 .....	6

## Indledning

Denne del af rapporten belyser erfaringer og effekter fra projektet ”Ledelseskompetencer til drift og forretningsudvikling” – arbejdsplan 5 forandringsledelse, med særlig fokus på praksis og værktøjer målrettet rådgivere og et nyt hold landmænd, der har afprøvet værktøjerne i de sidste 3 kvartaler af 2016.

Formålet med arbejdsplan 5 ”Forandringsledelse” i 2016 var at justere og tilpasse værktøjerne, der blev udviklet i 2015, og derefter afprøve dem igen på nye bedrifter, denne gang med rådgivere i DLBR, for at se om både rådgivere og landmænd blev klædt på til at arbejde med ledelse på bedrifterne og derved hæve deres produktivitet.

Der var meget få justeringer til værktøjerne, som blev udviklet i 2015. Medarbejderne og lederne fra de nye deltagende bedrifter gennemgik efterfølgende via et spørgeskema forløbet individuelt, hvor de havde mulighed for at tilføje kommentarer til forløbet, herunder processen, feltstudier, selverkendelse, forandringsværktøjer, fastholdelse og opfølgning. I projektets sidst fase har der være udfordringer, da deltagere i projektet er blevet fyret eller har opsagt deres stillinger.

Overordnet set viser evalueringen, at de deltagende landmænd har haft stor effekt af projektet, hvor de eksempelvis pointerer, at de er blevet bedre til at kommunikere og give plads til medarbejdernes input. Derudover har forløbet givet en forståelse for vigtigheden af kommunikation og prioriteringer på bedrifterne. Rådgiverne synes også, at værktøjerne var meget spændende at arbejde med, men de fleste rådgivere synes, at det kræver meget at bruge værktøjerne.

## Effekterne fra projektet – Landmænd

Nedenfor ses et udpluk af de effekter, som de deltagende landmænd havde i projektet

### Værktøjer benyttet i projektet samt udbytte hos landmanden

Tabel. Nedenstående værktøjer er blevet benyttet af rådgiverne på deres test bedrifter

Forløb	Værktøj	Udbytte
0. Processen		I denne fase var landmændene generelt tilfreds eller meget tilfreds. De udtalte "Troede forløbet ville blive meget "tørt" og teoretisk, men det blev med levende med udgangspunkt i bedriftens hverdag og vores udfordringer samt stort grad af involvering"
1. Feltstudier	Interview og observation	Her varierede landmænd fra i høj grad til i nogen grad Udtalelse: "Vigtig med interviewet af os, samt at I snakker med medarbejderne (feltstudierne)"
2. Selverkendelse	Virksomheden fra oven (vision <sup>1</sup> , organisation og ansvarsdiagram samt Motivationsværktøjet (arketyper) eller Personality Poker	Stor variation mellem bedrifterne, fra høj grad til i meget lav grad. - En landmand kunne huske arketyperne bedst fra projektet En landmand udtaler: "Jeg skal kunne se formålet og selv erkende, hvor jeg er henne og vil hen, ellers får jeg det (de nye opgaver) ikke gjort eller lært, det vigtigste er min ejerskabsfølelse til forandringen, i dette tilfælde bl.a. morgenkaffe (social hygge) og tavlemøder samt SOP"
3. Forandringsværktøjer	Ledelsesroller MUS-samtaler Tavlemøder Prioritering af arbejdsopgaver Smil til arbejdsopgaven Den gode jobstart	Variation i vurderingen fra høj grad til i nogen grad Udtagelser: "Vi må ikke starte direkte i forandringsværktøjerne – vores selverkendelse er vigtig"  Ugemøder resulterede i bedre planlægning, koordinering og opfølgning. "Vi er blevet bedre til at planlægge og kan nu se vigtigheden af det" "Prioriteringer giver overblik"
4. Fastholdelse (øvebaner)	Øvebaner, 20 min individuelle samtaler med deltagerne	Variation fra høj grad til i meget lav grad Udtalelse: "Øvebanerne kan virke lidt kunstigt, men det gjorde, at vi fik gennemført banerne, som vi planlagde, så de virker" "Godt at sætte ord på ens handlinger" "Øvebanerne kan virke gode og brugbare da det er små skridt – vi prioriterer, og jeg får det ud af mit hoved"
5. Opfølgning	Evalueringskema	Fra høj grad til i meget lav grad

## Processen og værktøjer benyttet i projektet samt udbytte hos rådgiveren

Effekterne af projektet – DLBR Rådgivere

### **1. Hvad fik jer personligt, som rådgiver ud af værktøjerne/forløbet hos landmanden? *Udtalelser fra Rådgivere.***

- "Som rådgiver fik jeg mulighed for at teste og styrket mine kompetencer i brug af værktøjerne, og skabe en proces over 5-6 besøg"
- "Personligt fik jeg en masse ny inspiration til metoder og værktøjer til at angribe problemstillinger på"
- "Spændende værktøjer, kræver træning og mod at kaste sig ud i – måtte jo ligge fagligheden på hylden"

### **2. Gav værktøjerne mening, og var der nogen der var bedre end andre?**

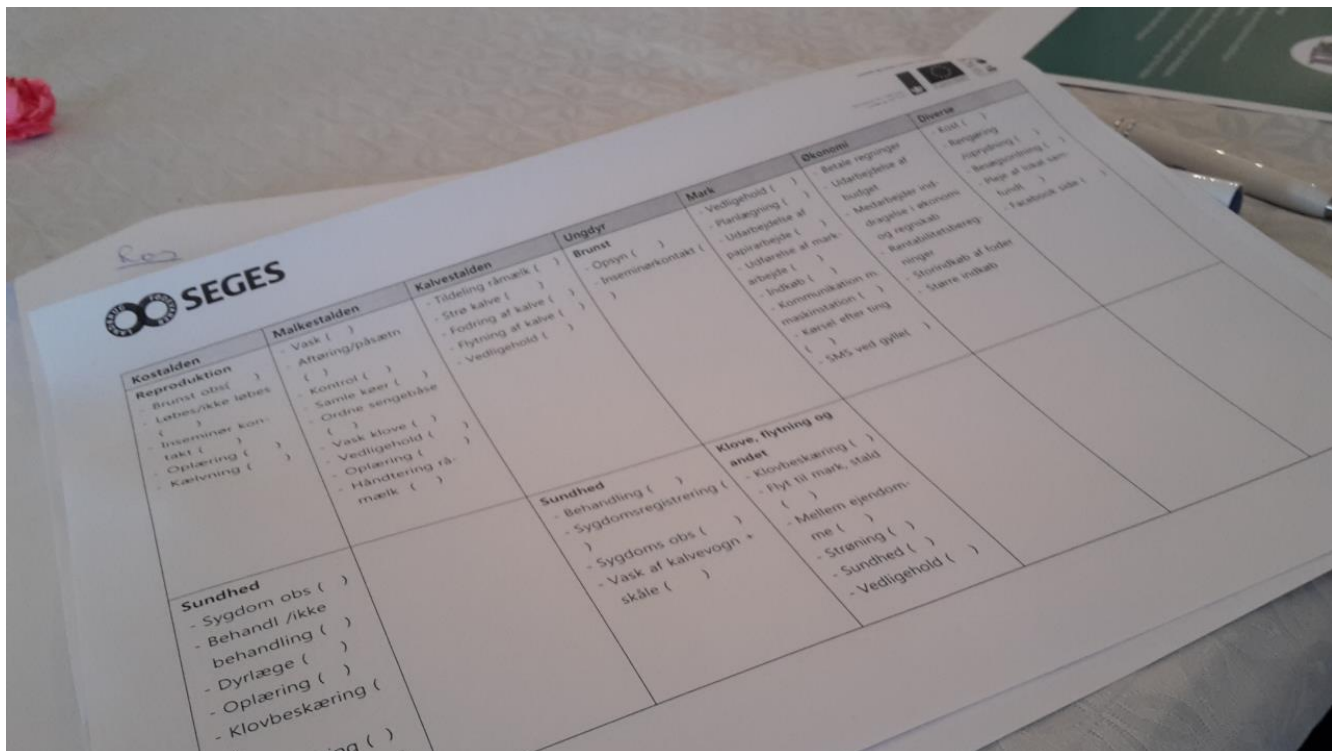
- "Feltstudier virkede lidt tidsrøvende til en begyndelse, men det gav en god indsigt". Som landmændene kommenterede positivt i forhold til, at vi havde afdækket dem og medarbejderne godt
- "Besøg to med selverkendelsen var et godt møde, hvor der blev skabt erkendelse ved ejer/lederne"
- "Af forandringsværktøjer blev her valgt Tavlemøde og DMS udskrifter. Det tager tid at lære Tavlemøde, i forhold til at lære den pædagogiske side af opgaven – forstå hvilken psykologiske strenge man spiller på"
- "MUS-samtaler blev ikke brugt i denne case, men er anvendt med stor nytteværdi i andre cases"
- "Øvebaner gør opgaverne overskuelige"
- "Ikke alle værktøjer har været relevante på den pågældende bedrift, men jeg forventer, at andre af dem vil komme i brug hos andre landmænd"
- "Interview gav et godt kendskab til landmand og nøglemedarbejdere"
- "Arketyper giver en fælles forståelse"
- "Ansvarsområder ligeledes en fælles forståelse samt overblik"

### **3. Hvilke af værktøjerne vil jeg arbejde videre med**

- "Feltstudier og selverkendelse vil jeg helt klart gøre noget mere ud af i fremtidens ledelsesrådgivning"
- "Virksomheden ovenfra, få strategien ind i billedet og erkende, hvor godt eller skidt den daglige ledelse spiller sammen med den"  
"Øvebaner tager jeg med mig til særlige situationer, som indbyder til det. F.eks. når det handler om en leder, der råber af folkene, eller andre gerninger som bare skal lægges på hylden"
- "Feltstudier pr. arbejdsopgave ved relevans i forhold til processer og tidsforbrug (Lean)"

- "Interview skabelon, arketyper, ansvarsområder, personlighedspoker, MUS-skema og "smil til opgaven", er alle rigtig gode værktøjer, jeg vil arbejde videre med"
- "Virksomheden set fra oven giver ikke mening for mig, og jeg kan ikke se, jeg vil inddrage det i min fremtidig rådgivning"
- "Øvebaner kommer nemt til at virke lidt kunstigt for mig"





Kostalden	Malkestalden	Kalvestalden	Ungdyr	Brunst	Mark	Økonomi	Diverse
<b>Reproduktion</b> Brunst obs ( ) Løbes/ikke løbes ( ) Inseminer kon-takt ( ) Oplæring ( ) Kærling ( )	Vask ( ) Aftøring/påsæt ( ) Kontrol ( ) Samle køer ( ) Ordre sengelåse ( ) Vask kløve ( ) Vedligehold ( ) Oplæring ( ) Håndtering rå-mælk ( )	Tiddeling råmælk ( ) Strø kalve ( ) Fodring af kalve ( ) Flytning af kalve ( ) Vedligehold ( )	<b>Sundhed</b> Behandling ( ) Sygdomsregistrering ( ) Sygdoms obs ( ) Vask af kalvevogn + skåle ( )	Opnyn ( ) Inseminerkontakt ( )	Vedligehold ( ) Planlægning ( ) Udarbejdelse af papirarbejde ( ) Udlørelse af markarbejde ( ) Indkøb ( ) Kommunikation m. maskinstation ( ) Køret efter ting ( ) SMS ved gyllet ( )	Betale regninger Udarbejdelse af budget Medarbejder inddragelse i økonomi og regnskab Rentabilitetsberetninger Størrelse af foder Større indtækt	Kost ( ) Rensning Rigtigheds Besigtigelse ( ) Pleje af total sam-konst ( ) Facebook side ( )
<b>Sundhed</b> Sygdom obs ( ) Behandl /ikke behandl ( ) Dyrlæge ( ) Oplæring ( ) Kløvebeskæring ( ) ring ( )					<b>Kløve, flytning og andet</b> Kløvebeskæring ( ) Flyt til mark, stald ( ) Mellem ejendom-me ( ) Strøring ( ) Sundhed ( ) Vedligehold ( )		

## Konklusion på projektet del 2

At arbejde med forandringsledelse har både for landmænd og konsulenter været en kæmpe forandring, og det kræver mod at turde springe ud i at afprøve helt nye rådgivningsmetoder.

Som interviewet med rådgiverne viser, er der nogle værktøjer, man er mere tryk ved end andre, og dermed har man mere mod på at afprøve dem. Det er højst sandsynligt også dem landmanden finder mest interessante. Hvis rådgiveren der skal introducere dette til landmanden ikke selv kan se formålet og fornuften med værktøjet, bremses processen der, og landmanden bliver derved ikke introduceret for værktøjet.

Så begrænsningen i at arbejde med forandringsledelse, ligger hos rådgiveren. Rådgiverne vælger hvilke værktøjer landmanden bliver introduceret til, og hvilke han ikke får fornøjelsen af.

Som nyt rådgivningskoncept var rådet, at man kom omkring alle 5 faser, nogle måske hurtigere end andre, men man kom omkring dem alle, dette har ikke været tilfældet hos alle testgårdene, og til trods for det, har testgårdene følt at de har fået et stort udbytte, så forhåbentligt fortsætter rådgiverne deres udvikling også.