

Leverance 3B – Plan for rådgivernes afprøvning af konceptet	Ansvarlig	hhr
	Oprettet	28-11-2018
Projekt: 7685 – Fokuseret ledelse under hård markedsvilkår.	Side	1 af 3



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

Plan for rådgivernes afprøvning af konceptet

Rådgivernes plan er en beskrivelse af den proces rådgiverne skal igennem for at teste konceptet. I denne leverance er det beskrevet, hvordan rådgiverne skal agere, samt hvilke opgaver de skal løse i de forskellige faser i konceptet, samt i forberedelsen til afprøvningen.

Udenom selve afprøvningen ligger en række opgaver, som rådgiverne skal gennemføre:

1. Udvælge og indsende kontaktoplysninger på landmænd, som vil stille op til interviews. Disse interviews anvendes som en del af grundlaget for arbejdsplanen 1 "Opdatering omkring den nyeste viden om strategi og ledelse"
2. Deltagelse på udviklingsdag. Udviklingsdagen er en del af arbejdsplanen 2 "Udvikling af konceptet "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften"". På udviklingsdagen arbejdes med det teoretiske grundlag for konceptet med inddragelse af national og international viden, samt erfaringer fra de gennemførte interviews.
3. Deltagelse i afprøvningen af konceptet. Rådgiverne skal finde 1-4 egnede bedrifter, planlægge afprøvningen og gennemføre afprøvningen. Herudover skal de udfylde logbog for at opsamle planer samt erfaringer og deltage i diverse interviews for at dokumentere processen.
4. Oplæg om konceptet i egne erfagrupper og deltagelse i en demonstrationsdag.

Hvad vil man gerne opnå med konceptet?

Rådgiverne skal deltage i en afprøvning af et koncept "Fokuseret Ledelse", som er udviklet på baggrund af interviews og en gennemgang af relevante teorier. Konceptet "Fokuseret Ledelse" skal kunne identificere de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på bedriften. Endvidere skal konceptet sikre, at landmanden kan eksekvere og få gennemført de nødvendige tiltag.

I afprøvningen skal rådgiverne og SEGES undersøge om konceptet giver landmændene inspiration til at tage fat på de enkelte udfordringer med konkrete ledelsesindsatser, mål, handlingsplaner, interessenthåndtering og opfølgning, så alle på og omkring bedriften forstår og handler derefter. Endvidere skal det afprøves, om konceptet medfører en synlig, solid kurs, optimal koordinering og skaber det nødvendige engagement blandt bedriftens medarbejdere, og øvrige interessenter.

Selve konceptet er en samling af ideer (værktøjer, processer og metoder), der understøtter en strategisk ledelsesrådgivning. Rådgivere med kendskab til f.eks. dynamisk strategi, ledelsesværktøjer, handlingsplaner og som har gennemført uddannelsen SFU (Strategi- og Forretningsudvikling) har grundlaget for at anvende konceptet.

Udvælgelse af landmænd

Ved udvælgelse af landmændene er rådgiverne blevet opfordret til at bruge en eller flere af følgende kriterier:

Økonomi

- Soliditetsgrad over 0
- Gule og lysegrønne bedrifter med relativt stabile resultater set over 3 - 5 år

Ledelse

- Har ansatte ledere f.eks. driftsleder (Evt. to ledelsesslag ansatte, driftsledelse og ejer)
- Mere end 3 ansatte
- Flere ledelsesslag
- Evt. Bestyrelse

Potentiale

- Dem I tænker som fremtidens landmænd
- Potentiale til fremtidens landbrug
- Udviklingspotentiale
- Forventning om at de er her om 3 - 5 år

Personligt

- Alder 30-40 / 41-50 / + 50
- "Mentalt overskud"
- Ikke Tordenskjolds soldat

Produktion

Forskellige driftsgrene (sohold, slagtesvin, mælkeproduktion, gerne planteavl.).

Det er vigtig for projektets resultater og den efterfølgende formidling, at de udvalgte landmænd har bedrifter af en vis størrelse, og ikke er i en økonomisk håbløs situation.

Rådgiverne laver aftalerne med landmændene ud fra en ramme på 3-5 møder. På disse møder deltager rådgiverne fra rådgivningsvirksomheden, samt en medarbejder fra SEGES. Rådgiverne skal endvidere følge op på forløbet overfor landmanden efter behov og som minimum hver 2. måned.

I selve rådgivningsforløbet er der på forhånd defineret 6 faser, hvor rådgiverne har forskellige roller og opgaver. Nedenfor gives en opsamling på de input rådgiverne har givet til arbejdsplanen, samt de gode råd, som SEGES har stået bi med i forbindelse med opstart af afprøvningen.

I alle faserne skal rådgiverne forberede sig og efterbearbejde deres indtryk og oplevelser med rådgivningsmødet og værktøjet. Indtrykkene dokumenteres i en rådgiverlog. Logbogen skal give ekstra læring, og give SEGES mulighed for at følge udviklingen og anvende erfaringerne i det videre forløb med konceptet. Rådgiverne skal notere i rådgiverloggen, hver gang de er i kontakt med kunden, og besvare nedenstående spørgsmål:

- Forberedelse – hvordan forberedte du dig selv og kunden?
- Hvad var målet med mødet, og nåede I det? Hvorfor? hvorfor ikke?
- Hvordan samlede I op på mødet og hvordan følger I op?
- Hvad blev særligt vigtigt i mødet? Var der noget, der overraskede dig eller kunden?
- Hvilke tegn er der på progression i processen?
- Hvad er dit næste skridt, hvordan og hvornår?

Introduktionsfasen

De deltagende landmænd skal have en grundig introduktion til, hvad de kan forvente sig af forløbet. Da der er tale om et udviklingsforløb, er det ikke alle forhold, der fremstår helt klare og tydelige, men det skal man også dele med landmanden, så han ved og forstår, at der er tale om udvikling. Rådgiverne skal bruge deres kendskab til landmanden, samt rådføre sig med kolleger for at få det fulde billede. Rådgiverne har udvalgt kunder i følgende situationer:

- Giver udtryk for udfordringer med at få strategien eksekveret i dagligdagen.
- Står overfor en strategiproces, som kunne styrkes ved at fokusere på landmandens ledelseskompetencer.
- Giver udtryk for udfordringer med personale (udskiftningsprocent, rekruttering, fastholdelse, oplæring, overarbejde, motivation).
- Giver udtryk for selv at mangle motivation og inspiration udefra.
- Har svært ved at fastholde fokus på indsatsområder og få medarbejderne til at gå i samme retning.
- Har udfordringer med sine mellemledere.

1. Udfordringsfasen

I denne fase skal rådgiverne afprøve det udviklede værktøj (Lederens Øje), og gennemføre dialogen med landmanden ved hjælp af spørgsmålene og de uddybende spørgsmål, som er udviklet som støtte. Rådgiverne aftaler med SEGES, hvordan rollerne fordeles på mødet. Rollerne behøver ikke være de samme på alle møderne, hvis rådgiverne efter 1-2 møder finder ud af, at de vil gennemføre "Lederens Øje" (nu Fokuseret Ledelse), og stille spørgsmålene til landmanden, vil det være helt i orden.

2. Find muligheder-fasen

I denne fase skal rådgiverne facilitere processen, så landmanden får øje på, hvilke muligheder han har for at bearbejde sine udfordringer. Rådgiverne skal bruge deres erfaringer som f.eks. virksomhedsrådgiver og driftsøkonomikonsulent til at give indspil til, hvordan man arbejder med udfordringerne, og hvilke veje man kunne gå. Rådgiverne holder denne fase åben, så landmanden får lejlighed til at overveje flere muligheder og perspektiver inden man lægger sig fast på noget.

3. Vælg-fasen

I denne fase skal rådgiverne facilitere processen, så landmanden bliver klar til at beslutte, hvad han ønsker at arbejde videre med, og hvad han vil starte med (såfremt der er flere udfordringer end man kan håndtere på samme tid). Rådgiverne skal holde overblikket over den proces, der er foregået og stille spørgsmål til landmanden, så han reflekterer over, hvad der er vigtigt for ham og virksomheden, og hvad der er motivation for at gå i gang med. Det skal være landmandens ambitioner, der kommer til udtryk, og rådgiverne skal se sig selv som smøremiddel og katalysatorer, der støtter og udfordrer. Rådgiverne anvender deres kendskab til landmanden, og især de svar han har givet i fase 2, så beslutningen bliver så velunderbygget som muligt.

4 Plan-fasen

I denne fase skal rådgiverne facilitere processen, så landmanden får lavet en handlingsplan, der gør ham i stand til at tage de første skridt, og gør det muligt for ham at se, at vejen mod målet er realistisk. Rådgiverne anvender "Best Practice for Handlingsplaner", der bygger på erfaringer fra andre projekter, og som kan understøtte en god proces. Det er vigtigt for konceptets gennemførelse og succes, at landmanden efterlades med noget konkret, der kan arbejdes videre med umiddelbart efter mødet.

5 Følg op-fasen

Rådgiverne skal aftale opfølgning med landmanden, så begge parter er klar over, hvad der forventes af dem. Opfølgningen sikrer fremdriften, og gør det muligt at korrigere undervejs, så man undgår, at processen strandede.