

Opsummering af erfaringer fra afprøvningerne. Leverance 3C.	Ansvarlig	HHR
	Oprettet	18-10-2018
Projekt: 7685 – Fokuseret ledelse i landbruget under hårde markedsvilkår	Side	1 af 20



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

Forord

Notatet er leverance 3C i projektet "Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår". Leverancen skal give et overblik over afprøvningen til videre formidling og tilpasning af det endelige koncept. Leverancen skal også identificere, hvad der hæmmer og fremmer processen med at få sat ledelse på dagsordenen hos landmanden, får afdækket hans behov og sat initiativer i gang, der betyder at landmanden får en mere fokuseret ledelse. Sidst i dokumentet er der udarbejdet en kort beskrivelse af de aktiviteter, der blev gennemført inden værktøjet var så færdigt, at det kom i test. Fokus er lagt på en beskrivelse af, hvordan disse to leverancer har bidraget til udformning af værktøj og koncept. Der er tale om leverance 1C "Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på bedriften" og leverance 2A "Ledelsesmodeller udvalgt til koncept"

Indhold

Forord	1
Første testrunde: Rådgivningsforløb hos landmænd	2
Ideer til formidling/ideer til emner og vinkler i det færdige koncept	3
Erfaringer omkring arbejdsplanen	3
Brug af modeller og værktøjer	9
Input til vejledning, rådgiverkit, formidling og demonstrationer	10
Landmandens udbytte i forhold til projektets formål	11
Afprøvning og evaluering af anden udgave af koncept.....	13
Ændringer i værktøjet	13
Feedback på selve værktøjet (udformning og teknik).	17
Processen og krav til rådgiver/sparringspartner.	17
Erfaringer fra test og afprøvningerne om de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer.	19
Erfaringen med brug af ledelsesmodeller i forløbet	20

- Manglende tid hos landmand og rådgivere kan medføre en langtrukken proces, hvor energien og motivationen forsvinder
- Manglende overblik og mulighed for at prioritere indsatsområderne, så det bliver realistisk, tidsmæssigt.

bliver delt via mail, og alle er enige om indholdet)

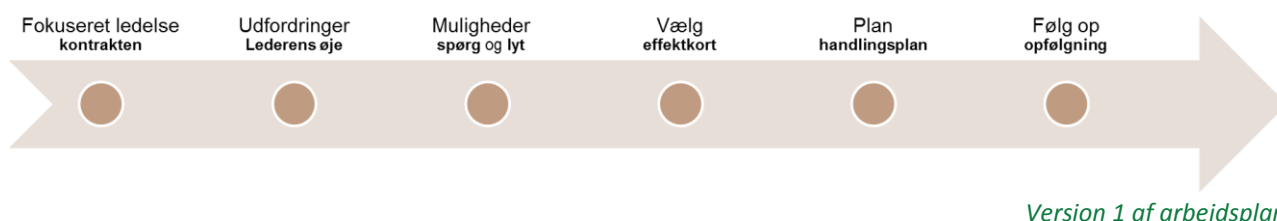
- Anvendelse værktøjer, der kan visualisere processen for landmanden, samt værktøjer, der kan understøtte rådgivernes faglige input (f.eks. ledelsesmodeller, der giver overblik og et godt udgangspunkt for dialogen).

Ideer til formidling/ideer til emner og vinkler i det færdige koncept

- Beskriv processen (evt. en idealproces) og de tilhørende værktøjer. Derved bliver det overskueligt for både landmand og rådgiver, hvor vi er i processen, og hvilke trin vi skal igennem for at nå målet.
- Trumfkortene anvendes til at beskrive, hvilke procesmæssige kompetencer og værktøjer, som rådgiverne skal kunne mestre.
- Det skal laves så simpelt som muligt, så det er 'lige til at gå til'
- Inddrage rådgiverne til sparring på konceptet/værktøjet.
- Mere fokus på, hvordan kommer man i gang med at arbejde med ledelse (hos landmanden og hos rådgiverne)
- Fokus på de nødvendige kompetencer rådgiverne skal have for at kunne gennemføre konceptet
- Fokus på, hvad kræver det af landmanden, at skulle arbejde med ledelse (f.eks. motivation, tid, opbakning, opfølgning)
- Tydelig "elevatortale", så rådgivere og landmænd forstår, hvad det er vi vil og kan med konceptet.
- Fokus på det gab vi oplever mellem det vi på SEGES ved og kan, og det som rådgiverne ved og kan. Derfor er det meget tungt at få ledelseskonceptet i spil via rådgiverne. Endvidere er de organisatoriske rammer på rådgivningsvirksomhederne heller ikke altid fremmende for ledelse- og strategirådgivning.

Erfaringer omkring arbejdsplanen

Selve arbejdsplanen er delt op i 6 trin, som rådgiver og landmænd har gennemføre i testforløbet. Nedenfor er udarbejdet en kort opsamling på erfaringerne fra de forskellige trin og det er angivet, hvilken læring vi tager med fra testen til den færdige arbejdsplan/koncept.



Trin 1. Kontrakten

I kontrakten laves en aftale og forventningsafstemning med landmanden. Med forventningsafstemning menes dialogen mellem rådgiverne og landmanden omkring det, der skal foregå. Landmanden og rådgiveren indgår en kontrakt, hvor de aftaler og afstemmer, hvad landmanden gerne vil opnå, og hvad rådgiveren kan levere. I testforløbet har der været behov for flere forventningsafstemninger: 1) i forbindelse med at landmanden bliver tilbudt

I logbøgerne er der beskrevet, hvorfor landmændene kom med i testen og ikke hvordan forventningsafstemningen blev gennemført. Typisk har der været tale om landmænd med en strategi, som det har været svært at få eksekveret, og landmænd, der skulle i gang med strategiudarbejdelse, og derfor ville få brug for at styrke ledelseskompetencerne. Andre landmænd er kommet med i projektet på baggrund af et interview, eller fordi rådgiverne er blevet opmærksomme på deres behov via en erfa-gruppe.

I testforløbet blev vigtigheden af forventningsafstemningen meget tydelig for tovholderne. Alle parter har brug for at vide, hvad der skal foregå, hvad der skal komme ud af forløbet, og hvad man forventer af hinanden.

I praksis: trin 1 kontrakten– vores anbefaling:

Forventningsafstemning er afgørende.

- Rådgiverne skal kunne forklare, hvad de kan levere, og hvad det kan føre til.
- Landmanden skal have lejlighed til at komme til orde og forklare, hvad hans mål er med at arbejde med ledelse.

Timing er vigtigt

- Det er svært at sælge ”ledelse” som en enkeltstående vare – den skal kobles med f.eks. en strategiproces, et generationsskifte eller nogle konkrete udfordringer (stor personaleudskiftning, meget overarbejde, utilfredshed og dårlig kommunikation på arbejdspladsen)

Tillid er nødvendig

- rådgiverne skal kunne tale med landmanden om hans egen rolle og adfærd, hvad der er på spil, og hvad han kan gøre ved det (f.eks. med udgangspunkt i de udvalgte ledelsesmodeller).

Trin 2 Udfordringer

Hvilke(n) af fokusområder, skal der arbejde med? I testforløbet første fase var fokusområderne opdelt under syv overskrifterne: Landmand, Leder, Netværk, Produktion, Fornylse, Virksomhed og Fremtid. Testen viste, at det er mere hensigtsmæssigt at bruge de fire overskrifter Ledelse (landmand, leder), Netværk, Økonomi (produktion, virksomhed) og Udvikling (fornylse og fremtid)

I testforløbet har de fleste landmænd udfyldt "Lederens øje" (senere omdøbt til Fokuseret Ledelse) hvor landmanden scorer sig selv på en række udsagn indenfor de fire fokusområder (ledelse, netværk, økonomi og udvikling). Dette har givet et udgangspunkt for en dialog, hvor man har forsøgt at indkredse de områder, som landmanden er interesseret i at arbejde videre med. Af logbøgerne fremgår det, hvilke områder de deltagende landmænd har udpeget (nogle har valgt mere end et fokusområde).

- Ledelse (rekruttering og fastholdelse) og (styrke den strategiske og taktiske ledelse)
- Ledelse (personaleledelse, mødestruktur).
- Ledelse (rapportering, ansvarsfordeling, driftsledelse og HRM)
- Ledelse (personaleledelse)
- Ledelse (ledelsesstruktur og ansvarsfordeling) og (relation til mellemlederne og rollefordeling)
- Ledelse (meget overarbejde)
- Netværk (bestyrelse og rådgivere, der kan udfordre)
- Netværk – for at blive udfordret
- Netværk (det viste testen, men landmanden havde allerede et Advisory Board)
- Netværk (SMV og innovative netværk)
- Økonomi (rapportering, opfølgning, handling)
- Udvikling
- Udvikling (følge op på strategi)
- Udvikling (ny stald og generationsskifte)
- Udvikling (strategi)
- Udvikling (formulere en strategi)
- Udvikling – bedriftens fremtid.
- Udvikling (nuværende strategi var forældet).

Testforløbet har vist, at der kan afdækkes behov indenfor alle 4 områder – nogle landmænd peger på flere udfordringer, andre nøjes med et enkelt.



Lederens øje ver. 1



Lederens øje ver. 2

- **Ledelse**
 - Af medarbejder
 - Interne relationer
- **Netværk**
 - I dialog med omverdenen
 - Eksterne relationer
- **Økonomi**
 - Og drift af et landbrug
 - Fokuseret
- **Udvikling**
 - At få ting til at ske
 - Strategi og handling

De fire fokusområder i
Lederens øje ver. 2

I praksis: trin 2 udfordringer vores anbefaling:

- Dette trin i processen hænger sammen med forventningsafstemningen og det er vigtigt for motivationen, at rådgiverne er tålmodige og bliver på dette trin indtil landmanden har fået sagt det han ville, og der er blevet spurgt grundigt ind til det han eventuelt ikke nævner.
- Rådgiverne skal skabe grundlaget for en god dialog, hvor det er landmanden, der taler mest.
- Rådgiverne skal have overblik over processen og mulige fokusområder, og være bevidste om, at de er i gang med en afdækning (ikke prioritering endnu, og ikke løsninger endnu).

Trin 3. Muligheder: Hvilke muligheder blev diskuteret?

Trin 3 er tænkt som det tidspunkt, hvor rådgiverne giver nogle eksempler på, hvordan man KUNNE arbejde med de udfordringer, som er blevet afdækket i Trin 2, f.eks. "Vi drøftede, hvordan NN kan arbejde videre med de identificerede fokusområder, og hvad der skal til fra hans side"

I praksis: trin 3 – vores anbefaling:

Vi er som udgangspunkt meget handlingsorienterede, og vil gerne frem til løsningerne så hurtigt som muligt.

Trin 3 er tænkt som en mulighed for at få landmanden til at reflektere over, hvor omfattende hans fokusområder er, og hvad det vil kræve af ham at gennemføre dem. Derfor skal rådgiverne i trin 3 kunne gennemføre en dialog omkring, hvordan man kunne angribe de forskellige fokusområder – hvilke værktøjer har de til rådighed? Hvem kan evt. hjælpe? Det er vigtigt for landmandens motivation, at han har et vist overblik over opgavernes omfang inden han prioriterer (Trin 4).

Trin 4. Vælg – prioritering af de mulige indsatsområder.

I trin 4 skal landmanden finde ud af, hvilke indsatsområder han vil arbejde videre med først. Det handler om motivation – og for rådgiveren handler det om at stille spørgsmål, der får landmanden til at reflektere over sin beslutning. Rådgiverne skal kunne skabe et fortroligt rum, hvor landmanden kan svare åbent og ærligt. Af logbøgerne kan man se, at der er mange forskellige udfald af dette trin:

- Vi valgte det, der var mest presserende (rekruttering).
- Landmanden var topmotiveret og skulle bremses lidt. Der skulle sættes struktur og system i tingene, og det bidrog handlingsplanerne til.
- Landmanden vil gerne "sove på" beslutningen.

I praksis – vores anbefaling trin 4 vælg

Trin 4 er krævende for rådgiveren

- landmanden skal komme til orde, og være i stand til at svare oprigtigt og ærligt.
- Måske skal landmanden udfordres/skubbes, måske skal han bremses?
- Sammen skal man foretage et realitetstjek (man kan jo blive grebet af stemningen) og aftale, at planen er dynamisk og tilpasses løbende.
- Rådgiveren skal signalere, at han/hun er med ham og vil hjælpe og støtte.
- Rådgiveren skal acceptere, at der måske startes med en enkelt handling, hvis det er det landmanden kan overskue og finder nødvendigt.
- Når rådgiveren følger op, kan han/hun løbende udfordre med nye fokusområder efterhånden som motivation, tillid og fortrolighed bygges op, via de resultater der opnås.

Trin 5 Plan og Trin 6 Opfølgning.

Nedenfor er nogle af svarene for logbøgerne angivet:

- Der er aftalt en møderække, der ikke indgår i projektet.
- Rådgiveren udarbejder et oplæg til strategiforløb – ikke flere aktiviteter i projektet.
- Der er udarbejdet en strategi med tilhørende handlingsplaner, og rådgiverne følger op i resten af 2018
- Der er udarbejdet en handlingsplan for strategiarbejdet, den er sendt til landmanden.
- Der er defineret 5 handlingsplaner. Ved opfølgning var landmanden meget tilfreds med effekten af handlingsplanerne.
- Der er udarbejdet en strategi med tilhørende handlingsplaner, og rådgivere følger op i resten af 2018
- Der er udarbejdet en handlingsplan med overblik og en for styrkelse af ledelse med mentor.

Testen har vist, at forløbet kan føre til handlinger på bedriften, og at det ofte er emner, der kræver et længere forløb før resultaterne kan forventes at vise sig. I afprøvningsforløbet har vi ikke kunnet følge opfølgningen, fordi man ikke er nået så langt.

I praksis: trin 5 plan og trin 6 opfølgning– vores anbefaling:

Erfaringer fra alle andre rådgivningsforløb og processer viser, at en god handlingsplan og opfølgning er afgørende for succes. Landmanden skal have ejerskab til handlingsplanen – han skal kunne forstå den og være i stand til at følge den. Opfølgning er essentiel, da det er de færreste af os, der kan gennemføre svære processer uden en vis form for støtte og motivation.

Trin 5 og 6 er igen krævende for rådgiverne, og for mange af dem, er der tale om at betræde nyt land (udarbejde handlingsplaner med landmanden og aftale opfølgning) og indarbejde en ny arbejdsmetode. Fra andre rådgivningsforløb ved vi, at mange rådgivere ikke er vant til at udarbejde handlingsplaner, og slet ikke sammen med landmanden. Endvidere er opfølgning stadig rådgivningens Achilleus-hæl.

Med udgangspunkt i de første test samt interview af landmænd blev der under testforløbet udviklet et værktøj til at skabe overblik over processen og fastholde vurderingerne og resultaterne i forløbet.

Værktøjet er udarbejdet i Excel. Her ses en klip fra fane Trin 4 Vælg.

Testværktøjet blev videreudviklet til at indgå i det endelige koncept

Vælg indsatsområder									
Nøgleområder		Navn og initialer på landmand							
		Landmand							
		LM1							
		Bud fra step 2	Bud fra step 3 muligheder alle fokusområder					Samlet	Prioritering Dit valg
Nøgleområder		Vigtighed	Muligheder	Barriere					
Ledelse - af medarbejdere									
Relationer	✗ 1	3	3	1	7	3			
Værdier	! 4	2	2	2	6	3			
Lederrollen	✗ 2	3	3	3	9	1			
Arbejdsrutiner	✗ 1	3	3	3	9	1			
Kompetencer	✓ 5	1	1	1	3	3			
Kommunikation	✓ 6	1	1	1	3	3			
Netværk - i dialog med omverdenen									
Sparring	✓ 5	2	3	1	6	3			
Udviklende netværk	✓ 5	1	1	2	4	3			
Inddragelse	! 3	3	3	3	9	1			
Dialog	✓ 5	2	1	3	6	3			
Nye muligheder	✓ 5	1	1	1	3	3			
Økonomi - og drift af et landbrug									
Produktionen	! 4	1	2	1	4	3			
Kapacitet	! 4	1	2	2	5	3			
Nøgletal	! 3	2	3	1	6	3			
Målstyring	! 4	3	3	1	7	2			
Risici	! 4	1	1	1	3	3			
Handel	✓ 6	1	1	1	3	3			
Udvikling - og få ting til at ske									
Potentialer & Udfordr	✗ 1	3	3	1	7	2			
Trends	! 4	2	2	2	6	3			
Vision	✗ 2	3	3	2	8	2			
Forretningsområder	✗ 1	3	3	3	9	1			
Eksekvering	✓ 5	1	1	1	3	3			
Mod- og medspil	✓ 6	1	1	1	3	3			

Brug af modeller og værktøjer

Der blev udvalgt syv ledelsesmodeller på baggrund af de 19 modeller der blev præsenteret i oplægget [En række bud på modeller for emnerne strategi, organisation og ledelse](#). Hvilke af de syv modeller er så blevet benyttet i rådgivningsforløbene hos landmænd? Og hvor meget blev Ledernes øje bragt i spil?



Ud fra logbøgerne er der foretaget en optælling, som vises nedenfor. Det er ikke muligt at give et fuldstændigt billede af, hvordan modellerne er brugt, og om de blot er nævnt i forbifarten, eller om der har været tegnet, vist og forklaret. Flere nævner, at modellerne anvendes som inspiration og dialogfremmende for at tydeliggøre budskabet for landmanden og få ham til at se flere vinkler. Hvis X'et står i parentes er det fordi vi tydeligt kunne se af logbogen, at modellen ikke er anvendt i særlig stor grad.

	Lederens øje	Paradoks- ledelse	Ekse- kvering	Autentisk ledelse	Kultur	Chefhjulet	Net- værk	Inno- vation	
Land- mand									Andre værktøjer
1	X		X						
2	x	x							
3	x		x						
4			x	x	x	x			X
5	x	x	x		x				X
6	x		X						
7			x						X
8	x		x			x			X
9	X								
10		x	(x)				x		X
11									
12	x								X

I praksis: brug af ledelsesmodeller:

- Rådgiverne skal kende modellerne og beherske dem så godt, at de kan trække dem frem i dialogen med landmanden, når der er behov for at gå i dybden med et emne.
- Landmanden skal ikke belæres om teorierne, men teorierne skal bruges som støtte for rådgivernes forklaring og til at åbne diskussionen yderligere.
- Modellerne kan med fordel medbringes eller tegnes undervejs, det er med til at fastholde pointerne (mange mennesker husker og lærer bedre, når der inddrages nogle visuelle elementer) og styrke landmandens overblik over dialogens indhold, når der skal laves aftaler til sidst. Vi ser modellerne, som en del af rådgivernes dialogværktøjskasse – en genvej til fælles forståelse.

I forløbet kom rådgiverne også ind på andet end ledelse, så derfor er der også anvendt andre værktøjer, som f.eks SWOT, Udvidet SWOT, LifeTimeStrategy, Visionskort, situationsanalyse og andre. Se også nedenfor.

13			(X)						
14	X								
15			X						

I tovholdernes opsamling på "test af modeller" er angivet nedenstående links til andre værktøjer, som er benyttet i afprøvningen

[Udvidet SWOT/situationsanalyse](#)

[Den strategiske intention](#)

[Afdækning af visionen](#)

[Bølgemodellen](#)

[Life Time Strategy](#)

[Mentorordning](#)

[Greiners model for virksomhedens livscyklus](#)

[Værktøjet Medarbejderafklaring \(GROW\)](#)

[Strategiværktøjer](#)

[KKC \(kurs, koordinering, commitment\)](#)

I praksis: brug af ledelsesmodeller:

Afprøvningen viser, at adgangen til at arbejde med ledelse sammen med landmanden kan opstå på mange forskellige måder. Især når landmanden har arbejdet med sin strategi vil det være oplagt at kunne koble ledelsesdelen på, når strategien skal gennemføres. Afprøvningen viser, at rådgiverne skal have et bredt kendskab til andre værktøjer, da de kan supplere ledelsesværktøjerne.

Det er en fordel, hvis rådgiverne mestrer en bred palette af værktøjer

Input til vejledning, rådgiverkit, formidling og demonstrationer

Som en del af evalueringen i testforløbet blev deltagerne spurgt om, hvad der skal med i en vejledning til landmænd på baggrund af testen. Nedenfor er opsamlet de forslag, der blev noteret i logbøgerne:

- En forklaring på, hvad Lederens øje (senere kaldet fokuseret ledelse) er og kan (den er ikke en facitliste, men et udgangspunkt for at sætte handlinger i gang på bedriften)
- Et overblik over (rådgivnings)processen
- Opgaverne skal introduceres for landmanden, så han er med og ved, hvad han skal gøre, og har overblikket

Ligeledes blev deltagerne spurgt om, hvad der skal med i et rådgiverkit på baggrund af testen. Nedenfor er opsamlet de forslag, der blev noteret i logbøgerne:

- En introduktion til processen og kraven til rådgivernes procesmæssige færdigheder:
- Lederens Øje (senere kaldet Fokuseret Ledelse) er ikke en facitliste, og kan ikke stå alene, men kan give nogle rigtig gode Aha- oplevelser De skal følges op af f.eks. et spørgsmål "hvad af alt det vi har talt om nu bliver det særligt vigtigt at tage fat på? – og hvorfor netop det?"
- Forventningsafstemning, udbytte og "arbejdsplan"
- Landmandens arbejde før og efter møderne
- Hvordan tjekkes landmandens motivation
- Tøjle motivationen, så han ikke får sat for meget i gang
- Hvad kan testforløbet bidrage med til formidling og demonstration
- De deltagende landmænd kan for de flestes vedkommende kontaktes og anvendes til inspirerende artikler, f.eks. "Hvorfor er det vigtigt at få styr på familiens strategi som fundament for virksomhedens strategi", "Mentorordning kan styrke din ledelse", "Lederens øje som et 360 graders værktøj", "Hvorfor er det svært at få ting til at ske?", "Hvorfor er det vigtigt at sætte ledelse på dagsordenen?"

- Der er tre kerneområder i forandringsprocessen, der er meget vigtige i forhold til at få ejerleder med på at skabe forandring: 1. Viden. 2. Erkendelse. 3. Parathed. Fokus på disse tre kerneområder i forbindelse med testforløbet har givet god effekt og sparring af landmanden i øjenhøjde.
- Chefhjulet er godt til at forklare og få dialog om ledelsesopgaver. Hvad er det du skal lykkes med som leder, og hvor må du gå på kompromis?

Landmandens udbytte i forhold til projektets formål

Tovholderne blev bedt om at forholde sig til potentialet i ledelsesrådgivning med udgangspunkt i "Lederens Øje" (senere kaldet "Fokuseret Ledelse") og de udvalgte ledelsesmodeller:

- De økonomiske og ledelsesmæssige udfordringer kan identificeres, og udfordringerne nedbrydes i en handlingsplan og videre proces. Disse initiativer vil styrke management og bundlinjen.
- Udfordringerne kan nedbrydes i konkrete mål og handlingsplaner under hensyntagen til landmandens styrke og svagheder.
- Man kan håndtere konkrete ledelsesmæssige udfordringer, lave handlingsplaner, herunder interessenthåndtering og aftale opfølgning
- Værktøjerne giver indsigt i virksomhedens udfordringer og gør det muligt at sætte kurs for virksomheden og processen frem mod et generationsskifte.
- Værktøjet giver indsigt i de udfordringer, der er i den nuværende organisering og ansvarsfordeling.
- Værktøjet giver indsigt i mulighederne i en professionel økonomistyring, samt inspiration til at implementere nye procedurer og løsninger i driften.
- Værktøjet giver indsigt i mulighederne ved forbedret driftsledelse og implementering af nye tiltag.
- Værktøjet gør det muligt at præsentere udviklingsveje, der kan forbedre og fremtidssikre virksomheden
- Værktøjet giver mulighed for at sætte strategiarbejdet i drift
- Værktøjet giver indsigt i virksomhedens udfordringer og stærk motivation.
- Værktøjet kan give landmanden inspiration og lyst til at arbejde med direktørrollen.
- Værktøjet kan identificere de ledelsesmæssige udfordringer

Konceptets indhold — dissektion af det overordnede formål fra ansøgninger		Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne: Danmark og Europa investerer i landdistrikterne Miljø- og Fødevareministeriet Landbrugsstyrelsen Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne LDP 2020 Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Budskabet Landmanden med en fokuseret strategi, der indtager de ledelsesmæssige udfordringer sætter ind på de områder, hvor det giver størst effekt. Det betyder at landmand via ledelsen af bedriften og medarbejderne opnår • en styrket management og økonomistyring, der løfter bedriftens økonomiske resultat og forbedre bedriftens økonomiske og miljømæssige situation. • Bundlinjens forbedring der kommer fra optimering og målrettet indsats på forbedringer i produktio-nen f.eks. flere levende smågrise og bedre mælke kvalitet. • fokus på initiativer indenfor klima, natur og miljø i stald og mark, så bedriftens evner at reagere hurtigt og effektivt på omverdenens krav og forventninger og dermed bliver mere konkurrencedygtige	Produktet — der skal implementeres for at skabe effekt og forretning Koncept Fokuseret Ledelse, som får landmanden til alene eller i samarbejde med rådgivere at identificere og eksekvere på de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheden står over for.	Skabe motivation og opmærksomhed Med eksempler på landmænd, der selv eller i samarbejde med rådgivere • identificere den eller de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som landbrugsbedriften står over for • får nedbrudt den enkelte udfordring til konkrete mål, handlingsplaner og opfølgning – under hensyntagen til egne styrker og svagheder. • tager fat på de enkelte udfordringer med konkrete ledelsesindsatser, mål, handlingsplaner, interessenthåndtering og opfølgning, så alle på og omkring bedriften forstår og handler derefter • Har fået et bedre udgangspunkt for at iværksætte initiativer der sikrer både en økonomisk og en miljømæssig bæredygtig produktion.

Landmandens udbytte tager udgangspunkt i formålet med projekt "Fokuseret ledelse af landbrug under hårde markedsvilkår"

Afprøvning og evaluering af anden udgave af koncept

Efter videreudvikling af koncept og arbejdsplan på baggrund af det første testforløb og anbefalinger fra dette har SEGES afprøvet anden udgave af koncept hos fem landmænd, samt rådgiverkit hos to centre.

Afprøvningsforløbet på tre forskellige måder 1) Landmand afprøver værktøjet på egen hånd og SEGES-medarbejdere observerer 2) SEGES-medarbejder gennemfører forløbet med landmanden, rådgiver og/eller SEGES-medarbejder observerer, 3) Rådgiver gennemfører processen, SEGES-medarbejder observerer.

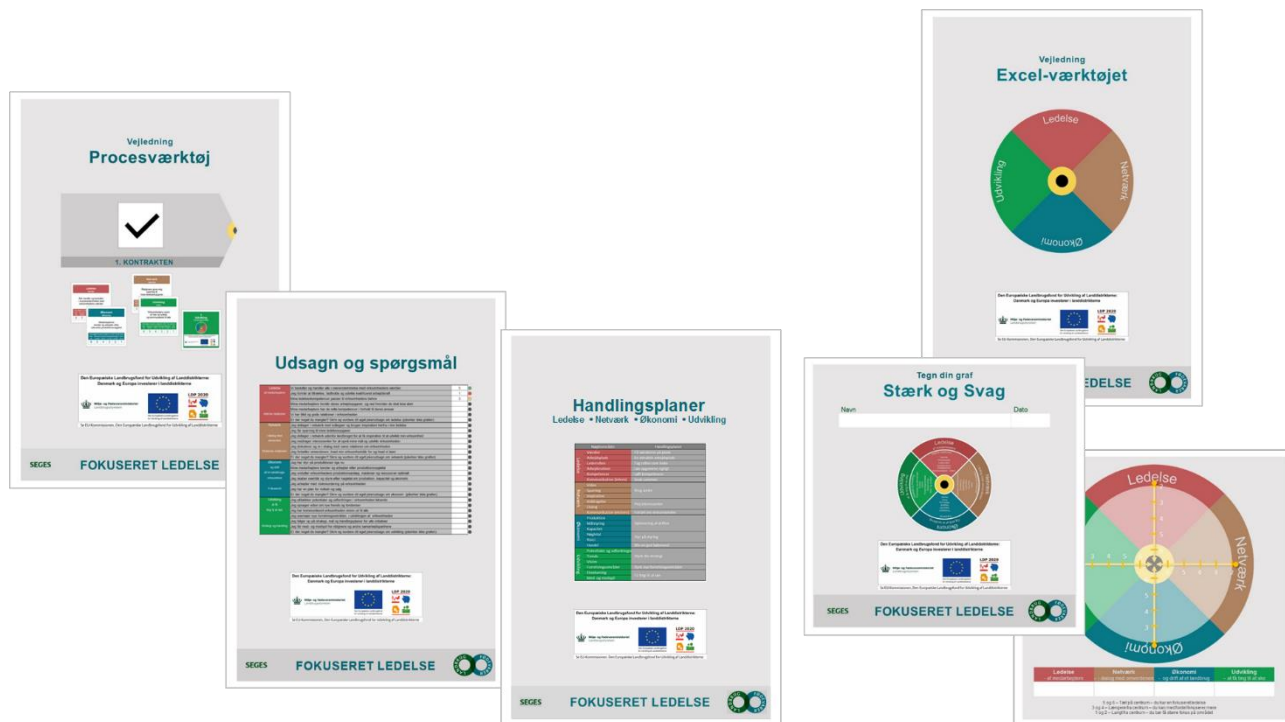
I alle forløbene er opsamlet en vurdering af processen og alle forløb er evalueret lige efter forløbet. Generelt var såvel rådgivere som landmænd rigtig godt tilfredse med værktøjet og processen, og fandt at det var en metode at få hjælp til at udpege fokusområderne og få øje på blinde punkter.

Ændringer i værktøjet

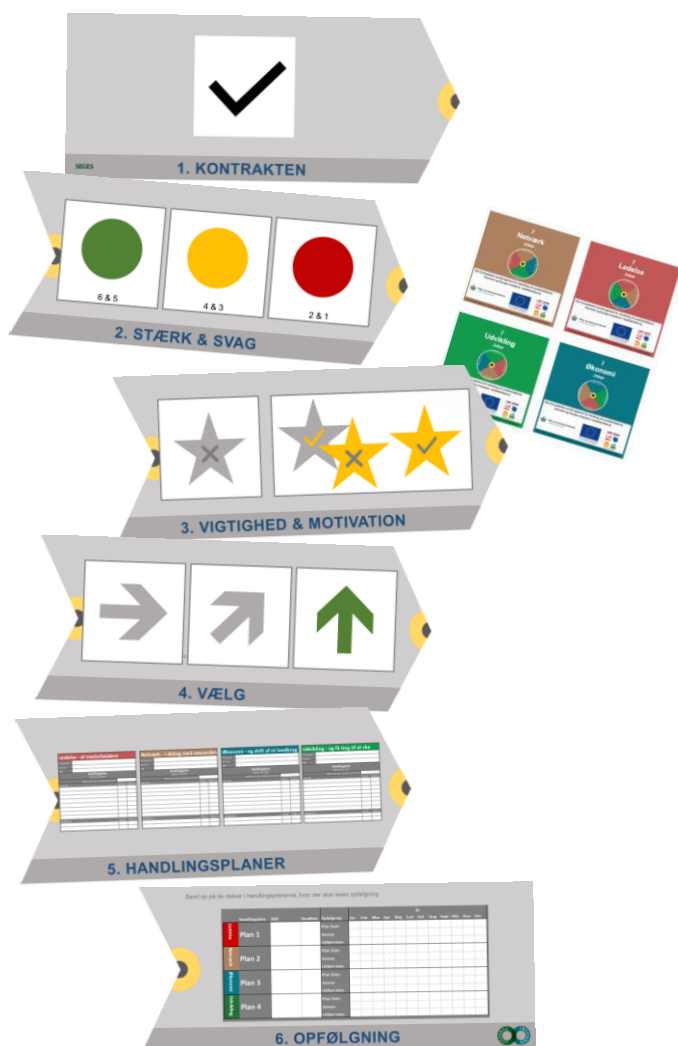
I anden runde af afprøvningen består værktøjet (nu benævnt Fokuseret Ledelse) af et Excel-ark, samt procespile og udgangskort, som anvendes i forløbet med landmanden. Endvidere består materialet af en række vejledninger og hjælpeværktøjer:

- Indtastningsvejledning (målgruppe alle brugere af værktøjet) – sådan anvendes værktøjet.
- Vejledning til processen (målgruppe rådgivere) – sådan gennemfører du processen sammen med kunden.
- Udsagn og spørgsmål (målgruppe rådgivere) - supplerende spørgsmål som anvendes i forbindelse med udfyldelse af værktøjet
- Eksempler på handlingsplaner (målgruppe rådgivere) – inspirationsmateriale.
- Seks ledelsesmodeller (målgruppe rådgivere) – hjælpeværktøj til dialogen.

Nedenfor er tilbagemeldingerne fra de 5 landmænd og deres rådgivere samlet. Endvidere er vores egne observationspunkter også medtaget. Tilbagemeldingerne er delt op i "feedback på selve værktøjet" og "input til processen og rådgiveren", samt "Andet". I løbet af testperioden blev tilbagemeldingerne løbende indarbejdet i såvel værktøj, som proces.



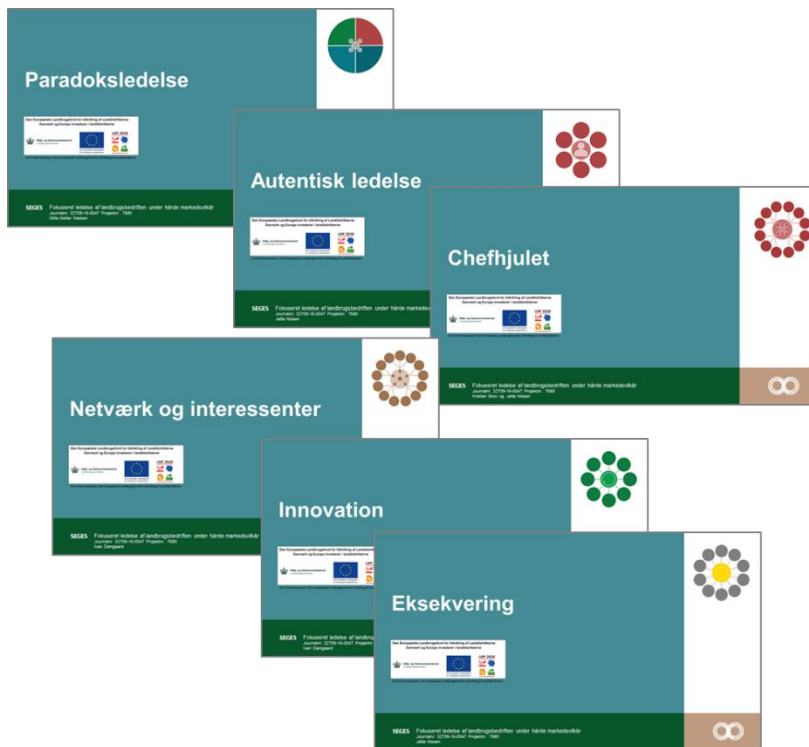
Materiale til landmænd og rådgivere



Procespile og udsagnskort

<

Et klip fra fane trin 4 Vælg i Excel-værktøjet.
Sammenlign med figuren på side 6
Værktøjet er udarbejdet i Excel. Her ses en klip fra



De seks ledelsesmodeller i afprøvningen

Feedback på selve værktøjet (udformning og teknik).

- Generelt fik vi en del forslag til emner, der skal medtages i vejledningen
- Vi fik forslag til ordvalg – og kunne også selv observere nogle af spørgsmålene virkede godt, og andre knapt så godt.
- Vi fik påpeget spørgsmål, der overlapper hinanden.
- Vi fik inspiration til ændring af rækkefølgen på spørgsmålene
- Refleksioner over skalaen (1-6 kontra 1-10) – vi har dog valgt at fastholde 1-6 skalaen, da kun var en enkelt testperson, der reagerede på skalaen.
- Vi observerede, at landmændene scorede sig selv lavere på den nye skala (1-6) end de gjorde på 1-10 skalaen. Den lavere (og måske mere realistiske) scoring kan også skyldes, at vi anvendte de visuelle værktøjer, der gjorde processen mere nærværende for landmanden.
- Det er ønskeligt, at man kan anvende værktøjet uden at læse vejledningen
- Der skal være en startdato på handlingsplanerne – er indarbejdet.
- Flow og opbygning er god – landmændene kan godt lide, at man bliver ført igennem processen og dermed kommer hele vejen rundt.
- Vi kunne have et joker-kort, så specielle emner kan komme med – er indarbejdet.
- Opdeling i de fire ledelsesområder giver mening.
- Man kommer godt omkring en stor palette af emner.
- Det visuelle element gør værktøjet stærkt.
- Værktøjet kan anvendes i en erfagruppe
- Værktøjet kan anvendes strategisk i forhold til banker og samarbejdspartnere
- Det handler ikke kun om ledelse af medarbejdere, men af hele virksomheden – det er en vigtig pointe.

Vi fik god feedback på værktøjet, og landmændene var tilfredse med den måde det fungerede på – det gav et godt overblik, og man kom rundt om alle ledelsesopgaverne på bedriften. Landmændene var optagede af spindelvævet, som er resultatet af deres analyse af egne stærke og svage sider. Spindelvævet giver et hurtigt overblik over, hvor der kan være behov for at gøre en ekstra indsats. Vores opgave lød på, at værktøjet skulle kunne anvendes af landmanden på egen hånd. Det kan det godt, teknisk set er det muligt at anvende værktøjet og ved mere eller mindre hjælp fra vejledningen, vil man komme igennem det. Landmændene var dog enige om, at det fungerer bedst med en sparringspartner, da der kommer flere refleksioner og perspektiver frem, når man bliver udfordret med nysgerrige spørgsmål.

Processen og krav til rådgiver/sparringspartner.



Processen med de seks procespile og udsagnskort. Arbejdsplanen som den indgår i konceptet

Landmændenes tilbagemeldinger på processen:

- Det giver ikke så meget (refleksion) at udfylde Excel -værktøjet uden en sparringspartner.
- Jeg tror ikke på, at man kan udfylde det selv. Det troede jeg engang, men man får det ikke gjort.
- Det er sundt at komme til at tænke lidt anderledes, og få stillet spørgsmål man skal tage stilling til.
- Det, der er den værste barriere er, at vi ikke er vant til at få udfordringer på den måde.
- Det kan anbefales - vi vil jo gerne så mange ting, og det her hjælper til at få det prioriteret: hvad er det vigtigste for mig?
- Det er godt at have noget visuelt foran sig, og at spørgsmålene er noteret på kort.



Pointer til processen:

- Excel-arket kunne sendes ud først, så landmanden har forberedt sig.
- Landmanden skal selv læse spørgsmålene højt – og rådgiveren skal vente med at forklare og spørge til landmanden har fået lov til at tænke sig om.
- Spørg til eksempler – vær nysgerrig: ”kan du give et eksempel på, hvem dine interessenter er?”
- Anvend underspørgsmålene (de uddybende spørgsmål), så landmanden får lejlighed til at reflektere over sit valg.
- Landmanden skal udfordres, men ikke tvinges i en bestemt retning.
- Fortæl ikke, hvad andre har svaret, det beklikker anonymiteten og lægger ordene i munden på ham.
- Aktuelle, presserende problemer på bedriften kan gøre det vanskeligt for landmanden at tænke bredt og fremadrettet. Forsøg at parkere disse emner, så det bliver muligt at komme hele vejen rundt om le-
delsen.
- Når vi kommer til vigtighed, motivation, samt muligheder og barrierer, er der brug for sparring og for-
klaring. Der skal nogle forslag på banen fra rådgiveren/sparringspartneren, som landmanden kan tage
stilling til. Det skal blive konkret.
- Man skal ikke være en nørd for at kunne anvende værktøjet (udsagn fra rådgiver)
- Det kan virke uoverskueligt at skulle lave en handlingsplan, når der er brugt 2-2,5 time på at udfylde de
første 4 trin.
- Et besøg skal helst kunne afvikles på 2 timer, og det er en balancegang mellem at få spurgt grundigt
nok, og stadig have energi og tid tilbage, når man kommer til handlingsplanerne.

De visuelle elementer i processen (procespile og spørgsmålskort) styrker processen i meget høj grad. De gør det nemmere for landmanden at følge med og have overblik over besvarelser, valg og prioriteter. Rådgive-
ren bliver også hjulpet ved at blive fastholdt i processen. Rådgiveren er i høj grad på arbejde, da han/hun
skal styre processen ved hjælp af pile og kort, indtaste landmandens svar i regnearket (der fungerer som
dokumentation til senere brug) og være i stand til at stille nysgerrige og uddybende spørgsmål til landman-
dens valg og svar.

I den ideelle situation afsluttes forløbet med udarbejdelse af en eller flere handlingsplaner. Det er vigtigt, at
landmanden får noget konkret at arbejde videre med. For at rådgiveren kan understøtte arbejdet med
handlingsplanen (og også arbejdet med barrierer og muligheder under udfyldelsen) skal han/hun have et
godt kendskab til, hvordan man arbejder med personaleledelse, økonomistyring, strategi og udvikling, og
netværk. Rådgiveren skal kunne komme med nogle forslag til, hvordan landmanden kan arbejde med de
områder, der er prioriteret ELLER kunne henvise til kolleger, der kan hjælpe ham videre. I praksis vil de fle-
ste rådgivere og landmænd nok opleve et vist dyk i energien efter 2-2,5 timers koncentreret arbejde, så
spørgsmålet er, om det vil være bedre at udvælge, hvilke handlingsplaner, der skal arbejdes med, og bede
landmanden om efterfølgende at udfylde dem så langt han kan, og aftale et nyt møde (evt. skype/telefon),
hvor sidste hånd bliver lagt på handlingsplanerne.

Fokuseret ledelse kan anvendes af landmanden på egen hånd – testpersonerne vurderede, at det var mu-
ligt, men ikke optimalt, da man har brug for at blive udfordret med spørgsmål. Resultatet bliver bedre og
mere solidt, når man har gennemført processen sammen med en rådgiver eller sparringspartner.

Andet

- Rådgivningsvirksomhederne kunne anvende dette til behovsafdækning for at finde ud af, hvad deres
kunder har brug for.
- Man kunne udbyde kurser om de forskellige emner – flere moduler, som man kunne sammensætte ef-
ter behov.

Ovenstående er forslag fra de landmænd, der deltog i testen.

Erfaringer fra test og afprøvningerne om de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer.

I projektet er tidligere gennemført fem interviews i 2017 og syv i 2018 med landmænd. Formålet var at afdække deres strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på bedriften, samt at validere de anvendte spørgsmål, som senere blev til udsagn i Fokuseret Ledelse. Landmændene blev præsenteret for en tidlig version af "Fokuseret Ledelse". Opsamlingen på dette forløb er tidligere beskrevet i Leverance 1C "Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på bedriften". I de gennemførte interviews blev første udgave af uddybende spørgsmål og første version af forskellige ledelsesmodeller afprøvede, og forløbet gav værdifulde input til det videre forløb:

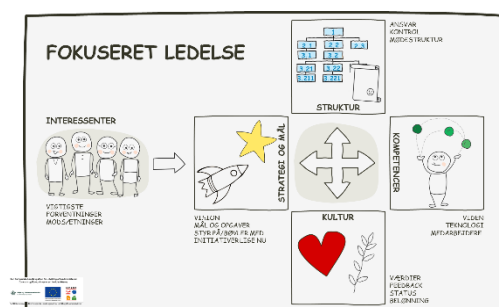
- Det er vigtigt for kvaliteten af den vurdering landmanden giver sig selv, at rådgiver/sparringspartner stiller nysgerrige og uddybende spørgsmål til de forskellige udsagn og emner. Både for at kende landmandens forståelse af de forskellige ord og begreber, men også for at give plads til refleksion og dermed et mere velovervejede svar.
- Landmændenes begrundelser for at arbejde med fokuseret ledelse er primært opnåelse af bedre udnyttelse af tiden, bedre overblik, mere overskud og motiverede medarbejdere.
- Landmændene peger på barrierer for at arbejde med deres egen ledelse er manglende tid, manglende overskud, manglende viden og manglende overblik.

Interviews og test i denne fase viste, at landmændene kunne se meningen med at arbejde med ledelse, og at værktøj og proces skal fokusere på at prioritere indsætterne via et bedre overblik over området. Derfor har vi i de senere udgaver af Fokuseret Ledelse indarbejdet stillingtagen til "vigtighed" og "motivation, en prioriteringsproces, samt handlingsplaner med opfølgning, der skal gøre det mere overskueligt at fastholde den ønskede udvikling.

Interviews og test gav også værdifulde input til formulering af spørgsmålene i Fokuseret Ledelse, samt afdækkede behovet for at arbejde mere med den visuelle del af værktøjet.

Ud over de fem interviews, blev der også gennemført to fokusgruppesamtaler i to erfagrunder (henholdsvis 4 og 9 deltagere) med et formål at indsamle viden og udfordringer og potentialer indenfor ledelse og strategi. Fokusgruppen blev spurgt til 5 forskellige områder: Interessenter, strategi, struktur, kompetencer og kultur. Efter de to interviews blev svarene analyserede og koblet med to forskellige ledelsesmodeller "Organisatoriske paradokser" og "Chefhjulet". Der var følgende input til arbejdet med Fokuseret Ledelse:

- Gennemgangen af de fem områder og de tilhørende spørgsmål gav anledning til refleksion hos deltagerne. Nogle fik øje på nye opgaver, andre på vigtigheden af at kommunikere strategi til medarbejderne, eller have fokus på kompetenceudvikling. Landmændene fik øje på nogle nødvendige indsætter og områder, som de havde nedprioriteret i en travl og udfordrende hverdag, men som de jo egentligt godt vidste var vigtige.
- I forhold til "organisatoriske paradokser" var der i begge grupper størst fokus på stabilitet, "at gøre det rigtige" og til dels på relationer "at gøre det sammen". Der var ikke meget fokus på "Fornyelse – at gøre det som de første", og der var kun få udsagn, der kunne understøtte "Resultater – at gøre det hurtigt".
- I forhold til "Chefhjulet" var det ikke muligt at afdække, hvor mange af indsætterne, der var fokus på (begrænset tid til interview). Der var dog eksempler på, at landmændene fik øje på nye og flere områder, som kunne være nyttige at arbejde mere med. Især blev det tydeligt for dem, at strategi og ledelse er to emner, som det er vigtigt at kunne koble sammen.

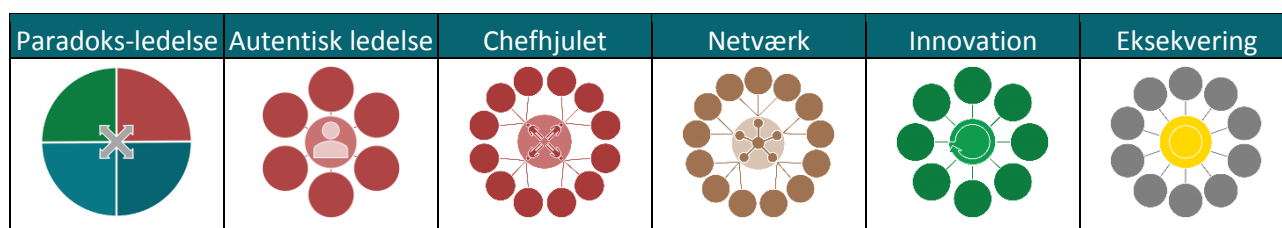


Fokusgruppeinterviewet viste, at man ved en systematisk tilgang til emnerne kan afdække vigtige områder, som landmændene er interesserede i at arbejde videre med. Det går igen, at landmændene ikke er vant til at få stillet den slags spørgsmål, og at det sætter en masse refleksioner i gang. I det videre arbejde med Fokuseret Ledelse skal der således tages hensyn til, at der vil være meget for landmanden at kapere i løbet af seancen, samt at landmandens rådgivere for manges vedkommende vil være udenfor deres komfortzone, når det gælder typen af

SI Procesværktøj benyttet i erfagrupeer

Erfaringen med brug af ledelsesmodeller i forløbet

I projektet er en lang række ledelsesmodeller gennemgået og vurderet, og i første omgang blev syv modeller valgt ud, som velegnede til at understøtte Fokuseret Ledelse og dialogen med landmanden. Disse blev efter testen skåret ned til seks ledelsesmodeller idet modellen kultur blev fravalgt. Dette er beskrevet i notatet "Ledelsesmodeller og deres anvendelse i ledelse på landbrug". Kriterierne for udvælgelse af modellerne har været, at de skulle understøtte de fire områder, der indgår i Fokuseret ledelse (Ledelse, Netværk, Udvikling og Økonomi). Endvidere skulle de være forholdsvis enkle at forklare, og være velegnede til at understøtte en dialog med.



De seks modeller er Paradoks ledelse, Autentisk ledelse, Chefhjulet, Netværk- og interessenter, Innovation og Eksekvering.

Det grafiske udtryk er blevet ændret samtidigt med at modellernes brug i ledelse i landbruget er blevet skærpet. Se det tidligere grafiske udtryk på side 6.

De seks modeller kan trækkes frem på forskellige tidspunkter i processen og flere af dem kan anvendes i forskellige sammenhænge.

1. Organisatoriske paradokser kan anvendes til at synliggøre, hvorfor det nogle gange er svært at være leder: som leder skal man have fokus på relationer – og samtidigt levere resultater. Man skal understøtte innovation og samtidigt sikre stabilitet. Organisatoriske paradokser kan understøtte dialogen om de ledelsesmæssige udfordringer.
2. Autentisk ledelse handler om lederen kender sine værdier og efterlever dem i tanke og handling. Landmanden er en rollemodel og skal finde sin egen stemme og kunne formidle værdier med egne ord.
3. Chefhjulet beskriver alle lederens opgaver – det er delt op i fire områder: "Coaching og teamudvikling", "Forandringsarbejde", "Visioner, mål og strategi", samt "Løse problemer og udvikle processer". Modellen kan anvendes til at give et overblik, og til en dialog med landmanden om, hvor han kunne se nogle udviklingspotentialer.
4. Interessentmodellen kan give inspiration, hvis landmanden har svært ved at udpege og håndtere sine interessenter.
5. Innovationsmodellen giver et overblik over faserne i en innovationsproces, og hvad der skal til for at få succes med en forandring.
6. Eksekveringsmodellen beskriver, hvad der skal til for at få tingene gennemført. Den har vist sig at være en af de modeller, der hyppigst er anvendt i afprøvningen. En del af landmændene er kommet ind på,

at det kan være svært at få ting gennemført og fulgt til dørs – eksekveringsmodellen giver et overblik over, hvor der eventuelt kan sættes ind.

Om brug af ledelsesmodeller

Afprøvningen viste, at modellerne er gode at have i baghånden, og ved hjælp af dem kan man skyde genvej i dialogen og effektivt finde den fælles forståelse af et emne.

Husk, at modellerne skal anvendes til inspiration og fremme af dialogen – ikke til belæring af landmanden.