

Resultater fra interviews samt barrierer og potentialer for at styrke målgruppen	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	12-06-2019
	Side	1 af 24

Projekt: 5383 - Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Barrierer og potentialer for at styrke målgruppens forretnings- og virksomhedsforståelse

Indholdsfortegnelse

Barrierer og potentialer for at styrke målgruppens forretnings- og virksomhedsforståelse	1
Formål	1
Metode	2
Beskrivelse af caselandmænd	2
Analyse af interviews	2
Personlig indsigt	2
Drømmen om et landbrug	2
Hvordan arbejder landmændene med forandringer nu?	6
Virksomheds- og forretningsforståelse	7
Økonomisk forståelse	7
Andre forretningsområder og risikospredning	8
Firstmover og risikovillighed	9
Netværk	10
Rådgivning og viden	10
Interessenter	11
Strategi	12
Strategisk ledelse og eksekvering	13
Effektiv arbejdstid og kontortid	13
Ledelse af medarbejdere	15
Personligt udviklingskort	21
Konklusion	23
Kilder	24

Formål

Formålet med denne analyse er at kortlægge hvilke potentialer og barrierer, der er for de 18 medvirkende caselandmænds måde at drive deres virksomhed på. Herunder en afdækning af deres personlige indsigt, deres virksomheds- og forretningsforståelse samt strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering.

Metode

Der er interviewet 18 landmænd. 17 interview er foregået på landmandens virksomhed, mens et interview er et telefoninterview. Interviewene er karakteriseret som dybdegående interviews og har haft en længde på ca. to timer. Interviewene er foretaget ud fra en semistruktureret interviewguide og denne analyse tager udgangspunkt i temaerne fra samme interviewguide, ud fra overskrifterne *personlig indsigt*, *virksomheds- og forretningsforståelse* og *strategisk ledelse*. Interviewguiden er udarbejdet med inspiration fra interviewguiden der blev brugt til at interviewe de top to procent bedste landmænd målt på økonomisk objektive data i projektet Hvor skal væksten komme fra i landbruget (2017). Analysen bygger på de 18 interview og tager udgangspunkt i landmændenes hverdag. Derfor er analysen også udarbejdet med udgangspunkt i hverdagssociologien, som kort fortalt studerer mennesker i deres naturlige omgivelser. Hverdagssociologien fokuserer på menneskers egen meninger og overbevisninger. Derudover bygger analysen også på teorier omkring bl.a. adfærdsdesign og forandringsprocesser som er beskrevet i notatet 'Deskresearch'. Alt empirien som fremgår i denne analyse, er ud fra de 18 interviews. Der er under hvert interview skrevet udførlige notater med direkte citater, og det er disse, der i nedenstående refereres til. De deltagende landmænd er blevet lovet anonymitet, derfor vil der i stedet for landmændenes navne fremgå i numre alt efter hvilken landmand, der tages udgangspunkt i. Landmand 10, 11, 12, 17 har haft deres ægtefæller med til interviewet.

Beskrivelse af caselandmænd

De 18 caselandmænd har en gennemsnitsalder på omkring 40 år, heraf er to planteavlere (Landmand 3,4), 10 svineproducenter (Landmand 1,2,5,6,8,9,10,14,15,17) fem mælkeproducenter (Landmand 7,11,12,13,16) og en enkelt kyllingeproducent (Landmand 18). Fire af landmændene er nyetablerede indenfor de seneste to år (Landmand 1,8,10,18), fire har i sin tid startet op fra bunden (Landmand 2,6,13,18), hvorimod de resterende landmænd har overtaget familiens slægtsgård. Der er forskel på, hvor impliceret ægtefæller er i bedriften, men størstedelen er involveret i bedriften på den ene eller anden måde (Landmand 2,5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,18). Nogen ægtefæller tager sig af alt det administrative, mens andre også er med til medarbejdersamtaler og bankmøder. De fleste af landmændene er landmandsuddannede, hvoraf fire har suppleret med uddannelsen som virksomhedsleder eller agrarøkonom (Landmand 2,8,14,15). To af landmændene er oprindeligt uddannet henholdsvis mekaniker og i metalindustrien (Landmand 5,17) To er uddannede fra universitetet og har netop overtaget bedriften (Landmand 3,4).

Analyse af interviews

Personlig indsigt

DRØMMEN OM ET LANDBRUG

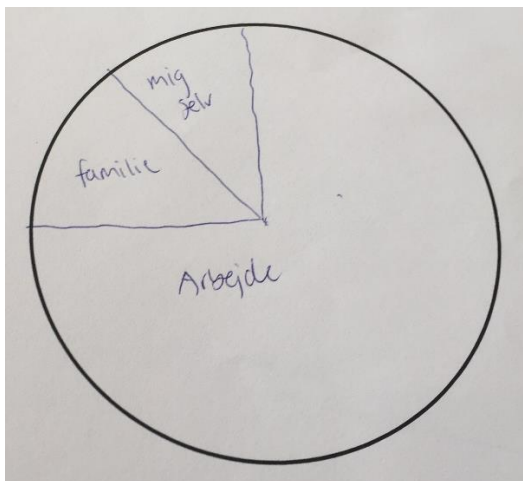
De strukturelle forandringer har medført store forandringer for kulturen i arbejdslivet. Et af de store fokuspunkter inden for arbejdslivsforskning er samspillet mellem arbejdsliv og familieliv. De nye krav til at medarbejdere i endnu højere grad skal være omstillingsparat og fleksibel, gør det sværere og sværere at adskille arbejdslivet fra privatlivet og familielivet. Hvor mange erhverv først oplever denne udfordring i de senere år, så har det mere eller mindre været kendetegnet for landbrugserhvervet. Her har man ofte set det at have et landbrug som en livsstil, hvor hele familien er sammen om det. Spørgsmålet er, hvordan landmændene opfatter denne adskillelse i dag. Overordnet kan man sige, at størstedelen af landmændene opfatter deres arbejde som en livsstil, hvor der ikke umiddelbart kan differentieres mellem arbejdstid, familietid og fritid. *"Det hele flyder jo sammen"*, som mange af dem udtaler. Vi har relativt tidligt i interviewet spurgt ind til, hvad deres drøm for fremtiden er. Størstedelen af landmændene vælger her at fokusere på, hvad deres drøm for virksomheden er, og ikke for familien eller privatlivet, på trods af, at de argumenterer for, at man ikke kan skille de to ting ad. Landmand 11 fortæller eksempelvis:

"Vores børn har været med til alt her på gården, også selvom tingene tog 10 min. Mere. Det er en livsstil".

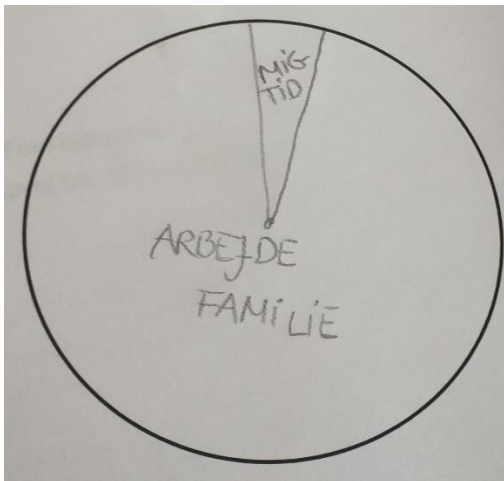
Landmand 12 og hans ægtefælle fortæller, at han arbejder 90 timer om ugen. Hans ægtefælle uddyber: *NN [red. Landmanden] er gården, og det ved jeg. Jeg ville ønske, at han havde mere tid til sig selv, børnene og mig. Jeg har ca. 40% praktisk arbejde, min tid flyder meget sammen med børnene. NN gør intet af det praktiske*. Det ses her, hvordan det altså er en fælles forståelse mellem ægteparret, at denne landmand bruger størstedelen af sin tid på gården og det derfor er ægtefællen, der primært har tiden med børnene. Landmand 7 fortæller følgende omkring sin drøm for fremtiden:

"Det jeg drømmer om, er økonomisk frihed. Hvis jeg havde flere penge, så ville jeg have råd til at ansætte en mand mere, så jeg kunne se mine børn spille håndbold i hallen".

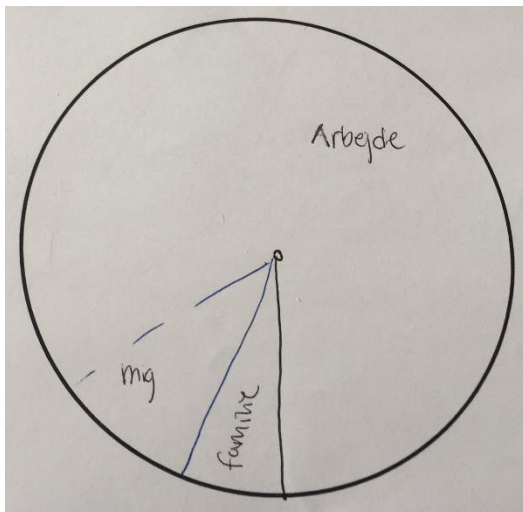
Han nævner ydermere, at han er bevidst om, at det liv han har valgt, har en pris. Han er selv vokset op med en far, der var landmand, og som ikke havde tid til familien, og han tilføjer hertil: *"Der må være tid til at være med første skoledag, selvom det koster penge, eller jeg ikke har tid – det skal der være tid til"*. For mange af landmændene fylder dårlig samvittighed i forhold til familien rigtig meget. Flere af landmændene bliver først bevidste om, hvor meget denne dårlige samvittighed fylder for dem, når de udfylder 'livs-cirklen'. Landmændene har alle fået lagt en tom cirkel foran sig, som de har skulle udfylde i forhold til, hvor meget karrierer, familieliv og tid til sig selv fylder. Generelt har landmændene først lidt svært ved at indtegne, hvor meget de forskellige ting fylder, da de som nævnt tidligere mener, at det hele flyder sammen. Øvelsen får mange af landmændene til at reflektere over, hvordan deres liv ser ud lige nu, og hvordan de ville ønske, at deres tid er tilrettelagt i forhold til arbejde og familieliv. Nedenfor ses eksempler på, hvordan landmændenes tid fordeler sig mellem arbejdsliv, familie og tid til sig selv.



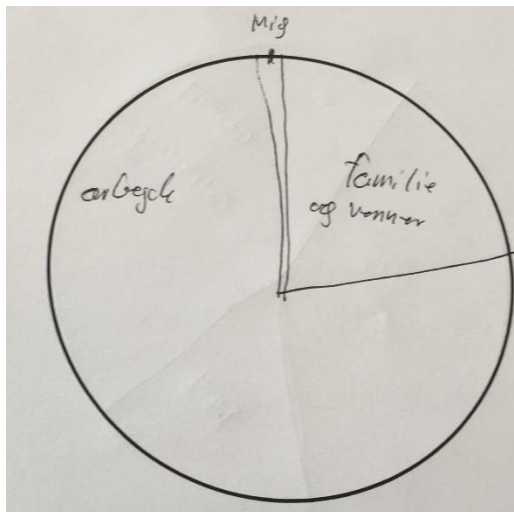
Landmand 6



Landmand 11



Landmand 13



Landmand 12

Som det ses i ovenstående eksempler, så fylder arbejdslivet rigtig meget, familietiden knap så meget og der er nærmest ikke mig-tid for disse landmænd. Dette gør sig gældende for størstedelen af landmændene. Dog er der mange af landmændene, der har en pointe om, at deres interesse er landbrug, hvorfor arbejdsliv og mig-tid derfor som oftest flyder sammen. Landmand 13's drømme handler i høj grad om, *"hvordan jeg kan blive en virksomhedsleder og ikke bare en bondemand"*. Efter han har udfyldt livscirklen og fortæller, at hans tid sidste år var fordelt 80 procent på arbejde, er han meget hurtig til at sige: *"målet er at flytte arbejdstiden, så tiden med familien øges"*. Som eksempel herpå, nævner han, at han har kvalitetstid med børnene, når han om morgenen kører dem til skolebussen for enden af deres grusvej. Familien holder to dages ferie om vinteren og to dages ferie om sommeren. Hans børn vil meget gerne hjælpe til på gården, men han har en værdi om, at børnene skal deltage i fodbold og andre aktiviteter uden for ejendommen, selvom de gerne vil hjælpe ham mere. En af børnene giver udtryk for, at han har svært ved at være væk hjemmefra gården, og har derfor også svært ved at slappe af, når de er på ferie. Det er altså ikke bare en livsstil for landmanden at have en virksomhed, men for hele familien, hvilket han også bliver bevidst om i løbet af interviewet. Landmand 7 fortæller ligeledes:

"Prisen ved at være landmand er, at meget af min tid er allokeret på forhånd. Det er en stor pris, men det har ikke chokeret mig, men dét at få børn har ændret mine prioriteter lidt. Jeg ville ønske, at vi havde fået børn, før jeg blev selvstændig".

For landmand 5 fylder den dårlige samvittighed omkring familien ikke så meget:

"Det er ikke sådan, at børnene eller familien fylder vildt meget for mig, min kone vil sige det samme. Jeg glæder mig ikke vildt meget til at høre, hvad de har lavet i børnehaven, jeg fokuserer mest på arbejdet".

Der er altså forskel på, hvorvidt landmændene ønsker at være mere sammen med deres familie, og hvordan de ønsker at prioritere deres arbejdsliv. Landmand 2 udtaler i den forbindelse: *"Min kones drøm er nok, at jeg er mere hjemme, men det føler jeg nok er for tidligt."* Landmændene her, er altså bevidste om, at det er krævende at være selvstændig virksomhedsejer. De er alle meget passionerede omkring deres arbejde, men er samtidig bevidste om, at de har en familie, som måske har nogle andre forventninger til dem. Landmand 2 udtaler i samme ombæring også, at han drømmer om at få sine projekter til at lykkes, og derved få råd til et større sted at bo med familien for på den måde, at kunne give dem noget tilbage. Disse forventninger eller mangel på indfrielse til forventninger har for nogle af landmændene betydet, at deres ægtefæller har ville skilles:

"Min kone ville skilles sidste år, så jeg blev mere bevidst om min tid. Jeg spiste kun aftensmad med familien før" (Landmand 9).

Landmand 6, som er fraskilt, fortæller følgende:

"Arbejder fylder meget, efter en skilsmisse bliver man mere bevidst om prioritering. Jeg har altid arbejdet en del, og når man springer i gang som selvstændig, så siger man farvel til mange ting (...)".

Der er altså nogle klare udfordringer i forhold til balancen mellem familieliv og arbejdsliv, og det er noget som alle landmændene er mere eller mindre bevidste omkring.

Ifølge forfatteren Tor Nørretranders (f. 1955) siger mennesket i gennemsnit 50.000 ord til sig selv om dagen. 60% af disse ord er negative tanker. Vi har det altså med at slå os selv oveni i hovedet med det, vi ikke er gode til, eller det vi bør være bedre til. For at finde ud af, hvilke stærke og svage sider landmændene selv mener de har, spurgte vi i interviewene ind til dette. Størstedelen af landmændene havde helt klart lettest ved at italesætte, hvilke svage sider de selv synes, de har, fremfor for de stærke sider. Ser vi på begrebet self-efficacy, som er et personligt tanke- og handleredskab, handler det her mere

om tankerne og troen på sig selv, end det er faktiske evner, der kan forårsage en adfærdssændring. Det kan tyde på, at nogle af landmændene har en lavere self-efficacy end andre, hvilket har betydning for, hvordan de tør kaste sig ud i nye forandringer og lykkes med dem. Det kan være svært at generalisere landmændenes udsagn her, da de er ret forskellige. Alligevel er der ord, der som oftest går igen. De stærke sider handler meget om det praktiske arbejde, det vil sige i stalden eller marken. Som eksempel herpå nævner landmand 5: *“Jeg går ikke i seng med mindre, at der er styr på tingene i stalden”*. Derudover bliver der nævnt faglig stolthed, medarbejderrelation og omhyggelighed. Denne omhyggelighed må dog for størstedelen af alle landmændene relatere sig til det praktiske arbejde. Dette tolkes på baggrund af, at kontortid ses som værende en af de svage sider som mange af landmændene nævner. Flere nævner ligeledes planlægning, struktur og ledelse som deres svage sider. Derudover nævner nogle af landmændene, at de har svært ved at afgive kontrol og lade deres medarbejdere få mere ansvar. Landmand 5 siger følgende herom:

“Jeg er ikke så god til at holde fri. Sommerferien ender som regel med at blive en 1-dagstur til København eller Tyskland. Naboen har tilbudt at passe stalden i en uge, men jeg har svært ved at give slip. Det samme gælder for min elev, hvis der er noget, han ikke kan løse, så siger jeg, han bare skal gå videre til næste opgave. Jeg kan godt selv se, at det er et stort problem, men det er bare svært at gøre noget ved det.”

Som det kan læses i citatet, så fylder udfordringen med ikke at kunne afgive kontrol rigtig meget, og det bliver i sidste ende en barriere i forhold til at kunne slappe af og samle energi. Ligeledes bliver det en barriere i forhold til at komme væk fra virksomheden og se denne i et nyt perspektiv.

Landmand 8 har valgt ikke at bo ved sin virksomhed, men et lille stykke derfra. Det betyder, at han har lettere ved at prioritere privatlivet væk fra virksomheden. Han fortæller, at han ikke arbejder, når han først er hjemme fra virksomheden, men det viser sig dog, at han både tager sin arbejdstelefon, computer og iPad med hjem efter arbejde. Han fortæller, at det er en klar fordel for ham ikke at bo ved virksomheden, da han ikke forholder sig til, hvordan det ser ud, når han kører derfra. Landmand 1 har valgt at flytte sin kontorplads ud til stalden. Det betyder, at når han har fri og går hjem i sin private bolig, så har han helt fri, og kommer ikke til at sidde og arbejde foran computeren om aftenen. Denne landmand er også den, der prioriterer mest tid på sin fritidsinteresse fodbold. Denne landmand har dog heller ikke børn. Først i interviewet fortæller han, at han ofte holder fri mellem 16-17, men at han i travle perioder måske har fri kl. 22. Alligevel drømmer denne landmand om, at hans livscirkel ser anderledes ud, og at arbejde ikke fylder så meget. Han mener, at 2/3 af året er 'normalt' i forhold til arbejdstid. Selvom han er god til at holde fri om aftenen, så kunne noget tyde på, at arbejdet kan fylde meget mentalt, da han gerne vil skære endnu mere ned på arbejdet. Han vil gerne arbejde på at kunne slippe kontrollen mere i virksomheden og derved kunne tage på ferie. Efter interviewet fortæller han, at han drømmer om en rejse til USA og være væk i en længere periode. For landmand 18 fylder arbejdet også mentalt, og han nævner selv, at når han om aftenen ser tv, så tænker han ofte på arbejde også. Han fortæller, at der jo altid et eller andet man kan arbejde med.

Flere af landmændene udtrykker en drøm om at vækste (Landmand 5,10,11). For landmand 11 handler denne drøm primært om, at føre virksomheden videre til sin søn. Landmanden nævner, at han drømmer om, at hans økonomi bliver stabil, så de kan lave generationsskifte med deres 24-årige søn, og der er allerede planer om at udvide fra 240 køer til 550 køer for at sikre sønnens fremtid. Flere af landmændene nævner ligeledes, at deres drøm er at kunne føre virksomheden videre til næste generation (Landmand 3,4,11). Landmand 5 fortæller, at han ikke kan udvide mere på sin eksisterende ejendom, hvilket er begrænsende i forhold hans fremtidsmuligheder. Derfor ser han en mulighed i at købe en ejendom til hans 16-årige datter, som lige er startet på landbrugsskole. Han vil gerne hjælpe hende videre, som han selv formulerer det. Han har dog endnu ikke talt med datteren om det endnu, og han vil heller ikke presse hende. På trods af en bevidsthed om ikke at presse sine børn til at vælge en fremtid, der involvere landbrugsvirksomheden, der har været i familien i flere generationer, så kan man se, at det stadig fylder meget i landmændenes overvejelser i forhold til fremtiden, og dermed også deres fremtidige beslutninger. Det rationelle fokus på fremtiden kommer i høj grad til at relatere sig til de drømme, som de har for fremtiden, både for virksomheden og for deres familie. Landmand 6, der ikke bor på en slægtsejendom, har det dog lige omvendt, og fortæller:

“Jeg er ikke en typisk bondemand i den forstand, da jeg ikke har forpligtigelser ift. familieejendom”.

Han ser det som en frihed, da der ifølge ham ikke er nogle uskrevne regler. Landmand 10, som er nyetableret, er mere ydmyg omkring sin drøm:

“min drøm er, at vi kan få lov til at være her og drive landbrug. Det fylder jo meget, at kollegaer går konkurs, så det er vigtigt, at vi står stærkt og har en positiv forretning”.

For mange af landmændene fylder den økonomiske frihed også meget i forhold til fremtiden. For landmand 4, som lige har overtaget virksomheden efter et generationsskifte, er det meget sigende for hans drøm:

“At vi får en robust økonomi og nye forretningsområder til virksomheden. Vi skal have fokus på at have sorte tal på bundlinjen”.

HVORDAN ARBEJDER LANDMÆNDENE MED FORANDRINGER NU?

For at finde ud af, hvad der motiverer landmændene til at forandre sig, har vi både spurgt ind til, hvad det er de brænder for i de projekter de sætter i gang og det de arbejder med, samt hvad der skal til, når de skal implementere noget nyt eller sætte en forandring i gang. Landmand 2 fortæller:

“Det at være bedre end andre svineproducenter, og jeg måler på om jeg er bedre end andre. Jeg ser meget på produktionstallene og økonomien”.

Landmand 13 nævner, at det der skal til for at flytte ham både handler om økonomisk afkast, og at det skal være spændende, samt at det skal give en bedre hverdag for ham og hans familie.

Landmand 16 fortæller om sin motivation:

“At udvikle og at se tingene udvikle sig og det giver et godt afkast. Der må gerne stå et monument, når vi er færdige”.

Det er altså i høj grad følelsen af at skabe noget og se noget udvikle sig, som driver denne landmand. Samme følelse deler landmand 4, som fortæller, at det der driver ham mest, er de nye projekter, de starter op de næste par år. Han er en del af en slægtsgård, og han mener ligeledes, at det er noget af det, der er mest spændende i forhold til at drive landbruget. Landmand 8 fortæller:

“Når jeg får modspil, begynder jeg at tænke. Jeg er pisse irriterende, når der er noget jeg gerne vil, derfor sidder jeg også her i dag”.

Ni ud af de 18 landmænd nævner, at de har lettere ved at ændre adfærd, når de bliver inspireret af andre landmænd, og ser, at det virker for dem (Landmand 1,3,4,5,8,10,13,15,18). Blandt andet fortæller landmand 1, at han flyttede sit kontor væk fra privaten, efter han havde set, hvor godt det havde virket for en anden landmand. Landmand 13 fortæller ligeledes:

“Jeg er ikke bange for at prøve noget nyt, men jeg vil dog gerne se, hvordan det går for andre”.

Landmand 5 nævner som én af de eneste, at det helt sikkert også er økonomien, der motiverer ham til at ændre noget eller prøve noget nyt.

Virksomheds- og forretningsforståelse

ØKONOMISK FORSTÅELSE

Det er meget forskelligt, hvor økonomisk involverede landmændene er, samt hvilken forståelse landmændene har for deres virksomhedsøkonomi, og især på hvilket niveau. Fokus er på alt fra bundlinje, indtjening, likviditet, toplinje, afkastningsgrad til grise pr. årssø. På den måde er der et stort skel i forståelser for det økonomiske aspekt af virksomheden. Eksempelvis er nogen meget specifikke på, hvad de forventer af virksomheden i forhold til strategiske nøgletal:

"Vores overordnede måltal er en afkastningsgrad på 5,5%, men vi går meget op i de delmål, som understøtter vores afkastningsgrad" (Landmand 17).

Hvorimod en anden udtaler:

"Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad eller soliditetsgrad, men jeg vil gerne lære det" (Landmand 13).

Landmand 5 udtaler, at han ikke sigter efter nogen økonomiske mål. Landmand 18 er af den overbevisning, at hans fokus kun behøver at ligge på produktionen, da han ikke kan gøre noget ved *"de andre ting"* (Landmand 18). Tre af landmændene forholder sig løbende til deres virksomheds økonomiske ståsted, og regner hyppigt i Excel for at danne sig overblik over situationen (Landmand 1,7,8).

"Jeg er gode venner med Excel, jeg regner på, hvordan det kan blive bedre, end det vi gør i dag, jeg regner efter afkastningsgrad og afdrag" (Landmand 7).

Det viser opmærksomhed, overblik og økonomisk forståelse, og at deres opgave som ejer er at forholde sig til de økonomiske aspekter af virksomheden. Nogen af landmændene har fokus på budgetlægning og budgetopfølgning, mens andre ikke kan se ideen med det, idet budgettet er det samme som året før, da der ikke er sket ændringer. Flere lægger selv deres budget og bruger det som pejlemærke og sammenligning (Landmand 1,3,7,8,15). En landmand udtaler: *"Jeg styrer meget efter mit budget. Det er en sport for mig at komme før budgettet"* (Landmand 1). De fleste af caselandmændene skænker dog ikke budgettet nogen større tanke (Landmand 2,5,6,10,11,12,14,13), men har opfølgning hvert kvartal med en rådgiver. Landmand 5 lægger slet ikke budget, da banken aldrig har efterspurgt det, og han synes desuden ikke, at det giver nogen værdi at lave. Landmand 2 lægger ligeledes ikke budget og udtaler i den forbindelse:

"Jeg bruger ikke budgetter, jeg kan ikke se, hvad jeg skal bruge det til, jeg ser på sidste års regnskab og bestemmer mig bare for, at det skal gøre bedre året efter".

Der er altså stor forskel på, i hvilken grad caselandmændene anvender budgettet.

Det at beskæftige sig med budget og økonomiske termer som soliditetsgrad og afkastningsgrad siger noget helt grundlæggende om, hvilken forståelse og indsigt caselandmændene har for det økonomiske perspektiv, som er en stor del af at drive en sund og stabil virksomhed. Der ligger her en stor barriere for mange af caselandmændene i forhold til at forstå virksomheden ud fra et økonomisk perspektiv. Man fristes til at skrive, at den manglende forståelse for især økonomiske nøgletal må gøre det svært at drive en sund virksomhed med overblik og overskud.

Samtidig er det svært helt at gennemskue, hvor stor viden dem, der italesætter deres egen økonomiske forståelse som god, reelt har. Landmand 2 fortæller:

"Det at være bedre end andre svineproducenter, og jeg måler på, om jeg er bedre end andre. Jeg ser meget på produktionstallene og økonomien. (...) Hvis vi kan lave grise, som er sunde og raske, så får vi et godt økonomisk resultat (...). Jeg får ikke opgaver på kontoret prioriteret. Jeg mener ikke, at det er det vigtige for, at jeg får succes."

Denne udtalelse indikerer ikke en strategisk forståelse for økonomi. Igennem interviewet virker det ligeledes ikke til, at landmand 2 har en særlig stor økonomisk forståelse, han giver f.eks. også udtryk for, at han ikke interesserer sig nærmere for nøgletalsrapporter. Der er dog flere landmænd, der ikke har den opfattelse, og påpeger, at de gerne vil have en bedre forståelse for de økonomiske nøgletal (Landmand 5,9,11,13). I interviewene bliver landmændene præsenteret for *tre udsagn*, hvor de skal svare på, hvilket udsagn de ligger mest vægt på i deres virksomhed. De tre udsagn er følgende:

1. Producere til lavest mulig omkostning
2. Være tæt på forbrugeren med mine produkter
3. Risikospredning ved flere forretningsområder

De fleste af landmændene påpeger, at de føler sig nødsaget til at svare den første, altså at *producere til lavest mulig omkostning*, selvom de ville ønske, at de kunne svare, at et af de andre udsagn var vigtigst. Som en landmand påpeger: *“Det er alfa omega, det er den måde, vi kan forbedre økonomien på”* (Landmand 11). En landmand svarer derimod, at nummer to og tre er vigtigst for ham. Modsat fortæller han videre, at han producere en bulkvare, så det at reklamere giver ingen mening for ham. Den pågældende landmand har udstykket boliggrunde, som han igennem ti år har prøvet at sælge og endvidere har han lige opkøbt en svinestald, som han påtænker at leje ud. Hvor stor risikospredning denne landmand har må være en fortolkningssag, ikke desto mindre er der tale om flere forretningsgrene og på den måde risikospredning. At være tæt på forbrugerne kan han dog ikke svare på, hvordan han er. Han fortæller, at han altid har en dør åben, hvis nogen vil ind og se produktionen, og at han sælger kød til sin omgangskreds (Landmand 18). Selvom han påpeger, at det er vigtigt for ham at være tæt på forbrugeren, er det kun i en meget lille grad, han gør noget for at være det, han opsøger det ikke direkte selv. Interessant er, at ingen andre nævner det at være tæt på forbrugeren som vigtigt eller som et ønske, men det at kunne producere med lavest mulige omkostninger er der, den økonomiske gevinst, og derfor der fokus ligger. Virksomhedens økonomiske ståsted må altså ude fra ovenstående ses som en stor barriere for caselandmændenes virksomhedsforståelse. Samtidig kan der argumenteres for, at der ligger et udviklingspotentiale ift. at være tættere på forbrugeren. Landmand 14 er en af de få, der overhovedet nævner forbrugerne i interviewet. Han udtaler, at forbrugerne skal oplyses og med ind i snakken. Landmand 11, 12 og 14 påpeger alle, at det kun bliver sværere og sværere at opnå forståelse fra forbrugerne, fordi ingen kender nogen i landbruget, som man gjorde førhen. Samtidig er landmænd og forbrugerne nærmest aldrig i kontakt med hinanden, da produkterne købes i supermarkedet fremfor hos landmanden. Samtidig bevæger forbrugernes præferencer sig et andet sted hen end det masseproducerende landbrug. Begreber som effektivitet, produktivitet, konkurrencekraft og økonomisk bæredygtighed beskriver det nutidige landbrugs fokus. Disse begreber konnoterer umiddelbart dårligt i forhold til forbrugernes øgede fokus på, hvorfra fødevarerne stammer, og hvordan de er bearbejdet. Samtidig ændrer forbrugernes præferencer sig dag for dag, og det kan som producent være svært at følge med. Dette kan måske svare på spørgsmålet om, hvorfor det er svært for landmændene at møde forbrugerne, der hvor de er og tage deres præferencer til efterretning.

ANDRE FORRETNINGSOMRÅDER OG RISIKOSPREDNING

Det er et fåtal af caselandmændene, der har andre forretningsområder, som bidrager væsentligt til deres bundlinje, det er ligeledes mindretallet, som er interesseret i andre forretningsområder end den de allerede har. Landmand 3 udtaler, at det vindmølleprojekt, han er en del af: *“Det er vindmøllerne, der har været med til, at jeg har genereret overskud”*. Han italesætter, at målet med vindmøllerne netop er, at de skal bidrage til regnskabet ved konjunkturedgange. Ligeledes mener han, at jo flere afgrøder han har på marken, jo mere risikospredning har han skabt på marken, og derved økonomisk sikkerhed.

“Jeg har fem afgrøder, så jeg er eksponeret på fem priser, det er jo vildt med svineproducenter, de har kun en” (Landmand 3).

Han er dog den eneste, der fortæller om risikovillighed i form af flere afgrøder i marken. Landmand 18 har udstykket 14 byggegrunde, hvoraf seks er solgt. En anden caselandmand har investeret i et biogasanlæg og interesserer sig generelt for nye forretningsområder, han påpeger nemlig, at visionen for virksomheden er *“(…) en virksomhed i vækst”* og at han har det bedst, når de prøver noget nyt, derfor var han også hurtig til at investere i et biogasanlæg. Han påpeger desuden, at nye forretningsområder ikke nødvendigvis

behøver at være inden for landbruget, men det kunne eksempelvis også være investering i ejendomme (Landmand 15). En anden landmand har lavet en ubrugt stald om til depotrum, som han lejer ud (Landmand 5). Landmand 9 og 14 er generelt meget nysgerrige på, hvilke nye tiltag der kan bidrage til at sprede risikoen mere ud. En af dem har overvejet kartoffelavl med naboen eller at omlægge til friland eller økologi. Hans kone har dog snakket ham fra det, da det er tidskrævende, så nu går han nok med frøgræs for *“(...) det kan jo passe sig selv”*, som han siger (Landmand 9). Landmand 14 fortæller, at han godt kunne forestille sig andre forretningsområder som solceller, vindmøller eller investering i ejendomme, men samtidig italesætter han, at tiltagene ikke skal tage mere af hans tid, for den balance han har skabt mellem arbejdsliv og familieliv ønsker at ikke at sætte over styr. Landmand 4 synes *“(...) det er en stor udfordring at finde det nye guldæg for virksomheden”*. Samtidig har han meget fokus på at det er vigtigt at styre og sprede risikoen.

Den overvejende manglende interesse for nye forretningsområder og risikospredning afspejles ligeledes i landmændenes svar på, om de betragter sig selv som firstmovers. Samtidig er der også nogen af landmændene, der er bevidste om, at spredning af risiko eksempelvis ved nye forretningsgrene, kan optimere virksomheden. Derfor kan der argumenteres for, at der både er barrierer og udfordringer i forhold til at forstå nødvendigheden af risikospredning.

FIRSTMOVER OG RISIKOVILLIGHED

Et af de mest gennemgående fælles karakteristika blandt landmændene er, at ingen betragter sig selv firstmover. Flere karakteriserer dermed sig selv som ikke risikovillige, da de vil være sikre på at andre er lykkedes med det, inden de selv springer ud i det. I den forbindelse nævner en non GMO: *“Vi skulle se, hvor det bar hen af, og være sikre på, at det var et gode for bedriften”* (Landmand 12). En landmand påpeger dog, at risikovilligheden må være stor blandt virksomhedsejere inden for landbrugserhvervet, ellers havde man jo ikke købt sådan en virksomhed (Landmand 8). Landmand 12 italesætter, at han ikke igangsætter noget uden, at han ved, det vil fungere eller at han vil tjene på det:

“Vi vil ikke arbejde fem år gratis for så at tjene en slat penge femte år”.

Det samme udtaler landmand 9:

“Jeg er godt nok ikke firstmover, jeg skal være helt sikker, lad de andre brænde nallerne”.

Modsat har to caselandmænd investeret i valutaswap, hvoraf en af dem tabte et større pengebeløb ved det (Landmand 5), mens den anden kom ud med *“skinnet på næsen”* (Landmand 18). Der er dog én landmand, som mener, at de har været slemme til at være firstmovers, især hans far, som stadig arbejder på bedriften. De har blandt andet været nogen af de første til at starte et forsøringsanlæg op og et nyt foderanlæg. I den forbindelse påpeger han, at de er for dårlige til at implementere de nye ting, og det er et område, de skal have fokus på, da de kaster for mange bolde op i luften uden at gribe dem (Landmand 14). Landmand 15 påpeger, at han er firstmover:

“Hvis jeg tror på projektet, så gør jeg det, hvis det er muligt”.

Samtidig påpeger han, at det at være i landbrugserhvervet er negativt i bankens forståelse, og derfor er risikovilligheden over for landbruget meget lav. Landmændenes opfattelse af sig selv som værende ikke-firstmover, hænger måske også sammen med vores hjerne, mere generelt set. Vores hjerne består nemlig af to systemer. System 1 er autopiloten, det her vi gør ting på rutinen. System 2 er energikrævende, og det er her vi er reflekterende og tænker nye tanker, system 2 er altså meget mere krævende for os end system 1. Rent kapacitetsmæssigt bruger vi 90% af tiden i system 1, og her dermed kun 10% til udvikling og forandring i system 2. Derfor ligger der også en naturlov i, at vi – og dermed landmændene - vælger at køre på autopilot. Hvis det ikke skal være sådan, kræver det en bevidsthed om, hvornår vi vælger at bruge energi på at udvikle og forandre, fordi vi kun har en vis mængde energi til det. Det er interessant, at flertallet af disse landmænd ikke betragter sig selv som eller ønsker at være firstmovers, med det argument, at de ikke ønsker at tabe penge. Der kan vel netop argumenteres for, at landbruget er meget risikovilligt, da der er en kæmpe gæld i virksomheden, og man ved aldrig, om man vågner op til en stigning eller

nedgang på kornpriser, svinepriser eller mælkepriser. Det er samtidig tankevækkende, at flere af landmændene som nævnt i tidligere afsnit ønsker at vækste, idet der også ligger en risikovillighed i det.

NETVÆRK

Størstedelen af caselandmændene er ikke en del af et større netværk, de fleste er dog eller har været en del af en erfa-gruppe. Dog har mange af dem svært ved at svare på, hvad de reelt set får ud af at være en del af en erfa-gruppe. Landmand 12 fortæller, at den erfa-gruppe, han er en del af, mere er blevet en kaffeklub, end et sted han får viden eller inspiration. To landmænd er med i en 12-mandsklub, hvoraf en af dem er i klub med andre erhvervsdrivende, hvor han er den eneste landmand. På den måde er han den eneste af de adspurgte, som er med i et netværk udenfor landbrugsregi. Den anden er i en 12-mandsklub, der kun er for landmænd (Landmand 4,15). Så man kan spørge sig selv, om landbruget – i en eller anden udstrækning har tendens til – at lukke sig om sig selv og sin egen forståelse af at drive landbrug og dermed at drive virksomhed? Vi oplever, at en landmand besvare spørgsmålet om netværk, ved også at fortælle om sit sociale netværk og ikke kun sit professionelle:

“Vi har ikke meget netværk uden for landbruget, men vi bor i et lille lokalsamfund, hvor man bidrager til sociale arrangementer, men vi har ingen familie eller et stort netværk.” (Landmand 11).

I det pågældende interview tegner der sig et billede af et meget familiært landbrug, hvor sønnen er kommet hjem for at drive landbruget og senere skal overtage. Bedriften bliver ligeledes udvidet, så den er mere rentabel ift. fremtiden. Der er ikke større forretningsmæssige overvejelser eller forståelse, og termer som ‘netværk’ er ikke synonym med et professionelt netværk. De landmænd, der er en del af et netværk, hvor meninger er forskellige og som udfordrer hinanden, kan man forestille sig bliver forstyrret i deres egen tankegang, og dermed er der en mulighed for udvikling. Modsat de landmænd, som ikke finder overskud til at være i et netværk, men foretrækker at gøre det som de plejer, med de vaner og rutiner, som hører til deres hverdag og dermed deres virkelighed og deres sandhed om, hvordan et landbrug skal drives. Landmand 7 udtaler:

“Hvis du gør, som du plejer, så får du, hvad du plejer (...) jeg prøver at udfordre min måde at tænke på”

Dette citat kendetegner en del af caselandmændene, som netop er nysgerrig på andre, og hvordan de hele tiden selv kan gøre det bedre. Derimod er der en anden del af landmændene, som aldrig udfordrer sig selv, og de konstruerer på den måde deres egen sandhed om, at hvad de gør i deres bedrift, som værende ‘det rigtige’ (Landmand 5,11). I den forbindelse udtaler landmand 5:

“I familien arbejder de fleste med landbrug, og derfor er det dejligt at mødes med andre, hvor der ikke bliver talt landbrug”.

Her italesættes netop, at hans faglige netværk er præget af familien, han samarbejder tæt med sin far og den øvrige familie arbejder alle inden for landbruget. Derfor nyder han, at han har sin fritidsinteresse, og det at komme væk fra landbruget og den faglige snak. Dette påpeger landmand 12 også. Han spiller bordtennis en gang om ugen, dette er nærmest hans eneste adspredelse fra virksomheden ellers arbejder han stort set hele tiden. Han nævner, at til bordtennis er han bare ligesom alle de andre. Man kan stille spørgsmålstejn ved, hvor meget viden det giver ift. virksomheden, men det er et afbræk og det kan give fornyet energi og perspektiv. I forhold til at netværke er der altså forskelligt, hvor stort et netværk disse caselandmænd har, og i hvilken grad de benytter sig af de muligheder, de har for at netværke. For nogen er netværk meget familiært funderet, hvorimod andre er af den overbevisning, at de får inspiration og viden af også at netværke med folk udenfor landbrugserhvervet.

RÅDGIVNING OG VIDEN

Størstedelen af landmændene anvender rådgivning i nogen eller mindre grad. Landmand 1, som er relativt nyetableret, mener, at han har brugt for mange penge på rådgivning, og at han nu har fokus på at skulle køre det selv. Landmand 9 italesætter ligeledes, at han bruger rigtig meget rådgivning, da han vil være

sikker på de beslutninger, der skal træffes, er velfunderede. Landmand 3 påpeger, at han og hans far brugte meget rådgivning i forbindelse med det nyligt iværksatte generationsskifte. For ham giver det mening at anvende rådgivning ved store beslutninger. Som eksempel står han eksempelvis midt i et bank-skifte, hvor han tænker, at det giver god mening at indhente rådgivning. Landmand 17 fortæller, at han har høje forventninger til rådgivning, som ikke altid bliver indfriet:

“Rådgivning flytter os ikke i tilstrækkelig grad, hvis jeg skal give over 1000 kr. i timen, så forventer jeg også, at få god rådgivning og sparring”.

Landmand 15 fortæller, at han ikke bruger særlig meget rådgivning, da han synes, den bliver for teoretisk. Han vil hellere snakke og inspireres af folk, der har praktisk erfaring med eksempelvis et nyt fodersystem. Landmand 4 udtaler, at han ift. økonomi og forretningsudvikling, ikke synes, han får den gode sparring, når han anvender rådgivning. Landmænd 18 (to kompagnoner) er meget optaget af at søge viden, når de står over for en konkret problemstilling, her fortæller de, at de anvender forskellige informationskanaler. Landmand 8 fortæller, at når han søger viden, gør han det gennem rådgivere. Han fortæller som den eneste af caselandmændene også, at han har fokus på rådgivning ift. Arbejds miljøet. Flere af landmændene læser hver dag landbrugsaviserne. Landmand 14 søger endvidere viden i Landbrugsavisen og Finans. Samtidig får han meget viden fra sit netværk og de mange bestyrelser, han er en del af. Han påpeger, at han også er meget nysgerrig på andre mennesker, og at han kan lide at få inspiration, også uden for landbruget.

Landmand 1 og 4 forholder sig til også internationale landbrugsmedier for at få viden. Her opleves der en vis nysgerrighed omkring, hvordan tingen også kan gøres, ikke bare ud fra nationale kriterier, men også på den internationale arena. Samtidig er de også optaget af verdensøkonomien, fordi de ved, at det kan komme til at påvirke dem i sidste ende. (Landmand 1,3,4). Landmand 18 indhenter også viden uden for landbruget, han er dog af den opfattelse, at det kun er landmænd selv, der ved noget om produktionen. Den viden han opsøger udefra, omhandler derfor kun områder såsom handel og økonomi. Der er generelt den holdning, at rådgivning skal kunne flytte noget, og den skal kunne komme med ny viden og indsigter, som kan bidrage til udvikling i virksomhederne. Interessant er det også, at ingen af caselandmændene får sparring eller rådgivning i forbindelse med ledelse, men de får det typisk på drift i form af rådgivning indenfor svineproduktion, mælkeproduktion og planteavl. Der ligger måske her et potentiale ift. at få rådgivning og sparring på virksomhedsledelse. Ligeledes er der kun en mindre del, der interesserer sig for det internationale marked, med mindre det fremgår i de danske landbrugsmedier.

INTERESSETER

I forhold til interesser er der stor enighed om, at banken eller kreditforeningen er de vigtigste, for som flere af dem siger: *“Uden dem havde jeg ikke en virksomhed”* (Landmand 3). En landmand udtaler dog:

“(…) kørerne er den vigtigste interessant, det er dem det hele er bygget op om” (Landmand 12).

Her tilføjer hans hustru, som ligeledes er en stor del af virksomheden, at banken også er vigtig, men landmanden holder troligt fast i sin opfattelse, og siger *“Jeg vil stadig mene, at kørerne er det vigtigste”* (Landmand 12). Interessant er det også at enkelte påpeger, at de opfatter rådgivere og konsulenter som de vigtigste interesser. Ingen nævner forbrugerne og kun få nævner aftagere, som deres vigtigste interesser. Når bank og kreditforening er de væsentligste interesser, er det tankevækkende, at det økonomiske aspekt vægter så forholdsvis lidt i landmændenes bevidsthed, som tidligere beskrevet. Modsat kan der også argumenteres for, at det er derfor, de selv sætter sig så lidt ind i det, da det er bank og kreditforening, som dikterer, hvad landmændene skal have fokus på rent økonomisk. Det kan for nogle af landmændene tolkes som om 'de er i lommen på banken', om de vil det eller ej. I den forbindelse udtaler landmand 3 og 7, at de ønsker at skifte bank, da de ikke føler, banker er 'på deres hold'. Landmand 13 angiver – udover banken - også rådgivere som interesser, samt familie og naboer.

Det er interessant, at landmændene har mest fokus på produktion og mindre på aftagerne af deres produkter. Svaret på dette er måske, fordi eksempelvis Danish Crown og Arla er aftagerne af landmændenes

produkter, og derfor er det eneste landmændene har råderetten over, netop deres egen produktion. Derfor bliver deres hovedfokus effektivisering og vækst af produktionen, da det netop er det eneste, de kan gøre for at optimere indtjeningen. Resten – i forhold til aftagerne – har Danish Crown og Arla råderetten over. På den måde bliver landmændenes mantra om 'vækst eller død' en meget rationel og naturlig tankegang. Ifølge sociolog Hartmut Rosa skal vi i den vestlige verden præstere mere og mere for at følge med konkurrenten, derfor bliver fokus på vækst og profit helt centralt, for det er den eneste måde, hvorpå vi kan følge med samfundets udvikling og konkurrenten. I den forståelse giver caselandmændenes mantra 'vækst eller død' god mening. Det giver ligeledes svar på, hvorfor landmændene er særlig optaget af vækst i ft. Produktion og hektar, og derigennem muligheden for profit.

STRATEGI

Mange af landmændene skelner ikke mellem begreberne vision og strategi, og beskriver nærmere en vision, når de skal beskrive deres strategi. Det er ligeledes de færreste af caselandmændene, der har udarbejdet en strategi for deres virksomhed. Der er tre, der har en nedskrevet strategi, de bliver dog alle tre nødt til at hente deres nedskrevne strategi, inden de kan præsentere den for os. Der foreligger ikke en decideret handlingsplan hos nogen af dem. De landmænd, der ikke har en nedskrevet strategi, italesætter, at de ønsker at få udarbejdet en, og det blandt andet er derfor, de har valgt at være med i projektet. Der tegner sig altså et billede af, at landmændene har arbejdet uden et mål at arbejde henimod, det siger noget om deres forståelse for det at drive en virksomhed, og der ligger et stort potentiale i at arbejde med det strategiske niveau. Eksempelvis udtaler en landmand:

"En strategi har vi ikke, det har været en strategi at købe jord op, og dele med naboer, det er vel strategisk." (Landmand 11).

Mange af landmændene kan dog fortælle om deres vision for virksomheden, hvor velovervejet den er, kan vi ikke svare på, men alle formår at svare på spørgsmålet. Flere italesætter netop det at kunne videregive virksomheden og at have en økonomisk stabil virksomhed.

"Jeg skal have en økonomisk bæredygtig virksomhed, det jeg rører ved, skal tjene penge på, ellers skal jeg ikke røre det" (Landmand 1).

Det er langt fra alle, der har deres primære fokus på den økonomiske bundlinje. Nogen af landmændene ligger mere vægt på produktionsmål end om det økonomisk kan betale sig (Landmand 5,9,10). Eksempelvis udtaler en landmand 9:

"Vi skal være blandt de 10 % bedste målt på gris pr. årssø".

En anden udtaler:

"(...) det skal fungere indtil, der kommer flere ejendomme til salg, vi mangler jord for, at det er velfungerende, der kommer 150 ha jord til salg inden for de næste fem år her i området" (Landmand 10).

Her bliver mantraet 'vækst eller død' efterlevet, da der er ikke fokus på, om det er økonomisk rentabelt for virksomheden, men vækst i form af areal og størrelse er visionen. En enkelt landmand har dog noget sværere ved at beskrive sin vision:

"Vision det er svært, vi ved ikke så meget om det, omstændighederne har skubbet os herhen, men jeg har altid håbet, at en af børnene ville overtage." (Landmand 11).

En landmand fortæller, at hans vigtigste vision er at spare op til pension, og han er en af de få, der giver udtryk for at tænke mere langsigtet, og på livet efter den arbejdsdygtige alder (Landmand 18). At så mange af landmændene ikke arbejder målrettet med strategi kan vidne om, at landbruget er et omskifteligt erhverv, hvor der oftest må tilpasses rammevilkår og krav fra aftagere. Ikke desto mindre siger

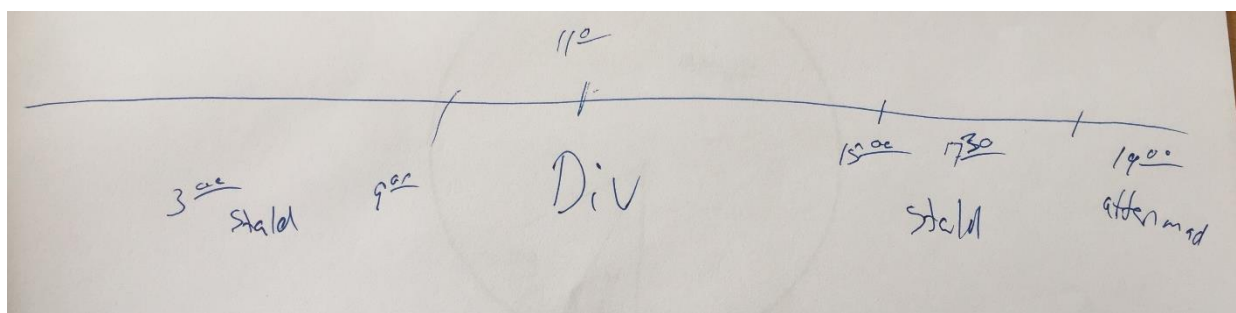
en nedskrevet strategi noget om planlægning og det at sætte sig et langsigtet mål, suppleret med delmål, at arbejde og stræbe efter. Det sætter en retning for såvel virksomhedsejer som medarbejdere. Der er altså en stor barriere for caselandmændene ift. deres strategiske forståelse og arbejde.

Som en kort konklusion på dette afsnit om virksomhedsforståelse, kan der siges, at det er paradoksalt, at der fokus på økonomiske incitamenter og vækst, men ingen nuanceret forretnings- og virksomhedsforståelse, som i sidste ende kan give dem en bedre bundlinje og derved en økonomisk sundere virksomhed.

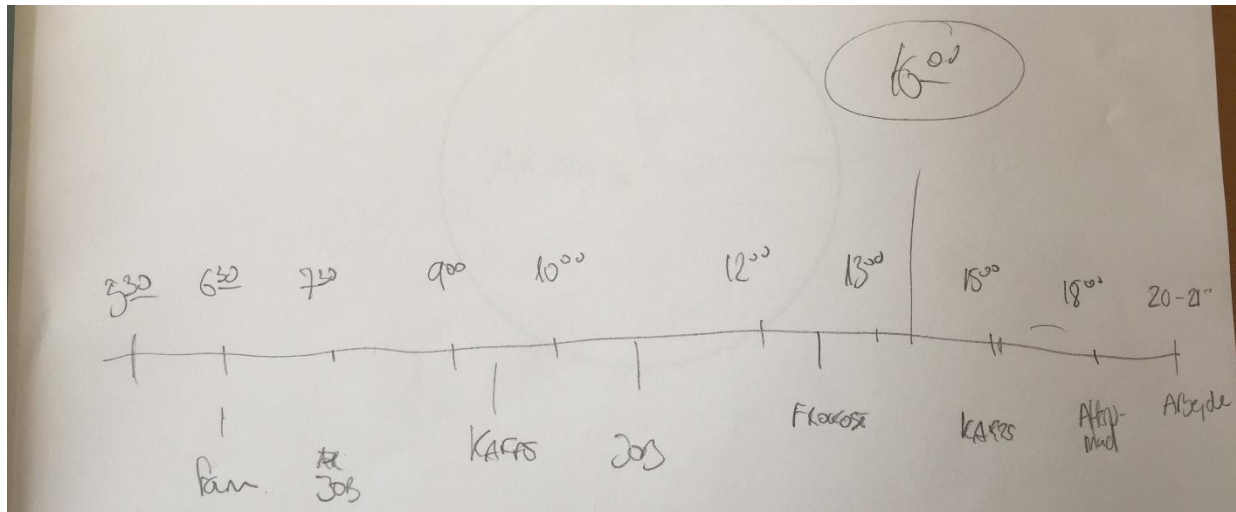
Strategisk ledelse og eksekvering

EFFEKTIV ARBEJDSTID OG KONTORTID

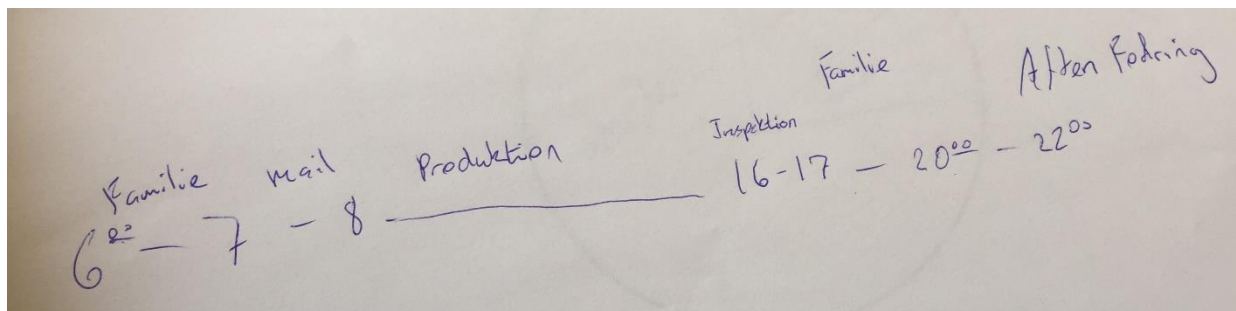
Under interviewene har landmændene udfyldt en tidslinje som gerne skal give et billede af, hvordan deres hverdag er skruet sammen, og hvor strategisk de arbejder. Det er en vigtig del af den personlige indsigt og selvledelsen, at man ved, hvordan man anvender og udnytter sin tid. Ligeledes er det med til at give os et billede af, hvordan hverdagen og ikke mindst arbejdsdagen udspiller sig for landmændene. En stor del af landmændene syntes, at det var svært at udfylde tidslinjen, da flere af dem fortæller, at de ikke oplever en så stor struktur i hverdagen. Nedenfor ses eksempler på tidslinjer for nogle af landmændene:



Landmand 13



Landmand 9 (Klokkeslættet 16, som er markeret med en cirkel, viser landmandens ønskede tid for at få fri)



Landmand 2

Det viste sig, at nogle af landmændene påbegynder deres arbejdsdag kl. 3 om natten for at malke første gang og først slutter arbejdsdagen omkring midnat, når der er fodret sidste gang. I løbet af dagen kunne der måske snige sig en middagslur ind, men det viste sig hurtigt, at der oftest ikke var tid til det. Flere af landmændene reflekterer i løbet af interviewet og opgaven med tidslinjen over, hvor effektiv en arbejdstid de reelt har. Flere af dem fortæller, at de mangler mere struktur på deres arbejdsdag, så de kan være mere effektiv i færre timer (Landmand 8,10, 12,15). Landmand 11 siger:

“systematisk skulle jeg nok være noget mere effektiv, og så blive færdig, men hobby og arbejde flyder sammen og jeg går ikke op i klokkeslæt”.

Landmand 10 fortæller ligeledes:

“Jeg vil gerne være mere struktureret så jeg kan være mere effektiv med mine timer, så min dårlige samvittighed ikke forfølger mig med ting jeg ikke nåede. Jeg får rumlen i maven og det påvirker mig. Jeg bryder mig ikke om at gøre tingene halvt”.

Ifølge Hartmut Rosa lever vi i et accelerationssamfund, hvor opgavelisten stadig bliver længere og længere indenfor alle områder. I den forbindelse hævder Rosa, at vi i *hamsterhjulet* glemmer, hvad det egentlig er vi vil, og hvem vi er. Vi er så optaget af at afvikle opgavelisten, og er optaget af her-og-nu tilfredsstillelse, at vi har mistet sansen for, at noget kan være dyrebart for os. Derfor er vi fremmedgjorte overfor både egne handlinger og os selv. Man kan ud fra interviewene argumentere for om alle disse opgaver, som ofte er af praktisk karakter i stalden og marken, bliver en del af en evigheds opgaveliste. Landmand 18 nævner, at der altid er arbejde man kan lave. Landmand 12 fortæller ligeledes, at han kan savne struktur i hverdagen:

“Jeg vil gerne sætte tingene i struktur og formidle det til mine medarbejdere, så jeg kan anvende dem noget bedre. Jeg ved, hvad vi skal lave, men i slutningen af ugen har vi ikke nået det, og så må jeg ud og lave det selv”.

Den manglende struktur er altså en stor barriere for at få eksekveret arbejdsopgaverne og det bremser hele virksomhedens eksekveringskraft, at der ikke er struktur i opgaverne og i den forbindelse synlighed for medarbejderne. For landmand 15 er det ifølge ham selv et aktivt valg ikke at have så meget struktur på hverdagen, han siger dog efterfølgende:

“Vi bør få mere struktur på vores ad-hoc opgaver. Det er blevet en kultur at vi skubber tingene”.

For mange af landmændene er deres arbejdsdag meget lang og ofte indebærer den opgaver af en mere praktisk karakter ude i stalden eller marken. Der er derfor ikke prioriteret meget tid til kontorarbejde - eller til familien. Nogle landmænd noterede selv kontortid på tidslinjen, mens andre landmænd først skrev det på, efter der blev spurgt ind til det under interviewet. Interessant er det, at nogle af landmændene, efter de har skrevet kontortid ind på tidslinjen føler, at de bør fjerne det igen, da de bliver spurgt ind til, hvor ofte de har kontortid. Det er altså et fåtal af landmændene, der prioriterer kontortid. Der er forskellige syn på kontorarbejde, og landmand 5 siger følgende omkring kontorarbejde:

“Jeg vil gerne, at mit kontorarbejde er om aftenen. Både min far og jeg har det nok sådan, at kontorarbejde ikke er et rigtigt arbejde. Når vi har frokostpause, tænker jeg ofte, at nu burde medarbejderen bare gå ud og ordne tingene udenfor, og så kunne jeg gå på kontoret, men jeg føler bare ikke, at jeg kan tillade mig at sætte mig ind på kontoret”.

Det bliver her italesat, at kontorarbejde ikke er rigtigt arbejde, hvilket er en stor barriere for, at landmændene vil prioritere tiden til det, og kan se, at det reelt gør en forskel. Landmand 10's kæreste tilføjer, at det

praktiske nok er det, der falder ham mest naturligt, og at kontortiden er svære. Herefter siger landmanden: "jeg bliver hurtigt forstyrret – jeg burde komme på kontoret noget mere".

Et eksempel fra en landmands tidslinje viser følgende opgaver fra 8.30-9.15: kontortid, blande foder, forefaldende arbejde, vedligehold, flytte dyr og markarbejde. På trods af, at alle arbejdsdage kan være forskellige, så viser interviewet her, at der ikke er overladt meget plads til kontortid i løbet af en dag. Landmand 8 fortæller, at han skal blive bedre til at prioritere kontortid, og afvænne sig mere fra det praktiske arbejde ude i stalden. Han uddyber:

"Jeg regner ud i regneark, hvad jeg har fået ud af at sidde på kontor, og så kan jeg se, at det virker. Men jeg ser det stadigvæk ikke som rigtigt arbejde".

Denne landmand skal altså retfærdiggøre sit arbejde på kontoret ved at gøre op i penge, hvor meget han kan tjene på at prioritere det fremfor det mere praktiske arbejde i stalden. På trods af dette, føler han dog stadig ikke, at det er et rigtigt arbejde, han udfører. Dette synspunkt deler landmand 10, som siger:

"Jeg føler jeg tjener flere penge ved det praktiske arbejde".

Et eksempel på en landmand, der ikke prioriterer kontortid i det daglige, er landmand 9. Denne landmand er generelt meget konfliktsky og har svært ved at konfrontere sine medarbejdere. Han fortæller, at hvis han skal tage svære beslutninger eller konfrontere en medarbejder, så sætter han sig ind på kontoret. Han uddyber:

"Jeg kan godt tænke, at nu skal jeg gå ud og sige det til min medarbejder, og hvis jeg så alligevel ikke føler mig klar til det, så sætter jeg mig ind på kontoret igen".

Denne landmand tegner altså billedet af kontoret som et slags fængsel, hvor han tvinger sig selv til at være, indtil han har taget en beslutning eller tager sig sammen til at konfrontere en medarbejder. Ovenstående tyder på, at der for langt de fleste landmænd hersker en kultur, hvor kontortid ikke ses som værende ligeså værdiskabende som det praktiske arbejde, de udfører i eksempelvis stalden eller marken. Denne kultur kan tolkes som en stor barriere for mange af landmændene i forhold til at drive en professionel virksomhed. Ud fra interview med disse landmænd er kulturen, at man som landmand arbejder næsten hele tiden. Dette understøttes af landmands 13's udsagn:

"Jeg har svært ved at sige fra i forhold til, hvad jeg kan overkomme, jeg er meget tidsoptimistisk. Vedholdenhed, jeg kører projekter helt til ende"

At arbejde meget og hele tiden er således blevet en fælles forståelsesramme for landmændene, medarbejderne og måske også de landmænd som er en del af disse landmænds netværk. Et eksempel på, hvordan dette er blevet en fælles forståelsesramme, er i landmand 10's virksomhed. Her fortæller landmanden: "[medarbejder] har meget at lære, men han kigger aldrig på klokken, og det er en kæmpe fordel". Det er altså blevet en fælles forståelse, at man i virksomheden arbejder hele dagen, og man er blevet enige om og fortæller hinanden, at 'det er det rigtige at gøre'. Man kan argumentere for, at det er blevet til såkaldt 'tavs viden', som er en form for usynlig indforstået kultur, der er skabt på baggrund af handlinger og ord. Hvis medarbejderne f.eks. oplever, at landmanden arbejder hele tiden, og forventer det samme af medarbejderne, så er det sådan det er – uden at italesætte det direkte.

LEDELSE AF MEDARBEJDERE

Landmændene har alt fra én elev til 25 medarbejdere. Mange af landmændene har udenlandske medarbejdere, både fordi det er billigere, men også fordi de mener, at det er svært at finde kvalificeret arbejdskraft (Landmand 1,2,6,7,8,10). Eksempelvis fortæller landmand 5:

"Den største udfordring lige nu er at skaffe kvalificerede medarbejdere".

Der er stor forskel på, hvorvidt det for landmændene er et ønske at have mange medarbejdere og dermed et større ledelsesansvar, eller det ligesom for landmand 8, har været noget der er 'fulgt med':

"Jeg købte jo ejendommene, men fik også medarbejderne med – man bliver lige far for 10 mere", påpeger landmand 10.

Flere af landmændene udtrykker en drøm om at vækste (Landmand 5,10,11), men de mener samtidig, at de ikke er gode til at lede. Dette kan ses som værende paradoksalt, da det at vækste i størrelse (som er det de fleste af landmændene forbinder med at vækste), som oftest også betyder flere medarbejdere, og derved et større behov for ledelse. Landmand 5 udtrykker her, hvad han vil få ud af at udvide:

"Jeg tænker meget på at udvide for derigennem at få mere fritid".

Han fortæller ydermere:

"Jeg havde håbet på, at vi kunne have 2-3 medarbejdere. Men jeg har fået nej til at udvikle min svineproduktion, så det er lidt svært at udvikle min virksomhed".

Denne landmand ser altså en barriere i, at han ikke kan få lov til at udvide sin virksomhed, og derved få flere medarbejdere, som på sigt skal være med til at give ham mere frihed. Landmand 1 fortæller følgende om sin drøm for fremtiden:

"Jeg vil gerne have en familie, være glad og lykkelig her. Jeg har ikke et vækstønske, men jeg vil gerne udvikle mig hele tiden, og det betyder nødvendigvis ikke en stor stald til 15 millioner kr. Jeg vil gerne have dobbelt så mange folk, så jeg selv bliver mindre afhængig".

Som det kan læses i citatet, er der noget paradoksalt i, at han ikke føler et behov for at vækste, men samtidig har han et ønske om at fordoble sin medarbejderstab. Der er stor forskel på, hvordan landmændene taler om ledelse og deres medarbejdere. Landmand 10 er nyetableret og har udover sine to medarbejdere en del venner, der kommer og hjælper til. Han kalder disse venner for 'frivillige'. Uden dem ville han nok skulle have en medarbejder mere. Dog er der også udfordringer ved denne konstellation: *"de frivillige kommer ofte om eftermiddagen, og det straffer mig i sidste ende - så skal jeg ud i stalden senere".* Vennerne hjælper når der er brug for, men har også egne projekter de sætter i gang af ren interesse. Derfor kan det også være krævende ifølge landmanden at have disse 'frivillige'. Han har ydermere en udenlandsk medarbejder ansat, først i løntilskud og senere har han fastansat ham. Han fortæller følgende herom:

"Vi sætter pris på dem (red. Medarbejderne), de skal føle sig værdsat. De penge kommer 100 gange igen. Vi købte en knallert til NN, han cyklede i alt slags vejr. Han er stort set selvkørende i dag. Det er vigtigt at holde på de gode medarbejdere. Det koster penge at skifte".

Denne landmand ser altså sine medarbejdere som et vigtigt aktiv. Landmand 13:

"Jeg skal få driftslederne til at se udfordringerne og de nødvendige forandringer som noget positivt for dem og for virksomheden. Driftslederne ser ofte forandringer som udfordringer".

Denne landmand vil altså gerne have hele organisationen med sig, når der sker forandringer. Landmand 1 har samme indstilling og lægger især vægt på, at han har en flad ledelsesstruktur der gør, at de har en god kommunikation. Han fortæller dog også, at han har svært ved at slippe kontrollen helt, hvilket han selv overvejer, om det bunder i den flade ledelsesstruktur, og at der derfor ikke er nogen, der har den 100%.

Han fortæller dog også, at han kan blive sur, hvis ikke medarbejderne laver det de skal. Her er han meget opmærksom på, at sige det på en ordentlig måde, og ikke skælde ud. Han uddyber:

“Jeg afreagerer i et par timer ved fysisk arbejde, så det ikke går ud over medarbejderne (...).”

Landmand 17 inddrager sine medarbejdere i virksomhedens strategi, han fortæller:

“I januar valgte vi at afholde en nytårskur, hvor medarbejderne blev involveret i strategien for virksomheden, og fik indblik i, hvordan vi ønsker at udvikle virksomheden. Bagefter har vi fået mange positive tilkendegivelser fra medarbejderne”.

Denne landmand vil altså gerne inddrage sine medarbejdere og har et generelt stort fokus på medarbejderhåndtering. Han fortæller, at de har et stort behov for at kunne fastholde medarbejderne. Han ser det derfor som en nødvendighed at pleje dem og udvikle dem, og nævner at kompetenceudvikling er et vigtigt punkt i fremtiden. Landmand 18 har også et stort fokus på at inddrage sine medarbejdere. Han fortæller sin ene medarbejder alt omkring omkostninger, så medarbejderen kan se, hvad fejl og gevinster koster. I forhold til medarbejderudvikling, så er der en del af landmændene, der prioriterer at medarbejderne kommer i erfaggrupper (1,3,8,18). Landmand 1 nævner, at han er for dårlig til at afholde medarbejder udviklingssamtaler. Flere af landmændene nævner udviklingssamtalerne som noget de bør være bedre til at prioritere. De ved godt, at det er en god ide, men de får det ikke gjort. Nogle af landmændene har en intention om at ville inddrage medarbejderne mere, og sætte tingene i system, så medarbejderne på den måde får større indsigt i driften. Landmand 7 nævner eksempelvis:

“Vi har ingen tavlemøder for tiden, men vi har tavlerne”.

Landmand 6 har også haft tavlemøder, men er stoppet med det igen:

“Lige nu har vi ikke tavlen i gang med opgaver, da det blevet taget meget bogstaveligt med en plan. De regnede den ud ift. Hvordan det passede med fyraften, så det gik ikke”.

Andre landmænd savner struktur i forhold til ledelse af medarbejdere. Landmand 16 fortæller blandt andet, at de lige nu mangler tid til at være systematiske og få skabt systemer og strukturer for, hvordan medarbejderne skal løse opgaverne. Landmand 17 fortæller mere generelt omkring ledelsesudfordringer vedrørende deres medarbejdere:

“Jeg synes, at vi mangler værktøjer til at løse ledelsesudfordringer. Når vi konstaterer, at vi har et problem, så skal vi oftest opfinde en løsning og det er tidskrævende. Det ville være rart, hvis vi engang imellem bare kunne trække noget ned fra hylden”.

Denne landmand italesætter altså, at de oplever konkrete udfordringer med medarbejderne, men også, at han mangler værktøjer til at løse disse udfordringer. Hans ægtefælle supplerer:

“Jeg synes, at vi skal arbejde med vores konfliktskyhed og få redskaber, der kan hjælpe os med ikke at tage det med videre, når vi har en konflikt”.

Landmanden nævner ikke noget om, at han bruger rådgivning til udfordringen. Der ses her et stort udviklingspotentiale for rådgivningen i at udbrede kendskabet til værktøjer og ydelser, der kan understøtte landmændene med deres ledelsesmæssige udfordringer. Ligeledes nævner denne landmand, at han ofte bliver inspireret af, hvordan andre løser deres ledelsesmæssige udfordringer, og han tilføjer her: *“Det, at få*

inspiration ude fra er en rigtig god ting, som vi godt kunne bruge mere af". En løsning på de barrierer der kan være omkring ledelsesmæssige udfordringer i en landbrugsvirksomhed kan måske løses ved hjælp af en mere netværksorienteret tilgang sammen med andre landmænd. Ud fra denne landmands udsagn ses der altså et potentiale i at landmænd deler deres erfaringer og på den måde lærer af hinanden.

Flere af landmændene oplever et stort kontrolbehov og nævner selv, at de skal blive bedre til at give slip (landmand 1,2,5,11,12,13). Landmand 18 siger det ikke direkte, men ud fra hans udsagn kan der aflæses en eller anden form for kontrolbehov. Han fortæller selv:

*"Det er ikke så nemt at ligge og sove, og så er der andre der passer [dyrene].
Så kan jeg ligeså godt gøre det".*

Dette udtaler han i forbindelse med, når han om natten skal ud til dyrene i staldene. Det er typisk mellem kl. 00:30 og 04:30 han skal ud i stalden. Der er ingen medarbejdere, der arbejder om natten. Han fortæller, at han prøver at tage den sure tjans for medarbejderne. Medarbejderne skal føle, at han går forrest og er et godt eksempel. Til sidst nævner han *"det er også lettest, at det er mig, hvis der skal tages en beslutning"*. Det kan derfor tolkes som om, at følelsen af kontrol spiller en større eller mindre rolle for denne landmand. Landmand 2 nævner også dét at gå forrest som en vigtig lederegenskab. Ifølge ham, er én af hans styrker, at han er god til at gå forrest, han er med inde i stalden og viser vejen. Han tilføjer dog:

"Mine medarbejdere kan ikke holde tingene på det niveau jeg gerne vil. Derfor skal jeg i stalden hver weekend for at have ro".

Da han bliver bedt om at tegne en tidslinje over hvordan en typisk dag ser ud for ham, fortæller han samtidig:

"Mellem 16-17 går jeg gerne gennem stalden og sikrer, at tingene ser ud som de skal. Det er vigtigst".

Da der bliver spurgt ind til, hvad der skal til, for at han ikke skal tjekke efter, mener han, at han måske bør investere flere lønkrone i medarbejderne. Han fortæller dog også, at én af hans mere svage sider er, at han ikke er så tålmodig, og at han bør give medarbejderne mulighed for selv at finde løsninger på problemerne. Landmand 5 har ligeledes et behov for at tjekke op på stalden til trods for, at han ikke selv mener det altid er nødvendigt:

"Jeg har indrettet dagen således, at jeg er i stalden fra kl. 16-18. Og det er oftest et problem, da veteranklubben ofte mødes kl. 16. Men jeg synes, at det er vigtigt, at jeg tjekker op på tingene, selvom det måske ikke er så nødvendigt".

Det ses altså her, hvordan behovet for kontrol bliver en barriere i forhold til balancen mellem arbejdsliv og tid for ham selv. Hans kontrolbehov bliver en barriere i forhold til at prioritere andre interesser og have tid til sig selv. Landmand 12's ægtefælle nævner under interviewet, at landmand 12 er 'med alle steder', så hvis der skal ske en udvikling, så skal han turde give slip. Dette er landmanden dog uenig i, da han ikke mener, at medarbejderne er dygtige nok til at have et så stort ansvar. Hans kone mener, at det må komme an på en prøve, men det er landmanden stærk uenig i. Ægtefællen har tidligere i interviewet udtalt:

"NN [landmanden] er gården, og sådan er det, det ved jeg. Jeg ville ønske, at han havde mere tid til sig selv, børnene og mig".

Tolker man på disse to udsagn, bliver kontrolbehovet endnu engang en barriere for at der er tid til andet end at arbejde, og det kan skabe konflikter på hjemmefronten. Det kan blive en barriere, ikke at turde slippe ansvaret. Hvis medarbejderne får mere ansvar, vil de måske også føle sig mere motiveret og derigennem føle mere ejerskab og løse opgaverne bedre. Men det er et sats, for det er ikke sikkert, at medarbejderne kan løfte ansvaret. Det er dog en proces og medarbejderne skal også lære det. Denne landmand arbejder 90 timer i ugen. Derfor kan man argumentere for, at det er en stor og

uoverskuelig forandringsproces at skulle give ansvar fra sig, når man selv er vant til at have den fulde kontrol. Forandringer, og ofte en dertilhørende ændring i adfærd er svært for os mennesker at håndtere, da vi naturligt er drevet af rutiner og vaner. Dette er med til at give tryghed og stabilitet. Det kan derfor være lettere for landmanden at gøre som man plejer – som f.eks. selv at tage sig af opgaverne end at indgå i en oplæringsproces med medarbejdere, hvor der ikke er tid til fejl og feedback.

For nogle af landmændene, er det ikke kun dem kontrolbehovet påvirker, men også deres børn. Landmand 11 nævner, at han gerne vil være bedre til at give slip og tage hjemmefra. Han nævner, at hans 24-årige søn, som står til at skulle overtage virksomheden, har samme udfordring i forhold til at give slip. Landmanden nævner, at de skal på ferie fem dage i juni, men der har sønnen valgt at blive hjemme, hvis nu de 'gode' køer bliver syge. Sønnen har de sidste par år fået et større netværk med venner, der også interesserer sig for avl og køer. Førhen havde han ikke rigtig nogle venner. Landmand 13 oplever ligeledes, at hans søn føler en stærk tilknytning til virksomheden, og han ønsker at hjælpe en del til. Familien tager afsted to gange om året a' to dages varighed. Selv her har sønnen ytret et ønske om at komme tidligere hjem, så de kan komme hjem til gården. Landmanden fortæller, at han gerne vil, at børnene skal deltage i fodbold og andre aktiviteter udenfor ejendomme, også selvom de gerne vil hjælpe ham. Kontrolbehovet er altså ikke bare noget som disse landmænd oplever, men det smitter i høj grad også af på deres børn. Der er blevet skabt en kultur i disse familier, hvor landbruget fylder rigtig meget. Flere af landmændene jf. Afsnittet 'drømmen om et landbrug' ser også det at have en landbrugsvirksomhed som en livsstil. En barriere kan dog være, at det kan sætte en begrænsning for det sociale liv uden for virksomheden, som det også fremgik hos landmand 2. Landmand 13 prøver dog at overkomme denne barriere på sine børns vegne, ved at være opmærksom på, at de også har andre interesser uden for landbruget. Landmand 15, der har 25 medarbejdere ansat siger følgende:

"Jeg er okay til at læse andre mennesker, ikke fordi det betyder alverden, hvordan de har det helt grundlæggende. Da jeg fik lavet DiSC analyse, så fik jeg at vide, at jeg ikke er en holdspiller".

Denne landmand fortæller ydermere, at han har svært ved at motivere medarbejderne. Han har generelt svært ved at finde ud af, hvor stor en indsigt de enkelte medarbejdere skal have i virksomheden og økonomien bag for at de er motiveret i deres arbejde. Gennem interviewet viser det sig, at landmanden har en stor interesse i at udvikle virksomheden. Han har et generelt ønske om at medarbejderne opnår en større holistisk forståelse af virksomheden, og at det arbejde og de handlinger som de foretager sig, også har effekt på hvad der ellers sker i virksomheden. Landmanden har 12 udenlandske medarbejdere som primært arbejder med svineproduktionen i virksomheden. Disse udenlandske medarbejdere kan ikke tale dansk, hvilket gør, at disse medarbejdere bliver en afkoblet enhed i forhold til de medarbejdere, der arbejder med markdriften og biogasanlægget. Som den danske filosof og teolog Knud E. Løgstrup argumenterer for, så består kommunikation i at bringe sig selv i spil for at blive imødekommet. Sproget og dermed kommunikationen i denne virksomhed bliver derfor en barriere for at kunne skabe tillid mellem ham som ejerleder og medarbejdere samt medarbejderne imellem. Dette har en stor indvirkning på virksomhedskulturen i denne virksomhed. Én af de tre barrierer, der kan være med til at dødsdømme en forandring eller en ny strategi, er hvis medarbejderne mangler inddragelse og konkrete tiltag. Flere forskningsstudier påpeger, at tillid gør noget godt for arbejdsmiljøet, samt at der i tillidsfulde rum er plads til videndeling og nye ideer. Den manglende kommunikation kan derfor være hæmmende for udviklingen af virksomheden, hvilket er det som landmanden ellers har stort fokus på. Der ses altså her et potentiale i, at denne ejerleder tager direktørkasketten på, og får kommunikeret til sine udenlandske medarbejdere, at det er et krav, at de skal lære dansk. Der er store muligheder i at skabe rum for kommunikation mellem alle led i virksomheden, og give plads til at medarbejderne også deler deres viden og ideer. På denne måde er der også større potentiale for, at medarbejderne oplever et større ejerskab til udviklingen af virksomheden. Én af de landmænd, der tidligere har haft udfordringer ved at slippe kontrollen, har arbejdet på det og siger nu:

"jeg er glad for, at jeg har lært, at det er okay at gøre tingene på en anden måde end mig, så længe målet nås".

Da landmand 5 bliver spurgt ind til ledelse af hans medarbejdere, svarer han:

“Det er jeg ikke særlig god til. Når man har gået meget med det selv, kan det være svært at overlade det til andre”.

Det kommer dog alligevel frem i interviewet, at landbrugsskolen har rost landmanden og gerne vil, at han fortsætter med at have elever. På trods af, at han får ros for sin håndtering af eleverne, synes han ikke selv, at han er god til ledelse. Da han bliver spurgt ind til, hvorfor han tror, at landbrugsskolen roser ham, siger han:

“Jeg er nok meget god til at tage eleven med ud og se ting og vi kan godt ende på McDonalds, når vi er ude at køre. Jeg kan godt mangle værktøjer til at slå i bordet. Jeg kan måske komme til at fremstå for flink. Jeg vil ikke være kendt som ham arbejdsgiveren, der ikke er ordentlig ved medarbejderne. Jeg vil gerne skabe en ordentlig arbejdsplads”.

Ud fra udsagnet virker det som om, at denne landmand prøver at skabe gode rammer omkring eleven. Han oplever dog udfordringer i forhold til mere konsekvent ledelse. Netop dette er noget flere af landmændene oplever. Landmand 2 siger eksempelvis:

“Jeg skal være bedre til at sige hvad jeg mener, og være mere konsekvent”.

Ligeledes nævner landmand 7:

“Jeg oplever gang på gang, at jeg har svært ved at forklare folk, hvad jeg er utilfreds med, og hvad jeg så gerne vil have”.

Flere af landmændene nævner, at de er ‘for flinke’, ‘for venlige’ eller ‘for bløde’ (landmand 9,4,13). Landmand 9 eksemplificerer dette:

“Jeg er for flink, det er nemmere at gøre det selv. Eksempelvis til fyraften, så står jeg tit selv tilbage, selvom der er tidsplaner osv.”

At denne landmand er for flink, bliver altså en barriere for eksekvering af arbejdsopgaverne i virksomheden, og det kommer til at gå ud over landmandens egen tid og tid til familien. Landmand 6 har stor personlig indsigt i forhold til, hvordan han selv er som person, og også hvem han kan arbejde sammen med:

“Jeg er ikke den frembrusende type. Da jeg er genert og tilbageholdende, skal jeg ikke have medarbejdere, der er frembrusende, så der er en begrænset skare, jeg kan arbejde sammen med. Jeg er afskåret fra at arbejde sammen med ledertyper”.

Flere af landmændene nævner ligeledes, at de er konfliktsky. Landmand 9 fortæller helt konkret:

“Jeg er konfliktsky. F.eks. så har jeg indhentet tre tilbud på den nye stald, der skal bygges, men så skal nogen jo have et nej”.

Den manglende gennemslagskraft og konfliktskyhed kan være en barriere for landmændenes strategiske ledelse. Som det kan læses i ovenstående afsnit, så er der stor forskel på, hvordan landmændene forstår ledelsesbegrebet. Ligeledes giver ovenstående et billede af, hvor stor en selvindsigt mange af landmændene har ift. Ledelse og eksekveringskraft. Erkendelse og herigennem en bevidsthed omkring, hvad man kan og ikke kan, er netop første skridt til at kunne igangsætte forandringer. Landmand 17's ægtefælle siger:

“Jeg synes, at vi skal arbejde med vores konfliktskyhed og få redskaber, der kan hjælpe os med ikke at tage det med videre, når vi har en konflikt”

Ask Agger påpeger, at ny organisatorisk adfærd kræver bevidsthed, da det handler om at skabe ny viden og forståelse, og derigennem ny adfærd (Agger 2017). Ovenstående citat viser en erkendelse af og et ønske om, at der er behov for redskaber til at klare udfordringen. Erkendelsen er det første skridt mod en adfærdsændring. Dernæst skal de ønskede redskaber være tilgængelige på den ene eller anden måde. Her er der blandt andet potentiale for rådgivning.

Personligt udviklingskort

Formålet med projektet er at flytte landmændene så meget, at det forbedre den økonomiske bundlinje. Dette kræver motivation fra landmændenes side. Derfor har det været vigtigt, at finde ud af, hvad landmændene er motiveret for at arbejde med og hvad de ønsker at fokusere på i løbet af projektet.

Ifølge adfærdseksperter Morten Münster er det en nødvendighed at forholde sig til følgende, inden man arbejder med adfærdsændring:

- Før man kan ændre en adfærd, bliver man nødt til at vide, hvilken adfærd man gerne vil skabe
- De, som er afsenderen af forandringen, skal vide, hvilke adfærd de gerne vil ændre eller det mindste et eksempel herpå
- Hvis din ønskede adfærd er konkret og håndgribelig, så er det lettere at finde de barrierer, som du skal fjerne for at få mennesker til at udføre den

For netop at gøre det så håndgribeligt og konkret for landmændene afsluttes Interviewene med, at landmændene skal udfylde et såkaldt udviklingskort. Her skriver de, hvad de ønsker at fokusere på i løbet af projektet indenfor det personlige område, virksomhedsforståelse og strategisk ledelse, samt hvilken adfærd de i dag udøver, som hæmmer den ønskede adfærd. Interviewene er på den måde ikke kun baggrundsviden for os på SEGES, men danner ligeledes baggrund for landmændenes udfyldelse af udviklingskortet. Ved udfyldelse af udviklingskortet føler landmændene en form for forpligtelse i forhold til at skulle ændre deres adfærd. Nedenfor ses udviklingskortet:

Personligt udviklingskort

Navn: _____

Dato: _____

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

Promilleafgiftsfonden for landbrug

SEGES

INDSATS-OMRÅDER		ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
		Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
DINE FOKUSOMRÅDER		mere tid til familien. mere tid til Bondemand Selv.	handling's plan opdateret strategi plan (Ny udgave)	Bedre leder.
	KONKRET ADFÆRD	for meget arbejde. overskud til at lave kontor arbejde	Ejerskabet over nye strategi planer sammen med Lone.	slippe opgaver opfølgende på medarbejder

STØTTE AF
Promilleafgiftsfonden for landbrug



Eksempel på et udfyldt udviklingskort: Landmand 13

Projektets første fase går derfor allerede i gang for landmændene, når de udfylder deres personlige udviklingskort. Her forholder de sig netop til det, de vil arbejde med gennem projektet, som gerne skal være med til at gøre dem mere robuste inden for projektets tre indsatsområder; personlig indsigt, Virksomheds- og forretningsforståelse samt strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering. De er igennem det to timer lange interview blevet mere bevidste om deres drømme for fremtiden, deres svage og stærke sider, deres virksomhed, ledelse. På baggrund af spørgsmålene og deres svar er der ofte dukket forskellige ting op, som de på den ene eller anden måde ønsker at ændre og arbejde på. Bevidsthed er netop første skridt til at kunne igangsætte forandringer. Ask Agger påpeger, at ny organisatorisk adfærd kræver bevidsthed, da det handler om at skabe ny viden og forståelse, og derigennem ny adfærd (Agger 2017). Forandringer, og derigennem en ændret adfærd, er meget svært for os mennesker at håndtere, da vi helt naturligt er drevet af vaner og rutiner. Rutinen er netop en slags faglighed, der gør, at vi kan få hverdagen til at fungere. Rutinen giver os samtidig tryghed og stabilitet, så vi ved, hvordan vi skal håndtere bestemte opgaver. Vi får med rutiner et overskud til andre, kommende udfordringer og nye tanker. Modsat kan rutinen også kan blive et dødvande, som vi flygter ind i, hvis vi er bange for forandringer (Skov 2002).

Udviklingskortet og samtaler med rådgivere skal hjælpe landmændene igennem projektet med at holde dem op på deres fokusområder og deres ønskede adfærd. Det er nemlig lettest at falde tilbage til 'det man plejer', det skaber man bare ikke forandring eller en forbedret bundlinje af, så det at skulle stå til ansvar for nogen, sætte mål og rykke sig er et vigtigt skridt mod implementering af forandring og ny adfærd. Det er svært at lave et generaliserende billede af udfyldelserne af udviklingskortene, da de netop er personlige, og derved forskellige. Der tegner sig dog et billede af, at mange af landmændene under den personlige indsigt ønsker mere tid med familien, og at den adfærd de i dag har er at arbejde for meget, og derved ikke have meget tid med familien. Hvor der under strategisk ledelse og eksekvering tegner sig et billede af ønsket om at blive en bedre leder for de ansatte med struktur og planlægning. Flere skriver, at under virksomheds- og forretningsforståelse ønsker at arbejde mere målrette med en eller anden form for strategi for deres virksomhed.

Konklusion

Caselandmændene er kendetegnet ved at være en differentieret målgruppe, som er karakteriseret ved, at nogen ser sig selv som virksomhedsledere, hvorimod størstedelen af caselandmændene omtaler og opfatter sig selv som den praktiske landmand og det at 'få noget fra hånde'. Det er vigtigt at pointere, at denne analyse tegner et billede af de medvirkende caselandmænd og ikke nødvendigvis er et generaliserende billede af landmænd i øvrigt. I følgende vil der opsamles og konkluderes på de tre afsnit; personlig indsigt, virksomheds- og forretningsforståelse samt strategisk ledelse og eksekvering. Der er i ovenstående analyse identificeret flere barrierer, der kan arbejdes med som mulige potentialer. Der tegner sig et generelt billede af, at denne målgruppe af landmænd arbejder rigtig mange timer. Det betyder også, at der ikke altid er den ønskede tid sammen med familien. Derudover er der heller ikke tid til sig selv eller egne interesser. Nogle af landmændene giver udtryk for, at de ønsker mere tid til egne interesser, for nogle landmænd er det ikke noget, de har tænkt så meget over, mens det for den sidste del af landmændene ikke spiller en rolle, da de allerede laver det de gerne vil bruge tid på, nemlig at være landmand. Der er derfor også forskel på, hvor meget 'tid' fylder for de enkelte landmænd. For nogle af landmændene fylder den dårlige samvittighed overfor familien meget. For andre landmænd handler det ligeså meget om, at de ikke føler de udnytter deres arbejdstid effektivt, og derfor ikke får løst de opgaver, de skal. Her handler det altså meget om landmændenes evne til selvledelse, hvilket kan konkluderes at være meget udfordret. En anden ting, der giver nogle af landmændene dårlig samvittighed er den manglende prioritering af tid på kontoret og kontorarbejde. Det er et fåtal af landmændene, der prioriterer effektiv kontortid, da de hellere ser sig selv ude på staldgangene eller i marken. Grunden hertil kan både være fordi det er her interessen ligger, men det kan også være et udtryk for, at det er 'lettest' at lave det praktiske arbejde og ikke beskæftige sig med de mere langsigtede og strategiske tanker. Det er for uoverskueligt. Dette er en stor barriere for landmændenes strategiske ledelses evner, og hvor langsigtet landmændene tænker, når de tager beslutninger vedrørende deres virksomhed i fremtiden.

Kontrol bliver også et væsentligt samtaleemne for mange af de medvirkende landmænd. En stor del af målgruppen fortæller, at de har svært ved at afgive kontrol og lade medarbejderne komme til. Det kan både være fordi de selv har været vant til at stå for meget af det praktiske arbejde førhen, men der gives også udtryk for, at det kan være fordi de ikke føler, at de har kompetent nok arbejdskraft. Dette er en stor barriere for at landmændene kan være sammen med familien, men også prioritere tiden til at holde fri, få fornyet energi og se virksomheden i et nyt perspektiv. Dette projekts hypoteser bygger på et tidligere projekt på SEGES "Hvor skal væksten komme fra i landbruget?", som identificerede de 2 procents bedste landmænds (TOP 2) karakteristika. Der er umiddelbart få lighedstegn mellem TOP 2 og caselandmændene. TOP 2 lægger bl.a. vægt på at komme væk fra virksomheden, da de er af den overbevisning at *restitution er lig innovation* og det kan hjælpe med at se bedriften på nye måder. Det kan derfor være en stor barriere for denne målgruppe ift. at udvikle sig selv samt virksomheden, at de ikke har overskuddet til at prioritere dette. Der er umiddelbart mange barrierer i afsnittet om virksomheds- og forretningsforståelse, da det her tyder på, at en stor del af landmændene mangler den strategiske viden ift. økonomiske nøgletal og det at sætte sig mål for virksomheden, og handle for at nå dem. I afsnittet identificeres en stor spredning på involvering, fokus og niveau ift. forståelse af virksomhedsøkonomi. Der ligger en barriere ift. at arbejde med budget, soliditetsgrad og afkastningsgrad. Her ligger formentligt et stort potentiale og det er formentligt et område, der bør udforskes nærmere. De fleste af caselandmændene udvælger udsagnet "at producere til lavest mulig omkostning", som det udsagn de ligger mest vægt på. Modsat nævner ingen, det "at være tæt på forbrugerne" som vigtigt. Valget af førstnævnte udsagn kan betegnes som en barriere, mens sidstnævnte kan ses som et udviklingspotentiale. Udsagnet "risikospredning ved flere forretningsområde" indeholder såvel en barriere som et udviklingspotentiale. Generelt betragter caselandmændene ikke sig selv som firstmovers med argumentet om ikke at vil tabe penge. Modsat er de netop risikovillige idet, de driver et landbrug, som er en risikofyldt branche I den forbindelse skal det påpeges, at mange af landmændene ytrer ønske om at forbedre sig inden for dette område. Hos TOP 2 er forretningsforståelse en stor del af den strategiske ledelse. På disse punkter er der stor forskel på TOP 2 landmænd og caselandmændene, hvor mange mangler den grundlæggende forståelse for forretning og strategisk ledelse. Alle TOP 2's beslutninger og handlinger er med udgangspunkt i den økonomiske bundlinje, og dette er ikke noget vi høre så udtalt hos caselandmændene.

TOP 2 har et stort fokus på virksomhedskultur og medarbejderne, da det ifølge dem, er medarbejderne, der skaber resultaterne. Mange af caselandmændene nævner, at de gerne vil arbejde på at blive en bedre leder. De har dog svært ved, hvordan de konkret skal arbejde med det, og mange af landmændene giver udtryk for at være usikre omkring medarbejderhåndtering. Det er dog noget, de er bevidste om, så der er et stort potentiale der kan arbejdes med inden for dette område. Mht. netværk er der stor spredning i besvarelsene, fra netværk med familie og venner til at søge viden og inspiration uden for landbrugserhvervet. Det har vist sig, at TOP 2 har et stort netværk, som de trækker på og udfordres af, ligesom de bevidst også henter viden udenfor landbrugserhvervet. Her adskiller caselandmændene sig fra TOP 2, da de ikke som sådan fokuserer på netværk uden for landbruget. Størstedelen af caselandmændene nævner dog, at de i høj grad bliver inspireret af andre landmænd, og det ofte er vejen til forandring. Derfor er der her et stort potentiale i at udbrede og optimere netværksformer, hvor landmænd kan lære af hinanden.

Der ligger et stort potentiale ift. rådgivning, da landmændene i dag ikke anvender rådgivning inden for virksomhedsledelse og italesætter deres manglende erfaring og viden på disse områder. Her handler det især om medarbejderhåndtering og motivation af medarbejdere. Modsat er der også identifikationer på, at den rådgivning, der i dag er til rådighed, ikke flytter landmændene i tilstrækkelig grad. Endvidere opfatter caselandmændene deres vigtigste interesser som banken og ikke dem, der aftager deres produkter. Arbejdet med strategi er ligeledes et område med potentiale, da flere efterspørger et større strategisk overblik over deres virksomhed, herunder fremtiden, og hvad de arbejder frem mod af mål. Samtidig arbejder flere ud fra visionen og ønske om vækst ift. produktionsmål og areal. Der kan argumenteres for, at der skal ændres en grundlæggende forståelse af mantraet 'vækst eller død' hos landmændene. Dette er en forståelse, der er opbygget gennem strukturudviklingen, og er altså en kulturel forståelse i erhvervet. Der skal være fokus på, om det giver mening at vækste og med hvilken økonomisk fordel. Dette er ligeledes et fokus, der tegnes fra landbrugets interesseorganisationers side, og kan bidrage til en kulturændring i den måde at forstå og tænke vækst på i landbruget.

Kilder

Andersen, Pernille & Jacobsen, Michael (2017) Kultursociologi og Kulturanalyse. Hans Reitzels Forlag

Agger, Ask (2017): "Adfærd på spil" i *Adfærdsdesign*. Plurafutura publishing.

Rosa, Hartmut (2014): *Fremmedgørelse og acceleration*. København. Hans Reitzels Forlag.

Skov, Keld (2002): "Rutiner og forandring" den 21. maj 2002 i *Berlingske*. <http://www.business.dk/ledelse/rutiner-og-forandring>

Self-efficacy: Sammenskriv fra følgende kilder:

- **Cherry, Kendra (2019):** "Self Efficacy: Why believing in Yourself Matters." <https://www.verywellmind.com/what-is-self-efficacy-2795954>
- **Dansk Sygeplejeråd:** "Patientundervisning skal forankres teoretisk" <https://dsr.dk/sygeplejersken/arkiv/sy-nr-2007-5/patientundervisning-skal-forankres-teoretisk>
- **Sind:** <http://pc-syddjurs.dk/velkommen/Forside/Om%20projektet/Metoden/Albert%20Bandura.html>
- **Horisont:** "Professor Albert Bandura og hans begreb "self-efficacy"" <http://www.horisont.com/dansk/nb01.asp>
-