

Udvikling og implementering af initiativer hos case-landmænd

Ivan Damgaard, Chefkonsulent

Kristian Skov, Afdelingsleder

SEGES Kompetencer og Vækst

Dette notat har til formål at beskrive case-landmændenes udvikling og implementering af strategiske initiativer i deres virksomhed. Baggrunden for notatet er videnseminaret d. 19 november afholdt på SEGES. Indsamlingen af inputs, er foregået ved at landmændene selv har haft mulighed for at beskrive og fortælle om deres erfaringer med Advisory Board og generelle medvirker i projektets netværk. Derved har landmændene i fællesskab også kunne vidensdele og kvalificere hinandens erfaringer.

Landmændenes overordnede oplevelser med forløbet:

Advisory boardet og projektets proces

De fleste af landmændene synes, at deres advisory board har hjulpet dem til at fastholde udviklingen. De planlagte møder har tvunget landmændene til at reflektere over virksomheden: *"Konstellationen med Advisory Boardet er med til at fastholde os i at gøre noget. Når man ved der er et planlagt møde, så får man også tænkt mere over tingene."*

Dog synes de også, det har været svært at finde tiden og pengene til at få dem holdt, og de vil gerne blive bedre til at følge op mellem møderne. *"Vores arbejde mellem advisory board møderne er blevet opslugt af hverdagen/drift."*

Derudover har nogle svært ved at se det endelige og målbare mål med at deltage i projektet, og de kunne godt bruge nogle klarere mål for deres udvikling: *"Hvad er det vi jagter? Hvad er det overordnede mål?"*

Ny virksomhedstilgang

Med den nye refleksion føler landmændene generelt, at de har fået større forståelse for deres virksomhed *"Virksomhedsoversigten – det er nok den jeg har fået mest ud af at lave og se."*

De har fået ændret i deres vanlige strukturer, og ved at arbejde med de strategiske spørgsmål, har de fået indsigt i bedriften som en virksomhed med mål, en mission og en vision. *"Det er dejligt at få sat ord på, hvad vi gør," "Jeg har fået en vision og ikke bare en strategi – jeg ved rent faktisk, hvad det er jeg arbejder for nu."*

Overordnet giver de udtryk for, at selve deres tilgang til virksomheden har ændret sig: *"Vi har fået en mere professionel tilgang. Vi har før haft tankegangen: "det er jo bare et simpelt landbrug", men det er det jo nok ikke bare," "Jeg arbejder mere virksomhedsorienteret og ikke produktionsorienteret."*

De ser mod fremtiden og har brugt de forskellige netværkskonstellationer til at diskutere ideer og tanker om fremtiden: *"Jeg har fået taget hul på tanker om fremtidige strategier og nye måder at arbejde på," "Jeg har fået luftet / trykprøvet en masse af de ideer mit hoved er fyldt med."*

Selvom de har fået en masse nye ideer til deres virksomhedstilgang, har tidsknaphed gjort det svært at implementere dem: *"Det har været en udfordring at finde tiden til at arbejde med de initiativer, som vi har. Men det har også været noget af den læring, som vi har gjort os i forløbet."*

Lederrolle

Den ændrede virksomhedstilgang har også resulteret i et nyt forhold til lederrollen: *"Jeg har fået mere ro på mig selv som leder."*

Landmændene giver generelt udtryk for at være kommet tættere på direktørrollen. De har ikke kun fået et mere professionelt syn på virksomheden men også på sin egen rolle i virksomheden: *"Vi har fået sat ord på hvor vi er i dag som ejerledere og hvad vi kan/bør udvikle," "Det har været meget positivt at se på direktørrollen og det hele menneske."*

Det har dog også været en udfordring at ændre vaner og holdninger og at skulle se sig selv og virksomheden i et nyt lys: *"Det er svært at skulle omstille sig. Jeg er vant til at være mere i producentrollen og ikke så meget i den administrative del."*

De er også blevet mere trygge ved at organisere og fordele ansvar: *"Jeg har fået mere struktur på min ansvarsfordeling," "Det har været fantastisk at snakke om medarbejdere og lederrollen," "Jeg har fået fokus på organisering og ansvarsfordeling."*

De fleste af landmændene kan mærke, at de personligt har ændret sig meget, men de anerkender også, at det har været svært: *"Det er en svær omstilling for mig."*

Nyt overblik og overskud

Generelt giver de også udtryk for at have fået et større overblik: *"Jeg har fået et overblik over virksomheden, som gør, at jeg forstår, hvor meget vi selv er en del af det," "Jeg har lært at prioritere min "to-do-liste" og fejre de ting, som vi kommer i mål med."*

Fokus er kommet tilbage og med det et større overskud til at planlægge og være på forkant: *"Det har givet mig mere ro i hverdagen – jeg føler jeg er kommet lidt på forkant og har mere overskud til at planlægge."*

Selvom landmændene kan mærke det nye overskud, har de stadig svært ved at finde tid og energi til få udnyttet og implementeret de mange nye ideer og tiltag: *"Jeg har manglet energi til at komme endnu videre med de mange spændende drøftelser."*

Konkrete adfærdsændringer:

Advisory boardet og projektets proces

- Vi har afskediget en driftsleder. Her har vi virkelig brugt vores advisory board til at træffe beslutningen og tænkt den godt i gennem.
- Processen har gjort at vi har fået sat konkrete mål op sammen med medarbejderne. Vi følger følgende op på de mål vi har.

- Tankegange "over/under strengen" har virkelig øget min egen bevidsthed om hvor jeg gerne vil være

Ny virksomhedstilgang

- Jeg har arbejdet med en to-do liste, som jeg bruger i hverdagen. Jeg er på vej, men er bestemt ikke i mål. Det er svært at arbejde med adfærdsændringer men det er ekstremt vigtigt.
- Vi har arbejdet meget med at kunne slippe tingene. Før vi gik i gang med forløbet, var han (landmanden) typisk først inde kl. 21 om aftenen. Vi er stadig i proces og er ikke i mål – men vi er på vej.
- Vi skal først og fremmest arbejde med os selv. Det er svært, men dette forløb har hjulpet os med at sætte fokus på os selv og give os et lille spark bag i.
- Før slukkede jeg branden, når den var stort nok. Nu drøfter vi, hvordan jeg kan mindske risikoen for, at der opstår en brand. Det har været en udfordring for mig, men bare så vigtig en adfærdsændring
- Det handler meget om frigørelse og prioritering
- Det handler mere om mindset end om produktionstal
- Kontorarbejde kan godt rykke noget
- Alt forandring er svær. Det handler om at turde se forandringen – og derefter at se den som noget positivt. Hvis en forandring aktiverer frygt, så bliver forandringen svær. Det er lettere hvis forandringen aktiverer det nysgerrige. Hvad aktiverer nysgerrigheden: bundlinjen
- Spændende perspektiv: kan det lade sig gøre at have et landbrug, hvor der er en direktør, som ikke bruger størstedelen af sin tid i produktionen?

Lederrolle

- Vi har fået sat mål op for vores medarbejdere i stalden. Jeg tror at vi tidligere har haft en tendens til at have for store forventninger til medarbejderne. Det er vi blevet mere klar over. Vi har derfor ændret vores ledelsesrolle i forhold til medarbejderne i stalden. Det har haft en stor værdi. (Vi forventede nok, at vores medarbejder var på et højere fagligt niveau – og det har været vores fejl).
- Jeg har meget svært ved at ligge ansvaret fra mig. Det har jeg arbejdet meget med og det har været svært. Processen kræver virkelig meget af mig, men jeg kan mærke værdien af det. Det jeg arbejder med lige nu, er hvordan jeg bedst muligt inddrager medarbejderne i arbejdet.
- Synlig ledelse

Nyt overblik og overskud

- Vi har været på ferie to gange, imens vi har været i gang med forløbet. Det har vi aldrig gjort før.

Værdiskabelse

Advisory boardet og projektets proces

For mange af landmændene har selve projektets proces og skabelsen af et advisory board haft den største værdi: *"Vi havde virkelig behov for dette advisory board og det er jeg virkelig taknemmelig for. Det giver ro når man er nyetableret og det har virkelig rykket på det personlige plan."*

De har fået konkrete værktøjer, som kan bruges til at strukturere hverdagen samt forståelse for, at de skal forandre deres tilgange. De har taget den konstruktive dialog med modspil til sig, og ser værdi i at blive udfordret på deres synspunkter

Selvom alt ikke er målbart, har det stadig værdi: *"Værdien af dette arbejde skal ikke kun måles på bundlinje. Vi skal også måle succes på de mere bløde værdier. Vi har haft stor værdi af dette forløb."*

Ny virksomhedstilgang

Gennem sparring med advisory boardet er der også kommet en større interesse for risikospredning i andre forretningsområder, og nogle går med tanker om en ny virksomhedsstruktur.

Lederrolle

Den nye bevidsthed om deres egen direktørrolle i virksomheden giver også stor værdi for landmændene. De føler sig afklaret omkring det og ser det at påtage sig rollen fuldt ud som det endelige mål. De kan mærke en værdi i at blive taget mere seriøst som leder: *"Den personlige afklaring har givet stor værdi; jeg skal arbejde mod at blive direktør i virksomheden."*

Nyt overblik og overskud

Endvidere har det nye overblik og overskud også givet værdi for landmændene. De har fået et større overblik over virksomheden og også deres egne udfordringer ved at lede virksomheden. Og overblikket har givet dem tid til refleksion: *"Vi har fået mere tid til refleksion, og fået mere sparring på mere strategiske spørgsmål."*