Forord

Dette eksamensprojekt er udarbejdet som speciale i forbindelse med civilingeniøruddannelsen på Danmarks Tekniske Universitet i Kongens Lyngby ved Informatik og Matematisk Modellering i perioden 11. oktober 2004 – 11. marts 2005. Projektet har en belastning svarende til 30 ECTS-point, og er udført med docent, dr.techn. Victor Vidal ved IMM, DTU som vejleder.

Projektet er gennemført i samarbejde med Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret, og omhandler fremgangsmåde og metode til strategiudvikling i landbrugsvirksomheder.

I forbindelse med projektets tilblivelse vil jeg gerne rette tak til vejleder Victor Vidal, IMM, specialkonsulent Torben Ulf Larsen, Landscentret, samt til gårdejer, familie og medarbejdere på svinebedriften, der har fungeret som case i udarbejdelsen af dette projekt.

København, 11. marts 2005,

____

Ole Greve, s971804

Resume

Dette projekt anvender en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling i danske landbrugsvirksomheder. Det undersøges, om en multimetodologisk tilgang kan danne rammen om en mere velegnet fremgangsmåde til strategirådgivning i landbruget. Den mulitimetodologiske tilgang anvendes i dette projekt ved håndtering af en konkret strategiudviklingsproces i en dansk landbrugsvirksomhed.

Gennem definition af målene for projektet og fastlæggelse af projektets overordnede metode, har projektet gennemgået en strategiudviklingsproces designet udfra en multimetodologisk tilgang. Rapportens procesbeskrivelse lægger vægt på såvel planlægning af metode og fremgangsmåde, udførelse af intervention som også opsamling og evaluering af interventionens resultater.

Det kan udfra det udarbejdede projekt konkluderes, at en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling i danske landbrugsvirksomheder kan være særdeles velegnet i bedrifter, hvor der er identificeret et akut forandringsbehov. Dette er interessant set i lyset af de aktuelle fremtidsudsigter for den danske landbrugssektor.

Nøgleord: Multimetodologi, SWOT, visionskonference, scenariemetodik, landbrug.

Abstract

This project applies a multimethodological approach for strategic development in danish agricultural businesses. It is examined, whether a multimethodological approach can supply the framework for a more suitable practice for strategic consultancy in agricultural businesses. The multimethodological approach is in this project applied in a process for strategic development on a real-life danish agricultural business.

By defining the objectives of the project, and by providing a methological base, this project is undergoing a process of strategy development using a multimethodological approach. The description of this process of strategy development is taking into account planning and design of method and approach, carrying out the intervention, as well as collection and evaluation of the results.

After carrying out this project it is concluded, that a multimethodological approach for strategic development in danish agricultural businesses can be very suitable in businesses, where an immediate need for change is identified. This is especially interesting taking into account the future prospects of the agricultural sector in Denmark.

Keywords: Multimethodology, SWOT, the vision konference, future scenarios, agriculture.

Indhold

APPENDIX

1 Indledning

Dette projekt er udarbejdet i samarbejde med Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret. Dansk Landbrugsrådgivning er et landsdækkende samarbejde af lokale landbrugsrådgivningscentre, hvor Landscentret fungerer som det centrale samlingspunkt.

Mange virksomheder står i dag overfor problemstillinger af strategisk karakter, idet omverdenen omkring dem konstant forandres og derfor til stadighed stiller nye krav til de enkelte virksomheder.
Landbrugsvirksomheder i Danmark vil i særlig høj grad opleve et behov for tilpasning og forandring givet de skiftende rammebetingelser virksomhederne opererer indenfor. Landbrugssektoren har således længe været en beskyttet branche. Indadtil i form af økonomiske støtteordninger og udadtil i form af handelsbarrierer, der har forhindret konkurrence fra lande udenfor EU. Udviklingen peger dog imod en stadig større liberalisering af landbrugssektoren. Derved skabes et forandringsbehov, idet sektoren vil fremstå mere sårbar ved afvikling af støtteordninger og stadig skarpere konkurrence.
Ydermere presses landbrugssektoren og de danske landbrugsvirksomheder af stadig mere restriktive miljøbestemmelser og tiltagende krav som følge af naturbeskyttelseslovgivningen. Også i denne henseende står landbrugssektoren overfor et forandringsbehov, der kræver opmærksomhed.

Som følge af dette stigende forandringsbehov identificeret i landbrugssektoren, har Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret, gennem de seneste år udviklet værktøjer til strategiudvikling i danske landbrugsbedrifter.
Landscentret søger dog til stadighed at videreudvikle disse værktøjer for herigennem at kunne tilbyde danske landbrugsvirksomheder den bedst mulige rådgivning. Dette projekt skal netop opfattes som et tiltag til videreudvikling af disse strategiudviklingsværktøjer. Således vil projektet som udgangspunkt tage afsæt i de behov og ressourcer som identificeres på Landscenteret.

1.1 Formål

Som beskrevet ovenfor, er dette projekt et tiltag til videreudvikling af Landscentrets værktøjer til strategiudvikling i danske landbrugsvirksomheder. Formålet med projektet er således at udvikle og tilpasse en fremgangsmåde, der kan understøtte danske landbrugsvirksomheder i at kortlægge deres forandringsbehov, og medvirke til at udvikle strategier for såvel det korte som også det længere tidsperspektiv.

I dette projekt anvendes en alternativ tilgang til strategiudvikling, som gør at metode og fremgangsmåde for strategiudviklingsprocessen tilpasses den enkelte landbrugsvirksomhed. En såkaldt multimetodologisk tilgang. Den multimetodologiske tilgang til strategiudvikling bygger på konstruktion af en særligt skræddersyet fremgangsmåde, som kombinerer elementer fra kendte metoder og metodikker, og derigennem tilpasses problemsituationen i den enkelte virksomhed.

Udfra en betragtning om, at en særligt tilpasset fremgangsmåde til strategiudvikling i den enkelte landbrugsvirksomhed vil være mere velegnet end en tilgang, som er bygget op omkring en standardiseret fremgangsmåde, er det en tese i dette projekt, at *en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling i landbrugsvirksomheder betragtes som den mest velegnede*.

Ovenstående betragtninger leder frem til nedenstående problemformulering.

1.2 Problemformulering

Kan der gennem en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling og –implementering i danske landbrugsvirksomheder dannes et udgangspunkt for bedre og mere velegnet strategirådgivning?

Denne problemformulering forfølges således gennem udarbejdelsen af projektet.

1.3 Læsevejledning

Denne rapport er skrevet med strategikonsulenter i landbruget som målgruppe. Således vil størstedelen af de fagudtryk, der anvendes i denne rapport ikke være forklaret nærmere. Enkelte tilfælde vil dog repræsentere en divergens i forhold til denne praksis, idet det i disse tilfælde skønnes nødvendigt at give en ordforklaring. Første ordforklaringer gives her, idet de gennemgående begreber i rapporten: Casevirksomhed, forsøgsvirksomhed og forsøgsbedrift anvendes synonymt, medens begreberne gårdejer og forsøgsvært ligeledes anvendes synonymt.

1.3.1 Rapportens opbygning

I *kapitel 2* redegøres for de metodiske overvejelser, der er gjort for udarbejdelse af projektet. Bl.a. argumenteres der for, at projektet udarbejdes gennem en strategiudviklingsproces i en casevirksomhed. Projektets overordnede metode præsenteres, og der gøres rede for den multimetodologiske tilgang, der forfølges gennem projektarbejdet.

K*apitel 3* repræsenterer den første halvdel af projektets vidensindsamling. Således præsenteres de metodikker, metoder og teknikker, der tages i betragtning ved udarbejdelsen af metode og fremgangsmåde for strategiudviklingsprocessen.

Kapitel 4 repræsenterer anden halvdel af projektets vidensindsamling, og præsenterer det system, der danner de ydre rammer om dette projekt.

Kapitel 5 er første kapitel i rapportens procesdel. I dette kapitel gøres rede for casevirksomheden, og afdækning af casevirksomhedens problemsituation.

I *kapitel 6* gøres rede for projektets første egentlige workshop, der omhandler udarbejdelse af visioner for casevirksomhedens fremtid.

K*apitel 7* afslutter rapportens procesdel. I kapitel 7 gøres rede for udarbejdelse af tiltag til realisering af casevirksomhedens ønskede udviklingsretning.

Kapitel 8 repræsenterer en opsamling af projektets resultater. Således præsenteres såvel projektets udarbejdede fremgangsmåde og metode, samt de resultater, strategiudviklingsprocessen har haft for casevirksomheden.

I *kapitel 9* konkluderes der på projektets resultater. Gennem en perspektivering sættes resultaterne endvidere ind i en bredere sammenhæng.

2 Metode

I indledningen til denne rapport blev gjort rede for projektets baggrund og formål. Det blev beskrevet, at en tese i projektet er, at en multimetodologisk tilgang til strategiudviklingsprocesser i landbrugsvirksomheder ses som den mest hensigtsmæssige, da det med en sådan fremgangsmåde bliver muligt at tilpasse de metodiske valg efter landbrugsbedriftens konkrete problemsituation.

I dette kapitel præsenteres det overordnede metodiske design for projektet. Hermed skal forstås de rammer jeg har valgt for processen ved gennemførelse af projektet. Et projekt der som beskrevet indebærer en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling i landbrugsvirksomheder.

Kapitlet er disponeret således, at der inden præsentation af projektets design vil blive gjort rede for præliminære metodemæssige valg, samt de teoretiske overvejelser, der har ligget til grund for projektets overordnede metodiske design. Dette design præsenteres efterfølgende, og kapitlet afsluttes med en beskrivelse af grundtankerne bag multimetodologi, samt de retningslinier jeg har valgt at følge ved anvendelse af den multimetodologiske tilgang.

2.1 Metodemæssige valg

Et grundlæggende metodemæssigt valg har været at gennemføre projektet i samarbejde med en dansk landbrugsvirksomhed. Der er således udvalgt en *forsøgsvirksomhed*, der har vist interesse for at deltage i en strategiudviklingsproces. Projektets omdrejningspunkt er hermed forsøgsvirksomheden samt planlægning, gennemførelse og evaluering af en *intervention* i denne virksomhed, med henblik på strategiudvikling i den pågældende bedrift. I denne forbindelse vil jeg optræde som facilitator i interventions- og strategiudviklingsprocessen.

Jeg har valgt at gennemføre projektet i samarbejde med en virkelig virksomhed, da der hermed bliver mulighed for at efterprøve, om den designede metode/metodik for interventionen er operationel i en virkelig sammenhæng, og hermed også mulighed for at evaluere og korrigere designet i overensstemmelse med opnåede erfaringer.

Et yderligere grundlæggende metodemæssigt valg er allerede beskrevet. Det er beslutningen om at anvende en multimetodologisk tilgang til besvarelse af opgaveformuleringen. Idet det jf. rapportens indledning ses som en tese i dette projekt, at en sådan tilgang er den mest hensigtsmæssige, vil jeg ikke kommentere dette metodemæssige valg yderligere.

2.2 Teoretiske overvejelser

I dette afsnit præsenteres de teoretiske overvejelser, der er indgået ved design af projektets overordnede metode. Desuden redegøres for bevæggrundene for disse metodemæssige valg. I det følgende præsenteres begreberne *systemtænkning* og *aktionsforskning*.

2.2.1 Systemtænkning

Systemtænkning repræsenterer et holistisk syn på problemløsningsprocesser. I modsætning til traditionel analyse, der søger at dekomponere et system i stadig mindre delelementer, for derefter at analysere hvert delelement for sig selv, søger systemtænkningen vha. et holistisk syn at fokusere på hele systemet, og systemets reaktion på ydre påvirkninger. [Berryman 1995].

Traditionel analyse nedbryder således et system i enkeltdele, og undersøger de lineære kausale sammenhænge (årsags/virkningssammenhænge) der eksisterer indenfor systemet. Denne form for analyse skaber en risiko for suboptimering, dvs. finde frem til løsninger, der ikke er optimale for det samlede system, såfremt det undersøgte system er tilstrækkeligt komplekst. Dette hænger sammen med, at komplekse systemer rummer mulighed for interaktion og feedback mellem de enkelte delelementer i systemet, der ikke umiddelbart lader sig udforske gennem lineære kausale sammenhænge [Aronson 1996].

Systemtænkningen søger at tage hensyn til denne interaktion mellem systemers delelementer. I modsætning til den traditionelle analyse søger systemtænkningen således at inddrage et stadig større antal interaktioner i systemet på samme tid [Aronson 1996].

Et eksempel fra landbruget kan forklare modsætningerne i problemløsningsprocessen mellem fremgangsmåden i en traditionel analyse og fremgangsmåden med baggrund i systemtænkning [Aronson 1996]:

> *På en planteavlsbedrift opleves der større problemer med et særligt insekt, der skader afgrøderne. En traditionel måde - bygget på lineære kausale sammenhænge - at analysere og håndtere dette problem, kan fremstilles således: Et særligt insekt har opnået en så stor population, at det skader afgrøderne. Løsningen er at sprøjte pesticider mod dette insekt, således at bestanden holdes nede, og afgrøderne dermed reddes.*
>
> *Denne fremgangsmåde synes tilsyneladende at løse problemet. Dette viser sig dog langt fra at være tilfældet. Anvendelsen af pesticidet*

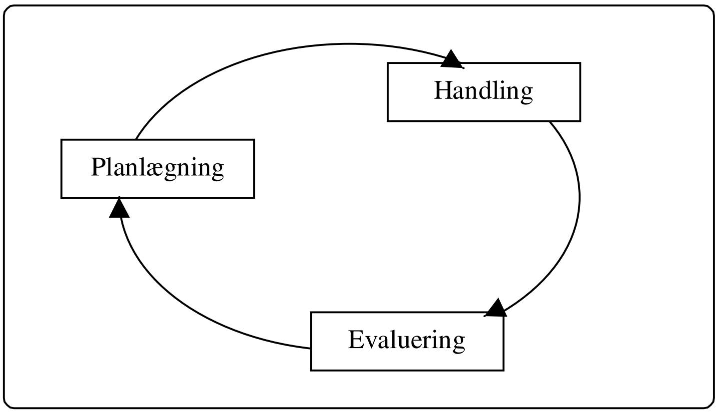
nedbringer for en tid problemerne med beskadigede afgrøder, men over en længere periode viser det sig, at problemerne med beskadigelse af afgrøder bliver endog endnu større.
Dette hænger sammen med, at hele systemet ikke er blevet taget under overvejelse, da problemerne med beskadigede afgrøder indtræder. Da populationen af det særlige insekt mindskes som følge af pesticidet begynder populationer af andre skadedyr at vokse – tilsyneladende som følge af, at der ikke længere er konkurrence fra det pesticidbekæmpede insekt.
Havde hele systemet været taget i betragtning ved løsning af skadedyrsproblemet, kunne der havde været udviklet mere langtidsholdbare løsninger på problemet. Eksempelvis gennem anvendelse af biologisk bekæmpelse.

Systemtænkningen har som beskrevet ovenfor sin styrke ved behandling af komplekse problemsituationer. Jeg har på forhånd valgt, at dette projekt gennemføres ved en intervention i en landbrugsvirksomhed, og da en virksomhed kan beskrives som et system af omfattende kompleksitet, har jeg valgt at benytte systemtankegangen som et gennemgående element i projektets faser. Hermed søges det ved hjælp af et helhedssyn at undgå uønsket suboptimering på baggrund af forestillinger om lineære kausale sammenhænge.

2.2.2 Aktionsforskning

Aktionsforskning (*action research*) er sammensat af ordene *aktion* og *forskning*. Disse to begreber er meget forklarende for essensen i aktionsforskning. Formålet med aktionsforskning er således at opnå *ny viden* (forskning) gennem *handling* (aktion) [Rasmussen 2003].
Aktionsforskning er udsprunget fra de sociale videnskaber, og bygger på den grundtanke, at sociale eksperimenter bør udføres i virkelighedens verden [Rasmussen 2003]. Aktionsforskning bygger på *interventioner* i sociale systemer, fx organisationer, virksomheder, stammesamfund eller familier. Således er aktionsforskning brugbart, når der ønskes opnået ny viden og forandring i et socialt system på samme tid.

Aktionsforskning er kendetegnet ved en cyklisk (spiralformet) iterativ proces, der tillader handling og forskning i at blive udført på samme tid [Dick 2002]. I aktionsforskning indgår forskere og systemets brugere i fællesskab i denne processpiral [Rasmussen 2003]. En skitse af processen er givet i figur 2.1.



Figur 2.1. Aktionsforskningens processpiral. [Dick 2002].

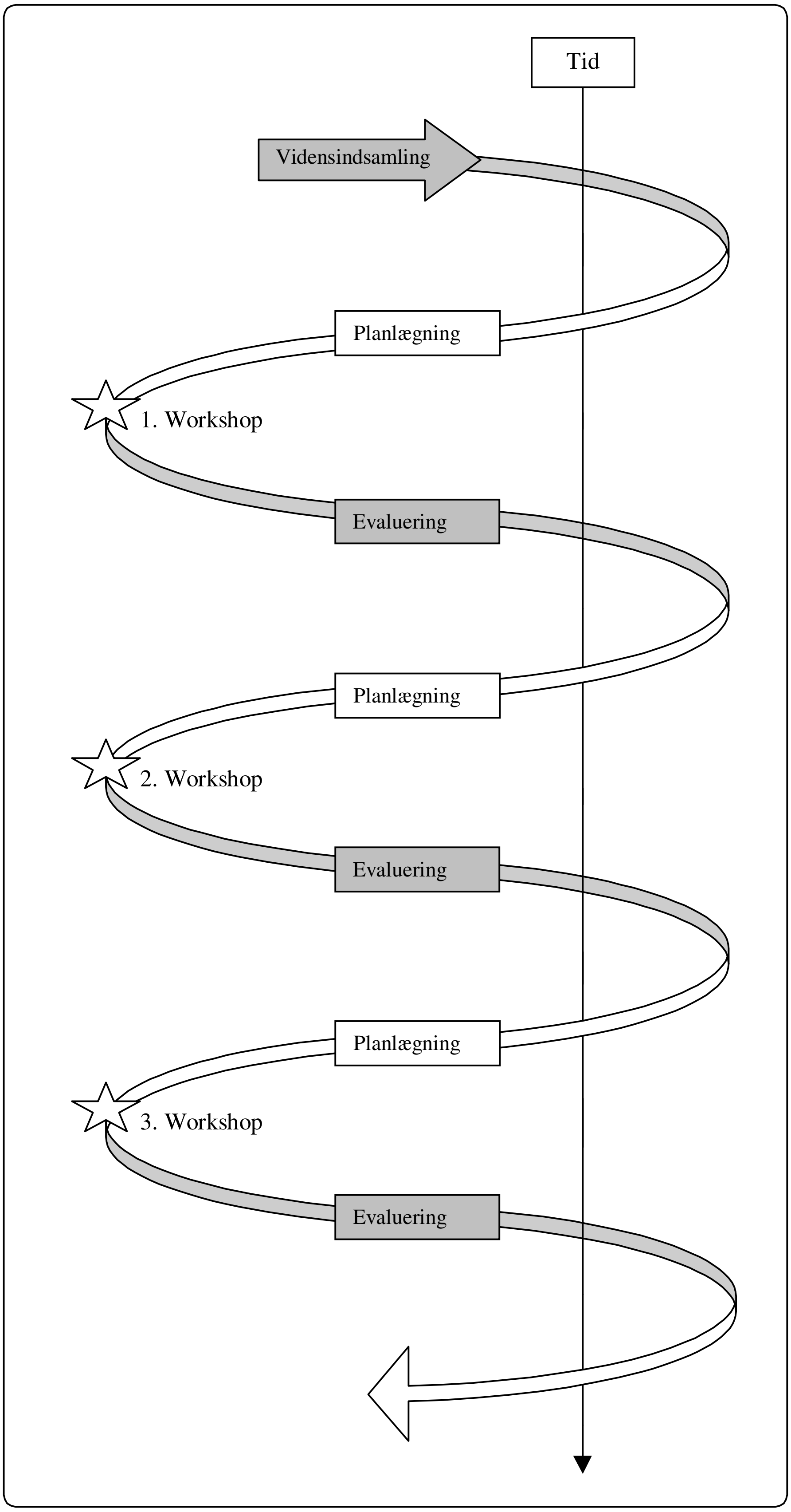
Figuren angiver, hvorledes processen i gentagne iterationer veksler mellem handling og forskning angivet ved procestrinene *planlægning*, *handling* og *evaluering*.
Aktionsforskningens *handlingsorienterede resultater* opnås primært gennem involvering af systemets brugere i alle processens faser. Aktionsforskningens *forskningsresultater* opnås ved en fase af kritisk refleksion, der efterfølger handlinger i systemet. Denne fase er i figuren repræsenteret af procestrinene *evaluering* og *planlægning* [Dick 2002].

Jeg anser aktionsforskningens fremgangsmåde for at være særdeles velegnet i forbindelse med gennemførelsen af dette projekt. Aktionsforskningens samarbejde mellem forskere og *brugere* og gennemførelsen af interventioner i virkelighedens verden, stemmer overens med det grundlæggende metodemæssige valg, at gennemføre projektet i samarbejde med en dansk landbrugsbedrift, der således fungerer som forsøgsvirksomhed.
Herudover er styrken i aktionsforskningen, der optræder i form af evnen til at gennemføre forskning, samtidigt med gennemførelsen af forandringsprocesser i en organisation, netop eftersøgt i dette projekt, hvor formålet er at designe en metode til strategiudvikling i landbruget – gennemføre forskning, samtidigt med, at der udvikles strategi for en enkelt landbrugsbedrift – gennemføre forandring.

Dette afrunder de grundlæggende overvejelser der har været gjort i forbindelse med projektets indledende fase. I næste afsnit præsenteres og beskrives den overordnede metode, der på baggrund af ovenstående er udviklet med henblik på projektets videre gennemførelse.

2.3 Metodedesign

I dette afsnit præsenteres den overordnede metode, dette projekt udarbejdes efter. I figur 2.2 er givet et metodediagram, der skitserer procesforløbet.
Som det fremgår af figuren, består det første trin i processen af en indledende vidensindsamling. Denne vidensindsamling kan grundlæggende opdeles i to spor: Ét spor der kan henføres til vidensindsamling i landbruget; dette være sig grundlæggende branchekendskab, kendskab til organisationen i Dansk Landbrugsrådgivning, viden om den udvalgte forsøgsbedrift, etc., samt et andet spor, der kan henføres til vidensindsamling med hensyn til metoder/metodikker til strategiudvikling; dette være sig kreativitetsteknikker, blød operationsanalyse, multimetodologi, etc.
Når den indledende vidensindsamling er overstået, bevæger projektet sig ind i en processpiral af den type, der er introduceret i forbindelse med beskrivelsen af aktionsforskning. Som det blev beskrevet i ovenstående, bevæger denne spiral sig gennem tre forskellige faser: En planlægningsfase, en handlingsfase og en evalueringsfase. I sammenhæng med dette projekt vil handlingsfasen være at betragte som gennemførelsen af en workshop i forsøgsvirksomheden. Tilsvarende repræsenterer planlægningsfasen planlægning og fastlæggelse af fremgangsmåde for en forestående workshop, medens evalueringsfasen repræsenterer evaluering af proces og resultater for en afsluttet workshop i forhold til de mål, som blev sat i planlægningsfasen.
Hver ”omgang” i processpiralen repræsenterer således én afholdt workshop, og dermed én iteration. Det forventes, at en tilfredsstillende gennemførelse af dette projekt vil bestå af to til tre iterationer. Dette skal betragtes som en afvejning af to hensyn: Dels skal strategiprocessen være tilstrækkeligt omfattende, således at en landbrugsbedrift har reel gavn af den. Dels må processen ikke være for ressourcekrævende. Dette af hensyn til såvel forsøgsbedriftens ressourcer, som også af hensyn til Dansk Landbrugsrådgivnings muligheder for at sælge en tilsvarende rådgivningsydelse til danske landbrugsvirksomheder.



Figur 2.2. Overordnet metode.

Ovenfor er beskrevet designet af projektets overordnede metode. I rapportens procesdel, kapitlerne 5, 6 og 7, vil det detaljeret blive beskrevet, hvorledes jeg har udført de enkelte trin i projektet og hvilke valg der har ligget bag.

2.4 Multimetodologi

Som beskrevet ovenfor, gennemføres dette projekt ved en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling. I dette afsnit gives en beskrivelse af begrebet multimetodologi og der gøres rede for en pragmatisk, samt flere teoretisk baserede tilgange til anvendelse af multimetodologisk fremgangsmåde. Afslutningsvis udvælger jeg den multimetodologiske tilgang, der tænkes forfulgt gennem dette projekt, og jeg redegør for rationalerne bag dette valg.

Multimetodologi er kendetegnet ved en kombineret anvendelse af elementer fra mere end én metode/metodik inden for samme intervention/undersøgelse. Der er flere forskellige muligheder for en sådan kombineret anvendelse af metodikker: Komplette metodikker kan bringes i anvendelse i forlængelse af hinanden for at håndtere forskellige dele af en problemløsningsproces; en enkelt metodik kan modificeres ved tilføjelse eller substitution af delelementer fra andre metodikker for at tilpasse den enkelte metodik til særlige problemområder; eller der kan fra delelementer af forskellige metodikker komponeres en helt særlig skræddersyet metode, specielt udviklet til håndtering af et givet problem [Mingers & Brocklesby, 1997].
De metoder og metodikker der opereres med, siges at høre til i fire forskellige *paradigmer*, der hver repræsenterer en særlig problemtilgang. De fire paradigmer repræsenterer således en hård, en blød, en kritisk og en kreativ tilgang til problemhåndtering. I [Ottesen & Tranberg, 2004] er givet følgende beskrivelse af de fire problemtilgange:

> *"De forskellige problemtilgange fokuserer på forskellige niveauer i en problemstilling. Den hårde tilgang inddrager primært målbare data og kvantitative elementer og fokuserer på problemløsning. Den bløde tilgang tager hensyn til subjektive problemopfattelser og fokuserer ofte på strukturering og klarlægning af problemstillingen frem for løsning. Kritiske teknikker udvider rammerne for de rationelle tilgange og stiller sig kritisk overfor bl.a. selve problemstillingen, og kreative teknikker bygger på positivitet, fremtidige muligheder og spontan idégenerering".*
> [Ottesen & Tranberg, 2004].

En multimetodologisk indgangsvinkel til håndtering af komplekse problemstillinger kan anses for at være værdifuld af flere årsager. I [Mingers & Brocklesby, 1997] og [Mingers, 2001] angives flere argumenter, for at multimetodologi kan være ønskværdig frem for anvendelse af en enkelt metodik. Her gengives de tre mest tungtvejende argumenter: For det første anføres det, at problemstillinger i virkelighedens verden uvægerligt ofte er multidimensionale og af høj kompleksitet. Da forskellige metodikker har forskellige forcer og mangler i forhold til håndtering af problemer og dermed hver især fokuserer på forskellige aspekter i problemstillingen, er multimetodologi nødvendig for effektivt at håndtere kompleksiteten i virkelighedens verdens problemstillinger. For det andet anføres det, at en intervention som regel ikke udføres gennem en enkelt begivenhed, men typisk er en proces, der føres gennem flere forskellige faser, der repræsenterer forskelligartede opgaver og problemer. Da metodikker har en tendens til at være mere nyttige i forbindelse med nogle faser end andre, vil kombination af metodikker være hensigtsmæssig. For det tredje anføres det, at en multimetodologisk indgangsvinkel med succes anvendes i praksis og derfor i praksis har demonstreret sin berettigelse.

Der er i litteraturen gennem de seneste årtier fra 1980'erne og frem angivet flere forskellige tilgange til hensigtsmæssigt valg af metodik eller metodiske kombinationer. I det følgende beskrives indledende en pragmatisk tilgang, som umiddelbart har et praktisk udgangspunkt fremfor et teoretisk. Efterfølgende beskrives *tilgangene "System of Systems Methodologies"* samt *"Total Systems Intervention"*, hvorefter der følger en beskrivelse af den fremgangsmåde som er foreslået i [Mingers, 2001], her navngivet *"Process of Multimethodology Design*. Beskrivelserne vil primært fokusere på den praktiske anvendelse af tilgangene, selvom flertallet af dem som udgangspunkt er teoretisk baserede. Afsnittet om multimetodologi afsluttes med udvælgelse af den multimetodologiske tilgang, der tænkes forfulgt i dette projekt.

2.4.1 Pragmatisk multimetodologi

Den pragmatiske tilgang til multimetodologi bygger ikke på teoretiske overvejelser, men bygger i stedet på praktiske erfaringer. Denne tilgang til multimetodologi er rodfæstet i forestillingen om *hvilken* fremgangsmåde der fungerer tilfredsstillende i en given problemhåndteringssituation, og ikke *hvorfor* en given fremgangsmåde fungerer tilfredsstillende [Midgley, 1997]. Således er den pragmatiske tilgang til multimetodologi drevet af erhvervede erfaringer om, hvilke problemhåndteringstilgange der fungerer i praksis [Clarke, 2001].

2.4.2 System of Systems Methodologies

Det såkaldte *System of Systems Methodologies* (SoSM, på dansk: systemet af systemmetodikker) kategoriserer forskellige typer af interventioner udfra deres attributter. Derigennem søges det at anvise forskellige metodikker til forskellige typer af interventioner udfra forestillingen om, at metodikker har forskellige egenskaber og dermed forskellige styrker og svagheder i forhold til håndtering af problemsituationer [Midgley, 1997]. SoSM kategoriserer forskellige typer af interventioner ved anvendelse af to akser: Dels en akse, som beskriver det betragtede system, dels en akse som beskriver relationerne mellem deltagerne i interventionen. Beskrivelsen af systemet falder i to forskellige kategorier som værende henholdsvis simpelt eller komplekst. Relationerne mellem deltagerne i interventionen beskriver deltagernes opfattelse af problemsituationen og falder i tre forskellige kategorier: *Overensstemmelse*, dvs. der er generel enighed mellem deltagerne om problemsituationen; *divergerende*, dvs. der er generel uenighed mellem deltagerne om problemsituationen; eller *maskeret*, dvs. at potentiel uenighed om problemsituationen ikke umiddelbart kommer til overfladen pga. magtrelationer mellem deltagerne [Midgley, 1997].

		Deltagernes opfattelse af problemsituationen		
		Overensstemmelse	**Divergerende**	**Maskeret**
System	**Simpelt**	Systemet er simpelt, og der er generel enighed mellem deltagerne om opfattelse af problemsituationen.	Systemet er simpelt, men der er uenighed mellem deltagerne om opfattelse af problemsituationen.	Systemet er simpelt, men der er skjult uenighed mellem deltagerne om opfattelse af problemsituationen.
	Komplekst	Systemet er komplekst, men der er generel enighed mellem deltagerne om opfattelse af problemsituationen.	Systemet er komplekst, og der er uenighed mellem deltagerne om opfattelse af problemsituationen.	Systemet er komplekst, og der er skjult uenighed mellem deltagerne om opfattelse af problemsituationen.

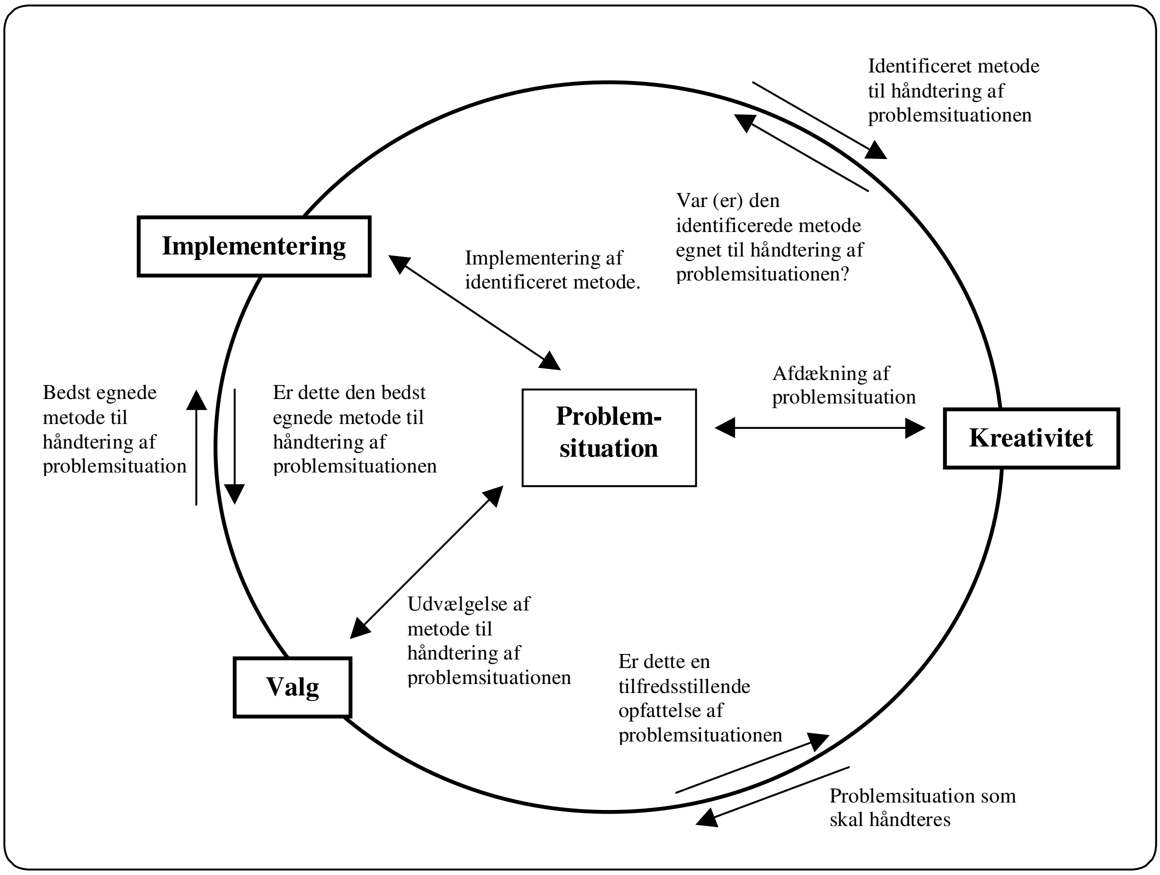
Figur 2.3. System of Systems Methodologies. Frit oversat efter [Midgley, 1997]

Kombination af disse to akser, som er vist i figur 2.3. giver således mulighed for at kortlægge forskellige typer af interventioner udfra deres attributter, og derigennem at udvælge en passende metodik. Hårde metoder opfattes som værende passende ved interventioner, hvor der er generel enighed om problemsituationen, medens bløde metoder er passende i interventioner, hvor der blandt deltagerne eksisterer divergerende problemopfattelser. Hvor problemopfattelserne er maskerede, fx som følge af magtrelationer blandt deltagerne, opfattes kritiske metoder for at være passende [Midgley, 1997].

SoSM repræsenterer således en tilgang til udvælgelse af passende metodik i forhold til en forestående intervention. Derimod giver SoSM ingen anvisninger til multimetodologiske tilgange til problemhåndtering, hvor forskellige metoder og metodikker kombineres [Clarke, 2001].

2.4.3 Total Systems Intervention

Total Systems Intervention (TSI) anvendte oprindeligt SoSM som en del af tilgangen til valg af metodisk fremgangsmåde og tilføjede en kreativ dimension i form af metaforiske beskrivelser af problemsituationen, og dermed det metodologiske valg [Midgley, 1997, Clarke 2001]. TSI har i sin videre udvikling frigjort sig fra kortlægningen af intervention og metodik i SoSM. Kreativitet er dog stadig et væsentligt element i TSI [Midgley, 1997]. Processen i TSI er skitseret i figur 2.4.



Figur 2.4. Processen i TSI. Frit oversat efter [Midgley, 1997].

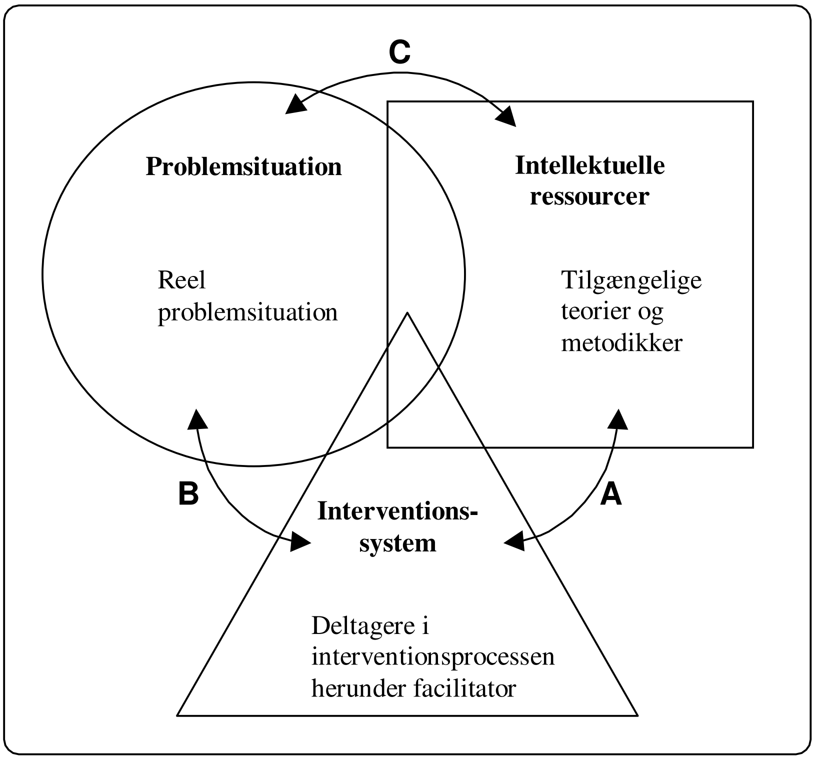
Processen i TSI sigter på metodevalg for valg af relevant metodik såvel som på design af metode gennem en multimetodologisk tilgang [Midgley, 1997].
Som beskrevet ovenfor er kreativitet et væsentligt element i TSI. Sigtet med den kreative fase er afdækning af problemsituationen. Fasen involverer divergent tænkning gennem anvendelse af kreative teknikker som fx brainstorming, målet er

stadig beskrivelse af problemsituationen gennem metaforer [Midgley, 1997]. Når der er nået frem til en tilfredsstillende opfattelse af problemsituationen, går processen videre til næste fase: Udvælgelse af metodik eller kombination af metoder. Når det er opfattelsen, at den bedst mulige metodiske tilgang til problemsituationen er identificeret implementeres den gennem intervention. Sidste fase i TSI udføres efter gennemførelse af intervention, og evaluerer gennem kritisk refleksion den anvendte metodiske tilgang og dens egnethed til håndtering af problemstillingen [Midgley 1997].

2.4.4 Process of Multimethodology Design

Denne tilgang til multimetodologi er ikke umiddelbart navngivet i litteraturen, men gengives her, således som den er beskrevet i [Mingers, 2001] og navngives her for bekvemmelighedens skyld *Process of Multimethodology Design* (PMD). Processen i PMD er umiddelbart nært beslægtet med processen i TSI, men bygger alligevel på elementer, som adskiller sig fra elementerne i TSI. Disse elementer kan betragtes som hjælperedskaber i processen og beskrives her nærmere, inden der redegøres for selve processen i PDM. Der er tale om to hjælperedskaber, der fra hver deres vinkel giver et billede af interventionen, og dermed skaber et bredere syn på interventionsprocessen for bedre multimetodologisk design: Dels et redskab, der belyser sammenhængene mellem forskellige systemer i interventionen, dels et redskab, der udfra et helhedssyn kortlægger forskellige faser i en intervention.

Førstnævnte redskab arbejder med tre systemer, der fungerer i en sammenhæng ved gennemførelse af en intervention. Disse systemer er henholdsvis et "problemindholdsystem" (*Problem Content System*), dvs. den problemsituation, som er under udforskning, et system af "intellektuelle ressourcer" (*Intellectual Resources System*), dvs. et system af tilgængelige teorier og metodikker, samt et interventionssystem (*Intervention System*), der omfatter de mennesker, der deltager i intervention, deriblandt ikke mindst interventionens facilitator(er). Et diagram over disse systemer og relationerne mellem dem er givet i figur 2.5. Det er relationerne A, B og C, der tages under overvejelse ved anvendelse af dette hjælperedskab. Disse betragtes som vedkommende ved en multimetodologisk tilgang, da de er unikke for enhver given intervention, og undersøgelse af dem dermed kan være en betydningsfuld guide i processen [Mingers, 2001]. Undersøgelse af vigtige dimensioner ved relationerne A, B og C kan foretages ved at stille en række kritiske hjælpespørgsmål. [Mingers, 2001] giver følgende forslag til hjælpespørgsmål, en facilitator kan benytte i forbindelse med multimetodologisk design (frit oversat):



Figur 2.5. Sammenhæng mellem elementerne i en intervention. Frit oversat efter [Mingers, 2001].

A: Relationer mellem interventionssystem og intellektuelle ressourcer

- Hvad er mit niveau ift. forståelse af potentielle metoder?
- Hvilket niveau har mine erfaringer og evner i brugen af dem?
- Hvad er min personlighed / kognitive stil fortrolig med?
- I hvor høj grad kan jeg arbejde indenfor forskellige paradigmer?
- Ift. relation B: Hvad vil jeg benytte i denne situation?
- Ift. relation C: Hvilke metoder kunne være relevante i denne situation?

B: Relationer mellem interventionssystem og problemsituation

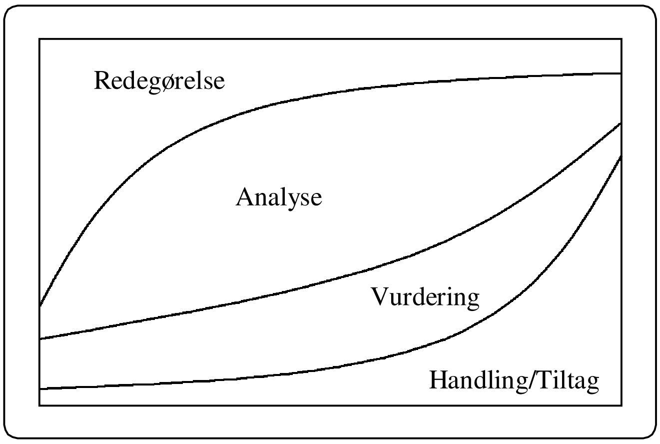
- Hvad har igangsat denne problemhåndteringsproces?
- Hvad er mine erfaringer mht. deltagelse i denne slags proces?
- Hvad er mine forpligtelser ift. forskellige aktører i denne proces?
- Hvem ser jeg som klient/offer/problemejer etc.?
- Ift. relation A: Hvilke metoder har jeg erfaringer med, som kunne være nyttige? Hvad skal jeg lære?
- Ift. relation C: Hvilke metodikker synes eller synes ikke legitime? Hvilke metoder har de erfaringer med?

C: Relationer mellem problemsituation og intellektuelle ressourcer

- Hvad er organisationens kultur, hvad angår anvendelsen af metodikker?
- Hvilke metoder har historisk set været i anvendelse?
- Hvilke metoder synes brugbare i denne situation, givet de opgaver eller bekymringer, der har igangsat interventionen? Er opgaven teknisk eller strategisk, veldefineret eller kompleks, etc.?
- Ift. relation A: Vil facilitatorens erfaringer tillade anvendelsen af bestemte metoder?
- Ift. relation B: Foreslår organisationen gennem dens historie bestemte metoder?

Spørgsmålene er således et hjælperedskab for kritisk refleksion gennem interventionsprocessen og dermed en guide til de multimetodologiske valg, der foretages gennem processen [Mingers, 2001].

Det andet hjælperedskab i PMD-processen er som beskrevet et redskab, der udfra et helhedssyn kortlægger forskellige faser i en intervention. Redskabet bygger på en kombination af to forskellige antagelser omkring dimensionerne og aktiviteterne i en intervention.
Den første antagelse er gjort på baggrund af Habermas' teori [Mingers, 2001], omhandlende de tre dimensioner mennesket eksisterer og agerer i: En personlig dimension, en social dimension og en fysisk dimension. Den personlige dimension repræsenterer subjektet, egne følelser og erfaringer, den sociale dimension repræsenterer interaktion mennesker imellem, og den fysiske dimension repræsenterer objektet, den fysiske verden, som mennesket agerer i gennem handling. Antagelsen er gjort således, at netop disse tre dimensioner også repræsenterer dimensionerne i en problemsituation. Dvs. at en problemsituation kan beskrives udfra en personlig, en social og en fysisk kontekst.
Den anden antagelse omhandler fire forskellige typer af aktiviteter, der foretages gennem en typisk intervention. Disse aktiviteter kan beskrives ved betegnelserne *redegørelse, analyse, vurdering* og *handling/tiltag* [Mingers, 2001]. En skitse af de fire typer af aktiviteter gennem en typisk intervention og deres vægt gennem interventionsprocessen er givet i figur 2.6. Figuren skal fortolkes således, at x-aksen beskriver tiden, som forløber gennem interventionen, medens y-aksen beskriver den tid der anvendes på hver af de fire aktiviteter. Således anvendes der i starten af en interventionsproces relativt meget tid på redegørelse, medens der i slutningen anvendes relativt kortere tid.



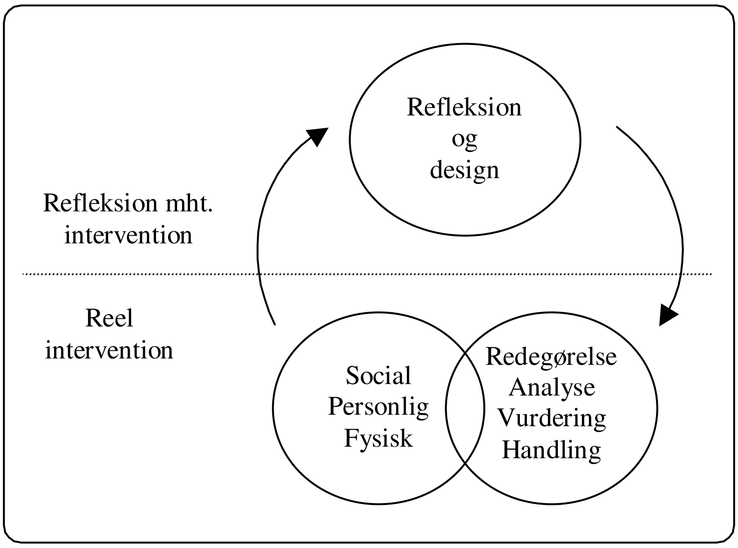
Figur 2.6. Aktivitetsniveau gennem et projekt. Frit efter [Mingers, 2001].

Kombineres Habermas' tre dimensioner i problemsituationen med Mingers' fire typer af aktiviteter gennem en interventionsproces, fremkommer et skema, der kortlægger forskellige mulige faser i en typisk intervention. Skemaet er givet i figur 2.7. Dette hjælperedskab kan danne et overblik over forestående aktiviteter gennem interventionen, men kan også benyttes til kortlægning af metoder og metodikker, da forskellige metodikker typisk har deres forcer indenfor et begrænset antal af faserne, kortlagt i figur 2.7.

	Redegørelse for	**Analyse af**	**Vurdering af**	**Tiltag for at**
Sociale forhold	sociale vaner, magtrelationer	forvrængninger, konflikter, interesser	måder at ændre eksisterende strukturer	styrke og oplyse
Personlige forhold	individuelle overbevisninger, meninger, følelser	forskellige opfattelser og personlig rationalitet	alternative konceptdannelser og konstruktioner	skabe imødekommenhed og enighed
Fysiske forhold	fysiske rammer	underliggende kausal struktur	alternative fysiske og kulturelle tiltag	udvælge og implementere bedste alternativer

Figur 2.7. Mulige faser i interventioner. [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

Efter præsentationen af ovenstående hjælperedskaber, beskrives herunder processen i PMD. Som beskrevet ovenfor, er der en del lighedspunkter mellem processen i TSI og processen i PMD. PMD fokuserer på interaktionen mellem *refleksions- og designfasen mht. intervention* og den reelle intervention i virkelighedens verden. Figur 2.8 viser det grundlæggende i processen. Der er tale om en rekursiv proces, dvs. at den cirkulære vekselvirkning mellem reel intervention og refleksions- og designfase fortsætter løbende gennem interventionsprocessen.



Figur 2.8. The Process of Multimethodology Design. Frit efter [Mingers, 2001].

Refleksions- og designfasen består af fire underaktiviteter. **Refleksion:** *Undersøgelse* af den nuværende situation, samt *bestemmelse* af, hvilke områder af problemsituationen der aktuelt kræver håndtering. **Design:** *Forståelse* for, hvilke metodikker eller teknikker der kunne være anvendelige, samt *udvælgelse* af passende metode i relation til projektet som helhed [Mingers, 2001].

2.4.5 Multimetodologisk tilgang

Jeg har valgt at anvende tilgangen til multimetodologi, som senest er beskrevet og præsenteret som *Process of Multimethodology Design*, som udgangspunkt for udvikling af metodedesign for interventionen i dette projekt. Dette valg har jeg foretaget navnlig på baggrund af to forhold:

- Tilgangen er særdeles kompatibel med projektets overordnede metode, som bygger på aktionsforskningens projektspiral. Det vil være en let håndterlig opgave at implementere tilgangen i projektets overordnede metode. *Refleksionsfasen* vil til dels være repræsenteret i aktionsforskningens evalueringsfase, dog primært i aktionsforskningens planlægningsfase. *Designfasen* vil udelukkende være repræsenteret i aktionsforskningens planlægningsfase.

- Ligeledes er betragtningen i tilgangen den, at der gives *retningslinier* til en hensigtsmæssig designproces frem for direkte *anvisninger*. Der tillades således en kreativ tilgang til metodedesign for interventionen. Dette har jeg vurderet til at være af positiv betydning i erkendelse af, at metodedesign i høj grad bør være afhængig af den konkrete problemsituation, og derfor ikke bør foretages i for faste rammer.

Dette afslutter de overordnede metodiske overvejelser jeg har gjort for gennemførelse af projektet. De næste to kapitler repræsenterer projektets vidensindsamling. Således gives i næste kapitel beskrivelser af de fremgangsmåder for strategiudvikling, jeg har taget i betragtning gennem dette projekt, medens der i kapitel 4 gøres rede for system, der har dannet rammerne om dette projekt.

3 Fremgangsmåder til strategiudvikling

Dette kapitel præsenterer resultaterne af vidensindsamlingens første spor: Teknikker, metoder og metodikker, som kan være relevante i forbindelse med strategiudvikling i en landbrugsbedrift. I dette kapitel giver jeg således en kort beskrivelse af kreativitetsteknikker, samt metoder og metodikker til strategiudvikling, jeg gennem egen erfaring samt i litteraturen, har fundet meningsfulde at tage i betragtning i forbindelse med projektets gennemførelse.
Som beskrevet i det foregående kapitel kan teknikker, metoder og metodikker fra operationsanalyse, systemvidenskab, virksomhedsledelse, etc., groft betragtet, inddeles i bløde, hårde, kritiske og kreative metoder/metodikker. I dette kapitel præsenteres en række kreativitetsteknikker, og derefter en række metoder/metodikker, der som udgangspunkt kan betragtes som værende *bløde metodikker*. Fælles for disse er, at de er kendetegnet ved stor gennemsigtighed og praktisk anvendelighed [Vidal & Sørensen, 1999]. Jeg har valgt, fortrinsvis at gennemføre projektet på denne type metodiske baggrund, da jeg betragter den som mest hensigtsmæssig i forbindelse med den type problemløsningsproces, der gennemføres i dette projekt.

3.1 Kreativitetsteknikker

I dette afsnit præsenteres som beskrevet ovenfor en række kreativitetsteknikker, der kan tages i anvendelse i faser af projektet, hvor der efterspørges kreativ tænkning. Kreativ tænkning kan karakteriseres ved flere forskellige egenskaber: Evnen til produktiv idégenerering, evnen til at opfatte og håndtere en problemstilling fra mange forskellige vinkler, evnen til at ændre rutiner og søge originale løsninger er alle resultaterne af kreativ tænkning [Vidal, 2003]. I de følgende afsnit præsenteres kreativitetsteknikkerne *brainstorming, analogier, billedstimulation, mindmapping* samt *divergens/konvergens*, der hver især giver brugere bedre rammer for at udnytte de positive egenskaber ved kreativ tænkning, der er givet ovenfor.

3.1.1 Brainstorming

Brainstorming er en teknik til produktion af store mængder idéer, løsninger, visioner etc. Erfaringen viser, at jo større mængder idéer der produceres, jo større er sandsynligheden for, at der herimellem produceres gode, brugbare, innovative idéer.
Brainstorming er som regel en gruppeproces, hvor alle deltagere bedes om frit at komme med nye idéer. Samtidigt noteres *alle* nævnte forslag i en liste. Centralt i

teknikken er udelukkelse af kritik og forbud mod afvisning af genererede idéer. Det er derfor vigtigt, at alle deltagerne har et åbent sind omkring processen. Dette vil give mulighed for synergieffekter mellem deltagerne, da én idé typisk kan inspirere til generering af flere andre.

3.1.2 Analogier

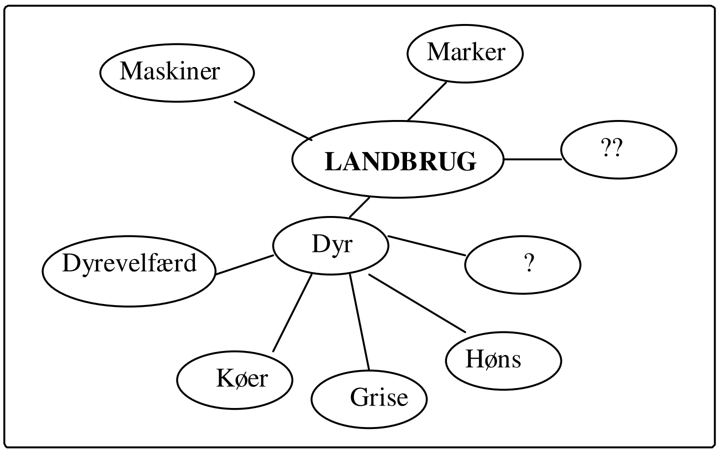
At drage analogier mellem begreber fra forskellige verdener, kan generere kreative løsninger og nye idéer, da det giver mulighed for at betragte en problemstilling fra helt nye vinkler. Den menneskelige hjerne søger helt automatisk at drage analogier mellem nye opdagelser og kendte begreber for bedre at forstå dem. En sætning som *"tv-billedet står knivskarpt"*, drager eksempelvis en analogi mellem fjernsynsskærmen og et køkkenredskab.
Et eksempel på kreativ anvendelse af analogier er såkaldt *forced analogy*. Her "tvinges" en gruppe til at drage analogier ved først at foretage en brainstorm indenfor et tilfældigt område, dette kan fx være indenfor naturens verden, for derefter at drage analogier fra denne brainstorm til problemområdet i fokus.

3.1.3 Billedstimulation

Billedstimulation kan siges at kombinere brainstormingens idégenerering med den menneskelige evne til at drage analogier. Ved billedstimulation genererer deltagerne i processen idéer ved at drage analogier til problemsituationen ud fra udvalgte eller "tilfældige" billeder. Der inddrages således et yderligere element i forhold til brainstormingen, som den er beskrevet ovenfor.

3.1.4 Mindmapping

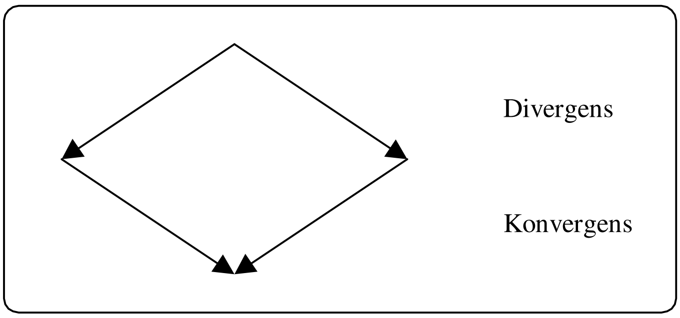
Mindmapping er en teknik til at sortere informationer i en form, der bryder med den traditionelle lineære struktur, der normalt anvendes, når informationer nedskrives. I stedet sorteres informationer i en radial form. Denne form gør det muligt at visualisere sammenhænge mellem begreber, samt at udvide fokusområdet, så det bliver stadig bredere og mere detaljeret. Mindmapping kan siges at kombinere kreativ og logisk tankegang [Vidal, 2003]. Et simpelt eksempel på et mindmap er givet i figur 3.1.
Et mindmap konstrueres således, at problemet eller emnet i fokus placeres midt på siden. Herefter udvides mindmappet radialt med stikord som repræsenterer de nøglebegreber der hænger sammen med problemet i fokus. Således brydes problemet ned, og der kan identificeres stadig mere detaljerede elementer.



Figur 3.1. Eksempel på mindmap.

3.1.5 Divergens/konvergens

Divergent/konvergent tænkning repræsenterer en vekselvirkning mellem den åbensindede og fantasirige kreative tænkning og den mere systematiske logiske tænkning. Der indledes således med en divergent fase, hvor det er formålet at producere så mange idéer, visioner etc. som muligt, efterfulgt af en konvergerende fase, hvor fokus er rettet mod identifikation og udvælgelse af de mest lovende idéer [Vidal, 2003]. Vekselvirkningen mellem divergent og konvergent tænkning aftegnes som regel som vist i figur 3.2.



Figur 3.2. Divergent vs. konvergent tænkning.

3.2 SWOT-analyse

SWOT-analysen er en særdeles udbredt metode indenfor strategiudvikling i private organisationer. SWOT er en forkortelse af ordene: Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats – oversat til dansk: Styrker, svagheder, muligheder og trusler. Metoden skaber igennem en simpel proces struktur i, og overblik over, en given organisations styrke- og konkurrencesituation gennem fokus på de fire ovenstående kategorier: nærmere specificeret organisationens *interne* styrker og svagheder, samt organisationens *eksterne* muligheder og trusler. Således sættes organisationens aktuelle interne ressourcer i relation til dens position i det

omgivende miljø. Dette giver et godt oversigtsbillede over organisationens aktuelle konkurrencemæssige position og strategiske handlingsmuligheder [QuickMBA.com, 29/10-2004].
Omfanget af en SWOT-analyse kan variere kraftigt. Det er således muligt at skalere metoden op eller ned alt efter anvendelse: Metoden kan anvendes som hjælpeværktøj i mindre problemstillinger, såvel som til omfangsrige analyser og strategiudviklingsprocesser i store internationale virksomheder [Vidal & Sørensen 1999].
Som beskrevet ovenfor er processen i SWOT-analysen forholdsvis enkel. Det indledende trin består i at identificere betydende faktorer for organisationen i hver af SWOT-analysens fire kategorier. Der er i litteraturen ikke angivet nogen entydig fremgangsmåde til identifikation af disse faktorer. *Brainstorming*, som er omtalt ovenfor, er en oplagt mulighed, men der kan også anvendes data fra organisationens daglige drift, dette kunne fx være data fra organisationens driftsregnskaber. Efter identifikation af de betydende faktorer, kan der eventuelt foretages en vurdering af de enkelte faktorers tyngde, således at mere betydningsfulde faktorer kan gives større opmærksomhed i den videre proces.
Når det er vurderet, at der for hver af begreberne styrker, svagheder, muligheder og trusler er identificeret et udtømmende antal faktorer, og der eventuelt er foretaget en vurdering af de enkelte faktorers tyngde/betydning, fortsættes til næste trin i SWOT-analysen. Opstilling af faktorerne i en SWOT-matrix. Figur 3.3 angiver strukturen i

	Styrker Tæt kundekontakt Engagement Lokalkendskab Godt omdømme	**Svagheder** Dårlig profilering Likviditet Investeringstungt Teoretisk baggrund
Muligheder Nye markeder Nye produkter Teknologisk udvikling Miljøinteresser	• Kommunikere miljøbevidsthed • Udnytte kundekreds ved udvidelse af forretningsområde	• Mere efteruddannelse • Investere når renten er lav
Trusler Konkurrence Stigende rente Investeringsbehov	• Profilere produkter ved specialisering	• Profilere produkter • Etablere driftsfællesskaber

Figur 3.3. Eksempel på SWOT-matrix.

SWOT-matricen, eksemplificeret ved en SWOT-analyse foretaget på en dansk maskinstation [www.dalum-korinth.dk, 26/1-2005]. SWOT-matricen er et redskab til udvikling af strategier gennem inddragelse af de faktorer, som er blevet identificeret i SWOT-analysens indledende trin. Dette foregår ved at kombinere de identificerede faktorer, og udvikle strategier, der maksimerer indflydelsen fra virksomhedens styrker og muligheder, og minimerer indflydelsen fra virksomhedens svagheder og trusler. I eksemplet i figur 3.3 er muligheden *miljøinteresser* kombineret med styrkerne *tæt kundekontakt*, *lokalkendskab* og *godt omdømme*, og har skabt den mulige strategi *kommunikere miljøbevidsthed*. Således maksimeres såvel styrker som muligheder. Ligeledes er truslen *konkurrence* kombineret med de samme styrker som nævnt ovenfor, og har skabt den mulige strategi *profilering af produkter ved specialisering*. I dette eksempel er truslen minimeret ved maksimering af styrkerne.

Når der gennem anvendelse af SWOT-matricen er identificeret et tilfredsstillende antal strategiske muligheder, skal der udvikles en strategi herudfra. Da det ikke er altid, at alle de identificerede strategiske muligheder er forenelige, består denne fase primært af udvælgelse blandt de strategiske muligheder. SWOT-analysen angiver dog ingen værktøjer til denne udvælgelse.

3.3 Fremtidsværksted

Fremtidsværkstedet er en metodik, der med baggrund i et ønske om demokratisering af beslutningsprocesser, er blevet udviklet gennem anden halvdel af det 20. århundrede. Metodikken er således udviklet for at øge borgeres medindflydelse i problemsituationer, hvor beslutningstagere ofte er distancerede fra problemsituationen, og træffer beslutninger som har betydning for borgerne i deres hverdag [Vidal & Sørensen, 1999]. Dette kunne fx være problemstillinger indenfor fysisk planlægning.

Fremtidsværkstedet er en metodik til udarbejdelse af forslag til ændringer, en større gruppe mennesker i samme problemsituation ønsker gennemført i fremtiden. Metodikken bygger dels på en den enkelte borgers mulighed for at komme med kritik i forhold til problemsituationen, dels på anvendelse af kreativ tankegang til identifikation af løsningsmuligheder og dels på et demokratisk element til udvælgelse og videreudvikling af konkrete strategier og handlingsplaner.

Processen i et fremtidsværksted følger tre faser: *Kritikfasen*, *fantasifasen* og *virkelighedsgørelsesfasen*.

Kritikfasen giver deltagerne i fremtidsværkstedet mulighed for at give deres utilfredshed med problemsituationen til kende. Formålet med denne fase er at udarbejde en fælles tilgang til problemsituationen for deltagerne. Processen i kritikfasen består dels af et divergerende trin, hvor alle deltagere har mulighed for at ytre kritikpunkter, klager, bekymringer etc., dels af et konvergerende trin, hvor de ytrede kritikpunkter tages under behandling, og der udvælges et endeligt antal kritikpunkter til den videre proces [Vidal & Sørensen, 1999]. Beskrivelse af divergens/konvergens i forbindelse med kreativ tankegang er givet i afsnittet om kreativitetsteknikker ovenfor.

I *fantasifasen* søges det at vende kritikpunkterne fra forrige fase til positive forandringer. Anvendelsen af kreativitet er særligt efterspurgt i denne fase, hvor det er idéen at de positive forandringer ytres i form af drømme, fantasier eller utopier om fremtiden. Det er således ikke hensigten med denne fase at lade sig begrænse af logik og realiteter, men i stedet at søge fantasifulde, utopiske løsningsforslag, som knytter sig til forrige fases kritikpunkter. Fantasifasen består ligesom kritikfasen af et divergerende trin, hvor så mange løsningsforslag som muligt søges produceret, efterfulgt af et konvergerende trin, hvor et endeligt antal (utopiske) løsningsforslag udvælges til den videre proces.

I *virkelighedsgørelsesfasen* tilpasses de utopiske løsningsforslag til virkeligheden, og der udarbejdes strategier og handlingsplaner for gennemførelse af forslagene. Der kan anvendes flere metoder i denne fase til gennemførelse af processen: Udvælgelse af de mest lovende forandringsforslag, indhentning af ekspertviden, videnssøgning gennem tidsskrifter, aviser, litteratur etc. [Vidal & Sørensen, 1999]. Afslutningsvis anses det for vigtigt, at fremtidsværkstedet følges op med mangfoldiggørelse eller publikation af workshoppens resultater, således at der foreligger en synlig bekendtgørelse af workshoppens udbytte.

3.4 Visionskonference

Visionskonferencen kan i form og formål minde meget om fremtidsværkstedet. Formålet med visionskonferencen er, gennem rig anvendelse af kreative teknikker, at udvikle visioner, idéer eller projekter for fremtiden med henblik på strategiudvikling i en organisation eller et lokalsamfund. Ligesom det var tilfældet for fremtidsværkstedet, er visionskonferencen ideelt set tiltænkt en større gruppe mennesker (30-60 personer) [Vidal, 2003].

Som beskrevet ovenfor, er kreativitet en vigtig bestanddel i visionskonferencen. Metodikken giver stor frihed i anvendelsen af forskellige kreativitetsteknikker, og derfor er der i denne metodik større fokus på facilitatorrollen, samt design- og planlægningsprocessen som går forud for visionskonferencens intervention/workshop. Særligt to forhold er nødvendige for facilitator at forholde sig

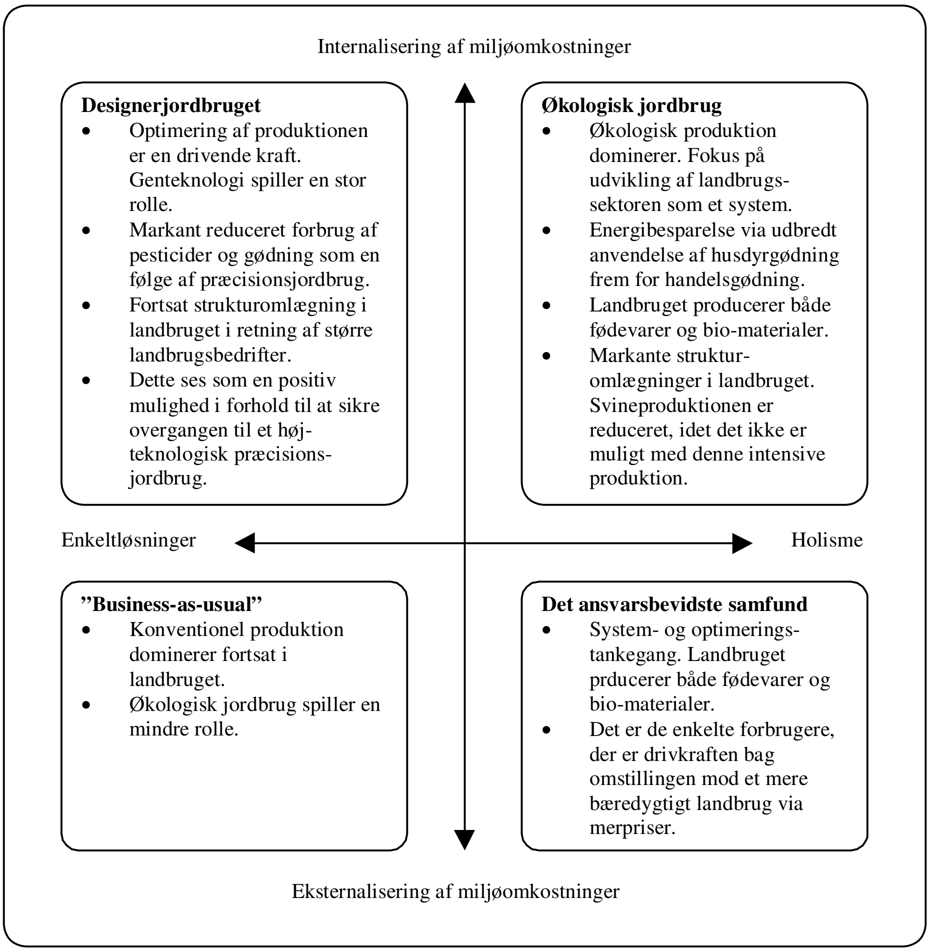
til forud for gennemførelsen af en workshop: *Udvikling* af en definition af visionskonferencens formål som er meningsfuldt i forhold til problemsituationen og i forhold til workshoppens deltagere, samt *design* af et program for workshoppen, som er relevant i overensstemmelse med visionskonferencens formål [Vidal, 2003].
Processen i en visionskonference bygger på en et-dags workshop, som er opdelt i en divergerende del om formiddagen, og en konvergerende del om eftermiddagen. Beskrivelse af divergens/konvergens i forbindelse med kreativ tankegang er givet i afsnittet om kreativitetsteknikker ovenfor.
I den divergente fase er det formålet at producere så mange idéer visioner, etc. som muligt. Alle typer kreativitetsteknikker kan anvendes i denne fase, sålænge de synes relevante i forhold til problemsituationen og workshoppens deltagere. Såfremt der er mange deltagere i workshoppen, kan den eventuelt gennemføres i undergrupper, med en afsluttende opsamling i plenum [Vidal, 2003].
I den konvergerende fase er fokus rettet mod identifikation og udvælgelse af de mest lovende idéer. Denne fase kan ligeledes gennemføres i undergrupper såfremt der er mange deltagere i workshoppen. Disse undergrupper kan være de samme, som i den divergente fase, eller der kan dannes nye grupper. Igen afsluttes med en opsamling i plenum, hvor de identificerede idéer i hver undergruppe præsenteres, og der heriblandt igen udvælges de mest lovende idéer eller visioner [Vidal, 2003].
Ligesom det var tilfældet med fremtidsværkstedet, er det vigtigt, at visionskonferencen følges op med mangfoldiggørelse eller publikation af workshoppens resultater.

3.5 Scenariemetodik

I modsætning til metodikkerne præsenteret ovenfor, er scenariemetodikken ikke en participativ metodik, der trin for trin guider en brugergruppe gennem en workshop, men snarere en ekspertmetodik til konstruktion af scenarier, der *senere hen* kan anvendes som debatskabende element i fx en workshop. Formålet med scenariemetodikken er ikke som det fx er tilfældet med *forecasting* og *fremskrivning* at identificere et retvisende fremtidsbillede, men i stedet at konstruere billeder af mulige fremtider der kan skabe debat, og dermed danne rammen for udvikling af længeresigtede strategier i organisationer eller virksomheder [Vidal & Sørensen, 1999].
Et scenarie kan defineres som *"en beskrivelse (..) af en mulig fremtid samt den korresponderende række af hændelser, der fører dertil"* [Vidal & Sørensen, 1999].
Der kan fremstilles en række forskellige *arketyper* af scenarier, alt efter formålet med gennemførelse af scenariemetodikken. Her skal nævnes konstruktion af

temascenarier der forfølger et bestemt tema, *trendscenarier* der beskriver udvikling ind i fremtiden ud fra særlige trends, samt *worst/best case-scenarier*, der som navnene antyder beskriver den hhv. værst og bedst tænkelige fremtidige situation en organisation kan komme i, og dermed udspænder et råderum for de beslutninger, som skal foretages i organisationen [Vidal & Sørensen, 1999]. Ved gennemførelse af en scenarieproces konstrueres typisk mellem to og fem scenarier, som bedst muligt udspænder et råderum for beslutninger i forbindelse med en konkret problemsituation.
Konstruktion af scenarier foretages som tidligere beskrevet fortrinsvis af eksperter. Der kan ikke anvises en éntydig fremgangsmåde til scenariekonstruktion, men flere elementer går som regel igen i processen ved anvendelsen af scenariemetodik. Således er det typisk formålstjenesteligt at definere et *system* ved relevante aktører, faktorer og tendenser, som afgrænser og definerer problemsituationen.

Et eksempel fra landbruget kan give en forståelse for anvendelsen af scenarier. I Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling's fremsynsprojekt *Grønt*

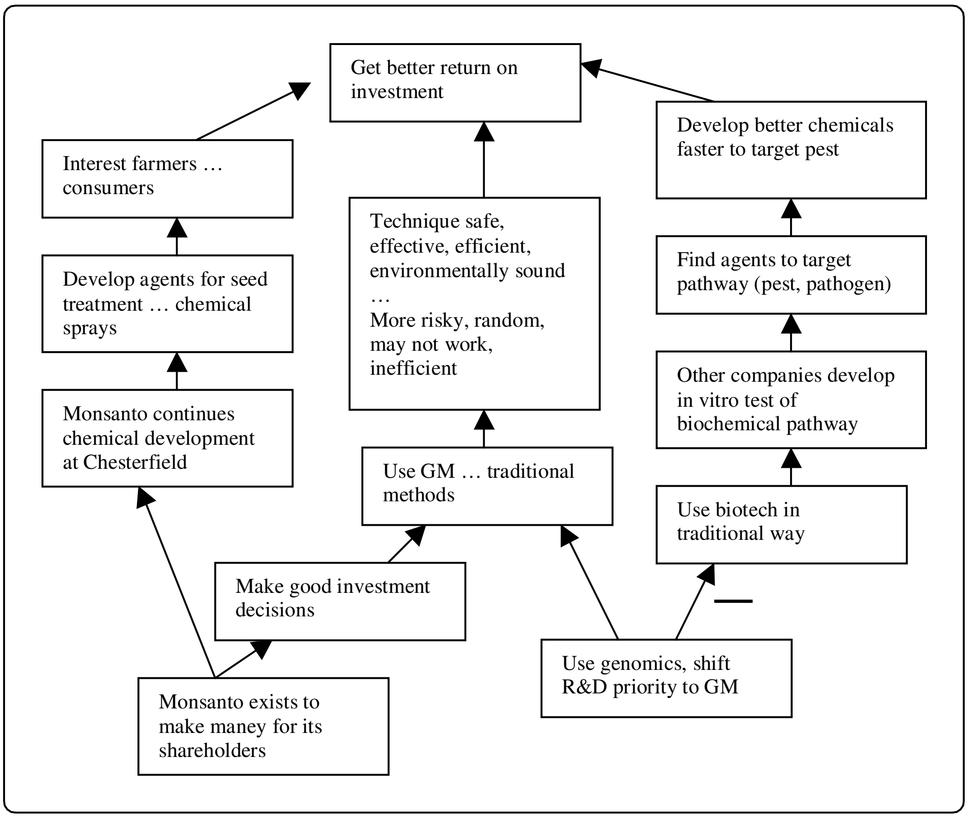


Figur 3.4. Eksempel fra landbruget på konstruerede scenarier. [MVTU, 2003]

teknologisk fremsyn [MVTU, 2003], søgtes det at udpege de mest perspektivrige miljøteknologier. Et af fokusområderne i projektet var *miljøvenligt jordbrug*. Som et redskab til identifikation af disse perspektivrige miljøteknologier for jordbrugsområdet blev der konstrueret fire scenarier for fremtidens jordbrug. Disse er gengivet i figur 3.4. *"Scenarierne er konstrueret ud fra to akser. Den ene går på, om der tænkes i sammenhængende systemer inden for landbrugsområdet (..), eller om fokus er rettet mod at producere enkeltstående varer med en lav miljøbelastning. Den anden akse har at gøre med drivkræfterne bag en grøn omstillingsproces. Det angår, om miljøomkostningerne ved landbrugsproduktion er indarbejdet i de priser, der skal betales for de enkelte fødevarer, eller om det er samfundet i bred forstand, der afholder oprensningsomkostningerne."* [MVTU, 2003]. Dermed udspænder de fire scenarier et råderum for forskellige udviklingsmuligheder i jordbruget. I projektet blev der på baggrund af scenarierne udvalgt to perspektivrige udviklingsretninger inden for jordbruget: Præcisionsjordbrug og økologisk jordbrug.

3.6 SODA

SODA er en forkortelse for *Strategic Option Development and Analysis*. SODA er en metodik til strategiudvikling, hvis primære force er at tilvejebringe konsensus i en brugergruppe omkring erkendelse og opfattelse af komplekse problemsituationer. Et centralt element i SODA-processen er anvendelsen af *kognitive kort*. Kognitive kort benyttes til at "kortlægge" subjektive problemopfattelser hos de enkelte deltagere i SODA-processen. Et eksempel på et kognitivt kort fra landbruget er givet i figur 3.5. Kognitive kort udarbejdes ved interview af de enkelte deltagere i SODA-processen. Eksemplet illustrerer et kognitivt kort fra en leder i virksomheden Monsanto, der bl.a. producerer pesticider til jordbruget.
Det kognitive kort fortolkes således, at hver tekstboks angiver et koncept, eventuelt suppleret med konceptets modsætning, som i så tilfælde er adskilt fra konceptet med tre prikker "…". Pilene angiver kausale sammenhænge (årsags/virknings-sammenhænge) mellem koncepterne. Hvis en pil er forsynet med et minus "-", henviser den til konceptets modpol. [Vidal & Sørensen, 1999].
Der er ikke angivet nogen specifik fremgangsmåde til gennemførelse af en SODA-proces. Det er derimod op til facilitatorens evner og erfaring at gruppen når frem til en fælles problemerkendelse der dermed kan udvikle strategier for fremtiden [Vidal & Sørensen, 1999]. Som regel påbegyndes processen ved interview af, samt udarbejdelse af kognitive kort for, de enkelte deltagere i processen. Det konsensussøgende/konsenusskabende element i SODA-processen opstår herefter



Figur 3.5. Eksempel på kognitivt kort. [Chataway & Tait, 2000]

ved en sammenfletning af de enkelte kognitive kort, til et fælles kort, der beskriver samtlige deltageres opfattelser af problemsituationen. Dermed vil hver deltager genkende egen problemopfattelse i kortet, samtidigt med at der opnås en erkendelse af opfattelsen hos andre deltagere i gruppen. Da der ikke angives kilder for de enkelte bidrag til det samlede sammenflettede kognitive kort, undgås herudover forvrængninger i gruppens problemerkendelse henledt af magtrelationer mellem gruppens medlemmer.

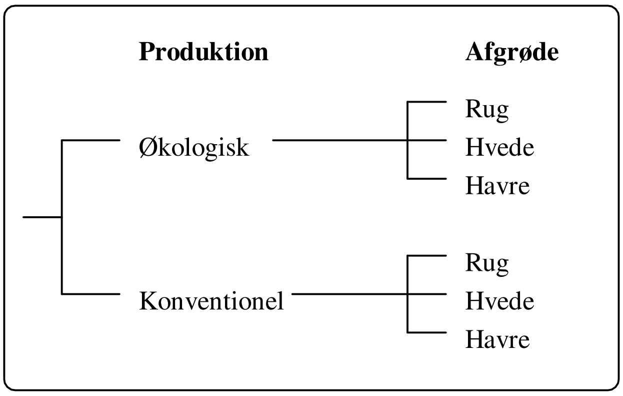
Der angives ikke nogen formel fremgangsmåde til udvikling af strategier i SODA-litteraturen, men det antages, at hensigtsmæssige strategier opstår som følge af den konsensus der opnås gennem anvendelse af kognitive kort.

3.7 SCA

SCA er en forkortelse for *Strategic Choice Approach*. SCA er en metodik for beslutningstagere til udvælgelse af den mest gunstige strategi i beslutningssituationer, hvor flere udviklingsveje er mulige for en organisation og hver beslutning således er et valg mellem flere alternativer.

SCA er karakteriseret ved handling og beslutningstagning, at gøre beslutninger robuste overfor usikkerheder, at beslutningstagning er en proces hvor beslutninger tages gradvist som problemsituationen skrider frem, og at der fokuseres på

subjektivitet frem for objektivitet, dvs. at der tages beslutninger gennem et samarbejde mellem de involverede fremfor anvendelse af ekspertviden [Vidal & Sørensen, 1999].
Processen i SCA bevæger sig mellem fire arbejdsområder. Disse arbejdsområder kan betragtes som forskellige faser af processen og betegnes hver især *afklaring, design, sammenligning* og *valg*. Indholdet i hver af disse arbejdsområder beskrives kort herunder, men det skal understreges, at der ikke er tale om en lineær proces.
I *afklaringsfasen* identificeres et antal *beslutningsområder*, der kan betragtes som områder, der er relevante for beslutningssituationen. I en planteavlsbedrift kunne beslutningsområderne fx være *produktionsform* eller *valg af afgrøde*. De identificerede beslutningsområder kædes herefter sammen i en såkaldt *beslutningsgraf*. Dette skal markere, at beslutninger indenfor forskellige områder ikke umiddelbart kan træffes uafhængigt. Til slut udvælges de af beslutningsområderne, der betragtes som specielt vigtige i forhold til problemsituationen [Vidal & Sørensen, 1999].
I *designfasen* afklares indenfor hvert af de udvalgte beslutningsområder samtlige beslutningsmuligheder til rådighed for beslutningstagerne. Fortsættes på eksemplet ovenfor kunne beslutningsmulighederne indenfor beslutningsområdet *produktionsform* fx være: *Konventionel drift* og *økologisk drift*. Når alle beslutningsmuligheder er identificeret, opskrives samtlige kombinationer af beslutningsmuligheder indenfor de udvalgte beslutningsområder i et såkaldt *beslutningstræ*. [Vidal & Sørensen, 1999]. I figur 3.6 er givet et eksempel på et



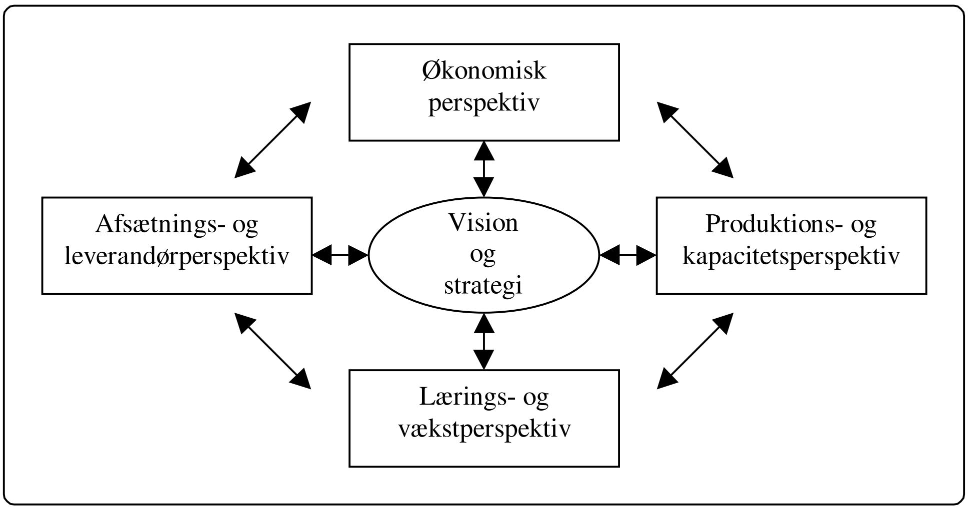
Figur 3.6. Eksempel på beslutningstræ.

beslutningstræ. Med fed skrift er angivet beslutningsområderne og med normal skrift er angivet valgmulighederne indenfor hvert beslutningsområde.
I *sammenligningsfasen* indføres sammenligningsområder (kriterier), hvori forskellige beslutningsmuligheder kan vurderes i forhold til hinanden. Fortsat fra eksemplet ovenfor kunne to sammenligningsområder være *økonomi* og *miljøpåvirkning*.

Indenfor de valgte sammenligningsområder kan der gennemføres forskellige typer af sammenligninger, hvor sammenligningsområder, beslutningsområder og beslutningstræer kan vurderes mod hinanden. Resultatet af sammenligningsfasen er udvælgelse af to til tre beslutningstræer for den videre proces, en såkaldt *working shortlist* [Vidal & Sørensen, 1999].
Til slut gennemføres *valgfasen*. I denne fase diskuteres usikkerheder i vurderingen af beslutningstræerne og hvilke tiltag der kan tages, for at mindske disse usikkerheder. Udfra disse diskussioner udvælges et (foreløbigt) beslutningstræ for realisering, og der udarbejdes en såkaldt *handlingspakke*, der beskriver handlinger som skal udføres, nu og i fremtiden, områder som kræver yderligere udforskning, samt eventuelle *nødplaner*, hvis fremtidige begivenheder kræver afvigelser fra den primære handlingsplan [Vidal & Sørensen, 1999].

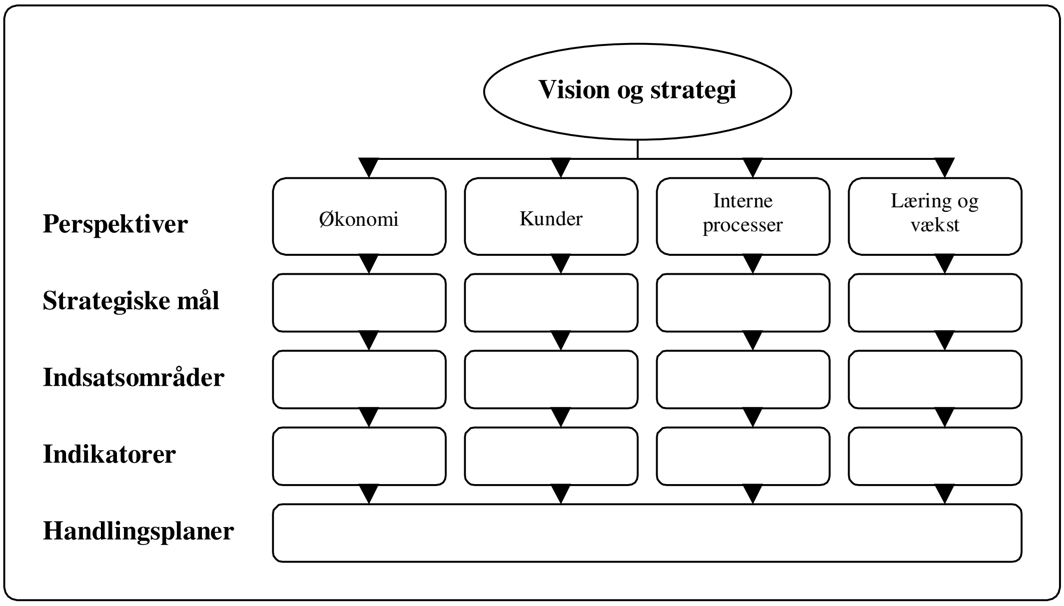
3.8 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) blev oprindeligt udviklet som et værktøj til *Performance Measurement* (præstationsmåling) i kommercielle virksomheder. Ved praktiske anvendelser har det dog vist sig, at BSC kan benyttes som et værktøj til den strategiske ledelse af såvel kommercielle som ikke kommercielle organisationer [Hugger, 2004].
BSC er ikke en metode til strategiudvikling, men derimod udelukkende en metode til *implementering* af strategi og vision i en organisation. BSC kan således betragtes som en metode der omdanner strategi til handling [Hugger, 2004].
Grundtanken bag BSC er fokusering på økonomiske såvel som ikke økonomiske parametre i forhold til driften af en organisation. Denne tanke er opstået i erkendelse af, at økonomiske parametre/nøgletal som regel påviser, hvor tilfredsstillende driften af en organisation *har været* i en forgangen periode, og ikke giver nogen indikatorer på, hvor organisationen bevæger sig hen i fremtiden. På denne baggrund opstilles et *scorecard* som håndterer såvel økonomiske som også ikke økonomiske parametre samt balancen mellem disse; nærmere betegnet håndterer scorecardet parametre indenfor følgende *perspektiver*: Det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, det interne forretningsproces perspektiv og lærings- og vækstperspektivet. Disse fire perspektiver er de normalt mest anvendte, men alternativt kan de udskiftes, der kan tilføjes ekstra perspektiver, eller der kan fjernes perspektiver, såfremt dette vil give et mere retvisende billede af organisationens situation [Hugger, 2004]. I figur 3.7 er givet et eksempel fra landbruget på tilpasning af perspektiverne til en dansk mælkekvægsbedrift.



Figur 3.7. Tilpasning af perspektiver til landbruget. [Mellerup & Lund, 2003]

Processen i BSC tager som ovenfor beskrevet udgangspunkt i organisationens allerede formulerede vision og strategi. Et diagram over faserne i BSC-processen er givet i figur 3.8. Når det er lagt fast, hvilke *perspektiver*, det vil være passende at konstruere organisationens scorecard udfra, skal organisationens strategi brydes ned i *mål* og *indsatsområder*. Eksempelvis kan det for en virksomhed være et *mål* i lærings- og vækstperspektivet at forbedre medarbejdernes produktivitet, medens et tilhørende *indsatsområde* kunne være forbedring af arbejdsmiljøet.
Når organisationens strategi på denne måde er brudt ned i mål og indsatsområder, der hver kan henføres til et af de fastlagte perspektiver, identificeres for hvert indsatsområde *indikatorer*, der kan opfattes som kritiske faktorer afgørende for at nå de strategiske mål [Hugger, 2004].



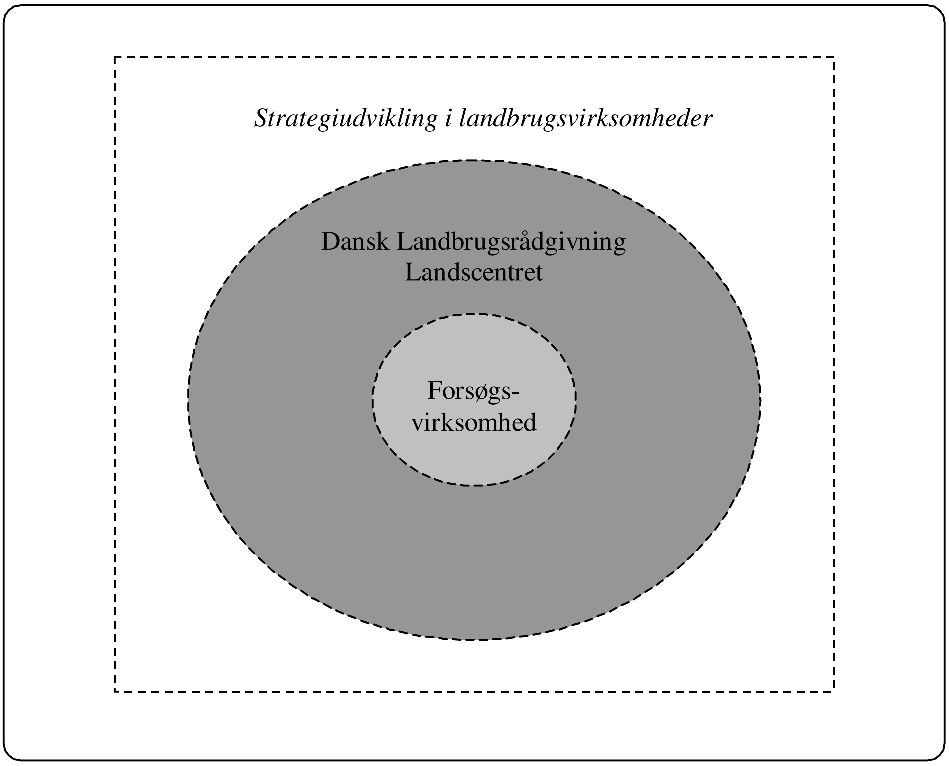
Figur 3.8. Faserne i BSC-processen. Frit efter [Hugger, 2004]

For at følge eksemplet ovenfor kunne en indikator for virksomhedens arbejdsmiljø være antallet af medarbejdernes sygedage.
Implementering af BSC i organisationen er næste fase. For hver indikator fastsættes en målsætning for organisationen. Der skal således etableres et målesystem, så det for hver af indikatorerne kan afgøres, om målsætningerne overholdes, og der derigennem kan tages skridt til forbedringer i organisationen.

Dette afrunder første spor i vidensindsamlingen: beskrivelserne af teknikker, metoder og metodikker, som jeg anser for at være relevante i forbindelse med strategiudvikling i en landbrugsbedrift. I næste kapitel redegøres for det andet spor i vindensindsamlingen, idet der gives en beskrivelse af det system, der har dannet rammerne om dette projekt.

4 Systembeskrivelse

Dette kapitel repræsenterer resultaterne af vidensindsamlingens andet spor, vidensindsamling i landbruget: Dansk Landbrug, organisationen i Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret og dets funktioner samt Landscentrets nuværende produkt til strategiudvikling i landbrugsbedrifter.



Figur 4.1. Systemdiagram.

I figur 4.1 er givet et diagram over systemet, således som det anskues i rammerne af dette projekt – *Strategiudvikling i landbrugsvirksomheder*. Centralt i systemet er forsøgsbedriften placeret. I denne bedrift foretages projektets intervention. Outputtet, som denne intervention forventes at producere, forventes dels at komme til gavn for forsøgsvirksomheden i form af læringsproces og formuleret strategi, men forventes også at brede sig ud gennem systemet til Dansk Landbrugsrådgivning i almindelighed og Landscentret i særdeleshed, i form af en alternativ fremgangsmåde og alternative metoder til strategiudvikling i landbrugsvirksomheder.
For virkeliggørelse af denne forventning udgør Dansk Landbrugsrådgivning og Landscentret rammebetingelser for interventionen i forsøgsbedriften. Disse rammebetingelser udgøres primært af Landscentrets forventninger til projektets resultater, samt Landscentrets nuværende produkt til strategiudvikling i landbrugsbedrifter.

I det følgende gives en beskrivelse af systemet og de betingelser systemet eksisterer under. En beskrivelse af forsøgsbedriften og en fremstilling af forsøgsbedriftens problemsituation gives dog først i næste kapitel, da jeg i forbindelse med disse forhold lægger vægt på den fremgangsmåde jeg har taget i anvendelse til afdækning af forholdene, såvel som på faktuelle oplysninger.

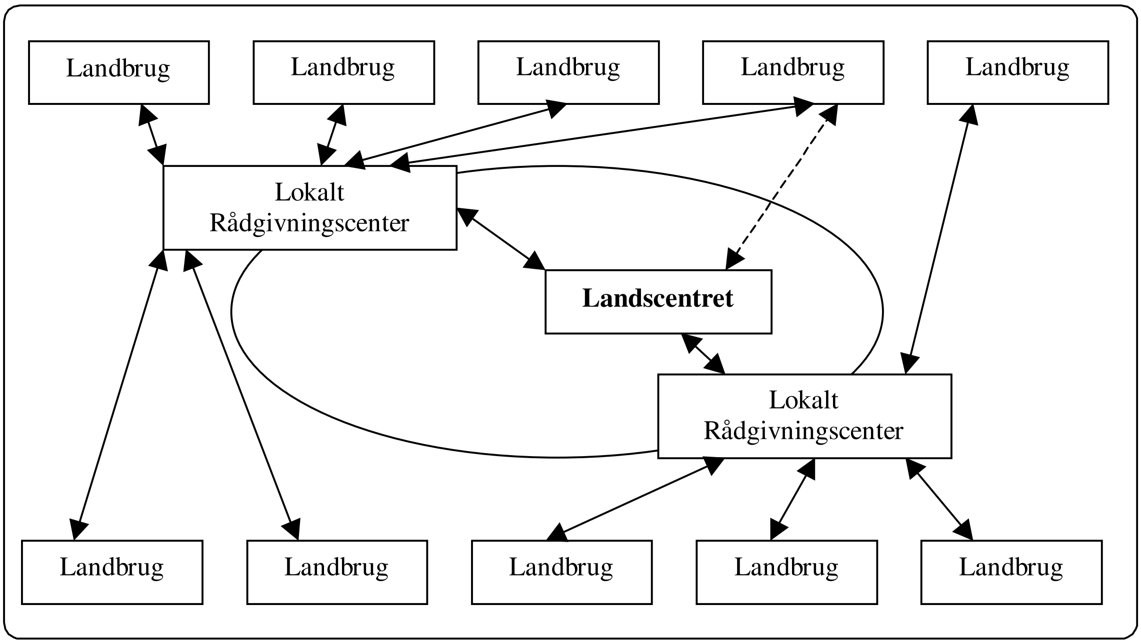
4.1 Dansk Landbrug

Dansk Landbrug er hovedorganisationen for danske landmænd. Organisationen blev etableret i 2002 ved en fusion mellem De Danske Landboforeninger og Dansk Familielandbrug. Dansk Landbrug er det landsdækkende samlingspunkt for lokale landboforeninger og familielandbrugsforeninger. Disse eksisterer som selvstændige foreninger med lokal eller regional forankring.
Formålet med organisationen Dansk Landbrug, er at varetage danske landmænds interesser, erhvervspolitisk, fagligt, socialt og kulturelt. Dansk Landbrug er organiseret omkring tre ben: Dansk Landbrugs sekretariat, der varetager landmændenes erhvervspolitiske og økonomiske interesser, Danske Landbrugs Medier, der forsyner landmænd med faglig information, samt Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret, der vil blive nærmere beskrevet i de følgende afsnit [www.dansklandbrug.dk, 1/11-2004].

4.2 Dansk Landbrugsrådgivning

Dansk Landbrugsrådgivning er et landsdækkende, frivilligt samarbejde under Dansk Landbrug mellem landbrugets lokale rådgivningscentre, samt Landscentret. De lokale rådgivningscentre drives af de lokale landboforeninger og familielandbrugsforeninger, medens Landscentret fungerer som samlingspunkt i samarbejdet i Dansk Landbrugsrådgivning. Dansk Landbrugsrådgivning er således et samarbejde mellem medlemsforeningerne i Dansk Landbrug.
Formålet med samarbejdet er at kunne ”*yde den enkelte landmand markedets bedste faglige og helhedsorienterede rådgivning*” [www.lr.dk, 1/11-2004].

I praksis foregår samarbejdet således, at Landscentret fungerer som en central medspiller for de lokale rådgivningscentre, medens den direkte rådgivning og kontakten til landbrugsvirksomhederne varetages af de lokale rådgivningscentre. I særlige tilfælde kan der ydes specialrådgivning direkte fra Landscentret til den enkelte landbrugsvirksomhed. Organisationen i Dansk Landbrugsrådgivning er skitseret i diagrammet i figur 4.2.



Figur 4.2. Organisationen i Dansk Landbrugsrådgivning.

4.3 Landscentret

Som beskrevet i ovenstående, fungerer Landscentret som samlingspunktet i Dansk Landbrugsrådgivning. Landscenterets funktion i samarbejdet er at "skabe, samle og nyttiggøre viden fra ind- og udland" [www.lr.dk, 1/11-2004]. Som det fremgår af diagrammet i figur 4.2, består en stor del af Landscentrets funktion i at udvikle rådgivningsydelser der sælges til, og anvendes i, landbrugets lokale rådgivningscentre: Rådgivning for rådgivere. Disse rådgivningsydelser dækker størstedelen af de fagområder, der har interesse for danske landbrugsvirksomheder: Planteavl, kvæg, svineproduktion, heste, fjerkræ og pelsdyr. Herudover tilbydes også rådgivningsydelser der angår byggeri og teknik samt økonomi og jura.
Udover rådgivning har Landscentret også andre funktioner. Disse tæller bl.a. vidensformidling til rådgivere og landmænd, udviklingsopgaver samt uddannelses- og efteruddannelsesopgaver i forbindelse med landbrugsuddannelsen [www.lr.dk, 1/11-2004].

Dette projekt gennemfører jeg i samarbejde med Landscentrets fagkontor for økonomi og jura. Fagkontoret har i et par år udviklet og tilbudt rådgivning for strategiudvikling i landbrugsbedrifter. I følgende afsnit vil denne ydelse blive beskrevet nærmere.

4.4 Strategirådgivning

I dette afsnit præsenteres og beskrives det produkt, Landscentret tilbyder de lokale og regionale rådgivningscentre til strategirådgivning i landbrugsbedrifter. Produktet består af en veldefineret fremgangsmåde til strategiudvikling, de lokale landbrugsrådgivere kan benytte i samarbejde med landmændene. Netop dette produkt er det ambitionen i dette projekt at kunne supplere med en alternativ fremgangsmåde og alternative metoder.
Indholdet i dette afsnit bygger på interne dokumenter fra, samt personlig kontakt med medarbejdere i, Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret.

4.4.1 Mission, vision og mål

Fremgangsmåden hos Landscentret tager udgangspunkt i definition af landbrugsbedriftens mission, vision og mål. Disse begreber er inspireret af den måde, strategi kommunikeres til medarbejdere, kunder, leverandører og den øvrige omverden, i flertallet af kommercielle virksomheder i dag.
En *mission* kommunikerer virksomhedens forretningsgrundlag. Missionen indeholder således virksomhedens idégrundlag, kompetencer og udbud af produkter.
En *vision* kommunikerer et fremtidsbillede af virksomheden. Hvor bevæger

Mission
Jeg er landmand, fordi jeg værdsætter den selvstændige livsform. Jeg ønsker selv at tilrettelægge min arbejdsdag, og jeg ønsker at min familie er en naturlig del af min arbejdsdag. Jeg er landmand, fordi jeg holder af livet på landet. Jeg vil gerne arbejde i naturen, og jeg vil gerne arbejde med dyr. Jeg vil være en del af et lokalsamfund, hvor vi viser interesse og ansvar overfor hinanden.
Jeg producerer fødevarer, fordi jeg mener, at forbrugerne i den moderne verden har krav på råvarer af en god kvalitet.

Vision
Min vision er, at bedriften de næste 3-5 år i store træk gennemgår en udvikling, så jeg får en bedrift der har en stabil produktion med en effektivitet over gennemsnittet og få sygdomsproblemer. Markbruget skal udvides, så der sikres en bedre harmoni på bedriften. Udvidelsen skal primært sikres ved jordopkøb.

Mål
1. Forbedring og fremtidig sikring af sundhedsstatus i den eksisterende svineproduktion.
2. Grundig oprydning på hele bedriften både ind- og udvendigt.
3. Sikring af fremtidig harmoni på bedriften ved kortlæggelse af mulighederne for køb af jord i området og forberedelse af mulige jordkøb.

Figur 4.3. Eksempel på mission, vision og mål i en landbrugsbedrift.

virksomheden sig hen? En god vision er karakteriseret ved at være *attraktiv, realistisk* og *troværdig*.
Virksomhedens *mål* eller *målsætninger* er konkretiseringer af virksomhedens vision. Hvilke forandringer er nødvendige, for at virksomheden kan leve op til visionen?
Et eksempel på mission, vision og mål for en landbrugsbedrift er givet i figur 4.3.

Landscentret anviser ingen specifik fremgangsmåde til afdækning af mission, vision og mål. Det har erfaringsmæssigt vist sig, at denne fase kan gennemføres ved drøftelser mellem landmand, landmandens familier, eventuelle medarbejdere samt landbrugskonsulenten.

4.4.2 SWOT-analyse

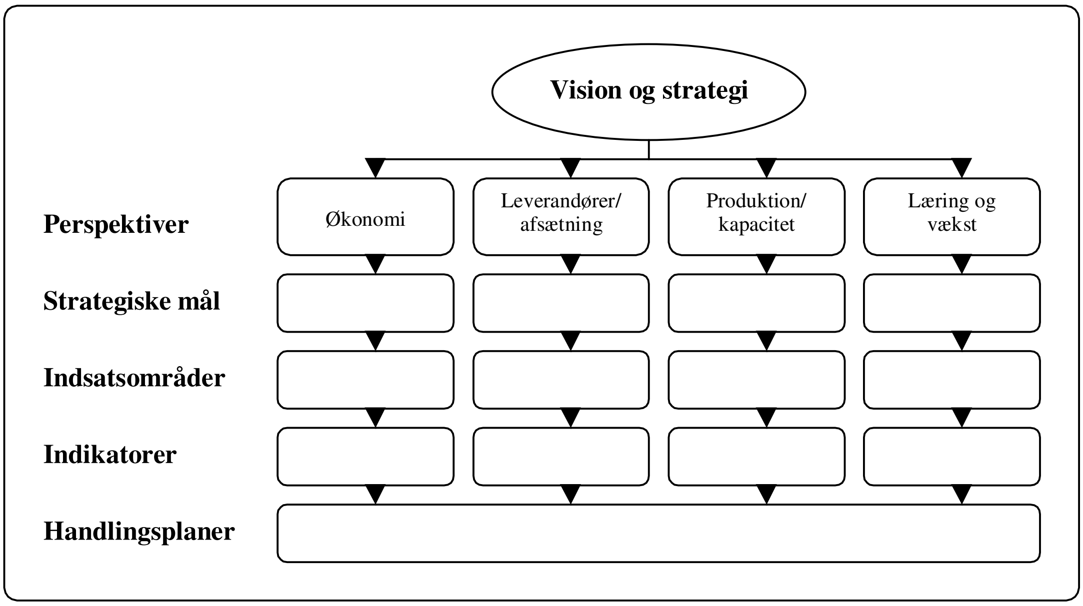
Når mission, vision og mål er afdækket, gennemføres en SWOT-analyse til udvikling af strategi for bedriften. SWOT-analysen omfatter således en analyse af virksomhedens nudrift samt en undersøgelse af virksomhedens fremtidige muligheder.
Virksomhedens *interne* styrker og svagheder identificeres dels gennem en analyse af bedriften, dels gennem en analyse af virksomhedens *humane ressourcer*. *Bedriftsanalysen* indeholder elementer som fx bedriftens produktion, effektivitet og økonomi. I denne analyse kan der tages flere værktøjer i anvendelse: Virksomhedens driftsregnskab, budget og bedriftsplan eller bedriftens produktionsprotokoller.
Ved d*e humane ressourcer* skal forstås driftslederens faglige og personlige kvalifikationer. Analysen af de humane ressourcer gennemføres dels gennem en rådgivningssamtale mellem driftsleder og landbrugskonsulent, hvor spørgsmål vedrørende kvalifikationer, image, sociale egenskaber og overblik afdækkes, dels ved hjælp af en såkaldt DiSC-profil, der kortlægger driftslederens adfærdsprofil.
Virksomhedens *eksterne* muligheder og trusler identificeres gennem en PEST-analyse. PEST-analysen kortlægger virksomhedens omverden ved fokus på politiske, økonomiske, sociale og teknologiske aspekter (Political, economical, social, technological). Analysen kan opdeles i to dele. Én del som omfatter virksomhedens nærmiljø, og som derfor vil være særligt tilpasset den enkelte bedrift, samt én del som omfatter virksomhedens fjernere omgivelser, og som derfor vil være mere generelt gældende for landets landbrugsbedrifter.
Når analysen af virksomhedens interne og eksterne forhold er gennemført, foretages der en prioritering af styrker, svagheder, muligheder og trusler. Denne kan fx gennemføres ved at landmand, familie og medarbejdere giver de identificerede

faktorer point efter vurderet betydning. De prioriterede faktorer sammenlignes herefter i en proces, der svarer til den i forrige kapitel beskrevne SWOT-matrix. Herigennem fastlægges virksomhedens forandringsbehov og oplagte muligheder:
Grøn lampe. En mulighed som skal udnyttes i virksomheden er identificeret, når en intern styrke passer sammen med en ekstern mulighed.
Gul lampe. Et latent forandringsbehov er identificeret, når en intern styrke passer sammen med en ekstern trussel, eller når en intern svaghed passer sammen med en ekstern mulighed.
Rød lampe. Et akut forandringsbehov er identificeret, når en intern svaghed passer sammen med en ekstern trussel.

4.4.3 Implementering

Når landbrugsvirksomheden har fastlagt strategi og forandringsbehov gennem mission, vision og SWOT-analyse, implementeres vision og strategi i den daglige drift af virksomheden gennem anvendelse af Balanced Scorecard (BSC).

Implementeringen følger en række faser, der i deres struktur nøje følger principperne i BSC som de er beskrevet i kapitel 3 og skitseret i figur 3.8, denne



Figur 4.4. Faserne i BSC-processen.

figur er i modificeret form gengivet herunder i figur 4.4. Processen påbegyndes således ved nedbrydning af vision og strategi i BSC's fire perspektiver. I Landscentrets fremgangsmåde anvendes de fire perspektiver som er præsenteret i figur 3.7 (se forrige kapitel), og som også er gengivet i ovenstående figur: Det økonomiske perspektiv, afsætnings- og leverandørperspektivet, produktions- og

kapacitetsperspektivet samt lærings- og vækstperspektivet. Disse fire perspektiver er særligt modificeret, så de er bredt anvendelige indenfor det danske landbrug. Således er BSC's *kundeperspektiv* modificeret til *afsætnings- og leverandørperspektivet*, da landbrugsvirksomheder typisk ikke afsætter deres produkter på et frit marked. Ligeledes er BSC's *interne forretningsperspektiv* modificeret til *produktions- og kapacitetsperspektivet*, da dette giver en mere præcis beskrivelse af de interne processer i en landbrugsbedrift.
Når vision og strategi er nedbrudt i de fire perspektiver, udpeges et antal indsatsområder i bedriften som er væsentlige at fokusere på, for at de strategiske mål kan opnås. Landscentret anbefaler udpegning af 15-20 indsatsområder.
Indenfor disse indsatsområder identificeres herefter målbare indikatorer, der gør det muligt at bestemme resultaterne af den indsats som efterfølgende vil blive ydet indenfor indsatsområderne.
For hvert indsatsområde fastsættes nu, gennem indikatorerne, et mål for den kommende periode. Herefter udarbejdes for hvert indsatsområde en handlingsplan, der skal sikre, at målene bliver realiserede. Disse handlingsplaner udarbejdes efter et standardskema, der redegør for:

- Hvad målet for handlingsplanen er, udtrykt via den målbare indikator
- Hvad det aktuelle niveau udtrykt gennem denne indikator er
- Hvilke tiltag der skal gennemføres for at imødekomme handlingsplanens mål
- Hvem som er ansvarlig for at tiltaget bliver gennemført, landmand, dyrlæge etc.?
- Hvordan og hvor ofte der skal følges op på tiltaget

Indbygget i disse handlingsplaner er således fastlagt beslutninger, der sikrer at vision og strategi føres ud i konkrete tiltag, der følges op gennem en dynamisk proces, som tiden skrider frem.

Dette afrunder andet spor i vidensindsamlingen: Beskrivelsen af det system, der har dannet de ydre rammer om dette projekt. Næste kapitel repræsenterer første fase af procesdelen i denne rapport. Der vil således blive lagt vægt på såvel proces som også resultater. Næste kapitel vil dog i nogen grad repræsentere en divergens i forhold til den øvrige procesdel, da der vil blive givet en grundlæggende beskrivelse af projektets forsøgsbedrift. Kapitlet bygger således i nogen grad videre på den ovenfor præsenterede systembeskrivelse.

5 Forsøgsbedrift og problemsituation

Dette kapitel redegør for den indledende fase af den interventionsproces, der i dette projekt er gennemført i samarbejde med en dansk landbrugsvirksomhed. I forbindelse med planlægning, afvikling og efterbearbejdelse af denne indledende fase, fokuseres der i kapitlet på såvel analysefase og procesbeskrivelse som også på den efterfølgende resultatopsamling og evaluering. I kapitlets opbygning er der tilsigtet en struktur, der også vil blive fulgt i de to følgende kapitler i denne afrapportering, som redegør for den videre interventionsproces i projektet. Dette kapitel vil dog alligevel delvis repræsentere en divergens i forhold til den øvrige procesbeskrivelse, da kapitlet også vil give en introducerende beskrivelse af forsøgsvirksomheden.

Det skal anføres, at det har været forsøgsværtens ønske at forsøgsvirksomheden holdes anonym i afrapporteringen af dette projekt. Der vil af denne årsag ikke være angivet eksakte faktuelle oplysninger om bedriften. Der vil desuden være udeladt enkelte detaljer i resultaterne af interventionsprocessen. Der vil derimod ikke være ændret på faktuelle oplysninger, og der er ikke foretaget ændringer eller tilbageholdt oplysninger vedrørende beskrivelse af metode, fremgangsmåde og proces.

Kapitlet er opbygget sådan, at det følger den proces, jeg har været igennem i forbindelse med denne indledende del af projektet. En proces der har fulgt de trin, der er gjort rede for i afsnit 2.3 om projektets overordnede metode, og som har fulgt det valg af multimetodologisk fremgangsmåde, der er foretaget i afsnit 2.4.4.

Således gives først en redegørelse for planlægningsfasen, der repræsenterer kapitlets forberedelses- og analysedel. Herefter gives en beskrivelse af den efterfølgende *intervention* der har været foretaget i forsøgsbedriften og der gøres rede for resultaterne. Til slut evalueres processen.

5.1 Planlægning

I dette afsnit redegøres for den proces og de overvejelser, der er gået forud for mit indledende besøg på forsøgsbedriften. Forinden beskrives det dog, hvordan kontakten mellem forsøgsbedriften og jeg er formidlet, og hvilke forudsætninger jeg har haft for planlægning af mit indledende besøg.

Kontakten mellem forsøgsbedriften og jeg er således formidlet gennem en kollegiekammerat fra Vejlby Landbrugsskole. Vedkommende har haft indsigt i det overordnede indhold af dette projekt, og har gennem sit netværk haft kendskab til en smågriseproducent, der står overfor et væsentligt strategisk valg. Jeg har gennem efterfølgende telefonsamtale med gårdejeren erfaret, at bedriften udover smågriseproduktionen også driver et større planteavlsbrug, og at gårdejerens strategiske valg består i overvejelser om at nedlægge bedriftens smågriseproduktion.

5.1.1 Refleksion

Ovenstående er i grove træk udgangspunktet for mit første besøg i forsøgsvirksomheden. Jeg har således et begrænset kendskab til virksomheden og problemsituationen. Udfra et sådant mangelfuldt udgangspunkt er det uhensigtsmæssigt at påbegynde en egentlig interventionsproces, men mere nyttigt at indhente yderligere viden om problemsituationen. Presserende arbejdsopgaver synes således at være:

- Der skal indhentes faktuelle oplysninger om bedriften
- Opfattelser af problemsituationen skal afdækkes

I relation til modellen præsenteret i figur 2.7 om forskellige faser i

	Redegørelse for	**Analyse af**	**Vurdering af**	**Tiltag for at**
Sociale forhold	Sociale vaner, magtrelationer	Forvrængninger, konflikter, interesser	Måder at ændre eksisterende strukturer	Styrke og oplyse
Personlige forhold	Individuelle overbevisninger, meninger, følelser	Forskellige opfattelser og personlig rationalitet	Alternative konceptdannelser og konstruktioner	Skabe imødekommenhed og enighed
Fysiske forhold	Fysiske rammer	Underliggende kausal struktur	Alternative fysiske og kulturelle tiltag	Udvælge og implementere bedste alternativer

Figur 5.1. Indledende fase i interventionsprocessen. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

interventionsprocessen, kan ovenstående arbejdsopgaver kortlægges som angivet ved det grå felt i figur 5.1. Det er således primært en *redegørelsesfase* der skal gennemføres for at imødekomme disse arbejdsopgaver.

5.1.2 Design

I designfasen af fremgangsmåden for mit indledende besøg på forsøgsbedriften vil jeg lægge vægt på den ufyldestgørende viden om problemejer og problemsituation jeg har. Som hjælpeværktøj i denne fase vil jeg dog tillige besvare de *kritiske*

spørgsmål som er præsenteret i afsnit 2.4.4. En stor del af svarene på disse spørgsmål er generelt gældende gennem hele interventionsprocessen. Disse er præsenteret i Appendix A.
Med svarene på disse spørgsmål in mente, rettes fokus nu mod de spørgsmål, som er mere specifikke i forhold til valg af metode for denne del af interventionsprocessen. Disse spørgsmål præsenteres herunder:

- *Hvilke metoder kunne være relevante i denne situation?*
- *Hvilke metoder har jeg erfaringer med, som kunne være nyttige? Hvad skal jeg lære?*
- *Hvilke metodikker synes eller synes ikke legitime?*
- *Hvilke metoder synes brugbare i denne situation, givet de opgaver eller bekymringer, der har igangsat interventionen?*
- *Er opgaven teknisk eller strategisk, veldefineret eller kompleks, etc.?*

Som beskrevet ovenfor har jeg i denne fase af projektet lagt vægt på min ufyldestgørende viden om problemejer og problemsituation. Med dette som udgangspunkt mener jeg ikke, at det er relevant at bringe de metodikker i anvendelse, som er præsenteret i kapitel 3. Der er tale om en veldefineret opgave, som ikke umiddelbart kræver metoder til kreativitet, problemerkendelse, problemdefinering eller konsensusdannelse. Der er derimod behov for en metode til redegørelse for de forhold og bekymringer, som gør sig gældende i forsøgsvirksomheden.
På denne baggrund har jeg valgt at gennemføre den indledende fase af interventionsprocessen gennem et virksomhedsbesøg på forsøgsbedriften med tilhørende interview af forsøgsværten. Således vil jeg gennem interview få kendskab til de faktuelle forhold i forsøgsvirksomheden samt mulighed for at få uddybet den problemsituation forsøgsværten befinder sig i. Jeg vil herudover få føling med arbejdsprocesser og virksomhedens rutiner, samt et mere håndgribeligt begreb om forsøgsbedriftens geografiske placering gennem besøg og rundvisning på bedriften.

5.2 Virksomhedsbesøg

I dette afsnit beskrives forberedelsen og forløbet af virksomhedsbesøget samt det tilknyttede interview. Desuden præsenteres resultaterne af forløbet i form af en beskrivelse af forsøgsvirksomheden, en beskrivelse af forsøgsværtens problemopfattelse samt svar på de stillede *kritiske spørgsmål*.

5.2.1 Forberedelse

Som forberedelse til dette virksomhedsbesøg har jeg udarbejdet en interviewguide, der skal sikre, at interviewet imødegår alle relevante aspekter i forbindelse med afdækning og identifikation af de faktuelle forhold i forsøgsvirksomheden og den aktuelle problemsituation virksomheden befinder sig i. Denne interviewguide er præsenteret i Appendix B. Udover spørgsmål vedrørende bedriften og problemsituationen indeholder interviewguiden også de *kritiske spørgsmål* som vedrører bedriftens erfaringer med anvendelse af bløde problemløsningsmetoder og –metodikker. Svarene på disse kritiske spørgsmål forventes anvendt i den videre designproces for interventionen.
Som forberedelse har jeg endvidere gennem søgninger på internettet oparbejdet en grundviden omkring drift af smågriseproduktion i danske landbrugsvirksomheder. Herigennem er det forsøgt at oparbejde en større forståelse for de vilkår forsøgsbedriften eksisterer under.

5.2.2 Forløb

Virksomhedsbesøget er gennemført om eftermiddagen, fredag, d. 28/12-2004. Forløbet er gennemført således, at der indledningsvis er foretaget en rundvisning i bedriftens staldanlæg, hvor det har været muligt at få et indblik i smågriseproduktionen, hvorefter der er holdt et møde i gårdens stuehus mellem gårdejeren, gårdejerens ægtefælle og jeg.
Interviewet er foretaget i en uformel tone og har overvejende haft karaktér af en samtale. Interviewet er dels gennemført under rundvisningen i bedriftens staldanlæg, dels gennemført under det efterfølgende møde. Interviewet første del, som er foregået under rundvisningen, har primært dækket spørgsmålene omkring bedriftens faktuelle forhold. Interviewets anden del, som er gennemført under det efterfølgende møde, har primært dækket forsøgsværtens og ægtefællens opfattelse af problemsituationen. Under denne efterfølgende del af interviewet er også de kritiske spørgsmål vedrørende virksomhedens erfaringer med bløde problemløsningsmetoder blevet dækket.
I de følgende afsnit præsenteres resultaterne af virksomhedsbesøget og det tilhørende interview.

5.2.3 Beskrivelse af forsøgsvirksomhed

Forsøgsvirksomheden består af en gård med tilhørende staldanlæg og marker, lokaliseret 200-300 meter fra hovedvejen mellem to danske provinsbyer.

På gården lever gårdejeren med sin ægtefælle og et barn. Gården har gårdejeren overtaget gennem familien i slutningen af 1980'erne. Gårdejeren og ægtefællens alder er for begges vedkommende i slutningen af 40'erne, og deres barn er i begyndelsen af 20'erne. Gårdejeren driver gården med hjælp fra to fuldtidsansatte, hvoraf den ene er landbrugselev. Gårdejerens ægtefælle har job udenfor landbruget, og deres barn er ikke interesseret i en fremtid indenfor landbruget. Familien hjælper dog til med driften af gården fra tid til anden.
Der er to hovedaktiviteter i forbindelse med drift af gården. Dels drives et 200-300 hektar stort planteavlsbrug, dels drives en smågriseproduktion med hvad der svarer til 100-200 årssøer. Denne produktion producerer grise op til 30 kg., som sælges videre til opfedning på en større dansk svinefarm.
Forsøgsværten har ikke ønsket, at driftsregnskaber og lignende inddrages i den videre strategiudviklingsproces, men redegør for gårdens forskellige aktiviteter således:

- Gårdens planteavlsbrug er overskudsgivende, og forventningerne til fremtiden er optimistiske.
- Gårdens smågriseproduktion er lidet rentabel. Staldanlæggene er udslidte, og forsøgsværten har lille interesse for at fortsætte griseproduktionen.

5.2.4 Forsøgsværtens problemopfattelse

Som beskrevet i ovenstående, er forsøgsværten ikke tilfreds med virksomhedens griseproduktion. Han forudser, at det vil kræve store investeringer, såfremt der skal opnås en tilfredsstillende drift. Idet planteavlsbruget i modsætning til griseproduktionen drives tilfredsstillende, ønsker forsøgsværten dog fortsat at leve af landbrugsvirksomhed på gården.
Forsøgsværtens opfattelse af problemsituationen kan således fremstilles på følgende vis:

- Forsøgsværten har identificeret et forandringsbehov i virksomheden, idet smågriseproduktionen ikke længere er tilstrækkelig rentabel.
- Forsøgsværten ønsker ikke at sælge gården, idet planteavlsbrugets drift fungerer tilfredsstillende.
- Forsøgsværten ønsker at udvikle en længeresigtet strategi for den forandringsproces, den nuværende smågriseproduktion kræver.
- Forsøgsværten overvejer at modernisere den nuværende griseproduktion, men overvejer ligeledes muligheder for at udvikle og implementere alternative løsninger på virksomhedens forandringsbehov.

- Forsøgsværten tøver med at foretage store investeringer, da et generationsskifte på gården ikke bliver aktuelt.
- Forsøgsværten overvejer endvidere at omlægge planteavlsbruget til økologisk drift.

5.2.5 Kritiske spørgsmål

Følgende svar blev af forsøgsværten givet på de kritiske spørgsmål vedrørende bedriftens erfaringer med anvendelse af metoder og metodikker til udvikling af strategier og handlingsplaner:

- *Hvad er bedriftens kultur hvad angår anvendelsen af metodikker?*
  Der eksisterer ingen kultur på bedriften i forhold til anvendelse af særlige metoder til understøttelse af virksomhedens strategiske udvikling. Problemer er løst *ad hoc* når de er opstået.
- *Hvilke metoder har historisk set været i anvendelse?*
  Der har ikke i nogen form været anvendt bløde metodikker i virksomheden. Forsøgsværten har dog et vist kendskab til SWOT-analysen.
- *Foreslår bedriften gennem dens historie bestemte metoder?*
  Nej, men der kan muligvis udelukkes specifikke metoder eller metodikker, hvis der i forhold til problemejer kan stilles spørgsmål ved deres troværdighed.

5.3 Evaluering

I dette afsnit gives en evaluering af virksomhedsbesøget og det tilknyttede interview. Evalueringen vil tage udgangspunkt i den anvendte fremgangsmåde, og de heraf følgende resultater.

Det vurderes, at virksomhedsbesøget og det tilknyttede interview har afdækket de ønskede områder af problemstillingen. Jeg har opnået et godt kendskab til forsøgsbedriften, og har tillige afdækket forsøgsværten og ægtefællens problemopfattelse.
Kortlægges virksomhedsbesøget og det tilknyttede interview på modellen for de forskellige faser i interventionsprocessen, giver det området, illustreret ved det grå felt i figur 5.2.

Interview

	Redegørelse for	Analyse af	Vurdering af	Tiltag for at
Sociale forhold	Sociale vaner, magtrelationer	Forvrængninger, konflikter, interesser	Måder at ændre eksisterende strukturer	Styrke og oplyse
Personlige forhold	Individuelle overbevisninger, meninger, følelser	Forskellige opfattelser og personlig rationalitet	Alternative konceptdannelser og konstruktioner	Skabe imødekommenhed og enighed
Fysiske forhold	Fysiske rammer	Underliggende kausal struktur	Alternative fysiske og kulturelle tiltag	Udvælge og implementere bedste alternativer

Figur 5.2. Indledende fase i interventionsprocessen. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

Virksomhedsbesøget og det tilknyttede interview har således i overvejende grad dækket den del af interventionsprocessen, planlægningsfasen lagde op til. Figur 5.2 viser, at interviewet ikke har været helt afdækkende ift de *sociale forhold* jf. kortlægning. Men afslører, at forsøgsvært i nogen grad har været analyserende i forhold til problemsituationen.

Metodemæssigt kunne den afdækkede problemopfattelse have været struktureret ved hjælp af kognitive kort, for opnåelse af en bedre forståelse for den opfattede problemsituation. Jeg vurderer dog, at der for forsøgsvært og ægtefælles vedkommende er tale om en forholdsvis gennemskuelig problemsituation, og mener derfor ikke, at problemopfattelsen behøver yderligere strukturering. Det kan anføres, at problemstrukturering i kognitive kort ydermere kunne have givet en indikator på forskellene i problemopfattelse hos forsøgsværten og hos medarbejderne på bedriften, da bedriftens aktuelle situation også for medarbejdernes vedkommende repræsenterer en problematisk situation. Jeg har i samarbejde med forsøgsværten valgt, ikke at give medarbejderne stor indflydelse ved identifikation af gårdens problemsituation, men giver i stedet medarbejderne indflydelse gennem deltagelse i den videre interventionsproces. Dette valg er foretaget, da flere af forsøgsbedriftens mulige udviklingsretninger ikke vil kræve fuldtidsansatte medarbejdere på bedriften.

Jeg vurderer overordnet set, at denne fase har givet et tilfredsstillende udgangspunkt for den videre strategiproces.

I næste kapitel fortsættes rapportens procesdel, og der gøres rede for det næste skridt i interventionsprocessen.

6 Visioner for gårdens fremtid

I dette kapitel redegøres for interventionsprocessens anden fase. En fase, der bygger videre på de resultater, der blev tilvejebragt i forrige kapitel.
Som i foregående kapitel fokuseres der på analyse- og designfasen frem mod fastlæggelse af metode og fremgangsmåde, procesbeskrivelse i forbindelse med afvikling af intervention i forsøgsvirksomheden samt resultatopsamling og evaluering.
Dette kapitel er opbygget efter samme struktur som forrige kapitel, og følger ligeledes den proces, jeg har været igennem i forbindelse med denne fase af projektet. Således gives først en redegørelse for planlægningsfasen, der repræsenterer kapitlets forberedelses- og analysedel. Herefter gives en beskrivelse af den efterfølgende *intervention* der har været foretaget i forsøgsbedriften og der gøres rede for resultaterne. Til slut evalueres processen.

6.1 Planlægning

I dette afsnit redegøres for planlægningsprocessen der har efterfulgt det indledende virksomhedsbesøg og interview på forsøgsbedriften, og som afsluttes med fastlæggelse af metode og fremgangsmåde for den videre interventionsproces.

6.1.1 Refleksion

Første del af planlægningsfasen består i en undersøgelse af interventionsprocessens nuværende situation. Denne situation er godt opsummeret i afsnit 5.2.4, hvor der redegøres for forsøgsværtens opfattelse af problemsituationen. Forsøgsværten befinder sig således i en problemsituation, der afkræver forskellige valg i forhold til bedriftens fremtidige udviklingsretning. Dels skal der udvikles forslag til alternative udviklingsretninger for bedriften, dels skal der tages stilling til et valg mellem en sådan alternativ udviklingsretning, og en udviklingsretning der fortsætter og moderniserer den nuværende griseproduktion.
Ovenstående kan betragtes som to betydningsfulde områder af problemsituationen, som kræver håndtering gennem interventionsprocessen. Da forsøgsværtens valg mellem en alternativ udviklingsretning og en udviklingsretning som fortsætter den nuværende smågriseproduktion er betinget af indsigt i indholdet af mulige alternative udviklingsretninger, vælger jeg for denne fase af interventionsprocessen at rette fokus mod *udvikling af alternative udviklingsmuligheder*.

I relation til modellen for kortlægning af interventionsprocessen, kan dette valg af fokus illustreres som angivet ved det grå felt i figur 6.1.

	Redegørelse for	Analyse af	Vurdering af	Tiltag for at
Sociale forhold	Sociale vaner, magtrelationer	Forvrængninger, konflikter, interesser	Måder at ændre eksisterende strukturer	Styrke og oplyse
Personlige forhold	Individuelle overbevisninger, meninger, følelser	Forskellige opfattelser og personlig rationalitet	Alternative konceptdannelser og konstruktioner	Skabe imødekommenhed og enighed
Fysiske forhold	Fysiske rammer	Underliggende kausal struktur	Alternative fysiske og kulturelle tiltag	Udvælge og implementere bedste alternativer

Figur 6.1. Visioner for gårdens fremtid. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

Der er således behov for at foretage en *analyse* af bedriften og alternative udviklingsmuligheder, således at der kan udvikles egnede udviklingsretninger for forsøgsbedriften. Der *kan* ligeledes i en vis grad blive behov for at *vurdere* disse alternative udviklingsmuligheders egnethed i forhold til problemsituationen.

6.1.2 Design

Jeg anvender i designfasen for denne del af interventionsprocessen en kreativt inspireret tilgang til udvælgelse af anvendelige metodikker. Tilgangen til designfasen er således delt op i en divergerende del, hvor alle de i kapitel 3 beskrevne bløde fremgangsmåder tages i betragtning, og en konvergerende del, hvor de mest passende fremgangsmåder udvælges, mulige kombinationer af disse fremgangsmåder undersøges, og et egnet design for interventionen udvikles. Dermed er tilgangen inspireret af kreativitetsteknikken præsenteret i afsnit 3.1.5. Som det var tilfældet i forrige kapitel, vil jeg i også i den aktuelle situation tage de *kritiske spørgsmål* præsenteret i afsnit 2.4.4 i betragtning. Udover de besvarede spørgsmål i appendix A og i afsnit 5.2.5, imødekommer jeg således tillige nedenstående spørgsmål gennem designprocessen:

- *Hvilke metoder kunne være relevante i denne situation?*
- *Hvilke metoder har jeg erfaringer med, som kunne være nyttige? Hvad skal jeg lære?*

- *Hvilke metodikker synes eller synes ikke legitime?*
- *Hvilke metoder synes brugbare i denne situation, givet de opgaver eller bekymringer, der har igangsat interventionen?*
- *Er opgaven teknisk eller strategisk, veldefineret eller kompleks, etc.?*

I det følgende vil jeg gøre rede for de overvejelser, jeg i den indledende screeningsfase har gjort mig om hver af de i kapitel 3 beskrevne bløde fremgangsmåder i forhold til den aktuelle problemsituation:

- *SWOT-analyse*
  Denne metodik kan danne et overblik over den aktuelle situation, forsøgsbedriften befinder sig i. Således kan SWOT-analysen skabe et udgangspunkt for identifikation af bedriftens mulige udviklingsretninger, og dermed danne basis for den videre interventionsproces. Endvidere har forsøgsværten en vis erfaring med anvendelse af SWOT-analysen, hvilket kan understøtte analysens troværdighed i interventionsprocessen. Jeg vælger på denne baggrund at lade SWOT-analysen indgå i de videre overvejelser med henblik på design af fremgangsmåde til den forestående intervention.

- *Fremtidsværksted*
  Fremtidsværkstedet søger gennem en kreativ proces at udvikle, og skabe konsensus omkring, idéer og visioner for fremtidige forandringsprocesser. Metodikken tager udgangspunkt i utilfredshed med den nuværende problemsituation, og strukturerer herigennem en kollektiv problemopfattelse. Hermed skabes et fælles ståsted for udvikling af visioner og handlingsplaner for fremtiden. I lyset af den aktuelle problemsituation i forsøgsbedriften, kan fremtidsværkstedet være nyttigt til udvikling af alternative udviklingsmuligheder for bedriften. Jeg vurderer derimod, at fremtidsvækstedets problemstrukturerende og demokratiske elementer ikke vil være relevante. Jeg vælger udfra denne vurdering, ikke at tage fremtidsværkstedet i betragtning i designprocessen for den forestående intervention.

- *Visionskonference*
  Visionskonferencen er i lighed med fremtidsværkstedet en værdifuld metodik, til gennem en kreativ proces at producere innovative idéer og visioner for fremtiden. Metodikker giver dog en større frihed i planlægning af den konkrete fremgangsmåde, der tænkes anvendt i forbindelse med en interventionsproces.

Det er således en del af visionskonferencens styrke, at den kan tilpasses den aktuelle problemsituation, og den gruppe af mennesker, som deltager i interventionsprocessen. Da visionskonferencens kreative, idégenererende element vil være værdifuldt i forbindelse med forsøgsbedriftens aktuelle problemsituation, vælger jeg på denne baggrund at lade metodikken indgå i den videre designproces.

- *Scenariemetodik*
  Gennem fremstilling af scenarier for fremtiden, kan scenariemetodikken lægge op til debat om forsøgsbedriftens udviklingsretning, og derigennem danne rammen for udvikling af længeresigtede strategier. Scenariemetodikken rummer dog ikke i sig selv et kreativt element, der kan være understøttende for udvikling af innovative visioner for fremtiden. Jeg vælger dog fortsat at tage scenariemetodikken i betragtning i designprocessen for den forestående intervention, da anvendelse af denne metodik kan være velegnet i kombination med mere kreativitetsfremmende elementer.

- *SODA*
  Anvendelse af SODA og kognitive kort kan understøtte strukturering af problemopfattelsen hos forsøgsvært, familie og medarbejdere i bedriften. Dermed kan enighed og uenighed i de impliceredes problemopfattelser identificeres, og der kan derigennem udarbejdes konsensus omkring en fælles problemopfattelse. Jeg vurderer dog, at problemopfattelsen er tilstrækkeligt belyst, og at SODA's konsensussøgende egenskaber ikke er eftertragtede i denne del af interventionsprocessen. Jeg vælger derfor ikke at lade SODA indgå i den videre designproces.

- *SCA*
  Strategic Choice Approach er velegnet i situationer, hvor der skal foretages et strategisk valg mellem flere mulige, veldefinerede udviklingsretninger. Da jeg har valgt at lade denne del af interventionsprocessen rette fokus mod udvikling af alternative udviklingsmuligheder for forsøgsbedriften, vil anvendelse af SCA ikke være relevant.

- *Balanced Scorecard*
  Balanced Scorecard er et værktøj til at implementere strategi og vision i organisationer, og er derfor ikke aktuel i denne del af interventionsprocessen.

Jeg har således ud fra denne *screeningsfase* udvalgt tre metodikker, jeg vil tage i betragtning for den videre designproces i denne del af projektet: SWOT-analysen, visionskonferencen og scenariemetodikken.

Inden jeg afgør valget af fremgangsmåde for denne del af interventionsprocessen, vil jeg udforske muligheden for at kombinere de ovenfor udvalgte metodikker, eller dele heraf, for dermed at udvikle et design som er mere egnet i forhold til den forhåndenværende problemstilling. Således giver jeg herunder min vurdering af fordele og ulemper ved de tre mulige kombinationer af de udvalgte metodikker, stadig givet det i forrige afsnit udpegede fokus for denne del af interventionsprocessen, *udvikling af alternative udviklingsmuligheder*:

- *SWOT-analyse og visionskonference*
  Styrkerne ved en kombination af SWOT-analysen og visionskonferencen skabes dels gennem SWOT-analysens overblik over bedriftens aktuelle situation, dels gennem visionskonferencens kreative, visionsudviklende egenskaber. Et hensigtsmæssigt design af en sådan kombination vil således danne en passende ramme for kreativ udvikling af visioner for fremtiden, og en målrettet udvælgelsesproces, der tager udgangspunkt i bedriftens aktuelle situation. En svaghed ved en fremgangsmåde der kombinerer SWOT og visionskonferencen kan dog opstå, idet gennemførelse af en SWOT-analyse kan virke hæmmende for kreativ tænkning.

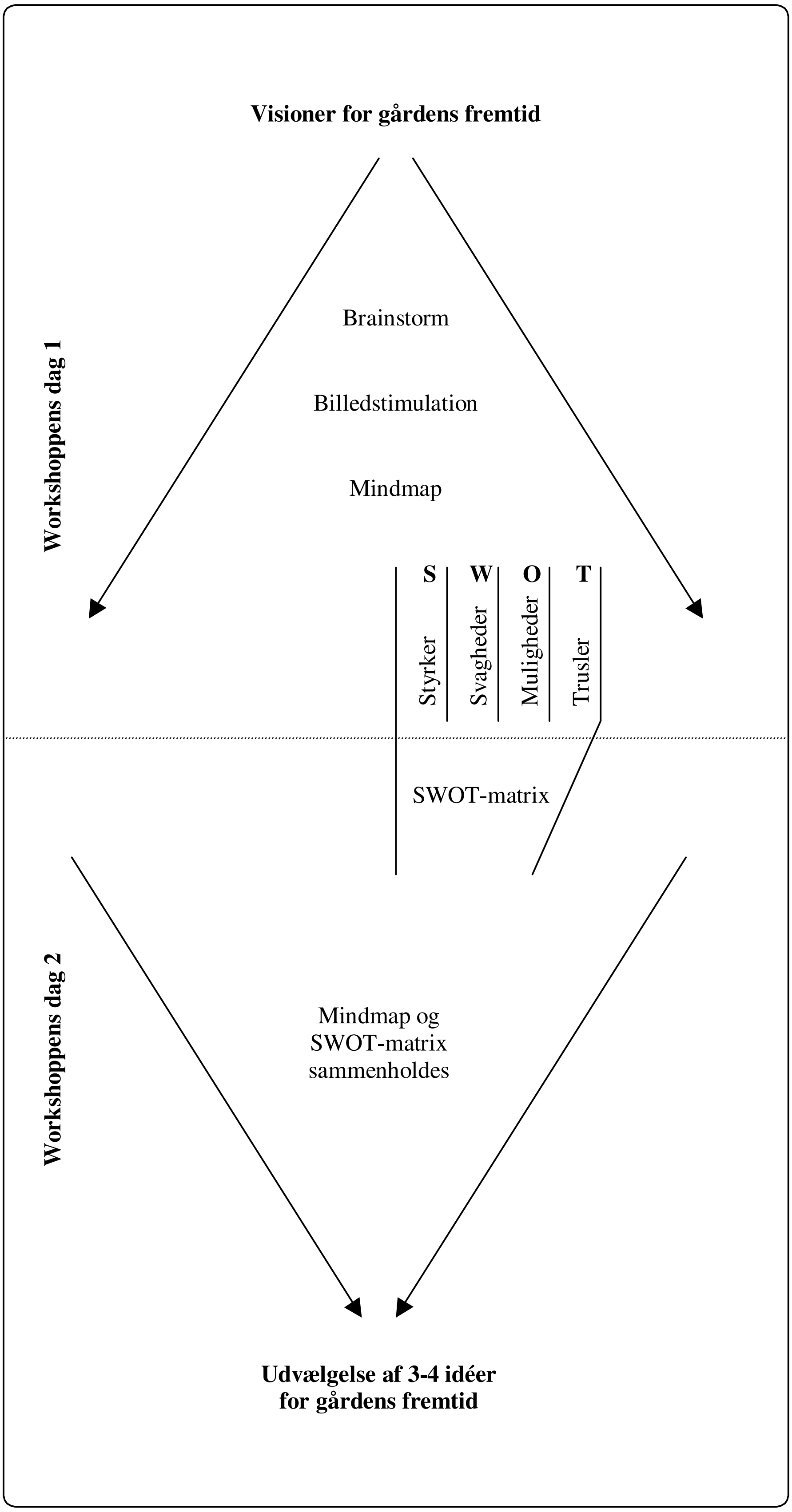
- *SWOT-analyse og scenariemetodik*
  Kombination af SWOT-analyse og scenariemetodik som fremgangsmåde i denne del af interventionsprocessen, kan som udgangspunkt skabe et overblik over bedriftens aktuelle situation, og vil derigennem kunne udvikle passende scenarier for bedriftens omgivelser, der kan fungere som udgangspunkt for diskussioner omkring bedriftens fremtid. En svaghed ved denne kombination i forhold til det valgte fokus for denne del af interventionsprocessen er, at kombinationen ikke umiddelbart indeholder et kreativt element, der kan understøtte udvikling af idéer til alternative udviklingsmuligheder for bedriften.

- *Visionskonference og scenariemetodik*
  Kombination af visionskonference og scenariemetodik vil kombinere visionskonferencens kreative element til idéudvikling, og scenariemetodikkens debatskabende element til udvælgelse af hensigtsmæssige udviklingsretninger. En svaghed ved denne kombination af fremgangsmåde er, at udvikling af passende scenarier for bedriften kræver et bedre kendskab til de konkrete forhold i og omkring bedriften.

På baggrund af ovenstående screeningsfase og udforskning af mulige kombinationer af de udvalgte metodikker for denne del af interventionsprocessen, vurderer jeg, at en kombination af *SWOT-analysen og visionskonferencen* vil være mest hensigtsmæssig givet det nuværende fokus på problemsituationen: *Udvikling af alternative udviklingsmuligheder for bedriften*. Jeg vurderer, at den forestående intervention bør indeholde et kreativt element, og fravælger på den baggrund fremgangsmåder der alene er baserede på SWOT-analysen eller scenariemetodikken, og fravælger ligeledes kombinationen af SWOT-analyse og scenariemetodik. Jeg vurderer ligeledes, at udvikling af relevante scenarier ikke er muligt i denne del af interventionsprocessen, hvorfor jeg således fravælger kombinationen af visionskonference og scenariemetodik.

Udfra valget af kombinationen mellem SWOT-analysen og visionskonferencen som udgangspunkt for den forestående intervention, har jeg designet en fremgangsmåde for interventionen, jeg mener er mest velegnet i forhold til det aktuelle stadie i problemhåndteringsprocessen. Dette design fremgår af diagrammet i figur 6.2. Herunder beskrives denne fremgangsmåde, og jeg gør rede for de overvejelser, der har ligget til grund for designet.

Interventionen er designet som en todages workshop. Dette er valgt, da forsøgsværten har ønsket, maksimalt at afsætte to timer ad gangen i strategiudviklingsprocessen. Således vil workshoppens første dag primært repræsentere en divergerende fase, medens workshoppens anden del primært vil repræsentere en konvergerende fase. Workshoppen er planlagt til at have deltagelse af forsøgsvært, ægtefælle og medarbejdere.
Workshoppens første dag påbegyndes med en brainstorm over spørgsmålet: *"Hvilke aktiviteter skal der foregå på gården i fremtiden?"*. Således gives rammerne for udvikling af idéer og visioner for bedriftens mulige udviklingsretninger. Når idérigdommen i brainstormen vurderes at være ved at svinde ud, suppleres



Figur 6.2. Diagram over fremgangsmåde og metode for første workshop.

brainstormen med billedstimulation, for yderligere understøttelse af fantasi og kreativitet. Workshoppens kreative element afsluttes med strukturering af de udviklede idéer i et mindmap.
Herefter påbegyndes den indledende del af workshoppens SWOT-analyse. Jeg har valgt at anbringe SWOT-analysen efter workshoppens divergerende, idéproducerende del, for at resultaterne af SWOT-analysen ikke skal virke hæmmende i den kreative fase. Workshoppens første dag afsluttes efter identifikation af et udtømmende antal faktorer af bedriftens styrker, svagheder, muligheder og trusler.
Workshoppens anden dag påbegyndes med sammenholdelse af styrker og svagheder samt muligheder og trusler i SWOT-matricen. Dermed udvikles substrategier, der kan angive hensigtsmæssige udviklingsretninger for bedriften. Disse udviklede substrategier sammenholdes efterfølgende med det i den divergente fase udviklede mindmap. Dette skal understøtte den konvergerende proces, hvor der gennem fravalg af udviklede idéer, forventes udvalgt tre til fire mulige udviklingsretninger for forsøgsbedriften. Dette vil således danne rammen om den videre interventionsproces.

6.2 Workshoppens 1. dag

I dette afsnit beskrives forberedelserne til samt forløbet og resultaterne af den divergente fase i workshoppen, som er illustreret ved diagrammet i figur 6.2.

6.2.1 Forberedelse

Workshoppen er planlagt til at finde sted i forsøgsbedriftens stuehus. Der vil derfor ikke være mulighed for at benytte vægaviser eller tilsvarende for at visualisere bestemte forhold under interventionen. På denne baggrund har jeg som forberedelse udarbejdet et sæt *handouts*, der er designet til at understøtte processen, og som vil blive udleveret til deltagerne ved workshoppens påbegyndelse. De udarbejdede handouts er vist i Appendix C. Jeg har ved udarbejdelsen lagt vægt på, at disse handouts kommunikerer et enkelt og præcist budskab, således at eventuelle misforståelser undgås.
Som forberedelse har jeg ligeledes valgt at medbringe post-it blok, hvidt karton og markere af forskellig farve. Således er det hensigten, at idéerne fra visionskonferencen hver noteres på en post-it, og derfor ganske ligetil efterfølgende kan blive indsat i mindmappet.
Endelig har jeg produceret og medbragt 12 kort med billeder, der benyttes i workshoppens billedstimulationsøvelse. Motiverne på kortene har jeg udvalgt udfra

et ønske om, at de vækker størst mulige følelser hos deltagerne. De 12 udvalgte motiver har været: Et udsolgt fodboldstadion, byliv på strøget, en computerchip, en gris i snevejr, en grisestald, en brølende hjort, en familie på skiferie, en idyllisk skov, Batman og Robin, en solbeskinnet strand, Christiansborg samt en familie i et bjerglandskab.

6.2.2 Forløb

Workshoppens første dag en gennemført lørdag, d. 15/1-2005. Deltagere i workshoppen har været forsøgsværten, ægtefælle, de to medarbejdere på bedriften samt jeg, der har fungeret som facilitator i workshoppen.
Efter en introduktion, hvor jeg har beskrevet formålet med workshoppen samt dagens aktiviteter, er workshoppens brainstorm blevet påbegyndt. Alle idéer til gårdens fremtid som blev produceret, har jeg noteret på hver sin post-it, og lagt frem således at alle kunne se den. En liste over de producerede idéer i den indledende brainstorm er givet i næste afsnit. Efterfølgende er brainstormen blevet suppleret med billedstimulation gennem de 12 motiver, som er beskrevet i ovenstående afsnit. De yderligere idéer, der herigennem er blevet produceret er ligeledes givet i næste afsnit.
Som en afslutning på den idéproducerende fase af workshoppen, er de producerede idéer struktureret i et mindmap. Mindmappet er fremstillet, ved at post-it sedlerne gennem diskussion har fundet deres placering på hvidt karton omkring udgangspunktet: *Gårdens fremtid*. Et foto af det endelige mindmap er givet i Appendix D, og mindmappet er givet en rentegnet form i næste afsnit.
Workshoppen er afsluttet efter endnu en brainstorm. Denne gang som en del af workshoppens SWOT-analyse. Således er der foretaget en brainstorm over styrker, svagheder, muligheder og trusler for forsøgsvirksomheden. De identificerede faktorer er igen blevet noteret på post-it notes, og lagt synligt frem for alle deltagere i workshoppen. De identificerede faktorer vil ligeledes blive præsenteret i næste afsnit.

6.2.3 Udbytte

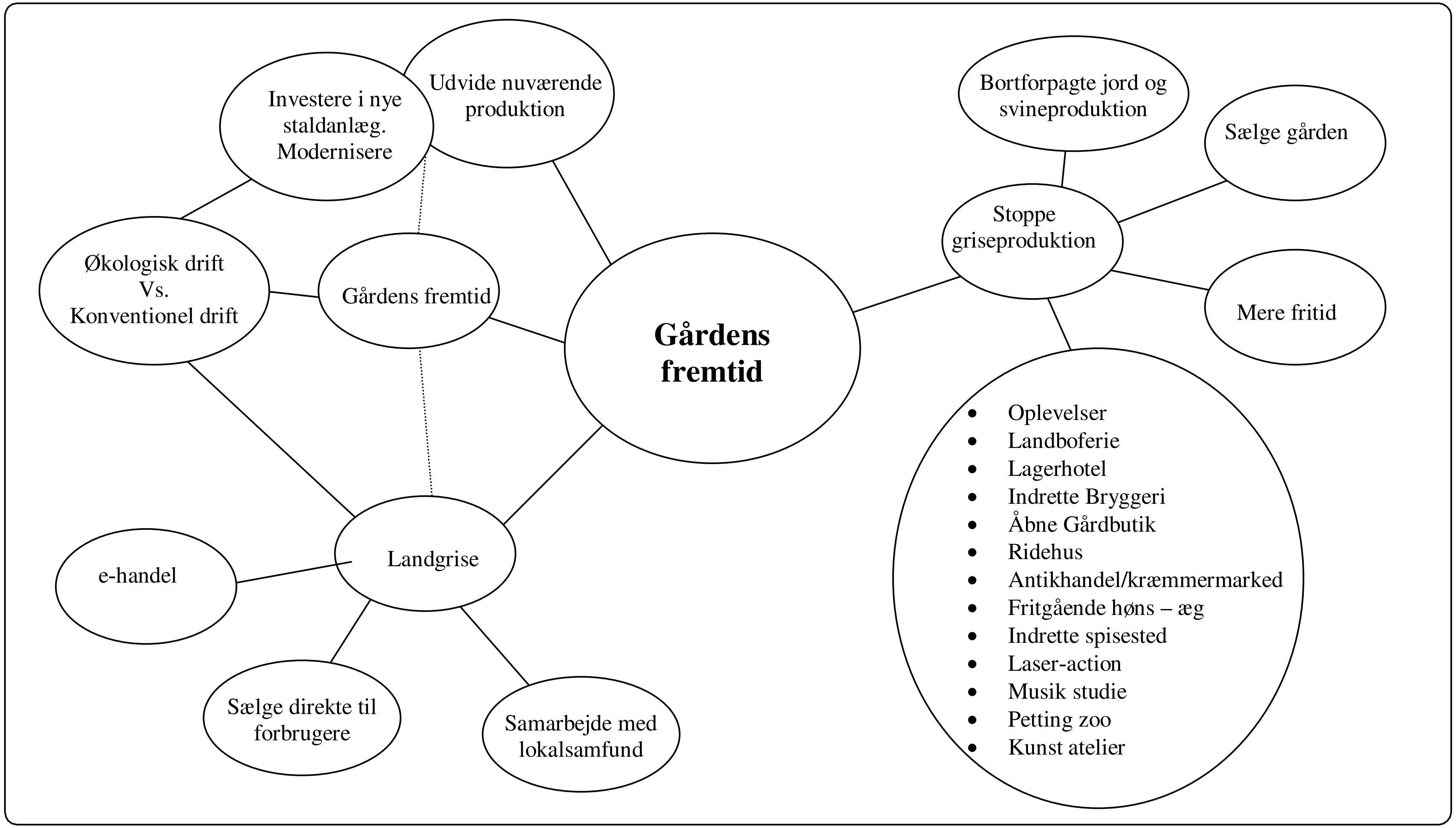
I dette afsnit præsenteres resultaterne af de enkelte delelementer på workshoppens første dag.
Idéerne for bedriftens mulige udviklingsretning produceret i workshoppens indledende fase har således været:

- Stoppe griseproduktion
- Sælge gården
- Landgrise
- Omlægge til økologisk drift (svin+mark)
- Landboferie
- Fortsætte konventionel produktion
- Investere i nye staldanlæg / modernisere
- Udvide nuværende produktion
- Åbne gårdbutik
- Samarbejde med lokalsamfund
- Sælge direkte til forbrugere
- Lagerhotel
- Indrette spisested
- Indrette bryggeri
- kombinere landgrise/konventionel svineproduktion
- Antikhandel / kræmmermarked
- Fritgående høns /æg
- Bortforpagte jord og svineproduktion
- Ridehus

De yderligere idéer, der er blevet produceret gennem den efterfølgende billedstimulation har været:

- Kunst-atelier
- Mere fritid
- Landgrise
- Musikstudie
- Laser action
- Oplevelser
- E-handel
- Petting zoo

Mindmappet som efterfølgende er blevet produceret er illustreret i figur 6.3.



Figur 6.3. Mindmap over ideer til mulige udviklingsretninger.

Endelig præsenteres de styrker, svagheder, muligheder og trusler for forsøgsvirksomheden, som er blevet afdækket gennem workshoppens afsluttende SWOT-analyse i figur 6.4.

Styrker	Svagheder	Muligheder	Trusler
• Dygtige medarbejdere	• Udslidt staldanlæg	• Specielle produkter	• Stigende konkurrence
• Godt lokalkendskab	• Tunge investeringer	• Lav rente	• Faldende priser på smågrise
• Gode naboer	• Ringe økonomi i griseproduktion	• Dyrevelfærd	• Miljøkrav
• Høj kvalitet	• Ringe interesse for griseproduktion	• Udnyttelse af IT	• Sygdom
• Succesfuldt jordbrug	• Intet generationsskifte	• Miljøbevidsthed	• Forbrugeradfærd
• God beliggenhed		• Forbrugeradfærd	

Figur 6.4. Identificerede faktorer i SWOT-analysen.

6.3 Workshoppens 2. dag

I dette afsnit beskrives forberedelserne til samt forløbet og resultaterne af den divergente fase i workshoppen, som er illustreret ved diagrammet i figur 6.2.

6.3.1 Forberedelse

Idet den divergerende fase på workshoppens første dag er forløbet som planlagt og har produceret den type resultater jeg har forventet, er der ikke ændret i designet for workshoppens anden dag.
Den konvergerende del af workshoppen afholdes som den divergerende del i gårdens stuehus. Der er derfor ligeledes produceret et sæt handouts til hver af workshoppens deltagere. I lighed med tidligere, er der lagt vægt på at der gennem de producerede handouts kommunikeres et enkelt og præcist budskab. De udarbejdede handouts er vist i Appendix E. I modsætning til forrige del af workshoppen, har jeg som forberedelse ikke medbragt karton, post-it blok og markere, idet jeg ikke forventer at det vil blive nødvendigt at visualisere nye tanker og idéer, således som det var tilfældet på workshoppens første dag. Dog medbringes det i appendix D affotograferede mindmap, idet det vil blive anvendt ved udvælgelse af mulige udviklingsretninger for forsøgsbedriften.

6.3.2 Forløb

Workshoppens anden dag er gennemført lørdag, d. 29/1-2005. Deltagerne i workshoppen har ligesom ved den første del af workshoppen været forsøgsværten, ægtefælle, de to medarbejdere på bedriften samt jeg, der igen har fungeret som facilitator i workshoppen.

Efter en forklaring af fremgangsmåde ved udvikling af substrategier i SWOT-matricen, har workshoppens deltagere i fællesskab og gennem debat udarbejdet substrategier for gårdens fremtid. Disse er præsenteret i næste afsnit.
Herefter er mindmappet udarbejdet i workshoppens divergerende del lagt frem for deltagerne, med henblik på udvælgelse af 3-4 mulige udviklingsretninger for forsøgsbedriften. Med udgangspunkt i substrategierne identificeret tidligere på dagen, er idéerne i mindmappet én efter én sorteret fra, indtil der har været enighed om udvælgelse af et passende antal mulige udviklingsretninger for den videre interventionsproces. De udvalgte mulige udviklingsretninger er ligeledes præsenteret i næste kapitel.

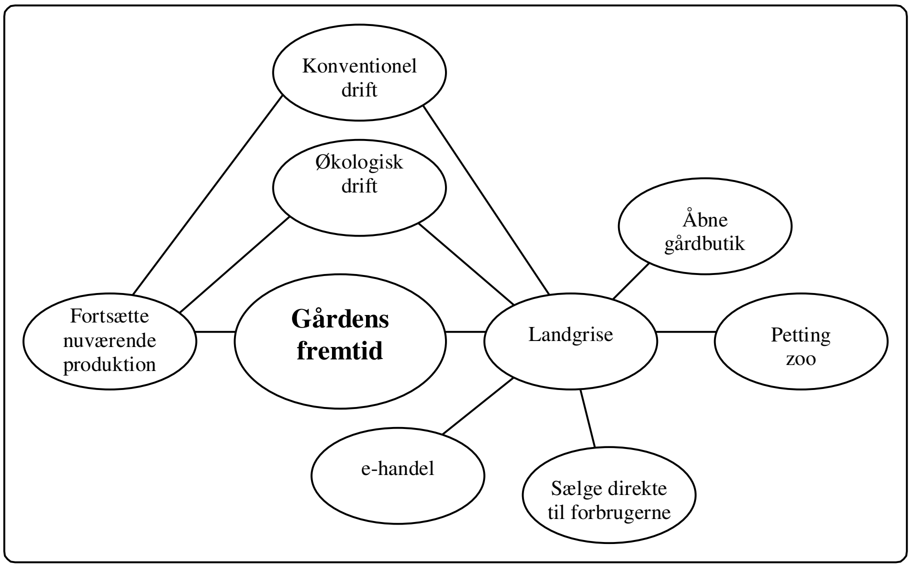
6.3.3 Udbytte

I dette afsnit præsenteres resultaterne af de enkelte delelementer på workshoppens anden dag. Således præsenteres de i SWOT-analysens afsluttende del udarbejdede substrategier samt de gennem workshoppen udvalgte idéer til forsøgsbedriftens mulige udviklingsretning.
I figur 6.5 herunder præsenteres de udarbejdede substrategier. Tal- og bogstavskombinationerne angiver hvilke faktorer der er kombineret for at udarbejde strategierne.

	Styrker	**Svagheder**
	A. Dygtige medarbejdere B. Godt lokalkendskab C. Gode naboer D. Høj kvalitet E. Succesfuldt jordbrug F. God beliggenhed	A. Udslidt staldanlæg B. Tunge investeringer C. Ringe økonomi i griseproduktion D. Ringe interesse for griseproduktion E. Intet generationsskifte
Muligheder 1. Specielle produkter 2. Lav rente 3. Dyrevelfærd 4. Udnyttelse af IT 5. Miljøbevidsthed 6. Forbrugeradfærd	• E35: Konvertere til økologisk drift • D146: Producere og markedsføre specialprodukter • BC1: Sælge produkter i lokalområdet • F1: Åbne gårdbutik	• AB2: Investere mens renten er lav • CD16: Nedlægge koncentreret griseproduktion for specialiseret alternativ • C4: Udnytte IT til mere effektiv griseproduktion
Trusler 1. Stigende konkurrence 2. Faldende priser på smågrise 3. Miljøkrav 4. Sygdom 5. Forbrugeradfærd	• D12: Konkurrence på kvalitet frem for pris. • D3: Konvertere til økologisk drift • BC12: Sælge kvalitetsprodukter i lokalområdet • E4: Nedlægge griseproduktion	• AB12: Investere for optimering af priseproduktionen • E12: Bortforpagte griseproduktion /evt. jordbrug

Figur 6.5. Identificerede faktorer i SWOT-analysen.

De udvalgte udviklingsretninger for den videre strategiproces identificeret ved afslutning af den konvergente fase fremgår af figur 6.6 nedenfor.



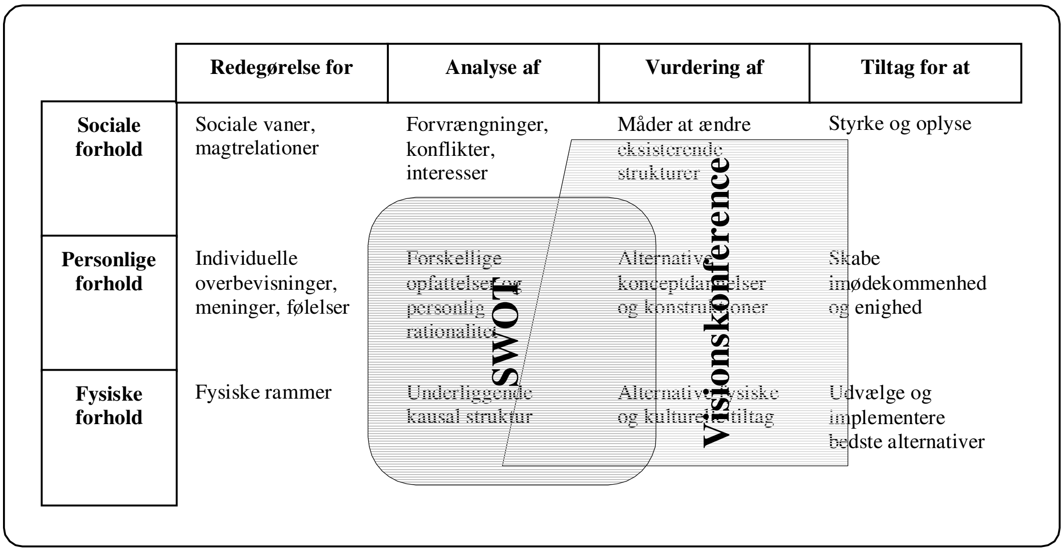
Figur 6.6. Udvalgte udviklingsmuligheder for forsøgsbedriften.

Der er således udvalgt to overordnede udviklingsretninger for forsøgsbedriften: Fortsættelse af den nuværende produktion eller skifte til opdræt af landgrise. For begge disse valg gælder overvejelser omkring omlæggelse af hele bedriften, såvel svineproduktion som også planteavlsbruget, til økologisk drift. For valget af omlæggelse af produktionen til landgrise er herudover udvalgt idéer til alternativ anvendelse af staldbygning: Drift af gårdbutik og etablering af en petting zoo.

6.4 Evaluering

I dette afsnit gives en evaluering af workshoppen. Evalueringen vil tage udgangspunkt i den anvendte fremgangsmåde, og de heraf følgende resultater.

Jeg vurderer, at workshoppen i høj grad har indfriet forventningerne til proces og til produktion af resultater. Workshoppen har således været såvel analyserende som også vurderende i forhold til problemsituationen. Herigennem har deltagerne i workshoppen udviklet og udvalgt mulige udviklingsretninger for forsøgsvirksomheden.
Kortlægges workshoppen på modellen for de forskellige faser i interventionsprocessen, giver det området, illustreret ved det grå felt i figur 6.7.



Figur 6.7. Workshop om visioner for gårdens fremtid. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

Som det fremgår af figuren har workshoppens visionskonference i højere grad end det var planlagt, været vurderende i relation til forholdene omkring forsøgsbedriftens problemsituation. Jeg vurderer dog, at dette ikke på nogen måde har været en ulempe for den videre strategiproces.
Udover den kortlagte model ovenfor, har workshoppen tillige repræsenteret en kreativ dimension gennem den divergente fase i visionskonferencen. Denne kreative dimension lader sig ikke umiddelbart kortlægge i modellen.

Workshoppens visionskonference har i høj grad fungeret efter hensigten. Der er blevet produceret en stor mængde idéer og visioner for forsøgsbedriftens mulige udviklingsretninger, og der er efterfølgende udvalgt en håndfuld idéer for den videre strategiproces.
Workshoppens SWOT-analyse har ikke i samme grad fungeret efter hensigten. Udvikling af substrategier i SWOT-matricen har således ikke umiddelbart identificeret nye vinkler på problemsituationen. Gennemførelse af SWOT-analysen har dog muligvis haft en betydning for deltagernes læringsproces, idet den kan have medvirket til at give fremgangsmåden en vis legitimitet.

Hermed afsluttes beskrivelsen af workshoppen behandlet i kapitel. Næste kapitel repræsenterer det afsluttende kapitel i rapportens procesdel, og gør således rede for den afsluttende del af projektets strategiproces.

7 Realisering af udviklingsretning

I dette kapitel redegøres for den afsluttende fase af projektets strategiudviklingsproces. Denne fase bygger videre på de valg, der blev foretaget i workshoppen, præsenteret i forrige kapitel, og fuldfører strategiudviklingsprocessen gennem udvikling og formulering af forsøgsbedriftens strategi.
Opbygningen i dette kapitel følger samme struktur, som præsenteret i de to forrige kapitler, og følger dermed også den proces jeg har været igennem, ved design og gennemførelse af denne sidste fase i interventionsprocessen. Først gives en redegørelse for planlægningsprocessen, der har først til design af interventionens fremgangsmåde, herefter beskrives den efterfølgende intervention og der gøres rede for resultaterne, og til slut evalueres processen.

7.1 Planlægning

I dette afsnit redegøres for planlægningsfasen for denne afsluttende fase af interventionsprocessen. Afsnittets første del repræsenterer en fase af kritisk refleksion i forhold til det nuværende stadie i problemsituationen, medens afsnittets anden del repræsenterer processens designfase.

7.1.1 Refleksion

Efter gennemførelse af workshoppen beskrevet i forrige kapitel, er der udvalgt et antal mulige udviklingsretninger for forsøgsbedriften. Disse udviklingsretninger fremgår af figur 6.6. Den forestående afsluttende del af interventionsprocessen består således i at foretage et valg mellem disse mulige udviklingsretninger, og med dette som udgangspunkt at udarbejde tiltag, til at dirigere forsøgsbedriften i denne udviklingsretning. I relation til modellen for kortlægning af interventionsprocessen, kan denne forestående arbejdsopgave illustreres som angivet ved det grå felt i figur 7.1.
Der skal således i den afsluttende del af interventionsprocessen foretages en *vurdering* og et valg af de forhåndenværende mulige udviklingsretninger, og der skal udarbejdes *tiltag* der dirigerer forsøgsbedriften i denne ønskede udviklingsretning.

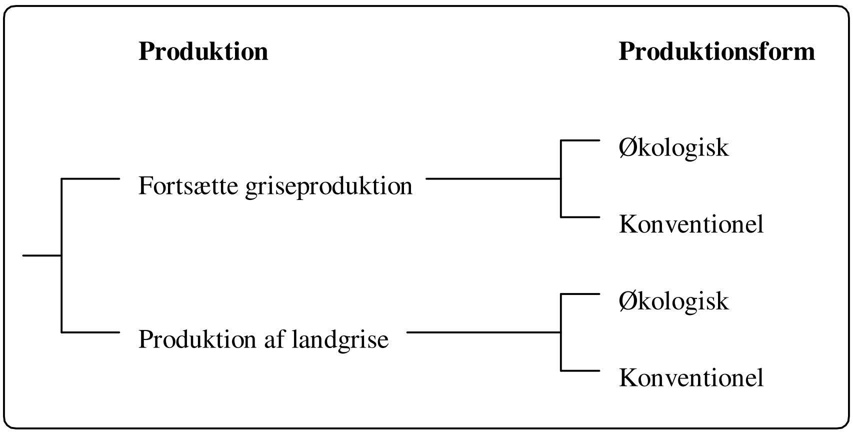
	Redegørelse for	Analyse af	Vurdering af	Tiltag for at
Sociale forhold	Sociale vaner, magtrelationer	Forvrængninger, konflikter, interesser	Måder at ændre eksisterende strukturer	Styrke og oplyse
Personlige forhold	Individuelle overbevisninger, meninger, følelser	Forskellige opfattelser og personlig rationalitet	Alternative konceptdannelser og konstruktioner	Skabe imødekommenhed og enighed
Fysiske forhold	Fysiske rammer	Underliggende kausal struktur	Alternative fysiske og kulturelle tiltag	Udvælge og implementere bedste alternativer

Figur 7.1. Afsluttende fase i interventionsprocessen. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

7.1.2 Design

De mulige udviklingsretninger, som blev identificeret ved afslutningen af workshoppen beskrevet i forrige afsnit, danner således udgangspunktet for design af den forestående intervention. En intervention, hvis formål *udvælge* en udviklingsretning blandt flere mulige, samt at udarbejde *tiltag* til realisering af den udvalgte udviklingsretning.

Udviklingsretningerne afbilledet i figur 6.6 kan uden videre arrangeres som illustreret i figur 7.2 nedenfor.



Figur 7.2. Beslutningstræ for valg af udviklingsretning.

Figur 7.2 illusterer et *beslutningstræ*, modelleret udfra problemsituationen, sådan som den opfattes i denne fase af interventionsprocessen.

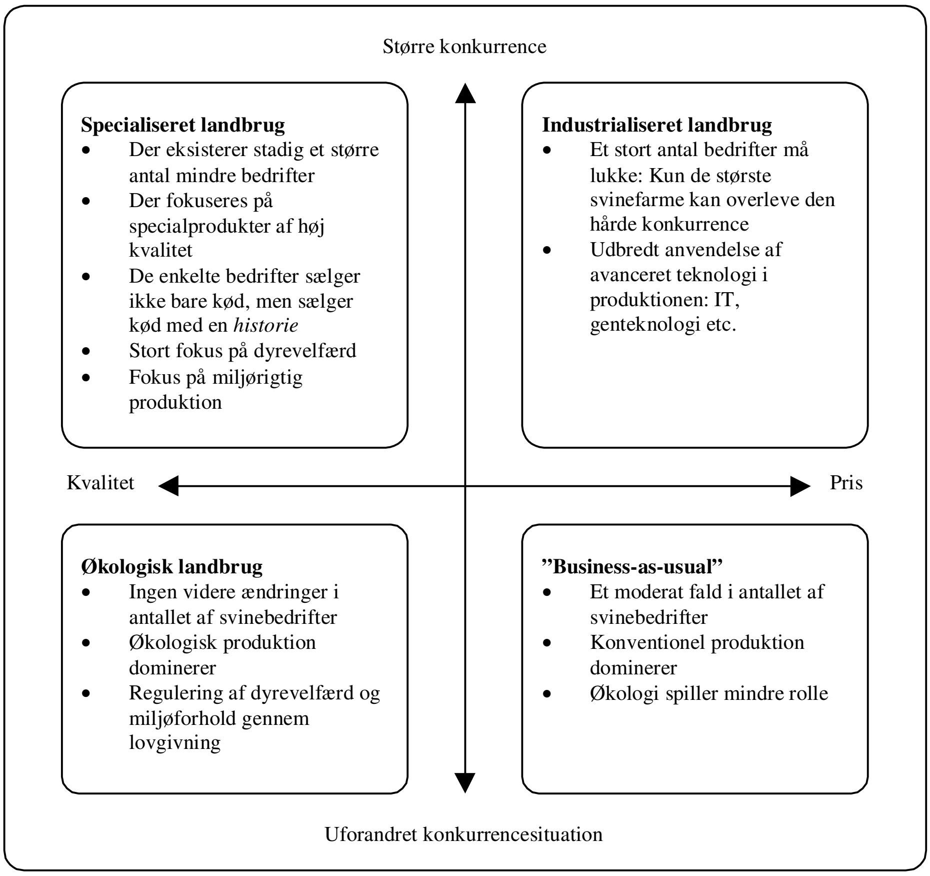
Jeg vil på baggrund af denne opfattelse af problemsituationen ikke anvende samme kreative tilgang til designfasen, som blev anvendt i forrige kapitel, men derimod udfra beskrivelserne af bløde metodikker i kapitel 3 umiddelbart udvælge SCA (Strategic Choice Approach) for den forestående intervention. Dette valg foretager jeg, da SCA's styrker i særligt høj grad er beregnet på problemsituationer som den netop forestående.

På dette tidspunkt i planlægningsfasen, modtager jeg en besked fra forsøgsværten, der forklarer at forsøgsvært og ægtefælle er blevet enige om at nedlægge den konventionelle griseproduktion og påbegynde opdræt af landgrise, samt at de vil udskyde beslutningen om valget mellem økologisk og konventionel drift til landgriseproduktionen er påbegyndt. Således ændres problemsituationen, og jeg finder det ikke længere hensigtsmæssigt at gennemføre en SCA-proces. Problemsituationen består nu udelukkende i at udarbejde tiltag til realisering af den udvalgte udviklingsretning.

Jeg vurderer, at håndtering af denne problemsituation kan gennemføres ved en workshop, som danner rammen om samtale og debat mellem forsøgsvært, ægtefælle og jeg. Som udgangspunkt for denne workshop anvendes scenariemetodikken, og der udarbejdes et sæt scenarier for forsøgsbedriftens omverden, der kan danne rammen om diskussioner for forsøgsbedriftens fremtid. Dette valg er foretaget på baggrund af scenariemetodikkens styrker ved udarbejdelse af længeresigtede strategier.
Dette sæt af scenarier har jeg udarbejdet på baggrund af input fra forsøgsværten. Jeg har således planlagt udarbejdelse af fire scenarier, som udspændes af to akser, sådan som det også er tilfældet i eksemplet i figur 3.4. Forsøgsværten har gennem sine input givet rammerne for scenarierne ved navngivning af de to akser. Jeg har således bedt forsøgsværten om at identificere den største trussel mod bedriften og den største usikkerhedsfaktor med hensyn til forsøgsbedriften omgivelser; akserne er herefter navngivet:

- Konkurrencesituation: Skærpet konkurrence vs. uændret konkurrence
- Efterspørgsel på markedet: Kvalitet vs. lav pris

Forsøgsværten ser således en skærpet konkurrence som den største trussel, og ser efterspørgslen på markedet som en stor usikkerhed: Ønsker forbrugerne høj kvalitet eller lave priser?
På baggrund af ovenstående er der udviklet fire scenarier, der vil danne udgangspunktet for den workshop, der skal fastlægge de tiltag, som er nødvendige



Figur 7.3. Diagram over de udviklede scenarier.

for succesfuldt at realisere forsøgsbedriftens omlæggelse til opdræt af landgrise. Disse scenarier er præsenteret i figur 7.3.

7.2 Scenarioworkshop

I dette afsnit beskrives forberedelserne til samt forløbet og resultaterne af scenarioworkshoppen, som afslutter strategiudviklingsprocessen.

7.2.1 Forberedelse

Som forberedelse til scenarioworkshoppen er de fire scenarier udarbejdet, og pr. e-mail sendt til forsøgsværten. Der er til denne workshop ikke udarbejdet handouts, men det har mellem forsøgsvært og jeg været aftalt, at de fire scenarier er gennemlæst inden workshoppens påbegyndelse.

7.2.2 Forløb

Scenarioworkshoppen er gennemført lørdag, d. 12/2-2005. Deltagerne i workshoppen har været forsøgsværten, ægtefælle, og jeg, som har fungeret som facilitator i workshoppen.
Workshoppen er som planlagt forløbet som en samtale mellem deltagerne, hvor de udarbejdede scenarier har fungeret som udgangspunkt for diskussionerne. Gennem debat og diskussioner har workshoppen produceret en formuleret vision og et antal strategiske mål. Disse resultater præsenteres i næste afsnit.

7.2.3 Udbytte

I dette afsnit præsenteres som beskrevet ovenfor resultaterne af scenario-workshoppen i form af formuleret vision og strategiske mål.

Vision

Vores vision er at etablere en produktion af frilandsgrise med dyrevelfærd og miljøbevidsthed i centrum. Kødet fra frilandsgrisene skal primært afsættes i gårdens lokalområde. I den nedlagte staldbygning etableres en gårdbutik, der ud over salg af frilandskød af høj kvalitet også sælger andre specialproducerede landbrugsprodukter. Et besøg i gårdbutikken skal være en oplevelse for hele familien. Derfor etableres i forbindelse med gårdbutikken en børnezoo, så gården også rummer oplevelser for de små.

Strategiske mål

- Den konventionelle svineproduktion nedlægges, og der etableres i stedet en produktion af frilandsgrise
- Den nedlagte staldbygning omdannes til gårdbutik med tilhørende børnezoo.
- Der skabes tilknytning til netværker, som i forvejen beskæftiger sig med specialproducerede landbrugsprodukter og direkte salg til private
- Der opbygges gennem markedsføring og "mund-til-mund"-metoden en kundekreds i gårdens lokalområde
- Mulighederne for etablering af kundekreds over internettet undersøges
- Potentialerne for konvertering af bedriftens planteavl til økologisk drift undersøges

7.3 Evaluering

I dette afsnit gives en evaluering af scenarioworkshoppen. Evalueringen vil i lighed med evalueringen i foregående kapitel tage udgangspunkt i den anvendte fremgangsmåde og de heraf følgende resultater.

Jeg vurderer, at scenarioworkshoppen kun i lille grad har indfriet forventningerne til produktion af resultater. Workshoppen var planlagt til at udvikle tiltag til handling, men er udelukkende nået frem til formulering af strategiske mål, som for størstedelens vedkommende har været identificeret i interventionsprocessens første workshop.
Kortlægning af scenarioworkshoppen i modellen for faserne i interventions-processen fremgår af det grå felt i figur 7.4.

	Redegørelse for	**Analyse af**	**Vurdering af**	**Tiltag for at**
Sociale forhold	Sociale vaner, magtrelationer	Forvrængninger, konflikter, interesser	Måder at ændre eksisterende strukturer	Styrke og oplyse
Personlige forhold	Individuelle overbevisninger, meninger, følelser	Forskellige opfattelser og personlig rationalitet	Alternative konceptdannelser og konstruktioner	Skabe imødekommenhed og enighed
Fysiske forhold	Fysiske rammer	Underliggende kausal struktur	Alternative fysiske og kulturelle tiltag	Udvælge og implementere bedste alternativer

Scenarier

Figur 7.4. Afsluttende fase i interventionsprocessen. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

Som det fremgår af figuren, har workshoppen ikke i tilstrækkelig grad været i stand til at udvikle konkrete handlingsplaner for gårdens udvikling.

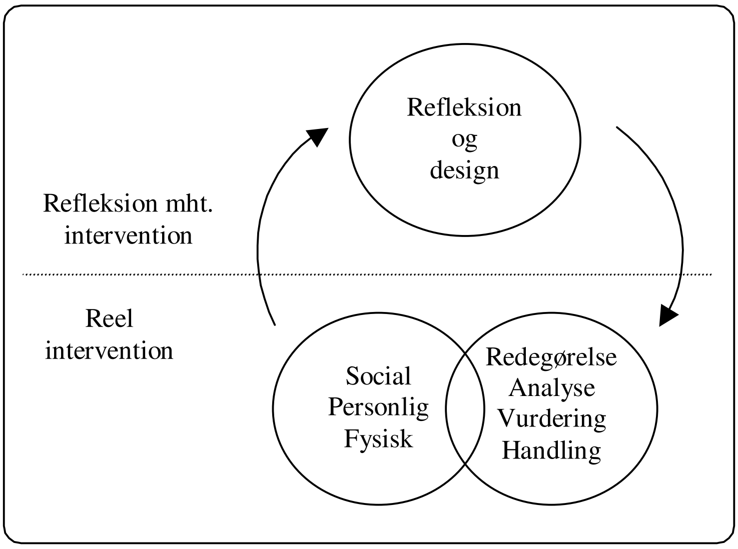
En forklaring på workshoppens magre resultat kan være, at udvikling af egentlige handlingsplaner kræver know-how indenfor de behandlede dele af landbrugssektoren, hvorfor udvikling af handlingsplaner tydeligvis kræver deltagelse af en landbrugsrådgiver med et godt branchekendskab.

8 Opsamling

I dette kapitel samles der op på resultaterne af den gennemførte strategi-udviklingsproces. Der fokuseres på den udarbejdede metode og fremgangsmåde og også på de konkrete resultater for forsøgsbedriften.

8.1 Fremgangsmåde og metode

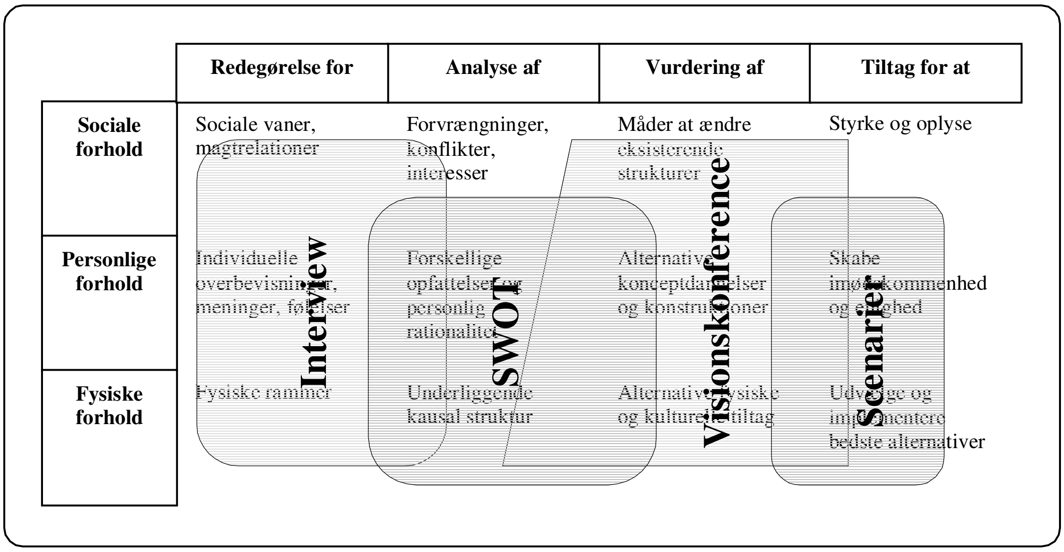
Den multimetodologiske tilgang til design af fremgangsmåde er illustreret i nedenstående figur.



Figur 8.1. The Process of Multimethodology Design. Frit efter [Mingers, 2001].

Processen foregår i en vekselvirkning mellem den reelle intervention, og en fase af kritisk refleksion og design.

Design af interventionsprocessen for forsøgsbedriften efter denne fremgangsmåde har efterfølgende resulteret i designet af den samlede strategiudviklingsproces illustreret i figur 8.2.

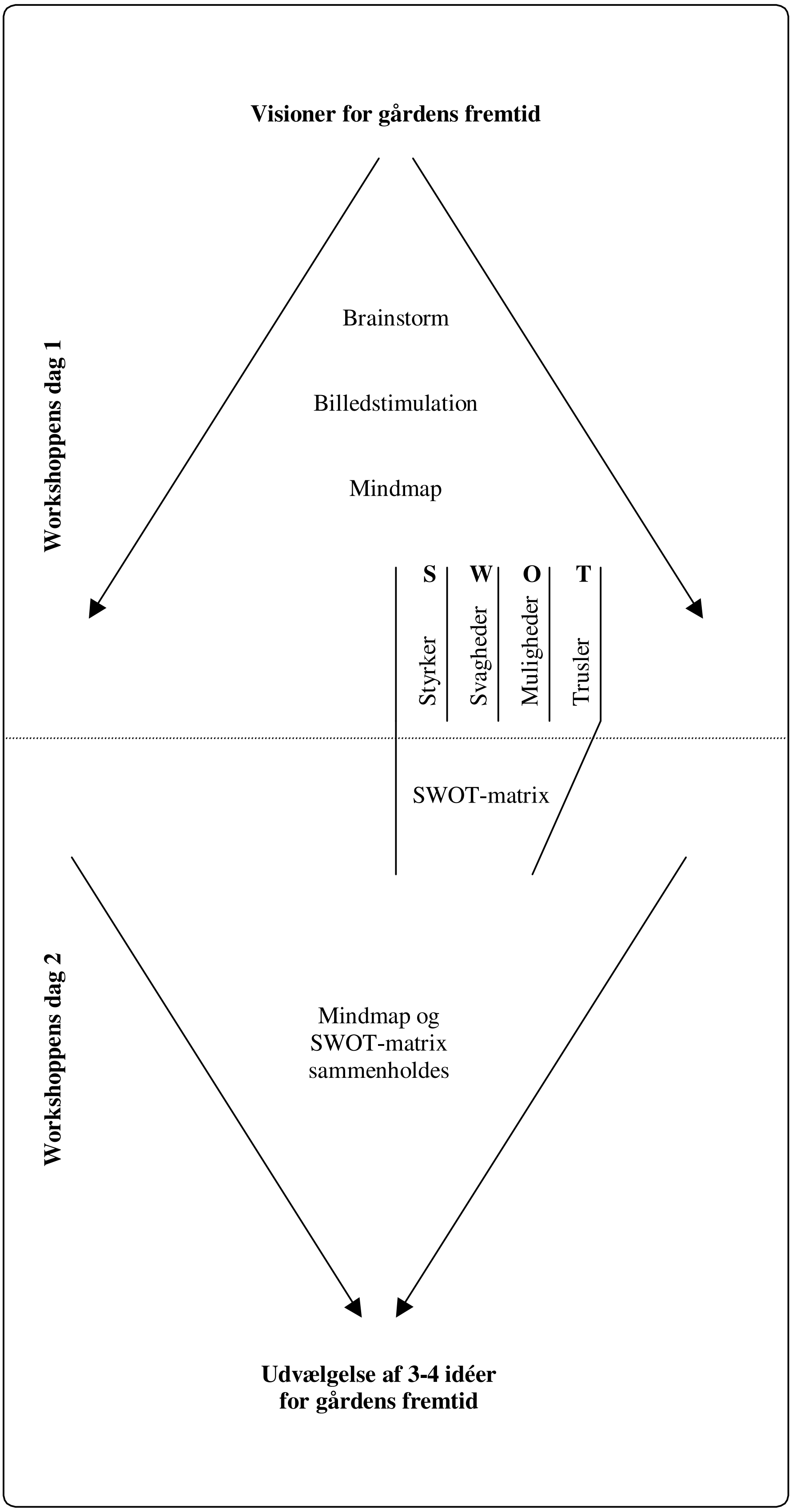


Figur 8.2. Faserne i interventionsprocessen. Kortlagt på model efter [Petersen & Skuldbøl, 2004] frit oversat efter [Mingers & Brocklesby 1997].

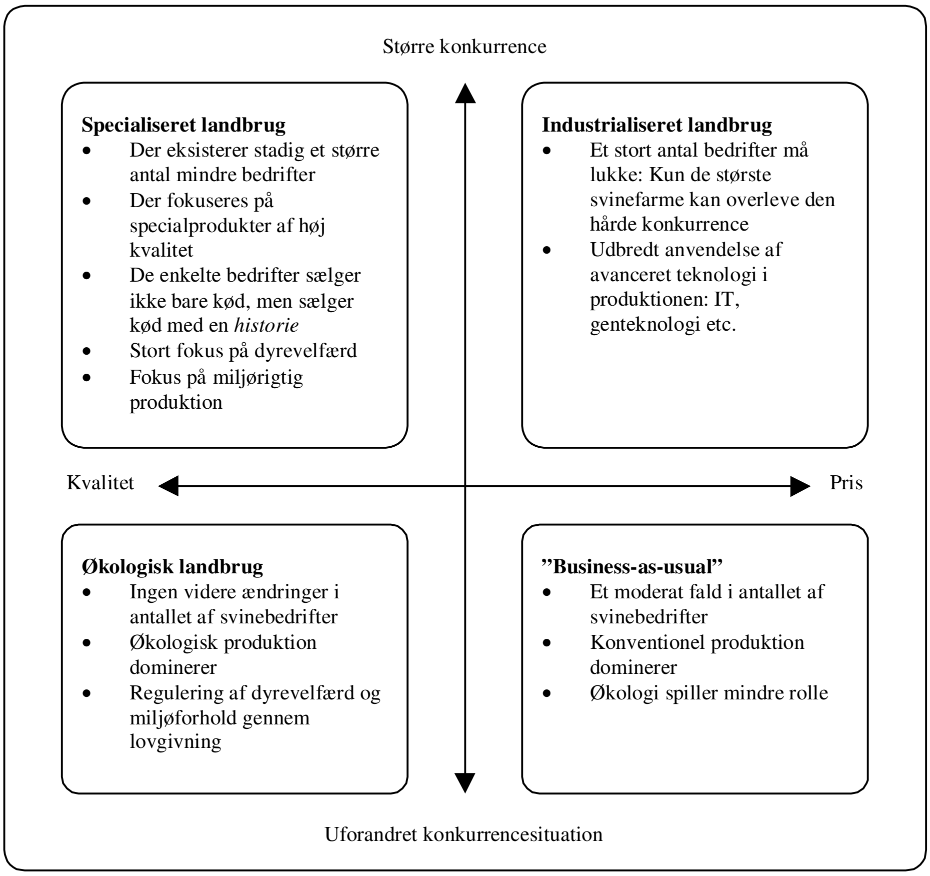
Projektets indledende fase er gennemført som et virksomhedsbesøg med et tilknyttet interview. Der er i denne fase redegjort for forsøgsbedriften samt for forsøgsværtens problemopfattelse.

Projektets første egentlige workshop er repræsenteret i figur 8.2 ved visionskonferencen og SWOT-analysen. I denne fase blev der identificeret og udvalgt visioner for gårdens mulige udviklingsretninger. Processen for denne workshop fremgår af diagrammet i figur 8.3.

Til slut er der gennemført en workshop på baggrund af scenariemetodikken. Scenarierne udviklet i forbindelse med denne workshop er illustreret i figur 8.4. I forbindelse med denne workshop er der udviklet en formuleret vision samt strategiske mål for forsøgsbedriftens fremtidige udvikling.



Figur 8.3. Diagram over fremgangsmåde og metode for første workshop.

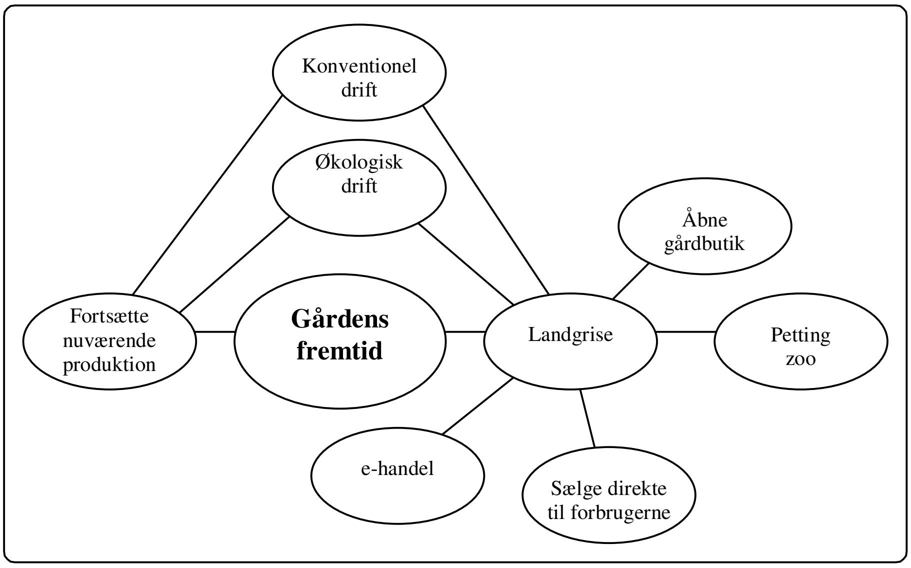


Figur 8.4. Diagram over de udviklede scenarier.

8.2 Konkrete resultater

I dette afsnit redegøres for de konkrete resultater af de i strategiudviklingsprocessen gennemførte workshops. Her præsenteres således resultaterne af den kombinerede visionskonference og SWOT-analyse og af den afsluttende scenarioworkshop.

Resultatet af den kombinerede visionskonference og SWOT-analyse er illustreret ved mindmappet i figur 8.5. Udvalgt er således to mulige udviklingsretninger: En fortsættelse af den nuværende griseproduktion og en omlæggelse af produktionen til landgrise.



Figur 8.5. Udvalgte udviklingsmuligheder for forsøgsbedriften.

Resultaterne af den afsluttende scenarioworkshop præsenteres herunder. Workshoppen har produceret en formuleret vision, og et sæt strategiske mål.

Vision

Vores vision er at etablere en produktion af frilandsgrise med dyrevelfærd og miljøbevidsthed i centrum. Kødet fra frilandsgrisene skal primært afsættes i gårdens lokalområde. I den nedlagte staldbygning etableres en gårdbutik, der ud over salg af frilandskød af høj kvalitet også sælger andre specialproducerede landbrugsprodukter. Et besøg i gårdbutikken skal være en oplevelse for hele familien. Derfor etableres i forbindelse med gårdbutikken en børnezoo, så gården også rummer oplevelser for de små.

Strategiske mål

- Den konventionelle svineproduktion nedlægges, og der etableres i stedet en produktion af frilandsgrise
- Den nedlagte staldbygning omdannes til gårdbutik med tilhørende børnezoo.
- Der skabes tilknytning til netværker, som i forvejen beskæftiger sig med specialproducerede landbrugsprodukter og direkte salg til private
- Der opbygges gennem markedsføring og ”mund-til-mund”-metoden en kundekreds i gårdens lokalområde
- Mulighederne for etablering af kundekreds over internettet undersøges
- Potentialerne for konvertering af bedriftens planteavl til økologisk drift undersøges

9 Konklusion og perspektivering

Der er i dette projekt anvendt en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling i en dansk landbrugsvirksomhed. Formålet med anvendelse af en sådan tilgang har været at undersøge, om en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling er velegnet i ladbrugsvirksomheder. Således har projektet arbejdet udfra problemformuleringen:

> *Kan der gennem en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling og – implementering i danske landbrugsvirksomheder dannes et udgangspunkt for bedre og mere velegnet strategirådgivning?*

Der er gjort blandede erfaringer i forbindelse med udarbejdelse af projektet. Den specifikke fremgangsmåde, som er blevet designet gennem projektets udvikling har formået at understøtte udviklingen af en formuleret strategi, men har derimod ikke formået at understøtte udviklingen af detaljerede handlingsplaner for forsøgsbedriften. Således har strategiudviklingsprocessens kombinerede SWOT-analyse og visionskonference været en ubetinget succes, medens processens scenarioworkshop ikke har formået at leve op til forventningerne. Det er dog uklart, om scenarioworkshoppens magre resultat er udsprunget som følge af den til workshoppen designede fremgangsmåde, eller af den hypotese, at udvikling af konkrete handlingsplaner kræver bistand fra landbrugskonsulenter med et godt branchekendskab.

Det vurderes alting på trods, at den anvendte tilgang - i forhold til den konkrete case - alligevel har vist sig særdeles velegnet sammenlignet med Landscentrets nuværende værktøjer til strategiudvikling i landbrugsbedriften. Den aktuelle forsøgsvirksomhed har således haft et akut forandringsbehov, som den anvendte tilgang har været i stand til at imødese. Føres denne betragtning ind i et større perspektiv, kan en multimetodologisk tilgang til strategiudvikling i danske landbrugsvirksomheder forekomme særligt attraktiv. En analyse fra Dansk Landbrug over udviklingen i landbrugssektoren over de næste 10 år indikerer, at op imod 22.000 landbrugsvirksomheder må lukke frem til år 2015 [Børsen, 2004]. Antallet af danske landbrugsvirksomheder, som identificerer et akut forandringsbehov vil således ifølge denne analyse øges kraftigt indenfor en kort årrække. Det er oplagt, at strategirådgivningen i forbindelse med så dramatiske ændringer i landbrugssektoren, ydes gennem en multimetodologisk tilgang.

10 Litteratur

1. Aronson, Daniel, 1996. Introduction to Systems Thinking. www.thinking.net
2. Berryman, Reba, 1995. Systems Thinking and Organizations. CWOT, University of North Texas.
3. Børsen, 12. okt. 2005. Dramatisk nedlukning af landbrug de næste ti år. Børsen.
4. Chataway, Joanna & Tait, Joyce, 2000, Policy Influences on Technology for Agriculture: Monsanto monograph. TSER Programme, European Comission, project no. PL 97/1280.
5. Clarke, Steve, 2001. Mixing Methods for Organisational Intervention: Background and Current Status. University of Luton.
6. Dick, Bob, 2002. Action research: action and research. Action research website - Southern Cross University.
7. Hugger, Henrik, 2004. The Balanced Scorecard. An introduction. IMM, DTU.
8. Mellerup, Niels & Lund, Mogens, 2003. Konstruktion af et Balanced Scorecard til en mælkekvægsbedrift. Fødevareøkonomisk Institut.
9. Midgley, Gerald, 1997. I: Mingers, John & Gill, Anthony, 1997. Multimethodology- The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies. Wiley.
10. Mingers, John, 2001. Multimethodology – Mixing and Matching Methods. I: Mingers, John & Rosenhead, Jonathan, 2001. Rational Analysis for a Problematic World Revisited. Wiley.
11. Mingers, John & Brocklesby, John, 1997. Multimethodology: Towards a Framework for Mixing Methodologies. International Journal of Management Science vol. 25 no. 5.
12. Mingers, John & Gill, Anthony, 1997. Multimethodology - The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies. Wiley.
13. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (MVTU), 2003. Grønt teknologisk fremsyn – Hovedrapport. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.
14. Ottesen, Britt & Tranberg, Louise, 2004. Planlægning og optimering af logistiske problemstillinger i et kulturelt divergent miljø. IMM, DTU.
15. Petersen, Hanne & Skuldbøl, Siri, 2004. Multimetodologi i et lokaliseringsproblem – sturkturering og optimering. IMM, DTU.
16. Rasmussen, Lauge, 2003. Aktionsforskning. Forelæsningsmateriale, Brugerorienteret planlægning, DTU, E2003.
17. Vidal, René Victor Valqui, 2003. Participative Action Research: The Vision Conference. EAWP vol. 2 no. 15.
18. Vidal, Victor & Sørensen, Lene, 1999. Strategi og planlægning som læreproces. Handelshøjskolens Forlag.
19. www.dansklandbrug.dk
20. www.dalum-korinth.dk
21. www.lr.dk
22. www.QuickMBA.com

A. Kritiske spørgsmål

- og svar.

A: Relationer mellem interventionssystem og intellektuelle ressourcer

Hvad er mit niveau ift. forståelse af potentielle metoder?

Hvilket niveau har mine erfaringer og evner i brugen af dem?

Hvad er min personlighed / kognitive stil fortrolig med?

I hvor høj grad kan jeg arbejde indenfor forskellige paradigmer?

Arbejde indenfor forskellige paradigmer synes ikke relevant i denne strategiudviklingsproces, da problemhåndteringen primært kræver anvendelse af en blød fremgangsmåde.

B: Relationer mellem interventionssystem og problemsituation

Hvad har igangsat denne problemhåndteringsproces?

Processen er igangsat af mig, men problemsituationen er identificeret af forsøgsværten, der har et ønske om udvikling af et længeresigtet strategi i forbindelse med mulig omlægning af driften på gården.

Hvad er mine erfaringer mht. deltagelse i denne slags proces?

Jeg har gennem studierne gjort erfaring med deltagelse i flere forskellige typer problemløsningsprocesser. Jeg har dog ikke erfaring med problemstillinger i landbruget.

Hvad er mine forpligtelser ift. forskellige aktører i denne proces?

Mine forpligtelser ligger primært overfor forsøgsværten og familie, men også overfor Dansk Landbrugsrådgivning, Landscentret.

Hvem ser jeg som klient/offer/problemejer etc.?

Problemejer er forsøgsværten og familie. Men fastklemt i problemstillingen er også gården medarbejdere.

C: Relationer mellem problemsituation og intellektuelle ressourcer

Ift. relation A: Vil facilitatorens erfaringer tillade anvendelsen af bestemte metoder?

Jeg vil ikke på baggrund af mine erfaringer udelukke anvendelse af bestemte metoder.

B. Interviewguide

Om gården:

Hvad er ejerforholdene på gården?

Hvad har forsøgsværten af familie?

Hvilke aktiviteter er centrale for gårdens drift?

Hvilke kapaciteter har bedriften, og hvad er bedriftens årlige produktion?

Er der medarbejdere tilknyttet bedriften?

Om problemsituationen:

Hvad er forsøgsværtens fremtidsplaner?

Hvad er forsøgsværtens bekymringer?

Kritiske spørgsmål om interventionsprocessen:

Hvad er bedriftens kultur hvad angår anvendelsen af metodikker?

Hvilke metoder har historisk set været i anvendelse?

Foreslår organisationen gennem dens historie bestemte metoder?

C. Handouts 15/1-2005

Første strategimøde
Xxxxgården

15/1-2005

Visioner for gårdens fremtid

Dagens program

Kl 15.00 Introduktion
- Formål med mødet
- Beskrivelse af dagens program

Kl 15.15 Visioner
- Hvordan skal gårdens fremtid se ud?

Kl 16.15 SWOT-analyse
- Hvad er gårdens styrker og svagheder?

Kl 17.00 Tak for i dag
- Information om den videre proces

Formål med mødet

Udtænke idéer for gårdens fremtid

Strukturere idéerne for senere udvælgelse

Afdække gårdens svage og stærke sider

Resultaterne bearbejdes i næste strategimøde

Visioner for gården

Vi afholder en brainstorm over spørgsmålet:

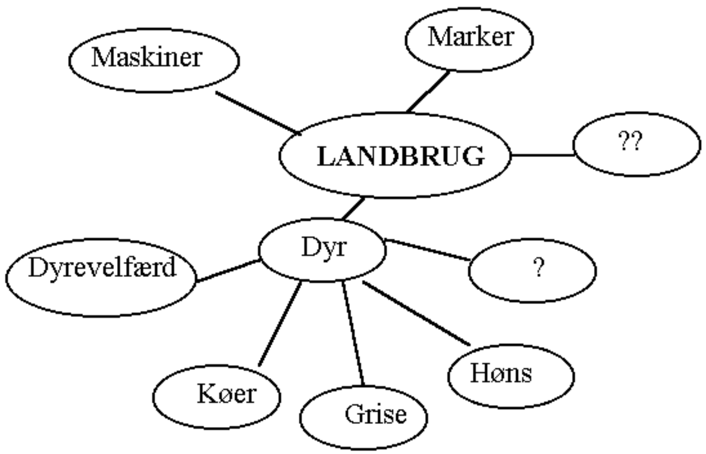
- Hvilke aktiviteter skal der foregå på gården i fremtiden?

Regler for vores brainstorm:

- Vær fantasifuld
- Alle idéer er gode idéer
- Alle idéer skrives ned
- Kritik er forbudt!

Struktur på visionerne

Vi strukturerer vores idéer ved hjælp af et ”mindmap”:



- Idéerne sorteres i ”over- og underidéer”
- Nye idéer er velkomne

SWOT-analyse

Vi afdækker gårdens styrker, svagheder, muligheder og trusler:

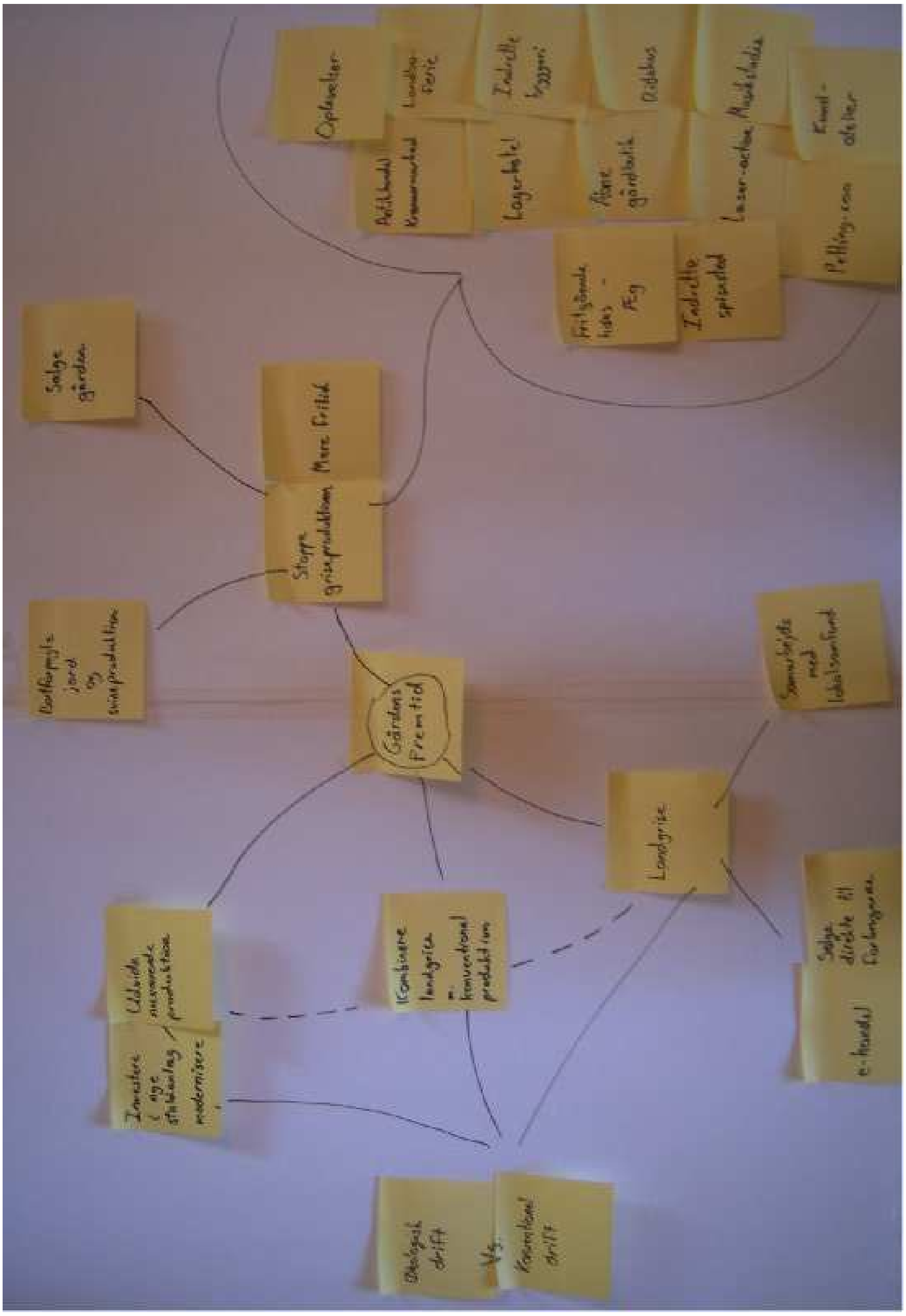
- SWOT = Strenths, Waeknesses, Opportunities, Threats

Vi gennemfører igen en brainstorm, hvor:

- Vi undersøger gårdens *interne* styrker og svagheder
- Vi undersøger gårdens *eksterne* muligheder og trusler

Styrker	Svagheder	Muligheder	Trusler

D. Mindmap



E. Handouts 29/1-2005

Andet strategimøde
Xxxxgården

29/1-2005

Visioner for gårdens fremtid

Dagens program

Kl 15.00 Introduktion

- Formål med mødet
- Beskrivelse af dagens program

Kl 15.15 SWOT-analyse

- Hvad er gårdens udviklingspotentiale?

Kl 16.00 Visioner

- I hvilken retning skal gården udvikle sig?

Kl 17.00 Tak for i dag

- Information om den videre proces

Formål med mødet

Afdække gårdens udviklingspotentiale

Udarbejde mini-strategier for gårdens mulige udvikling

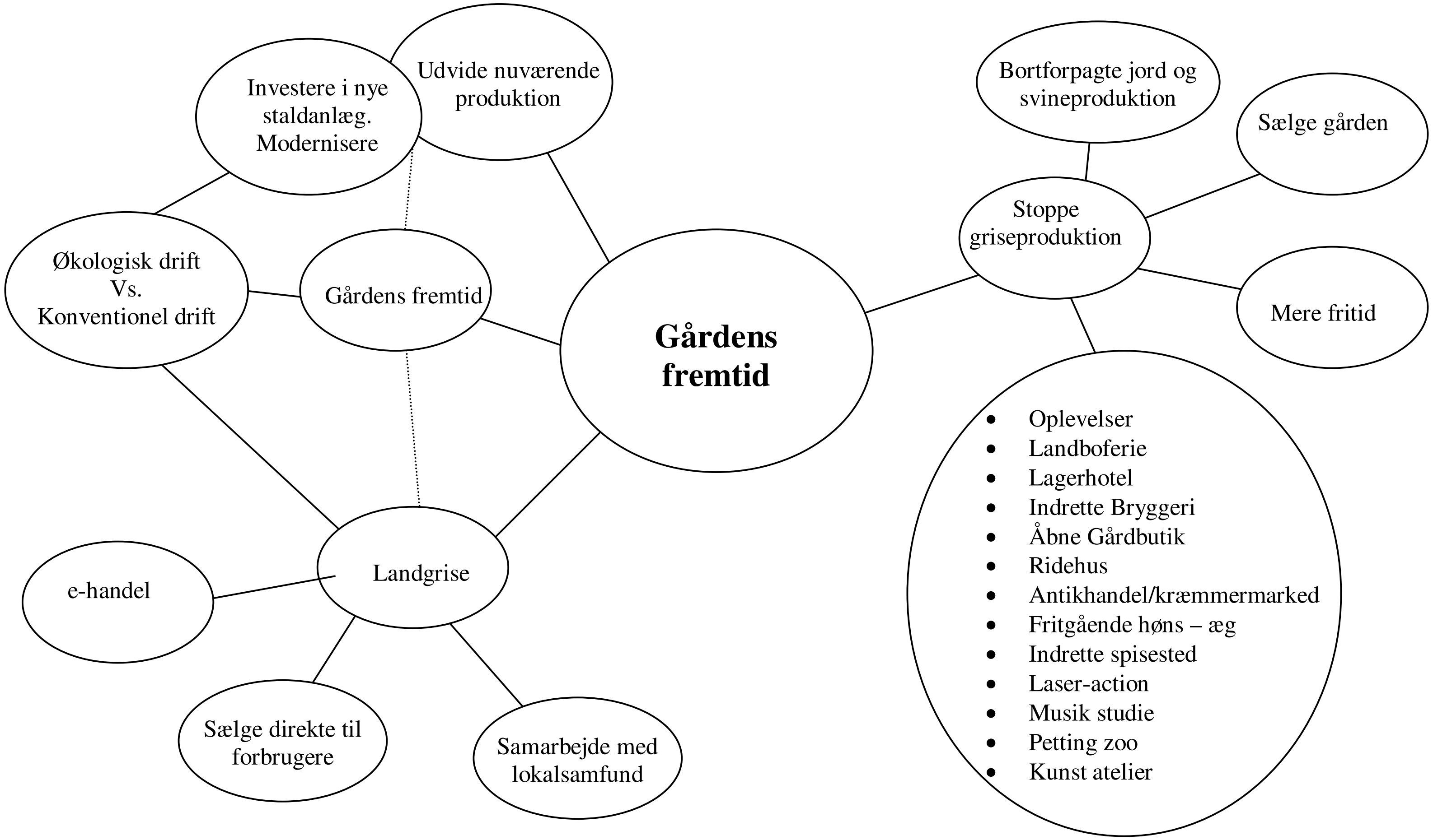
Udvælge 3-4 visioner med potentiale

SWOT-matirx

Vi udarbejder mini-strategier for gårdens mulige udvikling

Udvælgelse af visioner

Vi sammenholder vores mindmap med de udarbejdede mini-strategier



Vi udvælger 3-4 visioner for den videre proces