

Best practice i projektledelse

SIDE	ARTIKEL
3	Få trumfkort på hånden
4	Styr på trumferne
6	Årets projekt 2012: Lean i Kvægbruget
10	Modet til at gå nye veje giver projekterne liv
12	Parkér din faglige dygtighed en gang imellem
13	Konkurrencen var motivationsfaktor
14	Effektsikring efter projektperioden
15	Dokumentér effekten af rådgivningen
16	Et skridt tilbage er fremtidens rådgivning
17	Den lokale implementering lykkedes i TurnAround
18	TurnAround hjalp kvægbrugere og gav mersalg
20	Virksomhedsrådgivning flyvende fra start
21	Professionel hjælp til innovation hævede overliggeren
22	Forventningsafstemning effektiviserer det interne samarbejde

BEST PRACTICE I PROJEKTLEDELSE

er udgivet af
Videncentret for Landbrug

REDAKTION Eva Gleerup

IDE Claus Quiding, Q-munikation

TEKST Claus Quiding; Anne Jacobsen, LRØ

DESIGN & LAYOUT Marianne Kalriis

FOTO David Bering

februar 2013





Få trumfkort på hånden

– og succes med rådgivning og projektledelse

I projektet 'Løft bundlinjen – Effekt og Proces' har vi spurgt ledere, projektledere, rådgivere og landmænd om, hvad der skaber effekt i rådgivningen og projekterne. De svarer alle det samme. Der er nogle trumfkort, man bør spille ud, hvis man vil opnå en succesfuld rådgivning og succesfulde projekter:

KONTRAKT

Lav en kontrakt, hvor I afstemmer forventninger og opstiller klare mål for rådgivningen/projektet

EFFEKT

Husk at tænke mål for effekten ind i rådgivningen/projektet fra starten

GAMEMASTER

Vær en god mødeleder, der styrer mødet effektivt, involverer deltagerne og fokuserer på målet

SPØRGSMÅL

Stil de rigtige spørgsmål og skab refleksion og ejerskab hos din kunde

HANDLINGSPLAN

Udarbejd en overskuelig og realistisk plan med målbare mål og aftale om opfølgning

OPFØLGNING

Følg op på aftaler og hav fokus på, om indsatsen skabte de forventede resultater

I projektet har vi i år haft ekstra fokus på de tre kort Effekt, Gamemaster og Gode spørgsmål, da vi i tidligere projekter har udviklet og afprøvet skabeloner for Kontrakt, Handlingsplan og Opfølgning.

I løbet af året har vi afprøvet de forskellige værktøjer i projekt- og undervisningssammenhænge, og vi er blevet opmærksomme på, at der allerede er projektledere og rådgivere, der forstår at spille deres kort rigtigt.

De udøver hver eneste dag best practice inden for et eller flere af de ovennævnte seks områder. Hos disse rådgivere og projektledere oplever slutbrugeren – oftest landmanden – at rådgivningen skaber fremdrift og effekt.

Vi har samlet en række af de gode historier, som vi har mødt i løbet af året. Historierne viser, at det nytter at sætte sig ind i spillet og trække sine trumfkort. Afhængig af din og din medspillers situation. Måske er din medspiller en kollega. Måske befinder du dig i en situation, hvor du skal fungere som projektleder. Måske er du kriserådgiver.

For at hjælpe dig til at få succes med din rådgivning/projektledelse har vi udviklet seks kort, som du kan trække frem og bruge, når du har behov for det. De kan give dig overblik og gøre det nemt for dig at vælge det eller de kort, der passer i den enkelte situation. Kortene kan du også bruge til at træne dine kompetencer en efter en, indtil du til sidst mestrer hele spillet.

God fornøjelse!



Eva Gleerup
Udviklingskonsulent
DLBR Akademiet

Vi har fundet vores viden om, hvad der virker i rådgivningen/projekterne ved at spørge rådgivere, projektledere og landmænd om, hvad de oplever, der skaber værdi. Deres ord er blevet til trumfkortene. Du kan læse mere om de enkelte trumfkort herunder.

[KONTRAKT]

KLAR KOMMUNIKATION er en forudsætning for alle gode relationer mellem mennesker og således også, hvis man ønsker et vellykket samarbejde med kolleger, kunder, ledere, leverandører osv. For at sikre klar kommunikation i sine relationer til andre mennesker er det derfor naturligt at indgå en psykologisk kontrakt, som forebygger uklarheder om rollefordeling og målretter samarbejdet.

Kontrakten bruges som den røde tråd gennem mødet og anvendes som et værktøj til at styre mødet eller samtalen med. Kontrakter er statiske og bør genforhandles, når der er behov for det. Den psykologiske kontrakt er oftest udtalt eller sker på mundtlig basis. Er der tale om et længere samarbejde – f.eks. en ansættelse eller et rådgivningsforløb - kan det dog være hensigtsmæssigt også at udarbejde en formel, skriftlig kontrakt.

Enhver kontrakt kan deles op i tre. Der er grundkontrakten, der fortæller noget om, hvilken slags møde eller samarbejde vi har, og definerer deltagerens roller. Rammekontrakten afklarer mål, rammer og ressourcer mht. pris og tid. Mens den procesregulerende kontrakt er selve dialogen om mødet eller samarbejdet og kan besvares med spørgsmål som "Er vi på rette spor?" eller "Holder kontrakten?" (se trumfkortet Gamemaster).

Du kan læse mere om Kontrakt på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder

[GAMEMASTER]

I ENHVER INTERAKTION mellem mennesker foregår et sprogspil med bestemte regler for samspillet. På rådgivningsmødet består sprogspelet f.eks. af tavse forventninger om, at rådgiveren tager teten, alle mødedeltagere præsenterer sig, den fælles opgave afklares m.m. Et sprogspil rummer altså forventninger om, at der sker en afklaring og fordeling af opgaver, roller og løsninger.

DU STYRER SPILLET ...

I sprogspil er det vigtigt at sondre mellem de to typer spillere gameplayer og gamemaster.

Gameplayer kender det fælles sprog og reglerne for spillet.

Gamemaster har samme grundlæggende færdigheder, men har derudover også en overordnet forståelse for, hvornår man bør spille det ene spil fremfor det andet. En gamemaster besidder evnerne til både at styre og koordinere samtalen imod fælles definerede mål og at udvikle medspilleren gennem aktiv lytning og forstyrrende refleksionskabende spørgsmål og kan introducere hypoteser, der giver ny forståelse og handlemulighed.

... MEN I ER LIGEVÆRDIGE SPILLERE

Der er to centrale forhold, man skal forholde sig til som gamemaster. For det første skal man acceptere, at man ikke fungerer som ekspert, men derimod indgår i en hjælpende relation. Det betyder, at man ikke tager kundens problemer på sig og forsøger at eliminere dem med svar og løsningsmodeller. I stedet udfordrer gamemaster sin medspiller på hans tankegang om problemet og evt. løsninger. På den måde bruger kunden egne erfaringer og udfordringer til at skabe løsningsmodeller og udvikler samtidig sine kompetencer.

Du kan læse mere om Gamemaster på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder

[EFFEKTORT]

'EFFEKTORT – Den målrettede proces' bidrager til et fælles billede af strategi og de indsatser, der skal til for at skabe den adfærd, der er en forudsætning for de ønskede resultater. Effektkortet giver med andre ord overblik over sammenhænge, muligheder og barrierer.

Det udfyldte Effektkort fungerer som kontrakt eller handlingsplan, der skal følges op på. Efter en aftalt periode undersøges derfor, om den ønskede effekt er opnået. Herefter dokumenteres effekten, og man slår fast, hvad der virkede, og hvordan det virkede. Ligesom det undersøges, hvorfor visse tiltag ikke virkede.

Processen med at udfylde Effektkortet skaber i sig selv effekt, da den giver anledning til værdifulde diskussioner, der ellers aldrig ville finde sted. Diskussionerne om resultat, indsats osv. bidrager til et fælles billede af muligheder og udfordringer og afslører forskellige opfattelse af virkeligheden.

Processen med at udfylde effektkortet sker i et samarbejde mellem alle involverede medspillere.

Du kan læse mere om Effektkort på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder



[DE GODE SPØRGSMÅL]

EN GRUNDLÆGGENDE FORUDSÆTNING for at kunne flytte sig er forandring, der skabes indefra som en reaktion på en forstyrrelse udefra. Forstyrrelsen giver motivation til handling og ændret adfærd – forandring – hvis motivationen ikke pådattes, men udspringer fra personen selv.

Derfor er evnen til at kunne stille gode spørgsmål essentiel, da gode spørgsmål fungerer som den udefra kommende forstyrrelse, der motiverer og sætter gang i kundens forandringsproces. Både den store på baggrund af strategiske tiltag og den mindre forandring af f.eks. arbejdsrutiner.

Den canadiske terapeut Karl Tomm har udarbejdet en speciel teknik for motiverende spørgsmål, der bruges verden over. Han mener, at alle spørgsmål stilles med en bestemt intention eller bygger på en given antagelse.

VÆLG DIN TYPE SPØRGSMÅL

Karl Tomm arbejder med fire typer spørgsmål, der tjener forskellige formål. De lineære og de strategiske spørgsmål giver overblik og handling, mens de cirkulære og de refleksive spørgsmål skaber motivation og ejerskab til handlingerne. Da de forskellige spørgsmål tjener forskellige formål, kan de sjældent stå alene, hvis man ønsker at skabe motivation til forandring. Derfor er der behov for at kunne stille alle de forskellige typer af spørgsmål som rådgiver.

Du kan læse mere om De gode spørgsmål på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder

[HANDLINGSPLAN]

FOR AT FASTHOLDE alle medspilleres fokus på udvalgte fokusområder og dermed skabe den ønskede forandring er udarbejdelse af en handlingsplan et effektivt værktøj.

En god handlingsplan beskriver dels målet for en given indsats inden for et bestemt fokusområde dels de tiltag, der fører til de ønskede mål. Handlingsplaner er altid skriftlige og udførlige og beskriver minutøst tiltag og mål, der skal være tidsbestemte, målbare og realistiske.

Sammenhængen mellem tiltag og mål i en handlingsplan bør altid fremgå logisk og ligetil, så det er nemt at nå de opstillede mål, hvis tiltagene følges. Handlingsplanens problemstillinger og mål må derfor ikke være komplekse og uoverskuelige, men skal beskrives meget enkelt.

Således bør en handlingsplan ikke have som mål at hæve dækningsbidraget pr. årsko, men skal i stedet fokusere på den vigtigste forudsætning for, at dækningsbidraget kan stige. Målet kan derfor f.eks. være et fald i antallet af tilfælde af yverbetændelse hos førstekalvs-køerne.

Hvis der er mulighed for det, er det meget effektivt at indarbejde Quick Winns i handlingsplanen. Det er tiltag, der erfaringsmæssigt hurtigt skaber resultater og målbar effekt, og Quick Winns øger derfor den gensidige tillid og skaber motivation for yderligere handling.

Du kan læse mere om Handlingsplan på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder

[OPFØLGNING]

FOR AT SKABE effekt og fremtidig motivation bør rådgiver eller projektleder altid lave en opfølgning på gennemførelsen af de konkrete tiltag, der er aftalt. Også selv om det måske ikke er vedkommende selv, der er ansvarlig for gennemførelsen, men derimod kunden eller måske andre rådgivere.

En effektiv opfølgning er desuden med til at give handlingsplanen værdi (se trumfkortet Handlingsplan), idet planens forskellige tiltag og vejen mod de fælles mål følges tæt. Opfølgning på handlingsplanens tiltag er med til at fastslå, hvorvidt den ansvarlige for gennemførelsen er motiveret. Ligesom projektleder, rådgiver eller anden ansvarlig på et tidligt stadie kan vurdere, om tiltaget har den ønskede effekt, så handlingsplanens mål opfyldes.

SÅDAN GØR DU

Når handlingsplanen udarbejdes, laves også aftale om opfølgning, som alle involverede er enige i. Ved at inddrage alle involverede parter opnås fælles accept af opfølgningen, det være sig på tiltag, som kunden selv skal udføre og på tiltag, som andre er ansvarlige for.

Opfølgning på de tiltag, som kunden selv skal gennemføre, kan indgå i et naturligt forløb, så handlingsplanens brug integreres væsentligt bedre. Derfor skal den person, der er ansvarlig for opfølgningen, helst have et tæt og kontinuerligt samarbejde med kunden. Ligesom tiltagene naturligt følger og indarbejdes i tidsplanen for gennemførelsen af andre aktiviteter f.eks. i et normalt rådgivningsforløb.


Du kan læse mere om Opfølgning på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder



Landmand Jens Troelsen er ikke kommet siddende til sin fremgang. Og efter at have deltaget i projektet 'Lean i Kvægbruget' kan han notere såvel en økonomisk gevinst som bedre arbejdsgange på bedriften.

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

Årets projekt 2012



” Kvægbønder har ikke været vant til, at så mange ting er sat i system. Det er en enorm omvæltning at gå **fra 35 til 450 køer.**

landmand JENS TROELSEN



>>

Projektet 'Lean i Kvægbruget' blev i 2012 kåret til Årets projekt i DLBR. Projektet tog sit udspring hos Videncentret for Landbrug, Kvæg, der søsatte det i 2010 som et udviklingsprojekt med specialkonsulent Ulrik Toftegaard Jensen for bordenden som projektleder. Projektet har haft succes i alle led gennem DLBR, nemlig på Videncentret for Landbrug, på de lokale DLBR virksomheder og hos landmændene. Der har været kort tid fra projektstart til effekt hos landmanden, og det har givet energi i alle led. Målet med projektet var at skabe mere værdi på bedrifterne med færre ressourcer. Der var 23 konsulenter og 80 landmænd med i projektet, hvor rådgiverne fik uddannelse, træning og støtte i at køre Lean-processer.

"Der er ingen tvivl om, at man i Lean-projektet fik implementeret et let tilgængeligt værktøj, og at det respektfulde samarbejde mellem projektledelse og projektdeltagere skabte forretning meget hurtigt. Rådgiverne lærer at tage afsæt i kundens behov – at sætte mennesket før fagligheden, lærer at støtte en proces som et meget effektivt værktøj i rådgivningen. De får både nye kunder, nye opgaver og nye kompetencer samt et langt bedre forhold til de kunder, der er med i Lean. De lokale centre får en større omsætning ved at få et nyt og populært produkt at tilbyde kunderne. De centre, vi har talt med, har også gennem Lean øget samarbejdet på tværs af faggrene, fordi det er naturligt og lettere med brug af Lean," fortæller," Ulrik Toftegaard Jensen.

Hurtig gevinst for landmanden

Tre af de lokale rådgivere, der deltog i projektet er Mette Fjordside, Heden & Fjorden, Mette Thorhauge, Lemvig-egnens Landboforening og Anna-Sofie Kjærsgaard, Vestjysk Landboforening. De forklarer her, hvad de kan se af fordele ved at implementere Lean i bedriften.

"Lean er på modtagerens præmisser, og det giver succes. Landmændene får et værktøj, der får medarbejderne til at engagere sig i forbedringer med hjertet. Engagerede medarbejdere, der tager ansvar, er en drøm for enhver arbejdsgiver, og det er en stor ledelsesmæssig udfordring at opnå det. Har man fået motiveret medarbejderne, så sker forbedringerne hurtigt og med stort engagement. Det er noget af det, mange landmænd har svært ved, så det har været en god oplevelse. Det var fra starten et anderledes projekt, hvor 'plejer' ikke var med ombord, og mennesket var i centrum, frem for et specifikt fagligt mål. Målet var i stedet at få landmænd og rådgivere til at skabe ønskede forandringer, og den konkrete forandring, var bestemt af landmandens behov."

Landmand Jens Troelsen kan hurtigt tilslutte sig rådgivernes vurdering, og han kan efter at have deltaget i projektet både se en økonomisk gevinst og bedre arbejds-gange på sin gård.

"Kvægbonder har ikke været vant til, at så mange ting er sat i system. Det er en enorm omvæltning for os at gå fra 35 til 450 køer og få en masse medarbejdere, hvilket er en stor udfordring at få til at fungere. Det har vi aldrig lært, og her er Lean en kæmpe hjælp. Celletallet er faldet fra 250 til lige omkring 200. Det undrer mig rigtig meget, hvorfor det er faldet lige på det tidspunkt, som det er. Det er der ingen logisk forklaring på, ud over at målet om at komme under 200, er blevet synligt, og vi har snakket om det på tavlemøder. Medarbejdere er selv blevet opmærksomme på malkerutiner og har taget mere ansvar for, at aftaler bliver overholdt. Jeg vil tro, jeg kommer til at tjene 125.000 kr. ekstra næste år, ved at havde forbedret celletallet til under 200," vurderer Jens Troelsen.

Opfølgning afgørende

Forventningsafstemning er et bærende element i Lean, hvor der hele vejen har været tæt kontakt mellem projektmedarbejderne og de lokale rådgivere.

"De praktiske erfaringer er blevet samlet op straks, og værktøjerne er løbende tilpasset til den praksis, de skal fungere i. Opfølgning har der været meget af både hos konsulenterne og hos landmændene, det har holdt processen i gang, og det sikrer fremdrift og opsamling af erfaringerne. I Lean-projektet blev erfaringerne fra DLBR konsulenterne og vores egne erfaringer fra opfølgning hos landmændene højt prioriteret," siger Vibeke Fladkjær Nielsen, Lean-konsulent Videncentret for Landbrug, Kvæg.

Ny måde at rådgive på

Selve konceptet indebærer også en ny form for rådgivning, hvor rådgiveren understøtter processen, når landmænd og medarbejdere skal lære at bruge det nye værktøj til forbedring af produktionen, mens det er landmanden og medarbejderne, der er fagligt kompetente og bruger deres viden til at selv at træffe beslutningerne.

"Der var mange ting i spil, som gav succes i dette projekt. Vi havde fra starten et klart mål, det var sat stort op med uddannelse, træning og opfølgning. Rådgiverne valgte selv at gå med ind i projektet, og lederne på de lokale rådgivningskontorer blev orienteret om projektets mål og skulle committe sig til at evaluere resultaterne ved projektets afslutning. Desuden var der en lille grad af selvbetaling bl.a. i uddannelsen. Opfølgningen har været





Sammen med specialkonsulent Ulrik Toftegaard Jensen har Lean-konsulent Vibeke Fladkjær Nielsen, Videncentret for Landbrug, Kvæg, stået i spidsen for Lean-projektet.

planlagt fra starten, så lederne vidste, hvad de ville blive målt på fra projektets start, og i januar 2013 kontaktes lederne igen med henblik på at evaluere resultaterne af projektet. Det sammenholdt med et stort engagement fra resten af projektmedarbejderne her fra stedet samt de lokale DLBR Lean-rådgivere gav det gode resultat," pointerer Ulrik Toftegaard Jensen.

De deltagende landmænd er heller ikke glemt og kan forvente masser af fokus det kommende år fra deres rådgivere.

"Vores Lean-konsulent, Anna-Sofie Kjærsgaard, kommer stadig og følger op på tavlemøder ind i mellem, nogle gange kombineret med et andet rådgivningsbesøg. Bagefter får vi snakket om, hvad vi kan gøre bedre, og om vi husker at få det hele vendt på tavlemødet. Det vigtigste er, at hun kan fortælle, hvad andre gør. Det er rigtig godt med inspiration, hun har måske set noget et andet sted, der også kan fungere her hos os," påpeger Jens Troelsen.

projektleder

ULRIK TOFTEGAARD JENSEN
projektleder 'Lean i Kvægbruget'
Videncentret for Landbrug, Kvæg
telefon: 8740 5254 / 2171 7745
utj@vfl.dk

fagligt ansvarlig

VIBEKE FLADKJÆR NIELSEN
lean konsulent, fagligt ansvarlig
'Lean i Kvægbruget'
Videncentret for Landbrug, Kvæg
telefon: 8740 5514 / 2120 2556
vfn@vfl.dk

DLBR rådgivere som vi talte med

METTE THORHAUGE, kvægrådgiver
Lemvigegnens Landboforening
telefon: 9663 0561 / 4016 1830
mt@lemvig-landbo.dk
METTE HJØRDSIDE, kvægrådgiver
Heden & Fjorden rådgivningscenter
telefon: 2368 9154
mef@hflc.dk

ANNA-SOFIE KJÆRSGAARD, kvægrådgiver
Vestjysk Landboforening
telefon: 4094 9554
ank@vjl.dk

projekt

Lean i Kvægbruget
leankvaeg.dk



INTERVIEW

Dorte Marcussen, projektleder, Forretningsudvikling, Videncentret for Landbrug.
Har mange års erfaring som både projektdeltager og projektleder.

Hvad virker godt i samarbejdet mellem Videncentret for Landbrug og de lokale virksomheder?

Modet til at gå nye veje giver projekterne liv

Dorte Marcussen har adskillige budskaber, der går igen, når hun skal fortælle om sine erfaringer med projekter gennem 30 år i rådgivningsbranchen. Et af budskaberne er, at et tæt samarbejde mellem Videncentret for Landbrug og de enkelte rådgivningsvirksomheder er afgørende for at føle ejerskab for givne projekter.

Mangfoldighed grundlag for udvikling

Ifølge Dorte Marcussen er det vigtigt at bruge mangfoldigheden blandt landmænd og lokale rådgivere som fundament for udvikling fremfor at se den som en hindring for at gennemføre et projekt effektivt. Det er et område, hvor der er sket en positiv udvikling, så projekterne nu giver en god ramme for at udnytte forskelligheden i udviklingen fremfor et stramt koncept, hvor mangfoldigheden så skal presses ind.

Dorte Marcussen sammenligner det med en skuespiller, der får et manuskript. Her er en klar ramme, og fordi rammen er klart defineret, udfolder skuespillerne stor kreativitet og er med til at udvikle rollen inden for manuskriptet. De velfungerende projekter har et klart mål og en klar ramme, som der ikke skal bruges yderligere energi på. Til gengæld bruges energien på at udvikle metoder og produkter inden for rammen. Det betyder, at den enkelte rådgivningsvirksomhed kan målrette produkter og metoder til de behov, netop deres kunder har, og på basis af de ressourcer og kompetencer, der findes i den enkelte virksomhed.

Kunder kan skaffes både centralt og lokalt

Det andet element, som inden for kvæg har givet både succes og knubs, er arbejdet med at skabe kundegrundlaget for projekterne fra centralt hold. 'Dit Kvægbrug – dine mål', hvor man fra Kvæg tog direkte kontakt til landmændene og skabte efterspørgsel til de lokale rådgivere uden at involvere dem fra start, skabte en del modvilje til at begynde med. Det positive ved det var, at man fra centralt hold (Kvæg) skabte hurtig fremdrift i projekterne og kunne bidrage med lister over mulige kontakter målrettet den enkelte rådgivningsvirksomhed. Men udfordringen ved at tingene initieres



KONTRAKT Den tætte kontakt mellem projektledelsen på Videncentret for Landbrug og deltagerne ser ud til at have stor betydning for projekternes succesrate, og det er jo i kontakten, at forventningsafstemningen sker.

centralt er, at der ikke skabes tilstrækkeligt ejerskab i rådgivningsvirksomhederne og blandt rådgiverne. Det betyder ofte, at når kampagnen og projektet er slut, er alt ved det gamle, der er ikke skabt blivende ændringer. Hvis ønsket om central styring er for stærk, kan der opstå lokal modstand mod deltagelse i projektet, påpeger Dorte Marcussen.

De gode erfaringer vandrer til nye projekter

Erfaringerne fra 'Dit Kvægbrug – dine mål' er der bygget videre på i nye kampagner og projekter som Din Bundlinje NU og Løft Bundlinjen. Her sker meget af markedsføringen centralt – eller der sættes markedsføringskabeloner til rådighed for rådgivningsvirksomhederne – den direkte kundekontakt er via rådgivningsvirksomhederne. De centrale projekter skal supportere de decentrale aktiviteter inden for de aftalte rammer. Dorte Marcussen fremhæver, at et vigtigt element er forventningsafstemningen om rammerne, og det der skal leveres. Ved support forstås både ting der direkte efterspørges, men også at man bidrager til erfaringsudvekslingen mellem virksomhederne og andre former for inspiration. Den måde, der arbejdes på, må meget gerne være 'praksisnær'. Et eksempel herpå var, at Videncentret via projektet 'Løft Bundlinjen' på Agromek opsamlede ønsker til, hvad publikum gerne ville vide mere om. Efterfølgende sendte projektet disse ønsker ud til kundernes rådgivningsvirksomhed.

Dialog skaber ejerskab

I Sønderjysk Landboforening udviklede man f.eks. konceptet Back in Black, som er en videreudvikling af

'Bundlinje Matchen' i 'Din Bundlinje NU'. Back in Black er et lokalt funderet produkt, der har givet øget omsætning i rådgivningsvirksomheden og har involveret flere rådgivere og kunder end dem, der var med i projektet. Det er ifølge Dorte Marcussen et mønster-eksempel.

– Generelt er vi blevet meget bedre til at gå i dialog med rådgivere i DLBR-virksomhederne og andre af landmandens rådgivere tidligt i forløbet og lytte til, hvad der skal til for, at det fungerer for dem. Et godt eksempel er i Lean, hvor det netop lykkedes at skaffe kunderne til projektet med massiv støtte fra projektledelsen i samarbejde med de lokale rådgivere, som skal udføre arbejdet, understreger hun.

Kunder og konsulenter skal involveres og supporteres

Når projektlederne har været gode til at opfange deltagerens behov og gøre det let for deltagerne at udføre deres del af arbejdet, har der været størst effekt af projekterne – altså en høj grad af målopfyldelse. I de projekter har der været fokus på at støtte de lokale rådgivere med konkrete og målrettede værktøjer og støtte. Der har typisk været tæt kontakt mellem projektledelse og -deltagere, så forventningerne afstemmes løbende.

Nye veje på baggrund af gammel viden

Dorte Marcussen giver eksempler på, at projekternes værdi først bliver synlige på længere sigt, altså efter at projektet er afsluttet, og at de metoder der er udviklet gennem tiden, hele tiden bruges og forbedres. Der er mange erfaringer fra 'Forpligtende rådgivning', der er grundlag for 'Din Bundlinje NU' og 'Løft Bundlinjen', og det giver hurtig effekt, når de gode erfaringer samles op og videreudvikles, konstaterer hun.



INTERVIEW

Specialkonsulent Helen Uglebjerg Filskov, Forretningsudvikling, Videntretet for Landbrug. Helen U. Filskov har deltaget som ressourceperson i mange projekter, hvor hendes rolle har været at hjælpe fagligt dygtige rådgivere med at skabe større motivation hos kunderne, så de i højere grad gennemfører det, der aftales.

Hvad skal der til for at få mere effekt i rådgivningen?

Parker din faglige dygtighed en gang imellem

Helen U. Filskov har været ressourceperson i mange projekter, og hun oplever størst effekt af rådgivningen, når fagligheden parkeres til fordel for en snak om, hvad der er vigtigt for kunden, og hvad han eller hun vil og kan sætte i værk.

Hendes oplevelse af, hvad der for alvor rykker, er, når landmanden sættes i centrum som kompetent beslutningstager, og de faglige eksperter stiller sig til rådighed som hjælpere. Eksperternes rolle er at se løsningsmuligheder, men undervejs i den proces er det vigtigt at finde ud af, hvad landmanden kan og vil og lave en prioritering ud fra det. Det vil i mange tilfælde betyde, at der vælges løsninger ud fra landmandens og medarbejderens ønsker og evner. Ifølge Helen er det mest motiverende at arbejde med det, man har lyst til og har let ved, og man vil da opleve den korteste vej til resultater. Når man får succes af den indsats, man gør, får man samtidig energien til at tage større udfordringer op.

Det er ikke en konkurrence

Helen U. Filskov giver her et konkret eksempel på en oplevelse, hvor hun deltog i et møde med en landmand, dyrlæge og rådgiver:

– I starten oplevedes det som en konkurrence mellem rådgiver og dyrlæge om at levere den bedste faglige præstation, og landmanden deltog ikke i debatten. Da jeg spurgte ind til landmandens ønsker og forventninger viste det sig, at han i bund og grund var træt, fordi han arbejdede alt for meget, og hans højeste ønske var at få nogle friweekender, så han kunne hvile ud og deltage i familiens weekendaktiviteter.

Vores motivation er styret af mange andre ting end rationelle dokumenterbare løsninger, og Helen U. Filskov har adskillige eksempler på, hvordan landmanden finder energi og motivation til opgaverne, når der

bruges tid på at afklare, hvad der er vigtigst for ham lige nu – både fagligt og personligt. Hun pointerer, at vi fungerer som hele mennesker, så hvis der er knas i relationerne, stjæler det energien fra arbejdet, og når der er knas i arbejdet, stjæler det energien fra samværet med familie og venner.

Prioritering er afgørende

Rådgivere, dyrlæger og formodentlig også andre eksperter omkring en landmand har et højt fagligt niveau og kan oftest finde adskillige forbedringer eller forandringer, der vil give effekt på bundlinjen. Helen har flere gange oplevet, at de velmente råd ikke følges, fordi der ikke er investeret tid og energi i at undersøge, hvad landmanden kan og vil, og i forlængelse af dette hjælpe landmanden med at prioritere mulighederne.



GAMEMASTERING er en af de ting, Helen hjælper rådgiverne med, så der kommer fokus på både afklaring og rådgivning.



SPØRGSMÅLENE er noget af det, Helen træner rådgiverne i, fordi bevidstheden om forskellige typer af spørgsmål er vigtig, hvis man skal lede en proces, hvor der skal ske en afklaring af baggrunden for den ønskede udvikling, før man vælger løsningen.



INTERVIEW

Kristian Goul, driftsøkonomikonsulent, Heden & Fjorden.

I Bundlinje Matchen konkurrerede virksomhederne om at forbedre bundlinjen inden for 8-9 måneder på udvalgte landbrug. Rådgivere fra planteavl, regnskab og driftsøkonomi skabte sammen en dokumenterbar forbedring hos en landmand med grovfoderproduktion.

Hvordan får man udbytte af Bundlinje Matchen, et delprojekt af Din Bundlinje NU?

Konkurrencen var motivationsfaktor

Kristian Goul kom ind i projektet som nyansat og nyuddannet økonom og var derfor nødt til at stille mange "dumme" spørgsmål for at forstå kundens vision og nu-situation. Det viste sig at gøre en forskel i kundens tilfredshed, fordi de mange spørgsmål gav stof til eftertanke.

Landmand Knud Rahbek, var en af kunderne, der deltog, og han fortæller følgende:

– Vi landmænd tænker alt for traditionelt og skal faktisk forstyrres godt og grundigt for at se andre muligheder.

Og det blev han så af Kristian Goul, der fandt det spændende at arbejde sammen på tværs af faglighed. Det, at arbejde med en landmand, der var åben for nytænkning og havde lyst til at gå nye veje var inspirerende for ham. Kristian Gouls personlige mål med projektet var, at bundlinjen skulle løftes ved at få kunden til at tænke mere som en virksomhedsleder end som landmand. Altså, at have et mål hvor der var fuld fokus på, hvor indtægtsmulighederne kunne ligge, og opfølgning af målene.

Lige i hælene på nr. 1

Kristian Goul blev motiveret af det spændende samarbejde, men det gav også ekstra blod på tanden, at det var iværksat som en konkurrence. Som ny og ukendt rådgiver var det en god mulighed for at kunne ligge lige i hælene på den, der førte. Det lykkedes ikke at overhale, men det var tilfældigheder, der afgjorde sagen. Når der er en konkurrence, har rådgiveren også noget på spil, og det giver en ekstra motivation for at sikre, at de aftalte handlinger bliver gennemført.

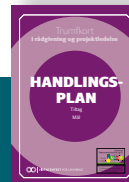
Et vigtigt værktøj i processen var handlingsplaner, budgetter og opfølgning. Der blev sat nogle klare og målbare mål, som fagkonsulenterne kunne sætte tal på, så resultatet af indsatsen kunne måles.

Det betød, at Kristian Goul havde let ved at følge op, fordi det fremgik af handlingsplanerne, hvad der skulle

følges op på og hvornår. Kunden roste også handlingsplaner og budgetopfølgningerne, fordi han samtidig selv fandt motivationen for at følge op. Efter processen i 'Grovfodermatchen' har kunden været engageret i at udforme budgettet, så det viser målene, og så budgetopfølgningerne viser, hvilken succesgrad han har med sine mål.



SPØRGETEKNIK skabte erkendelse hos kunden af, at der var andre veje at gå. Det motiverede kunden at have valgmuligheder og træffe beslutninger herefter. Når man har fået hjælp til at se bredt på situationen, så ved man både, hvad man vælger til og fra.



HANDLINGSPLANER og et budget, som kunden selv har været engageret i, lagde fundamentet for opfølgning.

Når handlingerne er aftalt og beskrevet, arbejder man mere målrettet, fordi man ved, hvad der skal til.

Rådgiveren havde konkrete handlinger at følge op på, og kunden lærte selv at følge op og glædede sig til at se budgetopfølgningen.



INTERVIEW

Merete Studnitz, Seniorprojektleder, Videntcenter for Svineproduktion.

Merete Studnitz har været involveret i mange projekter og benytter sig af en model, der er udviklet i Videntcenter for Svineproduktion for at sikre effekten af projekter.

Hvad skal der til for, at et projekt bliver udbredt efter projektperioden?

Effektsikring efter projektperioden

Den store udfordring i projekter er at få udbredt de udviklede værktøjer og koncepter, så de tages i brug af flere end dem, der var med i projektet. I langt de fleste udviklingsprojekter bruges det udviklede af de rådgivere, der har været med i projektet, og det er svært at få det bredt yderligere ud, så det er interessant at se på, hvad der skal til for at få det til at lykkes.

Inden for Videntcenter for Svineproduktion har man gode erfaringer med at etablere ekspertgrupper, før projektet afsluttes. Deltagerne i ekspertgrupperne hjælper hinanden med at udbrede det, der er sat i gang og fortsætte den gode udvikling.

De, der er gode til at udvikle, er med i projektet, og når så resultaterne skal udbredes og bruges af andre, etableres ekspertgrupper, som består af dem, der kan få brug for de nye værktøjer. Eksperterne mødes 2-4 gange og udveksler erfaringer, løser evt. problemer i fællesskab og støtter hinanden.

Erstat det trykke

Merete Studnitz fremhæver, at et gennemgående træk, der giver succes i rådgivning, er motivation. Det er ikke nok, at der er rationelle og dokumenterede effekter af at gøre noget nyt eller ændre adfærd. De fleste konsulenter har opgaver nok og for lidt tid. Derfor skal der mere til for at tage noget nyt ind, som i mange tilfælde skal erstatte noget trygt og velkendt. I Videntcenter for Svineproduktion har man erkendt, at det er svært at finde afklaring og motivation alene – udvikling og forandring sker i samspillet mellem mennesker, som inspirerer hinanden.

Ekspertgrupperne har været en god grobund for at udbrede projekters erfaring og få flere rådgivere i gang med at bruge nye metoder og værktøjer. Ekspertterne i grupperne bruger primært hinanden til gensidig kompetenceudvikling.



EFFEKT sikres ved, at man fra projektstart tænker hele processen igennem, også hvilke forandringer/hvilken adfærd man ønsker, når projektet er afsluttet.



INTERVIEW

Michael Højholdt, specialkonsulent, Planteproduktion, Videncentret for Landbrug,

Projektet **Effektfuld rådgivning** havde som mål at kvantificere effekten af rådgivning.

Dokumentér effekten af rådgivningen

I Effektfuld rådgivning udviklede man en metode til at måle værdien af tværfaglig rådgivning på den enkelte bedrift. Det havde værdi på flere måder:

- Målbarheden motiverer alle parter til at holde det, der aftales, når der er sat økonomi på effekten.
- Det at måle effekt betyder, at man får lavet en god forventningsafstemning, fordi der skal være gensidig accept af mål og krav til indsats for, at målingen giver værdi.
- God forventningsafstemning kræver, at man lytter til hinanden og respekterer hinandens meninger og grænser. På den måde måler man på det, der reelt kan udføres, og ikke kun på idéer og idealer, der ikke altid kan realiseres i praksis.
- Der var dokumentation for at den indsats, man lægger, har en reel værdi på bundlinjen.

Den økonomiske værdi motiverer

I projektet udviklede man en metode til at værdisætte og måle effekten af tværfaglig rådgivning, og metoden kan med fordel anvendes i andre rådgivningssituationer. Erfaringen er, at det er motiverende at kende den økonomiske værdi af en given handling og den bagvedliggende faglige viden, og at det sikrer, at der tages hånd om øvrige aspekter af succesfuld rådgivning.

Skriftlighed forpligter

Michael Højholdt understreger, at en værdifuld måling kun kan laves på grundlag af en afstemt aftale mellem den, der leverer faglig viden, og den, der skal omsætte den viden til handling i praksis. Når resultatet af et rådgivningsforløb måles, forpligter det både landmand og rådgiver, og de er afhængige af hinanden, hvis målet skal nås. Derfor bliver det helt naturligt at lave skriftlige aftaler, som et bidrag til at sikre enigheden og fastholde aftalerne.

For landmanden motiverer det til at prioritere indsatsen, og for rådgiveren er det et godt værktøj til at afstemme forventninger og prioritere indsatsen efter værdi samt dokumentere værdien af rådgivningen efterfølgende.

Succesen i projektet viste sig i høj grad at være afhængig af afstemningen af forventninger og den skriftlighed, der er en nødvendighed, når man forpligter sig så konkret, som man gør, når man beregner værdien af rådgivning i kroner og øre.

SÅDAN MÅLTE VI EFFEKTEN

- Dokumentation af gældende driftsprincipper
- Værdisætning af produktion, omkostninger og DB/bundlinje for de involverede drifts- og /eller produktionsgrene efter gældende driftsprincipper
- Opstilling af forbedringsforslag i driften med mål og værdisætning af disse
- Udarbejdelse af handlingsplan
- Gennemførelse af opstillede handlinger
- Dokumentation af nye driftsprincipper
- Værdisætning af produktion, omkostninger og DB/bundlinje for de involverede drifts- og /eller produktionsgrene efter nye driftsprincipper
- Konstatering af, hvorvidt de opstillede mål havde den ønskede økonomiske effekt.



FORVENTNINGSAFSTEMNING bliver en naturlig del af rådgivningsprocessen, når man sætter sig for at måle effekten eller værdien af rådgivning. At måle kræver, at man fra start gør sig klart, hvad man forventer at opnå, og hvordan det kan måles.



OPFØLGNING bliver ligeledes naturligt, når man forpligter sig på at nå et målbart resultat.

MIDTVEJSEVALUERING

i projektet **Praksisnær rådgivning** med *Peter Møller, LMO, Mikael T. Mortensen, Heden & Fjorden, Jørgen Aagreen, Agri Nord, og John Jensen, Centrovic*.

Projektet er inspireret af 'Turbo på slagtesvin'. Deltagerne er kvægrådgivere, der har 4-6 landmandskunder med i projektet. Deltagerne har forskellige udfordringer, rådgiverne har forskellige kompetencer, og de deltagende virksomheder har forskellige målsætninger.

Et skridt tilbage er fremtidens rådgivning

Projektet 'Praksisnær Rådgivning' har som mål at finde et koncept for at rådgive tættere på den praktiske hverdag for landmanden. Der er behov for denne type rådgivning, der var meget af 'i gamle dage', hvor vi var nødt til at gå med landmanden i stalden for at finde ud af, hvordan det gik. Nu kan vi i højere grad analysere os frem til, hvordan det går via indberetninger og analyser.

Man kan lidt populært sige, at rådgivning oprindeligt foregik i stalden, så rykkede den i stigende grad ind til køkkenbordet, hvor man sad med resultaterne på papir, og siden foregik det ved pc'en på centrene. Rådgivningen tager normalt afsæt i, at landmanden og hans medarbejdere har viden, kompetencer og tid – eller i hver fald muligheden for at prioritere tiden – til at drive virksomheden professionelt, men måske er det ikke altid tilfældet?

Træning foregår i stalden

I 'Praksisnær rådgivning' har man erfaret, at der er opgaver, som landmanden og/eller medarbejderen har brug for konkret støtte til, f.eks. i form af oplæring og træning. Det ser man, når man går i stalden. Når vi alene ser resultaterne på papiret og får forklaret årsagerne, så overser vi måske, at man ikke altid får de samme bil- leder af den samme historie.

'Praksisnær rådgivning' bygger på de gode erfaringer blandt andet fra 'Arbejdsplanlægning i kvæg', 'Turbo på slagtesvin' med flere, hvor rådgiveren nærmede sig et job som driftsleder på deltid. Det projekt viser, at der kan sættes ind med en mere målrettet og prioriteret indsats, når rådgiveren sætter sig ind i de praktiske forhold og tager afsæt der. I projektet er rådgivningen også intensiv, forstået på den måde, at der er hyppig opfølgning – typisk ugentligt i starten.

Spørgsmål er centrale

Det handler om at tage afsæt i det sted, hvor landmanden virkelig er – ikke kun møde ham der, hvor han fortæller, at han er. Hvordan finder man ud af det? Ved at spørge ind til det, han fortæller og ved at gå med i stalden og se, om der er overensstemmelse mellem det han siger, og det han gør? Når rådgivningen tager afsæt

i praksis og de muligheder og begrænsninger, det giver, kan rådgiveren også tage et medansvar for at prioritere og følge op på et meget konkret plan.

I projektet er der en meget bred ramme med det mål at få et bredt erfaringsgrundlag til at vurdere, hvad der fungerer godt i den enkelte virksomhed, og på midtvejs- evalueringen var konklusionen, at det var rart, at alle typer af rådgivere og rådgivning kan rummes i projektet, men det var svært at komme i gang, fordi rammen er meget bred, og det var ikke klart, hvad der forventedes af den enkelte.



FORVENTNINGSAFSTEMNING bliver helt central, når den laves undervejs med det formål at tilpasse projektet til praksis.

Forventningsafstemning er også vigtig og nærværende i denne rådgivning af kunden, fordi det bliver et fælles mål for både landmand og rådgiver at nå de mål, der sættes.

Derfor skal mængden af tiltag være realistiske og prioriteret ud fra den samlede mængde af opgaver, landmanden står med – og når rådgiveren tager et medansvar for at nå målet, må han også tage et medansvar for at prioritere indsatserne.



OPFØLGNING i projektet skal ske løbende, hvis der skal finde en rød tråd i de mange forskellige metoder, der anvendes i virksomhederne.

Som rådgivningsform indeholder den en meget hyppig opfølgning. Rådgiverens succes er afhængig af landmandens indsats, og det bliver derfor en fælles interesse at følge op hyppigt for at sikre, at tiltagene udføres, og at de har den forventede effekt.



INTERVIEW

Hans Fink, cheføkonom, LRØ. Koordinator i LRØ i projekt TurnAround.

TurnAround var et projekt med nødlidende mælkeproducenter som målgruppe. Målet var gennem en intensiv tværfaglig indsats at få vendt udviklingen, så der atter kunne komme sorte tal på bundlinjen.

Hvad lykkedes i projekt TurnAround hos LRØ?

Den lokale implementering lykkedes i TurnAround

Hans Fink oplever TurnAround som et skole-eksempel på et godt projekt, der på kort tid er blevet godt implementeret hos LRØ. Han fremhæver, at det har givet mere tilfredse kunder, bedre rådgivning og øget omsætning – både når kunder gennemfører en TurnAround og bagefter. Dertil kommer den læring fra projektet, som de nu bruger i den 'almindelige' rådgivning.

Projektet har et godt og meningsfyldt mål, og Videncentrets medarbejdere har været gode rollemodeller for den måde, man skulle arbejde med projektet på: Klare mål, skriftlige aftaler, krav og støtte, masser af opfølgning, god fremdrift og højt energiniveau, mener Hans Fink.

Der er ifølge Hans Fink en række forhold, der har bidraget til succesen:

- Formålet med projektet: At udvikle en metode, der kan redde nødlidende landmænd fra konkurs er et meget meningsfyldt formål, og det giver engagement fra starten.
- Der er gjort en god indsats for at få mange virksomheder med. Der har været god information forud for beslutningen om at deltage.
- Der er masser af ressourcer i projektet. Der var et stort tilskud til at finansiere den ret omfattende rådgiver indsats i pilotprojekterne, så det var let at finde kunder til det. Der var en god støtte fra Videncentret for Landbrug til de lokale rådgivere i processerne. Videncentrets medarbejdere sad med ved kundemøder og gav god sparring. Det har været godt at have en ekspert med så tæt på den konkrete proces.
- Konceptet er godt markedsført fra Videncentrets side, og det sparer en masse tid lokalt. Det kan være en hurdle for implementeringen, hvis der skal investeres meget for at skaffe kunder til et koncept efter projektperioden, hvor der ofte er tilskud. Det har især været godt, at Videncentret har solgt konceptet til pengeinstitutterne, for det er svært at sælge et så stort og dyrt projekt til landmænd, der ikke bliver presset til det udefra. Man kan håbe, at der kommer flere pengeinstitutter til som reelle kunder til konceptet.

- Muligheden for certificering er en god idé, så det gode koncept ikke udvandes med halve løsninger. Især i relationen til pengeinstitutter er det vigtigt, at TurnAround køres professionelt.

I LRØ kører konceptet godt, og der har været flere kunder gennem forløbet uden projektmidler. Ud over, at vi har et nyt og godt koncept, så leverer vi mere rådgivning til kunderne efter Turn Around forløbet. Kunderne har faktisk set værdien af rådgivning under processen med TurnAround, så de får mere rådgivning, LRØ får dermed mere tilfredse kunder og en øget omsætning, fortæller Hans Fink.



KONTRAKTEN er det bærende element i Turn-Around-projekter og sikrer fremdriften, fordi alle kender deres opgave.



GAMEMASTERING er i denne case udført meget dygtigt, og det har givet motivation og fremdrift hos deltagerne.



HANDLINGSPLANER var et naturligt og vigtigt led i at styre projektet og et godt værktøj til at dele viden om, hvad der sker uden for eget fagområde.



OPFØLGNING holder både kunden og konsulenterne motiverede. Opfølgning sikrer, at processen holdes i gang; det giver hurtige resultater og mod på de næste indsatser.



INTERVIEW

Hans Fink, cheføkonom, LRØ. Koordinator i LRØ i projekt TurnAround.

TurnAround var et projekt med nødlidende mælkeproducenter som målgruppe. Målet var gennem en intensiv tværfaglig indsats at få vendt udviklingen, så der atter kunne komme sorte tal på bundlinjen.

Hvordan gav projekt TurnAround mersalg hos LRØ? Og hvordan stiller man et godt hold?

TurnAround hjalp kvægbrugere og gav mersalg

Hans Fink var med i projektet TurnAround i kvægbruget helt fra starten. Projektet havde til formål at hjælpe mælkeproducenter med meget dårlig økonomi tilbage på sporet med en målrettet og koncentreret indsats.

Hans Fink er meget glad for at have været med. Dels er han nu certificeret til at gennemføre et værdifuldt koncept, og dels har han lært arbejdsmetoder, som forbedrer den øvrige rådgivning. Hans Fink har selv lært meget, og de kolleger, han samarbejder med, har også fået indsigt i værdien af de redskaber, der bruges i TurnAround.

Projektet har været en succes på mange måder:

- Det er lykkedes at vende kursen på flere landbrug, og kunden har lært at styre bedriften langt bedre efter processen, så det både har en direkte og hurtig effekt, men også skaber en langvarig bedre produktion.
- De landmænd, der kom gennem TurnAround i LRØ, bruger langt mere rådgivning bagefter, så det har øget omsætningen i LRØ ud over selve TurnAround-processen. De brugte generelt meget lidt rådgivning før og så værdien af ekstern sparing og det at få kigget på bedriften med friske øjne.
- LRØ har haft flere kunder gennem forløbet efter projektperioden, hvor det bl.a. har været Nordea, der har bestilt arbejdet, når de har set en mulighed for at redde en virksomhed før konkurs.
- En TurnAround er en meget stor opgave med mange interessenter, og det kræver professionel projektledelse. Det at bruge værktøjer fra projektledelse har givet Hans Fink flere værktøjer, som han nu bruger i sin øvrige rådgivning, og det giver et bedre samarbejde med både kunder og kolleger.

Den interne proces

Hans Fink samler et hold af rådgivere, før opgaven startes, og alle involverede skal committe sig til at ville



KONTRAKTEN er det bærende element i Turn-Around-projekter og sikrer fremdriften, fordi alle kender deres opgave.



AMEMASTERING er i denne case udført meget dygtigt, og det har givet motivation og fremdrift hos deltagerne.



HANDLINGSPLANER var et naturligt og vigtigt led i at styre projektet og et godt værktøj til at dele viden om, hvad der sker uden for eget fagområde.



OPFØLGNING holder både kunden og konsulenterne motiverede. Opfølgning sikrer, at processen holdes i gang; det giver hurtige resultater og mod på de næste indsatser.

lægge sig i selen og udføre opgaverne med kort varsel, når processen først kører.

Kunderne skal bl.a. lære at arbejde målrettet og effektivt, så holdet bag processen skal vise værdien ved også selv at gøre det. Når Hans Fink vælger holdet til processen, er det ikke et helt tilfældigt valg. For det første er det et krav, at det er nye rådgivere for kunden, så hans

situation vurderes med helt friske øjne. For det andet skal persontyperne passe til kunden og samtidig have engagement og mod til at gå tæt på kunden og stille krav til ham. Det er vigtigt, at hele forløbet er præget af entusiasme, gå på mod og effektivt arbejde, så det har intensitet.

Banken udstikker rammerne

I Turn Around er det ofte banken, der har stillet nogle krav, så målet med processen er givet, og Hans Fink sørger altid for at lave en skriftlig aftale om, hvad der skal arbejdes med, og hvad tidsrammen er.

Når holdet af rådgivere er sat, har Hans Fink samlet gruppen og sikret sig, at man har et fælles mål og et fælles ambitionsniveau – altså at forventningerne er diskuteret og afstemt. Det kan i nogle situationer være relevant, at kunden deltager i denne del af processen.

Når forventningerne er afstemt med bank, kunde og rådgivere, laves en projektplan med alle større opgaver og delmål for forløbet, og Hans Fink påtager sig rollen som projektleder hele vejen. Han følger op og stiller krav til de deltagende rådgivere. Det har givet processerne god energi og god fremdrift, at der er én, der går ind og tager lederskabet på sig.

Erfaringerne bruges i andre rådgivningsforløb

Den energi, der ligger i at sætte et klart og fælles mål, som alle involverede comitter sig til, er godt i alle rådgivningsforløb. Selv når det bare er én rådgiver og en kunde, er det vigtigt, fordi man får lavet en god forventningsafstemning og sikrer en rigtig prioritering. I næsten alle rådgivningsforløb er det nyttigt at prioritere ud fra to grundlæggende kriterier: Hvad giver en økonomisk gevinst? og hvad er kunden mest motiveret for? Det er helt afgørende for at nå i mål, at man starter med de indsats, som kunden har lyst til og føler sig kompetent til, så man oplever hurtig effekt af sin indsats. Det giver energien til måske at kaste sig ud i forandringer, som ikke er helt så lette at gennemføre, pointerer Hans Fink.

Mål giver god energi

Han erkender, at vi ofte springer over forventningsafstemningen i mindre opgaver, fordi opgaven er overskuelig, og det tager tid at lave en god forventningsafstemning. Man må bare ikke glemme det gode gamle ordsprog, der siger, at "Godt begyndt er halvt fuldendt". Det at sætte et mål fra starten giver en god energi og en nødvendig prioritering, så man oftest vil spare tiden i udførelsen. Værdien bliver endnu større, når flere rådgivere er involveret, hvor Hans Fink igen må tilstå, at vi har haft problemer med respekten for deadlines og for hinanden i de større opgaver, fordi der hele tiden kommer haste opgaver, hvor resultatet og succesen hurtigere er i hus. Det, at der er en ansvarlig rådgiver, som tager lederrollen på sig, gør, at også store tværfaglige opgaver bliver prioriteret, fordi der er opmærksomhed og respons undervejs.

POINTER:

- Lederskab giver energi og fremdrift
- Et klart og aftalt mål giver engagement og sikrer prioritering. Der er skarp prioritering efter: Hvad giver bundlinje og hvad motiverer kunden?
- Større opgaver løses mest effektivt med en projektplan.



INTERVIEW

Karen Tegllund, temleder, Økonomi & Virksomhedsledelse, DLBR Akademiet, Videncentret for Landbrug.

Om værdien af den metode, der er valgt i projektet 'Udvikling af Virksomhedsrådgivning'.

Virksomhedsrådgivning flyvende fra start

I Gefion har man i forbindelse med etablering af virksomhedsrådgivning fulgt den opskrift og de råd, der er beskrevet her i artiklen. De har investeret tid til at sætte retningen og finde fælles fodslaw, hvorefter det er gået stærkt med udviklingen. I løbet af et år er de kommet rigtig godt fra start med ansættelse af én virksomhedsrådgiver og nu yderligere to, fordi efterspørgslen hurtigt oversteg udbuddet.

En repræsentativ gruppe med ledere fra alle niveauer og medarbejdere med relation til virksomhedsrådgivningen lagde strategien som en delstrategi af Gefions overordnede strategi.

Det betyder:

- at udvikling af virksomhedsrådgivningen understøtter den overordnede strategi og har fuld opbakning fra ledelsen.
- at de medarbejdere, der ikke skal udføre virksomhedsrådgivningen, men kan blive berørt af den, har fået indflydelse og indsigt i arbejdet med virksomhedsrådgivning og derfor kan hjælpe udviklingen på vej og selv få fordel af den.

De to punkter er blevet et solidt fundament under udviklingen, men tog også længere tid at bygge end forventet.

God projektledelse og klare rammer gav succes

Succesen skyldes først og fremmest, at man har sikret den organisatoriske forankring i Gefion og blev hjulpet godt på vej af dygtig projektledelse og brug af effekt-kort, som gav en systematisk ramme om processen.

I projekt 'Virksomhedsrådgivning' har det været et klart mål at udvikle virksomhedsrådgivningen på DLBR-virksomheders præmisser, som det er sket hos Gefion. Det var et mål, at alle deltagende DLBR-virksomheder skulle melde sig til projektet, fordi de brændte for ideen. Der var ikke fra start udstukket mål for, hvor mange DLBR-virksomheder der skulle deltage.

Lokal tilpasset til fuld pris

Projektmidlerne er brugt til undervisning og inspiration til at udvikle en god ramme for virksomhedsrådgivning samt til at støtte DLBR-virksomhedernes udviklingsproces. Der har ikke været fulgt op uden aftale; ansvar for at skabe fremdrift har ligget hos den enkelte DLBR-virksomhed. DLBR-virksomhederne har selv valgt at udvikle en rådgivning, der matcher virksomhedens kultur, kompetencer og kundekreds. Projektet har støttet processen på DLBR-virksomhedens præmisser, og det er en del af årsagen til det store engagement, der er i projektet fra start til implementering. Det er en god proces, fordi DLBR-virksomhedens tilvalg af projektet ikke er motiveret af projektmidler, men af at ville udvikle noget nyt. Det er i mange tilfælde også gået bedre med at skaffe kunder, fordi der ikke har været en pilotprojektgruppe, der har valgt at være med som forsøgskaniner til en reduceret pris. Her har valget været, at vi har kompetencerne og kan sælge ydelsen til fuld pris fra starten af.



KONTRAKTEN er det bærende element i dette projekt, hvor man har valgt at forpligte virksomhederne på at fuldføre den aftalte udviklingsplan. Fundamentet for en god kontrakt er en god forventningsafstemning.



GAMEMASTERING er brugt til afklaring af målene. De deltagende DLBR-virksomheder har selv defineret målet og forventninger for at komme med i projektet. Den proces forventes at være en nøgle til succes, fordi den betyder, at DLBR-virksomheden selv tager ansvar for handling og opfølgning.



INTERVIEW

Carsten Kragh Paulsen, rådgivningschef i Virksomhedsøkonomi, LRØ.

LRØ gennemførte en professionel innovationsproces, som foregik i et særlig innovationslaboratorium og blev styret af konsulenter med innovation som fag. Deltagerne i processen var både dem, der var involveret i udviklingen, men også folk uden kendskab til LRØ og landbrug.

Hvordan kan assistance udefra hjælpe nye produkter på vej?

Professionel hjælp til innovation hævede overliggeren

LRØ var First Mover i at etablere en afdeling for Virksomhedsøkonomi, hvor rådgiverne er sparringspartnere i forretningsudviklingen. Det startede med et ønske om i højere grad at blive en attraktiv samarbejdspartner for vækstlandmændene, som blev indfriet gennem en professionelt ledet innovationsproces, der førte til etableringen af en afdeling for virksomhedsøkonomi.

Der har været flere gode effekter af processen:

- LRØ har øget omsætningen ved at tiltrække nye kunder, ved at sælge mere rådgivning til eksisterende kunder, og ved at prisen for virksomhedsøkonomers rådgivning er højere.
- LRØ har fået en ny mulighed for karriereudvikling for de rådgivere, der interesserer sig for strategi og udvikling af virksomheder.
- LRØ har rekrutteret holdet af virksomhedsøkonomer på stillingsopslag og eksterne og interne ansøgere er udvalgt efter, at de skulle kunne indfri de samme høje faglige forventninger.

Fik sparring fra VIA University

LRØ valgte at prøve noget helt nyt i deres udviklingsprocesser og fik professionel hjælp til idéudviklingen fra VIA University i Horsens, som har en afdeling for Innovation. I den afdeling har man nogle særlige tekniske faciliteter og dygtige facilitatorer til at udvikle nye ideer. I korte træk gik det ud på at invitere en bred skare til at hjælpe med at beskrive behovene og udvikle ideer til, hvordan behovene kunne opfyldes. Den gruppe, der blev inviteret, var rådgivere fra LRØ og kunder som repræsenterer målgruppen. Temaet for innovationen var: "Hvordan tænder vi lys, der brænder langt ud i fremtiden".

Baggrunden for temaet var et ønske om at gøre noget særligt for kunderne, så de vil få noget ekstra ud af netop at vælge LRØ som leverandør af rådgivning.

– Det har haft en god effekt både internt og eksternt at være først ude, og den måde vi gjorde det på gav en fantastisk energi og en ret kort implementeringsfase.

Man kan sige, at vi var meget skarpe på, hvad vi ville, fordi vi havde gjort meget ud af afklaringsprocessen internt. Og vi har faktisk et katalog med flere gode idéer, som vi bevidst valgte at gemme for at holde fokus på målet, fortæller Carsten Kragh Paulsen, og fremhæver flg.:

Det, der konkret holdt tempoet højt i processen, var:

- Vi havde en god behovsafklaring og idéudvikling, hvor vi også selv fik øjnene op for nye aspekter, fordi vi havde inviteret nogle med, der ikke var fra vores branche.
- Vi havde en projektleder på udviklingsprocessen bagefter, som sørgede for at holde gang i projektet.
- Der blev ansat et helt nyt hold til opgaven. Alle kunne søge jobbene i afdelingen, og der var både interne og eksterne ansøgere, som alle blev vurderet på lige fod, før ansættelse. De interne, der søgte og fik jobbet, havde søgt og blev valgt aktivt til i konkurrence med ansøgere udefra, og det giver respekt.



GODE SPØRGSMÅL hjalp i dette projekt en bred skare til at beskrive behov og udvikle ideer til opfyldelse. Netop sammensætningen af den brede gruppe af rådgivere og kunderepræsentanter gav nye vinkler på en løsning.



INTERVIEW

Mie Nøhr Andersen, driftsøkonom, Gefion.

Fungerer som back-office-konsulent og deltog i 'Proceskonsulentkursus' og "Ny som rådgiver" på samme tid. I begge kurser arbejdes der med forventningsafstemning i forhold til kunder, og det gav inspiration til at se kollegerne som kunder.

Hvordan skaber vi en god kultur internt på centret i forhold til forventningsafstemning?

Forventningsafstemning effektiviserer det interne samarbejde

Mie Nøhr Andersen fungerer som back office for andre driftsøkonomer og oplever ofte at få opgaver fra kolleger, som ikke er ret godt definerede. Det betyder mange tilbageløb, som både giver frustrationer og ineffektivitet for Mie Nøhr Andersen og hendes kolleger.

For Mie Nøhr Andersen blev kurset 'Ny som rådgiver' og 'Proceskonsulentkurset' et positivt vendepunkt. Det startede dog en smule frustrerende, da hun ikke bare kunne gå hjem og anvende de lærte metoder, fordi hun ikke havde ret meget direkte kundekontakt. Men hun ville træne og fik så øje på, at kollegerne jo også var hendes kunder, og i den sammenhæng er forventningsafstemning mindst lige så relevant som i forholdet til landmændene.

– Det er meget enkelt, fortæller Mie Nøhr Andersen: Jeg spørger bare ind til forhold som, hvornår de forventer et udkast, eller hvornår de forventer, at rettelser er udført. Bare den afstemning gør en stor forskel og efterhånden, som det er blevet en god rutine, kommer der mere og mere på.

Det aftales f.eks. om hun skal lave udkast til kommentarer, og når hun skal det, får hun fra starten spurgt ind til, om der er sket nogle særlige ting hos kunden, som der skal tages højde for.

Aflevering kræver tid

I begyndelsen var det en udfordring for Mie Nøhr Andersen at få stoppet de travle kolleger, der var meget hurtige til at aflevere opgaven og fare videre til næste opgave. Hun skulle være ret hurtig for at få dem i tale. De havde ikke planlagt at bruge tid på afleveringen. De så dog hurtigt værdien af det, fordi de begyndte at få meget bedre leverancer fra hende, så de dermed selv sparede tid, og så får de udkast og regnskab meget hurtigere ud til kunden. Mie skriver ned, hvad der aftales,

så hun husker det, og fordi det giver en god afklaring at formulere det på skrift. Det er ofte bare en håndskrevet lap, og det er nok. I starten var det Mie, der skrev aftalen ned, men som tiden er gået, er de fleste selv begyndt at skrive deres forventninger ned, før opgaven bliver afleveret, fordi de har set værdien i det.

Det har bredt sig

Andre steder i Gefion forsøger man sig med samme metode. F.eks. i Best Practice for denne sæson, hvor konsulenterne skal aflevere opgaverne mere præcist til assistenterne. Rettelser skal f.eks. skrives læseligt på forsiden, så assistenterne ikke længere skal bladde hele udkastet igennem for at finde dem.

Mie fremhæver, at det var irritationen, der var hendes brændstof til at komme i gang og holde fast, og det kræver, at samarbejdspartnerne ser værdien af det, så det bliver en accepteret rutine. Det vil ikke fungere, hvis det trækkes ned over hovedet på kollegerne. De kan se værdien af det og laver en god aflevering, fordi de kan se fordelene ved det.



KONTRAKTEN er omdrejningspunktet for succes i samarbejdet i Gefion. Mie Nøhr Andersen formår at afdække forventningerne og få det skrevet ned, så der foreligger en klar aftale om indhold og tidsfrister.

OM PROJEKTET

Dette magasin er et produkt i projektet Løft Bundlinjen, delprojekt 'Effekt og Proces'.

Projektet arbejder på tværs af andre projekter og har fokus på at stille processer og værktøjer til rådighed i alle led fra projekter på Videncentret for Landbrug, via DLBR eller andre, der arbejder sammen om at sikre, at projekter og rådgivning når ud og skaber værdi på landmandens bundlinje.

Formålet med projektet er at samle og videreudvikle værktøjer til effektskabelse, processer og effektmåling. Værktøjerne stilles til rådighed på LandbrugsInfo. Her findes også historierne om Best Practice i rådgivning og projektledelse. Endvidere trumfkortene og teorierne bag disse. Via hjemmesiden bliver det også muligt at vurdere sig selv i forhold til, hvor godt man mestrer trumfkortene, og at finde kompetenceudvikling, der kan understøtte én i at komme til at mestre hele spillet.

Læs mere på landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder

Promilleafgiftsfonden

Støttet af
Fødevarerministeriet og EU

Landdistrikter.dk

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri

Den Europæiske
Landbrugsfond for Udvikling
af Landdistrikterne

Danmark og EU investerer i landdistrikterne.

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond
for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet
for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget
i finansieringen af projektet.



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Agro Food Park 15 T +45 8740 5000
Skejby F +45 8740 5010
DK 8200 Aarhus N vfl.dk

