

## Effekt af kompetenceudvikling af landmandens rådgivere indenfor produktions- og økonomistyring.

Kompleksiteten i bedrifterne øges mere og mere, og det stiller store krav til landmandens overblik indenfor såvel produktion som økonomi. Kompleksiteten medfører, at det der kræves nye kompetencer hos både landmand og rådgiver, for at bevare overblikket over bedriftens indsatser og resultater.

Manglende kompetenceudvikling kan medføre, at man fx optimerer på enkelt-områder, men mister værdien af indsatsen fordi de afledte effekter, er negative for bedriftens økonomiske resultat. Det er derfor vigtigt, at rådgiverens kompetencer er i overensstemmelse med landmandens behov, og at rådgiveren løbende har blik for, hvordan landmandens behov for rådgivning ændres.

Men da landmanden sjældent selv oplyser om ændringer i behovet, og heller ikke specifikt udpeger områder, hvor der er behov for nye kompetencer hos rådgiverne, kan der være brug for hjælp til identifikation af kompetencer hos rådgiveren.

I økonomistyringsprojektet har vi samarbejdet med forskellige rådgivningsvirksomheder om udvikling af kompetencer via nye værktøjer og processer. Denne artikel opsummerer vores erfaringer med arbejdet og belyser hvilken læring vi kan trække ud af forløbene. I overskrifter har vi bla. lært:

- Brug effektkortet og kom godt i gang med processen
- Sørg for at afprøve nye værktøjer eller processer i praksis
- Spørg kunderne og inddrag dem så meget som muligt
- Husk kollegerne – lav en plan for implementering.

### Systematik i arbejdet – kom godt i gang.

Fælles for forløbene har været, at man har ønsket at gennemføre en forandring, som involverer såvel udvikling af værktøj, som adfærdændringer og opnåelse af nye kompetencer. Groft sagt, er det nemt nok at udvikle et nyt værktøj, men langt svære at få folk til at anvende det. Derfor er det en god ide, at tænke indsatsen godt igennem inden man kaster sig ud i det:



Figuren illustrerer den overordnede arbejdsgang man kan anvende for at komme godt i gang med en udviklingsproces.

Effektkortet har vist sig at være et godt værktøj, når man skal i gang med en forandringsproces eller et projekt. Effektkortet er et af de 8 trumfkort fra Trumf på Rådgivningen. Effektkort skaber en operationel ramme omkring de forandringer og løsninger man har tænkt sig. Effektkortet skaber afklaring og konkrete målsæt-

ninger og bidrager til at skabe enighed og fælles forståelse for, hvilken vej, der er den rigtige i den aktuelle situation, og hvilke adfærd, der er nødvendig for at nå målet.

Nedenfor ses et eksempel på et udfyldt effektkort anvendt i en af vores demonstrationsforløb:



# Effektkort

DB-tjek – et redskab til løbende produktionsstyring.

Indsatser	Adfærd	Resultater	Strategi
Hvilke indsatser giver ny adfærd, der støtter resultat og strategi?	Hvilken adfærd skal ændres for at skabe de ønskede resultater?	Hvordan måler vi dem?	Hvad er formål med forløbet/projektet? Hvilke forandringer vil vi skabe?
Data flow og validering skal på plads. Arbejdsdeling internt skal afstemmes (produktion af DB-tjek). Fast koncept for rapport-skrivning og aflevering af DB-tjek.	Man skal samarbejde omkring kunden, og alle skal have kendskab til kundens mål og de produkter der leveres.	Positive tilbagemeldinger fra kunderne. Gode historier. Stigende antal DB-tjek kunder	Kunden skal opleve samspillet mellem E-kontrol, DB-tjek og kundeteamet som en succes
Supervision på afleveringsmødet. Sparring på udarbejdelse af handlingsplaner	Aktiv anvendelse af DB-tjek i rådgivningen. Udarbejdelse af gode handlingsplaner sammen med kunden.	Effektivitetsfremgang hos de kunder, der får DB-tjek. Måles via E-kontrol og DB-tjek.	Vi vil hæve effektivitetsniveauet hos områdets svineproducenter samt sikre en målbar omkostningsstyring.
Kommunikation af resultater og aktiviteter i projektet til teamet. Bruge de udviklede skabeloner som løftestang for øvrig skriftlighed omkring kunden.	Fortælle de gode historier internt. Inddrage hele teamet i hvad der foregår på bedriften.	Antallet af DB-tjek kunder er stigende (XX kunder ved udgangen af 2014). Antallet af medarbejdere, der sælger DB-tjek er stigende.	Medarbejderne i teamet skal tage DB-tjek til sig, og blive i stand til at sælge det til de kunder, der har brug for fokus på produktionsmæssige tiltag.

I ovenstående eksempel på effektkort har der været et ønske om, at rådgiverne skulle anvende DB-tjek som grundlag for rådgivning af svinebedrifterne. Effektkortet gav deltagene overblik over processen, og fungerede som en forventningsafstemning. Resultatet af processen har været, at rådgiverne har optimeret såvel DB-tjek forløbet og involveringen af kollegerne.

### Afprøvning i praksis og evaluering

Fælles for alle indsatserne på rådgivningsvirksomhederne har været, at man har afprøvet tingene i praksis, og det har været meget værdifuldt. De rådgivere, der har deltaget i udviklingen og afprøvningen er blevet kompetenceudviklet via "learning by doing", og er blevet i stand til at sidemandsoplære de kolleger, der ikke har været med i udviklingen. Afprøvningen i praksis har også medført, at værktøjerne og processerne er blevet tilpassede undervejs, og man har lært af erfaringerne.

Forløbene er evaluerede af en 3. part, som ikke har været direkte involveret i forløbet. Evalueringen bidrager med input til videreudvikling og en afklaring af, hvad der fungerer godt og mindre godt. Evalueringerne virker også motiverende på deltagerne, fordi de oplever, at kunderne har været glade for det nye tiltag.

### **Eksempler**

I budgetmatchen var et af fokusområderne landmandens ejerskab til budgettet og udpegning af indsatsområder. De syv teams afprøvede "fællesmødet", som koncept eller metode til behovsafdækning og sikring af ejerskab. I alle teams fungerede fællesmøderne rigtig godt – evalueringen viste, at alle landmænd gerne ville bevare mødet, fordi det gav værdi for dem: indsigt i budgettet (ejerskab) og via indsatsområderne en omsætning af budgettets indhold til konkrete handlinger på bedriften. Således en vigtig læring for rådgiverne: involvering af landmand og rådgivere i udarbejdelse af budget og indsatsområder giver værdi for kunden.

Et andet eksempel er udvikling af virksomhedsrapporten som afrapporteringsværktøj i gådråd og gådbestyrelser. Rapporten er afprøvet i 4 forskellige gådbestyrelser/gådråd over en periode på 6-8 måneder. Afprøvningen har bidraget med værdifuld læring til de involverede rådgivere, og de er blevet skarpere på, hvordan værktøjet skal anvendes, hvordan rapporten produceres mest effektivt og hvordan samarbejdsprocessen med landmanden skal være. Evalueringen af virksomhedsrapporten har dels underbygget rådgivernes egne erfaringer, men også bidraget med ny viden og inspiration. F.eks. læsernes krav til kommentarer, udvælgelse af nøgletal og værdien af landmandens egen ledelsesberetning.

### **Plan for implementering**

Fælles for alle forløbene har været, at det er en mindre gruppe af rådgivere, der har været involveret i arbejdet. For at opnå værdi af dette arbejde skal erfaringerne og læringen implementeres i virksomheden, så endnu flere får glæde af de nye produkter og processer. Det kræver en god plan, der tager højde for at kollegerne har brug for at kunne se meningen med en ændret adfærd eller tilegnelse af nye kompetencer.

### **Eksempel**

Budgetmatchen er gennemført med kvægbesætninger, men erfaringerne og læringen er fuldt ud anvendelig på alle typer af ejendomme. Derfor gennemfører flere af centrene nu en proces, hvor erfaringerne og metoderne fra budgetmatchen afprøves på andre typer af bedrifter og med nye rådgivere. Endvidere opsamles erfaringerne på tværs af rådgivningsvirksomhederne og gøres klar til anvendelse i budgetsæsonen 2015-16.