

# Løft Bundlinjen

- rådgivning med effekt



## Første udkast til fælles sprog om effekt og proces

Udgivet den 17. februar 2012 af Jette Nissen

Projekter med effekt – Version 04

I projektet "Løft bundlinjen nu, sæt din viden i spil" skal vi samle viden om hvad der skaber effekt, hvordan effekt måles. På baggrund af den viden skal vi komme med anbefalinger til projekter, rådgivningsvirksomheder, rådgivere og landmænd. Der er allerede mange gode erfaringer i DLBR, men måske mangler vi et fælles sprog og en fælles referenceramme.

Dette er første udkast til et bud på hvordan DLBR kan fortsætte det gode arbejde med at bringe viden i spil til gavn for landmandens bundlinje. Udkastet er inspireret af professor Robert Brinkerhoffs High Impact Learning.

Du er meget velkommen til at undre dig, kommentere, stille spørgsmål og komme med forslag til forbedringer.

Venlig hilsen

**Jette Nissen**

Udviklingskonsulent

| M +45 2041 1599 | E [jtn@vfl.dk](mailto:jtn@vfl.dk)

**VIDENCENTRET FOR LANDBRUG**

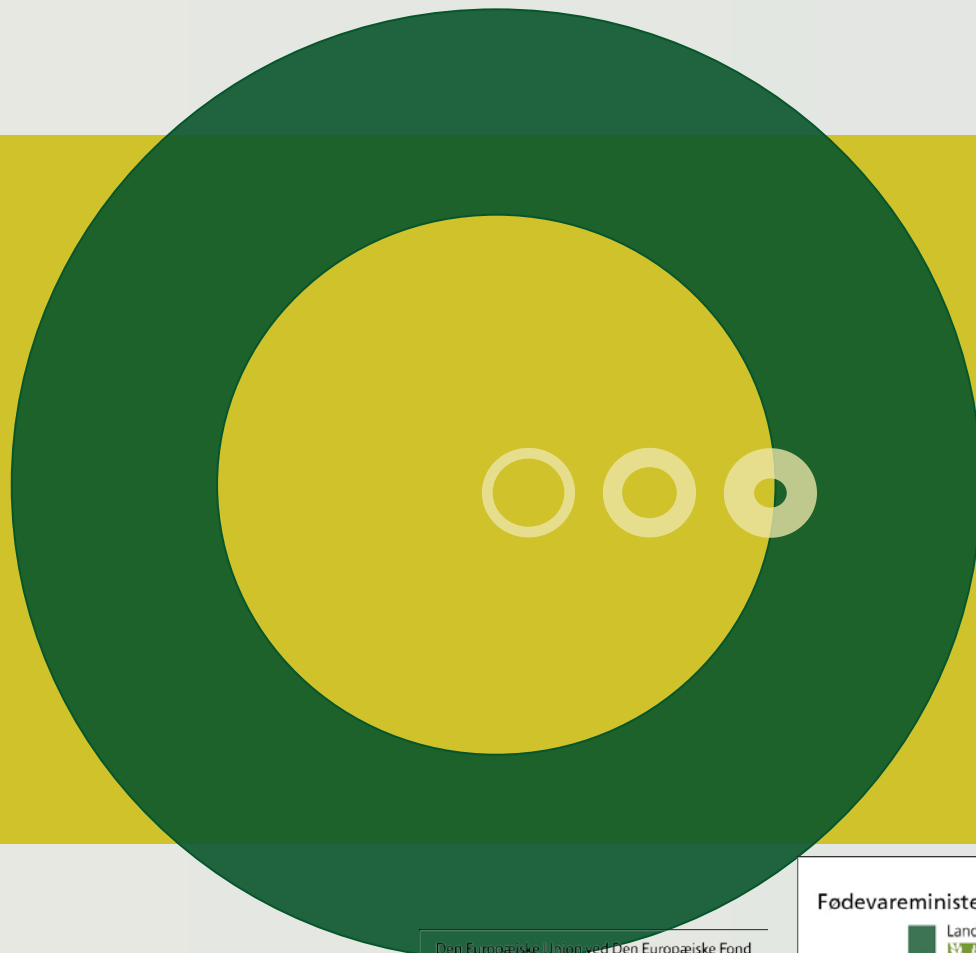
Agro Food Park 15, Skejby, DK 8200 Århus N

[www.vfl.dk](http://www.vfl.dk)

Dette indlæg blev udgivet i [Effekt+](#) af Jette Nissen. Bogmærk [permalinket \[http://lbnu.dlbrblog.dk/f%C3%B8rste-udkast-til-faelles-sprog-om-effekt-og-proces/\]](http://lbnu.dlbrblog.dk/f%C3%B8rste-udkast-til-faelles-sprog-om-effekt-og-proces/) .

# Projekter med effekt – viden omsat til bedrifts og erhvervspotentiale

Inspireret af  
”Advantageway”  
baseret på  
metoderne i High  
Impact Learning af  
Robert Brinkerhoff



# Tak fordi du åbner denne fil 😊

I projektet "Løft bundlinjen nu, sæt din viden i spil" skal vi samle viden om hvad der skaber effekt, hvordan effekt måles og komme med anbefalinger til projekter, rådgivningsvirksomheder, rådgivere og landmænd. Der er allerede mange gode erfaringer i DLBR, men måske mangler vi et fælles sprog og referenceramme.

Dette er første udkast til et bud på hvordan DLBR kan fortsætte det gode arbejde inspireret af Robert Brinkerhoffs High Impact Learning og skabe effekt hos landmanden af den viden, der udvikles i Videncentret for Landbrug og DLBR.

Du er meget velkommen til at undre dig, kommentere, stille spørgsmål og komme med forslag til forbedringer.

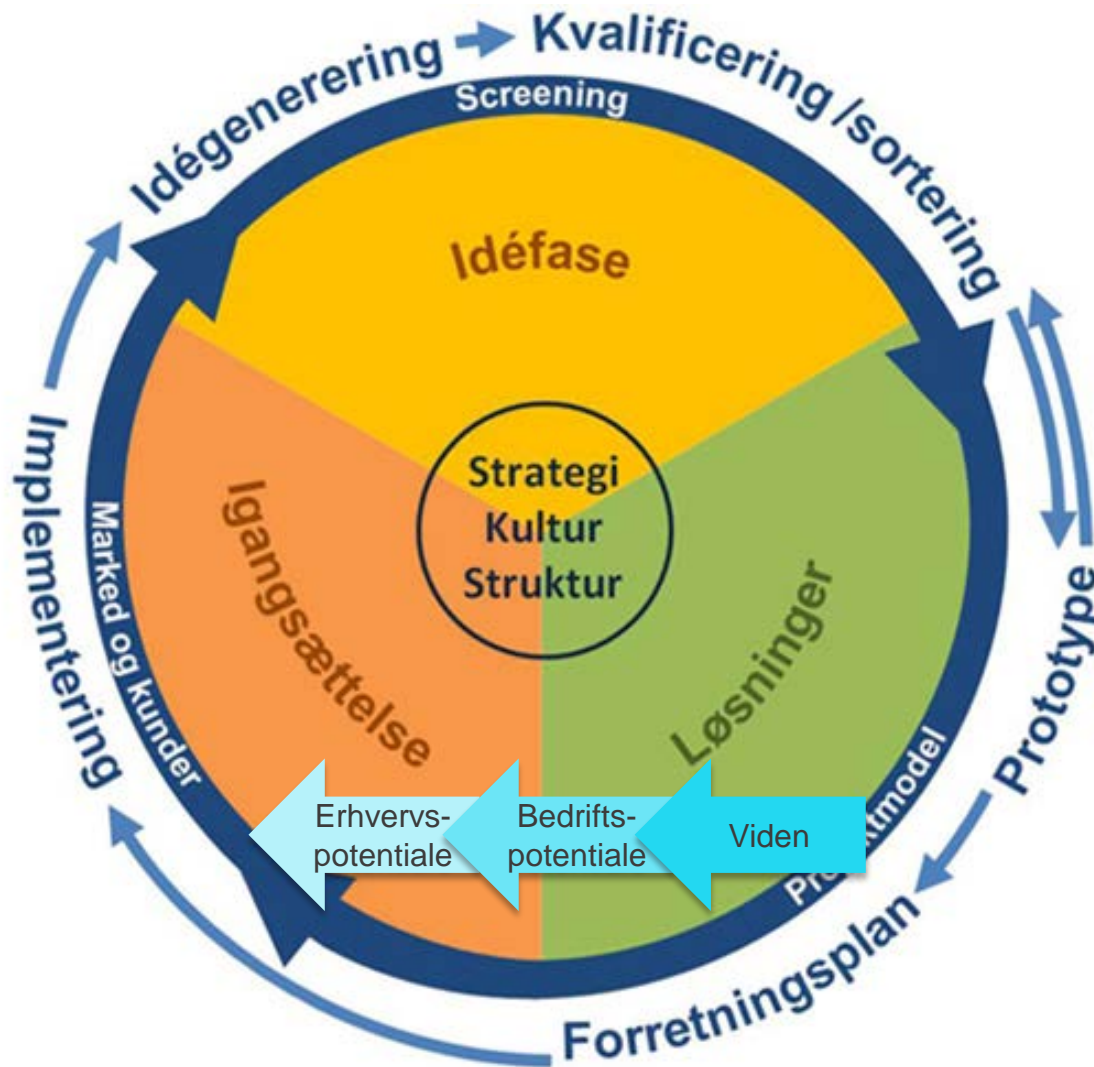
Venlig hilsen

Jette Nissen,  
Udviklingskonsulent,  
email: [jtn@vfl.dk](mailto:jtn@vfl.dk), tlf. 2041 1599



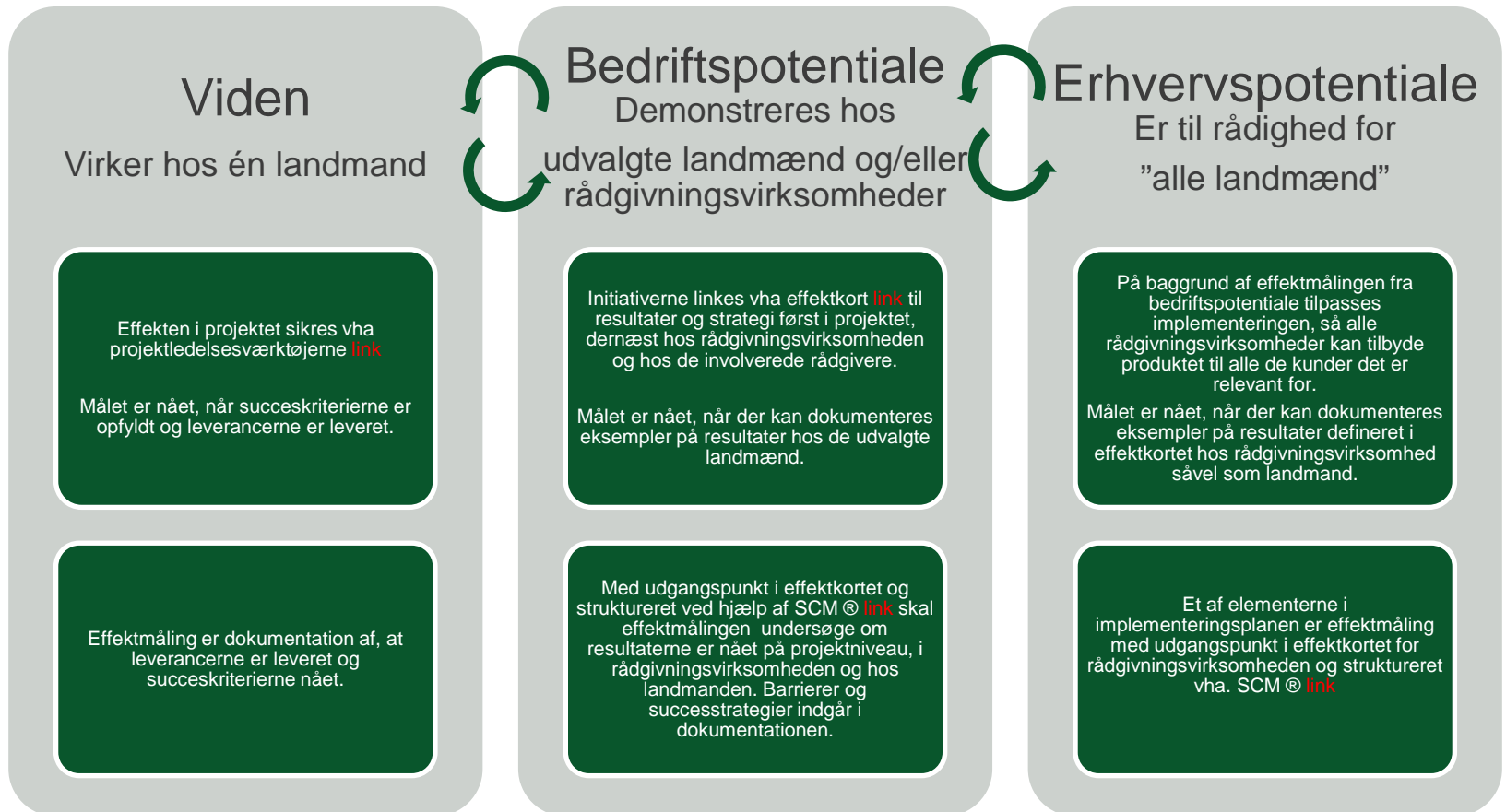
# HVAD

# Videncentrets innovationsmodel



# Effekt og proces

## Hvad er det og hvordan dokumenterer vi?





Kirkpatrick's	Effekt og effektmåling i DLBR
Tilfredshed/ Reaktion	Rådgivere og landmænd udtrykker tilfredshed med den kompetenceudvikling fx ekspertnetværk, kursus, sidemandsoplæring mm. som de har deltaget i. Metode: Spørgeskemaer/interviews.
Læring	Kompetenceudvikling (kurser, sidemandsoplæring mm.) fører til læring – ny viden. Metode: Læring kan måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt fx spørgsmål til pensum eller eksamen.
Adfærd	Den nye viden fører til ændret adfærd hos landmanden. Den nye viden/det nye værktøj er implementeret i rådgivningsvirksomhederne. Det kan måles på, at rådgiverne <ul style="list-style-type: none"><li>• Har ændret adfærd og anvender det</li><li>• Sælger det naturligt</li><li>• Kolleger henviser</li><li>• Prioriterer produktet (Får mulighed for at nedprioritere noget andet)</li></ul> Metode: Adfærd kan måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt vha. KPI'er (fx medarbejdertilfredshed) eller "critical incidents".
Resultat	Dokumenteret effekt hos landmanden målt vha. interviews og/eller på KeyPerformance Indicators (KPI'er). Rådgivningsvirksomhederne kan dokumentere effekt i fx antal solgte produkter, mersalg, øget indtjening, kundetilfredshes og andre KPI'er. Metode: Interviews /KPI'er, før- og eftermålinger vha. eksisterende data.
ROI/ROE	Return on investment /expectations. Har den samlede investering forrentet sig tilfredsstillende i forhold til økonomisk afkast eller forventninger? $ROI = (Indtægter - udgifter)/udgifter$



# HVORFOR



# Estimering af effekt

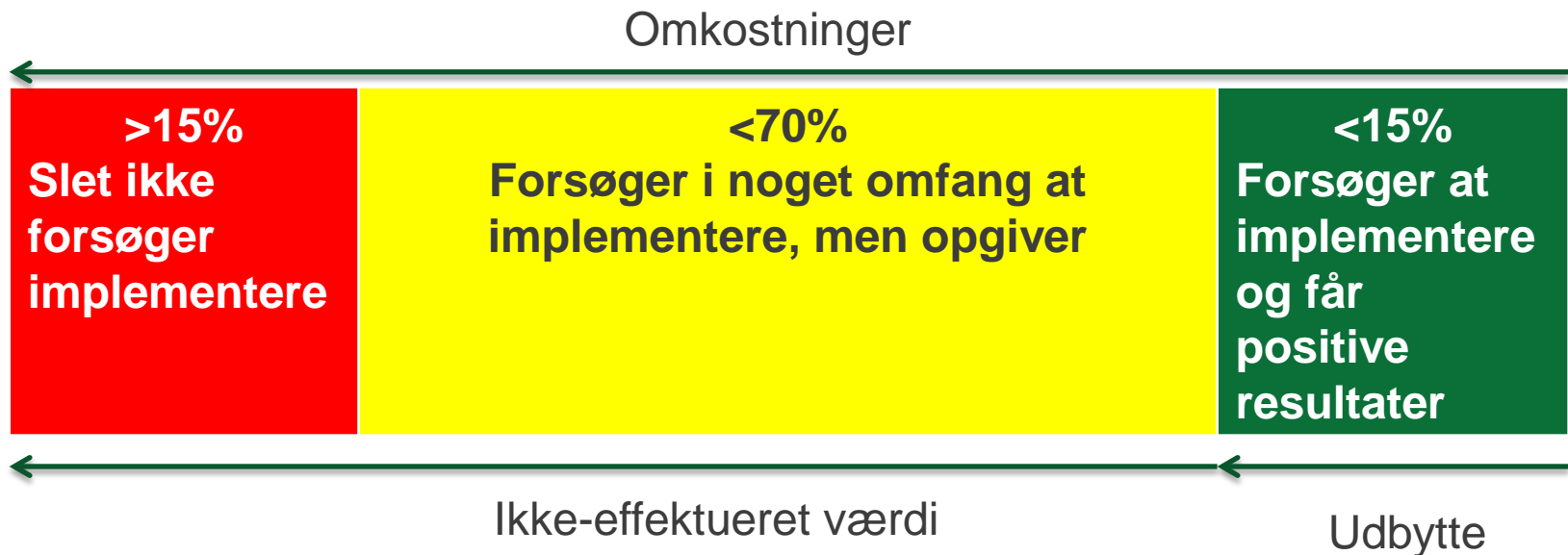
?
 Hvor mange deltagere vender tilbage til arbejde efter en udviklingsaktivitet, og ...

<b>anvender slet ikke sin nye viden?</b>	<b>forsøger at anvende sin nye viden, men vender tilbage til gamle metoder?</b>	<b>anvender sin nye viden og opnår konkrete og værdifulde resultater?</b>
% =	% =	% =

Kilde: Brinkerhoff Study, Josh Bersin and Associates, 2008

# Forudsigelig effekt

Studier viser at deltagere efter en udviklingsaktivitet ...



Kilde: Brinkerhoff Study, Josh Bersin and Associates, 2008

# Mål for DLBR

Omkostninger



Udbytte

# Hvor går det galt?



**"I think you should be more explicit here in step two."**

## Mød tre deltagere:

Videoen er fra Systematic, og opstået efter Tobias Damgaards deltagelse i et seminar med Robert Brinkerhoff i efteråret 2011

- Din opgave er at finde ud af:
  - Hvor er de på vej hen?
  - Hvorfor er de på vej i den retning?
  - Hvordan vil de specifikt anvende den nye viden?
  - Hvilke fordele vil det have?

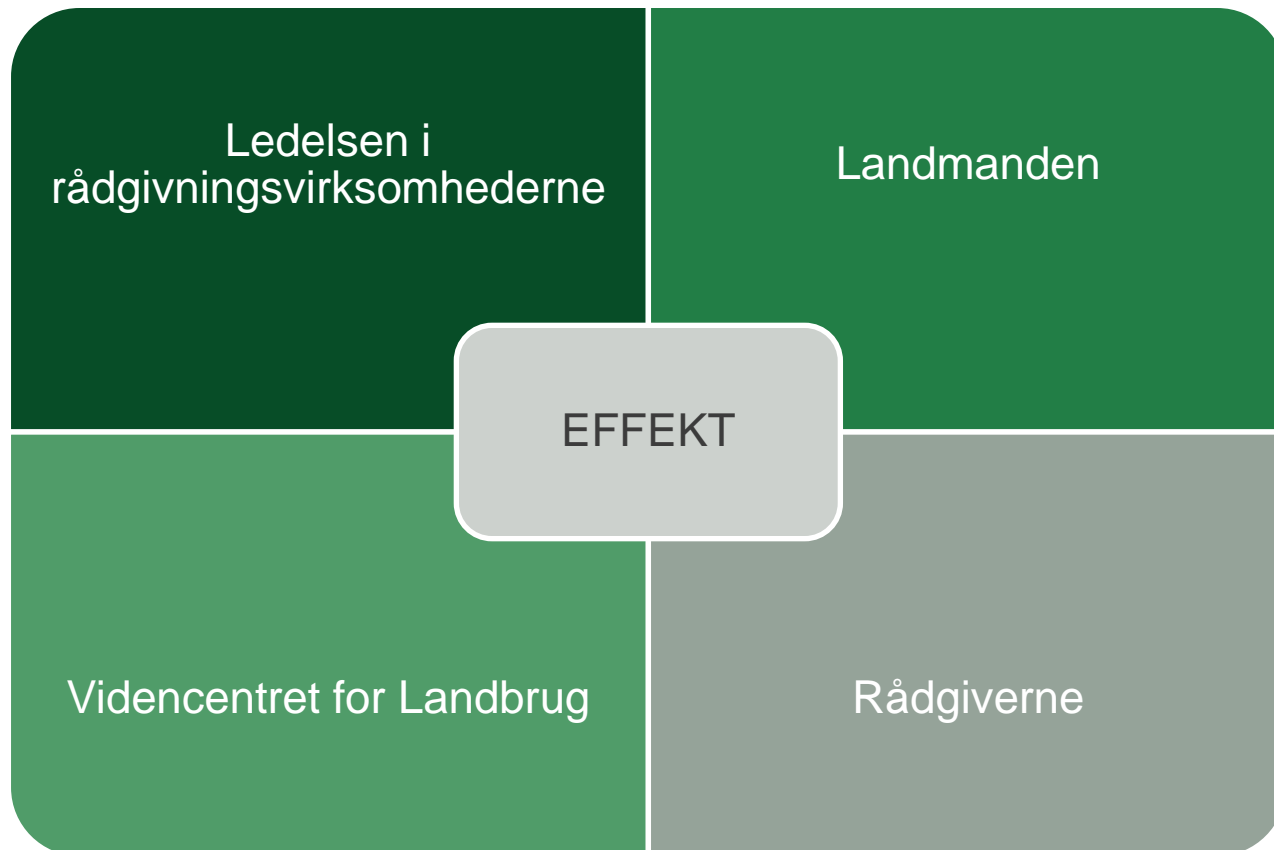
<http://www.youtube.com/watch?v=qoqi-bbROgQ>

- Hvilken deltager vil du helst have i DLBR?

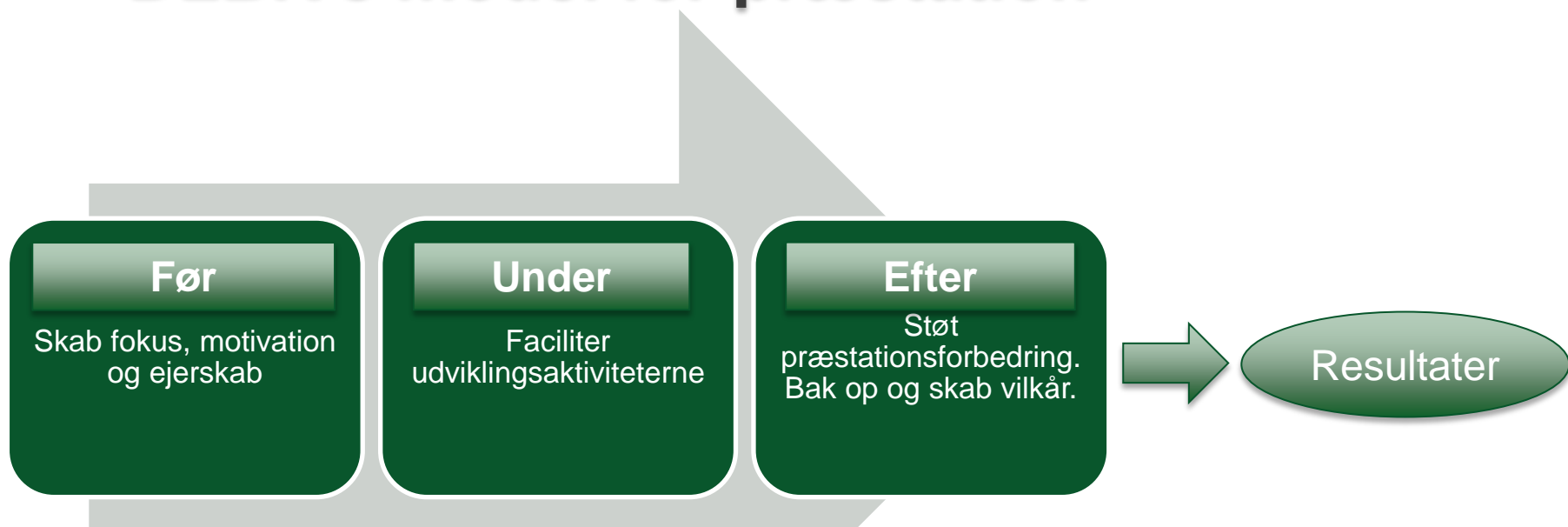


# HVORDAN

# Forretningseffekt er et partnerskab



# DLBR's model for præstation



Implementering kræver handling fra ledelsen

At vedholde denne tilgang er hele DLBR's ansvar  
– ikke kun **VFL's** ansvar



# Niveau: VFL/Projektet

## Effektkort for projekt xx i VFL

<b>Leverancer</b> Hvilke aktiviteter skal vi tilbyde for, at tilføre den viden der er forudsætningen for den ændrede adfærd, der skaber resultater som støtter strategien?	<b>Viden/Kompetencer</b> Hvilken viden/kompetencer skal der tilføres projektet og enkeltpersoner for at de kan ændre adfærd og skabe de ønskede resultater?	<b>Adfærd</b> Hvilke adfærdsmæssige ændringer skal der ske for at skabe resultater?	<b>Resultater</b> Hvilke konkrete resultater SKAL der komme ud af projektet? (de skal være målbare)	<b>Strategi</b> Hvad er formålet med projektet. Hvilke forandringer vil vi skabe?
Projektets leverancer			Projektets mål/succeskriterier	Projektets formål



# Niveau: Rådgivningsvirksomhed - eksempel

## Effektkort for XX Rådgivningsvirksomhed - Regnskabsaflevering

Initiativ	Adfærd	Resultat	Strategi
Genopfriske - Kontrakt - Spørgeteknik - Aktiv lytning  Aftale "regler" for supervision/ kollegial vejledning  Produktkendskab?	Med regnskabet som anledning afdække kundens behov  Give leads til kolleger  Følge op på aftaler	xx leads til kolleger  xx aftaler om ...  xx timer solgt i fbm.  xx produkt solgt	XX rådgivningsvirksomhed har som formål at fremme landmændenes indtjening, udvikling og image gennem kvalitetsbetonet og helhedsorienteret rådgivnings- og servicevirksomhed samt løse relevante opgaver for øvrige erhverv og interessegrupper.



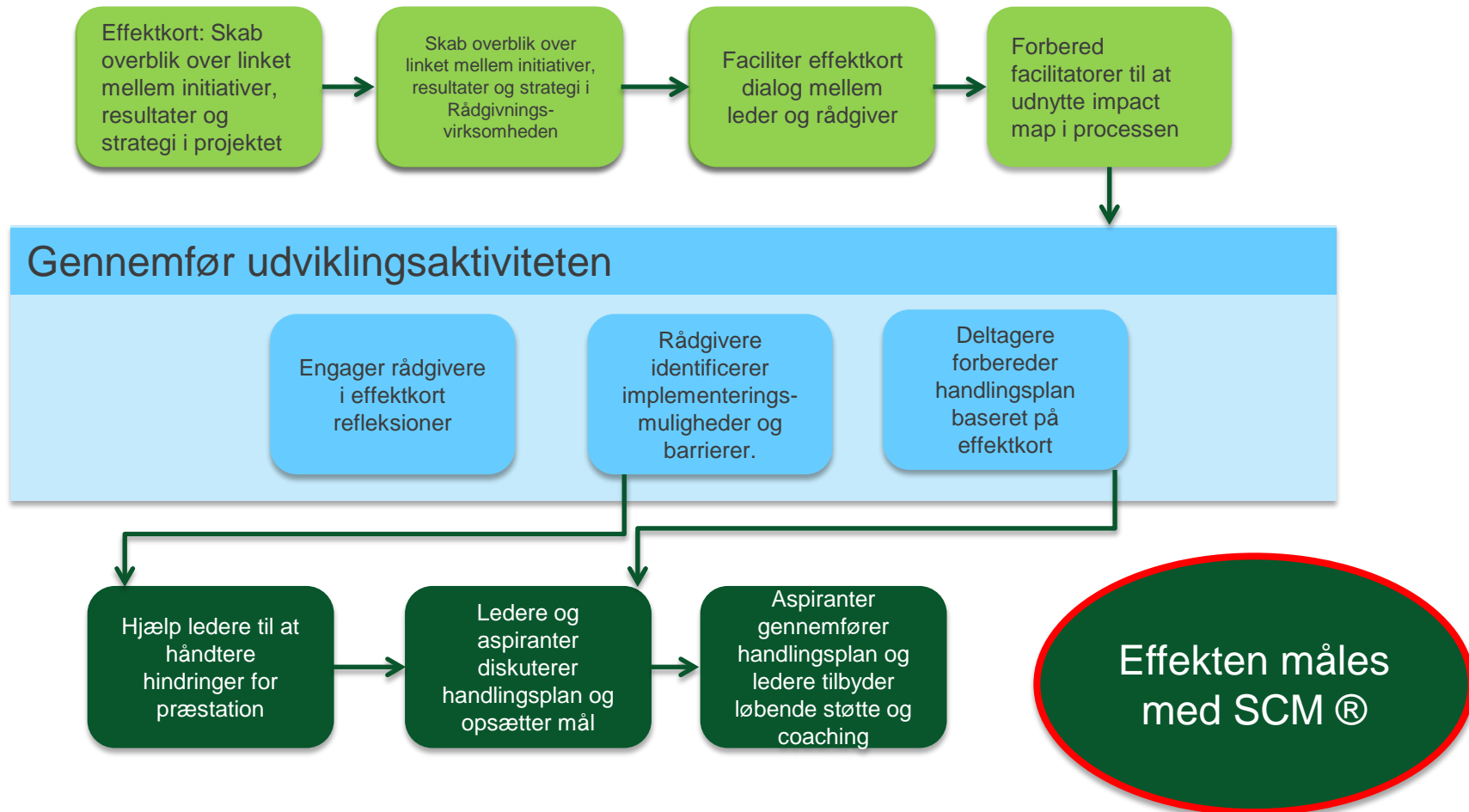
# Niveau: Medarbejder - eksempel

## Effektkort for medarbejder NN - Regnskabsaflevering

Initiativ/læringsmål	Adfærd	Resultat	Strategi
<p>Genopfriske</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrakt</li> <li>- Spørgeteknik</li> <li>- Aktiv lytning</li> </ul> <p>Aftale "regler" for supervision/ kollegial vejledning</p> <p>Produktkendskab</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikostyring</li> </ul>	<p>Med regnskabet som anledning afdække kundens behov</p> <p>Give leads til kolleger</p> <p>Følge op på aftaler</p>	<p>xx leads til kolleger</p> <p>xx aftaler om ...</p> <p>xx timer solgt i fbm.</p>	<p>Xx-rådgivningsvirksomhed har som formål at fremme landmændenes indtjening, udvikling og image gennem kvalitetsbetonet og helhedsorienteret rådgivnings- og servicevirksomhed samt løse relevante opgaver for øvrige erhverv og interessegrupper</p>

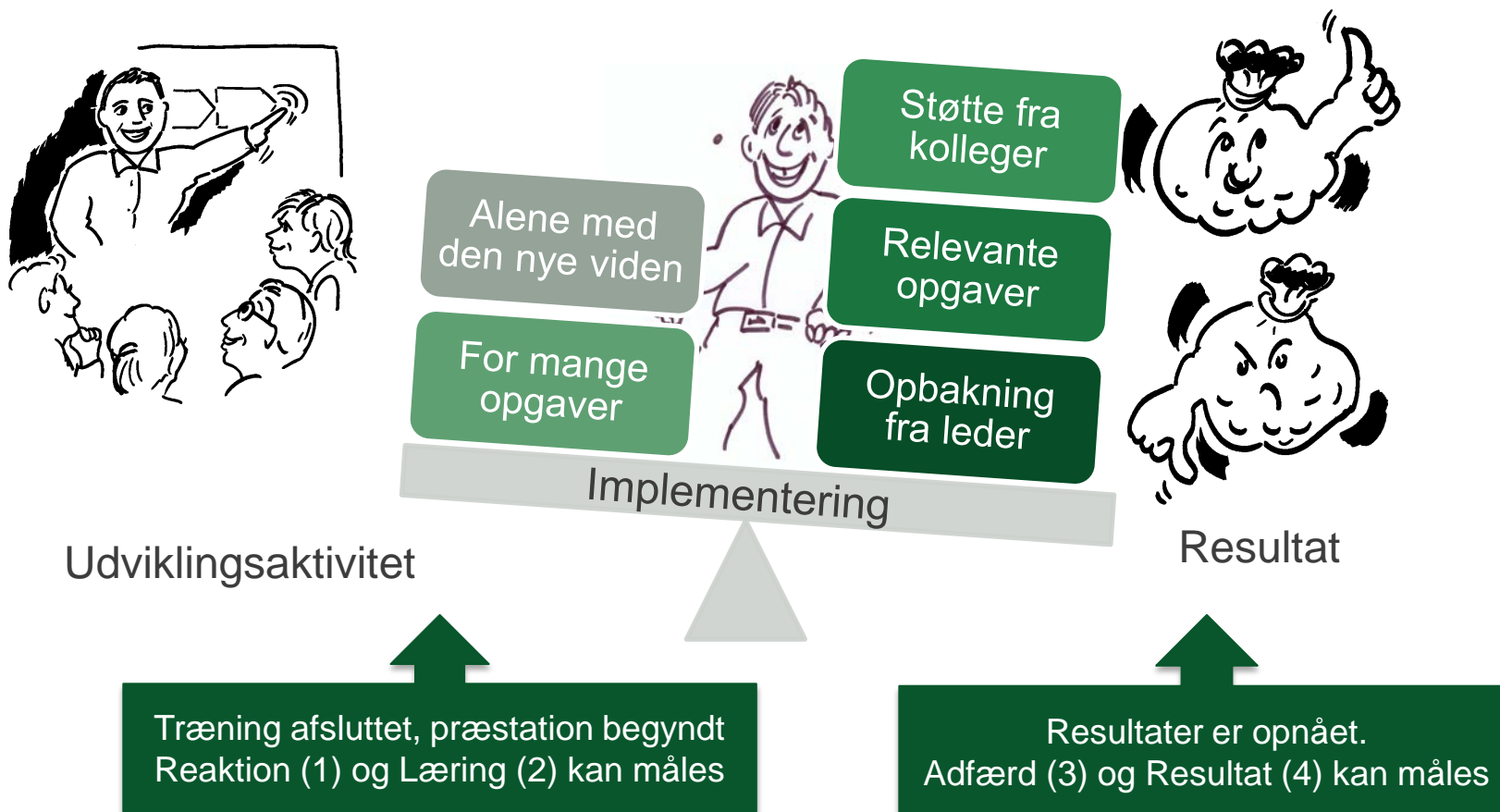


# Leder - involvering



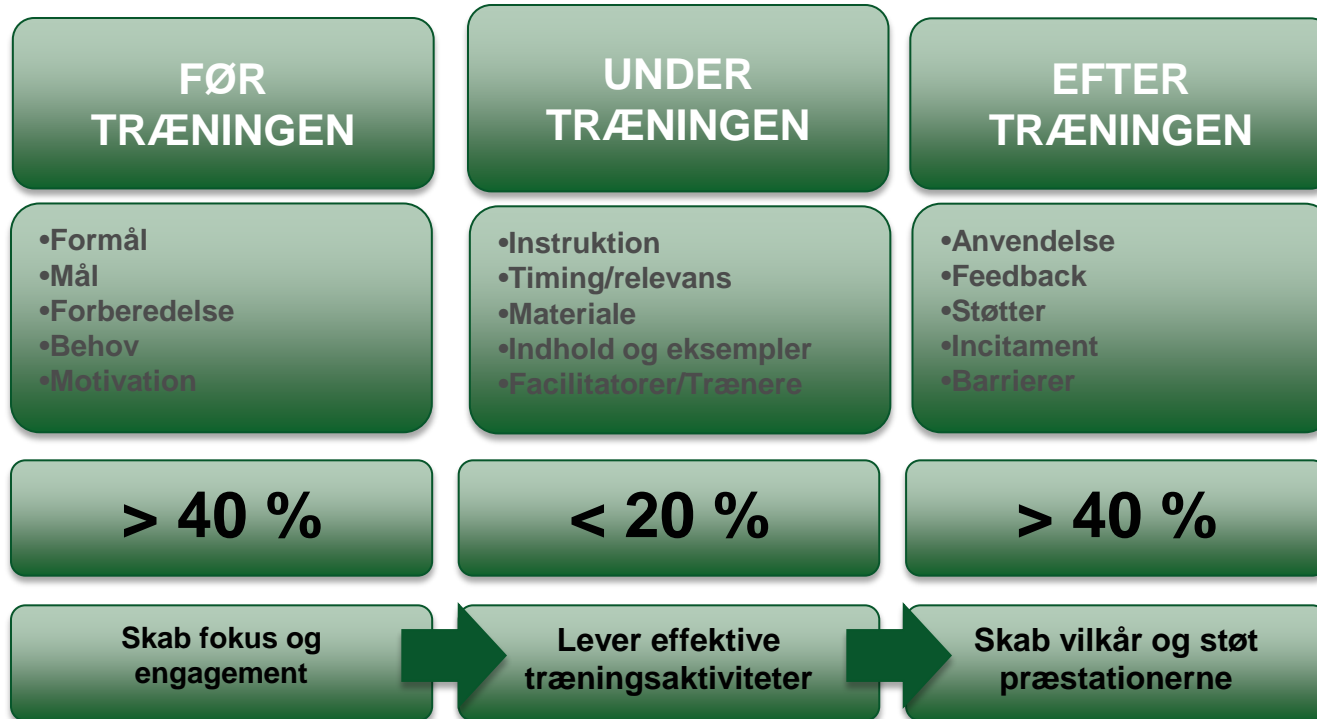
# Effekten er kontekst-afhængig

Træning/ny viden kan ikke alene skabe effekt



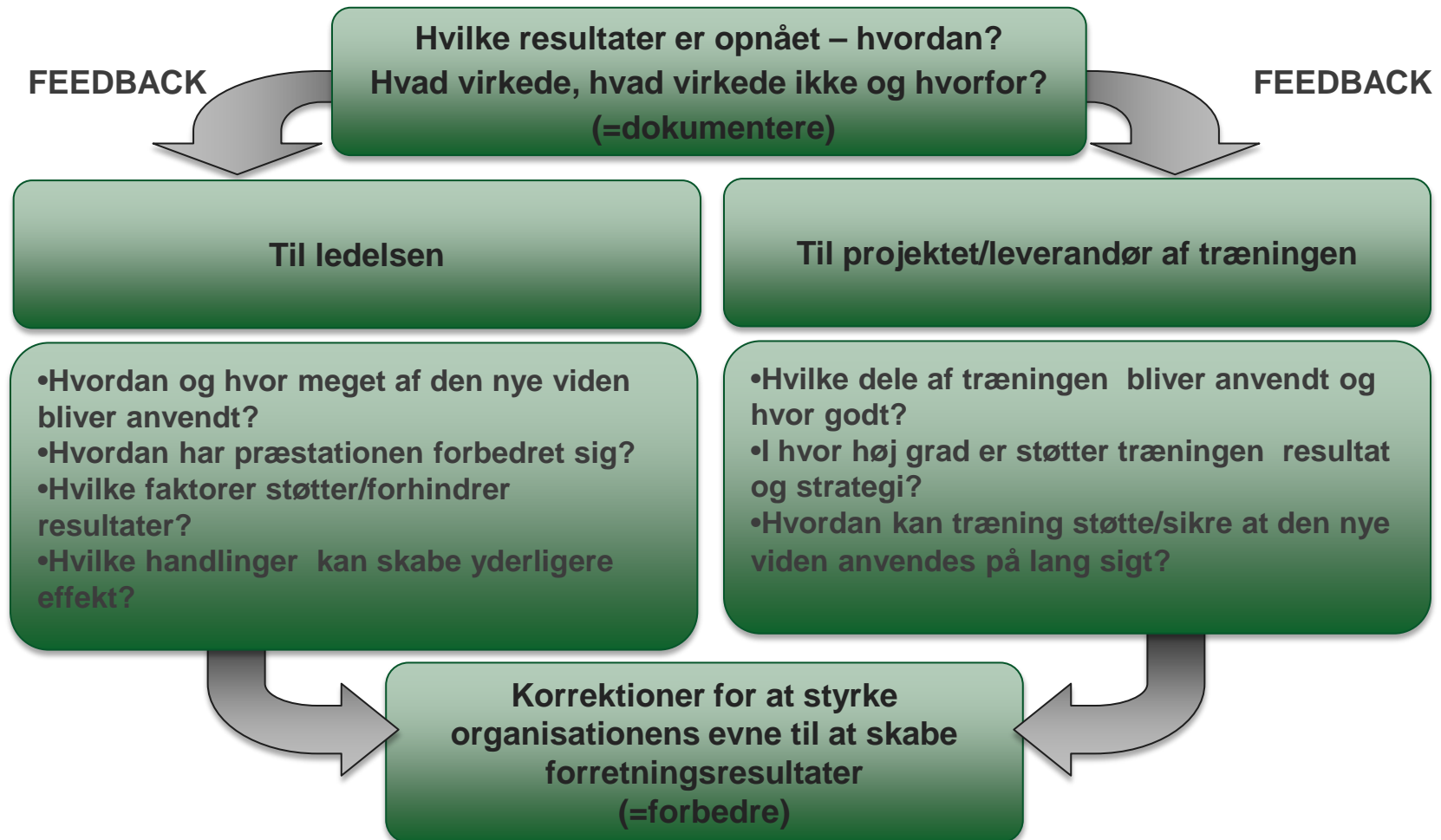
# Faktorer der påvirker effekten af træningsaktiviteter

## Evaluer hele processen!



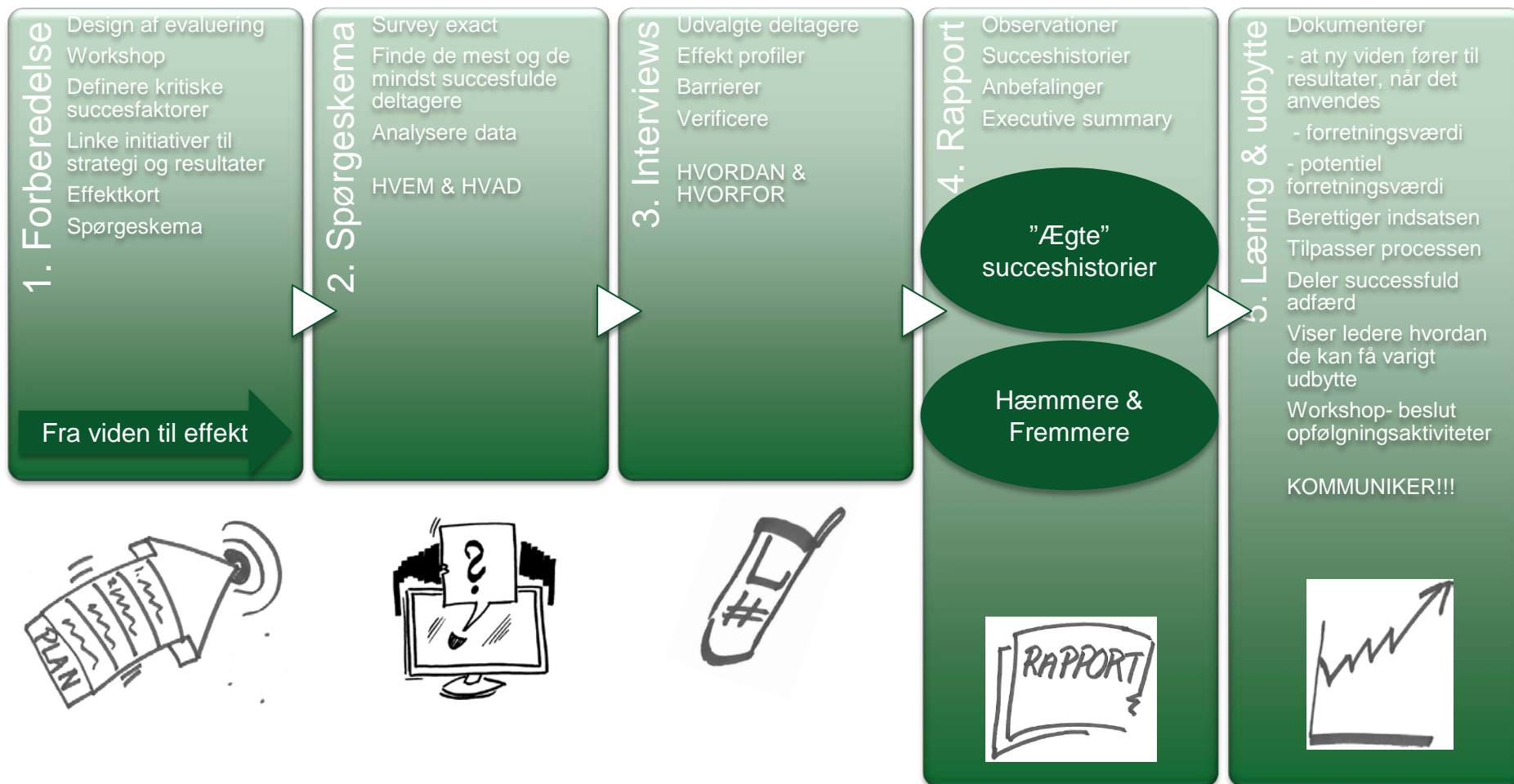
# SCM® Evaluering - Udbytte

Data til at dokumentere og forbedre effekt



# SCM® Evaluering – 5 steps

## Data til at dokumentere og forbedre effekt





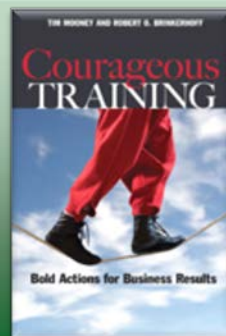
## Fortsæt her ...

Organisations  
diagnose



[www.advantageway.net](http://www.advantageway.net)

Læs mere



”Google”



High Impact Learning

”Smagsprøve”



Gennemfør demonstrationsprojekt

# Litteratur

- Robert Brinkerhoff: *Telling Training's Story*, Berrett-Koehler
- Robert Brinkerhoff & A. Apking: *High-Impact Learning*. Strategies for leveraging business results from training
- Kirkpatrick, Donald J., Kirkpatrick, James d. (2006). *Evaluating Training Programmes*. The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco