

# Trumf på rådgivningen

Kort vej til effektiv  
rådgivning

SIDE	ARTIKEL
3	Få trumfkort på hånden
4	Styr på trumferne
6	En passende forstyrrelse gav en gavnlig kursændring
8	Gruppepres skaber højere DB hos svinelandmænd
11	Landmand vejede sig til 200.000 kroner
14	Sæt trumf på fremtidens rådgivning
17	To streger under de sorte tal
19	Målet var overlevelse
22	Dynamisk strategi skaber udvikling hos erfaren landmand
25	Årets projekt 2012
28	Landmand fik vendt tankerne i bøtten

## TRUMF PÅ RÅDGIVNINGEN

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

TRYK Zeuner Grafisk

januar 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. De svarer alle det samme. Der er nogle trumfkort, man bør spille ud, hvis man vil opnå en succesfuld rådgivning:

## KONTRAKT

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

## EFFEKT

Husk at tænke mål for effekten ind i rådgivningen 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 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 ved at spørge rådgivere 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](http://landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder)

## [ GAMEMASTER ]

I ENHVER INTERAKTION mellem mennesker foregår et sprogspil med bestemte regler for samspelet. 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 frem for 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](http://landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder)

## [ EFFEKTKORT ]

'EFFEKTKORT – 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](http://landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder)





## [ DE GODE SPØRGSMAÅL ]

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 SPØRGSMAÅL**

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](http://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](http://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](http://landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder)*





Vi landmænd har brug for at blive udfordret, hvis vi skal tænke i nye baner.

deltidslandmand KNUD RAHBEK



# En passende forstyrrelse gav en gavnlig kursændring

Med hjælp fra en ung og engageret rådgiver fik Knud Rahbek tænkt godt og grundigt over sin situation. På det grundlag kunne han med overbevisning fortsætte sit liv som deltidslandmand.

tekst CLAUS QUIDING og ANNE JACOBSEN, LRØ || foto DAVID BERING

**K**nud Rahbek er deltidslandmænd, og sammen med en anden deltidslandmand dyrker de ca. 300 ha med korn, frø, raps og kartofler. Knud var i 2010 blevet i tvivl om, hvorvidt han skulle fortsætte med at være landmand, fordi jorden ikke gav et tilfredsstillende økonomisk udbytte.

På det tidspunkt var Knuds drøm at blive landmand på fuld tid, og han besluttede at stoppe op og vurdere mulighederne sammen med sine rådgivere fra Heden & Fjordens rådgivningscenter.

Med på holdet af rådgivere var en ung og nyuddannet økonom, Kristian Goul, der vidste meget lidt om landbrug og intet om kartofler, og det var Knud Rahbeks held, for det betød, at der fremkom en række spørgsmål, som gav anledning til at tænke i helt nye baner.

”Vi landmænd tænker meget traditionelt, og vi har brug for at blive udfordret, hvis vi skal tænke i nye baner,” siger Knud med et smil.

## Drømte om fuldtid

I Knuds tilfælde fik han tænkt godt og grundigt over sin samlede situation og erkendte, at han har behov for samspil med andre mennesker, herunder at han fik glæde og energi fra sit job som leder i Arla. Samtidig er det vigtigt at have tid til familien og andre ting end arbejdet. Knud indså, at et liv som fuldtidslandmand ville give mange timers arbejde, mere tid alene, dårligere økonomi og for lidt plads til familien. Og på det grundlag kunne han med overbevisning beslutte at fortsætte som deltidslandmand.

”Det gav ro at få afklaret situationen og få truffet beslutningen, for man bruger enormt meget energi på at ville noget andet, og det er jo ikke altid, at græsset er grønnere på den anden side af hegnet. Jeg lagde i stedet en ny

strategi for salg af afgrøderne med langt mindre risiko. Jeg sælger nu avlen på 3-4 fastlagte tidspunkter, og kun ca. 1/3 af avlen ’gambler’ jeg med ved at sidde og vente på det helt rigtige tidspunkt for at sælge,” fortæller han.

## Er blevet mere åben

Afklaringen er resulteret i et mål og handlingsplaner for, hvad der skal ske, samt et budget, der er målrettet til at kunne følge op på handlingerne. Nu bruger Knud budget og regnskabstal aktivt til at styre efter, og det er meget mere interessant end tidligere, hvor regnskabet nærmest var et nødvendigt onde, der beskrev fortiden, og som man ikke kan ændre på.

Ud over faglig afklaring har Knud ændret sit syn på sin egen produktion, så han nu er stolt af sin produktion og ved, at han gør det godt ud fra de strategiske beslutninger, han har truffet.

”Det har betydet, at jeg er blevet meget mere udadvendt og bruger landmandskollegerne i området mere til sparring. Jeg har fået mod og selvtillid til åben og ærlig erfaringsudveksling. Det giver rigtig meget i forhold til faglige input, og vi hjælper hinanden meget i det daglige,” understreger han. I dag stiller han sig også gerne op og fortæller om sin virksomhed for større forsamlinger. Det gjorde han ikke før, fordi han var perfektionistisk og bekymret for, hvad andre måtte mene. Det er han ikke mere, fordi han træffer mere målrettede beslutninger.

”Kristian Goul var god til at følge op. Han var engageret og nysgerrig efter, hvordan det gik efter strategiprocessen, og det var godt, for man kan let falde tilbage i sine gamle vaner,” siger Knud. Han er selv bedre til at følge op, fordi der er lavet handlingsplaner, så han ved præcis, hvad han skal følge op på og hvornår.

### rådgiver

KRISTIAN GOUL, driftsøkonomikonsulent

Heden & Fjordens rådgivningscenter

telefon: 9629 6666

kgo@hflc.dk

### projekt

Din Bundlinje NU





tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

**E**t nyt og fremadrettet samarbejde mellem to landbrugsrådgivere fra LRØ og en svinefagdyrlæge fra Porcus har resulteret i, at 10 svineproducenter har sat sig for at hæve deres dækningsbidrag.

Dyrlæge Jesper S. Olesen har sammen med sine kollegaer fra Porcus de seneste tre år kørt et projekt kaldet Fokus 35. Her var formålet at øge antallet af fravænnede grise igennem motivationsværktøjer, undervisning og brug af eksterne eksperter. Formålet var ikke nødvendigvis at nå de 35 fravænnede grise pr. årssø, men at komme tættere på, end man ellers ville være kommet uden projektet. Fokus 35 blev en succes, hvor de deltagende besætninger forbedrede sig dobbelt så meget som landsgennemsnittet på årsbasis. Nogle af deltagerne i projektet efterlyste dog indimellem svar på de økonomiske resultater af at øge antallet af fravænnede grise pr. årssø. Derfor fik Porcus ideen til at lave et projekt i samarbejde med rådgiverne fra LRØ om dækningsbidraget.

”Vi dyrlæger har jo fuld fokus på sundheden i svinebesætningerne, men kan have svært ved altid nøjagtigt at redegøre for de økonomiske fordele ved optimeringen. Derfor kontaktede vi Niels Hegelund og Carsten Kragh Paulsen fra LRØ,” forklarer dyrlæge Jesper S. Olesen om opstarten af det koncept, de i dag kalder Fokus 35 DB.

### Dyrlæge og rådgivere arbejder sammen

Fordelen ved deres rådgiverteam er, at de kan angribe fra tre vinkler. Niels Hegelund har den praktisk økonomiske tilgang til svineproduktion, Jesper S. Olesen den sundhedsmæssige synsvinkel og Carsten Kragh Paulsen, der er rådgivningschef i virksomhedsøkonomi, kommer med det økonomisk strategiske overblik. Tilsammen er de det perfekte team for en landmand, der vil forbedre sin økonomi.

”Det er tværfaglighed og samarbejde på tværs af faggrupper, der virkelig rykker noget. Landmanden er jo ofte mellemlid mellem rådgivere og dyrlæge og får ofte stukket en seddel i hånden, som han skal levere videre uden yderligere forklaring. Her får han i stedet oplevelsen af, at et tæt samarbejde mellem rådgiver og dyrlæge giver et effektfuldt resultat i form af flere penge på bundlinjen,” forklarer Niels Hegelund.

Selve formen på det, som de tre kalder effektskabende rådgivning, er en ERFA-gruppe med 10 landmænd. Udgangspunktet for arbejdet er landmændenes DB Tjek, der udarbejdes to gange årligt.

### Nysgerrige landmænd med store ører

De 10 landmænd har mødtes en gang, hvor hver enkelt landmand præsenterede sin bedrift og fortalte om fremtidige udviklingsområder.

”Der var en utrolig god stemning på det første møde. Landmændene var både indstillet på at fortælle, lytte, >>



”Det er en klar fordel, at der både er en dyrlæge, en svinerådgiver og en driftsøkonom ind over, de supplerer hinanden rigtig godt,” fortæller landmand Lars Hansen, der her tjekker produktionstallene sammen med dyrlæge Jesper S. Olesen, Porcus.



# Gruppepres skaber højere DB hos svinelandmænd



## Fakta om Fokus DB

DB for sohold 30 kgs varierer 4.900 kr.

fra den bedste til den dårligste

DB for sohold 7 kgs varierer 2.900 kr.

fra den bedste til den dårligste

To møder årligt umiddelbart efter DB Tjek er lavet

Tre-årigt projekt





*"Vi forsøger at skabe både en konkurrencesituation og et sammenhold i gruppen," fortæller svinekonsulent Niels Hegelund, LRØ.*

>> spørge og give gode råd videre til kollegerne. Der blev skabt en god fortrolighed og dermed et godt fundament for, at de 10 landmænd kan rykke sig i en positiv retning. Hver enkelt har fået udleveret et ark, hvor de skulle nedfælde en handlingsplan for tre fokusområder. Kendetegnende for landmændene er, at de alle gerne vil et spadestik dybere i udviklingen af deres bedrift både økonomisk og i produktionen," pointerer Jesper S. Olesen.

### DB Tjek på et højere niveau

En af de landmænd, der deltager i ERFA-gruppen er Lars Hansen fra Dømmestrup på Fyn.

"Jeg var ikke i tvivl om, at jeg ville deltage, da jeg første gang hørte om projektet. Jeg har to gange før fået lavet DB Tjek – uden at det dog førte til noget konkret. Derfor havde jeg egentlig besluttet aldrig igen at bruge så mange midler på DB Tjek, når det nu ikke førte til nogen ændring. Min interesse blev dog vækket igen, når man blev sat sammen efter udarbejdelsen og på den måde forpligtede sig til at lave en handlingsplan – og endnu bedre at skulle mødes igen for yderligere opfølgning. Derfor er dette set-up rigtig godt, da der i gruppen automatisk opstår et pres i forhold til, at vi hver især får ført vores handlingsplaner ud i livet. Det er en klar fordel, at der både er en dyrlæge, en svinerådgiver og en driftsøkonom ind over, de supplerer hinanden rigtig godt," understreger Lars Hansen, der regner med at kunne forbedre sine resultater i forhold til dødelighed i farestalden, foderomkostninger og avlsomkostninger via deltagelsen i projektet.

### Intern konkurrence skaber resultater

På møderne bliver resultaterne fra hver enkelt bedrifts DB Tjek delt ud til deltagerne, så alle kan se tallene og måle sig med hinanden.

"Vi forsøger at skabe såvel en konkurrencesituation som et sammenhold i gruppen, så man på den måde både bliver hjulpet og presset af de andre landmænd. Det, at kunne måle sine tal med de andre i gruppen, skulle gerne skabe motivation til at agere og skabe forandring med det fokus at forbedre sine egne resultater. De gode historier fra de andre skal motivere, og så oplever vi også, at de ofte lytter bedre efter, når det er en anden landmand, der fortæller om sine positive erfaringer," fortæller Niels Hegelund.

### Alle skal op blandt de 10 % bedste

Der er planlagt to møder om året de næste tre år i direkte forlængelse af DB Tjek. Desuden vil de tre rådgivere følge op på den enkelte landmand via mail og telefon for på den måde at kunne støtte landmanden i arbejdet med at opfylde handlingsplanerne. Målet er, at landmændene har omsat deres handlingsplaner til handling mellem møderne, så der kan laves nye planer og måles på effekten af de gennemførte initiativer. De handlingsplaner og resultater, de arbejder med i erfa-gruppen, vil landmændene ligeledes kunne bruge som dokumentation over for banken.

"Vi har et usagt mål om at bringe den samlede gruppe op blandt de 10 % bedste svineproducenter, når der måles alene på dækningsbidraget," påpeger Niels Hegelund.

#### rådgiver

NIELS HEGELUND, svinekonsulent

LRØ

telefon: 7658 7552 / 4045 0675

nih@lro.dk

JESPER S. OLESEN, dyrlæge

Porcus

telefon: 4079 2800

jesper@porcus.dk

projekt

Fokus 35 DB



# Landmand vejede sig til 200.000 kroner

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

*Svinerådgiver Knud-Erik Nielsen, LandboNord, og svineproducent Lars Jensen har samme arbejdsdeling, hver gang de hjælpes ad med ugens udvejning.*

**S**lagtesvineproducent Lars Jensen har de seneste 8 måneder tjent op mod 30 kr. ekstra pr. gris ved at finde sin gamle vægt frem og bruge den til udvejning ved levering. Men der skulle en del overtalelse til, inden han sprang med på projektet fra LandboNord om at udveje grisene.

"Jeg hadede at veje grise, det var i min verden helt umuligt, tidskrævende og noget værre bøvl. Derfor var jeg meget afvisende, da jeg første gang hørte om projektet. Men Knud-Erik Nielsen var vedholdende, og han tilbød at deltage hver gang, der skulle udvejes, så jeg ikke stod alene med det," fortæller Lars Jensen, der selv passer gården ved Hals. Her producerer han 10.000 slagtesvin om året og dyrker ca. 275 ha.

## Alle har brug for en præcis leveringsstrategi

LandboNord står bag projektet omkring udvejning, og her er svinerådgiverne Merete Lehmann Andersen og Knud-Erik Nielsen forundret over, at så mange landmænd undervurderer værdien i at have den rigtige leveringsstrategi.

"Der er mange faktorer, der spiller ind i forbindelse med en optimal levering til slagteriet. Derfor burde alle landmænd have en klar strategi for deres levering. Der skal tages hensyn til antal grise, antal opsamlingssteder, leveringstidspunkt og selvfølgelig være fokus på vægten, som det er lykkedes os at få Lars Jensen til at fokusere på. Vi har regnet på effekten af, at Lars nu er begyndt at

udveje grisene, og det viser, at han på den sidste kvartalsrapport har fået 30 kr. mere pr. gris, det vil i løbet af et år betyde over 200.000 kroner ekstra i indtægt til Lars," fortæller Merete Lehmann Andersen.

Hun tilføjer, at tiltaget er en sikker gevinst for landmanden, og hendes vurdering er, at 80 % af alle slagtesvineproducenter kan opnå en betragtelig gevinst ved at veje grisene. Særligt de producenter, der producerer Englandsgrise, kan tjene mange penge ved at være præcise på vægten.

## Rådgiver hjælper i stalden

På gården i Nr. Rottrup ved Hals er svinerådgiver Knud-Erik Nielsen netop ankommet for at hjælpe Lars Jensen med denne uges udvejning, hvor 480 grise skal af sted. Lars Jensen ser i dag langt mere positivt på udvejning, end før han gik i gang i januar måned.

"Jeg må jo erkende, at de ting, som afholdt mig fra at udveje grisene før, ikke holder vand. Det tager Knud-Erik og mig ca. 1½ time hver anden uge at udpege de grise, der skal af sted til slagteriet, og 80 % af dem holder sig i dag inden for basisvægten. Jeg vidste godt, at jeg ikke var specielt god til at spotte grisenes vægt, og derfor havde jeg alt for mange grise, der var for store, når de blev sendt af sted, det viste min E-kontrol også tydeligt. Jeg skulle have mere nøjagtighed ind i udvælgelsen af dem. Så jeg er ganske godt tilfreds med denne ordning, som jeg vil fortsætte med længe endnu," understreger Lars Jensen. >>



## Fakta om projektet

LandboNord tilbyder hjælp til udvejning af slagtesvin

LandboNord sender en medarbejder med ud i stalden for at hjælpe med udvejningen. LandboNord udarbejder en individuel leveringsstrategi for hver enkelt landmand. Vægtspredning kan reduceres fra 8,8 kg til 4,8 kg ved brug af vægt til udvejning.

>> Knud-Erik Nielsen har med sine 35 års erfaring udviklet et godt blik for at kunne vurdere grisens vægt, og det kommer nu Lars Jensen til gode.

”Mange er forskrækkede over at skulle i gang med at veje, men det handler blot om at få det sat i system. Her hos Lars vejer vi måske kun to ud af ti grise, resten kan vi vurdere med øjnene. Det er ikke den store investering, der skal til for at komme i gang, de fleste steder står der en vægt i et hjørne som her hos Lars, hvor den var rustet godt og grundig sammen. Det krævede en del WD 40 den første gang, men nu lugter den da igen af gris,” siger Knud-Erik Nielsen.

### Gevinsten motiverer

Lars Jensen er overrasket over, hvor nemt det har været for ham at finde så mange penge på bundlinjen.

”Det var jo penge, der lå lige foran mig på staldgulvet, som jeg i dag bare samler op. Selvfølgelig kræver det en arbejdsindsats, og man skal være to til det, men gevinsten ved indsatsen er fin. De 30 kr. ekstra pr. gris er jo en god motivation for mig,” siger han, inden Knud-Erik og Lars finder spraydåserne frem og går i gang med den første gruppe grise i stalden. Det foregår på samme måde hver gang. Lars sender grisene ud på gangen, Knud-Erik står ved vægten, og Lars følger grisene ind i vægten, hvorefter Knud-Erik mærker dem. De fleste kan de spotte med øjnene, så i gennemsnit vejes fem grise pr. sti. Sådan går det de næste 1½ times tid, inden de har fundet 480 grise med perfekt vægt, som kan hentes i løbet af de næste par dage.

### rådgivere

MERETE LEHMANN ANDERSEN,  
HR-rådgiver, svinerådgiver  
LandboNord  
telefon: 9624 1884 / 2010 6194  
mla@landbonord.dk  
KNUD-ERIK NIELSEN, svinerådgiver  
LandboNord  
ken@landbonord.dk  
telefon: 9624 1890 / 4095 4495

### projekt

Løft Bundlinjen  
Udvejning af slagtesvin





SÅDAN OPSTOD IDEEN

## *Det gode spørgsmål*

Ideen til hjælp til udvejning af slagtesvin blev udtænkt af rådgiverne i LandboNord i projektet 'Løft Bundlinjen' på et møde mellem rådgivere i LandboNord og en projektmedarbejder på Videncentret for Landbrug. Ideen opstod, fordi alle var enige om, at der var penge at hente ved udvejning, men alligevel var det svært at finde landmænd, som ville begynde at veje deres grise ud. Da der blev spurgt ind til, hvad der stod i vejen for, at det kom til at ske, nåede man frem til, at hurdlen var selve det 'fysiske' med at udveje. Så var det jo nærliggende at tilbyde hjælp til processen, som derved skaber forretning både hos landmanden og for LandboNord. LandboNord tilbyder simpelthen landmanden hjælp til at overkomme hurdlen med at udveje svin ved at tilbyde hjælp til selve udvejningsprocessen.

### Lars Jensens regnestykke

Antal grise til slagteriet: 10.000 om året

30 kr. ekstra pr. gris ved sidste kvartalsrapport

Udgift til LandboNord for rådgivning: 2 kr. pr. gris

I alt overskud: 28 kr. pr. gris = ca. 200.000 kr. om året

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

**G**ennem et år har projektleder Eva Gleerup og hendes kolleger på Videncentret For Landbrug arbejdet sammen med rådgivere i DLBR på at løse problematikken i forhold til at få landmændene til at følge de råd, de får fra deres rådgivere, og måle effekten af dem. Det har resulteret i konkrete redskaber og guidelines til landbrugsrådgiverne.

"Vi har fundet en måde til at strukturere rådgivningsprocessen på og skabt nogle redskaber, så både landmand og rådgiver kan skabe og måle effekten af rådgivningsprocessen. Rådgivning af landmænd kan sammenlignes med at skulle tabe sig eller holde op med at ryge. Hvis motivationen ikke kommer indefra, så lykkes det ikke. Mange rådgivere er ikke bevidste om, at selve det at rådgive er en faglig disciplin som at være faglig på f.eks. svineproduktion. Den faglige viden er intet værd, hvis ikke den bliver formidlet på en forståelig måde, og det er det, vi nu kan hjælpe de 3.000 landbrugsrådgivere med. Kort sagt skal vi hjælpe rådgiverne til i fremtiden at gøre det, vi ved virker og har effekt," fortæller Eva Gleerup.

Projektet hedder 'Effekt og Proces' og er et delprojekt under paraplyen 'Løft bundlinjen'. Projekterne er udløbere af krisen i 2008. Dengang blev det hurtigt tydeligt for enhver, at der skulle fokuseres på indtjeningen i produktionen ude hos landmanden. Det gav DLBR mulighed for at sætte fokus på værdien af rådgivningen.

### Opskrift på god rådgivning

"Vi har kigget på, hvordan vi kunne måle resultatet af rådgivningen, og hvordan vi sætter landmanden i stand til at modtage rådene. Vi har derfor udarbejdet nogle håndgribelige redskaber til at skabe den bedste rådgivning. Mange rådgivere har altid gjort det godt og rigtigt, og ved at bevidstgøre dem om, hvorfor det fungerer, så kan de blive endnu bedre, og der vil blive større chance for, at deres rådgivning lykkes. Samtidig vil det gøre dem bevidste om, hvor deres kompetencer ikke rækker, og hvor de med fordel kan udvikle sig. Vi har udformet seks trumfkort, der kan hjælpe rådgiverne til at italesætte og måle effekten af deres rådgivning. Hvis de seks elementer, der indgår i vores værktøj, anvendes igennem et givent rådgivningsforløb, så garanterer vi, at rådgivningsforløbet skaber effekt," fastslår Eva Gleerup.

Trumfkortene virker faktisk i alle sammenhænge, hvor mennesker skal samarbejde, fx også i projekterne i samarbejdet mellem Videncentret og DLBR.

### Spørg og bliv klogere

Nogle af de nye elementer, som landbrugsrådgiverne skal til at træne, er bl.a. at kunne stille de rigtige spørgsmål og være Gamemaster i rådgivningsforløbet. I takt med at

landmændene bliver fagligt dygtigere, er der ifølge Eva Gleerup brug for, at landmanden bliver udfordret og har en sparringspartner i rådgiveren, som han kan spille bold op ad.

"Rådgiverne skal hjælpe landmanden med at holde de mange bolde i luften i forhold til medarbejdere, prioritering af indsatsområder, faglige prioriteringer, investeringer og strukturer i virksomheden. Jeg er sikker på, at vi fremover vil opleve, at rådgiverne bliver mere bevidste om deres rådgivning, og effekten vil blive mere tydelig for begge parter. Disse elementer kan bruges generelt i alle rådgivningsforløb, men vi har selvfølgelig funderet det i det landbrugsfaglige," siger Eva Gleerup, og tilføjer:

"Vi har fundet vores viden om, hvad der virker i rådgivningen ved at spørge rådgivere og landmænd om, hvad de oplever, der skaber værdi i rådgivningen. Deres ord er blevet til trumfkortene. Der er dog nogle ord, de har nævnt, som det er svært umiddelbart at omsætte til handling. For eksempel 'God kemi', 'Empati', 'En coachende tilgang' og at 'Gå ved siden af, frem for at komme som eksperten der ved alt'. Hvordan 'gør' man det? Omsat til noget som man kan træne sig i, og som langt hen af vejen vil føre til, at man for eksempel opfattes som empatisk m.v., så har vi valgt trumfkortene 'Gamemaster' og 'De gode spørgsmål.' Det handler om at kombinere de hårde fakta med bløde værdier, og her er en anerkendt videnskab som systemteori blevet bragt i spil," pointerer Eva Gleerup.

### Landmænd med i processen

Konsulenterne har også indsamlet viden ved at screene alt, hvad der ligger i forvejen, som fx 'Dit kvægbrug – dine mål', 'Forpligtende rådgivning' og 'Dit markbrug mod nye mål'. De projekter er blevet analyseret for at se, om de stadig er relevante her i 2013.

"Vi har konstateret, at viden fra de tidligere projekter stadig 'holder' og kan bruges i rådgivningen, men at der samtidig manglede noget, som vi så har tilført. Vi har også undersøgt den rådgivning, der fungerer, altså Best Practice, blandt andet gennem en effektgruppe og en brugergruppe," forklarer Eva Gleerup.

Effektgruppen har bestået af lokale kampagneledere. Brugergruppen bestod af landmænd og deres rådgivere for på den måde at få kunden med i processen. De produkter, som nu stilles til rådighed for alle landets landbrugsrådgivere, bliver et magasin med gode historier om Best Practice i rådgivningen og de seks trumfkort, som rådgiverne kan bruge som guideline. Samtidig samles alle indsamlede informationer og bagvedliggende teorier på en hjemmeside. Her bliver det også muligt at vurdere sig selv i forhold til, hvor godt man mestrer trumfkortene, og finde kompetenceudvikling, der kan understøtte én i at komme til at mestre hele spillet.



# Sæt **trumpf** på fremtidens rådgivning

”

Vi vil fremover opleve, at rådgiverne bliver mere bevidste om deres rådgivning, og effekten vil blive mere tydelig for begge parter.

udviklingskonsulent EVA GLEERUP

**projektleder**

EVA GLEERUP, udviklingskonsulent

Videncentret for Landbrug

telefon: 8740 5229 / 2138 5528

evg@vfl.dk

vfl.dk

**projekt**

Løft Bundlinjen

Effekt og Proces





projektmanager SØREN GREVE GLESEN



Back in Black passer perfekt ind i DLBR, da det er et long-term relationship, vi opbygger med landmændene. Det er ikke en kvikhandel, men et langt sejt træk, hvor vi sammen får gjort det rigtige i driften.



# To streger under de sorte tal

Med projektet Back in Black går rådgivere hos Sønderjysk Landboforening benhårdt efter at få vendt landmændenes røde tal til sorte.

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

**60** landbrug er for øjeblikket i fuld gang med at forbedre deres tal på bundlinjen i projektet Back in Black hos Sønderjysk Landboforening. Næsten 50 assistenter og rådgivere er involveret i kampen for at vende landmændenes underskud til overskud. Projektmanager hos Sønderjysk Landboforening Søren Greve Olesen er ikke bleg for at kalde projektet for Danmarks bedste rådgivningstilbud.

”Vi kunne mærke en efterspørgsel i markedet og fra banker om langt mere fokus på bundlinjen. Derfor søsatte vi Back in Black, hvor vi benhårdt går efter at få vendt de røde tal til sorte,” siger Søren Greve Olesen.

Han har hentet inspiration fra projektet 'Din Bundlinje NU', hvor han sad med i en inspirationsgruppe. Desuden deltog de i 'Bundlinjematchen', og erfaringerne derfra gav ham inspiration til at bruge projektet lokalt.

## Dokumenteret effekt

Sønderjysk Landboforening vandt den første bundlinjematch på landsplan og kom op at ride på en succes; det gav gejst til at lave deres egen 'Sønderjyske Bundlinjematch'.

”Den gav os en masse synlighed, da folk fulgte med i konkurrencen. Fejringen af vinderen gjorde vi meget ud af. Der var champagne til landmanden og fejring på centeret med alle vores kollegaer. 'Bundlinjematchen' var forløberen for Back in Black, som vi startede med at udbyde i februar 2012. Jeg har arbejdet meget målrettet og været dedikeret til dette projekt, og det kombineret med, at direktøren og cheferne i huset har bakket op og givet lov til at forfine produktet, har betydet, at vi i dag står med et rigtig godt produkt. Vi føler i huset, at vi har et unikt produkt, som ingen andre har på hylderne, og det gode ved det er, at vi

tjener penge både til huset her og til landmanden. Der er dokumenteret effekt af rådgivningen,” understreger Søren Greve Olesen.

## Det bedste kom med

Deltagelsen i DLBR's 'Din bundlinje NU' i 2010 gav Søren Greve Olesen en del input, som senere er blevet brugt i det nuværende koncept.

”Dengang sendte vi to konsulenter ud til landmanden for at kigge på forbedringer og finde et forbedringspotentiale. Udfordringen dér var, at landmanden ikke fik lagt en plan for opfølgning. Vi slap opgaven lidt for tidligt. Landmanden sammensætter selv sit team i Back in Black typisk på tre rådgivere, så der kan komme kendte eller nye ansigter ud på bedriften,” forklarer Søren Greve Olesen. Han mener, at 'Din bundlinje NU' var for billigt et produkt, da der ikke var afsat tid til opfølgning – det var ifølge Søren Greve Olesen, lidt for hurtig ind og hurtig ud.

”Det har vi lavet om nu. Landmanden betaler gerne for den rigtige rådgivning, når han som her ser en klokkeklar effekt,” understreger han.

## Alt bliver målt

Når en landmand melder sig til projektet skal han regne med, at få tilført struktureret optimering, da teamet rykker ind og sætter fuld fokus på måling af resultaterne.

”Vi kigger på det faglige potentiale. Kvæg, svin og planter gennemgås af fagkonsulenten, men vi kigger ikke på benchmarking, det er ikke interessant her og nu. Derimod fokuseres på den enkelte bedrift og det enkelte område. Hver gang et tiltag lykkes, så måler vi på effekten af det og synliggør gevinsten. Vi konsulenter kan nu klart måle, hvad

>>







*"Med Back in Black er der dokumenteret effekt af rådgivningen," fastslår Søren Greve Olesen.*

>> vi har bidraget med på bundlinjen hos den enkelte landmand, det er motiverende og en stor tilfredsstillelse," fortæller han, og fortsætter: "Hvis vi ikke kan sætte kroner og øre på, hvad vores forslag koster, så virker det ikke. Vi skal vide, hvad det f.eks. koster at skifte en medarbejder ud. Alt skal kunne måles, ellers er det ikke et element i Back in Black."

### Har indledt et langvarigt forhold

Rådgivere og ansatte hos Sønderjysk Landboforening har da også taget projektet til sig på tværs af alle afdelinger i huset, men målet har ikke været at arbejde tværfagligt.

"Vores mål har været at skabe resultater, at det så i denne sammenhæng sker bedst ved at arbejde på tværs af afdelingerne, er en ekstra gevinst. Det tværfaglige her i huset har fået et løft, og vi har løst et problem i fællesskab, da vi er afhængige af hinanden for at kunne løse problemet. Back in Black passer perfekt ind i DLBR, da det er et long-term relationship, vi opbygger med landmændene. Det er ikke en kvikhandel, men et langt sejt træk, hvor vi sammen får gjort det rigtige i driften," fastslår han.

### Betragtelige gevinster

Rent praktisk foregår det sådan, at SLF sender et team af rådgivere ud til landmanden. De går en tur gennem stalde og ender i stuehuset, hvor de giver et bud på, hvad udfordringen er på den givne bedrift. Alle har deres bud, og der kommer tværfagligheden ind.

"Vi sætter os nogle mål, udarbejder en handlingsplan og følger op. For eksempel arbejder vi grundigt med budgetkontrollen, som går fra mig videre til fagkonsulenten tilbage igen og videre til banken. Det er en stor fordel at have med i banken for landmanden, så de kan se, at vi ta-

ger action på tingene, og de kan nemt gennemskue forbedringerne. Landmændene selv bliver også overrasket over effekten, og det potentiale vi kan vise dem. Oftest er det små ting, der nogle gange skal ændres for at kunne opnå en betragtelig gevinst. De indsatsområder, vi prioriterer, er landmandens beslutning. Vi synliggør på denne måde vores værdi og viser dem tydeligt, at vi tjener penge til dem. Som f.eks. når dødelighed er gået fra 12 % til 9 %, det er en konkret gevinst, der er til at få øje på og måle effekten af," siger Søren Greve Olesen.

### Banken vild med projektet

I Sydbank er landbrugsrådgiver Ulla Arnum glad for Sønderjysk Landboforenings projekt, som har hjulpet nogle af hendes kunder.

"En af de positive effekter af sådan en proces er den store motivation, landmændene møder op med. Det er rigtig godt, at der rykker et hold ind, som kan kigge hele bedriften efter i sømmene og få nytænkning ind på gården. De får øje på potentialet og kan øge indtjeningen. En vigtig pointe ved denne form for rådgivning er, at løsningen findes i effektivisering og ikke ved bare at bygge nyt og større, som kan være svært at finansiere. Jeg oplever, at der er rigtig god opfølgning på de projekter, og det er både talmateriale og beskrivelser til os fra fagkonsulenterne. De får landmanden til at tænke anderledes," fortæller Ulla Arnum.

#### rådgiver

SØREN GREVE OLESEN var projektmanager i SLF, da artiklen blev skrevet. Nu er han leder i Syddansk Kvæg  
telefon: 7320 2600  
sgo@sd-k.dk

#### kontakt vedr. projektet

MORTEN DAHL THOMSEN  
Sønderjysk Landboforening  
telefon: 7320 2691 / 2028 0511  
mdt@slf.dk

#### projekt

Back in Black



# Målet var overlevelse

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING



*På Gammelgård kører svineproduktionen, som den skal, og markerne er ikke længere lejet ud. Sammen med virksomhedsrådgiver Kjeld Askjær, Jysk Landbrugsrådgivning, har svineproducent Bo Stensgård fået vendt den kritiske udvikling.*

**S**vineproducent Bo Stensgård gennemgik et generationsskifte på det værst tænkelige tidspunkt i 2006-07, og det kunne mærkes på økonomien, især i år 2009. Her var overvejelserne oppe, om han skulle afhænde slægtsgården gennem fire generationer. Vendepunktet kom dog, da Bo blandt andet ved et rådgiverskifte fik vendt udviklingen. Den nye rådgiver på gården var virksomhedsrådgiver Kjeld Askjær fra Jysk Landbrugsrådgivning

”Vi var i gang med at gennemføre generationsskifte i 2006-07, og herefter satte krisen for alvor ind, jordpriserne faldt, og vores egenkapital forsvandt. Vi havde alle mulighederne oppe til overvejelse, og det var virkelig svært, da det jo er min slægtsgård. En af grundene til, at jeg var nået derud, var, at jeg manglede opbakning. En at sparre med rent fagligt, og det fik jeg, da Kjeld kom ind i billedet. Det, at få et ærligt svar, når jeg spurgte, var

vigtigt, og så kunne han indgive mig tro på, at det kunne lade sig gøre, også selvom vi ikke selv troede på, at det kunne lykkes. Jeg følte det som en mentor-ordning, og jeg kunne ringe ham op når som helst,” fortæller Bo Stensgård om starten på samarbejdet med Kjeld Askjær.

## Hård og kynisk proces

Virksomhedsrådgiver Kjeld Askjær er selv en erfaren svineproducent, men en trafikulykke sendte ham i 2004 ind på en anden sti, nemlig som rådgiver hos Jysk Landbrugsrådgivning.

”Det er hårdt og kynisk at skulle lave sådan en Turnaround, som Bo har lavet, men det handlede jo om overlevelse. Som rådgiver skal man turde gå tæt på – og med empati sige de ting, der er nødvendige. I dette tilfælde har det været afgørende, at Bo har gjort, som vi har aftalt. Han handlede, og det giver effekt,” siger Kjeld Askjær.

>>

## Fakta om Gammelgård

Svinegård med produktion af torvegrise (30 kg) og slagtesvin

Bedriftens størrelse er ca. 750 årssøer, 9.500 slagtesvin,

14.000 30 kg og ca. 350 hektar jordbrug

Besætningens sundhedsstatus er rød SPF + mycoplastma

>> Han startede processen med at lave en dynamisk strategi. Den dynamiske strategi startede med en god forventningsafstemning og endte ud i en Gameplan, hvor første opgave var at finde de lavthængende frugter.

De første hurtige gevinster blev hentet på markbruget og på maskiner. Markbruget havde ikke kørt optimalt i en længere periode, og da hans markmand sagde op, blev det straks lejet ud. Også i stalden var der begyndt at komme store problemer, så i løbet af tre måneder udskiftede han alle medhjælperne, for spørgsmålet var, om det var sygdom i besætningen eller medarbejderne, der var skyld i de dårlige produktionstal.

"Vores dyrlæge Pia Conradsen satte spørgsmål ved de ansattes evner og engagement i produktionen, og efter flere knap så heldige episoder i sobesætningen var vi overbevist om, at driftslederen ikke var den rette. Det satte en lavine i gang med medarbejdere, der selv rejste, eller vi måtte fyre, og herefter kunne vi starte på ny med nyt mandskab," fortæller Bo Stensgård. I samme ombæring blev lønudgifter gået igennem med en tættekam.

### 500.000 kr. for meget i løn

"I starten af processen fik vi økonomien kigget grundigt efter, og det viste, at vi kun tjente 5.000 kr. om måneden, vel at mærke før der skulle betales renter og afdrag. Medarbejderne fik deres løn, men resten så ikke godt ud. Kjeld skitserede for mig, hvordan vores lønudgifter lå, og det viste sig, at de var alt for store, vi lå ½ million kr. over andre af vores størrelse. Så det blev tilpasset, og vi ansatte to nye fodermestre og to elever," fortæller Bo Stensgård. Med de hurtige resultater blev banken også nemmere at tale med, og Bos bankrådgiver har været helt tæt på processen og har fulgt med i forandringerne. Indtil i dag har han siddet med ved alle gådrådmøder. Nu er gådrådet opgraderet til en gårdbestyrelse, dog uden banken.

### Turde udfordre medarbejderne

En ting var at effektivisere i produktionen og få lejet markbruget ud, men der skulle samtidig også udvikles

på Bos evner som leder. Evner der var til stede, men som han skulle turde sætte i spil. Derfor gik han i gang med en lederuddannelse ved siden af og startede med lederuddannelsen "Fra strategi til resultater", som er fortsat som erfagruppe.

"En af de store opgaver var at få medarbejderne motiveret og inddraget i den nye struktur. Landmand og rådgiver skal sammen sætte målene og forklare medarbejderne, hvad målene er og synlige målene for dem. Hos Bo udfordrede vi dem i starten med meget høje mål, men vi nåede dem, og det gav respekt og skabte motivation," forklarer Kjeld Askjær, der har syv lignende projekter kørende i øjeblikket.

I dag vurderer begge, at de er kommet forbi de største udfordringer, og forretningen er tilbage på sporet.

"Hvis sådan en proces her skal lykkes, så er der fem ting, der skal prioriteres. Det er at kunne sætte sig nogle målbare mål, lave opfølgning og opfølgning og opfølgning og til sidst et kæmpe engagement," påpeger Kjeld Askjær.

Bo Stensgård er også godt tilfreds med den udvikling bedriften har gennemgået.

"Jeg føler, at svineproduktionen kører, som den skal, og jorden er ikke udlejet mere. Det var ikke helt efter planen, at jorden allerede skulle tilbage til os, men jeg har besluttet at se det som en udfordring, som skal lykkes, så der er lagt planer for, hvad der helt præcist skal ske i marken. Der er meget mere struktur på nu, og i forhold til medarbejdere så er målet at have fem medarbejdere, en fleks-mand, og så kan jeg fungere som virksomhedsleder," siger Bo Stensgård.

#### rådgiver

KJELD ASKJÆR

virksomheds- og svinerådgiver,

Jysk Landbrugsrådgivning

telefon: 76602386 / 24791182

kas@jlbr.dk

projekt

TurnAround







” Som rådgiver skal man turde gå tæt på – og med empati sige de ting, der er nødvendige.

virksomheds- og svinerådgiver KJELD ASKJÆR



*Planteavler Peter Amstrup  
vægter samspillet og  
ligeværdigheden i det 10+-årige  
samarbejde, han har haft  
med planteavlserådsgiver Bent  
Hedegaard fra Heden & Fjorden.*



# Dynamisk strategi skaber udvikling hos erfarne landmænd

Planteavlser Peter Amstrup agter at beholde sin mangeårige rådgiver: de forstår hinanden og får vendt alt – også de ømme punkter.

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

**D**er er blevet forsket meget i, hvad der får god rådgivning til at rykke for landmanden. Hos planteavlser Peter Amstrup fra Bur ved Holstebro er der ingen tvivl i forhold til at svare på det spørgsmål. Han er nemlig overbevist om, at det handler om, at rådgiver og landmand forstår hinanden.

”Der snakkes i disse år meget om, at man skal skifte rådgiver i tide og utide for at opnå størst udvikling. Det er jeg ikke enig i. Jeg får rigtig meget ud af at få rådgivning af min planteavlsrådgiver, som jeg har haft i mange år, og som jeg agter at beholde,” siger Peter Amstrup, der driver en gård med kviehotel og 266 ha jord.

For tiden er han i gang med et rådgivningsforløb fra rådgivningscenter Heden & Fjorden, hvor planteavlsrådgiver Bent Hedegaard deltager.

”Det har været vigtigt for processen at få lavet en strategi, der føltes naturlig for Peter, og det er lykkedes. Så i dag arbejder vi ud fra en dynamisk strategi, hvis delelementer vi har været i gang med at implementere i lidt over to år. Det vil sige, at vi nu kan måle effekterne af indsatsen indtil nu. Den dynamiske strategi giver landmanden det totale overblik, da vi ’klipper’ bedriften op i delelementer og opstiller mål for hver enkelt element, så vi kan måle de enkelte resultater i kroner og øre. Desuden giver det altid indsigt i nye muligheder på bedriften,” forklarer Bent Hedegaard.

## Giver det totale overblik

Selvom Peter Amstrup er en erfarne landmand, så var han ikke sen til at reagere på tilbuddet om at få lagt en dynamisk strategi.

”Jeg hørte om det nye projekt og sprang på med det samme. Det har betydet, at jeg har fået skabt større overblik over min bedrift, og vi har fået diskuteret nogle ømme punkter. En af de ting vi kan se, der er kommet

ud af det, er f.eks., at jeg købte for meget foder ind til kvie-hotellet; det er nu reduceret, og samtidig har vi øget tilvæksten. Begge dele har selvfølgelig været positive for regnskabet,” fortæller Peter Amstrup.

Som en del af dynamisk strategi er lavet en dynamisk salgsstrategi. ”Det er ikke en standard salgsstrategi, jeg har fået trukket ned over hovedet, men den er opstået og sammensat ud fra de samtaler, Bent og jeg har haft i løbet af året,” fortæller Peter Amstrup. Bent Hedegaard fortsætter: ”Salgsstrategien er lavet på skemaform, så Peter føler, at den er nem at overskue og anvende.”

## Løsninger skabes i fællesskab

Bent Hedegaard har fungeret som planteavlsrådgiver i 10 år hos Peter Amstrup, og her vægter Peter Amstrup samspillet og ligeværdigheden i samarbejdet.

”Det, at vi i fællesskab skaber løsninger, har stor værdi for mig. Når vi står over for problemstillinger, så snakker vi om det, og kræver det en ændring, så sker det. Selvom vi diskuterer flere løsningsmuligheder, ender vi altid med at aftale, hvilke handlinger vi iværksætter. Så når Bent kører fra gården, har vi aftalt, hvem der gør hvad, og jeg er derfor aldrig i tvivl om, hvad jeg skal gøre. Vores kemi passer godt sammen, og derfor lytter vi meget til hinanden. Vi har også indført Før- og Efter-høst-møder, hvor vi diskuterer igennem, hvad der gik godt, og hvad gik mindre godt. Så vi ikke laver samme fejl igen næste år,” påpeger Peter Amstrup.

Bent Hedegaard er helt enig i Peter Amstrups udlægning, og han tilføjer: ”Vi kan glæde os over de samme ting og irritere os over det samme. Selvom det er Peters penge, så irriterer det også mig, hvis noget ikke forløber godt. Jeg har den teoretiske viden, der gør, at samspillet giver effekt, og da Peter har et åbent sind, tager han godt imod rådgivningen og fører den ud i livet. Vi har løbende telefonisk kontakt, hvor vi følger op på det, vi har aftalt, og så snart vi ser et eller andet, giver vi feedback, både når det er godt og skidt. Det er også vigtigt for mig som rådgiver at synliggøre, at vi når de mål, vi sætter, og at min rådgivning har effekt for landmanden.”

### rådgiver

BENT HEDEGAARD, souschef,  
Plante & Miljø, Heden & Fjorden  
mobil: 2441 2426

bh@hflc.dk

### projekt

Dynamisk Salgsstrategi





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

>>

&gt;&gt;

**P**rojektet '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.

"Kvægbønder 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 HJORDSIDE, 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



På Mikael Nørby Lassens første rådgivningsmøde talte radgiverne ikke om økonomi, men om DiSC-profiler. Det blev en øjenåbner.

# Landmand fik vendt tankerne i bøtten

tekst CLAUS QUIDING || foto DAVID BERING

**E**n personlighedsprofil fik for to år siden afgørende betydning for Mikael Nørby Lassens måde at drive landbrug på. Efter at have stresset rundt i et par år, hvor han blot kunne se resultaterne i kvægbesætningen blive ringere og ringere, var overvejelserne om at afhænde landbruget oppe at vende. Men i stedet for at lukke bedriften gik han i gang med en proces for at få vendt tilbagegangen til fremgang.

"Vi havde på det tidspunkt virkelig brug for at få vendt bøtten, men det kom som en stor overraskelse for mig, at det rent faktisk var oppe i bøtten på mig, at der skulle ændres noget," griner Mikael Nørby Lassen og hentyder til, at han startede med at stoppe nedturen ved at få lavet en personlighedsprofil.

## Ham selv der skulle udvikles

Mikael Nørby Lassens økonomirådgiver Benny Lage fra Jysk Landbrugsrådgivning var på det tidspunkt i fuld gang som tovholder i demoprojektet Kovending fra Dansk Kvæg. Og Mikael situation passede perfekt ind i de rammer.

"Vi skulle ikke redde landmandens verden, det skulle han selv. Derimod skulle vi motivere ham og øge lysten til at drive virksomhed. Vi skulle synliggøre for ham, at der var muligheder i hans bedrift. Vi startede med at lave en skriftlig kontrakt med Mikael, hvor han lovede at ville se på alle 'hellige køer' og committede sig til at spille positivt

med på de forandringer, der skulle til. Det kræver også et robust ægteskab at gå i gang med sådan en proces, og derfor var det meget vigtigt, at Mikael's kone Inge var med i processen. Det er afgørende, at ledelsesevnerne er til at få øje på, og jeg vidste, Mikael havde dem. Jeg kunne også mærke, at lysten ikke var helt slukket, selvom den var meget langt væk, derfor gik vi i gang med kovendingen hos ham," fortæller Benny Lage.

## Økonomi kom bag i køen

Jysk Landbrugsrådgivning sendte tre rådgivere ud til Mikael, det var Benny Lage som økonomikonsulent, en planteavlslrådgiver og en kvægrådgiver. På møderne optrådte Benny Lage som 'gamemaster' eller facilitator for processen, mens de andre deltagende kolleger mere var eksperter. På det første møde husker Mikael tydeligt, at der ikke blev snakket økonomi. Derimod blev der snakket DiSC-profiler, og der blev samtidig lavet en profil på Mikael. Det blev startskuddet på en proces, hvor de i starten mødtes en gang om ugen, hvor Mikael og Inge fik opgaver med hjem hver gang.

"Vi lavede kort efter en analyse af økonomien, og den viste, at de lå blandt de 10 % ringeste. Men jeg havde fra starten en fornemmelse af, at det var Mikael som leder, der skulle arbejdes med først. Man søger ofte den samme mennesketype som en selv, og det er ikke godt. Processen foregik med en coachende tilgang, det vil sige, at jeg

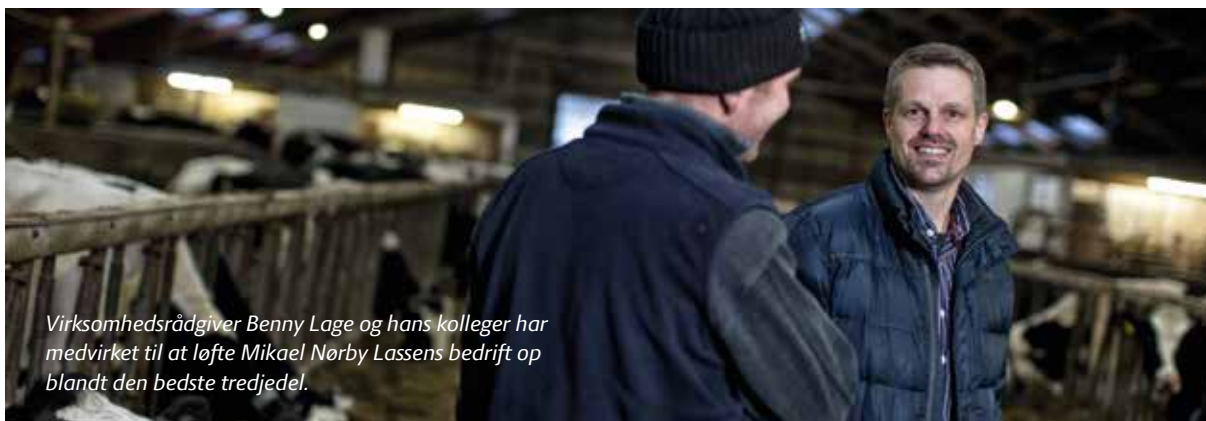




Økonomikonsulent Benny Lage  
valgte at arbejde  
med Mikael Nørby Lassens  
lederevner, før der blev taget fat  
på økonomien.







Virksomhedsrådgiver Benny Lage og hans kolleger har medvirket til at løfte Mikael Nørby Lassens bedrift op blandt den bedste tredjedel.

>> stillede mange spørgsmål og ikke kom med for mange svar, så ejerskabet for forandringerne mest lå på Mikael skuldre. Det gav ham også motivation, da han helst selv vil tage beslutningerne. Den coachende tilgang tvang ham også til at reflektere over de beslutninger, han havde taget historisk set,” forklarer Benny Lage.

DiSC-profilen blev grundlaget for de ændringer, der blev igangsat på gården.

”Vi fik sat ord på, hvorfor jeg reagerede, som jeg gjorde i forskellige ledelsessituationer. Det var et wake-up-call for mig, for jeg vidste jo, at noget var galt. Jeg tænkte, at jeg måtte knokle det op igen og gik derfor meget i stalden. Men efter at være blevet bevidst om min egen personprofil kunne jeg jo godt se, at jeg skulle ud af stalden, og at min bedrift havde bedre af, at jeg ansatte en dygtig medarbejder, og så skulle jeg bruge min tid på noget andet. Det, at have de rigtige medarbejdere, kan jeg se effekten af nu,” understreger Mikael Nørby Lassen og tilføjer, at det har været vigtigt for ham, at der var konsulenter at støtte sig op ad i den periode, da det var en svær opgave at gå igennem.

### Kompetent bestyrelse trådte ind på gården

Den 43-årige landmand havde dog sine overvejelser, inden han takkede ja til rådgivningen.

”Det var jo et lidt fluffy produkt, jeg købte, som jeg lige skulle tage tilløb til at springe med på. Og når jeg fortæller kolleger om det i dag, har jeg da også lidt svært ved at sælge det, men jeg har jo oplevet effekten på egen krop, så prisen for rådgivningen har tjent sig selv hjem mange gange. Vi skabte hurtigt nogle resultater i kostalden, som var med til at motivere mig yderligere. Jeg har i den grad fået helhedsrådgivning – jeg følte, at der pludselig trådte en kompetent bestyrelse ind af døren, og det har været sundt. Jeg overvejer også at lave et gårdråd,” siger han. Det var altså en ændret ledelsesstil, der var nøglen til succes på Mikael kvæggård, og det har betydet en anderledes hverdag og andre arbejdsopgaver for medarbejderne.

”Vi er blevet bedre til at supplere hinanden og forstå den enkelte medarbejder. Vi opdagede, at ham, vi havde i marken, havde en profil, der passede bedre til staldarbejde, så det ændrede vi med det samme. Vi er nu meget bevidste om at ansætte de rigtige folk. Nu kan jeg se, hvorfor det måske er gået skævt med tidligere medarbejdere, eller i hvert fald hvordan jeg kunne have fået mere ud af dem, hvis jeg havde kendt deres personprofil. Jeg er blevet bedre til at følge op på arbejdet i stalden og er helt klart blevet en bedre leder, men kan samtidig se, at der er områder, hvor jeg kan forbedre mig. F.eks. ved MUS-samtaler, som jeg nu forstår vigtigheden af, men stadig er lidt usikker på,” fortæller han.

### På vej op blandt den bedste tredjedel

Nu halvandet år efter Benny Lage satte processen i gang, har Mikael bedrift løftet sig fra at være blandt de 10 % ringeste til at nærme sig den bedste tredjedel, og det har selvfølgelig haft stor betydning for bankens syn på bedriften.

”Vi kom hurtigt et skridt foran banken og kunne dokumentere, hvor langt vi var nået, da der var tydelig effekt bag de nye tiltag. Her halvandet år efter har vi kun møder hver tredje måned, det er lige så stille gået fra ugentlige, til månedlige møder, og til nu en gang i kvartalet,” fortæller Benny Lage. Han har pt. flere bedrifter med i lignende projekter, de fleste med samme positive effekt.

”Det har været hjælp til selvhjælp – jeg gik med store overvejelser om, hvorvidt jeg skulle stoppe som landmand, så da tilbuddet kom fra Benny om dette projekt, var det på et helt rigtigt tidspunkt. I dag er det mildest talt en del sjovere at komme i stalden, og lysten er større end nogensinde. Nu skal afregningen bare stige, men vi kan dog glæde os over at have gode udbytter i både mark og stald,” slutter Mikael Nørby Lassen.

#### rådgiver

BENNY LAGE, virksomhedsrådgiver  
Jysk Økonomi & Strategi,  
Jysk Landbrugsrådgivning  
telefon: 7660 2174 / 2557 9835  
bel@jlbr.dk

#### projekt

Jysk TurnAround (Kovending)





## 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](https://landbrugsinfo.dk/raadgivning/raadgivningsmetoder)

## STØTTET AF

### 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 Århus N W vfl.dk

