

Notat: Kortlægning og evaluering fra andre brancher

Ivan Damgaard, Chefkonsulent, SEGES Kompetencer og Vækst

Nina Bergholt Birkedal, Kontormedhjælper, SEGES Kompetencer og Vækst

Hovedkonklusion

Kortlægningen og evaluering fra andre brancher har bidraget til at understøtte vores oprindelige hypotese i projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste", nemlig at en ejerleder i landbruget og en ejerleder i SMV-segmentet har utroligt mange af de samme udfordringer og barrierer for at drive og udvikle en økonomisk bæredygtig virksomhed.

Den model som AU har udviklet til SMV-segmentet i de to projekter "Vidensforum" og "Vækstledelse for fremtiden" virker med få tilpasninger utroligt godt i landbruget, og er noget SEGES skal understøtte implementering af i hele landbruget og i landbrugets rådgivningsvirksomheder. SEGES har arbejdet fokuseret med etablering af strategiske Advisory Boards hos den enkelte ejerleder med høj værdiskabelse for ejerleder og hans virksomhed. Men SEGES skal også afprøve en 1:1 sparring via en ekstern sparringspartner, der ikke kender ejerleder, i lighed med den AU har brugt.

Samarbejdet med Human Univerz omkring adfærd adfærdsdesign og forandringsledelse har dels styrket vores viden, men især også understøttet at vores brug af antropologiske, sociologiske og psykologiske tilgange til arbejdet med mennesket bag ejerleder er den rigtige vej, hvis vi skal øge den økonomiske og mentale robusthed i landbruget.

Sidst er konklusion også, at vi skal være meget bedre til at arbejde med blandede udviklingsforløb, hvor både ejerledere fra landbruget og fra SMV-segmentet indgår i samme netværk og vidensforløb.

Indhold

Sammendrag	2
Baggrund	3
Erfaring fra SMV-segmentet	6
Vidensforum – resultater	7
Vækstledelse for fremtiden – resultater	12
Hvad har SEGES lært af forløbet med AU?	12
Den menneskelige side af forandring	12

Forudsætninger for forandring	13
At være under og over "stregen"	14
Virksomhedskulturens betydning for forretningsstrategien.....	15
Konklusion	16

Sammendrag

Landbruget har over tid formået at etablere et konglomerat af i første omgang primært andelsejede virksomheder, der har kunnet understøtte såvel landmanden som hele landbruget via f.eks. egen innovations-og udviklingsenhed for produktion og forædling af landbrugsprodukter, egne forsyningskæder til landbrugsproduktionen, egne service-og rådgivningsvirksomheder med full line service-og rådgivningstilbud og egne forædlings-og afsætningsvirksomheder o.a.

Der har været stort fokus på at frembringe, udvikle og implementere ny viden, høj faglighed, høj kvalitet i produkterne, sporbarhed i hele værdikæden, høj dyrevelfærd, minimering af miljøbelastning og optimering af hele værdikædens forbrug af inputs og hjælpestoffer og frem til maksimalt output. Alle tiltag der i dag betyder, at dansk landbrug er i føresædet i den globale landbrugsproduktion.

Indtil finanskrisen har landbruget været begunstiget af konjunkturudviklingen mens tiden efter finanskrisen har synliggjort, at landbrugets økonomiske bundlinje og soliditetsgrad er presset. Der er en andel på ca. 35% af fuldtidsbrugene, der er blodrøde i forhold til manglende bundlinje og meget høj gældsprocent, mens der er en relativ lille andel af fuldtidslandbrug på 10-20%, der som gennemsnit over årene performer med et solidt økonomisk afkast over 5% og en soliditetsgrad over 30%.

Fra tidligere projekter på SEGES har vi erfaret, at de bedste landmænd har en økonomisk performance, der kan matche de bedste i SMV-segmentet. De har formået at omsætte landbrugets store videns base til forretning via højt fokus på virksomhedsledelse, eksekveringskraft, økonomisk forståelse og et forretningsorienteret mindset – alle områder som de bedste ejerledere i SMV-segmentet har haft fokus på i mange år for at etablere en økonomisk bæredygtig virksomhed, der kan realisere ejerleders drømme. Dette ledelses-, økonomiske-og forretnings mindset har landbruget generelt manglet fokus på, såvel hos ejerlederne som i rådgivningen.

I projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd" vil vi inddrage viden fra SMV-segmentet på netop mennesket bag ejerleder, ledelses-, økonomisk- og forretnings-mindset og især hvordan SMV-segmentet arbejder med implementering af dette mindset.

Landbruget og SMV'erne har samtidig mange af de samme udfordringer, hvor vi kan understøtte og lære af hinanden. Begge brancher er udfordrede på virksomhedsledelse og i at eksekvere deres ideer, fordi ejerlederne ofte er så dybt begravet i driften, at det kan være svært at hæve sig op i et helikopter-perspektiv og se på den samlede virksomhed.

Metoderne vi inddrager fra SMV-segmentet til sparring af landbrugets ejerleder er bl.a. deres brug af strategiske Advisory Boards, bestyrelser og netværk som vigtige sparringspartnere og forandrings-agenter til at skabe vækst og udvikle ejerleder og hans virksomhed.

Igennem vores arbejde med dette mindset hos ejerleder og inddragelsen af teori om forandringsledelse, kan vi konstatere, at det kræver mere end teknisk kunnen at udføre idéer og skabe forandring. Det kræver, at der arbejdes med det menneske, der skal udføre idéen – ejerlederen, hvad enten det er en forretningsplan eller en faglig forbedring. Det er en udfordring for både SMV'ere og landbrug.

I praksis har vi oplevet, at det er underordnet hvilken juridisk selskabsform virksomheden har, når vi arbejder med ejerledede virksomheder – de to brancher/segmenter kan lære af hinanden og bruge mange af de samme metoder og redskaber.

Baggrund

Projektets fokus er forud for projektet defineret som ”øget mental og økonomisk robusthed i landbruget”. Dette fokus er defineret af sektorbestyrelsen for Økonomi og Virksomhedsledelse på SEGES.

I dette projekt arbejder vi med 3 indsatsområder, der skal understøtte dette fokus:

- Ejerleders kendskab til og interessen for at arbejde med personlige styrker og svagheder
- Ejerleders forretnings-og virksomhedsforståelse
- Ejerleders evne til at udøve strategisk ledelse og eksekveringskraft

Det er desuden centralt, at det netop er afdelingen Forretning og Implementering på SEGES, der har haft projektledelsen, da tilgangen her ikke nødvendigvis repræsenterer den gængse tilgang i landbruget.

Fokus i Forretning og Implementering er generelt en holistisk tilgang til ejerlederen og hans virksomhed, hvor der sættes stort fokus på vigtigheden af den kontekst et menneske som ejerlederen befinder sig i. Den holistiske tilgang betyder videre, at ejerleders ægtefælle/partner i udgangspunktet inddrages i strategi-og forandringsprocesser, og at kvalitative metoder kombineret med strukturerende adfærdsdesign, implementeringsmetoder, værktøjer og modeller dominerer processen.

Valget af eksperter til at bidrage med viden til projektet skal ses i lyset heraf.

Materiale og metode

Sammenligningsgrundlaget er små og mellemstore virksomheder (SMV'ere) i andre brancher. Alene i Danmark er der 250.000, og derfor har vi indskrænket vores søgefelt til Center for Små og Mellemstore Virksomheder på Aarhus Universitet og særligt Professor Mette Nevilles arbejde hermed.

Centerets fokus er på, "[...]hvordan man bedst skaber og fastholder vækst og udvikling i små og mellemstore virksomheder[...]”¹.

Chefkonsulent Ivan Damgaard, SEGES, har været tilknyttet centeret som deltagerende sparringspartner i ”Vækstledelse for fremtiden” til at sparre/understøtte ejerledere i SMV-virksomheder. Han har primært været tilknyttet én mellemstor SMV-virksomhed, der vil blive brugt som case i dette notat. Forløbet har udover viden fra AU og SMV-virksomheden også givet mulighed for at afprøve nogle af de metoder og redskaber, afdelingen bruger uden for landbruget. Det har givet indblik i, hvilke forskelle og ligheder, der kan være mellem ejerledere og virksomhederne i SMV-segmentet og i landbruget.

Meget af vores viden og erfaring kommer fra centerets to seneste projekter:

1. ”Vidensforum”²
2. ” Vækstledelse for fremtiden”³.

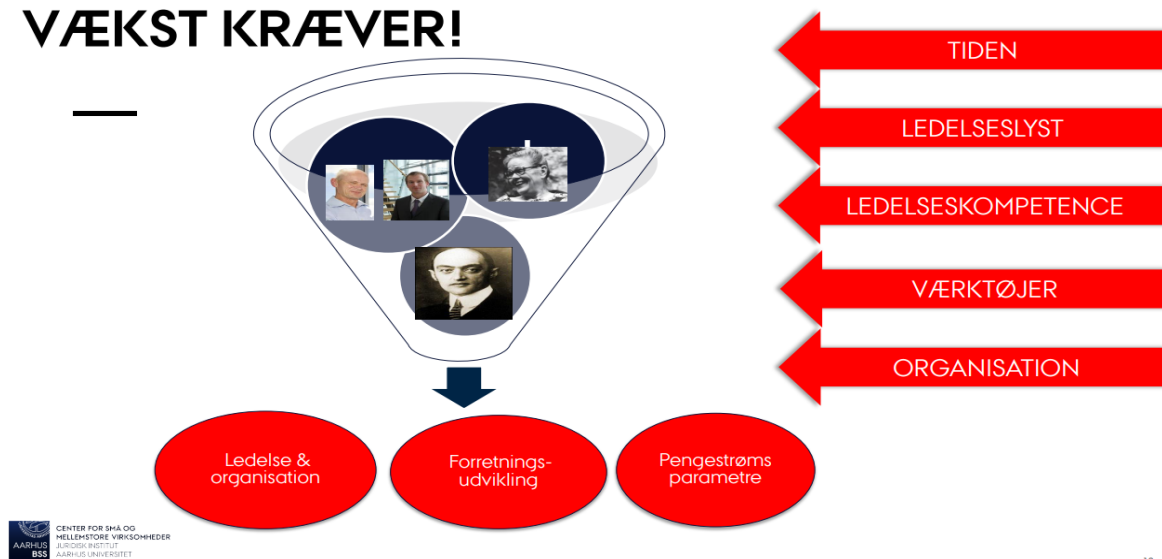
¹ <https://law.au.dk/forskning/forskergrupper/center-for-smaa-og-mellemstore-virksomheder/>

² <http://www.vidensforum.dk/>

³ <https://bss.au.dk/vaekstledelse-for-fremtiden/>

AU arbejder i de to projekter ud fra en hypotese som følger:

VÆKST KRÆVER!



De røde pile fokuserer på de forskellige barrierer, der er for at understøtte ejerleder på de tre indsatsområder.

Cirklerne viser de indsatsområder og målområder, som AU arbejder med:

- Ledelse og organisation
- Forretningsudvikling
- Pengestrømsparametre

Vidensforum, der kørte fra 2014-2017 (4 år), havde 34 virksomheder som deltagere med 15-150 ansatte og en omsætning på i alt 2 mia. kr. pr. år – og var opbygget som følger:

VIDENSFORUM



De tre indsatsområder fremgår af de tre blå cirkler.

Processen for forløbet var:

- Screening alle virksomheder blev først screenet via primært teorierne (og tilhørende Værktøjer)
- **Har vi adfærden til at understøtte værdiskabelse?**
Leder og organisatorisk profil
- **Hvordan skal vi understøtte værdiskabelse til kunderne?**

Kortlægning af virksomhedens forretningsmodel

- Kunder
 - Kundesegmenter
 - Kunderelationer
 - Kanaler
- Værditilbud
- Værdiskabelse
 - Nøgleaktiviteter
 - Nøgleressourcer
 - Nøglepartnere
- Værdifangst
 - Indtægtsstrømme
 - Omkostningsstruktur

- Hvilke parametre kan understøtte egen værdiskabelse?

Analyse af virksomhedens pengestrømsparametre

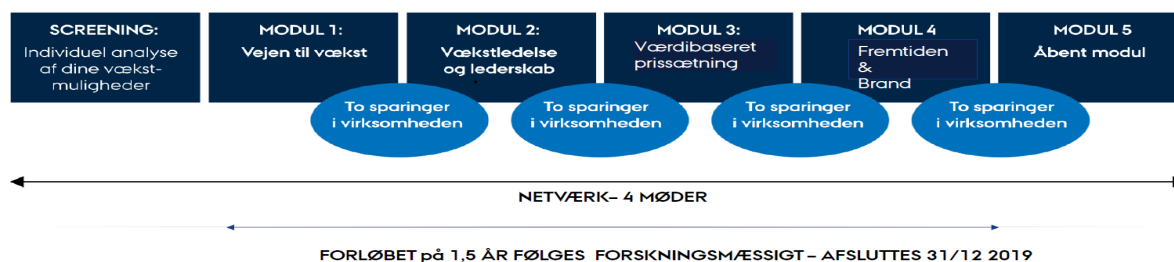
- Indtjening primær drift – EBITDA
- Investeringer i arbejdskapital
- Investeringer i anlægsaktiver

- Sparringsforløbet opbygget af 8 individuelle sparringsmøder hos den enkelte ejerleder med en fast sparringspartner, evt. suppleret af en sparringspartner med en anden faglig profil, hvis ejerleder ønskede det.
- Læringsforløb opbygget af 9 moduler, med hvert sig faglige tema, målrettet ejerledere, men også deres sparringspartnere.
- Netværk alle ejerledere, sparringspartnere og forskere tilknyttet projektet deltog i dette netværk.

Det helt grundlæggende værktøj i processen er **Business Canvas Generation**.

Vækstledelse for fremtiden, kører fra 2018-2019 (1,5 år) er opbygget som følger:

VÆKSTLEDELSE FOR FREMTIDEN



Randers Kommune



Erhverv Randers
Sparring - Udvikling - Vækst

Sparringspartnere

Indsatsområderne i Vækstledelse for fremtiden, er de samme som for Vidensforum, mens processen er kortet ned:

- Screening alle virksomheder blev først screenet via primært værktøjerne
- Har vi adfærden til at understøtte værdiskabelse?
Leder og organisatorisk profil
- Hvordan skal vi understøtte værdiskabelse til kunderne?
Kortlægning af virksomhedens
 - Kunder
 - Kundesegmenter

- Kunderelationer
- Kanaler
- Værditilbud
- Værdiskabelse
 - Nøgleaktiviteter
 - Nøgleressourcer
 - Nøglepartnere
- Værdifangst
 - Indtægtsstrømme
 - Omkostningsstruktur

- Hvilke parametre kan understøtte egen værdiskabelse?

Analyse af virksomhedens pengestrømsparametre

- Indtjening primær drift – EBITDA
 - Investeringer i arbejdskapital
 - Investeringer i anlægsaktiver
- Sparringsforløbet opbygget af 8 individuelle sparringsmøder hos den enkelte ejerleder med en fast sparringspartner, evt. suppleret af en sparringspartner med en anden faglig profil, hvis ejerleder ønskede det.
 - Læringsforløb opbygget af 5 moduler, med hvert sig faglige tema, målrettet ejerledere, men også deres sparringspartnere.
 - Netværk alle ejerledere, sparringspartnere og forskere tilknyttet projektet deltog i dette netværk, hvor der blev afholdt 4 fælles netværksmøder.

Det helt grundlæggende værktøj i processen er igen **Business Canvas Generation**.

Erfaring fra SMV-segmentet

Mette Neville karakteriserer SMV'ere ved at have et begrænset antal ejere og oftest kun en, og at der er tætte relationer mellem ejerne, når der er flere. Ejer/ejerne er typisk ansat i virksomheden, bor typisk ikke på virksomhedens adresse, har en del af sin formue bundet i virksomheden, og der er ofte overlap mellem ejerskab og ledelse. En relativ høj andel af SMV'ere er etableret i selskabsform. I AU's to tidligere nævnte projekter har fokus været SMV-virksomheder i selskabsform.

Landmænd er helt overvejende ejerledere, og der er en lang tradition for, at den enkelte landmand er alene om ejerskabet. Landmanden er typisk også privat inddraget, da familien meget typisk bor på virksomhedens adresse. Juridisk er landbrug oftest enkeltmandsvirksomheder, men andelen af I/S virksomheder er relativt højt i landbruget, hvor ejerne ofte har tætte relationer. Andelen af selskaber er indtil videre relativt lav, men svagt stigende. Modsat andel af I/S-ejede, der er svagt faldende.

At SMV'ere er selskaber betyder, at de har en juridisk forpligtigelse til at have en bestyrelse. På AU Center for små og mellemstore virksomheder er deres erfaring imidlertid, at bestyrelserne oftest er inaktive, men at der et stort potentiale i at få bestyrelserne aktiveret. De skriver:

*"Ejerledere i SMV'er er ofte fanget i driften og kan have svært ved både at drive virksomheden, holde fokus på det strategiske arbejde og udnytte virksomhedens vækstpotentiale. En kompetent bestyrelse kan derfor være afgørende for at fastholde det strategiske overblik og skabe vækst i SMV'er. Bestyrelsen kan således skabe stor værdi som ejerlederens strategiske sparringspartner, der kan initiere og forankre vigtige ledelsesprocesser."*⁴

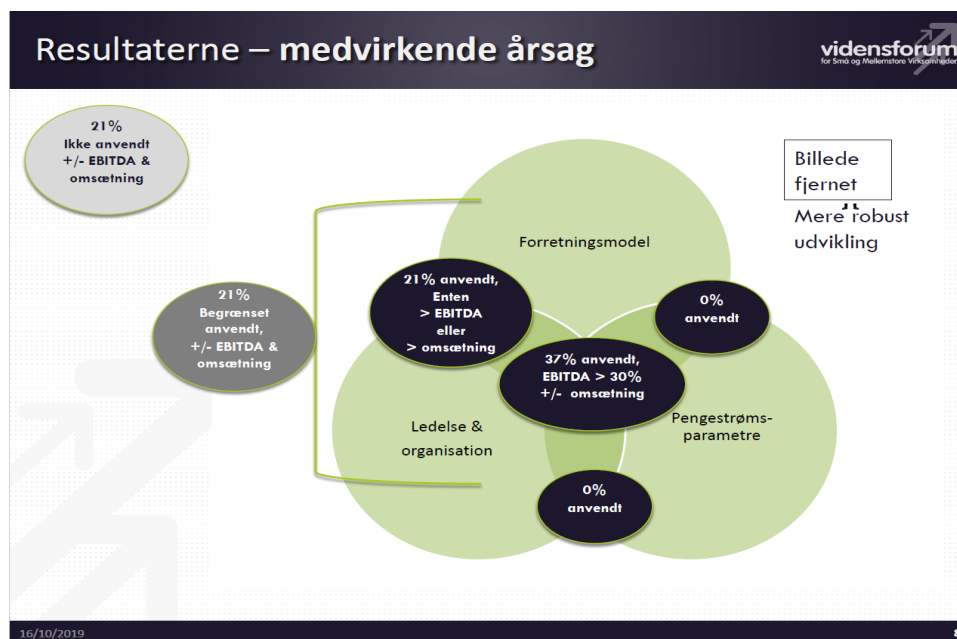
⁴ <https://bss.au.dk/katalog/produkter/bestyrelsesuddannelse-med-fokus-pa-sma-og-mellemstore-virksomheder-smv>

En aktiv bestyrelse kan altså være med til at sikre udvikling og eksekvering i en virksomhed. Netværksforløbet "Vækstledelse for fremtiden" er én måde, hvorpå Center for små og mellemstore virksomheder arbejder med blandt andet aktivering af bestyrelsen.

Landbrugets selskab er oftest karakteriseret ved "tante bestyrelser", dvs. at bestyrelserne primært er etableret for at overholde lovgivningen, og sekundært – oftest i meget ringe omfang - at understøtte ejerleder og virksomheden og dens udvikling. Så der er også et uudnyttet potentiale i at få etableret professionelle bestyrelser i landbruget.

Vidensforum – resultater

Nedenstående figur viser hvordan resultaterne af de forskellige indsatsområder har været:



AU præsenterede i oktober 2019 resultaterne fra arbejdet med projekt "Vidensforum" på "SMV-konferencen 2019".

Figuren viser hvordan effekten har været ved forskellige indsatser:

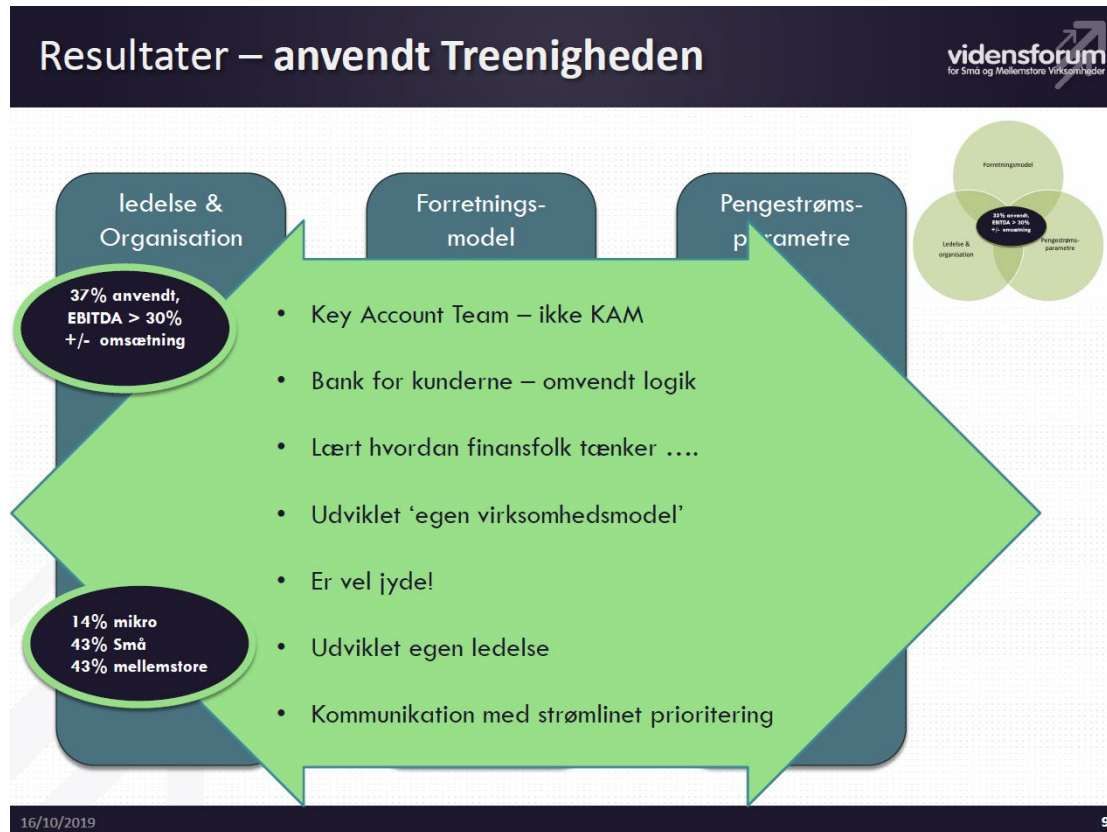
1. Indsatsområderne "forretningsmodel", "ledelse & organisation" og "pengestrømparametre" har ikke været anvendt i arbejdet - 21% af virksomhederne og +/- effekt på EBITDA og omsætning
2. Indsatsområderne "forretningsmodel", "ledelse & organisation" og "pengestrømparametre" har været anvendt begrænset i arbejdet - 21% af virksomhederne og +/- effekt på EBITDA og omsætning
3. Indsatsområderne "forretningsmodel", "ledelse & organisation" og "pengestrømparametre" har alle været anvendt i arbejdet - 37% af virksomhederne, vækst EBITDA > 30%, +/- omsætning
4. Indsatsområderne "forretningsmodel" og "ledelse & organisation" har begge været anvendt i arbejdet - 21% af virksomhederne, enten vækst på EBITDA eller omsætning
5. Indsatsområderne "forretningsmodel" og "pengestrømparametre" har været anvendt i arbejdet - 0% af virksomhederne
6. Indsatsområderne "ledelse & organisation" og "pengestrømparametre" har været anvendt i arbejdet - 0% af virksomhederne

Det er meget tydeligt, at arbejdet med alle indsatsområder i et tværfagligt perspektiv har givet flottet resultater for de medvirkende virksomheder.

Det er også meget tydeligt, at kombinationen af indsats på "ledelse og organisation" med henholdsvis "forretningsmodel" og "pengestrømsparametre" har en effekt på 21% af virksomhederne, mens indsatsområdet "pengestrømsparametre" koblet med "ledelse og organisation" eller "forretningsmodel" ikke har givet nogen effekt.

I projektet Vidensforum har man opgjort resultaterne ved de forskellige kombinationer af indsatsområder.

Den første nedenfor viser de resultater og refleksioner der er opnået, når alle tre indsatsområder er anvendt:



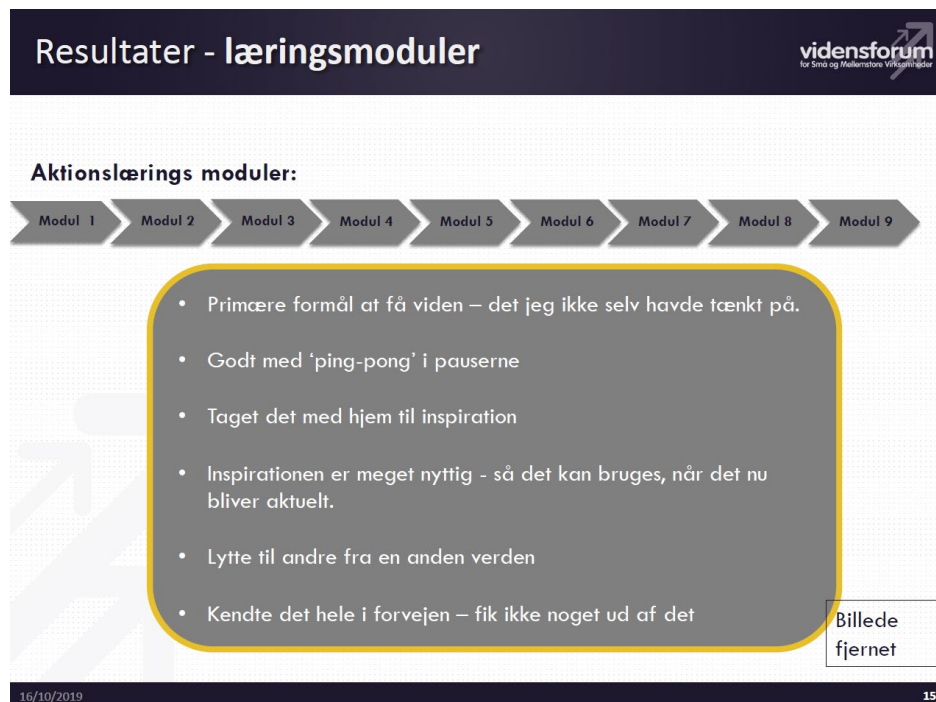
Der er flere spændende resultater, men de enkelte statements peger på øget forståelse for "team contra jeg – mindset", "forretning vinder over flinkhed", "det at forstå sin forretning" og "fokus på ledelse".

Og denne figur viser, hvad der har været i fokus i arbejdet med de to indsatsområder ledelse/organisation og forretningsmodel:



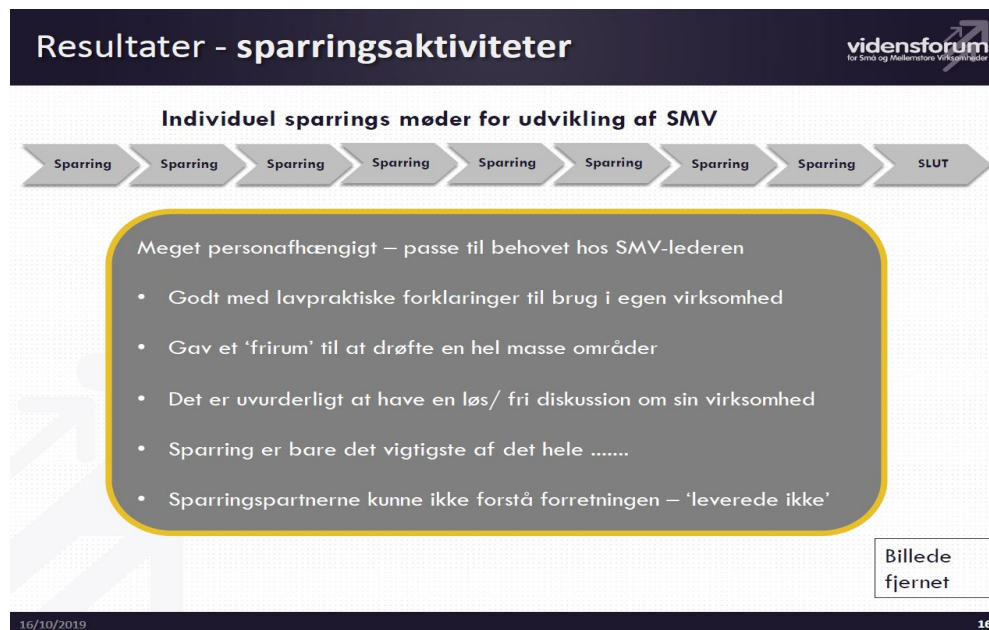
Her viser resultaterne, at arbejdet med de to indsatsområder, især har medvirket til "uddelegering af ansvar", "udnytte tværfagligheden i virksomheden til at udvikle og optimere".

Resultaterne af de indlagte læringsmoduler, fremgår af følgende figur:



Resultaterne peger på værdiskabelse ved "interaktion med andre" og "ny viden".

Resultaterne af de indlagte sparringsforløb, fremgår af følgende figur:



Resultaterne peger på værdiskabelse via "personlig og nærværende sparring", "frirum/fortroligt rum" og "hjælp til at forstå udfordringer, virksomhed og forretning.

Resultaterne af de indlagte sparringsforløb, fremgår af følgende figur:



Resultaterne er begrænsede og vidner om, at det at etablere en værdiskabende gruppe, kræver en stor indsats udvælgelse/sammensætningen af personer med fælles forventninger.

Helt overordnet fremgår resultaterne ved at bruge alle 3 indsatsområder af denne figur.

Resultater – sammenfattet om treenigheden

vidensforum
for Små og Mellemstore Virksomheder

Det virker bedst når alle elementerne i treenigheden bruges:

- Leder- og organisationsprofil til at understøtte nødvendig adfærd
- Forretningsmodel til at forstå værdiskabelsen til kunderne
- Pengestrømsparametre til at forstå egen økonomi

Hvordan virker det så?

- Øger robustheden i virksomheden
- Øger vækst i både omsætning og indtjening eller en af delene

Hvad kræver det?

- Nye handlinger – ikke kun se – inspiration - indsigt.

TVÆRFAGLIG SAMMENHÆNGENDE AKTIVITETER

Billede fjernet

16/10/2019 18

Og resultaterne af det samlede forløb:

Resultater – sammenfattet om forløbet

vidensforum
for Små og Mellemstore Virksomheder

Treenigheden virker positivt på vækst og indtjening samt robusthed, men der er forbedringsmuligheder i at få flere til at gå i aktion!

Læringsmoduler tilfører ny viden og inspiration til senere brug, men aktiverer ikke deltagerne godt nok, så de kan gå hjem og udføre det!

Sparring, understøtter de konkrete aktiviteter i egen virksomhed meget, men er meget afhængig af sparringsperson(erne)s forståelse og tilgang!

Netværk er hyggelige – dog ikke et vidundermiddel til fremdrift, der skal skabes gode rammer og facilitering af fremdrift i perioden!

Vækstledelse for fremtiden
Et skridt på din virksomheds vækst og udvikling

16/10/2019 19

Vækstledelse for fremtiden – resultater

Da projektet stadig kører, er der ikke endelige resultater endnu.

Hvad har SEGES lært af forløbet med AU?

Vidensforums resultater og arbejdet i "Vækstledelse for fremtiden" har synliggjort mange fælles barrierer og potentialer mellem det at arbejde med ejerledere i landbruget og ejerledere SMV-segmentet. I projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste" har vi forsøgt at tage det bedste fra hver af de to AU-projekter, og kombineret det med den dybe viden vi har om landbrug og ejerledere i landbruget. Vi kan konstatere at den overordnede model som AU arbejder med i de to projekter, hvor der arbejdes med:

- et samlet netværk af ejerledere under et fælles tema – i landbruget "Øget økonomisk og mental robusthed".
- indlagte læringsmoduler eller videns seminarer i landbruget.
- et personligt sparringsforløb - i landbruget praktiseret via etablering af strategiske Advisory Boards.

er en spændende, og ifølge ejerlederne, værdiskabende måde at arbejde på, både i SMV-segmentet og landbruget. Modellen, eller det overordnede koncept som vi har valgt at kalde det i landbruget, har helt sikker en fremtid som videns accelerator i landbruget.

AU projekterne har også vist at ejerledere i SMV-segmentet og landbruget står med rigtig mange af de samme udfordringer og barrierer i forhold til personlig indsigt, virksomheds-og forretningsforståelse og ledelse/ledelseskraft. Det skal både landbruget og SMV-segmentet udnytte til at "blande" ejerlederne fra de to segmenter i fælles forløb og i respektive bestyrelser og Advisory Boards.

AU-projektet har virkelig været dokumentationen af, at ensidig fokus på økonomi ikke er en farbar vej til at skabe værdi for ejerlederen, medmindre der arbejdes med personen bag ejerleder, ejerleders forståelse for sin virksomhed/forretning og ejerleders ledelseskraft. Vi skal tænke tværfagligt og fokusere på mennesket bag ejerleder, så ejerleder dels er i øjenhøjde med videnformidlingen, men også løbende sparres og understøttes i forandringsprocessen.

SEGES har også lært, at vi bør afprøve andre typer af sparringsforløb. AU har brugt 1:1 sparring med eksterne sparringspartnere, der ikke har kendt ejerleder og ejerleders virksomhed. SEGES har brugt Advisory Boards med en ekstern sparringspartner og en "for ejer kendt" rådgiver. SEGES bør også afprøve 1:1 sparring, fordi det dels er billigere for ejerlederen, men også fordi det kan medvirke til at øge intensiteten og dermed fremme adfærdsændringerne.

Den menneskelige side af forandring

Manglende eksekveringskraft er en fælles udfordring for landbruget og SMV-segmentet. Der er mange gode idéer blandt ejerne, men der kan være langt fra idé til handling. Samtidig er det også Mette Nevilles erfaring fra arbejdet med SMV-segmentet, at udgangspunktet for at hjælpe en virksomhed og ejerleder til vækst og innovation er, at begynde, der hvor den enkelte er.

Spørgsmålet er imidlertid bare, hvordan man finder det udgangspunkt. Ikke kun forretningsmæssigt, men også den enkelte ejerleder som menneske.

På SEGES har vi udover viden fra AU, valgt at inddrage viden fra to andre virksomheder, der arbejder med SMV-segmentet for at komme dybere i mennesket bag ejerleder, adfærd, mindset og kultur:

- Human Univerz som ekspert i adfærdsdesign, forandringsledelse
- Inspiration fra værktøjet Kulturoceanet, der stiller skarpt på virksomhedskulturens betydning for forandring.

I projektet er der desuden skrevet et notat om forandring og adfærd. Det kan findes her: https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/business/2019/Sider/KV_19_5383_190401_ditt_deskre-search.pdf?download=true.

Forudsætninger for forandring

1. Human Univerz

Human Univerz er et konsulenthus, der arbejder med adfærdsdesign og forandringsledelse i organisationer. De har deres erfaring fra at arbejde med en lang række forskellige virksomheder – primært fra SMV-segmentet. Human Univerz understøtter organisationer igennem forandringer med fokus på adfærd og ledelse ud fra en struktureret og holistisk tilgang⁵. Vi har inddraget dem som eksperter i forandringsledelse og taget afsæt i flere af deres værktøjer.

Hovedpointe er, at hvis du vil have et andet resultat, skal du gøre noget andet, end du plejer. Men at det er svært. For ifølge dem fejler 70% af alle forandringsprojekter.

Dette forklarer de ved, at hjernen fungerer i to systemer, når vi træffer beslutninger: system 1 og system 2. System 1 er hurtigt, automatisk, intuitivt, impulsivt og ubevidst. Det er autopiloten, der fungerer på baggrund af vaner og erfaringer – alt det vi plejer, og alt det vi gør uden at tænke over det.

System 2 er langsomt, reflekteret, kontrolleret, rationelt og bevidst. Det er det system, vi bruger, når vi skal lære noget nyt eller håndtere komplekse opgaver. Det kræver tid og energi. Vi kan ikke være der lige så meget som i system 1. Human Univerz refererer til, at forskning peger på, at man har 5-10% system 2-energi til rådighed i løbet af en dag. Den tid skal prioriteres og bruges bevidst.

Human Univerz arbejder meget med det enkelte menneske, ejerleders mindset og transformationen fra et fixed mindset til et growth mindset - se nedenfor:

DIT MINDSET AFGØR DINE RESULTATER

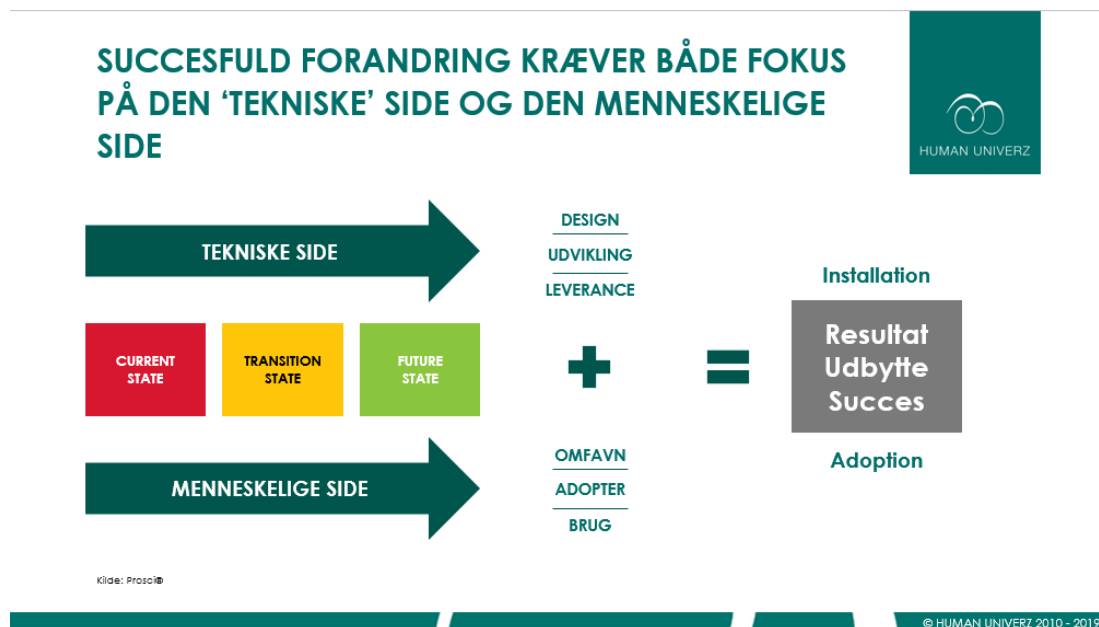
	 Et fixed mindset Er af den opfattelse, at ens intelligens, personlighed og karakter er statisk og uformbar. Ens potentiale er bestemt ved fødslen.	 Et growth mindset Er af den opfattelse, at ens intelligens, personlighed og karakter kan udvikles og er formbar. Ens sande potentiale er ukendt.
Har et ønske om at	blive opfattet som klog i alle situationer. Man må aldrig fejle.	udfordre sig selv, tage chancer og lære. Man tager udfordringer med oprejt pande.
Udfordringer	Undgår udfordringer, går i forsvarsposition og giver nemt op pga. forhindringer.	Omfavn timer udfordringer, og fortsætter trods forhindringer.
Indsats	Hvorfor gøre noget ud af det? Det kommer alligevel ikke til at forandre noget.	Udvikling og læring kræver en indsats.
Kritik	Ignorerer konstruktiv kritik.	Lærer af kritik. Hvordan kan man forbedre sig?
Andres succes	Føler sig truet af andres succes. Hvis andre lykkes, mislykkes jeg selv.	Finder inspiration i andres succes.
Håndtering af nederlag	Ser sig selv som en fiasko og dum.	Nederlag er okay. Man må jo prøve at gøre det bedre næste gang.

Kilde: Carol Dweck, fra EMU Danmarks læringsportal



⁵ <https://humanuniverz.dk/>

Hvilket kræver, at der arbejdes med såvel den "tekniske side" som den "menneskelige side" i forandringsprocessen. Det betyder f.eks. at for at få udviklet en forretningsplan og tage den i brug kræver det, at der samtidig arbejdes med ejerlederen som menneske før forandringen lykkedes. Til at arbejde med det enkelte menneske bruger de en streg som værktøj til at lokalisere, hvorvidt den enkelte er parat til forandring.



Som vi ser det har Center for Små og Mellemstore virksomheder på Aarhus Universitet ekspertise i den tekniske side i SMV'ere og ved hvad det kræver af organisation, ledelse og forretning at skabe vækst. Den menneskelige side arbejder AU med via Insight og DISC profiler, hvilket har vist sig at være værdiskabende for ejerleder i forhold til at forstå sig selv, og hvordan man interagerer med andre mennesker.

Landbrugsrådgiverne har traditionelt heller ikke fokus/tid på den menneskelige side. Vi har mødt, at der er lidt berøringsangst og måske mangel på kompetence, når det kommer til den menneskelige side. Samtidig er det vores indtryk er, at landbrugsrådgiveren har tendens til at komme med færdige løsninger til landmanden. Det fører ikke nødvendigvis til ejerskab, og landmanden går ofte en anden vej.

AT VÆRE UNDER OG OVER "STREGEN"

Human Univerz placerer forandringsprocessen hos ejerleder ud fra, hvor han selv er – defineret som over eller under linjen (den sorte streg på figuren på side 15).

Stregen er et værktøj til at placere sig selv i forhold til. Hvor vi er i vores liv – over eller under strengen? Over strengen er et menneske åbent, nysgerrigt og dedikeret til at lære. Det at lære og udvikle sig er vigtigt og spændende. Et menneske under strengen er i forsvarsposition, lukket, og dedikeret til at have ret. Under strengen ses trusler og mangler. Jo dybere under strengen, des mere alvorlig virker situationen. Det er imidlertid helt naturligt og normalt at gå under strengen. Vi er programmeret til at gå under linjen som forsvarsmode. Det er svært at skelne mellem trussel på livet (fysiske overlevelse) og trussel til ego eller identitet. Vi reagerer på samme måde – defensive. Men det gør det svært at tænke nyt og samarbejde, og derfor kan vi ikke få et andet resultat, end det vi plejer, hvis vi bliver dernede. Vi har brug for at ændre vores mindset og vores adfærd, hvis vi skal lykkes med forandringer – hos os selv og andre.

Første skridt er at finde ud af, hvor vi er hvornår. Derfra hvad der skal til for at komme over stregen i forskellige situationer. Det er en forudsætning for at kunne arbejde med forandring, og samtidig er det et meget tilgængeligt værktøj både til vejledning af en landmand og efterfølgende for landmanden selv. Det kan være med til at klarlægge, hvad der skal uddelegeres, og hvad et Advisory Board skal hjælpe med.

En ejerleder under linjen har 100% fokus på drift som den "plejer at være", og vi kan ikke som sparingspartnere opnå et andet resultat, end det ejerlederen "plejer" i sin normale adfærd – ejerleder har et fixed mindset.

Omvendt kan vi understøtte ejerlederen, hvis han ændrer adfærd og kommer over linjen – ejerlederen understøttes i at udvikle et growth mindset.



Størstedelen af den viden, der ligger til grund for dette notat er baseret på oplæg med tilhørende slides/plancher fra ovenstående samt hjemmesider.

Virksomhedskulturens betydning for forretningsstrategien

Kulturoceanet er et involverende dialogværktøj, som kan hjælpe med at bevidstgøre fremmede og hæmmende faktorer i virksomhedskultur. Kulturen har netop indflydelse på adfærd og på den måde, der ageres i virksomheden. Kultur er antagelser, traditioner, commonsense, mindset og holdninger. Kulturen skabes hele tiden, den påvirker og påvirkes. Værktøjets formål er at få gjort mere ubevidste eller ikke italesatte mønstre synlige, så man kan forholde sig til dem.

Vi har ikke brugt værktøjet, men det at mennesket i virksomheden og den kultur der skabes mellem mennesker, har afgørende betydning for forretningsudviklingen og underbygger meget af det, vi har arbejdet med sammen med Human Univerz. Den menneskelige side har for så vidt to sider i en landbrugsvirksomhed. Ejerlederen og resten af landbrugets ansatte. Der er en tendens til at ejerlederen opfatter sig selv som virksomheden. Det at turde arbejde med sig selv og lade medarbejdere overtage ansvar er svært, men vigtigt. Uddelegering er en af de ting, Mette Neville har haft succes hermed i SMV'ere.

Konklusion

Både landbruget og SMV'erne har mange af de samme udfordringer, hvor vi kan understøtte og lære af hinanden. Begge brancher er udfordret på ejerleders personlige kompetencer, virksomhedsledelse og i at eksekvere deres ideer, fordi ejerlederne ofte er så dybt begravet i driften, at det kan være svært at hæve sig op i et helikopterperspektiv og se på den samlede virksomhed.

Som del af vækstledelse for fremtiden fik chefkonsulent Ivan Damgaard mulighed for at afprøve de værktøjer og metoder vi bruger på landbrug i én mellemstor virksomhed uden for landbruget med stor succes. Den konkrete virksomhed er et juridisk selskab, men ejeren, der også er leder i virksomheden, har en opfattelse af sig selv og virksomheden, der er 100% parallelt med landmanden, der har en personligt ejet virksomhed. I praksis oplevede vi altså ikke, at den juridiske ejerform havde den store forskel i praksis.

Værktøjerne Ivan afprøvede overfor ejerleder var relateret til:

- ejerleders personlige indsigt (via dybde interview og en NEO-PI-3 personlighedsanalyse).
- virksomhedsanalyse, forretningsmodel, strategisk intention og virksomhedsstrategi.
- organisering, ledelse, management, eksekveringskraft og HRM.

alt sammen med prioritering af tid til familie, arbejde og menneske. Resultatet af arbejdet har været en særdeles tilfreds ejerleder, der ovenikøbet har kvitteret med at rose landbruget for fokus på mennesket, familien, det tværfaglige og nærværende.

I lighed med erfaringer fra landbruget, viser "Vækstledelse for fremtiden", at SMV-segmentet også er stærkt fokuseret på faglighed, deres produkt og/eller deres forretningside og daglig drift, mens det strategiske, økonomiske og adfærdsmæssige har en lavere prioritet.

En af de helt store forskelle er, at hvis en SMV ikke tjener penge lukker den. Et landbrug har derimod typisk så store aktiver, at det kan køre mange år uden at tjene penge, fordi det er for dyrt for alle at lukke landbruget. Samtidig har der også været en tradition for at tænke, at man sparer penge op i virksomheden, og det derfor har været sekundært at tjene penge.



SEGES

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

Agro Food Park 15

8200 Aarhus N

T: +45 8740 5000

F: +45 8740 5010

E: info@seges.dk

Ansvar: Informationerne på denne side er af generel karakter og søger ikke at løse individuelle eller konkrete rådgivningsbehov.

SEGES er således i intet tilfælde ansvarlig for tab, direkte såvel som indirekte, som brugere måtte lide ved at anvende notatets informationer.