

Hvordan styrker vi landmandens mentale og økonomiske robusthed?

- Syv adfærdsændringer der skal til samt tre konkrete værktøjer der kan hjælpe landmanden

Rasmus Berg Larsen, Konsulent

SEGES Kompetencer og Vækst

Hovedkonklusion

De følgende syv adfærdsændringer der præsenteres i dette notat, har alle potentialet til at styrke landmandens mentale og økonomiske robusthed. De syv adfærdsændringer vil hjælpe landmanden med at opnå en større personlig indsigt, de vil styrke landmandens virksomheds- og forretningsforståelse ligesom de vil styrke landmandens strategiske ledelse og eksekvering. Adfærdsændringerne kræver forandringer – men hvad motiverer landmanden? Det kan du læse her. Hvordan kan landmanden understøttes? Nedenfor kan du læse om tre konkrete værktøjer, der kan netop det.

Indhold

1. Indledning	2
2. Metode	3
3. Analyse.....	4
3.1 Landmændenes adfærdsændringer og barrierer	4
3.1.1 Opnå effektiv arbejds- og kontortid.....	5
3.1.2 Skab mere tid til familien	7
3.1.3 Opnå indsigt i og arbejd med egne styrker og svagheder.....	9
3.1.4 Tag løbende ejerskab til virksomhedens økonomi	10
3.1.5 Skab overblik over forretningsområderne og organiseringen	11
3.1.6 Uddeleger mere ansvar til medarbejdere	13
3.1.7 Styrk ledelsen af medarbejderne.....	15
4. Motivationsfaktorer for forandring	18
5. Tre konkrete værktøjer til styrkelse af landmandens bundlinje.....	19
5.1 De personlige udviklingskort.....	19
5.2 Det strategiske hus	20
5.3 Ledelsesberetningen	21

1. Indledning

Dette notat har til formål at beskrive en række barrierer, som ligger til hinder for, at landmændene i projektet, lykkedes med at styrke virksomhedens bundlinje. Disse barrierer, er altså barrierer som forhindrer landmændene i at lykkedes med en given forandring, en forandring som har til formål, ultimativt at styrke virksomhedens bundlinje. Samtidig beskrives en række motivationsfaktorer for landmændene. Slutteligt præsenteres tre konkrete værktøjer, der styrker landmandens bundlinje samt hans mentale overskud.

I projektets arbejdes der ud fra tesen at:

"(...) de fleste landmænd allerede har den fornødne viden om, hvad der er mest hensigtsmæssigt at gøre i en given situation, men der vil være nogle generelle barrierer, som blokerer for at foretage den ønskede eller mest hensigtsmæssige handling eller valg"¹.

Disse generelle barrierer, er i arbejds pakken skærpet yderligere, således der er fokus på de personlige barrierer der hindrer landmanden i at gennemføre en adfærdsændring. Dette skyldes at der i projektet er fokus på at styrke landmændenes økonomiske og mentale robusthed, for derved i sidste ende at kunne styrke den enkelte virksomheds bundlinje.

Projektets tese er afhængig af om man ser på det fra et driftsleder- eller direktørperspektiv. På et driftsledelsesperspektiv gælder ovenstående tese, da langt de fleste landmænd ved hvad der er mest hensigtsmæssigt at gøre i en given situation. Dette kunne f.eks. omhandle den daglige ledelse af medarbejderne eller prioriteringen af dagligdagens opgaver. Her er det altså de generelle barrierer der forhindrer landmanden i at foretage handlingen.

Fra et direktørperspektiv vurderes det i projektet, at det derimod er en mindre andel af landmændene der ved hvad der er mest hensigtsmæssigt at gøre i en given situation, eksempelvis hvordan man organiserer virksomheden bedst muligt. Her er det altså ikke kun de generelle barrierer der forhindrer landmanden i at foretage en handling, men i lige så høj grad manglende viden og/eller kompetencer der forhindrer landmanden i at lykkedes.

Projektets tilgang til adfærdsændringer, barrierer mm, er ligesom notatet, bygget op efter figur 1. Notatet starter derfor ud med at beskrive de adfærdsændringer der er identificeret i projektet. Disse adfærdsændringer er identificeret, med udgangspunkt i landmændenes egne ønsker til adfærdsændringerne, ligesom der bl.a. er inddraget observationer fra Advisory Board møderne. Dernæst analyseres det hvilke barrierer der ligger til hinder for at gennemføre disse adfærdsændringer. Slutteligt diskuteres potentialet i hvordan landmandens mentale og økonomiske robusthed kan styrkes, ved at arbejde med den givne adfærdsændring og barriererne herfor.



Figur 1 – Projektets 4-trins tilgang til adfærdsændringer, barrierer mm.

2. Metode

Analysen er baseret primært på to indsamlinger:

1. Dybdegående interviews af 18 landmænd
2. Et Advisory Board forløb for 14 af landmændene

Det skal kort nævnes at projektet i 2019 skulle have samlet inputs fra en netværksgruppe. Det er dog ikke lykkedes at starte denne op i 2019, men det forventes gjort i 2020.

De identificerede adfærdsændringer og barrierer som er udgangspunktet for projektet, og dermed dette notat, er med udgangspunkt i interviews af 18 landmænd. 17 af disse 18 interviews er foregået som dybdegående semistrukturerede interviews på landmandens egen bopæl og/eller virksomhed. Udover at blive interviewet, skulle landmændene udfylde et "*Personligt udviklingskort*". På dette kort skulle landmændene udfylde en række fokusområder samt ønske til en konkret adfærdsændring. Disse udviklingskort, og indholdet heraf, er i øvrigt centralt for landmændene i det videre projekt.

For en yderligere beskrivelse af de 18 interviews samt uddybning af de metodiske overvejelser ifbm. interviews, se da notat "*Barrierer og potentialer for at styrke målgruppens forretnings- og virksomhedsforståelse*".

14 af de 18 landmænd indgår i et forløb, hvor de har fået tilknyttet et Advisory Board (AB fremover). I dette AB sidder der en SEGES-repræsentant sammen med en DLBR-rådgiver, og i flere tilfælde andre medlemmer. Disse SEGES-repræsentanter har derved haft mulighed for at observere landmændenes arbejde med adfærdsændringerne samt hvilke barrierer de måtte opleve hertil.

3. Analyse

Det følgende analyseafsnit vil først analysere hvilke adfærdsændringer landmændene har udpeget, og dernæst hvilke barrierer der er dertil, samt diskutere potentialet i hvordan landmandens mentale og økonomiske robusthed kan styrkes, ved at arbejde med den givne adfærdsændring og barriererne herfor.

3.1 Landmændenes adfærdsændringer og barrierer

De følgende syv adfærdsændringer, som vil blive analyseret i de senere afsnit, er lavet med udgangspunkt i:

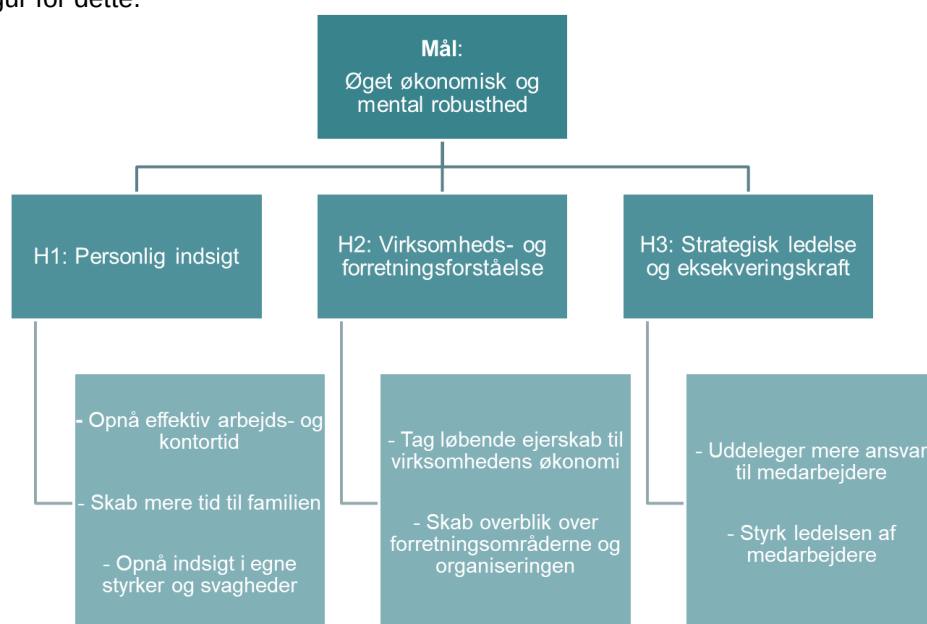
- Landmændenes udviklingskort
- Interviews med landmændene
- Advisory Board møder hos landmændene
- Videnseminarer med landmændene

Der er altså taget udgangspunkt i hvad de enkelte landmænd selv vil arbejde med, og landmændenes egne behov, ønsker og motivation for adfærdsændringerne danner derfor udgangspunkt for analysen og projektet i det hele taget. Flere af disse adfærdsændringer er ens, hvorfor det er valgt at samle dem i syv samlende adfærdsændringer, som er gennemgående for denne analyse.

I projektets arbejde med adfærdsdesign og forandringsledelse, er der syv adfærdsændringer der er i fokus:

1. Opnå effektiv arbejds- og kontortid
2. Skab mere tid til familien
3. Opnå indsigt i og arbejd med egne styrker og svagheder
4. Tag løbende ejerskab til virksomhedens økonomi
5. Skab overblik over forretningsområderne og organiseringen
6. Uddeleger mere ansvar til medarbejderne
7. Styrk ledelsen af medarbejderne

Disse adfærdsændringer kan videre inddeles i de tre områder som projektet arbejder med. Se nedenstående figur for dette.



Figur 2 - Overblik over adfærdsændringer og projektets tre hypoteser

3.1.1 Opnå effektiv arbejds- og kontortid

Adfærdsændringen at opnå en effektiv arbejds- og kontortid

Denne adfærdsændring går igen hos langt størstedelen af landmændene. Gennemgående ønsker de at være mere effektiv i det daglige arbejde, ligesom flere ønsker kontortid. Med kontortid, menes der både at skabe tiden til at komme på kontoret, lysten til at komme på kontoret, ligesom der menes at prioritere opgaverne på kontoret.

Landmændene vil altså gerne have en hverdag der er mere struktureret, hvor der er overblik over opgaverne og hvor bliver prioriteret hensigtsmæssigt. Mange af landmændene fik øjnene op for hvor ustruktureret deres hverdag er, da de skulle udfylde tidslinjen ifbm. interviews. Her havde flere svært ved at fortælle hvad de reelt set bruger størstedelen af deres tid på, bl.a. angav en landmand "diverse" som hvad han lavede før og efter middag. En anden landmand udtaler f.eks.:

"Jeg vil gerne være mere struktureret så jeg kan være mere effektiv med mine timer, så min dårlige samvittighed ikke forfølger mig med ting jeg ikke nåede. Jeg får rumlen i maven og det påvirker mig. Jeg bryder mig ikke om at gøre tingene halvt" (Landmand 10).

Det er altså evnen til at lede sig selv, flere af landmændene efterspørger. Andre landmænd udtrykker at de ikke føler de har tid og overskud til at løse nogle af de vigtige opgaver som ejerleder, fordi de har svært at udnytte deres arbejdstid effektivt. De har med andre ord svært ved at prioritere de *vigtige* opgaver, fordi der er mange ad hoc opgaver der skal løses i driften. Flere af landmændene udtrykker også at de ikke kun har svært ved at strukturere sin egen hverdag, men at det ligeledes er en udfordring at strukturere medarbejdernes hverdag:

"Jeg vil gerne sætte tingene i struktur og formidle det til mine medarbejdere, så jeg kan anvende dem noget bedre" (Landmand 12).

Flere landmænd fortæller at de gerne vil prioritere de opgaver der ligger på kontoret. nogle af landmændene anerkender at der er vigtige opgaver på kontoret, der som ejerleder skal prioriteres. Eksempler på dette er opgaver af strategisk, økonomisk, ledelsesmæssigt karakter o.l.

Barriererne for at opnå en effektiv arbejds- og kontortid

Der er mange barrierer for at opnå en effektiv arbejds- og kontortid. Flere af landmændene oplever at de har svært ved at strukturere deres hver dag. Der er mange *'ildebrande'* der skal slukkes rundt omkring i virksomheden, og landmanden føler at han skal gå forrest i størstedelen af disse, eksempelvis udtaler landmand 12 at:

Jeg ved, hvad vi skal lave, men i slutningen af ugen har vi ikke nået det, og så må jeg ud og lave det selv" (Landmand 12).

Derved ender flere af landmændene med at skulle løse diverse opgaver løbende, hvilket gør det svært for landmændene at strukturere hverdagen. Ofte skyldes det at landmændene tænker at det er nemmere at gøre det selv, ligesom de ofte er for flinke og har svært ved at uddelegerer ansvaret og opgaverne til medarbejderne. Landmand 9 eksemplificerer dette:

"Jeg er for flink, det er nemmere at gøre det selv. Eksempelvis til fyraften, så står jeg tit selv tilbage, selvom der er tidsplaner osv."

Derved opbygges der en lang liste med opgaver, som landmanden løbende skal tage sig af i virksomheden. Der er flere barrierer til grund for hvorfor landmanden har svært ved at uddelegerer ansvaret,

se adfærdsændring 6 for deisse. Alle disse opgaver medvirker til at landmanden har svært ved at prioritere tid til kontoret. Der er dog flere barrierer for at bruge tiden på kontorarbejde.

Flere af landmændene har svært ved at se værdien i kontorarbejdet. Eksempelvis siger landmand 10 at:

"Jeg føler jeg tjener flere penge ved det praktiske arbejde".

Det kan diskuteres hvorfor dette er tilfældet. Det kan være lystbetonet, da opgaverne på kontoret, som strategiske og ledelsesmæssige opgaver, kan være mere uhåndterbare og ukonkrete ift. praktiske opgaver ude i driften. Det potentielle udbytte for løsningen af opgaver på kontoret, kan derfor være mere ukonkret, det kan være udbyttet er mere langsigtet og det derfor er svært at se værdien på kort sigt. Dette virker demotiverende for mange af landmændene.

Mange af landmændene synes derfor ikke at kontorarbejde er 'rigtigt arbejde'. Landmand 8 fortæller f.eks.:

"Jeg regner ud i regneark, hvad jeg har fået ud af at sidde på kontor, og så kan jeg se, at det virker. Men jeg ser det stadigvæk ikke som rigtigt arbejde".

På trods af at landmanden rent faktisk kan se værdien i kontorarbejde, ser han det stadigvæk ikke som et rigtigt arbejde. Dette skyldes formentligt bl.a. kulturen i landbruget, hvor en 'rigtig' landmand, traditionelt set, er én der går ude i marken eller i stalden. Samtidig har flere landmænd svært ved at retfærdiggøre overfor deres medarbejdere at de skal bruge tid på kontoret, ligesom flere føler at deres medarbejdere ser ned på dem, hvis de er på kontoret.

Slutteligt er der nogle helt praktiske og fysiske barrierer. Flere landmænd har ikke de rette fysiske faciliteter til at have et kontor. Derudover er nogle landmænd bange for at medarbejderne tror de holder fri, hvis de er på kontoret i privatboligen.

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at opnå en effektiv arbejds- og kontortid

Såfremt landmanden lykkedes med at effektivisere hans arbejdsdag, og dermed frigive mere tid og overskud til bl.a. kontortid, er der store potentialer for landmandens økonomiske og mentale robusthed. Mange af opgaverne på kontoret, på trods af deres uhåndterbare natur, har som oftest et større potentielt udbytte, end løbende ad-hoc opgaver i driften. Et karikeret eksempel kunne være strategiske og ledelsesmæssige opgaver versus praktiske opgaver med at muge ud, eller morgenfodringen i stalden.

Hvordan kan landmanden så lykkedes med at opnå en mere effektiv arbejds- og kontortid? Flere af landmændene arbejder i projektet med simple og konkrete værktøjer. Eksempelvis udarbejder en af landmændene en simpel to-do liste om morgenen, med opgaver han skal prioritere at løse for dagen. Han prioriterer dem efter at de skal give penge og være spændende (Landmand 13). En anden landmand samler alle ugens opgaver, og prioriterer dem derefter ift. "deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig" (Landmand 15).

Hvordan lykkedes det så landmanden at prioritere tiden på kontoret? Nogle landmænd arbejder meget basalt på at retfærdiggøre tiden, bl.a. ved at udregne hvad de tjener ved at sidde på kontoret. Landmand 15 arbejder således med at:

"Kontortid skal indlægges i min kalender som en fast kontortid. Kontortiden skal "tænde mig" ved at jeg får listet de opgaver som jeg og kun jeg kan løse"

Det er i denne sammenhæng vigtigt at nævne landmændenes tilknyttede Advisory Board. Advisory Boardet er med til at sikre landmændene følger de initiativer der er iværksat, for at sikre at forandringen sker.

3.1.2 Skab mere tid til familien

Adfærdsændringen at skabe mere tid til familien

Denne adfærdsændring går igen hos størstedelen af landmændene. Landmændene blev i interviewet bedt om at udfylde en "Livscirkel", hvor de skulle udfylde hvor meget tid de i løbet af en dag, brugt på hhv. familietid, arbejdstid og tid på dem selv. Svarene varierede i rimelig grad, dog er der nogle gennemgående temaer. Arbejdstid fylder klart mest, som regel i omegnen fra 2/3 – 3/4 af landmændenes tid. Familietiden fylder som regel størstedelen af den resterende tid, mens tid til landmanden selv, fylder forsvindende lidt, hvis der i det hele taget er tid til landmanden selv.

Der er i princippet ikke noget forkert i at tiden er fordelt således, og at landmændene arbejder meget. For landmændene er det en livsstil netop at være landmand, hvorfor de ikke nødvendigvis vil arbejde mindre eller bruge mere tid på sig selv. For mange af de adspurgte, er tiden i traktoren eksempelvis og "mig-tid".

Landmændene ville dog gerne have et bedre overblik over hvordan tiden blev disponeret, samt ikke mindst, muligheden for selv at kunne prioritere og vælge mellem arbejdstid, familietid og tid til en selv. En landmand udtaler f.eks.:

"Arbejder fylder meget, efter en skilsmisse bliver man mere bevidst om prioritering. Jeg har altid arbejdet en del, og når man springer i gang som selvstændig, så siger man farvel til mange ting (...)"
(Landmand 6)

Denne landmand reflekterer således over, at han først (for) sent bliver bevidst om hvordan han prioriterer sin tid, men erkender også at som selvstændig, er man nødt til at vælge noget fra.

Barriererne for at skabe mere tid til familien

Der er mange barrierer for at skabe mere tid til familien. Den største og overordnede barriere, er naturligt tid. Tid er en begrænset ressource, og i den hver dag mange af landmændene lever i, bruges meget af tiden på arbejdet. Derfor er den begrænsede mængde tid, der kan bruges på familien, en barriere. For at landmændene kan skabe mere tid til familien, skal effektiviteten i arbejdstiden være høj, således der frigives mere tid til bl.a. familien. Se adfærdsændring 1, for uddybning af dette. Derudover kan det diskuteres om landmændene har det fornødne overblik over hvordan tiden imellem arbejde og familie disponeres. Interviews med landmændene viste at de havde svært ved at indtegne hvordan fordelingen af tid var imellem arbejde og familie. Hvis man vil skabe mere tid til ens familie, kan første step for mange, være at vide hvor meget eller hvor lidt tid, man i det hele taget bruger på familien.

Derudover oplever mange af landmændene også en økonomisk barriere, da de føler sig tvunget til at arbejde meget i virksomheden, grundet et økonomisk pres. En landmand udtaler f.eks.:

"Det jeg drømmer om, er økonomisk frihed. Hvis jeg havde flere penge, så ville jeg have råd til at ansætte en mand mere, så jeg kunne se mine børn spille håndbold i hallen" (Landmand 7)

Flere af landmændene omtaler, som nævnt tidligere, også at de selv er den 'billigste' arbejdskraft, da medarbejderne er dyrere, specielt i tiden udenfor normal arbejdstid. Derved oplever landmanden et økonomisk incitament til selv at tage de ekstra timer, da han derved sparer virksomheden for løskostninger. Ligeledes omtaler landmændene også flere barrierer i at skulle stole på at medarbejderne kan løse opgaverne, i trygheden i at gøre det selv, da "Jeg gør bedst selv". Derved har mange landmænd svært ved at uddelegerer ansvar til medarbejderne. Derved tager landmanden ekstra opgaver og timer på sig. Se adfærdsændring 8 for uddybning af denne.

Samtidig omtaler landmændene det også som givet, at der skal ligges mange timer i virksomheden. For mange af landmændene er der en kultur, i at man som landmand arbejder hårdt - og meget. Det er med andre ord et vilkår for at være landmand, som en landmand f.eks. udtaler:

"Prisen ved at være landmand er, at meget af min tid er allokeret på forhånd. Det er en stor pris, men det har ikke chokeret mig, men dét at få børn har ændret mine prioriteter lidt. Jeg ville ønske, at vi havde fået børn, før jeg blev selvstændig" (Landmand 5)

Denne kultur, at det er "en livsstil at være landmand", gør ligeledes at det er naturligt at virksomheden fylder meget af tiden. Det skal kort nævnes, at mange landmænd også lykkedes med at blande' tiden brugt på arbejde og familie, ved at tage familien med på arbejdet, f.eks. på traktoren eller i stalden.

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at skabe mere tid til familien

Man kan med rette diskutere hvorfor man i et projekt der hedder "*Opnå økonomiske resultater som de bedste*", beskæftiger sig med landmændenes og deres familie. Grunden dertil, er at tidligere analyser viser at netop de bedste landmænd, prioriterer tiden med bl.a. familien, som en Top 2 % landmand f.eks. udtaler:

"Jeg prioriterer tid med familien, med mine hobbies og sørger for at holde lange ferier. For mig handler det om at få overskud og tid til at tænke tingene igennem. For restitution er lig med innovation" (Hvor skal væksten komme fra? 2017, SEGES).

For flere af Top 2% landmændene er der altså en form for afkast ved tiden brugt til familie, ferier hobbies mm., i øget innovationskraft. Ligeledes mener vi i projektet, at tiden der bruges på familien er med til at styrke landmandens *mentale* overskud. Flere landmænd har ofte en dårlig samvittighed overfor familien¹. Den dårlige samvittighed tærer på det mentale overskud. Der er derfor nogle store potentialer ift. det mentale overskud for landmanden – og der er ingen tvivl om at øges landmandens mentale overskud, så har landmanden bedre forudsætninger, for at skulle arbejde med den økonomiske robusthed.

Hvordan kan landmanden så skabe mere tid til familien? Det gør de bl.a. ved at skabe mere ikke-arbejdstid, altså sikre at der er tid til rådighed, der kan bruges sammen med familien. Se adfærdsændring 1 for uddybning af denne.

Derudover arbejder flere landmænd med konkrete løsninger til hvordan de kan skabe mere tid til familien. Første step for mange, har været at indse hvor meget tid de reelt set bruger på familien. Her er 'livscirklen' og en tidslinje over en typisk arbejdsdag, to konkrete værktøjer der har virket ude ved landmændene. Andre landmænd forsøger at indføre en ugentlig "hjemmearbejdsdag", hvor de er hjemme

¹ "Barrierer og potentialer for at styrke målgruppens forretnings- og virksomhedsforståelse", Mille Møller Nielsen, SEGES 2019

og arbejder i og sammen med familien. Andre landmand arbejder med at lave en LifeTime Strategy © som familie, for fremtiden for dem og deres virksomhed, ligesom flere arbejder med at skabe en selv-kørende virksomhed, som kan fungere uden at ejerleder er der i perioder.

3.1.3 Opnå indsigt i og arbejde med egne styrker og svagheder

Adfærdsændringen at opnå indsigt i og arbejde med egne styrker og svagheder

I interviews af landmændene skulle de svare på hvilke svage og stærke sider, de selv synes de besidder. De fleste af landmændene havde relativt nemt ved at svare på hvilke svage sider de havde, mens det var sværere at sætte ord på hvilke stærke sider de havde. Denne adfærdsændringer handler ikke om at hvad de specifikke styrker og svagheder er, men i stedet landmændenes ønske om at arbejde med dem og sig selv.

Enkelte landmænd nævner eksplicit at de gerne vil arbejde med deres personlige indsigt. Landmand 6 vil f.eks. gerne arbejde med sin personlige udvikling, herunder vedkommendes mentale styrke og kommunikationsevner, ligesom landmand 8 gerne vil arbejde med kompetenceudvikling af sig selv.

Størstedelen af landmændene nævner indirekte, at de gerne vil arbejde med dem selv og deres styrke og svagheder. Det gør de, når flere af dem eksempelvis sætter ord på at de konfliktsky overfor medarbejderne, og at det giver udfordringer i hverdagen. Så de deltagende landmænd sætter ord på at de gerne vil udvikle og styrke sig selv på nogle områder, om end det er de færreste der udtrykker et ønske om opnå indsigt i sit personlige jeg.

Barriererne for at opnå indsigt i og arbejde med egne styrker og svagheder

Den største barrierer for at opnå indsigt i, og arbejde med egne styrker og svagheder, er selve erkendelsen af at dette er nødvendigt. At det er nødvendigt, og at der er reelle svagheder at arbejde med, er svært for mange landmænd at anerkende.

I projektets tilgang, er der en meget personlig tilgang – en tilgang der for mange landmænd er dem uvant. De har sjældent skulle sætte ord på dem selv som ejerleder, hvilke drømme de har, hvilke kompetencer de har eller ikke har, hvilke kompetencer virksomheden kalder på o.l. De er altså ikke vant til at skulle forholde sig til og arbejde aktivt med sig selv.

Dernæst er det en udfordring at arbejde struktureret med sine egne styrker og svagheder. Én ting er at erkende man har nogle styrker og svagheder som menneske og ejerleder – men hvordan kommer man videre derfra?

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at opnå indsigt i og arbejde med egne styrker og svagheder

Der er store potentialer i at landmændene arbejder med deres styrker og svagheder, for at styrke deres personlige indsigt. Har landmanden en stærk indsigt i sig selv, og sine styrker og svagheder, er han bedre rustet til at håndtere svaghederne og udnytte styrkerne. Eksempelvis ved at få udviklet sin kompetencer indenfor en given svaghed, eller ved at få hjælp til at håndtere den svage side, eksempelvis ved at udlicitere visse opgaver til andre.

Landmanden står altså derfor med bedre forudsætninger for at styrke virksomhedens økonomiske robusthed, hvis han kender sine egne styrker og svagheder. Han kan derved finde ud af hvordan opgaverne løses bedst muligt, hvor ansvarsområder skal placeres og hvor han selv skal bruge sin energi i

virksomheden. Samtidig kan man argumentere for at en landmand der kender sig selv og herunder sine styrker og svagheder, bør være bedre rustet mentalt, i sin rolle som virksomhedsleder.

Hvordan kan landmanden så opnå indsigt i og arbejde med egne styrker og svagheder? Det er en længere proces, som skal understøttes med bl.a. de rette værktøjer. Det vigtigste element er nok at landmanden skal hjælpes på vej, af de rette mennesker. I den sammenhæng er det vigtigt at der er nogle (forandringsagenter) der, såfremt landmanden ikke selv er i stand til det, følger op på processen. Det kunne være en rådgiver, ægtefællen, et Advisory Board o.l. Ligeledes har der i projektet været fokus på netværksarrangementer, f.eks. videnseminarer. Her har landmændene, og deres samlever, i grupper skulle arbejde med adfærdsændringerne. Dette har været særdeles positivt for landmændene, nemlig at se at mange af de barrierer og adfærdsændringer de kæmper med i hverdagen, som f.eks. at være konfliktsky, deles af ligesindede kollegaer.

Af konkrete værktøjer er der flere der hjælper landmanden med at opnå indsigt i og arbejde med egne styrker og svagheder. Personligheds- og adfærdsanalyser som DiSC og Neo-Pir er værktøjer, som hjælper landmanden med at sætte ord på hvem han er som menneske, og hvordan han agerer sammen med andre. Af andre værktøjer, så er en interessant analyse ofte udbytterig. Et udefrakommende syn på landmanden, som virksomhedsleder og mennesker, giver ofte landmanden nogle udfordrende refleksioner. Samtidig kan mere simple værktøjer som over/under linjen, hjælpe landmanden i hans arbejde og forståelse for hvorfor han reagerer som han gør, i visse situationer.

I projektet har de personlige udviklingskort ofte været i brug ved denne adfærdsændring. Ved størstedelen af landmændene i projektet, har de personlige udviklingskort hjulpet med dels at sætte ord på hvilke styrker og svagheder man vil arbejde med, ligesom de har hjulpet med at sætte ord på hvordan landmanden konkret skal arbejde med denne adfærdsændring.

3.1.4 Tag løbende ejerskab til virksomhedens økonomi

Adfærdsændringen at tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi

Det er meget forskelligt hvor "økonomisk involveret landmændene er, samt hvilken forståelse landmændene har for deres virksomhedsøkonomi og især på hvilket niveau"². Nogle landmænd går med andre ord rigtig meget op i de produktionsmæssige nøgletal som f.eks. antal levendefødte pr. års so, mens andre fokuserer på virksomhedens afkastningsgrad.

Flere af landmændene udtrykker dog et ønske om et større ejerskab til virksomhedens økonomi, og dermed styrke deres økonomiske forståelse, eksempelvis landmand 13:

"Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad eller soliditetsgrad, men jeg vil gerne lære det"

Modsat så forholder andre landmand sig ikke til andet end de produktionsmæssige nøgletal, da han "ikke kan gøre noget ved de andre ting" (Landmand 18). Landmændene er ligeledes vidt forskellige, når det kommer til økonomiske opgaver, som f.eks. regnskabsaflæggelse og budgetopfølgning og budgetlægning. Landmændene varierer i udsagnene fra:

"Jeg bruger ikke budgetter, jeg kan ikke se, hvad jeg skal bruge det til, jeg ser på sidste års regnskab og bestemmer mig bare for, at det skal gøre bedre året efter" (Landmand 2).

Til en anden landmand der udtrykker at:

²"Barrierer og potentialer for at styrke målgruppens forretnings- og virksomhedsforståelse", Mille Møller Nielsen, SEGES 2019

"Jeg styrer meget efter mit budget. Det er en sport for mig at komme før budgettet" (Landmand 1).

Samlet set, er der altså en stor forskel i hvorvidt landmændene har motivation og lyst til at tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi.

Barriererne for at tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi

Der er flere barrierer for at tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi. Grundlæggende skal der være en lyst og motivation til at arbejde med at opnå en større økonomisk forståelse, hvilket i høj grad varierer blandt landmændene. Nogle landmænd har en høj motivation og lyst til at arbejde med økonomi på et mere strategisk niveau, mens andre har en højere motivation og lyst til at arbejde med økonomi på et produktionsmæssigt niveau.

Det kan diskuteres hvorfor landmændene er så forskellige. Man kan argumentere for at de landmænd der har en højere motivation og lyst til at arbejde med økonomi på et produktionsmæssigt niveau, skyldes at det ofte er mere konkret og håndterbart. Der er som regel kortere vej fra tiltag i produktionen til de produktionsøkonomiske nøgletal, fremfor strategiske nøgletal. Eksempelvis kan det på kort sigt ses hurtigere på de produktionsmæssige resultater, som antal om-løbninger eller antal syge søer hvis sammensætning af ugeholdenes størrelser ændres, end det kan ses på virksomhedens afkastningsgrad. Det kan altså være sværere at vide hvordan tiltag i produktionen påvirker virksomhedens strategiske nøgletal.

Ligeledes er der en barriere for flere landmænd i at arbejde med større økonomiske opgaver som budgetlægning og -opfølgning. Dette kan igen skyldes, at det er en uhåndterbar opgave, som kræver mentalt overskud at skulle forholde sig til. Det kan også være svært for nogle landmænd at se værdien i sådanne opgaver, hvis det er økonomirådgiveren der udarbejder budgetterne og sender til banken og andre interessenter. Derved fjernes ejerskabet ved opgaverne fra landmanden.

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi

Der er uden tvivl store potentialer ved at tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi. Lykkedes landmanden med at få en større økonomisk forståelse, er han også bedre stillet ift. at skulle arbejde med virksomhedens økonomiske robusthed, og tage de rigtige beslutninger.

Hvordan kan landmanden så tage løbende ejerskab til virksomhedens økonomi? Der er ingen tvivl om at lysten og motivationen til dette skal komme først, for at der derefter kan arbejdes med den økonomiske forståelse. Derfor er det vigtigt at landmanden motiveres ved at gøre det konkret, håndterbart og eventuelt tilføje et konkurrenceelement. Samtidig skal man give landmanden ejerskabet tilbage, hvorfor det bør overvejes i hvilken grad rådgiveren skal være drivkraft i udarbejdelse af budgetter o.l.

Et eksempel på værktøjer der kan hjælpe på dette, er den strategiske nøgletalsrapport der bibringer et konkurrenceelement. Her kan landmanden se, hvordan hans virksomhed performer relativt ift. sammenlignelige virksomheder. Ligeledes er det vigtigt at opfølgning på økonomiske opgaver og nøgletal er i højsædet, hvilket en rådgiver eller et Advisory Board kan være med til at sikre. Er det eks. afkastningsgrad og soliditetsgraden der er i fokus, er det vigtigt at landmanden kan se hvordan han kan påvirke disse nøgletal, således han kan tage ejerskab over de handlinger der skal til rykke nøgletallet.

3.1.5 Skab overblik over forretningsområderne og organiseringen

Adfærdssændringen at skabe overblik over forretningsområderne og organiseringen

Flere af landmændene udtrykker igennem interviews, i Advisory Boards samt til videnseminaret et ønske om at opnå et større overblik over forretningsområderne og organiseringen. De vil gerne skabe et større overblik over forretningen, herunder hvordan forretningsområderne er indbyrdes afhængelige. De vil ligeledes gerne skabe en mere effektiv og struktureret organisering, og først og fremmest vil de gerne skabe et overblik.

For mange af landmændene, specielt med flere forretningsområder og komplekse ejerforhold, at det kan være svært at danne sig et overblik over virksomheden. Det er svært for ejerlederen at se sammenhænge mellem forretningsområderne, hvordan de påvirker hinanden og ikke mindst hvordan de performer økonomisk. Derved er det reelt set svært for ejerlederen at kende virksomhedens situation, målt på flere parametre f.eks. det økonomiske, mentale, ledelsesmæssigt o.l. Derfor er det svært at for ejerleder at vide hvilke initiativer han skal iværksætte, for at skabe en positiv forandring i virksomheden.

Ved observationer af flere af landmændene ses det at mange af dem varetager opgaver og ansvarsområder i produktionen, som man kan argumentere for, kan være driftslederens. Et landmand stillede eksempelvis dette retoriske spørgsmål til et videnseminar:

"Hvorfor er det egentligt vi har daglige opgaver ude i stalden eller i marken – når vi har driftsledere?"

Dermed ikke sat at ejerleder ikke skal have daglige opgaver i mark/stald. Men ofte er rollerne ikke klart defineret i organisationen, hvilket kan give ineffektivitet og frustrationer blandt de ansatte.

Barriererne for at skabe overblik over forretningsområderne og organiseringen

Der er flere barrierer for denne adfærdsændring. Mange af dem er gengangere fra tidligere. Eksempelvis gør konfliktskyheden, at ejerlederen kan have svært ved at skære igennem overfor medarbejderne og skabe en klar organisering, struktur og fordeling af roller og ansvar i organisationen. Tør ejerleder f.eks. ikke at sige fra overfor en driftsleder, bliver det svært for ejerleder at ændre i ovenstående eksempler.

Der er ligeledes en tryghed i at beholde status quo. Landmændene *ved hvad de har – de ved ikke, hvad de ikke har*. Eksempelvis havde en landmand ikke taget hånd om en driftsleder med tydelig mangel, fordi han ikke troede på at der var et bedre alternativ derude.

Frygt er en barriere for at skabe overblik over forretningsområderne. Sat lidt på spidsen, så er frygten for hvordan det reelt står til, en af barriererne. En af måderne hvorpå man får overblikket, er ved at af-rapportere på virksomheden og dens forretningsområder. For flere landmænd, er frygten for at skulle udstille sig en barriere. Dels frygten for at udstille hvordan det står til, især hvis det går dårligere end forventet. Ligeledes kan der være en frygt for at udstille, at man reelt set ikke kender sammenhængen mellem forretningsområderne og koblingen imellem forretningsområderne.

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at skabe overblik over forretningsområderne og organiseringen

Der er flere potentialer ved at skabe overblik over forretningsområderne og organisering. Dels er der en række økonomiske konkrete potentialer ved at have et stærkt overblik over forretningsområderne. Kender landmanden hvert forretningsområdes situation, hvad angår økonomi, ledelse og medarbejdermæssigt mv., så står landmanden stærkere for at iværksætte handlinger der kan skabe en positiv forandring.

Ligeledes vil en effektiv og struktureret organisering også gavne den økonomiske bundlinje. Kender alle deres roller, deres opgaver, deres ansvarsområder o.l., og kender de hinandens, så kan opgaverne prioriteres effektivt.

Lykkedes landmanden med at skabe et overblik over forretningsområderne og organiseringen, så er der et potentiale for landmanden i en bedre hverdag. En stærk organisering vil give landmanden klarhed over hvem der gør hvad og en tryghed i at han kender forretningsområdernes situation.

3.1.6 Uddeleger mere ansvar til medarbejdere

Adfærdsændringen at uddelegere mere ansvar til medarbejdere

Mange landmænd udtrykker et ønske om i højere grad at kunne uddelegere ansvar til medarbejderne. Flere af landmændene er oftest bindeleddet mellem alle medarbejdere og opgaver, og derfor er det tit landmanden der går forrest. Paradoksalt nok, så vil de gerne afgive noget af kontrollen til medarbejderne, men de er ikke sikre på at medarbejderne kan leve op til ansvaret. Eksempelvis udtaler landmand 2:

“Mine medarbejdere kan ikke holde tingene på det niveau jeg gerne vil. Derfor skal jeg i stalden hver weekend for at have ro”.

Med andre ord er der i flere af tilfældene en lav grad af tillid mellem landmanden og medarbejderne. Dette ses ofte i landmændenes kontrolbehov, eksempelvis landmand 5:

“Jeg har indrettet dagen således, at jeg er i stalden fra kl. 16-18. Og det er oftest et problem, da veteranklubben ofte mødes kl. 16. Men jeg synes, at det er vigtigt, at jeg tjekker op på tingene, selvom det måske ikke er så nødvendigt”.

Mange af landmændene udtrykker dog at de gerne vil være bedre til at uddelegere ansvar og opgaver til medarbejderne, eksempelvis landmand 12 der gerne vil *“Afgive suverænitæt i dagligdagen”*. I flere tilfælde fortæller landmændene, at de som oftest går forrest, og at der er en kultur i landbruget, der bifalder en landmand og leder, der går forrest. Flere udtrykker dog ønske om, ikke at være *førerhunden*, men i stedet *hundeføreren*.

Mange af landmændene udtrykker også et ønske om at arbejde med deres konfliktskyhed, som ofte er en udfordring ift. at uddelegerer ansvar til medarbejderne. Såfremt at man vil uddelegere ansvar til medarbejdere, kræver det at man undervejs lader dem forsøge selv, og dermed at de eventuelt ikke lever op til forventningerne. Landmand 9 uddyber konsekvenserne ved altid at gå forrest:

“Jeg går forrest ift. medarbejderne – det giver færre konflikter, men motiverer ikke medarbejderne til at tage ansvar”.

Dermed bliver det sværere en anden gang at uddelegere ansvar, da det således er *‘nemmere at gøre selv’* og medarbejderne motiveres heller ikke.

Barriererne for at uddelegere mere ansvar til medarbejdere

Der er flere barrierer for denne adfærdsændring, hvoraf flere ligger i relationen mellem lederen og medarbejderen. Mange landmænd fortæller at de ikke har tillid til deres medarbejdere. Dette kan skyldes flere ting, oftest er det fordi at landmanden ikke stoler på medarbejderes kompetencer og evner, og dermed ikke stoler på kvaliteten af arbejdet.

Der ligger også en barriere i den tryghed landmændene oplever ved at udføre arbejdet selv, og dermed ikke uddelegere ansvar til medarbejdere. Landmanden kender kvaliteten af arbejdet, som landmand 18 eksempelvis fortæller:

“Det er ikke så nemt at ligge og sove, og så er der andre der passer [dyrene]. Så kan jeg ligeså godt gøre det”.

Samtidig er der en tryghed i ikke at skulle tage en eventuel konfrontation med en medarbejder, fordi opgaven ikke er udført efter forventningerne. Landmand 9 fortæller eksempelvis her hvilke konsekvenser der er ved konfliktskyhed – hvor konfrontationen er den farlige situationen, og kontoret er den trygge situation:

“Jeg kan godt tænke, at nu skal jeg gå ud og sige det til min medarbejder, og hvis jeg så alligevel ikke føler mig klar til det, så sætter jeg mig ind på kontoret igen”.

Slutteligt kræver det også overskud at uddelegere – både mentalt og økonomisk. Som nævnt tidligere, kræver det mentalt overskud for landmændene at uddelegere en opgave, og som oftest kan det i det korte løb, være nemmere at udføre opgaven selv. Ligeledes udtrykker flere af landmændene at økonomi også er en barriere. Oftest tager de selv opgaverne der ligger i ydertimerne af døgnnet, da det er *‘billigere at gøre selv’*.

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at uddelegere mere ansvar til medarbejdere

Der er uden tvivl store potentialer for landmandens mentale og økonomiske robusthed, ved at uddelegere mere ansvar til medarbejderne.

Økonomisk set, så vil en større grad af uddelegering af ansvar til medarbejderne, alt andet lige, give mere motiverede medarbejdere, som er villig til at tage ansvar. En virksomhed med ansatte der er i stand til at tage ansvar og selvstændige beslutninger, er mere agil og bedre rustet til at løse hverdagens udfordringer. Samtidig frigøres der mere tid til landmanden, som i stedet kan varetage opgaver, der har et større potentielt afkast for virksomheden, eksempelvis strategiske og ledelsesmæssige opgaver.

Der er uden tvivl også et potentiale for den mentale robusthed. Ved at medarbejderne er mere kompetente og i højere grad er i stand til at tage selvstændige beslutninger, så frigøres landmanden for mange af de daglige udfordringer der opstår. Derved skal landmanden bruge færre mentale ressourcer på denne slags opgaver, og kan i stedet bruge det mentale overskud andetsteds, hvor det er mere hensigtsmæssigt.

Hvordan kan landmanden så uddelegere mere ansvar til medarbejderne? Et sted at starte, er ved at se bagud og overveje om der var opgaver andre kunne have håndteret. Landmand 12 gør f.eks. således:

“Jeg skal i en uge registrere hvad det er jeg bruger min tid på – NN (ægtefællen) hjælper. Herefter drøfter jeg med NN (ægtefællen) hvad jeg kunne uddelegere, evt. ved at koble en medarbejder på i lidt flere timer. Målet er at begrænse mit tidsforbrug med min. 20%”.

Derved kan der opnås en forståelse for hvilke opgaver man reelt set har løst på en uge, og om der ikke var nogle medarbejdere der kunne have løst nogle af disse. I dette tilfælde er det ægtefællen der sikrer opfølgningen sammen med landmanden, og denne opfølgning er vigtig.

Landmand 15 kigger også fremad, ift. hvilke opgaver han skal løse og hvilke han kan uddelegere. På hans udviklingskort 2, skriver han:

*"Udarbejd en liste med de opgaver **som kun jeg kan og skal levere på**. Brug min Outlook kalender til struktur"*

Dermed prioriterer landmanden opgaverne efter hvilke han, og kun han, kan levere på, og dermed ikke efter hvilke opgaver han også kan levere på, men som medarbejderne også kan levere på.

3.1.7 Styrk ledelsen af medarbejderne

Adfærdssændringen at styrke ledelsen af medarbejderne

Mange af landmændene udtrykker også et ønske om at blive bedre til at lede deres medarbejdere.

Flere landmænd udtrykker et ønske om at være bedre til at:

- Rekruttere, on-board og fastholde kvalificeret arbejdskraft
- Motivere medarbejderne
- Udøve kontant ledelse – at sige fra og kommunikere sin mening tydeligt overfor medarbejderne
- Forankre forandringer i hele virksomheden – også ledende medarbejdere

Landmand 5 fortæller eksempelvis:

"Den største udfordring lige nu er at skaffe kvalificerede medarbejdere".

Den oplevede mangel på kvalificeret arbejdskraft, har naturligt også negative konsekvenser ift. eksempelvis at uddelegere ansvar til medarbejderne. Flere landmænd har også været igennem en udvikling hvor medarbejderne er *'fulgt med'* som landmand 8 udtrykket det, uden at landmændene nødvendigvis har et ønske om at lede mange medarbejdere.

En anden landmand (landmand 15) ønsker at motivere sine medarbejdere, men er i tvivl om hvorledes det bedst gøres. Han vil gerne have at medarbejderne har en stor indsigt og forståelse for hele virksomheden, således medarbejderne agerer efter, at der potentielt kan være konsekvenser i andre dele af virksomheden. Han ved dog ikke hvor meget indsigt de enkelte medarbejdere skal have, for at være motiverede.

Flere landmænd vil også gerne forankre de forandringer der igangsættes i virksomheden, eksempelvis via driftslederne:

"Jeg skal få driftslederne til at se udfordringerne og de nødvendige forandringer som noget positivt for dem og for virksomheden. Driftslederne ser ofte forandringer som udfordringer" (Landmand 13).

Denne landmand arbejder altså aktivt med at forankre forandringerne hos driftslederne, men fortæller også at det ikke er uden udfordringer.

Mange landmænd oplever også udfordringer ift. at kommunikere sin mening tydeligt overfor medarbejderne og sige fra, eksempelvis hhv. landmand 2 og 7:

"Jeg skal være bedre til at sige hvad jeg mener, og være mere konsekvent".

&

“Jeg oplever gang på gang, at jeg har svært ved at forklare folk, hvad jeg er utilfreds med, og hvad jeg så gerne vil have”.

Barriererne for at styrke ledelsen af medarbejderne

Der er mange barrierer for at styrke landmændenes ledelse af medarbejderne. Som nævnt før, så er der en barriere i landmændenes konfliktskyhed – at sige fra overfor medarbejderne, som landmand 9 fortæller:

“Jeg er for flink, det er nemmere at gøre det selv. Eksempelvis til fyraften, så står jeg tit selv tilbage, selvom der er tidsplaner osv.”

Ligeledes oplever flere landmænd en barriere i at de ikke er vant til at lede, og ligeså mangler de kompetencer og værktøjer til det. Mange af landmændene er ikke uddannet til at lede mange medarbejdere, ligesom flere har overtaget en virksomhed med flere medarbejdere, uden at de nødvendigvis ønskede at lede flere medarbejdere. Landmand 17 fortæller eksempelvis at:

“Jeg synes, at vi mangler værktøjer til at løse ledelsesudfordringer. Når vi konstaterer, at vi har et problem, så skal vi oftest opfinde en løsning og det er tidskrævende. Det ville være rart, hvis vi engang imellem bare kunne trække noget ned fra hylden”.

Landmanden efterspørger altså konkrete værktøjer der kan hjælpe ham, mens hans ægtefælle supplerer ift. kompetencerne til at lede:

“Jeg synes, at vi skal arbejde med vores konfliktskyhed og få redskaber, der kan hjælpe os med ikke at tage det med videre, når vi har en konflikt”.

Slutteligt kræver det også et mentalt overskud at lede medarbejderne, da det ofte indebærer opgaver der kræver system 2 tænkning. Landmand 17 fortæller her hvordan han har forsøgt at involvere medarbejderne:

“I januar valgte vi at afholde en nytårskur, hvor medarbejderne blev involveret i strategien for virksomheden, og fik indblik i, hvordan vi ønsker at udvikle virksomheden. Bagefter har vi fået mange positive tilkendegivelser fra medarbejderne”.

Landmanden har ved denne øvelse, fået involveret medarbejderne og givet dem et ejerskab til virksomhedens fortsatte udvikling. At inddrage og involvere medarbejderne på denne måde, er ikke en vanesag – det er derimod en opgave der kræver mentalt overskud. Mindre opgaver, såsom MUS-samtaler, kræver ligeledes mentalt overskud – specielt hvis landmanden har svært ved at se den umiddelbare effekt af sådanne opgaver.

Potentialet for landmandens mentale og økonomiske robusthed ved at styrke ledelsen af medarbejderne

Der er uden tvivl et økonomisk og mentalt potentiale i at styrke landmandens ledelse af medarbejderne. Lykkedes landmanden eksempelvis med at rekruttere, on-boardede og fastholde de rette kvalificerede medarbejdere, så formår han at sætte et stærkt hold i virksomheden. Dermed er virksomheden bedre rustet til at forbedre bundlinjen.

Ligeledes er der et mentalt potentiale at hente for landmanden. En arbejdsplads med motiverede og dygtige medarbejdere, bør frigive landmanden for nogle af de svære opgaver der ellers kan være forbundet med at have umotiverede og ukvalificerede medarbejdere. Reduceres medarbejderomsætning eksempelvis, så skal landmanden i mindre grad bruge tid og ressourcer på de svære og opgaver der er forbundet herved.

Hvordan kan landmanden så arbejde på at styrke sin ledelse af medarbejderne? Som nævnt tidligere skal landmanden bl.a. styrke sine kompetencer og så skal han understøttes med en række værktøjer og metoder der sikrer effekt.

Kompetencerne kan styrkes ved kurser og uddannelser, og dernæst opbygning af erfaring. Værktøjerne er der nok af, eksempelvis Fokuseret Ledelse, Kurs, Koordinering og Commitment, Ledelsesbetretningen o.l. Det vigtige er dog at der er en drivkraft der sikrer opfølgning. Her er landmanden selvfølgelig central, men i mange sammenhænge vil en anden part, eksempelvis ægtefællen, rådgiveren eller et Advisory Board være fordelagtigt.

4. Motivationsfaktorer for forandring

Igennem projektet, via dets interviews, Advisory Boards og videnseminarer, har der været fokus på hvilke motivationsfaktorer landmændene oplever for forandring. Disse er selvfølgelig vidt forskellige fra landmand til landmand, men nedenfor er der en række faktorer der har været gennemgående.

Økonomiske udbytter:

Hvis landmanden kan se at en given forandring, vil medføre et økonomisk udbytte, virker det for langt størstedelen motiverende. Det er dog vigtigt at disse økonomiske udbytter er konkrete, og at landmanden kan se hvad han selv skal gøre, for at få del i det økonomiske udbytte. Jo mere konkret og kort-sigtet chancerne for de økonomiske udbytter er, jo mere motiverende. Ligeså skal koblingen mellem ændringen og det økonomiske udbytte være så klar og konkret som muligt. Derfor kan små konkrete ændringer i produktionen virke mere motiverende, end større organisatoriske ændringer. F.eks. vil en ændring der giver et mere effektivt foderforbrug, være mere motiverende for størstedelen af landmændene, da besparelserne på foderforbruget er nemme at se. Omvendt kan koblingen mellem det økonomiske udbytte og implementering af et Advisory Board være mere uklar, og derved mindre motiverende.

"Være bedre end de andre":

Mange af landmændene er også konkurrencemennesker. Derfor er det, at være bedre end de andre, motiverende. Igen skal det være så håndgribeligt og konkret som muligt, således landmanden ved hvad det er han sammenligner sig med de andre på. Ligeledes skal koblingen mellem forandringen, og sammenligningen være klar – hvis landmanden ikke ved hvad han skal gøre anderledes for at kunne konkurrere med de andre, så virker det demotiverende for landmanden.

Ikke First Movers, men Second Fastest:

Flere af landmændene motiveres ikke af at være First Movers, de vil gerne se andre gøre det først. Derved kan de lære af deres erfaringer, og derefter gennemføre en given forandring.

Skabe en bedre hverdag:

Mange af landmændene motiveres ligeledes af at '*skabe en bedre hverdag*'. Hvad denne bedre hverdag er varierer i høj grad. Oftest defineres det som mere tid til familien, mere tid til andre interesser, frigiv tid til de opgaver der motiverer landmanden o.l. Forandringer som understøtter udviklingen imod denne '*bedre hverdag*', vil virke motiverende for landmanden, såfremt at koblingen mellem forandringen og den '*bedre hverdag*' er tydelig.

Udvikling, se ting vokse, efterlade sig noget:

Flere af landmændene nævner også at det er motiverende at opbygge *noget*, at udvikle virksomheden, dens medarbejdere, forretningsområder o.l., og efterlade sig *noget*. Ofte handler det om at ejerledere kan vil udvikle virksomheden, således at kommende børn vil have muligheden for at overtage en sund og rationeldrevet virksomhed.

5. Tre konkrete værktøjer til styrkelse af landmandens bundlinje

I projektet arbejdes der med de ovenstående konkrete adfærdsændringer på flere niveauer. Som nævnt tidligere, bruges Advisory Boards og netværksgrupper som metoder til forandring. Det vil sige at der i Advisory Boards og netværksgrupperne (videnseminarer) arbejdes med flere forskellige værktøjer, der skal styrke landmanden økonomiske og mentale bundlinje.

Her tager der udgangspunkt i tre værktøjer som er de mest gennemgående værktøjer og som deltagerne i projektet har haft størst gavn af. Der arbejdes naturligvis med andre områder og værktøjer end de tre følgende, men disse er udvalgt, da de er centrale i processen ved stort set alle de deltagende landmænd.

De tre værktøjer er:

1. De personlige udviklingskort
2. Det strategiske hus
3. Ledelsesberetningen

5.1 De personlige udviklingskort

Værktøjets egenskaber:

I projektet arbejdes der med to personlige udviklingskort. De kan ses i bilag 1. Det første personlige udviklingskort blev udfyldt ved det indledende interview, hvorefter en stor del af landmændene har arbejdet med det andet personlige udviklingskort løbende i deres Advisory Boards.

Udviklingskort 1 hjælper landmanden med at sætte ord på hans adfærd i dag, og hvilke fokusområder han gerne vil arbejde med – ift. hver af de tre fokusområder. Udviklingskort 2 uddyber og konkretiserer de ønskede adfærdsændringer endnu mere, ved at bruge metodologien fra projekts tilgang (4 trins modellen, der kan ses i figur 1).

Udviklingskort 2 er brugt forskellige måder. I en række af projektets Advisory Boards, har de været brugt meget eksplicit, hvor landmanden har udfyldt kortet. Dermed har kortet dannet et fysisk udgangspunkt til møderne. I nogle andre Advisory Boards i projektet, har specielt udviklingskort 2, være brugt mere implicit. Her har selve den metodiske tilgang, altså 4-trins tilgangen som vist i figur 1, også været omdrejningspunktet. Udgangspunktet har dog ikke været et udfyldt udviklingskort 2, men i stedet snakken omkring dette.

Værktøjets fordele:

Fordelene ved de to udviklingskort er:

- De hjælper landmanden med at erkende og bevidstgøre hvad det er for en adfærdsændring han vil arbejde med.
- De hjælper landmanden med at konkretisere adfærdsændringen og bryde den op i mindre dele, der synliggør for landmanden, hvad der skal til.
- De er simple og fleksible – og kan bruge på forskellige måder.

Hvis du vil læse mere om udviklingskortene, se da Notatet: "Barrierer og potentialer for at styrke målgruppens forretnings- og virksomhedsforståelse" af Mille Møller Nielsen, SEGES.

Værktøjets udbytte:

Udbytte ved de to udviklingskort er en simpel og overskuelig tilgang til adfærdsændringer, som gør processen konkret og simpel for landmanden. Udviklingskortene støtter landmanden i hans adfærdsændringer, ved at bryde processen op for ham.

Udviklingskortene er lykkedes med at starte adfærdsændringerne op ved landmanden og de er lykkedes med at sætte processen ind i en simpel og struktureret proces. Landmændene er ikke nået i mål med adfærdsændringerne endnu – det tager tid – men med udviklingskortene har de fået en god start.

5.2 Det strategiske hus

Værktøjets egenskaber:

Det strategiske hus er et værktøj der hjælper landmanden med at afdække hans virksomheds ønskede udvikling. Et eksempel på det strategiske hus kan ses i bilag 2. Ved at arbejde og udfylde det strategiske hus, skal landmanden arbejde aktivt med sin virksomhed og dens udvikling. Landmanden skal forholde sin virksomhed til og svare på følgende spørgsmål³:

Dens mission:

- Hvad mener I virksomheden er sat i verden for?
- Hvad tror I, at medarbejderne vil sige, at virksomheden er sat i verden for?
- Hvad håber I, at virksomhedens interessenter tænker, når de ser ind på virksomheden?

Dens vision

- Hvad mener I, at virksomheden skal stræbe efter på længere sigt?
- Hvilken retning vil virke inspirerende og motiverende for virksomhedens ejere og medarbejdere?

Dens strategiske mål

- Hvornår er virksomheden en succes?
- Hvilke konkrete mål mener I, at visionen skal udmønte sig i?
- Økonomiske mål
- Menneskelige mål
- Samfundsmæssige mål
- Miljømæssige mål

Dens værdier

- Hvilke værdier mener I, der ligger til grund for jeres måde at agere og fungere på?
- Hvilke værdier er ifølge jer vigtige for at nå jeres mål og indfri virksomhedens vision?

Dens strategiske

- Hvordan får I bedst muligt indfriet jeres vision og mål. Hvilke initiativer er vigtige?
- Hvilke kompetencer mener I er vigtige for, at I kommer i mål med de initiativer I nævner?

Værktøjets fordele:

Fordelene ved det strategiske hus, er at landmanden får besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed. Ved at arbejde og forholde sig aktivt til disse, er landmanden med at til

³ Kristian Skov, SEGES, 2019

at sikre virksomhedens langsigtede konkurrenceevne. Hvis han eksempelvis ikke definerer virksomhedens værdier, vil det være sværere for medarbejdere at navigere i ligesom hvis han ikke opstiller en række strategiske mål for virksomheden risikerer han blot at der blot suboptimeres, fordi målene ikke er defineret.

Ved at svare på de grundlæggende strategiske spørgsmål og fastlægge det strategiske hus, er landmanden og hans virksomhed bedre stillet til fremtidens muligheder og udfordringer.

Værktøjets udbytte:

Landmændene der har arbejdet med det strategiske hus oplever flere udbytter. De får reflekteret og afklaret med dem selv, med deres familie, medarbejdere, organisation mm. hvad det egentligt er de gerne vil opnå med virksomheden. Det kan hjælpe med at sikre at virksomheden og dens aktiviteter, giver mening for ledelsen og medarbejderne.

Samtidig vil landmanden også stå stærkere overfor virksomheden og dens interessenter. Har landmanden besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed, vil han stå stærkere overfor kreditgivere, medarbejdere, Advisory Boards, bestyrelser og andre interessenter.

Slutteligt vil landmanden ved at fastlægge det strategiske hus, også få mulighed for at fastsætte og følge op på målene. Derved bliver det muligt at fejre succeserne, iværksætte initiativer der skal hjælpe virksomheden i mål o.l. Landmanden kan derved besvare hvornår hans virksomhed er en succes – hvornår han er tilfreds.

5.3 Ledelsesberetningen

Værktøjets egenskaber:

Ledelsesberetningen er et værktøj der hjælper landmanden med at afrapportere virksomhedens status og udvikling for en given periode. Se bilag 3 for billede af Ledelsesberetningen. I dette projekt er den brugt til Advisory Board møderne, hvor landmanden inden mødet har udfyldt den, ligesom den gennemgås til møderne.

I Ledelsesberetningen skal landmanden afrapportere på følgende områder:

- Ejerleders mentale tilstand
- Virksomhedens overordnede performance
- Nøgletal for perioden
- Likviditet og kapitalberedskab
- Ledelse og management
- Medarbejdersituationen
- Status på forretningsområder
- Early Warnings (risici for virksomheden)

Værktøjets fordele:

Fordele ved Ledelsesberetningen, er at det er et overskueligt værktøj, der hjælper landmanden med at afrapportere sin virksomheds historiske udvikling, på en simpel og konkret måde. En anden fordel ved værktøjet er, at det tvinger landmanden til at forholde sig til de vigtigste områder i virksomheden, og ikke mindst ham selv som ejerleder. Det er ikke 'kun' en afrapportering på virksomhedens performance, men i lige så høj grad ejerleders tilstand. Landmanden skal f.eks. forholde sig til sin mentale tilstand, om *'han er over eller under strengen'*

Værktøjets udbytte:

Udbytte ved Ledelsesberetningen for landmanden, er at han til hvert Advisory Board møde kan af-rapportere virksomhedens og hans egen tilstand til virksomheden. For at han kan dette, skal han aktivt forholde sig til en række områder i virksomheden – og dette er formentligt det største udbytte ved Ledelsesberetningen. Nemlig at han tager stilling til de vigtigste områder i virksomheden hvordan går det og hvad skal der til for at komme videre.

Samtidig giver det også landmanden tiden og rummet til at sætte sig i en ½ time og danne sig overblikket over virksomhedens situation. Det giver overblik og hjælper landmanden med at skabe en mere struktureret hverdag. Overblikket giver også landmanden mulighed for løbende, afhængig af frekvens Ledelsesberetningen udarbejdes, for at fejre succeserne og iværksætte handlinger hvis målene ikke indfries.

Samtidig giver det også landmanden en mulighed for skriftlighed. Det giver landmanden, interesserne, organisationen mfl. værdi, når afrapporteringen sker skriftligt, da der derved bliver slået nogle ting fast, ligesom landmanden tvinges til at reflektere over en række emner.

Bilag

1. De personlige udviklingskort

Personligt udviklingskort

Navn:

Dato:

Projekt: Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS-OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

Promilleafgiftsfonden for landbrug



Personligt udviklingskort 2

Navn:

Dato:

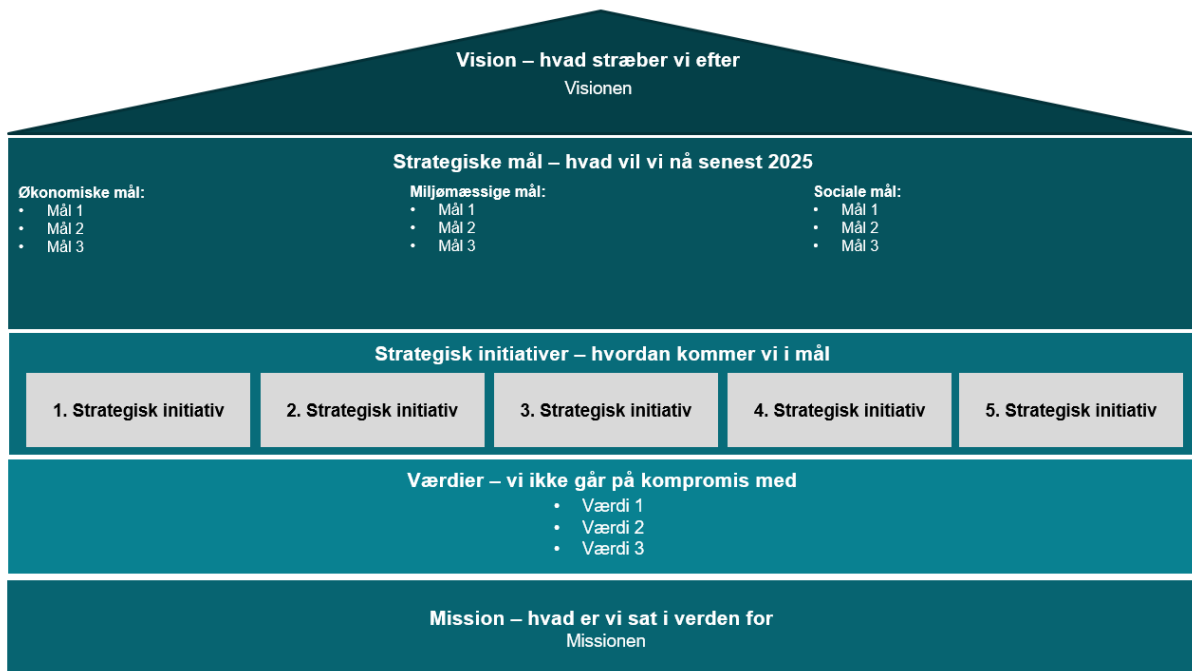
Projekt: Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

HVILKEN KONKRET ADÆFRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?

Promilleafgiftsfonden for landbrug



2. Det strategiske hus – eksempel



3. Ledelsesberetningen

Ledelsesberetning				
Udarbejdet den				
Opfølgning for perioden				
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrige og ivrige for at lære. Eller er du under strengen, hvor du er i defensiv, lukkede og vil have ret.				
Virksomheden Helt overordnet i forhold til drift og performance				
Nøgletal for perioden De mest relevante mål/kPI'er pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser	Nøgletal 1		Nøgletal 2	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Nøgletal 3		Nøgletal 4	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Nøgletal 5		Nøgletal 6	
	Realiseret		Realiseret	
	Budget		Budget	
	Afvigelse		Afvigelse	
	Kommentarer til afvigelser:			
Likviditet og kapitalberedskab Suppleret med relevant data med opfølgning og historik.				
Ledelse og management Hvordan følger vi de ledelsesmæssige planer, hvordan går det med de opstillede strategiske handlingsplaner i forhold til det, vi planlagde ved årets start eller siden sidst.				
Medarbejdersituationen Status på medarbejdertilfredshed, opsigelser/fyringer, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.				
Status på forretningsområder Relevante information om forretningsområdernes performance og udvikling siden seneste beretning.				
Early warnings Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/fjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.				



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.