

OPNÅ ØKONOMISKE RESULTATER SOM DE BEDSTE LANDMÆND

- Effekt og værdiskabelse - År 2

Ditte Kjær Jacobsen

SEGES Kompetencer og Vækst

18 landmænd, 8 udviklingspartnere, projektets advisory board og projektgruppen har arbejdet ud fra målet om *en øget økonomisk og mental robusthed i landbruget*, viden om top 2 samt de tre hypoteser om forskellen mellem top 2 og andre landmænd. Projektet startede i foråret 2019.

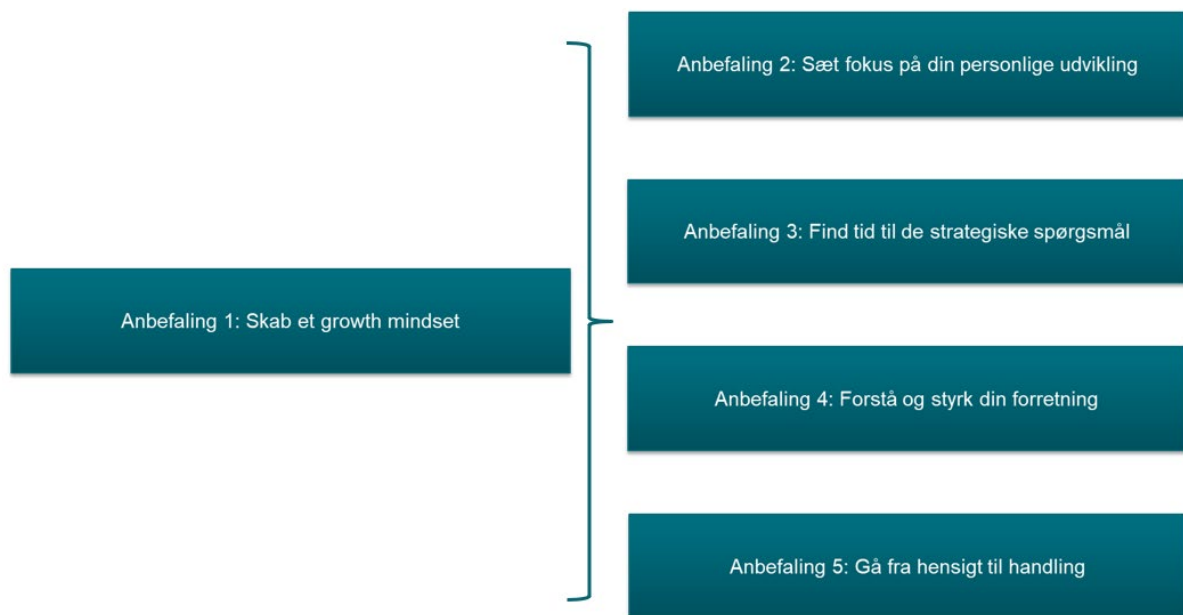
Resultatet af arbejdet er blevet 5 anbefalinger, et koncept for forandringsledelse og ny adfærd, der indeholder et individuelt dybdeinterview, en række fællesmøder/videns seminar i et fortroligt rum, opgaver mellem møderne til den enkelte deltager, virtuel opfølgning mellem fællesmøderne og et add on i forhold til individuelle advisory boards.

Forandring er svær! Adfærdsændringer tager tid, fordi rutiner og vaner holder os fast i det kendte og trygge. Rutiner er vaner, der er opbygget over tid og er derfor udtryk for en faglighed, der gør, at vi kan få hverdagen til at fungere. Rutiner skaber tryghed, så vi ved, hvad vi skal gøre ved bestemte opgaver. Dette gør, at adfærdsændring er udfordrende og kræver et særligt fokus og opmærksomhed for at vi kan opnå de mest hensigtsmæssige vaner og rutiner til gavn for os selv og virksomheden. Målet er at indfri drømme og få virksomheden i den bedst mulige retning, hvilket kræver målrettethed og tid.

Det centrale i projektets andet år, netop med henblik på at skabe ny adfærd, har været at fastholde case landmændene i deres nye mindset og forsat arbejde med de fem anbefalinger. De fem anbefalinger er udarbejdet og implementeret i projektet.

Følgende er bygget op om de fem anbefalinger, og gennemgås med fokus på indsatsområder, hvilke initiativer case landmændene har igangsat og hvilke effekter, de har oplevet af disse initiativer i årets løb.

De anvendte citater stammer fra case landmændene selv under projektets sidste videns seminar.



Anbefaling 1: Skab et growth mindset

Et *growth mindset* betyder, at man har en grundlæggende tro på, at man kan udvikle sig selv og sin virksomhed, uanset hvilke udfordringer og modstand man møder. Man er med andre ord åben, motiveret og nysgerrig for forandringer og for at udvikle dig selv. Har man derimod et *fixed mindset*, så lader man sig stoppe af modstand, og tror ikke på, at man selv kan gøre noget ved det. Man mangler derfor tid, energi og overskud til at tænke nye tanker og overkomme eventuelle udfordringer.

Erkendelsen af, at det handler om én selv og ens personlige udvikling er første skridt på vejen til et growth mindset. Troen på at man kan udvikle sig er første forudsætning.

Det er indsatsen, der skaber et ændret mindset og sætter skub i den personlige udvikling. Vejen dertil skaber udviklingsprocessen, og er også målet i sig selv, dette viser de igangsatte initiativer og opnåede effekter i projektets år 2. Et growth mindset er fundamentet for de andre fire anbefalinger, men bliver også udviklet ved at arbejde med de fire andre anbefalinger.

"At være på vej er også udvikling" er der en case-landmand, der siger på første videns seminar i 2020 – Et growth mindset er skabt og projektets andet år skudt i gang.

Anbefaling 2: Sæt fokus på din personlige udvikling

Det hele starter hos landmanden selv. For at skabe forandringer i virksomheden er det vigtigt, at man starter hos sig selv ved at skabe bevidsthed om sig selv som menneske og som leder. Ved at sætte fokus på sine drømme samt svage og stærke sider, opnår man en bevidsthed om, hvad man skal arbejde på i forhold til, hvor man vil hen og hvad man vil opnå.

Konkrete råd til at arbejde med anbefaling 2

- Den største barriere er dig selv, og der skal du starte - i erkendelsen af at du kan udvikle dig.
- Bryd opgaven op og start ved at sætte ord på dine/jeres drømme – for familien og for virksomheden.
- Dernæst skal du sætte ord på dine stærke og svage sider – og skrive dem ned. Det er en udfordrende opgave, så det kan være en god idé at lade andre komme med deres bud på dine stærke og svage sider. Når du kender dine stærke sider - så sæt dem i spil i virksomheden.
- Gør noget ved dine svage sider! Du skal arbejde med, hvordan dine svage sider skal håndteres - om du vil arbejde med at styrke dem eller om du vil finde én, der kan supplere og hjælpe dig på dette område.

Igangsatte initiativer og fokusområder i projektet

- Neo-PI-3 personlighedsanalyse
- Bevidsthed om formidlingsevner og kommunikationsform.
- Forandringsagent, der støtter op om den personlige udvikling
- Det personlige udviklingskort

Caselandmændenes oplevede effekter

- *"Jeg har fået struktur på min hverdag, fået et direktørfokus og accepteret, at jeg ikke skal gøre alt selv. Det har været en stor personlig proces."*
- *"Det er gået op for mig, at gården ikke er alt, og jeg har fået ro i maven og kan slappe af, når jeg har fri. Jeg kan uddelegere og jeg gør dét – Jeg er på forkant i stedet for at være et skridt bagud – det giver overskud."*
- *"Jeg har fået mere tid til min familie, og blevet bevidst om, at det er nødvendigt at værne om den. Jeg arbejder ikke døgnet rundt, og jeg anerkender, at jeg ikke er så stor en del af den daglige drift som tidligere – Jeg har lært at agere som slædefører og ikke hundefører."*

Anbefaling 3: Find tid til de strategiske spørgsmål

Her skal man op i helikopteren og se virksomheden i et nyt og større perspektiv. En strategi og retning for virksomheden er med til at give et overblik og mål. Det kræver investering tidsmæssigt også i forhold til at involvere medarbejderne i processen, så de også oplever medinddragelse og medansvarlighed for målsætningen.

Konkrete råd til at arbejde med anbefaling 3

- Anerkend, at det er vigtigt for dig, din familie og virksomhed at arbejde med de strategiske spørgsmål.
- Prioriter tid, energi og skab overskud. I en travl hverdag, kan det være svært at prioritere dette, og derfor kan det være en god idé at have en sparringspartner i processen.
- Prioriter tid til at analysere din virksomheds styrker, svagheder, muligheder og trusler. Analysen er en del af fundamentet for virksomhedens strategi.
- Prioriter tid til at følge op på om virksomheden, og om du følger strategien – det er først i implementeringen af strategien, at den skaber værdi!

Igangsatte initiativer og fokusområder i projektet

- Udvikling af medarbejdere
- Selvkørende medarbejdere
- Årshjul
- Rekruttering
- Strategiudvikling
- Fokus på direktørrollen
- Fokus på kontortid
- Udarbejdelse af medarbejderhåndbog

Case-landmændenes oplevede effekter

- *"Jeg har fået struktur på min hverdag og fået et direktørfokus og accepteret, at jeg ikke skal gøre alt selv."*
- *"Vi er stadig på et begynderniveau rent ledelsesmæssigt, og vi skal bruge mere tid på det, det vil forsat være et stort omdrejningspunkt. Vi er gået fra at være landmand til virksomhedsleder – det gir' godt at bruge tid på det."*
- *"Forløbet har ændret mit syn på ledelse, og jeg har fået mine medarbejdere til at yde en mere givtig indsats end før."*
- *"Vi har nu et helikopterperspektiv og det har givet bedre struktur i hverdagen."*
- *"Jeg har fået en strategi over, hvad jeg vil og fået sat ord på det. Mange gange ved man, hvad man vil, men det kan være svært at kommunikere det ud til samarbejdspartnere og medarbejderne."*

Anbefaling 4: Forstå og styrk din forretning

Forståelsen for virksomheden som en samlet forretning har stor betydning for virksomhedens økonomiske robusthed. De enkelte dele af virksomheden skal identificeres, så det er muligt at finde balancen rent økonomisk. Denne identifikation skal anvendes for at klarlægge, hvor der er potentialer og eventuelt kan optimeres.

Konkrete råd til at arbejde med anbefaling 4

- Kortlæg din virksomhed og dens forretningsområder for at skabe et virksomhedsoverblik.
- Analyser virksomhedens forretningsmodel:
 - 1. Virksomhedens afsætning.
Er der potentialer i nye aftagere eller afsætningskanaler?
 - 2. Virksomhedens produkter
Er der potentialer i nye produkter f.eks. nye højværdiafgrøder?
 - 3. Virksomhedens produktion
Kan du med fordel finde nye samarbejdspartnere eller produktionsmetoder?
 - 4. Virksomhedens økonomiske nøgletal
Kan du skabe et rapporteringssystem, der giver dig overblik og dyb indsigt i virksomhedens økonomiske performance?
- Udpeg og prioriter de strategiske indsatsområder, der styrker forretningen.

Igangsatte initiativer og fokusområder i projektet

- Virksomhedsplan
- Nye samarbejdsmuligheder
- Økonomisk nøgletalsrapport
- Ledelsesberetning
- E-kontrol udarbejdes hver måned
- Månedsopfølgning på økonomi
- Vedligeholdelsesplan
- Investeringsplan

Case-landmændenes oplevede effekter

- *"Nu har vi fået skabt en kultur og rum for, at vores medarbejdere tager ansvar, de påtager sig det endda selv."*
- *"Vi har fået en ny måde at række ud til vores samarbejdspartnere på".*
- *"Jeg har lige gennemgået et bankskifte, og der har det givet mening, at jeg er så meget inde i virksomheden og tallene."*

Anbefaling 5: Gå fra hensigt til handling

Den største værdi skabes ved at gå fra hensigt til handling – altså eksekvering af strategi med dertilhørende indsatsområder, handlingsplaner samt tidshorisont. Det er her ejerleder skal vise lederskab og skabe de ønskede forandringer og udvikling sammen med medarbejderne.

Konkrete råd til at arbejde med anbefaling 5

- Prioriter tid til eksekvering og opfølgning.
- Omsæt strategien til konkrete handlinger.
- Sikre overblik og sammenhæng i eksekveringen af initiativerne.
- Vær realistisk! - Prioriter initiativerne, så de passer til dig og din virksomheds udviklingskraft.
- Uddeleger ansvar til medarbejdere – det giver medarbejderne ejerskab.
- Sikre styring og fremdrift via effektiv rapportering.

Igangsatte initiativer og fokusområder i projektet

- Fastholdelse af struktur
- Uddelegering af opgaver og ansvar til medarbejdere
- Skemalagt kontortid
- Påbegyndt kursus i LEAN
- Handlingsplaner
- Ugemøder
- Anvendelse af whiteboard

Case-landmændenes oplevede effekter

- *"Forløbet har sat gang i handlingsplaner og vi har fået specifikke mål – og fejret de små sejre."*
- *"Det har været godt at have møder, der var fastlagt i en presset hverdag, og med et advisory board får man fulgt op på tingene, og man kan mærke, at man rykker på tingene."*

Hvor meget har case-landmændene rykket sig i projektets år 2?

Alle case-landmænd i målgruppe 2 (advisory board) er i projektets første og andet år evalueret og scoret ud fra hver anbefaling samt de dertilhørende opgaver og indsatsområder sammenholdt med, hvor meget de har flyttet sig personligt og som ejerleder. Scoren er udarbejdet af projektdeltagere ud fra projektets fem anbefalinger, og er således ikke udarbejdet på baggrund af evidensbaseret videnskab. Scoren er givet efter en subjektiv vurdering af case-landmændene.

Følgende tabel viser hver case-landmands samlede score i projektets første og andet år.

Case-landmand	År 1	År 2
1	87	155
2	138	108
3	201	218
4	60	-
5	142	156
6	174	195
7	218	229
8	134	156
9	181	206
10	73	-
11	217	241
12	73	-
13	201	219

Grøn: Høj aktivitet Gul: Medium aktivitet Rød: Ingen/lav aktivitet

Efter projektets første år havde ca. 25% af deltagerne ikke opnået den forventede værdiskabelse, mens ca. 45% havde rykket sig og ca. 30% havde rykket sig meget som person og virksomhedsleder – og derved virkelig rykket ift. konceptet.

Efter andet år er der sket yderligere fremgang såvel i forhold til aktivitet som udvikling. Det viser sig, at 50% af case-landmændene har rykket sig, og de resterende 50% har rykket sig i særdeleshed. Denne ændring viser netop, at et forandringsforløb er individuelt, og at hver ejerleder har sin egen historie, sit egen udgangspunkt, udfordringer og barrierer i forhold til forandring og adfærdsændringer. Af denne grund har hver enkelt ejerleder haft behov for et individuelt rådgivnings- og opfølgingsforløb med forskellige fokusområder – og er derfor ikke direkte sammenlignelige.

At skabe et ændret adfærdsmønster tager tid – Først skal der skabes bevidsthed, vaner skal brydes og nye etableres i takt med at selvindsigten og et growth mindset styrkes. Forandringstiltag skal brydes op i små step, og det kræver vedholdenhed, øvelse og tid – Rom blev ikke bygget på én dag, ligesom forandringer heller ikke implementeres på én dag. Netop disse forhold understøtter behovet og nødvendigheden for projektets andet år. Det er en on-going proces at udvikle sig selv som person, leder og virksomhedsejer.

Det overordnede billede er, at konceptet omkring advisory boardet (målgruppe 2) har været værdiskabende og skabt et stort udbytte for case-landmændene – særligt i år 2. Flere case-landmænd påpeger netop at opfølgning og det skabte rum har været altafgørende for at igangsætte og skabe forandringer, og at møderne er den måde, man kan mærke, at man rykker sig. Flere case-landmænd påpeger også, at de påtænker at fortsætte med deres advisory board, fordi det er en måde at holde ”(...) *gryden i kog og fortsætte den udvikling, der er sat i gang*”. Hver ejerleder har arbejdet på forskellig vis med at implementere de strategiske initiativer i sin virksomhed, men alle initiativer er operationaliseret på advisory board møderne ved at få beskrevet bl.a. formål, succeskriterier, investeringer og deadlines. Mellem advisory board møderne er der arbejdet med de konkrete initiativer.

Der er ligeledes oplevet værdiskabelse i det store netværk (målgruppe 1) ved videns seminarerne og dertilhørende opgaver, hvor deltagerne er blevet fastholdt i et growth mindset, forandringsledelsesaspekter, nye ideer, inspiration og sparring fra de andre. Det har i projektets andet år ikke været mulig pga. covid-19 at afholde fysiske videns seminarer. Det har størstedelen af deltagerne manglet, fordi de fysiske møder har givet mulighed for at komme væk fra bedriften. Der er stadig en klar holdning til, at de virtuelle videns seminarer dog har skabt ny viden og videndeling, og derved skabt og været med til at fastholde fokus. At være sammen med andre og høre, hvordan de har rykket sig, skaber bevidstgørelse for en selv, hvilket flere af case-landmænd italesætter med, at det har været lærerigt at lære af de andre. Det er lagt i støbeskeen, at projektets deltagere skal mødes som netværk igen i 2021 på opfordring af case-landsmændene.



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.