

## Opsamling: Brug af erfagrupper til test - Værdiskabelsen ved brug af erfagrupper til test i projektsammenhæng

Rasmus Berg Larsen, Specialkonsulent  
Mille Møller Nielsen, Specialkonsulent Forandringsprocesser, Sociolog

SEGES Strategi & Vækst

### Indholdsfortegnelse

Introduktion .....	1
Workshoppens deltagere og praktiske forhold .....	1
Workshoppens indhold og evaluering.....	2
Evaluering af workshopen samt værktøjer, metoder og resultater .....	5
Landmandens overordnede mundtlige evaluering til workshopen.....	5
Landmandens skriftlige evaluering af workshopen .....	6
Facilitatorens overordnede evaluering af workshopen .....	7
Konklusion .....	7
Bilag 1 – skriftlig evaluering: .....	8
Bilag 2 – sammenligning af tilfreds og utilfredse svar .....	10

### Introduktion

I projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd" har der været afholdt 9 workshops med en dertilhørende eksisterende erfagruppe. Deltagerne i erfagrupperne har skulle arbejde med projektets værktøjer og metoder og generelt tilegne sig viden og motivation til at implementere projektets resultater, viden og forståelser hos sig selv.

Via nyhedsbreve, sociale medier og netværk er der sendt en åben invitation ud til landets erfagrupper om at deltage i workshopen.

I workshopen skulle deltagerne arbejde med projektets 5 anbefalinger til at "Blive blandt de bedste, projektets værktøjer og generelt projektets resultater og viden. Dermed skulle projektets resultater og viden bredes længere ud med formål om at implementere dette bredere i dansk landbrug.

### Workshoppens deltagere og praktiske forhold

For at få den bedst mulige spredning på erfagrupperne der skulle inviteres ind, foregik dette via åbne invitationer til landets erfagrupper. Jævnfør ansøgningen skulle 15-20 erfagrupper inviteres – dette må

siges at som minimum at være overholdt, da nyhedsbreve via Landbrugsinfo og til rådgivningsvirksomheder samt opslag på sociale medier som Facebook, rammer nogle tusinde landmænd. Størstedelen af disse landmænd er som regel med i en erfagruppe, eller en anden relevant netværksgruppe. Der var sat ressourcer af til 10 erfagruyper. Da der var flere erfagruyper der meldte tilbage og ville deltage, blev der oprettet en venteliste.

Af COVID-19 relaterede årsager, aflyste en enkelt erfagruppe kort før tid, hvorfor der blev afholdt 9 workshops med erfagruyper. Dette vurderes at være udmærket, i et år præget med stor usikkerhed og skiftende restriktioner grundet COVID-19.

Deltagerne til workshoppen varierede i stor udtrækning. Aldersmæssigt var deltagerne spredt fra yngre og nyetablerede landmænd i starten af 30'erne til landmænd i slut 60'erne der ingen længe skulle ejerskifte deres landbrugsvirksomhed. Ligeså varierede landmændene i produktionsgrene, i og med at følgende produktionsgrene var repræsenteret:

- Rene planteavlere
- Mælkeproducenter
- Kødkvægsproducenter
- Smågriseproducenter
- Slagtesvinsproducenter
- Slagtekyllingeproducenter

Ligeså varierede var de deltagende landmænd i størrelse. Der var nogle enkelte mindre landmænd, der driver et deltidsbrug eller en mindre produktion, til større landbrugsvirksomheder, eksempelvis med 800 køer. Slutteligt var der både ejerledere og driftsledere med til workshoppen. Samlet set har deltagerne og erfagruyperne været repræsentative for dansk landbrug med en god variation, hvad angår alder, produktionsform, størrelse og stilling. Samlet set var der inviteret omkring 60 landmænd for de 9 erfagruyper. Enkelte landmænd meldte med kort varsel afbud, som oftest som følge af COVID-19.

De praktiske forhold til workshoppen, var således at deltagerne fik workshoppen gratis, de skulle dog betale for forplejning. Dette var tilfældet, i forsøget på at tiltrække de der trods alt gerne ville investere tiden, og en mindre sum penge, for at blive klogere – og ikke kun de der *'gerne ville have en spændende dag på SEGES'*. Ligeledes havde de mødelokalet tilgængeligt hele dagen, så de kunne afholde deres almindelige erfagruppermøde i forbindelse med workshoppen, eller arrangere andre oplæg fra SEGES. Dette var der enkelte der benyttede sig af, eksempelvis med faglige indspil fra andre SEGES-medarbejdere, blandt andet med fokus på Digital Transformation i landbruget eller et mere svinefagligt fokus.

Der var afsat et halvdagsmøde til workshoppen, dvs. 3 timer før eller efter frokost. I alle tilfælde kunne der have været brugt mere tid med erfagruppen, grundet gode og længerevarende drøftelser. Workshoppen blev faciliteret af de forskellige deltagere i projektgruppen.

## Workshoppens indhold og evaluering

Programmet til workshoppen var således:

1. Highlights om dansk landbrug
2. TOP 2 landmænd
3. Adfærdsændringer
4. De 5 anbefalinger til at blive blandt de bedste

5. Konkrete værktøjer og Advisory Board
6. Mundtlig evaluering

Undervejs var der øvelser og drøftelser. Indholdet under de særskilte punkter beskrives nedenfor. Præsentationer, notater omkring værktøjer, teorier, metoder, resultater og generelt projektet viden, kan findes på projektsitet.

Emne	Indhold
Highlights om dansk landbrug	<p>Økonomiske highlights omkring dansk landbrug, der skulle udgøre fundamentet for workshoppen og sikre deltagerne havde det samme udgangspunkt for drøftelserne af dansk landbrug.</p> <p>Indhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landbrugsvirksomheders størrelse og andel i dansk landbrug</li> <li>• 'Røde, gule og grønne' landmænd – målt på afkast og soliditet</li> <li>• Landbrugsvirksomheder fordelt på omsætning</li> <li>• Alderssammensætning i dansk landbrug</li> </ul> <p>Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagerne var overrasket over hvor mange virksomheder der var dårlige til at generere afkast og soliditet</li> <li>• Deltagerne var overrasket over hvor mange små virksomheder der var i antal, samt deres lave andel af landbrugsomsætningen i dansk landbrug</li> <li>• Deltagerne kendte godt til aldersudfordringerne, men flere var overrasket over hastigheden i udfordringen</li> <li>• Flere, men ikke alle, deltagere havde svært ved at fortælle om de var hhv. en grøn, gul eller rød kunde.</li> </ul>
TOP 2 landmænd	<p>Deltagerne blev præsenteret for viden og resultater fra PAF projektet "Hvor skal vækste komme fra", med specielt fokus på TOP 2 landmænd. Netop TOP 2 landmændene var udgangspunktet for workshoppen, nemlig hvordan man bliver blandt de bedste.</p> <p>Indhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektet "Hvor skal væksten komme fra" (PAF 2018)</li> <li>• Kriterier for udvælgelse af TOP 2 landmænd</li> <li>• TOP 2 landmændenes stærke sider</li> <li>• Udvalgte refleksioner og citater fra TOP 2 landmænd</li> </ul> <p>Øvelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor ser deltagerne de største barrierer for deres egen virksomheds udvikling?</li> </ul> <p>Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagerne synes det var interessant at høre om projektet og TOP 2 landmændene</li> <li>• Deltagerne var overrasket over potentialet i at overføre TOP 2 % landmændenes resultater til top 15 %</li> <li>• Mange deltagere kunne tydeligt identificere nogle af TOP 2 landmændenes stærke sider, som de selv var svage i</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange deltagere fandt TOP 2 landmændenes stærke sider inspirerende</li> <li>• Deltagerne havde nogle gode og centrale drøftelser ift. refleksioner og citater fra TOP 2 landmændene</li> <li>• Flere deltagere så de største barrierer imod deres egen virksomhedsudvikling i rammevilkårene – mange vidste dog også godt, at de selv var den største barriere. Dette gav gode drøftelser og et godt udgangspunkt for workshoppen.</li> </ul>
Adfærdsændringer	<p>Teori og praksis omkring adfærdsændringer hos mennesker har været centralt i projektet. Derfor blev deltagerne også præsenteret for viden og værktøjer hertil, for at klæde dem på til at gennemføre og fastholde forandringer hjemme i virksomheden.</p> <p>Indhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hjernens system 1 og system 2</li> <li>• Fixed og Growth mindset</li> <li>• Elefanten og rytteren</li> </ul> <p>Øvelser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidslinje: Hvordan bruger du som landmand din tid i løbet af dagen?</li> </ul> <p>Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagerne synes det var spændende, men teorien var også noget af det mere 'langhårede' for deltagerne.</li> <li>• De fleste deltagere kunne nemt og tydeligt se sig selv i Fixed og Growth mindset. For flere deltagere ramte det spot on. Alt i alt gav det gode drøftelser og refleksioner.</li> <li>• Deltagerne var glade for at kunne få et så konkret værktøj, de selv kan bruge i egen virksomhed</li> <li>• Deltagerne synes det var spændende at bruge teorien og metoderne i egen virksomhed og overfor egne medarbejdere.</li> </ul>
De 5 anbefalinger til at blive blandt de bedste	<p>Workshoppens centrale element var de 5 anbefalinger. Derfor blev størstedelen af tiden prioriteret her, med præsentationer, drøftelser og øvelser.</p> <p>Indhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbefaling 1: Skab et Growth mindset</li> <li>• Anbefaling 2: Sæt fokus på din personlige udvikling</li> <li>• Anbefaling 3: Find tid til de strategiske spørgsmål</li> <li>• Anbefaling 4: Forstå og styrk din forretning</li> <li>• Anbefaling 5: Gå fra hensigt til handling</li> </ul> <p>Til alle anbefalinger blev der præsenteret findings, der var indlagt løbende øvelser som deltagerne skulle løse enkeltvis eller i par, der var plenum drøftelser ligesom barrierer imod anbefalingerne blev drøftet.</p> <p>Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagerne synes anbefalingerne overordnet set var spændende, de var relevante og de kunne bruges derhjemme i egen virksomhed og ved dem selv.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specielt anbefaling 1, 2, 3 og 5 ramte plet, hvorimod anbefaling 4 stod relativt svagest ved deltagerne.</li> <li>• Øvelserne undervejs gav mange gode drøftelser og refleksioner blandt deltagerne.</li> </ul>
Konkrete værktøjer og Advisory Board	<p>Projektet har 3 værktøjer, der er vurderet til at være centrale. Det er 1) Ledelsesberetningen, 2) De strategiske spørgsmål og 3) De personlige udviklingskort. De værktøjer, som der ikke var blevet præsenteret og brugt i øvelser indtil nu, blev præsenteret i denne del.</p> <p>Ligeså blev Advisory Board og brugen af disse drøftet under dette punkt.</p> <p>Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagerne synes at Advisory Boards var interessant og flere udtrykte at de ville undersøge nærmere om det var noget for dem.</li> <li>• Værktøjerne var relevant og specielt Ledelsesberetningen fandt flere meget værdifuld. Flere ville implementere denne hjemme, ligesom nogle erfagrupeer ville bruge den som udgangspunkt til erfagrupeerne.</li> <li>• Flere havde beskæftiget sig med De strategiske spørgsmål (eller strategi mere bredt), men fandt stadigvæk at det gav dem værdi. Størstedelen af deltagerne havde svært ved at svare på dem for egen virksomhed, og var derfor ikke skarpe på dem.</li> <li>• Størstedelen af deltagerne synes det var godt at gøre forandningsprocessen konkret ved brug af De personlige udviklingskort. Det blev stillet simpelt og konkret op, og det gav dem værdi.</li> </ul>
Mundtlig evaluering	I slutningen af workshoppen blev der afsat tid til en mundtlig evaluering, der skulle supplere den skriftlige evaluering.

## Evaluering af workshoppen samt værktøjer, metoder og resultater

For at evaluere workshoppen og de værktøjer, metoder og resultater der var på programmet, blev der evalueret i flere steps: En mundtlig evaluering til workshoppen samt en skriftlig evaluering kort efter.

### Landmandens overordnede mundtlige evaluering til workshoppen

I den mundtlige evaluering til workshoppen udtrykte alle deltagerne tilfredshed overordnet set med workshoppen. Der var ingen der udtrykte at de var utilfredse med workshoppen.

Mere konkret, så var evalueringen at:

- Det var værdifuldt at arbejde med, og blive udfordret på mere personlige emner end de ellers var vant til. Normalvis beskæftigede deltagerne sig generelt set, og heller ikke til erfagruppemøderne, særlig meget med personlige forhold.
- Størstedelen af deltagerne var gode til at udfordre hinanden og komme med råd og refleksioner til hinanden.

- I størstedelen af erfagrunderne var der et relativt fortroligt rum, hvori personlige emner og forhold kunne deles og drøftes. I nogle grupper var det fortroligt rum ikke tilstede, hvilket besværliggjorde drøftelserne og dermed gav et mindre udbytte.
- Der var generelt og overordnet set mange gode drøftelser og refleksioner i erfagrunderne. Flere gik derfra med *"meget at tænke over til køreturen hjem"*.
- Det var ikke alle der havde regnet med at workshoppen ville omhandle så personlige og svære emner som den gjorde, men alle udtrykte glæde ved dette. Enkelte havde dog regnet med noget andet. Dette skyldes formentligt at projektet ikke har været tydelig nok i sin kommunikation, eller at tovholderen for erfagruppen ikke har været tydelig nok i sin videreformidling.
- Enkelte ville dog godt have haft flere *'tal'* og *'ting man kan sætte to streger under'* til workshoppen.
- Flere af de deltagerne landmænd mener at oplæg som dette kunne gavne samhörigheden og formålet med at mødes i Erfagrunderne. Især de Erfagrunder, som har eksisteret længe. Det blev blandt andet nævnt, at oplæg som dette kan ses som et "friskt pust" til det de ellers er vant til at gøre.

## Landmandens skriftlige evaluering af workshoppen

Kort efter workshoppen blev en skriftlig evaluering udsendt til deltagerne. Den samlede evaluering kan ses i bilag 1. Evalueringen gav nogle interessante, men også tvetydige resultater. Mere konkret, så evaluerede deltagerne skriftligt at:

- 40 % var meget tilfreds med workshoppen overordnet set, 30 % var i nogen grad tilfreds, mens 30 % var meget utilfredse. Dette er overraskende, specielt set ift. de resterende svar i evalueringen nedenfor. Disse 30 % der er utilfredse, behandles særskilt nedenfor.
- Generelt set så kunne alle deltagerne i høj grad eller nogen grad bruge alle anbefalingerne til at blive blandt de bedste.
- Den anbefaling der fik den bedste evaluering var anbefaling 2: Sæt fokus på din personlige udvikling.
- Alle deltagerne kunne i høj grad eller i nogen grad bruge viden og metoder fra workshoppen.
- 84 % af deltagerne kunne i høj grad eller nogen grad bruge de tre værktøjer fra workshoppen.
- 21 % tror i høj grad at de ville kunne bruge et Advisory Board, 37 % i nogen grad med 42 % svarer hverken eller.

De skriftlige kommentarer der var:

- *Nåede længere omkring end forventet*
- *Jeg synes, det var rigtig spændende. Vi var lidt presset på tiden og samtidig diskussions lystne, så der var nogle områder, vi ikke havde så meget tid til. Vi kunne godt have brugt et par timer mere.*
- *Jeg fandt ud af, jeg måske arbejder for meget og kommer for lidt op i helikopteren.*
- *Det personlige udviklingskort var vi ikke rigtig inde på, men de andre to er meget relevante*
- *Jeg har tidligere tænkt en del over strategi, men ikke tænkt et forum som Advisory Board, - den tænker jeg videre på.*

De 30 % der var utilfredse med workshoppen overordnet set:

- Det er overraskende at 30 % var decideret "Meget utilfreds" med workshoppen. Dette skal ses i lyset af at ingen til den mundtlige evaluering har givet udtryk herfor. Men det er primært overraskende, fordi at de 30 % i den resterende evaluering, faktisk er mere tilfredse end de resterende 70 % der udtrykte overordnet tilfredshed.
- I Bilag 2 kan et eksempel på en sammenligning mellem "utilfreds-gruppen" og "tilfreds-gruppen" ses, hvor det er tydeligt at de som overordnet set var utilfredse, er markant mere tilfredse med anbefalingerne.
- Ligeledes kommenterer en af de utilfredse at: *"Jeg synes, det var rigtig spændende. Vi var lidt presset på tiden og samtidig diskussions lystne, så der var nogle områder, vi ikke havde så meget tid til. Vi kunne godt have brugt et par timer mere."*

- Det kan derfor måske skyldes at nogle af deltagerne enten har trykket forkert, at evalueringen ikke har været tydelig nok i dens svarkategorier eller at deltagerne havde forventet noget andet til workshoppen og derfor svarer således.

## Facilitatorens overordnede evaluering af workshoppen

Overordnet set så er de SEGES-medarbejdere der har faciliteret workshoppen tilfredse. De er forløbet godt, drøftelserne og refleksionerne har været gode. Indtrykket er at langt størstedelen af deltagerne alle har fået nogle refleksioner og drøftelser med hjem og tænke over. Det er meget forskelligt hvad der prævist har tændt og ramt de enkelte deltagere, nogle bliver inspireret af én anbefaling, teori eller værktøj – andre deltagere af andet.

Overordnet set, så tegner der sig et tydeligt billede af at de yngre landmænd tog bedre imod workshoppens viden, resultater, værktøjer og metoder. De yngre landmænd havde en større lyst, vilje og nysgerrighed på at arbejde med dem selv og deres egne styrker og svagheder, ligesom de i højere grad åbnede op for personlige forhold og emner. Naturligvis var der også undtagelser, ligesom flere 'ældre' landmænd også sagtens kunne se sig selv i workshoppens elementer. Men overordnet set, tegner der sig et billede af at yngre landmænd i højere grad fik nytte af workshoppen og dens indhold.

## Konklusion

Konklusionen efter 9 afholdte workshops med erfagrunder, er at det i høj grad er lykkedes at bruge erfagrunder til test og implementering af projektets viden, resultater, værktøjer og metoder.

Der har, trods udfordringer relateret til COVID-19, været stor efterspørgsel efter workshopsene, endda med en venteliste. Det vurderes at det dobbelte antal workshops kunne have været afholdt, uden brug af mange flere ressourcer.

Langt størstedelen af deltagerne har til workshoppen været engagerede, de har drøftet og diskuteret resultater, værktøjer og viden og de har hver især fået et udbytte fra workshoppen. Det er i øvrigt indtrykket at erfagrunderne har fået styrket, og i nogen tilfælde (forsøgt) etableret et fortroligt rum hvis det ikke var der forinden, hvorfor erfagrunderne i sig selv har haft et stort udbytte. Alle deltagerne har til workshoppen mundtligt evalueret at de var meget tilfredse med workshoppen. Trods tvetydighed i den skriftlige evaluering, vurderes det at langt størstedelen af deltagerne har haft et stort udbytte af deres deltagelse i workshoppen.

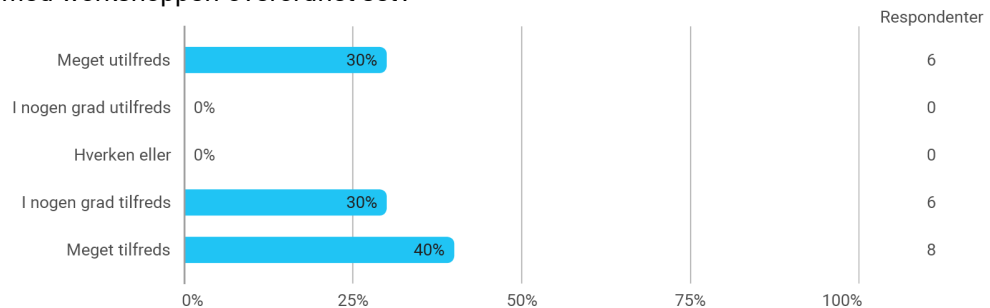
Afholdelsen af workshops med erfagrunderne har derfor givet værdi for projektet ift. at teste projektets viden og værktøjer af, samtidig med at der er blevet påbegyndt en implementering hos de deltagende landmænd.

# Bilag

## Bilag 1 – skriftlig evaluering:

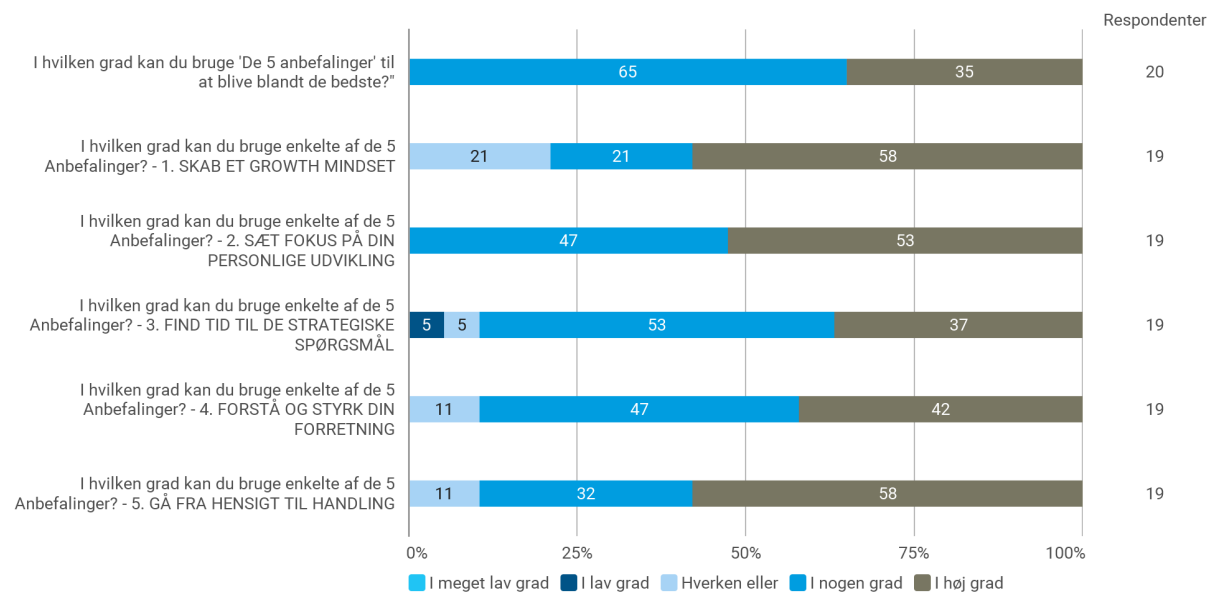
### 5383: EVALUERING WORKSHOP ERFAGRUPPER

Hvor tilfreds er du med workshoppen overordnet set?



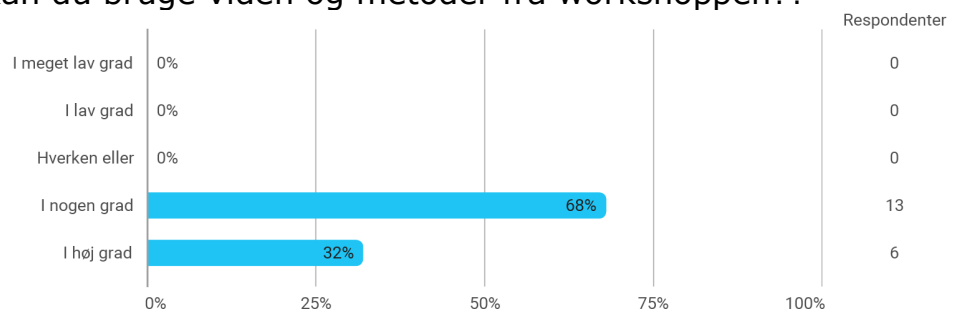
#### Eventuelle kommentarer og bemærkninger

- Nåede længere omkring end forventet
- Jeg synes, det var rigtig spændende. Vi var lidt presset på tiden og samtidig diskussionslystne, så der var nogle områder, vi ikke havde så meget tid til. Vi kunne godt have brugt et par timer mere.



#### Eventuelle kommentarer og bemærkninger

I hvilken grad kan du bruge viden og metoder fra workshoppen??"

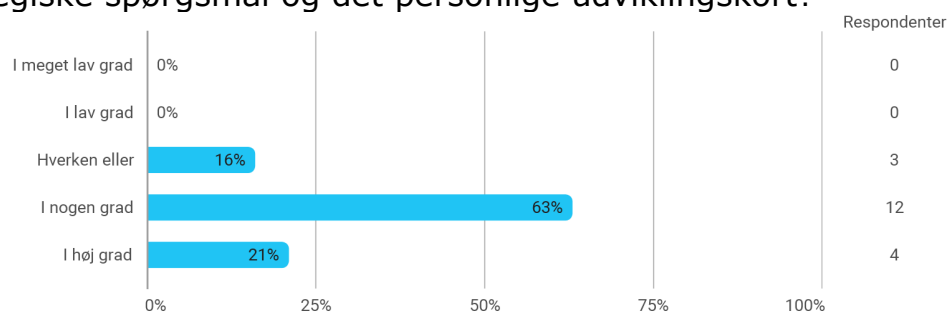


#### Eventuelle kommentarer og bemærkninger

- Jeg fandt ud af, jeg måske arbejder for meget og kommer for lidt op i helikopteren.



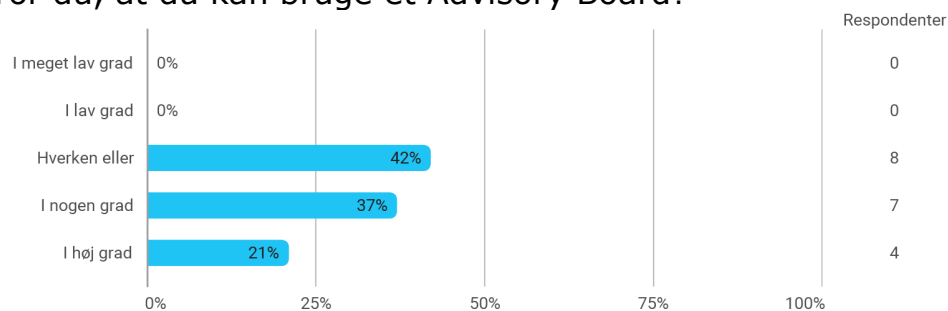
I hvilken grad kan du bruge værktøjerne, Ledelsesberetningen, De grundlæggende strategiske spørgsmål og det personlige udviklingskort?



### Eventuelle kommentarer og bemærkninger

- Det personlige udviklingskort var vi ikke rigtig inde på, men de andre to er meget relevante

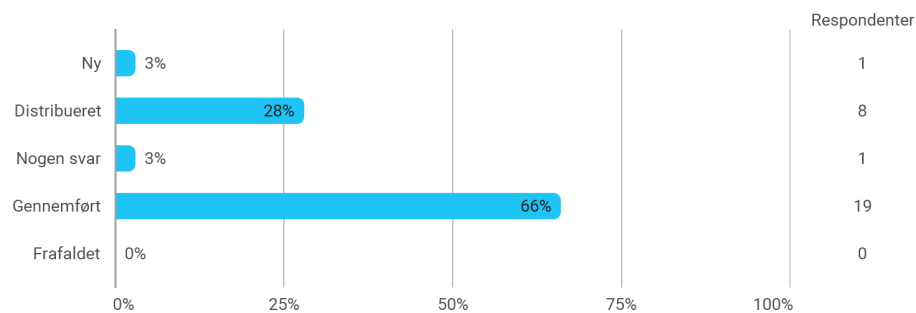
I hvilken grad tror du, at du kan bruge et Advisory Board?



### Eventuelle kommentarer og bemærkninger

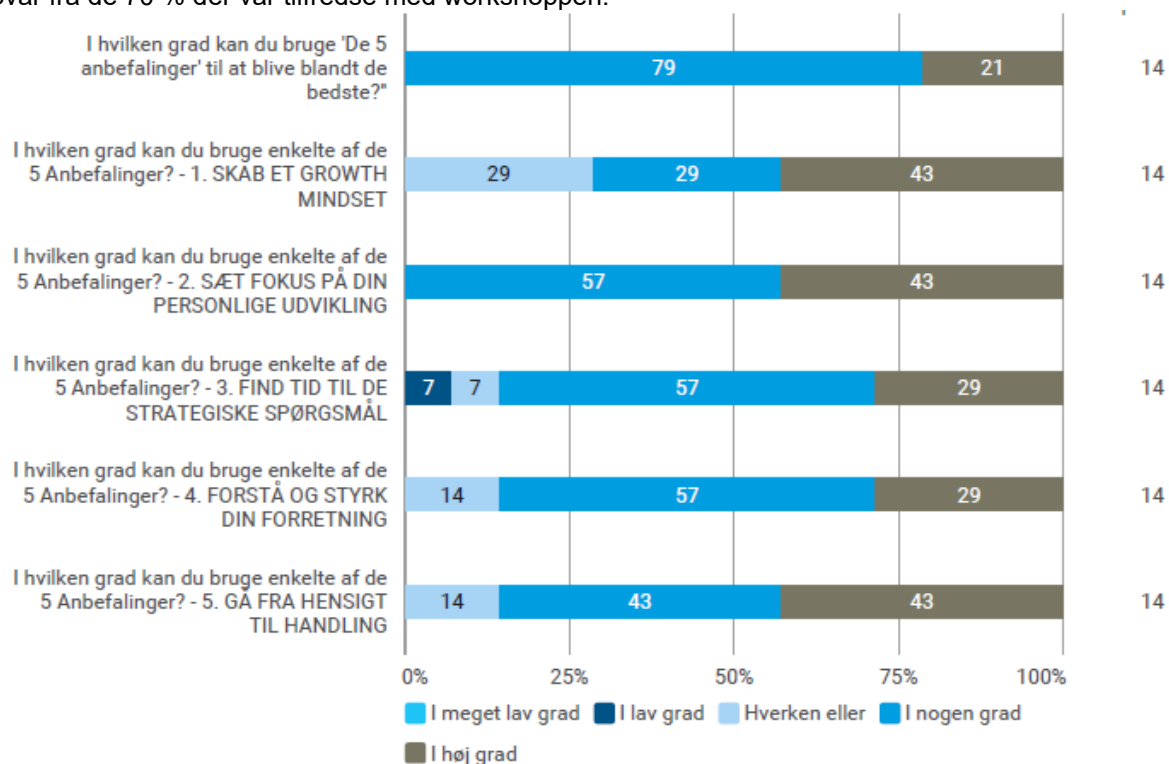
- Jeg har tidligere tænkt en del over strategi, men ikke tænkt et forum som Advisory Board, - den tænker jeg videre på.

### Samlet status

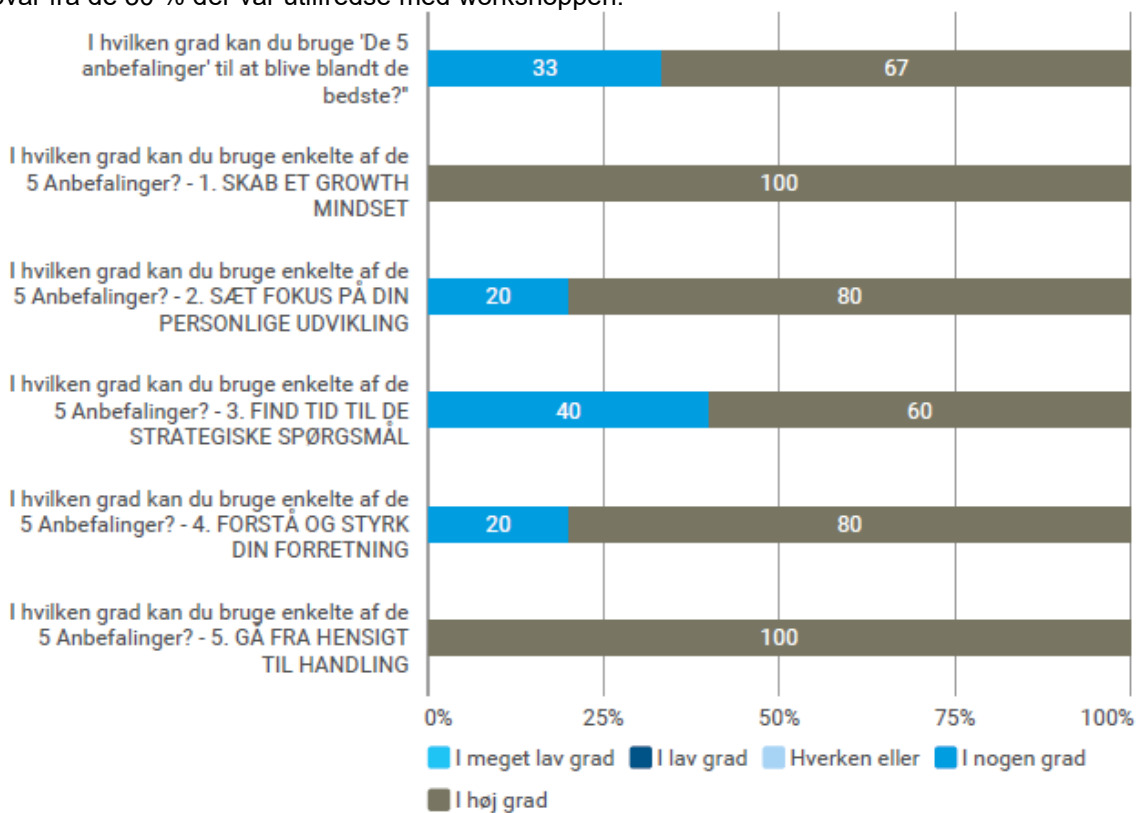


## Bilag 2 – sammenligning af tilfreds og utilfredse svar

Svar fra de 70 % der var tilfredse med workshopen:



Svar fra de 30 % der var utilfredse med workshopen:





*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](mailto: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.