



OPNÅ ØKONOMISKE RESULTATER SOM DE BEDSTE LANDMÆND

*Værdiskabelsen for projektets deltagere, Advisory Board
og tre konkrete værktøjer*

OPNÅ ØKONOMISKE RESULTATER SOM DE BEDSTE LANDMÆND

*- Værdiskabelsen for projektets deltagere, Advisory Board og
tre konkrete værktøjer*

Skrevet af projektgruppen: Ivan Damgaard, Kristian Skov, Mille Møller Nielsen, Rasmus Berg Larsen
og Ditte Kjær Jacobsen
SEGES, Strategi & Vækst

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Anbefaling 1: Skab et Growth mindset	5
Anbefaling 2: Sæt fokus på din personlige udvikling	6
Anbefaling 3: Find tid til de strategiske spørgsmål	7
Anbefaling 4: Forstå og styrk din forretning	8
Anbefaling 5: Gå fra hensigt til handling	9
Hvor meget har case landmænd rykket sig i projektet?	10
Advisory Board.....	12
Tre konkrete værktøjer til at styrke den mentale og økonomiske bundlinje	14
Ledelsesberetningen	15
De personlige udviklingskort	16
De strategiske spørgsmål og det strategiske hus	17

Indledning

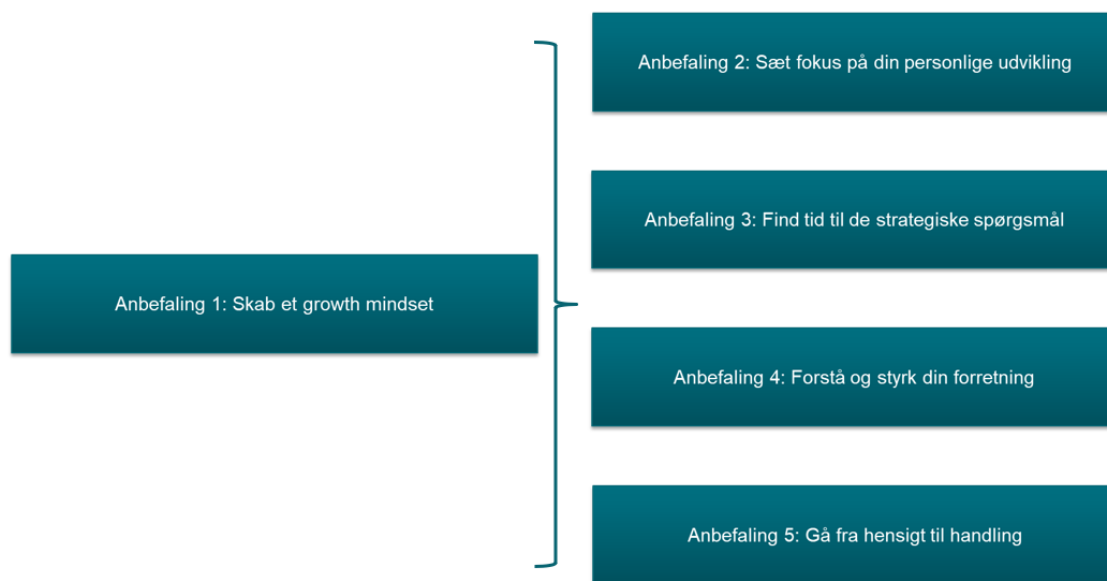
I 2017 afdækkede SEGES, hvad der kendetegnede danske TOP 2 landmænd og det økonomiske potentiale derved. Der var et kæmpe økonomisk potentiale ved at udbrede viden og erfaringer fra TOP 2 landmænd. Derfor har en projektgruppe fra SEGES siden forsommeren 2019, i samarbejde med 18 landmænd, 8 rådgivere, et Advisory Board for projektet, arbejdet ud fra målet om *en øget økonomisk og mental robusthed i landbruget*.

Målet skulle opfyldes ved at indarbejde viden om Top 2 landmænd. Vi har arbejdet ud fra en hypotese om, at forskellen mellem Top 2 og andre landmænds økonomiske performance ligger i:

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

Sammen har vi arbejdet med at udvikle 5 anbefalinger til, hvordan de deltagende landmænd og andre landmænd kan blive blandt de bedste, hvordan brugen af Advisory Boards kan skabe værdi for landmanden, og hvordan vi sammen på fælles videns seminarer kan bringe ny viden i spil og udfordre hinanden i et fortroligt rum.

5 ANBEFALINGER TIL AT BLIVE BLANDT DE BEDSTE



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 projektets landmænd i deres nye mindset og forsat arbejde med de fem anbefalinger. De fem anbefalinger er udarbejdet og implementeret i projektet.

I denne korte rapport, vil de fem anbefalinger gennemgås med fokus på indsatsområder og initiativer, som case landmændene har igangsat og hvilke effekter, de har oplevet af disse initiativer i årets løb. De anvendte citater stammer fra case landmænd selv under projektets sidste videns seminar. Ligeså vil det beskrives, hvordan case landmændene har rykket sig.

Sidst i rapporten følger en beskrivelse af et Advisory Board forløb, ligesom tre konkrete værktøjer, der har været centrale i arbejdet for at styrke landmændene mentale og økonomiske bundlinje, beskrives samt fordele, udbytter og erfaringer.

Anbefaling 1: Skab et Growth mindset

Den første, og en af de mest grundlæggende anbefalinger, handler om at skabe 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.

Konkrete råd til at sætte fokus på din personlige udvikling

- Først skal du erkende, at det handler om dig og din personlige udvikling og tilgang.
- Du skal have troen på, at du godt kan udvikle dig på trods af, at du måske har været i landbruget i 35 år og "godt ved hvor'n den skal skæres".
- Du skal acceptere, at du ikke skal måles på et resultat, men i stedet indsatsen for at nå resultatet.
- Og så skal du finde andre, der kan give dig feedback og være åben overfor denne feedback. Det kan være din driftsleder, din medarbejder, din samlever, rådgiver, netværk, kollegaer mfl. Vigtigst af alt skal du være nysgerrig og prioritere tid til at arbejde mod et Growth Mindset.

Caselandmænds oplevede effekter

"At være på vej er også udvikling" er der en case landmand, der udtaler 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 sætte fokus på din personlige udvikling

- 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

Caselandmænds 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 hundefører og ikke førerhund."*

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 finde tid til de strategiske spørgsmål

- 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 du og virksomheden 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

Caselandmænds 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 hvad der eventuelt kan optimeres.

Konkrete råd til at forstå og styrke din forretning

- 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

Caselandmænds 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 gå fra hensigt til handling

- 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

Caselandmænds 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 projektet?

Alle case landmænd med et 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 landmænd 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 eget udgangspunkt, udfordringer og barrierer i forhold til forandring og adfærdss ændringer. 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 har været værdiskabende og skabt et stort udbytte for case landmænd – særligt i år 2. Flere caselandmænd 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 caselandmænd 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

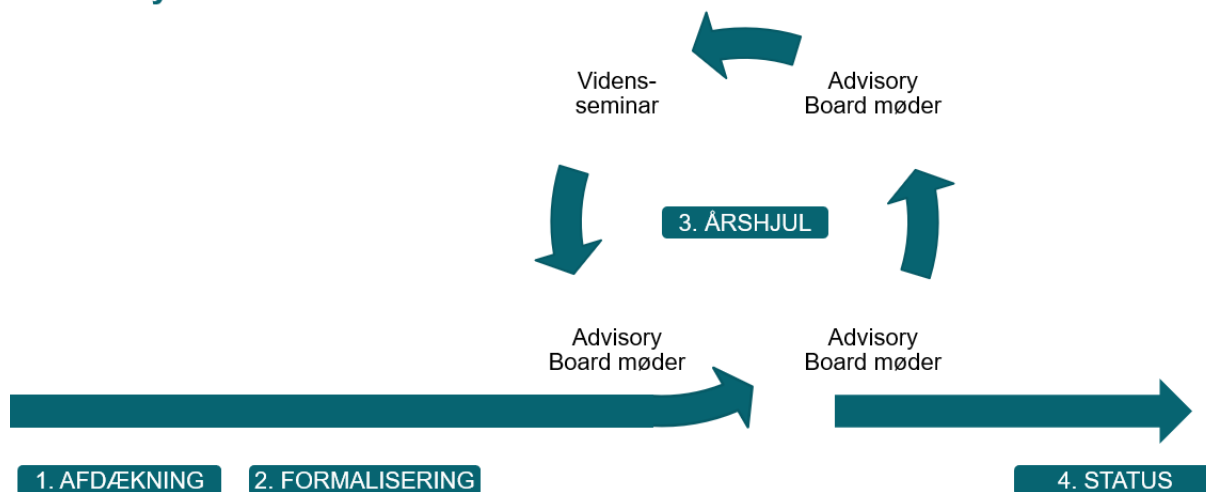
strategiske initiativer i sin virksomhed, men alle initiativer er operationaliseret på Advisory Board møderne ved at få beskrevet bl.a. formål, succeskriterier, investeringer og deadlines. Mellem Advisory Board møderne er der arbejdet med de konkrete initiativer.

Der er ligeledes oplevet værdiskabelse i det store netværk 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 caselandmænd 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 landmænd.

Advisory Board

Størstedelen af projektets caselandmænd har arbejdet med et Advisory Board. Et Advisory Board understøtter landmanden i at arbejde med de **5 anbefalinger til at blive blandt de bedste** og dermed til at skabe en forandring. I projektet er der udviklet et koncept for, hvordan et Advisory Board kan forløbe samt en Advisory Board Guide, som du kan læse mere om på LandbrugsInfo.

Advisory Board forløb



Hvad er et Advisory Board?

Et Advisory Board er et fortroligt forum, der er sat i verden for at rådgive ejerleder, hvor der kan diskuteres alt fra strategi og ledelse til ejerleders personlige indsigt. Et Advisory Board handler nødvendigvis ikke om at kontrollere virksomhedens budget eller daglige ledelse, men kan have et andet og mere personligt, virksomheds- og/eller strategisk fokus. Deltagerne i et Advisory Board har ingen juridiske forpligtigelser og har derved ingen magt eller ansvar. Der er typisk 3-4 deltagere i Advisory Boardet. Det anbefales, at der på møderne disponeres over tiden, så 80 % af tiden omhandler fremtid, og 20 % fortid. Desuden bør sammensætningen af deltagere overvejes, så de kan udfordre ejerleder på det strategiske niveau.

Vi anbefaler at et Advisory Board forløb, indeholder følgende 4 elementer:

- Afdækning
- Formalisering
- Årshjulet
- Status

1. Afdækning

Formålet med afdækningen er at skabe fundamentet for Advisory Boardet herunder hvilke kompetencer der er nødvendige i Advisory Boardet, hvordan det skal organiseres og hvilke områder der skal behandles med udgangspunkt i følgende:

- Hvilke behov ejerleder og virksomhed har for et Advisory Board?
- Hvilke udfordringer og barrierer oplever ejerleder?
- Introducer landmanden for prismodellen

2. Formalisering

I formaliseringen af Advisory Boardet er formålet at fastlægge forretningsordenen for Advisory Boardet, herunder:

- Hvad er formålet med dit Advisory Board?
- Hvilke mål skal dit Advisory Board hjælpe dig med at indfri?
- Hvad er dine forventninger til dig selv i dit Advisory Board?
- Hvad er dine forventninger til medlemmerne i dit Advisory Board?
- Hvordan skal dit Advisory Board organiseres?
- Hvilke områder skal behandles på Advisory Board-møderne?

3. Årshjulet

Herefter går du og dit Advisory Board i gang med årshjulet, og afholder løbende møderne, hvor formålet er, at:

- At understøtte dig personligt og som virksomhedsleder
- At understøtte dit lederskab
- At understøtte din og virksomhedens transformation mod øget økonomisk og mental robusthed

4. Status

På årets afsluttende møde gøres der status for Advisory Boardet og forløbet, herunder om Advisory Boardet har bidraget med den værdi, som du havde forventet. Formålet er at sikre, at Advisory Boardet lever op til forretningsordenen, og hvis ikke så skal der tages de nødvendige skridt for at sikre, at det gør det fremadrettet.

Hvad har caselandmændene i projektet fået ud af det?

- *"Advisory Boardet har betydet rigtig meget for os, og det er blevet en vigtig brik i styringen. For mig virker det som et rådgivende organ, og jeg har endda selv været ude at fortælle om vores forløb"* - Anders Peter Jensen, Slagtekalveproducent
- *"Jeg har fået rigtig meget ud af det, specielt fordi Advisory Boardet har givet mig mulighed for at arbejde med mig selv"* - Jacob Wrang, Svineproducent
- *"Advisory Boardet givet mig modspil og andre at diskutere tingene med. Jeg har lært, hvad jeg selv er god til og hvad jeg skal have hjælp af andre til. Ledelsesberetningen har hjulpet mig meget til dette"* - Mogens Brix Koldkjær, Kyllingeproducent

Tre konkrete værktøjer til at styrke den mentale og økonomiske bundlinje

I projektet har tre værktøjer været centrale i forsøget på at styrke landmandens bundlinje. Tilmed har værktøjerne også fokuseret på landmandens personlige udvikling og mentale overskud. Værktøjerne har været testet løbende til 63 Advisory Board møder, 9 workshops med erfagrunder ligesom projektets caselandmænd løbende har skulle arbejde med værktøjerne. Derudover har der løbende i projektet været anvendt mange andre værktøjer.

Ikke længe efter projektets start i 2019 kom de tre værktøjer i brug ude hos landmændene. Værktøjerne er blevet forbedret løbende efterhånden, som der blev gjort praktiske erfaringer.

Værktøjerne er blevet anvendt på flere og nye måder i 2020. Værktøjerne er blevet testet og brugt i 9 workshops med erfagrunder, hvor de som gruppe – og ikke individ- arbejdede med værktøjerne. Med mere end 84% der "I nogen grad" eller "I høj grad" kunne bruge værktøjerne, gav de værdi til workshop-sene. Ligeså har værktøjerne været brugt til en række videns seminarer, nogle af dem online, hvor de også har været i spil.

De tre konkrete værktøjer er:

- 1. Ledelsesberetningen**
- 2. De personlige udviklingskort**
- 3. De strategiske spørgsmål og det strategiske hus**

På Landbrugsinfo, kan du downloade og læse mere om projektets tre konkrete værktøjer under siden: *TOP 2 – lær af de bedste landmænd* eller ved at følge dette link: https://www.landbrugsinfo.dk:443/basis/7/5/9/strategi_top2_laer_af_de_bedste_landmand

På de følgende sider kan du læse om fordelene, udbytterne og erfaringer med de tre konkrete værktøjer.

Ledelsesberetningen

Hvad er Ledelsesberetningen?

Ledelsesberetningen er et værktøj, der hjælper landmanden med at afrapportere virksomhedens status og udvikling for en given periode. Ledelsesberetningen kan bruges internt og eksternt, f.eks. overfor medarbejdere, Advisory Boards og kreditgivere og den er udarbejdet som en dynamisk skabelon i Word, der indeholder de hyppigst forekommende og vigtigste opfølgingsområder i en ledelsesberetning.

Fordele ved Ledelsesberetningen

- Med Ledelsesberetningen kan ejerleder systematisere opfølgningen på "siden sidst" forud for et forstående Advisory board møde.
- Deltagerne i landmandens Advisory board kan hurtigt og overskueligt få et overblik over ejerleders og virksomhedens status, samt *early warnings*, der kan true fremadrettet.
- Det er et overskueligt værktøj, der hjælper landmanden med at afrapportere sin virksomheds historiske udvikling på en simpel og konkret måde.
- Landmanden skal 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'.

Udbyttet ved ledelsesberetningen

- Ledelsesberetningen understøtter et effektivt Advisory board møde, hvor deltagerne er opdaterede forud for mødet. Dette medfører, at der er tid til at kigge fremad på mødet (modsat at bruge lang tid på at kigge bagud på mødet).
- Landmanden skal aktivt og skriftligt forholde sig til en række områder i virksomheden og tage stilling til, hvordan det går, og hvad skal der til for at komme videre.
- Ledelsesberetningen giver 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 hvor ofte Ledelsesberetningen udarbejdes, for at fejre succeserne og iværksætte handlinger, hvis målene ikke indfries.

Erfaringer: Effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen

Fra brugen i Advisory Board forløbene og erfagruppe-workshops, har vi set, at ledelsesberetningens effekt er, at ejerleder har fået et større fokus på den samlede virksomhed, og ikke kun dele af virksomheden. Ledelsesberetningen giver nemlig overblik og indsigt i den samlede virksomhed.

Samtidig har Ledelsesberetningen givet fokus på, hvor ejerleders behov for at blive støttet personligt som leder og i virksomhedens strategiske udviklingsproces er. Ligeså har vi set, at Ledelsesberetningen signalerer professionalisme til virksomhedens samarbejdspartnere, hvor nogle landmænd i dag f.eks. har en rådgiver til at lave Ledelsesberetningen.

Ligeså har dét at udfylde Ledelsesberetningen givet mange landmænd rum og tid til refleksion. Når de sætter 60 min af til at skrive den, sætter de samtidig 60 min af til at reflektere over den forgange tid, og det skabe værdi for landmanden.

Ledelsesberetningen kan hentes på [Landbrugsinfo](#).

De personlige udviklingskort

De Personlige udviklingskort er to enkle kort som hjælper landmanden, og eventuelt hans rådgiver, med at sætte system og struktur i landmandens personlige udvikling.

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. Med en systematisk opstilling af centrale fokus- og adfærdsområder, understøtter værktøjet ejerleder i arbejdet med at afdække, hvad der skal til for at nå det opstillede mål.

Udviklingskort 2 uddyber og konkretiserer de ønskede adfærdsændringer ved at bruge en simpel 4-trins metode. Det er altså en systematisk opstilling af de trin, der skal til for at ændre ejerleders nuværende adfærd til en anden adfærd.

Fordele ved de personlige udviklingskort

- De hjælper landmanden med at erkende og bevidstgøre, hvad det er for en adfærdsændring, han vil arbejde med (udviklingskort 1) og hvordan han vil arbejde med en adfærdsændring (udviklingskort 2).
- 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 bruges på forskellige måder.

Udbyttet ved de personlige udviklingskort

- Udbyttet 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.
- De gør det lettere at understøtte ejerleder for eksterne/Advisory board i forhold til ejerleders fokusområder og adfærdsændringer.

Erfaringer: Effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen

Fra brugen i Advisory Board forløbene og erfagrupper-workshops har vi set at med de personlige udviklingskort, har ejerleder sat ord på de fokusområder, han mener, der kan understøtte det overordnede mål. Sammenholdt med at ejerleder med de personlige udviklingskort selv har skulle pege på, hvilken adfærd han har i dag, gør at ejerleder, og en eventuel rådgiver, har været bevidste om, hvad det er for en forandring, der ønskes. Ligeså har de identificeret, hvilke barrierer der er imod en given forandring, samt hvad der skal til for at nå i mål med forandringen.

I specielt Advisory Board forløbene har ejerleder med de personlige udviklingskort arbejdet systematisk med personlig udvikling og lederskab ved dels at sætte ord på den adfærd, der kan understøtte fokusområdet og de opstillede mål, dels hvordan ejerleder kan arbejde systematisk med ny adfærd og forandringsledelse.

At landmanden, i den grad skal arbejde med sig selv via de personlige udviklingskort, bidrager til, at landmanden tager ejerskab til den forandring, der skal skabes.

De personlige udviklingskort kan hentes på [Landbrugsinfo](#).

De strategiske spørgsmål og det strategiske hus

De strategiske spørgsmål er en række grundlæggende spørgsmål for virksomheden og den ønskede udvikling. Det strategiske hus samler svarene fra dels de strategiske spørgsmål, dels de gennemførte strategiske analyser af virksomheden – internt såvel som eksternt. Ved at arbejde og udfylde det strategiske hus, skal landmanden arbejde aktivt med sin virksomhed og dens udvikling.

Fordele ved de strategiske spørgsmål og det strategiske hus

- Landmanden får besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed. Ved at arbejde og forholde sig aktivt til disse er landmanden med til at sikre virksomhedens langsigtede konkurrenceevne.
- Landmanden får på en konkret og overskuelig måde visualiseret de grundlæggende spørgsmål for hans virksomhed.
- Det strategiske hus viser på en overskuelig måde, hvad ejerleder vil med og ønsker af sin virksomhed.

Udbytte ved de strategiske spørgsmål og det strategiske hus

- Landmanden får reflekteret og afklaret med ham selv, hans familie, medarbejdere, organisation mm., hvad det egentligt er, han gerne vil opnå med virksomheden. Det hjælper også med at sikre, at virksomheden og dens aktiviteter giver mening for ledelsen og medarbejderne.
- Samtidig vil landmanden stå stærkere overfor virksomheden og dens interesser. Har landmanden besvaret de grundlæggende strategiske spørgsmål for sin virksomhed, vil han stå stærkere overfor kreditgivere, medarbejdere, Advisory Boards, bestyrelser og andre interesser.
- 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.
- Det strategiske hus er meget let at kommunikere til eksterne samarbejdspartnere, herunder f.eks. Advisory board og finansielle samarbejdspartnere.

Erfaringer: Effekt på landmandens oplevelse af forbedringer på bedriften og bundlinjen

Fra brugen i Advisory Board forløbene og erfagruppe-workshops har vi set, at når landmanden arbejder med de strategiske spørgsmål og det strategiske hus, løftes han fra at være landmand/driftsleder til at være virksomhedsleder. Med andre ord har det professionaliseret landmanden og hans strategiske ledelse af virksomheden.

De strategiske spørgsmål og det strategiske hus, har ligeledes understøttet landmandens og hans personlige udvikling samt virksomhedsforståelse. Landmændene har stået stærkere i deres strategiske arbejde med at transformere og styrke forretningsmodellen. At besvare de strategiske spørgsmål, har gjort at landmanden har reflekteret over en række grundlæggende elementer ved virksomheden og ved ham selv.

Slutteligt har de strategiske spørgsmål og det strategiske hus styrket landmandens eksekveringskraft, via fokus på de opstillede mål og strategiske initiativer. Med dette er der skabt en platform for virksomheden og hvor landmanden vil hen med denne.

De strategiske spørgsmål og det strategiske hus kan hentes på [Landbrugsinfo](#).



*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.