

Økonomi og ledelse

## Bæredygtig omstilling handler om at finde menneskelige ressourcer til forandring

Hvilke ledelses- og motivationsværktøjer kan du som landmand bruge til at motivere dig selv og dine medarbejdere til den bæredygtige omstilling. Vi har kigget på danske og internationale cases og fundet inspiration til strategiske samarbejder og kernefortællingen.

Nyhed | 10. december 2021

Danske landmænd står over for en stor og kompleks opgave i forhold til den bæredygtige omstilling, som allerede er i gang. Og hvis det skal lykkes, er det nogle af de klassiske instrumenter i ledelsesværktøjskassen, der skal i brug. Men det er også nye fortællinger og nye samarbejder, der skal til. Det mener Ditte Kjær Jacobsen og Anders Rasmussen fra Strategi og Vækst hos SEGES, som har gennemgået en række danske og internationale cases og rapporter inden for forandringsprocesser.

"Det kræver motivation at gå i gang med store forandringer, som den bæredygtige omstilling. Så for danske landmænd kan det være nyttigt at stille sig selv spørgsmål som: "Hvorfor blev jeg landmand?", "Hvad driver mig i hverdagen?" og "Hvor vil jeg gerne hen med min virksomhed? Mange af de svar på de spørgsmål er nok stadig til stede på trods af, at landbruget til stadighed bliver underlagt krav fra omverdenen, og dem skal vi holde fast i."

Sådan forklarer Ditte Kjær Jacobsen, og Anders Rasmussen supplerer:

"Når man har fundet sin motivation og pejlemærker, er det en god ide at gøre det simpelt: Opbryd mål i konkrete delmål. Skriv dem ind i kalenderen, så du minder dig selv om, at de også skal eksekveres."

### Gør bæredygtighed til en del af fortællingen

Hvis landmændene skal lykkes med den bæredygtige omstilling, så skal resten af samfundet – alle interessenter – inviteres med på rejsen. Den danske virksomhed Chr. Hansen er et eksempel herpå, at man både kan motivere sine medarbejdere og skabe en stærkere relation til kunder og samarbejdspartnere igennem en ny type fortælling om virksomheden. Hørsholm-virksomheden arbejder strategisk med FN's Verdensmål og alle medarbejder skal tage stilling til, hvordan netop deres aktiviteter lever op til verdensmålene.

Virksomheden har arbejdet med fortællingen om dem selv og brugt tid på at skabe og dele et nyt narrativ internt i virksomheden, så hele organisationen kom med. Dette narrativ blev efterfølgende kommunikeret eksternt med mange af medarbejderne som historiefortællere.

Chr. Hansen kommunikerer de løsninger, som virksomheden skaber - i stedet for kun at fokusere på de udfordringer, produktionen medfører.

"Chr. Hansen er et godt eksempel på en virksomhed, der lykkedes med at mobilisere deres medarbejdere til forandring. Ved inddragelse af medarbejdere i det nye narrativ skabes der et fællesskab og derved engagement. Landbrugsvirksomhederne skal selv være med til at fortælle den gode fortælling til omverdenen, og opfordringen er at starte i lokalmiljøet. Samtidig opfordrer vi til, at man retter fokus mod, hvilke problemer ens virksomhed er med til at løse - fremfor hvilke udfordringer den skaber," fortæller Ditte Kjær Jacobsen.



## Tæt samarbejde med andelsselskaberne

Ditte Kjær Jacobsen og Anders Rasmussen anerkender, at danske landmænd har andre vilkår for kommunikation med omverdenen, fordi det også er andels- og grovvarerelskaberne eller detailkæderne, som skaber kernefortællingen om landbrugsprodukter som mælk og kød og planter.

”Men det behøver ikke nødvendigvis være negativt. Danske landmænd og særligt andelsselskaberne arbejder så tæt sammen, at de dermed bør være fælles om selve den bæredygtige omstilling og om formidlingen af den. Det hollandske universitet Wageningen har gennemført studier i bæredygtighed i landbruget på bedriftsniveau, og den viser, at eksempelvis mejerisektoren kan være en aktiv medspiller for landmændene,” forklarer Anders Rasmussen, der fortæller, at mejerisektoren sidder med et enormt overblik og kan iscenesætte nogle bæredygtighedsinspiratorer, som er lykkedes med nogle ting og som på den måde kan inspirere kollegerne.

Anders påpeger dog, at du som landbrugsvirksomhed godt kan tage stilling til og arbejde med din bæredygtighedsprofil og kommunikere denne indsats til dit lokalmiljø og primære interessenter på trods af, at ens produkter afsættes via andelsselskaberne.

## Forestil dig en worst case

Hvis du som landmand ikke motiveres af mulighederne, så prøv at forestille dig en alvorlig trussel mod din virksomhed. Hvordan ville du imødegå den? Sådan var virkeligheden for det engelske gods, Salle Farms ved Norwich, som ved Brexit stod over for en voldsom reduktion i subsidier samt en stor uvished ift. told- og transportforhold.

Den danske driftsleder på godset, Poul Hovesen, lagde en strategi for at gøre godset økonomisk robust forud for de udefrakommende trusler. Inden 2020 var målet at reducere gødning, kemi, udsædsmængder og dieselolie med 20%. Modsat skulle udbytterne og afregningspriserne hæves med 20%. Peter Hovesen fortæller, at den ambitiøse målsætning kun kan lykkes gennem samarbejde og dagligt fokus på de konkrete værktøjer

”Der gået sport i at harve i den rigtige dybde og bruge så lidt dieselolie som muligt,” udtalte Peter Hovesen til magasinet Mark, august 2021. Han fortalte, at godset bruger mange ressourcer på at få delresultaterne ud til alle medarbejdere minimum hver anden uge. Det skaber en stor grad af engagement, at alle kan se effekterne af deres indsats.

## Spot de lavthængende frugter til en bæredygtig omstilling

Ditte Kjær Jacobsen og Anders Rasmussen mener, at landmanden med fordel kan begynde med at kigge på sig selv og sin egen virksomhed. Derefter aftagere, leverandører og andre samarbejdspartnere – for at spotte de lavthængende frugter i en bæredygtig omstilling.

**Arbejd med sig selv, find din indre motivation, identificér konkrete mål i hele din værdikæde – og inddrag så dine aftagere og andre samarbejdspartnere. Sæt initiativerne i gang, og husk hele tiden at dele den gode fortælling om jeres omstilling – først internt og så eksternt. Så er du godt på vej, men det er en lang rejse - helikopterperspektivet er vigtigt.**

— Anders Rasmussen

Som landmand bør du fremadrettet arbejde med en strategi, der er både er ressource- og markedsbaseret. Kig ind i virksomheden, og stil skarpt på, hvad du er god til, og hvad virksomheden ikke er så god til. Og få kortlagt, hvordan alle ressourcer bidrager til den bæredygtige udvikling.

”Efter du har kigget indad, bør du kigge udad for at blive opmærksom på eksempelvis klimatrusler, som din virksomhed påvirker. Derefter bør du kigge fremad for at arbejde på at skabe partnerskaber og samarbejde på tværs af branchen, som på den måde kan sætte skub i den bæredygtige udvikling,” supplerer Ditte Kjær Jacobsen.

Emneord



## Vil du vide mere?



### Anders Rasmussen

Konsulent

SEGES

[aras@seges.dk](mailto:aras@seges.dk)



### Ditte Kjær Jacobsen

Konsulent

SEGES

[ditt@seges.dk](mailto:ditt@seges.dk)

## Støttet af

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. SEGES    Tlf.    87 40 50 00  
Agro Food Park 15    Fax.    87 40 50 10  
8200 Aarhus N    Email    [info@seges.dk](mailto:info@seges.dk)

