



## **BILLEDVÆRKTØJ TIL OPTIMERING AF ØKOLOGISK PLANTEPRODUKTION**

En interview-undersøgelse om konsulenterens  
erfaringer med værktøjet

BILLEDVÆRKTØJ TIL OPTIMERING  
AF ØKOLOGISK PLANTEPRODUKTION  
En interview-undersøgelse om konsulenter  
erfaringer med værktøjet

udarbejdet af

Erik Fog, Økologi Innovation, SEGES

Layout: Marianne Kalriis

November 2018

SIDE	INDHOLD
3	<b>Sammendrag</b>
3	<b>Baggrund</b>
3	<b>Undersøgelsen</b>
5	<b>Resultater</b>
5	Bedrifterne
5	Fremgangsmåde ved brug af billedværktøjet
5	Opfyldelse af konsulenternes mål med at bruge billedværktøjet
6	Landmændenes reaktioner på at arbejde med billedværktøjet
6	Konsulenternes observationer
6	Har testforløbet givet konsulenterne lyst til at bruge billedværktøjet mere?
7	Ideer til forbedringer
8	Er billedværktøjet værd at anbefale til andre konsulenter?
8	Billedværktøjet i samspil med forskere
9	<b>Konklusioner og anbefalinger</b>
10	<b>Bilag 1</b> Interview-guide vedr. erfaringer med brug af billedværktøj



## Promilleafgiftsfonden for landbrug

### Fonden for økologisk landbrug

Rapporten er udarbejdet som en del af projektet: "Nuthy – Nutrients for higher organic crop yields" (Projekt nr. 3855)

Projektet har fået tilskud fra "Grønt Udviklings- og Demonstrationsprogram (GUDP) under Miljø- og Fødevareministeriet", Promilleafgiftsfonden og Fonden for Økologisk Landbrug og er en del af Organic RDD 3 programmet, som koordineres af ICROFS.

projektet "Nuthy – Nutrients for higher organic crop yields" er HighCrop-billedværktøjet afprøvet. Billedværktøjet er udviklet til at fremme en effektiv rådgivning i retning af at opnå højere udbytter i økologisk planteproduktion.

Ni økologikonsulenter afprøvede billedværktøjet med hver deres landmandskunde, og deres erfaringer er opsamlet gennem efterfølgende telefoninterviews.

Landmændene tog godt imod forsøget med billedværktøjet, som de fandt var sjovt at arbejde med. Det var også let for dem at bruge det, og det viste sig meget velegnet til at beskrive de mål som landmanden og hans familie har for bedriften og dens udvikling, og det har stor værdi for konsulentens forståelse af bedriften og for at få aftalt de rigtige konsulenttydelser.

Forsøget viste også, at det kræver god forberedelse og noget øvelse, for at konsulenten får det optimale ud af billedværktøjet.

Interviewene afslørede på den anden side, at det er en stor udfordring for konsulenterne at afsætte tid til at lære at bruge billedværktøjet. Samtidig er fortrolighed med værktøjet en forudsætning for at kunne udbyde rådgivning med billedværktøjet som en fakturerbar ydelse, hvilket er en nødvendighed, for at kunne prioritere det.

På basis af interviewundersøgelsen anbefales det derfor, at billedværktøjet anerkendes af ledelserne på rådgivningscentrene for dets evne til at sikre en høj samklang mellem landmandens mål og konsulenternes ydelser, og at ledelserne iværksætter dels træning i at bruge værktøjet og udvikling af de rådgivningsydelser med billedværktøjet, som vil kunne sælges til landmandskunderne.

## BAGGRUND

I udviklingsprojektet "Nuthy – Nutrients for higher organic crop yields" under Organic RDD-programmet er et af målene, at afprøve rådgivningsmetoder, der bedst muligt understøtter rådgivernes effektive formidling af viden og tilpasning af denne viden til landmændenes individuelle behov. Målet er at kunne implementere en strategisk optimeringsproces i rådgivernes daglige rådgivning til økologiske planteavlere.

Det faglige fokus for projektet er øgede udbytter i økologisk planteproduktion primært gennem bedre næringsstofforsyning.

I et tidligere projekt "High Crop" (2011-13) blev der udviklet et "billedværktøj", som består af flere typer billedkort, der

kan facilitere en tydeliggørelse af landmandens mål, udfordringer og prioritering af mulige indsatser i tæt samarbejde med konsulenten.

Dette billedværktøj er blevet introduceret til konsulenterne, der deltager i Nuthy-projektet, og de har sammen med en udvalgt bedrift afprøvet det i en konkret rådgivningssituation. Konsulenterne har brugt billedværktøjet som en del af et "Rådgiverskole forløb", som fortsætter gennem projektet (2017-2020). Rådgiverskolen bygger på "Staldskoleprincippet".

For at bedømme værdien af at bruge billedværktøjet er der gennemført telefoninterviews med konsulenterne om deres erfaringer med at bruge værktøjet.

## UNDERSØGELSEN

De ti konsulenter er blevet kontaktet telefonisk og er blevet udspurgt efter en interview-guide, som de havde modtaget inden interviewet (bilag 1).

Ni ud af de ti konsulenter, der deltog i projektet, havde gennemført et forløb med billedværktøjet og indgik i interviewundersøgelsen.

Interviewene blev gennemført i august-september 2018 og omhandlede rådgivningsforløb fra foråret 2018.



*Konsulent og landmand har lagt billedkort på bordet og drøfter prioriteringer efter mål og muligheder.*

# RESULTATER

## BEDRIFTERNE

De ni bedrifter repræsenterer både deltids- og fuldtidsøkologiske planteavlslanbrug (fra 40 til 350 ha).

Generelt er det bedrifter, der er veldrevne, og hvor ejeren er interesseret i udvikling. Flere af bedrifterne har udvidet arealerne for nyligt eller har udvidelsesplaner.

Bedrifterne har forskellige muligheder for at modtage gødning fx gennem samarbejde med økologiske og konventionelle bedrifter i nærheden.

Konsulenterne har haft kontakt til landmændene i forskellig tid – fra få måneder til 20 år.

## FREMGANGSMÅDE VED BRUG AF BILLEDVÆRKTØJET

Landmændene blev introduceret lidt forskelligt for billedværktøjet. Nogle konsulenter aftalte via telefon et møde, hvor billedværktøjet skulle bruges og tog billedæsken med til mødet.

Andre udleverede æsken i forbindelse med et forudgående møde og bad landmanden – og i visse tilfælde i samarbejde med ægtefælle og evt. medarbejder at arbejde med billedværktøjet indtil et efterfølgende møde med konsulenten.

En konsulent havde sendt link til præsentationsvideo om billedværktøjet på LandbrugsInfo.

Brugen af billedværktøjet havde også lidt forskelligt forløb. I de tilfælde, hvor landmanden først fik det i hænderne ved mødet med konsulenten, begyndte landmanden at vælge billedkort ud efter en kort instruktion fra konsulenten.

Konsulenten var observatør og tog noter omkring landmandens valg af billeder.

I et tilfælde fortsatte landmanden med at arbejde med kortene efter konsulenten var taget afsted igen (efter en time).

I de tilfælde, hvor landmanden havde haft billedkortene forud for mødet med konsulenten, gennemgik landmanden sammen med konsulenten, de kort der var valgt ud og hvilke overvejelser, der lå bag valgene.

To af konsulenterne gennemførte denne gennemgang over telefonen ved at kigge på et billede af, hvordan landmanden havde lagt kortene.

I alle forløbene startede landmanden med at vælge "mål/fremtidskort" til at beskrive de overordnede mål for bedriften.

I et enkelt tilfælde nåede man kun at lægge "mål/fremtidskort" og markere dem med gule kort om lethed og effekt.

I de øvrige forløb blev der også lagt "indsatskort".

Disse blev brugt lidt forskelligt. Enten blev de knyttet til de udvalgte "mål/fremtidskort" i prioriterede rækker, eller de blev lagt ud i et "koordinatsystem" efter akserne: Let/svært at udføre og Stor/lille effekt.

I alle tilfælde blev de lagte billedkort dokumenteret ved at tage billede af dem, som de lå.

I de fleste tilfælde tog konsulenten også noter fra forløbet.

Det er lidt forskelligt, hvordan der blev samlet op på forløbet.

I flere tilfælde blev der blot talt om, at det kunne være fint at prøve det igen om et år eller to.

I et enkelt tilfælde udarbejdede konsulenten et egentligt referat med tilhørende handleplan for opfølgning, og i nogle af de andre forløb blev der aftalt konkrete tiltag som markbesøg, jordprøver og nyt møde. I et tilfælde opstod en afklaring om, at landmanden ville iværksætte to investeringer i henholdsvis en kornsilo og en ukrudtsstrigle.

Generelt samles der op på brugen af billedværktøjet i forbindelse med rådgiverskoleforløbet i projektet.

## OPFYLDELSE AF KONSULENTERNES MÅL MED AT BRUGE BILLEDVÆRKTØJET

Selvom forløbet er en del af Nuthy-projektet og på den måde havde et bestemt formål, havde hver enkelt konsulent også sine egne mål med at afprøve billedværktøjet.

Nogle af de mål der går igen er, at konsulenten gerne vil have bedre kendskab til landmandens (landmandsfamiliens) mål med bedriften, og hvilke opgaver de gerne vil have konsulentens hjælp til.

Desuden at få udpeget de vigtigste udfordringer i markdriften – og som konsulent at få trænet i at bruge billedværktøjet.

Generelt er det konsulenternes oplevelse, at forløbet var meget givende. Udtryk som "Det er gået rigtigt godt" og "Der er kommet meget frem" går igen flere gange.

Ikke mindst målet om at få et dybere indblik i målsætningen for bedriften og landmændenes værdisæt var i høj grad blevet indfriet.

Konsulenterne oplevede også, at landmændene var meget positive omkring at bruge billedværktøjet, og at de har fået noget ud af det og er blevet mere afklarede om deres mål. Bl.a. fremhæver en konsulent, at konen, der havde været med til at lægge billedkortene, var meget begejstret for forløbet, og med at de havde fået sat fokus og ord på deres mål med bedriften.

En siger: "Det gode ved at bruge billeder er, at det i højere grad bliver landmandens mål og ikke konsulentens, der kommer frem".

Nogle konsulenter var lidt skuffede over, at der ikke kom flere overraskelser frem – det var meget de kendte faglige problemstillinger, der blev lagt på bordet. Dog var der også enkelte, hvor der kom nyt frem – fx at der var stor bekymring om det var muligt at beholde en værdsat medarbejder.

Flere nævner også, at de gerne ville have været i stand til at udfordre landmændene mere og til at sikre en god opfølgning. Man falder hurtigt tilbage til de daglige gøremål.

## LANDMÆNDENES REAKTIONER PÅ AT ARBEJDE MED BILLEDVÆRKTØJET

Det helt generelle billede er, at landmændene syntes det var en god og sjov oplevelse, og at de var glade for snakken, refleksionerne og at få sat ord på målsætninger og prioriteter.

Det er også gennemgående, at landmændene var hurtige til at gå i gang med at bruge billedkortene.

Flere konsulenter nævner også, at landmændene var meget optaget af, om de brugte det rigtigt og forstod billederne rigtigt, selvom der egentligt er lagt op til, at man frit kan associere ud fra billederne og lægge sin egen betydning i det.

De fleste gav udtryk for, at de gerne vil arbejde med det igen om et år eller så.

## KONSULENTERNES OBSERVATIONER

Flere konsulenter giver udtryk for, at de er positivt overraskede over, hvor positivt landmændene gik ind i at bruge billedværktøjet og ligefrem syntes det var sjovt at arbejde med.

Der er også en del, der er meget glade for den indsigt arbejdet med billedværktøjet giver i landmændenes mål og ønsker.

Som en udtrykker det: "Billedværktøjet har bragt en meget dybere forståelse og gensidig respekt mellem landmanden og mig. Det er billedværktøjet fantastisk til."

Der er også observationer om, hvor hurtig tiden går og hvor detaljeorienteret nogle af landmændene er, og det derfor er en stor opgave for landmændene at gå de mange billeder igennem.

Der har også været nogle observationer af, at billedkortene gør det nemmere for medarbejder og ægtefælle at komme til orde og blive lyttet til, når aktiviteterne på bedriften skal diskuteres.

## HAR TESTFORLØBET GIVET KONSULENTERNE LYST TIL AT BRUGE BILLEDVÆRKTØJET MERE?

Alle de interviewede konsulenter giver udtryk for, at de gerne vil bruge billedværktøjet igen, fordi det har været en god oplevelse at prøve det af.

Men samtidig bliver der også givet udtryk for en del forbehold, der går på, at de ikke regner med at kunne få tid til det i en meget presset arbejdsdag, og at de føler sig usikre på, om de kan opbygge en rutine og sikkerhed i at bruge det, så det også kan bruges som faktureret ydelse. Forventningen er, at det skal koste ca. 2.500 – 3.000 kr. for ca. tre timer. Det bedste ville være, hvis landmændene selv bestilte et forløb; men så skal de jo vide, at de kan få den ydelse.

Der er blevet foreslået forskellige situationer, hvor billedværktøjet kunne bruges:

- Som "overdragelsesforretning", når en konsulent skal overtage en landmand fra en anden konsulent. Der vil brugen af billedværktøjet kunne give en hurtig og præcis fornemmelse for målene på bedriften landmand og den nye konsulent imellem og få lagt linjerne for, hvad konsulent skal hjælpe med på den bedrift. Det samme kan gøres med en helt ny kunde.
- I forbindelse med omlægningstjek kunne konsulent udvælge nogle centrale indsatskort og bruge dem som udgangspunkt for en snak om, hvordan bedriften kan køres økologisk, og hvilke ændringer det vil kræve.
- Men især i forbindelse med strategiske planlægningsdrøftelser tænker konsulenterne, at billedværktøjet kan sikre, at man kommer godt rundt om tingene og får synliggjort de beslutninger, man når frem til. Her vil det være godt at inddrage driftsøkonomikonsulenten.



Forskere, landmænd og konsulenter i dialog gennem billedværktøjet på Nuthy-workshop

- I erfagrupper kan billedkortene bruges af værten til at illustrere sine mål og valgte indsatser. Men det kan også bruges af de besøgende til at udvælge forslag til indsats, som de vil udfordre værten med.
- På større bedrifter kan det også bruges i forbindelse med at lægge markplaner.

Ingen af konsulenterne havde imidlertid brugt billedværktøjet igen – i høj grad på grund af stort tidspres og krav om fakturering af flest mulige ydelser. Men også usikkerhed på, om man er god nok til at bruge det, holder flere tilbage.

Flere nævner, at skal det blive en succes, så skal ledelsen på kontoret beslutte at prioritere det op og afsætte den nødvendige tid til at konsulenterne få prøvet det tilstrækkeligt til at de også kan fakturere det.

Det kunne også være interessant at indgå et samarbejde med driftsøkonomikontorerne om at få billedværktøjet ud at arbejde.

## IDEER TIL FORBEDRINGER

Der er generelt god tilfredshed med værktøjet, som det er. Landmændene havde nemt ved at bruge det og syntes det var sjovt.

Det må gerne gøres tydeligere, at redskabet indeholde en række faglige anbefalinger, man kan arbejde med i forhold til landmanden.

Der bliver fra flere efterlyst nogle mere udførlige vejledninger og gerne med eksempler fra flere situationer.

Det kunne også være forslag til gode spørgsmål og eksempler på, hvordan man som konsulent kan agere under forløbet for at opnå størst mulig effekt.

Gode forslag efterlyses også til, hvordan man som konsulent forbereder sig, så man er klædt godt på til at guide processen med billedværktøjet.

Tilsvarende kunne det være godt med skabeloner, som man kan bruge til dels at føre notater under forløbet, og dels til at sikre en god opfølgning efter brugen af billedkort.

## **ER BILLEDVÆRKTØJET VÆRD AT ANBEFALE TIL ANDRE KONSULENTER?**

Generelt er det holdningen, at man gerne vil anbefale andre konsulenter at bruge billedværktøjet, især fordi det er godt til at få tydeliggjort landmandens værdier og målsætninger og kunne se tingene i en helhed. Det er især vigtigt i økologien, som en konsulent udtrykker det.

Men når det er sagt, giver de fleste også udtryk for, at det kræver noget øvelse, at blive god til at bruge værktøjet, og det er der typisk ikke tid eller økonomi til.

Man kan godt se en række steder, hvor man vil kunne bruge det med godt resultat (jf. forslagene på side 6 og 7); men det er også nyt for landmændene, så der skal også gøres en indsats for at få billedværktøjet "solgt ind" hos kunderne.

Hvis det skal lykkes, kræver det altså, at det bliver besluttet som en strategisk satsning på konsulentkontoret, og konsulenterne udtrykker en del tvivl om det vil ske.

Den enkelte vil dog fortsat kunne anvende billedværktøjet i de situationer, hvor konsulent og landmand bliver enige om at gøre det.

## **BILLEDVÆRKTØJET I SAMSPIL MED FORSKERE**

Billedværktøjet blev også afprøvet ved et møde i projektet for de involverede landmænd og konsulenter, der mødte en række af projektets faglige forskere.

Ved mødets begyndelse havde landmændene sammen med deres konsulenter lagt billedkortene ud på borde på samme måde, som de var blevet lagt tidligere ved mødet med konsulenten.

Forskerne fik lejlighed til at gå i dialog med hver enkelt landmand med opbakning fra landmandens konsulent.

Det blev en ganske kort dialog på 7 minutter per landmand; men billedværktøjet gav en god ramme for den drøftelse, så forskerne alligevel fik en god fornemmelse af, hvad der er vigtigt på den enkelte bedrift.

Som en af forskerne efterfølgende sagde: "Det blev meget tydeligt, at man også skal tænke i ukrudt og ikke kun næringsstoffer, når man forsker i efterafgrøder."

De korte dialoger fungerede som optakt til forskernes efterfølgende præsentation af deres forskning.



# KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Interviewene med de ni konsulenter viser, at de alle havde nogle gode erfaringer med at bruge billedværktøjet sammen med landmanden, og at de involverede landmænd havde oplevet rådgivningsforløbet som en god og sjov oplevelse.

Billedværktøjet viste sig især at være godt til at få landmanden til at synliggøre sine værdier og sine mål for bedriften, så konsulenten fik et dybere indblik i, hvad der er vigtigt, og hvor der er brug for konsulentens indsats. Samtidig var den effekt også værdifuld i samspillet mellem landmand og ægtefælle eller medarbejder, der følte, at billedværktøjet gjorde det lettere for dem at komme til orde.

De faglige indsatskort blev også involveret i de fleste forløb. Men flere konsulenter oplevede, at de ikke kom så langt som de håbede og kunne godt have brug for redskaber til at bruge den del af billedværktøjet mere effektivt – at kunne udfordre landmændene mere under vejs. Det kræver tydeligvis, at konsulenterne er forberedte og fokuserede på at få landmændene til at forholde sig til de faglige udfordringer og løsninger.

Nogle få konsulenter havde ladet landmanden arbejde med kortene inden de mødtes, og det gav landmanden større mulighed for at fordybe sig og få tid til at vælge og prioritere. Det gør det også lettere at få involveret ægtefælle og/eller medarbejdere.

Et par konsulenter havde klaret gennemgangen af kortene med landmanden over telefonen, mens de så på et billede som landmanden havde taget af kortene, som han havde lagt dem. På den måde blev der sparet en del konsulenttid.

Der var generelt ikke gjort meget ud af at sikre opfølgning på forløbet med billedkortene, og interviewene afslørede også i flere tilfælde, at konsulenten med fordel kunne have brugt mere tid på forberedelse til at lære billedværktøjet at kende og lægge en plan for, hvordan han eller hun ville bruge det.

De fleste forslag til anvendelse af billedkortene går på at bruge det til strategisk planlægning, hvor man også gerne vil have driftsøkonomikonsulenten med. Men der kom også en del andre forslag, bl.a. at bruge det i forbindelse med at konsulenten modtager en ny kunde eller i forbindelse med omlægningstjek og i erfagrupper.

Der er dog samtidig en udtalt bekymring for, at det ikke vil lykkes at bruge billedkortet til ret mange forløb. Dels fordi man føler, at man skal øve sig en del, før man føler sig sikker nok til at udbyde det til landmændene. Dels fordi der er stort tidspres i hverdagen og et krav om en høj faktureringsgrad af arbejdet.

Flere konsulenter taler derfor for, at en udbredelse af billedværktøjet kræver at ledelsen på konsulentkontorene prioriterer at konsulenterne får træning i at bruge det og at billedværktøjet markedsføres overfor landmandskunderne, så de vil efterspørge det som fakturerede ydelser.

På denne baggrund er udformet følgende anbefalinger:

## ANBEFALINGER

- Billedværktøjet anerkendes i rådgivningscentrene som et værdifuldt redskab til at sikre en høj samklang mellem landmandskundernes mål og den udførte rådgivning. Herunder at konsulenterne bruger billedværktøjet som en del af starten af rådgivning til nye kunder.
- Der arbejdes målrettet mod at udvikle konkrete rådgivningsydelser, hvori billedværktøjet anvendes, og som kan sælges som attraktive rådgivningstilbud.
- Samtidig trænes konsulenterne i at bruge billedværktøjet, så de kan anvende det med tilstrækkelig sikkerhed.
- Billedværktøjet videreudvikles, så det passer ind til de forskellige anvendelser, der viser sig interesse for.

# BILAG 1

## INTERVIEW-GUIDE VEDR. ERFARINGER MED BRUG AF BILLEDVÆRKTØJ

Navn på interviewede

---

Kontaktoplysninger:

---

Dato:

---

NR.	SPØRGSMÅL	BESVARELSE
0	Bedriften	
1	Beskriv hvordan du brugte billedværktøjet sammen med landmanden. a. Forberedelse b. Gennemførelsen c. Opfølgning	
2	Hvad ønskede du at få ud af processen med billedværktøjet?	
3	Hvordan er det gået i forhold til dine ønsker / forventninger?	
4	Hvordan reagerede landmanden på forløbet?	
5	Ting i forløbet, det især er værd at bemærke. a. Overraskelser b. Særlige effekter	
6	I hvor høj grad giver dette forløb dig lyst til at bruge billedværktøjet igen?	
7	I hvilke situationer vil du bruge det? Hvordan?	
8	Har du allerede brugt billedværktøjet igen? Hvad skal der til, for at du bruger det oftere?	
9	Ideer til evt. forbedringer, som kunne indbygges i en opdateret version af billedværktøjet?	
10	Vil du anbefale det til andre konsulenter? Med hvilke argumenter?	



SEGES skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden. SEGES er en del af Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

SEGES  
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
Agro Food Park 15  
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000  
info@seges.dk  
seges.dk

