

# Rådgivning i landbruket – en casestudie



Gunn-Turid Kvam  
Egil Petter Stræte

RURALIS - Institutt for rural- og regionalforskning  
Universitetsenteret Dragvoll  
N-7491 Trondheim

Telefon: +47 73 82 01 60  
Epost: post@ruralis.no

## **Rapport 1/2018**

Utgivelsesår: 2018

Antall sider: 83

ISSN 1503-2035

**Tittel:** Rådgivning i landbruket – en casestudie

**Forfatter:** Gunn-Turid Kvam og Egil Petter Stræte

**Utgiver:** RURALIS - Institutt for rural- og regionalforskning

**Utgiversted:** Trondheim

**Prosjekt:** Kompetent bonde: Mer effektivt kunnskapssystem for økt innovasjon i norsk jordbruk

**Prosjektnummer:** 6337 (internt) og 244138 (Norges forskningsråd)

**Oppdragsgiver:** Forskningsmidlene for jordbruk og matindustri, Tine, Nortura, Norsk landbruksrådgiving, Felleskjøpet Agri og Midt-norsk samarbeidsråd for landbruket (Grønn forskning), Fylkesmennene i Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag.

### **Kort sammendrag**

Rådgivning i landbruket – en casestudie, er en rapport som oppsummerer arbeidspakke 2 i forskningsprosjektet Kompetent bonde som har blitt ledet av Ruralis og pågått i perioden 2015 – 2018. Målet med casestudien var todelt: 1) å studere sentrale faktorer for innovasjon og endring av praksis blant bønder og 2) å studere hvilke modeller og metoder som kan bli identifisert i rådgivninga og hvordan disse fungerer. For å svare på forskningsspørsmålene har vi gjennomført casestudier av rådgivningstilbud hos fire av våre samarbeidspartnere i prosjektet: Felleskjøpet, Tine, Norsk Landbruksrådgiving og Nortura. Rapporten oppsummerer resultater fra casestudiene og gir avslutningsvis forslag til tiltak for å styrke kompetanseutvikling i landbruket.

### **Stikkord**

Rådgivning, landbruk, bønder, kunnskap, kompetanse, læring og innovasjon



## Forord

Denne rapporten er en oppsummering av arbeidspakke 2 i prosjektet Kompetent bonde som har pågått i perioden 2015-2018. Hovedmålet for prosjektet har vært å forbedre metodene for å utvikle og styrke bøndenes kompetanse. I arbeidspakke 2 har hovedmålet vært 1) å studere sentrale faktorer for innovasjon og endring av praksis blant bønder og 2) å studere hvilke modeller og metoder som kan bli identifisert i rådgivninga og hvordan disse fungerer.

Prosjektet har blitt ledet av Ruralis – Institutt for rural og regionalforskning. Videre har NIBIO, Universitetet i Oslo, Trøndelag Forskning og Utvikling og Praxes AS deltatt som norske forskningspartnere, mens Wageningen University fra Nederland og Agroscope fra Sveits har deltatt som utenlandske forskningspartnere. I tillegg har vi hatt med følgende næringspartnere: Tine, Nortura, Norsk Landbruksrådgivning, Felleskjøpet Agri og Midt-Norsk samarbeidsråd (Grønn forskning). Prosjektet har i hovedsak blitt finansiert av Forskningsmidlene for jordbruk og matindustri. I tillegg har følgende aktører bidratt i finansieringa: Fylkesmannen i Møre og Romsdal, Nord- og Sør-Trøndelag, Tine, Norsk Landbruksrådgivning, Nortura, Felleskjøpet Agri, Midt-Norsk samarbeidsråd (Grønn Forskning) og Universitetet i Oslo.

Vi takker alle partnere for et godt og givende samarbeid om gjennomføring av prosjektet. Samtidig vil vi også takke rådgivere og bønder for at vi fikk delta på rådgivningsmøter og gjennomføre intervju.



# Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
Innholdsfortegnelse.....	5
Tabelliste .....	6
Figurliste .....	6
Sammendrag .....	7
Summary .....	11
1. Innledning.....	15
2. Metode for studien.....	17
2.1 Valg av rådgivningstilbud.....	19
2.2 Datainnsamling og bearbeiding av data .....	22
3. Bønder og rådgivere i rådgivningssituasjoner.....	27
3.1 Forhold ved bonden og gårdsbruket .....	27
3.2 Gode produsentmiljø er viktig for utvikling.....	29
3.3 Bondens kunnskapskilder og betydning for utvikling .....	33
3.4 Forhold ved rådgiverne og betydning for rådgivninga .....	36
3.5 Rådgiverorganisasjonens vektlegging av nettverk, kompetanseheving og læring .....	41
4. Rådgivningsprosessen.....	43
4.1 Behovskartlegging .....	43
4.2 Bestiller-kompetanse .....	46
4.3 Relasjonell kompetanse og intersubjektivitet .....	49
5. Bidrar rådgivninga til innovasjon og endring av praksis?.....	51
5.1 Resultater fra Ung bonde-rådgivning .....	51
5.2 Resultater fra ammeku-rådgivning.....	54
5.3 Resultater fra Nøkkelerådgivning .....	56

5.4 Resultater fra Dynamisk Strategi.....	58
6. Diskusjon av resultater .....	61
6.1 Relasjonell kompetanse og samproduksjon av kunnskap .....	61
6.2 Rådgiverrollen og kompetansebehov.....	62
6.3 Konsekvenser av utvikling mot betalte tjenester .....	65
6.4 Rutiner for evaluering og læring.....	67
6.5 Samarbeid mellom rådgiverorganisasjonene – hvordan få til bedre samarbeid i praksis? .....	68
7. Forslag til tiltak for å styrke kompetanseutvikling i rådgivning overfor bonden..	71
7.1 Hva kan rådgiveren gjøre?.....	71
7.2 Hva kan bonden gjøre?.....	71
7.3 Hva kan rådgiverorganisasjonene gjøre? .....	72
7.4 Hva kan gjøres på politisk og nasjonalt nivå? .....	73
Referanser .....	75
Vedlegg 1: Intervjuguide for bønder.....	77
Vedlegg 2: Intervjuguide for rådgivere .....	79
Vedlegg 3: Observasjonsskjema for selve rådgivningen .....	82

## Tabelliste

Tabell 1: Karakteristika ved rådgivningstilbudene som er studert.....	20
Tabell 2: Kriterier for valg av rådgivningstilbud og oppfyllelse av disse.....	21
Tabell 3: Oversikt over datainnsamling for de ulike casestudiene.....	23
Tabell 4: Rådgiverroller og kompetansebehov .....	62

## Figurliste

Figur 1: Forhold som kan påvirke rådgivning og resultater .....	18
---	----

## Sammendrag

I prosjektet Kompetent bonde var hovedmålet å forbedre metoder for utvikling og styrking av gårdbrukernes landbrukskompetanse. I arbeidspakkene 2 ble dette fulgt opp gjennom casestudier for å få fram kunnskap om bondens samhandling med sine rådgivere. Forskningsspørsmålene ble delt i to:

- Hva er de sentrale faktorene for innovasjon og endring av praksis blant bønder?
- Hvilke modeller og metoder kan bli identifisert i rådgivninga og hvordan fungerer disse?

I kapittel 2 beskrives metode for studien. Kapitlet starter med å presentere en modell som viser hvilke forhold som kan påvirke rådgivning til bønder, samt sentrale faktorer for innovasjon og endring av praksis blant bønder. Videre analyser av resultater er koblet til denne modellen.

For å svare på forskningsspørsmålene ble det gjennomført casestudier av rådgivningstilbud i de fire rådgivningsorganisasjonene som var med på prosjektet. Før vi valgte hvilke rådgivningstilbud å studere, ble ulike kriterier for valg diskutert. Det var enighet om at vi ønsket en viss variasjon i tilbudene med hensyn til tema for rådgivningen, produksjoner, geografiske områder, type problem og rådgivningsmetodikk. Vi endte opp med å studere følgende rådgivningstilbud i de ulike rådgivningsorganisasjonene som deltok som partnere i prosjektet:

- Felleskjøpet Agri: «Ung Bonde»,
- Tine: «Nøkkelrådgivning» og Fjernrådgivning
- Norsk Landbruksrådgivning: «Dynamisk Strategi» og rådgivning til grøntsektoren
- Nortura: rådgivningstilbud rettet mot ammekuproduksjon

Forskere som deltok på arbeidspakken var med rådgivere på rådgivningsmøter som observatører. Før rådgivningsmøtet ble rådgiver intervjuet og etter møtet ble rådgiver og bonde intervjuet hver for seg.

I kapittel 3 ser vi først på hvilke forhold ved bonden og bruket som kan påvirke rådgivningssituasjonen og finner at flere faktorer er av stor betydning og kritisk for innovasjon og endring av praksis blant bønder. Viktige forhold er driftsfasen bruket er inne i, samt bondens og familiens engasjement og motivasjon for jordbruk. Gode produsentmiljø er også en viktig faktor for innovasjon og endring av praksis. Bøndene lærer av hverandre og av rådgiverne som er inkludert som sentrale aktører i slike miljøer. Vi ser at de bøndene som er mest aktive på bruk av ny kunnskap og som har etablert



et kunnskapsnettverk også utvikler sin bestiller-kompetanse for rådgivning. Hvor aktivt man bruker ulike kunnskapskilder vil gjerne også være en indikator på hvor motivert bonden er for innovasjon og endring.

Når det gjelder rådgiverne, kan deres bakgrunn, kompetanse, motivasjon og nettverk bety mye for rådgivningen og for resultatene av denne. Som med bøndene er det store variasjoner mellom rådgiverne på disse områdene. I dette kapitlet ser vi blant annet på relasjonell kompetanse, der vi skiller mellom formålsrettet og forståelsesrettet kommunikasjon. Formålsrettet kommunikasjon er retta mot at bonden aksepterer rådgivers forståelse og er mer i tråd med overføring av kunnskap fra rådgiver til bonde. Forståelsesrettet kommunikasjon innebærer at bonde og rådgiver sammen arbeider seg frem til felles forståelse av problemer og løsninger og gir det vi kaller samprodusert kunnskap. For å få til denne formen for kommunikasjon, er coaching en vanlig teknikk. Noen av rådgivere vi har intervjuet mangler opplæring i coaching.

Avslutningsvis blir rådgivningsorganisasjonenes vektlegging av nettverk, kompetanseheving og læring studert, forhold som er viktig for innovasjon i landbruket. Det er variasjon mellom organisasjonene hvordan de håndterer og legger til rette for å støtte utvikling av rådgiverne.

Rådgivningsprosessen er tema for kapittel 4. Her ser vi blant annet nærmere på hvordan bondens behov blir definert, noe som skjer ulikt i de ulike tjenestene som studeres. Det som er viktig er at det er reelle behov som blir definert og ikke «behov» definert av rådgiver. Et annet viktig tema i denne delen er bondens kompetanse til å bestille rådgivning. Vi ser at bestiller-kompetansen varierer mye blant bøndene, en kompetanse som det er viktig at bøndene øker for å bedre innovasjon og endring av praksis i jordbruket.

Et annet viktig tema i dette kapitlet er intersubjektivitet, som betyr at to personer har en felles forståelse for hvordan verden ser ut eller hvordan en bestemt situasjon kan forstås. Klarer man å kommunisere uten misforståelse har man oppnådd stor grad av intersubjektivitet. I en rådgivningssituasjon er det å se og forstå bondens situasjon et viktig utgangspunkt for både å identifisere behov og kunne implementere løsninger på en god måte. For å oppnå høy grad av intersubjektivitet kreves vanligvis god relasjonell kompetanse fra rådgiver. Relasjonell kompetanse er en type kompetanse som handler om å forstå og samhandle med de mennesker man møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte.

I kapittel 5 ser vi spesifikt på om rådgivninga bidrar til innovasjon og endring av praksis hos de bøndene som deltar i de tilbudene vi har studert. De fire tjenestene er svært

ulike og har ulike målsettinger. Mens Nøkkelrådgivning og Ung bonde er mer fokusert på mindre justeringer i daglig drift, er tjenestene Dynamisk strategi og ammeku mer retta mot veivalg og større endringer i drifta. Vi ser at det varierer om tjenestene fører til læring og endring av praksis. Mens noen bønder får mye ut av den enkelte tjenesten får andre mindre konkrete effekter. Det er, som vi fant i kapittel 3 og 4, ulike forhold som er sentral for at det skal skje læring og endring av praksis blant bøndene.

Kapittel 6 tar opp noen funn fra studien som blir nærmere diskutert. For det første blir behovet for økt fokus på relasjonell kompetanse vektlagt og spesielt den forståelsesretta kommunikasjonen. Vi hevder at den relasjonelle kompetansen er like viktig som fagkompetansen og at en kombinasjon av disse formene for kompetanse i mange tilfeller er viktig for å sikre gode resultater av en rådgivning. For det andre går vi nærmere inn på rådgiverne og noen av de ulike rollene en rådgiver ser ut til å ha og ta. Vi mener de ulike rollene er viktig for en rådgiver, men de krever noe ulik kompetanse som rådgiverne i varierende grad har. I tillegg kreves en egen kompetanse for å kunne skifte mellom de ulike rollene. Et tredje tema som tas opp er konsekvenser av at flere tjenester som tilbys er betalte tjenester. Denne utviklingen fører til at noen bønder, gjerne de mindre brukene, har mindre kontakt med rådgivere, mens andre, gjerne de større og mer avanserte brukene, har mer kontakt. Dette er en utvikling vi tror er uheldig og det bør iverksettes tiltak for å sikre mer rådgivning til gruppen bønder som i dag mottar lite rådgivning. Et fjerde punkt går på at rådgiverorganisasjonene i større grad bør etablere rutiner for læring for å forbedre og utvikle nye rådgivningstilbud. I det siste og femte punktet diskuteres samarbeid mellom rådgiverorganisasjonene. Vi anbefaler at de i større grad setter fokus på samarbeid på tema som er egnet for dette slik at de sammen kan gi bøndene et enda bedre tilbud om rådgivning.

I det siste kapitlet, kapittel 7, foreslås tiltak for styrke kompetanseutvikling i rådgivning overfor bonden. Vi deler tiltakene inn i tiltak rådgiverne kan gjennomføre, bonden, rådgiverorganisasjonene og tiltak som kan gjøres på politisk og nasjonalt nivå.



## Summary

In the project Competent farmer, the main goal was to improve methods for developing and strengthening the farmers agricultural competence. In work package 2, which is the basis for this report, this goal was followed up through case studies to gain more knowledge about the farmer's cooperation with his/her advisors. The research question was twofold:

- What are the critical factors for innovation and change of practice among farmers?
- Which models and methods can be identified in the advisory service and how does they function?

In chapter 2, we describe the method of the study. First, we present a model which gives an overview of factors that may influence on the advisory process and innovation and change of practice. Then we describe the process of choosing advisory services for the case study. This process ended with a decision to study the following services:

- Felleskjøpet Agri: the service "Young farmer"
- Tine Norwegian Dairies: the service "Key advice" and "Long distance advice"
- Norwegian Agricultural Extension Service (NAES): the service "Dynamic strategy" and "Advice on vegetable production"
- Nortura: the service on suckler cow/beef production

During the data collection the researchers joined advisors meetings with farmers as observers. Before the meetings, the researcher interviewed the advisor and after the meeting they interviewed the farmer and advisor separately. NVIVO was used in analyzing the services Young farmer, Key advise, Dynamic strategy and Suckler cow/beef production.

In chapter 3, we look at factors connected to the farmer and the farm that influence on the advisory process and results. The study shows that the operational phase of the farm, the farmer and the family's engagement and motivation for farming is essential. Farmers that have a broad network and are active in using new knowledge seem to be important for the advisory process and results. Additionally, the producer environment of farmers seems to be an important factor for innovation and change of practice.

Advisors have different background, competences, network and motivations that influence on the advisory process. They differentiate according to relational

competence, where some advisors lack training in the field of understanding oriented communication. This communication form means that farmer and advisor together define needs and solutions and we talk about participatory learning methods. Coaching is a common technique for this type of communication. In purposeful communication, on the other hand, the goal is to convince the farmers to accept the advisor's analysis and understanding, and is a situation of transferring knowledge.

The topic of chapter 4 is the advisory process. We studied the process of defining the farmers need for advices, and results show different approaches between the different services studied. What seems to be important is to emphasize farmer's real needs and not advisors perception of needs. Another result from this part is that many farmers lack competence to order advice, a skill that is important for farmers to develop. A study of inter-subjectivity in this part, meaning that two persons have the same perception of the world, show that this is an important point of departure for identification of needs and implementing good solutions. A high degree of inter-subjectivity usually demand an advisor with high relational competence.

In chapter 5, the main goal is to study if the advisory process contribute to innovation and change of practice among farmers. The services studied are different and have different goals. When two of the services, Key advice and Yong farmer, focus on minor changes of daily practice, Dynamic strategy and Suckler cow, focus on crossroad decisions and is in most cases about innovation and huge changes of practice. The results show variations in the different services contribution to innovation and change of practice. When some farmers benefit much from the advisory process, others do not perceive any learning or change based on advisor's meeting.

Some results from the case study are more in depth discussed in chapter 6. First, advisors need for more relational competence is discussed and in particular competence in understanding-oriented communication. Second, we look at advisors' different roles in an advisory setting and the knowledge and competence needed to fulfill these roles. Today, not all advisors hold such knowledge and competences. A third topic discussed is consequences of increased payment for services. This development seems to result in less advisory services for smaller farms, which we think is an unfortunate development. A fourth point suggest that the advisory organizations increasingly establish routines for learning and improvement of services. Fifth, we discuss more cooperation among advisory service organizations to improve the offer toward farmers.

In the last chapter 7, we suggest some tasks to improve the development of competence among farmers. We divide between tasks for advisors, for farmers, for advisory organizations, and finally at a national level by politicians.



# 1. Innledning

I prosjektet Kompetent bonde var hovedmålet å forbedre metoder for utvikling og styrking av gårdbrukernes landbrukskompetanse. I en av arbeidspakkene (AP2) ble dette fulgt opp gjennom casestudier for å få fram kunnskap om bondens samhandling med sine rådgivere. Forskningsspørsmålene ble delt i to:

- Hva er de sentrale faktorene for innovasjon og endring av praksis blant bønder?
- Hvilke modeller og metoder kan bli identifisert i rådgivninga og hvordan fungerer disse?

For å svare på disse spørsmålene ble det gjennomført casestudier av rådgivningstilbud i de fire rådgivningsorganisasjonene som er med på prosjektet, det vil si i Felleskjøpet, Tine, Norsk Landbruksrådgivning (NLR) og Nortura. Vi har studert følgende rådgivningstilbud i de ulike organisasjonene:

- Felleskjøpet: «Ung Bonde»
- Tine: «Nøkkelrådgivning» og fjernrådgivning
- NLR: «Dynamisk Strategi» og rådgivning til grøntsektoren
- Nortura: rådgivningstilbud rettet mot ammekuproduksjon

I tillegg til å svare på forskningsspørsmålene formulert ovenfor, var vi også interessert i å se nærmere på hvordan rådgivningsorganisasjonene arbeider med kunnskapsutvikling og innovasjon generelt og hvordan dette kom til uttrykk i de ulike rådgivningstilbudene vi studerte.

Forskere fra alle de norske forskningsinstitusjonene som deltok i prosjektet var med på gjennomføring av casestudiene, det vil si: NIBIO, Universitetet i Oslo, Trøndelag Forskning og Utvikling og Ruralis – Institutt for rural- og regionalforskning (tidligere Norsk senter for bygdeforskning). I tillegg fikk vi mye hjelp fra rådgivningsorganisasjonene i det praktiske arbeidet med å finne frem til personer å intervju.

Rapporten beskriver videre i kapittel 2 metode for studien og presenterer en modell for arbeidet. Resten av rapporten er strukturert ut fra denne modellen og inneholder følgende kapitler: kapittel 3: Bønder og rådgivere i rådgivningssituasjoner, kapittel 4: Rådgivningsprosessen, kapittel 5: Bidrar rådgivninga til innovasjon og endring av praksis? kapittel 6: Diskusjon av resultater. Avslutningsvis i kapittel 7 presenteres forslag til tiltak for å styrke kompetanseutviklingen i landbruket.

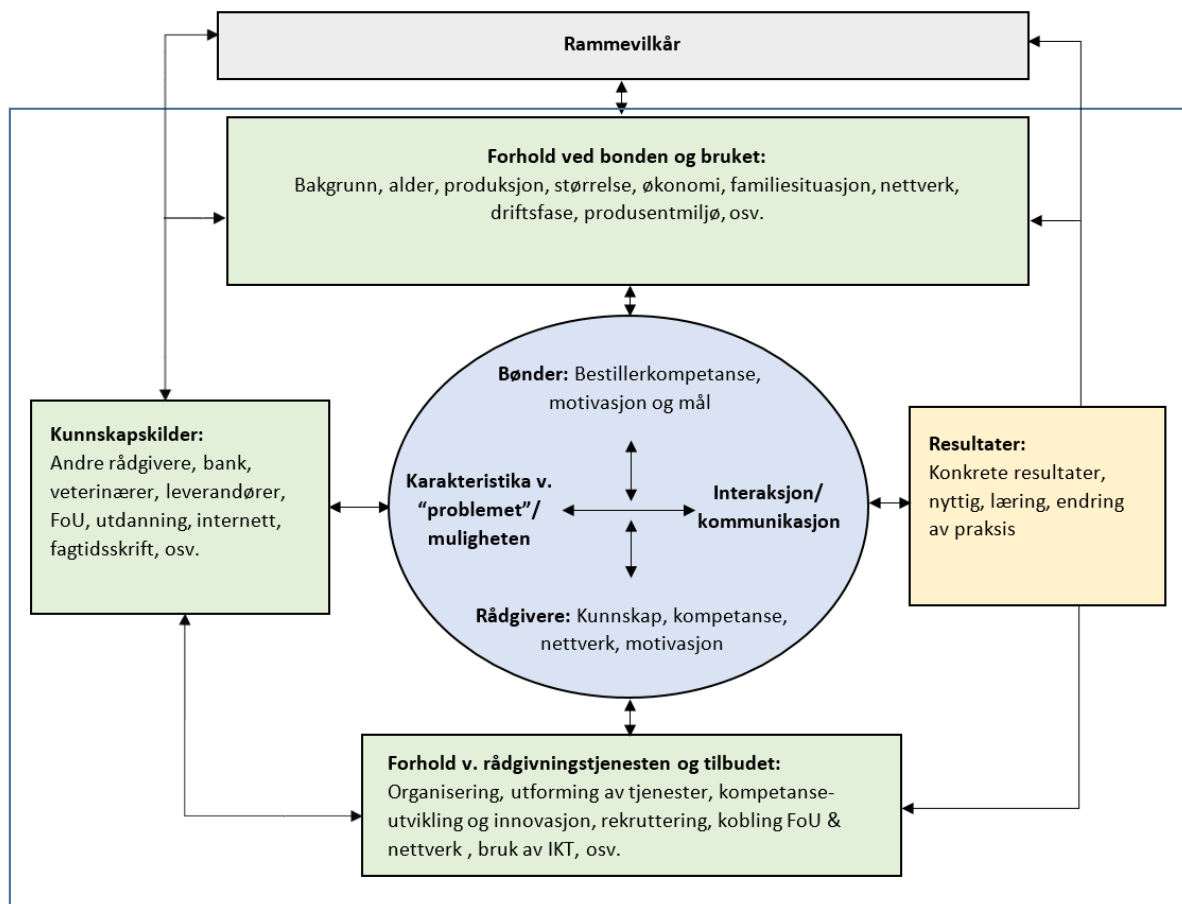




## 2. Metode for studien

Case-studie ble valgt som metode for å få mer kunnskap om hvordan de ulike rådgivningstilbudene fungerer. En case-studie er egnet når man står overfor komplekse årsak-virkningsforhold, der det ikke er opplagt hva som påvirker hva (Yin, 2014). For fjernrådgivning valgte vi å studere ett case, mens i de andre tilbudene har vi studert to eller flere case. Et case i denne sammenhengen er et rådgivningsmøte mellom rådgiver og bonde. Møtet er koblet til et rådgivningstilbud fra en av rådgivningsorganisasjonene. Figur 1 under, viser noe av kompleksiteten i rådgivning, og hvilke forhold som kan påvirke rådgivning til bønder, samt sentrale faktorer for innovasjon og endring av praksis blant bønder. Rammebetingelser vil påvirke mulighetsrommet for rådgivningen. Forhold ved bonden, som bakgrunn, alder, produksjonen, familiesituasjonen, nettverk, produsentmiljøet, osv. vil påvirke rådgivningen og resultater. Forhold ved rådgivningsorganisasjonen, som organisering, nettverket, kompetanseutvikling og læring og hvordan det konkrete rådgivningstilbudet er utformet er også med på å påvirke resultat fra rådgivningen.

Både rådgivere og bønder henter kunnskap fra ulike kilder, som kan eksemplifiseres ved andre rådgivere, bank, veterinær, FoU- og utdanningsinstitusjoner, fagtidsskrift og internett. Denne kunnskapen vil påvirke rådgivningsprosessen. Samtidig vil de behovene bonden har eller problemene som diskuteres være viktig for rådgivningsprosessen og resultater av denne. Problemer som enkelt kan løses og implementeres øker sannsynligheten for et vellykket resultat, mens mer komplekse problemer som er krevende å implementere krever mer arbeid og kompetanse for å få et vellykket resultat. Både problemets natur, bondens kompetanse til å motta ny kunnskap, bestillerkompetanse, motivasjon og mål, samt rådgiverens kunnskap, kompetanse, motivasjon og nettverk vil påvirke relasjonen og kommunikasjonsprosessen mellom partene og resultater av rådgivningen.



Figur 1: Forhold som kan påvirke rådgivning og resultater

De pilene som går fra boksen Resultater og tilbake til Forhold ved rådgivningstjeneste og tilbudet, skal illustrere at det skjer læring i rådgivningsorganisasjonen og forbedring av rådgivningstilbudet. Pilen fra Resultater til Forhold ved bonden skal illustrere at det også her skjer læring og forbedringer. Det kan tenkes at rådgivningen og bøndene opplever utfordringer knyttet til rammebetingelser. Pilen som går fra Resultat til Rammebetingelser skal illustrere at utfordringer knyttet til rammebetingelser kan kommunisert til aktører som kan påvirke rammebetingelser slik at disse forbedres. Hvis kunnskaps- og innovasjonssystemet i landbruket (AKIS)<sup>1</sup> fungerer på denne måten vil det innebære en kontinuerlig læring hos aktørene i systemet og dermed en forbedring av AKIS.

<sup>1</sup> Agriculture Knowledge and Innovation System (AKIS). Se mer om dette i Stræte mfl (2018).

## 2.1 Valg av rådgivningstilbud

Før vi valgte hvilke rådgivningstilbud vi skulle studere, ble ulike kriterier for valg diskutert. Det var enighet om at vi ønsket en viss variasjon i tilbudene med hensyn til tema for rådgivningen, produksjoner, geografiske områder, type problem og rådgivningsmetodikk. Med *type problem* tenker vi her på hvorvidt problemet som defineres er enkelt eller relativt komplekst både å formulere og implementere. For rådgivere i Felleskjøpet kan det for eksempel være relativt enkelt å definere at problemet med tilvekst er feil fôrsammensetning. For bonden sin del krever løsningen på problemet å bruke en ny sammensetning av fôret, noe som vanligvis er en enkel sak. Når problemet er om man skal satse på utbygging til robotfjøs, blir problemet mer komplekst og en implementering for bonden sin del vil være svært krevende og kompleks.

Vi ønsket også spesifikt å studere bruk av IKT i rådgivning. Ulike tilbud ble vurdert, mens valg av rådgivningstilbud å studere ble gjort i nært samarbeid med rådgivningsorganisasjonene. Resultatet ble som vist i tabell 1.

Tabell 1: Karakteristika ved rådgivningstilbudene som er studert.

Tilbud	Type rådgivning	Typisk kompetanse hos rådgiver
<b>FKA: Ung bonde</b>	En spesialist skal følge opp unge eller nye bønder i deres hovedproduksjon og være kontaktperson inn i FKA. Oppfølgingen skal foregå over en treårsperiode og det er en gratis tjeneste. Vanligvis én-til-én rådgivning.	Spesialist på fôring og tilvekst
<b>Tine: Nøkkelrådgivning</b>	Pålagt årlig gratis gårdsbesøk av en nøkkelrådgiver for å kontrollere, diskuterer planer og se om bonden har problemer eller behov der nøkkelrådgiver eller annen Tine-rådgiver kan bidra. Én-til-én rådgivning. Helhetlig tilnærming til gården.	Generell kompetanse på melkeproduksjon og opplæring i coaching
<b>Tine: Fjernrådgivning</b>	I dette caset ble økonomirådgivningen gjennomført ved bruk av samarbeidsverktøyet <i>Same-time</i> og fokus var på hvordan dette hjelpemidlet fungerte og kan fungere i en rådgivningssituasjon.	Økonomi
<b>NLR: Dynamisk Strategi (DS)</b>	Veivalgs-rådgivning, der rådgiver er sertifisert. Tilbudet består av to møter over en periode på 2-3 måneder mellom rådgiver og bonde-par og eventuelt andre som er involvert i drifta på gården. Det blir utvikla mål, strategier og tiltak, og inkludert i tilbudet er også en driftsplan. Andre NLR-rådgivere er med på møtene ved behov. Helhetlig tilnærming til gården. Betalt tjeneste, men til redusert pris.	Vanligvis økonomirådgiver, sertifisert til DS-rådgiver med opplæring i coaching
<b>NLR: Individuell rådgivning grøntsektor</b>	En spesialist i planteproduksjon følger gårdbruker gjennom vekstsesongen og gir råd underveis. Én-til-én rådgivning. Betalt tjeneste.	Spesialist innen grønnsakproduksjon
<b>Nortura: Ammeku</b>	Rådgivning til bønder som planlegger å starte med eller foreta større utvidelse av ammekubesetning. Gratis tjeneste. Én-til-én rådgivning.	Generell kompetanse på storfe

I forhold til kriterier som ble satt for valg av case å studere, viser tabell 2 hvordan disse ble oppfylt.

*Tabell 2: Kriterier for valg av rådgivningstilbud og oppfyllelse av disse.*

<b>Kriterier</b>	<b>Produksjoner</b>	<b>Områder for data-innsamling</b>	<b>Type problem/mulighet</b>	<b>Metodikk</b>
<b>Cases</b>				
<b>FKA, Ung bonde</b>	Svin og melk	Nordland, Akershus, Hedmark	Vanligvis konkret	Individuell rådgivning 1-2 besøk i året. Vanligvis én rådgiver
<b>Nortura, Etablering Ammeku</b>	Kjøttfe	Hedmark, Oppland, Møre og Romsdal, Trøndelag	Komplekst	Individuell rådgivning med besøk. Vanligvis én rådgiver
<b>NLR, Individuell rådgivning</b>	Plante-produksjon	Vestfold	Konkret	Individuell rådgivning med flere besøk gjennom sesongen
<b>NLR, Dynamisk strategi</b>	Ulike produksjoner	Trøndelag og Hordaland	Komplekst	2 møter mellom rådgiver og bondepar & familie og arbeid mellom møter. Flere rådgivere kan delta avhengig av problem
<b>Tine, fjern-rådgivning</b>	Melk	Troms	Rådgivning vha. IKT	Individuell fjernrådgivning ved bruk av samarbeidsverktøyet Sametime
<b>Tine, Nøkkel-rådgivning</b>	Melk	Hordaland og Trøndelag	Varierer	Individuell rådgivning ved ett besøk i året

Som vi kan se av tabellen varierer rådgivningstilbudene langs de fleste dimensjonene. Mange er imidlertid like når det gjelder metodikk, da det i de fleste tilfeller er individuell rådgivning. Unntaket er Dynamisk strategi der bondeparet og også andre som deltar aktivt i drifta på gården deltar på møtene med rådgiver. I og med at én-til-én rådgivning er den mest vanlige formen for rådgivning i Norge, og at rådgivningsorganisasjonene ønsket at vi skulle se nærmere på disse tilbudene, ble disse valgt.

## Valg av rådgivere

Utgangspunktet var at vi forskere skulle være med rådgivere på rådgivningsmøter som observatører. Når det gjelder valg av rådgivere til dette, fikk vi i noen tilfeller en liste over de rådgiverne vi skulle være med. Dette var tilfellet for Tine der de hadde plukka ut fem rådgivere utfra ønsket om å studere ulike «typer» rådgivere. I Nortura ble det plukket ut ei liste med seks rådgivere, hvorav vi fikk gjennomført studier med fire av dem. I andre organisasjoner fikk vi tips om rådgivere, men måtte i stor grad finne frem til rådgivere selv. Særlig i studien av DS (Dynamisk strategi) opplevde vi forskerne det som noe utfordrende å få tak i nok rådgivere for å gjennomføre en tilfredsstillende casestudie. Dette skyldes at rådgiverne ikke hadde noen konkret avtale om å gjennomføre en prosess eller de eller bonden ønsket ikke å ha med forskere på prosessen. Det sistnevnte er forståelig da prosessen berører personlige forhold som ikke alle ønsker å dele med utenforstående. Tine og Nortura hadde sjekket om de foreslåtte rådgiverne var villig til å få besøk av forsker. For alle rådgivere måtte vi selv ta kontakt for å avklare endelig om det var greit at vi var med på møter og avtale opplegget.

## 2.2 Datainnsamling og bearbeiding av data

Som et grunnlag for datainnsamlingen og utforming av intervjuguide gjennomførte vi først intervju med sentrale personer innen rådgivningsorganisasjonene. Her fikk vi informasjon om selve organisasjonen og hvilke tilbud de hadde overfor bønder, hvordan de arbeidet med kunnskapsutvikling internt, utvikling av nye tjenester rettet mot bønder og forbedring av eksisterende tilbud, rekruttering, osv. I noen tilfeller fikk vi utdelt skriftlig informasjon om den ordningen vi skulle studere og vi fant også noe informasjon på nettet. Noen forskerne deltok på Ung bonde-samling på Lillestrøm for å bli bedre kjent med Ung bonde-ordningen. Forskerne i prosjektet utformet i samarbeid en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, der guiden dekker mange av forholdene nevnt i figur 1. Guiden måtte tilpasses de ulike case-studiene. I tillegg utformet vi en skjema for å registrere de observasjoner vi gjorde under møtene mellom rådgiverne og bøndene. Eksempel på intervjuguide for bønder og for rådgivere samt observasjonsskjema for selve rådgivninga, er vedlagt (vedlegg 1, vedlegg 2 og vedlegg 3).

Tabell 3: Oversikt over datainnsamling for de ulike casestudiene.

Tilbud	Antall intervju og datainnsamling for hvert case
<b>FKA: Ung bonde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 møte med FKA Landbruk om casestudien</li> <li>• 1 intervju om tilbudet Ung bonde, arbeid med kompetanseheving og innovasjon og rådgivning i organisasjonen generelt</li> <li>• Intervju med 4 rådgivere (fagkonsulenter) før og etter møtet</li> <li>• Intervju med 6 gårdbrukere derav 4 spesifikt om Ung bonde og 2 om produsentmiljø</li> <li>• Observasjon av 4 møter</li> <li>• Deltagelse på Ung bonde samling Lillestrøm 2015</li> <li>• Presentasjon og diskusjon av resultater med medlemsavdelingen</li> <li>• Hjemmeside FKA og internett</li> </ul>
<b>Tine: Nøkkel-rådgivning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervju med to personer; ansvarlige for Nøkkelrådgivning og for økonomirådgiverne i Tine</li> <li>• Intervju med 5 nøkkelrådgivere før og etter møtet</li> <li>• Intervju med 10 melkeprodusenter etter møtet</li> <li>• Observasjon av 10 møter</li> <li>• Informasjonsmateriell fra Tine om nøkkelrådgivning</li> <li>• Hjemmeside Tine og andre nettinformasjon</li> </ul>
<b>Tine: Fjern-rådgivning<sup>2</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervju med 1 rådgiver før og etter møtet</li> <li>• Intervju med 1 bonde etter møtet</li> <li>• Observasjon av 1 møte</li> </ul>
<b>NLR: Dynamisk Strategi (DS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 intervju om DS, arbeid med kompetanseheving og læring og rådgivning generelt</li> <li>• Intervju med 1 rådgiver som initierte DS, sertifiserer DS-rådgivere og praktiserer som DS-rådgiver</li> <li>• Intervju med 2 DS-rådgivere før og etter møtene</li> <li>• Intervju med 6 gårdbrukere (4 hadde gjennomført en prosess mens vi deltok på 2 DS-prosesser)</li> <li>• Observasjon av 2 DS-prosesser, dvs. 4 møter</li> <li>• Informasjonsmateriell om DS-ordningen og evaluering av ordningen</li> <li>• Hjemmeside og internett</li> </ul>

<sup>2</sup> Resultatene fra denne studien er å finne i følgende publikasjoner: Hvidsten, 2016 og Mørch, Thomassen & Hvidsten, 2017.



<b>NLR:</b> <sup>3</sup> Individuell rådgivning grøntsektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonintervju med rådgiver før og etter rådgivningen</li> <li>• Intervju med 2 grønnsaksprodusenter etter rådgivningsmøtene, ett på gården like etter møtet og det andre på telefon dagen etter</li> <li>• Observasjon av 2 rådgivningsmøter der «møtet» skjedde delvis på gården og ute på åkeren</li> </ul>
<b>Nortura:</b> <b>Ammeku</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervju med ansvarlig for rådgivning i Nortura</li> <li>• Intervju med 4 rådgivere før og etter møtet</li> <li>• Intervju med 7 gårdbrukere etter møtet</li> <li>• Observasjon av 7 møter</li> <li>• Informasjon fra Nortura om storferådgivning.</li> <li>• Nettside til Nortura.</li> </ul>

Intervjuene og observasjonene ble i all hovedsak gjennomført i perioden februar- juni 2016.

Datainnsamlingen for rådgivningstilbudene skjedde relativt likt. Vi gjennomførte først intervju med rådgiver før rådgivningen. Det var rådgiverne som foreslo og avtalte med bønder vi skulle besøke. De gjorde avtalene etter å ha hatt samtaler med forskerne om opplegget for studien. Vi dro så sammen med rådgiver til bonde der vi var observatører under møtet mellom rådgiver og bonde. Etter at møtet var ferdig intervjuet vi rådgiver og bonde hver for seg om møtet. Mens intervjuet med rådgiver skjedde i etterkant av møtet ble intervjuet med bonde gjennomført på telefon dagen etter eller et par dager etter møtet. I casestudien om fjernrådgivning skjedde observasjon ved at forskerne ble koblet til møtet via rådgiver. Når det gjelder Individuell rådgivning innen grøntproduksjon besto observasjonen av møte på gården og ute på åkeren.

Alle intervjuene og rådgivningsmøtene ble tatt opp på bånd og senere transkribert. I fjernrådgivning og rådgivning innen grøntproduksjon ble det tatt video av møtene. Vi brukte databehandlingsverktøyet NVivo som hjelpemiddel i analysen av nøkkelrådgivninga, Ung bonde, Dynamisk Strategi og rådgivning i ammekuproduksjon.

---

<sup>3</sup> Resultater fra disse studiene er å finne i: Mostraum, 2017 og Mørch, Mostraum & Thomassen, 2017.

## Vurdering av dataene

Case-studien gir ikke et representativt utvalg av bønder eller rådgivere. Det er heller ikke målet for en casestudie. For flercase-studier er målet å få fram variasjon i rådgivninga heller enn representativitet (Yin, 2014). Formålet har vært å være søkende og utforskende, og det vi får fram er innsikt i hvordan rådgivingsprosessen kan foregå. Sjøl om utvalget er begrenset, er vår erfaring at det er mangfoldig nok til å gi god innsikt i sentrale forhold i de ulike tilbudene og tilstrekkelig til å kunne besvare hovedspørsmålene for studien.

Det kan imidlertid være en innvending at sjølve utvelgingsprosessen av både bønder og rådgivere kan gi systematiske skjevheter i materialet. Det er en fare for at organisasjonen har foreslått rådgivere og bønder som er blant de som har best resultater og som er minst problematiske å ha med å gjøre. At rådgiverne måtte si seg villig til å delta kan gi systematiske skjevheter. Vi kan for eksempel tenke oss at de mest negative til å eksponere seg for andre, de som føler de er svært travle, de som ikke opplever å mestre jobben sin og lignende, var mer skeptiske til å bli med på prosjektet. Videre er det en metodisk usikkerhet at rådgiverne sjøl valgte ut bøndene som ble besøkt. Vi kan tenke oss at det foreligger en mulighet for at rådgiverne har valgt bort bønder som de opplever er vanskelige å møte og som de ikke føler de mestrer godt i rådgivningssituasjonen. En rådgiver uttalte «... *i dag tror jeg ikke jeg har valgt ut de vanskeligste for å si det slik. Det er kanskje feigt av meg, men...*». Alt i alt kan vi ikke avvise at det er systematiske skjevheter i utvalget av både rådgivere og bønder, men som nevnt innledningsvis var det ikke et krav til studien at utvalget skal være fullt ut representativt. Selv om antallet informanter ikke er spesielt stort for noen av tilbudene vi studerer, er det likevel et stort og rikt datamateriale totalt sett, slik studien er gjennomført. Vi opplever en betydelig variasjon i datamaterialet, og variasjonen er tilstrekkelig til at vi kan gi innsikt i rådgivningssituasjoner i praksis, hvordan ordningene fungerer og forskjeller i hvordan de kan fungere.

De bøndene som ble intervjuet i case-studien kan tenkes å være noe mer aktive enn bønder i gjennomsnittet med hensyn til kunnskapsinnhenting og interesse for ny kunnskap. Grunnen til dette er at de ordningene vi studerte, med unntak for Tines nøkkelrådgivning, i stor grad fokuserer på bønder som står overfor veivalg, skal bygge ut, eller har bygd ut relativt nylig. I Felleskjøpet Agri er det snakk om unge eller nye bønder som har planer om utbygging eller de har nettopp bygd ut. I Dynamisk strategi er situasjonen mye den samme, det er relativt unge bønder som står overfor veivalg og i mange tilfeller utbygging. I ammekurådgivning er det snakk om bønder som ønsker å satse på en ny produksjon og de har opplagt et kunnskapsbehov, eller de har nylig

startet opp. Blant bøndene som var med på nøkkelrådgivning var det større variasjon i alder og driftsfase, og interessen for ny kunnskap varierte kanskje mer blant disse bøndene.

### 3. Bønder og rådgivere i rådgivningssituasjoner

Som skissert i figur 1, kan ulike forhold ved bonden påvirke rådgivningen og resultater av denne. I dette kapitlet skal vi peke nærmere på noen slike forhold som kommer tydelig fram i case-studiene.

#### 3.1 Forhold ved bonden og gårdsbruket

Et eksempel på slike forhold som nevnt over er hvilken *driftsfase* bonden er i. De bøndene som har investert og bygd nytt og som er i en driftsfase har behov for annen type rådgivning og kunnskap enn de som er i fasen med nybygging eller planlegging av utbygging. I andre tilfeller er det snart generasjonsskifte og den eldre garde ønsker å overlate til den yngre hva som skal skje av investeringer og satsinger. Da blir rådgiveren sin oppgave å gi råd for at drifta skal være så bra som mulig innenfor dagens rammer. Det er ganske åpenbart at rådgiveren må tilpasse rådgivningen til hvilken fase bonden er i og gi råd ut fra situasjonen.

En melkebonde beskriver driftsfasen for bruket sitt på denne måten:

*Ja, i løpet av kan du si en ti års periode, så må det være kommet opp et nytt fjøs. For da er neste generasjon i drift og han kan ikke slite ut seg som vi har gjort...*

Forsker: *Og det har noe med løsdriftskrav å gjøre også kanskje?*

Bonde: *Ja, det har det. Men likevel, helsemessig å gå borti disse gamle fjøsene med lite volum med luft, det er ikke bra. Så vi har astma både kona og jeg, har dratt på oss det. Og det skal vi ikke utsette neste generasjon for.*

Forsker: *Tenker du da, er det robot og løsdrift som er løsningen?*

Bonde: *Ja, det blir det, løsdrift sier seg jo selv.*

Forsker: *Men robot da?*

Bonde: *Ja, egentlig, for i tidlig fase så tenkte vi egentlig melkegrav, det gikk an det. Vi får jo en overlappingsperiode der forhåpentligvis det kan være sånne halvspreke kårfolk da. Men nei, det er ikke framtida, for skal neste generasjon få opplev å være med å få se ungene sine gå skirenn, håndballkamp eller noen større aktiviteter, så kommer en ikke utenom roboten.*

I ammekurådgivning er utgangspunktet for bøndene som ønsker å starte svært forskjellig, selv om de kan være i samme fase med hensyn til oppstart. Mens noen har drevet med melkeproduksjon i mange år har andre ingen erfaring med husdyrhold og har liten kunnskap om hva dette innebærer av investeringer, arbeid og kompetanse. Dette blir svært ulike utgangspunkt å rådgi ut fra og krever svært ulike tilnærminger og kompetanse fra rådgiver.

Av datamaterialet ser vi at det kan være en rekke forhold som begrenser mulighetsrommet rådgiver kan rådgi ut fra. Det kan for eksempel være bondens helsesituasjonen eller en vanskelig familiesituasjon som gjør at det er lite aktuelt for bonde å gjennomføre store endringsprosesser. I slike situasjoner bør rådgiver være forsiktig med å foreslå store endringer i drifta. Et annet konkret eksempel er en situasjon der kona som er lærer stiller krav til felles sommerferie. Det betyr at kalving ikke kan skje før etter sommerferien med de negative konsekvenser det har for melkeprisen. Dette er et valg fra bondens side som ikke er optimal for økonomien, men likevel en premiss som en rådgiver må rådgi ut fra.

Vi så også at flere av melkeprodusentene som har båsfjøs var usikker på hvordan de skulle forholde seg til kravet til løsdriftsfjøs som ifølge planen da vi intervjuet bøndene skulle tre i kraft i 2024<sup>4</sup>. De var blant annet usikre på om det var lønnsomt å investere i melkerobot på grunn av brukets størrelse. En annen problemstilling koblet til investering var blant annet om noen av barna ønsket å ta over gården. Et krav om løsdriftsfjøs kan her sies å være en rammebetingelse som gjør at flere bønder er avventende til innovasjon og endring av praksis, noe som da vil påvirke rådgivning og resultater jfr. figur 1.

Bondens motivasjon for å drive som bonde er også et viktig utgangspunkt for rådgivning. Noen av bøndene har et stort engasjement for bondeyrket og er genuint interessert både i yrket, å forbedre seg og utviklinga i landbruket generelt. I Ung bonde er det snakk om unge bønder som nylig har overtatt og som er motiverte for yrket. Det samme er situasjonen i Dynamisk Strategi der de fleste er yngre bønder som ønsker å satse.

Andre godt voksne bønder tok over gården fordi de hadde odel og følte at de måtte. Vi kan se at bønder som har vært bonde mesteparten av livet ikke lengre er like motivert som tidligere. Sykdom som ofte kan ha sammenheng med alder, uavklar situasjon med hensyn til generasjonsskifte og andre forhold kan også innvirke på

---

<sup>4</sup> Dette kravet ble senere utsatt til å gjelde fra 2034

motivasjonen. Dette er først og fremst tilfelle for noen av bøndene vi intervjuet i forbindelse med Nøkkelrådgivninga.

Når det gjelder ammeku ser vi at det er ulik motivasjon for å starte med dette. Noen av bøndene har slutta med melkeproduksjon og ønsker fortsatt å ha dyrehold på gården. Vi har eksempel på at det noen ganger ikke egentlig er bøndene som er motiverte, men at det er like mye forventning utenfra som gjør at noen har bestemt seg for å starte med denne produksjonen. I det siste tilfellet var det snakk om et par som hadde kjøpt gård og som ikke hadde noen erfaring med gårdsdrift.

Det er klart at bondens motivasjon for å drive gård er viktig for å få til innovasjon og endring av praksis som del av en rådgivning. På den andre siden sier mange av bøndene vi har snakka med at besøk av rådgiver er en viktig driver som motiverer dem til økt innsats.

Oppsummert kan vi si at ulike forhold knyttet til bonden og bruket er av stor betydning og en sentrale faktor for innovasjon og endring av praksis blant bønder. Den viktigste av disse forholdene er fasen bruket er inne i; om det er drift, utbygging eller generasjonsskifte. Videre er bondens og familiens engasjement og motivasjon for jordbruk en vesentlig faktor.

### **3.2 Gode produsentmiljø er viktig for utvikling**

Gjennom studien var vi opptatt av å få kunnskap om bøndenes produsentmiljø, hva disse betyr for bøndene og rådgivernes rolle i disse miljøene.

I svineprodusentmiljøet er det kjent at det har vært et spesielt godt miljø i Nordland fylke. Følgende kommentar kom fra en svineprodusent fra dette fylket:

*«Et godt miljø betyr jo alt, man får ikke til noen ting tror jeg hvis man ikke har et godt miljø. Jeg tror det er veldig, veldig viktig. Og klart at vi løfter hverandre og pusher hverandre og ikke minst at vi har jo noen rundt oss hele tiden»  
(svineprodusent)*

Et godt produsentmiljø oppfattes som avgjørende for utvikling. Samme produsent utdyper hva det gode miljøet innebærer, men poengterer også at noen produsenter ikke er med i miljøet:

*«Vi er veldig flinke til å delta, eller noen er med og så har vi noen som aldri er med. Det er jo noen som detter litt utenom da, men om de har valgt det selv, de har jo det. Hvorfor de egentlig ikke er med, vet jeg ikke, det har bare blitt sånn ...»*

*alle er jo invitert. Men vi er kanskje blitt en hard kjerne som stort sett er med på det som skjer av møter og kurs og treffes litt utenom og prøve å ha det litt sosialt. Vi har en grillkveld her en gang i året. Så vi har helgrillet gris, og så kjører vi bestandig studieringen da, om ikke annet så for å drikke kaffe ... Så vi er flinke. Og er det noen ting, så ringer vi jo til hverandre eller reiser til hverandre og så spør vi og så er vi vel også veldig åpen om driftsresultatene våre. Hvordan vi gjør det og hva slags resultat vi har og ei stund hadde vi litt sånn konkurranse, ei som bor rett borti her, på hvor mye tilvekst og fôrforbruk vi har. Og så pusher vi hverandre litt da vet du, hver gang» (svineprodusent)*

I produsentmiljøet på svin i Nordland er Nortura og FKA en viktig del av miljøet. Rådgivningsaktørene drar ofte sammen på gårdsbesøk og begge deltar gjerne på møter med bøndene. Også når det gjelder større arrangement skjer disse gjerne i et samarbeid mellom organisasjonene.

Også de andre svineprodusentene vi har intervjuet gjennom Ung bonde skryter av et godt produsentmiljø. De møter kollegaer gjennom lokallag av Norsvin jevnlig. Noen møtes også utenom disse møtene, for frokost eller lunsj. I tillegg til den sosiale biten oppleves miljøet som faglig utviklende, som en bonde uttrykker det: «*Det som er allright er at du snapper opp noe nytt hver gang* (svineprodusent). Denne bonden har ikke bestemt seg for om han skal investere i nytt grisehus enda. Men han mener det gode produsentmiljøet har stor betydning hvis han satser.

Flere melkeprodusentene viser også til hvor viktig det er med et godt produsentmiljø. Her er et eksempel der bonden fremhever både det sosiale og faglige aspektet, men også tryggheten et godt miljø gir:

*Forsker: Hva vil du si om produsentmiljøet for melk i området?*

*Bonde: Kjempebra, helt topp.*

*Forsker: Hvordan fungerer det da, på hvilken måte er det bra?*

*Bonde: Det er liksom ingen ting som stopper, om det er kalving midt på natta, så er det bare å ringe på naboen og inn til naboen så kommer det hjelp i løpet av fem minutter. Både faglig og sosialt og sikkerhets-, trygghetsmessig.*

*Forsker: Dere har mye kontakt dere mellom?*

Bonde: *Veldig mye, det har vi. Og vi så, det var en som for på sykehuset litt brått den 16. mai siste året, men han ringte bare på vei, fra ambulansen, liksom at, jeg blir borte, kan dere ta over i fjøset?*

Forsker: *Og folk stiller opp?*

Bonde: *Ja, ikke noe problem.*

Hos en bonde som var svært fornøyd med produsentmiljøet, møtes bøndene fast på bondekafe første mandag hver måned, der to medlemmer hver gang hadde ansvar for kaffe og mat. De henter inn NLR eller andre for å holde foredrag av og til. Produsentene hadde avslutning siste helga i mai med spekemat. Dette hadde de holdt på med i 25 år. Oppmøtet var bra med 13-20 på vanlige møter hver mandagskveld og på fagmøter møttes opp mot 40-50 bønder.

Det var ikke alltid slik at produsentmiljøet var spesielt godt i utgangspunktet. En av bøndene vi intervjuet som tok over gården i 2013, har gått aktivt inn for å bedre miljøet. Han ble leder i Bondelaget lokalt og de har fokusert på rekruttering for å få opp miljøet. De arrangerer produsentmøter hver måned og de innhenter fagkompetanse fra rådgivningsorganisasjonene med jevne mellomrom. I denne kommunen har de hatt et samarbeid med Fylkeskommunene om rekruttering til landbruket. Samtidig har de også et aktivt landbrukskontor i kommunen som jevnlig arrangerer fagmøter for bøndene.

Vi har et eksempel på en bonde som mener produsentmiljøet har bedret seg, der først og fremst rådgiverne i landbruket har spilt en viktig rolle:

Forsker: *Kan du si litt om produsentmiljøet rundt deg?*

Bonde: *Jeg synes det har kommet seg litt, jeg syntes det var mange negative innstillinger, men jeg synes det har kommet seg litt de to siste årene, mer positivt innstilt nå enn det var.*

Forsker: *Du har bønder du prater jevnlig med om drifta?*

Bonde: *Ja, det er jo bare bønder jeg er hos kan du si. Og det er mer positivt enn det var og jeg synes det er mer positive holdninger hos de som investerer enn de som aldri gjør noen ting, der er det bare sorgen alt.*

Forsker: *Deltar du på fagmøter?*



Bonde: *Ja, da jeg får tid, det har vært litt lite tid til det. Etter disse <nye rådgiverne> har kommet i Tine, så har det blitt litt mer sånn ku, og kaffeklubben. De har jo jevnlig møter og jeg har vært litt lite aktiv, skulle vel ha vært mer aktiv. Men det er så mye annet som skjer nå med bygging og planlegging, så det blir ikke tid til å være med på det. (melkebonde)*

Casestudiene gir også et eksempel på en melkeprodusent som har funnet et nytt produsentmiljø etter at de investerte i nytt robotfjøs:

*«Produsentmiljøet har forandre seg, vi har utvidet horisonten, (...) det er ikke alle settinger med bønder at jeg føler at jeg får noe utbytte (...) det er for mange som ikke er frampå. Vi «robot»-bøndene har etablert en erfaringsring, robotring med Tine der vi treffes ca. fire ganger i året. Der samles bønder fra ulike kommuner i regionen, og vi tar opp faglig tema på hvert møte, og har en runde rundt bordet der alle forteller om gleder og sorger (...) Det er helt fantastisk nyttig (...) Men det aller beste er at alle vil noe». (Melkebonde)*

Denne robot-ringen ble initiert av Tine, men bøndene var pådrivere. Tine kaller inn til møter og ordner lokaler, og deltagerne betaler litt for å delta. Det oppfattes som viktig å ha med Tine som foreslår innledere og ordner med innkalling og organiserer møtene. Melkeprodusenten *«føler at vi har mer til felles med de som driver på samme måte og har de samme utfordringene og mål om å forbedre seg»*. En annen bonde som driver biodynamisk har heller ikke noe miljø i nærmiljøet, men har gode kontakter i det biodynamiske miljøet og også innen forskningen på det feltet.

Men det er jo ikke alle bønder som deltar aktivt i noe produsentmiljø som nevnt over. Her er uttalelse fra én melkeprodusent om produsentmiljøet:

*«Det (produsentmiljøet) tror jeg er godt, men jeg deltar veldig lite i det. Det er kanskje ikke riktig prioritering, men sånn som jeg har hatt det nå så har ikke jeg hatt overskudd til å gjøre det faktisk. Jeg er med i maskinlag, det er det miljøet jeg har» (Melkebonde)*

Andre steder er det slik at produsentmiljøet i bygda har forsvunnet ettersom mange bønder har avsluttet melkeproduksjon.

Oppsummert kan vi si at de fleste av de bøndene vi snakka med gjennom casestudien mener de er del av et godt produsentmiljø. Dette miljøet har flere funksjoner som gjør det positivt å delta. Miljøet har en viktig sosial og faglig funksjon, bøndene møtes jevnlig og de får tips og råd av hverandre. De henter jevnlig inn fagkompetanse, og får

dermed også mer teoribasert kunnskap. Fra miljøet rundt svineprodusenter nevnes også åpenhet rundt resultater og hvordan man driver, og en viss konkurranse som gjør at man pusher hverandre. For de bøndene som er del av gode produsentmiljø kan dette miljøet derfor være en betydelig kilde til ny kunnskap, både praktisk gjennom kommunikasjon med andre bønder og mer teoretisk ved at fagpersoner med ulik bakgrunn blir trukket inn. Bønder vi snakka med som var del av gode produsentmiljø var mer motiverte for innovasjon og endring av praksis enn de som ikke var del av slike miljøer. Som flere unge bønder nevner var også det gode produsentmiljøet en viktig faktor for at de tok over gården.

Vi ser at både bønder, rådgivere og andre aktører kan initiere og bidra til gode miljøer. Vi viser til ett eksempel der flere aktører sammen har bidratt til etablering av et godt miljø. Vi ser også at noen bønder delta i produsentmiljø utenfor det lokale miljøet, der de finner bønder som er mer lik dem selv med hensyn til produksjon og ambisjoner.

For innovasjon og endring av praksis er sannsynligvis gode produsentmiljø en meget viktig faktor. Bøndene lærer av hverandre og av rådgiverne som er inkludert som sentrale aktører i gode produsentmiljø. Sentrale spørsmål omkring dette temaet kan være: Hvordan kan rådgivere i større grad bidra til å etablere miljø der de mangler og kan rådgivninga utnytte gode produsentmiljø enda bedre i sin rådgivning? Vi har ikke studert dette nærmere i denne sammenhengen, men dette anbefaler vi blir fulgt opp.

### **3.3 Bondens kunnskapskilder og betydning for utvikling**

Som del av prosjektet *Kompetent bonde* ønsket vi å finne ut mer om hvor bøndene vanligvis henter kunnskap fra. Bøndene i undersøkelsen *Trender i norsk landbruk* oppgir at de viktigste kildene for å holde seg faglig oppdatert er andre bønder i nabolaget, internett, fagtidsskrifter og aviser, etterfulgt av rådgivere. Selv i en tid med stadig lettere tilgang til internett og rådgivere fremstår nabobønder fortsatt som de viktigste kildene til kunnskap hos bønder. Resultatene fra undersøkelsen to år tidligere, i 2014, viser i hovedsak den samme fordelingen, med ett unntak, ikke uventet: Internett er viktigere i 2016 enn i 2014 og har gått forbi fagtidsskrifter og aviser (Stræte mfl, 2018) (Stræte, 2014, Stræte og Thanem 2017 a og b).

I forrige kapittel om produsentmiljø så vi at mange av bøndene henter mye kunnskapen fra andre bønder gjennom jevnlig kontakt av uformell karakter og i produsentmøter. Det er denne kunnskapskilden mange bøndene verdsetter høyest. Svarene viser at også fagmøter med rådgivere er høyt verdsatt som kunnskapskilde. Her er to eksempler på dette:

*«Vi er veldig flinke til å bruke rådgiverne våre tror jeg ... Og vi er flinke til å ha de møtene og der møter vi jo opp. Både vårmøte og (...) møte er jo obligatorisk, der er de fleste med» (...) og vi har hatt rådgivere som har vært flinke til å holde aktiviteter og fått til ting, så folk var med. Det er klart at det er kjempeviktig at man får faglig påfyll innimellom og ikke minst det med å ta seg en tur til [Sted] nå før jul. Og så kan du være litt lei og irritert og plages kanskje litt, og så treffer du folk og så får du litt input på de foredragene som er og ikke minst snakker du i gangene etterpå. Og så går du hjem og så, det skal jeg pinadø prøve. Så det blir litt sånn, det er kjempeviktig» (svineprodusent)*

Forsker: *Hvor får du ny kunnskap fra når det gjelder driften på bruket?*

Bonde: *Kanskje, hvis det er rangering, så tror jeg det er fagmøte som kommer øverst*

Forsker: *Til Tine eller andre sine?*

Bonde: *Det er stort sett Tine, men også andre ja*

Forsker: *Hvorfor får du mest ut av det?*

Bonde: *Det blir jo, hvis det er noen nye normer f.eks. på fôring og alt mulig sånt, så blir det jo tatt tak i og satt opp som et fagmøte ganske fort. Og likeens, jeg sitter i styret i produsentlaget oppi her og da hvis vi føler liksom rundt omkring produsentene, at det er noe vi trenger å lære litt mer om, så prøver vi å få til et fagmøte som omhandler akkurat det.*

De bøndene som i stor grad søker ny kunnskap, søker både kunnskap av mer spesifikk karakter for å få svar på konkrete spørsmål kobla til drifta, men også av mer generell karakter for å holde seg oppdatert omkring landbruk og gårdsdrift. Her er et eksempel på en bonde som er genuint interessert i landbruk og som bruker mange kunnskapskilder:

*«Sånn at jeg tenker at veldig mye av kunnskapen blir hentet, vi søker den veldig selv på grunn av at vi er så interesserte i jordbruk som vi er. ... jeg vil egentlig bare lære mer jordbruk. Som handler om de gode erfaringene og de måtene som bønder tenker på. Så jeg synes også at naboer her som jeg har besøkt og der vi har fått pratet godt om husdyr og hvordan man tenker løsninger, har vært veldig lærerikt. Så det er vel en blanding av praktikere både nært og fjernt og venner vi*

*har hatt og har i nettverket og forskningsmiljøet som vi synes er veldig spennende i seg selv».*

Noen bønder er mer aktive på kunnskapsinnhenting enn andre. Én svinebonde inviterte av og til danske rådgivere for å gi innspill om svineproduksjon, mens en annen bonde foretrekker å ta direkte kontakt med forskningsinstitusjoner for å få svar på spørsmål. Begge disse er svineprodusenter og mer enn gjennomsnittlig interessert i innovasjon og utvikling. Det er klart at denne typen bønder kan være krevende for rådgiverne fordi de selv har mye kunnskap, og ønsker mer. Mens noen rådgivere synes dette er motiverende og skjerpene, kan andre synes disse bøndene er for krevende.

En annen viktig kunnskapskilde som de fleste bøndene nevner er tidsskrifter. Én bonde rangerer tidsskrifter som den nest viktigste kilde til ny kunnskap:

*Forsker: Hvilke tidsskrifter?*

*Bedre Gårdsdrift blant annet og Bondebladet til en viss grad. Og ellers, på nettet finner jeg en god del, men der er det veldig mye på Tine-sida av gode ting egentlig (melkeprodusent)*

Som denne bonde refererer til, så blir også mye kunnskap hentet fra nettsider. Flere bønder nevner rådgivningsorganisasjonenes nettsider som de bruker aktivt. Andre kunnskapskilder som nevnes er veterinær, regnskapskontor, osv.

Ikke alle er like oppsøkende for å skaffe ny kunnskap ut over de vanlige tidsskriftene. En melkebonde svarte slik:

*Forsker: Hvis du søker kunnskap som bonde selv, du er med på produsentlag, men er det andre steder du søker kunnskap, fra noen andre kilder?*

*Bonde: Jeg har egentlig ikke det i de siste årene nei*

*Forsker: Noen blad?*

*Bonde: Ja, har jo Bedre gårdsdrift og Norsk Landbruk og sånne ting. Det er mye der.*

Noen søker i liten grad ny kunnskap på egen hånd.

*Forsker: Ellers er det Tine rådgiving og litt naboer?*

*Bonde: Ja*

Forsker: *Går du på fagmøter?*

Bonde: *Ja, har vært på fagmøter, men det er noen år siden nå.*

For rådgivinga er de bøndene som i liten grad er interessert i ny kunnskap en utfordrende gruppe å holde aktiv kontakt med. Denne gruppen bønder kan være positiv til rådgivere, men det kan være vanskelig å få dem til å bruke ny kunnskap.

Bøndene bruker vanligvis flere ulike kunnskapskilder for å oppdatere seg om drifta og nyheter. Det er imidlertid stor variasjon mellom bøndene, der noen på den ene ytterkanten er svært aktiv i søking og bruk av ny kunnskap og som gjerne har mange kunnskapskilder de prøver å utnytte parallelt. De bøndene som befinner seg på den andre ytterkanten er mer eller mindre passive i forhold til kunnskapssøking. Mellom disse ytterkantene har vi de fleste bøndene som er mer og mindre aktive i kunnskapssøking og de kan prioritere ulike kunnskapskilder.

Vi ser at de bøndene som er mest aktive på bruk av ny kunnskap og som har etablert et kunnskapsnettverk også utvikler sin bestiller-kompetanse for rådgivning (se kapittel 5.2 for mer informasjon om hva dette innebærer). Hvor aktivt man bruker ulike kilder vil gjerne også være en indikator på hvor motivert bonden er for innovasjon og endring. Vi har andre steder kategorisert bønder i forhold til innhenting av kunnskap (Klerkx et al 2017, Vik og Stræte 2017).

### **3.4 Forhold ved rådgiverne og betydning for rådgivinga**

Rådgiverne, deres bakgrunn, kompetanse, motivasjon og nettverk kan i stor grad påvirke rådgivingen og resultater av denne. Som for bøndene er det store variasjoner mellom rådgiverne på disse områdene.

#### **Fagkompetanse**

Kompetanse og bakgrunn til rådgiverne varierer. Blant mentorene i Ung bonde har én doktorgrad mens andre har hovedsakelig erfaringsbasert kunnskap. De er likevel eksperter på fôring og får opplæring i dette og jevnlig påfyll av kunnskap gjennom FKA.

I Nøkkelrådgivinga varierer også bakgrunnen. Mange rådgivere har vært i systemet lenge og har mye erfaringsbasert og generell kunnskap. De fleste har utdanning fra Ås/NMBU. Rådgiverorganisasjonene har alle møter og kursing av sine rådgivere, men omfang og hyppighet er varierende både mellom organisasjonene og dels innad i organisasjonene.

Ammekurrådgiverne har i hovedsak praktisk erfaring som de baserer rådgivningen på. I DS hos NLR blir rådgiverne sertifisert for å kunne ta ansvar for en prosess. Dette inkluderer opplæring i coaching og i selve prosessen. Rådgiverne har vanligvis økonomirådgivning som utgangspunkt, men noen er spesialister på andre felt. Rådgiveren i grøntrådgivning har utdanning fra NMBU i plante- og hagebruksfag.

### **Relasjonell kompetanse**

*Relasjonskompetanse* eller relasjonell kompetanse er en type kompetanse som handler «om å forstå og samhandle med de mennesker vi møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte» (Røkenes og Hansen, 2012). Det er to retninger innen relasjonskompetanse (Karterud, 2006):

- *Formålsrettet kommunikasjon*: som er rettet mot at bonde skal akseptere rådgivers forståelse, dvs. at rådgiver gir bonde konkrete råd for eksempel om førsammensetning eller om tidspunkt for sprøyting av åker.
- *Forståelsesrettet kommunikasjon*: som er rettet mot at bonde og rådgiver sammen arbeider seg frem til felles forståelse av problemer og løsninger og som gir samprodusert kunnskap. For å få til denne formen for kommunikasjon er coaching en vanlig teknikk. Ved bruk av denne teknikken stiller rådgiver spørsmål heller enn å gi råd og bidrar i større grad til refleksjon og læring hos bonden.

I en rådgivningssituasjon vil det ofte være behov for begge disse formene for kommunikasjon. Det varierer imidlertid hvor mye kompetanse rådgiverne har på forståelsesrettet kommunikasjon.

Noen rådgivere har deltatt i kursing i *forståelsesrettet kommunikasjon*. For eksempel skal Nøkkelrådgiverne ha fått kursing i coaching, men ifølge de rådgiverne vi møtte hadde ikke alle fått dette tilbudet. I Dynamisk Strategi har alle rådgivere blitt sertifiserte DS-rådgivere med kursing i coaching. Andre tilbud i NLR har ikke noe krav til opplæring i coaching. Av de fire rådgiverne vi fulgte i Ung bonde har de to kvinnene selv initiert henholdsvis kursing og fagutdanning i veiledningsteknikk/coaching. De to mennene har ikke noen formell kursing i dette. Det har heller ikke ammeku-rådgiverne fra Nortura. I FK og Nortura ser det ut til å være mindre fokus på kompetanseheving i relasjonell kompetanse, og det vi kaller forståelsesretta kommunikasjon.

Rådgivere fra alle rådgivningsorganisasjonene etterlyste tilbud om kompetanseutvikling for rådgivere. Noen etterlyser mer fagkompetanse mens de fleste etterlyser mer relasjonell kompetanse om formidlings- og rådgivningsteknikker. Som en rådgiver formulerer behovet for kompetanse «[...] Nei, tenker jo at det,

*formidling og rådgivningsteknikk, det blir [en] jo aldri ferdig med».* Denne rådgiveren føler det mangler slike kurstilbud for rådgivere som har lengre erfaring.

## **Motivasjon**

Casestudiene viser tydelige forskjeller på motivasjon for å drive med rådgivning. Noen rådgivere er svært motivert og dedikert til jobben som rådgiver og yter mye for å gjøre en god jobb overfor bøndene. De er tilgjengelige også utenom ordinær arbeidstid og følger opp bøndene jevnlig. Andre rådgivere er mer opptatt av å gjøre jobben som den er beskrevet og innen de timene de har til rådighet.

Tine har gitt et mandat for Tine Nøkkelrådgiving og gir ei opplæring i dette. Selv om dette mandatet skulle bli oppfattet tydelig og klart, vil det likevel være ulikheter i hvordan dette tolkes og praktiseres av den enkelte rådgiveren. For Nøkkelrådgivingen gjelder dette særlig kombinasjonen av rollen som veileder for bonden og som kontrollør av drifta. Dette blir vektlagt og ikke minst praktisert noe forskjellig av rådgiverne.

Et utsagn fra en rådgiver kan illustrere kontrollfunksjonen:

*Jeg skal ha fjøsbesøk, det er å sjekke at det er i orden, både dyrevelferdsmessig og for å se om ting går som vi kan ta tak i, som han bør forbedre seg på. Derfor er det hele tiden ønskelig å starte med fjøsbesøket. Ellers er det å sjekke kukontrollen, han er jo medlem der og han forplikter seg til å gjøre sine veiinger jevnlig og se at de tallene er greie. (rådgiver)*

Andre vektlegger veilederrollen mer:

*Det som er bra med nøkkelrådgivingen er jo at man liksom har bonden i sentrum. Man skal prøve å lytte til det han ønsker, jeg har ikke noe mål om å snakke noe på noen, men de fleste har behov for hjelp av et eller annet slag. Eller har noe de kan utvikle seg på eller har lyst til å utvikle seg på, prøve å finne ut det sånn at de blir fornøyde og at de etterspør den tjenesten. (rådgiver)*

Rådgiverens vektlegging av de ulike rollene er av betydning for hvordan de gjennomfører møtet med bonden i praksis. Dette henger også sammen med egen motivasjon og forståelse av jobben som rådgiver.

Av intervjuene med rådgiverne kan det se ut som om flere av de litt eldre rådgiverne mener at de ikke får så mye opplæring og kursing som de ønsker. De eldste vi snakka med kan også føle at de på grunn av alder ikke blir satsa på lengre, noe som kan påvirke motivasjonen for arbeidet som rådgiver i negativ retning.

## Rådgivernes nettverk

*Rådgivernes nettverk* kan opplagt være viktig for bonden. I andre studier er det vist til at bønder opplever at rådgiverens nettverk er viktig for hvilken tilgang de får til ny forskningsbasert kunnskap (Grande mfl 2014). Det kan være uoversiktlig, for både bonde og rådgiver, og da er det som oftest rådgiveren som har størst kapasitet til å følge med og bygge nettverk. I tillegg til faktisk å ha nettverk, er det også en viktig kompetanse å nyttiggjøre seg kunnskapen man kan få tilgang til via nettverket, og omsette det til praktisk nytte for bonden i rådgiversituasjonen.

Nettverket vil nødvendigvis varierer mellom rådgiverne. Av rådgiverne i Ung bonde har noen god kontakt med Nortura sin rådgiver og besøker gjerne bønder sammen med denne. Rådgiverne i FKA får godt faglig påfyll fra sin egen forskningsinstitusjon på foring og tilvekst, og forskningsresultater generelt på dette temaet. Noen av mentorene i Ung bonde er regionale/lokale sekretærer i Norsvin og har derigjennom et verdifullt nettverk både faglig og ut mot produsentene.

Nortura sine rådgivere ser ut til å ha stor kompetanse på ammekuproduksjon, men helst praktisk erfaring. Disse rådgiverne hadde liten eller ingen kontakt med forskning og utvikling. De holdt seg oppdatert via sitt faglige nettverk, og organisasjonen informerte om nytt via sine samlinger og telefonmøter.

Det var også noe variasjon blant nøkkelrådgiverne hos Tine med hensyn til nettverk. Rådgiverne ga uttrykk for at det var bra tilbud om faglig påfyll, helst via nett og via regelmessige faglige møter internt, som oftest telefonmøter. De har også tilgang på rådgivere med spisskompetanse som de gjerne skal henvise til (fôr, veterinær, melkerobot, økonomi osv.), samtidig som de gjerne selv skulle ha et område hvor de hadde spisskompetanse, også for å kunne selge inn flere tjenester til bonden fra seg selv. Deres utfordring var da å finne hvilke oppgaver de skulle ta selv, og hva de skulle henvise til andre rådgivere, og hvem. Vårt inntrykk fra de vi fulgte var at dette fungerte rimelig bra, og at rådgiverne hadde nettverk med andre de kunne henvise til. For rådgiverens egenutvikling er det imidlertid viktig at ikke alt av nye spørsmål fra bøndene blir henvist til andre rådgivere. Dette er ikke undersøkt grundig i dette prosjektet, men vi fikk et inntrykk av at rådgiverne i varierende grad viet dette oppmerksomhet.

I NLR har rådgiverne vi var i kontakt med viktige nettverk i andre land. DS var hentet fra Danmark og rådgiveren som bidro til å etablere denne ordningen i Norge ble kurset i Danmark. Innen noen planteproduksjoner, der Norge har relativt liten produksjon sammenlignet med mange andre land, ser det ut til å være spesielt viktig med nettverk



til blant anna Danmark og Nederland. Rådgiver på grønt deltar på konferanser og gårdsbesøk i andre land for å holde seg oppdatert på hva som er nytt i fagmiljøet. Dette nettverket er særlig viktig ved dyrking av nye plantekulturer, slik at rådgiver og bonden slipper å gjøre samme feil som andre har gjort før, som dette sitatet viser:

*”Nei, det var vel blant annet den jordskokken som [...] hadde snakket om der nede at hun hadde kontaktet noen i Danmark som hun viste hadde erfaring med jordskodd, og fikk en del tips og råd derfra”.*

Et annet forhold er hvor flink rådgiverne er i å utnytte nettverket eller det å bygge nettverk ved behov. Vi har et eksempel på at en nøkkelrådgiver etablerer et nettverk når en bonde erfarer at kalvene ikke klarte å suge i seg melka og de måtte gi maten gjennom sonde for å få dem til å drikke.

*«Rådgiver <NN> tok tak i problemet. Og han fikk i oppdrag å lage det møtet med fôrleverandør og få tak i fôringsrådgiveren og samkjøre med spesialrådgiver <fra XX>. Rådgiveren vår var med på møtet og en fra salgsavdelingen hos fôrleverandør. De møttes den kvelden der, så da samkjørte han dem og han har det som jeg mener er en sånn... kommer med de gode kommentarene og sier det, så jeg føler han er en dyktig..., han har i alle fall en karismagreie da så du hører etter det han sier. Han snakker så folk forstår det, og på en sånn måte at du blir engasjert og hører etter, det er viktig» (bonde)*

Resultatet fra at rådgiveren tok tak i problemet var at fóring til kyrne måtte endres. Dette resulterte i «en helt annen livsgnist blant kalvene, de ble blanke i pelsen» (bonde).

Det er store forskjeller på rådgiverne både mht. bakgrunn, kompetanse, hvor motiverte de er og nettverk. Noen er opplagt mer dedikerte og motiverte for jobben som rådgiver enn andre og mer fokusert på å holde seg oppdatert gjennom ulike kilder. Rådgivernes nettverk og evne til å etablere nettverk kan være avgjørende for rådgivning til bøndene og kritisk for bøndenes innovasjon og endring av praksis.

Generelt kan vi hevde at det i stor grad er et individuelt ansvar for rådgiverne å utvikle et nettverk i dag, både eksternt og internt i egen rådgiverorganisasjon. Vi tenker da på slike nettverk som har spesiell betydning for kompetanseutvikling for rådgiveren i første omgang, og dernest for bonden via rådgiveren. Her er det potensial for at rådgiverorganisasjonene kan forbedre seg, noe vi går inn på i neste delkapittel.

### 3.5 Rådgiverorganisasjonens vektlegging av nettverk, kompetanseheving og læring

Rådgivningsorganisasjonenes evne til å utvikle seg, hente inn ny kunnskap og formidle dette på en god måte til bøndene er viktig for innovasjon i landbruket. I forskningsverden kalles dette «back-stage» aktiviteter (bakrommet), mens det som skjer mellom rådgiver og bonde i møter kalles front-stage aktiviteter (førstelinja).

Videre vil vi oppsummere resultater fra et paper vi har skrevet om dette temaet (Stræte et.al., 2018b).

Rådgiverorganisasjoner som har forskning- og utviklingsarbeid inkludert i sin organisasjon har utviklet kompetanse til å oversette og tilpasse forskningsbasert kunnskap både fra egen forskning og fra eksterne kilder. Dette øker deres «absorptive» (opptaks) kapasitet og gir drivstoff til fornyelse og innovasjon i deres rådgivertilbud. Cohen og Levinthal (1990) definerer absorptiv kapasitet som *“den evnen en bedrift har til å registrere verdien av ny ekstern informasjon, tilegne seg den, og anvende den til kommersiell bruk»*. Denne evnen oppfattes som kritisk for bedriftens innovasjonsevne.

Generelt vet vi at systematisk vektlegging av læring styrker den absorptive kapasiteten. Nettverking og intern kommunikasjon er fundamentalt for å få til dette.

Som nevnt foran fortøner det seg i vår studie slik som at det i stor grad er et individuelt ansvar i rådgiverorganisasjonene å utvikle et egnet faglig nettverk for rådgiveren. Samtidig kan det synes som om organisasjonene i liten grad legger til rette for nettverking for rådgiverne, ut over interne møteplasser mellom faste grupper av rådgivere. Snarere synes det som om flere er opptatt av å sentralisere og effektivisere nettverk og kunnskapsflyt både eksternt og internt i organisasjonen. Dette kan virke effektivt, men vil redusere evnen til den enkelte rådgiveren å vurdere og knytte forbindelser på egen basis.

Noen steder er rådgiverkontorene fra de ulike organisasjonene lokalisert i samme bygg eller sted. Noen rådgivere nevnte dette som positivt ved at det senker terskelen for å kontakte og hjelpe hverandre og å samarbeide om rådgivingstiltak overfor bøndene. Andre rådgivere mente at samlokalisering ikke hadde ført til noe mer samarbeid. Det tyder på at samlokalisering alene nødvendigvis ikke fører til mer samarbeid og sterkere nettverk.

Uten at dette var studert spesielt i denne undersøkelsen, kunne vi registrere at det i flere regioner og lokalt var enkelte systematiske samarbeidsprosjekt mellom

organisasjonene om fagmøter overfor bønder og kunnskapsutvikling i jordbruket. Dette styrker nettverket også til rådgiverne som deltar, ut over den faglige kompetansen de utvikler.

Tilknytning til forskning er som nevnt vesentlig for å kunne tilegne seg forskningsbasert kunnskap. I alle de fire rådgiverorganisasjonene vi har studert er det en systematisk relasjon til forskere eller et eller flere forskningsmiljø. Det varierer imidlertid betydelig både i styrke og omfang. Forskning direkte knyttet til rådgiving og direkte relevans for rådgivere varierer i måten det er organisert på. Tine har egen FoU-virksomhet knyttet til rådgiving, mens FKA har knyttet mye forskning til FK Fôrutvikling, Nortura til Animalia og NLR har fagkoordinatorer som i enkelte tilfeller har delt stilling mellom NLR og NIBIO. Felles for alle er at de deltar, som oftest på nasjonalt plan, i eksterne forskningsprosjekter. Det er dog varierende i hvilken grad de involverer organisasjonen i dette arbeidet.

I tillegg til bruk av forskning og eksterne kunnskapskilder for å styrke organisasjonenes absorptive kapasitet, er det like viktig med et godt nettverk for intern kommunikasjon for å sikre at kunnskapen tilegnes og blir omsatt til praksis. Internt nettverk er også viktig for å få en nedenfra-og-opp-tilnærming for å løse problemer. Flere rådgivere kunne vise til at praktiske spørsmål fra bønder løftet opp i organisasjonen kunne lede til gode løsninger. For å styrke rådgiverorganisasjonenes absorptive kapasitet og evne til å nyttiggjøre seg ny kunnskap, foreslår vi følgende tiltak:

- Legg til rette for regelmessig kommunikasjon mellom rådgivere
- Etablere rutiner for regelmessig kommunikasjon mellom rådgivere og forskere
- Det må ikke være forskere internt i en rådgiverorganisasjon, men det må være tillit til stede mellom rådgiving og forskning. Det bør være en langsiktighet som gjør at forskning blir innlemmet i et tett partnerskap med rådgiverorganisasjonen
- Kontinuerlig læring må ikke bare være et individuelt ansvar for rådgiverne. Organisasjonen må være mer involvert og legge til rette for læring blant ansatte
- Å utvikle ferdigheter i å legge til rette for innovasjonsprosesser vil styrke utnyttelse av ny kunnskap

## 4. Rådgivningsprosessen

I dette kapitlet ser vi nærmere på kommunikasjonen mellom rådgiver og bonde slik den framkom i vår studie. Vi ser først og fremst på hvordan problemer i drifta og behov for rådgivning defineres, bondens bestiller-kompetanse av rådgivning og rådgivers behov for relasjonell kompetanse i kommunikasjonsprosessen med bonden.

### 4.1 Behovskartlegging

#### Hvordan skjer behovskartlegging?

Vår studie viser at det i hovedsak er rådgiver som styrer samtalen under møtene med bøndene. Behovskartlegging eller problemformuleringsprosessen skjer ganske lik ut i de to tilbudene Nøkkelrådgivning og Ung bonde. I Ung bonde inviterer rådgiver seg hjem til bonde, for å gi råd og tips, mens i Nøkkelrådgivninga er det snakk om et årlig pålagt besøk der rådgiver initierer møtet. Likheten i behovskartlegging går på at rådgiverne i begge tilfeller tar utgangspunkt i statistikk og data som de har tilgjengelig over utviklingen av nøkkeltall i bondens produksjon, og formulerer behov eller problemer der tall viser en dårlig eller negativ utvikling. Områdene statistikken fokuserer på er viktige for en effektiv og lønnsom drift.

Mens noen bønder selv går inn og studerer sin egen statistikk, overlater andre til nøkkelrådgiver eller mentor å gjøre dette. De fleste bøndene synes denne gjennomgangen er nyttig. De får en pekepinn på hvordan de ligger an i forhold til andre bønder med samme produksjon og det pekes på forbedringsområder. I noen tilfeller ønsker bonden å gjøre noe med situasjonen rådgiverne påpeker, i andre tilfeller ikke. Sitatene under viser eksempler på det sistnevnte:

*«Jeg gjør det jeg mener er lurt og ikke alltid det rådgiver foreslår ...»*  
(Melkeprodusent)

I noen tilfeller kan det være krevende for bonden å gjennomføre de tiltakene som rådgiver foreslår da de er for ressurskrevende enten arbeidsmessig eller økonomisk. Særlig bønder som står overfor store investeringer ønsker ikke å flikke på mindre forbedringstiltak hvis de ikke oppfattes som viktige. I andre tilfeller kan bonde være uenig i rådgiverens forslag, noe eksemplet under viser:

Utgangspunktet er at rådgiver peker på at kvigene får for mye kraftfôr slik at de har blitt for feite. Da sier bonden at *«jeg liker at dyrene er i godt hold»* og har ikke planer om å redusere fôringa.

Det er ikke nødvendigvis slik at de områdene rådgiver identifiserer som problemer eller behov oppfattes slik av bonden, eller de oppfattes ikke som viktige nok til at bonden ønsker å iverksette tiltak.

I rådgiving til ammekuproduksjon er utgangspunktet ofte at en bonde ønsker eller vurderer å starte opp med ny produksjon, eller at de er nyetablert, så her er det bonden som har en utfordring og et behov for kunnskap.

Dynamisk strategi tar utgangspunkt i å fylle et behov bonden har definert. Dette behovet defineres før prosessen starter opp. Det er imidlertid veldig ulike behov som defineres, der de fleste er typiske veivalgsituasjoner. Rådgivningsmøtene i DS er svært ulike møtene i de andre tjenestene. I DS er det snakk om en prosess mellom flere deltagere. Selv om behovet er definert må situasjonen kartlegges nærmere slik at man blir enige om utgangspunktet og deretter hvordan problemer/utfordringen skal løses.

### **Passive bønder**

Det er stor variasjon på hvor aktive bøndene er i samtalen med rådgiver, mens noen bønder er svært aktivt med er andre ganske passive og svarer i hovedsak på spørsmål som blir stilt. Det ser ut til å være ulike grunner til at noen bønder er mer passive. Her er to eksempler på svar fra bønder som konfronteres med at de i liten grad etterspør kunnskap i henholdsvis Nøkkelrådgiving og Ung bonde:

*«(...) møtene er de samme fra gang til gang til gang (...) jeg vet hva rådgiveren vil snakke om (...)» (melkeprodusent)*

*«(...) Jeg regner med at mentor tar opp tråden fra forrige møte (...) jeg skjønner hva samtalen vil dreie seg om» (svineprodusent)*

Det kan se ut som om disse bøndene oppfatter møtene som rutine, der roller er som de alltid har vært. Disse bøndene er mer mottakere enn aktive etterspørrere av kunnskap.

Et annet forhold som kan ha betydning er at tjenestene er gratis. Det kan gjøre at bøndene ikke føler de kan stille så store krav til rådgivningen. Det blir på en måte rådgiveren sitt møte, han eller hun som initierer møtet og setter agendaen.

I Nøkkelrådgivinga kan passive bønder ha noe med rådgivers makt å gjøre. Bøndene er pålagt å ha et møte med Nøkkelrådgiver der ett av hovedmålene er å kontrollere dyrevelferd og hygiene. I en slik situasjon, der rådgiver er på besøk for å kontrollere drifta ved gården, kan rollen som kontrollør i noen tilfeller overskygge rollen som rådgiver (Hansen et al, 2018).

Et annet forhold er at flere av bøndene er skeptiske til å betale for rådgivning og det skal mye til for at det blir aktuelt å kjøpe tjenester. De blir dermed mindre tydelige som etterspørrere.

*(...) Jeg skulle ønske bedre oppfølging, men det koster (...)* (melkeprodusent)

Ifølge nøkkelrådgiverne gjelder dette spesielt eldre bønder som har erfart at rådgivningen tidligere var gratis. Hvis de i samtalen med rådgiver definerer behov for rådgivning blir de nødt til å betale for denne ekstra tjenesten, da bare ett årlig besøk er gratis. Gratis betyr at det dekkes av fellesskapet, dvs. fordeles på alle bønder.

Vi har også eksempler på at bønder er mer passive i samtalen fordi de mener rådgiver ikke har den kompetansen bonden har behov for:

*(...) møtet var ok, men hvor nyttig det var, jeg vet ikke (...)* (melkeprodusent)

Det er spesielt noen av melkeprodusentene som bruker robot som oppfatter at nøkkelrådgiver ikke har den kompetansen de har bruk for. Disse får dekt kunnskapsbehovet ved bruk av spesialrådgivere i Tine.

En annen årsak til passive bønder kan være at bonden har liten kompetanse i å bestille rådgivning. Forhold omkring bondens bestiller-kompetanse er nærmere omtalt i neste delkapittel.

I ammeku-rådgivning er én bonde skeptisk til rådgivning og han føler ikke at møtet med rådgiver var spesielt nyttig.

*«Jeg søker sjelden hjelp, den hjelpen jeg søker er heller erfaring fra de andre som driver».*

Denne bonden synes at gårdsbesøk til andre bønder har vært vel så nyttige som samtale med rådgiverne. Det er nok grunnen til at flere av rådgiverne tar med seg oppstartere på en besøksrunde slik at de kan se og bli bedre kjent med andre bønder som driver med ammeku. I noen tilfeller har Nortura-rådgiver besøkt bonden tidligere, og de har kommet et stykke ut i prosessen med etablering av ammekuproduksjon. I andre tilfeller er det snakk om første møtet med bonde, og det kan være ulike vurderinger på hvor fornuftig rådgiver synes det er for bonden å starte opp med ammeku, ut fra de ressursene de rår over. I noen tilfeller har bondeparet ingen erfaring med husdyr og liten forutsetning for å forstå hva de «ønsker» å starte med. Derfor blir noen møter mer en veivalgsrådgivning enn en rådgivning, ifølge rådgiver. Her er ett eksempel på en slik situasjon hvor en rådgiver forteller:

*Og vi kommer borti så mye rart og det er ikke to dager som er i nærheten av like. Vi kommer borti ekteskapsdiskusjoner, og vi kommer borti etablerere, så vi har hele spekteret. Jeg har sittet på kjøkkensnippen mang en gang hvor utgangspunktet for besøket er at vi skal prate om det som skjer borti låven, men når det kommer til stykket så er kona hjemme fra jobb den dagen jeg kommer. Og da vi har vært en runde i fjøset og kommer inn, så er det der temaet er, for der er det spørsmål om, skal vi fortsette med melk her på gården eller skal kjerringa reise ...?*

*Sånne ting kommer vi borti. Og det har noe med tillit å gjøre da, for da ønsker de å ha en diskusjonspartner, selv om det ikke er det som blir omtalt på kretsmøtene og sånne ting. Men vi er rimelig tett innpå mange altså. (rådgiver)*

I et annet tilfelle var driftsbygning og jord i dårlig forfatning, og eier vurderte oppstart av ammeku:

*Forsker: Hvordan vurderer du situasjonen der? For meg så det ut som det var mye å ta tak i?*

*Rådgiver: Å ja, det er det som er så vanskelig når en skal rådgi slike, at hva f... sier en når en ser dette der? Du så bare bakom ved låvebrua der, det så ut som det hadde vært NATO-øvelse i fjorten år på rad ...*

En slike situasjoner der rådgiver må fortelle bonden at ammeku kanskje ikke er det mest fornuftige å starte med, kan være utfordrende for rådgiver og det kan kreves en mer forståelsesretta kommunikasjonsform for å få bonde til å forstå hvorfor det er slik.

## **4.2 Bestiller-kompetanse**

Det at rådgiver i mange tilfeller formulerer bondens behov, kan blant annet forklares ved mangel på bestiller-kompetanse hos bøndene. Med bestiller-kompetanse forstår vi kompetansen til å bestille leveranser fra andre eksterne til det man trenger for å dekke egne behov og styrke utviklingen av egen virksomhet. Det omfatter kompetanse til å se muligheter for forbedringer og formulere spørsmål. Dette er omtalt i en annen rapport fra prosjektet Kompetent bonde (Stræte mfl 2018). Bestiller-kompetansen kan relateres til mottakskompetanse, dvs. evnen til å anvende kunnskapen. Både bestiller- og mottakskompetansen kan være nært knyttet til bondens utdanning, motivasjon og mål, men også personlige egenskaper som kreativitet og/eller talent. Utvikling av disse typene kompetanse skjer gjerne i møtet mellom rådgivere og bønder over tid (op cit). Jo høyere bestiller-kompetansen er, jo mer etterspørselsdrevet vil rådgivinga

være. Det kreves gjerne et visst kompetansenivå for å bli oppmerksom på og formulere behov, særlig hvis de er av mer kompleks natur (Valentin, 1989). I rådgivning om oppstart av ammeku, for eksempel, har mange liten eller ingen kjennskap til produksjonen i utgangspunktet og dermed kan de ha lite kompetanse til å bestille relevante råd, som en rådgiver uttrykker det:

*«(...) Og i hvert fall når en er helt uerfaren med slik bygg og slik drift, så er det jo mye en ikke vet (...) (Rådgiver ammeku)*

For Nortura som har relativt liten rådgivningskapasitet, er det en utfordring hvordan de skal gi råd til alle som ønsker å starte opp med ammeku, noe som også er en viktig grunn til at de kobler mer erfarne bønder med nykommere.

Vi har også et eksempel på en slik situasjonen innen svinproduksjon, der noen starter uten at de har erfaring med produksjonen. Også her ser vi at Nortura kobler disse bøndene til erfarne gårdbrukere som er villig til å hjelpe nye bønder. Det viser seg å kreve mye hjelp og støtte utenfra for å lykkes med etablering av en ny produksjon.

Det er imidlertid ikke bare de som starter nye produksjoner som mangler bestiller-kompetanse. Bønder som har drevet i mange år kan også mangle kompetanse til å formulere behov. Som vi ser av Nøkkelrådgivninga og Ung bonde er det i hovedsak rådgiveren som tar ansvar for å formulere behov, noe som sannsynligvis er et resultat av at bonden ikke har så lett for å gjøre dette selv, og at rådgiveren har en definert og beskrevet oppgave for hva hun eller han skal gjennom eller komme fram til hos bonden.

Andre bønder vi har studert har godt utviklet bestiller-kompetanse og gjerne også en helt annen innstilling til møter med rådgivere. De er svært bevisst på at de ønsker å få noe positivt ut av rådgivningen. Fra intervju har vi for eksempel følgende utsagn fra det vi vil kalle krevende bønder som har høy grad av bestiller-kompetanse:

*«Når vi har rådgivning, det kan også være leverandører av utstyr, så er vi ganske på dem, for vi skal lære litt av dem» (melkeprodusent)*

En annen bonde har en litt annen holdning til rådgiverne enn de andre bøndene vi har intervjuet. Han ser det som en selvfølge at rådgiverne skal hjelpe han i sin produksjon, men er også bevisst at han selv har en rolle å spille i å gjøre sine rådgivere gode.

*«Du får den rådgiveren du ber om ... rådgivere blir motivert av å få litte grann utfordringer ... Vi var misfornøyd med rådgiveren på meieri for 7-8 år siden. Da*



*gikk vi til han og sa at nå må du skjerpe deg ellers må vi finne en annen. Da tok han seg selv i nakken og har blitt veldig bra ... det gjelder å sparre hverandre gode» (melke- og svineprodusent)*

Denne bonden fikk en idé om å utvikle et nytt fôr og har samarbeidet med rådgiver om å utvikle dette. Mentor har bidratt med sin ekspertkompetanse innen fôr mens bonde har testet fôret på sin besetning. Resultatet viser seg å forbedre bondens økonomi.

Den samme bonden går av og til sammen med en nabo og inviterer danske rådgivere til å komme på rådgivning. Da synes han det er viktig å invitere sine egne rådgivere med på møtet.

*«Når vi en sjelden gang inviterer en danske eller svenske hit, inviterer jeg rådgiveren sånn at han får ta del i kunnskapen ...» (melke- og svineprodusent)*

Dette viser bønder som forventer at de skal lære noe av rådgiverne. Det er bønder som gjerne aktivt søker kunnskap fra ulike kilder. For noen rådgivere kan disse oppfattes som en trussel, mens andre setter stor pris på å ha kontakt med denne typen krevende bønder.

Et viktig spørsmål er hva som skal til for å øke bondens bestiller-kompetanse slik at enda flere blir mer krevende og motivert for ny kunnskap? I sammenheng med teknologioverføring fra forsknings- og utviklingsorganisasjoner til små og mellomstore bedrifter så man at kompetanse til å formulere behov er en læreprosess. Jo mer kontakt og samhandling det er mellom partene over tid, desto bedre ble bedriftene til å formulere problemer som FoU-institusjonen kunne løse (Kvam, 1995). Måten rådgivningsprosessen skjer på i dag i Nøkkelrådgivninga og i Ung bonde legger ikke opp til å øke bondens kompetanse for bestilling, da det i mange tilfeller ser ut til å være rådgiveren som definerer behov. Å utvikle bondens kompetanse på å formulere egne behov kan gjøres gjennom forståelsesretta kommunikasjon der rådgiver gjennom spørsmål får bonde til å reflektere over egen situasjon og behov. Det å heve bondens bestiller-kompetanse bør være et mål med en rådgivningsprosess. Mer krevende bønder vil utfordre rådgiverne som dermed må strekke seg. På den måten vil man oppnå gjensidige læringsprosesser og et mer innovativt rådgivningssystem i landbruket.

### 4.3 Relasjonell kompetanse og intersubjektivitet

For å gi gode råd er det viktig at rådgiveren kjenner bonden og bruket. I flere av våre casestudier besøkte rådgiver bonden for første eller andre gang og han hadde derfor ikke stor kjennskap til bonde og bruket. I disse møtene ser vi at rådgiverne bruker mye av tida på å bli kjent. I andre tilfeller er det tydelig at bonde og rådgiver kjenner hverandre svært godt, ikke bare gården, men også familieforhold og mer lokale forhold. Likevel er en viktig del av samtalen for rådgiverne å oppdatere seg på hva som har hendt siden sist.

Et begrep som blant annet kan brukes i forbindelse med møter mellom rådgiver og bonde er *intersubjektivitet*. Med dette menes at to personer har en felles forståelse for hvordan verden ser ut. Begrepet brukes for å beskrive den psykologiske relasjonen mellom folk under en samtale, der høy grad av intersubjektivitet eksisterer hvis partene lærer av hverandres perspektiver og bygger en felles forståelse (Fugelli et al, 2013). Et viktig utgangspunkt for å forstå hverandre er gjennom å ha samme kontekstuelle forståelse (Rommetveit & Blakar, 1979). Klarer man å kommunisere uten misforståelser har man mest sannsynlig oppnådd høy grad av det som kalles intersubjektivitet. Dette er viktig for de fleste typer rådgivning, men kan være utfordrende alt etter hvor godt rådgiver kjenner til bonden og bruket fra før. En rådgiver innen grøntsektoren uttrykker dette slik (Mostraum, 2017):

*"[...] Jeg tenker at kjennskap til driften og en hel forståelse av hva bonden er ute etter, er en forutsetning for at en gjør en god jobb. [...] Også sånn at vi forstår hverandre kommunikasjonsmessig også i fra første stund, sånn at man ikke står og snakker forbi hverandre."*

Denne rådgiveren trakk også fram at god kjennskap til gårdsbruket gjorde rådgivingssettingen enklere og muliggjorde effektivitet i samhandlinga. Der en ikke hadde oppnådd denne kjennskapen eller intersubjektivitet, var det større krav til rådgiver i å sette seg inn i drifta og stille en del spørsmål for å kunne gi optimal rådgiving. I denne sammenhengen ser vi at det kan være en utfordring å nå intersubjektivitet der rådgiver og bonde møtes sjelden.

Som resultat av casestudien ble det skrevet en artikkel om hva som gjør bonden fornøyd med besøket av rådgiver. Her oppsummeres resultater fra denne artikkelen:

Denne artikkelen er skrevet på basis av casestudien om nøkkelrådgivninga hos Tine, der vi har sett nærmere på hvordan rådgiverens relasjonelle og profesjonelle kompetanse påvirker intersubjektivitet og oppfatning av rådgivningsbesøket (Hansen

et al., 2018). Konteksten her er at rådgiver har formell makt gjennom at han har en kontrollfunksjon overfor bonden. I denne studien fant vi at maktrelasjonen gir rom for at rådgivere kan definere rollen sin bredt, fra rådgiver til coach. Rådgivere har ulik oppfatning av hva jobben deres er og når de har gjennomført en god jobb. Vi fant at disse forskjellene henger sammen med graden av intersubjektivitet og hvor fornøyd bonden er med besøket. Videre ser vi også at rådgiverens relasjonelle og profesjonelle kompetanse er avgjørende for å nå høy intersubjektivitet og fornøyd bønder. Delvis som et resultat av studien har Tine startet en prosess med å lage et tydeligere skille mellom kontrollfunksjonen ved gårdsbesøket og veiledningsfunksjonen, og videre la bonden bestemme hvilke rådgiver han ønsker besøk av.

## 5. Bidrar rådgivninga til innovasjon og endring av praksis?

I forhold til modellen i figur 1 har vi nå gått gjennom faktorer som påvirker resultater av rådgivning, som forhold ved bonden og bruket, forhold ved rådgiver og rådgivningsinstitusjonen, bruk av ulike kunnskapskilder og forhold ved selve rådgivningssituasjonen. Vi har kommet frem til en rekke forhold og faktorer som er kritiske for at rådgivninga skal kunne bidra til innovasjon og endring av praksis på gårdsnivå.

I kapittel 6 skal vi se nærmere på konkrete resultater fra rådgivninga. I og med at tilbudene vi studerer er såpass ulike, har vi valgt å skrive om resultater fra de ulike rådgivningstilbudene hver for seg. For å svare på spørsmål om resultater, spurte vi bøndene om de var fornøyd med rådgivninga, hvilken konkret nytte bonde og rådgiver oppfatter at rådgivningen har hatt og om partene har lært noe av rådgivninga, både på dette konkrete møtet og generelt som en del av ordningen. Målet med kapitlet er først og fremst å si noe om de ulike ordningene har ført til læringen, innovasjon og endring av praksis hos bøndene.

### 5.1 Resultater fra Ung bonde-rådgivning

Bøndene som deltar i Ung bonde er i hovedsak fornøyd med mentoren sin. Som én bonde uttrykker det: *«han er real, vi prøver å bygge noe bra sammen, han utfordrer oss og legger til rette for at vi skal lykkes, han har skjønt rolla si»*. Denne bonden synes at møtet med mentor fungerte bra:

*«Ja, det gjorde det. Fikk en del bekræftende svar på at vi har gjort det riktig og samtidig så er han [mentor] såpass åpen at han forteller om hva andre produsenter får til ... Jeg er veldig glad i å få helt ærlige svar, at her er du god nok og her er du for dårlig»*

Det ser ut til at bøndene oppfatter at den kunnskapen mentor formidler er nyttig. Nytteverdien ligger først og fremst på rådgivning i valg av riktig fôr og fôrsammensetning. Som en bonde sier: *«De fôrplanene til grisehuset er det ene og alene FK som har utviklet»*. En annen bonde oppsummerer nytteverdien slik: *«Jeg får*

*forslag om hvilke fôr jeg skal bruke, og lærer å bruke Ingris<sup>5</sup> som vil være nyttig på sikt».*

Vi spurte også om møtet eller kontakten generelt har bidratt til bedre økonomi. Noen av bøndene svarte bekræftende på dette. I ett av møtene hadde mentor på forhånd regnet på besparelse ved å bruke ny fôrsammensetning og bonde kommenterer dette slik:

*«Ja, den forandringen vi gjorde nå med mer protein, den mente han ville bety ca. 35 kroner pr gris. Så på ett år er det 70 000 kroner ... Det er mye penger når du akkurat har kjøpt gård»*

Alle svineprodusentene var fornøyd med mentor sine råd angående fôring. I tillegg diskuteres også andre utfordringer som miljøet blant grisene, grisekull og antall som vokser opp, hvordan utstyr som for eksempel fôringssystem fungerer, lønnsomhet av å investering i ny fôrsilo osv.

En melkebonde som ble besøkt var derimot ikke like fornøyd med mentor. Han var litt mer usikker på nytte av kontakten så langt. Nå var dette første møtet med rådgiver som mentor og del av Ung bonde, men bonden hadde hatt mentor som rådgiver i mange år. Denne bonden ønsket blant annet at mentor utfordret han mer og ga mer konkret tips til forbedringer.

Ifølge mentorene skjer det læring begge veier:

*«Jeg synes jeg lærer litt hver dag jeg ... Det er alltid en bonde som har funnet ut noe som fungerer. Og så hører vi hva de sier og så prøver de det ut en stund og vi ser at det fungerer, da tar vi jo med det videre i rådgivningen ute hos andre, for at det skal bli bedre»*

En annen mentor sier:

*«Jeg lærer generelt mye i kontakt med bønder. Særlig praktisk kunnskap. Tipser andre bønder om det»*

Intervjuene gir også et mer konkret eksempel på læring i kontakten mellom mentor og bonde i et tidligere møte:

---

<sup>5</sup> Ingris er et dataverktøy der svineprodusenter registrerer data fra produksjonen og kan få ut ulike resultater fra produksjonen som blant annet går på tilvekst og lønnsomhet

*«Vi lærte noe begge to da vi diskuterte dette med å tilsette [proteinkilde] i fôret, det var nytt for begge. Og vi fant ut at det var en god løsning. Vi satt jo hos kunden og optimerte, lurte på hva vi skulle gjøre for å få inn mer protein. Da prøvde vi en masse forskjellige alternativer og da fant vi at å bruke [proteinkilde], det var et godt alternativ. Ved å se på Ingris-rapporten etter at de har begynt å bruke [den nye proteinkilden] ser vi at grisen har gått opp 8 gram per dag. Fôrfôrbruket har gått ned, kjøttprosenten har gått ned. Da taper han 25 kr per gris, men samtidig blir grisen tyngre på samme antall dager og bruker mindre for. Egentlig tjener han 20 kr per gris. Så han har faktisk tjent penger på de tiltakene han har gjort ... (Mentor)*

Det kom frem flere eksempler på interaksjonen mellom bonde og rådgiver som har fått konsekvenser for Felleskjøpet Fôrutvikling, som er et datterselskap under Felleskjøpet som forsker på fôr. Én av de unge bøndene utfordret mentor i høst da han tok kontakt angående den store produksjonen av rug på Østlandet og lurte på om dette kunne brukes til svinefôr. Denne henvendelsen og andre om dette temaet førte til at FKA har utviklet en fôrblanding med rug som brukes til slaktegris i senere faser der fôr kvalitet ikke har så stor betydning. Erfaringen er at rug har redusert tilvekst, men dette er ikke så farlig i fase 2-fôr. Utviklingen av dette fôret ville ikke ha skjedd om ikke FKA hadde fått henvendelser fra bønder. FK Fôrutvikling tester nå ut effekter av dette nye fôret.

Oppsummert kan vi si at læring for bonden først og fremst ligger i råd om fôrsammensetning som kan gi dem en bedre økonomi. Det er vanligvis lite utfordringer knyttet til å anvende den kunnskapen mentor gir angående fôring, selv om det er komplekse prosesser og kunnskap som ligger bak rådene. Bøndene følger vanligvis rådene fra mentor angående endring i fôrsammensetning, noe som kan betraktes som en liten og ukomplisert endring i deres praksis, men som kan ha store økonomiske virkninger særlig på større bruk. Hvis bonden må investere i ny fôrsilo for å følge råd, blir prosessen mer omfattende og det skjer en større endring i praksis. Vi ser også eksempler på at det skjer læring hos mentor. Når det utvikles nye fôrsammensetninger til bruk hos bonde, skjer dette som resultat av læring hos både bonde og rådgiver. I situasjoner der det utvikles nye fôrtyper hos FKA som resultat av rådgivning av bønder, skjer læring også hos FKA og stor endring av praksis der. Introduksjon av et nytt fôr krever opplæring av rådgivere, slik at pilen går fra resultater i figur 1 tilbake til rådgiverorganisasjonen.

## 5.2 Resultater fra ammeku-rådgivning

Intervjuene viser at det varierer hvor fornøyde bøndene er med rådgivningen og opplevd nytteverdi, men stort sett er bøndene godt fornøyde i den undersøkelsen vi har gjort. Følgende uttalelser viser fornøyde bønder:

*«Jeg vet ikke, vi er veldig fornøyde med hvordan det går, da vi ringer får vi hjelp og hva kan de gjøre mer?»*

*«Så lenge det at ammeku er aktuelt for meg å tenke videre på, så vil jeg absolutt bruke ham videre»*

I et annet tilfelle synes bonde han fikk en del tips og råd fra rådgiver som del av at rådgiver utformet driftsplan:

*«Men klart akkurat det med driftsplanen var jeg jo avhengig av å få satt opp da. Men akkurat tegninger og sånn, det prosjektet, jeg tegnet jo alt selv først jeg da og så plukket jeg litt ideer fra tegningen og forslagene som lå på siden til Nortura, og så mikset jeg sammen slik jeg ville ha det. Så akkurat det skulle jeg ha greid uten dem da egentlig. Men det var litt sånn tips og råd da fra han rådgiveren som de hadde da på bygning»*

Men han synes at prisen var altfor høy. Bonde betalte 18 000 kroner for driftsplanen og litt oppfølging, han synes ikke det var verd et så stort beløp:

*«Nei, jeg synes egentlig ikke det, jeg syntes det var litt for mye. Det hadde egentlig holdt med det halve. Jeg tenker på, jeg synes at summen på den rådgivningen var litt stor da, i forhold til hva jeg fikk ut fra det. Men klart det er vel en del jobb å sette opp en sånn driftsplan. Det er klart»*

Noen rådgivere tar med bønder som ønsker å starte med ammeku til bønder som har drevet en stund. Dette oppfattes som veldig positivt, som rådgiver sier:

*«(...) så tar jeg med meg folk og reiser og det har jeg gjort med disse også, reist og sett på noen driftsopplegg. I det konkrete tilfellet her så har jeg hatt dem med meg ut og sett på, og bedt dem med når vi har noen aktiviteter. For at de skal komme inn i miljøet. .... Og hun odelsjenta fant jo igjen, ikke kompis, men kjente som hun ikke hadde truffet siden hun gikk på skolen. Så det skapte relasjoner, fant igjen relasjoner. Vi hadde en konferanse på <sted>, en*

*landbrukskonferanse nå i vinter, og der traff noen av disse unge hverandre. Så sånne treffpunkter er ikke dumt»*

Noen bønder savner mer informasjon på noen felt, som for eksempel økonomiske kalkyler og om grovfôr.

Hvilken konkret nytte føler bøndene de har hatt av rådgiver? Her kommer ulike synspunkter fram fra bøndene:

*«Og det var alvorlig positivt, at han var med og liksom, for da hadde han alle tallene på alt det med kalvetilgang og tall på det driftsmessige. For vi var jo helt nye og hadde aldri vært borti dette. Så det var veldig positivt, at jeg fikk hjelp av ham i møte med Innovasjon Norge»*

*«Tja, jeg er vel mest fornøyd egentlig med den dyrebiten, at de skaffet det vi trengte da vi trengte det. For sånne råd er vel kanskje blitt litt mer generelt. Jeg har som sagt noen kamerater og bekjentskaper som driver med dette, så at jeg har fått noen konkrete råd som jeg ..., det blir veldig generelt egentlig. Vi har selvsagt pratet om ting som er kjekt å prate om, men jeg kommer ikke på noe spesifikt der»*

*«Den bygningsgreia var for så vidt et godt råd føler jeg, det vi snakket om med å bygge besetning og bruke det på enklest mulig måte, bygge seg opp med minst mulig kostnader på bygg og enklest mulig til besetningen er der i hvert fall. Så ja, det var for så vidt et godt råd. Det tror jeg vel for så vidt jeg hadde kommet til å gjøre med mindre de hadde rådet meg til å gjøre noe helt annet, hatt et godt argument for det»*

Oppsummert kan vi si at det ikke er så lett å konkretisere og tallfeste nytteverdi for bøndene når det gjelder ammekurådgivning, men de fleste ser at de har fått en del gode råd i forbindelse med oppstart. Andre bønder mener at de har hatt mest nytte av å snakke med andre bønder som har mer erfaring med ammeku. I noen tilfeller har rådgiveren koblet disse bøndene. I og med at disse bøndene har etablert en ny produksjon, kan det sies at rådgivningen har bidratt til læring, innovasjon og endring av ny praksis. Hvor mye rådgivningen har bidratt ser ut til å variere. Det at rådgiverne har frarådet etablering er positivt i tilfeller der en etablering har hatt stor sjanse for å mislykkes.



### 5.3 Resultater fra Nøkkelrådgivning

Bøndene var jevnt over fornøyd med møtet med nøkkelrådgiver (NR). Som en bonde svarte på spørsmål om han var fornøyd: «Ja, det er nå alltid at en får svar på det en spør om»

På spørsmål om formålet med møtet svarte samme bonde:

*Nei, det er vel for at jeg skal endre på, gjøre som han sier da, men det er ikke alltid det blir gjort. Men det er for at jeg skal gjøre det best mulig, så jeg burde jo hørt på det selvsagt... (latter) Men hvis det er noe jeg ikke er enig i, så gjør jeg ikke det, jeg gjør sånn som jeg har gjort det jeg da.*

Likevel oppfattet han ikke møtet som bortkastet: «Nei, jeg synes det er greit å gå gjennom dette, og det holder med en gang i året, det er greit nok det»

De fleste bøndene var fornøyd med møtet med NR. Det som er litt interessant er at disse bøndene har svært ulik forventning til møtet. Mens noen ønsket å lære noe nytt som del av møtet var andre fornøyd med bare å ha gått gjennom status uten ha lært så mye nytt. Noen få bønder var litt mer kritiske til NR, for eksempel disse, der begge hadde installert melkerobot:

*«Mjo..., det var jo greit, men hvor mye nytte, vet jeg ikke... Det er vel kanskje ikke all verden, for det at det som var liksom, som du bruker rådgiveren til, er jo fôringsspørsmål og likeens oppfølging på data og få inn alt riktig i utstyrsregistret og sånne ting. Og nå går jo det der stort sett av seg selv da».*  
(Bonde)

*«Nei, jeg tror kanskje det hadde gått bra uten. Men det er jo veldig greit å ha en du kan ha kontakt med hvis du skal nå et eller annet da. Men som hos meg nå er det stort sett fôringsrådgiveren som er aktuelle og kanskje kunne ha tatt med sånne ting, vet ikke».* (Bonde)

Bøndene kan stort sett vise til konkret nytte og effekt av møtene med rådgiver. Det er da gjerne knyttet til konkrete tiltak som skal følges opp i etterkant (fôrprøve, prøvetaking av melk, avlsplan, reparasjon av vifte og beskyttelse av kalvebinge, osv.). I noen tilfeller hadde rådgiver med seg prøvetakingsutstyr til bonden, som fikk opplæring i bruk av dette. Dette hadde en positiv effekt da det gir noe handfast til bonden.

Det kan også være mer generell nytte slik som en bonde svarte på hva han hadde lært av kontakten med NR:

*«Det er nå å bruke tallene egentlig. For det er mye som man legger inn på dataen og så kommer det ut mange skjemaer som en kan bruke, med statistikker over tid. Det er noe å se tilbake på og kanskje mest å se forbedringer der. På sånne figurer. Det er greiest kanskje å se utviklingen der og ta ut det. Det kan en gå inn og ta ut selv på nettet. Det kan en gjøre i dag, og det er bra» (Bonde)*

Et annet eksempel på konkret nytteverdi av rådgivningen:

*«Ja, det har jeg vel ja, f. eks. at jeg er bevisst i forhold til telledatoen, for det er jo noe sånt vi plages fortsatt med i landbruket. Og så likeens fôring, at jeg har vært litt for ivrig til å fôre, før jeg fikk automatisk fôring, da var jeg litt for ivrig til å fôre kyrne med kraftfôr, for i den fasen de skulle sines opp, det var både uøkonomisk og kunne også gi problemer på neste laktasjon da» (Bonde)*

Og et tredje eksempel:

*«Ja, i fjor fikk vi fortere kalv i dem, de kalver på et tidligere tidspunkt de fleste, så det er positivt» (Bonde)*

Noen bønder verdsetter spesielt fjøsbesøket. De synes dette er nyttig og viktig som en del av rådgivningen. Det er gjerne mer praktiske ting som diskuteres i fjøset, og noen bønder vil gjerne ha tilbakemelding på hvordan de gjør ting og få forslag til hvordan de kan gjøre ting bedre. Et par av bøndene hadde ønsket mer av denne typen praktisk rådgivning.

Bøndenes innvendinger til møtene var dels at rådgiverne burde utfordret bøndene mer på forbedringer i deres produksjon, og dels gikk det på at det som rådgiverne tok opp ikke ble opplevd som svært relevant for bonden. Det var lite nytt, kunne bonden si i etterkant.

Nøkkelrådgivning er en tjeneste har som mål å avdekke behov hos bonden og løse disse og/eller koble bonden til spisskompetanse i Tine-systemet hvis det er behov for det. Nøkkelrådgiver er i hovedsak tenkt å gi råd basert på behov koblet til daglig drift og det er vel dette vi ser at nøkkelrådgiveren bidrar med i noen av besøkene. Hvorvidt det skjer endring av praksis over tid i drifta som resultat av besøket ser ut til å variere. Mens noen vil følge opp rådene som rådgiver foreslår og endrer praksis på noen områder, vil andre følge opp enkelte råd, mens andre bønder ikke opplever at de har fått noe konkret råd å følge opp. Læringen fra kontakten med rådgiver varierer. Der tiltak iverksettes, er det i hovedsak relativt små endringer av praksis, men der noen kan være viktig for blant annet dyrevelferd og økonomi i drifta.

## 5.4 Resultater fra Dynamisk Strategi

Av de bøndene vi har intervjuet om Dynamisk strategi, er fire veldig positive til tjenesten, mens to av bøndene er mer usikker på nytteverdien.

Av mer konkret nytte viser en bonde til et strategisk mål som ble satt til 8000 l melk per ku, dvs. en økning fra 6-7 til 8000 liter i avdrått. Dette har han nå nådd. Et annet mål var å nå et lammetall på 2,0 som før var på 1,92. Dette har han også klart og lønnsveien på sau er over landsgjennomsnittet. Denne bonden var i utgangspunktet i tvil om det var lønnsomt å bygge om gammelfjøset til sauefjøs. «Vi fikk svar på at om vi gjorde sånn og sånn, så ble det lønnsomt». Han var også i tvil om han skulle bygge leilighet til Inn på tunet-aktiviteten, men dette ble bestemt som et resultat av DS-prosessen. Bonden synes DS-prosessen var bra og vil gjerne betale for oppfølging. Han sier:

*«Jeg ble positivt overrasket egentlig. Jeg har snakka om det opplegget til flere yngre, og anbefalt dem å kjøre et sånt kurs»*

En annen bonde sier dette om nytte:

*«Vi trengte dette for å komme oss videre i beslutningsprosessen. DS hjalp oss til å ta denne beslutningen.»*

I dette siste tilfellet var det snakk om å investere i nytt fjøs med melkerobot. Prosessen resulterte i bygging.

I et tredje eksempel var det snakk om en samdrift der målet var å utvide fjøset og sette inn en melkerobot. Denne aktiviteten var ganske konkret i utgangspunktet og ikke et typisk veivalgsprosjekt. Likevel var deltagerne svært fornøyde med at de benyttet seg av tjenesten:

*«Nytteverdien lå i dette med at vi måtte bli flinkere og mer konkrete overfor hverandre, at du ikke skulle tro at den andre forsto (...) så vi har altså skjerpet oss, ganske mye på enkelte områder etter prosessen, det har gitt oss et spark til å få tak i andre rådgivere til å være med oss og gå gjennom driften. Vi har jo fått en oppblomstring for å si det sånn, til å tenke litt annerledes etter det» (melkeprodusent)*

I et fjerde tilfelle var målet for bonden å få satt opp en driftsplan for nybygg til ungfø. Han fikk tilbud om å delta i en DS-prosess til en fordelaktig pris. Bonden var ikke

spesielt fornøyd med prosessen. Da det ikke var penger igjen hos Innovasjon Norge måtte han vente ett år med å sende søknaden. Det ble laget en tegning fra en byggrådgiver, men ifølge bonden *«hadde denne rådgiveren ikke greie på landbruksbygg»*. Dette resulterte i at bonden fikk en privat aktør til å tegne. Bonden synes ikke at DS har gitt han stor nytteverdi, men sier at det er litt hans egen feil også at prosessen ble utsatt, *«jeg har ikke pushet hardt nok på å få alle prisene og alt som skulle være på plass»*. I dette tilfellet kan det se ut som om bonden i liten grad skjønnte hva DS-prosessen besto i og han har hatt en annen forventning til prosessen.

I det femte DS der vi forskere observerte prosessen, var utgangspunktet et par som nylig hadde kjøpt småbruk. De fikk konkretisert mål, planer og aktiviteter og følte de fikk en mer realistisk plan enn de hadde sett for seg i utgangspunktet. De var svært godt fornøyd med prosessen.

I tilfellet der faren betalte en DS-prosess for at sønnen og kona skulle komme frem til en beslutning angående overtagelse av gård, førte ikke prosessen til noen avklaring. Rådgiver utfordret paret på flere områder, men klarte ikke å få dem til å komme nærmere en beslutning. Dette er en lite typisk DS-prosess som på mange måter er mer krevende enn de prosessene man vanligvis går gjennom.

Som vi kan se av resultatene beskrevet over, kan DS-prosessen i stor grad bidra til innovasjon og endring av praksis hos de bøndene som får avklart veivalg, noe som er målet med tjenesten. Prosessen fører med seg læring og i mange tilfeller store endringer av praksis ved etablering av nye produksjoner eller større utbygginger. Der utgangspunktet var å implementere melkerobot i en samdrift, bidro prosessen til læring gjennom etablering av nye samarbeidsrutiner og økt fokus på utvikling i tillegg til endring av praksis som resultat av implementering av ny melkerobot.

De seks tjenestene vi har presentert her er svært ulike og har ulike målsettinger. Mens nøkkelrådgivning og Ung bonde er mer fokusert på mindre justeringer i daglig drift, er tjenestene Dynamisk strategi og ammekurådgiving mer retta mot veivalg og større endringer i drifta. Vi ser at det varierer om tjenestene fører til læring og endring av praksis. Mens noen bønder får mye ut av den enkelte tjenesten, får andre mindre konkrete effekter. Det er, som vi også fant i kapittel 4 og 5, ulike forhold som er kritiske for at dette skal skje læring og endring av praksis hos bøndene.



## 6. Diskusjon av resultater

I kapittel 6 utdyper vi noen forhold vi oppfatter som spesielt viktig å fokusere på fremover for rådgivningsorganisasjonene.

### 6.1 Relasjonell kompetanse og samproduksjon av kunnskap

Et viktig funn fra casestudien er at rådgivningsorganisasjonene må fokusere mer på å heve den relasjonell kompetansen blant rådgiverne og spesielt forståelsesretta kommunikasjon (se kapittel 3.4 for mer om begrepene). Vi ser at den relasjonelle kompetansen er like viktig som fagkompetansen for å sikre en vellykket rådgivning med fornøyde bønder. Forståelsesretta kommunikasjon er viktig for å sikre at det blir definert behov bonden oppfatter som reelle. Videre er denne kommunikasjons-tilnærmingen viktig for å øke bondens kompetanse til selv å bestille rådgivning, da den bidrar til læring. Vi ser også at bonden er avhengig av diskusjon med rådgiver for å forstå hvordan en løsning på et behov kan implementeres på gården. Dette gjelder ikke bare for komplekse problemer, men også for mindre justeringer i daglig drift.

Tidligere oppfatta man vanligvis rådgiversituasjonen slik at rådgiveren overførte kunnskap til bonden. Det kan fortsatt være tilfellet, for eksempel i mer tekniske spørsmål hvor det er mer enkle fasitsvar. I dag betrakter man imidlertid overføring av kunnskap mer som en kommunikasjons- og læringsprosess. Vi ser at rådgiveren ofte er avhengig av å kommunisere med bonden for at de sammen skal komme fram til et godt resultat for bonden. I noen sammenhenger er kommunikasjonen mellom bonde og rådgiver spesielt viktig, der svar på et problem er ukjent, som for eksempel når det er snakk om satsing på en ny plantekultur. Som rådgiveren sa i dette tilfellet så «forhandla» de seg fram til beste løsning ved å benytte rådgivers ekspert-kunnskap omkring plantefysiologi og bondens mer praktiske kunnskap omkring maskiner, utstyr og anvendelse». Det vil si at de var avhengig av begge sin kunnskap og kompetanse for å nå det beste resultatet. Det er dette som kalles samproduksjon av kunnskap der begge bidrar og lærer av hverandre.

Som nevnt er en forutsetning for å lykkes i rådgivninga at det er høy grad av *intersubjektivitet*, det vil si at rådgiver og bonde har utvikla en felles plattform når de kommuniserer slik at det oppstår få misforståelser. Dette innebærer for rådgiver at han kjenner konteksten bonden arbeider under og forstår bondens mål og preferanser.

Det er viktig å presisere at en rådgiver i landbruket har behov for både fagkompetanse og relasjonell kompetanse, og at denne kombinasjonen er avgjørende for godt resultat av en rådgivning. Det er i de fleste rådgivningssituasjoner behov for både formålsretta (gi konkrete råd basert på fagkompetanse) og forståelsesretta kommunikasjon for å sikre at bonden skjønner hvorfor han bør endre praksis og hvordan han skal implementere en ny løsning.

## 6.2 Rådgiverrollen og kompetansebehov

Gjennom arbeidet med case-studiene ser vi at en rådgiver i landbruket kan ha flere ulike roller. I tabell 4 under har vi satt opp noen av de ulike roller vi har identifisert i prosjektet, og samtidig definert hvilken type kompetanse som vi mener trengs for å beherske dem.

Tabell 4: Rådgiverroller og kompetansebehov

Rådgiverroller:	Kompetansebehov
Kontrollør	I hovedsak fagkompetanse: - Vitenskapsbasert og erfaringsbasert
Rådgiver som i hovedsak gir konkrete råd	
Veileder/coach og diskusjonspartner	Fagkompetanse
Motivator	Relasjonell kompetanse: formålsretta og forståelsesretta
Ivaretaker (bryr seg)	
Kobler	Krever god kjennskap til andre aktører og tjenester, forståelse for bondens situasjonen og behov som krever noe fagkompetanse og relasjonell kompetanse
Kunnskapsmegler	

Rollene som kontrollør og rådgiver, her i betydning av i hovedsak å overføre kunnskap, krever først og fremst fagkompetanse av rådgiveren, både vitenskapsbasert - og erfaringsbasert. Av tjenestene vi har studert er det først og fremst Nøkkelrådgiveren som også har en kontrollørrolle. Som vi kan se av casestudiene har rådgiverne

fagkompetanse, der noen har mer av den vitenskapsbaserte kunnskapen og andre mer erfaringsbasert kunnskap, der begge disse kunnskapsformene blir verdsatt hos bøndene. Vi ser også at behovet for type fagkunnskap som etterspørres varierer i de ulike tjenestene som er studert. I Dynamisk strategi er det mindre fokus på fagkunnskap mens i de andre tjenestene er fagkunnskapen viktig for å gi gode råd. Både kontrollørrollen og rådgiverrollen er vanligvis koblet til flere av de andre rollene som står lengre ned i tabellen. Det vi imidlertid ser er at noen nøkkelrydgivere kan legge forholdsvis mye vekt på kontrollørrollen i forhold til andre roller.

Andre roller som de her er definert, er rollene som *veileder/coach* og *diskusjonspartner*, *motivator* og *ivaretaker*. For å ta disse rollene kreves relasjonell kompetanse, empati, dvs. evne til å leve seg inn i andre personers situasjon, og kompetanse til å etablere intersubjektivitet eller en felles forståelse av situasjonen i tillegg til fagkompetanse som må ligge i bunnen for å få en god rådgivning. Vi ser at rollen som veileder/coach og diskusjonspartner er viktig i de fleste rådgivningssituasjonene både i problemformuleringsprosessen og i tilknytning til anvendelse av råd.

Rollen som *motivator* er viktig for å oppmuntre bonden til å definere behov for rådgivning og gjennomføre endring av praksis. Dette skjer gjennom diskusjoner med rådgiver der han stiller spørsmål for å motivere til endring (coaching tilnærming). Det er ulike forhold som motiverer bonden til endring. Resultatene fra studien viser blant annet at følgende forhold kan motivere bønder til endring av praksis:

- Rådgiver og bonde etablerer mål bonden skal nå til neste møte (uheldig hvis lenge mellom møter)
- Rådgiver setter opp regnestykke som viser at det er økonomisk lønnsomt å endre praksis
- Gjøre det enklere for bonden å endre praksis gjennom for eksempel tettere oppfølging, og/eller kombinert med digitale verktøy for oppfølging
- Jevnere oppfølging av bonden
- Coaching som teknikk i rådgivninga kan i seg selv være en motivasjonsfaktor som bidrar til læring og endring av praksis

Rollen som *ivaretaker* er en rolle vi tydelig ser at de fleste rådgivere tar og som hører til oppgaven med å være rådgiver. Med dette mener vi at rådgiverne gjennom kommunikasjon og handling viser at de bryr seg om bonden. Dette kan skje gjennom at de tar med utstyr de vet bonden trenger, informerer personlig om og inviterer til kommende møter og gir tips og råd de tror bonden setter pris på. Gjennom slike forholdsvis enkle handlinger og generell omtanke og omsorg, vil rådgiveren vise at



hun/han bryr seg om mer enn å selge rådgivningstimer. De bøndene som oppfatter at rådgiverne tar en slik rolle, setter stor pris på at rådgiveren bryr seg.

De siste to rollene i tabellen er *kobler* og *kunnskapsmegler*. Med kobler tenker vi på at rådgiveren kobler bonden til andre rådgivere eller aktører som kan hjelpe bonden med å dekke et behov. I både Nøkkelrådgivning og Ung bonde er det å koble bonde til andre aktører i henholdsvis Tine og FK en viktig del av rollen til rådgiverne. Det varierer i hvor stor grad dette skjer, og spesielt i FK kan det se ut som om denne koblerrollen ikke fungerer så bra ennå. Også i Tine varierer det mye mellom rådgiverne i hvor stor grad de kobler bøndene til andre spesialrådgivere i organisasjonen. Det kan se ut som om organisasjonene ikke har tatt inn over seg at denne typen koblerrolle krever en god del kompetanse både om andre aktører og tjenester for å kunne «selge» disse inn til bøndene.

Roller som kunnskapsmegler er en rolle noen rådgivere tar som en naturlig del av arbeidet som rådgiver. En kobler som nevnt over vil også gjerne være en kunnskapsmegler innen egen organisasjon. Noen rådgivere tar et større ansvar som kunnskapsformidlere og kan samle også eksterne aktører med ulik kompetanse for å løse et behov hos en bonde. Ett eksempel på dette er der nøkkelrådgiver organiserte et møte med ulike aktører for å løse et konkret problem hos bonde som gikk på mangel på sugerefleks hos kalver. En slik rolle krever at rådgiverne har god kjennskap til andre aktører og fagkunnskap til å forstå hvem som kan bidra for å løse et problem. Det kreves også relasjonell kompetanse og en viss prosessleder kompetanse å lede slike prosesser.

I våre casestudier ser vi at bønder som deltar i for eksempel i Ung bonde og etablering av ammekuproduksjon kan ha god nytte av en tjeneste som Dynamisk strategi. Mange av disse bøndene står overfor viktige veivalg som i flere tilfeller burde vært mer inngående analysert før beslutning om veivalg blir tatt. Det er imidlertid ingen rådgivere i FK eller Nortura som kobler disse bøndene til denne tjenesten hos NLR, så langt vi har erfart.

En kompetanse vi ikke har nevnt ovenfor, er kompetanse til å skifte mellom de ulike rollene. Det vil si å tilpasse rollen til tema for samtalen med bonden, og gjerne til ulike faser i samtalen etter hvert som den skrider framover. Dette krever at rådgiveren har en bevissthet rundt de ulike rollene han har, slik at han ser når han bør skifte fra én rolle til én annen.

Denne gjennomgangen viser at rådgivere kan ha og innta mange og ulike roller som rådgiver. De fleste av disse rollene mener vi en god rådgiver bør beherske, men det er

viktig å sikre kompetansen for å kunne gjennomføre dem. Som nevnt i tidligere kapitler, skorter det i dag på kompetanse på flere av de områdene vi nevner over.

### 6.3 Konsekvenser av utvikling mot betalte tjenester

Et forhold som skiller rådgivningstilbudene vi har studert, er hvorvidt bøndene må betale direkte for tjenesten eller ikke. Hvis de ikke betaler for den enkelte tjenesten blir den dekket av fellesskapet, enten via kontingent eller via rådgiverorganisasjonens produksjons- eller leverandørvirksomhet. Slik sett er ingen tjeneste gratis. I nøkkelrådgivninga er ett besøk pålagt melkebønder i løpet av året og oppleves som en gratis tjeneste for bonden. Behov for tjenester ut over dette må bonden betale for. I Felleskjøpet er rådgivning gratis for bonden. Det samme er tilfelle for Nortura. Når det gjelder NLR må bøndene betale for alle tjenester. Tidligere fikk bonden ett gratis besøk som medlem, men dette er endret eller kan variere mellom enhetene.

I rådgivningslitteraturen for landbruket er det et tema at kommersialisering av rådgivningstjenestene i landbruket gjør at noen grupper bønder ikke lenger får samme tilgang på rådgivning som før (Labarthe and Laurent, 2013). De fleste tilbudene rettes mot spesialproduksjoner og større produksjoner og de som er villige til å betale for tjenestene. Derfor blir det en skjevhet i hvem som får rådgivning i landbruket. Vi kan se at vi har tendenser til en slik utvikling i Norge også, der de fleste tilbudene rettes mot de større og mer spesialiserte produksjonene og betaling av tjenester har blitt nødvendig for noen av tjenestetilbyderne. Også der det er gratis tjenester skjer det en skjevfordeling av tilbudet. I FK er det fokus på større kunder i forbindelse med rådgivning. Årlige fellesmøter for ulike produksjoner arrangeres bare der det er et visst kundegrunnlag, slik at medlemmene med mindre bruk og som er lokalisert i grisgrendte strøk risikerer å få lite rådgivning. Dette skyldes at for de rådgivningstjenestene som er en integrert del av organisasjonens hovedvirksomhet (leverandør, foredling og salg) vil de største gårdsbrukene ha størst betydning som kunder (kjøpere av innsatsfaktorer eller leverandører av råvarer).

Når det gjelder melkebønder i Tine ser vi at utviklinga med mer betalte tjenester gjør at noen bønder får mindre rådgivning enn tidligere da de ikke ønsker å betale for tjenestene. Flere av rådgiverne mener at Tine burde tilby to gratis besøk årlig og særlig for de bøndene som synes det blir for dyrt å betale for tjenester. Som den ene rådgiveren sier:

*«Jeg skulle ønske at det hadde vært to ordinære besøk i året, fellesfinansiert. For jeg føler at de som ikke er villige til å kjøpe seg en time rådgiving eller et besøk*

*til, så føler jeg at det er for sjelden med en gang i året. Og noen er ikke flinke til å ringe til meg heller (...)».*

Det er ofte de mindre brukene som ikke ønsker å kjøpe rådgivning, mens større og mer avanserte bruk som for eksempel bruker melkerobot kjøper mer rådgivning enn andre. Etterspørsel etter kunnskap fra større bruk vil innebære et større fokus på disse brukene og deres behov i teknologi- og kunnskapsutvikling og i utvikling av tjenestetilbud. På den måten vil mindre bruk som ikke er så avanserte teknologisk bli nedprioritert i rådgivninga og få redusert tilgang til kunnskap. Kan vi så gjøre noe med denne utviklingen?

For Tine sin del kan det for eksempel være en idé med to gratis besøk til bruk som ikke benytter seg av betalte tjenester. Da får man anledning til å følge opp disse bøndene bedre. Flere besøk kan også gjøre at bøndene blir mer bevisst nytteverdi av rådgivning og at de på sikt blir mer villig til å betale for rådgivning. Dette tiltaket vil imidlertid føre til økte kostnader og må vurderes opp mot det.

Det kan være grunn til å tro at betaling for rådgivning generelt gjør tilbudet bedre ved at det blir bedre rettet mot bøndenes oppfatta behov. Betaling vil sannsynligvis føre til mer engasjerte bønder som stiller mer krav til rådgiver slik at nytteverdi kan øke. På den andre siden vil man da ikke nå den gruppen bønder som ikke ønsker å betale for tjenester, og disse vil da bli overlatt til seg selv uten noen å diskutere med. Derfor er Tine sin ordning med gratis rådgivning et viktig bidrag spesielt overfor denne gruppen produsenter. Et alternativ kan være å tilby denne gruppen bønder tjenester til lavere pris, for å sikre bedre målretting og kvalitet på tjenester. Det betinger at bøndene er villig til å betale noe for tjenesten.

Et annet alternativ kan være å satse mer på grupperådgivning eller annen type rådgivning til den gruppen av bønder som har liten kontakt med rådgivere. Det kan være verd å teste ut andre former for rådgivning for å se om formen kan være av betydning for interesse for rådgivning. Det kan også være aktuelt å stille spørsmål om myndighetene bør ta et spesielt ansvar for den gruppen bønder som får lite rådgivning. I noen land er det etablert ordninger spesielt retta mot disse mindre brukene som får lite rådgivning (Labarthe og Laurent, 2013). Bør myndighetene bidra med støtte til rådgivning på slike bruk og hvordan bør eventuelt det skje? Historisk sett var det norske rådgivningssystemet offentlig basert med herredsagronomen som en krumtapp. Dette systemet er i stor grad nedbygd i dag. Det offentlige rådgivningsapparat er i stor grad blitt forvaltere av lover, planer og tilskuddsordninger,

mens rådgivninga er overlatt til det private markedet med samvirkeid rådgivning som den store bærebjelken.

## 6.4 Rutiner for evaluering og læring

Det ser ut til å være lite oppmerksomhet knyttet til systematisk evaluering og læring i de rådgivningstilbudene vi har studert. Hvis vi går tilbake til figur 1, så har vi satt en pil fra *resultater* tilbake til *rådgivningsorganisasjonen*. Enkelte organisasjoner gjennomfører medlemsundersøkelser som også inkluderer spørsmål om rådgivning, samt at enkelte har forsøkt utprøving av korte oppfølgingsspørsmål og evaluering etter hvert medlemsbesøk. Dette var ikke tilfellet i de situasjoner som ble omfattet av vår studie.

Vi mener at både kvalitative og kvantitative evalueringer av tjenestene kan bidra med kunnskap som kan føre til forbedringer av tilbudene. I slike evalueringer er det viktig at både bønder og rådgivere får uttale seg. I tillegg vil også jevnlig diskusjoner om ordninger mellom rådgivere være nyttig, noe som allerede eksisterer for noen av de tilbudene vi har studert. Da vil det være viktig å inkludere alle aspekter ved rådgivningen, både utforming av selve tilbudet, og behov for både fag- og relasjonell kompetanse. Det bør generelt settes større fokus på refleksjon, læring og forbedring både hos de som er hovedansvarlige for ordningen og de som er ansvarlig for gjennomføring av ordningen.

### Ovenfra-og-ned styring av innovasjonsarbeidet?

De fleste rådgiverne i landbruket har en unik kunnskap om bøndene, deres behov og hva som fungerer i rådgivningen. De har gode forutsetninger for å aktivt bidra til utvikling og forbedring av rådgivningstilbud. I de tilbudene vi har studert kan det se ut som om spesielt noen av organisasjonen er mer typisk ovenfra-og-ned-styrt slik at rådgiverne får fortalt hva de skal gjøre heller enn å delta aktivt i forbedringsprosesser. Ved å utvikle mer inkluderende innovasjonsprosesser for medarbeider-drevet innovasjon kan slike prosesser komme hele virksomheten til gode. I tillegg til innovasjon og forbedre av tilbudet, kan slike prosesser også bidra til forbedrede arbeidsprosesser og økt tilfredshet med å jobbe i organisasjonen. Generelt kan innføring av medarbeider-drevet innovasjon bidra til økt læring og innovasjon i organisasjonen.

## 6.5 Samarbeid mellom rådgiverorganisasjonene – hvordan få til bedre samarbeid i praksis?

Gjennom casestudiene ser vi eksempler på hvordan samarbeid mellom flere rådgivere fra samme organisasjon bidrar til å løse oppgaver. I Dynamisk Strategi var det vanlig å ta med bygningsrådgiver hvis det var aktuelt med nybygg og koble til andre interne i prosessen ved behov. I Tine blir også andre Tine-rådgivere trukket inn ved behov. Det var imidlertid få eksempler på at rådgiverne koblet til andre rådgivere utenfor egen organisasjon. Noen anbefalte bønder å ta kontakt med eksterne rådgivere, men det var opp til bonden å gjøre dette.

Ett eksempel som viser at samarbeid i nettverk er viktig, er som nevnt tidligere, et problem med kalver:

*«...for vi hadde seks, syv og ti kalver, de måtte vi gi sonde til for å få drikke i dem, de klarte ikke å suge. Og da har du et stort problem» (melkeprodusent)*

*Hvordan kom dere frem til en løsning?*

*«Nøkkelerådgiver tok tak i problemet. Og han fikk i oppdrag å lage det møtet med fôrleverandør og få tak i fôringsrådgiveren og samkjøre med <...> rådgiver. Nøkkelerådgiveren vår var med på møtet og så en fra salgsavdelingen hos fôrleverandør. De møtte den kvelden der, så da samkjørte han dem og han har det som jeg mener er en sånn..., kommer med de gode kommentarene og sier det, så jeg føler han er en dyktig..., han har i alle fall en karismagreie da så du hører etter det han sier. Han snakker så folk forstår det, og på en sånn måte at du blir engasjert og hører etter, det er viktig» (bonde)*

Dette er et eksempel på et litt mer komplekst problem der resultatet var avhengig av samarbeid mellom folk med ulik kompetanse og fra ulike organisasjoner.

Også i større utbyggingsprosesser trekkes det vanligvis inn rådgivere fra ulike organisasjoner, men det er ikke nødvendigvis så mye samarbeid mellom dem. Vi ser at noen rådgivere er mer aktive enn andre i å koble inn andre rådgivere. Dette kan ha store konsekvenser for bonden. Samtidig svarte flere rådgivere at mer samarbeid mellom organisasjonen kunne være en måte å forbedre de ordningene vi studerte.

Spørsmålet er hvordan organisasjonene kan få til mer samarbeid mellom de ulike rådgivingsorganisasjonene?

Det er mange måter man kan gjøre dette på. Det vi ser tydelig av case-studien er at det kan være behov for samarbeid mellom de tilbudene vi har studert. For eksempel vil det være fordelaktig med et samarbeid mellom Tine og FK om fôrrådgivning til melkeprodusenter. FK mangler verktøy for å måle utvikling av resultater i melkeproduksjonen, mens Tine mangler kunnskap om sammensetning i fôret. Begge kan ha nytte av et samarbeid. Vi ser også at flere av bøndene som rådgis i Ung bonde og om ammekuproduksjon kan ha stor nytte av veivalgsrådgivning. Mange av disse bøndene står overfor veivalgssituasjoner og vil sannsynligvis ha stor nytte av en DS-prosess som NLR kan tilby.

Som vi har vært inne på er det flere faktorer som virker inn når det gjelder samarbeid om rådgivning, og dermed også når det skal prøves ut samarbeid. Dette er faktorer som kan fremme eller hemme samarbeid. Vi nevner noen av disse her.

For det første må det være på det rene at man har et tema som det er relevant å samarbeide om, slik at bonden kan oppleve en nytte. Det er gjerne i komplekse spørsmål, helhetsvurderinger og typiske grensesnittspørsmål som for eksempel produksjon av grovfôr/fôring/ytelse/dyrehelse, der flere fagområder gjerne spiller sammen.

For det andre kan det være forhold ved organisering og finansiering av rådgivingstjenesten som motvirker samarbeid. Ulik prising av rådgivningstimer, eller noen har direktefinansiering og andre ikke, kan legge en demper på forsøk med å få til et samarbeid. Det at organisasjonene opererer med ulike finansieringsmodeller av tjenestene skaper ulike samarbeidsvilkår og forventninger.

For det tredje er det en forutsetning at rådgiverne har et nettverk som gjør at det er mulig å få til et samarbeid som er relevant for bonden. Som vi har omtalt foran, varierer det hvordan rådgiverorganisasjonene arbeider med nettverksutvikling for rådgiverne. Det varierer i hvilken grad de legger til rette for dette.

For det fjerde må selve samarbeidet fungere på en effektiv og konstruktiv måte, som også inkluderer bonden. Dette krever relasjonskompetanse og kan utvikles.

Vi vil anbefale at organisasjonene i større grad ser tilbudene i sammenheng og begynner med å teste ut noen samarbeidstiltak for på sikt å kunne tilby bønder enda bedre rådgivning.



## **7. Forslag til tiltak for å styrke kompetanseutvikling i rådgivning overfor bonden**

Avslutningsvis vil vi foreslå tiltak for å styrke kompetanseutvikling i rådgivning overfor bonden.

### **7.1 Hva kan rådgiveren gjøre?**

Gjennom studien har vi vært inne på en rekke forhold for forbedring av rådgivningen som er relatert til rådgiveren selv:

- Må bli bedre til å avklare bondens behov for råd og kompetanse
- Styrke relasjonell kompetanse og teknikker for dette (trene, mentor, refleksjon, kollegalæring osv.)
- Bli bedre til å motivere og utfordre bønder
- Bevisstgjøring av rådgivernes ulike roller og kompetansebehov knyttet til rollene, styrke rådgivernes evne til å veksle mellom ulike roller overfor bøndene
- Bedre integrering av forskningsbasert kunnskap med bondens egen erfaringsbaserte kunnskap. Rådgiverne er i en nøkkelposisjon her, både som kunnskapsmeglere og som kvalitetssikrere av forskningsbasert kunnskap overfor bondens praksis.

### **7.2 Hva kan bonden gjøre?**

I studien har vi først og fremst studert hva rådgiverne og deres organisasjoner kan gjøre for å forbedre rådgivningen. Det som spesielt kommer tydelig fram når det gjelder bønder, er behov for å øke bestiller-kompetansen.

- Styrke egen bestiller-kompetanse for rådgiving. Dette er viktig for å sikre at bonden får løst utfordringer han føler behov for å løse, samtidig som krevende bønder utfordrer rådgiveren til å forbedre seg. Det er viktig at bøndene ser at de har en rolle å spille i å gjøre rådgiveren god. Bøndene må ta et ansvar sjøl, men rådgiverorganisasjonene kan gjøre mer enn i dag for å bedre bondens bestiller-kompetanse.
- Vi trenger mer kunnskap om hvordan bonden utvikler kompetanse og hvordan råd blir omsatt til praksis. Dette er sammensatte prosesser, og rådgiving er bare én av mange kilder for kompetanseutvikling blant bønder.



## 7.3 Hva kan rådgiverorganisasjonene gjøre?

Når det gjelder organisasjonene har vi gjennom arbeidet i arbeidspakke 2 påpekt en rekke områder disse kan bidra til bedre rådgivning til bønder.

- Styrke innovasjon og endringer i egen rådgiverorganisasjon
  - Hvordan få til god kunnskapsflyt mellom rådgivere internt?
  - Hvordan utnytte spesialkompetanse innen en organisasjon, og mellom organisasjoner?
  - Bruke piloter eller utprøvinger for å teste ut nye arbeidsmåter og teknikker – kvalitetssikrer innovasjoner og senker risiko før full implementering i organisasjonen
  - Utviklingsarbeid må forankres og knyttes til organisasjonens strategi
  - Inkludere både rådgivere og ledere i utviklingsarbeid. Gjennomføre medarbeiderdrevet innovasjon og kontinuerlig forbedring som tilstand.
- Videreutvikle og teste ut IKT-verktøy og digitalisering for å supplere, effektivisere og gjøre rådgivningen bedre for bonden, inkludert bruk av Big Data
- Bruke fjernrådgiving og inkluder:
  - Opplæring i beste praksis
  - Utnytte potensialet som ligger i komplementerende teknikker (fysiske vs. virtuelle møter)
  - Stimulere til rådgiving med nye (unge) bønder
  - Eksperimentere med integrasjon av ulike teknologier
- Grupperådgiving via nett har et potensial som supplement til individuell rådgiving, men det er krevende.
  - Grupperådgiving gjennom synkrone digitale samarbeidsverktøy åpner opp for nye måter for rådgiving samtidig som det er en mer fleksibel løsning for bøndene.
  - For at rådgivningen skal fungere optimalt må både rådgiverne og bøndene besitte grunnleggende digitale ferdigheter. utfordringene ligger dermed ikke i utvalgt teknologi, men faktorene rundt som bredbåndskapasitet og digitale ferdigheter
- Igangsette samarbeid på tvers av rådgivningsorganisasjonene om rådgiving på noen konkrete tema som krever flerfaglig kompetanse
- Basert på resultater fra studien vil vi også forelå at rådgiverorganisasjonene vurderer et felles løft mellom rådgiverorganisasjonene og fagmiljø for å styrke utdanning, etterutdanning og kompetanseutvikling for rådgivere, det vi si et felles miljø for kompetanseutvikling for rådgiving. Organisasjonene arbeider

ofte med ulike faglige spørsmål, mens rådgivings-situasjonen, rådgivnings-metodikken og utfordringene knyttet til dette, i stor grad er felles. Et samarbeid om å styrke kompetansen blant rådgiverne bør være en vinn-vinn situasjon for alle parter.

## **7.4 Hva kan gjøres på politisk og nasjonalt nivå?**

Vi foreslår at det settes større fokus på jordbrukets kunnskaps- og innovasjonssystem på nasjonalt nivå for å sikre at systemet fungerer slik at jordbruket får tilgang til ny kunnskap og har evne til å anvende kunnskapen.

- Gjennomføre en analyse av jordbrukets kunnskaps- og innovasjonssystem for å finne styrker og svakheter ved systemet sammenlignet med andre land i Europa som har gjennomført slike analyser
- Bidra med tiltak for å inkludere bønder i rådgivninga som er vanskelig å nå i dag
- Tiltak for å gjøre forskningsbasert kunnskap mer tilgjengelig for brukere
- Styrke en kunnskaps- og innovasjonspolitik for jordbruket, inkludert rådgiving
- Innføre nye samarbeidsformer for å styrke kommunikasjon og interaksjon i et kunnskaps- og innovasjonssystem



## Referanser

- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity; A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35:1, s. 128-152.
- Grande, B., M. Haugum, Ø.M. Jakobsen og E.P. Stræte (2014): Brukernes tilgang til jordbruksforskning: En forstudie om utfordringer og mulige tiltak for å gjøre forskningsbasert kunnskap om jordbruket mer tilgjengelig for rådgiver og bonde. Oi! Trøndersk Mat og Drikke AS, Trondheim.
- Fugelli, P., Lahn, L.C. and Mørch, A. I. (2013): Shared prolepsis and intersubjectivity in open source development: expansive grounding in distributed work. Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work, San Antonio, Texas, USA – February 23 – 27. doi>10.1145/2441776.2441793
- Hansen, B.G., Stræte, E.P. and G-T. Kvam (2018): The importance of the advisor's relational and professional competence and formal power in meetings with farmers. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Volume 24, 2018-Issue 4. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2018.147928>
- Hvidsten, A. (2016): Utfordringer og muligheter ved bruk av samarbeidsverktøy i fjernrådgivning. Masteroppgave ved Institutt for pedagogikk, Fakultet for utdanningsvitenskap, Universitetet i Oslo.
- Klerkx, L., E.P. Stræte, G.-T. Kvam, E. Ystad and R.M.B. Hårstad (2017): Achieving best-fit configurations through advisory subsystems in AKIS: case studies of advisory service provisioning for diverse types of farmers in Norway, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, pp 1-17, DOI: 10.1080/1389224X.2017.1320640
- Kvam, G.T. (1995): Teknologioverføring fra et FoU-miljø til små og mellomstore bedrifter – casestudier av ni teknologiassistanser. Doktorgradsavhandling NTH, 1995:41.
- Labarthe, P., and C. Laurent (2013): "Privatization of agricultural extension services in the EU: Towards a lack of adequate knowledge for small-scale farms?" *Food Policy* 38, pp 240-52. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.10.005>.
- Mørch, A., Thomassen, I. og A. Hvidsten (2017): Utfordringer og muligheter ved bruk av samarbeidsverktøy i fjernrådgivning: Case Tine.
- Rommetveit, R. and Blakar, R. (1979): Studies of language, thought and verbal communication. Academic Press, London.

- Stræte, E. P., R.M.B. Hårstad, E. Ystad, G.-T. Kvam, A. Mørch, R. Klev og M. Haugum (2018a): *Kompetanse og rådgiving i jordbruket: Kunnskapsoversikt, aktuelle problemstillinger og analytiske perspektiver for studier av bønders kompetanse som samspill mellom bønder, rådgiving og forskning*. Rapport 2/18. Ruralis: Trondheim.
- Stræte, E.P., B.G. Hansen, E. Ystad, G.-T. Kvam, L. Klerkx (i arbeid 2018b): *Absorptive capacity in agricultural advisory organizations: the significance of network, incorporated research and development, and continued learning*. Paper.
- Stræte, E. P., og Thanem, A. K. (2017a): Behov for bedre faglig oppdatering hos bønder *Faktaark 7/17*: Norsk senter for Bygdeforskning.
- Stræte, E. P., og Thanem, A. K. (2017b): Nabobønder er viktigste kunnskapskilde *Faktaark 5/17*: Norsk senter for Bygdeforskning.
- Stræte, E. P. (2014). *Rådgiving til bonden - et innspill om behov og utfordringer* (Rapport 10/14). Hentet fra <https://ruralis.no/wpcontent/uploads/2017/05/154d4906dab77c.pdf>
- Vik, J. and E.P. Stræte (2017): *Embedded competence: A study of farmers' relation to competence and knowledge*. Paper at the 11th "International European Forum on System Dynamics and Innovation in Food Networks", Innsbruck, 13 – 17 February. 392-403 in Proceedings: <http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/proceedings/index>
- Valentin, F. (1989): When companies learn, Innovation and the generation of knowledge in small and medium sized danish companies, I Borum, F, Kristensen, P.H. (eds.), 1989, "Technological innovations and organizational change – Danish patterns of knowledge, network and culture, Handelshøjskolen, København.
- Yin, R.K. (2014): *Case Study Research: Design og Methods*. 5<sup>th</sup> edition. Sage: Thousand Oaks.

# Vedlegg 1: Intervjuguide for bønder

## Intervjuguide Ung bonde:

- 1. Forhold ved produsent & gårdsbruket**
  - a. Navn:
  - b. Alder:
  - c. Familie:
  - d. Størrelse: Årsverk/antall dyr/areal
  - e. Hva synes du om økonomien i drifta?
  - f. Hvor lenge drevet gård?
  - g. Odel eller kjøp?
  - h. Utdanning/bakgrunn?
  - i. Type svineproduksjon?
  - j. Hvorfor ønsket du å satser på gårdsdrift og svin?
  - k. Andre produksjoner på gården?
- 2. Produsentmiljø**
  - a. Hvordan vil du beskrive produsentmiljøet for svin i kommunen/regionen?
    - i. Møtes/snakkes jevnlig- formelt/uformelt
    - ii. Deler kunnskap
    - iii. Er produsentmiljøet av betydning for at du satser?
    - iv. Mange svineprodusenter?
- 3. Forhold til Fellekjøpet**
  - a. Medlem lenge? Hvordan ble du rekruttert?
  - b. Hvorfor ønsket du å bli medlem?
  - c. Hva innebærer medlemskapet først og fremst for deg?
- 4. Deltagelse i «Ung bonde»**
  - a. Når startet du i mentorordningen Ung bonde? Og hva består denne ordningen i for din del?
  - b. Hva var motivasjonen din til å delta i FK sin ordning Ung bonde?
  - c. Hvilke problemer/utfordringer ønsker/t du råd/veiledning for?
  - d. Kan du si litt om samarbeidet mellom deg og din mentor, hvordan jobber dere sammen? (Har dere kontakt også utenom disse besøkene? Hva skjer konkret?)
- 5. Konkret om mentor**
  - a. Hvor mange møter har du hatt med mentor siden du ble med i Ung bonde?
  - b. Hvor lenge har du kjent mentor?
  - c. Hvilke erfaringer har du med denne personen? (Positiv/negativ)
  - d. Hvordan skiller mentor seg fra andre rådgivere du har hatt?
  - e. Hvordan har du opplevd tidligere møter med mentor?
  - f. Hvordan kommuniserer dere?
  - g. Utfordrer mentor deg? Positiv/negativ effekt?
  - h. Føler du at du og mentor har felles interesser av samarbeidet?

- i. Har du tillit til mentor, forklar?
- j. Hvordan vil du beskrive en god mentor for deg?

#### **6. Samtalen/møtet (Interaksjon og kommunikasjon)**

- a. Hvordan var møtet forberedt og planlagt fra din side, forventninger?
- b. Hvordan forløp møtet? (Strukturert/planer videre/ansvarsfordeling?)
- c. Synes du at mentor var godt forberedt? Forklar?
- d. I hvilken grad følte du at du hadde innvirkning på selve veiledningsprosessen? (hvem satte agendaen?)
- e. Når du ser tilbake, kunne du ha gjort noe annerledes under møtene?
- f. Kunne veileder gjort noe på en annen måte?
- g. Ble du motivert av å snakke med veileder, beskriv?
- h. Var noe av det veileder snakket om vanskelig å forstå?
- i. Uenighet under møtet? Løst? Hvordan?
  - i. Hvordan var din innstilling etter dette? Og til ordningen?
  - ii. Har det vært uenighet mellom deg og veileder etter et møte?
- j. Ble dine forventninger til møtet innfridd? Fikk diskutert det du ønsket og fornøyd med innspill/råd?
  - i. Vil du følge opp planen/det dere ble enige om?

#### **7. Resultater av rådgivningen og mulige forbedringer**

- a. Er du generelt fornøyd med deltagelse i Ung bonde? Hva er du mest fornøyd med og minst?
- b. Nevn eksempel på hvilken konkret nytte du har hatt av å delta så langt?
  - i. Har råd og veiledning bidratt til bedre økonomi, forklar?
- c. Har du hatt utfordringer knyttet til å anvende kunnskapen du har fått og hvem har hjulpet deg med dette?
- d. Hva har du først og fremst lært av kontakten med mentor og andre som er koblet inn underveis?
- e. Har samarbeidet mellom ulike rådgivere/aktører fungert?
- f. Synes du mentor har hatt nok fokus på helheten i drifta?
- g. Gratis ordning – har det noen betydning for deg?
- h. Gi eksempel på hvordan mentorordningen eventuelt kan forbedres?

#### **8. Generelt om kunnskapsinnhenting og rådgivning**

- a. Som relativt ny bonde, hvor får du i hovedsak kunnskap fra til drifta?
- b. Hvilken type rådgivning har du først og fremst hatt behov for og hvem gir deg denne kunnskapen?
- c. Hvilke rådgivningstilbud har du benyttet deg av? (Nortura, NLR, FK og andre?)
  - i. Er det noen du har vært mer fornøyd med enn andre/mindre fornøyd med?
  - ii. Oppfatter FK i forhold til andre aktører mht. rådgivning?
- d. Diskuterer du drifta på gården med andre bønder, eventuelt hvem?
- e. Er du medlem av større nettverk for rådgivning?
- f. Bruker du IKT for å få råd eller deltar i nettverk der kunnskap deles på nettet?
- g. Hva mener du om kunnskapsnivået til rådgivningstjenestene i landbruket?

# Vedlegg 2: Intervjuguide for rådgivere

## Intervjuguide for Mentorer i Ung bonde

### 1. Forhold ved mentor

- a. Navn
- b. Alder:
- c. Utdanning og erfaring/gårdsdrift?
- d. Hvor lenge jobbet som veileder i FK og som mentor i Ung bonde? Selger?
- e. Hvor mange har du vært/er du mentor for i Ung bonde-ordningen? Hvor i landet?
- f. Hvem i organisasjonen forholder du deg til i denne rollen, rapporterer til?

### 2. Generelt om oppfatning av Ung-bonde ordningen og hvordan den fungerer

- a. Hva består ordningen konkret i?
- b. Hva er målet med denne ordningen for FK?
- c. Hvordan er den organisert i FK?
- d. Hva oppfatter du som bra og hva er mindre bra med ordningen?
- e. Har du forslag til forbedringer av ordningen?
- f. Blir din innsats i mentorordningen målt, eller din jobb i FK? Hvordan?
  - i. Har dette noen innflytelse på måten du jobber på?
  - ii. Hvordan oppfatter du konkurranse fra andre rådgivere på dette feltet?
- g. Fordeler/ulempes ved at ordningen er gratis?

### 3. Oppfatning av mentor-rollen

- a. Hva oppfatter du er din rolle/jobb som mentor?
  - i. Er det spesielle forhold/situasjoner du opplever som vanskelig i rollen?
  - ii. Typer bønder som er mer utfordrende å veilede enn andre?
- b. Når har rådgivningen vært vellykket? Eksempel:
- c. Kan du gi eksempel på mindre vellykket rådgivning?
- d. Når har mentorordningen vært vellykket? Eksempel:

### 4. Kjennskap til den Ung-bonde fra før/ beskrivelse

- a. Kjent bonden i lang tid?
- b. Hvordan vil du beskrive bonden kompetansemessig i forhold til produksjonen?
- c. Hva var utgangspunkt for deltagelse (utfordringer)?
- d. Hvordan vil du beskrive denne bonden som type: aktiv/engasjert/motivasjon/kreativ
- e. Aktivt i produsentmiljø; aktiv i nettverk & bruk av IKT for å skaffe kunnskap
- f. Hva skiller bonden fra andre du møter?
- g. Hvilken interesse har du av denne rådgivningstjenesten hos denne bonden?

### 5. Forberedelse til møte

- a. Hva har dere diskutert i mentorordningen i tidligere møter?



- b. Har andre rådgivere/aktører blitt trukket inn? Beskriv?
- c. Hvilke forventning har du til møter mer generelt?
- d. Hvordan har møtene forløp og hvordan har du opplevd møtene?

#### **6. Møtet mellom mentor og ung-bonde**

- a. Er du fornøyd med møtet, etter forventningene dine?
- b. Hvordan var møtet planlagt? (Struktur angående innhold?)
- c. Hvordan synes du samtalen med bonden gikk? God kommunikasjon?
- d. Kan du fortelle litt om samarbeidet mellom deg og bonden? (under og etter møtene)
- e. Hvem av dere styrer diskusjonen?
- f. Hva har vært ditt bidrag til samtalen med bonden under møtet? Kunne du ha gjort noe annerledes?
- g. Var det uenighet mellom deg og bonden under møtet? Ble denne løst, eventuelt hvordan? Din innstilling til bonden etter dette?
- h. Har du opplevd uenighet mellom deg og bonde etter et møte? Konsekvenser?

#### **7. Motivasjon/salg/tillit**

- a. Hva gjør du for å motivere bonden til handling/endringer?
- b. Vil du si at du utfordrer bonden sitt syn på egen gårdsdrift? Kan du gjengi en episode der dette har skjedd?
- c. Hvordan bygger du opp tillit til bonden? Er dette noe du gjør bevisst?

#### **8. Resultater**

- a. Har bonden hatt konkret nytte av mentorordningen så langt, læring og anvendelse av ny kunnskap?
- b. Har du lært noe av kontakten med denne bonden? Eksempel!
- c. Har samarbeid med eventuelt andre rådgivere fungert som planlagt? Fortell!
- d. Er du fornøyd med utviklingen hos denne bonden som del av mentorordningen?
- e. Generelt, hvilke konkrete nytteverdi tror du bøndene har av å delta i mentorordningen?

#### **9. Generelt om jobben som veileder/selger i FK?**

- a. Hva er din motivasjon for å jobbe som veileder i FK?
- b. Hvordan skjer faglig utvikling:
  - i. i regi av FK? (kurs, møter, konferanser, etc. og hvem organiserer og arrangerer dette?)
  - ii. erfaringsoverføring mellom mentorer, formelt/uformelt?
  - iii. egne nettverk/via nettet/annet – forklar? (mest brukt)
  - iv. Er dere godt nok faglig oppdatert i dag?
- c. Veilederrollen/coaching vektlagt?
  - i. Får dere kursing på rollen som veileder? Fortell?
  - ii. Vil du si at veilederrollen og forbedring av denne blir vektlagt i FK?
  - iii. Lærer dere veiledning av hverandre?
- d. Evalueringer av mentorordningen?

- i. Hvordan skjer dette?
- ii. Hvordan følges ordningen opp og av hvem?
- iii. Har mentorordningen endret seg noe underveis?
- e. Er FK opptatt av å forbedre tilbud og/eller utvikle nye tilbud?

**10. Samarbeid med andre rådgivningsaktører/andre aktører**

- a. Gi eksempel på viktighet av samarbeid med andre?
- b. Hvem samarbeider du mest med av andre rådgivere og hvorfor?
- c. Kontakt/samarbeid med FoU/utdanningsinstitusjoner?
- d. Opplever du konkurranse mellom rådgivere i landbruket?

## Vedlegg 3: Observasjonsskjema for selve rådgivningen

### Observasjoner i møte mellom bonde og rådgiver

1. Setting (hvor skjer samtalen, hvem deltar, omgivelser av betydning)
2. Hvilken type problemstillinger diskuteres? (Gir føringer for dialogen)
3. Hvem styrer møtet? Struktur på møtet:
  - a. Tar opp tråden fra tidligere møte/r? Avtalt på forhånd tema å diskutere?
  - b. Avtaler plan og videre samarbeid som resultat av møte
4. Hva er i hovedsak tema under møtet, hva diskuteres?
  - a. Drøftes hva som er formålet med møtet og hvilke forventninger de har? Helhetlig tilnærming til produksjonen eller fokus på konkrete tema
5. Kommunikasjon
  - a. Hvem spør mest og hvilke type spørsmål
  - b. Hvem er mest aktiv under møtet – på hvilken måte
  - c. Får bonde svar på spørsmålene sine
  - d. Felles forståelse av problemer/utfordringer – forstår hverandre og kommuniserer godt?
  - e. Interaksjon bonde-rådgiver: hvilke nivå? (1, 2, 3)
  - f. Rolleforståelse under møtet – hvordan opptrer de? Ekspert, klient eller likeverdig ekspertise
  - g. Kan vi registrere læring – hvilket nivå
  - h. Hvordan er respekten mellom bonde og rådgiver
  - i. Hvordan er tilliten mellom bonde og rådgiver? Er fakturering på noen måte tema under møtet, og hvordan diskuteres dette?
6. Rådgiver
  - a. Fungerer rådgiver mest som en rådgiver eller veileder, eller kontrollør.
  - b. Motiverer bonde – hvordan.
  - c. Tillitsskapende og empati - hvordan? Kjenner hverandre fra før så har etablert et tillitsbasert forhold allerede. Innsalg av andre rådgivingstjenester? Hvordan gjøres det?
  - d. Bruker rådgiver sitt nettverk – viser til andre – henviser?
7. Bonde
  - a. Type, hvilken rolle inntas
  - b. Motivert & interessert
  - c. I hvilken grad er bonden åpen og tørr vise svakhet overfor rådgiver?
8. Resultater av møter
  - a. blir de enige om noe, hvordan gjøres avtale, tydelighet, ansvarsfordeling; hvordan gjør rådgiveren dette?
  - b. Hva skal skje videre. Skal møtes en gang i året og første gang etter setring og grovforprøver for å finne frem til riktig kraftfor.
9. Andre observasjoner:

*Karakteristika for henholdsvis nivå 1 ,2 og 3?*

Nivå 1: dagligtale, ingen kommunikasjonsproblemer, overføring av kunnskap til bonde, enkelt forståelig for bonden

Nivå 2: konsulenten har et fagspråk, som må oversettes til bonden, bonden lærer noe nytt, praksisfellesskap oppstår

Nivå 3: likeverdig ekspertise møtes, rådgiver og bonde er ekspert på hver sine felt. Dette utvikles på en jevnbyrdig måte slik at de må begge gi og ta, og transformasjon

## FORMÅL

RURALIS - Institutt for rural- og regionalforskning skal gjennom fremragende samfunnsvitenskapelig forskning og forskningsbasert utviklingsarbeid gi kunnskap og idéer for allmenheten, privat næringsliv, offentlig virksomhet og FoU-sektoren, og gjennom det bidra til å skape sosiokulturell, økonomisk og økologisk bærekraftig utvikling i og mellom bygd og by.

RURALIS skal være et nasjonalt senter for å utvikle og ta vare på en teoretisk og metodisk grunnleggende forskningskompetanse i flerfaglige bygdestudier, og fungere som et godt synlig knutepunkt for internasjonal ruralsosiologi.



Trondheim (hovedkontor):  
Universitetssenteret Dragvoll  
N-7491 Trondheim  
73 82 01 60

Oslo:  
Paleet, Karl Johans gate 41A (5 etg.)  
N-0162 Oslo  
913 32 277

post@ruralis.no  
[ruralis.no](http://ruralis.no)