

<u>Gennemgang og vurdering af den nyeste nationale og internationale viden</u>	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	10-01-2018
	Side	1 af 6
Projekt: 7685 Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår – journalnr. 32709-16-0047		



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Gennemgang og vurdering af den nyeste nationale og internationale viden

Den nyeste nationale og internationale litteratur inden for strategi og ledelse er gennemgået, og de mest effektfulde teorier og værktøjer indenfor projektets arbejdsområde er inddraget i det videre arbejde, og dermed bliver til gavn for landmændene.

Med udgangspunkt i ovenstående samt tidligere erfaringer, er det teoretiske grundlag for det videre arbejde valgt. Dette grundlag skal kunne rumme de mest centrale udfordringer på bedriften samtidig med, at det ledelsesmæssige fundament skal kunne anvendes på en landbrugsbedrift med en eller flere ansatte.

Projektets teoretiske fundament er dels præsenteret her nedenfor og er desuden præsenteret i fire korte artikler:

- Skab balance i din ledelse af bedriften
- Ti gode råd med fokus på at eksekvere strategien
- Få endnu større gennemslagskraft som leder
- Undervurdér ikke, hvor meget bedriftens kultur betyder

Emne: Chefhjulet og organisatoriske paradokser

Quinn og Rohrbacks teori om "Competing Values" er den måske mest velkendte teori om, hvordan ledere håndterer de modsatrettede krav en virksomhed (bedrift) står overfor. Et centralt læringspunkt er, at den enkelte rådgiver og landmand bliver bevidst om, hvor vedkommende ligger sin ledelses- og værdimæssige indsats og derudfra kan afgøre, om det er hensigtsmæssigt givet den strategi og de mål som bedriften har.

Teorien kan, som et andet læringspunkt, også give rådgiveren, såvel som landmanden, indblik i svaghederne ved den nuværende ledelses- og værdimæssige indsats og åbne rådgiverens såvel som landmandens over mod andre perspektiver, der kan være gavnlige for bedriften.

Et tredje læringspunkt er, at få både rådgiveren såvel som landmanden til at erkende, at bedriften er nødt til at udvikle sig i fire forskellige – modsatrettede - retninger for at være optimal. Således må rådgiveren og landmanden kunne vægte og integrere både et hensyn til 1) at kunne kontrollere, styre effektivt, driften på bedriften, 2) kunne være konkurrencedygtig (kan f.eks. ses ved at konventionelle landbrug i fremtiden måske kun har sin eksistensberettigelse, hvis de er økologiske), 3) skabe visioner og billeder af visioner for, hvordan bedriften klarer sig bedst ud fra fremtidige hastige forandringer i omgivelserne

(f.eks. omgivelsernes syn på landbruget) og til sidst 4) skabe forudsætningerne for et godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne i mellem (samskabelse)

I "chefhjulet", som også tilhører emnet "organisatoriske paradokser" er læringspunkterne de samme, men her tager vi blot en mere praktisk og operationel tilgang. "Competing values" er mere på værddiplanet, mens "Chefhjulet" er mere operationelt. Men de to teorier går selvfølgelig hånd i hånd, idet man ikke kan arbejde operationelt uden også at arbejde på værddiplanet.

Emne: Eksekvering

Eksekvering er måske et af de hotteste emner i faglitteraturen lige i øjeblikket, hvilket ikke mindst skyldes, at mange virksomheder, herunder også bedrifter, har måttet erkende, at en ting er at have/lave en strategiplan, mens noget helt andet er at implementere strategiplanen. Det primære læringspunkt er at sætte rådgiveren, såvel som landmanden, i stand til at føre vedtagne planer ud i livet.

Vi har valgt teorien af Lawrence A. Bossidy & Ram Charan fordi den bygger på en sammenskrivning af de efterhånden mange forslag, der er til, hvordan rådgiveren eller landmanden fører strategier og planer ud i livet og derfor også må siges at være særligt dækkende. Dette i modsætning til kun have et perspektiv eller et udgangspunkt.

Et andet læringspunkt, der har været afgørende for valget af denne teori er, at teorien både fokuserer på landmanden som leder og kulturbærer af en kultur, hvor strategier og planer føres ud i livet, men også på medarbejdernes andele i gennemførelsen af strategier og planer. Sidst men ikke mindst er der samspillet mellem modellens 10 indsatsområder og dermed også på et tredje læringspunkt, nemlig hvordan rådgiveren og landmanden på den ene side indgår i et samspil med bedriftens ansatte på den anden side om at skabe eksekvering af de strategier og planer som man beslutter sig for. Dette er jo et meget vigtigt læringspunkt.

Emne: Kultur & kulturudviklere (sammen med organisatoriske paradokser)

I dette emne fokuseres på kultur, der i manges øjne næsten er endnu vigtigere end strategier og planer. Det primære læringsideal er her at give rådgiveren, såvel landmanden, indblik i, at det reelt er kultur, der er den mest afgørende faktor i at få en bedrift til at fungere hensigtsmæssigt. Dette skyldes ikke mindst, at kultur er "limen", der binder bedriften sammen og dermed får bedriften til at fungere effektivt internt, men også at kunne håndtere omgivelserne på den rigtige måde.

Vi har her valgt at arbejde med kultur på den måde, at vi har nogle kulturudviklere, der er midlerne til at opnå en bestemt kultur (de fire arketyper) og det er så dem, der skal forenes på hensigtsmæssig måde, jævnfør emnet "organisatoriske paradokser". Læringsformålet er altså, at hjælpe rådgiveren, såvel som landmanden, med nogle konkrete midler (kulturudviklere) til at udvikle bedriftens kultur (som rene arketyper eller som "competing values").

Som kulturteori har vi valgt "Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil K. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness" da den opererer med de arketyper, der skal optimeres og sammenholdes. Ligeledes indgår Hooijberg, Robert & Petrock, Frank (1993) & Quinn, R. E., & Cameron (2001) i dette emne, da de fokuserer på at bruge kultur til at transformere bedriften strategisk. Begge delemner er vigtige i forbindelse med fokuseringen på både midler og udviklingen af arketyper. Kulturudviklerne er dog også en sammenskrivning af mange teoretiske forslag, men fokus er ligesom i Schein (den nok mest kendte bidragsyder til emnet kultur), at projektet skal kunne resultere i nogle konkrete redskaber, der kan anvendes i praksis på en bedrift. Det bliver derved et selvstændigt læringsmål for rådgiveren, såvel som landmanden, at kunne anvende disse redskaber.

Ud over kulturudviklerne, er den måske mest effektive måde at skabe en hensigtsmæssig kultur på, at blive god til Story-telling. Det er historier, der huskes og det er historier, der giver mening. Et selvstændigt læringsmål for projektet er, at sætte rådgiveren, såvel som landmanden, i stand til at blive gode historiefortællere. Som teori bruges vi Fog, K., Budt, C. & Yakablyolu, B. der skitserer historiefortællingens fire elementer, der må karakteriseres som godt dansk bidrag.

Emne: Autentisk ledelse (personlighed)

Emnet "autentisk ledelse" er medtaget fordi det, i modsætning til det ofte brugte perspektiv om, at det er strategier, der bestemmer, hvad der er hensigtsmæssig struktur, kultur og ledelse, fokuserer på landmandens personlighed, som den initierende faktor for henholdsvis struktur, kultur og ledelse. Dermed er emnet også det emne, der er det mest "bløde" emne i modsætning til nogle lidt hårdere ting som strategier og planer.

Læringsmålet er at gøre både rådgiveren og landmanden bevidste om landmandens personlighed og derudfra kunne forstå, hvorfor nogle ting lykkes særligt godt mens andre ting totalt mislykkes.

Fælles for de to læringsmål er altså, at det må antages, at rådgiveren ikke umiddelbart kan implementere ting, som går i mod landmandens personlighed, da det ikke vil blive succesfuldt, men omvendt er det også vigtigt, at rådgiveren forholder sig til de ting, og yder særlig støtte og rådgivning på de indsatsområder, hvor landmanden har sin autenticitet – personlighed – i mod sig.

For landmanden indebærer dette emne, som læringsmål, også uanede muligheder, idet landmanden, hvis vedkommende kender sin personlighed, kan fokusere på det han/hun er god til (i overensstemmelse med sin personlighed), mens de ting, som han/hun ikke er god til, måske skal uddelegeres til de medarbejdere, hvis personlighed indebærer, at medarbejderen vil få succes hermed.

Den litteratur der er valgt er to-sidet: den ene opruller, hvordan der kan udvikles og arbejdes med autentisk ledelse (Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean & Diana Meyer (2007): *Discovering your Authentic leadership*, mens den anden (Ibarra, Herminia: *The Authenticity paradox*. Harvard Business Review. 2015 (January–February)) ser paradokserne i autentisk ledelse.

Jobkarakteristika-modellen (motivation)

Landmandens motivation af sine medarbejdere tager typisk udgangspunkt i enten medarbejdernes behov eller i den belønning medarbejderne får for en given indsats. Læringsmålet med jobkarakteristika-modellen er give rådgiveren, såvel som landmanden indblik i, at omstændigheder knyttet til selve jobbets indretning i høj grad også er motiverende eller demotiverede.

Vi har her valgt at tage udgangspunkt i Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), der har gennem sin forskning, har skabt modellen, hvilket ikke mindst skyldes, at de konkret foreslår, at der arbejdes med fem faktorer knyttet til jobbet: graden af 1) autonomi, 2) feedback, 3) brug af forskellige færdigheder, 4) viden om betydningen af eget bidrag i jobbet og 5) identifikationen med jobbet.

Teorien giver rådgiveren, såvel som landmanden, indblik i, hvordan de fem faktorer nævnt ovenfor skabes og dermed motiverer medarbejderne til at arbejde med arbejdsmotivation, høj indre motivation og med lavt sygefravær og ønske om jobskifte. Noget, der er vigtigt i fastholdelsen af de gode medarbejdere og derfor også et læringsmål i sig selv.

Der ud over må det antages, at de nævnte faktorer i væsentlig grad øger arbejdsglæden til gavn for den enkelte landmand/bedrift og for erhvervet (landbruget) som helhed.

Kurs Koordinering og Commitment

Landmandens ledelsesarbejde omhandler Kurs, koordinering og commitment. Når landmanden og hans rådgivere fokuserer på tre af aktiviteterne, produceres ledelse. Kurs betegner den retning, og handler om at skabe forståelse og mening i forhold til fælles overordnede mål og strategier for virksomheden men i lige så høj grad at sikre at bedriftens medarbejdere forstår og tilslutter sig kursen sammenhængskraft skabes gennem de strukturer og systemer, som udgør organisation, og koordinering handler om hvordan de enkelte planer strukturer og systemer supplerer hinanden Commitment er det enkelte individs vilje og indstilling til at levere en indsats og indordne sig under kollektivet. Commitment handler dermed om at skabe en motivation til den fælles indsats, der er mindst ligeså stærk som motivationen til ens egen personlige succes.

Indenfor kurs, koordinering og commitment defineres ledelse som evnen til at skabe disse tre for at understøtte organisationens højere visioner og mål. Deri ligger en forståelse af ledelse som en kollektiv aktivitet, der er et resultat af en fælles kurs, koordinering og commitment, og som en forudsætning for at kunne skabe høj kvalitet, produktivitet, effektivitet og trivsel.

Litteraturliste Projektets teoretiske grundlag:

Emne: Organisatoriske paradokser

Quinn, Robert, E. & Rohrbaugh, J: (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science 29 pp. 363-377.

https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22summon_FETCH-LOGICAL-c3480-9a3d9fd67e9e6f6e31822e1605c82ecc763c1875f5cef0b5146b294680221b1f3%22

Emne: Eksekvering

Lawrence A. Bossidy & Ram Charan (2006): Execution – the discipline of getting things done. London. Ransom House

https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22summon_FETCH-proquest_reports_2046102623%22

Emne: Kultur

Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil K. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science 6, no.2. (March-April) pp. 2014-223

https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22summon_FETCH-proquest_journals_13116408143%22

Hooijberg, Robert & Petrock, Frank (1993): On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. Human Resource Management 32, vol 1., pp 29-50. Wiley

https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22summon_FETCH-LOGICAL-c1793-a08df357607bbc0aa78eb8fcee441ec0c95781e19e807be878748b38be24b6263%22

Emne Kultur og organisatoriske paradokser sammen

Quinn, R. E., & Cameron (2001): Diagnosing and changing Organisational culture : Based on the Competing Values Framework. Addison Wesley ISBN: 0201338718

https://www.statsbiblioteket.dk/au/#/search?query=recordID%3A%22sb_4098990%22

Emne: Autentisk ledelse

Ibarra, Herminia: The Authenticity paradox. Harvard Business Review. 2015 (January–February)

<https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox>

Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean & Diana meyer (2007): Discovering your Authentic leadership. Harvard Business review (2007) February.

<https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>

Emne: Kunderejsen

Oosterwalder, A. & Pigneur, Y (2010): Business Model Generation. Wiley. ISBN: 978-0470-87641-1

Emne: Storytelling

Fog, K., Budt, C. & Yakablyolu, B. (2003): Historiefortællingens fire elementer. I Storytelling: Branding i Praksis s. 28-45

Emne: Innovation

Keekey, L., Pikkerl, R., Quinn, B. & Walters, H (2013): Ten Types of Innovation. The discipline of Building Breakthroughs. Wiley. ISBN:978-1-118- 50424-6

McGrath, R.G. The end of Competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your Business. Harvard Business Review Press. ISBN 13 978-1-4221-7281-0

Jobkarakteristika-modellen (motivation)

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

Kurs, koordinering, commitment

Trillingsgaard, A. (2015). Ledelsesteamet gentænkt. Dansk Psykologisk, Forlag

Handlingsplaner

Dahl, K, Molly-Søholm, T (2012). Leadership pipeline. Dansk Psykologisk, Forlag

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., og McGuire, J. (2008). Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.

Trillingsgaard, A. (2015). Ledelsesteamet gentænkt. Dansk Psykologisk, Forlag