

Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne afdækket i fokusgrupper	Ansvarlig	JTN
	Oprettet	18-12-2017
	Side	1 af 7
Projekt: 7685 Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår – journalnr. 32709-16-0047		



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

## Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne afdækket i fokusgrupper

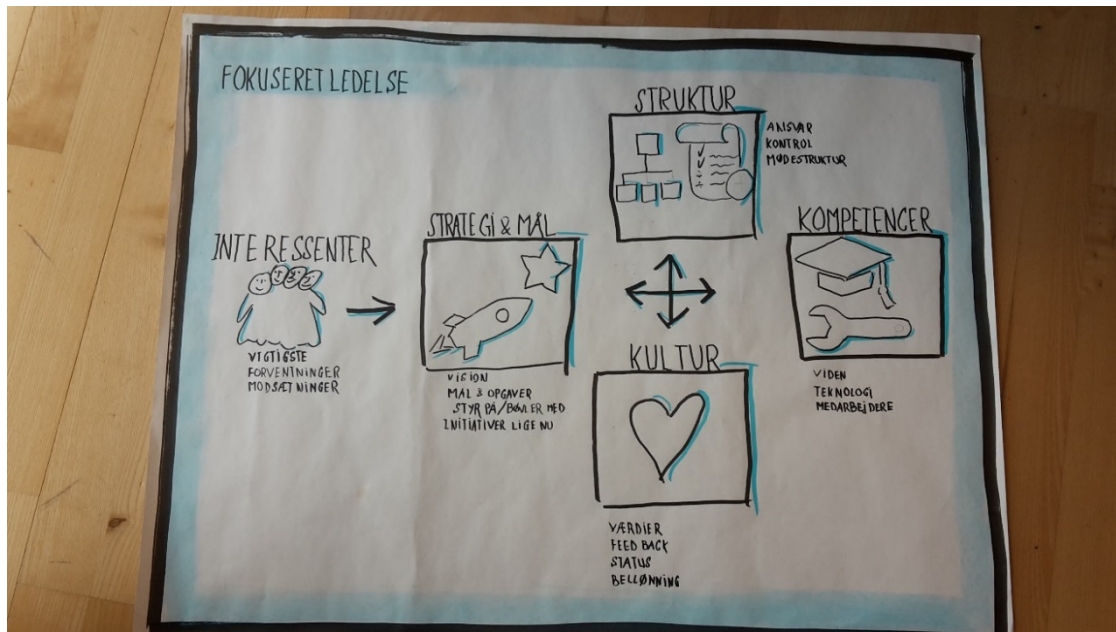
Af Jette Nissen, Forretning & Implementering, SEGES

### Formål med notat

Notatets formål er at beskrive empiri indhentet i fokusgruppeinterview i to forskellige erfagrupper i alt  $4 + 9 = 13$  deltagere. Det vil altså sige, hvilke strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer landmændene i de to grupper oplever i praksis. Først beskrives Systemmodellen der er anvendt som visuelt stillads under interviewene. Dernæst beskrives empirien, som afsluttes med konsulenternes observationer og refleksioner ved hjælp af modellerne "Organisatoriske paradokser" og "Chefhjulet". Til sidst bliver systemmodellen som visuelt stillads for interviewene og samtaler blive evalueret.

### Metode

Formålet med interviewene var at indsamle viden om udfordringer og potentialer indenfor ledelse og strategi. Tidligere empiri tyder på at de to områder ofte ikke er koblet.



Vi har valgt Systemmodellen som samtalemiddel ud fra det perspektiv, at bedriften er ét sammenhængende system, som består af mange elementer. Når man skruer på et element kan det få konsekvenser for andre elementer, som man må forholde sig til og når man skruer på dem osv.

Vi præsenterede systemmodellens fem overskrifter og tre - fire spørgsmål til hver overskrift:

1. Interessenter

- Hvem er de vigtigste interessenter?
- Hvad er deres forventninger?
- Hvor er de største modsætninger mellem interessenterne?

2. Strategi

- Hvad er de langsigtede visioner og mål for din virksomhed?
- Hvilke mål og initiativer har I godt styr, og hvad bøvler I med?
- Hvad er det væsentligste, I er i gang med lige nu?

3. Struktur

- Hvem har ansvar for hvad?
- Hvordan kontrollerer du?
- Hvordan er jeres mødestruktur?

4. Kompetencer

- Hvilken viden / kompetencer er vigtige for at nå jeres mål?
- Hvad er de væsentligste teknologier (produktionsanlæg mm.) for at nå jeres mål?
- Har I de rigtige medarbejdere til at nå jeres mål?

5. Kultur

- Hvad er værdierne på bedriften?
- Hvad giver status?
- Hvordan giver du feedback?
- Hvordan belønner du?

## Opsamling

Hvad er vigtigst for din virksomhed lige nu?

## Empiri

### De to fokusgrupper

Der er stor forskel på landmændenes vilkår i de to erfagrupper. Den ene gruppe har eksisteret i mange år og består af svineproducenter, hvoraf flere har en meget trængt økonomi. Gruppen faciliteres af en svinerådgiver, og gruppens fokus er, det medlemmerne har brug for sparring til. Gruppen bliver herefter omtalt som gruppe 1. Den anden gruppe er nyetableret. Deltagerne er driftsledere eller ejere og fokus er ledelse. Gruppen bliver herefter omtalt som gruppe 2.

### Interessenter

Alle deltagerne nævner pengeinstitut, medarbejdere og ægtefælle eller familien som de vigtigste interessenter. Andre interessenter der også nævnes er leverandører, indkøbsforening, aftagere, kolleger, naboer og rådgivere.

Der blev nævnt mange eksempler på modstridende interesser og dilemmaer der skal håndteres. Landmændene oplever, at pengeinstitutterne forventer, at gælden nedbringes, og at de er tilbageholdende med nye bevillinger. Samtidig oplever de medarbejdernes krav om løn der modsvarer deres indsats eller løn i konkurrerende jobs. Medarbejderne har mange gode forslag til forbedringer af produktionsapparatet, der kan lette deres hverdag, men som kræver investeringer. Landmændene er enige om, at et godt arbejdsmiljø er vigtigere end et højteknologisk produktionsanlæg i forhold til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Pengeinstituttet kan komme med beregninger, der viser, at landmanden kan kræve større tillæg for f.eks. 30 kgs grise, mens landmanden er mere optaget af at bevare den gode relation til aftageren, som måske har været loyal i krisetider. Stabile leverancer til aftagerne kræver kompetente og stabile medarbejdere. Med en stram økonomi kan de være svære at tiltrække, udvikle og fastholde. Ægtefællen nævnes flere gange som (d)en vigtig(st) sparringspartner og hun forventer til gengæld citat: *"økonomisk ro og at vi kan holde fri og holde ferie"*.

Der er stort sammenfald mellem interessenter i de to grupper. I gruppe 1 nævnes pengeinstitut som den første interessent. I gruppe 2 nævnes pengeinstitut som den fjerde interessent. I gruppe 2 taler deltagerne også om tid til ledelse og den vigtige motivation af medarbejdere.

### Strategi (Visioner, mål, styr på, bøvler med og væsentligste initiativer lige nu)

Kun få eller ingen af de deltagende landmænd har en nedskreven opdateret strategi. Under mål og initiativer beskrives forskellige optimeringstiltag f.eks. i stalden. Der gives eksempler på at der for eksempel er godt styr på nogle områder f.eks. markerne, mens der er udfordringer i f.eks. et staldafsnit. De landmænd der er i gang med omlægninger af produktionen eller andre forandringer giver udtryk for at det er svært at holde fokus i en travl hverdag og at dyrlæge eller f.eks. svinerådgiveren er vigtige sparringspartnere, også i opfølgningen. De fortæller, at det er svært at få medarbejderne til at ændre arbejdsrutiner og succeskriterier, f.eks. at der skal løbes færre søer ved omlægning til slagtesvinsproduktion. Citat: *"Vi er gode til dagligdagen, men når vi sætter nye initiativer i gang, er vi bare for langsomme. Det hænger sikkert sammen med højt arbejdspress."*

I gruppe 1 er fokus overlevelse på den korte bane. I gruppe 2 taler deltagerne om bæredygtighed på 10 års sigt. Bæredygtig er først og fremmest økonomisk og stabil produktion, kompetente medarbejdere nævnes som midler. Alle er enige om at det skal hænge sammen med familielivet. En vil gøre klar til generationsskifte en anden har et krav til minimum afkastningsgrad. Citat: *"Der skal være en balance i mellem det hårde økonomiske og det bløde med trivsel."*

### **Struktur (Ansvar, kontrol og mødestruktur)**

Der er stor forskel på hvor godt det er lykket at uddelegere ansvaret. En landmand fortæller, at han har forsøgt at uddelegere ansvaret til sin driftsleder gennem ni år men at han bliver ved med at henvise medarbejderne til landmanden. I begge grupper er der mange eksempler på at ansvaret er fordelt på forskellige medarbejdere f.eks. søer, slagtesvin og mark. En af deltagerne fortæller, at det er vigtigt, at alle hans medarbejdere har et ansvarsområde, som de kan forvalte. Citat: *"ellers har jeg dem ikke så længe, for det fungerer ikke i min struktur"*.

Flere beskriver, at de går ud og kigger i stalden om aftenen, når medarbejderne er gået hjem for at se om alt er som det skal være. En enkelt deltager fra gruppe 2 fortæller, at han kan følge med i produktionsdataene, uanset hvor i verden han befinder sig.

I gruppe 1 er mødestrukturen mere tilfældig end formel. Der gives eksempler på at der har været en fast mødestruktur, men at den blev udfordret af en travl hverdag, tvivl om værdien eller at det kan klares henover kaffen, citat: *"Vi har kaffepause hver formiddag"*. Andre argumenter er, at de udenlandske medarbejdere sjældent bidrager, citat: *"De sidder sådan lidt og kigger på klokken."* I gruppe 2 gives eksempler på tavlemøder, ugentlige møder og kvartalsvise møder. Møderne bliver blandt andet brugt til at drøfte resultater og aftale opgaver.

### **Kompetencer (viden, kompetencer, teknologier, de rigtige medarbejdere)**

Landmændene fortæller, at de har de rigtige medarbejdere eller næsten de rigtige medarbejdere til at nå deres mål. Både faglige og ikke mindst personlige kompetencer såsom vilje og holdning nævnes som vigtige. Samtidig fortæller de, at der kan være holdninger blandt medarbejderne til at f.eks. slagtesvin ikke er så vigtige. Det opleves som en stor udfordring, da f.eks. den rigtige leveringsvægt er altafgørende i afregning fra aftagere. Mange af de interviewede landmænd har medarbejdere med høj anciennitet. De er alle meget bevidste om den risiko der er ved, at en medarbejder lige pludselig rejser. De kan være tilbageholdende med at skifte ud blandt medarbejderne. En af dem siger: Citat: *"Hvis jeg tog det svageste led ud, kunne det så gå bedre eller skyder jeg så mig selv i foden?"*. I gruppe 1 nævnes der kendskab til nyttige apps, som de godt kunne tænke sig at tage i brug, når der bliver tid/overskud. I gruppe 2 er der udsagn der peger på at disse apps er mere udbredt.

### **Kultur (Værdier, status, feedback og belønning)**

Flere nævner "en god arbejdsplads" som en vigtig værdi og giver eksempler på medarbejdere der har været ansat i mange år. Af andre værdier nævnes målopfyldelse, god omgangstone, godt samarbejde, løfte i flok, gode til bytte vagter, dyrevelfærd og respekt for dyrene. Det giver status at møde til tiden og ikke have for meget fravær. Faglig dygtighed giver også status. Udsagnene om status, feedback og belønning er i øvrigt meget spredte. Eksempler under interviewene var citater:

*"Forbedringsmuligheder nævnes, når de opdages"*

*"Jeg giver feedback, når vi gør noget sammen"*

*"Jeg har svært ved at rose fordi jeg selv har svært ved at modtage ros"*

*"Jeg er bedst til at rose, ikke til kritik"*

*"Jeg oplever, at vi har gensidig sparring og feedback, hvor medarbejderne også kan sige noget til mig"*  
*"Jeg kan også give feedback, når vi spiser sammen, men ikke hver gang"*  
*"Jeg roser, når jeg synes, at det går godt – fx en god e-kontrol og økonomien"*  
*Jeg roser da sommetider. De får også løn, når de er dygtige"*  
*"Jeg sætter dem ikke op i løn"*  
*"Jeg giver pizza eller stjernesked, når det går godt"*  
*"Vi arrangerer firmature eller grillaftener, hvor medarbejderne kan tage familien med. Jo bedre tal i produktionen, jo flere penge hælder vi i firmaturene."*

## **Opsamling**

I gruppe 1 er likviditet og stabil drift det vigtigste lige nu. Citat: *"Så er det kunsten at undgå at blive frustreret over den manglende udvikling. Det er næsten fedt, når der noget der er gået i stykker, så jeg har noget at give mig til."* En af deltagerne giver udtryk for at han under interviewet er blevet opmærksom på hvor vigtige medarbejderne er og hvor stor rolle de spiller for at virksomheden når sine mål. De andre giver udtryk for at de er enige. Mødestrukturen reflekterer de også over. En af dem siger: citat: *"Vi vil jo egentlig gerne, men vi gør det bare ikke"*. En anden giver udtryk for, at det ville være skønt, hvis han kunne kommunikere en tydelig retning, som kunne alle interessenter til at bakke op.

I gruppe 2 er det forskelligt, hvad der er i fokus lige nu. Det gengives bedst ved nogle citater fra interviewet:

*"Jeg skal passe på med ikke kun at have strategien i mit hoved. Medarbejderne er ved vejs ende med den gamle strategi og de kender ikke den nye"*.

*"Min far og jeg skal aftale fælles mål og retningslinjer, så vi kan komme videre med generati-onsskiftet"*

*"Vi skal tilbage på sporet (efter sygdom i besætningen). Vi skal have fokus på kontinuerligt at gøre det samme gode arbejde."*

*"Vi skal udvikle de nødvendige kompetencer ved de nyansatte medarbejdere"*

*"Jeg skal afstemme mål med mine to driftsledere og motivere dem til at uddelegere mere ansvar."*

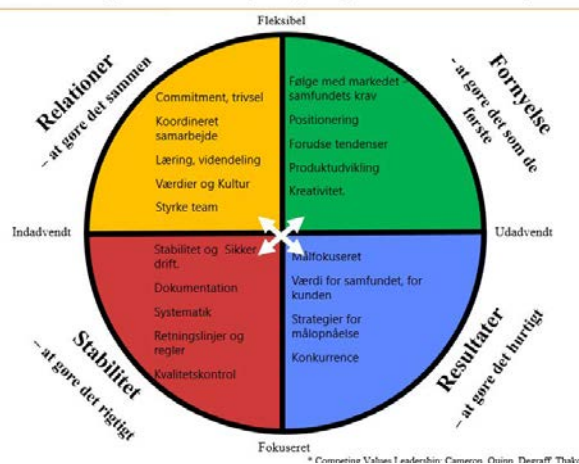
*"Vi skal holde os midt på vejbanen og pejle efter målet"*

## Observationer og refleksioner ved hjælp af værktøjerne ”Organisatoriske paradokser” og ”Chefhjulet”

### Organisatoriske paradokser - Det oplevede vi

I begge grupper er der ingen eller kun begrænset kobling mellem strategi og ledelse. Fokus er indadvendt med størst fokus på ”Stabilitet – at gøre det rigtig”. Det er tydeligt at gruppe 2 har mere overskud end gruppe 1 til også at fokusere på ”Relationer, at gøre det sammen”. Begge grupper giver eksempler på at de gerne vil arbejde mere med relationer fordi de tror på at det kan bidrage til bedre resultater for virksomheden. Der er ingen udsagn der peger på et udadvendt fokus. Ingen af landmændene i de to grupper kommer med udsagn der peger mod ”Fornyelse – at gøre det som de første”. I gruppe 2 er der få udsagn der kan give indtryk af et målfokuseret arbejde. Der er formentlig landmænd i gruppen der har en strategi, men hvorvidt den er nedskrevet og kommunikeret fik vi ikke eksempler på.

#### 7: Organisatoriske paradokser (Competing Values Framework)



## Chefhjulet - Det kan de med fordel gøre

I begge grupper er landmændene opmærksomme på, at det kan skabe værdi at arbejde mere med relationer. Indsamlingen af empiri er begrænset til 2 x to timers interview, så der er formentlig mange indsatser (I Chefhjulet) som allerede sker uden at de blev afdækket i interviewet. Der gives flest eksempler på at fokus er på at "Løse problemer og udvikle processer". I gruppe 2 gives der eksempler der peger på at landmændene i deres ledelse også arbejder med "Coaching og teamudvikling" f.eks. formelle møder og læring/videndeling ved hjælp af lean. Landmændene i begge grupper kan styrke arbejdet med relationer ved at arbejde i hele Chefhjulet. En af dem giver selv udtryk for, at han vil blive bedre til at kommunikere strategien. En anden giver udtryk for at omlægningen til slagtesvin er svær, måske på grund af medarbejdernes holdning. Han kan med fordel tage fat i forandringsarbejdet.

## 12: Chefshjulet Fremtidens gode chef



### Evaluering af Systemmodellen som visuelt stillads for et fokusgruppe-interview

Systemmodellen med få hjælpespørgsmål fungerede rigtig godt som visuelt stillads. Undervejs i samtalen blev deltagerne opmærksomme på forskellige sammenhænge mellem de fem elementer i modellen. Modellen var synlig under hele interviewet, både som bilag og som flipover på væggen. Det gav mulighed for at veksle frit mellem de forskellige overskrifter og beskrive nye sammenhænge, som deltagerne opdagede. Udover at sætte ord på deres egen virksomhed fik de også indsigt i hinanden virksomheder på en ny måde, og de gav alle udtryk for at det tilsammen gav anledning til refleksioner om den vigtige kobling af strategi og ledelse.

Systemmodellen er her anvendt som visuelt stillads for et interview. Det vil også være oplagt at anvende modellen til en gruppediskussion i en erfagruppe, der ender ud i individuelle konklusioner og fokusområder, som gruppen kan følge op på ved næste møde, eller som kan blive til relevante temaer på de efterfølgende møder.

Deltagerne kvitterede blandt andet med følgende citater:

- *"Det bliver jo bedre og bedre jo mere man involverer sig i det"*  
(her forstås det strategiske arbejde)
- *"Det er godt at få sat nogle tanker i gang. Jeg har fået noget at tænke over. Der sker nok noget når jeg kommer hjem."*
- *"Jeg beder Helle (ægtefællen) om at svare på de samme spørgsmål. Det bliver spændende at se, om vi har det samme billede af vores virksomhed."*

En af de deltagende rådgiveres efterfølgende refleksion:

- *"Det er ærgerligt at xx ikke kunne deltage. Jeg tror, at det har givet noget til alle, for de skulle lige godt tænke noget over de anderledes spørgsmål"*