



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Driftsledernes udfordringer i landbruget nu og i fremtiden

November 2013



Driftslederens komplekse udfordringer nu og i fremtiden

I oktober 2013 blev der gennemført 10 interviews blandt driftsledere i landbruget. De gennemførte interviews havde til formål at afdække driftsledernes nuværende problemstillinger og de ledelsesmæssige udfordringer, de har nu og i fremtiden.

Alle de adspurgte har været medlem af en ledererfaggruppe siden 2008, hvor de mødes to gange årligt af to dages varighed. Ved møderne drøfter de aktuelle ledelsesmæssige problemstillinger indenfor personlig ledelse, produktionsledelse og management. Alle driftslederne har ved interviewene udvist stor forståelse for ledelse, de gør brug af flere ledelsesmæssige begreber og har mellem møderne haft en ledelsesopgave at arbejde med derhjemme. Det er derfor vigtigt, at denne analyse ikke er meningsdannende i forhold til driftsledere i Danmark, og den skal derfor heller ikke ses som et repræsentativt udsnit af erhvervet, men nærmere en fortælling ud fra 10 driftslederes udfordringer og ledelsesopgaver.

Målgruppen

Driftsledere i landbrugsvirksomheder med stor kompleksitet og med minimum tre medarbejdere.

Interviewene

Interviewene har haft en varighed af 35 – 90 minutter og har taget udgangspunkt i Leavitts systemmodel med struktur, teknologi, aktører og opgaver. Alle spørgsmålene, som er stillet ved interviewene, har været åbne og har haft følgende 5 temaer:

- Uddannelse og kompetenceudvikling
- Organisation
- Ejers opbakning
- Her og nu
- Fremtidige udfordringer

De adspurgte er derudover blevet præsenteret for 12 situationer, hvoraf driftslederne har skullet vælge de fire situationer, som de mener, er vigtigst for, at de får succes som driftsleder i fremtiden.

Analysens formål

Formålet med analysen har været at bidrage til indholdselementer og design af lederkurser, lederudviklingsforløb, erfaggrupper m.m. Det er ligeledes formålet med analysen at sætte ledelse på dagsordenen med relevante og nærværende temaer.

Prøv selv

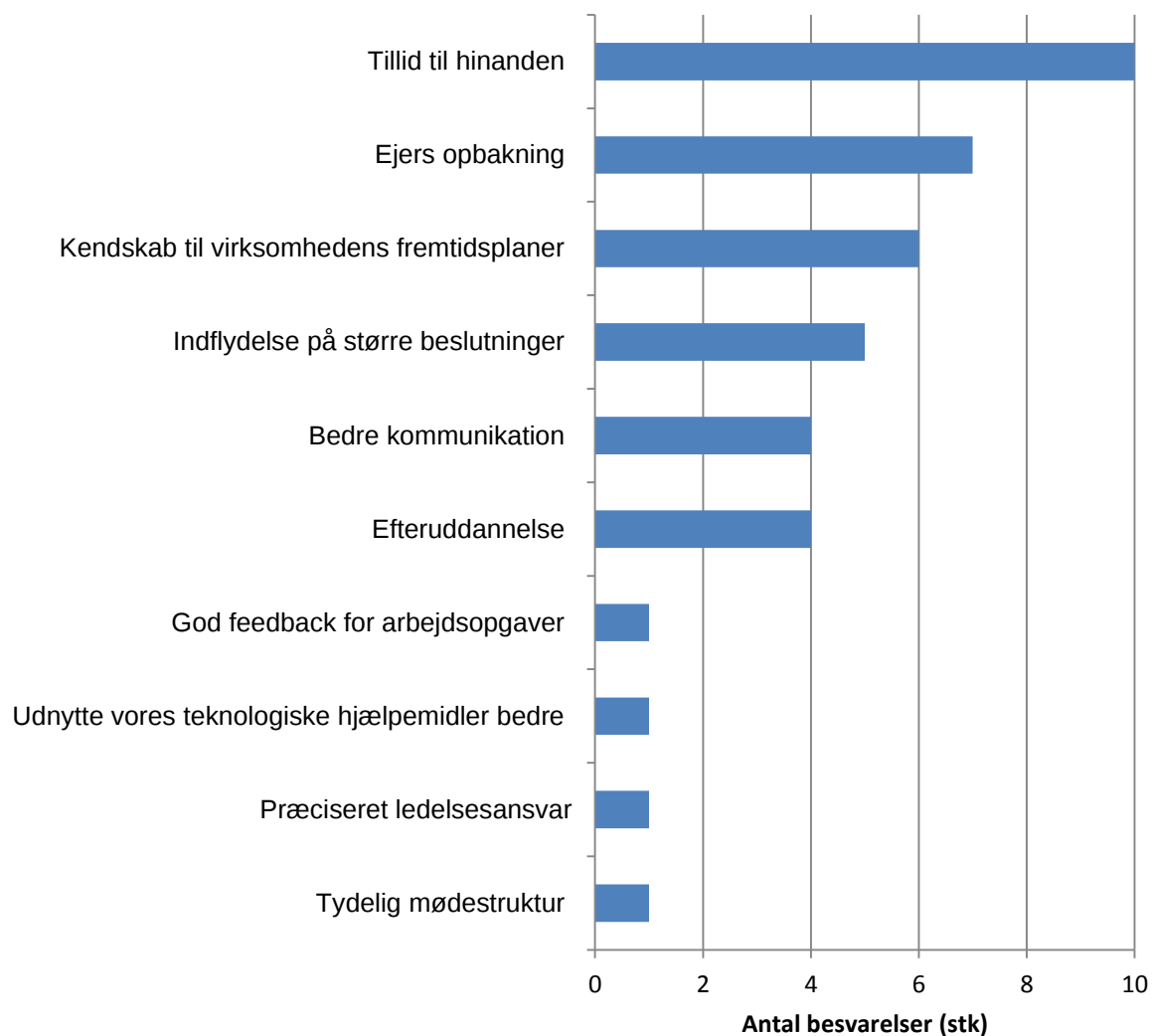
Her er de 12 ledelsesopgaver, som interviewpersonerne blev bedt om at vælge imellem. De blev bedt om at vælge fire ledelsesopgaver, som de ser som de vigtigste for, at de forbliver succesrige som driftsledere i fremtiden.

Inden du læser videre, prøv så selv at vælge de fire ledelsesopgaver, som du mener, er de vigtigste for driftslederen i fremtiden.

Tydelig mødestruktur	Ejers opbakning
Indflydelse på større beslutninger	God feedback på arbejdsopgaver
Kendskab til ansvarsområde	Anerkendelse for arbejde
Kendskab til virksomhedens fremtidsplaner	Udnytte vores teknologiske hjælpemidler bedre
Efteruddannelse	Tillid til hinanden
Bedre kommunikation	Præciseret ledelsesansvar

Analysens resultater

Diagrammet her viser, hvilke ledelsesopgaver de adspurgte driftsledere vægter højest.



Her er uddrag fra analysen med de fire ledelsesområder, som driftslederne finder vigtigst i fremtiden.

Tillid til hinanden

- *Hvis ikke medarbejderne har tillid til mig, og jeg ikke har tillid til dem, så går det ikke. Derfor er tillid vigtig!*
- *Vi skal have tillid til hinanden, ellers får vi ikke lavet alle vores arbejdsopgaver. Vi kan heller ikke få dagligdagen til at fungere uden tillid til hinanden.*
- *Hvis ikke vi har tillid til hinanden, vil tingene ikke fungere. Mine medarbejdere skal have tillid til mig, ellers har jeg ingen fremtid på denne bedrift. Tillid er fundamentet for, at produktionen kører.*

Ejers opbakning

- *Hvis jeg ikke har ejers opbakning, får jeg ikke penge til forbedringer i produktionen, og det bliver derved ikke muligt at lave 40 grise/årsso i fremtiden.*
- *Det skal være, som det er nu. Vi er fuldstændig enige og bakker hinanden op. Det er meget vigtigt for os begge. Vi drøfter nye idéer og ser på mulighederne.*
- *Jeg kan ikke køre denne produktion uden ejers opbakning. Han skal ikke blande sig, men jeg vil have opbakning ved dårlige og gode beslutninger. Det er vigtigst!*

Kendskab til virksomhedens fremtidsplaner

- *Jeg kender størstedelen af virksomhedens fremtidsplaner. Men det bliver jeg også nødt til, for jeg ved, hvor vi skal løbe hen.*
- *Skal der dobbelt så mange grise ind, eller hvad skal der? Hvis jeg ikke ved, hvad der skal ske fremover, bliver det sværere for mig at være driftsleder.*
- *Jeg skal vide, hvilke fremtidsplaner der er. Skal vi lave virksomheden større eller lukke den? Jeg skal vide det for at kunne være troværdig overfor mine kollegaer i stalden.*

Indflydelse på større beslutninger

- *Jeg bliver nødt til at have indflydelse på de større beslutninger, som der træffes. Hvis ikke jeg har det, bliver jeg kørt ned som driftsleder.*
- *Jeg føler mig ikke som en succes, hvis jeg ikke er en del af de store beslutninger. Hvis jeg ikke er en del af de store beslutninger, udvikler jeg mig ikke som leder.*
- *Jeg bryder mig ikke om at få trukket noget ned over hovedet. Jeg vil derfor gerne have indflydelse på min egen fremtid på denne bedrift.*

Sammenfatning af interviewene og uddrag fra de adspurgte, der underbygger analysens konklusion

Uddannelse og kompetenceudvikling

De adspurgte driftsledere har typisk gennemført uddannelsen som faglært landmand. Flere har suppleret med landbrugets overbygningsuddannelser produktionsleder, virksomhedsleder og Agrarøkonom. Der er stor enighed blandt de adspurgte omkring spørgsmålet vedrørende efteruddannelse i fremtiden. Alle har brug for kompetenceudvikling indenfor ledelse og enkelte supplerede med økonomi og faglig kompetenceudvikling. De adspurgte ser efteruddannelse som det vigtigste, og de mener, at det tillærte skal være håndgribeligt og nemt at implementere hjemme på bedriften.

Uddrag fra interviewene

- *Faglig og ledelsesmæssig efteruddannelse er det, som jeg skal hjælpes med i fremtiden*
- *Der er meget brug for ledelse i fremtiden. De faglige input er der rigeligt af.*
- *Min personlige udvikling er meget vigtig for mig. Men ligeledes at man efterfølgende kan gå ud og gøre en forskel med de tillærte værktøjer.*
- *Håndgribelige redskaber jeg kan bruge i hverdagen. Få forståelse for udenlandske medarbejdere og få redskaber til at løse konflikter.*

Organisationen

Mødestrukturen med ejerlederne er tilfredsstillende ved hovedparten af driftslederne. Ansvarsfordelingen er klart defineret for alle de adspurgte. Det er meget forskelligt, om der anvendes arbejdsplaner eller ej, men dette er typisk fordelt efter andele af udenlandske medarbejdere, jo flere udenlandske medarbejdere, desto mindre anvendelse af arbejdsplaner. Driftsledernes mål for deres respektive bedrifter er tydelige, men flere af dem er usikre på, om målene er afstemt med ejerlederen.

Uddrag fra interviewene

- *Det er rimelig struktureret med et månedligt ledelsesmøde, og det gør en forskel på bedriften. Vi bliver skarpe på, hvilken vej vi skal og kan dermed give samme melding til resten af personalet.*
- *Vi får morgenmad og frokost sammen. Udover det har vi mus-samtaler en gang om året. I starten var der flere, som tog afstand fra mus-samtalerne, men det er nu blevet godt integreret.*
- *Det er helt klart, hvem der har ansvar for hvad. Selvfølgelig ændrer ansvarsområderne sig, når der er udskiftning i personalet.*
- *Vi har nogle klare mål for bedriften, og de er prioriteret efter, hvor vigtige, vi føler, de er.*

Ejers opbakning

Driftsledernes forventningsafstemning med bedriftens ejerleder er forskellig fra driftsleder til driftsleder. Flere svarer, at de er mere eller mindre usikre på deres chef i forbindelse med forventningsafstemninger. Der er ligeledes forskellige meninger, hvad angår ejers opfølgning. Flere af de ad-

spurgte udtrykker tilfredshed med ejernes opfølgning, hvorimod andre er frustrerede over ejerens manglende opfølgning.

Når driftslederne har succes, er det kendetegnet ved, at de generelt går meget op i medarbejdernes trivsel, hvilket skaber resultaterne.

Uddrag fra interviewene

- *Vi taler samme sprog, og jeg ved, hvor jeg har ham. Han er ikke aktiv i det daglige arbejde, men er altid god til at følge op.*
- *Jeg havde forventet noget andet dengang, hvor jeg blev ansat. Det arbejde, som jeg havde forestillet mig, er langt fra den virkelighed, jeg arbejder med i dag.*
- *Jeg har succes, når medarbejderne er i godt humør, og når effektivitetsrapporten er tilfredsstillende. Det vigtigste er, at jeg er i godt humør, og det bliver jeg, når medarbejderne er glade, og der er styr på tingene.*
- *Når alle medarbejderne går glade hjem fra arbejde om fredagen, og de har nået deres mål. Det er min succes, så har vi alle det godt. Her bruger vi vores Lean-tavle til at sikre, at alle arbejdsopgaver er udført, og vi har styr på ugens gang.*

Her og nu

Når driftslederne skal nævne deres seneste succes, falder svaret både på produktivitmæssige forbedringer, men ligeledes resultater med ledelsesmæssige aspekter. Driftslederne er usikre på, om ejerlederen og medarbejderne er enige i deres opfattelse af den seneste succes.

Uddrag fra et af medarbejderinterviewene

- *Vi er ved at ramme den næste store succes på 34 grise/årsso på et halvt år.*
- *Chefen mener, at den seneste succes er, at vi fik en pige ud af kontanthjælp.*
- *Medarbejderne mener, at den seneste succes er, at vi er ved at nå 34 grise/årsso.*

Fremtidige udfordringer

De fremtidige arbejdsopgaver for driftslederen er meget klare. Pilen peger mod mere ledelsesprægede arbejdsopgaver i fremtiden og en driftsleder, der agerer hen mod det strategiske niveau end det operationelle niveau. Og der er ifølge de adspurgte ingen ledelsesopgaver, der bliver mindre vigtige i fremtiden.

De adspurgte driftsledere er meget bevidste om, hvilken rolle de har som driftsleder og er ligeledes bevidste om, hvor meget ledelse vil fylde i deres hverdag i fremtiden.

Uddrag fra interviewene

- *I fremtiden vil driftslederens arbejde blive mere administrativt, hvor det ledelsesmæssige kommer til at betyde mere end det faglige og praktiske arbejde.*
- *Ledelse kommer til at fylde endnu mere. Det sociale, tror jeg, bliver mindre, fordi bedrifterne bliver så store (nærmest fabriksagtige). Fysikken bliver mindre vigtig pga. de hjælperedskaber, der er tilgængelige.*
- *Visionen for fremtiden er, at vi skal være større. Vi har nået vores vision om 2500 søer, så vi skal derfor have en ny vision på plads. Alle driftslederne var med til at lave den tidligere vision, hvor vi samtidig fik udarbejdet nogle værdier for bedriften.*

Konklusion

De adspurgte driftsledere må ud fra deres personlige kompetenceniveau, deres uddannelse og deres produktivitmæssige resultater betegnes som dygtige driftsledere. De har alle været meget bevidste om, hvilke udfordringer de kæmper med i dagligdagen, og de sætter et tydeligt perspektiv på deres fremtidige udfordringer.

De har alle en god forståelse og et godt kompetenceniveau indenfor det praktiske arbejde og udviser ligeledes forståelse for og indblik i de ledelsesmæssige områder.

Når spørgsmålet falder på hvilke ledelsesområder, der er vigtigst i fremtiden, er svaret fra alle, at tilliden til hinanden er vigtigt i fremtiden. Ejers opbakning, kendskab til virksomhedens fremtidsplaner og indflydelse på større beslutninger i fremtiden er ligeledes vigtig for hovedparten af de adspurgte driftsledere.

De adspurgte driftsledere er alle enige i perspektivet for fremtiden. De mener, at samtlige ledelsesopgaver er vigtige, og at der ikke er ledelsesopgaver, der bliver mindre vigtige. I forhold til den hverdag, driftslederne har i dag, er alle ligeledes enige om, at ledelse vil komme til at fylde mere i hverdagen i fremtiden.

Det er en kendsgerning, at 9 ud af 10 af de adspurgte driftsledere er udfordret på deres håndtering af ledelse i dag. Ud fra denne konklusion må perspektivet berøre, om de dygtige driftsledere er klar til at påtage sig et større strategisk ansvar, hvor hovedparten af dagen vil forløbe med ledelse.



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Agro Food Park 15 T +45 8740 5000
Skejby F +45 8740 5010
DK 8200 Aarhus N vfl.dk

