



Hjem > Promilleafgiftsfonden > 2013 > Helhedsorienteret ledelse > Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder

Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder

I juni 2013 blev der gennemført interview med 20 virksomhedsejere af landbrugsvirksomheder.

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Formålet med undersøgelsen var at afdække de ledelsesmæssige udfordringer og opgaver, som større vækstorienterede bedrifter skal kunne håndtere i dag, og som de forventer at skulle fokusere på og udvikle i de kommende år.

Målgruppen

Landbrugsvirksomheder med udviklingskraft - økonomisk og ledelsesmæssigt med mere end 3 ansatte.

Interviewene

Interviewene har haft en varighed af 60 – 90 minutter og har haft udgangspunkt i følgende 4 overordnede spørgsmål:

- Hvordan har din lederrolle udviklet sig i løbet af de seneste år?
- Hvordan forventer du din lederrolle ser ud om 3 -5 år?
- Hvad gør dig til en god leder?
- Hvad er den største lederudfordring, som du står med lige nu?

Herudover er deltagerene præsenteret for 12 opgaver for virksomhedsledere. Heriblandt har de valgt de 3-4 opgaver, som de vurderer bliver de væsentligste fokusområder i deres virksomhed i de kommende år.

Undersøgelsens formål

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

Analysens resultater

Prøv selv

Her er 12 ledelsesopgaver, som interviewpersonerne blev bedt om at vælge imellem. De blev bedt om at vælge 3 - 4 ledelsesopgaver, som de ser som de vigtigste for dem at fokusere på i de kommende år.

Inden du læser videre, så prøv selv at vælge de 3-4, som du mener er de vigtigste fokusområder for en eller flere af de virksomheder, som du har mest med at gøre.

<i>Lede – motivere og udvikle medarbejdere</i>	<i>Skabe rum for strategisk og overordnet ledelse</i>
<i>Kommunikere</i>	<i>Sætte ledelsesholdet omkring sig</i>
<i>Forandre sig og skabe forandringer</i>	<i>Rekruttere</i>
<i>Udvikle personlige ressourcer, styrker og muligheder</i>	<i>Skabe engagement og begejstring</i>
<i>Eksekvere strategier og planer</i>	<i>Læse og forstå tal og analyser</i>
<i>Forstå og udvikle sit fagområde</i>	<i>Lede og coache ud fra kendte målbare, attraktive mål</i>

Resume af interviewene

Bedrifterne ser et behov for, at de strategiske opgaver udvikler sig, og landmanden forventer også at den kommer til at fylde mere, og de forventer i højere grad at skulle rykke sig fra stalden til kontoret. Det er allerede en realitet for mange. Derfor er det heller ikke unaturligt, at det næste der prioriteres, er at kunne skabe engagement og begejstring. Hele ledelsesopgaven er under forandring. Ejere rykker ud af stalden, og opgaverne her skal overtages af andre, der kan gå forrest og vise vejen. De seneste års fokus på kvalitet og produktivitet har betydet, at netmaskerne er blevet

betydeligt mindre.

Ud over de overordnede strategiske valg mener flere deltagere også, at de små forbedringer er helt nødvendige at realisere. Det kalder på engagerede og begejstrede medarbejdere, der både har lyst og vilje til at handle ud over det, der lige præcis står i jobbeskrivelsen. Hvad der skal til for at skabe og fastholde engagement og begejstring fremstår knap så klart for flere af interviewpersonerne.

En fyldt arbejdsdag er gennemgående for deltageren og for en del betyder det, at "her og nu" opgaverne ofte rykker frem i køen og bliver håndteret, fordi de er nødvendige for driften. Andre opgaver rykker så bagud i køen, dem der kan vente. Det er ofte de strategiske aktiviteter med lidt længere deadline, der ryger bag i køen. For lidt tid er en væsentlig bremseklo for at strategier bliver til handlinger og forandringer. Deltagerne forventer at det bliver vigtigt at kunne finde tiden. De forventer også, at de ledelseskompetencer der skal føre beslutninger sikkert og stabilt ud, bliver væsentlige kompetencer at tilegne sig.

At sætte ledelsesholdet omkring sig bliver også væsentligt i de kommende år. Her peger pilen i flere retninger. Nogle af interviewpersoner oplever at kompleksiteten på bedriften bliver af et omfang, hvor det er mest hensigtsmæssigt for forretningen at supplere det strategiske niveau med et advisory board eller en professionel bestyrelse, der kan bidrage til et bredere beslutningsgrundlag,

Andre af interviewpersonerne ser ledelsesholdet som den gruppe eller det team af mellemledere, der skal sikre at driften forløber med høj produktivitet og kvalitet og i øvrigt udvikler sig løbende. Interviewpersoner ser her, at det bliver nødvendigt med et stærkt mellemlederteam der er kompetente til at tage over på en stor del af de ledelsesopgaver, der hidtil har været ejerens.

Lederrollen er under forandring. Nye opgaver banker på og på flere niveauer Det kalder på nye aktiviteter, ændringer i den enkeltes råderum, udvikling af nye kompetencer og ansvarsområder.

Her er de fire områder, som landbrugsvirksomhederne valgte som de vigtige. Under hvert punkt er uddrag fra interviewene

Skabe rum for strategisk og overordnet ledelse

- Læst en bog om ledelse og har overvejet mere af det om ledelse, men har ikke haft tiden
- Vi har haft stress inde over
- Man skal have en eller anden form for strategi
- I fremtiden vil jeg have det overskud og være det skridt foran

Skabe engagement og begejstring

- Gennemfører ikke decideret medarbejdersamtaler - det burde man gøre
- Når der er så meget man ikke selv kan nå, så skal man have medarbejdere i samme retning
- En vigtig del af ledelse er også den faglige udvikling hos medarbejderne og følge med i det, der foregår
- Jeg vil gøre meget for at komme på staldgangen og holde fast i det, men det skal være for at holde gejsten og motivation
- På møderne får de samhørighed
- Vi gør meget ud af, at de skal føle sig tilpassede. De får en personalehåndbog

Eksekvere strategier og planer

- Det er nødvendigt at være mere bevidst om at være leder
- Strategi, pudsigt nok handler det om, hvad der kan tænde en
- At få overskud (timer til ledelse) til at kunne lede ordentligt
- Fremover bliver det strategi, som vi lagde for 10 år siden
- Der er mange ting, hvor jeg er bagud på kontoret

Sætte ledelsesholdet omkring sig

- Vi kører en flad ledelsesstruktur, men nok lidt uklart hvem der bestemmer. Hvem er det lige der bestemmer, når chefen ikke er her?
- En mellemleder med klare beføjelser og ansvar
- Du skal have nogen til at hjælpe dig. Skal have nogen omkring dig, evt. gårdråd

Grafen her viser, hvordan bedrifternes prioritering af ledelsesopgaverne fordeler sig

