



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder

August 2013



Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder

I juni 2013 blev der gennemført interview med 20 virksomhedsejere af landbrugsvirksomheder. 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, at din lederrolle ser ud om 3 -5 år?
- Hvad gør dig til en god leder?
- Hvad er den største lederudfordringer, 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 vurderede 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 mm. 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 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 de 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 af deltagerne 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 bremseklovs 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 beslutningerne 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. Interviewpersonerne 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 medarbejderne i samme retning
- En vigtig del af ledelse er også den faglige udvikling hos medarbejderne og at 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 tilpasse. De får en personalehåndbog

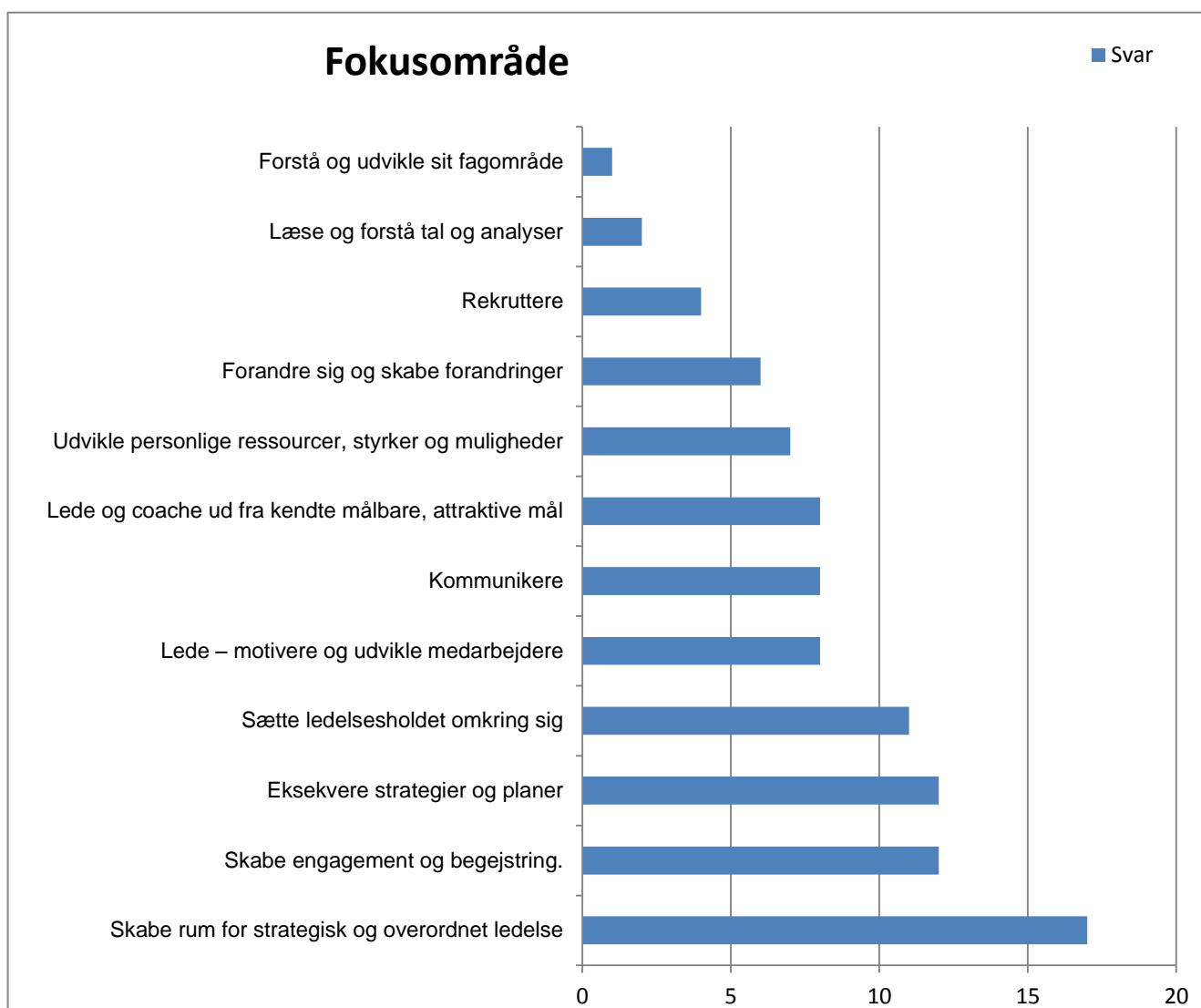
Eksekvere strategier og planer

- Det er nødvendigt at være mere bevidst om at være leder
- Strategi, pudsig 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 mellemlider med klare beføjelser og ansvar
- Du skal have nogen til at hjælpe dig. Skal have nogen omkring dig evt. gådråd

Grafen her viser, hvordan bedrifternes prioritering af ledelsesopgaverne fordeler sig



En række temaer har været gennemgående i interviewene. Det er områder, som bedrifterne enten er optaget af, vægter højt, udfordrer dem eller opleves som hhv. barrierer eller bidrag til effektiv ledelse

Mellemliders rolle

Der er stor uklarhed om mellemliderens rolle, funktion, og ansvarsområder. De er stort set alle klar over, at mellemlideren får en større rolle fremover, men er fاملende overfor, hvilken og hvordan det skal gribes an.

Uddrag fra interviewene

- Mellemlider skal bygges op
- Kompetenceudvikle mellemlider
- Mangler at give mellemlider kompetencer

Afhængighed af nøglemedarbejdere

Flere af interviewpersonerne oplever sig for afhængige af deres mellemlidere eller medarbejdere. Derfor undlader de at stille krav, aflevere opgaver, korrigerer kvalitetsbrist eller give konkret feedback. Dette af frygt for, at medarbejderen kan risikere at sige op. Der kan gå flere måneder inden både ejer og produktiviteten igen er på omgangshøjde, hvis en nøglemedarbejder rejser. "Forretningsmæssig konfliktskyhed" kan være et dækkende begreb for denne problemstilling. Forretningsmæssig konfliktskyhed er ikke nødvendigvis persontyperelateret - snarere risikovurderet.

Uddrag fra interviewene

- Optaget af at fastholde dygtige medarbejdere
- God stemning, kunne tage mere fat i nogle områder
- 80 % af arbejdsdagen bruges på negative tanker om fodermester
- Det er, at det vi er ramt af, at NN har været her og skal skiftes

Kontrol

Forskellige holdninger til kontrol optræder også ret tydeligt i interviewene, her er registreret overkontrol, underkontrol, skjult kontrol og vejledende kontrol. Den sidste forekommer ikke så ofte.

Uddrag fra interviewene

- Skal være i stalden hver dag for at det fungerer
- Ser sig som god leder, men er nødt til at komme i stalden hver dag
- Vil gerne spørgeteknik Hv og bruge svarene
- Når jeg vender ryggen til går der kagemand i det hele, derfor må jeg ofte gå med rundt
- Opfølgninger med notesbog, hver gang tingene ikke bliver gjort

Strategisk ledelse

Flere af de interviewede har strategier og er i større eller nogen grad strategisk afklarede, hvad angår vækstmuligheder, økonomi, og interesserter, derimod virker de i langt mindre grad afklarede om deres strategiske ledelse - på hvilken måde skal bedriften ledes for at supplere eller skabe synergi til overordnede og øvrige strategier på bedriften? Opslag i nogle enkelte dynamiske strategier understøtter dette.

Uddrag fra interviewene

- Arbejder med strategi på højt niveau og daglig ledelse
- Fokus på strategi - fremover ledelsesstrategi?
- Er direktørstrategi, handel, produktion økonomistyring og adm.
- Strategi vigtig udadtil

Autentisk ledelse

Langt de fleste virksomhedsejere i analysen er i det gule eller grønne segment med vækstpotentiale - succesfulde virksomheder. De bedriver autentisk eller intuitiv ledelse og har vanskeligt ved at redegøre for spørgsmålet: Hvad gør dig til en god leder? Ledelse og strategi omtales i hverdagsprog og med forholdsvis få fagtermer.

Uddrag fra interviewene

- Planlægger, det hele er klart, har detaljerede arbejdsplaner i stalden. De er printet ud med initiativerne på dem
- Vender det i hovedet og tænker, hvordan ville jeg selv opfatte det og det vil være ubehageligt
- Tålmodighed, set på hvordan man selv var elev, set på hvor meget en god tone kunne flytte
- De får lov at prøve, vi har det hele selv
- Jeg tror, at jeg synes selv, at jeg kan gå ud på lige fod med de andre, og det tror jeg, man får respekt for
- Jeg synes, jeg er god til at få sat tingene i system og få dem gennemført

Kompetenceudvikling

Virksomhedsejere får inspiration til deres lederudvikling fra hhv. eget personlige netværk, fra erfa-grupper, fra rådgivere og de yngre refererer også til ledermoduler på deres uddannelser. Kun ganske få har gennemført et egentligt lederudviklingsforløb.

Uddrag fra interviewene

- Har uddannelse, men nok lidt for lidt, har ellers lært det på den hårde måde
- Noget kommer bedst gennem erfaring, vil gerne lære mere
- Får viden fra erfa-grupper og studiekammerater
- Deltager i erfa-grupper og får inspiration herfra
- Tredages strategikursus. Det var godt, det at kunne fordybe sig uden forstyrrelser. Ledelsesværktøjer fra en der kan gå kritisk til deltagerne

Selvledelse og at arbejde selvstændigt

Virksomhedsejere efterspørger medarbejdere, der har kompetencer til og som kan arbejde selvstændigt. Enkelte bedrifter i undersøgelsen har en høj grad at succes med selvledelse, mens det for en stor del er vanskeligt at praktisere. Nogle Landbrugsvirksomheder ser selvledelse som en kompetence, man kan rekruttere sig til, mens andre ser det som en kompetence, der udvikles på bedriften – de er dog stærkt i tvivl om hvordan.

Uddrag fra interviewene

- Kompetente medarbejdere og leder skal kunne drift
- Mangler at give mellemlider kompetencer
- Ønsker kompetente medarbejdere, kan se nedgang, når jeg ikke er i stalden
- Savner ansvarsfølelse og at tingene bliver gjort, når ejer ikke er til stede
- Sikker på at det kunne hjælpe, hvis mellemlider blev sat godt i gang
- Har 4 driftsledere, der alle har været selvstændige, de behøver ikke kende så meget til tal
- Forventer nu at færdiguddannede klarer drift
- Søger driftsledere, der er selvstændige
- Skal slippe og lade driftsledere tage over, jeg er i tvivl om hvordan
- Udfordring at uddanne mellemlidere, de har svært ved at lede og fordele arbejdet
- Har driftsleder, men føler at skulle kontrollere det hele

Kommunikation

Det er forskelligt, hvordan der kommunikeres på bedrifterne, ligesom det også varierer, hvad der kommunikeres om og hvad formålet er. Nogle bedrifter har en ad hoc mødestruktur. De håndterer opgaver, uregelmæssigheder og andre forhold efterhånden som de opstår og som formålet bliver nærværende. Andre bedrifter har fastere kommunikationssystemer, med medarbejderudviklingssamtaler, ugemøde, kvartalsmøder, møder med dyrlæge, hver med sit eget formål og sin egen dagsorden. Kommunikationssystemer og mødestrukturer er i varierende grad koblet med virksomhedens strategier og rapporteringssystem.

Uddrag fra interviewene

- Møder holdes på staldgang og ejer tager del i produktion
- Dialogsystem bør beskrives
- Kommunikation vigtig ellers opstår fejl
- Kommunikere produktionstal er ikke nok, historien skal med
- Vil gerne sparke gang i tavlemøde igen
- Snakker E-kontroller på kvartalsmøder
- Struktureret møderække, ugen der gik + kommer
- Som leder, er det vigtigt at kommunikere dine tanker og strategier ud
- Mødestruktur, først ledermøde, så møde for alle der arbejder med grise
- Rapporteringssystem fra driftsleder til direktør og derfra videre til ejer
- Møderne afholdes på staldgangen, ser på hvad der har virket ikke virket

Motivationsforhold

Motivation, engagement og begejstring får større betydning, når ejeren flytter sig væk fra produktionen. Det er der bred enighed om blandt deltagerne. Hvad der skaber og vedligeholder motivation og begejstring omtales i mere generelle og uafklarede vendinger.

Uddrag fra interviewene

- Medarbejdere efterspørger synlig ledelse og at de får at vide, hvad der sker og mere horisont på
- Medarbejderens lyst og begejstring er alfa og omega
- Arbejder med at få retning på og involveret medarbejderne
- Vil gøre meget for at komme i stalden og holde motivation
- Sikker på at det kunne hjælpe, hvis mellemlider blev sat godt i gang
- Tænker klare beføjelser til mellemlider
- Søger kompetencer i menneskelig adfærd og relationer
- Nogle medarbejdere er fokuseret på mål, andre på de større linjer
- Medarbejder fik selv lov at købe traktor, det gav motivation
- Arbejdsplaner, hvem gør hvad, hvem har ansvaret for udførelse. Få det tegnet mere op
- Ledelse er rollemodel, synlighed og at kontrollere at alt er, som det skal være

Udvikling i lederrolle

Hvordan har din lederrolle udviklet sig de seneste år?

Hertil svarer stort set alle interviewpersonerne at udvikling af deres lederrolle har udgangspunkt i øget produktionsvolumen. Det er kommet gradvist og har flyttet dem længere væk fra produktionen. I et højt tempo og ofte med begrænsede midler, har bedrifterne udviklet kompetencer til at imødekomme omverdenens ændrede krav og forventninger. Kompetenceudviklingen kommer fortrinsvis fra netværk, rådgivere, kolleger, rådgivningsprodukter mm. Undersøgelsen peger på en række områder, som bedrifterne i målgruppen ser som væsentlige at fokusere på. Undersøgelse peger også på en række områder, som samlet set eller hver for sig har betydning for, hvordan bedriften lykkedes med strategisk ledelse. Konkluderende kan man sige, at undersøgelsen her kalder på strategisk ledelse på bedriften og at strategisk ledelse med tilhørende målrettede handlinger på en og samme tid er en forudsætning for og en ressource til forretningsmæssig udvikling.



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

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

