



Kunsten at give slip:

Fra staldgang til direktørstol

Vil du være en moderne leder af en svineproduktion, så vær bevidst om din rolle, klar i dine tilbagemeldinger og ikke mindst vær klar til at give ansvar fra dig.

Af Jørgen Kroer, virksomhedskonsulent, Videntretet for Landbrug og Merete Lehmann Andersen, Chefkonsulent, LandboNord Svinerådgivning.

Jo større din bedrift bliver, jo større behov er der for du driver en overordnet ledelse. Her skal du både tænke strategier og føre dem ud i livet; blandt andet gennem moderne ledelses- og organisationsformer, som bygger på uddelegering af ansvar til kompetente mellemledere og selvkørende medarbejdere. Det er dog lettere sagt end gjort.

Flere landmænd føler tydeligt behovet for, at de skal arbejde mere med strategi, organisation og ledelse. Men samtidig har de svært ved at opgive den nære tilknytning til de daglige gøremål i produktionen – som tilmed ofte fungerer som kærkomne overspringshandlinger. Så hvordan griber man lige det an, når man sidder dér i sin direktørstol? Og kan man egentlig være sikker på, at medarbejderne udfører opgaverne i stalden som aftalt, mens man selv sidder inde i stuehuset og arbejder?

Hentet fra virkeligheden

I løbet af 2013 gennemførte Videntretet for Landbrug en interviewundersøgelse med 20 ejere af større landbrug. Her ville man afdække hvilke ledelsesmæssige opgaver, de involverede landmænd står med i dag, og hvor de forventer de største udfordringer i de kommende år. Resultatet viste, at mange af landmændene desværre befandt sig i svingdøren mellem staldgang og direktørstol.

Blandt påtrængende ledelsesopgaver pegede et flertal på fire dominerende:

1. Skabe rum for strategisk og overordnet ledelse
2. Skabe engagement og begejstring
3. Eksekvere strategier og planer
4. Sætte ledelsesholdet omkring sig

En ny type ledelse for landmanden

Undersøgelsen efterlod ingen tvivl om, at de involverede landmænd erkender nødvendigheden af overordnet udvikling og ledelse. Men hvad de stiller op med denne bevidsthed, er mere uklart – og derfor i fare for at drukne i hverdagens utallige gøremål.

Et godt eksempel er personaleledelse. Interviewpersonerne ved, at virksomhedens størrelse gør uddelegering af opgaver til kompetente mellemledere påkrævet. Men der er tale om en ny type ledelse for dig som landmand. Du skal nemlig opnå høje resultater uden selv at have den daglige ledelse af stalden. Dette kan kun lade sig gøre, hvis du som leder formår at skabe tillidsfulde kontakter til mellemledere, der kan disponere og træffe beslutninger på egen hånd. For langt de fleste ejere er dette en meget svær disciplin. De er



nemlig selv utrolig dygtige til staldarbejdet, og har gjort sig mange erfaringer med, hvad der virker, og hvad der ikke virker.

At give slip

Øvelsen med at lade de unge driftsledere gøre sig deres egne erfaringer, og samtidig at skulle acceptere at der findes andre måder at løse en opgave på end ens egen, er en utrolig svær øvelse. Mestrer du ikke denne øvelse, og formår gradvist at få givet ansvaret fra dig, så kan du simpelthen ikke lave skiftet fra staldgang til direktørstol, og du kommer til at hænge fast i de daglige opgaver. Det betyder i sidste ende, at du ikke har tid og overskud til at tænke de "store" tanker, der kræves, når der skal arbejdes med overordnet ledelse på bedriften.

En stor del af de interviewede landmænd efterlyser erfarne driftsledere, der kan træde ind og klare opgaverne på bedriften fra dag 1. Den slags medarbejdere "hænger ikke på træerne", og der kræves ofte en lang oplæring før man har selvkørende driftsledere. Nogle gange ses den uheldige konsekvens af dette, at ejerne ikke vil "rette" på driftslederne, og derfor går og bliver mere og mere irriterede på dem, indtil det en dag ender med et brag.

Behov for ærlige tilbagemeldinger

Engagerede og motiverede medarbejdere opnås kun når der er et tillidsfuldt samarbejde mellem ejer og driftsleder, og det betyder også, at der af og til er nogle ting, der skal "rettes" på. Det behøver ikke at være negativt, det kommer an på, hvordan du som chef griber det an. Medarbejdere forventer ikke, at alt det de altid laver, er 100 pct. perfekt, men de forventer, at få at vide hvad de har gjort godt, og hvad de kunne gøre bedre. De ønsker at vide, hvad du forventer af dem, fordi kun på den måde kan de få vished om, at de opfylder deres arbejde tilfredsstillende.

Det kræver ro

Når du giver ansvaret fra dig, så er ikke ensbetydende med, at du slet ikke deltager i dagligdagen på bedriften. Som ejer kan du sagtens indgå i arbejdet på bedriften, så længe der ikke er tale om, at arbejdsdagen er fyldt ud med faste daglige opgaver. Arbejdet på bedriften planlægges sammen med driftslederen, og så kan du melde ind på de opgaver, du har tid til at hjælpe med i den pågældende uge. Det vigtige er, at du er tydelig i dine forventninger overfor driftslederen omkring, hvad du forventer der skal nås i denne uge, og så kan det være op til driftslederen og de øvrige medarbejdere, at koordinere hvordan det skal foregå, og hvem der laver hvad. Dette vil give medarbejderne ro til at passe deres daglige arbejde, og give dig ro til at få styr på den mere overordnede ledelse, strategi mm

Styr på rollerne

Samarbejdet på bedriften kan kun blive velfungerende, hvis alle har styr på deres rolle på bedriften. Hvis du som ejer ikke vil "flytte dig" fra den daglige ledelse på bedriften, så kan driftslederen heller ikke indtage den rolle. Derfor skal både du, driftsleder og medarbejdere have helt klarhed over, hvem der har ansvaret for hvad på bedriften, og når der skal flyttes på nogle opgaver, skal det være aftalt. Et typisk eksempel kunne være at en ejer meddeler driftslederen "Jeg kommer ikke i morgen", og dermed forventer at så overtager driftslederen de opgaver, ejeren har næste dag. Det kan han ikke være sikker på - medmindre det er aftalt på forhånd.

Plads til de store tanker om fremtiden



Inden du sætter dig godt til rette i direktørstolen, så er det derfor vigtigt, at du har givet ansvaret for de daglige opgaver fra dig, fået styr på ansvars og opgavefordelingen på bedriften, forventningen til dine medarbejdere og en tydelig fordeling af rollerne på bedriften. Er alt dette på plads, kan du roligt læne dig tilbage og bruge noget tid på de store tanker om fremtiden, strategien og handlingsplanerne.