

Kursuskoncept – Aktiv kriseledelse i landbrugsvirksomheder

Af Specialkonsulent Søren Svendgaard, SEGES, marts 2015. Konceptet er udviklet for Promillemidler til SEGES projekt; 7460-15 Landmandsakademiet.

Notatet indeholder et kursuskoncept for aktiv kriseledelse i landbrugsvirksomheder. Konceptet fokuserer fortrinsvist på det overordnede ledelsesorgans håndtering af en krisesituation. Målgruppen er rådgivere, ejerledere og bestyrelsesmedlemmer.

Formål

At udvikle et kursuskoncept, der på en aktiv og praktisk måde kommer rundt om **scope, roller og ansvar** i overordnede ledelsesorgan, når den ejerledede virksomhed er kriseramet.

De normative anbefalinger om god rådgivningsskik og godt bestyrelsesarbejde fokuserer fortrinsvist på driften af sunde virksomheder, hvor bestyrelsen ikke blander sig i den daglige drift og hvor der er en klar skillelinje mellem rådgivning og driftsledelse.

Men i krisetider bliver disse retningslinjer udfordret. Her må bestyrelsen træde ned i maskinrummet og i visse situationer dele den daglige ledelsesret med ejerlederen. Det er en anderledes situation, end den, der beskrives i ledelseslitteraturen. Derfor er der brug for et kursus, der italesætter det ansvar og de udfordringer, som bestyrelse og rådgivere kan blive mødt med i krisetider.

Målgruppe

Målgruppen for kurset er;

- Bestyrelsesmedlemmer, der har grundlæggende kendskab til bestyrelsesarbejde
- Rådgivere, der har erfaring med rådgivning af landbrugsvirksomheder

Forudsætninger

Kursuskonceptet er designet som en overbygning til den eksisterende bestyrelsesuddannelse i landbruget – Bestyrelsen i Landbrugsvirksomheden – hvor arbejdsrammen og råderummet for det grundlæggende bestyrelsesarbejde ridses op.

Aktiv kriseledelse i landbrugsvirksomheder bygger oven på den grundlæggende viden og koncentrerer sig om, hvordan man i krisetider indtager en mere aktiv rolle i ledelsesarbejdet.

Det forudsættes, at deltagerne har kendskab til det grundlæggende bestyrelsesarbejde.

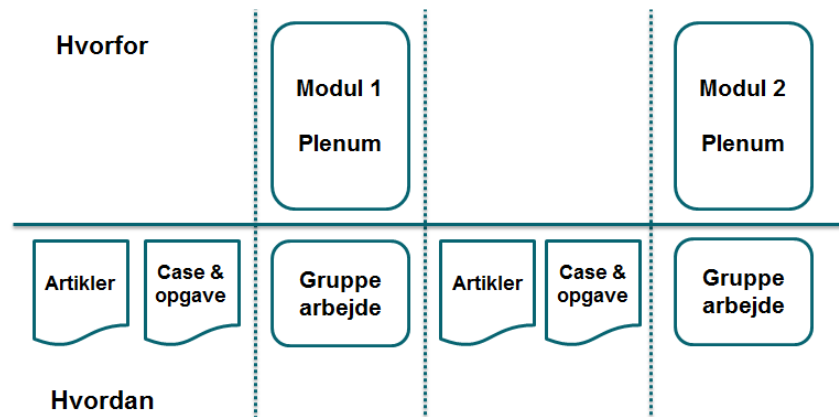
Design

Konceptet er designet efter en holdstørrelse på ca. 15 - 20 deltagere, med maksimum 4 grupper.

Konceptet har som sin ambition at skabe et læringsrum, hvor der på den ene side er plads til erfaringsudveksling, og på den anden side er plads til, at den enkelte reflekterer over egen beslutningsadfærd i konkrete situationer.

Kursusforløbet er designet sådan, at der forud og imellem kursusdagene opbygges et fælles fokus og en fælles virkelighed, som deltagerne kan tage afsæt i under kurset. Et fælles referencegrundlag er vigtig, for at deltagerne diskuterer ud fra samme forudsætninger.

Derfor indeholder konceptet en del gruppearbejde, hvor man i bestyrelsens skal forholde sig til en række vanskelige beslutninger. Der ligges op til bred erfaringsudveksling, fordi deltagerne typisk har meget viden at bidrage med.



Figur 1: Overblik over læringsforløb

Forud for kursusstart, skal deltagerne læse en case og løse dertilhørende opgaver. Ligeledes udsendes der en række artikler, der relaterer sig generelt bestyrelsesarbejde, bestyrelsesansvar mv.

På modul 1 indledes undervisningen med en drøftelse af, hvad der generelt er 'godt bestyrelsesarbejde', og hvordan bestyrelsens krisehåndtering adskiller sig fra de normative anbefalinger om det gode bestyrelsesarbejde.

På første modul er der plads til gruppearbejde, der har karakter af bestyrelsesmøder, hvor bestyrelsen skal diskutere og besluttet en fælles stillingtagen til komplekse spørgsmål.

I perioden med modul 1 og 2 udsendes der nye artikler, som relaterer sig til pensum på modul 2. Ligeledes udsendes der nyt omkring den cases, som der er arbejdet med på modul 1.

Forberedelse til modul 2 er vigtigt for at kunne skabe et effektivt læringsmiljø på det fiktive bestyrelsesmøde, hvor der skal træffes vigtige beslutninger om kriseledelse i virksomheden.

Indhold

Konceptet bygges op omkring et turnaround forløbs 3 faser, der her består af **indgreb, diagnose, og implementering**. Kurset sætter primært fokus på de to første faser; Det hurtige indgreb samt den efterfølgende diagnose og udarbejdelse af en genopretningsplan. Implementeringsfasen adresseres kun i mindre omfang gennem emnet forandringsledelse.

Kurset kan eventuelt suppleres med et tredje modul, der sætter fokus på den langvarige implementeringsproces og eksekvering af genopretningsplanen.

Dag 1:	Dag 2:
Bestyrelses overordnede ledelsesansvar • Det gode bestyrelsesarbejde • Sandwich ledelse i ejerledet virksomheder • Rundt om de 6 bestyrelsesopgaver i den sunde virksomhed Bestyrelsens kriseledelse • Hvem og hvornår erkendes krisen? • En turnaround proces – Fase 1, 2 & 3 • Hvordan adskiller arbejdet sig fra normalt bestyrelsesarbejde? • Strukturen for krisehåndtering Fase 1 - Bestyrelsens hurtige indgreb • Forstå årsag, problem og sundhedstilstand • Genopretning kontra rekonstruktion • Mobilisering af organisationens kræfter • <u>Gruppearbejde</u> – Kulkærgård • Akut problem og interesser • Roller og snitflader Fase 2 - Diagnose af virksomheden • Genopretningsplan • Samarbejde i bestyrelsen • <u>Gruppearbejde</u> – Kulkærgård • Forandringsbehov • Likviditet og modregnet balance • Genopretning eller rekonstruktion?	Fase 2 - Diagnose <u>Gruppearbejde</u> – Kulkærgård • Driftsmæssige ændringer • Omkostningsreduktioner • Organisatoriske ændringer Jura • Bestyrelsens pligt, rettigheder og ansvar • Konkurslov, omstødelige dispositioner • Rekonstruktioner Samarbejde med kreditorer • Krisen set fra et pengeinstituts synspunkt • Plenum debat om samarbejdet mellem bestyrelse, pengeinstitut og jurister Fase 2 – Diagnose • Likviditetsstyring og beredskab Fase 3 – Implementering • Hvorfor gør landmanden ikke som vi siger? • Personprofiler og karakteristika • Modeller til forandringsledelse Rekonstruktion af Kulkærgård Gruppearbejde • Tvivlsomme transaktioner • Et rekonstruktionsforslag

Herunder er listet de emner, der er behandles i ovenstående setup. Det fremgår også hvilke emner, der er udeladt og som deltagerne derfor forudsættes at kende til på forhånd.

In scope – emner vi kommer omkring	Out of scope – emner, der udelades
• Overblik over bestyrelsens 6 opgaver • Sandwich ledelse i ejerledet virksomheder • Snitflader og rollefordeling i krisetider • Analyse af umiddelbare forandringsbehov • Interessentanalyse og kommunikation • Kriseledelse og turn-around • Organisering og ændringer i ledelsen • Samarbejde i bestyrelsen og med ejerleder • Juridiske pligter, ansvar og rettigheder • Konkurslov, rekonstruktioner og omstødelige dispositioner • Likviditetsstyring og beredskab • Forandringsledelse	• Regnskabsforståelse • Strategi og forretningsudvikling • Implementering af strategier • Almen økonomistyring • Risikostyring i almindelighed • Kompetenceafklaring • Etablering, opstart og drift af bestyrelsen • Sammensætning af bestyrelsen • Bestyrelseskultur • Formandens opgaver og ansvar • Planlægning og styring af bestyrelses normale arbejde • Anvendelse af forretningsordner, årshjul, og protokoller i almindelighed