



AP 3 NÅR LANDMANDENS STRATEGIPROCES LYKKES

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Artiklen beskriver, at landmændenes strategiplaner kalder på ledelse. For det er generelt kendt, men ikke nødvendigvis erkendt, at god ledelse er afgørende for den enkelte virksomheds produktivitet, vækstpotentiale og indtjeningsevne.

Af seniorkonsulent Jørgen Kroer, SEGES, november 2015.

Artiklen er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7481 Effektive ledelsesformer

Landbruget gennemlever en strukturel udvikling, som medfører en stigende kompleksitet, både i det generelle landbrugserhverv og på den enkelte bedrift. Udviklingen stiller øgede krav til landmandens ledelseskompetencer.

Men landmandens strategiplaner sætter kun i begrænset omfang fokus på ledelse, det viser en ny undersøgelse af SEGES. Derfor er der et stigende behov for at få fyldt landmandens ledelsværktøjskasse op med værktøjer, der kan løfte bedriftens arbejdsopgaver og føre de strategiske fokusområder til dørs.

[Link til rapport](#)

Strategierne kalder på mere ledelse

Undersøgelsen retter fokus på, hvorvidt ledelse er en del af landbrugsvirksomhedernes strategiplaner. Af de 14 undersøgte strategier er der i alt 140 strategiske indsatsområder – kun 21 procent udgør direkte ledelsesmæssige indsatsområder, resten omhandler produktion og forretning.

Til trods for, at ledelse blot tegner en femtedel af strategiernes indhold, så er flere af de andre indsatsområder kendetegnet ved, at de indirekte kalder på ledelse eller behov for ledelsesændringer. Målsætningen om at få antal levendefødte grise per kuld op på 16 grise

næste år er et eksempel på et indsatsområde, der kalder på ledelse for at kunne realiseres.

Uanset om det er produktionstekniske eller forretningsmæssige indsatsområder, så vil de i udgangspunktet altid kalde på et ledelsesmæssigt indgreb, hvis det ønskede resultat skal nås. Derfor er det vigtigt, at rådgiveren eller landmanden selv inddrager ledelsesmæssige hjælpeværktøjer i strategiprocesen.

Skab konkrete værktøjer med ledelse

Et gennemgående træk ved strategierne er, at indenfor hovedområderne produktion og forretning er indsatsområderne generelt mere konkret formuleret end indenfor hovedområdet ledelse.

Ønsket om bedre motivering af medarbejderne, er et eksempel på et abstrakt ledelsesmæssigt indsatsområde; for hvordan skal motiveringen af medarbejderne foregå? Omvendt set er ønsket om at afholde halvårige MUS-samtaler et eksempel på et konkret indsatsområde.

Et abstrakt indsatsområde kan tyde på lavere grad af ejerskab til indsatsområdet eller manglende erkendelse af problemstillingen. Det er positivt, hvis indsatsområderne føres til dørs med en solid, intuitiv fornemmelse af, hvad der skal til for at føre virksomheden i den ønskede retning. Men hvis en for stor del af implementeringen overlades til landmandens intuition, bliver der sjældent åbnet op for nye metoder, som kan sikre effektiv implementering. Derfor er det vigtigt at fastholde tankerne på et konkret plan i strategierne.

Undersøgelsen peger derfor på, at der bør udarbejdes hjælpeværktøjer, som kan sikre, at rådgiveren eller landmanden får inddraget de ledelsesmæssige værktøjer i strategiprocesen. For hvis man tænker ledelsesmæssige initiativer ind i strategiens indsatsområder, så virker det som en form for løftestang for, at implementeringen af indsatsområderne forløber mere effektivt.