

SEGES 8. december 2015

Jørgen Kroer

HVAD GØR DE BEDSTE BEDRE

DAGENS PROGRAM

- Velkomst og gennemgang af dagens program
- Præsentation af analysen af ”de gule landmænd”
- Hvad er ledelse?
- 3 ledelsesmodeller intro og gruppearbejde
- Erfaringsudveksling
- Ledelsesmodeller – hvordan og hvornår i rådgivningen?
- Afslutning og evaluering



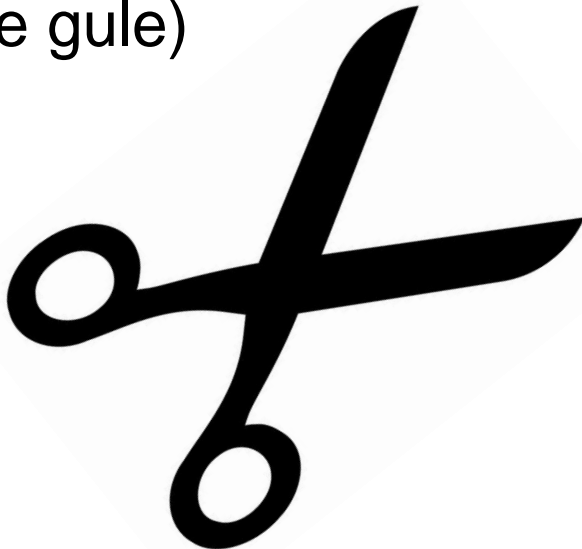
DET VIL VI GERNE MED DAGEN I DAG

- Formål: indsigt i analysemodeller til bedrifteres ledelsessystem
- Mål: Kan anvende en eller flere af modellerne i jeres rådgivning.



FORMÅL OG LEVERANCER I PROJEKTET

- Formålet er at skabe handlekraft hos økonomisk trængte landmænd. Her har rådgivere har en vigtig rolle. Derfor skal der designes rådgivningsmetoder, der er målrettet bedrifter og landmænd, der er økonomisk udfordret og kan komme i risikogruppe for overlevelse. (de gule)



MÅLGRUPPEN I PROJEKTET

- Landbrug i tre segmenter på økonomi og produktion
 - Grønne klarer sig godt med stabilt gode resultater
 - Gule er gennemsnitlige mange har plads til forbedring
 - Røde lukningstruede nogle kan redes med turn around og tvang



HVAD SKAL VI TILFØRE



FØRST - HVAD

- Rådgivningen har haft mest fokus på at levere konkrete produkter (at behandle et problem - hvad)



SÅ - HVORDAN

- Senere fik processen opmærksomhed (rådgivningsmetode med form og indhold i forløbet - hvordan)
- Trumf på rådgivningen



NU HVORFOR

- Nu kalder behovet på mere analyse indsigt og forståelse af kundens situation (ledelsessystem, antagelser, værdier, barrierer, potentialer, udfordringer)
- Fordi bedrifterne bliver mere komplekse, større og med andre organisationsformer



FOKUS PÅ ANALYSE

- Rådgivningsmetoden skal tilføre kompetencer på alle de tre områder, med et særligt fokus på analyse og forståelse af bedriftens ledelsessystem





Find your passion!

GRUPPEARBEJDE

- Vælg en velegnet case i gruppen, en bedrift som en af jer har et godt kendskab til eller som udfordrer.
- Gruppen interviewer case-ejer ud fra modellen.
- Diskuter efter interviewet
- Hvordan virker modellen, hvad er dens muligheder?
- Hvilke helt konkrete temaer giver modellen anledning til at tage op med kunden på det næste møde





Koldkærgård

D. 8.12.15

Specialkonsulent Ulrik Toftegaard

Antropolog Tenna Holdorff Christiansen

Bedriftsledelse, kvæg

HVAD GØR DE GULE OG GRØNNE

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for udvikling af Landdistrikterne



LDP



RESULTATER FRA DE GULE OG GRØNNE

- Baggrund, økonomi og menneskelige og ledelsesmæssige aspekter fra de gule
- Baggrund, økonomi og menneskelige og ledelsesmæssige aspekter fra de grønne
- Dialog og erfaringsudveksling

ABSOLUT IKKE ENTYDIGT



DET HAR VI GJORT

- 6 bedrifter - besøgt i september
- 2 bedrifters data fra andet projekt genbrugt
- 1½ times interview med lederen (og ægtefællen)



UDVÆLGELSE

Bedrifter der ligger blandt de gennemsnitlige mht.
afkastningsgrad fra 2012-2014

$$\frac{\text{Resultat af primær drift} + \text{EU støtte} - \text{ejerløn} - \text{Nettoforpagtning}}{\text{Ultimo landbrugsaktiver}}$$

	Mellemgruppe	De 20 bedste	Alle >150 køer
Antal landmænd	8	18	805
Antal årskøer	272	305	249
Køer pr. ha*	1,07	1,46	1,16
Ydelse pr. kg lev EKM*	9.788	10.328	9.506
Brugers alder	45	45	45
Bruttoudbytte kvæg pr. ko*	30.384	32.162	29.226
Dækningsbidrag, kvæg pr. ko	12.988	14.898	12.040
Krav til DB pr. ko kvæg	12.292	12.126	12.266
Profit kvæg	697	2772	-226
Afkastningsgrad	3,4%	4,8%	2,86%
Landbrugsaktiver pr. ko	178.263	170.193	162.223
Afskrivingernes dækningsgrad	1,5	2,4	1,03
Soliditetsgrad, pct.	20	17	8
gennemsnitlig betalt rente	2,71%	2,32%	3,00%

6.1 13. december 2015

HVEM ER DE OTTE LANDMÆND?



HVEM ER DE OTTE LANDMÆND?



- Ejerne på bedrifterne er fra midt 30'erne til midt i 50'erne
- 95-100 pct. af det samlede bruttoudbytte stammer fra kvæg eller grovfodermes salgsafgrøder. Andre landbrugsindtægter fylder en forsvindende lille del.
- Alle ejendommene er enkeltmandsejede bedrifter
- Fem af bedrifterne har malkerobot, mens tre af bedrifterne malker med malkestald
- 7 af bedrifterne er konventionelle og 1 økolog
- En enkelte af 7 konventionelle bedrifter har jersey resten er stor race bedrifter.

Dækningsbidrag - krav til DB = profit
To veje



1. Lave omkostninger

(Krav til DB pr. ko ↓)

Krav til DB < 11.000 kr. pr ko =

LOW COST

2. Højt udbytte

(Bruttoudbytte, kvæg pr. ko ↑)

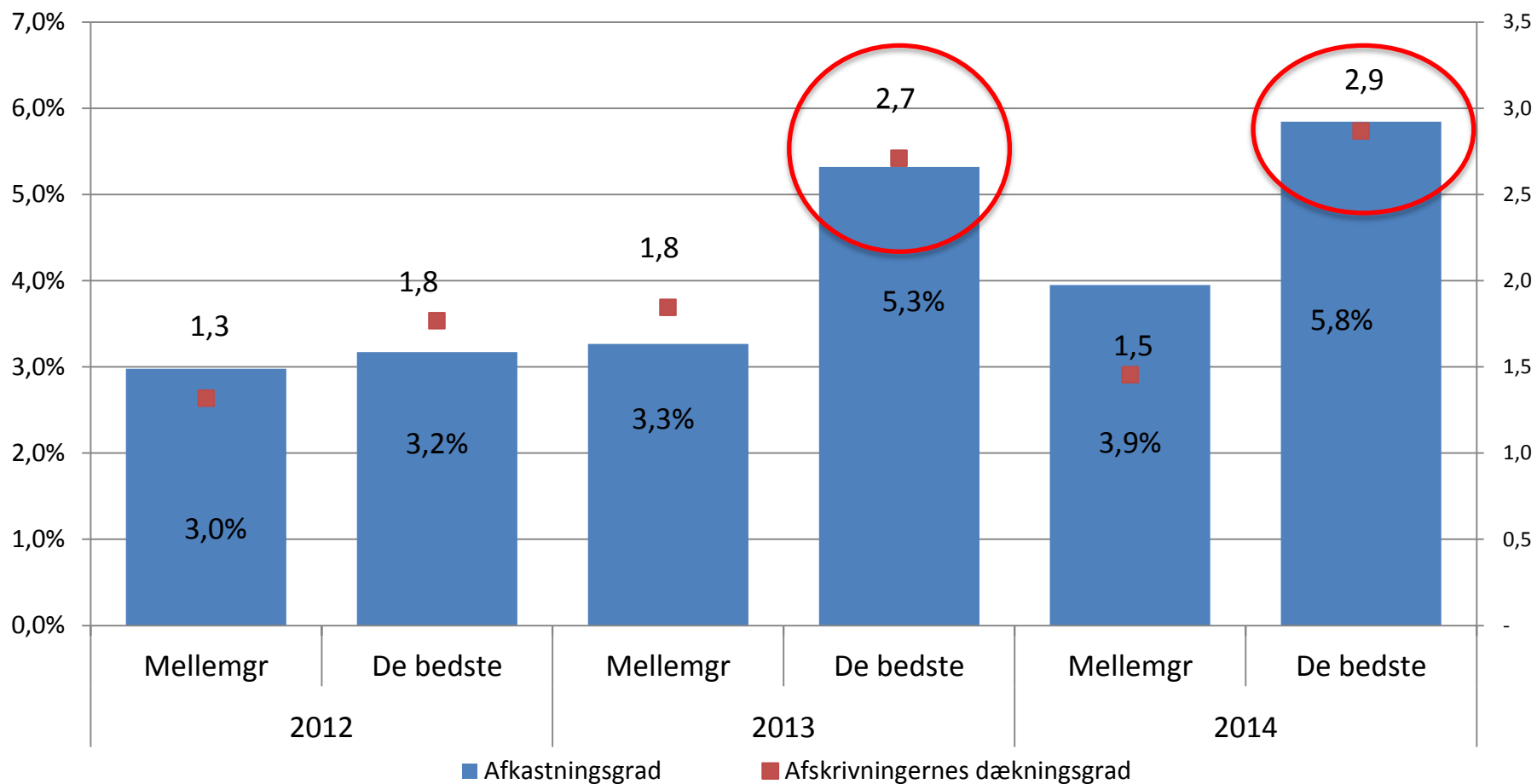
BU, kvæg > 30.000 kr. pr. ko =

UDBYTTE MAKS

KRAV TIL DÆKNINGSBIDRAG

- Dækningsbidrag og krav til dækningsbidrag følges ad hos mellemgruppen. Dem med højt DB har også et højt krav til dækningsbidraget og vice versa.
- Svært at definere, hvem er low cost og udbytte maks
- 2 Low Cost og 2 Udbytte maks

DE GULE OG DE GRØNNE



ARBEJDSGLÆDE

- Tingene lykkes
- At være en del af et team
- At kunne handle på tingene
- Økonomien er i orden



PRODUKTIONSTAL DE 20 GRØNNE LANDMÆND

	Lands gns. 2013	All star gns.
Antal årskøer	154,7	270
Årsydelse pr. ko (kg EKM)	9821	11099
Årsleverence pr. ko (kg EKM)	9485	10461
Celletal, antal	212	200
Døde køer (%)	5,4	4,0
Dødfødte kalve (%)	6,3	5,1
Døde kalve, 0-180 dage, (%)	6,8	4,5

PRODUKTIONSTAL GULE OG GRØNNE

(OBS KUN 8 GULE LM)

	Lands gns. 2013	Gns. MI grp 8 LM	Variation en ml grp 8 LM	De 20 bedste (2012, 13 og 14)
Antal årskøer	154,7	273,1		267
Udsætterprocent, køer (%)		36,9		
Årsydelse pr. ko (kg EKM)	9821	10.537,3		
Årsleverence pr. ko (kg EKM)	9485	9.952,6		10461
Celletal, antal	212100	222.416	166-286	200333
Døde køer (%)	5,4	4,6	2,2-9,9	4
Dødfødte kalve (%)	6,3	6,1	4,6-7,4	5,1
Døde kalve, 0-180 dage, (%)	6,8	7,4	1,8-19,9	4,5

VÆRDISÆT

- Livsstilen og friheden
- Stabilitet og tryghed gennem sund økonomi
- Flad struktur
- Harmoni og balance
- Omhyggelige og rettidige

**CORE
VALUES!**



ARBEJDSSTID OG FRITID

- Alle landmænd har tid til ferie og flere holder fri hver anden weekend
- Tid til familien
- Gennemsnitlig arbejdstid på 50 timer
- Medarbejdere med faste opgaver



LEDELSE

- Læring og delegering
- Flad ledelsesstruktur
- Klart billede af ansatte og ledelse
- Intuitiv ledelse baseret på erfaringer

- Udviklingsområder
 - Ledelse og motivation af medarbejdere
 - Opfølgning



MOTIVERENDE KONTEKSTER

- Konkurrence
- Pasning af dyrene
- Relationerne til medarbejderne

DEMOTIVERENDE KONTEKSTER

- Demotiverende ikke at kunne motivere medarbejderne
- Områder som ikke kan kontrolleres

LANDMÆNDENES STRATEGIER

- Foretager strategiske beslutninger og disponerer strategisk
- Enkelte har nedskrevne strategier og andre intuition
- Forskellige mål og temaer
 - Økonomi
 - Vækst
 - Harmoni
 - Stabilitet
 - Familieværdier
- Regner på tingene

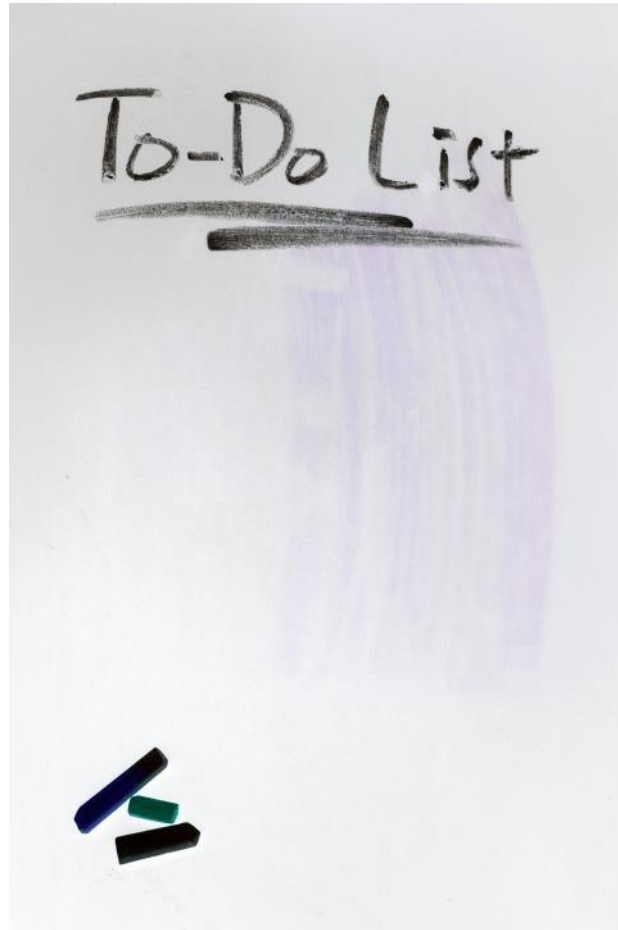
SPARRING, NETVÆRK OG OMVERDENEN

- Sjældent *first movers*
- Brug af erfagrupeer
- Forskellig brug af rådgiver
- Familie, kammerater, fagblade og nettet
- Gode til at pleje deres omdømme



ORGANISERING

- Beslutning, valg og planlægning
- Kontrol
- mødestruktur





DET HAR VI GJORT HOS DE GRØNNE

- 20 bedrifter - besøgt i efteråret 2014
- 1½ times interview med lederen (og ægtefællen)
- 1½ times staldscreening (og snak med de ansatte)

Derudover

- Feltstudie á 2 dage på to af de større bedrifterne (over 400 køer)

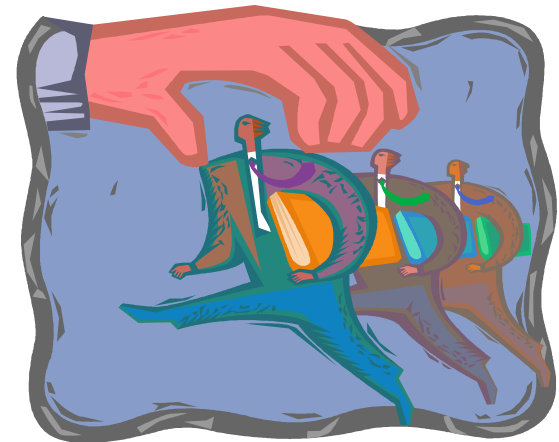
UDVÆLGELSE

Bedrifter der ligger blandt de bedste mht. afkastningsgrad
fra 2011-2013

$$\frac{\text{Resultat af primær drift} + \text{EU støtte} - \text{ejerløn} - \text{Nettoforpagtning}}{\text{Ultimo landbrugsaktiver}}$$

ØVRIGE KRITERIER

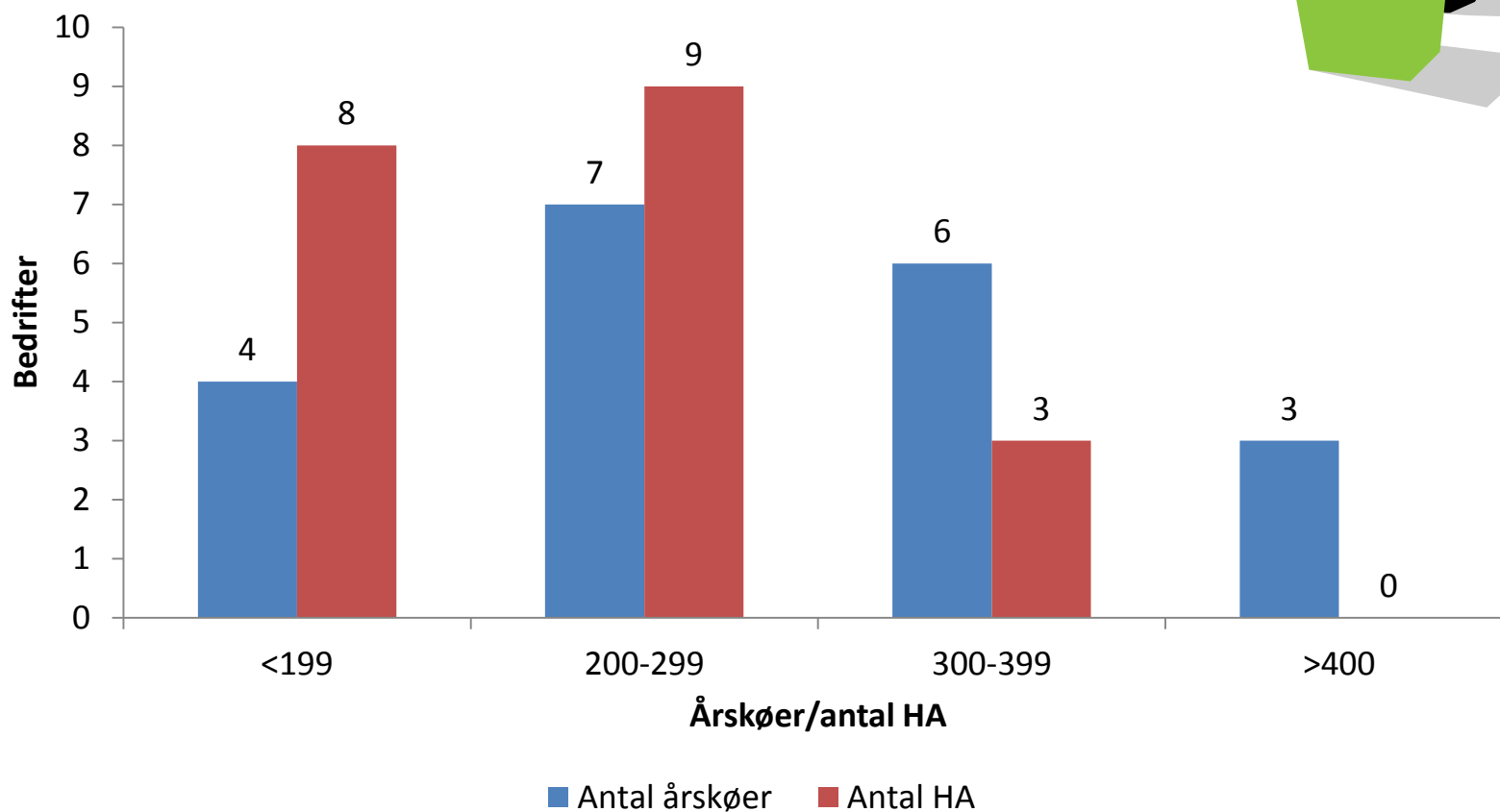
- Specialiserede mælkeproducenter
- Konventionelle - stor race
- Soliditet over 10 %
- Over 150 køer
- Fremtidsorienterede



HVEM ER DE 20?



Produktionsomfang



HVEM ER DE 20?



- 18 enkeltmandsejede, 2 I/S'er
- 7 fri handel, 7 I/S med tidligere ejer og 6 familiehandel
- Fra midt 30'erne til midt 50'erne
- 10 malkestald, 5 AMS 3 karrusel, 2 både malkestald og AMS

DE 20 - to veje til profit

Dækningsbidrag - krav til DB = profit

To veje



1. Lave omkostninger

(Krav til DB pr. ko ↓)

Krav til DB < 11.000 kr. pr ko =

LOW COST

2. Højt udbytte

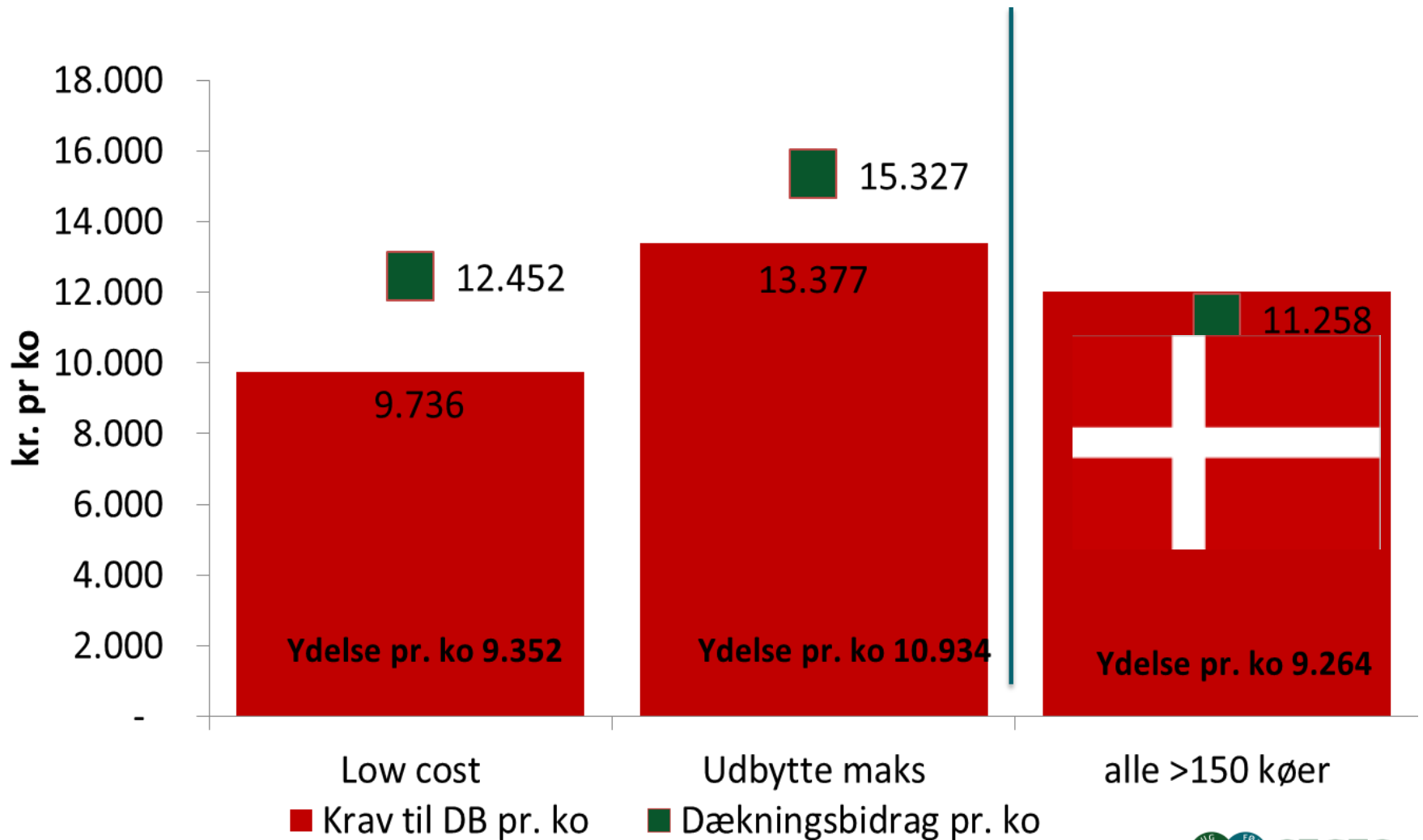
(Bruttoudbytte, kvæg pr. ko ↑)

BU, kvæg > 30.000 kr. pr. ko =

UDBYTTE MAKS



BALANCE I ØKONOMIEN (2011-2013)



FORSKELLEN KAN IKKE FORKLARES UD FRA:

- Børstørrelse
-
- Mellem
- Race
- Geografi
- Fødevarer
-

HVORDAN ER DE BEDSTE?

- De brænder for kvægbruget
- Overblik og planlægning
- På forkant
- Mavefornemmelse
- Handlekraftige
- Fleksible
- Tilstede på bedriften
- Perfektionistiske
- Pleje af lokalsamfundet



KLARE STRATEGIER MED FOKUS PÅ SUND ØKONOMI

- Et indre strategisk kompas
- Flere køer er ikke et mål i sig selv
- Harmoni og balance



DE HAR STYR PÅ ØKONOMIEN OG PRODUKTIONEN

- Uformel tilgang til økonomistyring
- De besidder købmandsskab
- Det skal kunne betale sig at investere
- Brug af værktøjer i produktionen
- Benchmarking motiverer de bedste

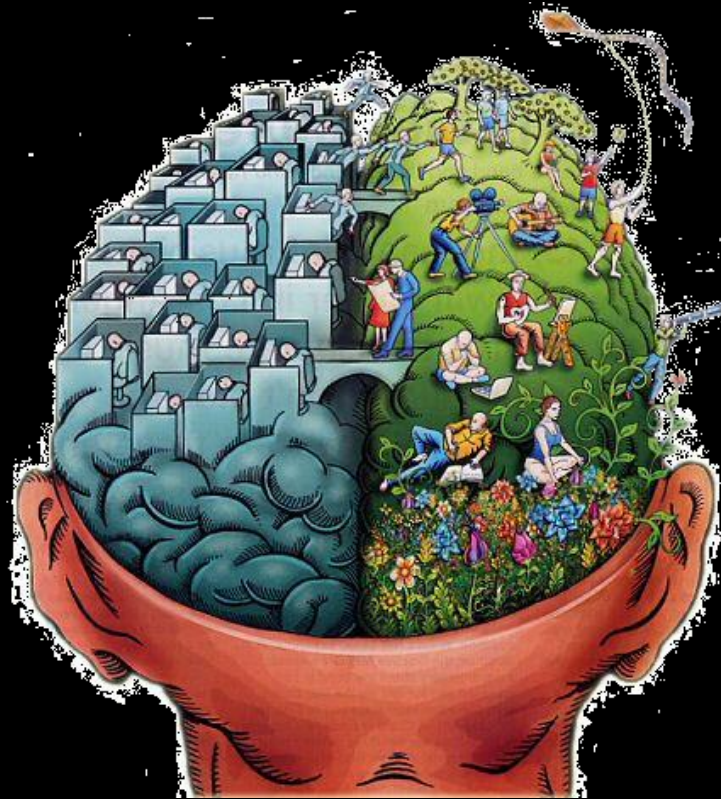
VIRKSOMHEDSKULTUR PÅ BEDRIFTERNE

- **Holdninger, retningslinjer og mål**
- **Leder, guider og retter**
- **Flad struktur**
- **Tilstede på bedriften**
- **Fleksible**
- **Motivation gennem inddragelse**
- **Det sociale og personlige kommer før det faglige**



DIALOG OG ERFARINGSUDVEKSLING





V/ Morten Fogsgaard, Partner og chefkonsulent
Cand. psych.
ErhvervsPhD-stipendiat, Aalborg Universitet
Mail: mf@u-k.dk

Perspektiver på ledelse

- Position vs. proces
 - Ledelse er en proces – “den der magter opgaven har magten”
 - Ledelse er en særlig position/rolle der er forbundet med formel magt
- Rationel vs. emotionel
 - Ledelse er en kognitiv rational aktivitet – ledelse handler om at “tale til fornuften”
 - Ledelse er en emotionel aktivitet – ledelse handler om at “tale til følelser og værdier”

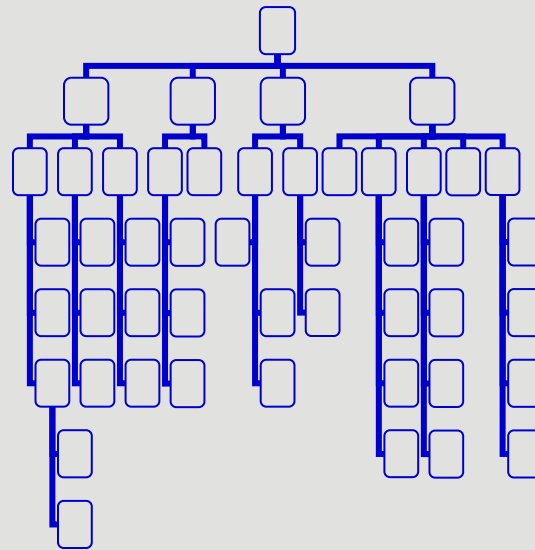
Management vs. Leadership

- **Pointer:**
 - Management producerer forudsigelighed og systematik
 - Lederskab producerer organisatorisk forandring
 - Det gælder om at opretholde den rette (situationsafhængig) balance mellem management og lederskab
 - En dynamisk og foranderlig omverden stiller store krav om lederskab



Den klassiske bureaukratiske organisation

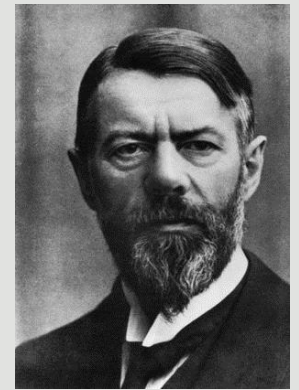
Beslutninger
Implementering
Overvågning
Udførelse



Information

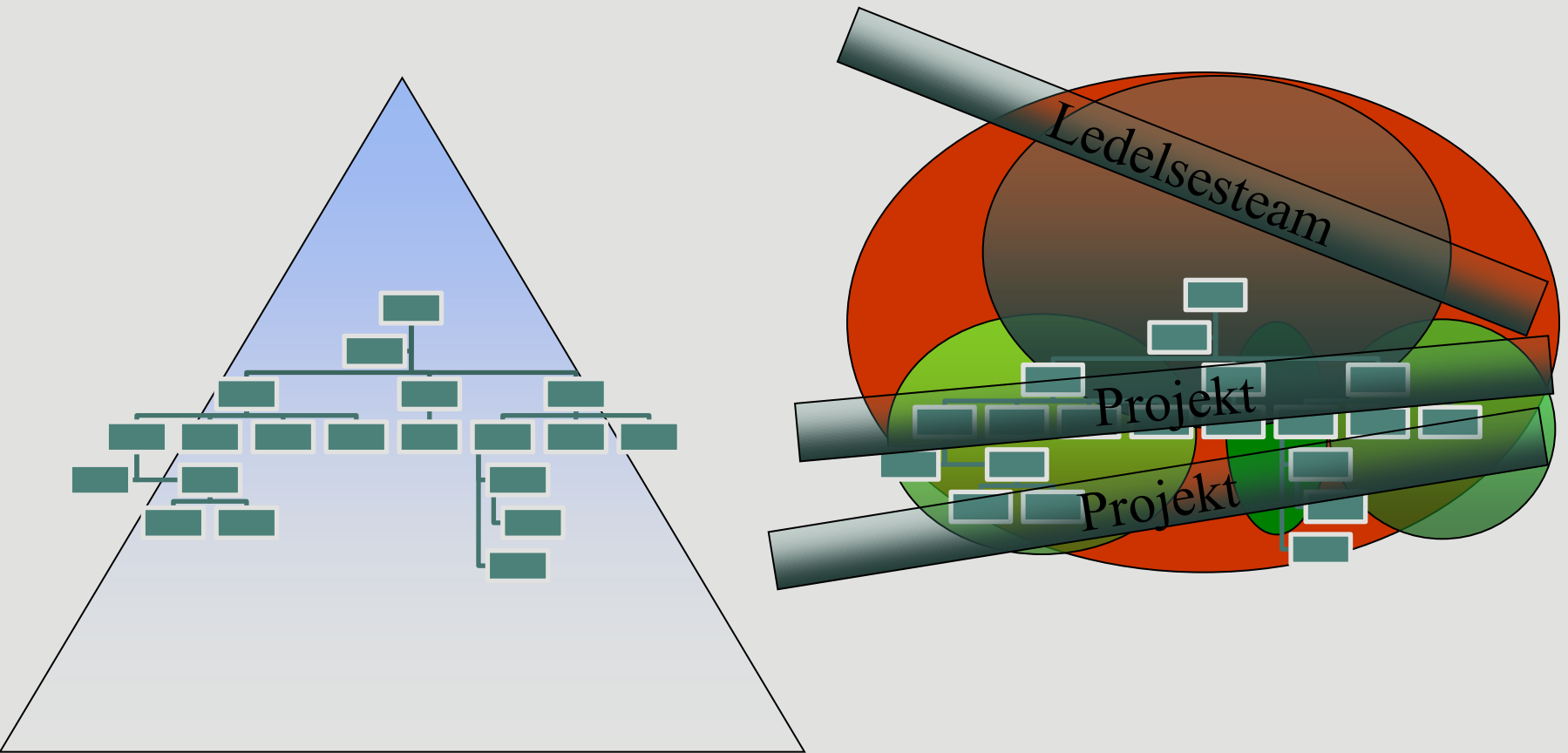


Ordre



Max Weber

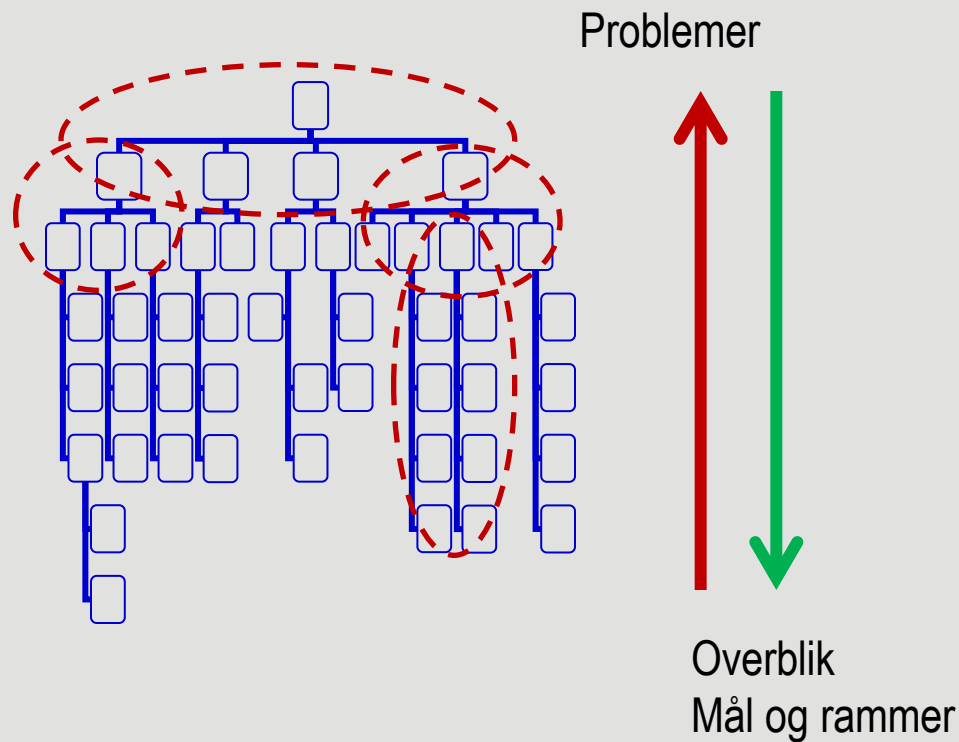
Den aktuelle organisatoriske virkelighed – hierarki og matrix



LEDELSE HANDLER OM AT SKABE
KURS, KOORDINERING OG
COMMITMENT

Knudepunkter for skabelse af sammenhængskraft vertikalt og horisontalt i organisationen

- **Strategi**
(Kurs)
- **Integration på tværs**
(Koordinering)
- **Engagement**
(Commitment)





FÆLLES KURS



Wilfred Drath



KOORDINERING



COMMITMENT

Kurs, koordinering og commitment

KURS



Skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver

Håndtere prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser

Etablere strategisk kommunikation

Korrigere

KOORDINERING



Skabe velfungerende organisationsstrukturer, processer og samarbejdsflader

Tydeliggøre ansvar og roller

Skabe muligheder for deling af information og viden, feedback, hjælp og sparring

COMMITMENT



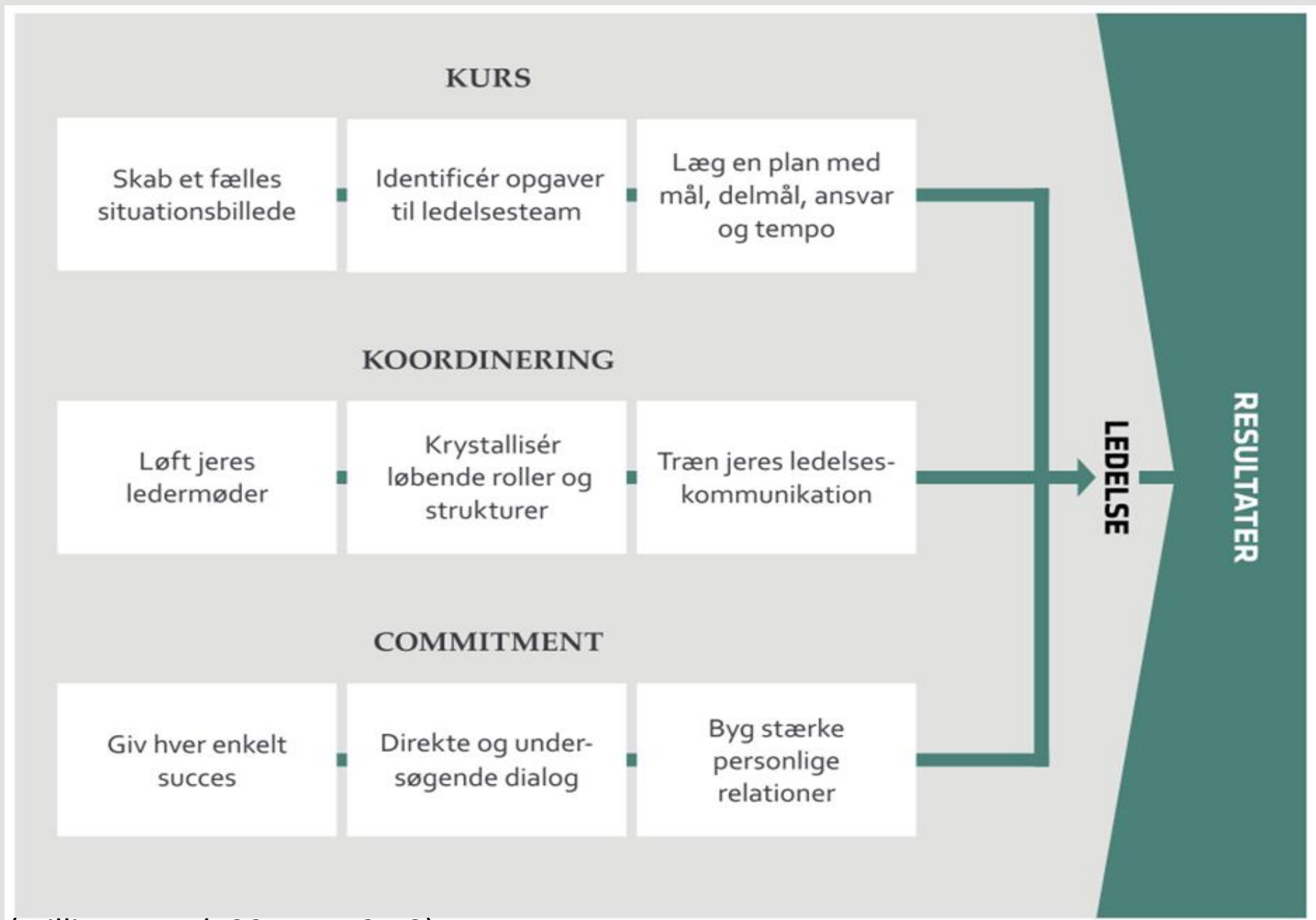
Motivere og skabe positive følelser, tro og håb

Opbygge tillid

Skabe relationer og netværk

Håndtere trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed

Fejre successer



(Trillingsgaard, 2015 s. 49-52)

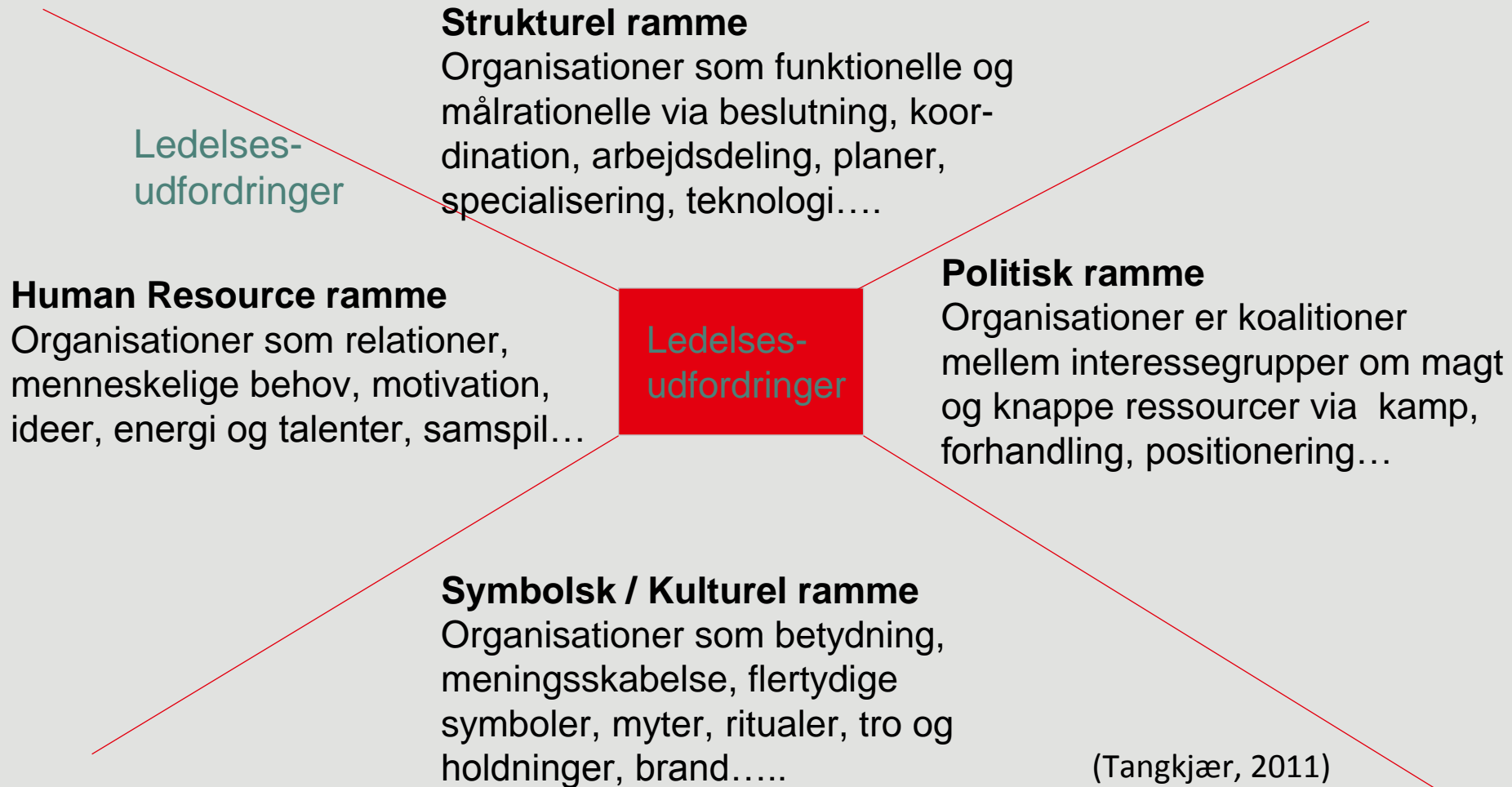
HVORDAN SER VI PÅ LEDELSE?

Med hvilket perspektiv anskuer vi organisationen?

- Tankjær anlægger fire forskellige perspektiver på organisatoriske problemstillinger og ledelsesmæssige udfordringer.
- Hvert perspektiv tilbyder forskellige blik på organisationen og din ledelse.
- Nye perspektiver giver mulighed for nye diagnoser, nye analyser og nye løsninger
- Forskellige perspektiver munder ud i forskellige løsninger
- Opfordringen er: Udvid din ledelsesmæssige tilgang ved at kunne anvende flere forskellige perspektiver

(Tangkjær, 2011)

En fortolkningsmodel – 4 blikke



Den strukturelle ramme – hvad skal I rette fokus på?

- **Uhensigtsmæssige arbejdsgange, uklarhed omkring funktioner og struktur etc.**
- Løsninger kan typisk beregnes ud fra en ”rationel” tilgang: Optimering af processer, bedre arbejdsdeling, klar fordeling etc.
- Klar arbejdsfordeling, entydighed og optimering.
- Centrale begreber er: Regler, roller, mål, politikker, teknologi og omgivelser.
- Udfordringen er at ”tune” strukturen i forhold til opgaver, teknologi og omgivelser.
- Den dygtige strukturalist finder smarte og rationelle strukturelle løsninger (eks. nye organiseringsformer)
- Metafor: Organisationen er en *fabrik*

Human Resource rammen – hvad skal I rette fokus på?

- **Motivation og engagement.**
- Løsningen er medinddragelse af medarbejdere og hensyntagen til menneskelige behov.
- Organisationer og mennesker har behov for hinanden.
- Centrale begreber er: Behov, kompetencer og relationer.
- Den dygtige HR-leder formår at udvikle organisationen via empowerment og formår at få organisationens og medarbejdernes behov til at blive opfyldt på samme tid.
- Metafor: Organisationen er en *familie*

Den politiske ramme – hvad skal I rette fokus på?

- **Forhandling, kompromisser og indgåelse af partnerskaber**
- Den politiske ramme trækker bl.a. på beslutnings- og forhandlingsteori samt teorier om magt og konflikt.
- Det gælder om at sætte dagsorden og indgå alliancer og udvikle magtbaser
- Centrale begreber er: Magt, konflikt, konkurrence, politik og interesser.
- Den dygtige politiske leder formår at danne alliancer, forhandle og udnytte konflikter.
- Metafor: Organisationen er en *jungle* eller en *arena*.

Den symbolsk-kulturelle ramme – hvad skal I rette fokus på?

- **Etablering af kultur**
- Det vigtige er ikke hvad der sker, men hvad det betyder (og hvordan det fortolkes).
- Den symbolsk-kulturelle ramme trækker på teoretikere som Schein og Hofstede, men også på den institutionelle teori.
- Centrale begreber er: Kulturel mening, visioner, metaforer, ritualer, ceremonier, fortællinger og værdier
- Fokus er i denne rammer er på tro, æstetik og ikke mindst at skabe mening
- Den dygtige leder skaber inspiration og mening for sine medarbejdere.
- Metafor: Organisationen ses som et tempel eller et *teater*.

(Tangkjær, 2011)

RELATIONEL KOORDINERING

Relationel Koordinering

- Jody Hoffer Gittell står bag teorien om relationel koordinering, som er et vigtigt element af social kapital.
- Relationel koordinering sætter fokus på relationerne mellem medarbejderne i en afdeling, mellem ledere og medarbejdere og relationerne på tværs af afdelinger.
- En stærk relationel koordinering er vigtig på de fleste arbejdspladser, men ifølge Jody Hoffer Gittell er den særligt afgørende, når mange informationer skal bearbejdes og deles.



Relationel koordination

- Effekten gælder ikke mindst på arbejdspladser og situationer, hvor:
 - forskellige grupper har hver deres specialviden
 - faggrupperne er afhængige af hinanden for at gøre et godt stykke arbejde
 - vigtige elementer i opgaveløsningen ikke kan forudsiges
 - opgaverne skal løses under tidspres
- Jody Hoffer Gittell opdeler relationel koordinering i to hovedkomponenter:
Relationer og kommunikation.
 - Fundamentet for de gode relationer **er fælles mål, fælles sprog og viden samt gensidig respekt.** Når en proces er afhængig af mange forskellige arbejdsfunktioner, kan fokus på de fælles mål være med til at brede opmærksomheden ud fra eget ansvarsområde.
 - Relationerne understøttes af en kommunikation, der er **hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.**

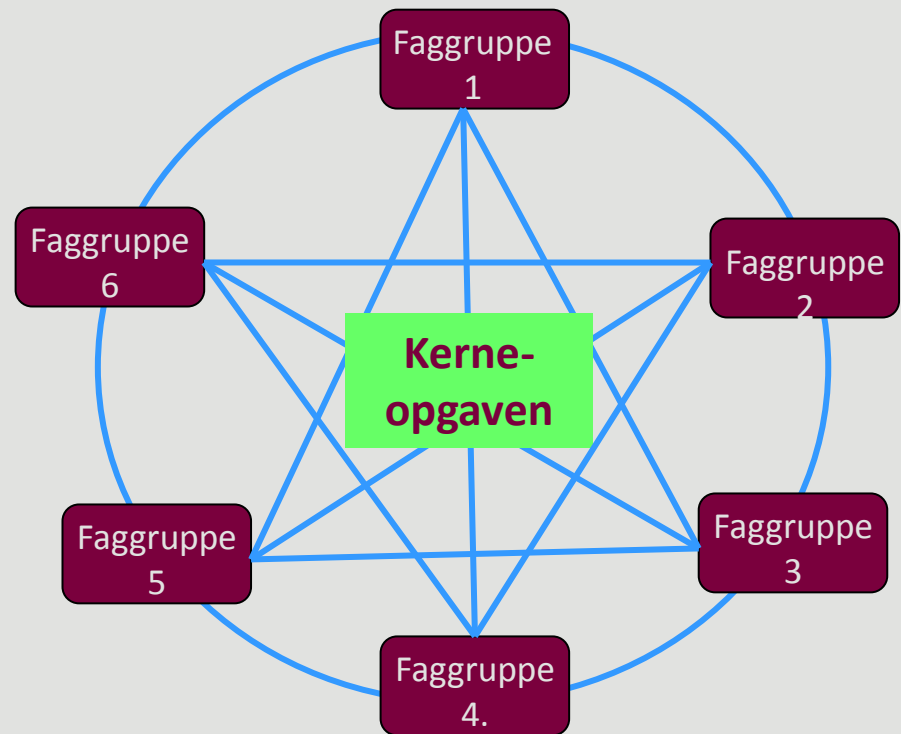
Relationel koordinering

Opbygning af faglige og sociale relationer præget af

- Fælles sprog og viden
- Fælles mål
- Gensidig respekt

Kommunikation og samarbejde

- Timing og hyppighed
- Præcision
- Problemløsning



...derfor!

Relationer

Fælles mål
Fælles sprog og viden
Gensidig respekt

Kommunikation

Hyppig
Præcis
Problemløsende

Relationel
koordinering:
Kvalitet Effektivitet
Trivsel

God cirkel



Fælles mål

Delt viden

Gensidig respekt

Hyppig,
rettidig,
præcis og
problemløsende
Kommunikation



Ond cirkel



Monofaglige mål

Specialistviden

Mangel på respekt

Tilfældig,
forsinket,
upræcis og
fingerpegende
Kommunikation

Hvordan kan vi måle relationel koordination? Hvad skal I spørge ind til?

- Kommunikation:
 - Hvor ofte kommunikerer du med din kolleger?
 - Er dine kollegers kommunikation til dig rigtig timet/rettidig?
 - Er dine kollegers kommunikation til dig præcis?
 - Er dine kollegers kommunikation til dig løsningsfokuseret?
- Relationer
 - Hvor meget deler dine kolleger dine mål?
 - Hvor meget ved dine kolleger om dit arbejde?
 - Hvor meget respekterer dine kolleger dit arbejde?



Hvornår er relationel koordinering vigtigst?

- Opgaver med stor gensidig afhængighed
- Uforudsigelighed
- Tempo er afgørende