

Ledergrupper i landbruget	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	20-12-2016
	Side	1 af 3
Projekt: 7438, Tjek økonomien – Styrk bundlinjen		

Ledergrupper i landbruget

Landbruget befinder sig i en udfordrende verden, fordi der er en kraftig transformation af landbruget, der betyder, at små, hyggelige gårde udvikles til større og større virksomheder. Miljø-mæssige økonomiske fokusser og politiske vilkår rammer hele tiden landbrugsvirksomhederne. Pres og forventninger fra mange sider øger kompleksiteten rundt om bedriften, og landmanden skal være både faglig landmand, deltage i produktionen, håndtere interessenter og lede virksomheden. Netop ledelse udfordrer mange landmænd, dels fordi der er mange områder og forventninger, som landmanden skal dele sin tid og ressourcer i mellem, og dels fordi bedrifterne størrelse betyder, at der må ledes fra distancen, da landmanden ikke fysisk har mulighed for at være til stede.

Ledelse er essentiel, idet den, hvis den udøves rigtig, kan skabe sammenhængskraft mellem de nævnte forhold. Hvis ledelse skal kunne bidrage til at optimere på alle disse faktorer på en og samme tid, så er det vigtigt, at ledelse er gennemtænkt, målrettet og fokuseret – og koordineret.

En simpel stikprøve viser da også, at ledelsesopgaven ofte er delt mellem flere personer på bedriften, der varetager forskellige ledelsesopgaver. Ofte er det ejer, driftsleder, ægtefælle eller familie, der varetager elementer af ledelsesopgaven hver med sine ledelsesområder. Ægtefællen sørger for medarbejderudviklingssamtaler, sønnen leder slagtesvinsproduktionen, faren har ansvar for marken og så videre.

Men hvordan ledes mest effektivt, når ledelsesansvaret er fordelt på flere hænder, og hvilke kompetencer kræves i den enkelte funktion eller afdeling, for at organisationen lykkes bedst muligt med at bidrage til resultatskabelsen?

Forventningsafstemning og præcisering af lederopgaver er et vigtigt element. Her bliver det muligt at vurdere den samlede gruppes styrker og svagheder i forhold til opgaven. Forventningsafstemning bidrager til at prioritere fokus, skabe individuel og gruppeudvikling og læring og giver mulighed for udviklingsorienteret opfølgning.

Dette gør det relevant at tale om, hvordan der ledes, når ledelsesopgaven er delt mellem flere, og hvad der kan være vigtigt at fokusere på, for at få den gruppe af personer på bedriften, der tager del i vigtige beslutninger, kan agere effektivt sammen, så de kan skabe de bedste resultater for bedriften. Disse grupper, som i det efterfølgende benævnes som bedriftens ledergrupper, har således en vigtig funktion i skabe de bedste rammer for sig selv.

Notatet peger nogle overordnede vigtige tiltag og opgaver ud, som ledergrupper kan give opmærksomhed for at skabe de bedste resultater.

Typer af ledergrupper

Ledergrupper kan have forskellige formål og derfor også forskellige organiseringer. I den ene ende ligger de ledergrupper, hvor hver enkelte leder har sit eget selvstændige ansvar, og hvor der er meget lidt indflydelse fra og til andre. Det kan f.eks. være markmanden, der har ansvaret for marken, og driftslederen der har ansvar for dyrene. Her kan opgaverne være meget forskellige, og den ene kan i princippet klare sig uden den anden. Opgaven kan her være at koordinere og drøfte forskellige muligheder og udfordringer. Berøringsfladen er her lille, da der er få fælles opgaver, og hver passer i princippet sit.

En anden type organisering, hvor berøringsfladerne er lidt større, kan for eksempel være i en svinebesætning fullline, hvor de enkelte afsnit er henholdsvis leverandører og kunder ved hinanden. Bedriftens resultat vil ofte være afhængigt af, at leverancer mellem de enkelte afsnit le-

ver op til den forventede kvalitet. På mandskabssiden kan der være fælles medarbejdere eller medarbejdere, der afløser i de forskellige afsnit. Ledergruppen kan her have en lidt større berøringsflade. De deler måske samme problemstillinger for eksempel om foderkvalitet, ferieplaner og fælles opgaver på bedriften. Og de deler måske også de samme ledelsesudfordringer, som de kan sparre og erfaringsudveksle om.

Den sidste type ledergrupper kan være de ledergrupper, hvor bedriften kun kan skabe resultater hvis alle de individuelle kompetencer i ledergruppen er nødvendige for at for at resultatet kan skabes. Der er kendetegnet ved at have en meget stor mængde fælles opgaver og meget forskellige kompetencer. I en avlsbesætning kan driftsleder i stalden og leder af afsætningen være et eksempel på en ledergruppe, der har en fælles opgave og som kan en gensidig afhængighed for at kunne levere resultater.

Jo mere afhængig ledergruppen er af den enkeltes særlige kompetencer, og jo større andel de fælles opgaver udgør, jo vigtigere bliver det, at ledergruppen udvikles og passes som et team.

Opgaver for ledergrupper

Ledergrupper har en række opgaver, som de må afklare og hele tiden holde sig for øje, at de lever op til for at kunne levere den ledelse, der skal til for at skabe tilfredsstillende resultater. Opgaverne kan deles i tre lige vigtige temaer.

Kurs

I den første, som er kurs, er opgaven, at ledergruppen bliver enig om eller tager udgangspunkt i den retning, der er lagt for virksomheden. Mange virksomheder har udarbejdet en dynamisk strategi, hvor bedriftens vision, strategi og vigtigste KPI'ere er beskrevet. Gruppens arbejde må tage udgangspunkt heri. Ofte hviler den dynamiske strategi på en situationsanalyse og beskriver bedriften udfordringer og potentialer. Både situationsanalysen og den dynamiske strategi bidrager til, at ledergruppen kan prioritere, hvilke opgaver der skal prioriteres frem for andre.

Koordinering

Den simple stikprøve som omtalt tidligere viste, at ledergrupper nok eksisterer på landbrugsvirksomheden, men at opgaver og strukturer ofte er indirekte kommunikeret. Kommunikation og forventningsafstemning om hvem, der har ansvar for hvad, både i forhold til bedriftens interessenter og medarbejdere er en vigtig del, ligesom det er vigtigt for medarbejdere at kende de strukturer, der kendetegner virksomheden, og som den styres efter. Mødestrukturer og dialogformer er endvidere vigtigt, at ledergruppen har afklaret omkring. Ofte er møderne ad hoc og på farten og ikke fast definerede. Gruppen af ledere på bedriften må have klare aftaler om, hvordan, hvor ofte og med hvilke formål de mødes. Som en del af kommunikationen er også aftaler i gruppen om, hvordan de vil evaluere møder, processer og bidrag.

Commitment

Flere analyser bekræfter, at virksomhedsejere ofte er bekymrede for at tage fat i vanskelige problemstillinger, fordi de er bekymrede for, om nøglemedarbejdere kan risikere at rejse og dermed påvirke hele produktionsflowet i en presset hverdag. Ledergruppen har derfor en vigtig opgave i at aftale og fokusere på en ærlig og oprigtig feedback og dialog om vigtige emner, netop for at undgå denne risiko for, at vigtige emner ikke bliver håndteret. På bedriften er der ikke altid enighed om ledelsesstilen. Der er flere eksempler på, at to generationer har hver sin lederstil, hvilket kan være kilde til frustration blandt medarbejdere og andre, der er i berøring med bedriften, og der er også eksempler på, at forskellige ledere giver forskellige ordre om samme opgaver og dermed skaber tvivl og usikkerhed blandt de medarbejdere, der skal udføre opgaverne. Ledergrupper har således en særlig opgave i at blive enige om, hvad der fortælles og kommunikeret fra møder om beslutninger, opgaver og andet. De må også afklare hvem der gør det, og at sikre, at der er en ensrettet kommunikation så medarbejdere og andre kan se linjerne og skabe mening og klarhed i forhold til egne opgaver og i forhold til bedriftens retning.

Commitment skabes også ved at synliggøre de succeser og resultater, der skabes. Det er en opgave for ledergruppen at blive enige om, hvilke succeser den vil fejre, hvordan og med hvem, og hvordan de fejrer og markerer det.

De første spadestik til at komme i gang med egentlige ledergrupper er således, at virksomheden bliver afklaret om:

- Hvilken struktur i ledergruppen er der behov for
- Hvad er retningen, som gruppen skal løfte i fællesskab
- Hvordan koordineres indsatser og kommunikation
- Hvor skabes en kultur med troværdig feedback og synliggørelse af succeser