

Afdækning af forskellige ledelsesprincipper og dilemmaer	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	06-12-2016
	Side	1 af 4

Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Projektet Effektive ledelsesformer har gennemført fokusinterview og individuelle interview af ejere og ledere af landbrugsvirksomheder.

Interviewene har haft til hensigt at afdække forskellige ledelsesprincipper og dilemmaer, som ejere og ledere oplever i den ledelse af bedriften.

Afdækning af forskellige ledelsesprincipper er gennemført på tre områder og i det efterfølgende præsenteres resultaterne af:

- Spørgeskema og interview af unge landmænd om deres oplevelser med ledelse
- Fokusgruppeinterview med 7 ejere af større bedrifter
- Individuelle interview af ejere af større bedrifter i forbindelse med afprøvning af ledelsesprincipper.

Til sidst i afdækning samles de tre analyser i en konklusion. Analyse og dens konklusioner har givet anledning til udvikling og design af ledelsesprincipper i projekt "Effektive ledelsesformer".

7 ejere af større svinebedrifter deltog sammen med to rådgivere i fokusgruppeinterview. Fokusgruppeinterviewet blev gennemført dialogbaseret, hvor deltagerne hver i sær præsenterede deres bedrift og efterfølgende diskuterede nedenstående spørgsmål.

- Præsentation
- Hvad lykkedes I med - eksempler på konkrete handlinger situationer
- Ledelsesdilemmaer de har stået i – situationen, hvad de gjorde og hvad der kunne have hjulpet
- Hvad er god ledelse for dig
- Hvad de gør og hvad er ledelsespraksis i dag hos dem og dem de kender.

Data fra interviewene er indsamlet som mødenoter og er efterfølgende kategoriseret i en række temaer. I det efterfølgende præsenteres temaer med tilhørende noter fra interviewene, og til slut er der udarbejdet en opsamling ud fra de forskellige temaer.

Aktuelle temaer fra fokusgruppeinterviewene er gennemgået i de efterfølgende afsnit, og til sidst er der en opsamling med gennemgående træk.

Erfaringsbaseret ledelse

En væsentlig del af den ledelse der praktiseres er erfaringsbaseret og overført fra tidligere erfaringer med ældre generationer, læremestre eller selvlærte. Det kan både betragtes som en styrke, fordi det vi-

ser en ægthed i ledelsen men også en svaghed, fordi ledelsesopgaven risikerer at blive fragmenteret og ikke nødvendigvis koblet til den opgave der skal løses.

Stabil ledelse

Deltagerne oplevede, at det kan være vanskeligt at opretholde en stabilitet i ledelsesopgaven, hvorfor der opstår uhensigtsmæssige udsving, som er mere baseret på her-og-nu-følelsen hos leder - end på den ledelsesopgave, der skal udføres for at løfte virksomheden videre.

Fokus på individuelle medarbejdere

Deltagerne gav i høj grad udtryk for, at de har blik for den enkelte medarbejder, og giver informationer der er tilpasset og målrettet den enkelte medarbejder. Nogle skal have meget kommunikation, mens andre skal have mere afgrænsede opgaver og mindre kommunikation.

Dette peger i retning af situationsbestemt ledelse, som netop giver opgaver og kommunikerer i et niveau, der er tilpasset den enkelte medarbejder. Omvendt er det selvfølgelig interessant at se på - i hvor høj grad opgaver og kommunikationen er baseret på ejerens egne antagelser om, hvad den enkelte medarbejder har behov for - eller om det rent faktisk også er afstemt med de behov, og ønsker den enkelte medarbejder har.

Synlig ledelse

Synlig ledelse ser deltagerne som et vigtigt element og næsten en forudsætning for resultatskabelsen på bedriften. Af interviewet fremgik det også, at deltagerne er i tvivl om hvad synlig ledelse er, og om det praktiseres nok. Spørgsmål som hvordan, hvor meget og på hvilke områder skal man være synlig, præger dialogen i interviewet om synlig ledelse. Det tyder på, at deltageren mangler en struktur for en afklaring af deres ledelsesopgave.

Vigtigheden i at være et team

Der var udpræget enighed om at holdfølelsen på bedriften er vigtig. Deltagerne fremhævede god kemi, at hjælpe hinanden færdige og belønne gruppen samlet, og det at bidrage til et socialt godt sammenhold - er vigtigt. Og de er også opmærksomme på betydningen af ros og anerkendelse i den forbindelse.

Forankring

Det ser lidt mere broget ud, når dialogen falder på forankring af nye tiltag, her er der tvivl om man kan gennemføre og forankre nye tiltag, og det er erkendelsen af ikke at være god til at implementere nye vaner og rutiner, og derfor udliciteres det til driftsleder og rådgiver - nogle gange med mindre succes. Og de er enige om, at det er svært at fastholde, når de er ude af stalden, der går ikke længe før de gamle vaner og rutiner har taget over igen.

Kurs og mål

Deltagerne fortalte, at de måske kan være bekymrede for at stille krav - om end de godt er klar over betydningen af at forventningsafstemme, afklare ansvar og sætte realistiske meningsfulde mål. Dog er der mindre dialog om hvordan de gør, og hvad ledelsesrollen er, når målene er sat og kommunikeret.

De sociale lederegenskaber

Opmærksomhed, tillid og kommunikation og det at tage fat i problemstillinger inden de vokser, mener deltagerne er vigtige sociale kompetencer for lederen, ligesom deltagerne mener det er vigtigt, at der er en vis grad af empati og forståelse for den enkelte medarbejdersituation. Når dette ses i sammenhæng med tidligere tema om stabil ledelse, kan noget tyde på, at deltager kender og praktiserer de sociale færdigheder som de beretter om, men med udsving i travle kritiske eller kriseperioder.

Motivation

Ros og tavlemøder nævnes som motivationskilder, men deltagerne nævner også problemer og udfordringer med at gennemføre tavlemøderne, og de kender og erkender deres ledelse som rollemodel, hvor en synlig og engageret leder kan motivere.

Overblik og kontrol

Deltagerne er meget enige om, at der skal være en der styrer og har kontrol, og at det enten kan være en mellemleder eller ejer selv. Koordinering og styring er vigtige elementer, for at det hele ikke flyder ud og resultatdannelsen hæmmes.

Opsamling fokusgruppeinterview

Deltagerne i fokusgruppeinterviewene kender betydningen af god ledelse, og binder den op på resultatdannelsen. Deres kompetencer er ofte selvlærte eller erfaringsbaseret, og de er bevidste om, at der er en række håndtag de kan regulere på for at skabe bedre resultater. Deltagerne giver også udtryk for at der er områder hvor de er famlende, mangler kompetencer eller bliver distraheret, når de skal praktisere deres ledelsesopgaver. Det er typisk ledelsesopgaver der i første omgang ikke er blevet løst - for eksempel, at beslutninger som medarbejderne selv har været involveret i ikke bliver udført.

De gode ledelsesprincipper

Introduktion

Formålet med dette interview er, at finde frem til, hvad en god leder gør, og hvad en mindre god leder bør gøre. Derudover skal det også gøre ledere opmærksomme på, hvilke ting man skal undgå at gøre.

Interviewet består af en række spørgsmål, som skal fortælle om, i hvor høj eller lav grad en leder formår at prioritere sine medarbejderes behov.

Aktuelle temaer fra individuelle interview bliver gennemgået i de efterfølgende afsnit, og til sidst er der en opsamling med gennemgående træk.

Resultater af spørgeskema og interview af unge landmænd

De adspurgte oplever en rimelig høj grad af frie rammer til at løse arbejdsopgaver på nye måder, og at de har en rimelig grad af frihed til at afgøre hvordan de skal løses.

De fortæller blandt andet om dagligt ansvar for beslutninger, der vedrører produktionen. Det gør de dels alene eller i samarbejde med ejer og andre driftsledere, og der bliver prioriteret mellem opgaverne. De oplever et eget ansvar for at løse opgaverne. De fortæller dog også, at det kan være vanskeligt at få ideer igennem - selvom de selv kan se, at det er det rigtige.

De adspurgte er ganske enige om, at de ved hvad der forventes af dem, og at ejer inddrager og drøfter spørgsmål om den daglige drift. De oplever, at de er orienteret inden der sker noget nyt, og at de ved, hvordan bedriften skal passes. De peger dog også på, at det er vigtigt at forventninger afklares inden ansættelse og der er overensstemmelse.

Til spørgsmålet om meningsfulde mål er spredningen lidt større. Nogle svarer, at der er klare resultatomål, mens andre knytter målene til ejers egne meninger, eller deres egne antagelser af hvad der er målet. Dette baseret på deres egne tolkninger og de fortæller også om manglende feedback og mangelfuld kommunikation.

I nogen grad mener de adspurgte, at deres meninger bliver overvejet, hvis de har gode begrundelser – men de skal ofte argumentere gennem længere tid. For eksempel at strø ved kalven tre gange i stedet for to. Der er også eksempler på at gode input ikke er blevet værdsat.

Deltagerne i undersøgelsen, oplever en høj grad af interesse for dem både fagligt og personligt. Mens de på samme tid har eksempler på, at de er blevet uretfærdigt behandlet, og har eksempler på både god og dårlig kritik, og at kritik bliver givet på såvel hensigtsmæssige som mindre hensigtsmæssige måder. De har samtidig oplevelsen af, at ros bliver givet på hensigtsmæssige måder og bliver delt mellem medarbejderne på bedriften.

Med hensyn til fremtiden, har deltagerne lidt sværere ved at se hvordan de kan avancere og få til dels mere krævende opgaver og jobs. Mens en er blevet tilbudt en lederstilling, oplever en anden, at han udvikler sig i jobbet, mens andre har svært ved at få øje på udviklingsmulighederne.

Når det handler om deres lederevne til at tage mod kritik og reflektere over den - er svarene mere spredte. Enkelte peger på at ejer er stolt - og dermed har vanskeligt ved at modtage kritik, mens andre mener at vaner og rutiner hos ejer, står i vejen og begrænser viljen til at tage mod kritik. Derimod er de adspurgte i rimelig høj grad enige om, at de bliver involveret i beslutninger, der vedrører deres arbejde.

Som en opsamling på interview af unge landmænd og deres syn på deres leder, der i de fleste tilfælde også ejer bedriften, fremgår det, at der på den ene side er flere gode takter på moderne ledelse.

Samlet er de største udsving på ejerens evne til at formidle og kommunikere retningen for bedriften, når det ikke vedrører den daglige drift, mens koordineringen langt hen af vejen er til stede. Her er der dog nogle udsving når det handler om at give og modtage kritik, få øje på personlige udviklingsmuligheder og behandle forslag og initiativer på en engagerende måde.

Samlet konklusion interview og fokusgruppe

Det der synes at være det gennemgående tema er, at lederne kun i meget begrænset omfang binder deres ledelsesopgave op på virksomhedens strategi. Ledelse praktiseres ud fra erfaringer og intuition og i mindre grad ud fra bevidste valg om, hvad der skal tilføres den enkelte specifikke opgave og virksomheden generelt for at skabe resultater.

Alt i alt kalder dette på ledelsesprincipper, der på samme tid kan rumme de vigtige og gode ledelsestiltag, der allerede praktiseres og samtidig kan skabe en struktur, som hjælper ejer og leder til en mere målrettet og sammenhængende ledelse.

Der er behov for ledelsesprincipper, som ledere kan træde ind i og vælge indsats ud fra og praktisere. Fleksible principper som favner de lederfærdigheder, som ledere allerede lykkedes med og som komplementerer og supplerer med nye og vigtige initiativer. Dette således, at ejers eller leders opgave kan samles i et sæt af ledelsesprincipper, der både er tilgængelige og samtidig favner den samlede ledelsesopgave, der er på en moderne bedrift.