



AP 3 LANDMÆND KAN LÆRE AF ANDRE BRANCHERS ERFARINGER MED LEDERGRUPPER

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

På bare få år er landbrugsbedrifterne blevet større og mere komplekse. Det har øget kravene til landmanden og gjort hans tid endnu knappere. Men en velfungerende ledergruppe kan gøre en stor forskel for landmanden i den daglige drift.

Kigger man blot nogle få år tilbage i tiden, taler udviklingen sit helt tydelige sprog: Landbrugsbedrifterne er blevet større og mere komplekse. Samtidig er kravene til landmanden steget betydeligt, og barren for hele tiden at have fingeren på optimeringsskruen ligger højere.

Indtryk fra dialoger med mange forskellige landmænd viser da også, at de fleste landmænd arbejder mange timer og gerne ville have en kortere arbejdsuge eller kunne prioritere deres tid anderledes. Det er derfor interessant at undersøge, hvordan ledergruppen eller ledelseskernen på bedriften kan bidrage til, at det sker.

Ledelseskernen forstås her som den gruppe af personer på en bedrift, der træffer beslutninger, som går ud over de daglige arbejdsgange og egne arbejdsopgaver. Det kan for eksempel være mand og kone, far og søn, ejer og driftsledere eller ejer, fodermester og gårdråd, bare for at nævne et par eksempler. Hver bedrift har sin egen ledelseskern.

Nogle af de opgaver, der vanskeligt lader sig løse alene af en person, er f.eks.: at designe den rigtige strategi, at formidle og kommunikere internt og eksternt, at håndtere interessenter og levere synlig ledelse og skabe engagement, at fastholde momentum og håndtere vanskelige problemstillinger, at eksekvere strategier og handleplaner og udviklingsprocesser og at sikre kvalitet i hele produktionsprocessen.

Det kan derfor for mange bedrifter betale sig at udnytte de potentialer, der ligger i en effektivt fungerende ledergruppe.

Erfaringer fra andre brancher

To nyere undersøgelser har sat et tydeligt aftryk i debatten om effektivitet i ledergrupper. Det drejer sig om *Følelser i ledelse* af Trillingsgaard, Albæk, Elmholdt og Tanggaard fra 2011 samt *Effektive ledergrupper* af Bang, Molly-Søholm og Elmholdt fra 2015. I undersøgelserne har man arbejdet i ledergrupper, fulgt ledergrupper og interviewet deltagere i ledergrupper i forskellige brancher.

Begge undersøgelser er gennemført i store organisationer og med en overvægt af offentlige organisationer, så det er naturligvis relevant at spørge sig selv, hvad en landbrugsvirksomhed med syv ansatte og en lederkerne på tre kan bruge sådanne erfaringer til? Men undersøgelserne indeholder nogle centrale læringspunkter, som er gode og relevante at forholde sig til, når man arbejder med ledergrupper i landbruget.

De væsentligste resultater fra undersøgelserne præsenteres her i artiklen. Og sidst i artiklen samles resultaterne fra de to undersøgelser til en samlet anbefaling af, hvordan erfaringerne fra andre brancher kan sættes i spil i ledergrupper i landbruget. En velfungerende ledergruppe kan give landmanden en lettere hverdag med mindre brandslukning, mere uddelegering og bedre tid til andre vigtige opgaver.

”Følelser i ledelse”

Undersøgelsen viser, at ledere, der angiver, at de er i velfungerende grupper, synes at være mere tilfredse med deres ansættelse og mere engagerede i deres arbejde, end andre ledere. De er ikke så optaget af at søge andre steder hen, og ikke mindst synes de selv, at de er i stand til at løse vanskelige problemstillinger.

Undersøgelsen peger også på en række udfordringer, som hæmmer ledergruppens effektivitet.

Uklare mål

En ledergruppe har ofte ikke klare og meningsfulde mål, og der kan endda være forskel mellem den enkelte afdelings og helhedens succes. Ledergruppen har typisk mange forskellige opgaver. De skal både holde egen afdeling i gang og skabe resultater der, samtidig med at de i ledergruppen skal løse opgaver i fællesskab og skabe resultater på tværs. Ofte går tingene hurtigt, og der er kort tid til møder. Erfaringerne viser, at meget af ledergruppens tid går med brandslukning. Ofte skal en ledergruppe håndtere opgaver, der er mere diffuse og langsigtede og derfor vanskelige at beskrive på kort tid. En ledergruppe kan derfor let komme til at kaste sig over mere overkommelige opgaver. Specielt hvis de haster. (Trillingsgaard og Albæk 2011)

Knaphed på tid

Følelser i ledelse fremhæver især, at samarbejdsrelationerne er forskellige, og at de løbende forandrer sig. Tiden er derfor ofte en begrænsende faktor. Der går hyppigt lang tid mellem

møderne, og samarbejds mønstrene når aldrig rigtig at blive etableret. Den tendens forstærkes, hvis der er stor udskiftning i gruppen. Det kræver meget koordinering, opsamling og tilbageløb og levner dermed mindre tid til den egentlige opgaveløsning.

Begrænsede samarbejdsevner

Dernæst peger undersøgelsen på, at ledergrupper har begrænsede samarbejdsfærdigheder. Det kan for eksempel skyldes, at lederne ofte er konkurrence- og handlingsorienterede. Lederne er måske valgt eller blevet forfremmet, fordi de var fagligt dygtige og gode til at skabe resultater i deres egen afdeling eller på deres eget fagområde. Men at være fagligt dygtig eller god til at skabe resultater er ikke ensbetydende med at være god til at samarbejde. Det er kendetegnende for mange ledere, at de har et højt tempo, drives af action og af den frihed, der ligger i lederrollen. De har derfor ikke så stort fokus på at skabe teamrelationer, opbygge normer og aftaler for gruppen og diskutere frem og tilbage.

Mange interessenter og opgaver

Undersøgelsen beskriver endvidere, hvordan topledelsen ofte har mange interessenter og opgaver at varetage og derfor kan være mindre tilbøjelig til at nedtone konflikter. Ledergruppen har typisk en leder. Det er ofte en af organisationens topfigurer som f.eks. ejeren, der har mange interessenter og talrige hensyn at tage. Eftersom samarbejdet i ledergruppen kan være anderledes og nyt for ham, og fordi han skal varetage flere interesser, viger han måske tilbage for konflikter. Det hjælper derfor ikke nødvendigvis, at ledergruppen kigger i retning af gruppens leder, når der er konflikter eller kriser på spil.

For dårlige relationer

Mødes ledergruppen ikke så ofte, kender lederne ikke nødvendigvis hinanden særlig godt. Relationerne kan være tynde. Derfor holdes forestillinger og uenigheder måske tilbage og bliver ikke luftet. Den enkelte deltager i ledergruppen bruger kun en begrænset del af sin tid i ledergruppen. Resten af tiden foregår i lederens egen afdeling. Når deltagerne mødes i ledergruppen, er tiden begrænset, og der er mange ting på dagsordenen. Det levner meget lidt tid til at danne relationer, lære hinanden at kende og skabe tillid og fortrolighed. I stedet viser *Følelser i ledelse*, at mange ledergrupper har forskellige forestillinger, forventninger og fordomme om hinanden. Kaffen kan sagtens tages i en ordentlig tone, selv om uenighederne gemmes af vejen, og konflikterne ikke kommer op til overfladen. Men det hæmmer gruppens præstationer, når der ikke bliver talt om tingene. (Trillingsgaard og Albæk 2011: 98)
En ledergruppe har også udfordringer, der kan være vanskelige at håndtere, og det kan også hæmme gruppens effektivitet. Måske betyder det, at ledergruppen aldrig rigtig kommer til at fungere optimalt, og at opgaverne springer tilbage på ejerens skuldre. Og der sidder de jo også godt – eller gør de?

”Effektive ledergrupper”

I den anden undersøgelse af ledergrupper undersøges det, hvad der kendetegner både de mindst og de mest effektive ledergrupper. Undersøgelsen er foretaget i 76 ledergrupper i 17 organisationer og i forskellige brancher. *Effektive ledergrupper* peger på fem overordnede

forhold, der hæmmer effektiviteten i ledergrupper. De fire vigtigste i forhold til landbruget er taget med her.

Konflikter forud for ledergruppen

Hvordan ledergruppen er blevet til, og hvilke historier og konflikter medlemmerne tager med sig ind i gruppen, kan være bestemmende for ledergruppens effektivitet. Er ledergruppen blevet til ved en fusion eller en sammenlægning af afdelinger eller flere organisationer, uden at der er blevet taget ordentlig hånd om medlemmernes udgangspunkt, kan det resultere i uløste konflikter og en fastholdelse i fortiden. Har der med andre ord været konflikter tidligere, er der stor sandsynlighed for, at nissen flytter med, når konfliktens parter kommer til at udgøre en ledergruppe, hvis ikke der bliver taget hånd om problemerne.

Uløste og langvarige personkonflikter

Konflikter mellem personer i en ledergruppe kommer let til at hæmme gruppens effektivitet, og det går ikke kun ud over gruppen. Også den resterende del af organisationen omkring gruppen vil få konflikterne at mærke. Det kan for eksempel være i form af uklare meldinger, ændringer i rutiner, en uklar retning eller ledelse og prioriteringer i forskellige retninger og ind imellem manglende involvering. Undersøgelsen peger på, at når der er konflikter i organisationens øverste lag, forplanter de sig med stor sandsynlighed til den øvrige organisation.

Manglende holdånd

Undersøgelsen peger også på, at en ledergruppes effektivitet hæmmes, når lederen sætter sine egne interesser over gruppens. Kulturen i ledergruppen understøtter måske ikke gruppens interesser. Måske passer enhver sit, eller medlemmerne deler kun de positive historier af frygt for at miste position, prestige eller anerkendelse i gruppen.

Belønningssystemet kan også være årsag til, at den enkelte leder sætter sin egen afdeling over gruppens fælles interesser. Understøtter belønningssystemet den enkelte leders resultater i egen afdeling, kan det hæmme ledergruppens arbejde og fokus på de fælles opgaver, specielt hvis de fælles interesser betyder, at afdelingen f.eks. mister ressourcer eller opgaver. Konsekvensen kan blive, at de enkelte ledere ikke føler sig forpligtede på organisationens fælles kurs, men udelukkende har fokus på deres egen afdeling.

Magtspil

Magtspil og deraf følgende konflikter mellem personer spiller også ind i ledergrupper med lav effektivitet. Undersøgelsen *Effektive ledergrupper* viser, at magtspil gør det vanskeligt for en ledergruppe at træffes fælles beslutninger. Samtidig er ledere i grupper med lav effektivitet også mindre tilbøjelige til at følge eller føle sig forpligtede af beslutningerne.

Sådan hæmmes effektiviteten

De to undersøgelser indeholder nogle vigtige læringspunkter, som beskriver, hvordan en ledergruppes effektivitet hæmmes. Punkterne kan direkte overføres til arbejdet med ledergrupper i landbruget.

En ledergruppes effektivitet hæmmes, hvis:

- Ledergruppens tilblivelse, som f.eks. ved sammenlægning af to bedrifter, er præget af tvang og frustrationer
- Der er et højt konfliktniveau, som kan skabe magtkampe eller langvarige personkonflikter
- Ledelsen af ledergruppen er utydelig, og ledergruppen navigerer uden tydelig kurs (under ledelse)
- Ledelsen er direktiv uden øje for deltagernes erfaringer, der kan kvalificere opgaven (over ledelse)
- Forventningsafstemningen er uklar, og der hersker uklarhed om ledergruppens kurs, opgaver og spilleregler (rodet ledelse)
- Den enkelte leder vægter eget ansvarsområder over gruppens, fordi belønningssystemet eller ledergruppens kultur opfordrer til det
- Fokus er (overdrevent) mere på resultater end på at udvikle ledergruppens kompetencer indenfor resultatskabelse
- Ledergruppen for det meste ikke har klare og meningsfulde mål
- Ledergruppen har begrænsede muligheder for at skabe gode relationer, fordi tiden er knap
- Ledergruppen har mangelfulde samarbejdskompetencer, fordi de ikke er rekrutteret til at være i lederteam
- Lederen af ledergruppen typisk ikke tager del i vanskelige personkonflikter
- Ledergruppens medlemmer ikke har tætte relationer, og uenigheder og konflikter undgås

Sådan styrkes effektiviteten

Undersøgelsen *Effektive ledergrupper* ser også nærmere på, hvad de mest effektive ledergrupper gør.

Væk fra historik

Undersøgelsen viser, at ikke kun de mindst effektive ledergrupper tager konflikter, kriser og tvang med ind i ledergruppens etablering. Det sker også for nogle af de mest effektive ledergrupper. De effektive ledergrupper er imidlertid kendetegnet ved, at de er i stand til at udvikle sig ud af den medbragte historik.

Sætter gruppen højest

Et andet kendetegn ved de effektive ledergrupper er, at de er i stand til at tage ansvar for helheden, og at de hele tiden arbejder med at holde fokus på de tværgående opgaver, procedurer og resultater. Medlemmerne i de mest effektive ledergrupper formår således at blive ved med at sætte gruppens opgaver over egne interesser. Dermed skaber de en form for positiv spiral.

Fokus på udvikling

Det kommer ikke af sig selv, og det kendetegner da også de mest effektive ledergrupper, at de har et højt fokus på at lære og udvikle ledergruppen. Nogle gange er det formelle kurser og uddannelse, som udvikler gruppens kapacitet for at skabe resultater. Andre gange evaluerer de

gruppens læring. Det særlige for de mest effektive ledergrupper er, at de prioriterer at have tid til udvikling.

Fokus på strategi og ledelse

Læring og relationer er ikke nok for effektive ledergrupper. Et andet vigtigt element for de mest effektive ledergrupper er, at de er afklarede med mål og strategier og opgaver for gruppen. Et er at have klare mål og strategier for opgaven. Noget andet er at have plads og rum til at diskutere den ledelse, der skal til, såvel i ledergruppen som i de afdelinger, der i en periode er særligt pressede eller udfordrede. Effektive ledergrupper har således både fokus på at skabe klarhed om strategi og opgaver og på den ledelsesopgave, der skal til for at præstere og nå målene.

Lederen af ledergruppen

Endelig spiller lederen af ledergruppen også en central rolle for gruppens effektivitet. Undersøgelsen viser tydeligt, at lederne i de mest effektive ledergrupper leverede ledelse på to centrale punkter. Lederne var dels involverende og havde fokus på gruppen og den enkelte deltagers kompetencer og på at skabe tillid og bygge relationer. Dels var de tydelige om gruppens retning og var i stand til at skære igennem og træffe beslutninger, når situationen krævede det.

Evaluér en ledergruppe

Undersøgelsen "Effektive ledergrupper" peger på, at der er tre overordnede elementer med i alt ca. 25 faktorer, som har indflydelse på, om en ledergruppe fungerer effektivt. Oversigten nedenfor kan bruges til at tage temperaturen på, hvor godt en given ledergruppe er sammensat og fungerer.

Forudsætninger	Proces	Resultat
Er der et klart formål for ledergruppen?	Er medlemmerne af ledergruppen forberedt til møderne?	Ledergruppen træffer gode beslutninger
Er opgaverne de rigtige?	Er der tydelige opgavebeskrivelser fra opgavestiller?	Ledergruppen kommer med gode, hurtige resultater
Har medlemmerne de rigtige kompetencer?	Har kommunikationen fokus på opgaven?	Beslutningerne bliver implementeret
Repræsenterer medlemmerne tilpas forskellige holdninger?	Er der konflikter i ledergruppen?	Ledergruppen står sammen som et team
Har ledergruppen en passende størrelse?	Er der skjulte dagsordner?	Der er tryghed i ledergruppen mellem medlemmerne
Tilgodeser belønningssystemet hele ledergruppen?	Er forskellige holdninger velkomne?	Kulturen i ledergruppen støtter opgaven
Har ledergruppen informationer nok til opgaven?	Er ledergruppen i tæt dialog med medarbejderne?	Ledergruppen tror på egne kompetencer
Er der gode muligheder for	Lærer ledergruppen undervejs?	Det enkelte medlem er tilfreds og oplever læring

læring og oplæring?	Er der en effektiv ledelse af ledergruppen?	
---------------------	---	--

Øvelse

Ejer får via pengeinstituttet koblet et nyt site til virksomheden, som nu udgør 3 sites og 550 ha. Ledelseskernen består nu af 5 mand: ejer og ejers far, driftsleder på sites 1 og 2 og driftsleder på det nye site samt markmanden, der også fungerer som teknisk ansvarlig.

Ledergruppen har jævnligt holdt møder, og der er da også en nogenlunde god stemning. Der er altid travlt, og der er sjældent tid til ret meget mere end almindelig brandslukning.

Ejer har spottet, at ledergruppen kan opnå nogle gode fordele ved at lave en fælles planlægning af ferie og ikke mindst ved at lave en række fælles procedurer.

Selv om stemningen på overfladen virker ok, er ejer ikke i tvivl om, at driftsleder på site 1 og 2 er meget træt af specielt den nye driftsleder og de mange forslag, han kommer med.

Kig på ovenstående case og overvej, hvad der kan være på spil her.

Litteratur

Trillingsgaard, A., Albæk, K., Elmholdt, C. og Tanggaard, L. (2011). *Følelser i ledelse*, del 1 Klim.

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., og McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Ernst, C. og Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership. Six practices for solving problems driving innovation and transforming organizations*, McGraw-Hill.

Bang, H., Middelfart, N.T., Molly-Søholm, T., Elmholdt, C. (2015). *Effektive ledergrupper*. Dansk Psykologisk Forlag.