



AP 3 HVORFOR ER LEDERGRUPPER I LANDBRUGET NØDVENDIGE?

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

På større bedrifter skal der ledes på tværs af afdelinger, afstande og produktionsgrene. Ledergruppen har her en vigtig rolle i at udviske grænser mellem medarbejderne og fremme produktionen, så bedriften udnytter sit potentiale bedst muligt.

Jo større bedriften er, og jo flere der har personaleansvar, jo vigtigere bliver det, at den enkelte leder er afstemt med den fælles ledelsesopgave. Det betyder ikke, at alle ledere skal lede på den samme måde, men der skal være enighed om, i hvilken retning virksomheden ledes, og hvordan der prioriteres mellem de forskellige opgaver, der konkurrerer om ledernes og medarbejdernes tid. Lederne skal også være enige om, hvordan og om hvad der skal kommunikeres, og hvordan der koordineres, og ikke mindst hvordan der opbygges tillid og engagement til opgaven.

Ledere står også alene

Men ledere står også på hver sin platform og leder ud fra den. Platformen bliver deres ledelsesgrundlag. Samtidig kan platformen blive en grænse til andre ledere og afdelinger på bedriften. Nogle gange skaber det en "dem og os"-oplevelse hos resten af medarbejderne på bedriften. Medarbejderne i marken ser måske ind i stalden og tænker, at de har det meget lettere derinde. Medarbejderne i stalden kigger ud og tænker måske: "Hvor har de det godt derude". Ind imellem kan der opstå større eller mindre misforståelser, samarbejdsproblemer eller konflikter. Ledere må derfor kunne lede på tværs af disse grænser og skabe en situation, hvor grænser er noget, der forbinder arbejdet, snarere end noget, der adskiller og begrænser.

Grænser der hæmmer

Grænser, der kan opleves som adskillende, er for eksempel titler, positioner, rettigheder, formel

magt og organisationsdiagrammer. "Ledelsen er placeret i toppen, og det må de jo så slås om" kunne være en medarbejderreaktion her.

Vandret mellem afdelinger kan der også være grænser. Medarbejderne oplever måske, at nogle funktioner kan være tillagt større betydning end andre. Der kan opstå en adskillelse mellem forskellige funktioner, der kan være præget af ensidig tænkning på egen afdeling: "Jeg sender bare den dårlige gris videre, og det må de så slås med inde ved siden af", eller "Lederen er altid ovre i det andet afsnit, mon de er vigtigere end mig?"

Der kan også være grænser mellem kulturer, generationsforskelle og holdninger, og endelig kan der være afstandsmæssige grænser, fordi bedriftens produktion ligger på forskellige adresser.

Udvisk grænserne

Det kan være svært at finde den rigtige balance mellem afdelinger og produktionsenheder. Grænsen for den enkelte afdeling skal på den ene side være så tydelig, at afdelingen kan udføre sin hovedopgave og sit særlige bidrag til værdikæden effektivt og fokuseret. På den anden side skal grænserne være så åbne, at de enkelte afdelinger hele tiden er i tillidsfuld kontakt med den resterende del af organisationen med tydelig kommunikation, videndeling, fælles mål og procedurer.

Retning

Når ledelsen skal afstemmes, og grænser, der skader produktivitet, kvalitet og trivsel, skal tackles, er der fire gode områder at fokusere på. Først og fremmest må der skabes et fælles billede af bedriftens retning. Hvem er de vigtigste interessenter, og hvad forventer de? Hvis medarbejderne skal leve op til interessenternes forventninger, hvad enten det er kunder, pengeinstitut, ejer eller familien, skal de fælles mål eller værdier formuleres tydeligt og bredt for hele virksomheden. Det er vigtigt for at skabe en fælles forståelse og tilslutning til det, der sigtes efter, på tværs af forskellige produktionsgrene eller staldafsnit. Det er med andre ord det, der skal ledes ud fra i alle afsnit.

Møder

Der skal endvidere skabes plads til, at opgaver, både store overordnede og mindre daglige opgaver, kan koordineres, og kommunikationen skal planlægges og organiseres, gerne mundtligt for eksempel via korte møder med vægt på løsninger. Mange kender den type møder som forskellige former for tavlemøder.

Videndeling

Korte møder med rettidige informationer kan også bidrage til det næste element, som er videndeling. Hver afdeling eller medarbejder har sin egen viden, og ikke alle har måske lyst til at dele deres viden. Medarbejderne oplever måske ikke, at der er den nødvendige tillid blandt kolleger og ledere, eller måske kender de dem for dårligt personligt eller ved for lidt om deres opgaver og udfordringer. Videndeling kan dog netop være med til at skabe et fælles sprog og bedre kendskab til hinanden på tværs af virksomheden.

Tillid

Som nu for eksempel medarbejderen fra staldafsnittet, der sender en dårlig gris videre til de næste i produktionen. I en god videndelingskultur ville medarbejderen sikkert have spurgt eller orienteret modtageren. Eller, endnu bedre, have undersøgt, hvordan dårlige grise kunne undgås. Det kræver tillid, som er det fjerde element. Tillid skaber om end endnu bedre mulighed for at løfte bedriftens resultater. Tillid udvikles gennem samarbejde og fællesskab, hvor fælles opgaver og gensidige handlinger, der er afhængige af hinanden, er i centrum. Gennem fælles opgaver skabes en fælles kultur og et fælles sprog, og det er alt sammen med til at binde et fællesskab sammen.

Ledergruppens opgaver

Når afdelinger eller medarbejdere er for lukkede omkring sig selv, er der risiko for, at meningen og den fælles opgave og de fælles overordnede mål eller værdier tabes af syne. Det hæmmer det arbejde på tværs af forskellige rammer, skel og grænser, som bedriftens resultatskabelse er afhængig af. Det peger samtidig på, at ledelsen samlet set skal kunne arbejde på tværs af disse rammer. Dermed spiller ledergruppen en vigtig rolle i en bedrifts bestræbelser på at skabe vækst, udvikle sig og ikke mindst skabe resultater. Ledergruppen har selvfølgelig en lang række opgaver, men her præsenteres de vigtigste, som bør være stemt af på tværs.

Har du og din ledergruppe et klart billede af, hvor bedriften skal være om 3 -5 år? Har I prioriteret de vigtigste indsatsområder og mål? Ved I hver især og samlet, hvad I skal gøre for at nå disse mål, og hvordan I kan hjælpe hinanden? Har I aftalerne på plads?

Kender medarbejderne virksomhedens retning så godt, at de kan træffe beslutninger ud fra den, når ledergruppen ikke er der? Kender medarbejderne deres opgaver og ansvar? Passer deres opgaver og ansvar til deres kompetencer? Kan de prioritere det vigtigste, når tiden er knap? Er mødestrukturen tilpasset det, ledergruppen gerne vil opnå med møderne og de mål, I har? Hvordan giver I feedback? Er der en god stemning baseret på tillid? Er der vilje og lyst til at hjælpe hinanden og dele viden? Har medarbejderne en oplevelse af at være en del af et fællesskab? Kan den enkelte medarbejder se sit eget bidrag i forhold til den overordnede retning?

Der er næppe nogen, der uden at blinke med øjnene, kan svare ja til denne lange række af spørgsmål, og det er formentlig også kun i en ideel verden, at det er sådan. Men spørgsmålene er taget med her, fordi de kan være en hjælp i en travl hverdag, hvor produktion, brandslukning, hurtig reaktion og daglig planlægning ofte tager meget af tiden.

Tag for eksempel spørgsmålene op på din egen bedrift og på tværs af de forskellige afdelinger, når bedriftens ledelse er samlet. Inviter bedriftens ledelse til møde, hvor dagsordenen er spørgsmålene, og hvor der er sat tid af til at behandle dem. Som nævnt tidligere kan bedriftens ledelse være far og søn, mand og kone, driftsleder og fodermester, kort sagt dem, der udgør ledelseskernen på bedriften. Start med at stille følgende spørgsmål:

"Hvad er vi lykkedes rigtig godt med, hvor er vi udfordrede, og hvor skal vi tage fat først?"

På den måde afdækker spørgsmålene de opgaver, som ledelsen må løse i fællesskab, og som den vurderer giver bedst udbytte til gavn for bedriften.

Øvelse

Når far og søn ikke har afstemt deres ledelse, leder de måske i hver sin retning til skade for arbejdsmiljø, kvalitet og produktion. Ordre og kontraordre fra snart den ene og snart den anden forvirrer i organisationen. Medarbejderne efterlades let med en følelse af utilstrækkelighed, for når de leverer til ejeren, svigter de sønnen og omvendt. Deres loyalitet får vanskelige kår. De dygtigste medarbejdere er de hurtigste til at søge nye steder hen. Listen med medarbejdere, der forlader virksomheden, vokser, og bedriftens ry kan lide skade og gøre det sværere at tiltrække dygtige medarbejdere.

Hvordan ville du afstemme ledelsen på denne bedrift? Hvordan ville du tale med driftsledere, ledere og andre med ledelsesansvar om, hvad der er god ledelse på bedriften?