

Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	13-12-2017
	Side	1 af 4
Projekt: 7685 Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår – journalnr. 32709-16-0047		



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

## Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne

Af Mille Møller Nielsen Forretning & Implementering, SEGES.

### Formål med notat

Indeværende notats formål er at beskrive findings fra de interview der er foretaget. Det vil altså sige, hvilke strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer som er på bedrifterne. Derudover vil det foreløbige koncept LEKO (Ledelses konceptet – navnet er stadig under revidering) præsenteres, idet dette koncept danner baggrund for interviewguiden. Konceptet vil altså blive præsenteret som metode. Empiriindsamlingen har udmøntet sig i en kortlægning af hvilke strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer der er på de interviewede landmænds bedrifter og vil danne baggrund for hvad der kan arbejdes videre med i projektet i 2018. Derudover vil der i dette notat også opsummeres en række potentialer og udfordringer ved at anvende LEKO som koncept.

### Metode og forklaring af LEKO

Notatets videns opsamling tager udgangspunkt i 5 interviews af ca. to timers varighed. To rådgivere deltog hver især i to af interviewene. Efter projektmøde d. 13 oktober 2017, hvor Henrik Sørensen fremlagde forskellige ledelsesmodeller, udvalgte vi 6 modeller, til det videre konceptarbejde. Af disse modeller har vi især haft fokus på "chefhjulet – fremtidens gode chef" og "organisatoriske paradokser". Ud fra disse modeller udarbejdede vi det foreløbige koncept LEKO i Excel. Konceptet bygger på en række spørgsmål inden for hver af de ledelsesopgaver som landmanden har. Landmanden skal selv vurdere, hvordan han mener, at han udfører, prioriterer og gennemfører ledelsesopgaver på sin bedrift. Vi har interviewet landmændene ud fra 25 udsagn/spørgsmål.

De 25 udsagn omhandler bedriftens:

- Interessenter og netværk
- kultur og strukturer
- strategier og målsætninger
- Virksomhedens kompetencer og medarbejdere

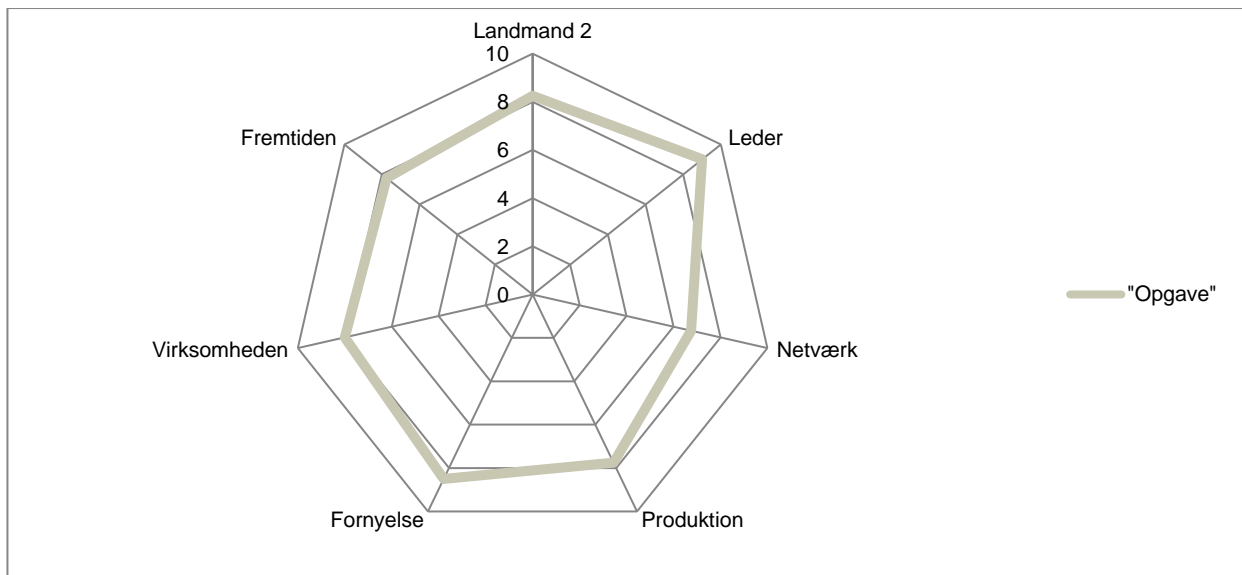
Landmændene har skulle vurdere fra 1-10, hvor enige de var i de udsagn som vi gav dem. Vi noterede svarene i Excel, og skrev noter ved siden af, så vi har data at arbejde videre med. Undervejs blev der også spurgt ind til de forskellige svar som landmændene gav. LEKO skal derfor ses som et refleksionsværktøj til nærmere analyse af resultatet og til beslutningsstøtte om, hvor og hvordan landmanden kan få en mere fokuseret ledelse.

Når landmanden har svaret på alle 25 udsagn, så udmøntes svarene i et slags edderkoppespind i Excel. I dette spind, vil det fremgå på hvilke områder landmanden klarer sig godt, og på hvilke områder der er plads til forbedringer – ud fra hans egen mening vel og mærke. Nedenstående billede er et eksempel på, hvordan vi har inddraget de forskellige modeller i LEKO.

Model 7. Organisatoriske paradokser	Paradokset	Det "bløde" - relationer				Det konkrete – stabilitet og resultater			Resultater - Det fremtidige - Fornyelse	
	1 <b>Cand. CHEF</b> Fokus på din rolle og udvikling som leder	2 <b>Teamleder</b> Fokus på medarbejderne	3 <b>Cand. DIG</b> Fokus på værdier, familie og interesser	4 <b>Netværker</b> Fokus på omverden	5a <b>Produktionsleder</b> Fokus på de daglige resultater	5b <b>Driftsleder</b> Fokus på årets resultater og brug af kapaciteter	5c <b>Virksomhedsleder</b> Fokus på økonomi og bundlinje	6 <b>Direktør</b> Fokus på retning, mål, strategi og forretning	7 <b>Udviklings-/ Innovationschef</b> Fokus på innovation	8 <b>General</b> Fokus på at planer og strategier eksekveres
1 Model 7 Cand. CHEF	Selvindsigt	Indadvendt og fleksibel	Værdibevidst	Udadvendt og fleksibel	Fokuseret på her og nu	Fokuseret på "i morgen"	Fokuseret på bedriften	Fokuseret, fleksibel, ind-og udadvendt	Fleksibel og udadvendt	Fokuseret
2 Model 12 Teamleder		Autentisk	rollemodel	Gør omverden forståelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Udpege retning, synlighed og dialog om visioner og mål	Vise nye veje, dialog om forandringsprocesser, tryghed	Forankre, engagement, tryghed, feedback
3 Cand. DIG			Livsværdier	Værdier og samarbejder	Værdier, produktion og produkter	Værdier og driften	Værdierne i virksomheden	Værdier i strategi og forretning	Sammenhæng til værdier og strategi	Værdier og måden tingene gøres på
4 Model 17 Netværker				Udadvendt	Identificere og brug netværk (erfagsgruppe) Tænk leverandører, aftagere, rådgivere m.m.			Identificere og brug netværk (erfagsgruppe) Tænk andre erhverv, banker,....		
5a Produktionsleder					Tag rollen eller giv ansvar	Leder for produktionsledere? Tænk organisering		Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?
5b Driftsleder					Tag rollen eller giv ansvar	Leder for driftsleder?		Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?
5c Virksomhedsleder						Tag rollen eller uddelegere		Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?
6 Direktør								Tag rollen og gå foran	Ledes af?	dialog med medarbejdere og omverden
7 Udviklingschef									Innovation som et mål?	Sikre basale udvikling af bedriften
8 General										Tag rollen og løft ansvare
HS-modeller +	7	9, 12, 15	11 (9,12,15)	17	(7)	(7)	(7)	7, 10, 11	1,4	2
HS-modeller -	8, 14, 16, 19	13, 18	(13,18)		Produktions-, drifts-, og virksomhedslederen er ofte også teamleder. For retning og udviklingsværktøjskassen i rummene Beskriv organisationer, lav budget og planlæg. Husk lover og regler, skaf finansieringen samt Drift er der værktøjer der kan hjælpe i de ledelsesopgaver			3, 5	5, 6	

Nedenstående viser et udsnit af de 25 udsagn som vi har spurgt landmændene om.

	Jeg er en autentisk leder, derkender mine værdier og er en god rollemodel der kan gå forrest	7
	<b>Jeg har gode relation til min medarbejder, og vi respektere hinanden hos os</b>	10
Gøre tingene sammen	Jeg er en stærk netværker og god til at pleje mine intressenter	5
	Jeg er opmærksom på at jeg skal forklare arbejdsopgaver for mine medarbejder på deres præmisser (empatisk)	7
	Jeg kan godt lide at lave planer for ændringer og se dem ført ud i livet	9
	Jeg dygtiggøre mig for at udvikle mig og blive en bedre leder	9
	Jeg er god til at tænke langsigtetplaner og forudse såvel udfordringer som muligheder	7
	Jeg sætter en ære i at have kontrol og styr på produktion	9
	Mine medarbejderne løser rutineopgaverne i produktion til 12	10
	Jeg har et stærkt fagligt netværk med kollegaer	9
Gøre tingene rigtigt	Vi har styr på produktion, og ved hvad der skal ske når der sker noget uventet i mark eller stald	9
	Jeg er konstant opmærksom på at tilrettelægge tingene bedre og lave kvalitetsprodukter	10
	<b>Jeg har styr på køb og salg og får altid købt til den rigtige pris og får høj pris på mine produkter</b>	8
	Jeg er altid åben for nye ideer til at løse arbejdsopgaverne bedre (teknologiske processer) eller lave nye produkter	7
	Jeg kan lide at nå mine økonomiske mål og "konkurrere" og måle mig med andre	7
	Jeg har medarbejderne med de rette kompetencer og som kan det ansvar som er nødvendigt	9
Gøre tingene hurtigt	Jeg har et stærkt netværk - også med folk uden for landbruget	6
	Vi har mål som medarbejderne skal nå i produktionen og vi fejre når målet er nået	6
	Jeg ser gerne at medarbejderne forslår forbedringer og støtter dem i at føre dem ud i livet	7
	Jeg har konstante overblik over økonomien i virksomheden og er altid parat til at grube ind	5
	Min strategi for virksomheden er altid nærværende - også når det drejer sig om muligheder der pludselig dukker op	7
	<b>Jeg kan lide at udfordre mig selv og se en idé vokse sig stor</b>	10
	Jeg udfordrer og lader mig gerne udfordre af mine medarbejder med nye ideer til processer og produktet	7
Gøre tingene først	Jeg opsøger netværk som giver mig inspiration til at skabe forretningsudvikling	7
	Jeg forventer af mine produktionsrådgiver at de kommer med ny ideer til hvad vi kan gøre anderledes	9
	Jeg opsøger ny viden om hvad der er nyt i produktionen og hvad trenden er fremover for landbrugsprodukter	8
	Jeg bruger gerne flere rådgiver (økonomi, ledelse og strategi) for at få så meget inspiration som muligt	10
	Jeg har en forretningsplan for et nyt produkt eller proces	10



I ovenstående ses et eksempel på et af de edderkoppespind som vi fik ud af et af interviewene. Her kan man blandt andet konkludere, at denne landmand ud fra hans vurdering af de 25 udsagn, ikke har et så stærkt netværk.

### Findings

Gennem de fem interview, fik vi udover LEKO et indblik i hvordan landmændene tænker ledelse. Vi kan konkludere, at vi er blevet klogere på, hvordan disse landmænd forholder sig til ledelse. Vi kan se, at dette også ofte udmønter sig i, at nogle af landmændene ikke mener, at de er gode til ledelse. Derfor var det også en øjenåbner for nogle af landmændene, da de kunne se, at de faktisk lå ret højt på "leder" i edderkoppespindet. Der er altså en tendens til, at nogle af landmændene ikke tror, at de er så gode til ledelse, men mange af de ting de gør på bedriften faktisk er god ledelse. Det er dog vigtigt at pointere, at det er ud fra landmændenes egen vurdering at de score så relativt højt, og ikke ud fra f.eks. en rådgiver. Et eksempel på en landmands ledelse udmøntede sig i to måder at lede på. Han forklarede at han enten var instruerende eller delegerende. Når han var instruerende, så var det ofte et udtryk for manglende overskud og han ville hellere selv udføre opgaverne, idet han på den måde følte mere kontrol. Når han var delegerende, så var det fordi han overskud til at give medarbejderne medbestemmelse og medarbejderne havde på den måde større mulighed for at være innovative og være med til at udvikle bedriften. Vi kan altså konkludere, at ledelse hos landmændene er komplekst, flydende og kontekstafhængig. Denne viden kan være vigtig for rådgivere at tage med sig i det videre arbejde med fokuseret ledelse på landbrugsbedrifterne. Det understreger vigtigheden af at tale med landmanden om, hvad ledelse er, og hvordan han arbejder med ledelse. Derudover fandt vi også ud af, at nogle af landmændene nævnte motivationen af medarbejderne som en udfordring og noget af det, de gerne vil være bedre til.

### **Fordele og barrierer ved at arbejde med fokuseret ledelse**

Efter interviewet og gennemførelsen af LEKO, bad vi landmændene om at prioritere henholdsvis fordele og barrierer ved at arbejde med fokuseret ledelse. Tanken bag dette er, at der på den måde kan arbejdes videre med fokuseret ledelse med en viden om hvad landmanden tænker og hvordan man bedst mulig som konsulent rådgiver ham eller hende.

Vi havde i forvejen opstillet fordele og barrierer, men med plads til at landmændene selv havde mulighed for at tilføje nogle. De blev bedt om at prioritere disse i rækkefølge.

Den fordel som blev prioriteret højest i gennemsnit var "opnår bedre udnyttelse af tiden". Vi ser Landmændene var altså nogenlunde enige om, at de ved at arbejde med fokuseret ledelse har mulighed for at være mere effektive i forhold til tiden. Derudover så var "bedre overblik", "mere overskud" samt "motiverede medarbejdere" også højt prioriteret.

Af barrierer blev "manglende tid" prioriteret højest i gennemsnit. Derefter kom "manglende overskud", "manglende viden" og "manglende overblik". Der var ingen af landmændene som nævnte "manglende mening" som værende en barriere for at arbejde med fokuseret ledelse. Det betyder altså, at de fem landmænd vi har interviewet alle kan se relevansen og vigtigheden af at arbejde med fokuseret ledelse. I forhold til disse fordele og barrierer, så skal det også nævnes, at landmændene blev udfordret, da de skulle prioritere de første fordele og barrierer i modellen. Her fik de spørgsmål, som de ikke var vant til at tage stilling til og derfor gav dette dem nogle grundige refleksioner. Ifølge mange af landmændene så udgør både fordelene og barriererne en slags dominoeffekt, og mange af dem hænger sammen.

### **Efterrefleksioner til videreudvikling af LEKO**

LEKO er stadig under udarbejdelse og den første interviewrunde har givet os noget at arbejde videre med til anden interviewrunde i 2018. Blandt andet skal nogle af spørgsmålene revurderes, så de bliver mere præcise i forhold til de foreløbige findings i projektet. Efter en snak med en af de rådgivere som var med, talte vi også om muligheden for at skrive svarene på kort som kan placeres på en skala. Der er flere fordele ved denne løsning. For det første, så gør man det mere visuelt for landmanden og måske endda mere konkret. Derudover kan det også være fordel at landmanden selv kan se spørgsmålene, fremfor at de læses op. Spørgsmålene kan være svære, og det er ofte "store" ting landmanden skal tage stilling til. Sidst men ikke mindst, vil det være muligt at vurdere udsagnene i forhold til hinanden. Størstedelen af landmændene vurderede sig relativt højt i spørgsmålene. Derfor vil det måske kunne give et mere realistisk billede af landmanden, hvis spørgsmålene kan vurderes i forhold til hinanden.