

Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne version 2 Projekt: 7685 – Fokuseret ledelse	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	11-12-2018
	Side	1 af 21



Indhold

Notatet er sammen med notat af samme navn fra 2017 leverance 1C i projektet "Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår".

1. Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne afdækket i tidligere projekter.....	2
Oversigt over de vigtigste pointer i tidligere projekter samt Fokuseret ledelse.....	2
Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder (2013).....	3
Sådan gør de bedste (2014)	4
Hvor skal væksten komme fra i landbruget? (2017)	6
Konklusion	8
2. Erfaringer fra andre brancher med ejerledere af små og mellemstore virksomheder	9
Konklusion	10
3. Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne afdækket via interview ..	11
En kort gennemgang af konceptet LEKO med udgangspunkt i erfaringer fra 2017	11
Forberedelse inden interview	13
Erfaringer efter de to første interview	13
Videreudvikling af LEKO	15
Videreudvikling af Lederens øje	18
Efterrefleksioner og den videre proces:	21

1. Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne af-dækket i tidligere projekter

Af Mille Møller Nielsen Forretning & Implementering, SEGES.

Formålet med afsnittet er at beskrive hvilke ledelsesmæssige udfordringer og potentialer der er på landbrugsbedrifter med udgangspunkt i tre tidligere projekter fra SEGES. De tre projekter er: Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder (2013), Sådan gør de bedste (2014) og Hvor skal væksten komme fra? (2017). Med udgangspunkt i hver af de tre projekter, kommer der først en opsummering af projekternes resultater. Disse resultater er forsøgt opdelt og struktureret efter de temaer der fremgår i Lederens øje. Det vil altså sige: person, leder, netværk, produktion, fornyelse, virksomhed og fremtiden. Det er dog ikke alle projekter, der indeholder alle disse punkter. I resultaterne indgår også en diskussion af, hvilke perspektiver der går igen fra projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår'. Dette ud fra de foreløbige resultater ud fra de otte interview der er foretaget på nuværende tidspunkt. Sidst i notatet findes en konklusion på, hvad der skal arbejdes videre med i projektet Fokuseret ledelse. Efterfølgende skal denne konklusion inddrages løbende i arbejdet med udviklingen af konceptet: Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften.

Oversigt over de vigtigste pointer i tidligere projekter samt Fokuseret ledelse

Dette skema er bygget op omkring de områder, der arbejdes med i konceptet Fokuseret ledelse, herunder lederens øje. Skemaet viser, hvilke resultater de førnævnte projekter har i forhold til de specifikke områder.

Fokus områder fra Lederens øje	Ledelsesudfordringer på større landbrugsbedrifter	Sådan gør de bedste	Hvor skal væksten komme fra?	Fokuseret ledelse
Landmanden selv		Personlig ledelsesstil Gode forhandlings-teknikker	Prioriterer at kunne holde fri og derved komme op i helikopterperspektivet Restitution er lig med innovation	Kan se vigtigheden i at arbejde med strategi og ledelse, men mangler overskud og tid til det. Nogle landmænd nævner, at de mangler at blive udfordret og f.eks. presset til at skulle levere et budget Efterstræber mere tid med familien
Leder	Engagerede og motiverede medarbejdere Fokus på fastholdelse af medarbejdere	Stort fokus på individuel motivation af medarbejderne Involvering af medarbejderne i bedriftens samlede mål Fokus på gode relationer	"Ledelse er vejen til succes" Inddragelse af medarbejderne	Svært at finde kvalificerede medarbejdere. Svært at strukturere arbejde for udenlandske medarbejdere Stor forskel på bedrifterne og hvor meget medarbejderne inddrages i målene Har svært ved at uddelegere arbejdet

Netværk	Flere tænker på etablering af advisory board eller bestyrelser	Prioritering af et godt netværk Faglige og sociale erfagrupper på national og international plan Ægtefæller ses også som sparringspartnere	Stort fokus på netværk Både sociale og faglige erfagrupper, Roundtables og sparring fra internationale landmænd Bruger netværk mere end rådgivning	Vil gerne benytte sig af netværk, men de er ikke gode nok til det. Større og bedre netværk efterspørges. Nogle bruger deres pengeinstitut meget Ægtefæller ses også som sparringspartnere
Produktion	Her og nu opgaver i produktionen bliver prioriteret	Benytter sig ikke af formaliserede økonomistyringssystemer Investeringer skal kunne betale sig	Stort fokus på økonomi Vil gerne være involveret i virksomhedens økonomi	Her og nu opgaver i produktionen bliver prioriteret
Fornyelse				Det er primært landmanden og ikke medarbejderne der tænker fornyelse
Virksomheden	Tænker kortsigtet fremfor langsigtet			Mere personligt forhold til selve rådgiveren end til rådgivningsvirksomheden
Fremtiden	Lederen går fra stalden til kontoret	Rådgivningen skal i fremtiden være mere udfordrende	Rådgivningen skal i fremtiden være mere udfordrende	Rådgivningen skal i fremtiden være mere udfordrende

Følgende viser en uddybning af de forskellige projekters vigtigste resultater og konklusioner:

Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder (2013)

Dette projekt havde til formål at afdække de ledelsesmæssige udfordringer og opgaver som større vækstorienterede bedrifter skal kunne håndtere, og som de forventede at skulle fokusere på og udvikle i de kommende år. Målgruppen har været landbrugsvirksomheder med fokus på udvikling, både økonomisk og ledelsesmæssigt og som har mere end 3 ansatte. Derudover har der også været et fokus på at sætte ledelse på dagsordenen med relevante og nærværende temaer.

Formålet med dette projekt stemmer altså meget gode overens med projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår', da der også her arbejdes med at se på, hvilke ledelsesmæssige udfordringer landmændene har. Ligeledes har nærværende projekt også et fokus på at sætte ledelse på dagsordenen.

Helt praktisk, så blev landmændene præsenteret for 12 ledelsesopgaver, hvorefter de skulle udvælge 3-4 ledelsesopgaver som var vigtige fokusområder for dem i de nærmeste år.

Fremtiden og landmanden

De forventede at ledelse generelt kom til at fylde mere for dem i det daglige. Helt praktisk, så var mange af dem forberedt på, at de skulle rykke ud af stalden og mere ind på kontoret. Det betyder også, at mange af landmandens primære opgaver i stalden, skal videregives til andre. Mange af landmændene virker afklaret omkring virksomhedens strategiske områder økonomi, interessenter og vækstmuligheder, men ikke særlig mange er afklaret omkring den strategiske ledelse.

I forhold til projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår', så kan der helt sikkert drages paralleller i forhold til, hvordan landmændene tænker strategisk ledelse. Ud af de otte interviews der er lavet

indtil videre er det nemlig tydeligt, at de alle mener, at det i fremtiden bliver vigtigt at arbejde strategisk med deres ledelse. Den største barriere for at arbejde målrettet med ledelse er manglende tid og overskud.

Ledelse af medarbejdere

Der blev snakket en del om små, men nødvendige ændringer, som skal foretages i stalden. Det betyder også, at der i høj grad er fokus på engagerede og motiverede medarbejdere. Disse medarbejdere skal i høj grad også være i stand til at kunne tage ansvar selv. Dog stod det knap så klart, hvad der skal til for at fastholde engagerede medarbejdere i virksomheden.

I 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' blev det tydeligt, at det er en udfordring at finde kvalificeret arbejdskraft. Ligeledes er det for nogle af landmændene svært at strukturere arbejdet med de udenlandske medarbejdere.

Virksomheden og produktionen

Der tegnede sig et billede af, at det ofte var her og nu opgaver i produktionen som blev prioriteret og løst først. Det betyder også, at strategiske beslutninger om virksomheden ofte blev skubbet længere og længere ud i fremtiden. Resultatet af dette er, at for lidt tid kan være med til at bremse forandringsprocesserne i virksomheden og strategierne forbliver derfor uforløste. Landmændene kan dog godt se vigtigheden i at arbejde med det og også have tid til at kunne arbejde med sin ledelse. De mener ligeledes, at der skal ledelseskompetencer til at føre beslutningerne sikkert og stabilt ud i livet. Der er dog også nogle af landmændene, der er meget fokuseret på mellemlederfunktionen. Der er her tale om et mellemleder-team, som er kompetente til at tage over på nogle af de ledelsesopgaver, der hidtil har været ejerens. Det er især opgaverne i produktionen, som skal forløbe gnidningsfrit og med høj kvalitet.

I 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' blev det især tydeligt for en af de interviewede landmænd, at han ikke havde tid til at tænke de mere langsigtede tanker omkring sin virksomhed. Han prioriterede netop her og nu opgaver i produktionen, ligesom vi også kunne høre, at en del af de andre landmænd også gjorde. Man kunne godt få fornemmelse af, at nogle af landmændene agerer 'brandslukker' i produktionen nogle gange, hvilket resulterer i, at de kommer til at bruge deres tid på disse opgaver i stedet for opgaver af mere ledelsesmæssige karakter. Som konklusionen har været i projektet 'Ledelsesudfordringer på større bedrifter', så kan det være med til at bremse forandringsprocesserne og det strategiske arbejde.

Netværk

Da kompleksiteten på bedrifterne bliver højere og højere peger flere af landmændene på, at det kunne være en god ide at supplere det strategiske niveau med et advisory board eller en professionel bestyrelse. Derved kan de få et bredere beslutningsgrundlag.

En af de landmænd vi interviewede i forbindelse med 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår', nævnte, at han gerne vil have en bestyrelse som han kan sparre med. Han har 5 bedrifter selv, og han har svært ved at bevare det større overblik i forhold til den samlede fremtidige udvikling.

Sådan gør de bedste (2014)

Dette projekt havde til formål at beskrive, hvad der kendetegner de 20 kvægbønder, som år efter år ligger blandt de bedste. Kendetegnet for de landmænd, som har deltaget i dette projekt er, at de ikke længere kun er håndværkere, men også virksomhedsledere. Det betyder, at de har kompetencerne til at navigere og prioritere i de mange forskellige former for opgaver som er nødvendige for at skabe de gode resultater.

Ledelse af medarbejdere

Landmændene i dette projekt motiverer deres medarbejdere på forskellig vis. Nogle gør meget ud af at inddrage medarbejderne og give dem ansvar. Andre fortæller, at de er gode til at anerkende medarbejdernes arbejde og rose dem. Ligeledes er der nogle der bruger et økonomisk incitament til at motivere

medarbejderne. Fælles for dem alle er dog, at de beskriver deres ledelsesstil som værende meget personlig. Dette afspejler sig derfor også i motivationen af medarbejderne. En anden vigtig pointe i projektet er, at flere af landmændene vælger, at inddrage medarbejderne i bedriftens mål. De forklarer ikke kun hvordan de skal udføre arbejdsopgaverne, men også hvorfor. Dette betyder, at medarbejderne får mulighed for at se arbejdsopgaverne i en større sammenhæng, og de bliver opmærksom på, at deres arbejde også har indflydelse på andres arbejde og omvendt. Følgende citat er fra en af de deltagende landmænd: *min motivation smitter meget af på mine medarbejdere, og vi får derigennem et fælles mål. På den måde er de motiverede og har interesse for at arbejde*".

En anden vigtig pointe er at de deltagendes ledelsesstil ikke kommer fra teoribøger. Derfor er den personlige ledelsesstil afgørende for, hvordan de motiverer deres medarbejdere. Flere af landmændene tager også udgangspunkt i den enkelte medarbejder. Det betyder at medarbejdernes personlige, faglige og sociale kompetencer udnyttes, både til gavn for landmanden, men også til gavn for medarbejderens trivsel. Landmændene prioriterer at skabe en god relation til deres medarbejdere og at skabe et godt arbejdsmiljø for at fastholde sine medarbejdere. Flere af landmændene fremhæver den gode relation til medarbejderne som værende bærende for de gode resultater de skaber i virksomheden.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' er der stor forskel på hvordan de interviewede landmænd håndterer ledelsen af deres medarbejdere. Nogle af landmændene snakker med deres medarbejdere om private og personlige ting, mens andre landmænd ikke rigtig gør dette. Der er også stor forskel på, hvorvidt man ser sine medarbejdere udenfor arbejdstiden og laver sociale arrangementer for dem. Eksempelvis kan vi nævne en landmand som har arrangerer bowlingture og ture ud af huset for sine medarbejdere. Ligeledes har han været med til at arrangere en stor fodboldturnering for de omkringliggende bedrifter. Han fortalte, at hans medarbejdere var meget glade for, at se hvor mange andre udenlandske medarbejdere der egentlig bor på egnen.

I forhold til at inddrage medarbejderne i bedriftens mål, så er der også her stor forskel på, i hvilken udstrækning dette gøres. Der er et eksempel med en landmand, der generelt har svært ved at uddelegere arbejdsopgaverne til sine medarbejdere. Ligeledes holder de ikke rigtig møder sammen alle sammen og målene for bedriften bliver ikke gennemgået. Det kan være, at det ville være lettere at uddelegere nogle af opgaverne til medarbejderne, hvis de kendte til produktionsmålene samt målene for bedriften. Hvis landmændene generelt får styrket deres relation til deres medarbejdere, så er der ifølge mange af de ledelsesmodeller som der arbejdes med i projektet, et stærkt fundament at bygge videre på, og der er mulighed for at skabe bedre resultater i virksomheden.

Netværk:

Landmændene prioriterer at have et solidt fagligt netværk. Størstedelen af landmændene er med i en erfagruppe. Landmændene fremhæver at de primært får deres sparring herfra. Der er dog forskel på, hvorvidt disse erfagruppe primært er faglige eller sociale, og nogle af landmændene er også med i både en lokal og en landsdækkende erfagruppe. Den lokale erfagruppe er i højere grad socialanlagt, og bliver af mange betegnet som en 'kaffeklub'. Derudover er der to af landmændene som er med i en international erfagruppe. Udover at være med i erfagrupper gør mange af landmændene også meget ud af at benytte sig af andre sparringspartnere inden for landbruget.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' efterspørger nogle af de interviewede landmænd et større og bedre netværk. Det er især i forhold til sparring omkring den fremtidige strategi for virksomheden. En af landmændene har primært haft fokus på stabilitet og haft en form for "overlevelsestrategi" efter finanskrisen. Derfor har der ikke været overskud til at inddrage et fagligt netværk til sparring. Der var dog også to af landmændene som nævnte deres hustruer som en vigtig del af deres netværk. For dem var det vigtigt, at deres hustruer også var med til at tage de større beslutninger i virksomheden. Men det blev også pointeret, at de selv havde det sidste ord.

Fremtiden for rådgivning

En vigtig pointe for landmændene er at rådgivning skal give værdi. Det er meget forskelligt, hvordan landmændene bruger rådgivning. Nogle har en tæt relation til deres rådgiver, andre har en tættere relation til selve rådgivningscenteret. Dog er det sådan, at hvis rådgivningen ikke er fagligt tilfredsstillende, så skiftes rådgiveren ud. Der er ligeledes bred enighed om, at rådgivningen skal være udfordrende, at de ikke finder sig i rygklapperi. Ægtefæller nævnes også som vigtige sparringspartnere for nogle landmænd.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' har vi også spurgt ind til, hvorvidt de føler sig udfordret nok af deres rådgivere. Hertil var svarene lidt blandet og det er også forskelligt, hvor meget landmændene benytter sig af deres rådgivere. Nogle af landmændene har forskellige rådgivere, dog inden for samme rådgivningsvirksomhed. Andre er meget loyale mod deres rådgivere, og hvis rådgiveren flytter rådgivningsvirksomhed, så flytter landmanden med rådgiveren. Der var dog også et par af landmændene som ikke føler, at de bliver udfordret nok af deres rådgivere. Én af dem nævnte specifikt, at han manglede én der kunne sætte nogle krav til ham – især inden for økonomiske nøgletal og målsætninger her indenfor. Så selvom mange af de interviewede landmænd er enige om, at deres rådgivning skal give værdi, så virker det som en udfordring at opsøge den rette rådgivning.

Virksomheden og produktion

Disse landmænd benytter sig ikke særlig meget af formaliserede økonomistyringssystemer. I stedet har de planerne og overblikket i hovedet. I forhold til at lægge budget, så er det kun halvdelen af de 20 landmænd, som er med i projektet, der lægger budget. Dem der lægger budget gør det ofte selv, og uden hjælp fra en konsulent. På denne måde får de ejerskab over deres eget budget og bliver på den måde også mere involveret i bedriften.

Med hensyn til at investere i nye maskiner og teknologi, så skal det kunne betale sig. Det betyder, at der ingen unødvendige investeringer er. Ligeledes betyder det også, at de går meget op i at kunne vedligeholde tingene selv, i stedet for at skulle investere i nyt eller betale sig fra at få ordnet tingene.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' er der stor forskel på, hvorvidt landmændene lægger budget. En af landmændene ser ikke behovet for at lægge budget så længe der ikke sker en udvikling. Et andet eksempel på en af de landmænd, der ikke laver budgetter, siger selv, at det er useriøst af ham, når han har den størrelse virksomhed han har. Han mangler nogle der kan presse ham lidt mere og som sætter krav til at få lavet et budget og sætte økonomiske mål. Der er også eksempler på landmænd, som sætter økonomiske mål. Landmanden beskriver sig selv som værende meget loyal overfor sine interessenter og han prioriterer, at have en god relation til dem. Men hvis de svigter hans tillid, så er han konsekvent.

Disse landmand i projektet 'Sådan gør de bedste' bruger også deres evner inden for køb og salg til at forhandle med banken. De er gode til at give bankerne modspil og kan spille bankerne ud mod hinanden, når der skal forhandles. Dog bliver det også pointeret, at I og med at det er nogle af de mælkekvægbønder, der ligger i toppen, så er de også bedre positioneret i forhold til en forhandling, og mange af dem behøver derfor slet ikke involvere banken særlig meget i det. Landmændenes relation overfor bankerne er dog meget nuanceret.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår', er der stor forskel på, hvor meget landmændene involverer banken i deres beslutninger. Én af landmændene bruger næsten slet ikke sin bank, men mener, at han har en god relation til sin bank. Førhen holdte han ofte møder med dem, men det gør han ikke mere. Et andet eksempel er en landmand, som orienterer sin bank løbende, men som er ved at skifte bank, fordi de er sprunget fra en aftale omkring finansiering af en ny stald.

Hvor skal væksten komme fra i landbruget? (2017)

Dette projekt er skrevet ud fra nogle af Danmarks top 2 bedste landmænd. De er blevet udvalgt på baggrund af økonomisk performance og hvad de allerede har gjort for at skabe økonomisk vækst. Dette projekt er taget med som inspiration. Det er vigtigt at se på, hvad de bedste landmænd gør i Danmark, da

det kan være en vigtig læring for andre landmænd. Dog er en vigtig pointe også, at disse landmænd klarer sig godt økonomisk og derfor også har nogle andre muligheder end andre landmænd ofte har.

Landmanden selv

Et af de helt store temaer i 'Hvor skal væksten komme fra i landbruget' er mennesket bag. Mennesket bag er især interessant at se på, idet landmanden selv er den eneste irrationelle faktor i virksomheden. En af hovedpointerne er her, at landmanden prioriterer at holde helt fri fra bedriften. Det vil sige, at han får tid til at komme væk og ud, og får derfor også mulighed for at se på bedriften med nye øjne, når han kommer tilbage igen. For TOP2 er restitution lig med innovation.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' snakkede vi generelt meget omkring landmændenes prioritering af tid. Størstedelen af de interviewede landmænd kunne godt holde ferie et par uger af gangen, og de gav også udtryk for, at de synes det var rart at komme lidt væk fra bedriften. Det blev også tydeligt for nogle af landmændene, at de i fremtiden gerne ville prioritere at have mere tid til at kunne trække sig væk fra det praktiske arbejde i produktionen. I dialogen inddrogede vi også dette eksempel med TOP2 og hvordan de prioriterer deres tid.

Produktion:

TOP2 har generelt et stort fokus på deres økonomi. Målet om en god bundlinje gennemsyrrer alle beslutninger i virksomheden. Derudover vil de oftest gerne selv være meget involveret i virksomhedens økonomi, og hvis ikke de selv er involveret i det, så sørger de for, at uddelegere det til en medarbejder, der har mere styr på det.

Som skrevet tidligere i dette notat, så er landmændene i projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' meget forskellige hvad angår deres budgetter og økonomiske målsætninger.

En af de interviewede landmænd havde ikke rigtig nogle økonomiske mål for sin virksomhed, men han ville gerne være bedre til det. Andre laver budgetter fordi det er et krav fra banken, men ikke for deres egen skyld.

Ledelse:

"Ledelse er vejen til succes". Sådan beskriver flere af TOP 2 landmændene ledelse. TOP 2 landmændenes medarbejdere har stor medbestemmelse og de kender virksomhedens mål. Derudover så har TOP 2 heller ikke noget imod at uddelegere deres arbejde og de gør meget ud af kommunikationen med deres medarbejdere. TOP 2 tør, at give slip og lade medarbejderne varetage mange af arbejdsopgaverne selv. Derfor får TOP 2 mere tid til at tænke over udviklingen af deres virksomhed.

I projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' er der her en klar udfordring i forhold til ledelse af medarbejderne. Mange af landmændene nævnte, at især kommunikationen og uddelegering af arbejdsopgaver er en udfordring for dem. En af landmændene nævner, at han har svært ved at uddelegere arbejdsopgaver til sine medarbejdere, og i stedet løser han dem selv. Dog er han meget åben overfor at medarbejderne skal komme med nye ideer og måder at gøre tingene på. Han siger selv, at der er mange måder at gøre tingene på, og at det nok ikke altid er hans måde, der er den bedste eller mest rigtige måde at gøre det på. Selvom det for mange af landmændene er svært at uddelegere opgaver til deres medarbejdere, så kan mange af dem sagtens tage på ferie en uge eller to uden de har særlig meget kontakt til bedriften. For at kunne lede sine medarbejdere er man også nødt til at kende deres kompetencer. Den første vi interviewede i projektet, gik meget op i at bruge sine medarbejderes kompetencer. Her er en vigtig pointe, at man er nødt til at kende til sine medarbejderes kompetencer, før man kan bruge dem optimalt. Landmand vi interviewede fortalte, at han ved et tilfælde opdagede at en af hans udenlandske medarbejdere kunne mure. De skulle bygge til deres stald, og lige pludselig var medarbejderen i gang med at blande cement og mure.

Netværk

Ligesom projektet 'Sådan gør de bedste', så har disse landmænd også stor fokus på deres netværk. Det er både faglige og sociale erfagrunder, Roundtables og internationale landmænd. Derudover så er der

også et stort potentiale i at have et netværk som er uden for landbrugsbranchen. Generelt så benytter TOP 2 sig af deres netværk fremfor det traditionelle rådgivningssystem.

Som nævnt før, så efterspørger landmændene i projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' et større netværk. Én af landmændene vil meget gerne have en bestyrelse, som skal bestå af personer der har forskellige kompetencer og som ikke nødvendigvis skal være inden for landbruget. Han vil primært bruge bestyrelsen i forhold til at få andres syn på sin bedrift, men også for at blive presset. Han mangler nogle til at sætte krav til ham.

Rådgivning:

TOP 2 bruger kun halvt så mange penge på traditionel rådgivning som TOP 15 gør. TOP 2 vil ikke bruge rådgivning, der ikke er tilpasset deres virksomhed eller sig selv. TOP 2 bruger altså i højere grad sit netværk, som også består af leverandører, eksperter og andre kompetente mennesker udenfor landbrugsbranchen. Som det står beskrevet tidligere i dette notat, så er landmændene i projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' ikke lige tilfredse med deres rådgivning. Nogle er meget tilfredse og loyale overfor deres lokale rådgivningsvirksomhed, mens andre ikke mener, at deres rådgiver udfordrer dem. De landmænd der nævner, at de ikke mener, at deres rådgiver udfordrer dem nok, har dog svært ved at skifte rådgiver. Det er ikke til at sige, om det er fordi, at de først er blevet opmærksomme på deres rådgivning og kvaliteten af den, ved at reflektere over udsagnet i Lederens øje. Hvis ikke rådgiveren udfordrer landmanden som han ønsker, så kan det være svært for landmanden at forbedre sig og udvikle virksomheden i den rigtige retning.

Konklusion

Som det kan læses af ovenstående gennemgang af de tre tidligere projekter, så er der en del fælles træk blandt de interviewede landmænd. Nogle af de udfordringer som landmændene i 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår' oplever er også et tema i de andre projekter. Dog kan man ud fra projekterne 'Sådan gør de bedste' og 'Hvor skal væksten komme fra i landbruget?', se hvordan udfordringerne kan vendes til et potentiale og dermed skabe potentiel vækst og forbedring i virksomhederne. Dette bekræfter også mange af de findings, der er i projektet 'Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår', og hvor vigtigt det er, at arbejde videre med dette. Det kan altså konkluderes, at de findings vi har fundet ved hjælp af konceptet Lederens øje er mulige at arbejde videre med. Især er der et stort fokus på det videre arbejde med den strategiske ledelse.

Fremadrettet vil vi have særligt fokus på at få rettet landmændenes fokus fra hverdags opgaver over til hverdags ledelse. Det vi tager med os fra de tidligere projekter er at landmanden skal arbejde med at skabe mere tid og overskud, så der netop bliver plads til hverdagsledelse. I den forbindelse vil vi også arbejde med at få landmændene til at forstå betydningen af hvad overdragelsen af praktiske opgaver i produktionen til en mellemleder/driftsleder, kan gøre for at skabe mere tid for ejeren. Det er især tiden som de interviewede landmænd i Fokuseret ledelse har nævnt som værende én af de største barrierer for at arbejde med ledelse på landbrugsbedriften.

Det kan ligeledes konkluderes, at landmændene har behov for at blive presset mere til at levere et resultat, både fra de tidligere projekter og deltagerne i fokuseret ledelse. Vi ser også, at landmændene ønsker at finde alternativer til rådgivningen, da de ikke føler sig udfordret nok her. Derfor vil projektet Fokuseret ledelse undersøge, hvordan vi får landmændene aktivt til at søge udfordringerne, f.eks. ved deltagelse i netværk eller indførelse af bestyrelser/advisory board på deres bedrifter. Bestyrelserne kan være med til at skabe en form for forpligtelse, da landmændene har nogen de skal levere resultater til.

2. Erfaringer fra andre brancher med ejerledere af små og mellemstore virksomheder

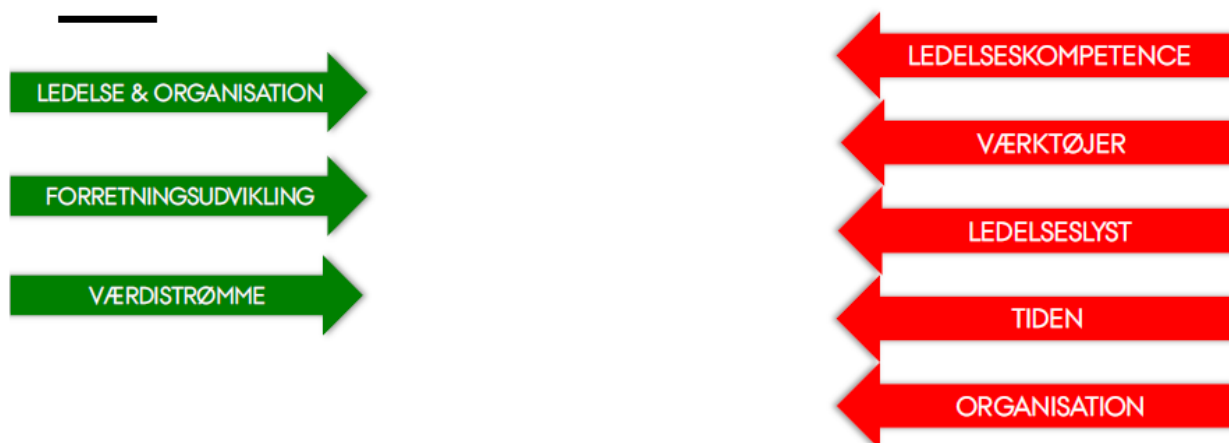
Af Ivan Damgaard Forretning & Implementering, SEGES.

Kravene til landmandens fokus på strategisk ledelse af landbrugsvirksomheden og implementering af nødvendige forandringer øges markant i disse år. Landbruget møder øgede krav fra såvel den nationale som internationale omverden, herunder nye behov hos forbrugerne, nye krav til bæredygtige forretningsmodeller og en øget global konkurrence. Samtidig udvikler landbruget sig i retning af større og mere komplekse virksomheder, hvor de solide og stabile resultater i højere grad opnås gennem en markant og professionel virksomhedsledelse. Den øgede størrelse og kompleksiteten af en lang række landbrug øger kreditgivers krav til landbrugsvirksomhedernes retning og tilpasningsevne. Tilbagemeldingen fra kreditgivere er, at mange landbrugsvirksomheder ikke fokuserer tilstrækkeligt på den strategiske ledelse og implementering af nødvendige forandringer.

Små og mellemstore virksomheder (efterfølgende kaldet SMV'er) kender udfordringen. Et forskningsprojekt¹ fra Aarhus Universitet målrettet SMV-segmentet har vist en lignende udfordring for ejer-ledede virksomheder. Forskningsprojektet afdækker bl.a., at daglig drift og brandslukning står i vejen for ejerleders ambition om at skabe vækst og udvikling. Alle ejerledere kan se det, men kun få kan ved egen hjælp komme ud af den "daglige trædemølle", der rammer mange SMV-ledere før eller siden. I forskningsprojektet er det undersøgt, hvilke redskaber der kan hjælpe ejerledere med at besidde et strategiske mindset og samtidig sikre stabil økonomisk vækst. Forskningsprojektets resultater peger på, at det oftest er ejerleder selv, der er nøglen til forandringer og vækst.

Forskningsprojektet afdækker tre strategiske initiativer, der kan drive væksten for ejerleder:

- Ledelse & organisation,
- Forretningsudvikling
- Viden om værdistrømme i virksomheden.



Figuren skal illustrere at initiativerne skal udvikles via primært de 5 røde indsatsområder.

¹ Vidensforums vækstprojekt

Vidensforum er et strategiske partnerskab mellem Aarhus BSS, PWC og Nykredit (2012-2017) I Vidensforums *Vækstmodelprojekt* gennemgik 24 SMV'er et 4 årigt udviklings- og læringsforløb, som bestod af en kombination af screening af virksomhederne (forretningsmodel, ledelses- og organisationsprofil og værdiberegning), kvartalsvise sparringer ude i virksomhederne og fælles kvartalsvise læringsmoduler. Der blev i forløbet arbejdet med en vækstmodel, der har fokus på treenigheden; forretningsmodel (BMG), ledelse og organisation samt værdiskabelse. Målet var at undersøge om dels modellen, dels metoden til læring kan understøtte ejerlederes udnyttelse af virksomhedens vækstpotentiale. Se projektets hjemmeside <http://www.vidensforum.dk>. Forskningsprojektet løb fra 2013-2017. Pt. evalueres forløbet forskningsmæssigt og er udarbejdet under ledelse af professor og centerleder Mette Neville, Center for små og mellemstore virksomheder, Juridisk Institut, Aarhus Universitet

Landbruget og SMV-segmentet står umiddelbart med de samme udfordringer, og ejerlederen er begge steder en vigtig nøgle til at løse udfordringerne. Men kan vi sammenligne landbrug og SMV-segmentet?

Den typiske SMV-virksomhed er karakteriseret ved:

- Et begrænset antal ejere
- Tætte relationer mellem ejerne
- Ejere er typisk ansat i virksomheden
- Ejere har en del af formuen bundet i virksomheden – økonomisk risiko
- Ofte overlap mellem ejerskab og ledelse

Så overordnet er der flere overlap, der gør at vi kan sammenligne landbrug og SMV-segmentet.

Forskningsprojektet afdækker videre at der er 4 vigtige spørgsmål som ejerleder skal stille sig selv, for at de strategiske initiativer skal lykkes:

1. Hvad driver dig som ejerleder?
2. Kan og vil du slippe kontrollen?
3. Har du kompetencerne til at lede din virksomhed?
4. Har du en organisation, der støtter op om din forretningsmodel?

Konklusion

Landbruget og SMV-segmentet står med flere af de samme udfordringer, hvor det er ejerleder, der selv er den vigtige nøgle til at udvikle og vækste virksomheden.



3. Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne af-dækket via interview

Af Mille Møller Nielsen Forretning & Implementering, SEGES.

Afsnittet har til formål at forklare den videre proces i arbejdet med LEKO, som er det foreløbige navn for Koncept fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår².

For at arbejde videre med LEKO foretog vi endnu fire interviews hos seks forskellige landmænd. Der var en rådgiver tilstede ved to interviews. Landmændene, som deltog i interviews blev ligesom i forrige interviewrunde udvalgt af de deltagende rådgivningsvirksomheder. LEKO er et koncept, der giver landmanden mulighed for at få indsigt i de væsentlige udfordringer der kan være i virksomheden og yderligere hvor det største potentiale er for at fokusere indsatsen. Dette notat fokuserer i høj grad på at beskrive den bagvedliggende proces i udviklingen af på LEKO, sideløbende med de resultater vi har indsamlet hos landmanden. Her har vi især haft fokus på, hvad landmanden får ud af LEKO og hvilke handlemuligheder der efterfølgende er for at få løst de udfordringer, der måtte være.

Følgende tager udgangspunkt i erfaringer efter de seks interviews og hvordan arbejdet med LEKO har udviklet sig herefter. Fremgangsmåden er beskrevet kronologisk for at styrke gennemsigtigheden i processen.

Notatet er bygget op på følgende måde:

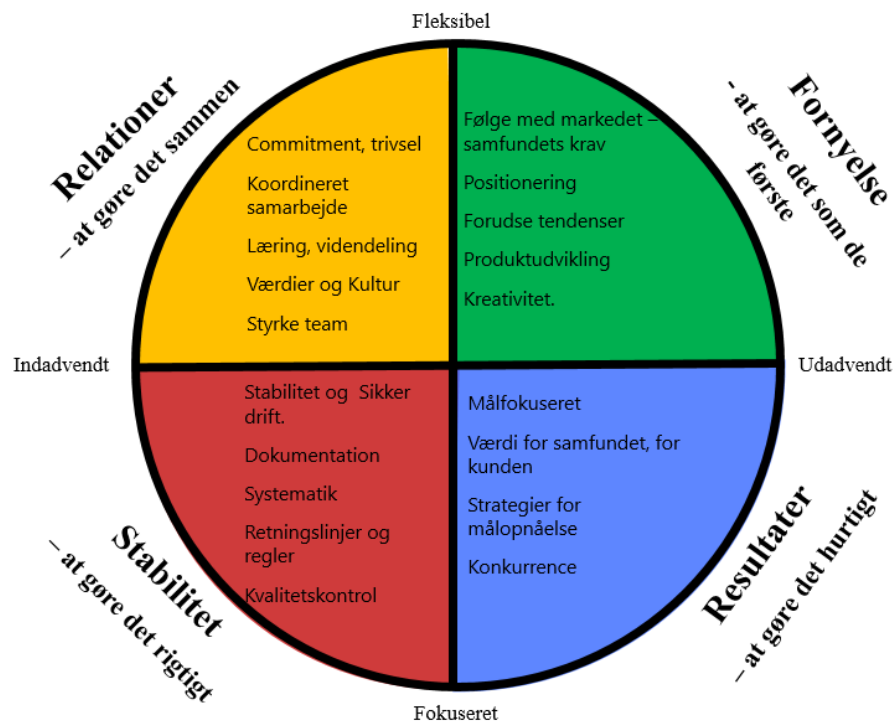
1. En kort gennemgang af konceptet LEKO
2. Forberedelse inden interview
3. Erfaringer efter de to første interview
4. Udvikling af LEKO
5. Erfaringer efter to interview
6. Opsamling på LEKO
7. Erfaringer efter de to sidste interview
8. Efterrefleksioner og den videre proces

En kort gennemgang af konceptet LEKO med udgangspunkt i erfaringer fra 2017

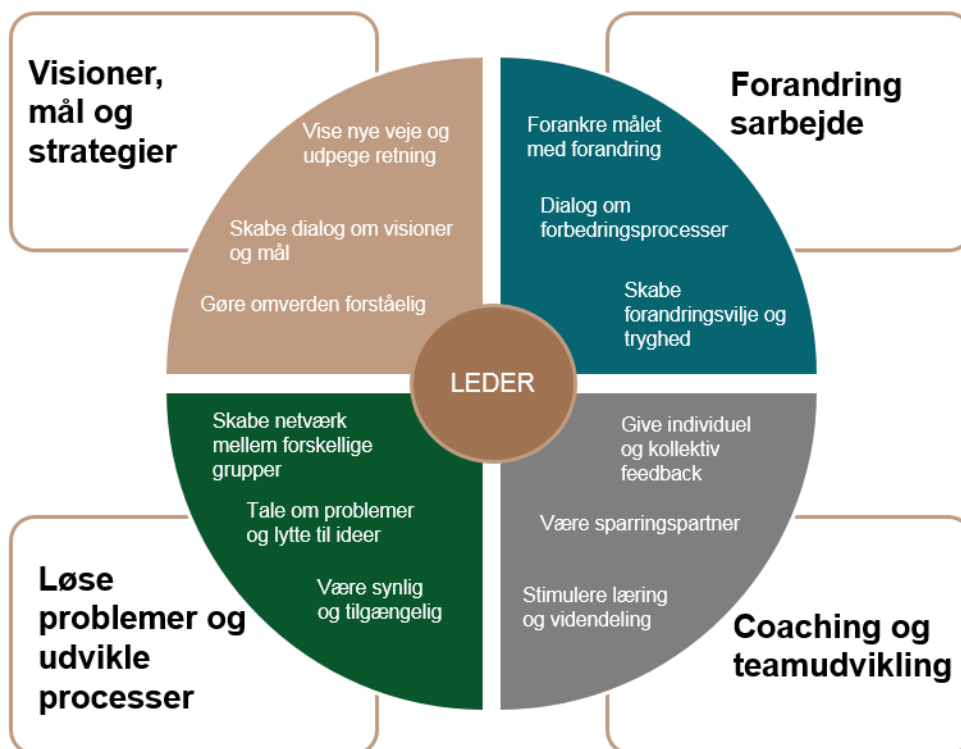
Følgende er baseret på det tidligere skrevet notat 'Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne' version 1 fra 2017.

LEKO er en del af ledelseskonceptet 'Fokuseret ledelse'. 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 udsagn inden for hver af de ledelsesopgaver som landmanden beskæftiger sig med i sin virksomhed. Landmanden skal selv vurdere, hvordan han mener, at han udfører, prioriterer og gennemfører ledelsesopgaverne på sin bedrift. LEKO indeholder i alt 28 udsagn. Disse udsagn vurderer landmanden på en skala fra 0-10, hvor 0 betyder at han slet ikke er enig i udsagnet, mens 10 betyder, at han er meget enig i udsagnet. Der vil i nedenstående afsnit være et billede af LEKO.

² December 2018. Det endelige navn på konceptet er Fokuseret Ledelse efter også at have været benævnt Lederens øje som det fremgår senere af notatet



Organisatoriske paradokser



Chefhjulet – fremtidens gode chef

Forberedelse inden interview

Inden det første interview i interviewrunde 2, foretog vi en gennemgang af samtlige spørgsmål. Det var især den sproglige formulering som her blev tilpasset. Erfaringer fra interviewrunde 1 viste, at nogle af spørgsmålene indeholdte to spørgsmål. Det vil sige, at landmændene derfor reelt set ikke kunne vurdere udsagnet korrekt, idet der var to ting, de skulle tage stilling til. Vi var fire personer fra projektgruppen om denne opgave, hvilket betød, at vi hver især kunne bidrage med vores forskellige kompetencer og erfaringer.

Spørgsmålene så således ud efter ændringerne:

Tast navn og initialer	
	Vurdere på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst
Gøre tingene sammen	Mine personlige værdier afspejler sig i min ledelse også i pressede situationer. Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden Jeg bruger mit netværk til at udvikle mig som person Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser Vi samarbejder om at gennemføre ændringer i mark og stald. Jeg arbejder på at udvikle mig som leder Jeg ser det som en forudsætning at inddrage mine medarbejdere og interessenter, når det er relevant for at opnå mine strategiske mål.
Gøre tingene rigtigt	Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu Mine medarbejdere løser opgaver i produktionen til et 12-tal Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk med kollegaer Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald Vi sætter ofte initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter Jeg har styr på indkøb og salg. Jeg bruger handlingsplaner til at få gennemført de strategiske mål for produktionen
Gøre tingene hurtigt	Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål og når dem Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar Jeg holder vigtige interessenter orienteret om udviklingen i min forretning Vi omsætter de økonomiske mål til produktionsmål som alle styrer efter Jeg har fokus på løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig. Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt Jeg er god til at tænke langsigtet og forudse såvel udfordringer som muligheder for min virksomhed
Gøre tingene først	Jeg forholder mig til tendenser / ny viden og omsætter det til muligheder på min bedrift Vi omsætter ideer fra medarbejderne til nye processer og produkter flere gange om året Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning Jeg vælger rådgivere der udfordrer mig på at gøre tingene anderledes i produktionen Jeg opsøger ny viden om hvad der er nyt i produktionen og hvad trenden er fremover for landbrugsprodukter Jeg bruger gerne flere rådgivere (økonomi, ledelse og strategi) til at få så meget inspiration som muligt Jeg har konstant fokus på at løse arbejdsopgaverne bedre eller udvikle nye forretningsområder

LEKO version 4

Erfaringer efter de to første interview

Vores erfaringer

Helt overordnet kunne vi konkludere, at konceptet har en stor styrke i at kunne komme "hele vejen rundt" i landmandens virksomhed. Med dette menes, at man ved hjælp af konceptet har mulighed for at få et unikt indblik i, hvad den enkelte landmand har af udfordringer på nuværende tidspunkt samt, hvor han som leder har sine styrkeområder. Det betyder også, at det vi finder ud af gennem konceptet er individuelt og dybdegående, hvilket også betyder, at den enkelte landmand får et detaljeret billede på ledelsen i sin virksomhed.

Landmand 1 - erfaringer

Den første landmand, der var igennem konceptet blev meget bevidst omkring sine styrker inden for ledelse. Han tog udgangspunkt i den strategi og det organisationsdiagram han havde lavet, og fik reflekteret over, hvor meget det hjalp ham med at holde fokus. Han fik dog også italesat, at han ikke har et så stort netværk udenfor landbruget, men det er noget han ønsker.

Der tegnede sig et tydeligt billede af, at der på bedriften er lagt op til en meget professionel omgang blandt ham og medarbejderne. Der bliver ikke talt så meget om personlige forhold, men han nævner, at medarbejderne ved de kan komme til ham. Han fortæller selv, at han kører med mottoet: "frihed under

ansvar", og han forventer at hans medarbejdere kan arbejde, når der er brug for det – også uden for normale arbejdstider. Som leder er han ikke så optaget af den personlige udvikling, men mere af virksomhedens udvikling. Ifølge mange af de ledelsesmodeller som vi arbejder med i projektet, så er lederens kompetencer dog alfa omega for virksomheden. Dertil følger, at lederens kompetencer styrkes ved hjælp af en form for personlig udvikling. Ifølge "chefhjulet – fremtidens gode chef", så er det lederen, der skaber forandring og dermed udvikling i virksomheden. Ydermere er lederen også den, der viser retningen for de andre i virksomheden og dermed baner vej for at kunne omsætte visioner, mål og strategier til en udvikling i virksomheden.

Et vigtigt udviklingsområde for denne landmand er derfor, at han skal fokusere mere på at udvikle sig selv som leder – og erkende at det også indebærer en form for personlig udvikling. En konkret handlemulighed for denne landmand er derfor at få kortlagt, hvordan han kan arbejde med sin ledelse og blive bedre til at inddrage sine medarbejdere i virksomhedens visioner. At have et større fokus på relationer ses ligeledes, hvis man inddrager den førnævnte ledelsesmodel "Organisatoriske paradokser". Her kan man sige, at denne landmand befinder sig meget i det blå område, det vil sige, at han er meget resultatorienteret. Modsætningen til dette er det gule område, som er relationerne. Landmanden har ud fra sine svar heller ikke så meget fokus på det sociale og i at gøre tingene sammen, men mere at gøre det for resultaternes skyld.

Handlemuligheder ud fra LEKO:

- *Få skabt et større netværk og prioritere tiden til det – også uden for landbruget. Undersøg mulighederne for erfa-grupper eller Roundtables*
- *Mere fokus på udviklingen af ledelse – også den personlige del*
- *Mere fokus på relationerne i virksomheden*

Landmand 2 - erfaringer

Den anden landmand der var igennem konceptet blev hurtigt meget bevidst om, at han egentlig har gjort meget for at forbedre sin ledelse de sidste år. Han vil dog stadig gerne arbejde med sin ledelse. Han reflekterede også meget over, hvordan hans virksomhed har udviklet sig – og ligeledes hans strategi. Da han overtog bedriften havde han mange udviklingsplaner. Det blev dog sat på standby i 2008 pga. finanskrisen. Han fik derefter en 'overlevelsesstrategi', som han kalder den, hvilket tog fokus fra hans udviklingsplaner. Ser vi på dette i forhold til ledelsesmodellen "Organisatoriske paradokser", så har denne landmand primært befundet sig i det røde område som er stabilitet. Modsætningen til dette er det grønne område, fornyelse. Det blev gennem LEKO tydeligt for landmanden selv, hvordan han indtil nu havde fokuseret på stabilitet fremfor på fornyelse. Han har et ønske om at udvikle sin virksomhed, men det har heller ikke været muligt for ham før nu, da han har været nødt til at oparbejde en mere stabil drift. Driften er mere stabil nu, og han har derfor mulighed for at arbejde hen mod en mere fornyende strategi for virksomheden.

Som en del af udviklingen kunne han godt tænke sig, at inddrage en kompagnon, da han er bange for at køre træt i arbejdet, når han står med hele ansvaret selv. I takt med at hans fokus primært har været på en overlevelsesstrategi, så er han ikke så perfektionistisk som han har været før i tiden. Det betyder også, at han er blevet bedre til at uddelegere arbejdsopgaver til sine medarbejdere. Dog blev han gennem denne refleksion også bevidst omkring hans måde at kontrollere sine medarbejdere på. Selvom han uddelegerer arbejdsopgaverne, så har han en tendens til at kontrollere sine medarbejdere – nogle mere end andre som han fortæller. Konsekvensen af dette er, at medarbejderne ikke får den medbestemmelse som han egentlig gerne vil give dem.

Derudover skabte LEKO også en god dialog omkring denne landmands spidskompetencer. Han var meget bevidst om, at hans interesseområde ikke er at opsøge nye trends og eksperimentere med nye produktionsområder. I relation til dette skabte LEKO også en dialog omkring overskud til at optimere på bedriften. Her reflekterede landmanden over, hvor vigtigt det er at skabe tid til at kunne tænke nye tanker.

At ville udvikle på bedriften betyder ikke nødvendigvis at der skal tænkes i nye produkter, men også i nye processer og nye måder at gøre tingene på. Vi talte med denne landmand om muligheden for at tilføje kvantitative data til LEKO, såsom produktionsmål, fremstillingspris osv. Dette kunne han se ideen i, og han vidste også straks sine produktionstal til os. Han var enig i, at det ville kunne være med til at skabe et mere detaljeret billede af virksomheden. I forhold til at rekruttere de rette medarbejdere, så har denne landmand svært ved at finde kvalificeret arbejdskraft.

Handlemuligheder ud fra LEKO:

- *Større fokus på udviklingsstrategi*
 - *Større fokus på udvikling af processer i produktionen*
 - *Muligheden i at inddrage en kompagnon*
- *Mere fokus på ikke at kontrollere medarbejderne så meget*
 - *Mere medbestemmelse og ejerskab til medarbejderne*
 - *Sidegevinst: mere tid for landmanden til at udvikle på virksomheden*
- *Mere fokus på rekruttering*
 - *Søg inspiration hos nabobedrifterne – de bruger bl.a. Facebook og hjemmesider*

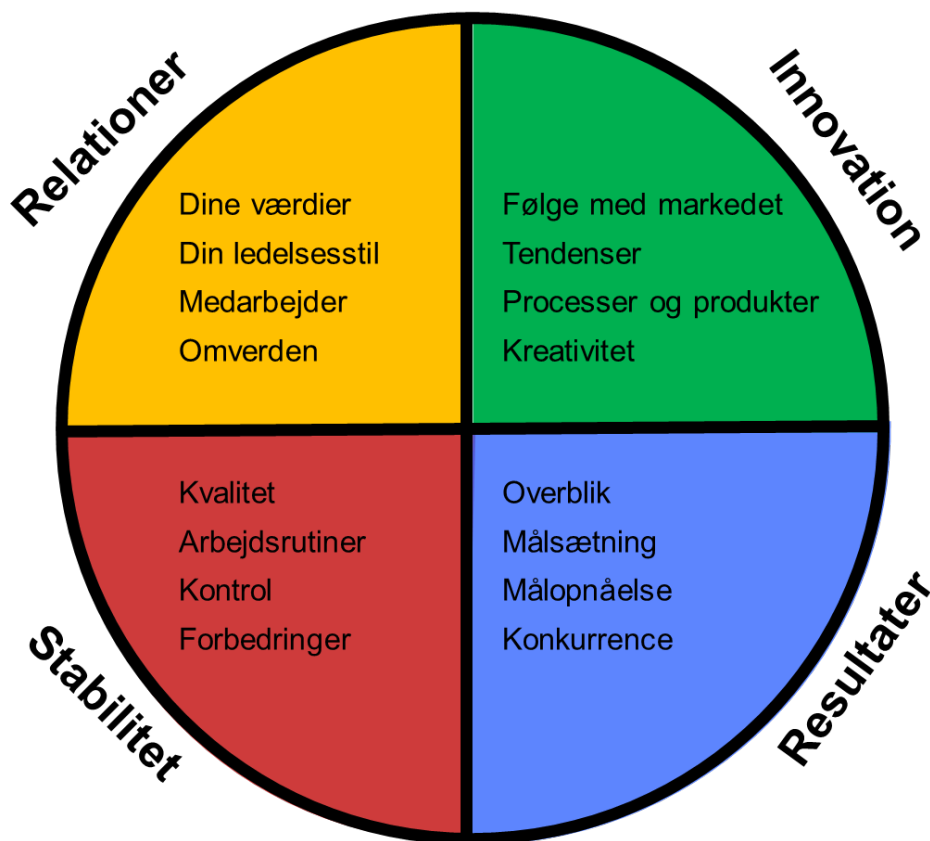
Videreudvikling af LEKO

Efter de to interview arbejdede vi videre med titlen på konceptet. Med inspiration fra projektets titel: "Fokuseret ledelse under hårde markedsvilkår", mener vi, at formålet med denne del af konceptet er at få landmanden til at få øje på, hvilke væsentlige udfordringer han har i virksomheden og hvor der er størst potentiale for at fokusere indsatsen, for herefter at se på hvilke handlemuligheder landmanden har. Vi vendte skalaen på 'spindelvævet' om, så jo højere man scorer udsagnene, jo tættere på midten kommer man samlet set. Det betyder, at jo tættere svarene er på midten, jo mere fokuseret er landmandens ledelse. På baggrund af dette, valgte vi at omdøbe denne del af konceptet til Lederens øje. Derudover arbejdede vi igen videre med spørgsmålene i Lederens øje. Vi gennemgik spørgsmålene grundigt igen. Her havde vi stor fokus på at relatere spørgsmålene til de to ledelsesmodeller "Chefhjulet – fremtidens gode chef" og "Organisatoriske paradokser. Nedenstående viser, hvordan spørgsmålene så ud, efter vi havde revideret dem:

Tast navn og initialer	
	Vurdere på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst
Relationer	Jeg arbejder på at udvikle mig som leder Mine personlige værdier afspejler sig i min ledelse i alle situationer. Jeg reflekterer og reagerer på kommentarer og feedback fra omverden Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser Vi er sammen gode til at se på bedriften med nye øjne og udnytte alles kompetencer. Jeg inddrager mine interessenter, for at opnå mine strategiske/langsigtede mål.
Stabilitet	Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald Mine medarbejdere har fokus på korrekte arbejdsrutiner og kvalitet i produkter Vi sætter initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk Jeg har styr på indkøb og salg. Jeg har en plan for at få gennemført de ændringer i produktion, der sikrer at jeg når mine strategiske/langsigtede mål.
Resultater	Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar Vi har et produktionssystem og en tilrettelæggelse af produktion, som understøtter vi når de økonomiske mål Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål og når dem Jeg har fokus på løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig. Jeg holder vigtige interessenter orienteret om udviklingen i forretningen Jeg er god til at tænke langsigtet og forudse såvel udfordringer som muligheder for min virksomhed
Innovation	Jeg er nysgerrig og vil gerne vide noget om nye tendenser Jeg prioriterer tid til at tænke nye tanker om virksomheden Jeg inddrager gerne nye forretningsområder for at udvikle min forretning Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning Jeg reagerer på nye tendenser i min produktion Vi har rådgivere der udfordrer os Vi omsætter ideer fra medarbejderne til nye processer og produkter

Lederens Øje version 1

For at give landmanden et større overblik og gøre det mere overskueligt, ville vi gerne lave noget visuelt, der også kunne være med til at skabe en større forståelse for outputtet i sidste ende. Her brugte vi ledelsesmodellen "Organisatoriske paradokser" som inspiration. Ordene inde i modellen er udvalgt på baggrund af spørgsmålene i Lederens øje. Den visuelle afbildning ses nedenfor:



Helt praktisk, så udskrev vi et stykke papir med modellen på. På den måde, kunne vi i interviewet bruge det aktivt ved at fortælle landmanden, hvornår spørgsmålene relaterede sig til hvilken del i "hjulet". Efter at have revideret spørgsmålene, besluttede vi os for at udforme uddybende underspørgsmål. Som erfaringer også viste i interviewrunde 1, så har de interviewede landmænd en tendens til at score udsagnene relativt højt. Ved hjælp af uddybende spørgsmål kan man få landmændene til at reflektere mere over deres svar. På den måde "tvinger" man også landmanden til at forholde sig til, hvorfor han f.eks. har svaret 9 og ikke 5. Det vidste sig i flere af interviewene, at så snart man spørger mere ind, så reflekterer de over svarene og ændrer også deres svar. Ved at formulere underspørgsmålene er det også muligt at blive mere skarp på, hvad det er, vi spørger landmanden om, og hvad vi gerne vil have ud af spørgsmålet. En anden fordel ved at skrive disse underspørgsmål ned er, at kortlægningen af landmandens situation bliver mere detaljeret. Dette betyder, at det efterfølgende bliver lettere at vide, hvor man skal sætte ind overfor forbedringer og lave handlingsplaner og muligheder ud fra dette. Nedenstående viser underspørgsmålene:

1	Virksomheden	Relationer	Hvad er ledelse for dig? Hvilke ledeslopgaver er der på din bedrift? Giv eksempler på, hvordan du har udviklet dig som leder. Har du taget kurser eller gjort andre ting?
2	LL1		Hvad er dine værdier? Giv eksempler på værdier og deres brug i praksis. Gælder det også det i pressede situationer?
3	Netværk		Er du opmærksom på hvordan andre reagerer på dig? Hvordan har du det med at modtage ris og ros (feedback). Reagerer du forskelligt alt efter hvem der giver dig feedback?
4	Leder		Kan du komme med eksempler? Hvordan er jeres mødestruktur? Arrangeres der sociale arrangementer? (Ledelsestil: Kurs, koordinering og commitment)
5	Produktion		Hvordan udveksler i ideer og erfaringer? Er du opmærksom på dine medarbejderes forskellige kompetencer? Hvordan udvikler du medarbejdernes kompetencer? Hvordan får du omsat ideer og kompetencer til resultater/fornyelse i tilrettelæggelsen af arbejdet i mark og stald?
6	Fornyelse		Hvordan inddrager du dine medarbejdere i virksomheden? Kommer dine medarbejdere ofte med nye input og ideer?
7	Fremtiden		Hvem er dine interessenter? Giv eksempler på hvordan du inddrager dem. Ser du også medarbejderne som interessenter? Ser du din familie som en interessent?
1	LL1	Stabilitet	Hvad er kontrol for dig? Hvilke værktøjer bruger du til kontrol og styring i produktion? Operationelt niveau
2	Produktion		Hvor ofte sker der uventet ting - og ringer de altid til dig når der sker uventede ting? ? har i talt om hvad i skal gøre? Har i lavet øvelser? Telefonlister?
3	Leder		Hvordan taler du med medarbejderne om arbejdsrutiner, arbejdsmiljø og kvalitetskrav eks (celletal mælk, vægt slagtedyr, sprøjtning) Hvor stolt er du af dine medarbejdere og den måde de løser opgaverne på?
4	Fornyelse		Hvordan bliver I inspireret til at sætte initiativerne (gøre noget anderledes - optimerer arbejdsrutiner/forbedre kvaliteter) i gang. Dårige oplevelser, Ny viden, erfaringer fra andre. Hvor ofte sker det? Hvem kommer ideerne fra?
5	Netværk		Hvilke faglige netværk har du? (mentor, naboer, erfaringsgrupper, faglige kurser), hvad får du ud af det, bruger du i dagligdagen eller på længere sigt?
6	Virksomheden		Taktisk niveau: Køber du til den rigtige pris, det rigtige tidspunkt og de rigtige mængder? Afsætning til merpris, høj kvalitetsprodukt/egen afsætning. Indkøbsforeninger. (Mængder: Planteværn/Økologi/bæredygtighed)
7	Fremtiden		Bruger du handlingsplaner? Hvor lang er planlægningshorisonten? Bruger du produktionsbudget? Hvordan sætter du dine produktionsmål?
1	Virksomheden	Resultater	Hvor ambitiøs er du som person? Hvad motiverer dig? Hvordan vil du beskrive din evne til at tage beslutninger? Hvordan er målene sat - bank, rådgivere, alene, i forbindelse med en strategi?
2	Leder		Hvad gør du for at rekruttere de rigtige medarbejdere? Hvad gør du for at løfte deres kompetencer? Hvordan har du med udelegere?
3	Produktion		Hvordan er produktionssystemet? Hvad kunne du ønske af ændringer? Hvad betyder det for de medarbejdere du har/skal have? Rekruttering/arbejdsmiljø
4	LL1		Hvem sætter du målene sammen med? Hvor ofte revideres målene?
5	Fornyelse		Hvor fokuseret er du på resultater og få ting gjort hurtigt?
6	Netværk		Kan du komme med eksempler på, hvordan du holder dem orienteret? Opsøger de dig eller du som oftest dem?
7	Fremtiden		Har du en nedskrevet strategi? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvor meget reflekterer du over det? Har du en plan B? Sover du trygt om natten?
1	LL1	Innovation	Hvad forstår du ved tendenser? Hvordan følger du med i tendenserne? Vil du beskrive dig selv som en firstmover?
2	Virksomheden		Færdiggør sætningen: "Jeg bliver inspireret når.....". Hvis ja, hvordan tager du dig tid til det? Arbejder du videre med dine tanker efterfølgende? Har du konkrete eksempler på det?
6	Produktion		Kan du komme med eksempler?
3	Fremtiden		Nævn eksempler. Hvorfor /Hvorfor ikke?
4	Netværk		Hvis ja, kan du komme med eksempler? Hvis nej, tror du det vil give værdi for dig og virksomheden?
5	Fornyelse		Hvilke rådgivere har du?
7	Leder		Kan du komme med eksempler? Inddrager du også dine medarbejdere?

Underspørgsmål til Lederens Øje

Landmand 3 - erfaringer

Den første landmand vi besøgte efter at have redigeret spørgsmålene og tilføjet underspørgsmål, udviste stort engagement i konceptet. Efter at have gennemgået alle spørgsmålene og fortalt hvordan det hele hænger sammen for ham på nuværende tidspunkt, så gik det op for ham, at han nok står i en lidt mere turbulent periode end han selv har ville erkende. Én af hans medejere er alvorlig syg og miljørestriktioner sætter begrænsninger for at udvide gården yderligere. Han ved, at hans nuværende strategi handler om, at han skal nedskalere sin produktion og lave et generationsskifte.

Han er i tvivl om, hvorvidt han skal starte forfra og udvikle nye forretningsområder. Dog blev han også meget bevidst omkring sine egne værdier som leder, og hvor meget overskud det giver ham, når han tager sig tid til at planlægge. Han er god til at prioritere at holde fri sammen med sin familie, men han ser også sin familie og især sin hustru som værende en stor del af virksomheden.

Hans fokus på nuværende tidspunkt er at bevare en vis stabilitet i virksomheden. Derfor befinder han sig primært i det røde område i ledelsesmodellen "Organisatoriske paradokser". Han har en rigtig dygtig driftsleder, som skal hjem og overtage sin fars gård. Derfor bliver det også vigtigt, at han kan bevare den struktur og kvalitetskontrol som denne driftsleder har fået indført i virksomheden. Selvom landmanden er meget optaget af, at der måske skal ske en eller anden form for fornyelse, så er det også svært for ham at fokusere på, idet der sker så mange ændringer i virksomheden.

Handlemuligheder ud fra Lederens øje:

- *Fokus på en fremadrettet strategi*
 - o *Nyt forretningsområde*
 - o *Ny begyndelse*
 - o *Stabil drift*
- *Generationsskifte*
 - o *Sikring af videndeling*
 - o *Stabilitet i produktionen*

Landmand 4 - erfaringer

Denne landmand har en meget stor svinebedrift med 5 forskellige ejendomme. Gennem Lederens øje blev det tydeligt for denne landmand, at han har svært ved at slippe kontrollen og uddelegere opgaver til sine medarbejdere. Det betyder også, at kommunikationen mellem ham og hans medarbejdere ikke altid er så tilrettelagt og struktureret. Det er en stor udfordring for ham, at hans medarbejdere er spredt på så mange bedrifter. Han har svært ved at nå rundt til dem alle og snakke med dem.

Det er ligeledes en udfordring for ham at prioritere sin tid mellem de praktiske arbejdsopgaver på bedriften og hans arbejde som leder på kontoret. Vi snakkede med ham om, at hans fokus burde være mere i det gule felt i ledelsesmodellen "Organisatoriske paradokser", som fokuserer på relationerne i virksomheden. Hans nuværende fokus er primært på resultaterne i virksomheden, og vi snakkede om, at det kunne være en god ting at prøve at forene det med mere fokus på relationerne i virksomheden.

Udfordringen med antallet af bedrifter betyder også, at landmanden ikke har så meget tid til at fokusere på det arbejde han har på kontoret. Da han har svært ved at uddelegere arbejdsopgaverne, så kommer han også til at bruge meget tid på at løse de praktiske opgaver på bedriften, fremfor at tage sig tid til at arbejde på kontoret. Vi havde en god dialog med ham omkring vigtigheden af at give sig selv tid til at tænke over virksomhedens udvikling. Det blev tydeligt for landmanden at han var nødt til at styrke kommunikationen til og mellem sine medarbejdere, da dette kunne effektivisere deres arbejde og undgå fejl-kommunikation. Ligeledes ville det skabe mere rum for at kunne uddelegere arbejdsopgaver til medarbejderne, så han selv kunne få tid til at arbejde mere på kontoret og tænke udvikling af virksomheden.

Handlemuligheder ud fra Lederens øje:

- *Styrke kommunikationen til og mellem medarbejderne*
- *Prioritere tid til at arbejde på kontoret*
- *Prioritere tid til at tænke udvikling af virksomheden*

Videreudvikling af Lederens øje

Efter disse to ovenstående interviews, rettede vi yderligere konceptet til og fik omformuleret nogle af spørgsmålene. De fleste rettelser har handlet om at gøre spørgsmålene så letforståelige som muligt og rette enkelte spørgsmål, som indeholdte to spørgsmål i ét spørgsmål. Nedenstående viser den senest opdaterede version af Lederens øje.

		Tast navn og initialer	Landmand 1
			LL1
			Vurdere på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst
1	Virksomheden	Relationer	Jeg arbejder systematisk på at udvikle mig som leder af virksomheden
2	LL1		Jeg er bevidst om mine værdier i alle situationer
3	Netværk		Jeg handler på kommentarer og feedback fra omverden
4	Leder		Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden
5	Produktion		Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser
6	Fornylse		Vi er sammen gode til at se på bedriften med nye øjne
7	Fremtiden		Jeg inddrager mine interessenter, for at opnå mine strategiske mål.
1	LL1	Stabilitet	Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu
2	Produktion		Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald
3	Leder		Mine medarbejdere har fokus på kvalitet i arbejdsrutiner og i det vi leverer
4	Fornylse		Vi sætter initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter
5	Netværk		Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk
6	Virksomheden		Jeg har styr på indkøb og salg.
7	Fremtiden		Jeg følger en plan for at få gennemført de ændringer i produktion, der sikrer at jeg når mine strategiske mål.
1	Virksomheden	Resultater	Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt
2	Leder		Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar
3	Produktion		Jeg har et produktionsanlæg og arbejdsplaner som er afstemt med de økonomiske mål
4	LL1		Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål
5	Fornylse		Jeg arbejder struktureret med løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig.
6	Netværk		Jeg holder vigtige interessenter orienteret om udviklingen i forretningen
7	Fremtiden		Jeg har afdækket udfordringer og muligheder i virksomheden som en del af den strategiske udvikling
1	LL1	Innovation	Jeg opsøger viden om nye tendenser
2	Virksomheden		Jeg har overskud til at tænke nye tanker om virksomheden
5	Fornylse		Jeg reagerer på signaler fra omgivelserne
3	Fremtiden		Jeg inddrager muligheder for nye forretningsområder i virksomhedens strategisk udvikling
4	Netværk		Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning
6	Produktion		Vi har rådgivere der udfordrer os
7	Leder		Jeg får ideer, viden og råd omsat til nye processer, produkter eller forretninger

Lederens Øje version 2

Landmand 5 – erfaringer

Det blev igennem gennemgangen af lederens øje hurtigt tydeligt, at denne landmand har styr på retnin-
gen for virksomheden og den fremadrettede strategi. Denne landmand har også fået lagt en forretnings-
plan 15 år ud i fremtiden.

Selvom der er styr på de overordnede rammer, så var lederens øje alligevel med til at pejle landmanden
ind på områder i hans virksomheder som er en udfordring. Én af udfordringerne er blandt andet ledelsen
i produktionen. Det er blandt andet spørgsmålene: *"Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere
på deres præmisser"* og *"vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark og stald"*, som
denne landmand betegner som værende en udfordring. Vi talte her om, at han nogle gange godt kan
blive utålmodig, når han taler med sine medarbejdere i stalden. Han vil meget gerne lære fra sig og
skabe et godt læringsmiljø på arbejdspladsen. Men når det hele går stærkt og han har mange ting i ho-
vedet, så kan han godt glemme, at stille spørgsmål til sine medarbejdere. Det er også noget han selv
gerne vil være bedre til.

Konkrete forslag til hvilke spørgsmål han kan stille til sine medarbejdere:

"Hvordan ville du udføre denne opgave, hvis ikke jeg var her?"

"Hvilke forskellige løsninger kan du se og hvad tror du mest på?"

"Med alt det du ved om Hvad vil du så sige er det allerbedste at gøre?"

"Hvis du gjorde ..., hvad ville der så ske?"

"Hvis du frit kunne vælge løsningen, hvad ville den så være?"

Spørgsmålene kan være med til at give en tryghed for medarbejderne i deres arbejdsrutiner, at de ved
hvorfor de udfører de specifikke arbejdsopgaver. Det kan også være med til at give medarbejderne mere
ejerskabsfølelse over opgaverne og de kan se, at det de arbejder med gør en forskel for hele virk-
somheden.

Det er vigtigt, at han får stillet spørgsmålene i perioder, hvor der ikke er så meget arbejdspress i stalden. Så kan han tage sig god tid til det uden der kommer alt for mange udefrakommende forstyrrelser. Ligeledes handler det om, at der skal skabes tryghed omkring spørgsmålene og arbejdsrutinerne.

En anden udfordring som vi snakkede om, er de mange 'kasketter' som han føler han har på i det daglige. Selvom han ikke arbejder så meget i stalden mere, så er han der stadig hver anden lørdag og i ferierne. Når han er der i ferierne, så er det vigtigt, at han kommunikere ud, at han har 'arbejdskasketten' på. Han skal passe på med at forstyrre de andre i deres arbejdsrutiner og pludselig tage 'chefkasketten' på, når han arbejder sammen med dem i stalden.

Handlemuligheder ud fra Lederens øje:

- *Være mere tålmodig omkring medarbejderne*
- *Tage sig tid til at forklare arbejdsopgaverne ordentligt*
- *Være bevidst omkring sine roller – hvornår er han chef på kontoret og hvornår er han medarbejder ude i stalden*

Landmand 6 – erfaringer

Ud fra lederens øje virker det til, at der er overordnet er styr på ledelsen omkring virksomheden. Denne landmand virker til at være meget bevidst omkring sine styrker og svagheder i forhold til ledelse og hun er ligeledes meget reflekteret over det.

Noget af det som hun med fordel kan arbejde med er at være mere bevidst omkring sin ledelse ud fra sine værdier. Hun talte her om, at hun ofte har svært ved at sige nej til opgaver, selvom hun egentlig godt ved, at hun ikke har tid til at løse dem. Det betyder, at hun ofte kommer til at arbejde mere end oprindelig tænkt, og det går ud over hendes fritid. Hun har stor fokus på relationerne, og det kan derfor være svært at sige nej, når medarbejderne har brug for hjælp.

Vi talte om, at en måde kunne være, at forklare medarbejderne at hun meget gerne vil hjælpe dem, men at det først kan blive i morgen (eller hvornår hun nu har tid). Så snart hun sætter ord, at hun egentlig gerne vil hjælpe dem, men bare ikke har tid nu, så kan det være, at det bliver lettere at sige nej.

Derudover talte vi også om medarbejdernes kompetencer. Selvom hun er glad for sine medarbejdere, så efterspørger hun mere kvalificeret arbejdskraft. I fremtiden ser hun gerne, at de får danske medarbejdere, som har et større kompetenceniveau og som kan tage et større ansvar. Dette kunne være rart for hende, hvis hun kunne uddelegere ansvarsområder til medarbejderne og også stole på, at de har styr på det – også når hun ikke selv er der.

Et centralt punkt i interviewet har også været balancen mellem arbejde og fritid. Her talte vi om, at der er en god struktur omkring hvor meget medarbejderne er involveret i deres fritid og privatliv. Hun lagde her vægt på, at det for hende er vigtigt for hende, at medarbejderne ikke er en del af deres privatliv og fritid. De laver sociale ting sammen med medarbejderne såsom at tage ud og spise, men det er stadig i arbejdsøjemed som hun forklarer. Derudover så har de også arbejdet meget på, at skille arbejde og fritid af. Det har især været vigtigt efter hendes søn er begyndt at arbejde hos dem. De har nu aftalt, at alt det arbejdsrelaterede foregår i deres frokoststue og ude i stalden. Stuehuset hjemme bliver brugt til at være sammen med familien. Man kan godt mærke, at det er noget der har fyldt meget, men det virker til, at der er mere ro omkring det, og Birgit virker glad for, hvordan det er nu.

Handlemuligheder ud fra Lederens øje:

- *Skal lære at sige nej til andres arbejdsopgaver, hvis ikke hun kan nå det*
- *Alternativt, skal hun fortælle, at hun gerne vil hjælpe, men ikke nu*
- *Enten arbejde på at kompetenceudvikle nuværende medarbejdere, eller med tiden søge efter danske medarbejdere, der kan tage mere ansvar*

Efterrefleksioner og den videre proces:

Hvad kan LEKO

Som beskrevet i første del af notatet så kan vi konkludere, at konceptet har en stor styrke i at kunne komme "hele vejen rundt" i landmandens virksomhed. Med dette menes, at man ved hjælp af konceptet har mulighed for at få et unikt indblik i, hvad den enkelte landmand har af udfordringer på nuværende tidspunkt samt, hvor han som leder har sine styrkeområder. Det betyder også, at det vi finder ud af gennem konceptet er individuelt og dybdegående. Overordnet set, så er konceptet altså et godt værktøj til at få et overordnet overblik over landmandens nuværende situation. De interviewede landmænd åbner meget op og er villige til at fortælle mange ting og uddybe deres svar. Vi har overvejet muligheden i at koble kvantitative data på, såsom produktionstal, fremstillingspris mm. Dette vil give et endnu større og mere detaljeret billede af landmandens nuværende situation. Dog vil disse tal ofte være med til at vise et øjebliksbillede. Det skal derfor vurderes, hvor ofte det giver mening at gennemføre konceptet.

Måden at udføre konceptet på

Da vi stadig er ved at teste konceptet og fordi konceptet indgår som en del af behovsafdækningen, så har metoden været, at der er en der interviewer/gennemgår Lederens øje mens en anden noterer alt hvad der bliver sagt. Det betyder, at der er mange detaljerede noter at arbejde ud fra efterfølgende. Noterne er altså med til at skabe et fundament og et grundlag, der kan arbejdes ud fra og det bliver derfor også muligt at udarbejde konkrete handlingsplaner for den enkelte landmand. Ligeledes har det stor effekt, at den der interviewer har tid og overskud til at spørge mere uddybende ind til svarene, og hele situationen bliver også mere nærværende.

Det har fungeret rigtig godt, at det ikke er en der kender til landmanden eller bedriften, som har gennemført Lederens øje med landmanden. Til to af interviewene havde vi en rådgiver med. Hun stillede et par spørgsmål under interviewet, men forholdte sig ellers passiv indtil vi var færdige. Da spørgsmålet: "Vi har rådgivere der udfordrer os" kommer i et af interviewene, mærkede vi, at den interviewede landmand virkede nervøs og ukomfortabel med at svare, når der var en rådgiver til stede. Dette kan også være et argument for, at den der udfører interviewet ikke skal være landmandens rådgiver eller repræsenterer den rådgivningsvirksomhed som landmanden benytter sig af til daglig. Dog kan man også argumentere for, at det giver god mening, at der er en rådgiver til stede. Rådgiveren har nemlig bedre mulighed for at samle op på udfordringerne efterfølgende. Efter vores interview sagde den pågældende rådgiver også, at hun syntes, at det gav god mening at den der udfører interviewet ikke har noget at gøre med virksomheden til daglig. Hun sagde, at hvis hun selv skulle gøre det, så ville hun komme til at køre ud af en tangent og blande sig for meget i svarene. Ydermere fortalte rådgiveren, at når hun er ude og rådgive landmænd og prøver at lave en lignende behovsafdækning, så optager hun svarene. Dog er der meget arbejde med at høre optagelsen og skrive noter bagefter. På baggrund af dette kan det konkluderes, at det er mest optimalt, hvis én uden tilknytning til landmanden udfører interviewet sammen med en rådgiver der tager noter ved siden af. Dog kan det også være én anden end en rådgiver der tager noter, idet der måske vil komme mere ærlige svar fra landmanden.

Der arbejdes videre med følgende:

Da der også er underspørgsmål, så har landmanden også mulighed for at gennemføre konceptet alene eller med hjælp fra én i hans virksomhed. Der arbejdes videre med at forbedre mulighederne for at landmanden selv gennemfører konceptet.

Der skal yderligere arbejdes videre med at få landmændenes direkte respons på spørgsmålene. Dog skal man her være obs. på at det gøres i tæt relation til de to fremhævede ledelsesmodeller "Chefhjulet – fremtidens gode chef" og "Organisatoriske paradokser". Målet er, at landmændene skal være med til at kvalificere spørgsmålene yderligere.

Sidst men ikke mindst, så arbejdes der videre med at digitalisere Lederens øje, så det ikke foregår i Excel. Dette vil også gøre det lettere for landmanden selv at udføre konceptet.