

Strategisk ledelse i Effektive ledelsesformer

Fokusgruppe om strategisk ledelse

På dagen udvikler vi rådgivningsmetode og proces til bedriftens ledelsesstrategi. Metoden udvikles ud fra analyse og interview om ledelsesstrategi på bedrifter og oplæg om strategisk ledelse.

Tid og sted

26. november 2015
Fra kl 09.00 – 14.00
Hos LMO Søften

Målsætning

Målsætningen er at vi har et koncept for ledelsesstrategisk rådgivning klar til afprøvelse

Indhold og metode

Resultater fra interview og analyser
Modeller til strategisk ledelse
Proces, metode og spørgsmål til strategisk ledelsesrådgivning
Oplæg om strategi og ledelsesmodeller veksler mellem oplæg dialog og input til metode

Program

09.00 Velkomst og formål
09.10 Resultater fra analyser
09.30 Strategi og ledelsesmodeller I
11.00 Strategi og ledelsesmodeller II
12.30 frokost
13.00 Udvikling af proces og metode
14.00 evaluering og tak for i dag

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Interviewpersoner

Jørgen Kroer, SEGES
Henrik Sørensen, AU

Oplæg om strategi og ledelsesmodeller vil omhandle:

Fire forskellige ledelsesstile
Gårdenes udvikling og organisation
Kultur
Medarbejdernes situation (kombination af udfordringer og færdigheder)
Medarbejdernes rejse på gården
Motivation
De skjulte personalepolitikker
MUS samtaler så det fanger gårdens strategi
Gårdejerens kommunikationsmodel
Jobbets indretning på gården

Skejby 26.11.2015

Jørgen Kroer

EFFEKTIVE LEDELSESFORMER STRATEGISK LEDELSE

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne

Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



Se Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

PROGRAM

- 09.00 Velkomst og formål
- 09.10 Resultater fra analyser
- 09.30 Strategi og ledelsesmodeller I
- 11.00 Strategi og ledelsesmodeller II
- 12.30 frokost
- 13.00 Udvikling af proces og metode
- 14.00 evaluering og tak for i dag

FORMÅL

- rådgivningsmetode og proces til bedriftens ledelsesstrategi et element i bedriftens strategi

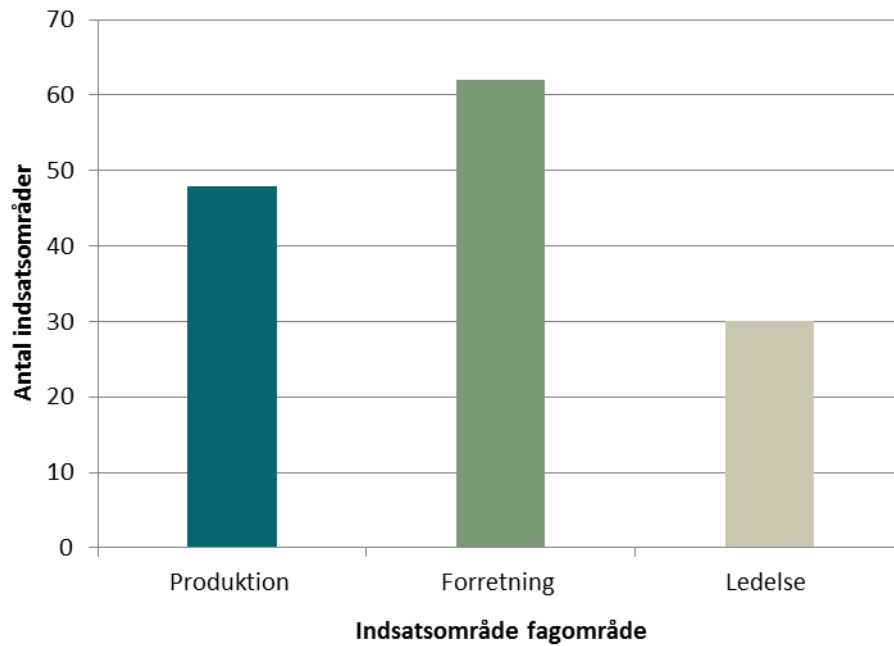
MÅL

- Koncept er klat til at rådgivere kan afprøve det ved kunden

PROGRAM

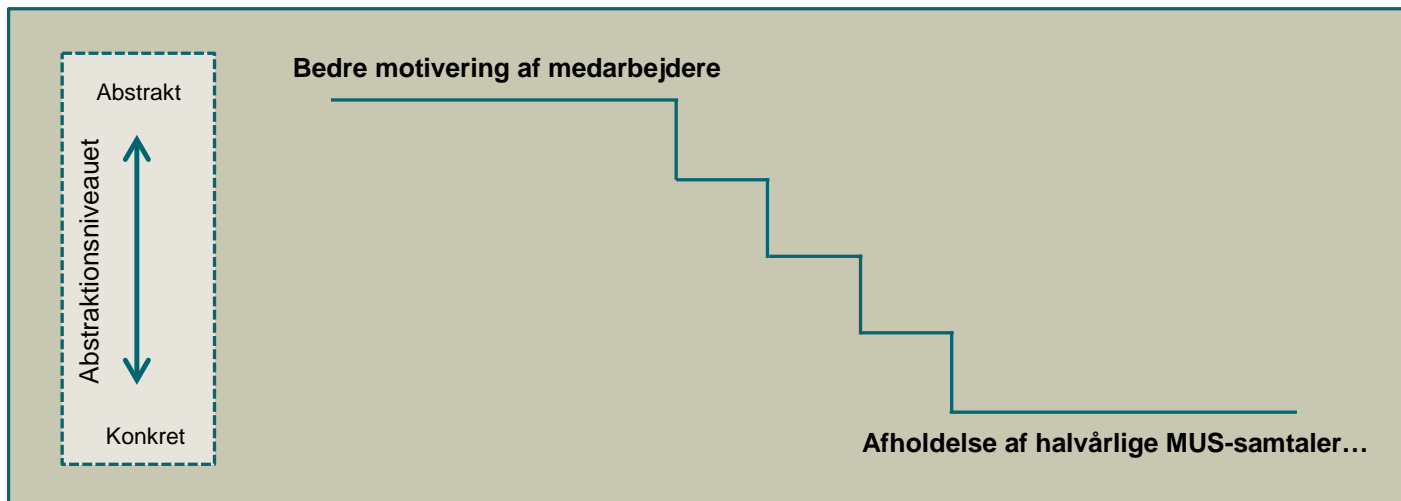
- 09.00 Velkomst og formål
- 09.10 Resultater fra analyser
- 09.30 Strategi og ledelsesmodeller I
- 11.00 Strategi og ledelsesmodeller II
- 12.30 frokost
- 13.00 Udvikling af proces og metode
- 14.00 evaluering og tak for i dag

RESULTATER FRA ANALYSER



ABSTRAKTIONSNIVEAUER

Figur 1.0 – Eksempel på abstraktionsniveauet



1: I HVILKEN GRAD ANVENDES LEDELSESMÆSSIGE BEGREBER SOM EN DEL AF STRATEGIENS EKSEKVERING ?

- Fordelingen mellem indsatsområderne viser en tydelig tendens til, at ledelsesmæssige begreber er anvendt i mindre grad end produktions- og forretningsmæssige begreber. Af de i alt 140 indsatsområder i 14 virksomhedslandbrugs strategier er kun 21 % af indsatsområderne direkte ledelsesmæssige indsatsområder.
- I forbindelse med indsatsområder indenfor hovedområderne produktion og forretning er der i et begrænset omfang benyttet ledelsesmæssige handlinger, selvom det ville sikre en mere effektiv implementering. Projektet bør derfor udarbejde hjælpeværktøjer, som kan sikre, at rådgiveren eller ejerlederen får inddraget de ledelsesmæssige hjælpeværktøjer i indsatsområderne i strategiprocesen.

2: HVOR ABSTRAKT ER INDSATSOMRÅDERNE INDENFOR HOVEDOMRÅDET LEDELSE FORMULERET?

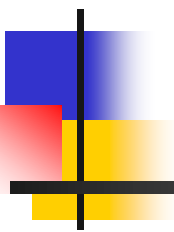
- På flere af de ledelsesmæssige indsatsområder er formuleringerne meget abstrakte. Det kommer til udtryk ved, at flere indsatsområder er formuleret som: *at blive bedre til ledelse*” eller *”at blive bedre til at motivere medarbejderne”*. Disse indsatsområder kalder i høj grad på konkrete forslag til, hvordan man løser det enkelte indsatsområde. Men de enkelte indsatsområder indeholder typisk ikke konkrete initiativer og handlinger, som kan medvirke til at konkretisere de enkelte indsatsområder. Dette billede stemmer godt overens med andre rapporters konklusioner, som peger på, at den enkelte landmand ikke ved, hvad han skal gøre og ikke har de fornødne værktøjer til at udøve ledelse.
- Den ideelle strategi er ikke nødvendigvis en konkret defineret strategiplan, men en strategiplan, der rummer plads til det intuitive og landmandens fornemmelse af, hvad der er den rigtige vej, og som dermed kan binde konkrete formuleringer og intuitive fornemmelser sammen

OPLÆG OG DIALOG

- Fire forskellige ledelsesstile
- Gårdenes udvikling og organisation
- Kultur
- Medarbejdernes situation (kombination af udfordringer og færdigheder)
- Medarbejdernes rejse på gården
- Motivation
- De skjulte personalepolitikker
- MUS samtaler så det fanger gårdens strategi
- Gårdejerens kommunikationsmodel
- Jobbets indretning på gården

DESIGN OG PROCES AF RÅDGIVNINGSMETODE

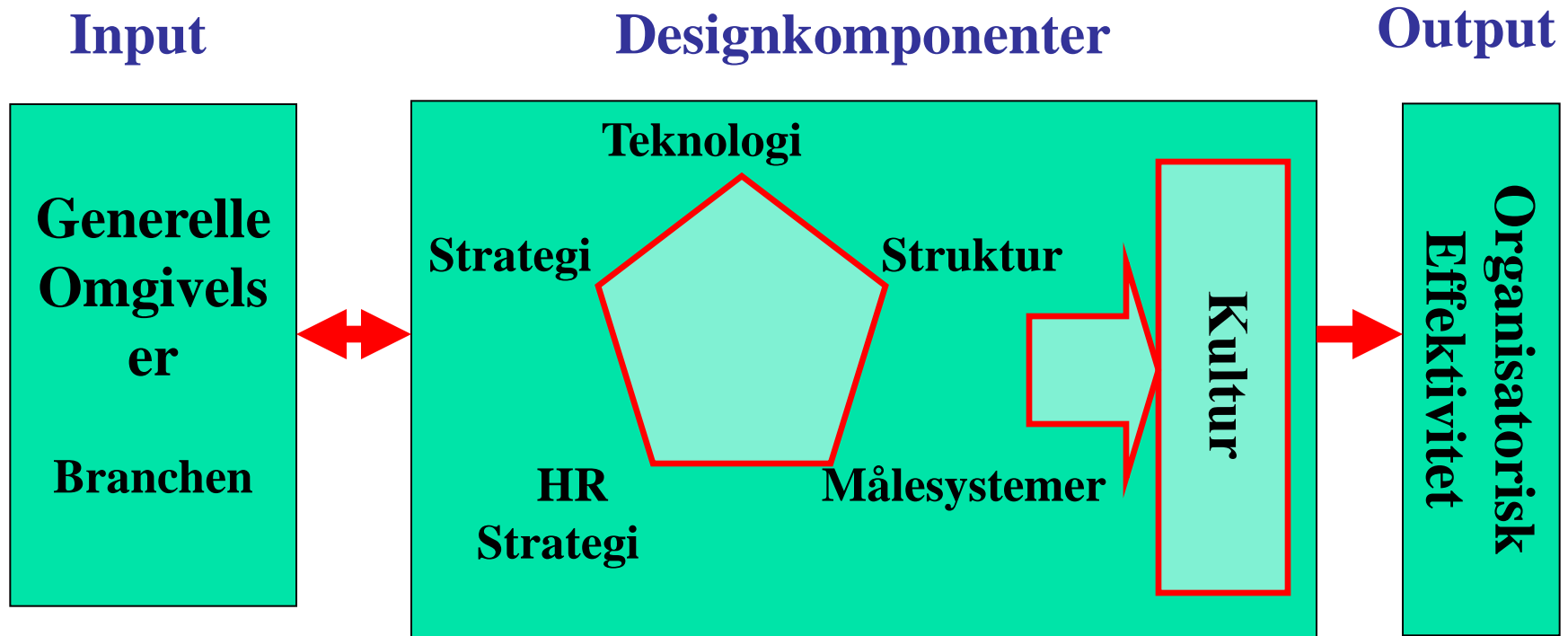
- Hvad tror vi vil være virksomt
- Hvad kan formidles og håndteres på
 - Bedriften
 - Rådgivningen
 - Bindinger og rammer
 - Potentialer og muligheder



STRATEGISK LEDELSE I EFFEKTIVE LEDELSESFORMER

TORSDAG DEN
26.11.2015
LMO, SØFTEN

Diagnose- model/organisationsniveau





STRATEGISK LEDELSE

FORRETNINGS STRATEGI > HR STRATEGI



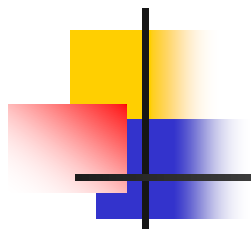
STRATEGISK LEDELSE

MUS/VÆRDI FRA DEN ENKELTE MEDARBEJDER PÅ GÅRDEN



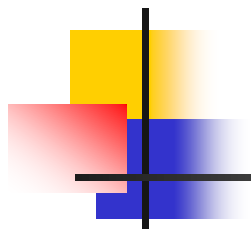
Hvordan kan I arbejde med medarbejderne: The Personal Business Model Canvas

PARTNERE: HVEM KAN DU FÅ HJÆLP AF	AKTIVITETER: HVAD ER DET DU SELV UDFØRER/ GØR	VÆRDI DU GIVER: HVORDAN HJÆLPER DU/HVAD BIDRAGER DU MED	RELATIONER: HVORDAN INTERAGERER DU	KUNDERNE: HVEM HJÆLPER DU
	RESSOURCER: HVEM ER DU OG HVAD HAR DU AF RESSOURCER TIL AT GØRE GODT MED		KANALER: HVORDAN KENDER DE DIG/FÅR KENDSKAB TIL DIG OG HVORDAN LEVERER DI DIN VÆRDI	
OMKOSTNINGER: HVAD GIVER DU OG HVAD KOSTER DET DIG			BENEFITS: HVAD FÅR DU UD AF DET	



STRATEGISK LEDELSE

GÅRDENS KULTUR





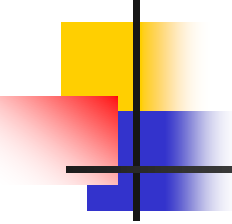
Sådan påvirker du kulturen i din virksomhed

- Primære indlejnings mekanismer
- 1: Det lederne er opmærksomme på, det de måler, det de går op i og det de kontrollerer
- 2: Hvordan ledere reagerer i kritiske situationer og i organisatoriske kriser
- 3: Hvordan ledere allokerer (knappe) ressourcer
- 4: Hvordan lederne er som rollemodel, lærer og coacher
- 5: Hvordan ledere allokerer belønninger (aflønning) og status
- 6: Hvordan ledere rekrutterer, udvælger, forfremmer og kommunikerer



Sådan forstår/påvirker du kulturen i din virksomhed

- Sekundære indlejnings mekanismer
- 1: Organisationens design og struktur
- 2: organisationens systemer og procedurer
- 3: Organisationens fysiske indretning, bygninger og facader
- 4: Organisationens statements om filosofier, credo's og charters



Hvordan fremhæver, synliggører og arbejder ledelsen med hver af de fire kulturer (Schein)?

- Overfladeniveau (artefakter)
- Logoer + symboler
- Slogans
- Mellemniveuaet (skueværdier)
- Ritualer & ceremonier
- Myter + sprog
- Story-telling
- Dybere niveau (grundlæggende antagelser)
- Svært at bearbejde



STRATEGISK LEDELSE

GÅRDEJERENS LEDELSESSTIL

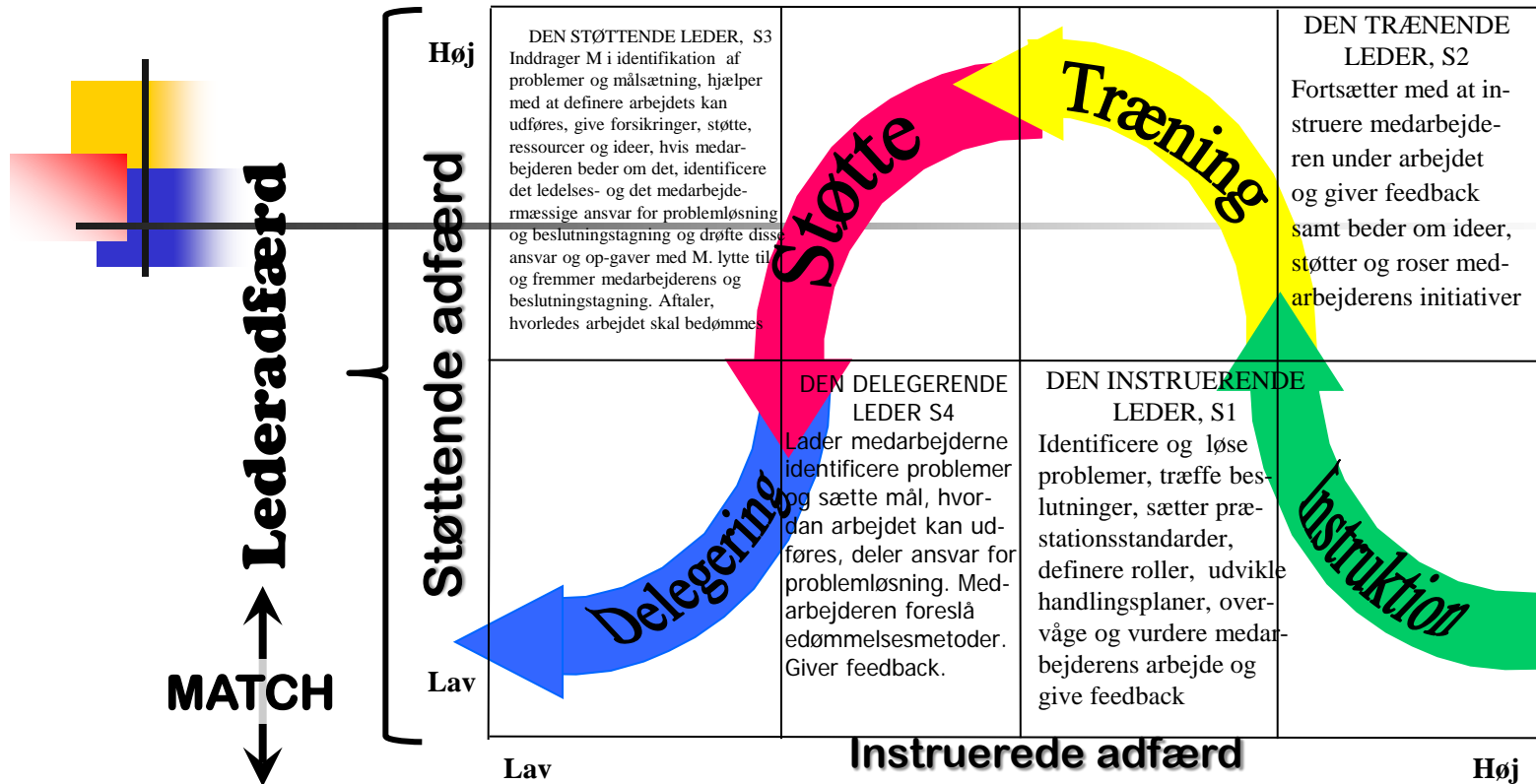


Hersey & Blanchard

Degree of follower's readiness to assume personal responsibility

R1	R2	R3	R4
Unable Unwilling	Unable willing	Able Unwilling	Able willing
S1	S2	S3	S4
Telling	Selling	Participating	Delegating
Instructing	Explaining	Sharing	Coaching
supervising	Clarifying	facilitating	assisting
Leadership behavior appropriate to the situation			
TASK			PERSON

Situationsbestemt ledelse -- Hersey og Blanchard



ANALYSE AF MEDARBEJDERENS JOBMODENHED

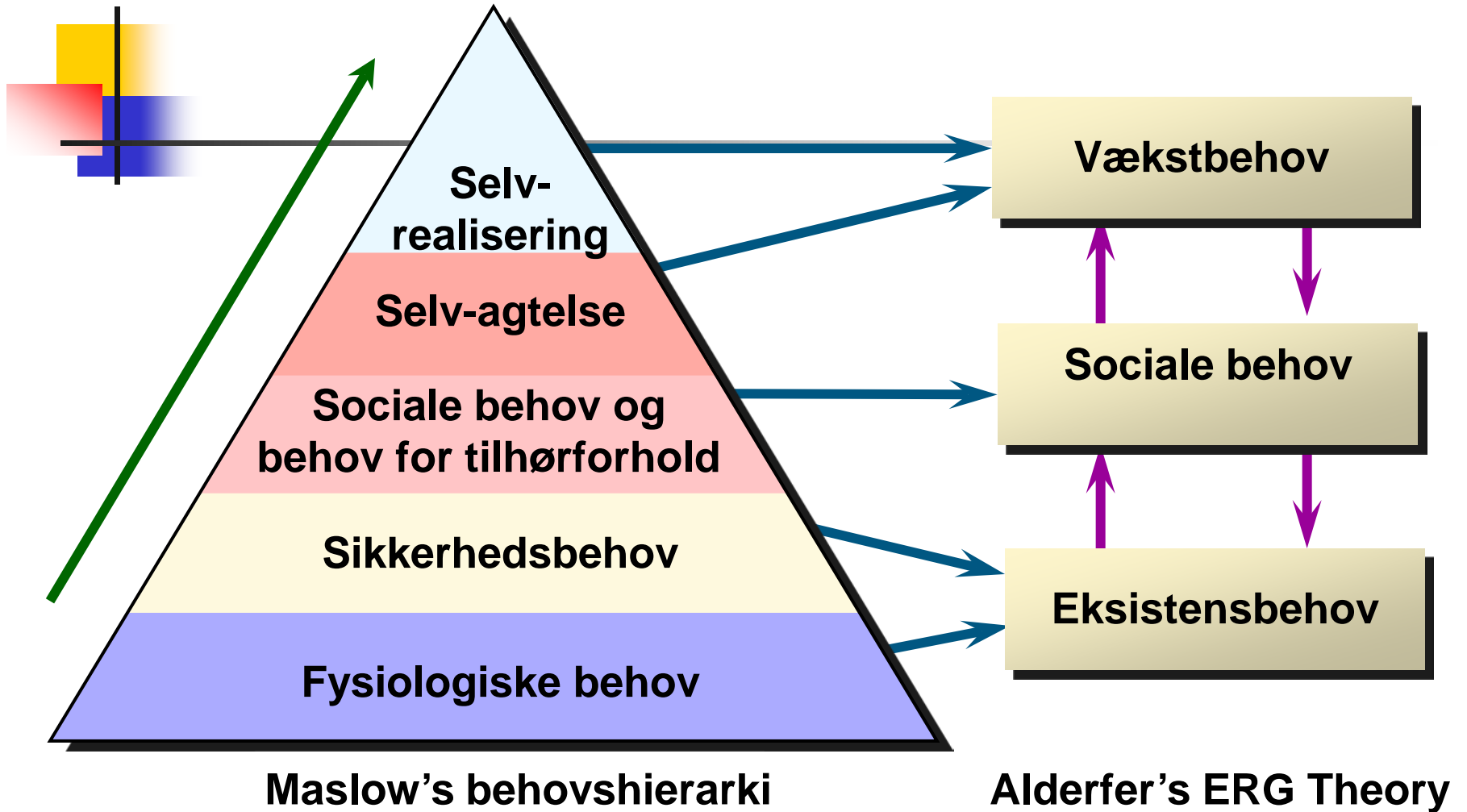
<i>MEDARBEJDERENS FAGLIGE KOMPETENCE</i>			
HØJ	GOD	LAV	LAV
M4 "Selvleder" "Sikke, kan meget" Lad ham/hende være	M3 "Usikre lærling" "Usikker, kan meget" Ret sikker på opgave	M2 "Usikre lærling" "Tør ikke, kan lidt" Næsten ny opgave	M1 "Nye lærling" "Vil gerne, kan ikke" Ny opgave
HØJ	VARIABEL	LAV	LAV
<i>MEDARBEJDERENS "COMMITMENT"</i>			



STRATEGISK LEDELSE

GÅRDEJERENS MOTIVATION AF DE ANSATTE

SAMMENLIGNING AF TO INDHOLDS-TEORIER





Lighedsteori (Adams)

- Motivation er baseret på en vurdering af forholdet mellem ens belønning og indsats i forhold til andres belønning og indsats.

Min belønning

Min indsats

Versus

Andres belønning

Andres indsats

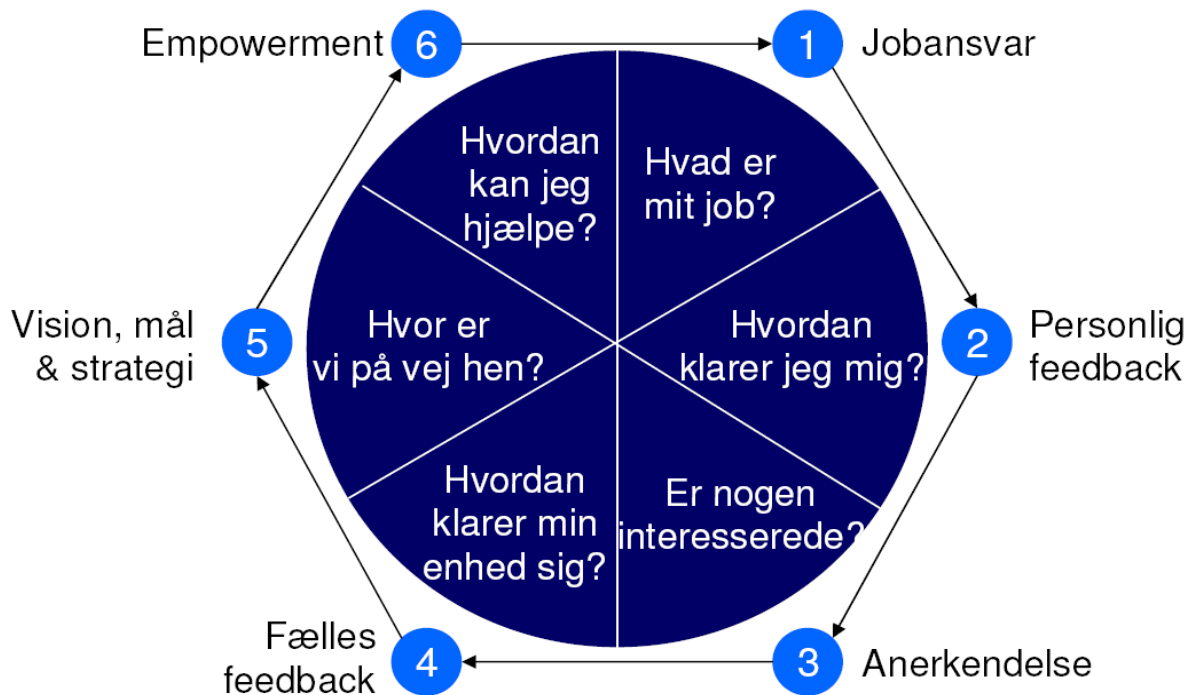


STRATEGISK LEDELSE

GÅRDEJERENS KOMMUNIKATIONSMODEL

Lederens kommunikationsmodel:

6 spørgsmål medarbejderne skal have svar på regelmæssigt



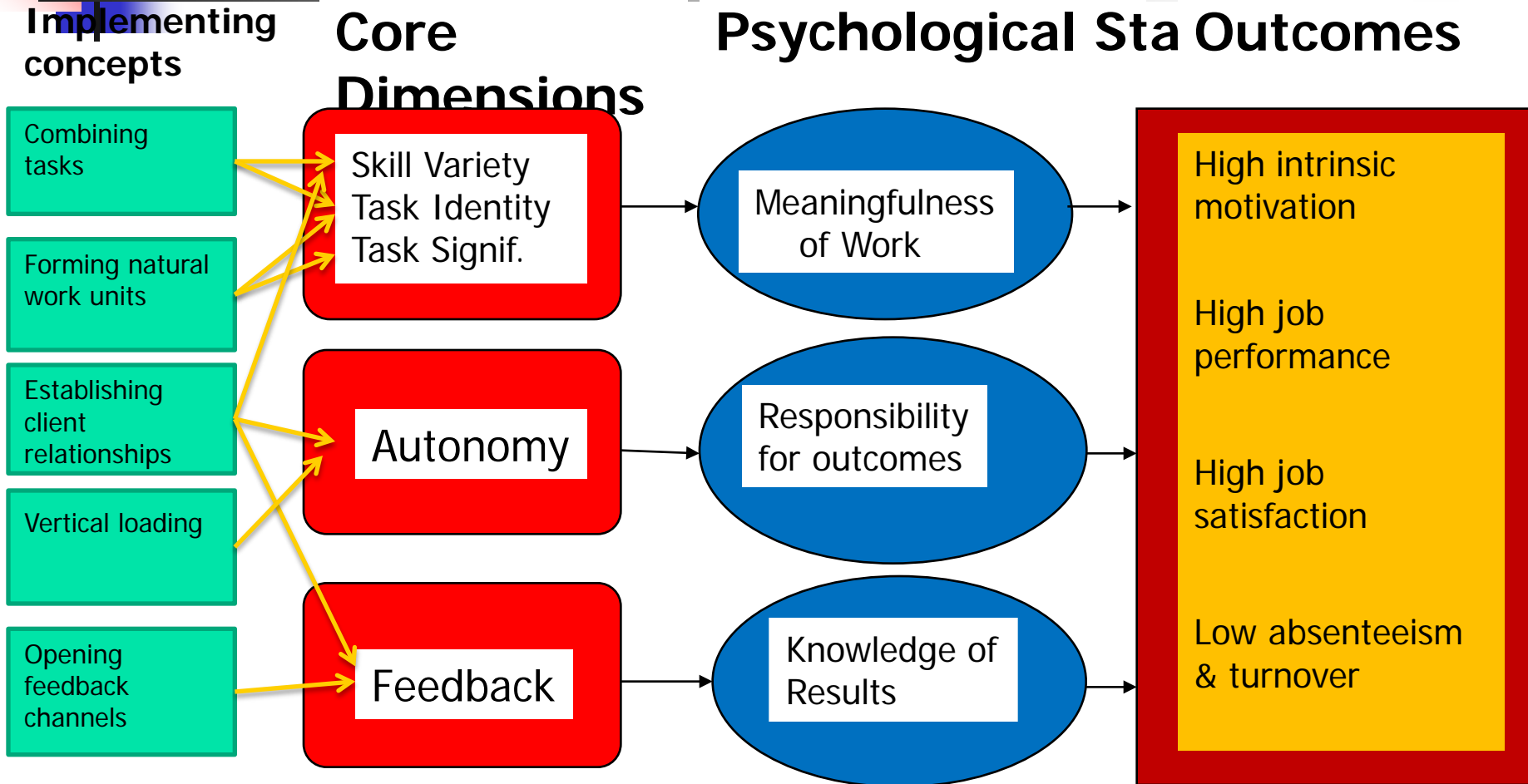
Roger D'Apix (1982): Communicating for Productivity



STRATEGISK LEDELSE

INDRETNINGEN AF JOBBENE PÅ GÅRDEN

Hackman & Oldham's Job karakteristika Model



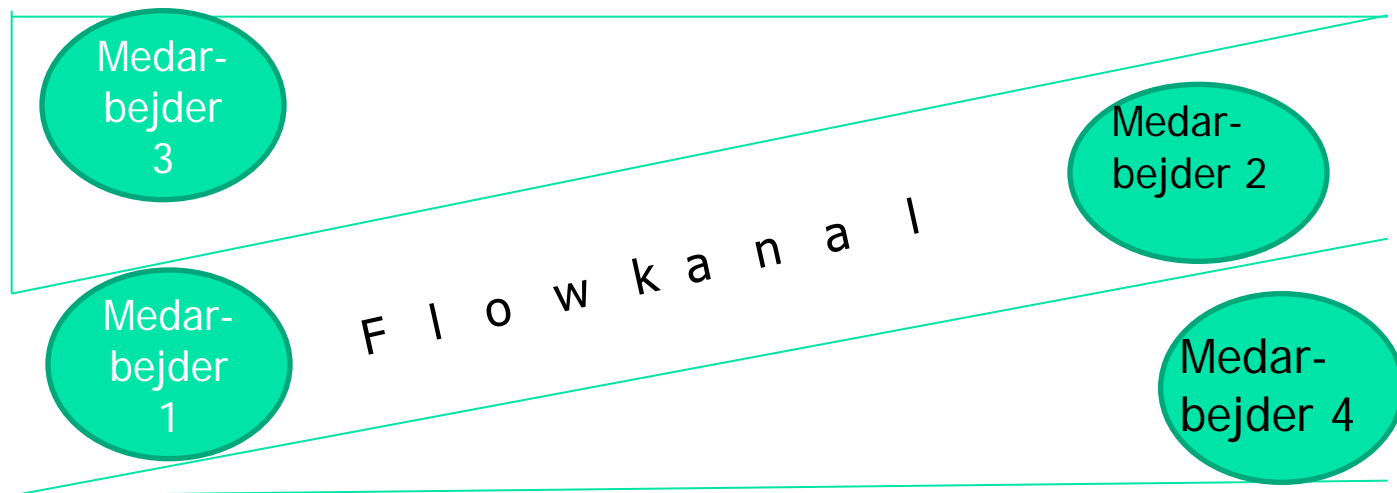


STRATEGISK LEDELSE

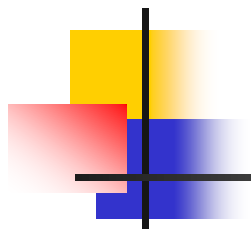
ER LANDMANDEN OG GÅRDENS ANSATTE I FLOW

Flowmodel

Udfordringer



Færdigheder

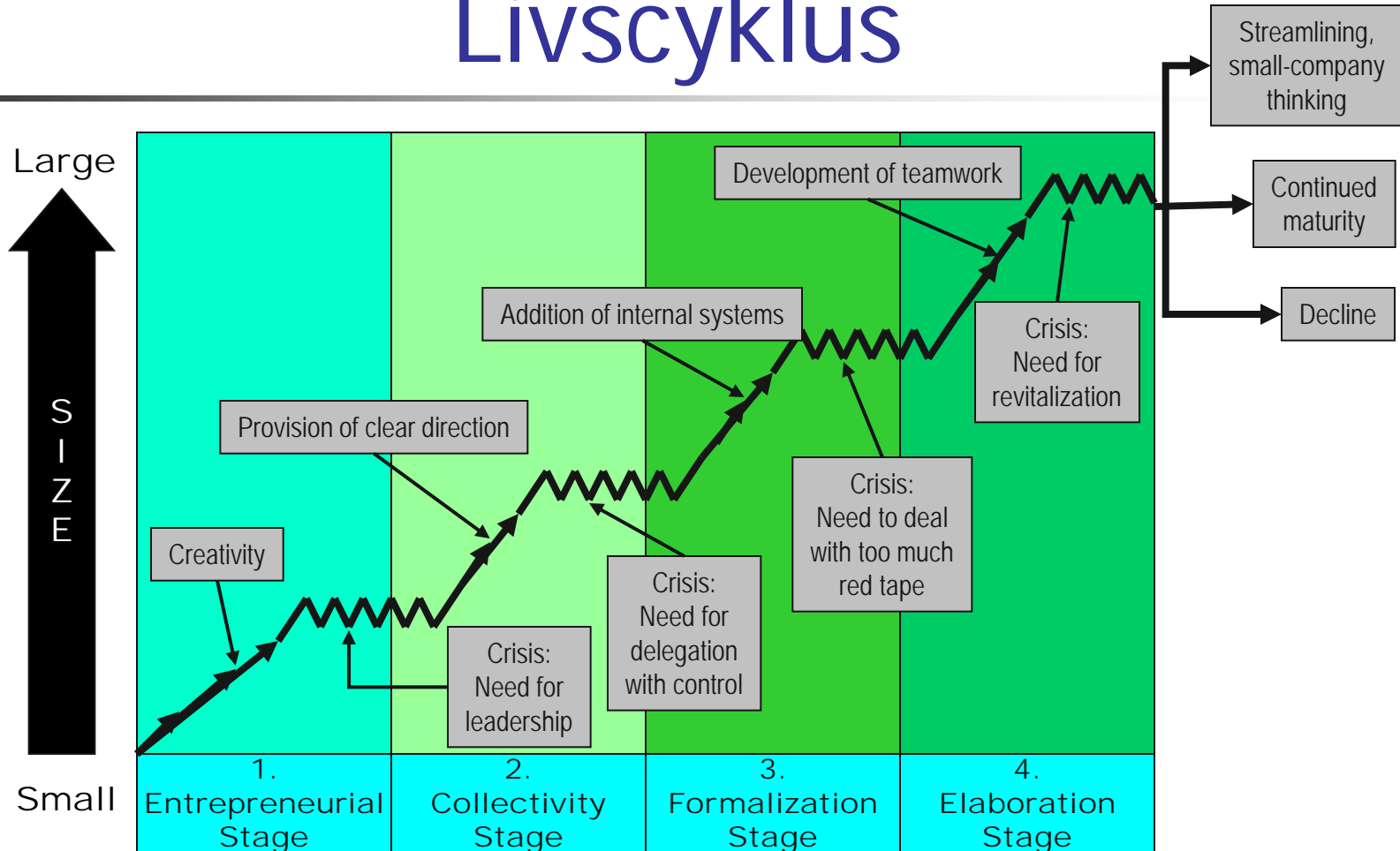


STRATEGISK LEDELSE

GÅRDENS

UDVIKLINGSMODEL

Organisations Livscyklus



ORGANIZATION STAGES OF DEVELOPMENT

Sources: Adapted from Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983): 33-51; and Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (July-August 1972): 37-46.



STRATEGISK LEDELSE

MEDARBEJDERENS REJSE PÅ GÅRDEN

Medarbejderens rejse

1. Valg af destination

2. Ankomst

6. Afsked og ny rejse

