

KvægKongres 2016 - 1. marts
Jørgen Kroer MLP, ledelse
SEGES

BLIV EN BEDRE STRATEGISK LEDER

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



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

STØTTET AF

promilleafgiftsfonden
for landbrug



PROGRAM

- Strategisk ledelse – hvad er det?
- Hvorfor er strategisk ledelse vigtig?
- 3 strategiske ledelsesværktøjer
 - Bedriftens udvikling
 - Bedriftens orientering
 - Ejer-/medarbejderafklaring
- Afrunding



STRATEGISK LEDELSE

ER IKKE

- Flette tæer
- Rundkreds
- Hyggesnak



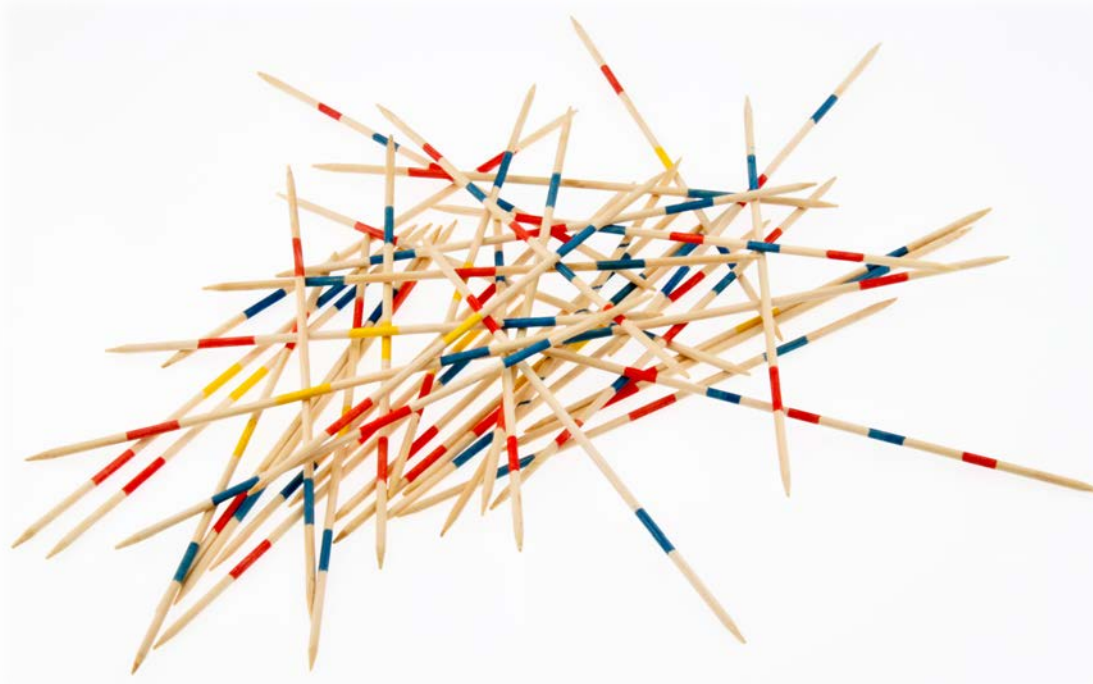
STRATEGISK LEDELSE – HVAD ER DET?

- Rigtig mange har en plan eller strategi for deres forretning – enten i hovedet eller skrevet ned
- Alt for få har forholdt sig til konsekvenserne for deres ledelse



HVAD ER STRATEGISK LEDELSE?

- Enhver strategisk udvikling på bedriften har en konsekvens for måden, der ledes på



EN LEDELSESSTRATEGI GIVER SVAR PÅ

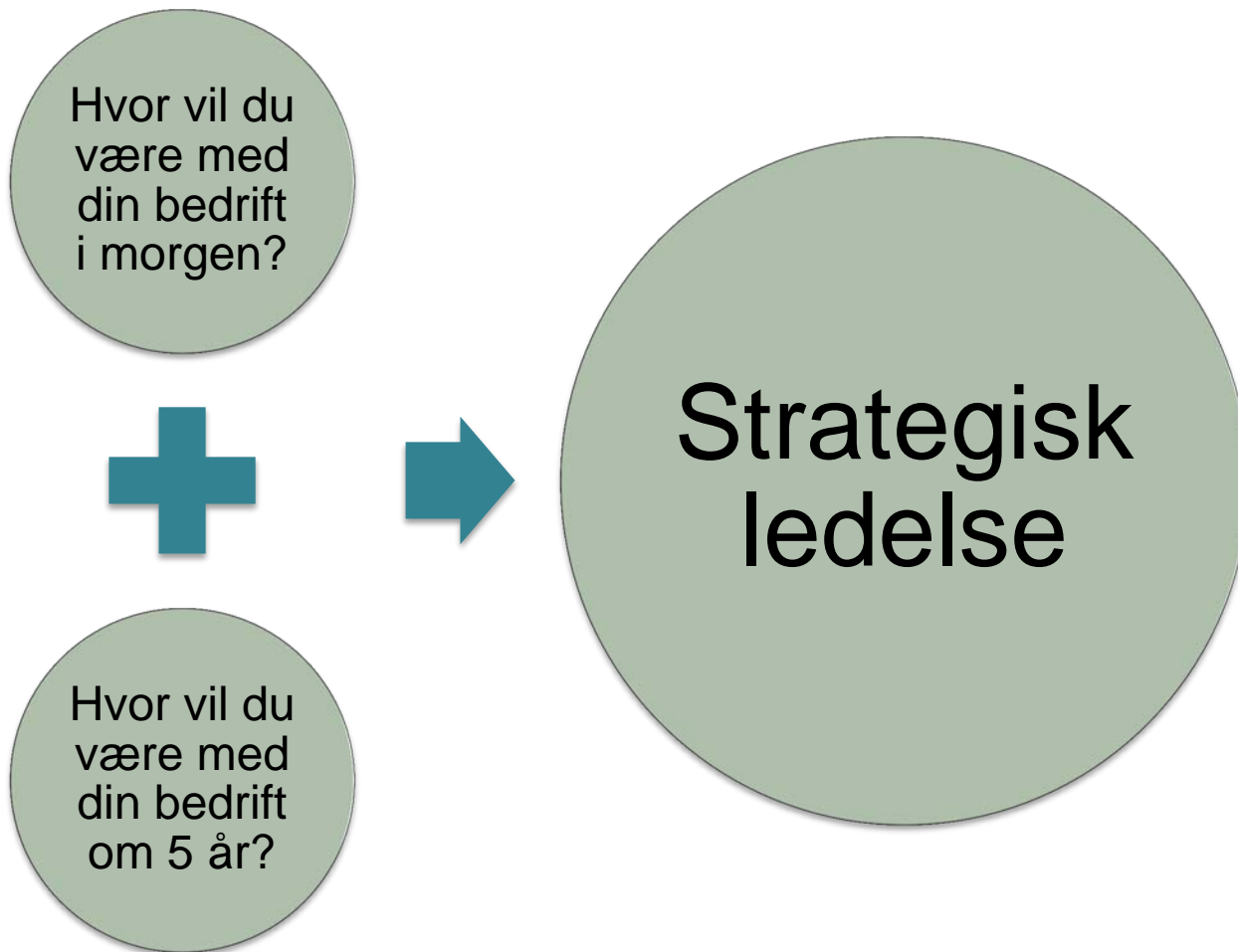
Sådan skal min forretning udvikle sig de næste 3-5 år

Det betyder noget for

- mig som leder
- den enkelte medarbejder
- teamet eller gruppen



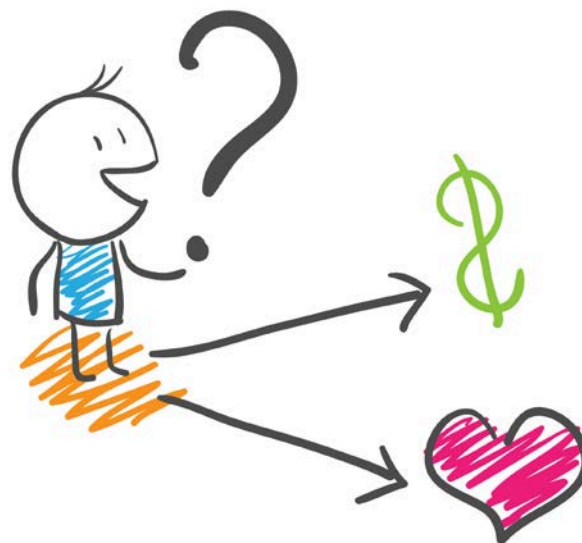
STRATEGISK LEDELSE



HVORFOR ER STRATEGISK LEDELSE VIGTIG?

Mange bedrifter eksisterer, fordi ejeren nyder de aktiviteter, der er på bedriften, og som normalt kan give ejeren en tilstrækkelig indkomst

Succes er mere end vækst og økonomi



Money or Love?

Succesfulde bedrifter kombinerer succesmål- og succesopfattelser

FORSIGTIGE MED UDVIKLING OG VÆKST

Bekymret for

- at få konsekvenserne af økonomiske nedture
- at miste medarbejdere
- at den gode atmosfære forsvinder
- at engagementet på bedriften tabes
- at få dårligere medarbejdertrivsel

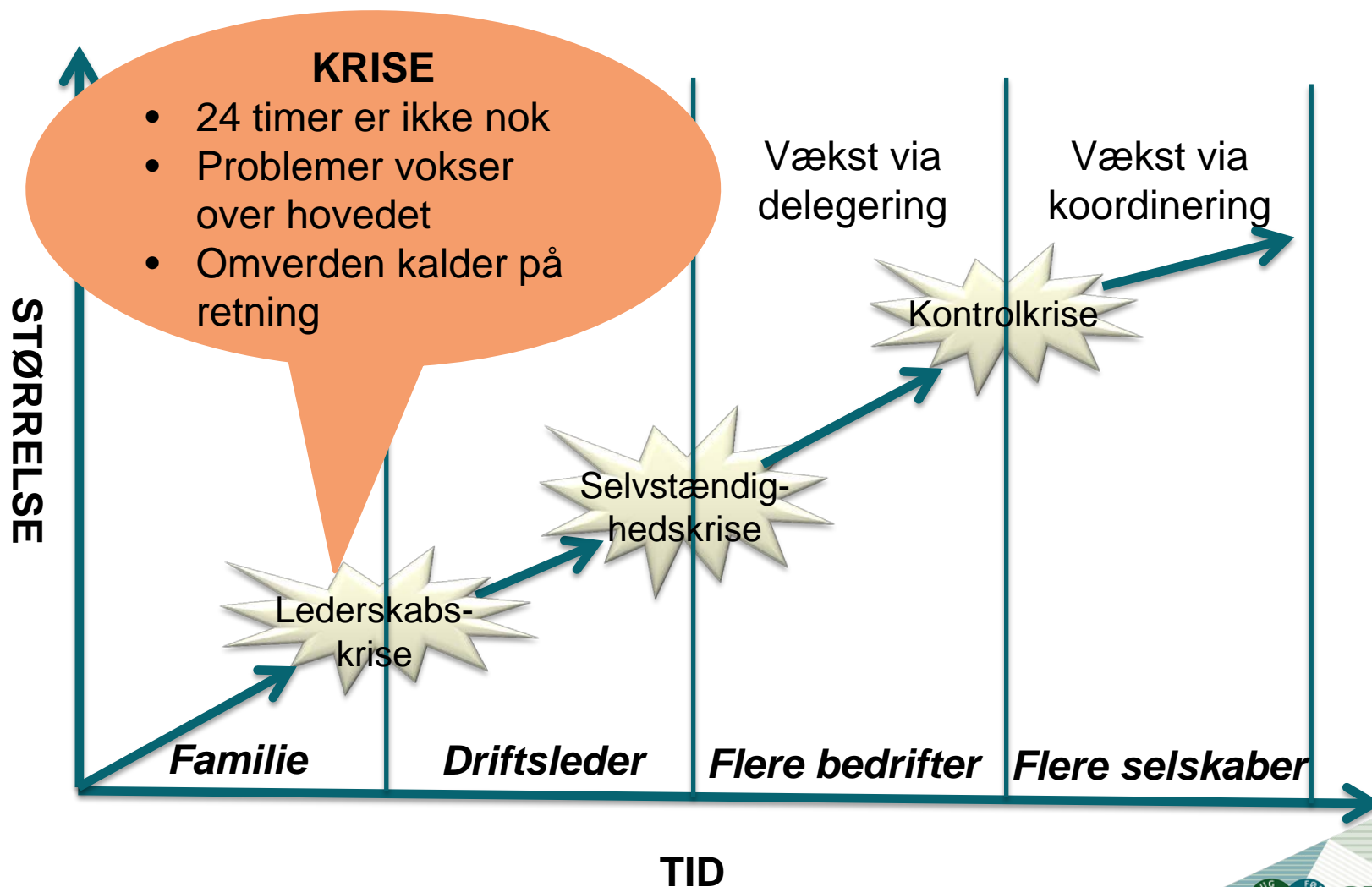


TRE STRATEGISKE VÆRKTØJER

- Bedriftens udviklingstrin
- Bedriftens orientering (kultur)
- Ejer-/medarbejderafklaring



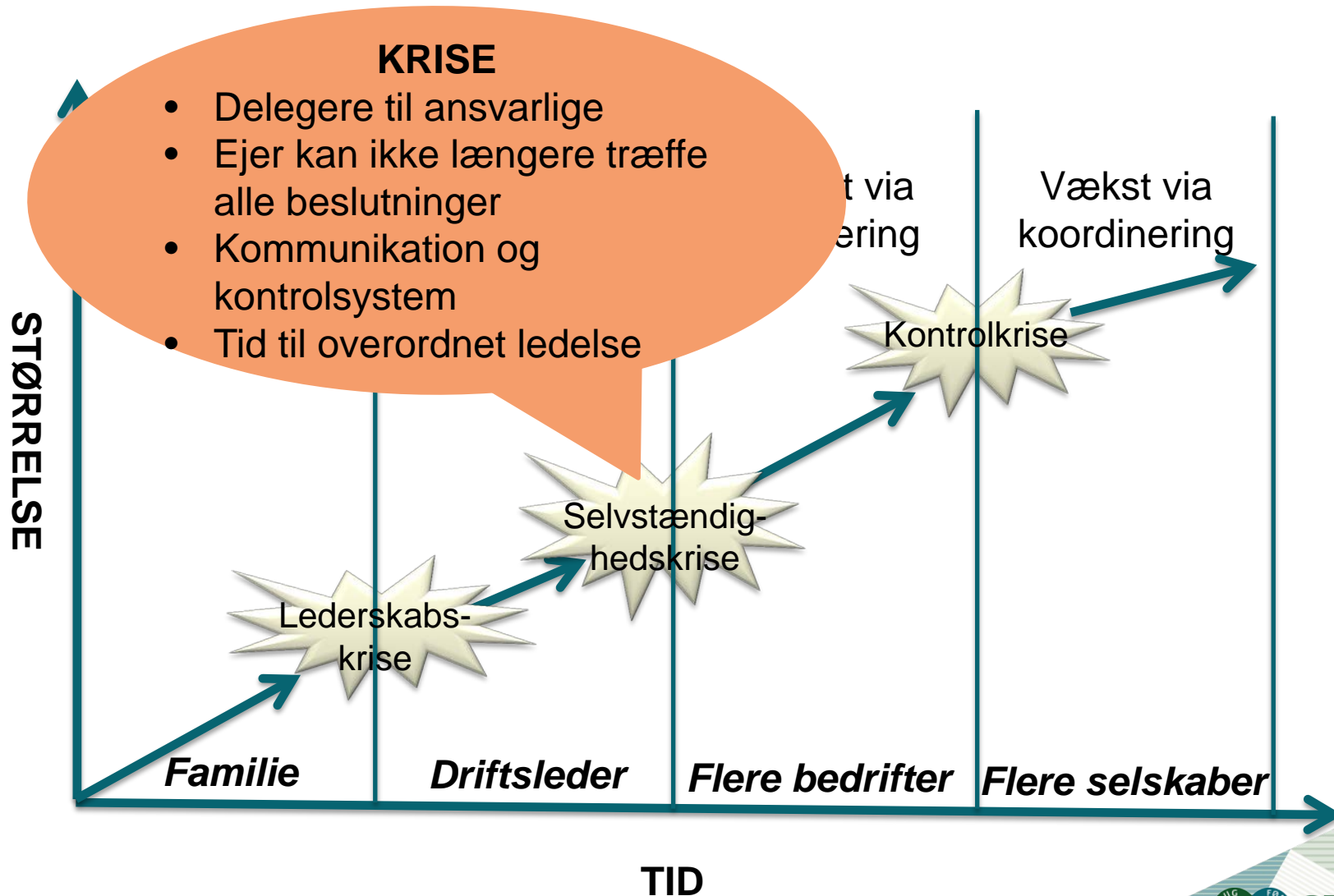
ORGANISATIONENS UDVIKLINGSTRIN



CITAT FRA INTERVIEW

”Jeg tænker og bekymrer mig meget om, hvordan vi gør det på en god måde og har svært ved at koble fra. Jeg går og rumler over det hele”

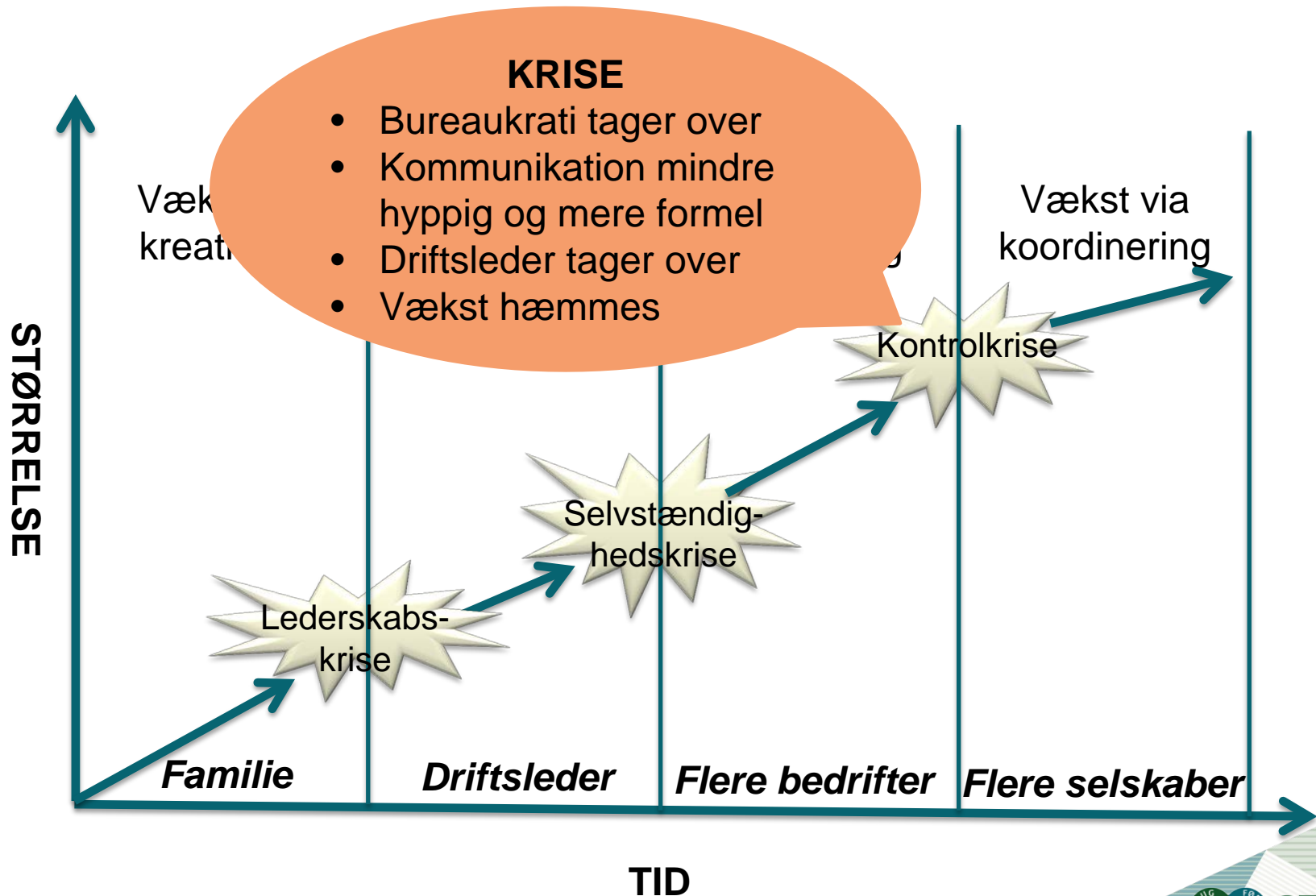
ORGANISATIONENS UDVIKLINGSTRIN



CITAT FRA INTERVIEW

”Jeg vil gerne blive bedre til at lede medarbejderne. Få mere struktur. Det er nok mere laissez faire”

ORGANISATIONENS UDVIKLINGSTRIN



CITAT FRA INTERVIEW

”Jeg er mere optaget af virksomheden end det faglige, jeg synes, der er mange ting, der er meget vigtigere end det faglige”

BEDRIFTENS ORIENTERING

HØJT ENGAGEMENT

- Selvstyrende kreative medarbejdere
- Flad struktur
- Høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling

STYRINGSDRIFT

- Medarbejderne har lav indflydelse på egne opgaver
- Hierarkisk styring
- Ordre flyder nedad – informationer opad
- Rutiner og procedurer

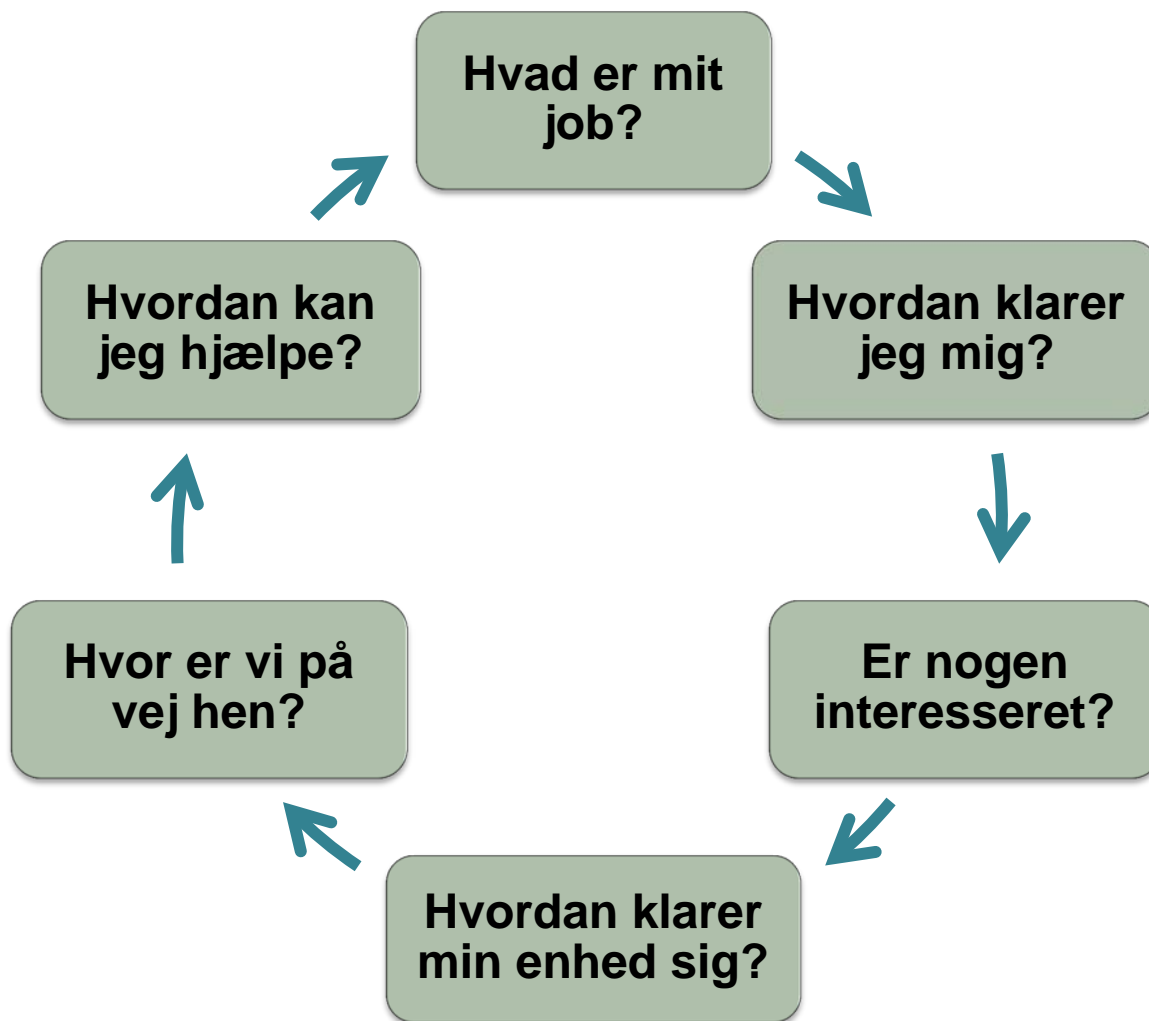
EJERS ORIENTERING

ADFÆRD OG KULTUR	HØJT ENGAGEMENT	STYRINGSDRIFT
Tænke	Fokus på ydelsen og medarbejderne	Fokus på omkostninger og optimering
Føle	Hjertet hos medarbejderne	Hjertet hos økonomirådgiveren
Handle	Medarbejderpleje og inddragelse Udvikling (tager over)	Effektivisere, optimere nedslidning

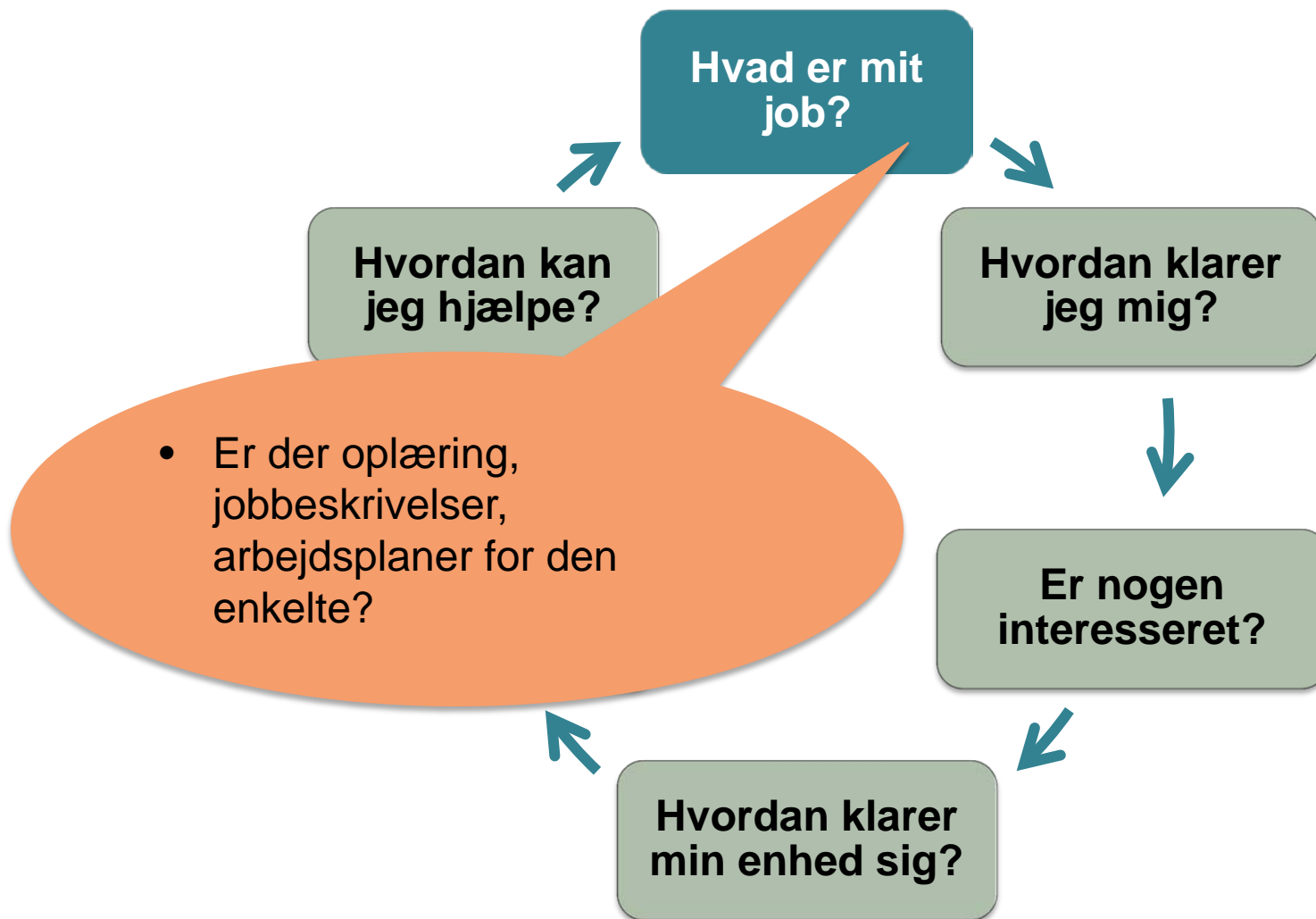
BEDRIFTENS ORIENTERING

SPØRGSMÅL	HØJT ENGAGEMENT	STYRINGSDRIFT
Hvordan reagerer jeg i kritiske situationer?	Finder løsninger sammen med medarbejderne	Jeg overtager styringen og giver ordrer
Hvad er jeg opmærksom på?	Udvikling og nye måder at gøre tingene på	Effektivitet og lønsomhed
Hvordan og hvem ansætter jeg?	Folk, der kan bidrage med noget nyt	Folk, som jeg ved kan klare driften
Hvad belønner jeg?	Nye måder at gøre tingene på	Mål og resultater
Hvad bruger jeg ressourcer på?	Nye teknologier og læring	Sparer og udnytter det, vi har
Hvordan er jeg som rollemodel?	Jeg kommer selv med nye ideer	Tænker meget i drift

EJER OG MEDARBEJDER AFKLARING



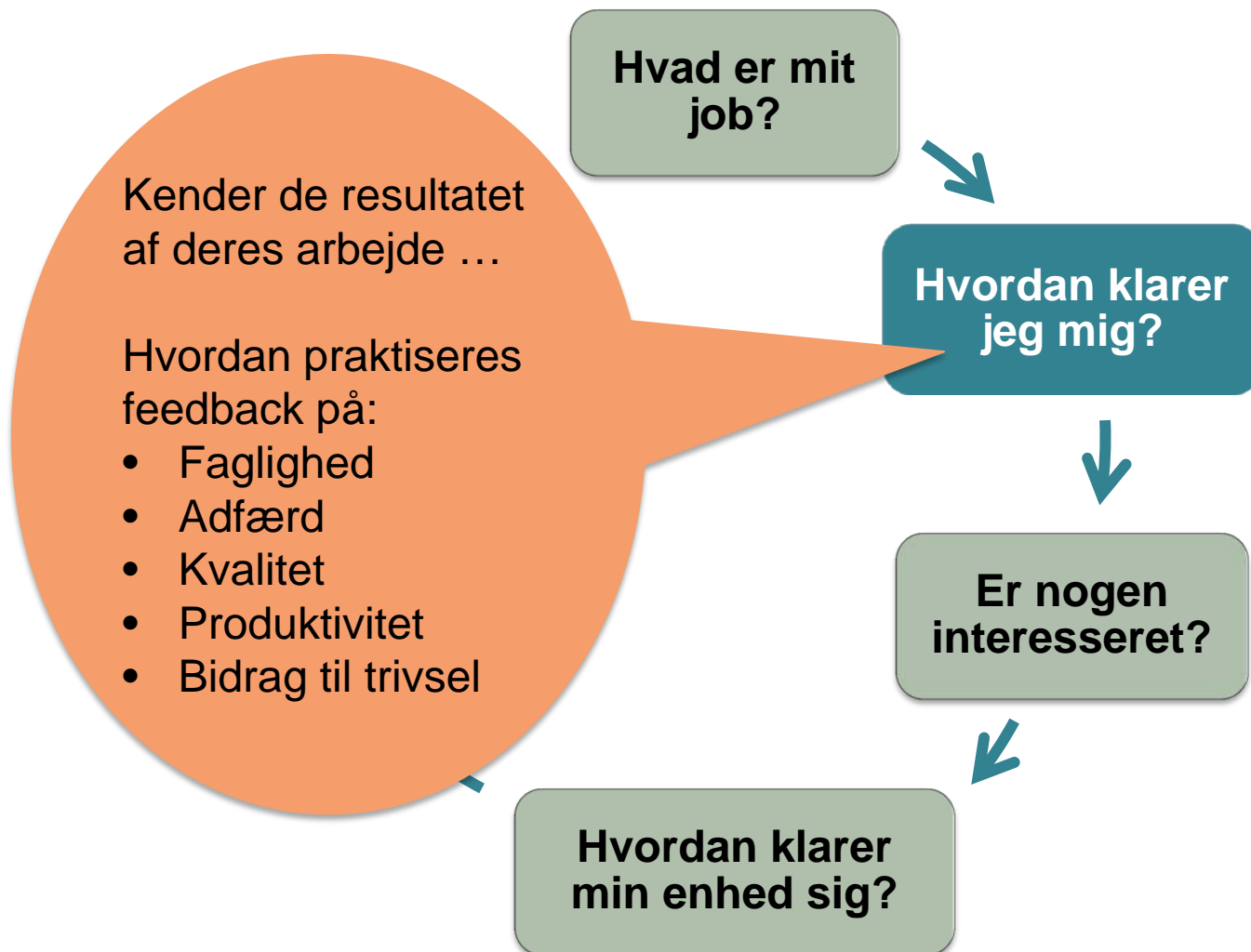
JOBANSVAR



CITAT

*”Vi snakker om, hvad vi skal gøre.
Det kører helt uformelt. Vi har ikke
personalemøde. Vi tager det over
frokosten”*

PERSONLIG FEEDBACK



CITAT

*Man kan godt lige kigge dem over
skulderen, når man går ned over stalden”*

ANERKENDELSE

- Tages præstationer for givet?
- Hvordan anerkendes indsats?
- Hvordan vises interesse?



CITAT

”Hver gang vi runder tusind, skal vi ud
at spise – det går de meget op i”

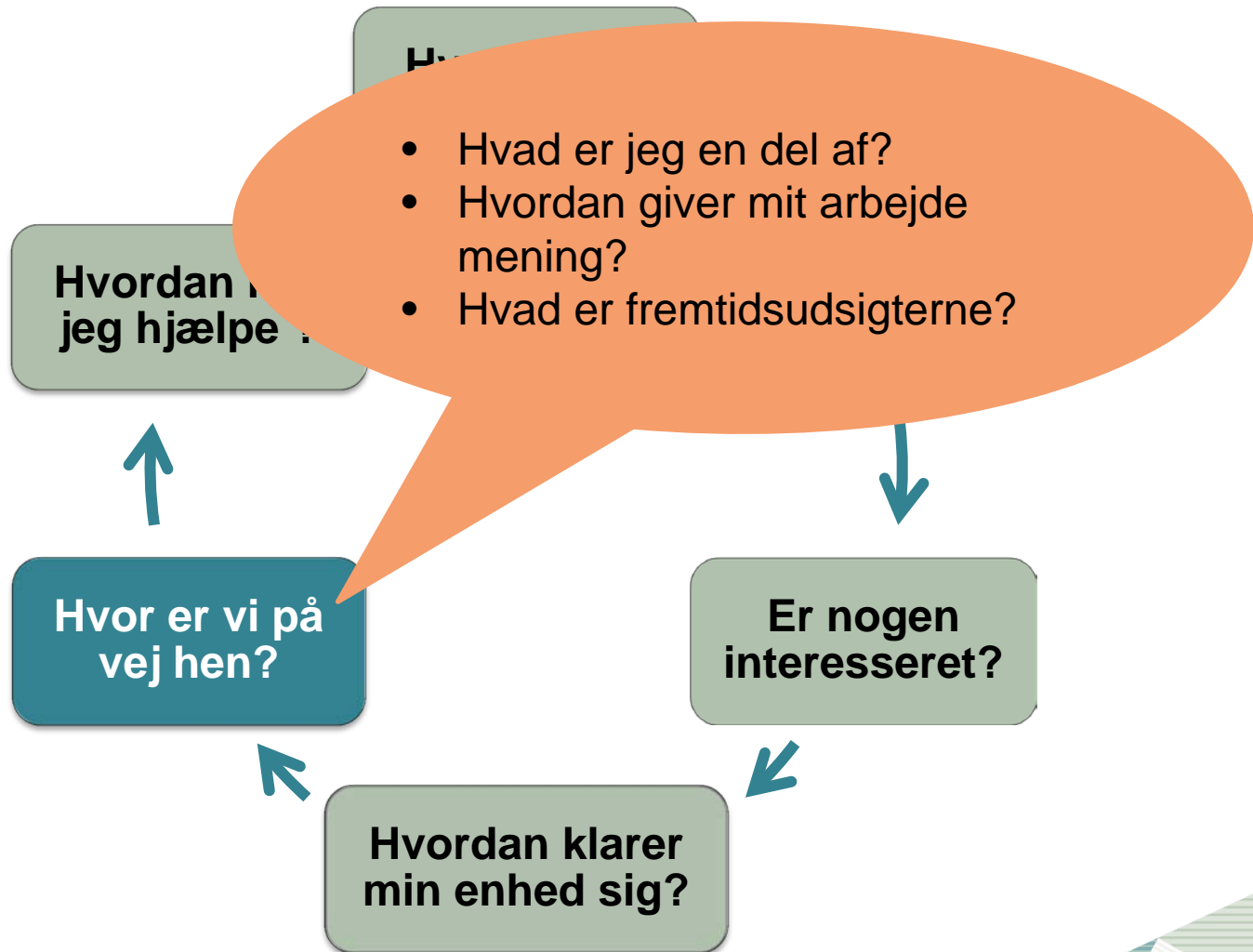
FÆLLES FEEDBACK



CITAT

*”Vi snakker ikke så meget økonomi,
selvfølgelig fortæller jeg, hvordan
det er gået med året”*

VISION, MÅL OG STRATEGIER



CITAT

”Så de har faktisk også nogle administrative opgaver. Hvis du har en kælving eller sprøjter en kalv, så går du lige hen og trykker på pc’en”

INITIATIVER



CITAT

”Det vigtige er, at de lærer, at når man lige er der og der alligevel, så tager man lige det, der er”

OPSAMLING STRATEGISK LEDELSE

- Kombinerer udvikling af forretning med ledelse
- Hvor vil bedriften være om fem år og om en uge?
- Bedriftens næste udviklingstrin
- Hvad er din bedrift orienteret mod?
- Hvordan har I dialog om forventninger?
- Vækstbekymringer kan håndteres

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
 for landbrug

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



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

Bliv en bedre strategisk leder

Jørgen Kroer, seniorkonsulent SEGES Akademi

Mange landmænd har en plan eller strategi for deres forretning. Men alt for få har forholdt sig til, hvilke konsekvenser strategien eller planen har for deres ledelse af medarbejderne. Værktøjerne til arbejdet med ledelsesstrategien finder du her.

”Landmand Per har en masse idéer til, hvordan han skal udvikle sin kvægbedrift. Han har lige ansat en ekstra medarbejder, som dog synes at være lidt udfordret af hans mange gode idéer. Medarbejderen vil egentlig helst køre efter faste rutiner.”

En ledelsesstrategi er svaret

Hvordan tackler du som leder den type udfordringer med din medarbejder? Svaret er, at du i forbindelse med strategiarbejdet for virksomhedens udvikling de næste 3-5 år også laver en ledelsesstrategi. Dit ønske om at komme fra A til B med din bedrift stiller nemlig også nogle krav til dig som leder for medarbejderne.

Det kræver, at du holder øje med din virksomhedsretning, virksomhedskulturen og dine medarbejdere.

En virksomhed har flere udviklingstrin

Alle virksomheder går igennem forskellige faser i løbet af en livscyklus. I første fase har du etableret dig som landmand med familien. Virksomheden vokser, og en medarbejder eller to er kommet til, og pludselig har du oplevelsen af, at døgnets 24 timer ikke slår til.

BEDRIFTENS UDVIKLING



Organisationens udviklingstrin

Tid at skifte spor

Familien, kreditgiver, rådgiver, erfagruppe eller medarbejdere kalder på retning og struktur. Advarselslamperne begynder at lyse, og du beslutter at ansætte en driftsleder, du kan uddelegere nogle af beslutningerne til. Det medfører, at du har brug for at sætte en form for rapportering i værk for at sikre dig, at resultaterne nås.

En landbrugsvirksomheds udviklingstrin

Fingeren på pulsen

Hvis du forstår din virksomhed og din organisation, kan du til hver en tid spotte, hvor der er behov for ledelse, og måske endda nå at tilpasse virksomheden, inden udfordringerne udvikler sig til en krise som i eksemplet ovenfor. Det gælder, uanset hvilket udviklingstrin din virksomhed er på.

Landbrugsvirksomhedens kultur

For at være en god strategisk leder for medarbejderne skal du være opmærksom på virksomhedskulturen ud over at forholde dig til virksomhedens udviklingstrin.

Fokus på udvikling

Er kulturen på din bedrift orienteret mod udvikling, vil medarbejderne typisk være selvstændige og vant til selv at finde løsninger på problemerne, efterhånden som de opstår. Ulempen er, at du ikke har 100 % styr på, hvad der bliver besluttet og, at du måske ikke er enig i alle beslutningerne.

Fokus på drift

Har din virksomhed fokus på driften, bliver medarbejderne din forlængede arm. Der er faste rutiner, procedurer og retningslinjer for alle arbejdsopgaver. Styringen kommer ovenfra, og informationen flyder nedenfra. Ulempen er, at du som leder er under pres. Alle beslutninger lander på dit bord, og det er svært for medarbejderne at afløse hinanden.

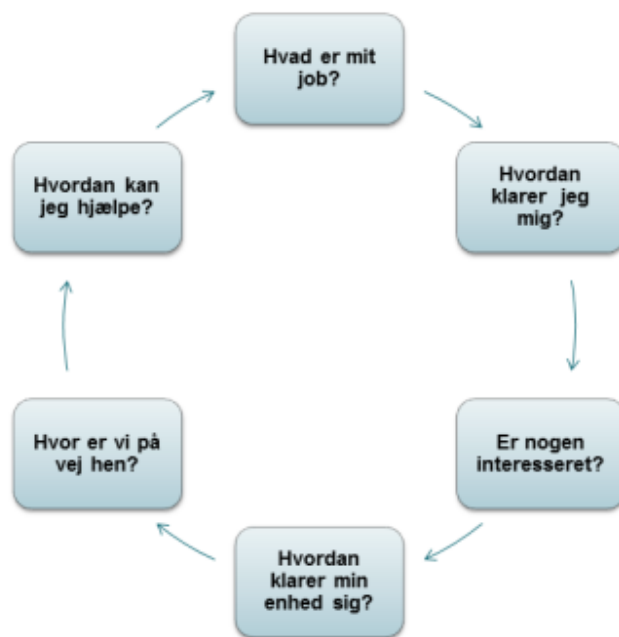
Udvikling eller drift?

Du kan afklare, om du selv har fokus på udvikling eller drift med spørgsmål som "Hvordan reagerer jeg i kritiske situationer?", "Hvordan og hvem ansætter jeg?", "Hvordan belønner jeg?", "Hvad bruger jeg ressourcer på?"

Medarbejderne har brug for afklaring

Uanset om du udvider virksomheden eller synes, at dine medarbejdere kunne blive mere udviklingsorienterede, skal de inddrages. Med værktøjet "medarbejderafklaring" kan du sikre dig, at de føler sig trygge under en evt. forandring.

EJER - MEDARBEJDERAFKLARING



23



Værktøjet "medarbejderafklaring"

Værktøjet sætter fokus på medarbejderpleje og medarbejderudvikling ved at se nærmere på

- Jobansvar – er der oplæring, jobbeskrivelser og arbejdsplaner for den enkelte? Har de ændret sig siden sidst?
- Personlig feedback – hvordan gives der feedback?)
- Anerkendelse – tages præstationer for givet? Hvordan anerkendes indsats?)
- Fælles feedback – hvad er medarbejdernes præstationer? Når de, hvad de skal?
- Vision, mål og strategier – hvad er medarbejderen en del af? Hvordan giver hans arbejde mening? Hvad er fremtidsudsigterne?
- Initiativer – her kan medarbejderen bidrage med fagligheder, kvalitetsforbedringer og initiativer? Måske skal han lære noget nyt?)

En bedre strategisk leder

En helstøbt ledelsesstrategi får du ved at holde øje med, om din virksomhed er klar til at springe til næste udviklingstrin, om kulturen trænger til et brush-up, eller om medarbejderne har brug for dit fokus. Det gør dig til en endnu bedre strategisk leder.