

## AP 3 LEDELSE UDSPRINGER AF BEDRIFTENS KULTUR

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



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen



**LDP 2020**



Se 'EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne'

Understøtter virksomhedskulturen din strategi? Ved hjælp af værktøjet "Bedriftens kultur" kan du og din rådgiver spotte, om du er nødt til at ændre dit fokus i retning af enten delegering eller instruktion for at nå dine strategiske mål.

I alle virksomheder er der et sæt uskrevne aftaler, som eksisterer side om side med kontrakter og arbejdsbeskrivelser. De stiltende aftaler opstår ofte ubevidst og rummer et sæt gensidige forventninger mellem ejer og medarbejdere: "Her gør vi sådan og sådan, og hvis du gør det, gør jeg sådan." Nogle gange er aftalerne produktive, og andre gange er virksomheden vokset fra dem. Formålet med værktøjet "Bedriftens kultur" er at opdage, evaluere og undertiden at forsøge at ændre på de stiltende aftaler, som er en del af virksomhedens kultur.

## LEDERSTIL

### ER DER FOKUS PÅ DELEGERING ELLER INSTRUKTION?

## LEDERSTIL

SPØRGSMÅL	DELEGERING	Vælg, hvilket svar der passer bedst på dig ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne nedenfor.		INSTRUKTION
Hvordan reagerer jeg i kritiske situationer?	Jeg finder løsningerne sammen med medarbejderne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jeg overtager styringen og giver ordrer
Hvad er jeg opmærksom på?	Jeg er opmærksom på udvikling og nye måder at gøre tingene på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jeg er opmærksom på effektivitet og lønsomhed
Hvordan og hvem ansætter jeg?	Jeg ansætter folk, der kan bidrage med noget nyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jeg ansætter folk, som jeg ved kan klare driften
Hvad belønner jeg?	Jeg belønner nye måder at gøre tingene på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jeg belønner mål og resultater
Hvad bruger jeg ressourcer på?	Jeg bruger ressourcer på nye teknologier og læring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jeg sparer og udnytter det, vi har
Hvordan er jeg som rollemodel?	Jeg kommer selv med nye idéer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jeg tænker meget i drift

Klik på figuren, udfyld skemaet online og find ud af, om du er mest til delegering eller instruktion.

Kulturen på en bedrift vil typisk befinde sig et sted mellem de to yderpunkter: delegering og instruktion. Er kulturen lidt firkantet sagt defineret ved, at medarbejderne selvstændigt løser deres arbejdsopgaver? Eller er normen, at medarbejderne bliver instrueret i, hvordan de skal udføre deres arbejde? Det giver værktøjet "Bedriftens kultur" dig og din rådgiver mulighed for at undersøge.

Værktøjet indeholder seks spørgsmål. I hvert spørgsmål vurderer du, hvilket fokus der bedst beskriver din lederstil, og dermed virksomhedskulturen, ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne. Du kan eventuelt også bede om input fra nogle af dine medarbejdere. Værktøjet hjælper dig med at vurdere, om enten Delegering eller Instruktion bedst beskriver dig som leder.

## FOKUS PÅ DELEGERING

Bedrifter, hvor delegering er i højsædet, er kendetegnet ved at have selvstyrende, kreative medarbejdere og har ofte en flad struktur, hvor medarbejderne selv træffer væsentlige beslutninger. Bedrifterne er også karakteriseret ved, at den enkelte medarbejder eller de enkelte teams har en høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling, og ved at den enkelte medarbejder kan varetage de fleste eller flere af bedriftens arbejdsopgaver. Alt dette kræver, at medarbejdere og teams har adgang til mange informationer, og at der er fokus på både hænder og hoved.

## FOKUS PÅ INSTRUKTION

I den anden ende af skalaen er de bedrifter, hvor der er fokus på instruktion. Her har medarbejderne lav indflydelse på deres opgaver, og opgaverne er standardiserede og styret af rutiner og procedurer. Bedrifterne er præget af hierarkisk styring, hvor instruktioner flyder nedad, og informationer opad. Medarbejderne deltager ikke i beslutningsprocesserne og har lav grad af indflydelse på planlægningen. Ofte kan medarbejderne kun varetage afgrænsede opgaver på bedriften, og der er tydeligt fokus på hænder.

Oversigten nedenfor viser, hvad virksomhedskulturen er karakteriseret ved, når fokus ligger på henholdsvis delegering og instruktion.

## EJERPRÆFERENCER

EJERPRÆFERENCER			
ADFÆRD	DELEGERING	INSTRUKTION	
Tænker	Fokus på ydelsen og medarbejderne – indsatsiden	↔	Fokus på omkostninger og optimering – resultatsiden
Føler	Fokus på hjertet hos medarbejderne	↔	Fokus på hjerter hos økonomirådgiveren.
Handler	Fokus på medarbejderpleje, inddragelse og udvikling	↔	Fokus på effektivisering, optimering, nedslidning
Ledelsesstil	Medarbejderne er selvstyrende og kreative og har høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling. Fokus på lav grad af faste rutiner og procedurer.	↔	Medarbejderne har lille indflydelse på planlægning af egne opgaver. Styringen er hierarkisk. Ordre flyder nedad, og informationerne opad. Fokus på rutiner og procedurer.
Medarbejderen	Har brug for lederen som sparringspartner.	↔	Er afhængig af, at lederen giver ordre og opgaver.
Styring	Fokus på organisk styring efter situationen.	↔	Fokus på mekanisk styring efter planer og procedurer.

## ÉN KULTUR DOMINERER

Kulturen i din virksomhed vil normalt slå ud i retning af enten Delegering eller Instruktion. I større eller mindre grad. Og normalt vil en af kulturerne dominere.

Det er også muligt, at flere forskellige kulturer eksisterer side om side i din virksomhed. Hvis din virksomhed f.eks. består af flere sites, kan kulturen på de forskellige gårde variere. Er begge kulturer til stede i din virksomhed, skal du indrette dig med to ledelsessystemer for at få virksomheden til at køre optimalt: Et system, som passer til delegeringskulturen, og et andet,

som støtter op om instruktionskulturen.

## BRUG VÆRKTØJET STRATEGISK?

”Bedriftens kultur” kan hjælpe dig og din rådgiver med at finde frem til, hvilken type ledelse og styring der vil skabe de bedste resultater i din virksomhed.

Måske står du overfor at tage en beslutning om, hvorvidt du skal vækste. I den situation er det altafgørende for din virksomheds videre udvikling, at du sammen med din rådgiver forholder dig til, om din nuværende ledelsesstil passer til den strategiske retning, du ønsker for din virksomhed.

Som oftest kalder en stor landbrugsvirksomhed på en kultur præget af Instruktion mere end Delegering. Hvis din naturlige ledelsesstil er Delegering, og du ikke træffer valget om at lægge mere vægt på Instruktion i din ledelsesstil, vil din virksomhed vanskeligt kunne vokse, sådan som du ønsker.

Tilsvarende vil dine ansattes kultur have stor betydning for, om det er realistisk for dig at nå dine strategiske mål. Du og din rådgiver er derfor nødt til at forholde jer til, om det er tilstrækkeligt, at du ændrer ledelsesstil over for dine medarbejdere, eller om du også nu og her og fremadrettet er nødt til at rekruttere en anden type medarbejdere.

For at kunne effektuere en ny strategi og dertil hørende handlingsplaner kan det vise sig at være nødvendigt for dig bevidst at arbejde med at rekruttere nye medarbejdere, hvis kultur stemmer bedre overens med din virksomheds nye strategiske retning.

[Læs mere om rekruttering som strategisk indsats.](#)

## EN NØGLEMEDARBEJDER SKAL REKRUTTERES

Som det fremgår af ovenstående diskussion, kan værktøjet ”Bedriftens kultur” give dig og din rådgiver værdifuldt indspil til, hvilken profil du bør gå efter, når du skal rekruttere en nøglemedarbejder.

## VIRKSOMHEDSKULTUR I ET IS

Også når der er tale om et I/S med flere ejere, som alle er en del af driften, kan værktøjet gøre nytte. Har I/S’et svært ved at nå sine strategiske mål, kan det måske skyldes, at ejerne forsøger at fremelske to forskellige virksomhedskulturer. I den situation kan værktøjet hjælpe dig og din rådgiver med at sætte fingeren på, hvor de organisatoriske udfordringer ligger i virksomheden, og stille de rigtige spørgsmål såsom ”Er det realistisk at bedriften kan nå de strategiske mål med den nuværende kultur?” og ”Ledes kulturen i den rigtige retning?”

## SAMMENHÆNG TIL DIAGNOSEMODELLEN

Undersøgelsen af bedriften ud fra værktøjet "Diagnosemodellen" afsluttes med en analyse af kulturen, som også kan gøre dig bevidst om, hvilken kultur der hersker i din egen virksomhed.

Læs mere om, hvordan diagnosemodellen anvendes.

Eller se nedenfor, hvad der karakteriserer en virksomhedskultur, der har fokus på enten delegering eller instruktion, og hvilke fordele og ulemper der er ved begge kulturer.

### **DELEGERING**

- Selvstyrende, kreative medarbejdere
- Flad struktur
- Medarbejderne har høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling
- De skal bruge både hænder og hoved
- De bestrider flere arbejdsområder
- Medarbejderne kræver adgang til mange informationer

#### **Passer ofte bedst til**

- Teknologiserede bedrifter
- Specialafgrøder
- Nicheproduktioner
- Bedrifter med flere forretningsområder
- Udbyttmaksimering
- Sohold, friland, opformering, avl
- Malkerobotter

#### **Fordele**

- Medarbejderne arbejder i firmaets interesse
- De er fleksible og villige til at påtage sig andre opgaver
- Medarbejderne har fælles værdisæt med virksomheden
- De bidrager med nye input
- De kan selv tage initiativer

#### **Ulemper**

- Lang og dyr oplæring af nye medarbejdere
- Medarbejderne er ofte løntunge
- Kulturen kræver teamwork, og det er ikke alle medarbejdere interesserede i
- Risiko for et stresset arbejdsmiljø
- Fritid og arbejde flyder sammen
- Loyalitet er knyttet til personlig udvikling

### **INSTRUKTION**

- Medarbejderne har lav indflydelse på egne opgaver
- Kulturen er præget af hierarkisk styring

- Ordre flyder nedad, og informationer opad
- Medarbejderne vil gerne have rutiner og procedurer
- Medarbejderne skal især bruge hænder

#### **Passer ofte bedst til**

- Mekaniske strukturer
- Slagtesvin
- Industriafrøder med sprøjtning efter faste mønstre
- Faste rutiner for afgrænsede opgaver
- Få produktionsskift og stabile krav fra omgivelserne

#### **Fordele**

- Lave omkostninger til oplæring af nye medarbejdere
- Retfærdige incitamentsstrukturer
- Let at "forfremme" de mest effektive
- Let at rekruttere medarbejdere til højere stillinger, for de kommer fra egne rækker
- Medarbejderne er lette at afløse ved sygdom eller opsigelser
- Incitamentsstrukturer er knyttet til bedriften, og det giver loyalitet, da det er dyrt for medarbejderne at forlade virksomheden

#### **Ulemper**

- Medarbejderne gør, hvad lederen bestemmer
- Initiativet ligger udelukkende hos lederen
- Der er mange regler Medarbejderne arbejder i egen interesse (lønarbejder og bytteforhold)