

SEGES, 25. april 2016

Jørgen Kroer

STRATEGISK LEDELSE - EVALUERING AF FØRSTE FASE

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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



DELTAGERE

- Anne Jacobsen, LMO
- Pernille Pennington, SEGES
- Jørgen Kroer, SEGES
- Jette Nissen, SEGES
- Torsten Gruhn, SEGES

DAGSORDEN

Dagsorden:

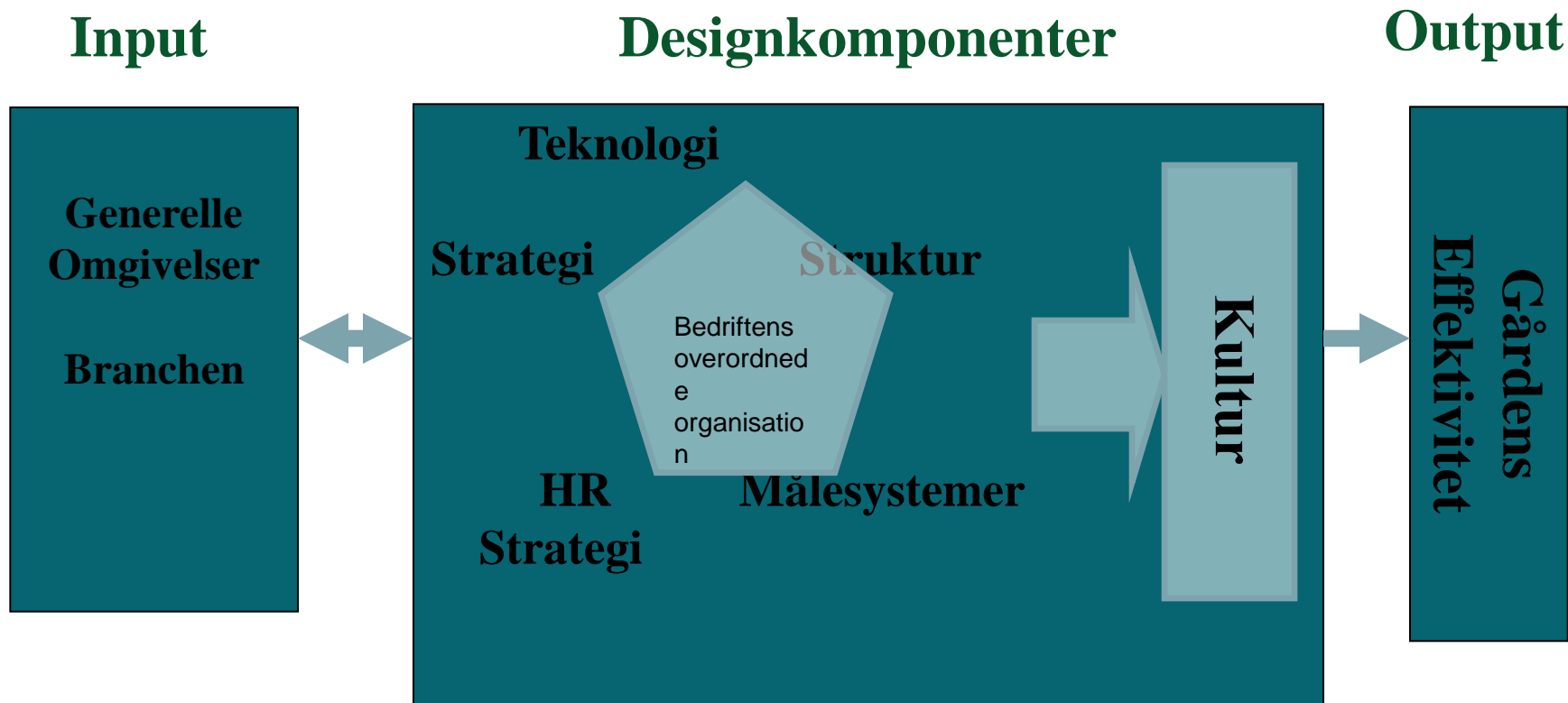
- Erfaringer fra afprøvninger hvad har været let og svært v/ Anne
- Hvordan har metoderne og processerne virket på bedriften v/ Anne

Fælles proces

- ideer til den til den gode proces
- hvordan bruger vi bedst Henriks (ekstern konsulent) kapaciteter
- Næste runde med Im i strategisk ledelse

DIAGNOSE - ANALYSEFASEN

BEDRIFTENS DIAGNOSE-MODEL



BEDRIFTENS KULTUR

Højt engagement

med selvstyrende
kreative
medarbejdere med
høj grad af indflydelse
på planlægning og
udvikling

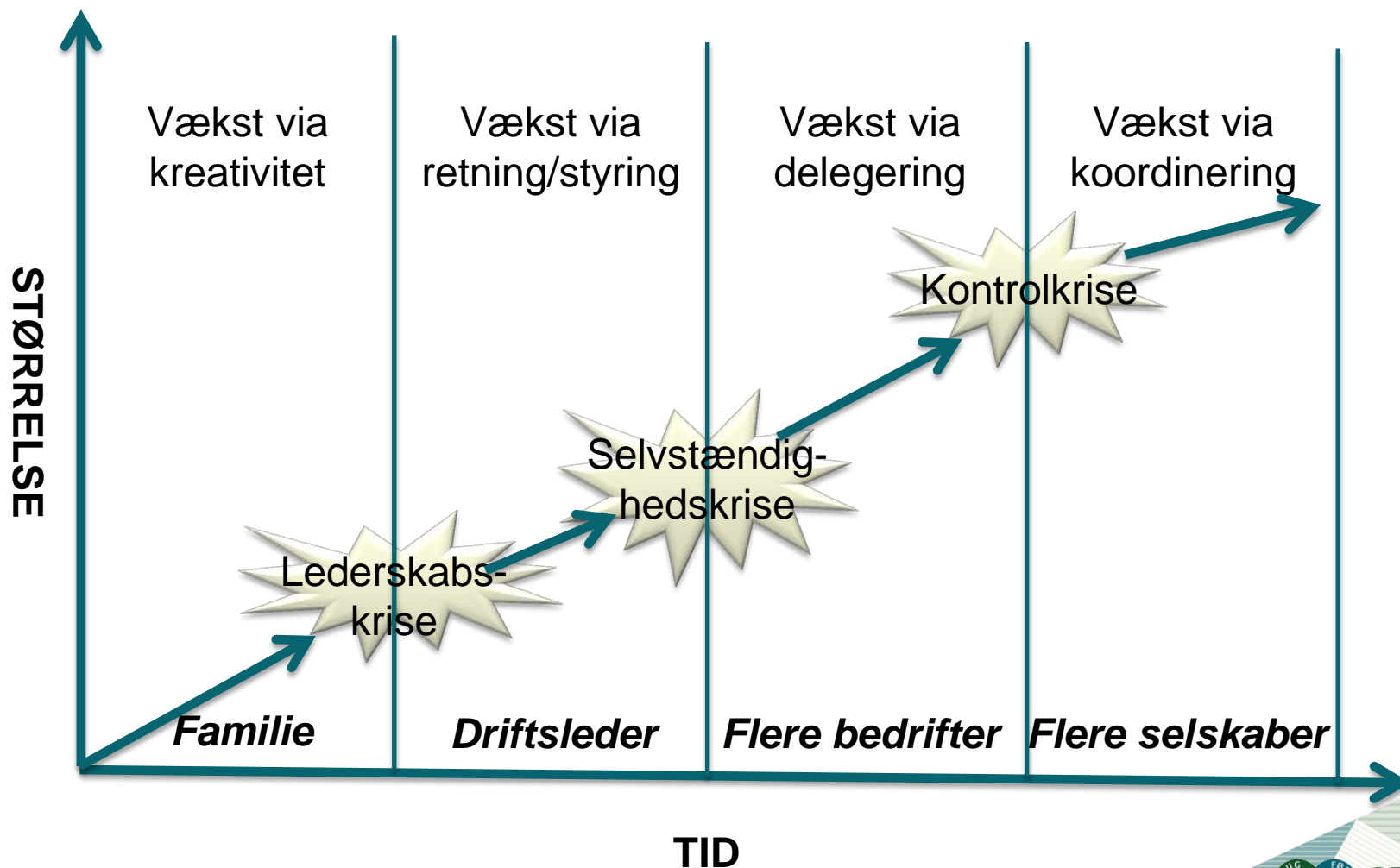
Organisk styring

Internt arbejdsmarked

Medarbejdere har Lav
indflydelse på egne
opgaver
Hierarkisk styring
ordre flyder nedad
informationer opad
Rutiner og procedurer

Mekanisk styring

ORGANISATIONENS UDVIKLINGSTRIN



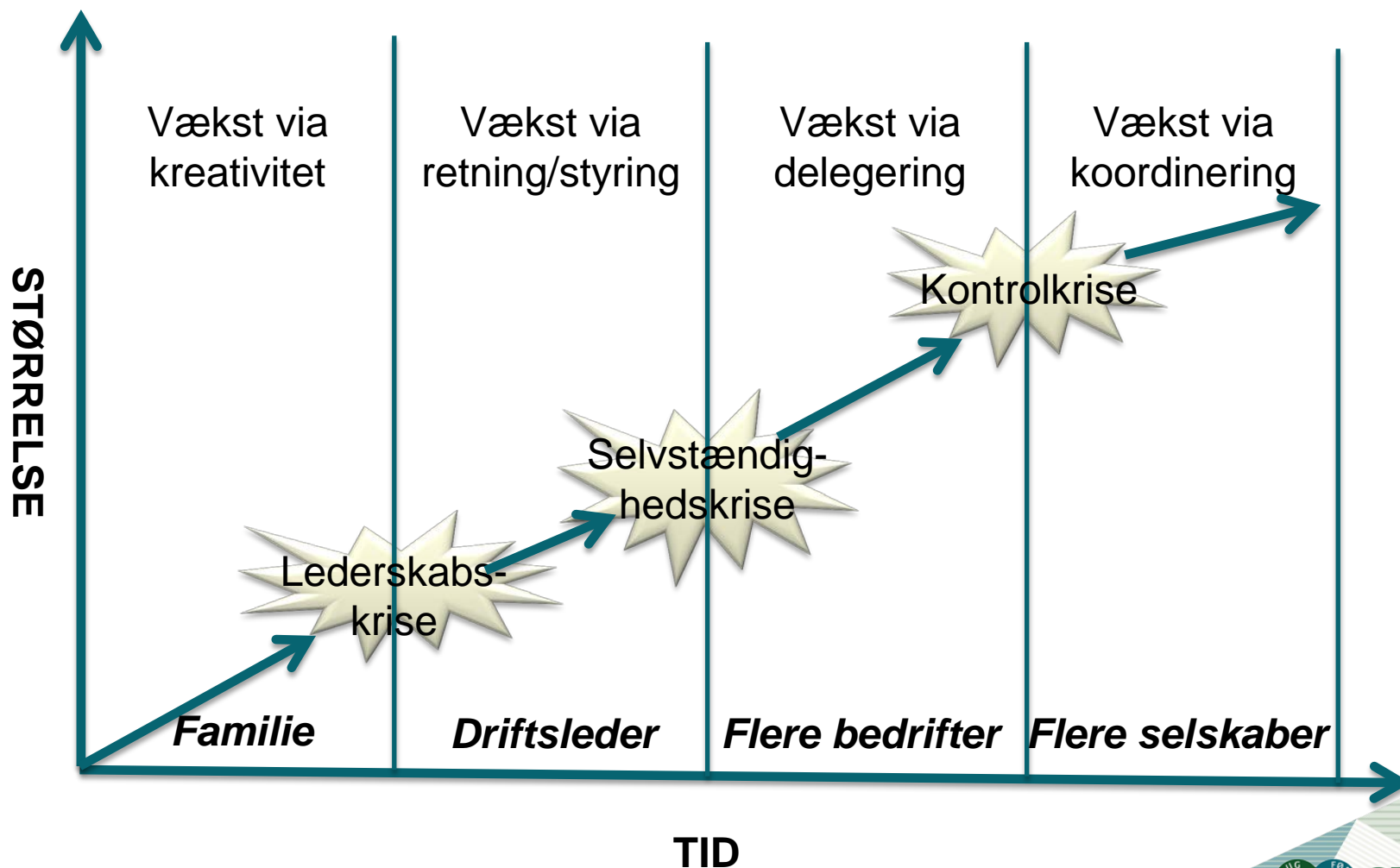
FORRETNINGSSTRATEGI

- Nøgletal
- Produktion
- Økonomi
- Forretning
- Hvad findes i forvejen

AFKLARINGSFASEN

- Hvilke ledelse kalder min forretning på

ORGANISATIONENS UDVIKLINGSTRIN



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
Hvordan belønner jeg ?	For 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

POTENTIALER OG UDFORDRINGER

Potentialer

Ledelses- og kultur

-
-
-
-

Udfordringer

Ledelses og kultur

-
-
-
-

Vigtigste initiativer:

-
-
-
-
-

PLANLÆGNINGSPROCES

- Definere
- Klargøre
- Transition

ET ÆNDRET SYN PÅ LEDELSESARBEJDET

	Fra	Til
Lederes fokus og organisationsoptik	"Hvad er mit ansvarsområde og mine mål?"	"Hvordan skaber jeg sammenhæng mellem mit ansvarsområde og resten af organisationen?"
Ledernes selvforståelse	Ledelse er en individuel disciplin. Leder er noget, man er.	Ledelse er noget, man producerer - i samspil. God ledelse beror på gensidig forventningsafstemning samt dialog om og feedback på adfærd og resultater.
Lederens opfattelse af andre ledere	Andre ledere er konkurrenter i forhold til ressourcer og indflydelse	Andre ledere er samarbejdspartnere og ressourcer, der skal sættes spil med opgaven i forgrunden
Lederens opfattelse af ledelsesudvikling	Ledelsesudvikling er en opgave, som HR tager sig af.	"Det er mig, der har ansvaret for at udvikle mine ledere". HR og eksterne kan understøtte udviklingen

VIGTIGE POINTER

Hvad, der er god ledelse afhænger af, hvad der skal ledes.

Sikringen af, at et ledelseslag har det rigtig fokus i ledelse er først og fremmest et ansvar for lederen af niveauet – og sekundært et fælles ansvar for hele ledelsessystemet.

Hvad der er god ledelse på de forskellige ledelsesniveauer skal defineres lokalt. Teorien og empirien er KUN til inspiration.

UDFORDRINGEN FOR LEDERE I TRANSITION

Ledere i opadgående karrierebevægelser mødes af en tredobbelt udfordring: Ved hver transition mellem to ledelsesniveauer står de ved en skillevej, hvor de må vurdere:

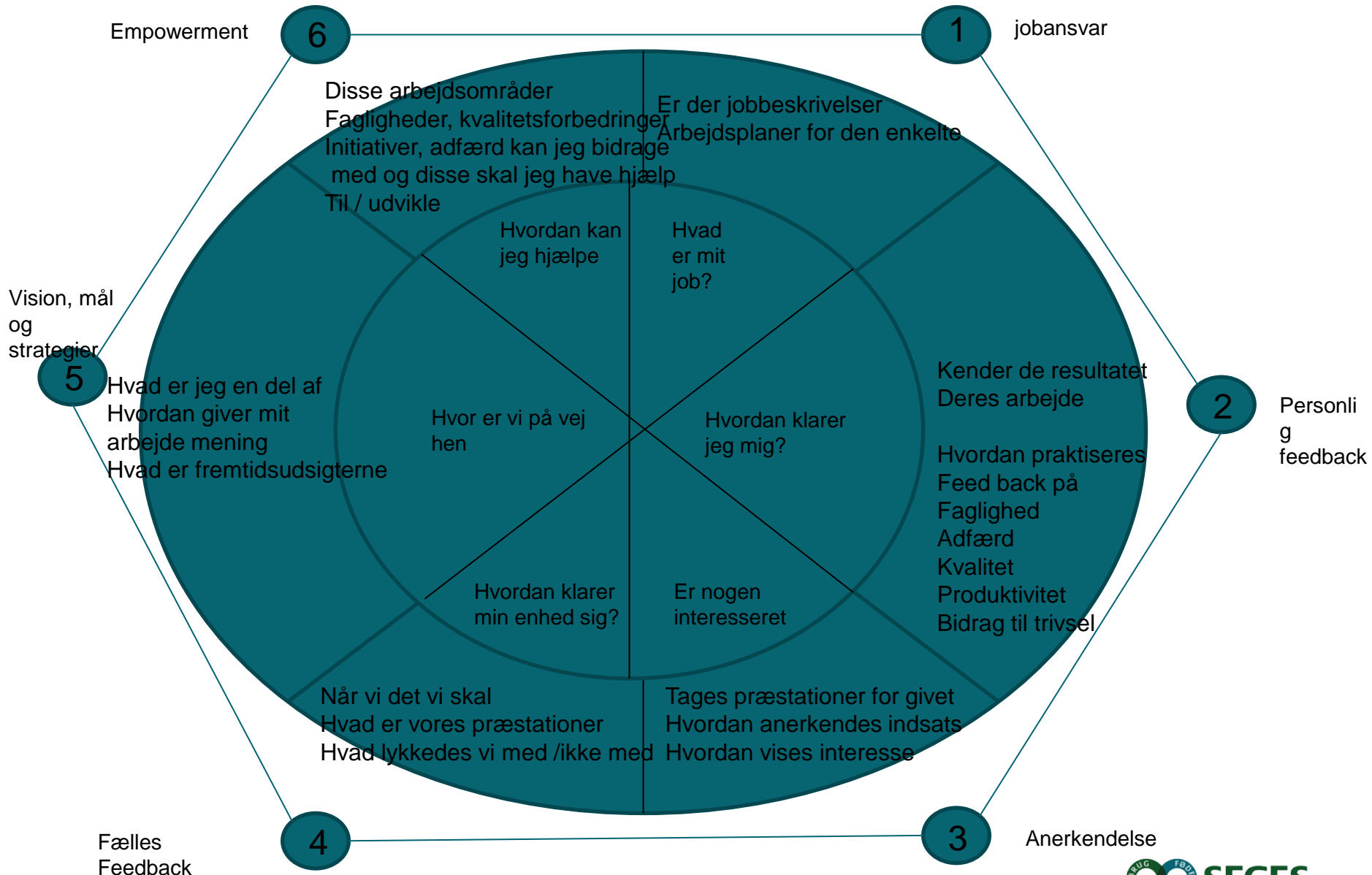
1. Hvilke dele af min tidligere rolle skal jeg slippe?
2. Hvilke dele skal jeg fastholde?
3. Hvad skal jeg tilegne mig for at opnå succes i den nye lederrolle?

(Freedman, 1998)

Overvejelser i forhold til ledelsesopgaverne

	Give slip på	Fastholde	Bygge på
Færdigheder			
Prioriteter			
Værdier			

Gårdejerens klargøring og som mus værktøj



EKSEKVERE



Effektkort

Nærværende ledelse

Indsatser	Adfærd	Resultater	Strategi
Hvilke indsatser giver ny adfærd, der støtter resultat og strategi?	Hvilken adfærd skal ændres for at skabe de ønskede resultater?	Hvordan måler vi dem?	Hvad er formål med forløbet/projektet? Hvilke forandringer vil vi skabe?



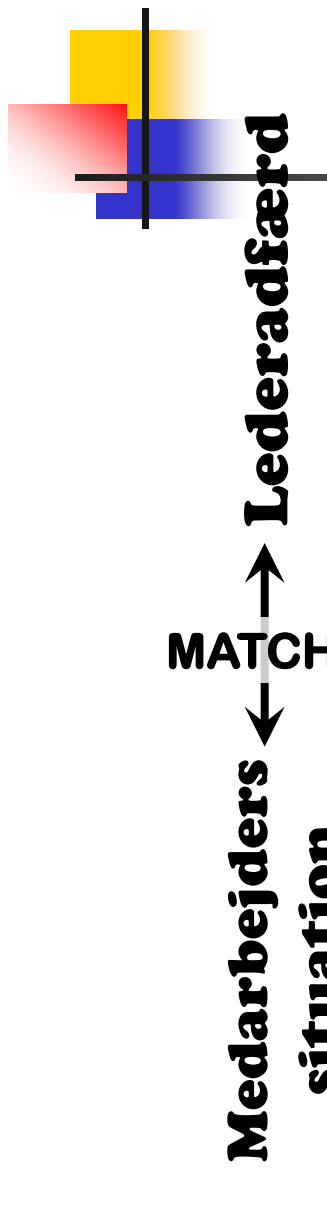
Hvad kan hæmme/fremme de ønskede resultater?
Hvad skal kommunikeres før, under og efter?

Hæmme / Fremme

Handling

Ansvar

Situationsbestemt ledelse -- Hersey og Blanchard



Støttende adfærd Høj Lav	DEN STØTTENDE LEDER, S3 Inddrager M i identifikation af problemer og målsætning, hjælper med at definere arbejdets kan udføres, give forsikringer, støtte, ressourcer og ideer, hvis medarbejderen beder om det, identificere det ledelses- og det medarbejdermæssige ansvar for problemløsning og beslutningstagning og drøfte disse ansvar og op-gaver med M. lytte til og fremmer medarbejderens og beslutningstagning. Aftaler, hvorledes arbejdet skal bedømmes		DEN TRÆNENDE LEDER, S2 Fortsætter med at instruere medarbejderen under arbejdet og giver feedback samt beder om ideer, støtter og roser medarbejderens initiativer
		DEN DELEGERENDE LEDER S4 Lader medarbejderne identificere problemer og sætte mål, hvordan arbejdet kan udføres, deler ansvar for problemløsning. Medarbejderen foreslå edømmelsesmetoder. Giver feedback.	DEN INSTRUERENDE LEDER, S1 Identificere og løse problemer, træffe beslutninger, sætter præstationsstandarder, definere roller, udvikle handlingsplaner, overvåge og vurdere medarbejderens arbejde og give feedback
	Lav Instruerede adfærd Høj		

ANALYSE AF MEDARBEJDERENS JOBMODENHED

MEDARBEJDERENS FAGLIGE KOMPETENCE			
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
MEDARBEJDERENS "COMMITMENT"			