

Strategisk ledelse	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	31-08-2016
Projekt: 7481 – Effektive ledelsesformer	Side	1 af 2



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

Opsamling og evaluering af afprøvninger

Koncept for strategisk ledelse har været afprøvet ved tre bedrifter. I det efterfølgende præsenteres resultater og evalueringer fra disse afprøvninger. De tre afprøvninger viser forskellige resultater og det kendetegner de tre afprøvninger, at ledelsesperspektivet er inddraget på vidt forskellige tidspunkter i strategiforløbet.

Konceptet har det overordnede formål at skabe afklaring og bygge bro mellem forretningsstrategien og ledelsesopgaven. Afklaring og analyse er et vigtigt element i konceptet, der indeholder en række værktøjer til denne afklaringsproces. Rådgiverne vælger alt efter situationen et eller flere af disse værktøjer, som de vurderer bedst støtter analyse- og afklaringsprocessen.

Afprøvninger

I den ene test er konceptet taget med meget tidligt i processen. Da der er tale om en planlagt større udvidelse, har det været vigtigt at have ledelsesdelen med i det samlede oplæg til pengeinstitut. Det blev vurderet at det var betydningsfuldt for oplæg til pengeinstitut, at det også forholdt sig strategisk til ledelseselementet. Hvilket der også blev kvitteret for i pengeinstituttet. På grund af de generelle finansieringskrav, blev projektet stillet midlertidigt i ro af pengeinstitut og dermed også det strategiske ledelseselement. Dette på trods blev der i forløbet afdækket flere ledelsesstrategiske potentialer som ved afprøvningens afslutning var under konsekvensvurdering og implementering. Ledelsesrådgiver kom med på 2. strategimøde sammen med virksomhedsrådgiver. Processen var i analysefasen, og modellerne omkring ledelse og kultur var en meget stor øjenåbner for ejerne.

I den næste test, blev ejerpræferencer og lederstil analyseret og afklaret. Her blev fordelene ved den involverende og delegerende stil evalueret og sat i perspektiv i forhold til virksomhedens forventede forretningsudvikling. Det viste sig her, at der var behov for en mere instruerende og hierarkisk struktur, som ejer valgte at implementere. Analyse og afklaringsprocessen resulterede i at ejer ønskede et mere professionelt ledelsesforhold til sine medarbejdere. Ejer opdagede i analysefasen behovet for at lede ud fra opgavens behov og vigtigheden af at kunne tage ledelsesmæssige initiativer til optimering og kvalitetsopfølgning.

I Den tredje test blev konceptet koblet på ret sent i forløbet. Her var de strategiske valg truffet og vigtige initiativer var tæt på at blive eksekveret. På trods af det sene tidspunkt i forløbet, viste konceptet også sit værd her. En analyse af bedriftens designkomponenter og en analyse af den nuværende og ønskede kultur blev i værksat. Diagnosen viste, at hvis bedriften skulle realisere vision og forretningsstrategi, ville der være behov for en betydelig ændring af kultur og de kompetencer, som specielt mellemlider skulle besidde. Der var behov for at justere på nogle af organisationen designkomponenter specielt ledelse og HR, Kultur og Struktur og målesystemer. Dette resulterede i en komplet ny formulering af stillingsprofil, ansvarsområder og ledelse til den kommende driftsleder. Rekrutteringsopgaven blev ændret i forhold til den nye mellemliderprofil. Analysen og afklaringsprocessen havde afdækket behovet for en helt ny profil til mellemlideren, Specielt fordi mellemlider i forretningsstrategien var tiltænkt en central rolle i ejerskifte processen.

Opsamling de tre afprøvninger

Afprøvningsne viser at konceptet kan inddrage på vidt forskellige tidspunkter i strategiprocesen og at det kan levere værdi både tidligt i processen, hvor det indgår i oplæg til penge institut og sent i processen hvor de indgår som en slags kvalitetssikring.

Tidligt i strategiforløbene kan værktøjerne være med til at afklare krav og forventninger til ejers lederkompetencer, og de kan være med til at kvalificere eventuelle oplæg til pengeinstitutter. Ulemperne ved at arbejde med ledelsesstrategien meget tidligt i forløbet er, at arbejdet kan være delvist spildt fordi et negativt svar fra pengeinstituttet, kan gøre ledelsesstrategien overflødig, fordi de forhold den skulle realiseres under, ikke bliver aktuelle. Når dette er sagt, viser afprøvninger også, at der er flere elementer fra afklaringsprocessen der kan anvendes i den nuværende ledelsessituation.

Afprøvningsne viser også, at det kan være forbundet med unødvendige omkostninger at tage det strategiske ledelsesperspektiv ind for sent i strategiforløbet. For eksempel fejlrekruttering.

Konceptets er endvidere varieret i dybden i de enkelte afprøvninger. I et tilfælde har det være tilstrækkeligt med rådgivers deltagelse i et møde og med få timers rådgivertid, mens det i et andet tilfælde har været mere omfattende med deltagelse i flere møder og med analyse imellem og i samarbejde med virksomhedsrådgiver. Afprøvningsne viser også fleksibiliteten mellem de forskellige værktøjer i konceptet. Hver af afprøvningsne har anvendt og kombineret et eller flere af de enkelte værktøjer på forskellig vis. Rådgiverne har vurderet og valgt værktøjer ud fra situationen.

De tre afprøvninger har vist potentiale og mulighed for at bygge bro mellem forretningsstrategien og ledelsesstrategi. En ledelsesstrategi, der udtrykker hvor mange medarbejdere og hvilke kompetencer der er behov for, samt hvilken adfærd og kultur der ønskes, både af kollektivitet og individuelt på bedriften, for at den kan realisere sine forretningsmål.