

Proces: Opsamlinger og erfaringer med ledelsesværktøjer i strategisk ledelse	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	09-11-2016
	Side	1 af 2

Projekt: 7481 Effektive ledelsesformer



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

På baggrund af arbejdet med konkrete ledelsesværktøjer fremsættes her to case-eksempler på, hvordan en proces med værktøjerne kan se ud samt hvilke erfaringer, der kan drages ud fra arbejdet.

Case 1

Konventionel stor mælkeproduktion med sund økonomi.

Udgangspunktet for arbejdet med de pågældende modeller var dels "strategi pil med mål" og en SWOT-analyse, som gjorde det klart, at udfordringerne på bedriften handlede om ledelse.

Diagnosemodellen og værktøj til leder – medarbejderdialog "Empowerment"

Den første model, der blev gennemgået var diagnosemodellen. Oplevelsen var her, at tandhjulet som metafor på en virksomhed, hvor balance mellem komponenterne er afgørende for dens effektivitet, var både let at forklare og forstå. Modellen gav anledning til vigtige overvejelser om virksomhedens kultur, samt hvem og hvordan de bliver skabt. Derudover belyste den en mangel på målsystemer og vidensflow i organisationen. Denne samtale gav afsæt til introduktion af "Værktøj til leder – medarbejderdialog," hvor det blev tydeligt, at medarbejder og mellemlider ikke modtog den nødvendige viden til at opnå "empowerment."

I spørgsmålsrækken (Værktøj til at afdække kultur – Nu og i ny situation), som er forbundet med diagnosemodellen gav det bedst mening at opdele medarbejderstaben i en mellemlidergruppe og staldfolk, således at ejeren satte 2 krydser for hvert spørgsmål. Her var billedet, at ejeren var delegerende over for sine mellemlidere og instruerende over for staldfolk. Der hvor mønstret afveg fra normen, var ved spørgsmålet om målsystemer, som herved kommer til at indgå som en vigtig del af strategiplanen.

Ovenstående betragtninger har efterfølgende givet overvejelser om, at der godt kunne være et spørgsmål, som vedrører kulturen, så der er spørgsmål til alle seks komponenter.

Måske på baggrund af virksomhedens størrelse og personalestrategi gav spørgsmålet om HR-strategi ikke mening. Da målet er, at selv en ufaglært maler med lav løn, faste arbejdsopgaver og -tider, ønskes spørgsmålet dog at fastholdes og udvikles som en del af en tanke om arbejdsglæde og motivation.

Organisationens udviklingstrin

Modellen "Organisationens udviklingstrin" var også let at forklare og forstå. Virksomheden befandt sig i trin "Vækst via delegering," men der var ingen kriser, og næste trin var ikke let at forestille sig i denne sammenhæng. Med baggrund i, at virksomheden ikke var i krise eller var nært forestående en krise, gav modellen ikke så meget værdi. De efterfølgende overvejelser gik på, om det næste trin mod "Vækst via koordinering" overhovedet er symptomatisk for landbruget, som ofte er placeret i de første tre trin.

Lederstil

Den sidste model, der blev gennemgået på mødet var "Lederstil," som gav gode refleksioner og understreger det billede som diagnosemodellen gav; at mål og resultater ikke blev brugt i virksomheden. I nogen grad var denne model dog også en gentagelse/bekræftelse af diagnosemodellen.

Sidst på mødet udpegede landmanden den model, som han synes gav mest mening for ham. Han pegede på de to første modeller, der blev introduceret; diagnosemodellen med spørgsmål og Værktøj til leder – medarbejderdialog.

Case 2

Større svineproduktion med vanskelig økonomi. Ejerne var åbne og gode til at reflektere over de emner, som modellerne gav anledning til at tale om.

Udgangspunktet for arbejdet med de pågældende modeller var dels "strategi pil med mål" og en SWOT-analyse, som dels gjorde det klart, at man manglede mål/retning for virksomheden og dels viste, at udfordringerne på bedriften handlede om ledelse og økonomi.

Organisationens udviklingstrin

Den første model, der blev gennemgået var modellen: "Organisationens udviklingstrin." Ejerne forstod modellen med det samme og kunne placere sig selv i den. Det blev dog også tydeligt, at virksomheden var i et andet udviklingstrin, end ejerne – ejerne var/er i krise. Virksomheden befandt sig i trin "Vækst via delegering," mens ejerne stadig hang fast i de to første stadier. Det gav en god refleksion/dialog om, hvad det ledelsesmæssigt kræves at drive den virksomhed, som de har, og en drøftelse om man i det hele taget ønsker den virksomhed, man har fået skabt.

Diagnosemodellen

Den næste model, der blev gennemgået var diagnosemodellen. Oplevelsen var, at tandhjulet som metafor på en virksomhed, hvor balance mellem komponenterne er afgørende for dens effektivitet, ikke gav mening. Derimod gav de tilhørende spørgsmål for afklaring af delegering vs. instruktion meget mening. Spørgsmålene gav anledning til vigtige overvejelser om virksomhedens udfordringer. Med baggrund i fordelingen af krydsene var det samtidig nemt at koble diagnosemodellen og udfordringerne fra "Organisationens udviklingstrin." I forbindelse med besvarelsen af spørgsmålene besvarede begge ejere spørgsmålene, og specielt i forhold til strategi var ejerne uenige (om Min. vs. kvalitet), hvilket gav ejerne en god diskussion.

Værktøj til leder – medarbejder dialog "Empowerment"

Efter 3-4 timers møde blev modellen "Værktøj til leder – medarbejder dialog" gennemgået. Den gav ikke den store værdi, måske fordi det var sent på mødet, eller måske fordi emnet havde været behandlet tidligere. Modellen gav dog anledning til en snak om nødvendigheden af MUS-samtaler m.m. Efterfølgende har der været overvejelser om, hvorvidt ejerne kunne være blevet udfordret noget mere.

Ejerpræferencer

Den sidste model, der blev gennemgået på mødet var "ejerpræferencer," som gav anledning til gode refleksioner. Den understreger det billede som diagnosemodellen gav, og at man var uenige om de strategiske mål for virksomheden. I nogen grad var modellen dog også en gentagelse/bekræftelse af diagnosemodellen.

Sidst på mødet pegede ejerne på den model, som de syntes gav mest mening for dem. De pegede på de to første modeller, der blev introduceret: Organisationens udviklingstrin og diagnosemodellen med spørgsmål.