

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



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

STRATEGISK LEDELSE PÅ BEDRIFTEN – EFFEKTIVE LEDELSESFORMER

Jørgen Kroer, Seniorkonsulent MLP, ledelse, **SEGES**

Sorø 29. maj 2017

PROGRAM

- Hvordan arbejder I med ledelse i dag. Hvor er de største potentialer og udfordringer
- Sidste nyt fra SEGES indenfor Ledelse – inspiration og overblik
- Muligheder for samarbejde

DEL DINE OPLEVELSER

Hvad er mine oplevelser med rådgivning indenfor ledelsesfeltet og hvordan arbejder jeg med det?

Hvad gør jeg når jeg oplever ledelsesudfordringer hos mine kunder?

DIT SENESTE KUNDEBESØG

Hvad var hans eller hendes ledelsesudfordring?

Interview 20 Im

Største ledelsesopgave 3 - 5 år



- Styrke driftsledelsen
- Strategiske- og ledelses udfordringer
- Ledelses – og strategirådgivere
SEGES
- Følger landmand over tid 6 – 18 mdr
- Afklaring, handling, Implementering

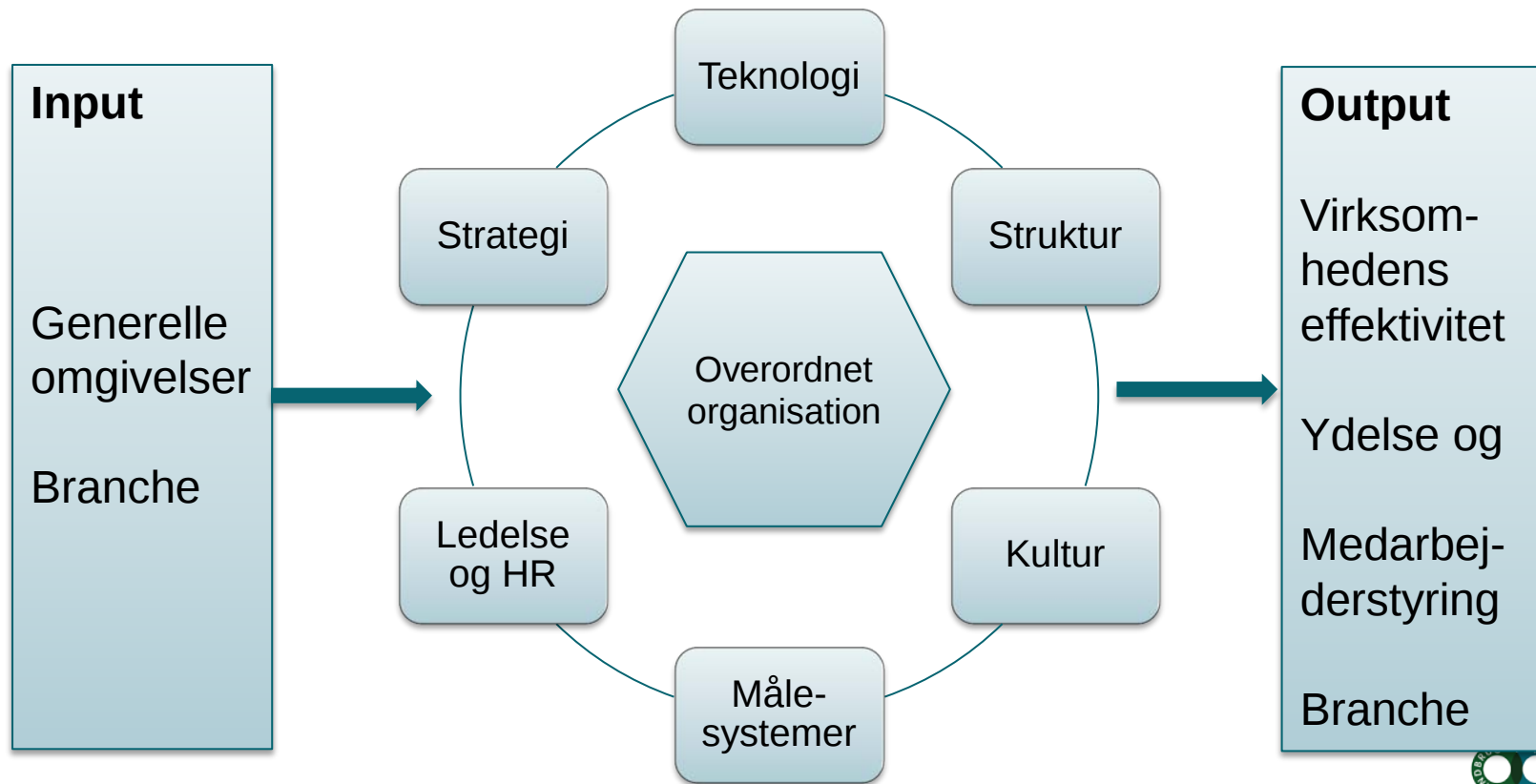
DIAGNOSEMODELLEN

Det kan I om lidt:



- Identificere ledelsesudfordringer hos deres kunder
- Forklare ledelsesmodellen for jeres kunder
- Anvende modellen direkte i jeres rådgivning
- Anvende modellen som visuelt stillads eller dagsorden

DIAGNOSEMODEL



DIAGNOSEMODEL

DELEGERING	Vælg, hvilket fokus der passer bedst på dig ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne nedenfor.		INSTRUKTION
Strategi Fokus på kvalitet og kundetilpasninger	☐	☐	Strategi Omkostningsminimering, optimering af ressourcer
Teknologi, kompleks Lang oplæringstid i koncepter og processer	☐	☐	Teknologi, enkel Kort oplæringstid SOPs og billeder
Struktur Flad Varierende opgaver Fleksibel arbejdstid	☐	☐	Struktur Hierarki Faste opgaver Fast arbejdstid
Kultur Tilpasser, familieorienteret	☐	☐	Kultur Hierarkisk, leder/medarbejder
Målesystemer Indsats og udvikling Organisatorisk bidrag	☐	☐	Målesystemer Resultat og tempo Bidrag i delopgave
Ledelse og HR Ejer på kontor Faglært arbejdskraft Lange ansættelser Kompetencer indrestyret	☐	☐	Ledelse og HR Ejer i produktion Ufaglært arbejdskraft Korte ansættelser Fysisk ydrestyret



GEM den udfyldte
formular på din pc
til efterfølgende
brug.

DIAGNOSEMODELLEN

- Introduktion
- Praktiske erfaringer
- Anvendelsesmuligheder

LANDMANDENS UDBYTTE AF

Overblik over de vigtigste komponenter i din virksomhed.
Inspiration til konkrete initiativer, der kan bidrage til bedre resultater i din virksomhed.

Den vigtigste indsats, som kan bringe bedre balance



LEDELSE – ET MIDDEL TIL BUNDLINJE

Ledelse skabes professionelt gennem fokus, systematik, og fremsynethed.

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



GENERELLE OMGIVELSER OG BRANCHEN

- Er omgivelserne stabile eller ustabile?
- Er omgivelserne simple eller komplekse?
- Fungerer markedet på pris eller nye produkter?
- Hvad forventer interessenter hver i sær af jer - hvad vil de have?
- Hvem er glade for jer hvem er skeptiske?
- På hvilken måde strider jeres interessenters interesser mod hinanden

STRATEGI

- Kan din bedrift bedst drifte på det eksisterende grundlag, eller er den god til at eksperimentere med nye tiltag?
- Hvad er bedriften relativt dårligere eller relativt bedre til end konkurrenterne og benchmarks?
- Hvad er sammenhængen mellem omgivelser og strategi?

TEKNOLOGI

- Er bedriftens teknologi en slags samlebåndsteknologi, eller er der mange tilpasninger og skift?
- Passer teknologien og medarbejderne sammen?
- Passer teknologien og bedriftens processer og rutiner sammen?



STRUKTUR

- Er der en meget hierarkisk struktur, eller er den mere teambaseret?
- Hvordan arbejder ledelsen (du og evt. mellemedere) og medarbejderne sammen? Ved den ene hånd, hvad den anden laver?
- Lægger du vægt på autoritet og kontrol frem for specialisering og koordination?



KULTUR

- Er der overensstemmelse mellem mål og handlinger?
- Hvad karakteriser samarbejdsniveauet? Eks. På hjælpsomhed, konkurrence, "støj", ineffektivitet?
- Hvilke udtalte aftaler arbejder vi efter
- Hvordan håndteres forskellighed, uenighed, konflikter?
Ser man det som mulighed for læring eller som bøv, der forstyrrer effektivitet.



MÅLESYSTEMER

- Hvad måler du på: effektivitet og produktivitet eller nyudvikling og produktion?
- Tænker du i profit og omkostningsminimering eller kundetilpasning og antal nye produkter?
- Er opgaverne vigtigere end medarbejderne eller omvendt?
- Måler du medarbejderne på, om de leverer en indsats (holder aftaler og samarbejder), eller om de leverer produktionsresultater (EKM, grise pr. årssø, celletal, hkg/ha, faglige tal)



LEDELSE OG HR

- Konkurrerer eller samarbejder medarbejderne med hinanden?
- Kontrollerer du medarbejderne, eller har du tillid til, at de kan på egen hånd (accepterer du fejl)?
- Fokuserer du og medarbejderne hver især på jeres egne krav, eller er I en familie, som arbejder tæt sammen og kan se fællesskabet?



LEDELSES ORIENTERING (LEDERSKAB)

ADFÆRD OG KULTUR	DELEGERING	INSTRUKTION
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

LEDELSES ORIENTERING

SPØRGSMÅL	Delegering	Instruktion
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

FASTHOLD KONKLUSIONER



DIAGNOSEMODEL

DELEGERING	Vælg, hvilket fokus der passer bedst på dig ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne nedenfor.		INSTRUKTION
Strategi Fokus på kvalitet og kundetilpasninger	☐	☐	Strategi Omkostningsminimering, optimering af ressourcer
Teknologi, kompleks Lang oplæringstid i koncepter og processer	☐	☐	Teknologi, enkel Kort oplæringstid SOPs og billeder
Struktur Flad Varierende opgaver Fleksibel arbejdstid	☐	☐	Struktur Hierarki Faste opgaver Fast arbejdstid
Kultur Tilpasser, familieorienteret	☐	☐	Kultur Hierarkisk, leder/medarbejder
Målesystemer Indsats og udvikling Organisatorisk bidrag	☐	☐	Målesystemer Resultat og tempo Bidrag i delopgave
Ledelse og HR Ejer på kontor Faglært arbejdskraft Lange ansættelser Kompetencer indrestyret	☐	☐	Ledelse og HR Ejer i produktion Ufaglært arbejdskraft Korte ansættelser Fysisk ydrestyret

DIAGNOSEMODELLEN

- Når der er overensstemmelse mellem felterne i diagnosemodellen, så er der en stærk og tydelig organisation, der præsterer.
- Når der er ubalance er det svært at vide, hvad der forventes af en som medarbejder og leder vil ofte have uklar kommunikation og de kompetencer, der er tilstede kan være for få eller for mange, der ikke udnyttes.
- Ubalance giver dårligere resultater

ANVENDELSESMULIGHEDER

- Løfte op i helikopteren
- Dialogværktøj mellem ejere til fælles afklaring
- Som analyse forud for strategi- eller udviklingsproces
- Til erfa-grupper de interviewer hinanden
- Til afdækning af væsentligste indsatsområder

I GRUPPER

Hvordan kan jeg anvende modellen i min næste rådgivning

LINK TIL YDERLIGERE

Landbrugsinfo: <https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/personaleledelse/sider/startside.aspx>

Diagnosemodellen:

https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Personaleledelse/Sider/OV_16_7481_Diagnosemodellen.aspx