

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, SEGES  
Jette Nissen, SEGES

Herning 30. maj 2017

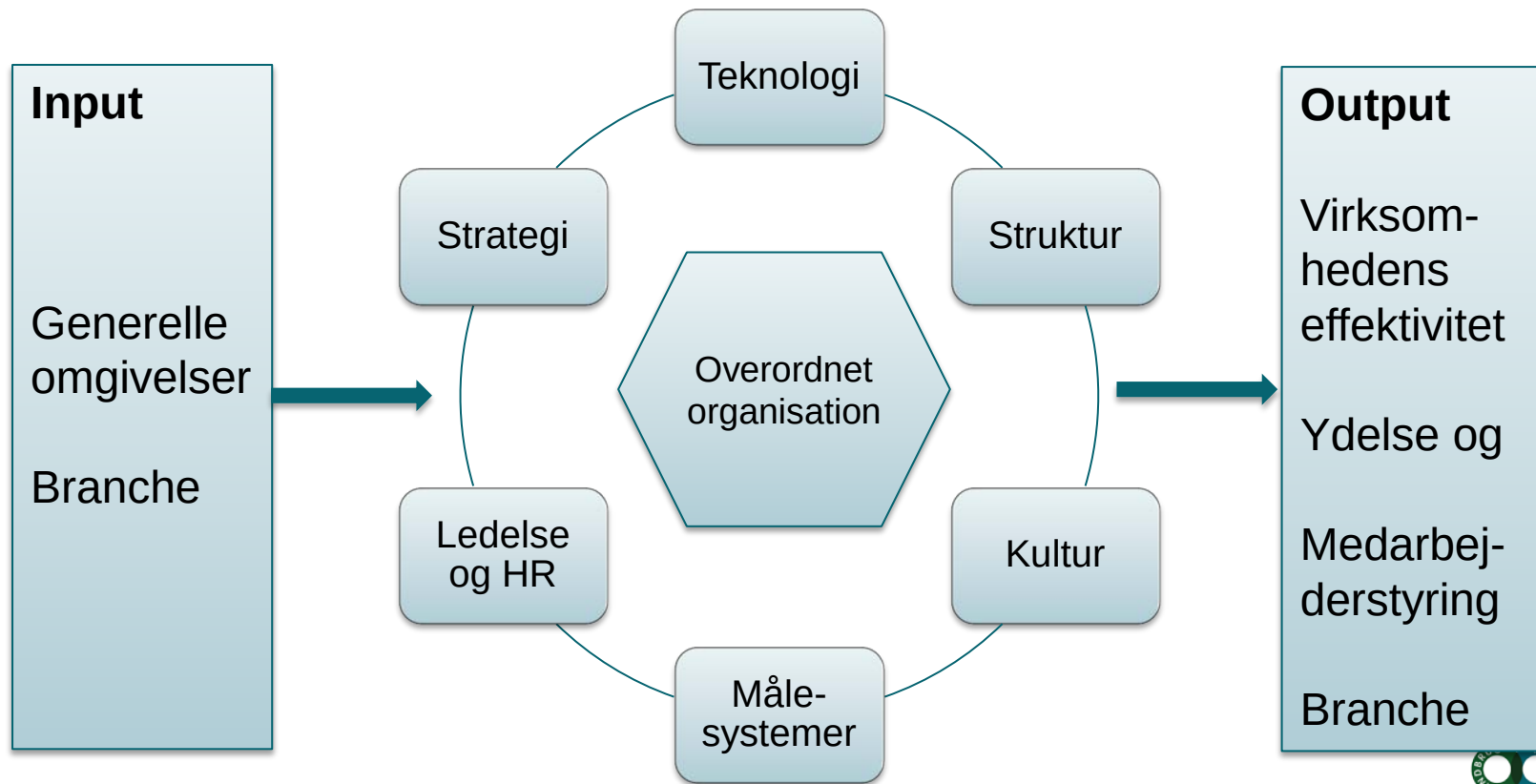
# DIAGNOSEMODELLEN

Inspiration til situationsanalyse



- Identificere ledelsesudfordringer hos kunden
- 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                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategi</b><br>Fokus på kvalitet og kundetilpasninger                                                      | <input type="radio"/>                                                                                        | <input type="radio"/> | <b>Strategi</b><br>Omkostningsminimering, optimering af ressourcer                                           |
| <b>Teknologi, kompleks</b><br>Lang oplæringstid i koncepter og processer                                       | <input type="radio"/>                                                                                        | <input type="radio"/> | <b>Teknologi, enkel</b><br>Kort oplæringstid<br>SOPs og billeder                                             |
| <b>Struktur</b><br>Flad<br>Varierende opgaver<br>Fleksibel arbejdstid                                          | <input type="radio"/>                                                                                        | <input type="radio"/> | <b>Struktur</b><br>Hierarki<br>Faste opgaver<br>Fast arbejdstid                                              |
| <b>Kultur</b><br>Tilpasser, familieorienteret                                                                  | <input type="radio"/>                                                                                        | <input type="radio"/> | <b>Kultur</b><br>Hierarkisk, leder/medarbejder                                                               |
| <b>Målesystemer</b><br>Indsats og udvikling<br>Organisatorisk bidrag                                           | <input type="radio"/>                                                                                        | <input type="radio"/> | <b>Målesystemer</b><br>Resultat og tempo<br>Bidrag i delopgave                                               |
| <b>Ledelse og HR</b><br>Ejer på kontor<br>Faglært arbejdskraft<br>Lange ansættelser<br>Kompetencer indrestyret | <input type="radio"/>                                                                                        | <input type="radio"/> | <b>Ledelse og HR</b><br>Ejer i produktion<br>Ufaglært arbejdskraft<br>Korte ansættelser<br>Fysisk ydrestyret |



GEM den udfyldte formular på din pc til efterfølgende brug.

# LEDELSE – ET MIDDEL TIL BUNDLINJE

Ledelse skabes professionelt gennem fokus, systematik, og fremsynethed.

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



# INSPIRATION TIL SITUATIONSANALYSE

En god situationsanalyse og en god SWOT kommer hele vejen rundt om organisationen.

På de næste slides er der en række spørgsmål ud fra diagnosemodellen

Diagnosemodellen og udvidet SWOT er en stærk kombination

# 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 og hvordan håndterer i disse modsætninger?

# 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?
- Hvad er det lagsigtede mål
- Hvilke udviklingstræk er der i opgaven - hvad er trækket fra det nye



# 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?
- Hvilke særlige teknologier og produktionsapparat har I til rådighed
- Hvordan er både hårde og bløde produktionsmetoder beskrevet?
- Er produktionsprocessen løbende rationaliseret/udviklet? Er der et godt flow? Hvor spildes tid?
- IT Løbende udviklet

# STRUKTUR

- Er der en hierarkisk struktur, eller er den mere teambaseret?
- Hvordan arbejder ledelsen og medarbejderne sammen? Ved den ene hånd, hvad den anden laver?
- Lægger du vægt på autoritet og kontrol frem for specialisering og koordination?
- Hvordan har organisationsformen ændret sig?
- Hvordan er ansvar og privilegier fordelt
- Hvordan er kontrol, feedback belønningssystemet?
- Hvordan praktiserer økonomistyringen og rapportering og til hvem?
- Hvilke samarbejdsflader internt og eksternt fungerer godt og mindre godt

# KULTUR

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

# MÅLESYSTEMER

- Hvad måler du på: effektivitet og produktivitet eller nyudvikling og produktion?
- Tænker du i profit og omkostningsminimering eller kundetilpasning og 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)
- Hvilke driftsmål har I? Hvornår er det godt nok?
- Nås mål? Økonomi, levering, kvalitet, samarbejde
- Hvilke opgaver og mål har I godt styr på hvilke har I knap så godt styr på?



# 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?
- Hvilke grupper af medarbejdere har I?
- Hvordan passer medarbejdere og deres kompetencer til Jeres opgaver og mål?
- Stabilitet / udskiftning blandt medarbejdere?
- Hvem rekrutteres?
- Forholdet mellem faglige, sociale og personlige kompetencer:
- Hvad og hvordan motiveres?
- Hvad og hvordan gives feedback og støtte