

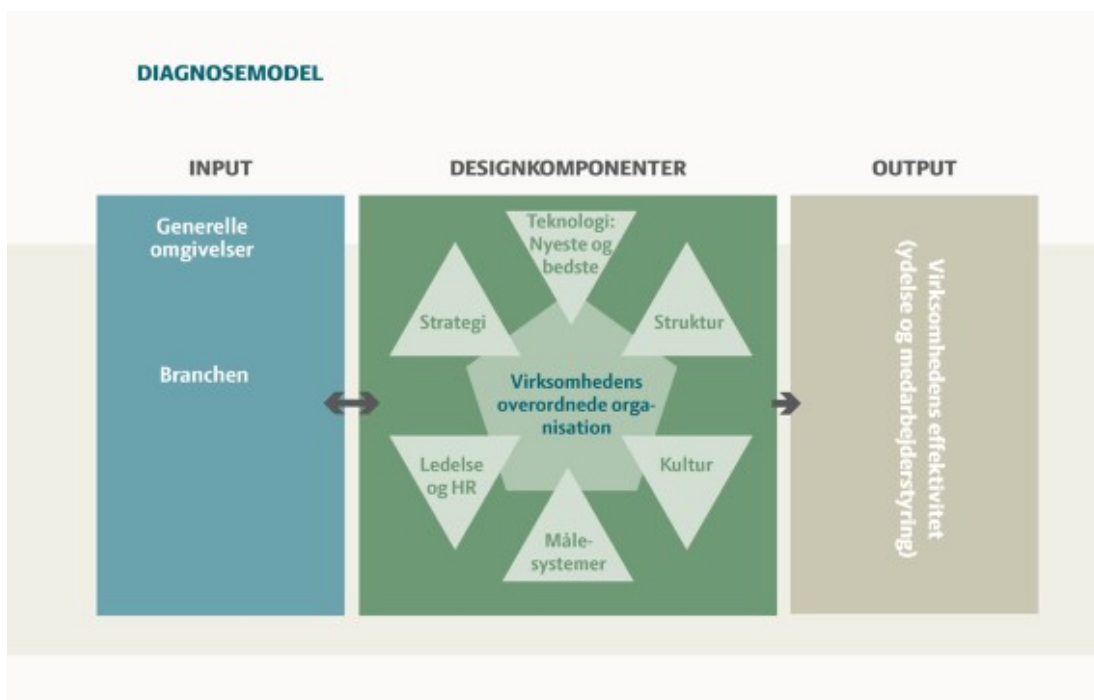
## AP 3 DIAGNOSEMODELLEN FORTÆLLER OM BEDRIFTENS ORGANISERING

STØTTET AF

# Promilleafgiftsfonden for landbrug

Med diagnosemodellen bliver du udfordret til at se på din virksomhed ude- og oppefra. Modellen hjælper dig med på et overordnet niveau at udpege vigtige informationer om, hvordan din landbrugsvirksomhed er skruet sammen organisatorisk.

Værktøjet støtter dig og din rådgiver i at analysere de enkelte elementer af din virksomhed og hjælper jer til at kunne forstå og forudsige samspillet mellem delementerne: teknologi, struktur, kultur, målesystemer, ledelse og HR samt strategi.



# SÅDAN FORSTÅS MODELLEN

Når du ser på **teknologi** i din virksomhed, undersøger du, hvilken rolle bygninger, maskiner, IT-systemer og de dertil knyttede arbejdsprocesser og administrative procedurer spiller i din virksomhed.

**Struktur** handler om de rammer, organisationen er opdelt efter og arbejder ud fra. Når du ser nærmere på den del af din virksomhed, giver det dig viden om, hvordan organiseringen og arbejdsdelingen fungerer. Sikrer den, at opgaverne løses optimalt? At informationer, arbejdsplaner og viden flyder ubesværet og hensigtsmæssigt mellem de forskellige medarbejdere? Og at koordineringen mellem medarbejderne derfor lykkes?

Fremmer eller hæmmer **kulturen**, dvs. de værdier og holdninger, medarbejderne er en del af og selv er med til at promovere, organisationens muligheder for succes? Hvor ligger niveauet for arbejdsomhed og effektivitet? Er der overensstemmelse mellem mål og handlinger, og hvordan håndteres forskellighed, uenighed og konflikter?

Hvad lægges der vægt på i **målesystemerne**? Er der først og fremmest fokus på effektivitet og produktivitet eller på nyudvikling og produktion? Er der størst fokus på opgaverne eller på medarbejderne, eller vægter de lige meget? Det smitter naturligvis af på kulturen og arbejdsklimaet, om medarbejderne måles på, om de er gode til at samarbejde, eller om de leverer de aftalte produktionsresultater.

I den del af virksomheden, som modellen kalder **ledelse og HR**, handler det om at se nærmere på medarbejdernes kompetencer, motivation, trivsel, anciennitet m.m.? Har medarbejderne med andre ord de faglige, sociale og personlige kompetencer, som virksomheden har brug for, eller er der et ressourcegab i virksomheden?

I den komponent, som hedder **Strategi**, overvejer du, hvilke mål og planer du har for udviklingen af din virksomhed, og hvilke kerneopgaver du ser for virksomheden på både kort og langt sigt. I den forbindelse er det vigtigt, at du forholder dig til, om din virksomhed lykkes med at skabe kvalitet, stabilitet og økonomi for både dig selv og medarbejderne og dine kunder.

Når du ser nærmere på de **generelle omgivelser og branchen**, handler det både om de store linjer i omverdenen og virksomhedens tætteste interessenter.

Påvirkningen fra omgivelserne, i form af f.eks. rammevilkår og politiske dagsordener, har du naturligvis ingen kontrol over, men du gør bedst i at forholde dig til, hvordan omverdenen kan påvirke din bedrifts overordnede organisering på områder som strategi, teknologi, struktur, kultur, målesystemer samt ledelse og HR. Det kan betyde meget for din virksomhed, hvilke regler og lovkrav den er underlagt.

Læs mere om, hvad **megatrends** i omverdenen kan betyde for udviklingen af din landbrugsvirksomhed.

Samtidig er det væsentligt, at du løbende følger op på, hvem din virksomheds vigtigste interessenter er, og hvad deres forventninger til virksomheden er. Hvilke aftaler, kontrakter og handelsmuligheder stiller for eksempel dine leverandører til rådighed for dig? Og hvordan håndterer du bedst muligt dine leverandører som en vigtig interessent?

## DELELEMENTERNE PÅVIRKER HINANDEN

Diagnosemodellen illustrerer, at en landbrugsvirksomhed består af en række delelementer, som er indbyrdes afhængige og derfor kan påvirke hinanden i enten positiv eller negativ retning.

Indfører du en ny **opgave** i organisationen, eller ændrer du på en opgave eller et mål, må du og din rådgiver spørge, i hvilket omfang det berører **strukturen** i form af ny arbejdsdeling eller nye processer. Er der behov for ny **teknologi** til at kunne løse opgaven? Er **medarbejderne** klædt på til at løfte opgaven. Hvordan understøtter **kulturen** med sine værdier og holdninger den nye opgave? Og er der noget i **omverdenen**, som du og din virksomhed bør reagere på?

Det er ikke usædvanligt, at bedrifter, som umiddelbart har et ens setup, leverer vidt forskelligt. Det skyldes, at de leverer forskelligt på faktorerne strategi, teknologi, struktur, kultur, målesystemer samt ledelse og HR. Ved at analysere din virksomhed med udgangspunkt i diagnosemodellen finder du og din rådgiver frem til, hvor din produktion måske kunne levere bedre, end den gør. Det kommer samtidig til at stå klart, hvor følsom din produktion er overfor evt. ændringer i de elementer, som indgår i modellen.

## NEGATIV ELLER POSITIV PÅVIRKNING?

Når de enkelte dele af virksomheden spærrer for hinandens udvikling, bliver resultatet en negativ påvirkning.

Er du innovationsorienteret og ønsker du at udvikle nye, unikke produkter, f.eks. som følge af en ny strategi, kræver det ofte, at du investerer i ny teknologi. Men er din virksomhed præget af en bureaukratisk struktur, som holder dine medarbejders udviklingslyst i ave, kan det sætte en stopper for implementeringen af ny teknologi i din virksomhed.

Og investerer du ikke i ny teknologi, risikerer du på den anden side, at din forretningsmodel bliver udfordret, fordi du sakker bagud på det teknologiske område.

Samtidig er det ofte sådan, at hvis du er god til at innovere og udvikle, har du måske en udfordring med at reducere omkostningssiden. Innovationskraft og omkostningsbevidsthed er to kræfter, som typisk arbejder mod hinanden.

## RESULTATERNE KRÆVER GENSIDIGHED

Pointen er her, at virksomhedens delelementer skal tilpasses hinanden. Når du ændrer på ét element i virksomheden, skal du samtidig sikre, at de øvrige delelementer i virksomheden

understøtter forandringen.

## KULTUREN SPILLER EN VIGTIG ROLLE

Kulturen på bedriften spiller ofte en fremtrædende rolle – som en konsekvens af påvirkningen fra delelementerne strategi, teknologi, struktur, målesystemer og ledelse og HR, men også som et selvstændigt element.

Undersøgelsen af bedriften ud fra Diagnosemodellen kan derfor udvides med en mere tilbundsående analyse af kulturen. Det vil sætte dig og din rådgiver i stand til at vurdere, hvilken virksomhedskultur der hersker i din virksomhed, og hvilken type leder du er. Kulturen i en landbrugsvirksomhed befinder sig typisk et sted mellem de to yderpunkter: delegering og instruktion.

[Læs mere om bedriftens kultur.](#)

## SPØRG UD FRA DIAGNOSEMODELLEN

Når du og din rådgiver analyserer din virksomhed på baggrund af Diagnosemodellen, kan I bruge nedenstående spørgsmål til at sikre, at I kommer omkring alle dele af din virksomhed. Spørgsmålene hjælper dig og din rådgiver med at spotte, om din virksomheds interne delelementer: Teknologi, struktur, kultur, målesystemer, ledelse og HR samt strategi er kendetegnet ved henholdsvis Delegering eller Instruktion eller en blanding af de to modpoler.

Målet med analysen er at finde svaret på følgende tre overordnede spørgsmål:

1. Hvor kompliceret er din virksomheds teknologi?
2. Hvordan er dit forhold til de ansatte?
3. Hvad er vigtigst for dig: Fremtid og udvikling eller her og nu-situationen og driften?

## SPØRGSMÅL UD FRA DIAGNOSEMODELLEN

### Generelle omgivelser og Branchen

- Er omgivelserne stabile eller ustabile?
- Er omgivelserne simple eller komplekse?
- Fungerer markedet på pris eller nye produkter?
- Hvordan og hvem er "konkurrenterne" og kunderne (f.eks. Arla)?
- Vil markedet ændre sig væsentligt i fremtiden (f.eks. som følge af digitalisering)?

### Strategi

- Kan din gård bedst drifte på det eksisterende grundlag, eller er den god til at

eksperimentere med nye tiltag?

- Hvad er gården relativt dårligere eller relativt bedre til end konkurrenterne?
- Hvad er sammenhængen mellem omgivelser og strategi?

### **Teknologi**

- Er gårdens teknologi en slags samlebåndsteknologi, eller er den fuldautomatiseret?
- Passer teknologien og medarbejderne sammen?
- Passer teknologien og gårdens processer og rutiner sammen?

### **Struktur**

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

### **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?

### **Kultur**

- Er der overensstemmelse mellem mål og handlinger?
- Hvad karakteriserer samarbejdsniveauet? F.eks. i forhold til hjælpsomhed, konkurrence, "støj" og ineffektivitet?
- Hvordan håndterer du forskellighed, uenighed, konflikter? Ser du det som en mulighed for

læring eller som bøv, der forstyrrer effektiviteten.

## FASTHOLD KONKLUSIONERNE

Notér jeres konklusioner ned i skabelonen, som følger nedenfor. Vælg, hvilket fokus der passer bedst på dig og din virksomhed ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne, dvs. vælg, om enten Delegering eller Instruktion passer bedst på dig og din bedrift.

Testen viser dig, om der er balance i din virksomhed. Der er ikke nogen rigtige eller forkerte svar. Det vigtige er, om de enkelte elementer i din virksomhed spiller sammen. Og det gør de, når alle dine kryds ligger i enten venstre eller højre side, dvs. når du og din bedrift hælder mest til enten Delegering eller Instruktion.

Hvis dine kryds ligger spredt på de to kolonner, kan der være risiko for, at de forskellige delelementer i din virksomhed ikke arbejder hensigtsmæssigt sammen. Årsagerne til det kan du og din rådgiver herefter undersøge nærmere.

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

GEM den udfyldte formular på din pc til efterfølgende brug.

Klik på figuren, udfyld skemaet online og find ud af, om der er balance mellem delegering og instruktion i din virksomhed.

