

# Strategi og Organisation & Ledelse

Projektgruppemøde SEGES 12. oktober 2017

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

 Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

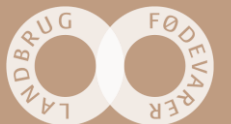
LDP 2020



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

Henrik B. Sørensen  
Associate Professor, PhD,  
Aarhus University  
School of Business and Social Sciences  
Department of Management

**SEGES** Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår  
Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685



DOM 10.10.2017

SEGES

PROJEKTGRUPPEMØDE

OPLÆG

# Agenda - Emner

- STRATEGI
- 1: Innovationscirklen
- 2: Eksekvering
- 3: Ansoff's vækstmatrice
- 4: Innovations livs-cyklus
- 5: Kunderejsen
- 6: Digitalisering
- ORGANISATION & LEDELSE
- 7: Organisatoriske paradokser

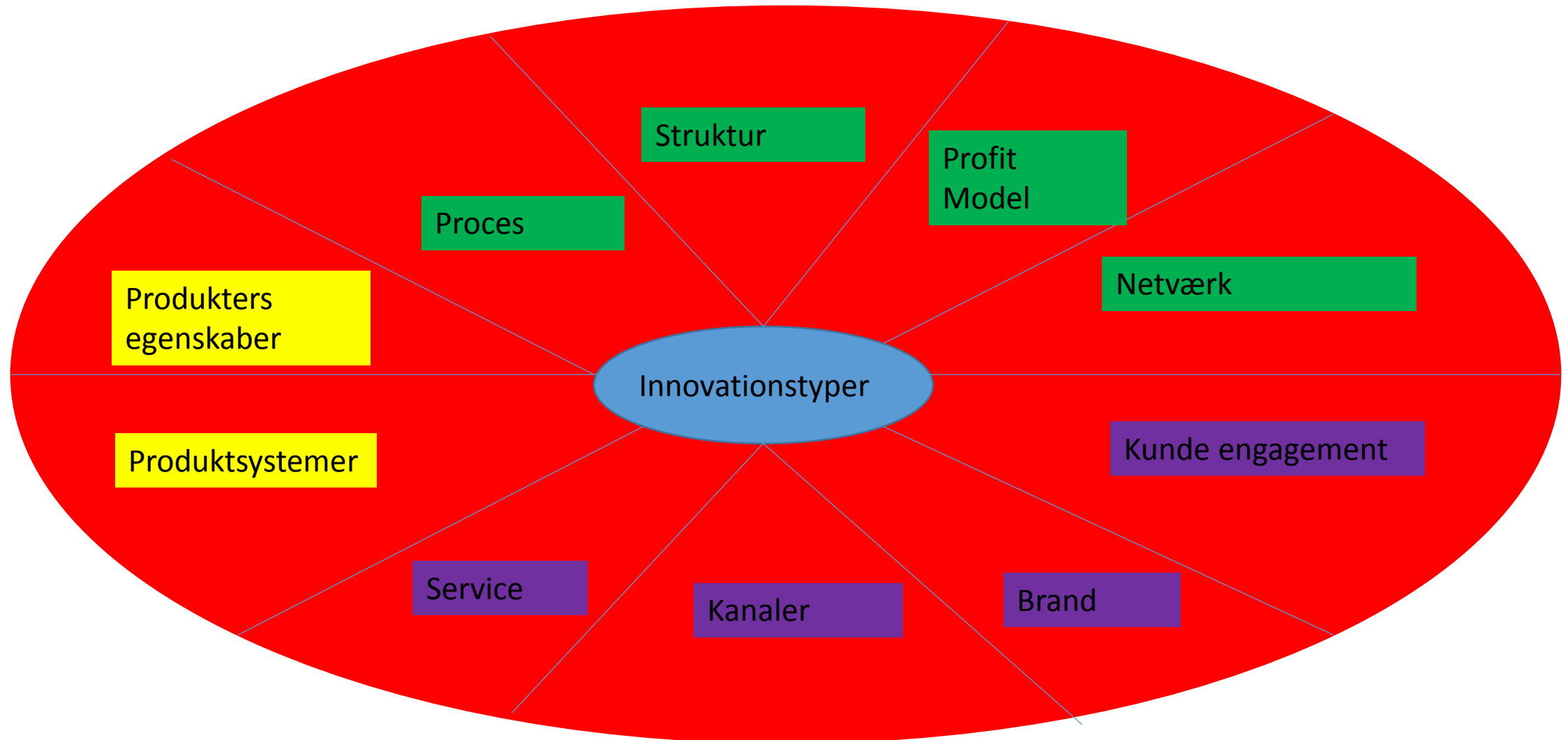
# Agenda - Emner

- 8: Historiefortællinger
- 9: Paradoksledelse
- 10: Ledelseskontontinium
- 11: Kultur og kulturudviklere
- 12: Chefhjulet
- 13: Sådan udøver du ledelse
- 14. Sådan stiller du gode spørgsmål
- 15: Autentisk ledelse
- 16: Motivation – Hackman & Oldham
- 17: Interessentmodellen
- 18: Tidsstyringshjulet
- 19: Covey's fem niveuaer for lytning.

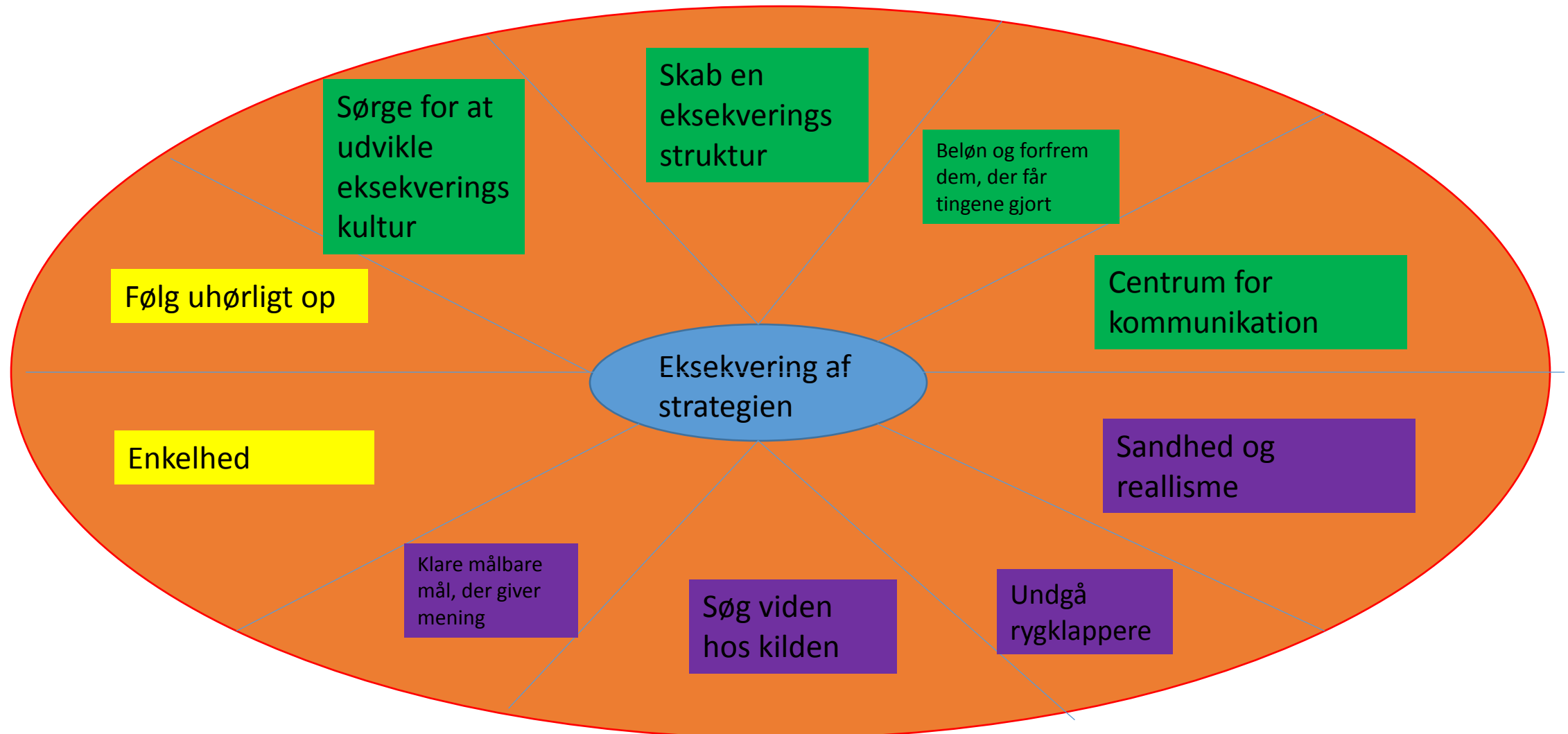
# STRATEGI OG ORGANISATION

STRATEGI

# 1: Innovationscirklen

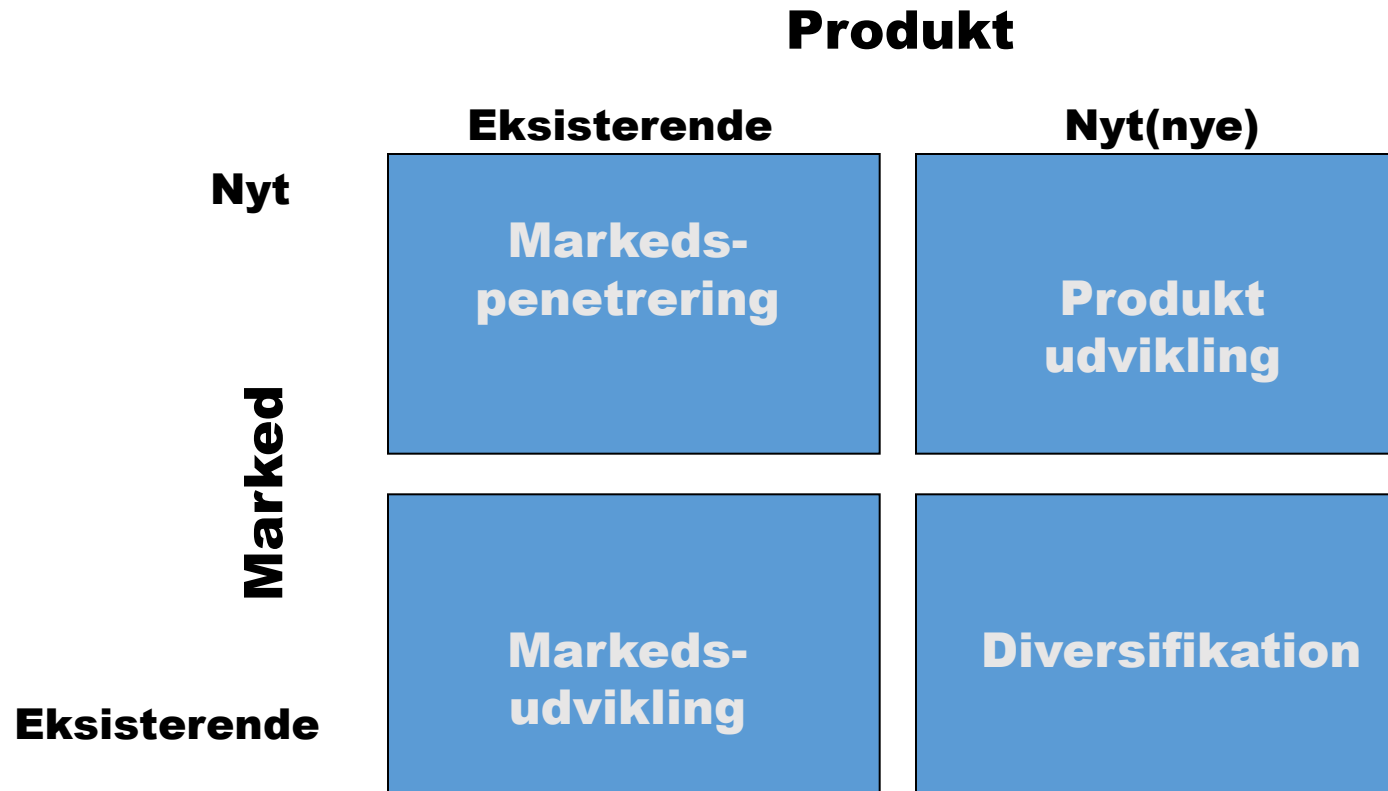


## 2: Eksekvering af strategiske beslutninger

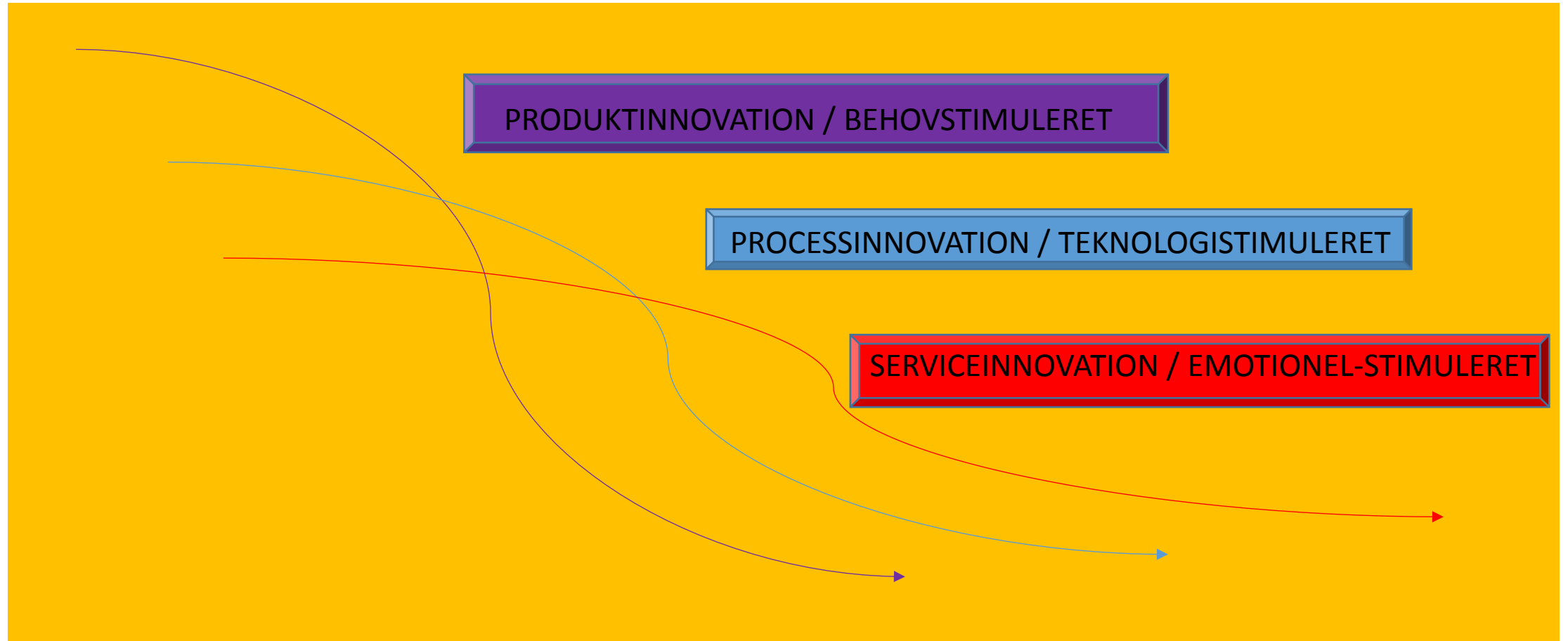




### 3: Ansoff's Vækstmatrice

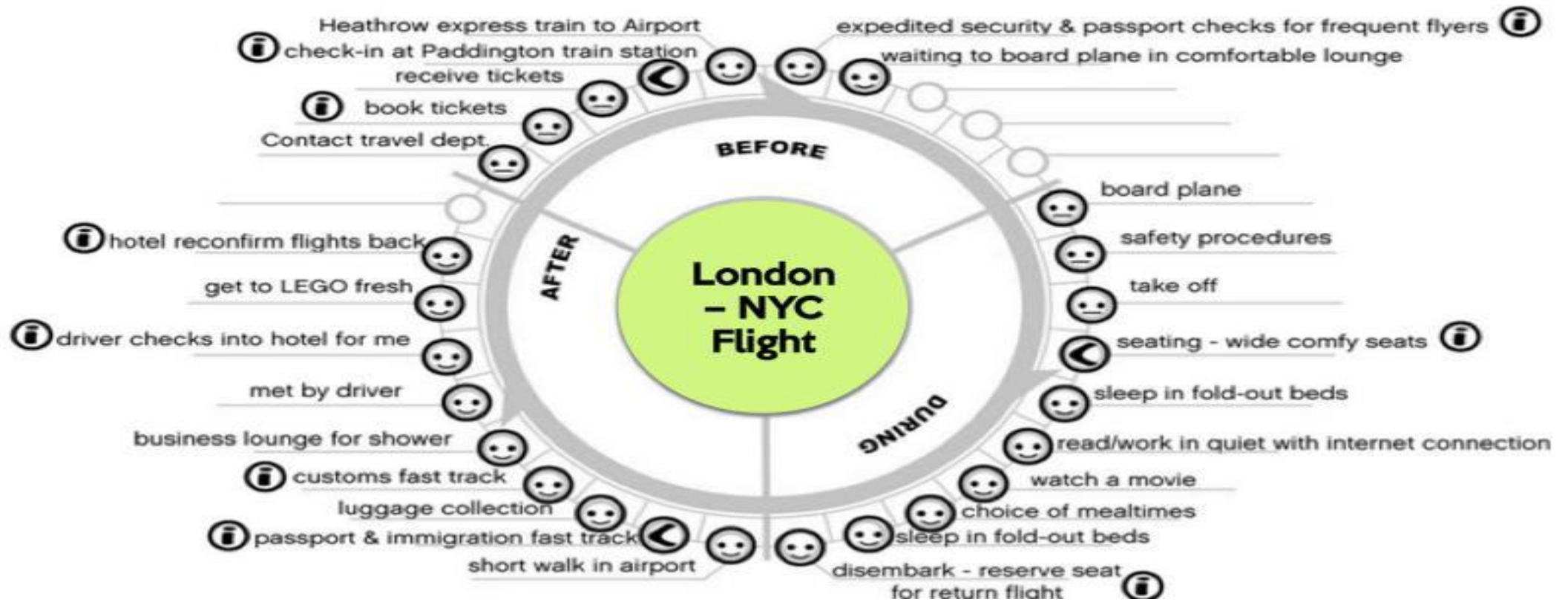


# 4: Hjælp til at nytænke innovation – innovationers livs-cyklus



# 5: Kunderejsen – eller spørgsmålet om, hvad der kan forbedres uden om forretnings kerneområde

## Visualising the Customer Journey

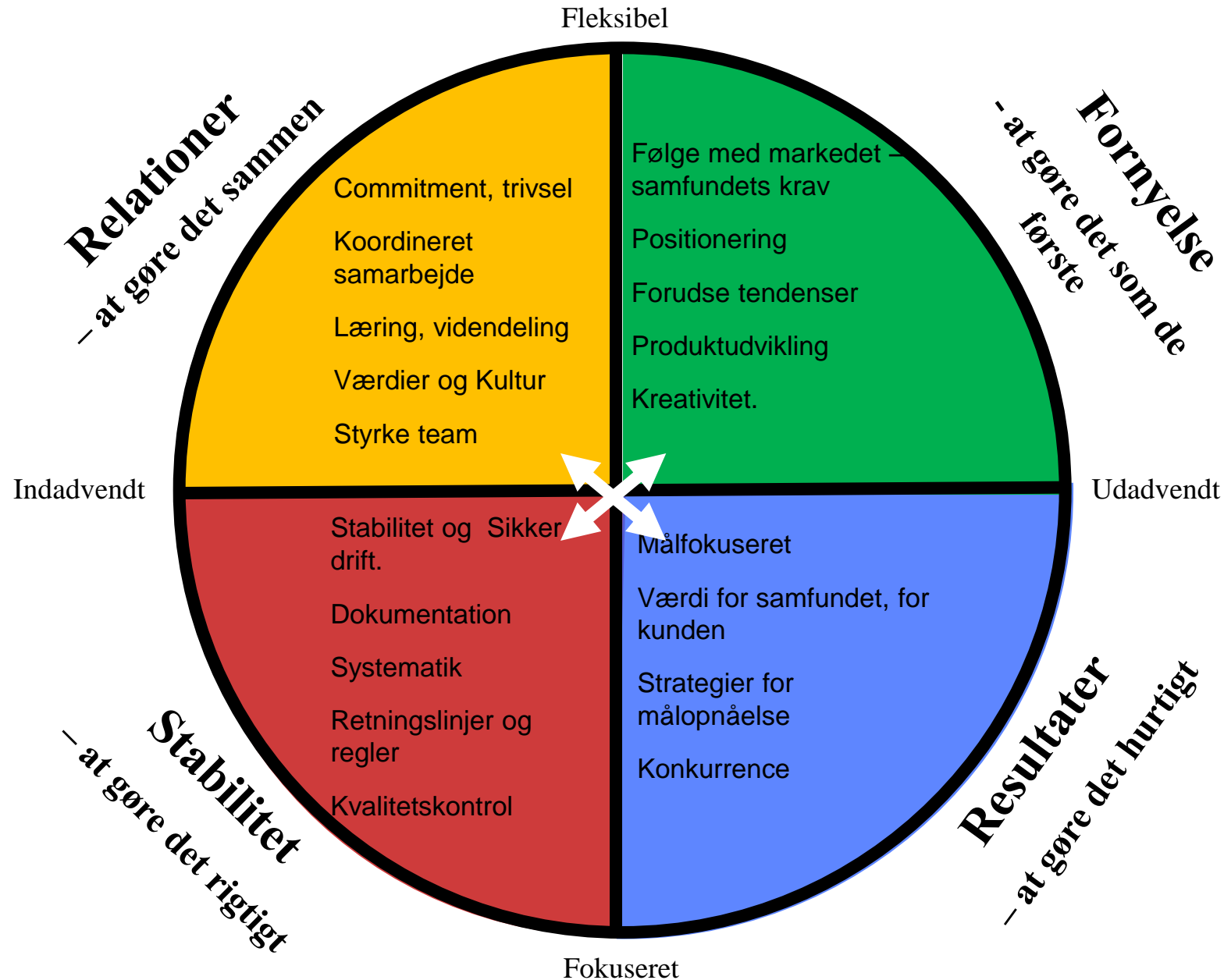


# 6: DIGITALISERING(S)

STRATEGI

# ORGANISATION & LEDEELSE

# 7: Organisatoriske paradokser (Competing Values Framework)



# 8: Historiefortællingens fire elementer

# Historiefortællingens fire elementer

- Budskabet
- Konflikten
- Rollefordelingen
- Handlingen



# Budskabet

- Story-telling som et branding værktøj handler ikke om at fortælle historier for historiens skyld
- I stedet skal historier bruges til at kommunikere et budskab (til medarbejderne)
- Det centrale budskab er historiens præmis
- Man skal holde sig til et budskab pr. historie

# Konflikten

- En god historie har en konflikt
- Idyllen må ikke fylde for meget, da det er konflikten der driver plottet FORDI så snart harmonien bliver forstyrret, gør vi alt for at genoprette den
- Så der skal være en forandring, der griber ind og forstyrrer harmonien
- Historien eksisterer altså i en bevægelse fra en konflikt opstår til den løses.
- Den gode historie er altid kampen for at opnå, forsvare eller genvinde harmonien
- Historiens liv ligger i spændingsfeltet

# Konflikten

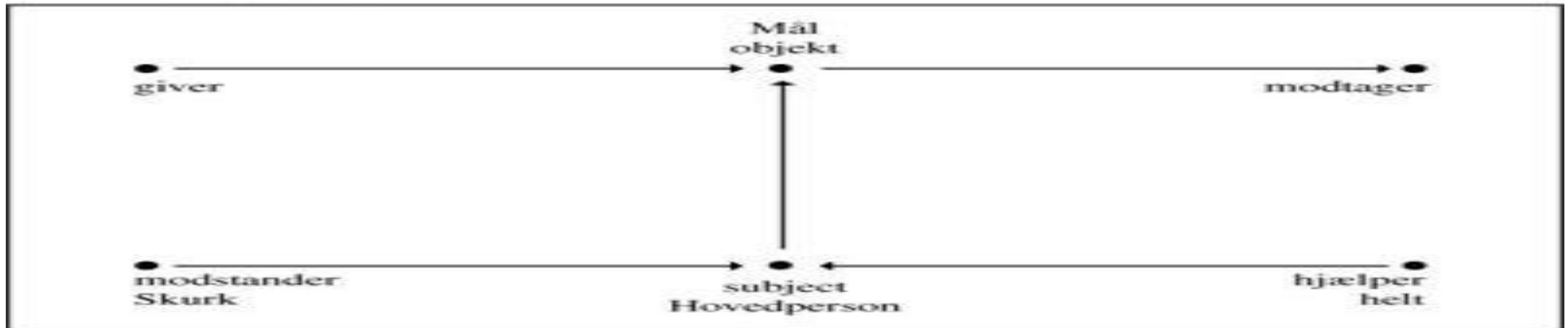
- Historien udtrykkes også i spændingsfeltet mellem det gode og det onde
- Det er via konflikten og måden den løses på, at vi story-tellere tilkendegiver budskabet
- Konflikter skal helst afvikles kontant og slutter med at helten lever lykkeligt
- Sådan skabes en god konflikt – et par guidelines
- 1: Prøv først at formulere konflikten eksplicit og kortfattet. Er der overhovedet en konflikt?
- 2: overvej hvordan konflikten kan løses. Den gode konflikt skabes gennem et problem eller en udfordring, som ikke har nogen oplagt løsning
- 3: Er der mange små delkonflikter udover den centrale konflikt (svært at skabe opmærksomhed om et problem/en konflikt)

# Konflikten

- 4: Kan vi udpege helten og modstanderen i historien. Hvordan er deres indbyrdes styrkeforhold? Hvis de er for ulige bliver historien enten for kedelig eller for uoverskuelig
- 5: Hvis det er svært at finde konflikten i historien, så prøv gå tilbage og se om det grundlæggende budskab står klart.
- KONFLIKTBAROMETERET
- 1: Verden er ved at gå under. Ondskaben er uovervindelig. Himmel og hav er i bevægelse og vores helt kan ikke svømme.
- 2: Et bjerg af udfordringer tårner sig op foran vores helt. Det vil kræve en ekstraordinær indsats at klare skærene. Oddsene er ikke gode.
- 3: Vores helt står overfor et dilemma. Der er ingen oplagt løsning
- 4: En lille udfordring er kommet på tværs, men med heltens overlegne styrke er ingen i tvivl om, at den kan løses med bind for øjnene.
- 5: Alt går sin vante gang. Fuglene kvidrer og livet er skønt. Og vores helt sover til middag

# Rollefordelingen

- Et andet basalt element i story-telling er de personer eller karakterer, som indgår i historien.
- Hver karakter skal indtage en bestemt rolle
- En historie har en hovedperson, en helt, som forfølger et mål og der skal altid være en modstander
- SE AKTANT-modellen nedenfor



# Rollefordelingen

- En forudsætning for at vi vil leve os ind i historien er, at vi kan identificere os med personerne.
- Identifikationen opstår, idet vi kan genkende lidt af os selv hos personerne
- Vi genkender følelser som sorg, afmagt, glæde, frygt eller håb.

# Handlingen

- Når historiens budskab, konflikt og rollefordeling er på plads skal vi finde ud af, hvordan handlingen skal skride frem
- En historie skal have en fremadskridende bevægelse
- En historie har derfor en start – scenen sættes, en midte – hvor forandringen skaber en konflikt og udstikker resten af historien, som skærper konflikten og til sidst en slutning, hvor helten løser konflikten.
- En god historie starter ofte med et anslag, som har til formål at fange vores opmærksomhed
- Efter anslaget bliver historiens konflikt præsenteret. Den optrappes, når et klimaks, en styrkeprøve og det endelige opgør, for derefter at nedtones.

# 9: Paradoksledelse - Hvad er et Paradoks?

---

## Kendetegn

- Et paradoks har to “poler”, der hver især indeholder et sandt perspektiv og dog samtidigt ikke er løsningen
- Polerne har en forbundethed, og er samtidig hinandens modsætninger (gensidigt udelukkende)
- Problemer har en løsning – det har et paradoks ikke
- *“Problemer der ved løsningen vokser – det er livets sande paradokser”  
(Piet Hein)*



# Paradokser i ledelse (Per Sørensen, Lego)

1. Etablere et nært forhold til medarbejderne – **og** holde en passende afstand
2. Kunne gå foran – **og** holde sig i baggrunden
3. Vise medarbejderne tillid – **og** følge med i , hvad de foretager sig
4. Være tolerante – **og** vide hvordan de vil have tingene til at fungere
5. Tænke på deres afdelings mål – **og** være loyale over for helheden
6. Kunne planlægge deres tid ordentligt – **og** være fleksibel over for deres planlægning
7. Give udtryk for hvad de mener – **og** være diplomatiske
8. Være visionære – **og** holde benene på jorden
9. Tilstræbe konsensus – **og** være i stand til at skære igennem
10. Være dynamiske – **og** eftertænksomme
11. Være selvsikre – **og** ydmyge

# 10: Ledelseskontinuum

## Autokratisk Type 1

Lederen tager sin egen beslutning på basis af den information vedkommende har til rådighed på det tidspunkt beslutningen tages. Denne form er fuldstændig autokratisk/diktatorisk).

## Autokratisk Type 2

Lederen indsamler den nødvendige information blandt medarbejderne, men tager beslutningen alene. Problemet eller beslutningen deles måske med medarbejderne. Medarbejdernes involvering er kun at sørge for at tilvejebringe information.

## Konsultativ Type 1

Lederen deler problemer med de relevante medarbejdere individuelt og efterspørger deres ideer og forslag, men tager beslutningen alene. Medarbejderne møder aldrig hinanden og lederens beslutning reflekterer måske medarbejderens input. Medarbejdernes involvering er altså at komme med individuelle alternativer (ingen udveksling af meninger)

## Konsultativ Type 2

Lederen deler problemet med de relevante medarbejdere som en gruppe. Men træffer beslutningen alene. Medarbejderne møder hinanden og diskuterer alternativerne, så de forstår beslutningen (og de andre alternativer). Det er dog ikke sikkert, at lederens beslutning reflekterer diskussionen. Involveringen består i, at gruppen mødes og hjælper med beslutningen.

## Gruppebaseret

Lederen diskuterer problemet og situationen med medarbejderne som en gruppe og søger deres ideer og forslag ved brug af brainstorming. Lederen accepterer beslutningen og prøver ikke at gennemtvunge sin egen ide. Gruppen accepterer beslutningen som den endelige.

# 11: kultur og kulturudviklere

- Hvilke vigtige historier fortælles om arbejdspladsen?
- Hvilke ord (f.eks. metaforer) bruges i historierne?
- Hvilke budskaber ligger der i de ord og sætninger, der fortælles om arbejdspladsen?
- Hvilke eventyr eller metaforer kan bedst beskrive det karakteristiske i historierne?
- Hvem fortæller hvilke historier? (fra hvilke positioner).
- Hvilke stemmer lyttes der til og hvilke stemmer overhøres?
- Hvem fortælles der om? Hvem spiller hvilke roller i historierne?
- Hvilke værdier og antagelser fortæller historierne om?
- Hvilke muligheder afspejler sig i de fortalte historier?
- Hvilke begrænsninger illustrerer de fortalte historier?
- Hvilke typiske adfærdsmønstre er der i organisationen?
- Hvordan giver disse adfærdsmønstre mening?
- Hvad fremmer disse adfærdsmønstre?
- Hvad forhindrer disse adfærdsmønstre?
- Hvad er de bedste oplevelser, du har haft på arbejdspladsen?
- Hvad bidrog til disse gode oplevelser?
- Hvilke kvaliteter ved din(e) arbejdsplads/kolleger/medarbejdere/ledere anerkender og værdsætter du?
- Hvad drømmer du om også kunne lade sig gøre på din arbejdsplads?

# 12: Chefshjulet – fremtidens gode chef



# 13: Sådan udøver du ledelse

- Søg feedback → 1) vær ikke defensiv, 2) lyt, 3) undgå at vurdere, 4) stil spørgsmål og spørg efter eksempler og 5) sig tak
- Husk at træde i karakter med gode eksempler og gode historier

## 14: Sådan stiller du gode spørgsmål

- Teamwork: hvordan har du hjulpet en kollega i dag?
- Respekt: har du anerkendt en kollegas job?
- Læring: har du i den sidste uge begået en fejl, som du har lært af?
- Kontinuerlig forbedring: hvad har du gjort inden for den sidste uge for at forbedre dit arbejde
- Kundefokus: hvilket forslag fra en kunde har ført til en forbedring af dit arbejde?

# 15: Autentisk ledelse

- 1: FIND DIN STEMME OG FORTÆL BUDSKABET MED DINE EGNE ORD (tag ikke og vis en model, men bliv selv inspireret af en model og så bruge dine egne ord)
- 2: FASTSLÅ DE FÆLLES VÆRDIER
- 3: Lad dine værdier guide dig
- 4: Skab commitment gennem dine værdier
- 5: Giv medarbejderne mulighed for og grunde til at bekymre sig og drage omsorg for ting
- 6: Skab enighed og sammenhold gennem consensus – tving det ikke igennem (her ægtheden af sammenhold)

# Autentisk ledelse

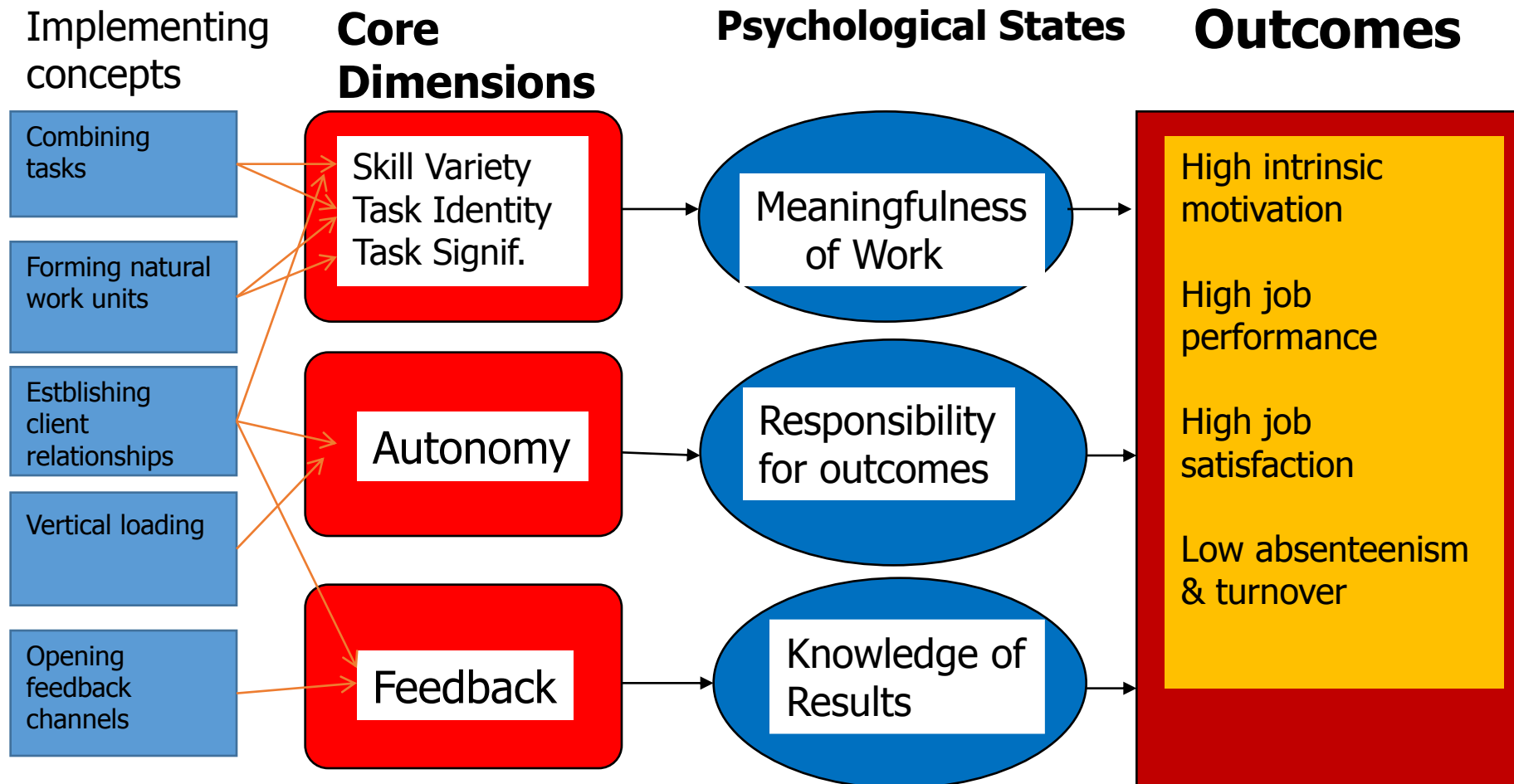
- Hvad er dine egne værdier og dine egne guiding-lines?
- Hvori består din stemme? Det skal give dig autencitet
- Hvem er du som person?
- Det er også nødvendigt at du fastlægger – ”eventuelt” sammen med teamet – dine/jeres værdier
- Dine værdier skal vises gennem handlinger (lede gennem eksemplet)
- Du ”beviser” det du siger gennem handlinger



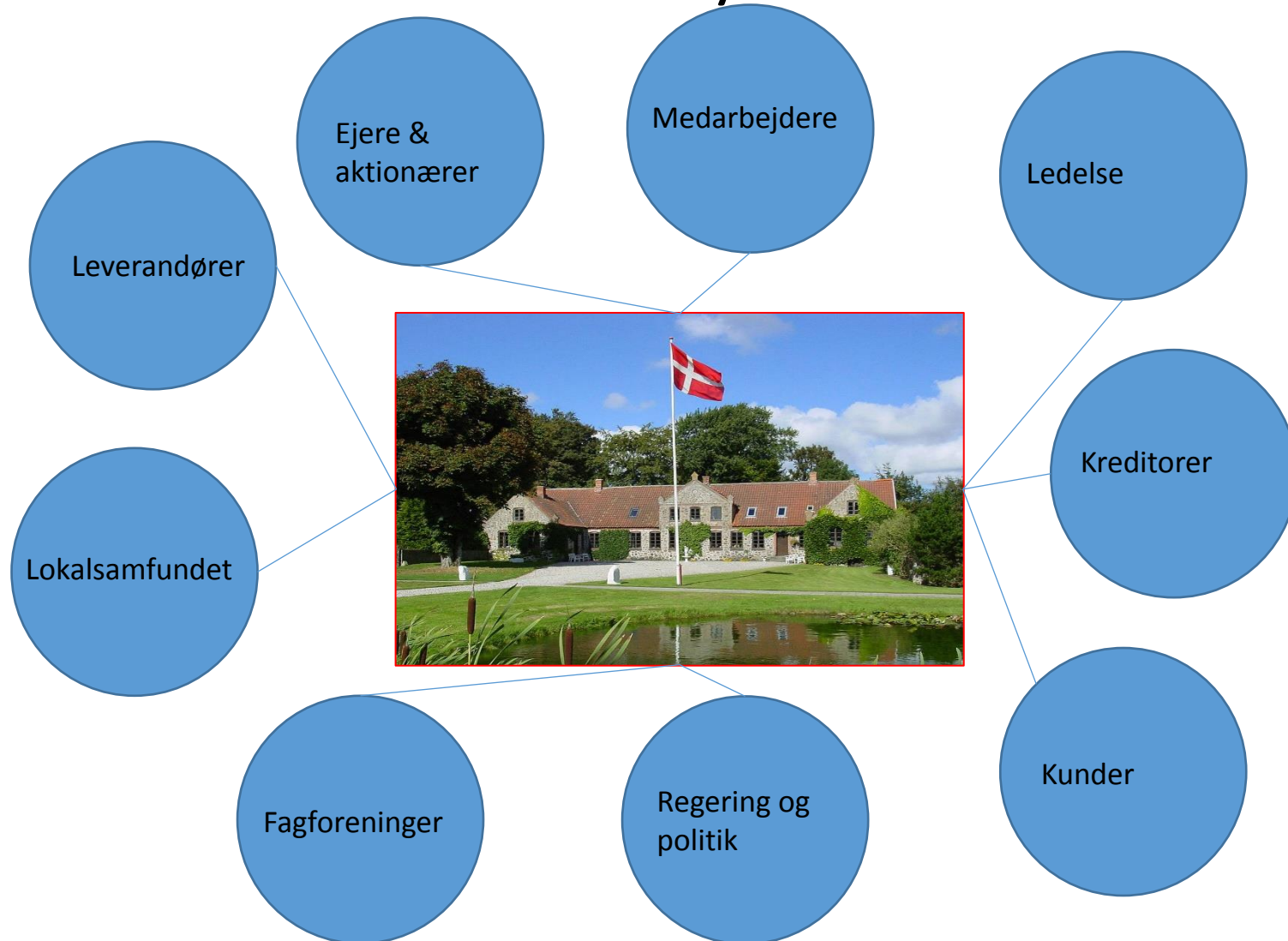
# Autentisk ledelse

- Hvilke erfaringer har du fra tidligere med hensyn til at bruge værdier i beslutnings situationer?
- Hvilke værdier har du støttet dig til?
- Find svaret på følgende spørgsmål: Hvad er din personlige lederskabs filosofi?
- Synliggøre de værdier du bruger som guide til at prioritere, træffe beslutninger og handle
- Find dine egne ord til at beskrive hvad der er vigtigt for dig
- Diskuterer hvordan dine værdier påvirker rekruttering, den måde vi arbejder på, den måde vi snakker sammen på osv.
- Hjælp andre til at synliggøre hvad de tænker og hvad de brænder for og til at synliggøre deres værdier
- Giv rum til at alles værdier kan diskuteres og derefter at find en konsensus
- Vær sikker på, at alle handler ud fra de værdier I er blevet enige

# 16: Motivation. Hackman & Oldham's Job karakteristika Model



# 17: Interessentmodellen ift. de forskellige faser i "bedriftens livscyklus"



# Tidsstyringsmatricen

Steven R. Covey – 7 gode vaner

Resultater:

- Løser opgaverne
- Kriseledelse
- Er i "brændingen"
- Adrenalin
- Betydning - måske

Resultater:

- Kort tidshorisont
- Kriseledelse
- Planer og mål værdiløse
- "Offer"

For meget →

- udbrændthed
- stress
- kriseledelse

IKKE HASTER

HASTER IKKE

VIGTIGT

- Presserende problemer
- Tidsfristen
- Møder

- Forberedelse
- Forebyggelse
- Værdiafklaring
- Planlægning
- Bygge relationer
- Nødvendig afslapning
- Delegering

IKKE VIGTIGT

- Afbrydelser
- Unødvendige rapporter
- Uvære møder
- Opkald, post
- Andres opgaver

**Populære aktiviteter**

- Interruptioner
- Telefonsamtaler
- Hasspild
- "Flue" aktiviteter
- E-mail
- For meget TV

**Behagelige aktiviteter**

Hvis det bliver for meget ...

Resultater:

- Vision og perspektiv
- Kontrol
- Disciplin
- Balance
- Relationer
- P/PE balance

Resultater ?

# 19: Covey's fem niveauer for lytning

