

Ledelsesmodeller og - værktøjer

Opsamling og nydesign af
ledelsesmodeller der er den
teoretiske baggrund for udvikling af
konceptet



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

Indhold

STRATEGI-modeller

1. Innovationscirklen
2. Eksekvering
3. Ansoff's vækstmatrice
4. Innovations livs-cyklus
5. Kunderejsen
6. Digitalisering

ORGANISATION & LEDELSE-modeller

7. Organisatoriske paradokser
8. Paradoksledelse
9. Historiefortællinger
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.

ANALYSE- & UDVIKLINGSVÆRKTØJER

20. Diagnosemodellen
21. Bedriftens livscyklus
22. Medarbejderafklaring
23. Ledelsesstil
24. Ejerpræferencer

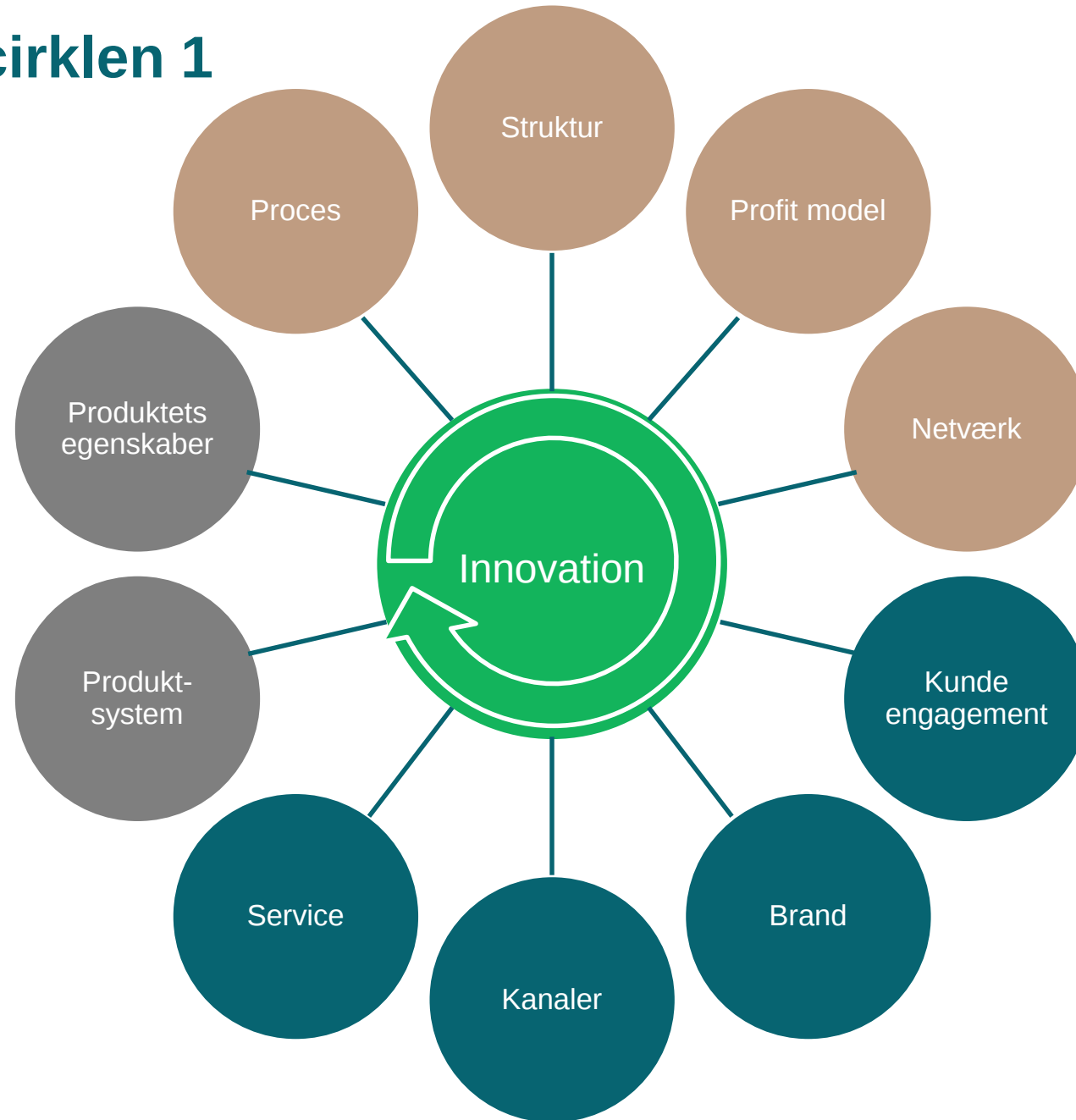
Samlede figur for fokuseret ledelse 1



Strategi - modeller

1: Innovationscirklen 1

- Henriks Sørensens model

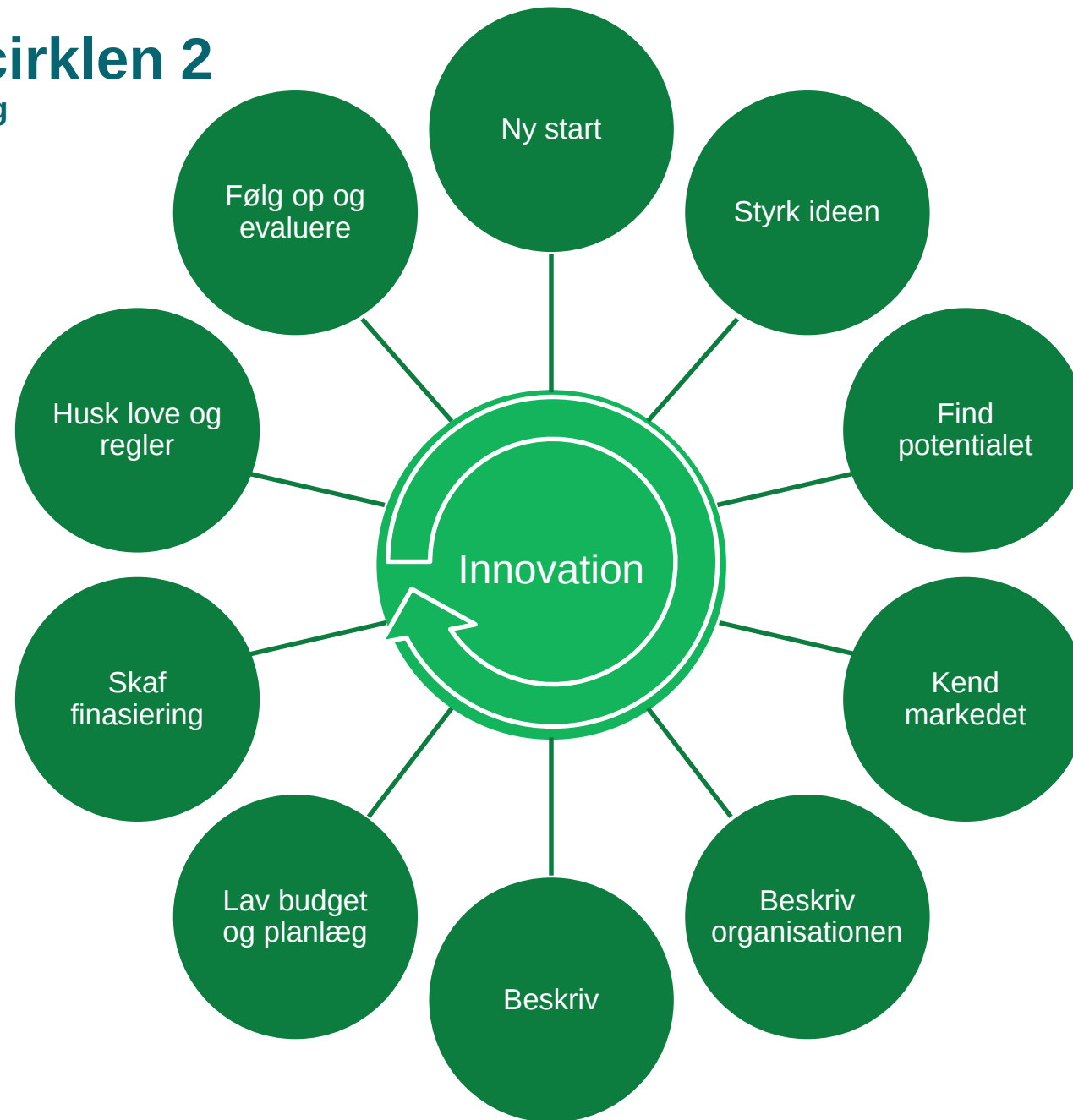


1: Innovationscirklen



1: Innovationscirklen 2

SEGES Forretningsudvikling



SEGES

2. Eksekvering 2

- gode råd 1

1: Sørg for at udvikle eksekveringskulturen

Være en god rollemodel, ved at få tingene gjort, overholde tidsplaner og mål, indfri løfter og få alle til at bidrage.

2: Beløn og "forfrem" dem, der får tingene gjort

Vær opmærksom på at belønne de rigtige medarbejdere, for de rigtige handlinger og med den rigtige belønning eller det rigtige gode.

3: Lederen skal sørge for god kommunikation

Du skal sikre dig, at der en – gerne dig selv - der indsamler, bearbejder og kommunikerer al relevant information til medarbejderne om strategieksekveringen. Kommunikation skal være rettidig, problemløsende og hyppig.

4: Sandhed og realisme

Tal åbent om tingene og konfronterer de svære ting, spørg og undersøg så du ved hvad det handler om, lad dig ikke nøjes med at "tro". Skab god feedback med tillid og ærlighed og lad alle være med til at finde løsninger og ideer.

5: Skab en god eksekveringsstruktur

Kommunikerer selv med dine ansatte, kunder, og andre samarbejdspartnere. Vis at du er handlekraftig, direkte og fjern alt overflødigt og unødvendige spild og støj. Skab en effektiv mødestruktur der giver plads til at få om det der er vigtigt for dem det er vigtigt for, og hold fast i aftaler.



1. Eksekvering 3

- gode råd 2

6: Undgå rygklappere

Bed om andres vurderinger, også fra folk, der er uenige med dig og vær handlekraftig på de ting du hører – både de gode (ros) og de dårlige ting (justeringer). Lær at lytte til og tage imod feedback

7: Klare mål

Målene (målet) for og med forandringen skal være klare, prioriterede, få og målbare. SMART.. Brug BI til at vise udvikling. Formidl resultaterne både gode og dårlige til dem der er med til at skabe resultaterne.

8: Enkelhed

Det du forklarer, for at få andre til at gøre det du ønsker, skal give mening for dem. Hvis du ønsker eksekvering, skal alt være simpelt, enkelt og klart.

9: Følg op

Følg op og giv feedback, der kan bruges til noget og giver mening lav aftaler om forbedringer og anerkend resultater. Upræcis feedback, møder og planer, der ender i ingenting, skaber en lassiz-faire kultur i stedet for en eksekveringskultur.

10: Søg viden hos kilden

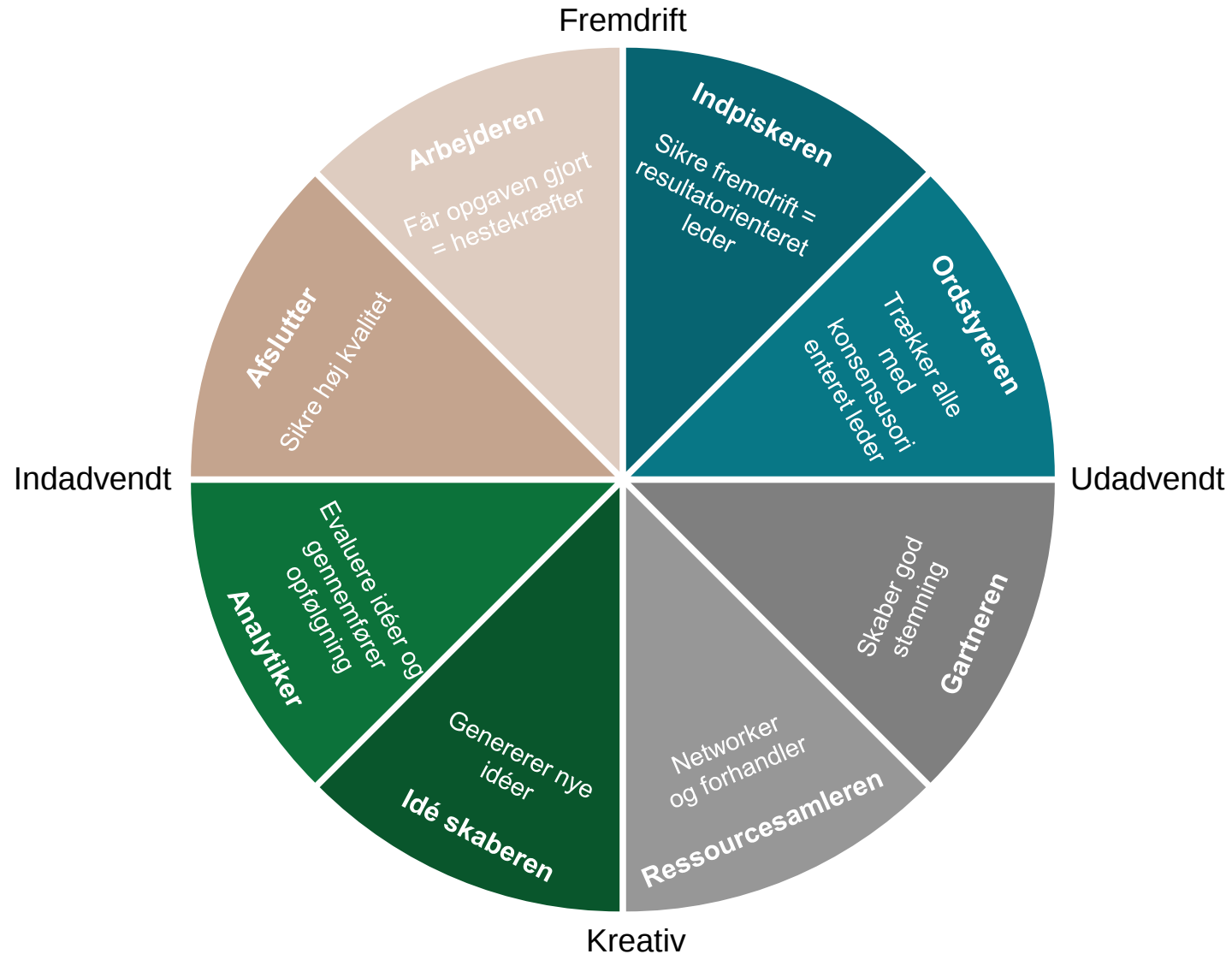
Du skal konstant øge kompetencerne hos dig selv og dine medarbejdere for at kunne imødekomme udfordringer og holde fast i eksekvering. Søg coaching, sparring, mentoring og evt kurser. Søg viden hos kilden – i erfagrupeer, hos rådgivere, medarbejderne m fl.

SEGES



2. Eksekvering 4

- Belbins teamroller. Brug den rigtige medarbejder!



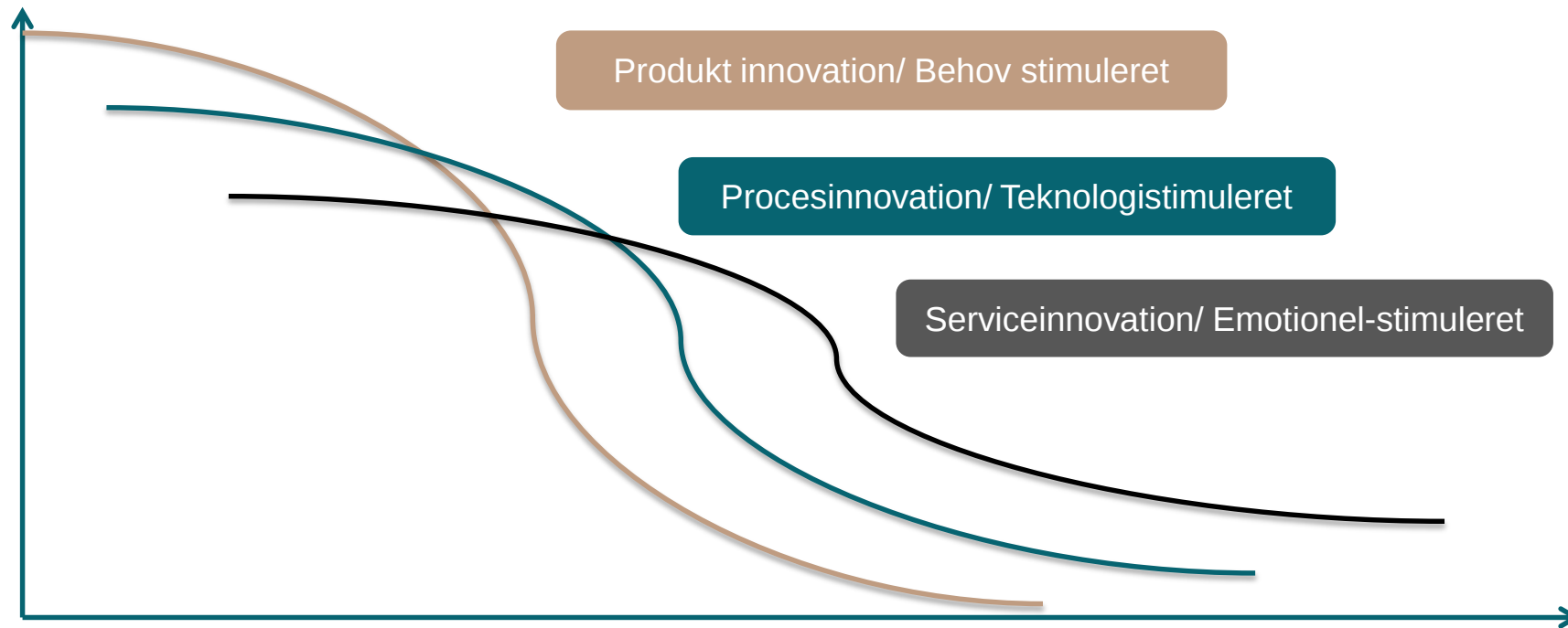
3: Ansoff's vækstmatrice



		Produkt	
Marked		Eksisterende	Nyt/Nye
	Nyt	Markeds penetrering	Produkt udvikling
	Eksisterende	Markeds udvikling	Diversifikation

4: Innovationers livscyklus

Hjælp til at nytænke innovation

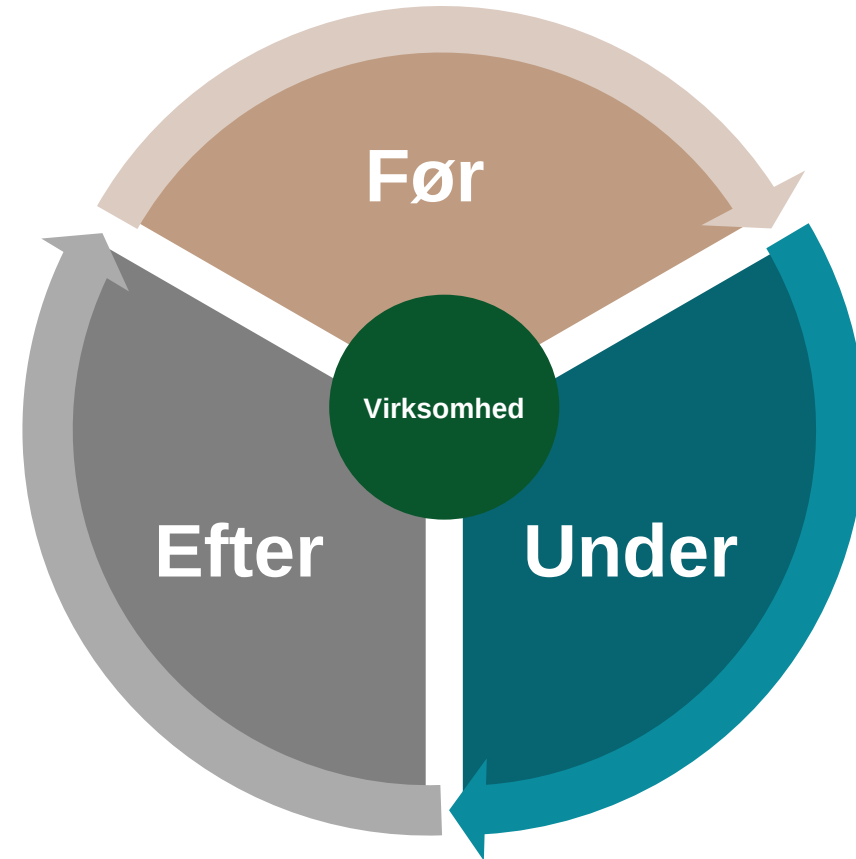




5: Kunderejsen

– eller spørgsmål om, hvad der kan forbedres uden om forretnings kerneområde

- Tænk værdistrøm på hele virksomheden, men hvor produktet er service
- Før – hvad kan vi gøre før kunderne træder ind i virksomheden
- Under – hvad kan vi gøre mens kunderne er her
- Efter – hvad kan vi gøre når kunderne er trådt ud af virksomheden.
- Generelt, hvilke services kan vi tilbyde, som ligger uden for forretningsområdet



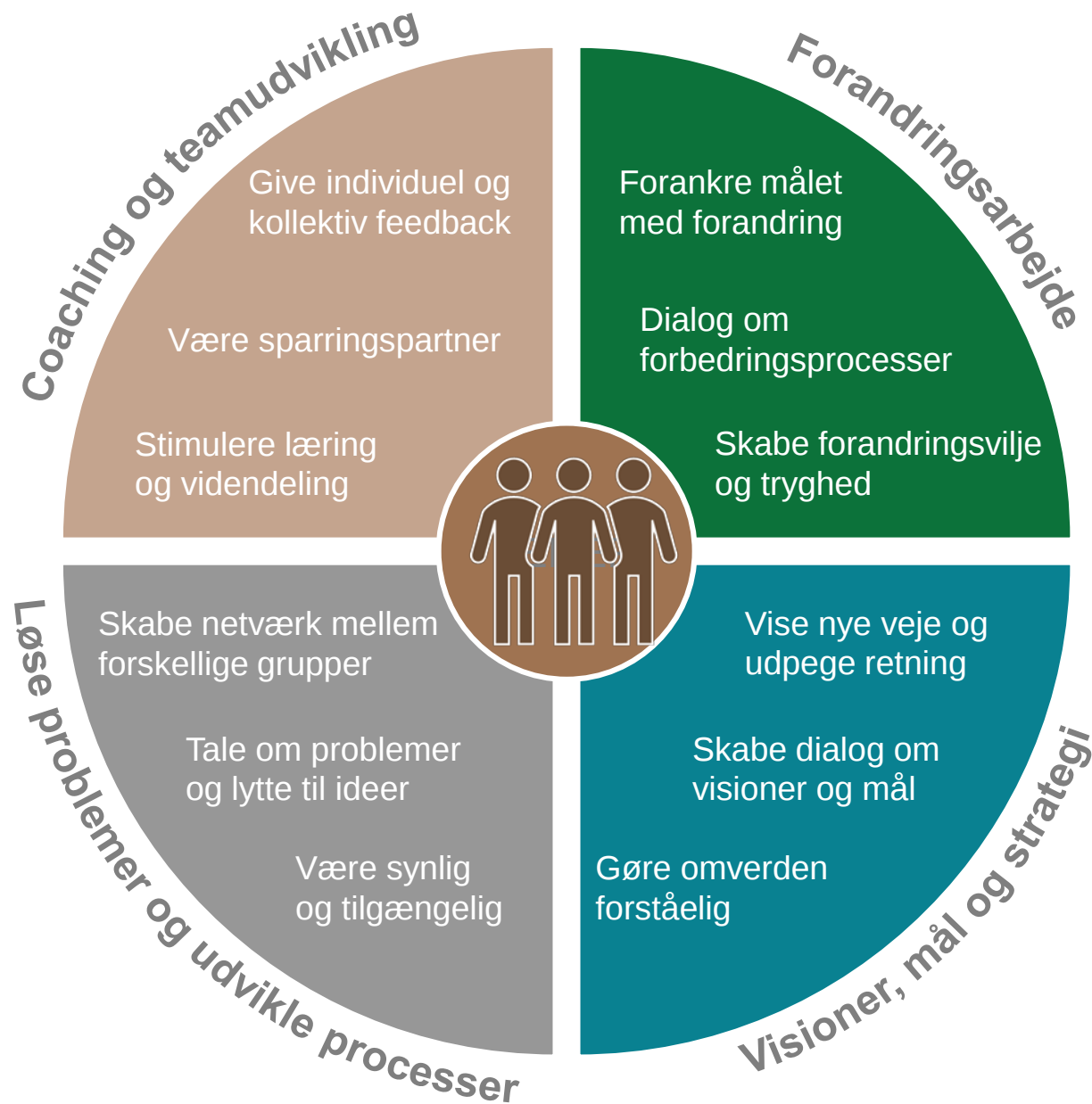
6: Digitalisering(S)

- Strategi

Organisation og ledelse

7: Chefhjulet

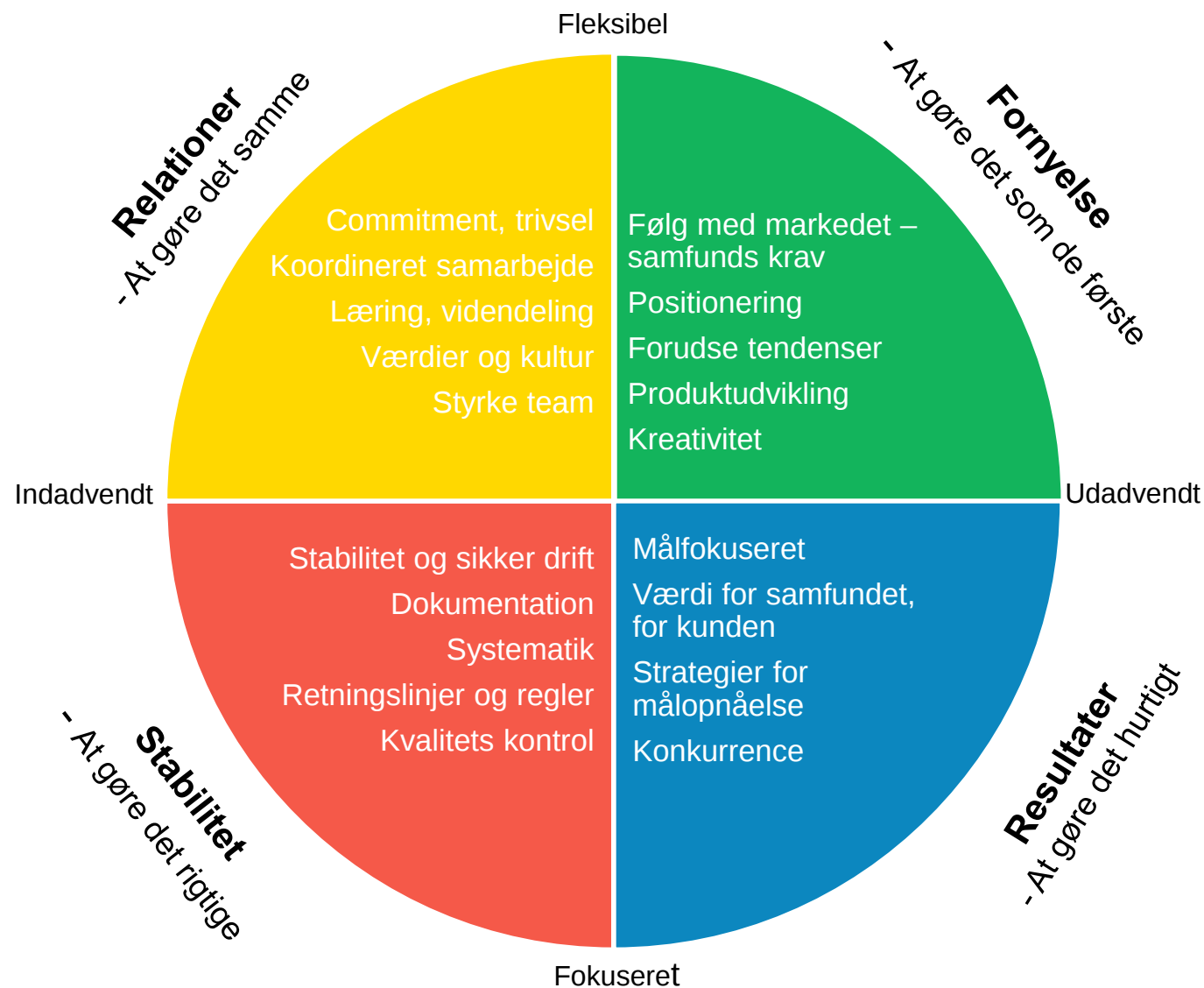
- fremtidens gode chef



12: Chefshjulet – fremtidens gode chef

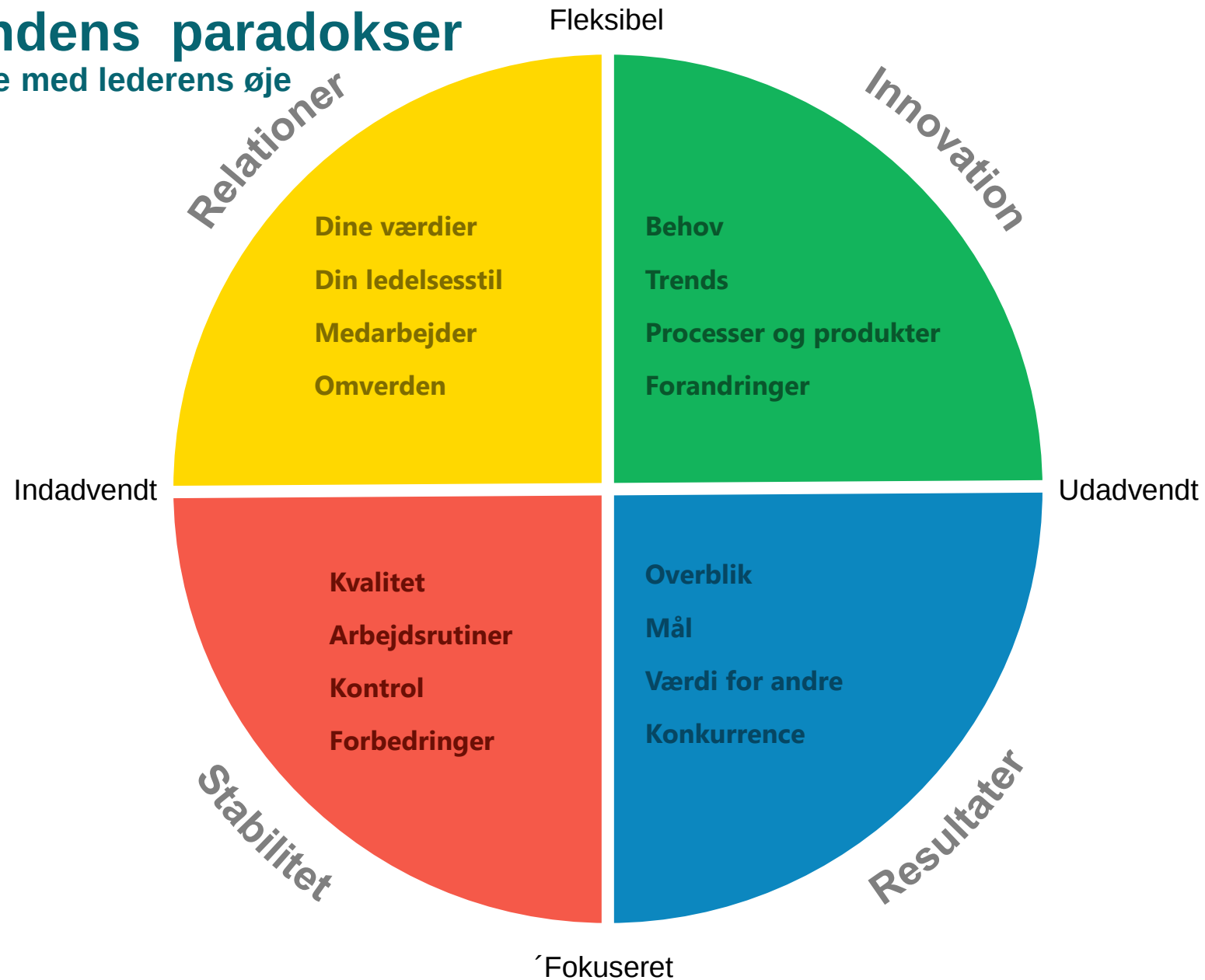


8. Organisatoriske paradokser



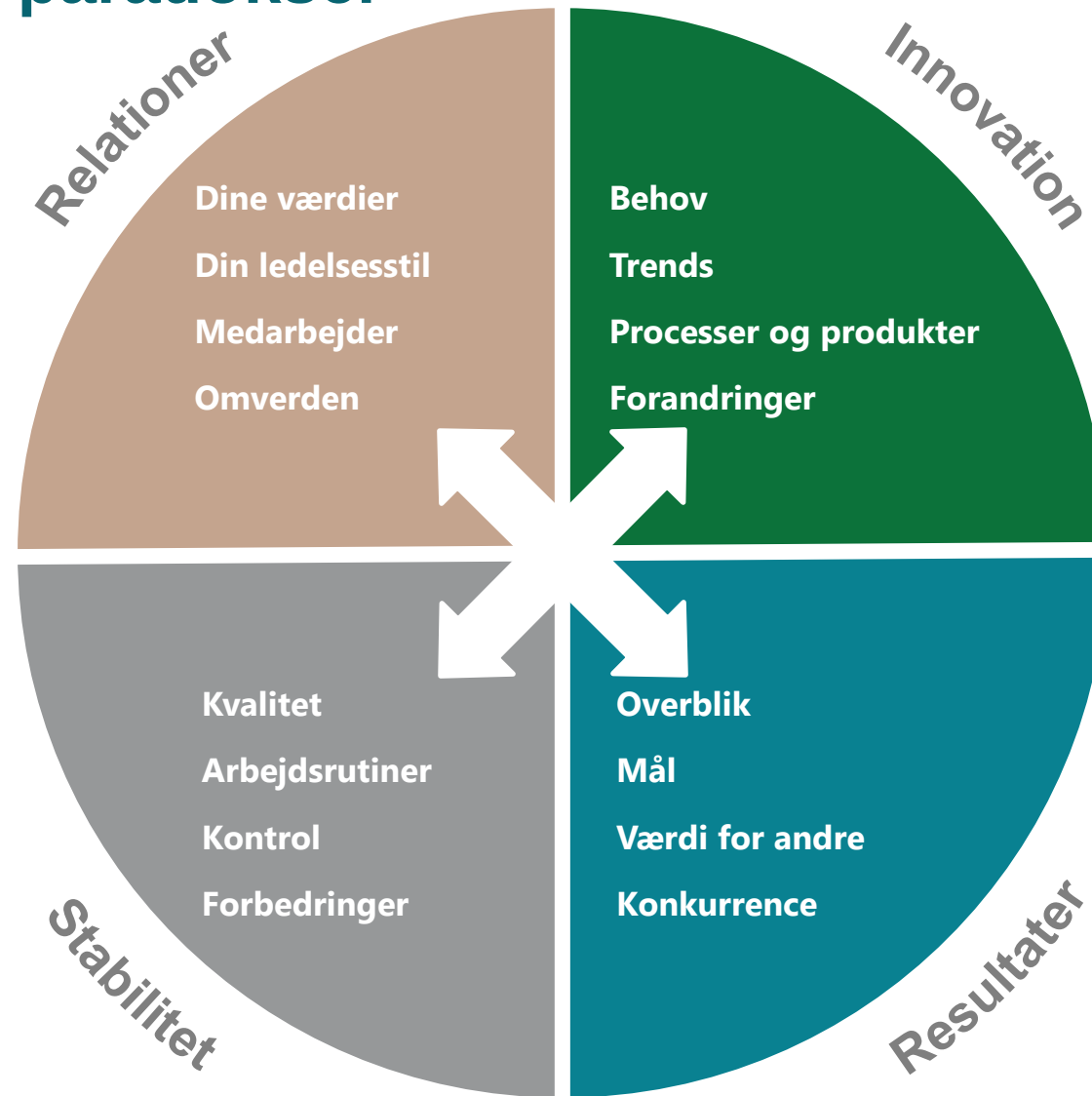
8a Landmandens paradokser

- brugt i forbindelse med lederens øje



8b Landmandens paradokser

- med SEGES farver



9: Paradoksledelse 1

– hvad er Paradoks?

Kendetegn:

- Et paradoks har to “poler”, der hver især indeholder et sandt perspektiv og dog samtidigt ikke er løsningen
- Polerne har en forbundenhed, og er samtidig hinandens modsætninger (gensidigt udelukkende)
- Polerne har en forbundenhed, og er samtidig hinandens modsætninger (gensidigt udelukkende)

*“Problemer der ved løsningen vokser – det er livets sande paradokser”
(Piet Hein)*

9. Paradoksledelse 2

- 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: Historiefortællingen 1

De 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 mellem det gode og det onde
- Det er via konflikten og måden den løses på, at vi story-tellere tilkendegiver budskabet

Rollefordelingen

- Et basalt element i story-tellingen 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
- 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.

10: Historiefortællingen 2

- Sådan skabes en god konflikt – et par guidelines

Konflikten

- Historien udvikles også i spørgingsform: Hvornår det gode og det onde
- Det er via konflikten og måden den løses på, vi får historiens hovedpersoner
- Konflikter skal helst afvikles kortvarigt og slutte 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 (hvortil at skabe opmærksomhed om et problem/en konflikt)

KONFLIKTTJEKKET

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)
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

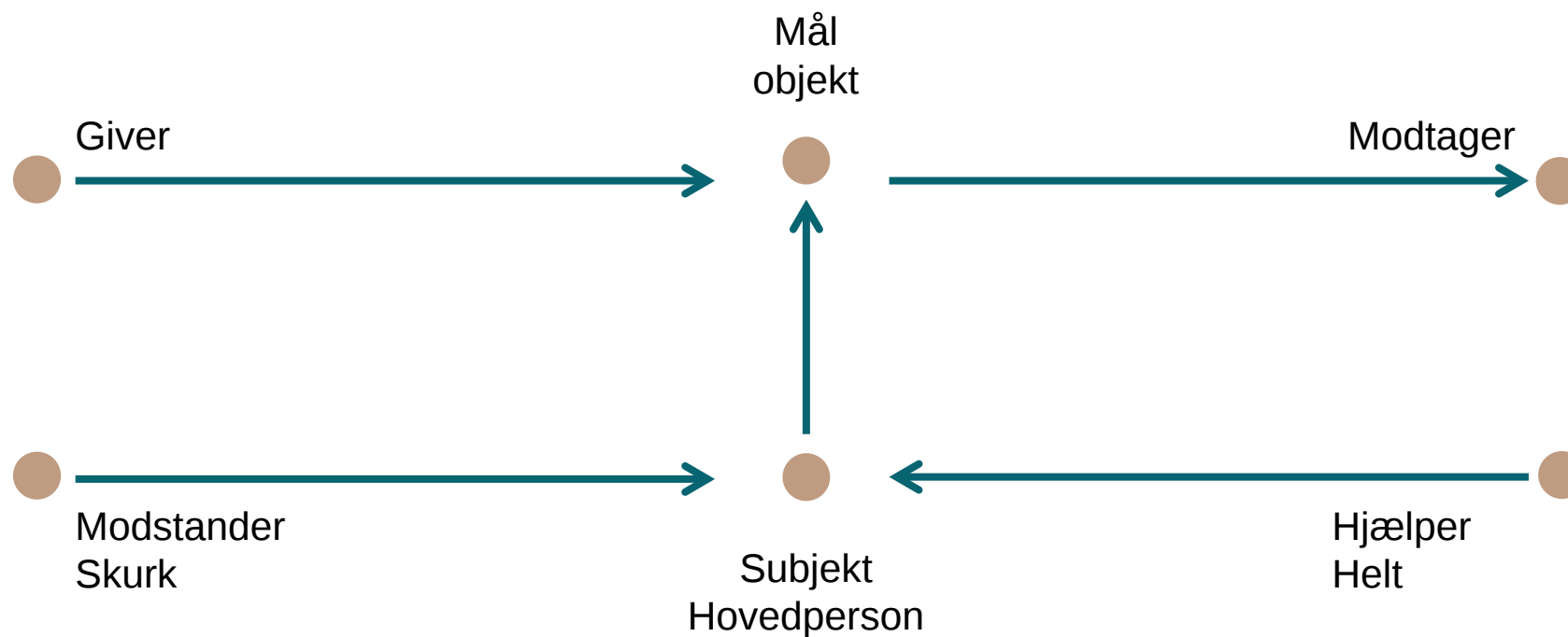
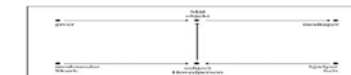
1. Verden er ved at gå under. Ondskaben er uovervindelig. Himmelen og havet er i bevægelse og vores helt kan ikke svømme.
2. Et bjerg af udfordringer tårner sig op foran vores helt. Det vil kræve en ekstraordinær indsats at klare skærene. Oddsene er ikke gode.
3. Vores helt står overfor et dilemma. Der 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 og øjne.
5. Alt går sin vante gang. Fuglene kvadrer og livet er skønt. Og vores helt sover til middag

10: Historiefortællingen 3

- Rollefordelings AKTANT-modellen

Rollefordelingen

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



11: Ledelses kontinuum

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/dikatorisk).

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.

Autokratisk type 3

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)

Autokratisk type 4

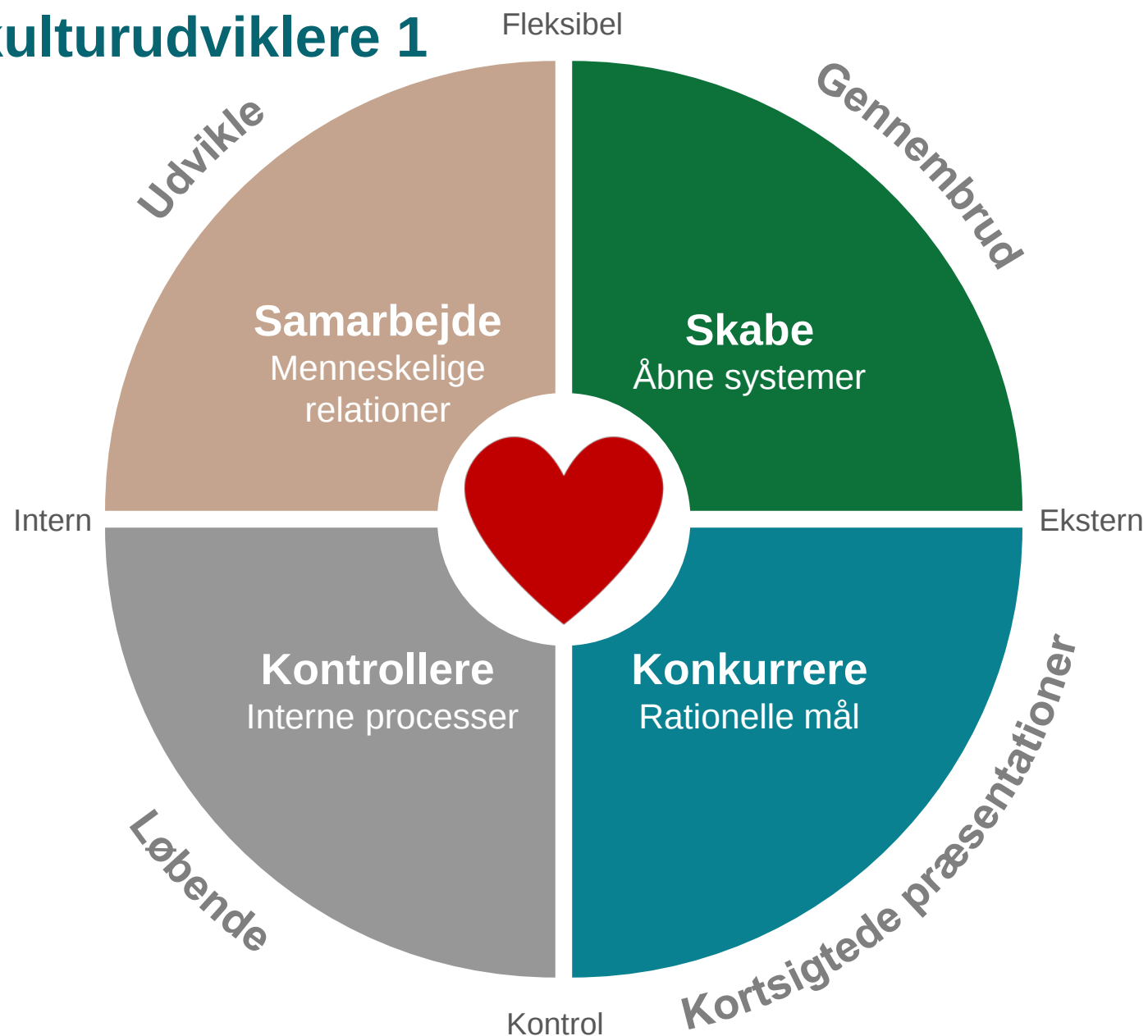
Lederen deler problemet med de relevante medarbejdere som en gruppe. Men træffer beslutningen alene. Medarbejderne møder hinanden og diskuterer alternativerne, så de forstår beslutningen (og de andre alternativer). Det er dog ikke sikkert, at lederens beslutning reflekterer diskussionen. Involveringen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

Autokratisk type 5

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.

12: Kultur og kulturudviklere 1

- kulturarketyper



12: Kultur og kulturudviklere 2

- kulturarketyper

Kulturtype	Klan Samarbejdskultur	Adhocratiet Innovation- og projektkultur	Marked Konkurrence kultur	Hierarki Kontrolleret kultur
Paradoks	Relationer	Innovation	Resultater	Stabilitet
Orientering	Samarbejde Menneskelige relationer	Skabe Åbne systemer	Konkurrence Rationelle mål	Kontrol Interne processer
Ledertype	Facilitator Mentor Teamspiller	Innovator & Entreprenør Risikovillig Visions skaber Netværksbygger	Resultatorienteret Producent Konkurrence orienteret Påtager	Koordinator Overvåger Organisator
Værdi	Forpligtelse, Kommunikation Udvikling	Innovation Transformation Tilpasning	Markedsandele Målopnåelse Anerkendelse Brugertilfredshed	Effektivitet Forudsigelighed
Effektivitet	Menneskelig udvikling skaber forpligtelse som igen producere effektivitet	Innovation og konstant ændring skaber effektivitet	Konkurrence og kunde/brugerfokus skaber effektivitet	Kontrol, rutiner og ordnede processer skaber effektivitet

12: Kultur og kulturudviklere 1

- en række spørgsmål til refleksion

Kultur og kulturudviklere	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?

- 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?

13: Sådan udøver du ledelse

- Søg feedback →
 1. Vær ikke defensiv
 2. Lyt
 3. Undgå at vurdere
 4. Stil spørgsmål og spørg efter eksempler
 5. Sig tak
- Husk at træde i karakter med gode eksempler og gode historier

14: Sådan stiller du gode spørgsmål

- eksempler på gode spørgsmål i forskellige situationer

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?

- 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

- oversigt



3: Autentisk ledelse 2

- egen model



15: Autentisk ledelse 2

- sammenhold

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)

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

15. Autentisk ledelse 4

- tre spørgsmål til refleksion og seks gode råd

Find svaret på følgende spørgsmål:

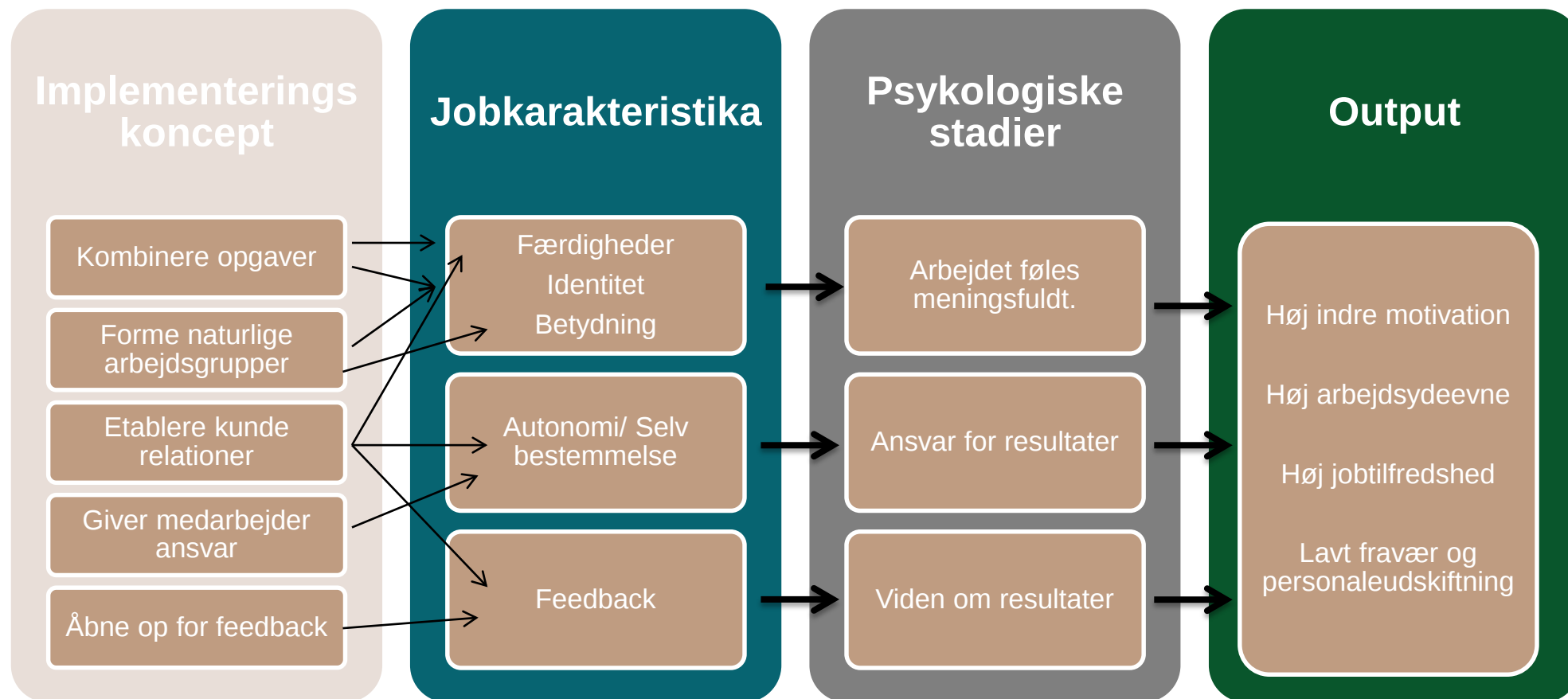
- Hvilke erfaringer har du fra tidligere med hensyn til at bruge værdier i beslutnings situationer?
- Hvilke værdier har du støttet dig til?
- Hvad er din personlige lederskabs filosofi?

Gode råd

- 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

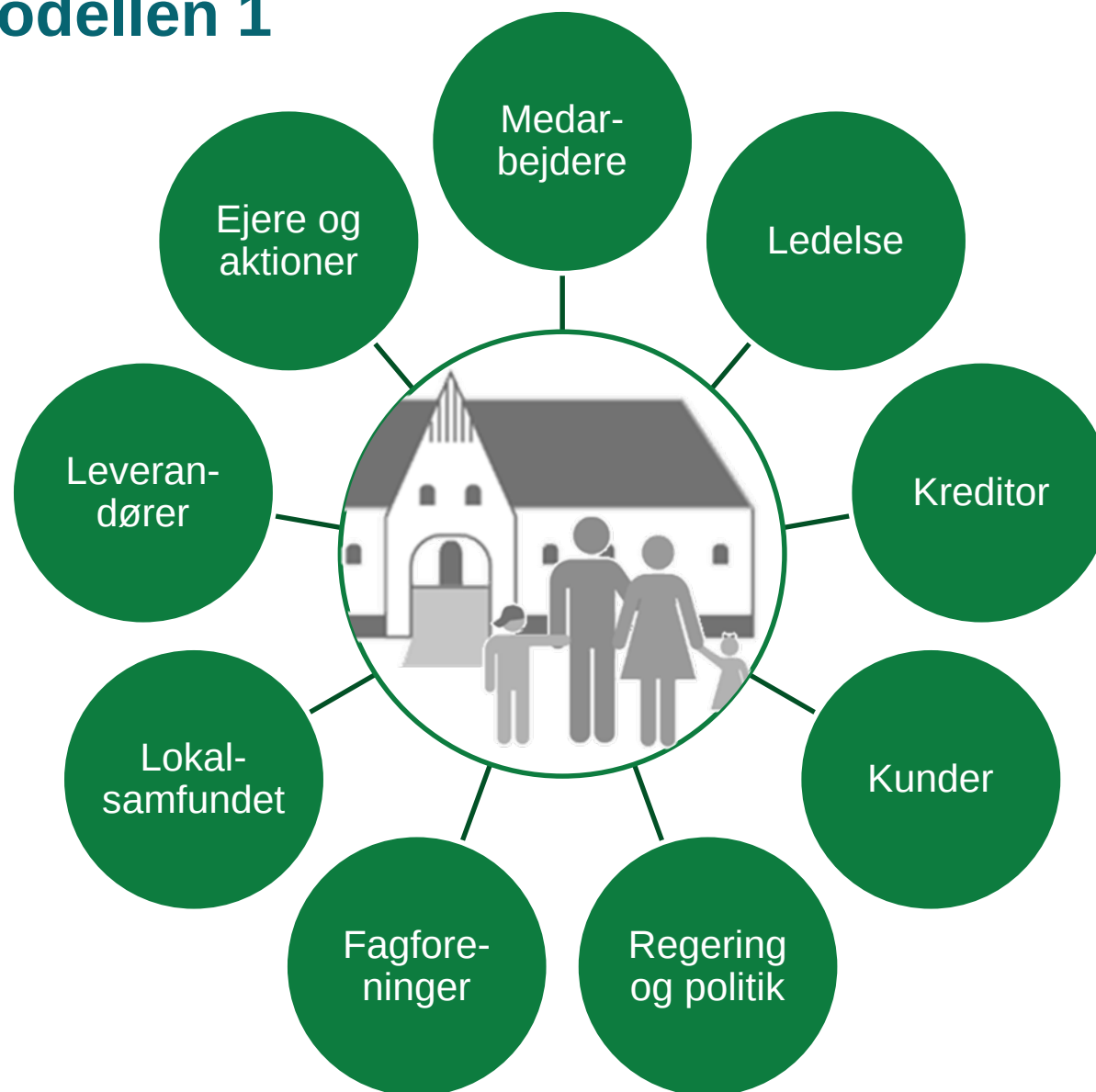
16: Motivation, Hackman & Oldham

- job karakteristika model



17: Interessentmodellen 1

- Henrik Sørensen

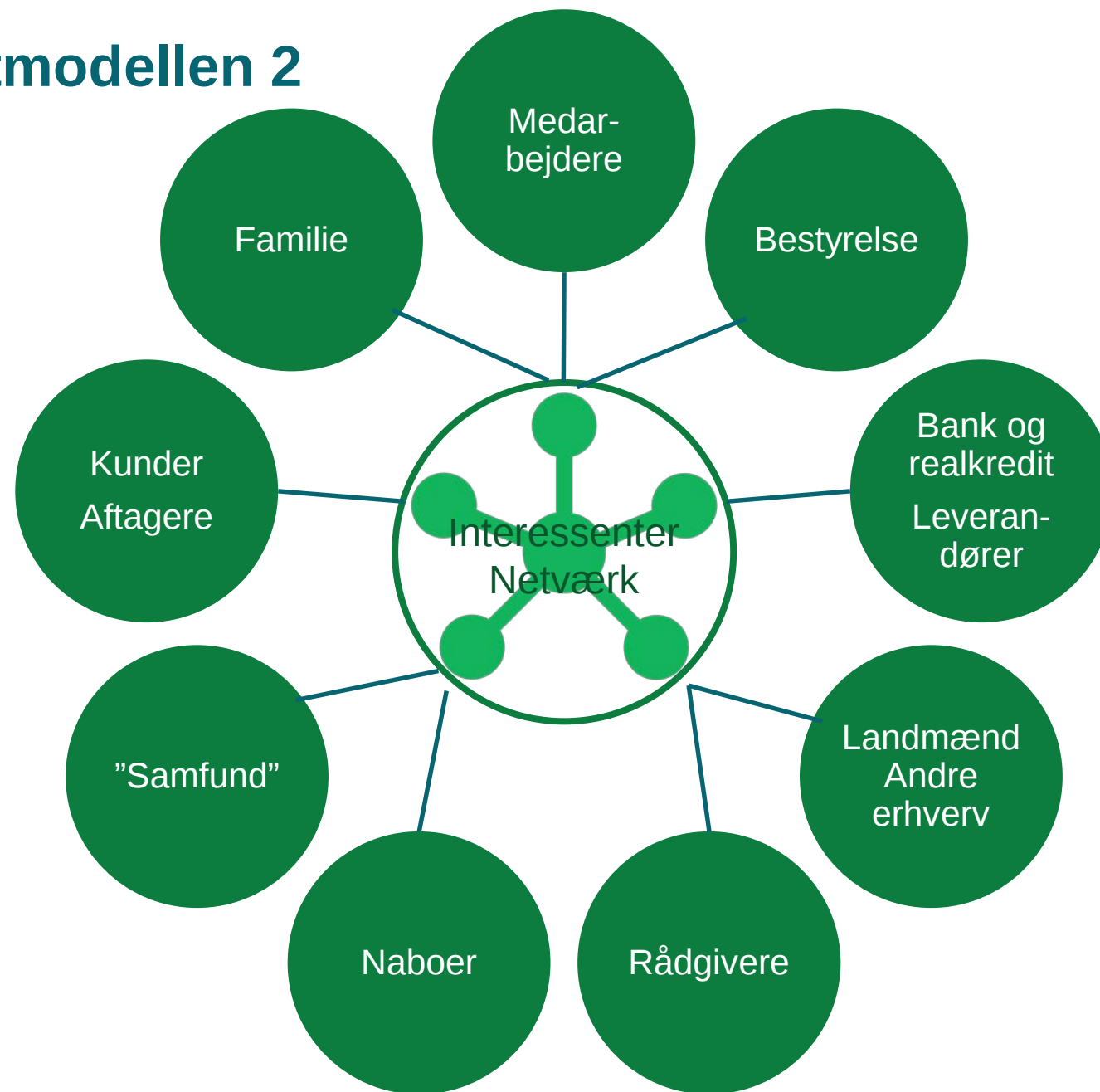


17: Interessentmodellen ift. de forskellige faser i "bedriftens livscyklus"



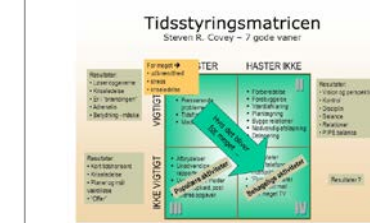
17: Interessentmodellen 2

- Landmandens model



18: Tidsstyringsmatricen

- Steven R. Covey – 7 gode vaner



Så dette kan styres

Resultater:

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

Hvorved dette minimeres

Resultater:

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

	Haster	Haster ikke
Vigtigt	• Kriser • Presserende problemer • Tidsfrister • Mødeforberedelse • Diskussioner	• Forberedelse • Forebyggelse • Værdiafklaring • Planlægning • Bygge relationer • Nødvendig afslapning • Delegering
Ikke vigtigt	• Afbrydelser • Unødvendige opgaver • Uvæsentlige møder, telefonopkald, post • Andres opgaver	• Trivialiteter • Visse telefonopkald • Tidspilde • "Flugt" aktiviteter • Irrelevant mail • For meget spil

Hold fokus her

Resultater:

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

Og dette undgås

Resultater ?



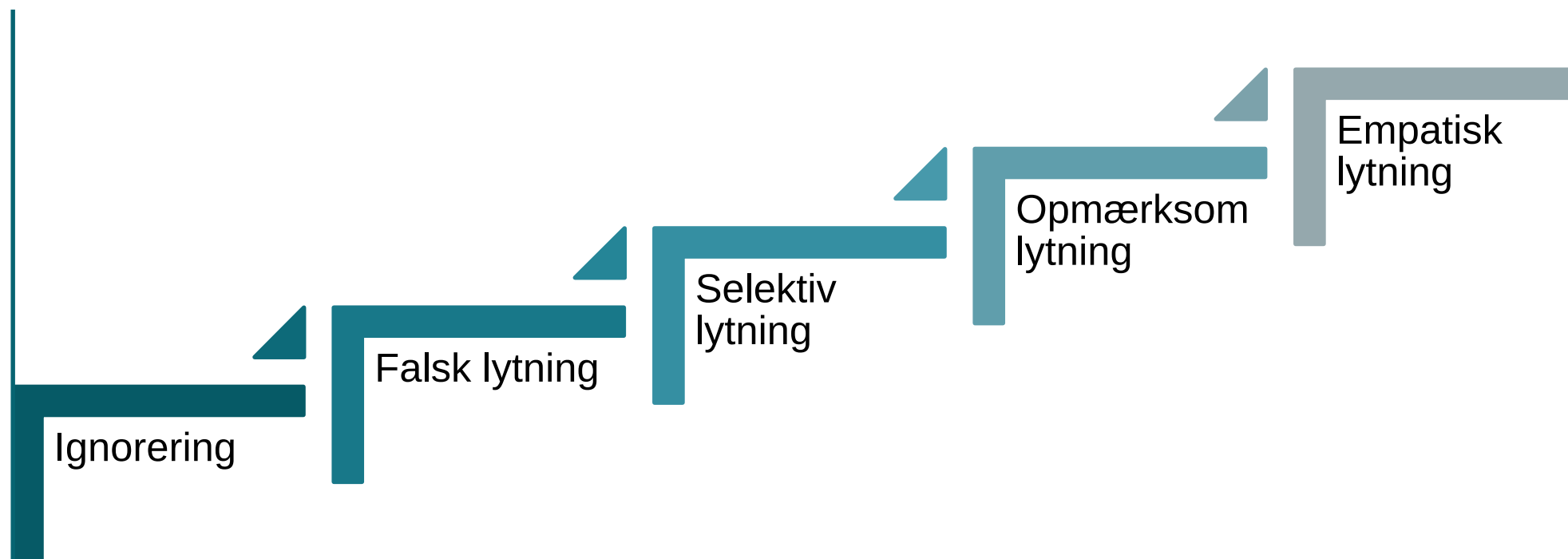
Populære aktiviteter



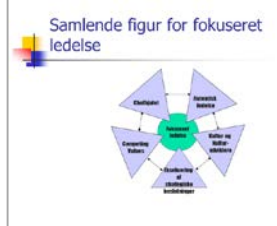
Behagelige aktiviteter

19: Covey's fem niveauer for lytning

19: Covey's fem niveauer for lytning

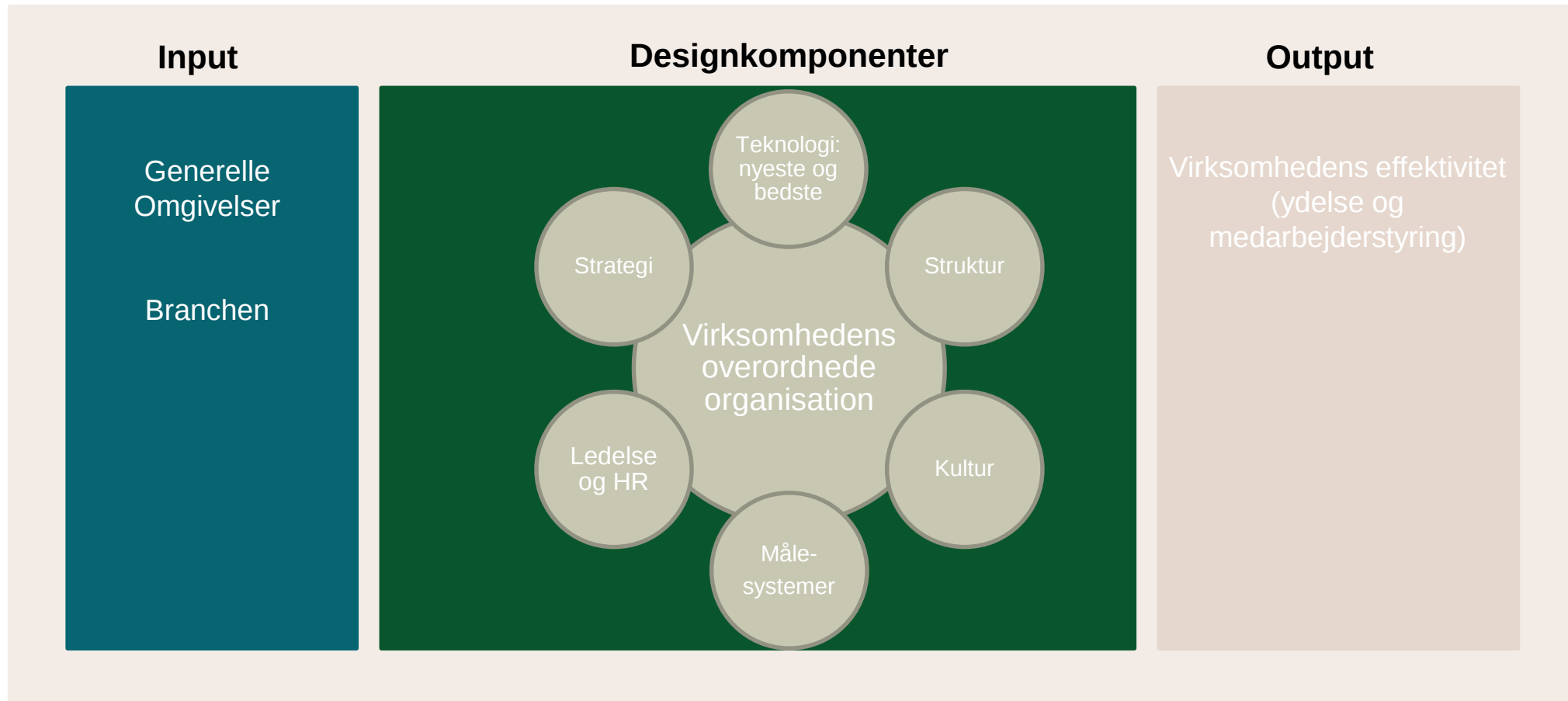
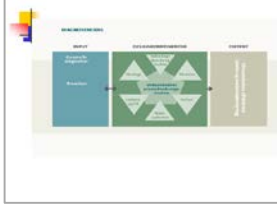


Samlede figur for fokuseret ledelse 1



ANALYSE- & UDVIKLINGSVÆRKTØJER

20. Diagnosemodel 1



20. Diagnosemodel 2



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

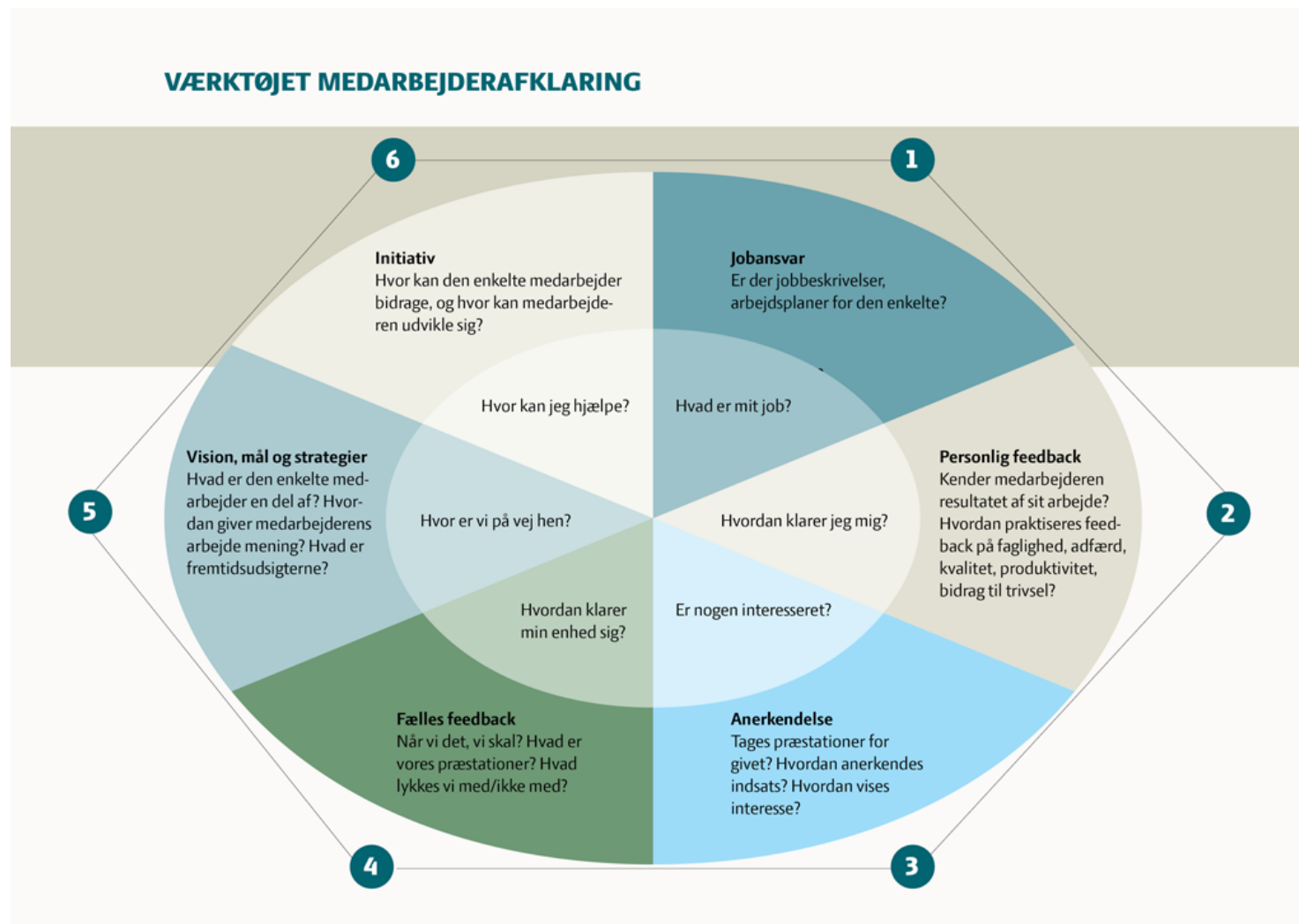
GEM den udfyldte formular på din pc til efterfølgende brug.



21. Bedriftens livscyklus i et ledelsesperspektiv

	Kreativitet	Lederskabs krise	Klar til retning	Delegerings- krise	Intern struktur og systematik	Kontrol krise	Teamwork koordinering	Fornyelseskrise
Stor 	Egen herre, ejer selv tingene, typisk familie eller nyetableret, primus motor i driften, enkelte ad hoc og time lønansættelser, skoleelever		Ejer styrer driftsledere som varetager selvstændige ansvarsområder. Ejer tager stadig del i driften men på udvalgte områder eller som "afløser"		Ejer fører tilsyn med dem, der er ansvarlige for de enkelte sites. Koordinere og optimere de enkelte og på tværs af sites kvalitet, produktivitet og effektivitet		Ejer indgår i samarbejdsprojekter med ejere fra andre bedrifter med fælles maskinpark, jord og f.eks. fælles ansatte farm sekretærer og etablere	
	Krise: På gården, hvor det eksisterende system ikke slår til. Problemer. Det vokser dem over hovedet, 24 timer er ikke no. Medarbejderne kalder på ledelse.		Krise: På bedriften der bliver behov for at delegere ansvar og ledelse til systemet. Ejere kan ikke længere træffe beslutningen der må etableres et kommunikations eller kontrol system der hjælper ejer.		Krise: For meget bureaukrati og kontrol. Kommunikation bliver mindre hyppig og mere formel. Ejere optaget af strategi og forretning. Driftsledere tager over på driften. Vækst hæmmes af, at driftsledelsen kræver tid.		Krise: Behov for revitalisering bureaukratiet har nået grænsen og der kan være stagnation eller tilbagegang der er behov for fleksibilitet og opsplnitning.	
Lille	1. Bedriftens etablering, en ejer		2. En bedrift, en ejer		3. Flere bedrifter, en ejer		4. Flere bedrifter/selskaber og flere ejere	
	Bedriftens udvikling over tid							

22 Medarbejder afklaring



23. Ledelsesstil



SPØRGSMÅL	DELEGERING	Vælg, hvilket svar der passer bedst på dig ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne nedenfor.		INSTRUKTION
Hvordan reagerer jeg i kritiske situationer?	Jeg finder løsningerne sammen med medarbejderne	☐	☐	Jeg overtager styringen og giver ordrer
Hvad er jeg opmærksom på?	Jeg er opmærksom på udvikling og nye måder at gøre tingene på	☐	☐	Jeg er opmærksom på effektivitet og lønsomhed
Hvordan og hvem ansætter jeg?	Jeg ansætter folk, der kan bidrage med noget nyt	☐	☐	Jeg ansætter folk, som jeg ved kan klare driften
Hvad belønner jeg?	Jeg belønner nye måder at gøre tingene på	☐	☐	Jeg belønner mål og resultater
Hvad bruger jeg ressourcer på?	Jeg bruger ressourcer på nye teknologier og læring	☐	☐	Jeg sparer og udnytter det, vi har
Hvordan er jeg som rollemodel?	Jeg kommer selv med nye idéer	☐	☐	Jeg tænker meget i drift

24. Ejerpræferencer

EJERPRÆFERENCER

ADFÆRD	DELEGERING	INSTRUKTION
Tænker	Fokus på ydelsen og medarbejderne – indsatsiden	Fokus på omkostninger og optimering – resultatsiden
Føler	Fokus på hjertet hos medarbejderne	Fokus på hjerter hos økonomirådgiveren.
Handler	Fokus på medarbejderpleje, inddragelse og udvikling	Fokus på effektivisering, optimering, nedslidning
Ledelsesstil	Medarbejderne er selvstyrende og kreative og har høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling. Fokus på lav grad af faste rutiner og procedurer.	Medarbejderne har lille indflydelse på planlægning af egne opgaver. Styringen er hierarkisk. Ordre flyder nedad, og informationerne opad. Fokus på rutiner og procedurer.
Medarbejderen	Har brug for lederen som sparringspartner.	Er afhængig af, at lederen giver ordre og opgaver.
Styring	Fokus på organisk styring efter situationen.	Fokus på mekanisk styring efter planer og procedurer.

EJERPRÆFERENCER

ADFÆRD	DELEGERING		INSTRUKTION
Tænker	Fokus på ydelsen og medarbejderne – indsatsiden	↔	Fokus på omkostninger og optimering – resultatsiden
Føler	Fokus på hjertet hos medarbejderne	↔	Fokus på hjerter hos økonomirådgiveren.
Handler	Fokus på medarbejderpleje, inddragelse og udvikling	↔	Fokus på effektivisering, optimering, nedslidning
Ledelsesstil	Medarbejderne er selvstyrende og kreative og har høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling. Fokus på lav grad af faste rutiner og procedurer.	↔	Medarbejderne har lille indflydelse på planlægning af egne opgaver. Styringen er hierarkisk. Ordre flyder nedad, og informationerne opad. Fokus på rutiner og procedurer.
Medarbejderen	Har brug for lederen som sparringspartner.	↔	Er afhængig af, at lederen giver ordre og opgaver.
Styring	Fokus på organisk styring efter situationen.	↔	Fokus på mekanisk styring efter planer og procedurer.