

AP 1 STRATEGIEN SKAL UD AT VIRKE BLANDT DINE MEDARBEJDERE

**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'

Visionen er på plads, og dine strategiske mål ligger fast. Nu gælder det at omsætte strategien til konkrete handlinger. Det betyder, at handlingsplanerne skal formuleres, ledelsesindsatserne skal sættes i gang, og der skal løbende følges op.

For at sikre en succesfuld implementering af din strategi skal du have konkretiseret de strategiske mål, som du fastholdt i strategien. Dine mål skal med andre ord udmøntes i handlingsplaner med konkrete aktiviteter. Samtidig bør du overveje, hvordan din daglige ledelse bedst muligt understøtter handlingsplanernes aktiviteter. Her kan værktøjet Kurs, Koordinering og Commitment samt motivation af medarbejderne med fordel tænkes ind. Sidste vigtige ingrediens i opskriften på den vellykkede implementeringsproces er opfølgning med virksomhedsrådgiveren efter mottoet: "Ingen resultater uden vedholdende opfølgning".

Både i strategi- og implementeringsfasen er det afgørende at huske på, at du skal prioritere, hvad du bruger kræfterne på. Adressér de allervigtigste potentialer og udfordringer, når du formulerer dine strategiske mål og foretag en realistisk vurdering af, hvor mange handlingsplaner og aktiviteter du kan sætte i gang hvornår. Hvis ikke du får prioriteret dine strategiske mål og lavet en realistisk plan for, hvornår aktiviteterne i handlingsplanerne skal gennemføres, risikerer du, at implementeringen går i stå på grund af projektforstoppelse, dvs.

for mange projekter på for kort tid.

FORMULÉR HANDLINGSPLANERNE

Efter strategiarbejdets dybdegående og udfordrende analyser er der med formuleringen af din virksomheds strategiske mål skabt et godt udgangspunkt for næste skridt: implementeringen af strategien. Hvis det skal lykkes dig at implementere strategien med succes, kræver det, at du ændrer dit fokus fra "hvilke strategiske mål går jeg efter?" til "hvordan gennemfører jeg de strategiske mål?".

Du kan vælge at sætte strategiske mål for snart sagt alle forretningsområder eller funktioner i din virksomhed. Ønsker du at have fokus på optimering af din kerneforretning, kan dine strategiske mål f.eks. være:



Har du i dine strategiske mål f.eks. overvejet ledelsesstrukturen i din virksomhed, har du måske under overskriften "Ledelse, ansvar, struktur og rapportering" noteret overvejelser som

- Hvordan skaber vi en fælles kurs, koordinering og commitment?
- Hvordan skaber vi en mødestruktur med forskellige mødetyper og formål.
- Hvordan introducerer vi til opgaver og giver feedback både fagligt, professionelt og personligt?

I din strategiske målsætning har du med andre ord gjort dig nogle helt overordnede tanker om, hvordan du kunne tænke dig at skabe en forandring i ledelsesstrukturen. I implementeringsfasen gælder det nu om at omsætte målene for "Ledelse, ansvar, struktur og rapportering" til konkrete aktiviteter. Det kunne f.eks. indbefatte at lave et årshjul for ledelsesindsatsen, som kan omhandle instruktion og feedback. En plan for mødestrukturen i virksomheden kunne også udarbejdes. Herunder kunne også formål med og dagsorden for møderne gennemtænkes. Endelig kunne en aktivitet være at færdiggøre arbejdsplaner, SOP

rutiner mv. for det nye medarbejder setup. For hver indsats udpeges der en ansvarlig person, og der noteres et tidspunkt for, hvornår indsatsen skal være gennemført.

Handlingsplanerne for målet "Ledelse, ansvar, struktur og rapportering" er nu på plads. Nu gælder det om via den daglige ledelse at sætte de udpegede aktiviteter i spil. Her er det vigtigt, at du også overvejer din egen rolle som virksomhedsleder. Er din virksomhed i gang med at vokse, er der måske brug for, at du går fra at fungere som daglig leder til at være virksomhedsleder.

Læs mere om de overvejelser, du bør gøre dig i artiklen [Fra daglig leder til virksomhedsleder](#).

SÆT LEDELSESINDSATSEN I GANG

Er du klar til at arbejde med din ledelsesindsats, kan værktøjet Kurs, Koordinering og Commitment være med til at sætte dagsordenen for dig og hjælpe dig med at sætte fokus på de nødvendige ledelsesindsatser på det rigtige tidspunkt.

KURS

Kursen handler om at skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver, og at håndtere prioriteringen mellem konkurrerende opgaver og interesser. Visionen for din virksomhed er lavet, og du har allerede udpeget de strategiske mål, som du og dine medarbejdere går efter at nå i løbet af strategiperioden. Du har med andre ord allerede sat kursen. Du kan roligt gå videre til Koordineringsdelen.

[Læs mere om at sætte Kursen.](#)

KOORDINERING

For at du og dine medarbejdere kan nå de strategiske mål, skal en velfungerende organisationsstruktur, processer og samarbejdsrelationer være til stede. Det betyder, at dit og medarbejdernes ansvar og roller skal være tydelige. I skal uhindret kunne dele information og viden, og det skal være muligt for medarbejderne at få og give feedback, hjælp og sparring.

En velfungerende koordinering er netop forudsætningen for, at en virksomhed kan nå sine strategiske mål, og erfaringen viser, at der ofte er potentiale for at forbedre koordineringen i alle typer virksomheder.

[Læs mere om, hvordan du skaber en velfungerende Koordinering.](#)

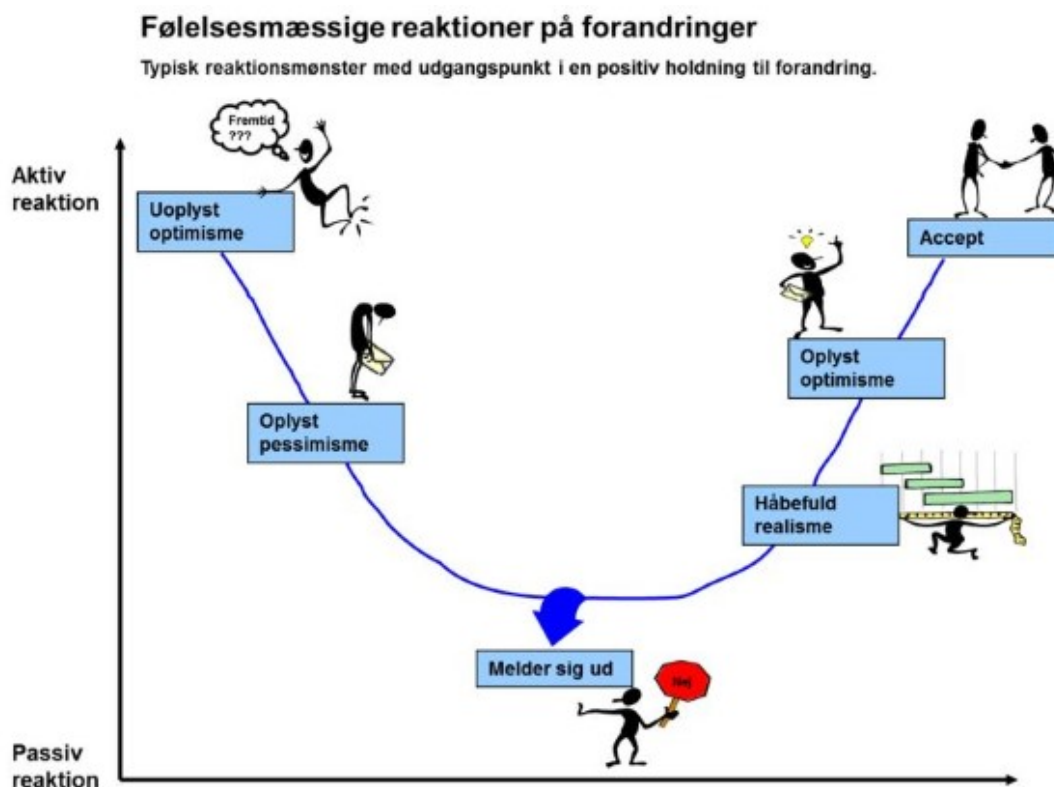
COMMITMENT

Nu gælder det om at skabe ejerskab til de strategiske mål blandt medarbejderne. De skal motiveres og indgydes positive følelser, så tilliden mellem dem bygges op, og stærke relationer og netværk skabes. Medarbejderne motiveres af, at du inddrager dem på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt, og, ikke mindst, ved at du løbende håndterer den tvivl, frustration og

usikkerhed, som naturligt følger i kølvandet på en ny strategisk retning.

[Læs mere om, hvordan du skaber Commitment blandt dine medarbejdere.](#)

En medarbejder, som udsættes for forandringer, går naturligt igennem nogle følelsesmæssige faser, før han eller hun ender med at acceptere den nye situation. Billedet nedenfor viser, hvilken type reaktioner du kan forvente at se fra dine medarbejdere undervejs i forandringsprocessen.



Overvej, hvordan du bedst motiverer din medarbejderflok, når forandringens vinde blæser, ved at forholde dig til, hvilken slags ledelse der motiverer forskellige medarbejdertyper.

[Læs mere om, hvordan du motiverer forskellige medarbejdere på den rigtige måde.](#)

HAR MEDARBEJDERNE DE RETTE KOMPETENCER?

Under strategiarbejdet er det oplagt, at du også forholder dig til, hvilke kompetencer dine ansatte har, og om du på lidt længere sigt får brug for yderligere kompetencer for at kunne indfri dine strategiske mål.

En analyse af dit kompetencebehov i fremtiden (dvs. en GAB-analyse) giver dig et godt udgangspunkt for at overveje en relevant kompetenceudvikling af både dig selv og dine medarbejdere.

Du kan aktivt bruge resultatet af analysen i dit MUS-arbejde, og når du skal rekruttere nye medarbejdere.

FØLG OP, FØLG OP, FØLG OP

Mange landmænd har erkendt, at strategiarbejdet er som en muskel. Trænes strategimusklen ikke ugentligt, svinder den ind. Aftal derfor med din virksomhedsrådgiver, at han f.eks. ringer dig op hver anden uge eller en gang om måneden for at udfordre dig på, om du og dine medarbejdere har fået gennemført handlingsplanernes aktiviteter, og dermed har bragt jer tættere på at nå virksomhedens strategiske mål. Hvis ikke I følger planen er det vigtigt at komme på rette spor igen og her er din virksomhedsrådgiver afgørende.

Uanset hvilke strategiske mål, du ønsker at nå, kan der opstå barrierer. Ønsker du at ændre ledelsesstrukturen i din virksomhed ved f.eks. at lave om på mødestrukturen, kan dine medarbejdere måske ikke se idéen med at holde tavlemøder oftere end før. Eller driftslederen kan måske ikke se, hvorfor du forventer, at han nu skal komme med frisk input fra farestalden.

For at håndtere barriererne er det vigtigt at genbesøge de strategiske mål, du har fastlagt, så du huskes på, hvorfor du f.eks. har besluttet dig for at lave om på mødestrukturen. Det gør det langt lettere for dig at holde fast i nye tiltag og dermed undgå at falde tilbage i gamle rutiner og reaktionsmønstre.

En aktiv dialog med strategikonsulenten hjælper dig med at holde fokus på strategien og de strategiske mål.