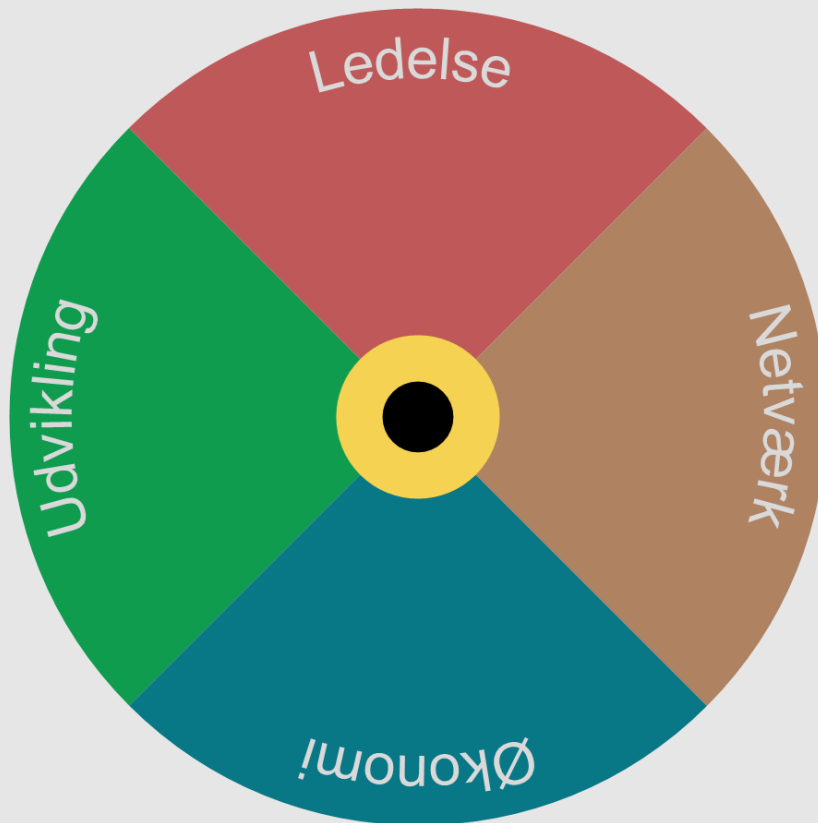


Vejledning Excel-værktøjet



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

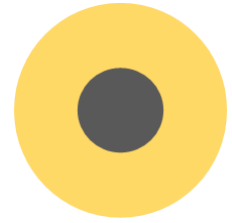


Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Udbytte af Fokuseret Ledelse

Med Fokuseret Ledelse får du mulighed for at sætte ord på dine ledelsesmæssige muligheder og udfordringer, samt hvad du gerne vil opnå med ledelsen i din landbrugsvirksomhed.

Resultatet bliver en eller flere handlingsplaner, der sætter fokus på de ledelsesopgaver, du med fordel kan arbejde på i den nærmeste fremtid.

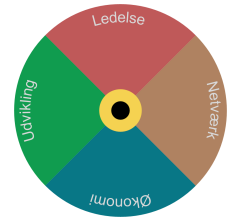


Mål med Fokuseret Ledelse

Fokuseret ledelse har som mål, at du skal kunne identificere og eksekvere på virksomhedens strategiske og ledelsesmæssige udfordringer.

Konceptet har fire delmål

- At du i samarbejde med medarbejdere får gennemført de daglige handlinger, så såvel produktionsmål som strategiske mål indfries
- At du inddrager netværk og interessenter i at få tilrettelagt ledelsen og gennemført de strategiske mål i virksomheden
- At du har overblik over faktorer, der har indflydelse på produktion og økonomi, samt får gennemført de handlinger, der udnytter potentialerne på virksomheden
- At du har et strategisk sigte for udviklingen af virksomheden, og at du i din ledelse har fokus på visionen, og at den bliver ført ud i livet.

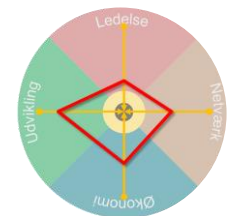


Værktøjet Fokuseret Ledelse

Værktøjet udfordrer dig – alene eller sammen med en sparringspartner – til sætte fokus på ledelsen i din landbrugsvirksomhed:

Værktøjet er opbygget i følgende seks trin:

- Trin 1 Kontrakten. Her skal dine forventninger til forløbet og udbytte på plads
- Trin 2 Stærk og Svag. Du vurderer styrkerne og svaghederne i ledelsen i virksomheden. I de næste trin arbejder du videre med de områder, som **kan** løftes
- Trin 3 Vigtighed og motivation. Her skal du afklare, hvor vigtigt og hvor motiveret du er for at arbejde videre med de områder, der kan forbedres. I de næste trin arbejder du videre med områder du mener **bør** løftes
- Trin 4 Vælg. Du skal prioritere mellem områderne. Hvorefter du vælger de områder du **vil** løfte og fastsætter, hvad du gerne vil opnå ved en indsats på området. I næste trin skal du udarbejde handlingsplaner for de områder du har valgt som fokusområder
- Trin 5 Handlingsplaner. Nu er opgaven at få beskrevet de aktiviteter og den opfølgning, der skal til, så du **får** løftet ledelsen, der hvor du har valgt at have fokus
- Trin 6 Opfølgning. Med udgangspunkt i datoer for opfølgningsaktiviteterne i handlingsplanerne skabes overblik over den samlede opfølgning.



Generelt om indtastninger

- Værktøjet har seks trin og en række faner, som der skal indtastes i efterhånden, som processen forløber og du "filtrerer" og vælger de ledelsesområder ud, der skal handles på. Du starter med 28 udsagn og slutter med en eller flere handlingsplaner.
- Værktøjet er opbygget så indtastninger kun sker en gang og at relevante indtastninger overføres til næste trin. Overførte oplysninger ses i celler med lysegrå baggrund
- Værktøjet er designet således, at der kun skal indtastes i celler med hvid baggrund. Om der er en hvid baggrund afhænger af indtastninger i arket eller i et ark i foregående trin
- Værktøjet benytter ikoner med forskellige farver og former til at visualisere resultaterne og til at skabe overblik over forløbet.



Indtastninger i de enkelte ark

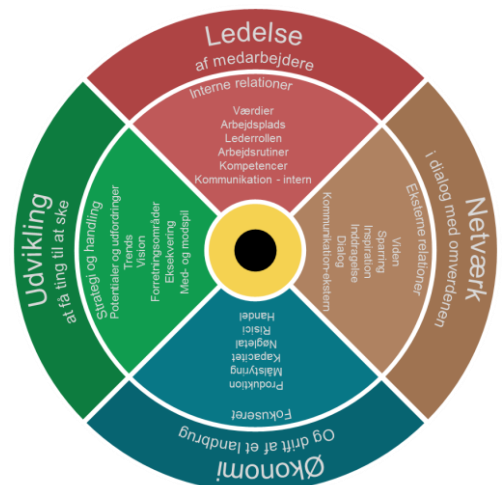
På de næste sider finder du indtastnings vejledningerne til de enkelte faner, der er i værktøjet Fokuseret Ledelse:

- Trin 1 Kontrakten
- Trin 2 Stærk og svag
- Trin 3 Vigtighed og motivation
- Trin 4 Vælg
- Trin 5 Handlingsplaner
- Trin 6 Opfølgning

28 udsagn – 4 hovedområder

De 28 udsagn du arbejder med i værktøjet, ligger indenfor 4 områder. Til hvert område er der syv udsagn, som du måske skal sætte fokus på i en handlingsplan

Ledelse	Værdier	Viden
	Arbejdsplads	Sparring
	Lederrollen	Inspiration
	Arbejdsrutiner	Inddragelse
	Kompetencer	Orientering
	Kommunikation (intern)	Kommunikation (ekstern)
	Joker - Ledelse	Joker - Netværk
Økonomi	Produktion	Potentialer og udfordringer
	Kapacitet	Trends
	Nøgletal	Vision
	Målstyring	Forretningsområder
	Risici	Eksekvering
	Handel	Med- og modspil
	Joker - Økonomi	Joker - Udvikling
Netværk	Viden	
	Sparring	
	Inspiration	
	Inddragelse	
	Orientering	
	Kommunikation (ekstern)	
	Joker - Netværk	
Udvikling	Potentialer og udfordringer	
	Trends	
	Vision	
	Forretningsområder	
	Eksekvering	
	Med- og modspil	
	Joker - Udvikling	



Fanen [Trin 1 kontrakten]



Opgaven er at få forventningerne til forløbet og udbytte på plads.

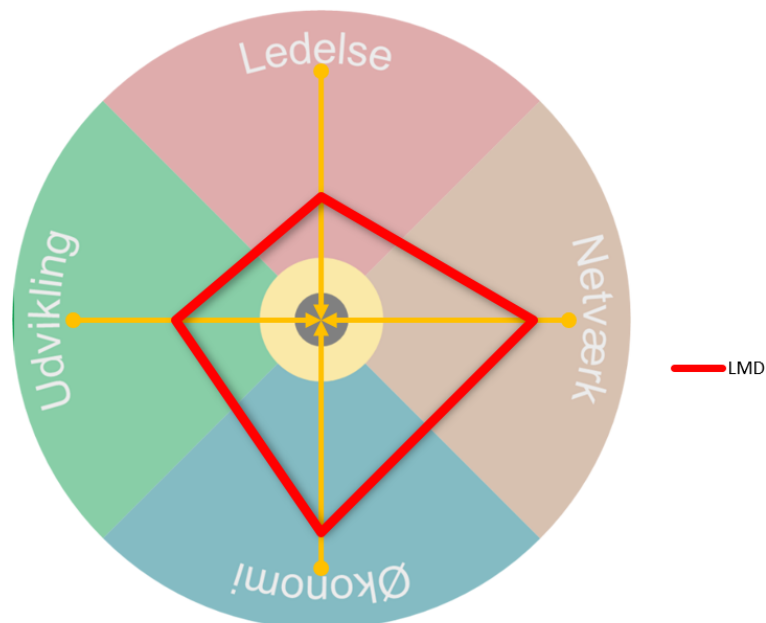
- Tast dit navn og initialer i felterne øverst.
- Sæt ✓ for acceptere, at du gennemfører forløbet på eget ansvar, og selv er ansvarlig for at det udbytte du får af forløbet, da det afhænger af egne handlinger under og efter forløbet.

Fanen [Trin 2 Stærk og svag]



Opgaven er at vurdere, hvordan ledelsen udføres på virksomheden. Ved at give din vurdering af de 28 udsagn, der er på fanen, får du sat fokus på dine styrker og svagheder som leder af et landbrug. I vurderingen skal du ikke sammenligne dig med andre, men du skal give dit bud på, om du er "svag" eller "stærk" i forhold til ledelsesniveauet på virksomheden.

- I hvide celler giver du en vurdering af de 24 spørgsmål
Skala: **1:** Helt i bund **2:** Meget langt fra målet
3: Langt fra målet **4:** Opfyldt delvist
5: Næsten opfyldt **6:** Helt i top
- Du kan få hjælp til din vurdering ved at bruge de uddybende spørgsmål under skemaet på fanen. Du finder også spørgsmålene i materialet Udsagn og spørgsmål
- Få et visuelt indtryk af niveauet på de fire hovedområder i grafen på fanen. Bemærk at aksernes værdi er størst tæt ved centrum
- Læg mærke til farveindikatoren ud for din vurdering. De spørgsmål, der har en gul eller rød farveindikator, skal der arbejdes videre med i Trin 3
- Er der kun spørgsmål med grøn indikator, bør du overveje om alle vurderingerne er korrekte. Hvis du ikke har nogle områder med potentiale for forbedringer, afslutter du forløbet.



Tæt på centrum: Dine svar viser, at du er stærk i ledelse på området.

Afstand til centrum: Dine svar viser, at der potentiale for udvikling og forbedring



I trin 3 skal du tænke over, hvor vigtigt et område er for dig, og hvor motiveret du er for at udnytte mulighederne og nedbryde barriererne indenfor et område.

- Noter vurderingen af vigtighed og motivation i celler med hvid baggrund ud for de udsagn, der har gul eller rød indikator med fra Trin 2
Skala vigtighed: 1: ✓ Det er vigtigt
2: ✗ Det er ikke vigtigt
Skala motivation: 1: ★ Høj motivation
2: ☆ Lav motivation
- Du kan få hjælp til din vurdering ved at benytte de uddybende spørgsmål under skemaet på fanen til at tænke over, hvad der kan være vigtigt for din virksomhed og hvad det er der motiverer dig. Du finder også spørgsmålene i materialet Udsagn og spørgsmål
- Gentag for alle fire faner i step 3. Nøgleområder med ✓ og/eller ★ skal du arbejde videre med i Trin 4

Om vigtighed og motivation

Vigtighed skal forstås, som hvor stor betydning en indsats vil kunne få for medarbejderne, interessenter, virksomheden og udviklingen. Og dermed, at du opnår det, du gerne vil, med din ledelse, dit netværk, din økonomi og med udvikling af bedriften

Har du en høj motivationen kan det skyldes ydre faktorer. Et eksempel kan være, at der skal laves en hurtig indsats ved sygdom i besætningen. En sådan indsats vil du også ofte vurdere som vigtig.

En høj motivation kan også skyldes indre faktorer. Måske er det et område, du kan lide at arbejde med eller har haft succes med. Det gør, at du er meget motiveret for at gå i gang med en indsats på området .

Der er en stor sammenhæng mellem vigtighed og motivation. Det, der haster, er ofte vigtigt, det man kan lide at arbejde med, finder man ofte vigtigt og kan se de fleste muligheder i.

Selvom en indsats er vigtig, er det ikke sikkert, at du er motiveret for at gå i gang. Det kan være, fordi det er noget nyt, forekommer uoverkommeligt, prøvet mange gange før eller indeholder konflikter.

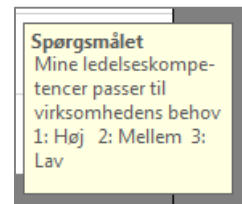




Opgaven er at få prioriteret de nøgleområder, som du vil arbejde videre med. Med fra trin 3 er din vurdering af vigtighed og motivation.

- Noter din prioritering i hvide celler under kolonnen "Prioritering". Vurderingen sker på tværs af de fire områder: Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling

Skala: 1: ↑ Høj prioritering. Det skal, der handles på
 2: ↗ Mellem prioritering. Det følger vi opmærksomt
 3: → Lav prioritering. Det skal ikke have opmærksomhed nu.



Bemærk at du kan se udsagnet fra trin 2, når du holder musen over cellen.

- Er din prioritering af et udsagn 1: ↑ bliver cellerne i de tre kolonner "Det vil jeg gerne opnå", "muligheder at gribe" og "Barrierer" at nedbryde hvide.

Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde

- I cellerne under kolonne "Det vil jeg gerne opnå", kan du notere dit bud på, hvad du gerne vil have, bliver resultatet af en fokuseret indsats på området
- I cellerne under kolonnen "Muligheder at gribe" noterer du muligheder, der kan forbedre ledelsen på nøgleområdet.
- I cellerne under "Barrierer at nedbryde", noterer du de barrierer, der skal nedbrydes for at forbedre ledelsen på nøgleområdet. Det kan både være barriere, der skyldes udefrakommende ting, men også barrierer, der gør at du ikke er motiveret for ændringer
- I Trin 5 "Handlingsplaner" arbejder du videre med de højt prioriterede områder.



Fanerne [Trin 5 Handlingsplaner]



Opgaven er at udarbejde handlingsplaner for de områder, der er valgt i trin 4. Der er fem faner: [Trin 5 Ledelse], [Trin 5 Netværk], [Trin 5 Økonomi] og [Trin 5 Udvikling] samt [Trin 5 Joker].

Du kan få inspiration til at udfylde handlingsplanerne i materialet Handlingsplaner.

Er prioriteringen fra trin 4 af området ↑ er der en grøn bjælke med indikatorer fra vurderingerne i trin 2 og 3.

Muligheder, barrierer og det du gerne vil opnå er hentet fra trin 4.

De celler du skal notere er hvide

Du skal udfylde følgende:

- Dato for afslutning på handlingsplanen
- De aktiviteter, der skal gennemføres
- Hvem, der har ansvaret for aktiviteten
- Dato for start på aktiviteten
- Dato for slut på aktiviteten
- VIGTIGT. Husk opfølgingsaktiviteter
- BEMÆRK. At en handlingsplan kan være for flere nøgleområder
- Gentag ovenstående for alle faner i Trin 5.

Ledelse - af medarbejdere
En attraktiv arbejdsplads

Arbejdsplads

Muligheder
Barriere
Opnå

Handlingsplan
Udfyld hvide celler
Målet skal være opsat senest den

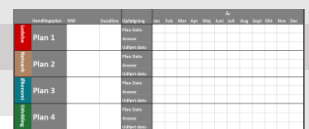
Aktivitet	Ansvar	Start	Slut

Opfølgning

Opfølgning	Ansvar	Plan	udført

I fanen [Trin 5. Joker] har du mulighed for at lave en handlingsplan for et område, der ikke er dækket i en af de andre faner.

Fanen [Trin 6 Opfølgning]



Opgaven er, med udgangspunkt i datoer for opfølgingsaktiviteterne i handlingsplanerne, at få skabt overblik over den samlede opfølgning.

- Ud for de relevante handlingsplaner skal du udfylde de hvide felter med de datoer, der er opfølgingsaktiviteter på. Husk også at skrive ansvar. Målet er hentet fra trin 4 og deadline fra de valgte handlingsplaner i trin 5
- Overvej om der er opfølgings aktiviteter, der skal kan koordineres. Ret evt. datoer i relevante handlingsplaner på de fem ark i trin 5
- Efterfølgende kan "opfølgingskalenderen" udfyldes med dato for, hvornår opfølgingsaktiviteten har fundet sted.

Kontakt medarbejderne i projekt "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår", hvis du har spørgsmål og kommentarer:



Medarbejder	Spørg om	Tlf	Mobil	E-mail
Dorte Marcussen , projektleder, specialkonsulent	Projektet, samt værktøj og proceskort	8740 5596	3092 1761	dom@seges.dk
Heidi Hundrup Rasmussen , specialkonsulent	Rådgivningsproces og -metode	8740 5516	2171 7756	hhr@seges.dk
Ivan Damgaard , chefkonsulent	Strategiforløb – og værktøjer	8740 5036	2916 3134	ivd@seges.dk
Jette Nissen , specialkonsulent	Ledelsesmodeller – og værktøjer	8740 5196	2041 1599	jtn@seges.dk
Kristian Skov , afdelingsleder	Strategi og ledelse	8740 5580	2565 6632	ksp@seges.dk
Mille Møller Nielsen , konsulent	Potentialer og udfordringer i ledelse	8740 5356	3027 1417	mmni@seges.dk

Få mere information på: LandbrugsInfo.dk>Ledelse>Fokuseret Ledelse

