

# Model EDDERKOP?

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

 Miljø- og Fødevarerministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

Udkast nr. 1.  
Konceptet

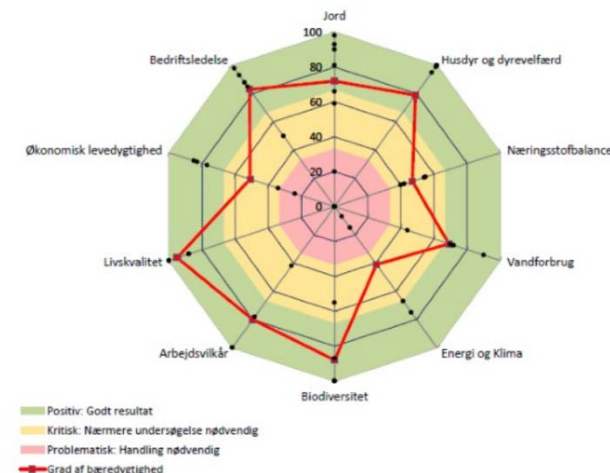
”Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”

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



DOM 16.10.2017

# Refleksioner



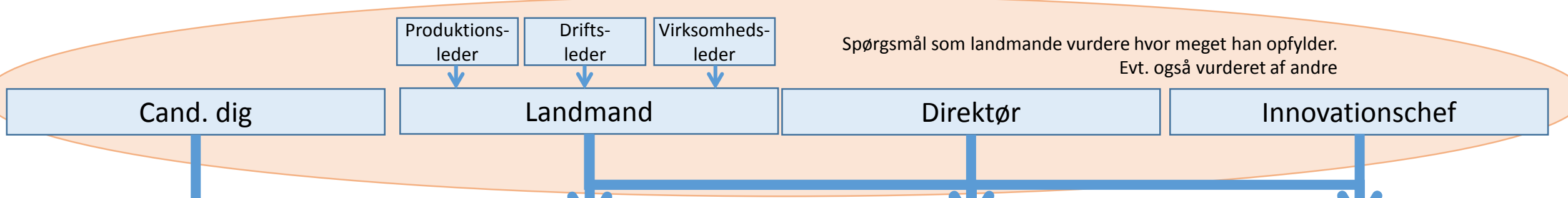
Forslaget er at Konceptet **kan** bestå af:

*Vi skal huske at landmanden skal kunne bruge det selv eller i samarbejde med rådgivere.*

- 🧐 Et samlende ”eddekoppespind” - inspiration fra bl.a. RISE-modellen
- 🧐 Edderkoppespind bygger på en række **spørgsmål** inden for hver af de ledelsesopgaver landmanden har (se næste dias). Landmanden skal via spørgsmålene **vurdere**, hvordan han – og/eller evt. hvordan hans medarbejdere - planlægger, prioriterer og gennemfører de forskellige ledelsesopgaverne på landbruget
- 🧐 En **refleksionsværktøj** til nærmere analyse af resultatet og til beslutningsstøtte om, hvor og hvordan landmanden kan få en mere fokuseret ledelse inkl. ned- og opprioriteringer af opgaver.
- 🧐 Til hvert af spørgsmålene i eddekoppespindet er et **bud på/ en skabelon til en handlingsplan** til hvad der skal ske såfremt, der skal ske ændringer, samt **hvilke værktøjer**, der er aktuelle at bruge på følgende side/værktøjskasser (skarp prioritering!) :
  - 🧐 om personaleledelse: [www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Personaleledelse](http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Personaleledelse) værktøjer til 1, 2, 3
  - 🧐 om strategi: [www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Strategi](http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Strategi), værktøjer til 1, 3, 6 og måske 8
  - 🧐 om forretningsudvikling: [www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling](http://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/forretningsudvikling), værktøjer til 4, 5a, 5b, 5c og 7
- 🧐 Det er vigtigt at spørgsmålene også får fanget sammenhængen mellem højre (personaleledelse) og venstre side (Strategi og udvikling) af tabellen på næste dias.

1 Cand. CHEF Fokus på din rolle og udvikling som leder	2 Teamleder Fokus på medarbejderne	3 Cand. DIG Fokus på værdier, familie og interesser	4 Netværker Fokus på omverden	5a Produktionsleder Fokus på de daglige resultater	5b Driftsleder Fokus på årets resultater og brug af kapaciteter	5c Virksomhedsleder Fokus på økonomi og bundlinje	6 Direktør Fokus på retning, mål, strategi og forretning	7 Udviklingschef Fokus på innovation	8 General Fokus på at planer og strategier eksekveres
--	--	---	-------------------------------------	--	---	---	--	--	---

	Paradokset	Det "bløde" - relationer				Det konkrete – stabilitet og resultater			Resultater - Det fremtidige - Fornyelse		
	1 <b>Cand. CHEF</b> Fokus på din rolle og udvikling som leder	2 <b>Teamleder</b> Fokus på medarbejderne	3 <b>Cand. DIG</b> Fokus på værdier, familie og interesser	4 <b>Netværker</b> Fokus på omverden	5a <b>Produktionsleder</b> Fokus på de daglige resultater	5b <b>Driftsleder</b> Fokus på årets resultater og brug af kapaciteter	5c <b>Virksomhedsleder</b> Fokus på økonomi og bundlinje	6 <b>Direktør</b> Fokus på retning, mål, strategi og forretning	7 <b>Udviklings-/ Innovationschef</b> Fokus på innovation	8 <b>General</b> Fokus på at planer og strategier eksekveres	
1 Model 7 Cand. CHEF	Selvindsigt 	Indadvendt og fleksibel	Værdibevidst	Udadvendt og fleksibel	Fokuseret på her og nu	Fokuseret på "i morgen"	Fokuseret på bedriften	Fokuseret, fleksibel, Ind-og udadvendt	Fleksibel og udadvendt	Fokuseret	
2 Model 12 Teamleder		Autentisk 	rollemodel	Gør omverden forståelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Udpege retning, synlighed og dialog om visioner og mål	Vise nye veje, dialog om forandringsprocesser, tryghed	Forankre, engagementet, tryghed, feedback	
3 Cand. DIG			Livsværdier 	Værdier og samarbejder	Værdier, produktion og produkter	Værdier og driften	Værdierne i virksomheden	Værdier i strategi og forretning	Sammenhæng til værdier og strategi	Værdier og måden tingene gøres på	
4 Model 17 Netværker				Udadvendt 	Identificere og brug netværk (erfagruppe) Tænk leverandører, aftagere, rådgivere m.m.			Identificere og brug netværk (erfagruppe) Tænk andre erhverv, banker,....			
5a Produktionsleder					Tag rollen eller giv ansvar	Leder for produktionsledere? Tænk organisering		Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?	
5b Driftsleder						Tag rollen eller giv ansvar	Leder for driftsleder?	Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?	
5c Virksomhedsleder							Tag rollen eller uddelegere	Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?	
6 Direktør								Tag rollen og gå foran 	Ledes af?	dialog med medarbejdere og omverden	
7 Udviklingschef									Innovation som et mål!?	Sikre basale udvikling af bedriften	
8 General									Tag rollen og løft ansvare		
HS-modeller +	7	9, 12, 15	11 (9,12,15)	17	(7)	(7)	(7)	7, 10, 11	1,4	2	
HS-modeller -	8, 14, 16, 19 	13, 18 	(13,18)		Produktions-, drifts-, og virksomhedslederen er ofte også teamleder. <a href="#">Forretningsudviklingsværktøjskassen</a> i rummene Beskriv organisationer, lav budget og planlæg, Husk lover og regler, skaf finansieringen samt Drift er der værktøjer der kan hjælpe i de ledelsesopgaver			3, 5 	5, 6 		



Feedback  
Sparringspartner  
Læring og vidensdeling  
Forankre  
Dialog om forbedringer  
Forandringsvilje og tryghed  
Gøre omverden forståelig  
Dialog om vision og mål  
Nye veje og udpege retning  
Netværk mellem grupper  
Tale om problemer og lytte til ideer  
Være synlig og tilgængelig

Her samles op på tværs af spørgsmålene. I hver sit spind?

**Teamleder**  
Intern fokus  
**Gør andre dygtigere**

**Netværker**  
Ekstern fokus  
Gør dig bedre  
Gør bedriften konkurrencedygtig

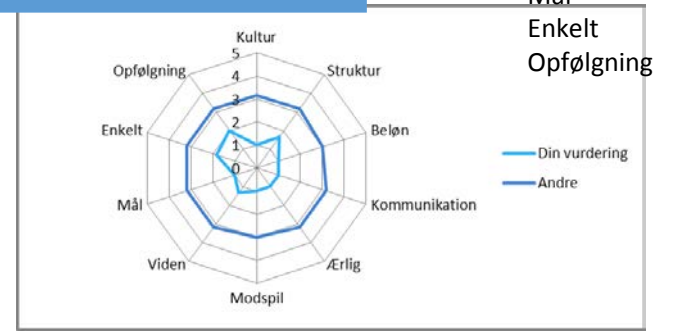
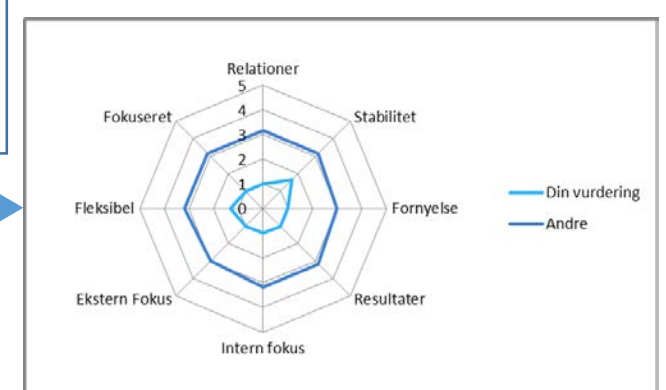
**General**  
Planer og opfølgning  
alle opgaver  
alle niveauer  
mål i strategien

Kultur  
Struktur  
Beløn  
Kommunikation  
Ærlig  
Modspil  
Viden  
Mål

Her samles op på tværs af de tre spind + spørgsmål fra cand dig?

**Cand. Chef**  
Helheden og paradokset

Relationer  
Fornyelse  
Resultater  
Stabilitet  
Intern fokus  
Ekstern fokus  
Fleksibel  
Fokuseret



Spørgsmålene i edekoppespindet

# De ~~10~~ 9 skarpe budskaber til landmænd

Et budskab for hver af "ben" i edderkoppespindet??? - (tekst delvis hentet fra ansøgningen)

😊 Stop med at gøre, det du er bedst til – 1

😊 Vær dig selv – og vid hvad det betyder for medarbejderne (autentisk) -2

😊 -3

😊 Vær proaktiv i samarbejdet med banken og interessenter - 4

😊 Udfordre dine medarbejdere – og støt dem i deres læring – 5a+b

😊 Det er din optimeringsplan/strategi/budget – og ikke bankens – 5c

😊 - 6

😊 - 7

😊 - 8

# Henrik Sørensens 19 Modeller

Med fed skrift er fremhævet de modeller der er inddrages i dias med "Edderkoppespindet"

**1. Innovationscirklen**

**2. Eksekvering**

3. Ansoff's vækstmatrice

**4. Innovations livs-cyklus**

5. Kunderejsen

6. Digitalisering

**7. Organisatoriske paradokser**

8. Historiefortællinger

**9. Paradoksledelse**

**10. Ledelseskontinuum**

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**

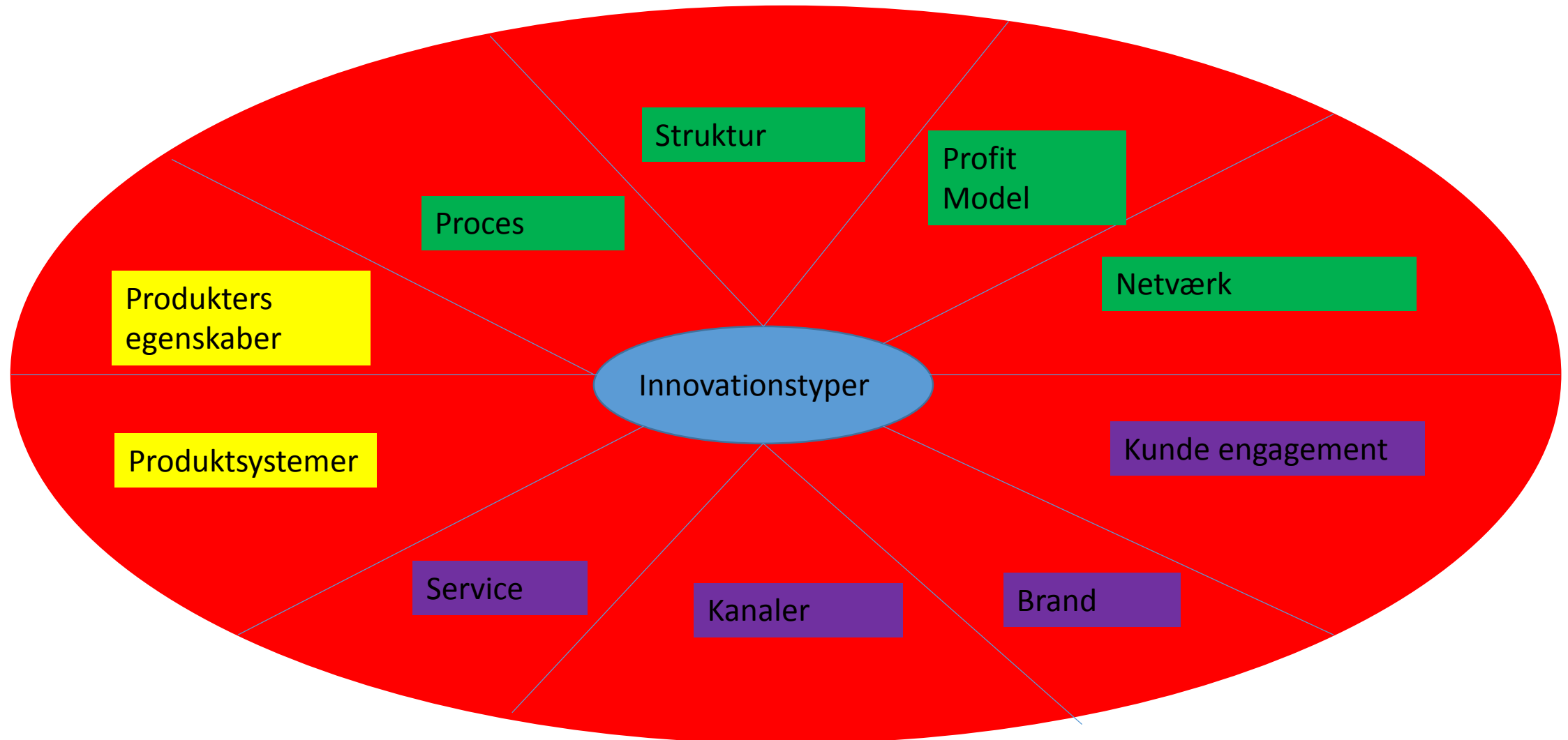
18. Tidsstyringshjulet

19. Covey's fem niveauer for lytning

General											
HS-modeller +	7	9, 12, 15	(9,12,15)	17	(7)	(7)	(7)	7, 10	1,4	2	
HS-modeller -	8, 14, 16, 19	11, 13, 18	(11,13,18)		Produktions-, drifts-, og virksomhedslederen er ofte også teamleder .			3, 5	5, 6		

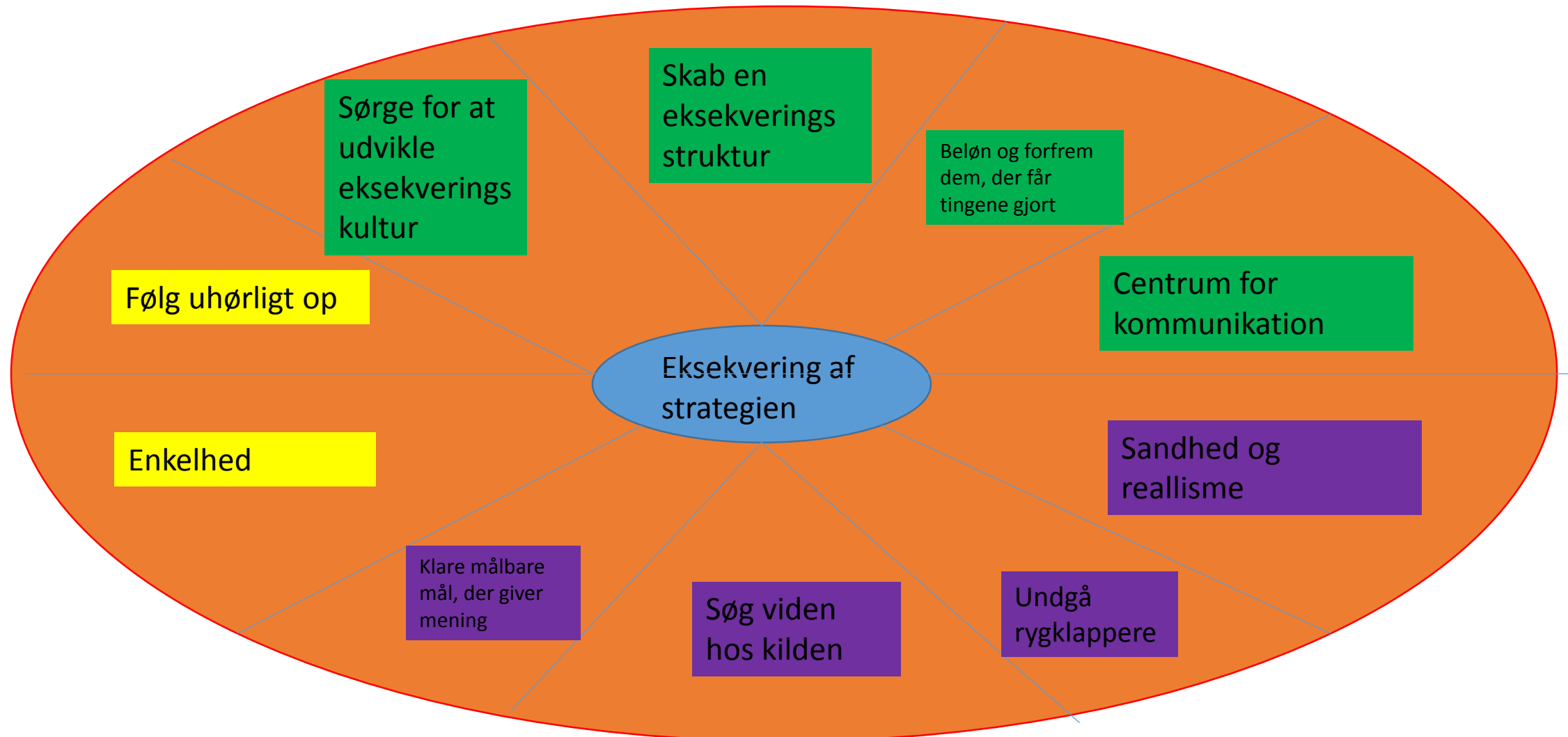


# 1: Innovationscirklen

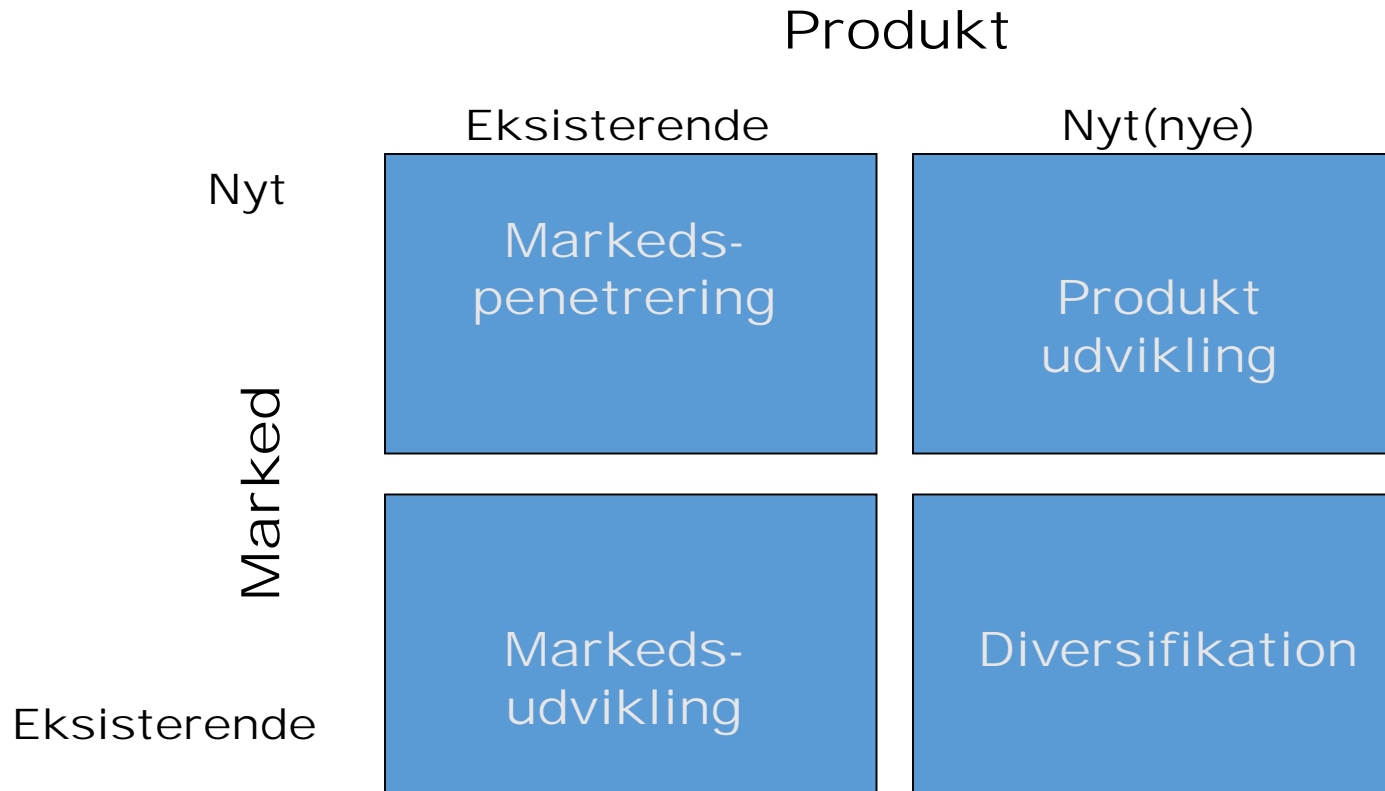




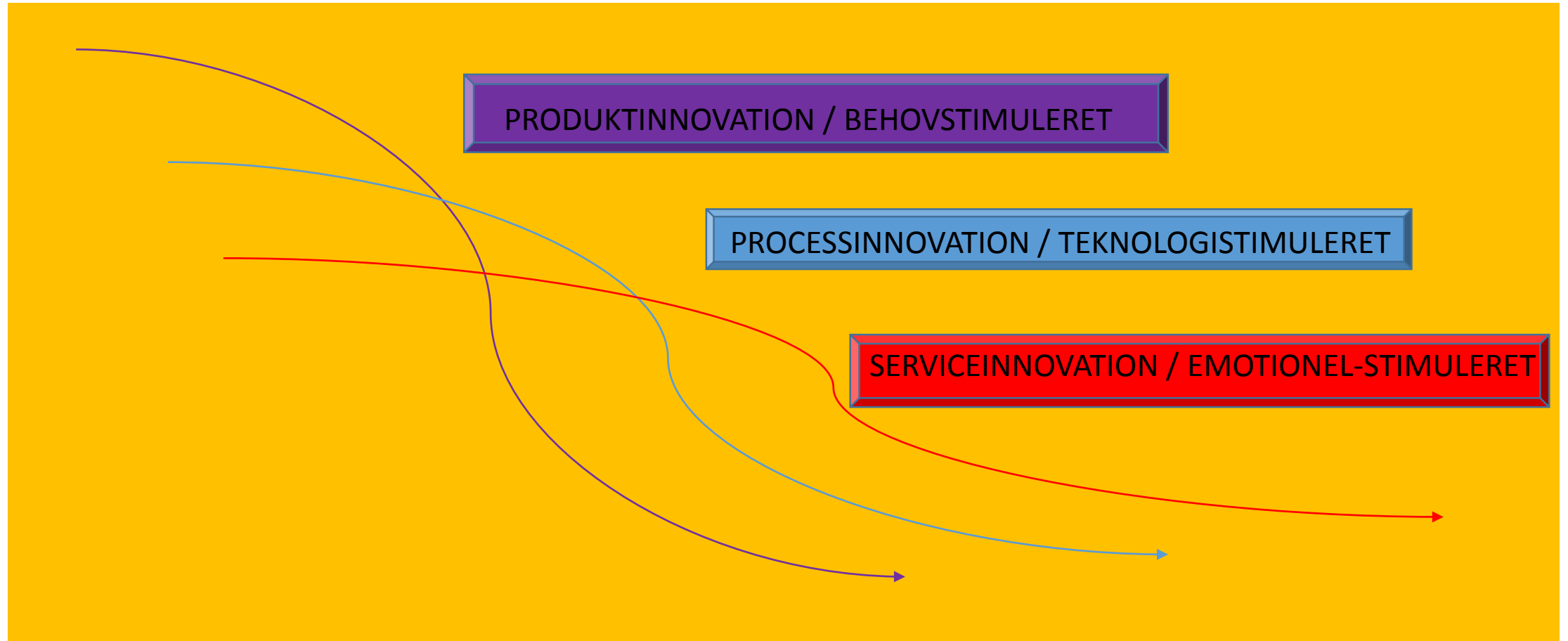
## 2: Eksekvering af strategiske beslutninger



### 3: Ansoff's Vækstmatrice

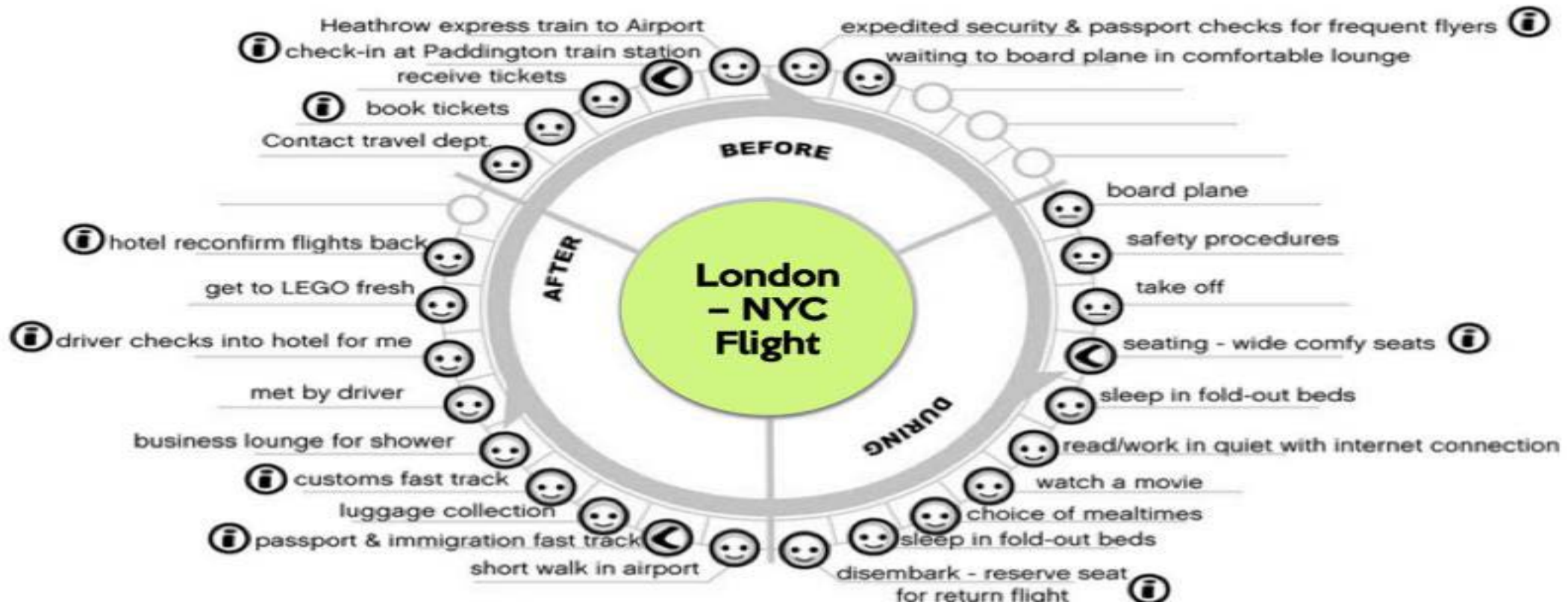


# 4: Hjælp til at nytænke innovation – innovationers livs-cyklus



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

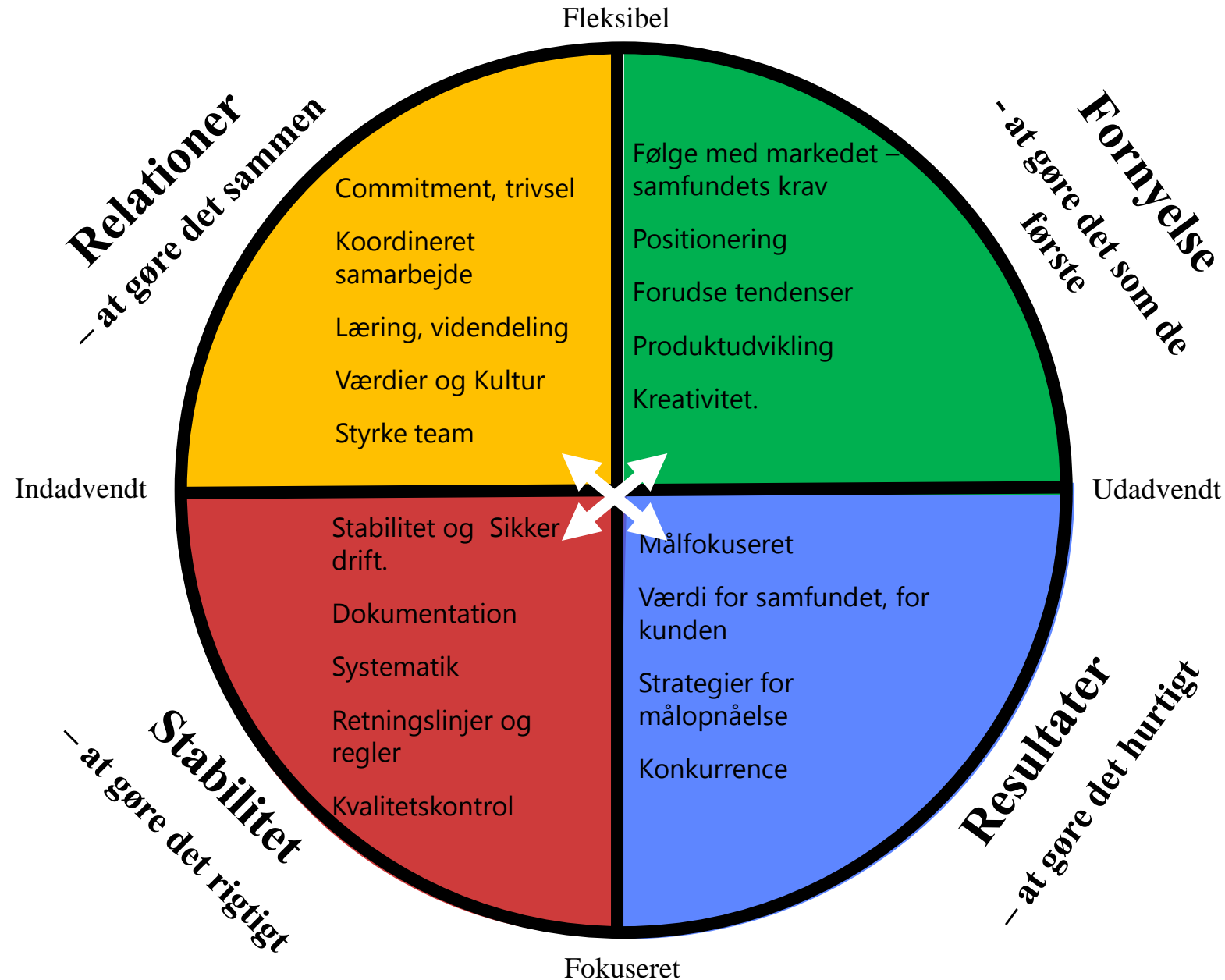
## Visualising the Customer Journey



# 6: DIGITALISERING(S)

STRATEGI

# 7: Organisatoriske paradokser (Competing Values Framework)



# 8: Historiefortællingens fire elementer

# 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)*



# 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

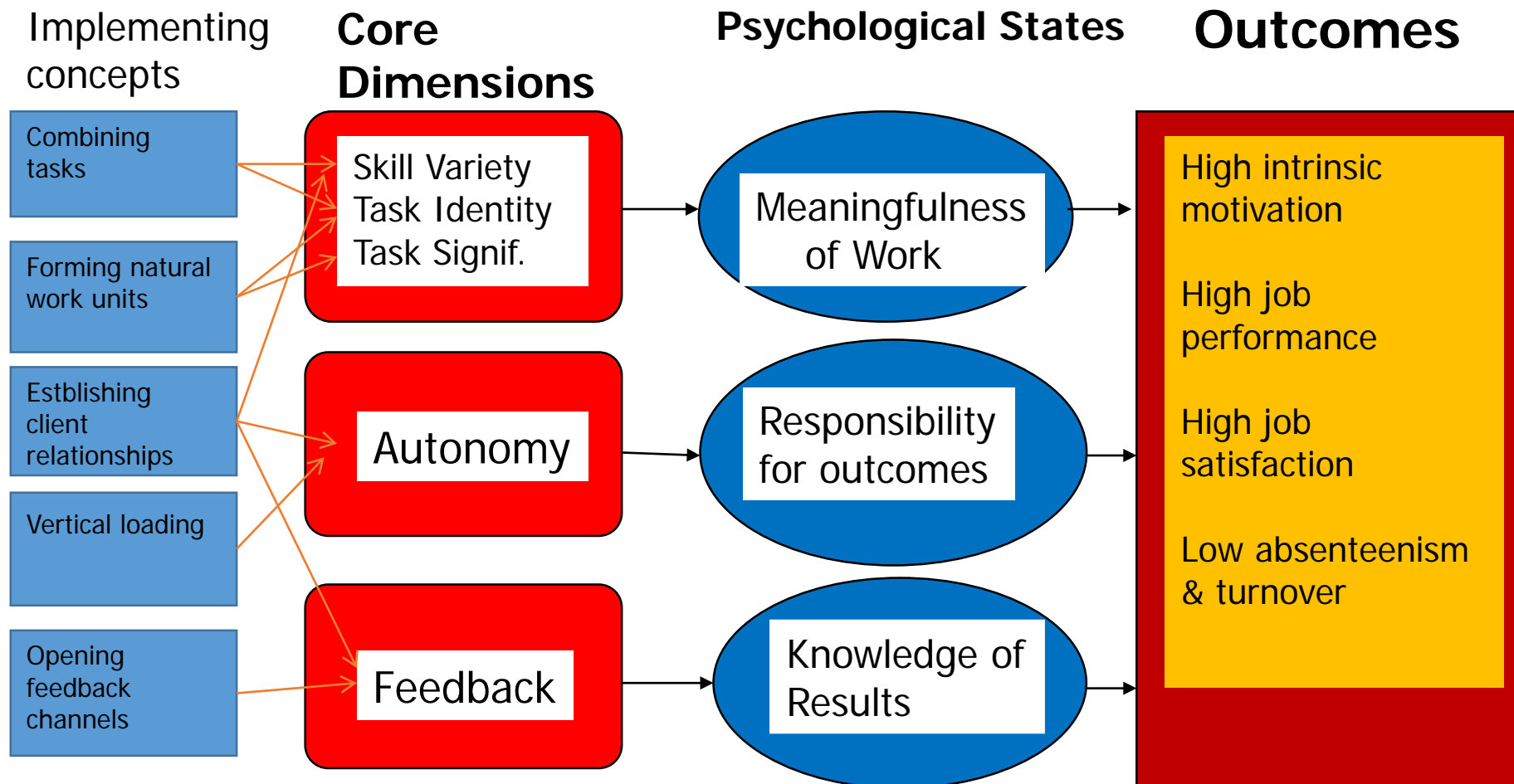
## 14: Sådan stiller du gode spørgsmål

- 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?

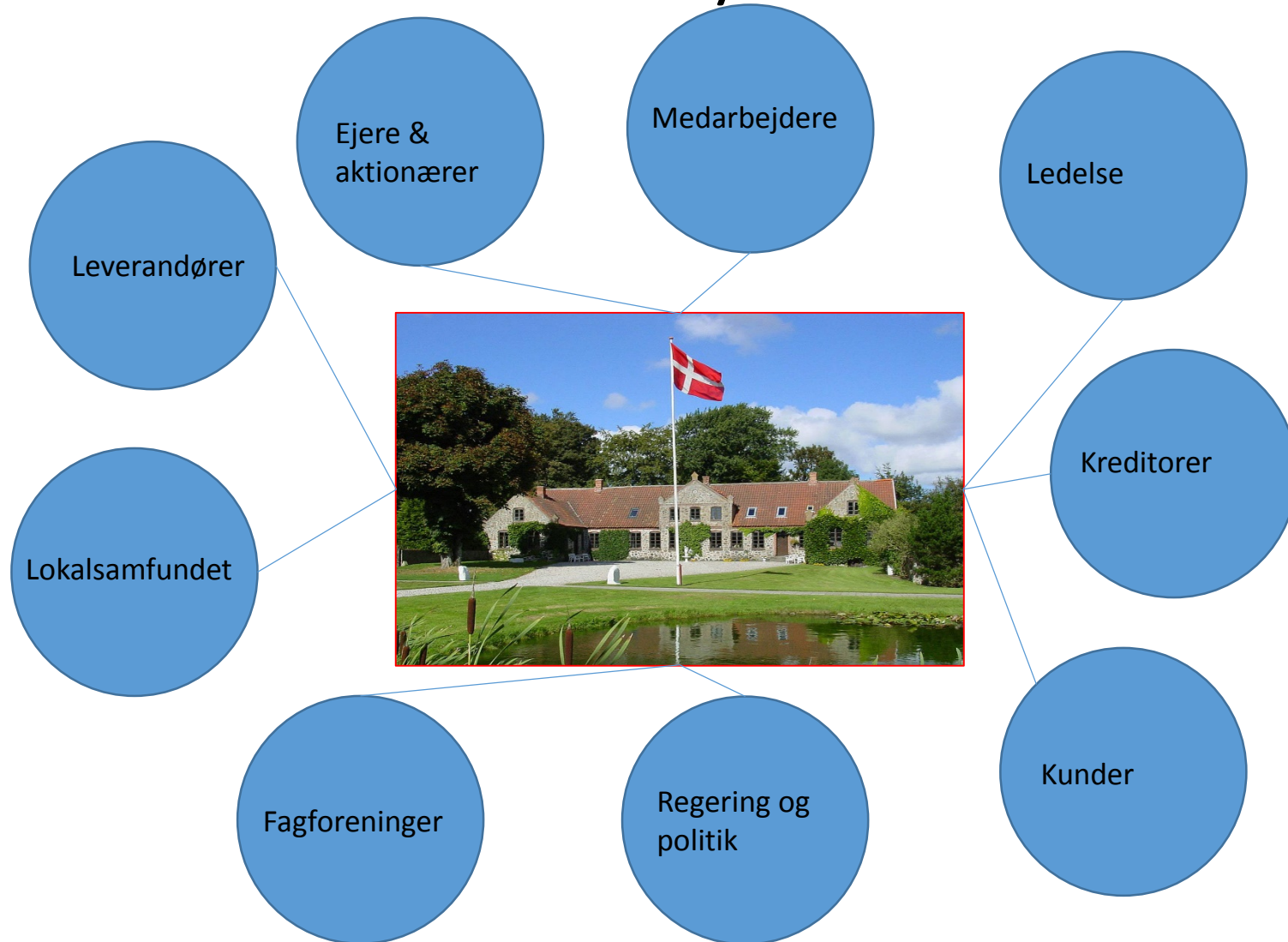
# 15: Autentisk ledelse

- 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)

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



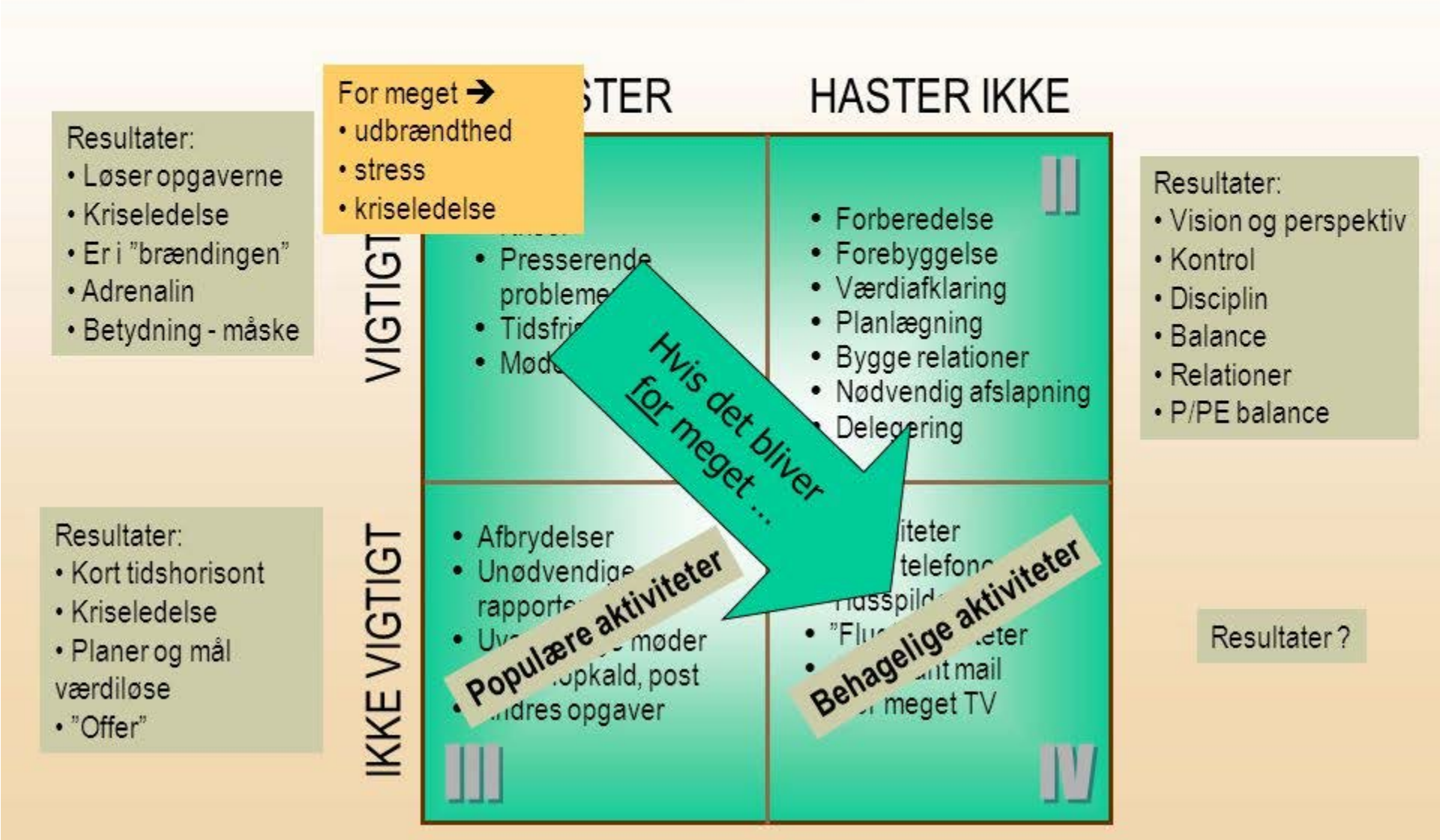
# 17: Interessentmodellen ift. de forskellige faser i "bedriftens livscyklus"





## Tidsstyringsmatricen

Steven R. Covey – 7 gode vaner



# 19: Covey's fem niveauer for lytning

