

Inspirationsmøde Fokuseret ledelse

Landbosyd, 6. marts 2018

Jørgen Kroer, SEGES

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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



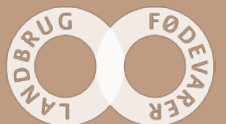
Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

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



Formål

Inspiration fra projekt ”fokuseret ledelse”

Deltagere

- Dennis Calender, LandboSyd
- Jørgen Kroer, SEGES

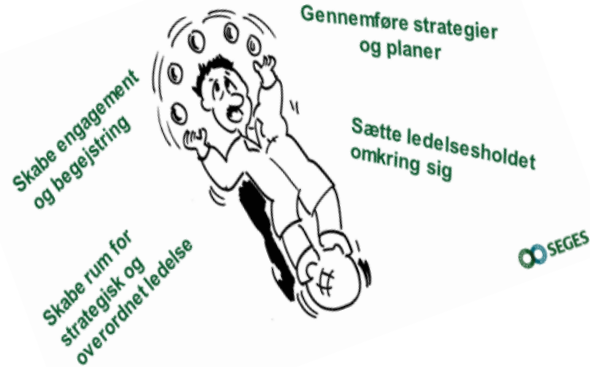
Ledelses- modeller

- Historik
- Paradoksledelse
- Chefhjulet
- Eksekveringsledelse
- Autentisk ledelse
- Kultur

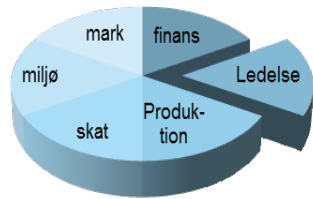
Helhedsorienteret ledelse 2014

Interview 20 Im

Største ledelsesopgave 3 - 5 år



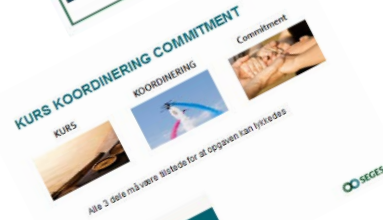
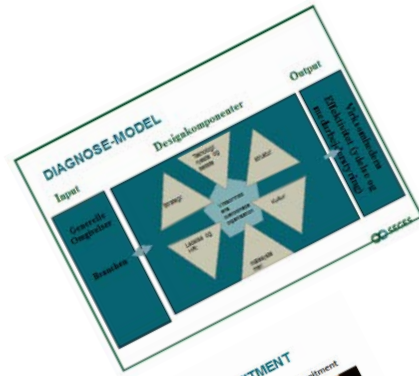
Virksomhedsstrategi



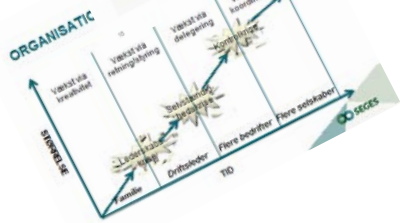
20 strategier



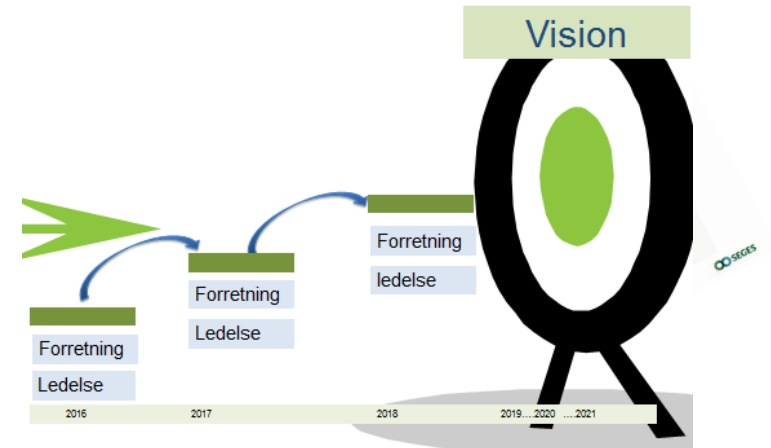
7480 Ledelseskompente... 2015 - 16



Indikator	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1. Ledelse							
2. Forretning							
3. Ledelse							
4. Forretning							
5. Ledelse							
6. Forretning							
7. Ledelse							
8. Forretning							
9. Ledelse							
10. Forretning							
11. Ledelse							
12. Forretning							
13. Ledelse							
14. Forretning							
15. Ledelse							
16. Forretning							
17. Ledelse							
18. Forretning							
19. Ledelse							
20. Forretning							

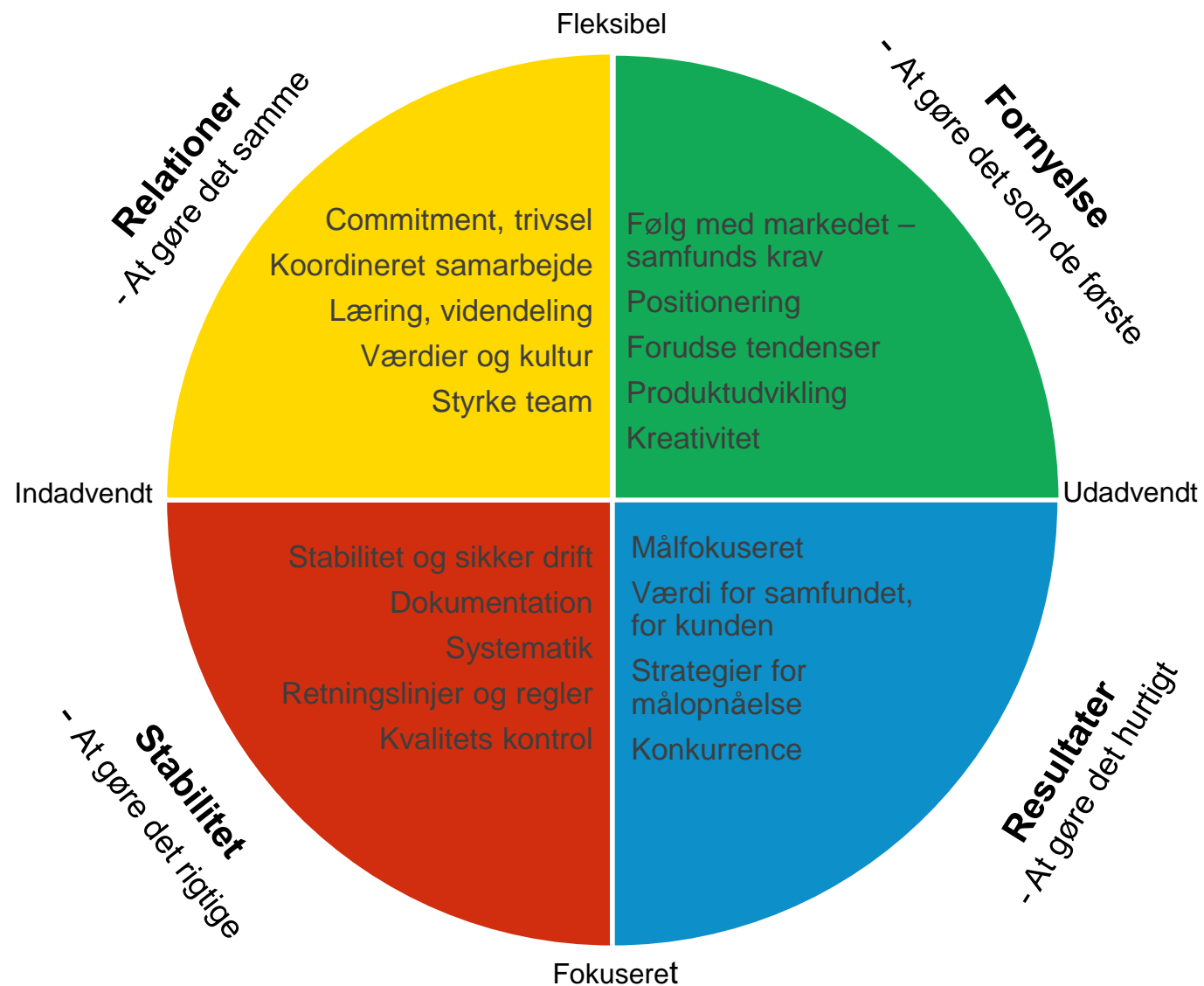


7685 Fokuseret ledelse 2017 - 18

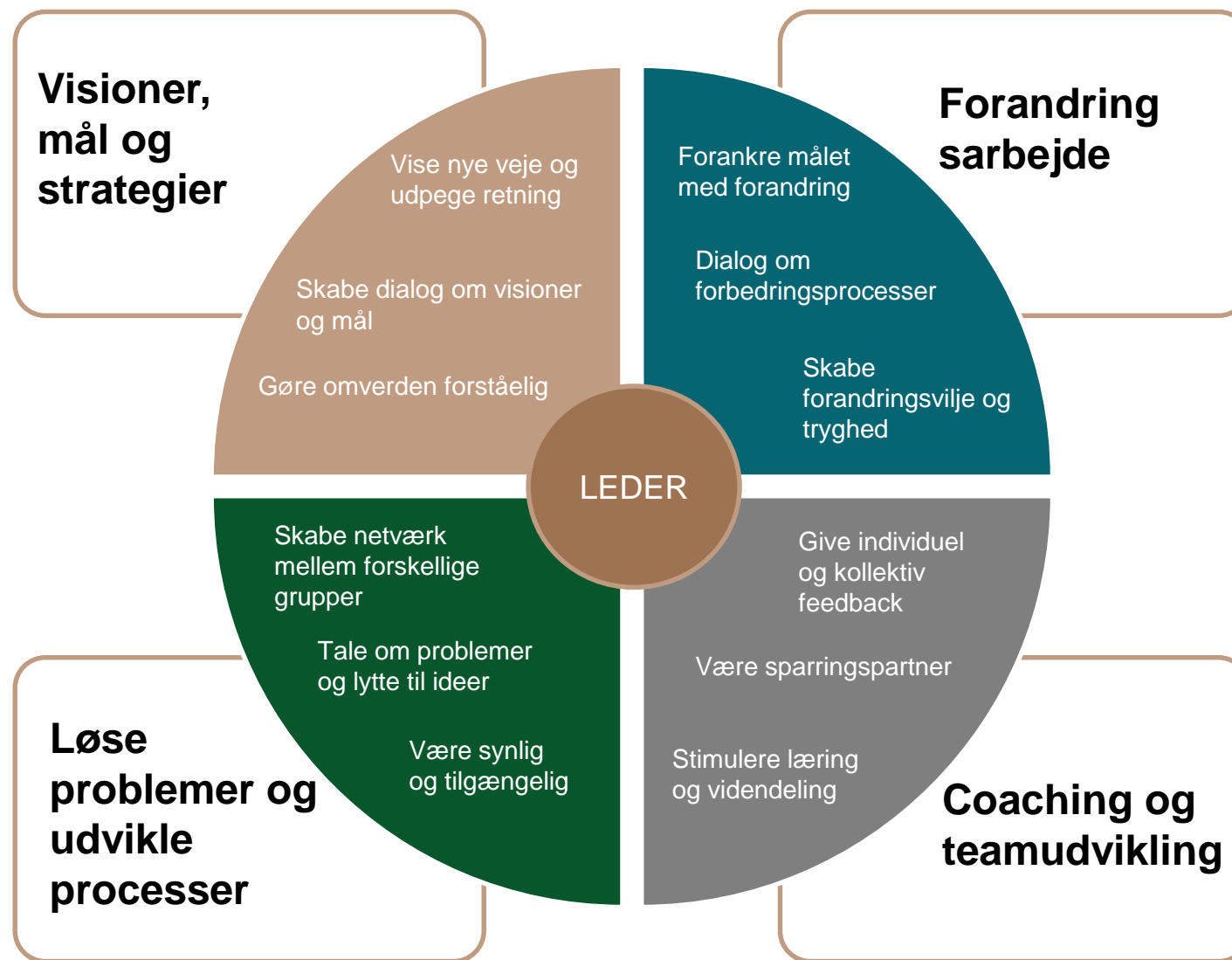


- Styrke driftsledelsen
- Strategiske- og ledelses udfordringer
- Ledelses – og strategirådgivere SEGES
- Følger landmand over tid 6 – 18 mdr
- Afklaring, handling, Implementering

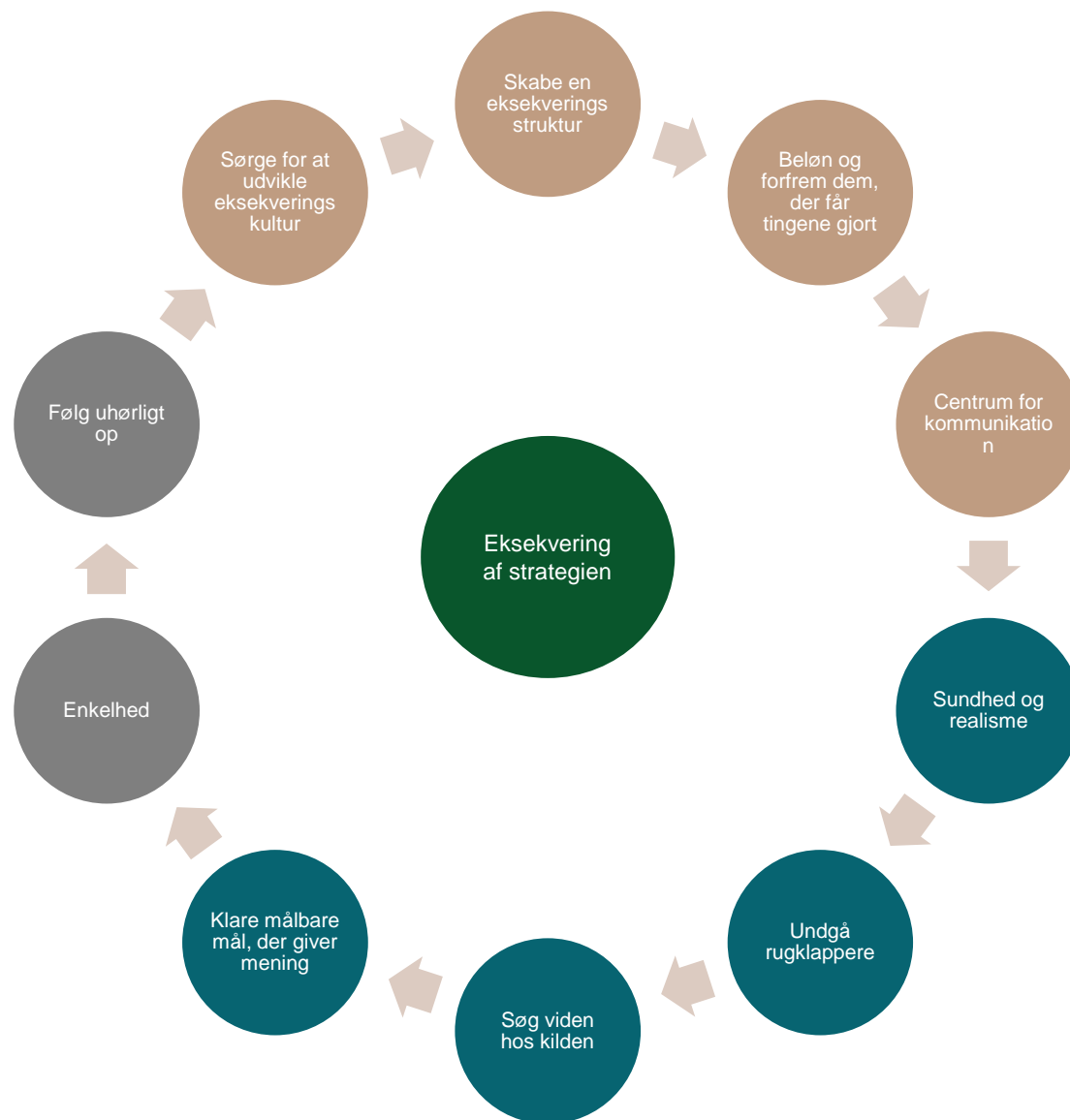
Organisatoriske paradokser



Chefshjulet – fremtidens gode chef



Eksekvering af strategiske beslutninger



Eksekvering af det strategiske beslutninger

- **1: Sørge for at udvikle eksekveringskulturen**
Få tingene gjort / overholde tidsplaner og mål / indfri løfter / alle skal bidrage / være en god rollemodel.
- **2: Beløn og forfrem dem, der får tingene gjort**
Dem, der får tingene gjort skal også have belønningerne / hvad er belønningerne for at gøre det nye og aflejre det gamle.
- **3: Lederen skal sørge for god kommunikation**
Der skal være en der indsamler, bearbejder og distribuerer al relevant information til medarbejderne om strategieksekveringen (lederen).
- **4: Sandhed og realisme**
Skab en kultur, hvor alle taler om tingene, konfronterer de svære ting, men vær også med til at finde løsninger. FIND sandheden.
- **5: Skab en god eksekveringsstruktur**
Kommunikerer selv med dine ansatte, kunder, og andre samarbejdspartnere. Vis at du er handlekraftig, direkte og fjerner alt overflødig (også mellemlag / det unødvendige).

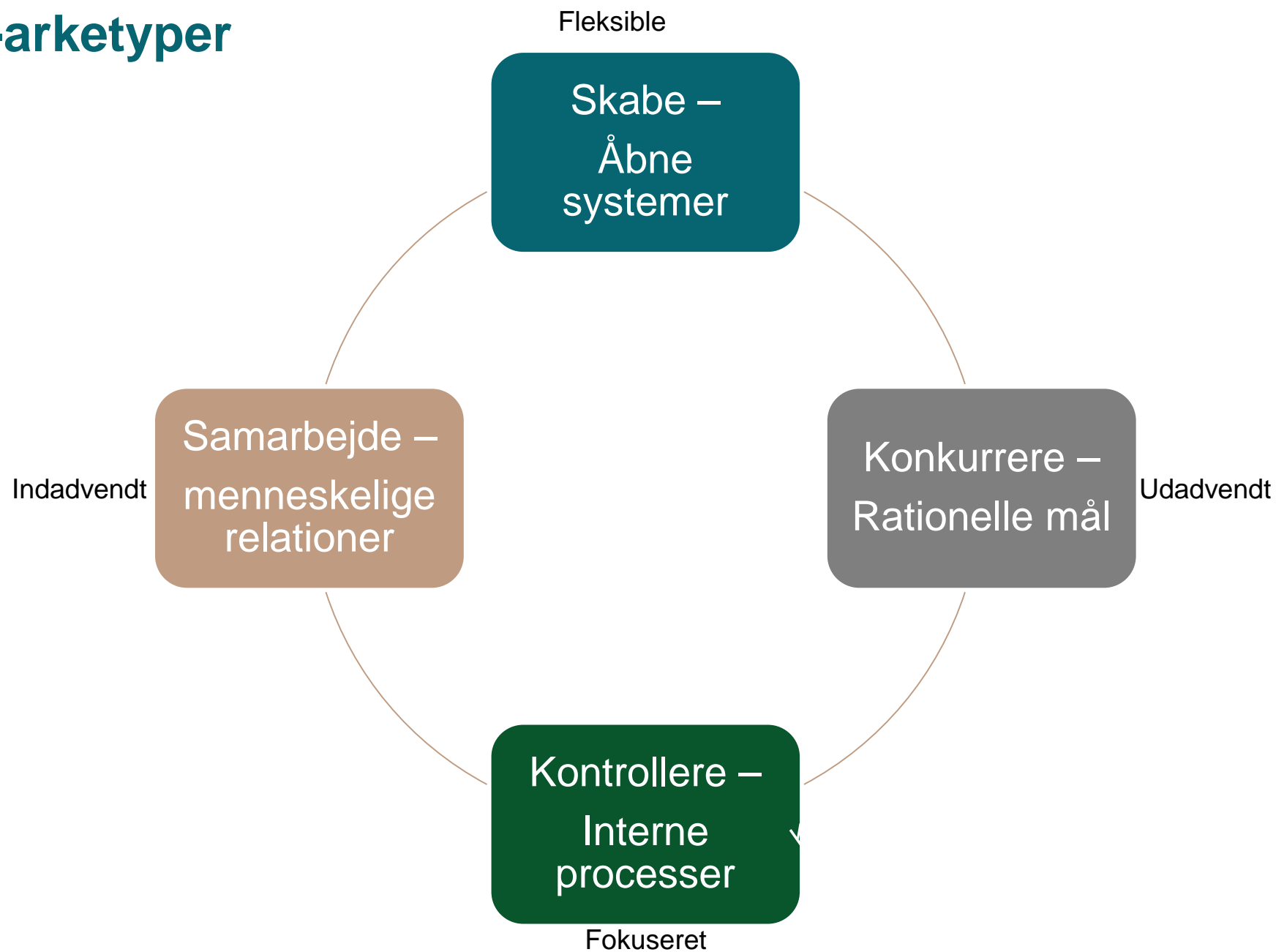
Eksekvering af de strategiske beslutninger

- **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).
- **7: Klare mål**
Målene (målet) for og med forandringen skal være klare, prioriterede, få og målbare. SMART. ”Værdi for kunderne” er ingen mål, opstil i stedet nogle mål for, hvordan VI skaber værdi for kunderne.
- **8: Enkelhed**
Hvis gårdejereren ønsker eksekvering, skal alt være simpelt, enkelt og klart. Det gårdejereren skal forklare andre, for at få dem til at gøre det, skal være enkelt, klart, simpelt og give mening for dem.
- **9: Følg op**
Feedback, møder og planer, der ender i ingenting er skidt for eksekveringen. Det skaber en lassiz-faire kultur i stedet for en eksekveringskultur. Følg op og giv feedback, der kan bruges til noget.
- **10: Søge viden hos kilden**
i takt med udfordringerne øges skal gårdejerne øge medarbejdernes såvel som deres egen kompetence. Gå på kurser, coaching, sparring og mentoring. Søg viden hos kilden – både den faglige og hos medarbejderne.

Autentisk ledelse



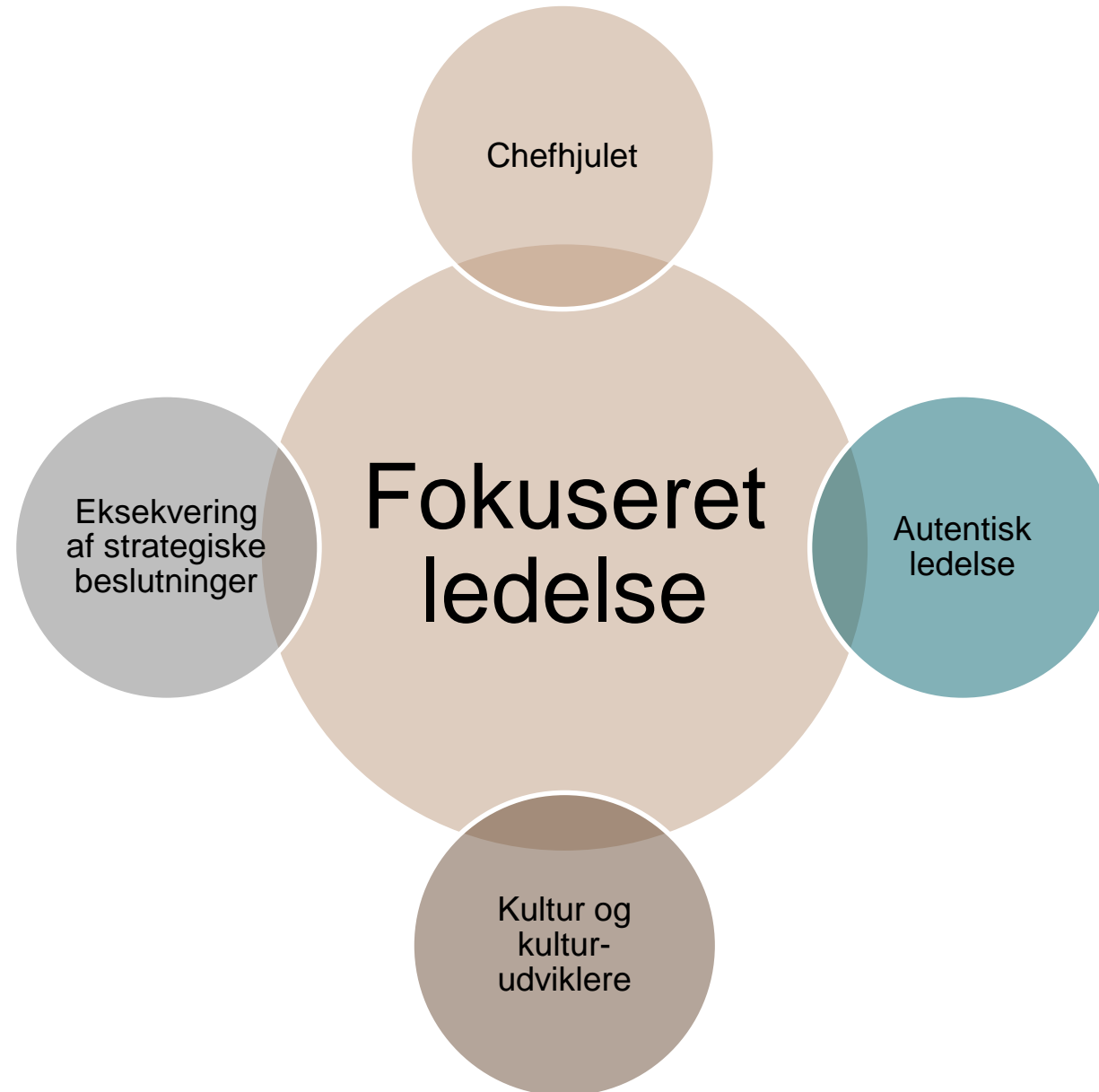
Kultur-arketyper



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?

Samlede figur fro fokuseret ledelse



Lederens øje



Skriv kun navn på landmand og initialer samt vurderingen

Tast
navn og
initialer

Navn på den der giver vurderingen

NAVN10

Navn og initialer på landmand der bliver vurderet

Landmand 10

LL10

Tast
vurde-
ringen
nedenfor

Vurder på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst



1 Virksomheden	Relationer	Jeg arbejder systematisk på at udvikle mig som leder af virksomheden	5
2 LL10		Jeg er bevidst om mine værdier i alle situationer	5
3 Netværk		Jeg handler på kommentarer og feedback fra omverden	5
4 Leder		Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden	5
5 Produktion		Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser	5
6 Fornyelse		Vi er sammen gode til at se på bedriften med nye øjne	5
7 Fremtiden		Jeg inddrager mine interesser, for at opnå mine strategiske mål.	9
1 LL10	Stabilitet	Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu	6
2 Produktion		Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald	6
3 Leder		Mine medarbejdere har fokus på kvalitet i arbejdsrutiner og i det vi leverer	6
4 Fornyelse		Vi sætter initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter	6
5 Netværk		Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk	6
6 Virksomheden		Jeg har styr på indkøb og salg.	6
7 Fremtiden		Jeg følger en plan for at få gennemført de ændringer i produktion, der sikre at jeg når mine strategiske mål.	9
1 Virksomheden	Resultater	Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt	7
2 Leder		Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	7
3 Produktion		Jeg har et produktionsanlæg og arbejdsplaner som er afstemt med de økonomiske mål	7
4 LL10		Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål	7
5 Fornyelse		Jeg arbejder sturktureret med løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig.	7
6 Netværk		Jeg holder vigtige interesser orienteret om udviklingen i forretningen	7
7 Fremtiden		Jeg har afdækket udfordringer og muligheder i virksomheden som en del af den strategiske udvikling	9
1 LL10	Innovation	Jeg opsøger viden om nye tendenser	8
2 Virksomheden		Jeg har overskud til at tænke nye tanker om virksomheden	8
5 Fornyelse		Jeg reagerer på signaler fra omgivelserne	8
3 Fremtiden		Jeg inddrager muligheder for nye forretningsområder i virksomhedens strategisk udvikling	9
4 Netværk		Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning	8
6 Produktion		Vi har rådgivere der udfordrer os	8
7 Leder		Jeg får ideer, viden og råd omsat til nye processer, produkter eller forretninger	8

Landmand 10	Leder	Netværk	Produktion	Fornyelse	Virksomheden	Fremtiden
7	7	7	7	7	7	9

