

Udviklingsdag Fokuseret ledelse

SAGRO 8 marts 2018

Jørgen Kroer SEGES

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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



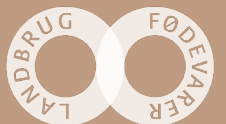
Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

Forventningsafstemme aftaler og leverancer om samarbejde i projekt "fokuseret ledelse"

Deltagere

- Bo Kær Pedersen, SAGRO
- Mette Fjordside, SAGRO
- Jørgen Kroer, SEGES

Mål

- I Kender og kan I koble dig på projektets kurs
- I har overblik over projektets flow og struktur
- I kan acceptere at levere under LD krav
- I har lyst til at arbejde i projektet

Dagsorden

Projektgymnastik

- Historik
- Projektets formål, mål og indhold
- Projektets flow
- Jeres opgaver i projektet
- Administrative krav i et LD projekt

Ledelsesmodeller

- Paradoksledelse
- Chefhjulet
- Eksekveringsledelse
- Autentisk ledelse
- Kultur

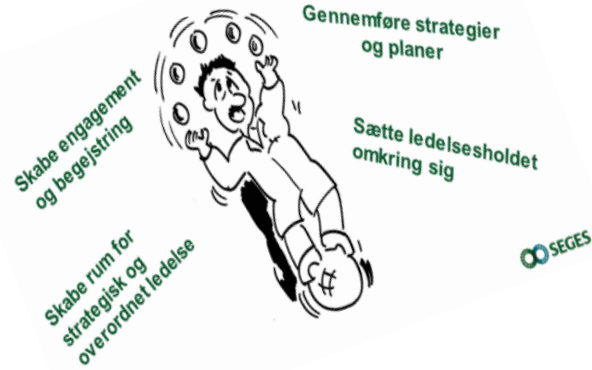
Helhedsorienteret ledelse 2014

7480 Ledelseskompetece... 2015 - 16

7685 Fokuseret ledelse 2017 - 18

Interview 20 Im

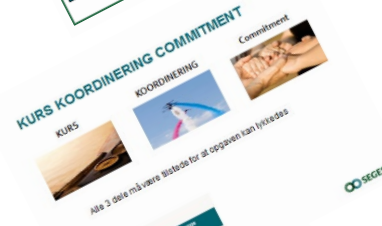
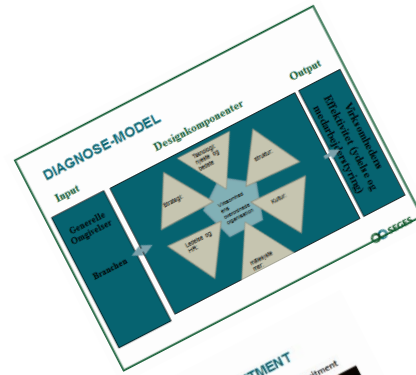
Største ledelsesopgave 3 - 5 år



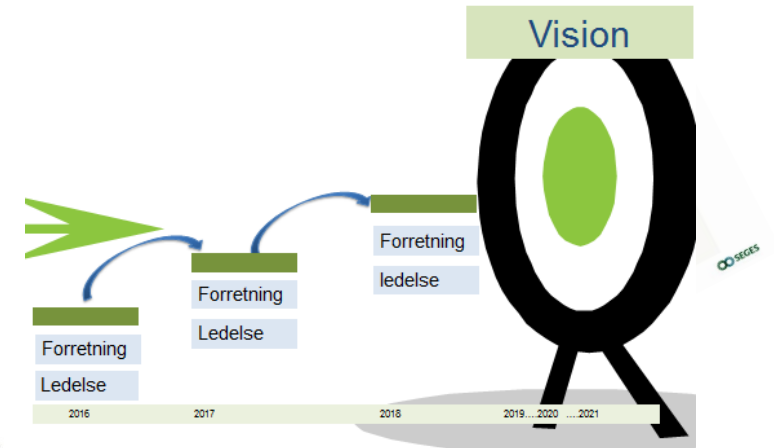
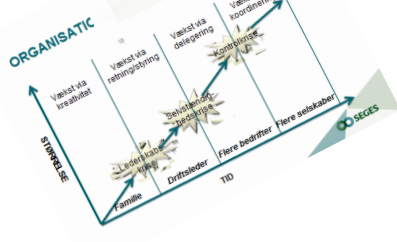
Virksomhedsstrategi



20 strategier



Indikator	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
...



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



Opgaven i sin enkleste form

- Vi kobler en ledelsesrådgiver og strategirådgiver med en af os.
- De tre gennemfører en strategiproces eller lign. ved landmanden
- Lang periode til at følge (op) på landmanden.

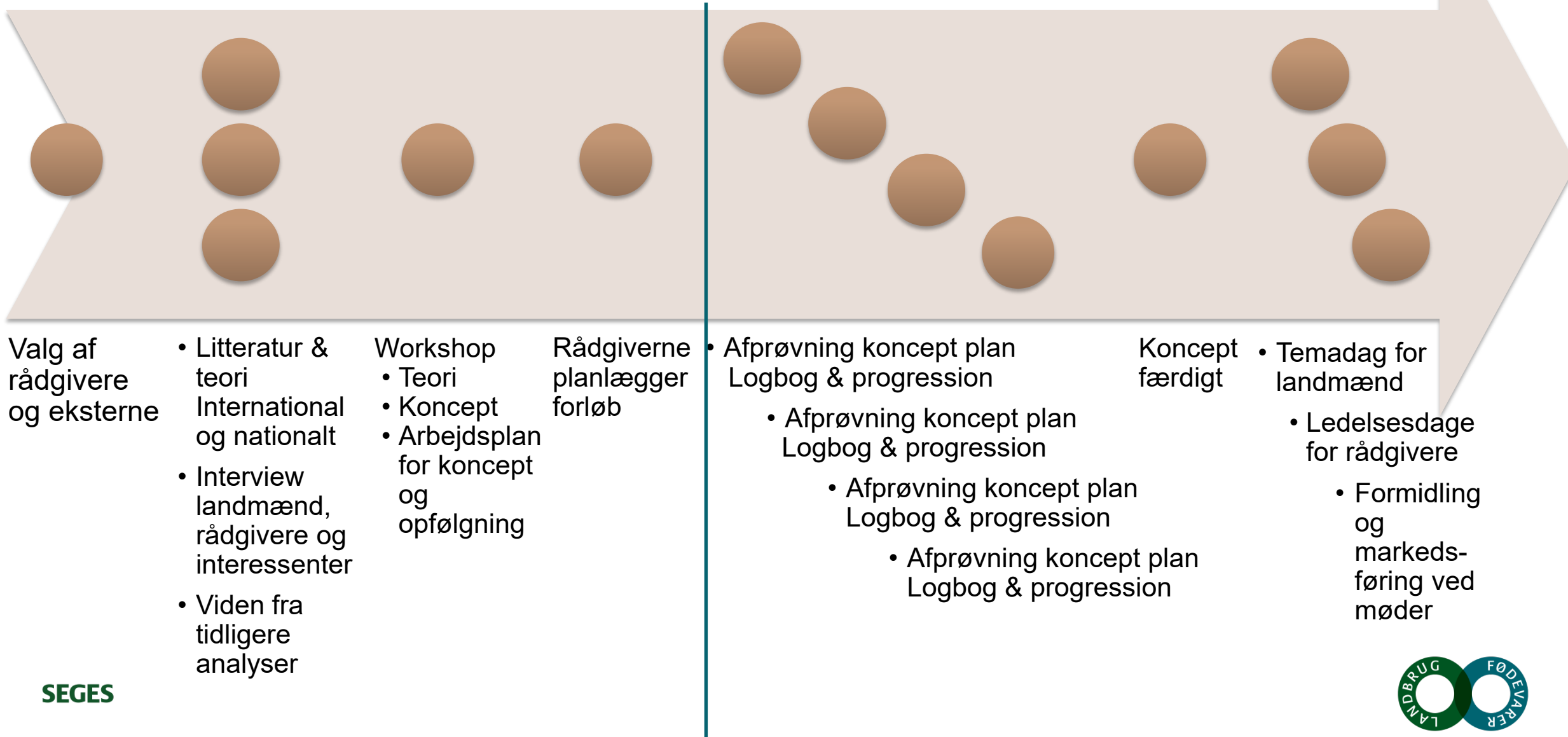
Projektets Formål - 1

- Styrke driftsledelsen
- Identificere den eller de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Nedbrudt den enkelte udfordring til konkrete mål, handlingsplaner og opfølgning

Projektets Formål - 2

- Udvikle koncept” Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”
- kan identificere og eksekvere på de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer,
- inspiration til at tage fat på de enkelte udfordringer med konkrete ledelsesindsatser, mål, handlingsplaner, interessenthåndtering og opfølgning, så alle på og omkring bedriften forstår og handler derefter.
- hvordan man synliggør en solid kurs, sikrer optimal koordinering og skaber det nødvendige engagement blandt bedriftens medarbejdere og øvrige interessenter.

Teoretisk skitse af projektets forløb



Jeres opgaver

Arbejdspakke 1: (4 timer)

- Indsende kontaktoplysninger på 2 - 3 landmænd som SEGES må interviewe omkring problemstillinger indenfor ledelsesområdet.

Arbejdspakke 2: (10 timer)

- Deltage på ½ udviklingsdag med 1 Ledelsesrådgiver eller 1 strategirådgiver eller begge.

Arbejdspakke 3: (24 timer)

- Udvælge og træffe aftale med 1 – 4 bedrifter til afprøvning af koncept.
- Levere egen plan for afprøvingerne.
- Forberede og gennemføre afprøvning af "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften" som består af 3 - 5 møder ved landmænd med deltagelse af begge rådgivere samt SEGES.
- Udfylde progressionsrapport / logbog i udleveret skabelon (½ - 1 side) efter hvert besøg / opfølgning med egne erfaringer mm.
- Deltage i interview / tlf. interview / spørgeskema mellem møderne, hvor rådgivere interviewes af SEGES.

Arbejdspakke 4: (11 timer)

- Oplæg om konceptet i egne erfagrupper evt. med deltagelse fra SEGES
- Deltage i demonstrationsdag med 1 Ledelsesrådgiver eller 1 strategirådgiver eller begge

I alt 49 timer a' 870 = 42.630

Administrative krav i et LD projekt

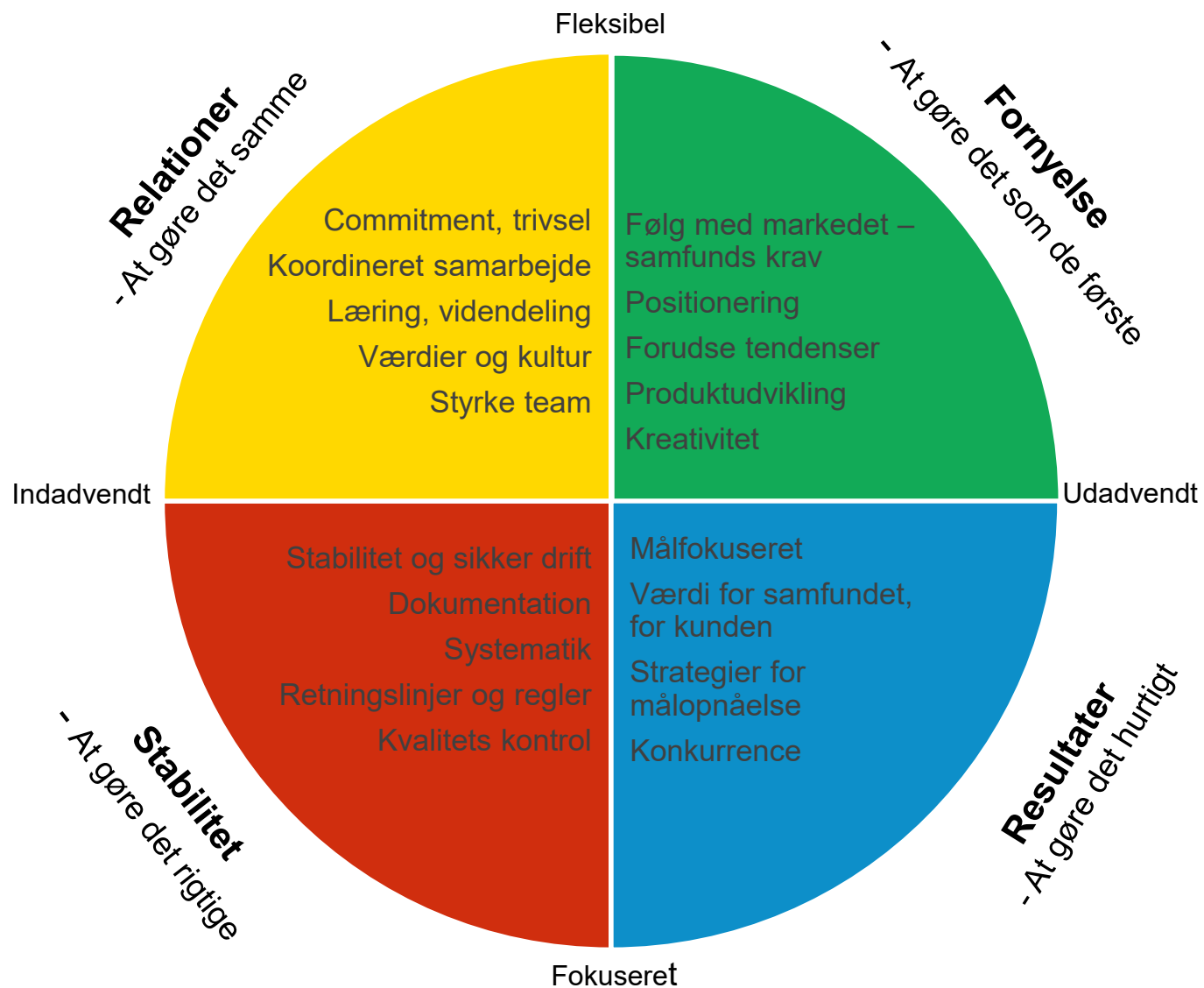
- Fakturaskabelon
- Logo og formidling

Aftalegrundlag

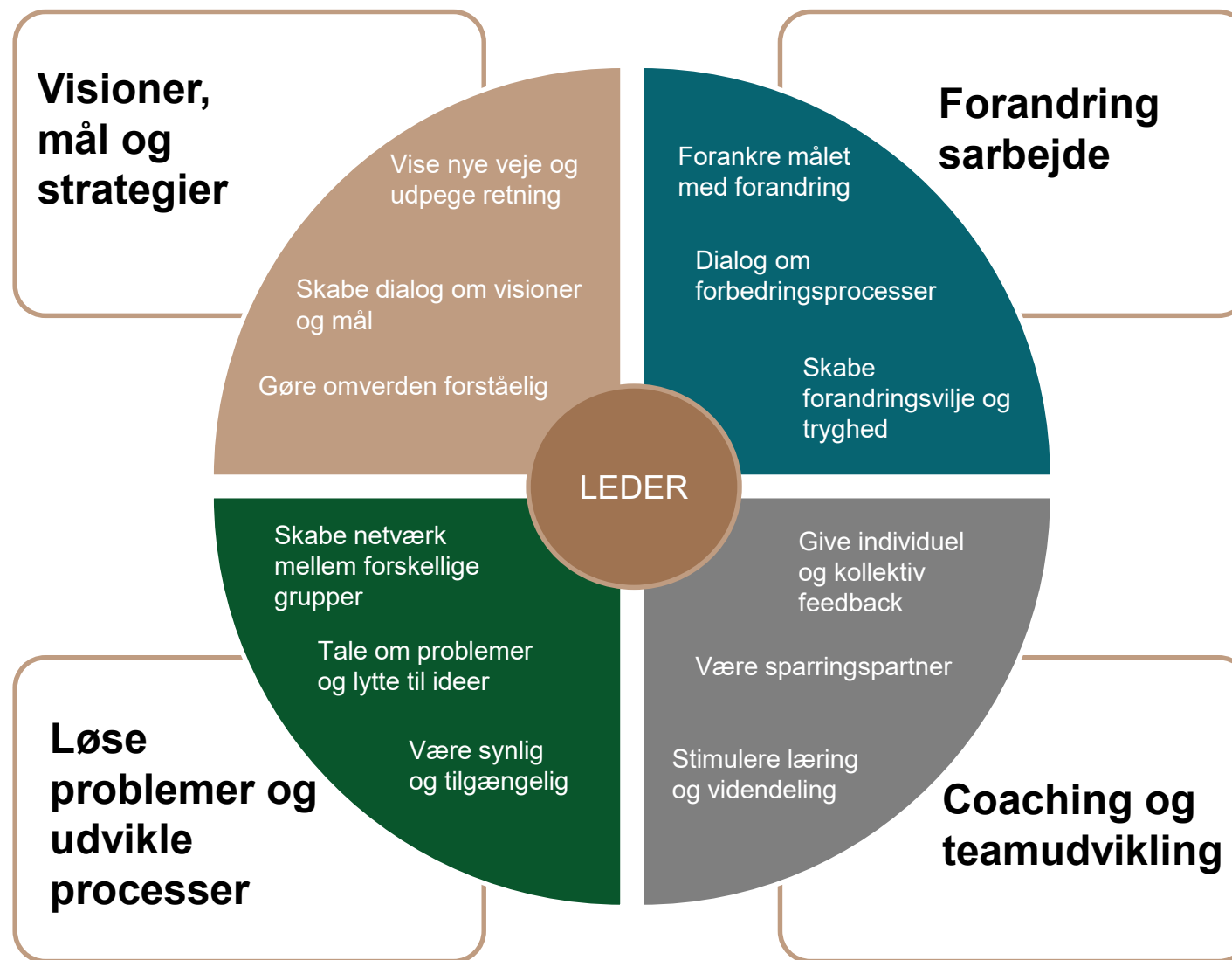
- Leverandøraftale
- Bilag 1 opgavebeskrivelse
- Bilag 2 tids- leveranceplan
- Bilag 3 fakturaskabelon
- Bilag 4 Tilbud

Ledelsesværktøjer

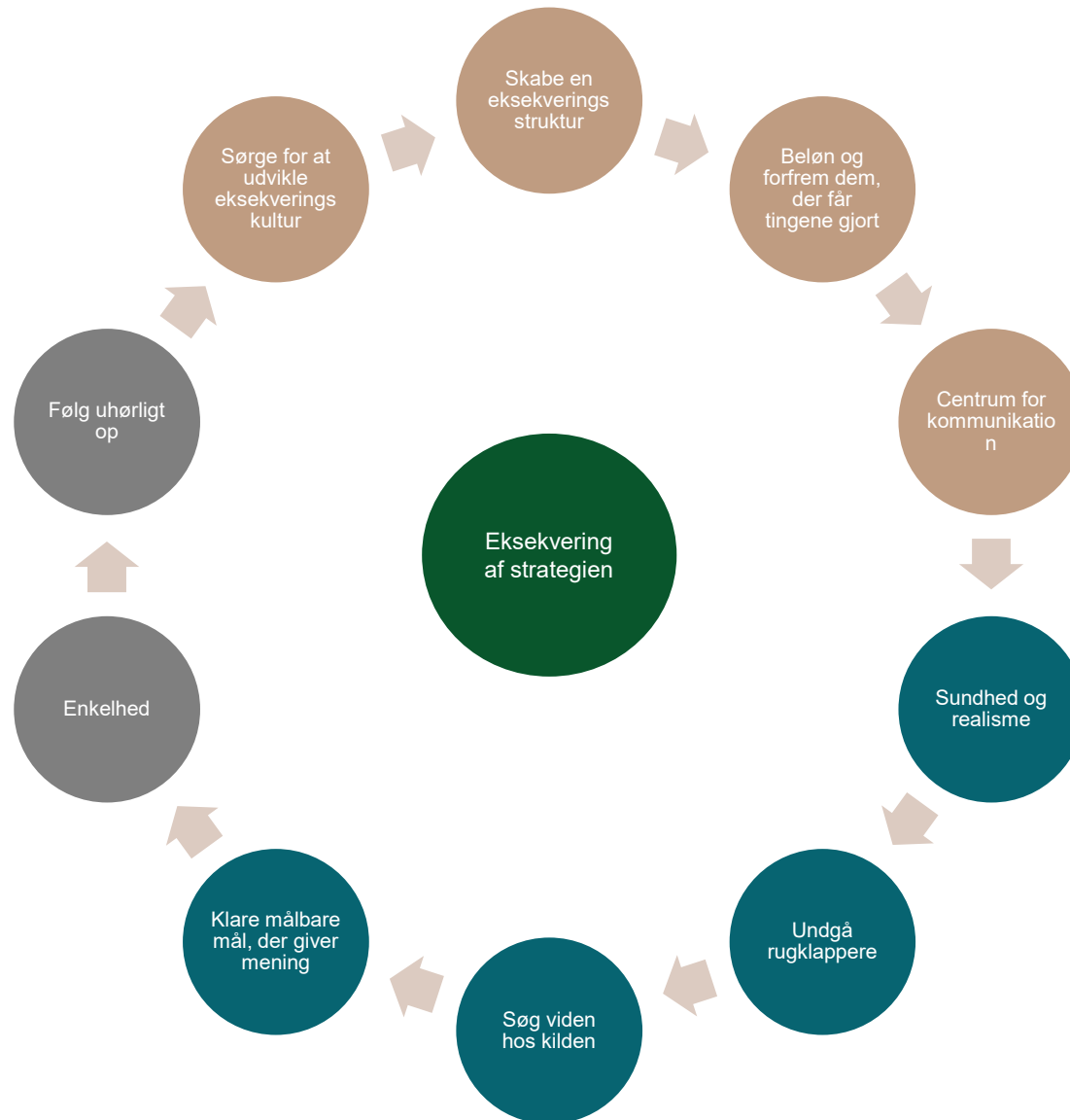
Organisatoriske paradokser



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 overflødigt (også mellemlag / det unødvendige).

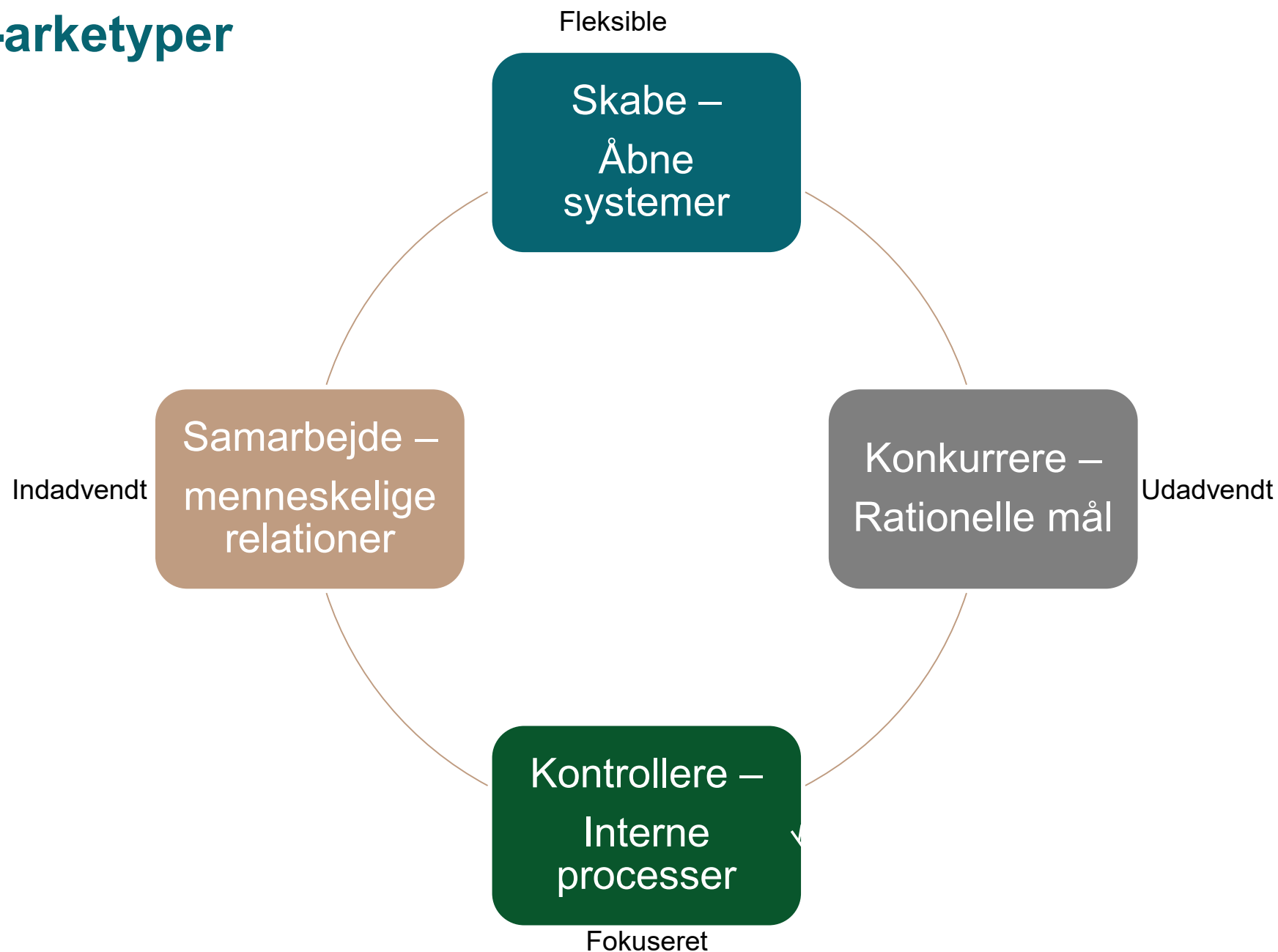
Eksekvering af de strategiske beslutninger

- **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



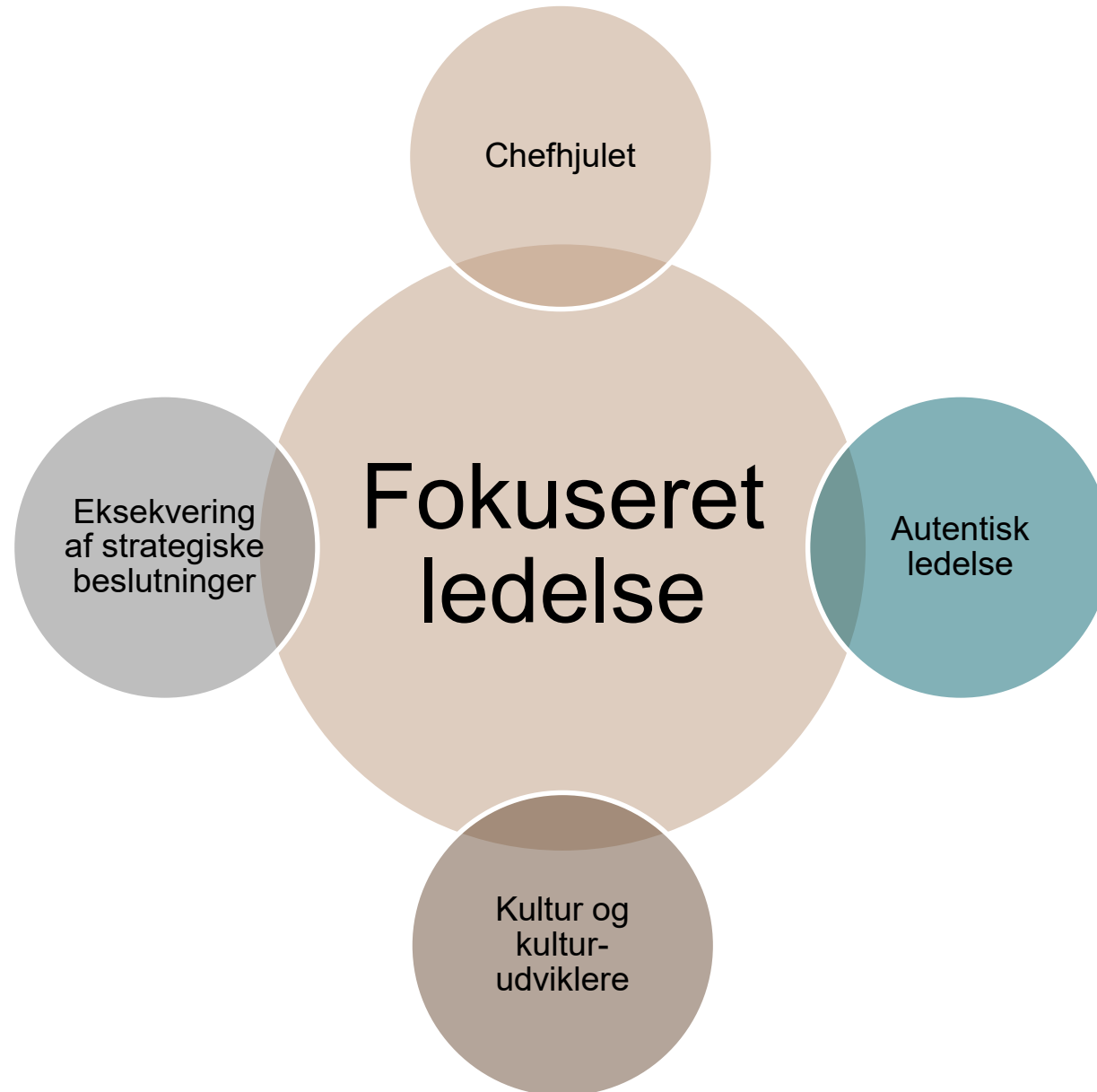
Kultur-arketyper



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

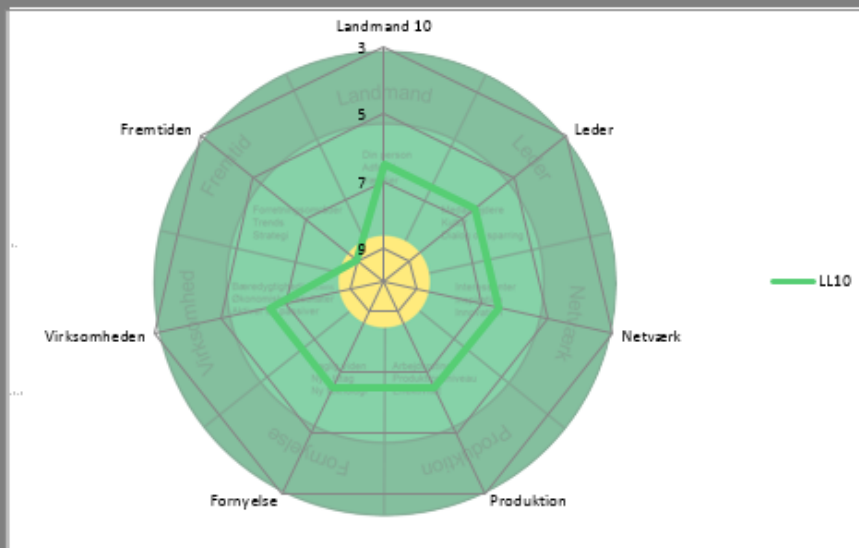
Tast
vurde-
ringen
nedenfor

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



Lederens øje

- [Link](#)

SAGRO Kick off møde	Ansvarlig	JKO
	Oprettet	12-03-20188
	Side	1 af 2
Projekt: 7685 Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår – journalnr. 32709-16-0047		



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

Hej Mette og Bo og tak for et godt møde den 08.03.2018

Her er opsamling på mødet samt den foreløbige version af "lederens øje"

Vi aftalte at:

- I afprøver lederens øje ved 3 -5 af jeres bedrifter (lederens øje er vedhæftet mailen her)
- I finder ca. 5 bedrifter, som vil deltage i interview med os
- I får også de formelle dokumenter, så I har projektoverblikket
- At I hver finder bedrifter, som vi kan være case landmænd i arbejdet med fokuseret ledelse. Når I har relevante Landmænd aftaler vi det individuelle forløb og kobler relevant rådgiver på fra SEGES
- Jeg sender infobrev til Landmænd (det er vedhæftet mailen her)
- I fører logbog over jeres aktiviteter ca ½ -1 side (15 minutter) efter hver rådgivning (logbog vedhæftet)
- Vi aftaler formilingsaktiviteter til landmænd i erfagrupper eller lignende

Der er vedhæftet ppt fra Kickoffmødet

Lederens øje vejledning

- Lav forventningsafstemning med kunden
- Åbn regnearket og gem med navn på kunde
- Gå til fane 1
- Læs evt hjælpespørgsmål i de grå felter
- Gennemfør processen ved landmanden
- Saml op med landmanden ud fra spørgeguide og graf (hvad har du opdaget, hvad bliver vigtigt for dig at rette opmærksomhed på, hvis du skal tage din virksomhed et udviklingstrin videre hvad skal der så fokus på osv)
- Gem regnearket
- Gennemfør rådgivning ud fra jeres aftale med kunden og tjek at deres data må indgå anonymt i projektet

Vi glæder os til samarbejdet og ring endelig hvis der er spørgsmål eller uklarheder.

Venlig hilsen

Jørgen Kroer

Seniorkonsulent, MLP

Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5108

M +45 3092 1705

E jko@seges.dk

-