

TEMADAG – LEDELSES RÅDGIVNING

Deltag i SEGES' temadag om ledelse for rådgivere og få inspiration til, hvilke værktøjer du kan bringe i spil, når dine kunder har brug for hjælp til at udvikle og optimere deres ledelse.

Tid og sted

Torsdag, den 22. november 2018

SEGES, Landbrug og Fødevarer
Agro Food Park 15
8200 Aarhus N
www.SEGES.dk

Målgruppe

Temadagen er for dig, der interesserer dig for ledelse. Måske er du ledelsesrådgiver, virksomhedsrådgiver, eller tidligere deltager fra uddannelsen Strategi- og Forretningsudvikling - eller fagrådgiver med interesse for ledelse. Hvad enten du er ung eller erfaren, får du udbytte af at deltage.

Udbytte

- ☞ Du får værktøjer og processer til identificere de ledelsesmæssige udfordringer som din kunde står overfor
- ☞ Du får inspiration til at nedbryde den enkelte udfordring til mål og handlingsplaner, som du og din kunde kan sætte i værk og følge op på.

Indhold og metode

Programmet er sammensat af oplæg, dialog og tid til, at du og de andre deltagere arbejder med jeres egne cases.

Forberedelse

Bliv klar til temadagen. Du får tilsendt en hjemmeopgave inden. Vi bruger din forberedelse til at gøre klar til dit næste skridt på temadagen. Vi behandler selvfølgelig dine svar fortroligt.

Oplægsholdere

- Dorte Marcussen, Projektleder, SEGES
- Mille Møller Nielsen, Konsulent, SEGES
- Tove Goldbeck, Ledelsesrådgiver, VKST
- John Møldrup, Chefkonsulent, COK

Facilitatorer

- Heidi Hundrup Rasmussen, Specialkonsulent, SEGES
- Jette Nissen, Specialkonsulent, SEGES

Pris

330 kr. (ekskl. moms)
Beløbet dækker mad og drikkevarer.

Tilmelding

Foregår på seg.es.dk/akademi
Tilmelding er bindende fra 12.11.2018.

Kursuskoordinator (modtager tilmelding):
Elin Aarestrup Sørensen, SEGES Akademi:
Mail: elas@seg.es.dk, tlf. 8740 5047

Yderligere oplysninger:

Temadagen afholdes i regi af SEGES' projekt "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår". Formålet med projektet er at styrke driftsledelsen markant ved at sikre, at den enkelte landmand kan identificere den eller de strategiske eller ledelsesmæssige udfordringer, som bedriften står over for og stille relevante værktøjer og metoder til rådighed, så udfordringerne bliver løst bedst muligt.



Torsdag den 22. november 2018

10:00

Velkommen*v/ Heidi Hundrup Rasmussen og Jette Nissen, SEGES***Hvad siger kunderne?**

Vi har spurgt landmændene. Hvad oplever de som god ledelsesrådgivning og hvad efterspørger de?

*v/ Mille Møller Nielsen, SEGES***Hvad siger rådgiverne?**

I hvilket omfang vi lykkes med ledelsesrådgivning?

Hvad skal vi gøre mere af?

Hvad skal vi gøre mindre af?

*v/ Heidi Hundrup Rasmussen og Jette Nissen, SEGES***Pause****Hvordan kan man arbejde med udvikling af ledere?**

– erfaringer fra andre brancher

v/John Møldrup, Chefkonsulent, COK

12:20

Frokost

13:05

Fokuseret Ledelse – et dialogværktøj til ledelsesrådgivningen

Introduktion til værktøjet og processen

Sådan anbefaler vi, at du anvender Fokuseret Ledelse

Vi arbejder med egne cases

*v/Dorte Marcussen, SEGES og Tove Goldbeck, VKST***Pause****Fokuseret ledelse i praksis**

Hvordan kan vi omsætte viden fra i dag i praksis

*v/Heidi Hundrup Rasmussen og Jette Nissen, SEGES***Opsamling og evaluering***v/Heidi Hundrup Rasmussen og Jette Nissen, SEGES*

15:30

Tak for i dag

SEGES

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A. +45 8740 5000

Agro Food Park 15

DK 8200 Aarhus N

info@seges.dk

seges.dk





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

Temadag – Ledelse for rådgivere Hjemmeopgave

Kære Deltager

For at nå så langt som muligt på temadagen d. 22/11 vil vi bede dig om at forberede dig. På temadagen vil vi præsentere og demonstrere et værktøj, som skal gøre det muligt for landmanden at fokusere sin ledelsesindsats. Målet er at give overblik ved hjælp af en systematisk tilgang. Værktøjet er tænkt som et dialogværktøj, hvor landmanden med jeres hjælp og gode spørgsmål arbejder sig hen mod en afklaring af, hvor han skal fokusere, for at blive en bedre leder.

Værktøjet er et regneark "Fokuseret Ledelse" og du skal udfylde regnearket enten sammen med en kunde, eller alternativt udfylder du det på egen hånd med en specifik kunde i tankerne.

Når du har udfyldt værktøjet så godt som muligt, gemmer du filen og sender den til elas@seges.dk Vi skal have din besvarelse senest mandag d. 12/11-2018.

På temadagen får du inspiration til, hvordan værktøjet kan anvendes, og eksempler på, hvordan man kan gribe rådgivningssituationen an.

Har du spørgsmål til opgaven eller værktøjet, er du velkommen til at kontakte [Mille Møller Nielsen](#) eller [Dorte Marcussen](#).

Bilag: Excel- filen "Fokuseret ledelse" og "Vejledning Procesværktøj" samt "Vejledning Excel-værktøj" og "Udsagn og spørgsmål"

Med venlig hilsen

[Jette Nissen](#) og [Heidi Hundrup Rasmussen](#).

Temadag om Fokuseret Ledelse

SEGES, d. 22. november 2018

Jette Nissen & Heidi Hundrup Rasmussen,
Kompetencer & Vækst

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

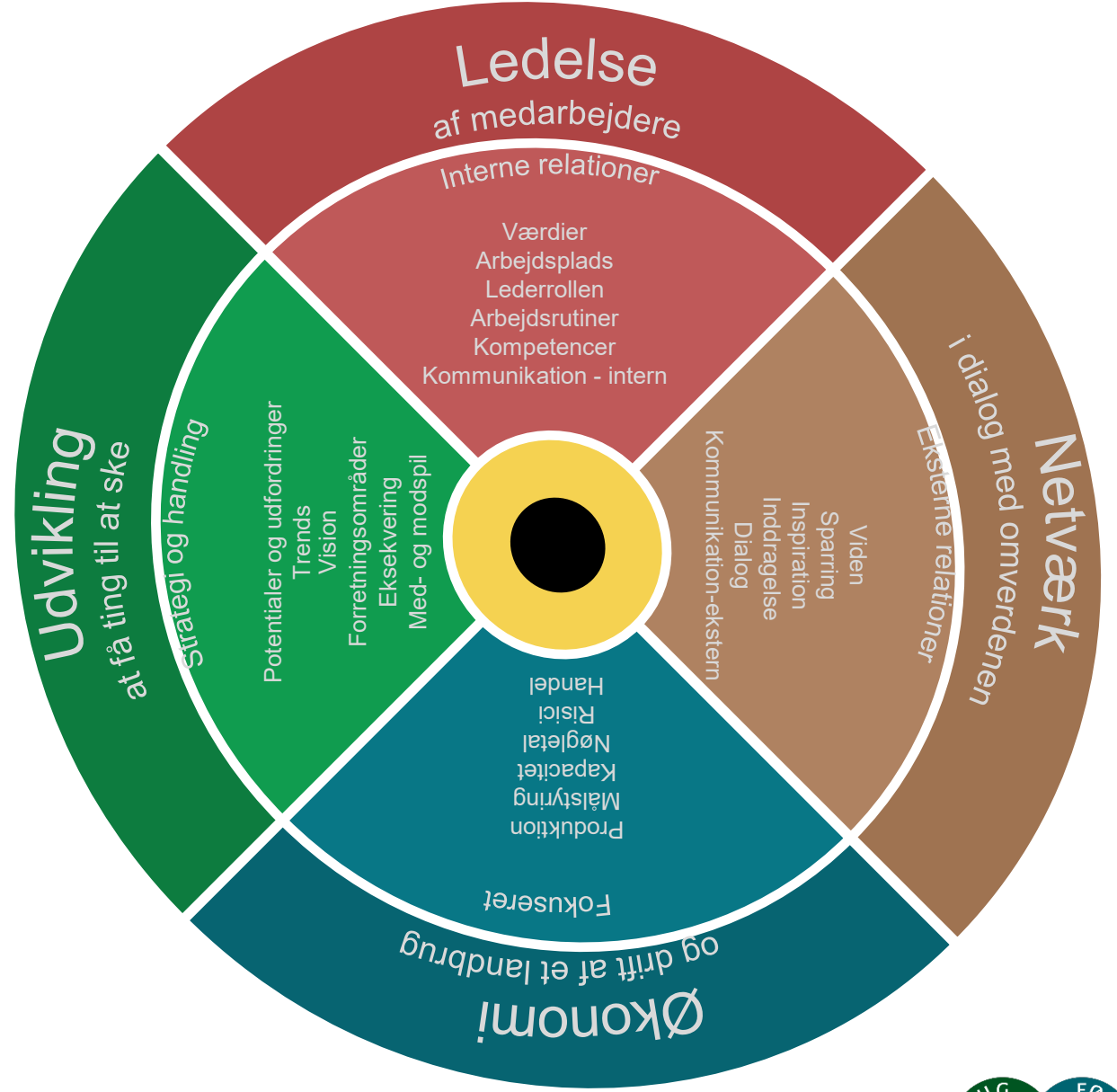
LDP 2020



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

Præsentation

- Jeg hedder.....
- Jeg er ...-rådgiver hos
- Mine forventninger til dagen i dag er.....



Dagens mål

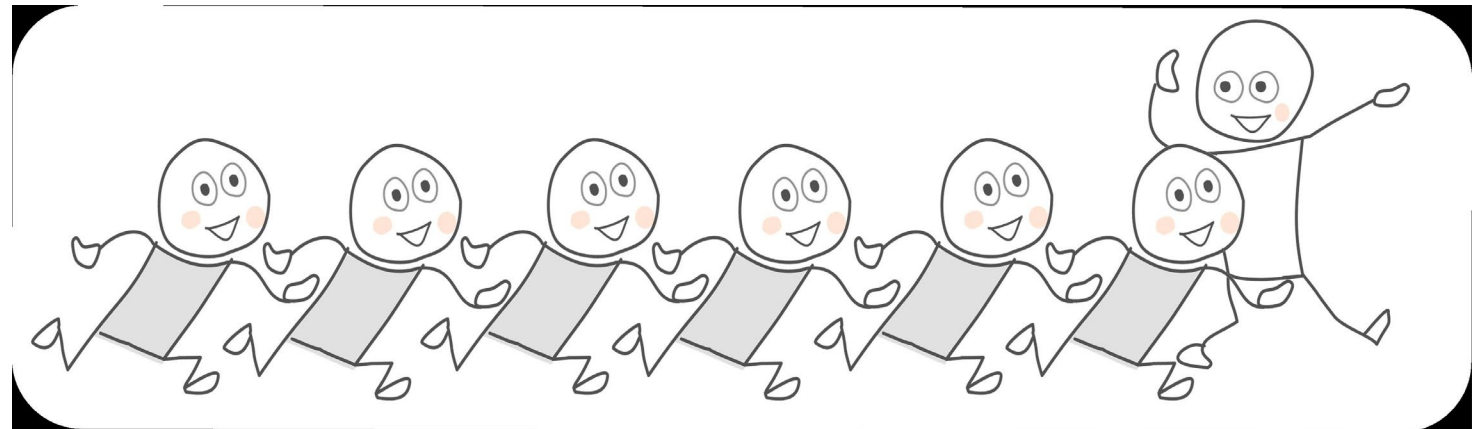
- Introducere dialogværktøjer til at afdække de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer hos dine kunder.
- Inspiration til din rådgivningspraksis
- Diskutere de organisatoriske rammer for god ledelsesrådgivning.



Program

- Velkomst
- Hvad siger kunderne? V. Heidi
- Hvad siger rådgiverne? V. Alle
- Hvordan kan man arbejde med udvikling af ledere? Erfaringer fra andre brancher. V. John Møldrup, COK
- Demonstration af Fokuseret Ledelse. V. Tove Goldbeck, VKST og Dorte Marcussen, SEGES
- Fokuseret ledelse i praksis v. Heidi

SEGES



Hvad er god ledelsesrådgivning? Eksempler på god rådgivning.



Hvad siger kunderne?

Heidi Hundrup Rasmussen

Mille Møller Nielsen

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



The image contains four logos arranged in a row. From left to right: 1. The logo for the Danish Ministry of Environment and Food (Miljø- og Fødevareministeriet) and the Agricultural Agency (Landbrugsstyrelsen), featuring a crown icon. 2. The logo for the European Union, featuring a blue rectangle with twelve yellow stars. 3. The logo for the European Rural Development Fund (Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne), featuring a blue rectangle with a white house icon and a green tree icon. 4. The logo for the Rural Development Program 2020 (LDP 2020), featuring a red piggy bank icon, a red house icon, and a green tree icon.

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



Interviews af landmænd

Dagsorden og konklusioner

SEGES



Vores fokus ved interviews

Hvilke barrierer og fordele ser landmanden ved fokuseret ledelse?

Et indblik i, hvordan landmanden tænker ledelse

Præsentation af et nyt værktøj til at arbejde med Fokuseret Ledelse

God ledelse forstås forskelligt

Motivation af medarbejderne er det der er sværest



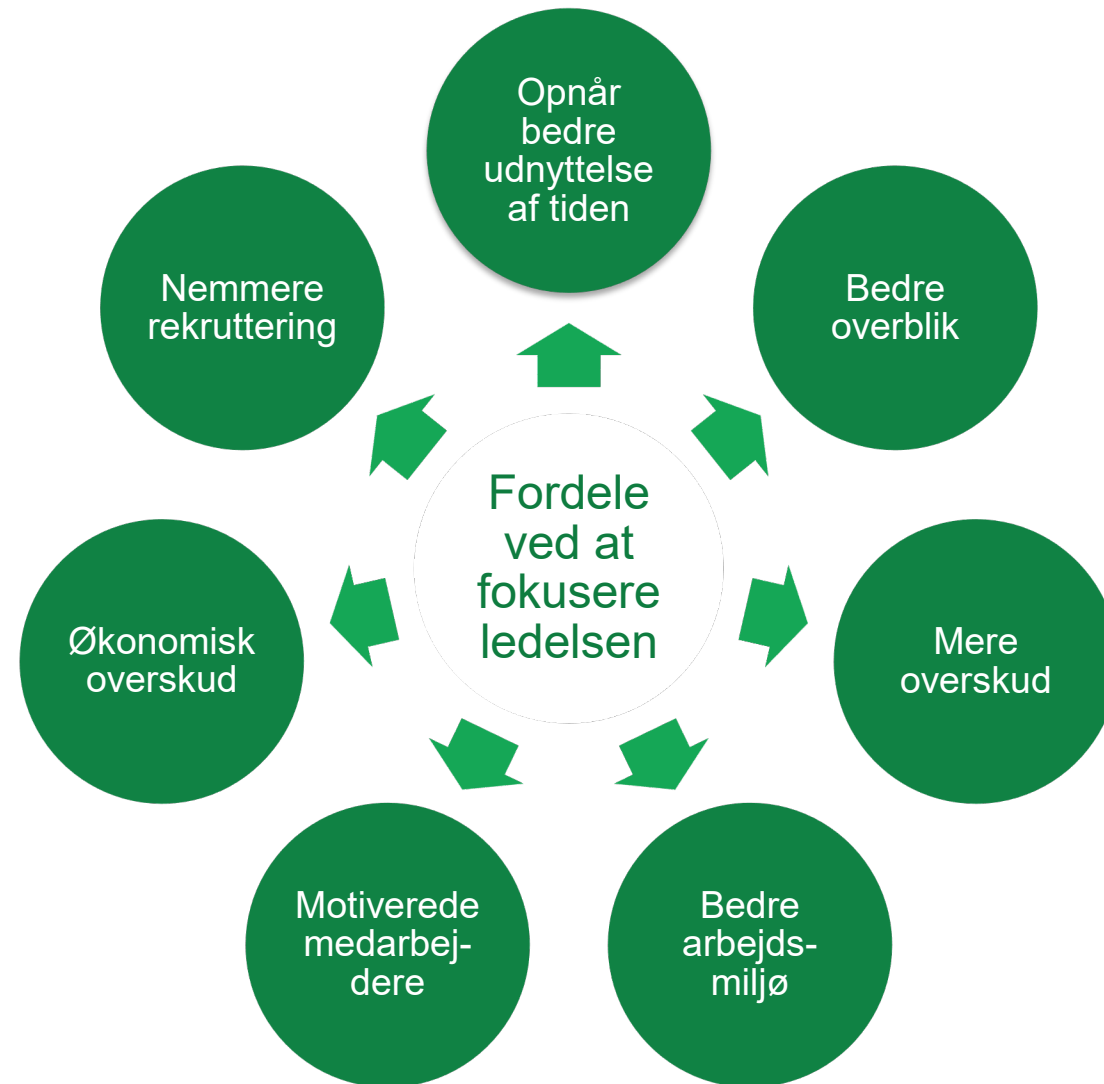
Jeg støtter mine medarbejdere i at afprøve deres ideer, også de dårligere



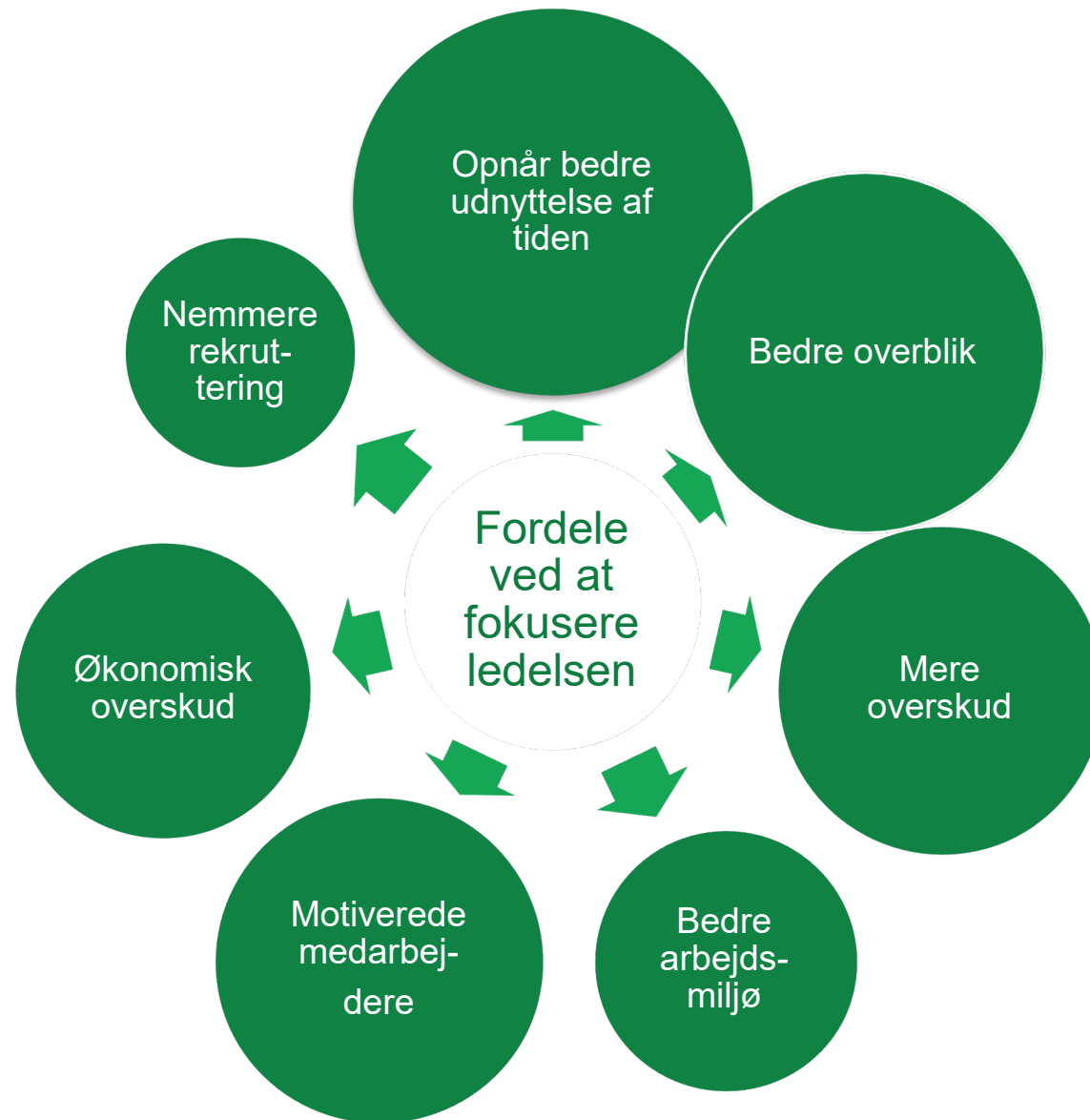
En god leder er en, der kan formå at få en gnist frem i folk



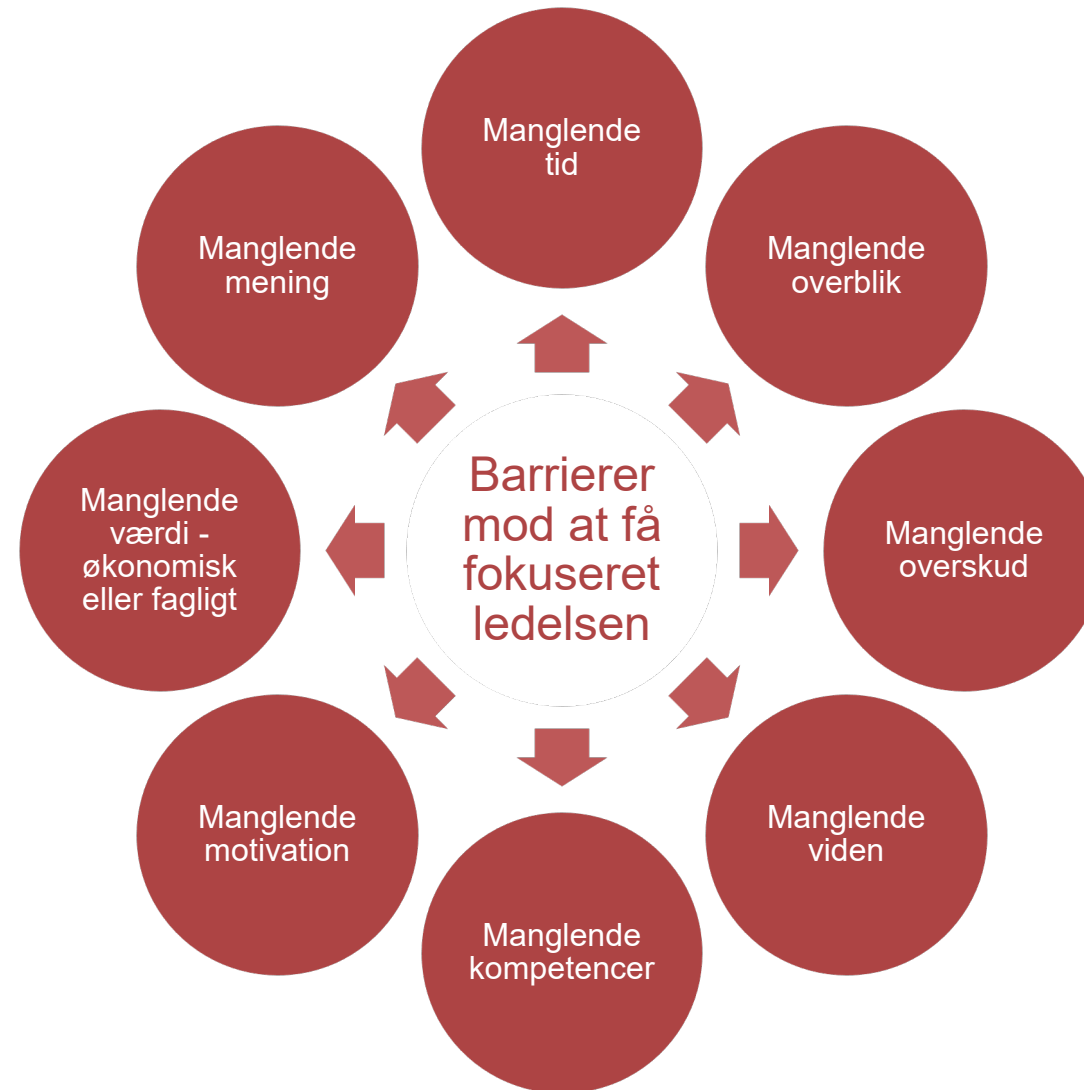
Fordele ved at fokusere ledelsen?



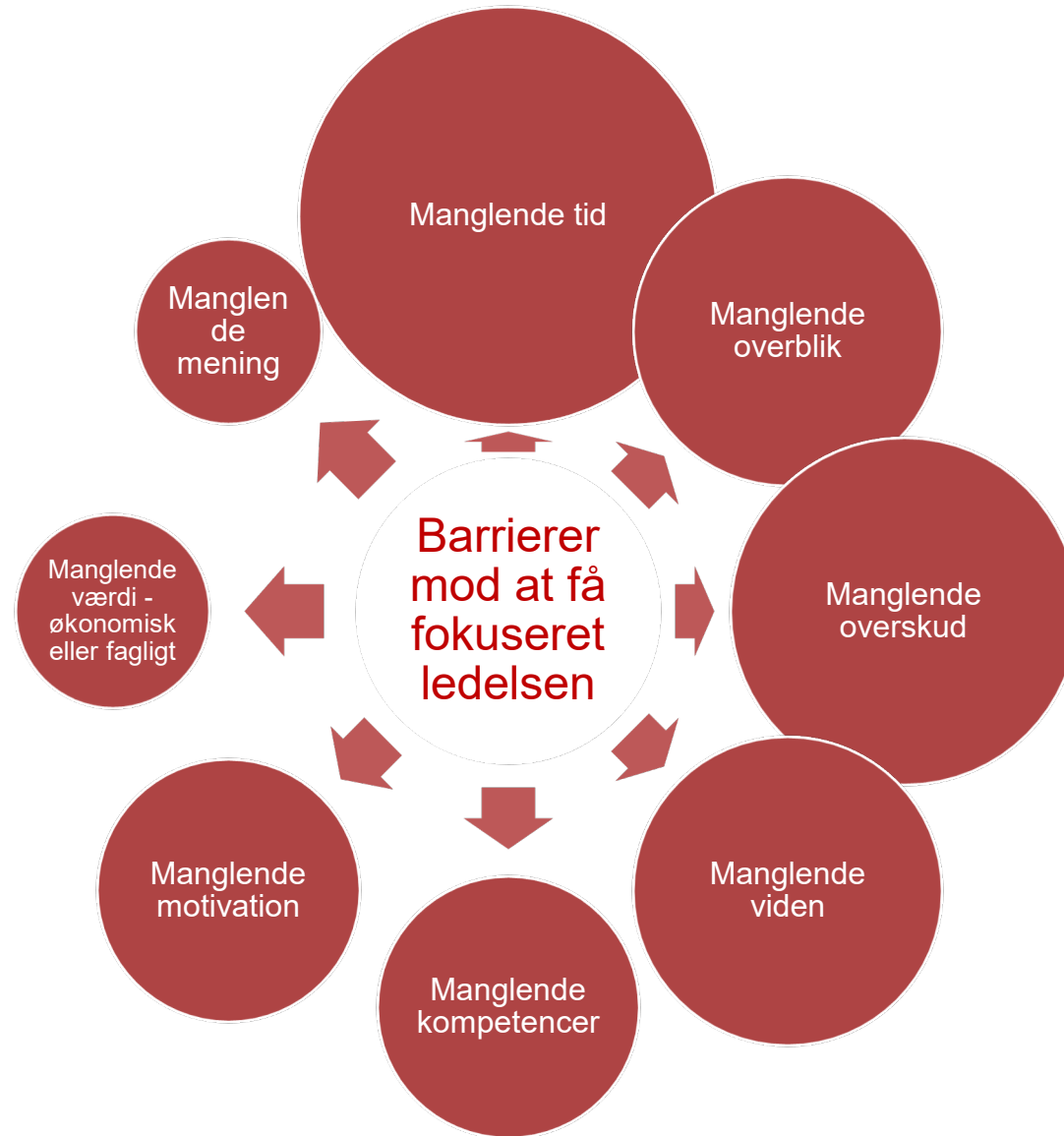
Udbytte ved at fokusere sin ledelse:



Barrierer mod at få fokuseret ledelsen?



Vægten af barrierer mod at få fokuseret ledelsen:



Ledelse hos landmændene er komplekst, flydende og kontekstafhængig

Instruerende

Manglende overskud
Udfører opgaver selv
Kontrol



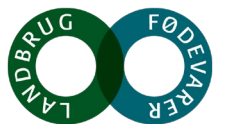
Delegerende

Overskud
Medbestemmelse
Innoverende



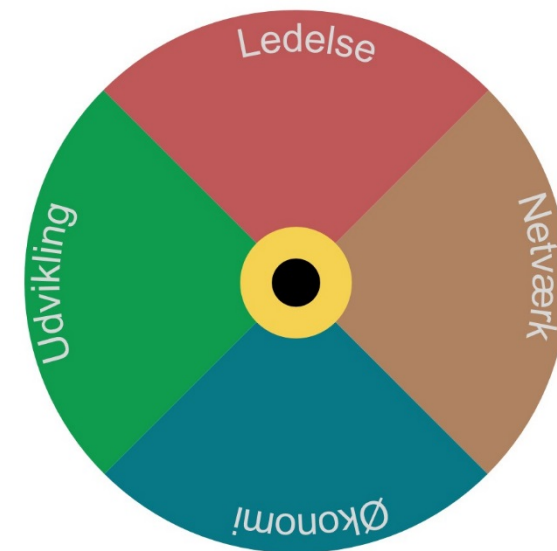
Deltagere på temadagen for landmænd

SEGES



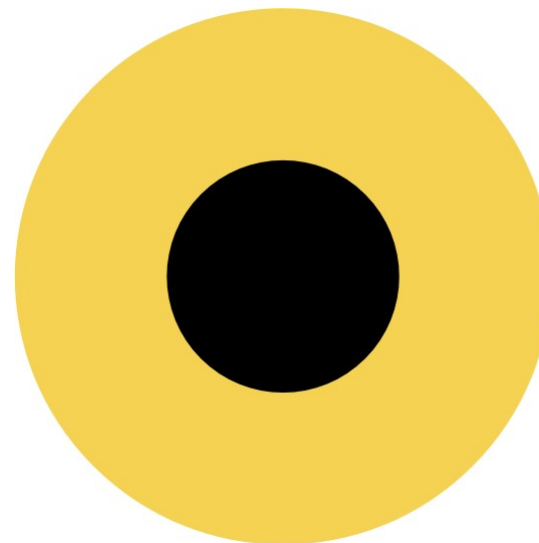
Hvad er god ledelse? Hvornår er man en god leder?

- Når man er motiverende – og tilpasser motivationen til medarbejderens behov
- Når man har overblik
- Når man kan planlægge og forudse udfordringer, problemer og opgaver.
- Når man er synlig og går forrest
- Når man kommunikerer, og kan give og modtage feedback. Tilpasset til modtageren
- Når man sikrer menneskelig og faglig udvikling
- Når man ansætter de rigtige
- Når man er positiv
- Når man forstår at sætte fælles mål – klare mål
- Når man kan være fleksibel.



Hvad har jeg brug for? Og hvem kan hjælpe mig?

- Brug for sparring (både fra medarbejdere og eksterne parter) og strategi.
- ERFA-grupper om ledelse – gerne med alle produktionsretninger
- Opfølgning
- Uddannelse, kurser og læse mere om ledelse
- At skaffe sig tid og overskud – at prioritere, strukturere og skemalægge
- Rådgivere, der følger mål og handlinger helt til dørs.
- Refleksion



Fokuseret ledelse i praksis

Temadag om ledelse for rådgivere
22. november 2018
SEGES

Heidi Hundrup Rasmussen

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



The image contains three logos. On the left is the logo for Miljø- og Fødevarerministeriet Landbrugsstyrelsen, featuring a crown icon. In the center is the flag of the European Union. On the right is the LDP 2020 logo, which includes icons of a piggy bank, a house, and a tree.

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

SEGES

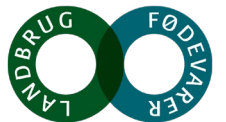
Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår
Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685





Bringe viden i spil og samle op på dagen.

SEGES



I skal diskutere:

Hvordan kan værktøjet anvendes? Og til hvilken målgruppe? Hvilket produkt?

Hvad er kundens udbytte? Hvad er rådgivningsvirksomhedens udbytte?

Hvad skal der til for at lykkes? (hvad skal I gøre, hvad skal SEGES gøre?)

Sådan gør vi.

Gå sammen 4&4



Skriv jeres svar og løsninger på papkort og hæng dem op på væggen



Vi gennemgår jeres arbejde i plenum



Gruppearbejde Fokuseret Ledelse i praksis.

1	2	3	4	5
Benny	Bente	Bo	Camilla	Ghita
Inger-Marie	Jakob	Karsten	Kasper	Kirsten
Lisbet	Lone	Louise	Marianne	Martin
Mette	Nicolai	Peter	Sine	Solvejg
Ulla				

HVORDAN KAN MAN ARBEJDE MED UDVIKLING AF LEDERE?

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

John Møldrup, COK
TEMADAG – LEDELSESRÅDGIVNING
SEGES, 22. november 2018



SEGES

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



Underviser og Proceskonsulent

- John Møldrup, Chefkonsulent COK
- T: 24544382
- M: jmo@cok.dk
- Master i Etik og Værdier, Aarhus Universitet
- Opgaver: Proceskonsultation, Ledelse, Strategisk organisationsudvikling.



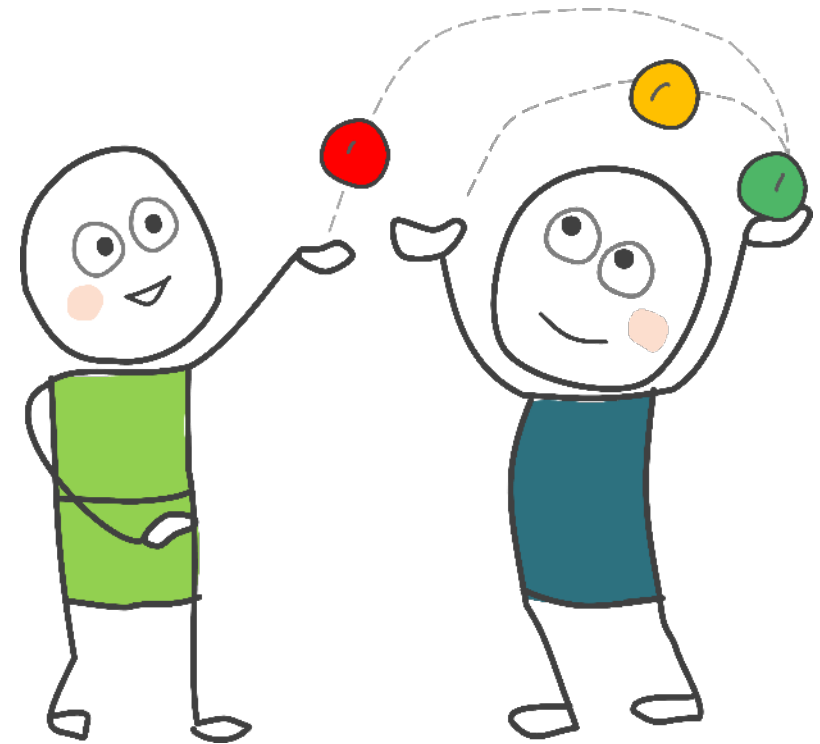
Hvordan kan man arbejde med udvikling af ledere?

MÅL: At give deltagerne inspiration til egen praksis

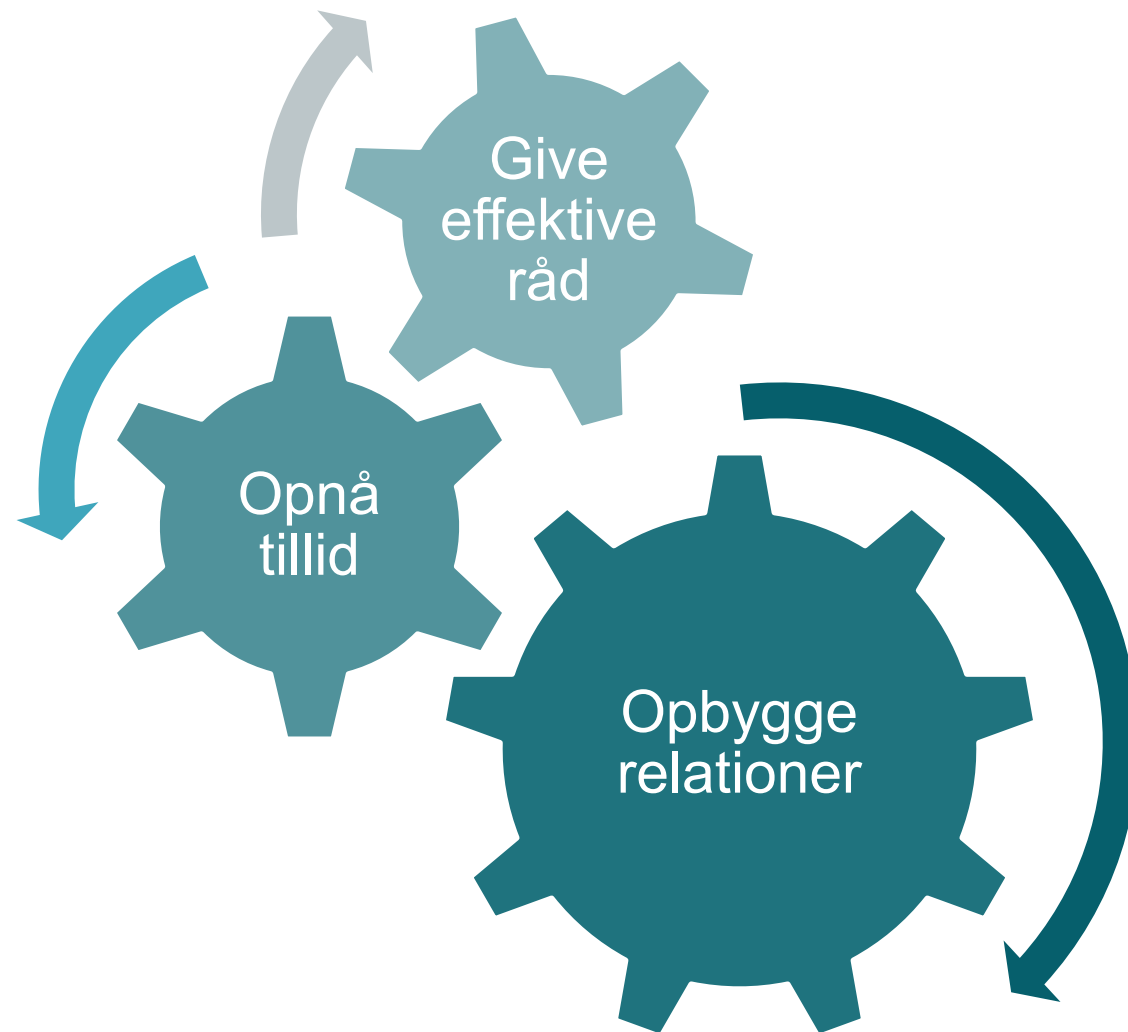
INDHOLD:

- Hvad er ledelsesrådgivning?
- Hvordan rådgiver jeg om ledelse?
- Hvilken effekt skaber det?
- Hvilke kompetencer skal jeg have?

PROCES: Oplæg

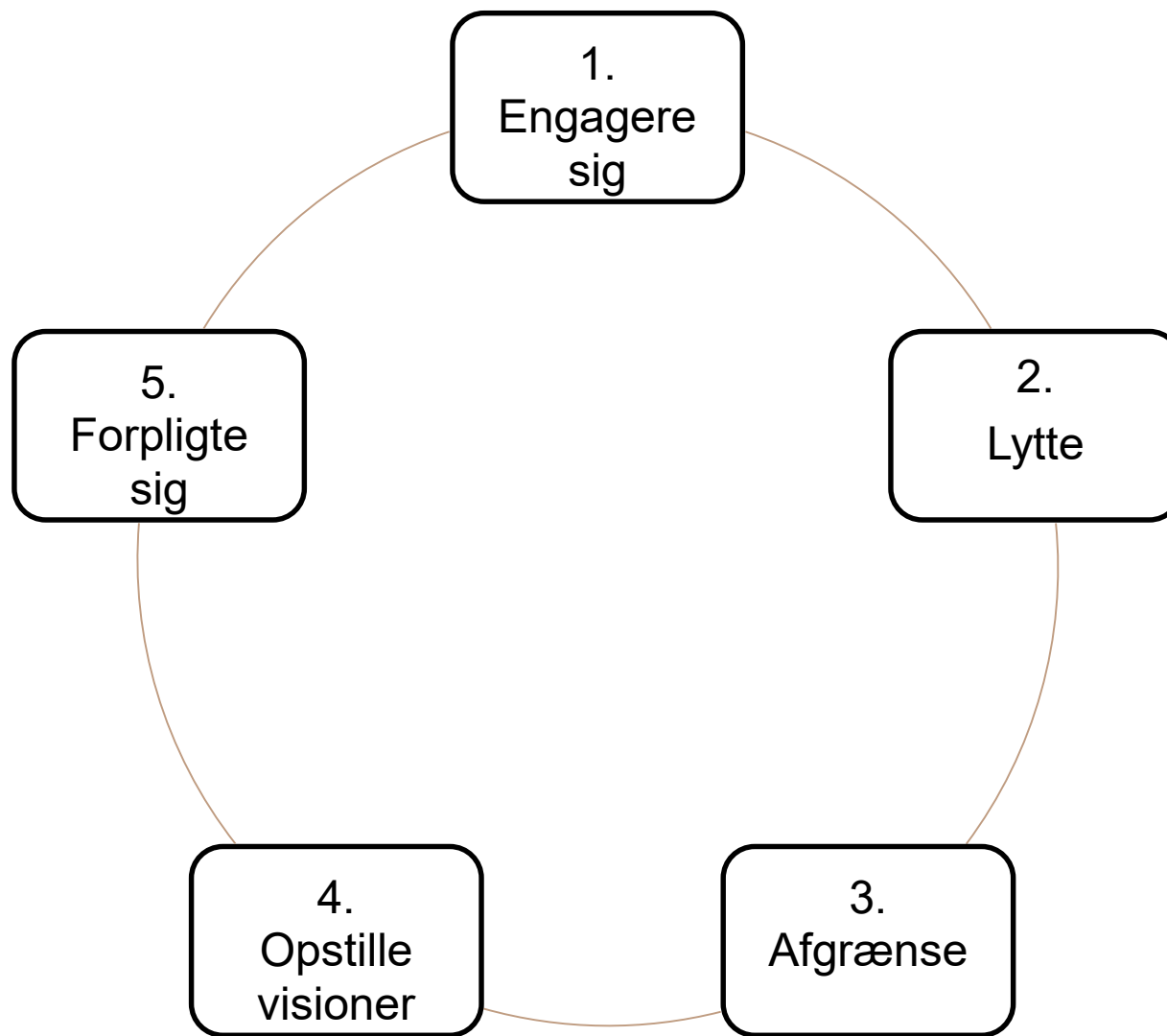


Tillidsbaseret rådgivning



Udviklingen af tillid

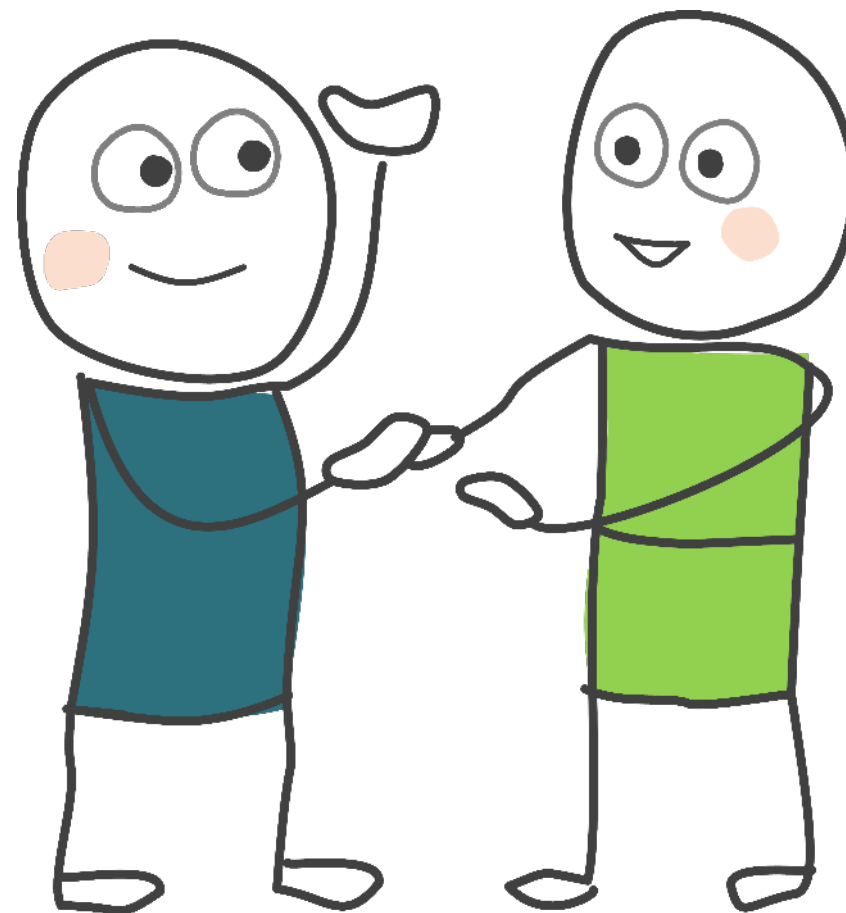
hvad er de fem faser i opbygningen af tillid?



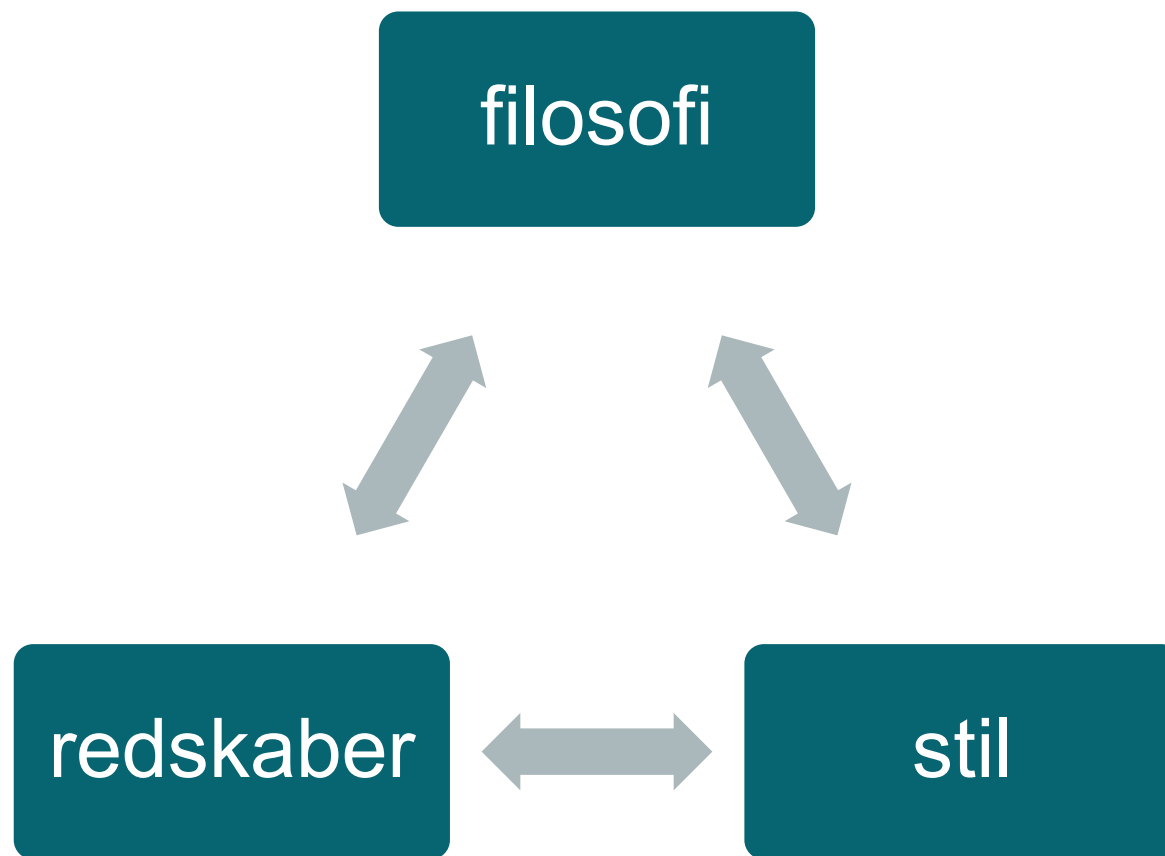
Tillidsligningen

$$T = \frac{TR+P+I}{S}$$

- T = Tillid
- TR = Troværdighed
- P = Pålidelighed
- I = Intimitet
- S = Selvoptagethed



En sammenhængende organisationsmodel



Mission

Hvad er kerneopgaven

Hvor vil vi hen

Vision

Hvad vil vi gerne sætte fokus på?

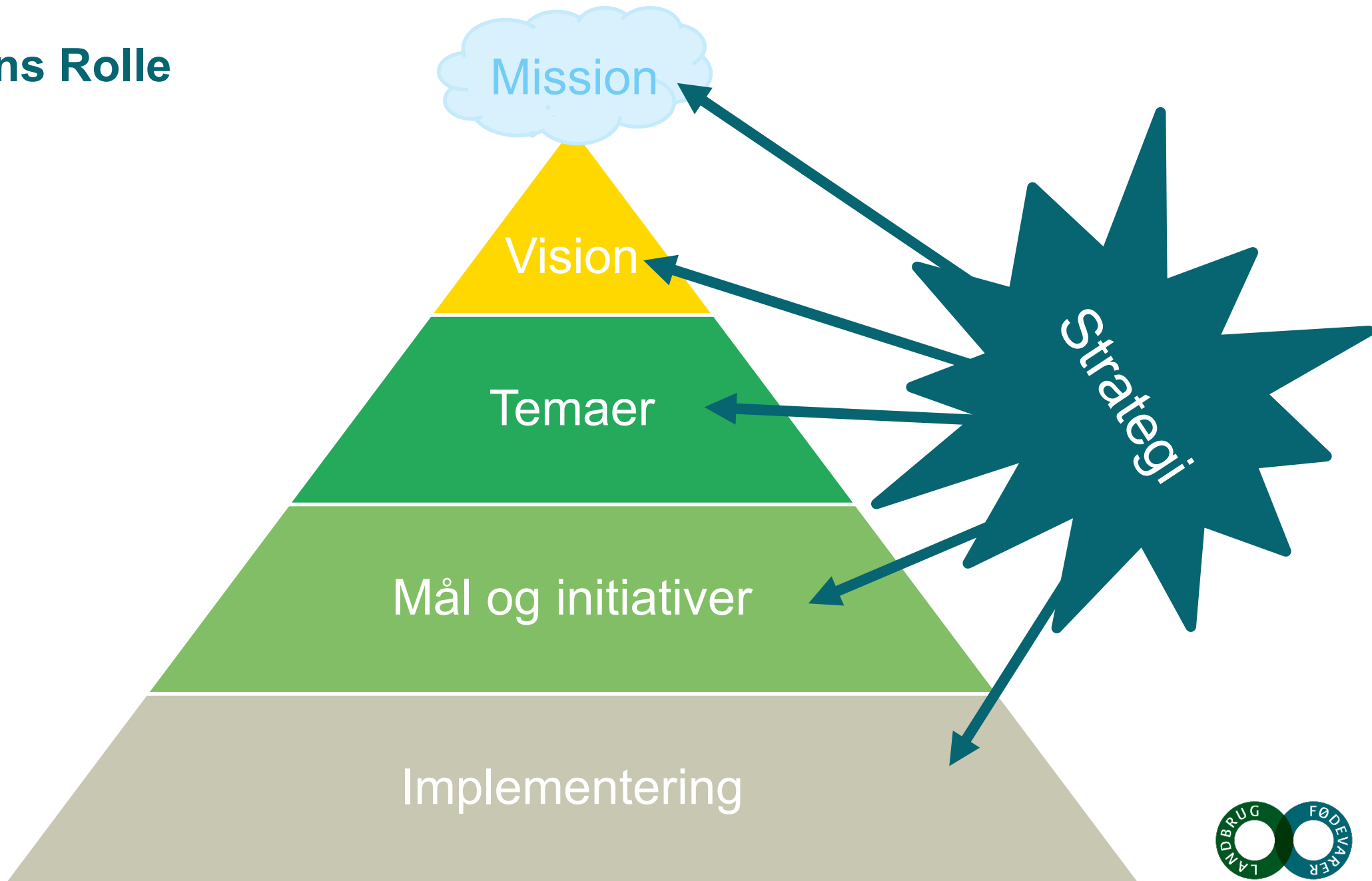
Temaer

Mål og initiativer

Hvordan vil vi sætte fokus og hvad skal vi gøre?

Implementering

Strategiens Rolle

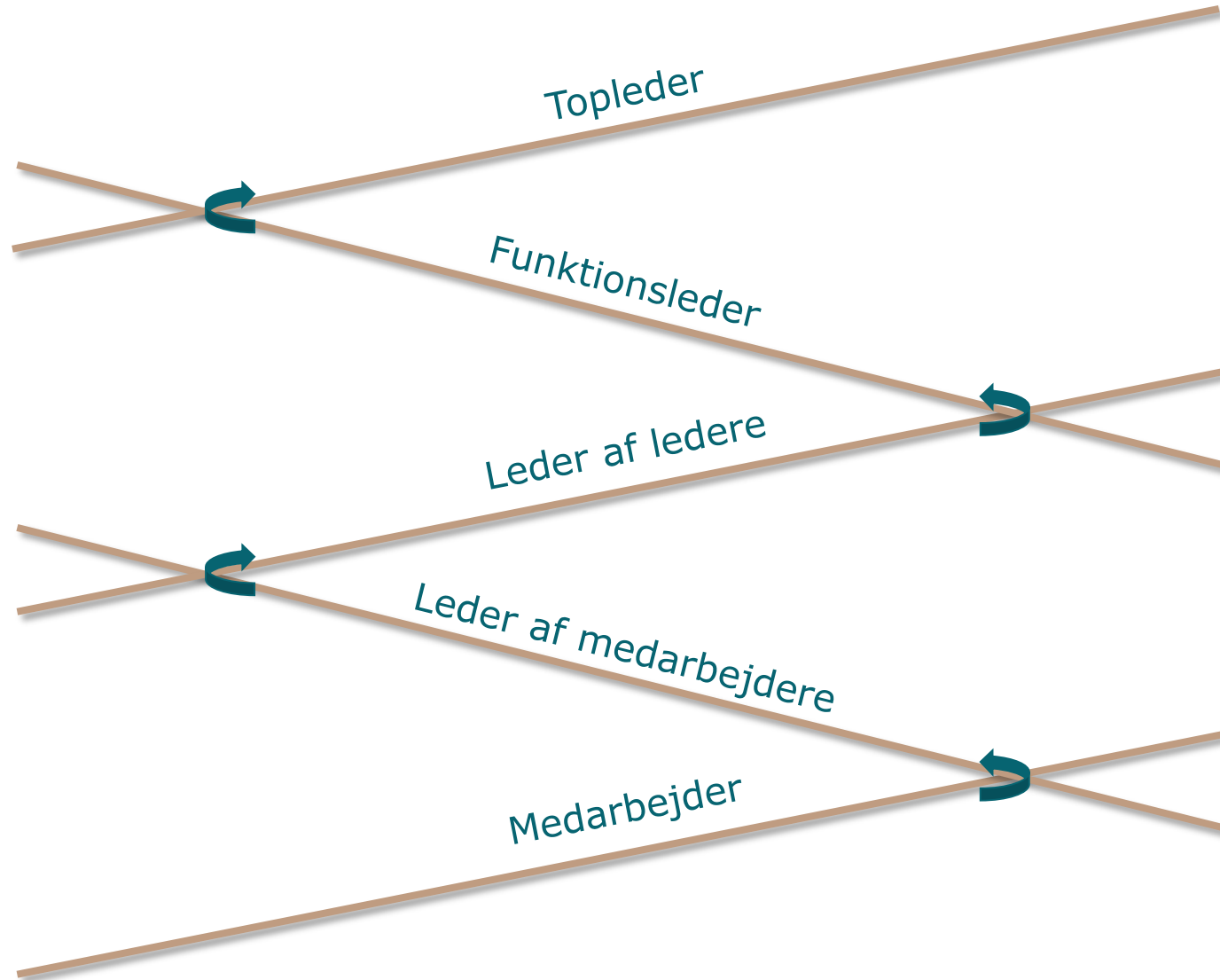


Vigtigt – ikke vigtigt

	Haster	Haster ikke
Vigtigt	<ol style="list-style-type: none">1. <ul style="list-style-type: none">- Problemer- Deadline- Mails- Telefonopkald	<ol style="list-style-type: none">2. <ul style="list-style-type: none">- Forebyggelse- Forberedelse- Planlægning- Opsøgning af nye muligheder
Ikke vigtigt	<ol style="list-style-type: none">3. <ul style="list-style-type: none">- Afbrydelser- Uventede besøg- Mange møder- Mange mails	<ol style="list-style-type: none">4. <ul style="list-style-type: none">- Trivialiteter- Mange telefonsamtaler- Mange Mails- Tidsspilde

The Leadership Pipeline

– én model med 4 ledelseslag



Toplederen

– at skabe resultater igennem en organisation

Funktionsleder

– at skabe resultater igennem en sammensat funktion

Leder af ledere

– at skabe resultater igennem ledere

Leder af medarbejdere

– at skabe resultater igennem medarbejdere

Medarbejder

– at skabe resultater igennem egen indsats

Skiftet fra medarbejder til leder

Ledelseskompeterer og Ledelsesfilosofi

FÆRDIGHEDER

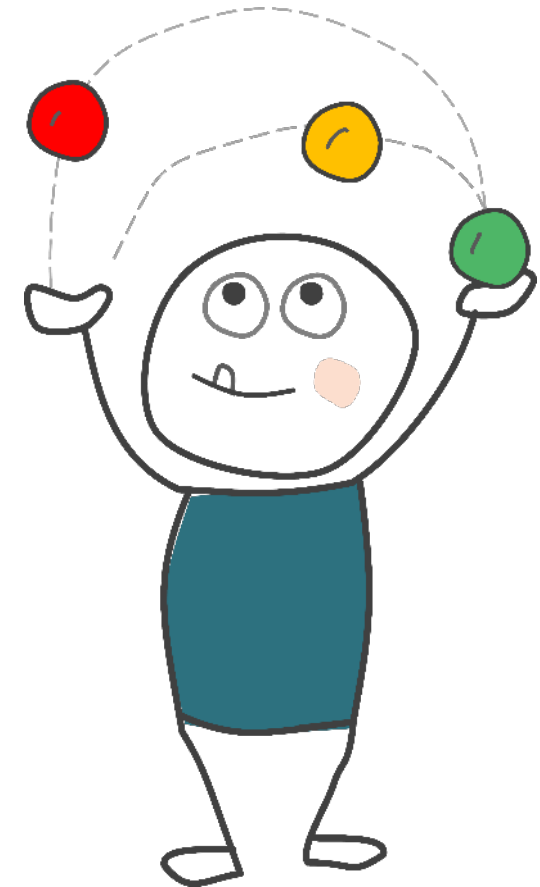
- De nye færdigheder lederen skal have for at håndtere opgaven

TIDSPRIORITERING

- Hvilke opgaver skal lederen bruge sin tid på?

ARBEJDSVÆRDIER

- Det, som lederen finder vigtigt i arbejdet og dermed sætter fokus på

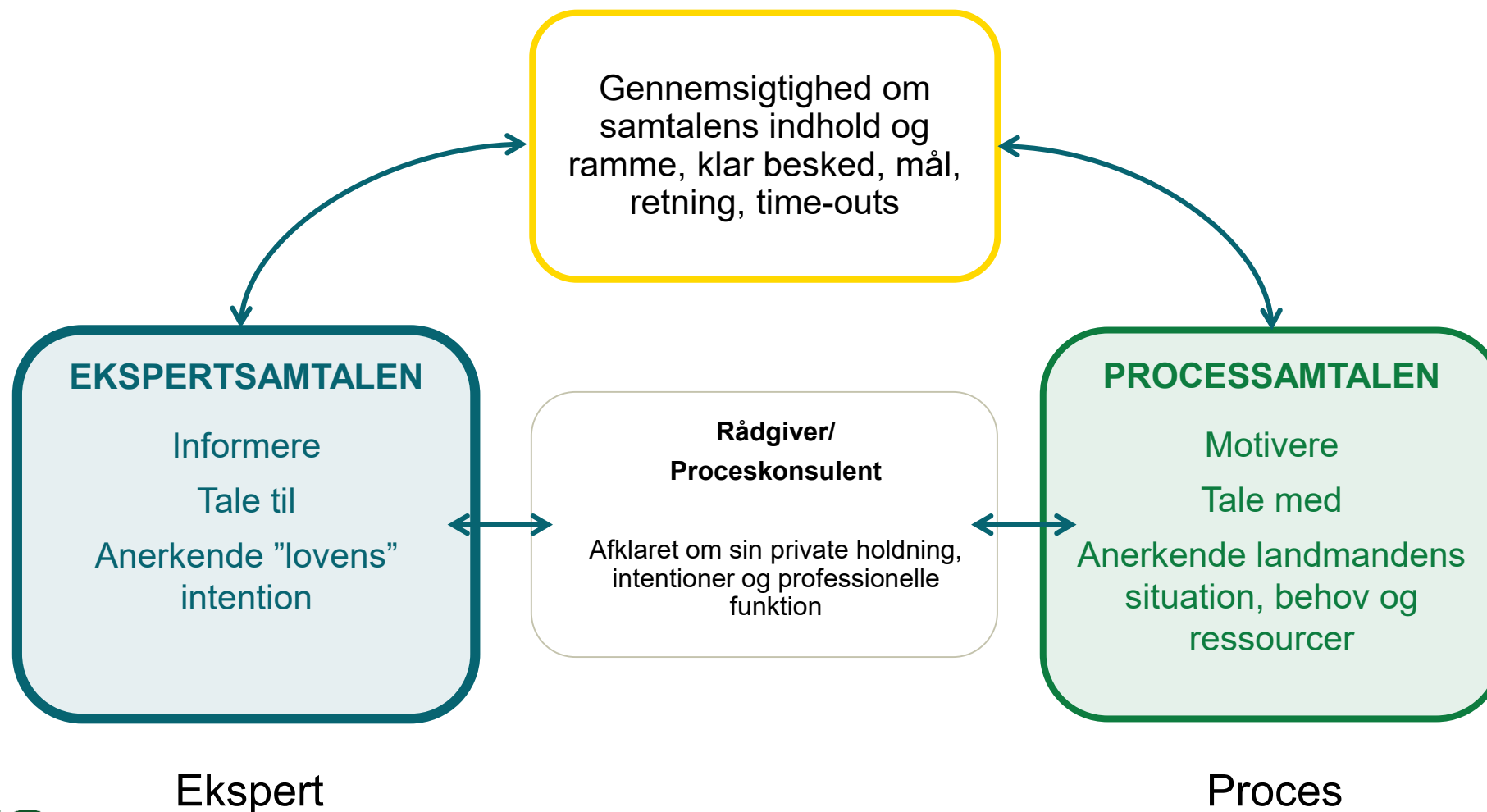


De to ben i ledelse

Forudsigelighed - uforudsigelighed



Dobbelt-rolle-modellen



Lederens to hovedområder

Management fokuserer på:

- Målopfyldelse
- Indretning af organisationen
- Af autoritet følger stillingen i hierakiet
- Systemer til styring af organisationen
- Planlægning
- Overvågning og kontrol
- At fremtiden ligner nutiden
- At følge regler og traditioner

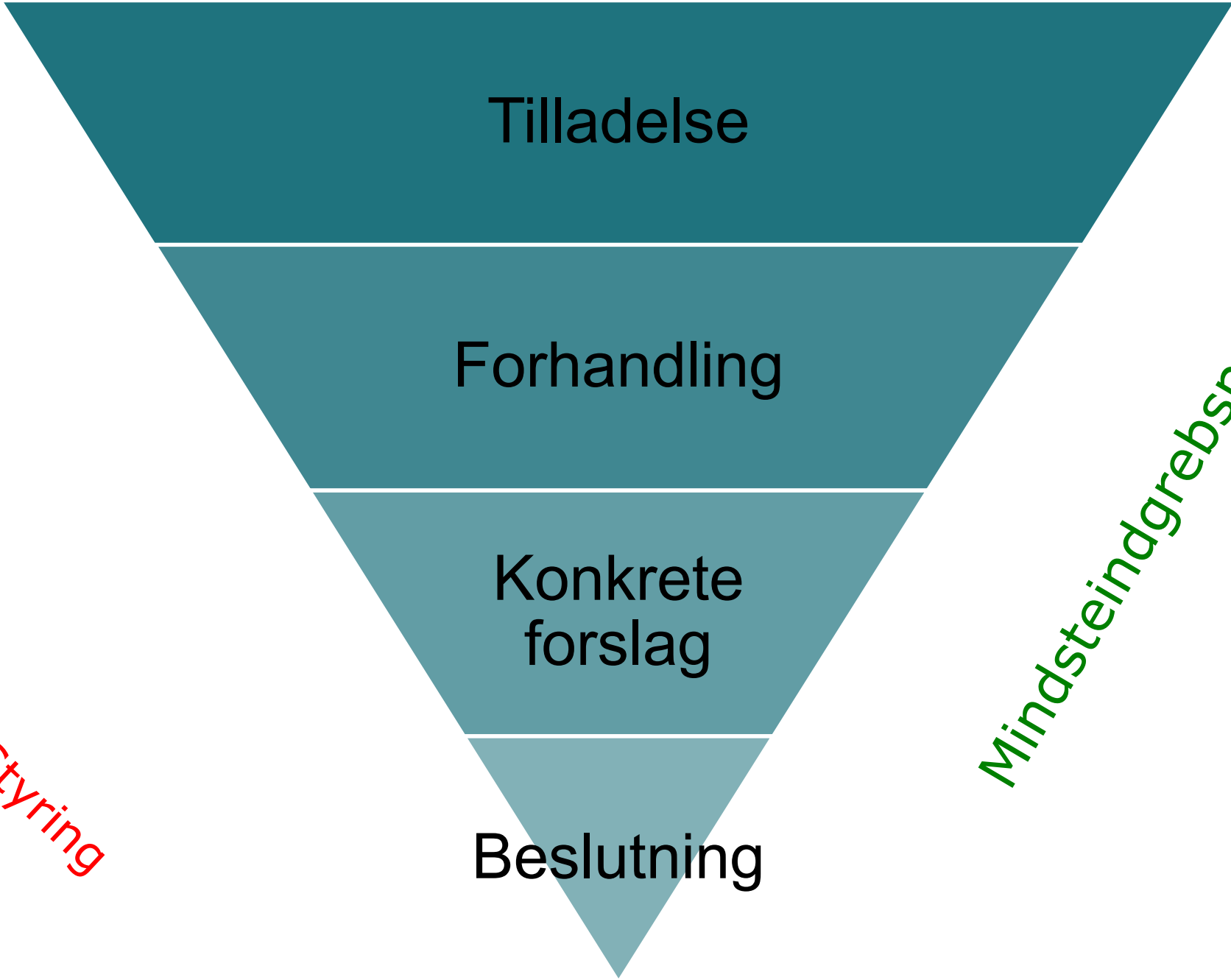
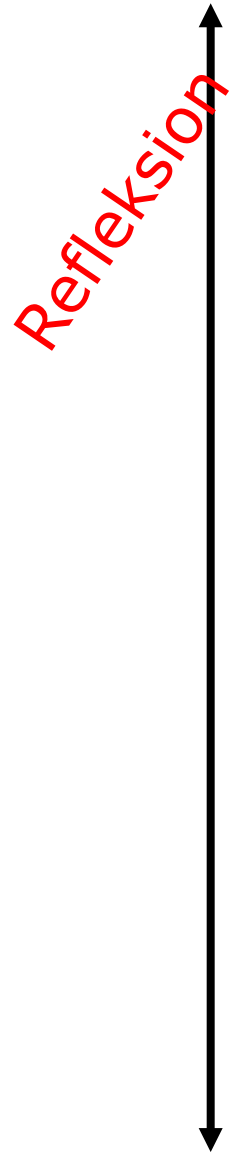
Leadership fokuserer på:

- Samspelet mellem ledere og medarbejdere
- Motivation og trivsel
- At skabe effektive team
- Identitet, engagement og følelsen af ejerskab
- Kommunikation
- Udvikling af kompetencer
- At fremtiden er forskellig fra nutiden
- Forandring og læring

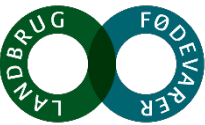
Lederen skal forholde sig til,
hvad der er vilkår og hvad der er muligheder

Hvad der er det rigtige at gøre, er lederens valg!





Mindsteindgrebsprincippet





SEGES



Gamemaster – styr processen

Gamemaster

Metaniveau
Samtalen om samtalen

Kontrakt/ forventningsafstemning

- målet med mødet
- arbejdsformen
- skriv det op

Time out

- er vi på rette kurs?
- skal vi justere emner, arbejdsform, tempo?

Afslutning

- vend tilbage og følg op på psykologisk kontrakt
- hvad er vores konklusioner?
- hvem gør hvad og hvornår?
- hvad skal justeres til næste gang?

Handlingsniveau
(Fagligt/emnet)

Samtale, spørgsmål og beslutninger

Styr spillet, men vær ligeværdige medspillere



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG



Refleksion

”LEDELSESRÅDGIVNINGSPRAKSIS”

”ET SKRIDT FREM”
VILKÅRSRUM – er ikke til diskussion
EKSPERT

LUKKE
BESLUTNING

ÅBEN
BESLUTNING

ET SKRIDT TILBAGE
MULIGHEDSRUM – invitation til dialog

Dialog og Proces

Dialog:

- Hvad tager I med fra denne dialog?
- Hvad vil I gøre mere af / mindre af i jeres ledelsesrådgivning?
- Hvad vil I begynde at gøre /holde op med at gøre i jeres ledelsesrådgivning?
- Hvilket spørgsmål vil vi gerne have svar på?

Proces:

- Tal om spørgsmålene sammen med en makker
- Gå sammen med et andet par og del jeres besvarelserne
- Plenumdialog

Fokuseret Ledelse

En vej til succes i landbruget

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



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

Temadag for rådgivere
22. november 2018
SEGES, Mille Møller Nielsen
og Dorte Marcussen



SEGES

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår
Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685
Mille Møller Nielsen og Dorte Marcussen































Fokuseret Ledelse

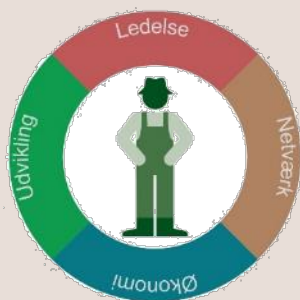
- Projekt Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår
- Model
- Værktøj

Samarbejde mellem landmænd, rådgivere og eksperter

Rådgivere	Landmænd Interview	Landmænd Test med centre	Landmænd og rådgiver Afprøvning af koncept
			
			
			
			
			
			
			
			

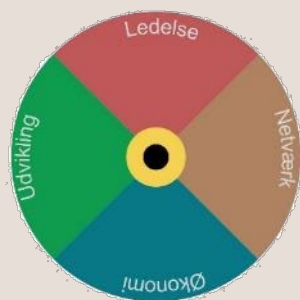
Oversigt over projektets forløb og resultater

Interview

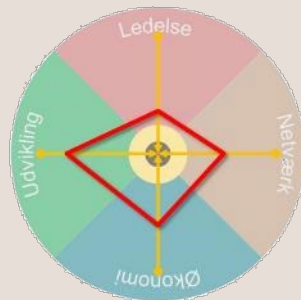


Lederrollen
Udfordringer og barrierer

Research



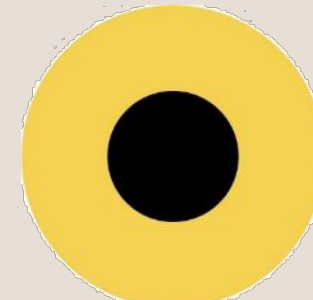
Viden
Ledelsesmodeller og - værktøjer
Rådgivningsforløb og handlingsplaner



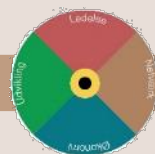
Værktøj
Til landmanden



Procesværktøj
Til rådgiver



Demonstrationer
Temadage
Inspirationskatalog
Videoer
Artikler



Test og afprøvninger

Mål med Fokuseret Ledelse

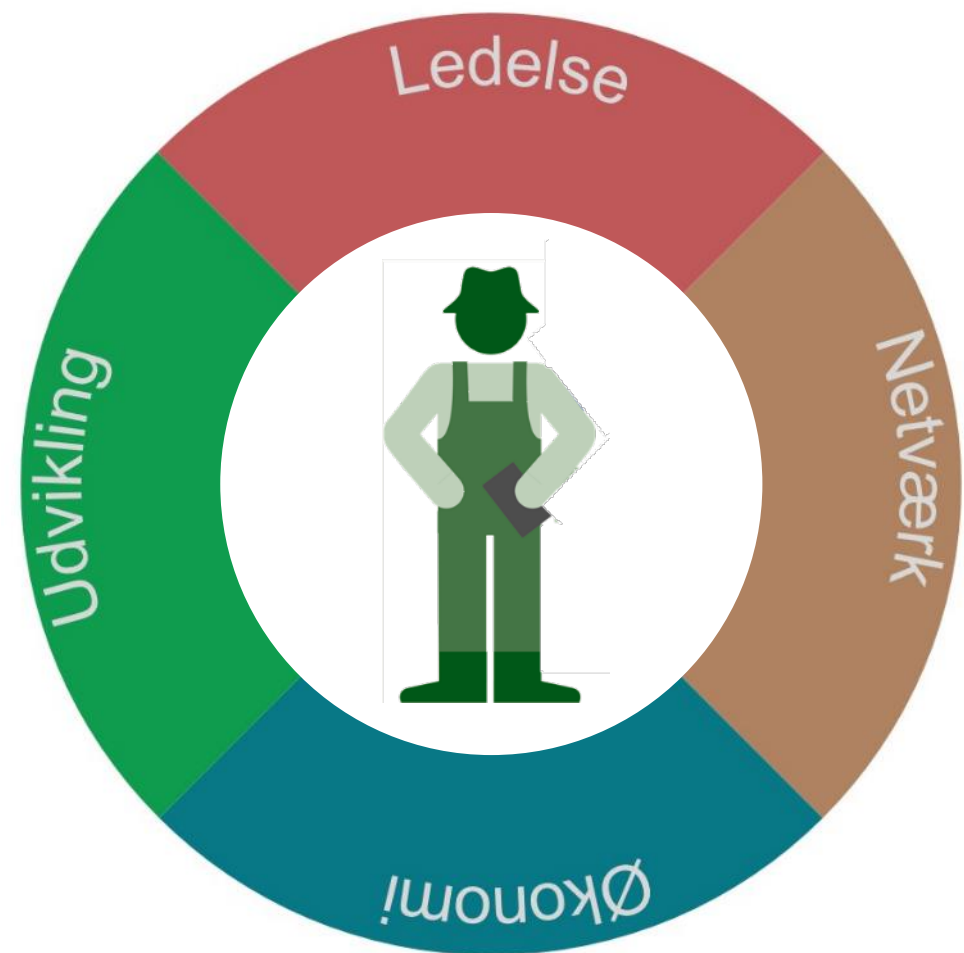
Fokuseret ledelse har som mål, at du skal kunne **identificere** og **eksekvere** på landbrugsbedriftens **strategiske** og **ledelsesmæssige udfordringer**.

Det er **din** landbrugsvirksomhed

Det er **din** ledelse

Det er **dine** udfordringer

Der er **dig**, der definerer og beslutter niveau, omfang, rammer og ...

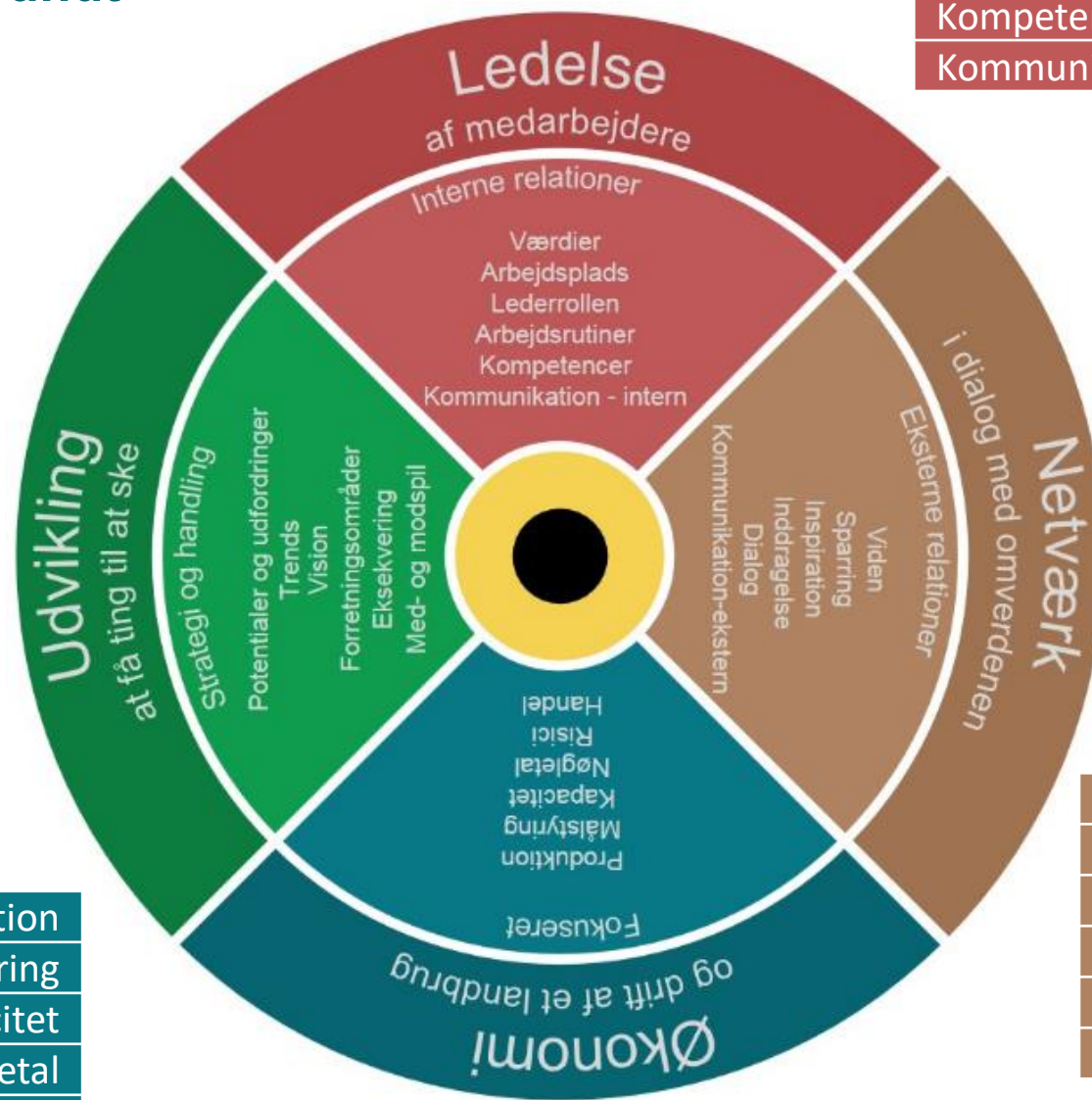


Model Fokuseret Ledelse

– helhed og hele vejen rundt

Potentialer og udfordringer
Trends
Vision
Forretningsområder
Eksekvering
Med- og modspil

Produktion
Målstyring
Kapacitet
Nøgletal
Risici
Handel



Værdier
Arbejdsplads
Lederrollen
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation (intern)

Viden
Sparring
Inspiration
Inddragelse
Dialog
Kommunikation (ekstern)

Rådgiverkit



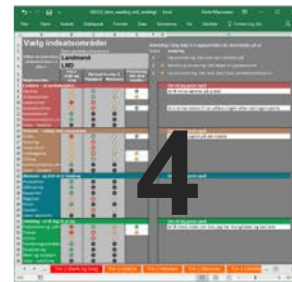
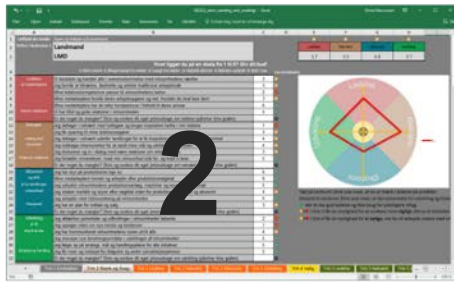
SEGES



Fokuseret Ledelse

Kan bruges af **landmanden alene** – eller i samarbejde med en **rådgiver** - til at tage fat på de **strategiske og ledelsesmæssige udfordringer** i virksomheden:

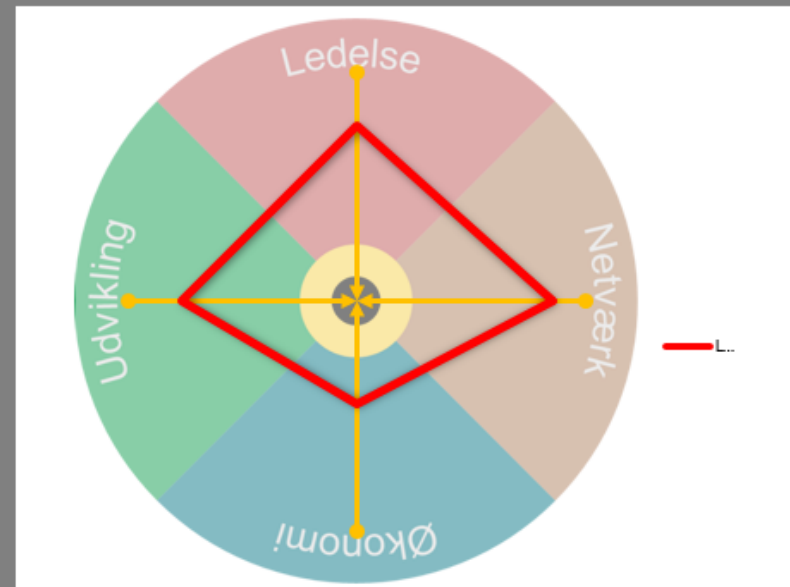
1. Lave en forventningsafstemning om brug af værktøj - **Kontrakten**
2. Identificere **egne styrker og svagheder**
3. Overveje **vigtighed og motivation**
4. Prioritere og **vælge** de indsatsområder ud der skal arbejdes med og overveje hvad der vil opnås med et fokus på et område samt de muligheder og barrierer der er inden for området
5. Udarbejde **handlingsplaner** med deadline, aktiviteter og ansvar samt opfølgning
6. Overblik over den nødvendige **opfølgning**



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Udfyld de hvide	Navn og initialer på landmand							
2	felter i kolonne C	Landmand							
3		LMD							
Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!									
1: Helt i bund 2: Meget langt fra målet 3: Langt fra målet 4: Opfyldt delvist 5: Næsten opfyldt 6: Helt i top									
4									
5	Ledelse af medarbejdere	Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier	3						
6		Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft	3						
7		Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov	2						
8		Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem	3						
9	Interne relationer	Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	6						
10		Vi har tillid og gode relationer i virksomheden	5						
11		Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om ledelse (påvirker ikke grafen)							
12	Netværk i dialog med omverden	Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse	1						
13		Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver	3						
14	Eksterne relationer	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed	4						
15		Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden	4						
16		Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden	3						
17	Økonomi og drift af en landbrugsvirksomhed	Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver	5						
18		Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om netværk (påvirker ikke grafen)							
19		Jeg har styr på produktionen lige nu	6						
20		Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal	6						
21	Fokuseret	Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt	5						
22		Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal inden for produktion, kapacitet og økonomi	4						
23		Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden	5						
24	Udvikling at få ting til at ske	Jeg har en plan for indkøb og salg	3						
25		Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om økonomi (påvirker ikke grafen)							
26		Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende	2						
27		Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser	1						
28	Strategi og handling	Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle	4						
29		Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden	5						
30		Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer	5						
31		Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere	5						
32		Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om udvikling (påvirker ikke grafen)							

Ledelse	Netværk	Økonomi	Udvikling
3,7	3,3	4,8	3,7

Farveindikator



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.
 ●: Her er der god ledelse og ikke brug for yderligere tiltag.
 ●+●: I trin 3 får du mulighed for at vurdere, hvor vigtigt, det er at forbedre.
 ●+●+●: I trin 4 får du mulighed for at vælge, om du vil arbejde videre med området.

Trin 1 Kontrakten

Trin 2 Stærk og Svag

Trin 3 Ledelse

Trin 3 Netværk

Trin 3 Økonomi

Trin 3 Udvikling

Trin 4 Vælg

Trin 5 Ledelse

Trin 5 Netværk

Trin 5 Økonomi

Trin 5 Udvikling

Vælg indsatsområder

Udfyld de hvide felter i kolonne E med 1, 2 eller 3

Navn og initialer på landmand
Landmand
LMD

Nøgleområder

	Trin 2 stæk og svag	Dit bud fra trin 3		Prioritering Her skal handles
		Vigtighed	Motivatio	

Ledelse - af medarbejdere				
Værdier	●	✓	☆	↑
Arbejdsplads	●	✓	☆	→
Lederrollen	●	✗	☆	↑
Arbejdsrutiner	●	✗	☆	↑
Kompetencer	●	●	●	
Kommunikation (in	●	●	●	
Joker - ledelse	●	●	●	

Netværk - i dialog med omverdenen				
Viden	●	✓	☆	↑
Sparring	●	✗	☆	
Inspiration	●	✗	☆	
Inddragelse	●	✗	☆	→
Dialog	●	✓	☆	→
Kommunikation (ek	●	●	●	
Joker - netværk	●	●	●	

Økonomi - og drift af et landbrug				
Produktion	●	●	●	
Målstyring	●	●	●	
Kapacitet	●	●	●	
Nøgletal	●	✗	☆	
Risici	●	●	●	
Handel	●	✗	☆	
Joker- økonomi	●	●	●	

Udvikling - at få ting til at ske				
Potentialer og udfø	●	✓	☆	↑
Trends	●	✗	☆	→
Vision	●	✗	☆	
Forretningsområde	●	●	●	
Eksekvering	●	●	●	
Med- og modspil	●	●	●	
Joker - udvikling	●	●	●	

Anbefaling: Vælg højst 3-4 nøgleområder der skal handles på nu

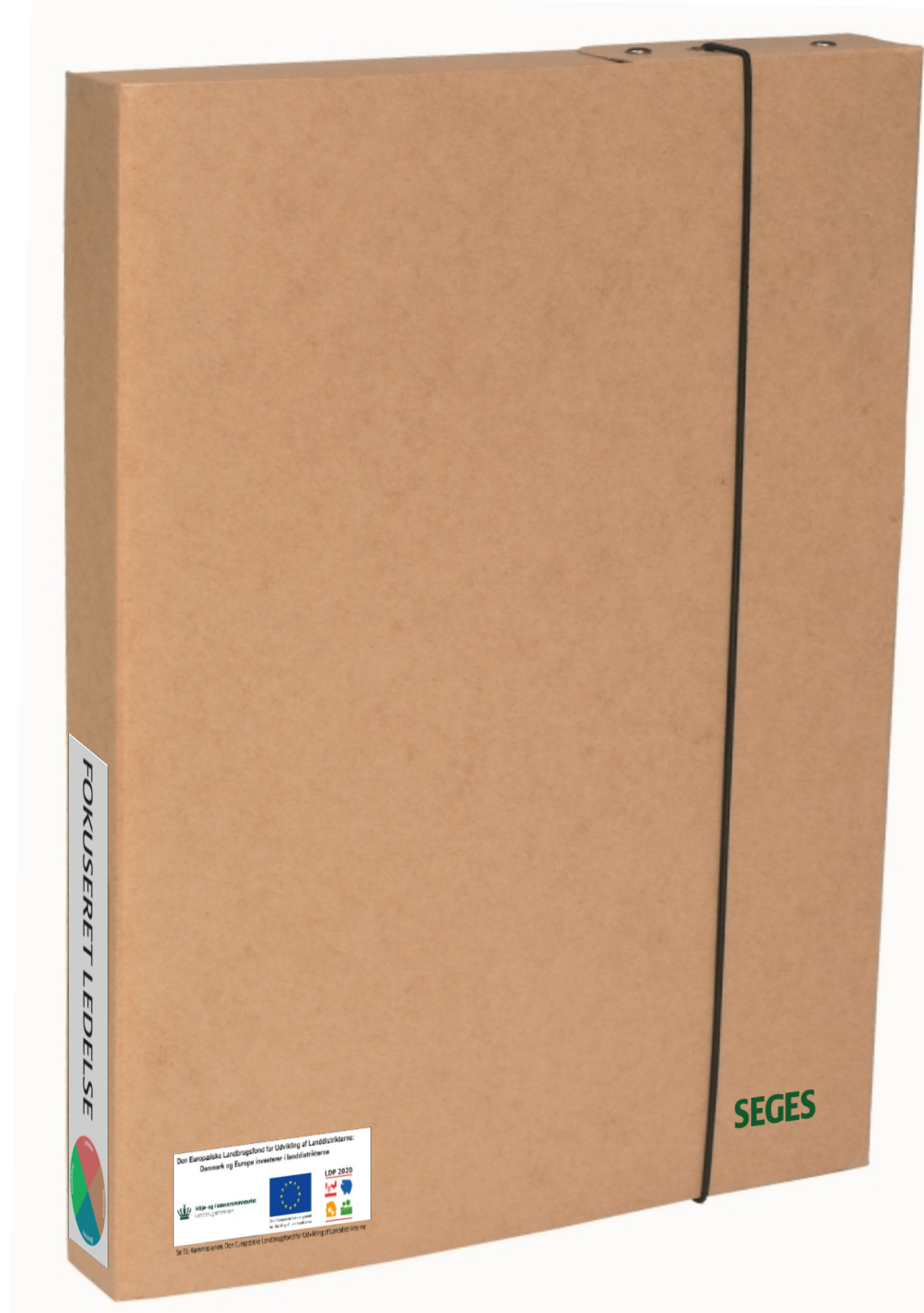
Scala vurdering

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

Udfyld hvide cellerne i kolonnerne med det du gerne vil opnå, de muligheder du ser og de barrierer der skal nedbydes

Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
At få mine værdier på plads	At få gennemført en proces	At det kan være svært at tale om
At vi bliver bedre til at udføre tingen efter retningslinjerne	At få set på vores Lean-system	At struktur og systemer ikke lige er mig
Det vil jeg gerne opnå AT bliver klogere på det nyeste	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
Det vil jeg gerne opnå At få mere viden om hvor jeg har muligheder og barrierer	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde

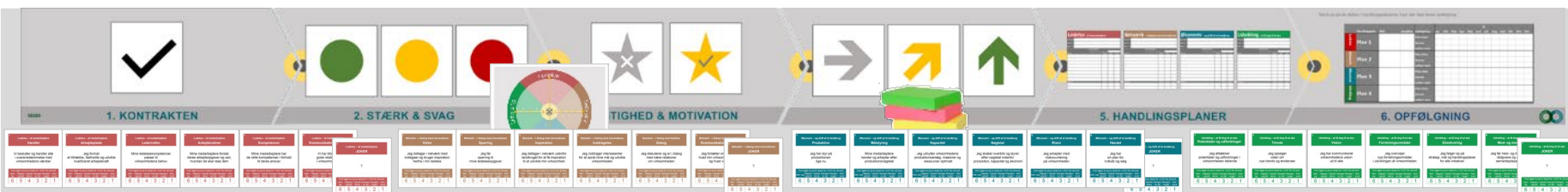
SEGES



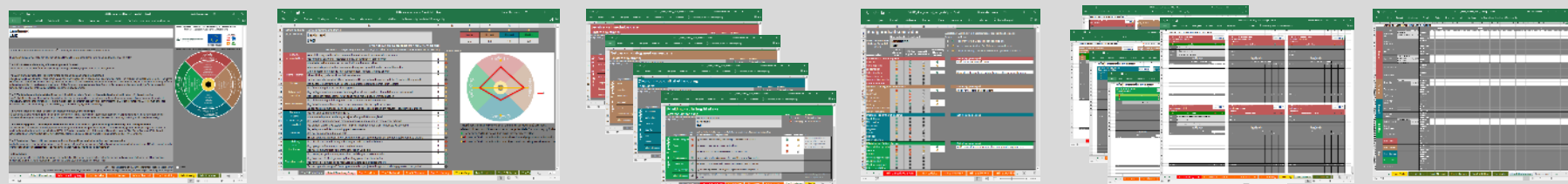
Fokuseret Ledelse – rådgiverkit

Procesværktøj

6 procespile
28 udsagnskort
Graf



Notatredskabet
Excel Værktøj - 6 trin



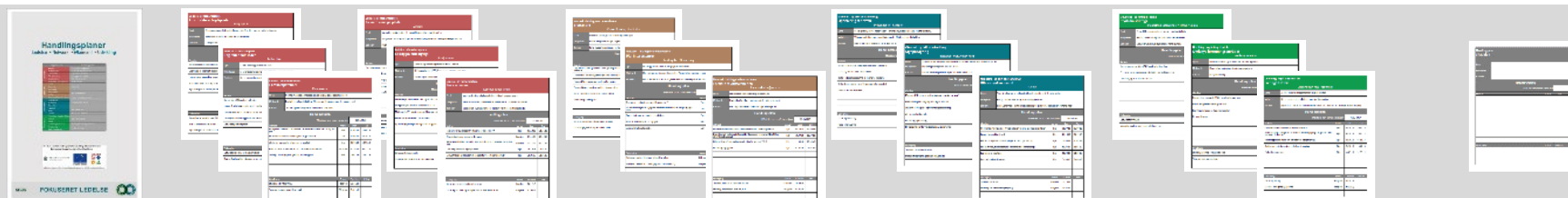
Vejledninger til
landmand og rådgiver



Seks ledelsesmodeller



Eksempler på
handlingsplaner



WWW

Landbrugsinfo.dk>Ledelses>Fokuseret Ledelse

24 + 4 udsagnskort

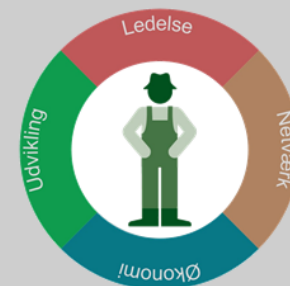
<p>1 Ledelse – af medarbejdere Værdier</p> <p>Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>2 Ledelse – af medarbejdere Arbejdsplads</p> <p>Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>3 Ledelse – af medarbejdere Lederrollen</p> <p>Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>4 Ledelse – af medarbejdere Arbejdsrutiner</p> <p>Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>5 Ledelse – af medarbejdere Kompetencer</p> <p>Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>6 Ledelse – af medarbejdere Kommunikation - intern</p> <p>Vi har tillid og gode relationer i virksomheden</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>7 Ledelse – af medarbejdere JOKER</p> <p>?</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>5 Ledelse Kompetencer</p> <p>Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne Danmark og Europa investerer i landdistrikterne</p> <p>LDP 2020</p>
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
<p>1 Netværk – i dialog med omverdenen Viden</p> <p>Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>2 Netværk – i dialog med omverdenen Sparring</p> <p>Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>3 Netværk – i dialog med omverdenen Inspiration</p> <p>Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>4 Netværk – i dialog med omverdenen Inddragelse</p> <p>Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>5 Netværk – i dialog med familien Dialog</p> <p>Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>6 Netværk – i dialog med omverdenen Kommunikation - eksternt</p> <p>Jeg fortæller om min virksomhed og hvad vi laver</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>7 Netværk – i dialog med omverdenen JOKER</p> <p>?</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>1 Netværk Viden</p> <p>Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne Danmark og Europa investerer i landdistrikterne</p> <p>LDP 2020</p>
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
<p>1 Økonomi – og drift af et landbrug Produktion</p> <p>Jeg har styr på produktionen lige nu</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>2 Økonomi – og drift af et landbrug Målstyring</p> <p>Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>3 Økonomi – og drift af et landbrug Kapacitet</p> <p>Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>4 Økonomi – og drift af et landbrug Nøgletal</p> <p>Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal indenfor produktion, kapacitet og økonomi</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>5 Økonomi – og drift af et landbrug Risici</p> <p>Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>6 Økonomi – og drift af et landbrug Handel</p> <p>Jeg har en plan for indkøb og salg</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>7 Økonomi – og drift af et landbrug JOKER</p> <p>?</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>7 Økonomi Joker</p> <p>Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne Danmark og Europa investerer i landdistrikterne</p> <p>LDP 2020</p>
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
<p>1 Udvikling – at få ting til at ske Potentialer og udfordringer</p> <p>Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>2 Udvikling – at få ting til at ske Trends</p> <p>Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>3 Udvikling – at få ting til at ske Vision</p> <p>Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>4 Udvikling – at få ting til at ske Forretningsområder</p> <p>Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>5 Udvikling – at få ting til at ske Eksekvering</p> <p>Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>6 Udvikling – at få ting til at ske Med- og modspil</p> <p>Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>7 Udvikling – at få ting til at ske JOKER</p> <p>?</p> <p>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</p> <table border="1"> <tr><td>Helt i top</td><td>Næsten opfyldt</td><td>Opfyldt delvis</td><td>Mangler en del</td><td>Mangler meget</td><td>Helt i bund</td></tr> <tr><td>6</td><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr> </table>	Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	6	5	4	3	2	1	<p>1 Udvikling Potentialer og udfordringer</p> <p>Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne Danmark og Europa investerer i landdistrikterne</p> <p>LDP 2020</p>
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund																																																																																						
6	5	4	3	2	1																																																																																						

Nyt kort!

Hvor er din ledelse i dag?
Hvor i fremtiden?
Fra tanke til handling!

SEGES

Hvor er din ledelse i dag?
Hvor i fremtiden?
Fra tanke til handling!



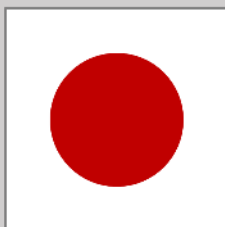
1: Helt i bund
2: Meget langt fra målet
3: Langt fra målet
4: Opfyldt delvist
5: Næsten opfyldt
6: Helt i top

Seks procespile



SEGES

1. KONTRAKTEN



2. STÆRK & SVAG



3. VIGTIGHED & MOTIVATION



4. VÆLG

Ledelse - af medarbejdere	Netværk - i dialog med omverdenen	Økonomi - og drift af et landbrug	Udvikling - at få ting til at ske

5. HANDLINGSPLANER

Saml op på de datoer i handlingsplanerne, hvor der skal laves opfølgning

Handlingsplan	Mål	Deadline	Opfølgning	År												
				Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	
Ledelse	Plan 1		Plan Dato Ansvar Udført dato													
Netværk	Plan 2		Plan Dato Ansvar Udført dato													
Økonomi	Plan 3		Plan Dato Ansvar Udført dato													
Udvikling	Plan 4		Plan Dato Ansvar Udført dato													

6. OPFØLGNING



Seks ledelsesmodeller

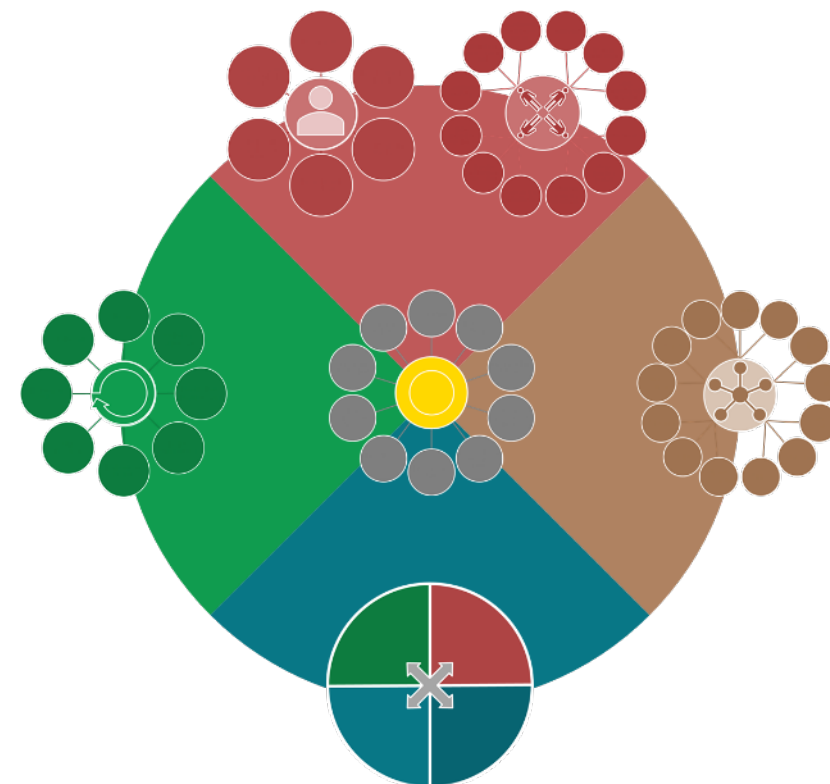
- Den visuelle model
- Hvornår den kan bruges
- Hvordan den kan bruges
- Ofte et ”værktøj”, der kan benyttes til at omsætte modellen til handlinger
- Mere viden
- Kontaktoplysninger, hvis du vil vide mere
- Find præsentationen på: Landbruginfo.dk>Ledelse>Fokuseret Ledelse

SEGES



Baggrund

- I Fokuseret Ledelse indgår seks ledelsesmodeller
- De underbygger diskussioner om ledelse i landbruget
- De bidrager til at bidrage til kvalificering af aktiviteter i handlingsplaner
- De seks ledelsesmodeller, blev udvalgt efter en præsentation af 19 forskellige modeller
- De seks ledelsesmodeller er blevet bearbejdet til brug på landbrugsbedrifter



Paradoks-
ledelse

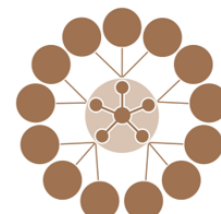
Alle fire
hovedområder



Chefhjulet



Autentisk
leder



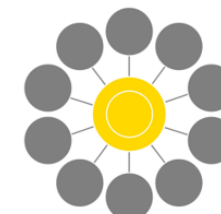
Netværk og
interessenter

Netværk



Innovation

Udvikling



Eksekvering

Alle fire
hovedområder

SEGES

Ledelse



Overblik: Modellernes bidrag til at forstå de ændringer der kan være nødvendige for at løfte ledelsen

Materiale

Vejledning Procesværktøj



1. KONTRAKTEN



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

SEGES **FOKUSERET LEDELSE**

Udsagn og spørgsmål

Leads af medarbejdere	Er medarbejderne og/eller alle i samarbejdsforhold med virksomhedens leder?	5
	Er der fremadrettede forhold, herunder til udvikling af medarbejdere?	4
	Er der medarbejdere, der er på ferie eller sygdom?	3
	Er der medarbejdere, der er på ferie eller sygdom, og ved hvordan de skal løse deres opgaver?	2
	Er der medarbejdere, der er på ferie eller sygdom, og ved hvordan de skal løse deres opgaver?	1
Udvikling	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Økonomi	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Netværk	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Leads af medarbejdere	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Udvikling	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Økonomi	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Netværk	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Leads af medarbejdere	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Udvikling	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Økonomi	Er der nye produkter eller services i udvikling?	
Netværk	Er der nye produkter eller services i udvikling?	

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

SEGES **FOKUSERET LEDELSE**

Handlingsplaner

Leads • Netværk • Økonomi • Udvikling

Udsagn	Spørgsmål	Handlingsplaner
Leads af medarbejdere	Er der fremadrettede forhold, herunder til udvikling af medarbejdere?	3-5 medarbejdere på plads
Udvikling	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Er der udviklingsprojekter
Økonomi	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Netværk	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Leads af medarbejdere	Er der fremadrettede forhold, herunder til udvikling af medarbejdere?	Lag udvalgte varer
Udvikling	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Økonomi	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Netværk	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Leads af medarbejdere	Er der fremadrettede forhold, herunder til udvikling af medarbejdere?	Lag udvalgte varer
Udvikling	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Økonomi	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer
Netværk	Er der nye produkter eller services i udvikling?	Lag udvalgte varer

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

SEGES **FOKUSERET LEDELSE**

Vejledning Excel-værktøj



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

SEGES **FOKUSERET LEDELSE**

Tegn din graf Stærk og Svag

Navn: _____ Dato: _____



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

SEGES **FOKUSERET LEDELSE**



5 og 4 – Tæt på centrum – du har en fokuseret ledelse
3 og 2 – Længere fra centrum – du kan med fordel fokusere mere
1 og 0 – Længst fra centrum – du bør få større fokus på området

SEGES **FOKUSERET LEDELSE**



Handlingsplaner

	Udsagn om emne	Handlingsplaner
Ledelse	Værdier	Få værdierne på plads
	Arbejdsplads	En attraktiv arbejdsplads
	Lederrollen	Tag rollen som leder
	Arbejdsrutiner	Løs opgaverne rigtigt
	Kompetencer	Løft kompetencer
	Kommunikation (intern)	Snak sammen
	Joker - ledelse	Joker - ledelse
Netværk	Viden	Brug andre
	Sparring	
	Inspiration	Plej interessenter
	Inddragelse	
	Dialog	
	Kommunikation (ekstern)	
Joker - netværk	Joker - netværk	
Økonomi	Produktion	Optimering af driften
	Målstyring	
	Kapacitet	
	Nøgletal	Styr på styring
	Risici	
	Handel	Bliv en god købmand
	Joker - økonomi	Joker-økonomi
Udvikling	Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
	Trends	
	Vision	Dyrk nye forretningsområder
	Forretningsområder	
	Eksekvering	
	Med- og modspil	Få ting til at ske
	Joker - udvikling	Joker udvikling

Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

Nøgelspørgsmål	Handlingsplaner
Ledelse	
Værdier	Få værdierne på plads
Arbejdsplads	En attraktiv arbejdsplads
Lederrollen	Tag rollen som leder
Arbejdsrutiner	Løs opgaverne rigtigt
Kompetencer	Løft kompetencer
Kommunikation (intern)	Snak sammen
Netværk	
Viden	Brug andre
Sparring	
Inspiration	Plej interessenter
Inddragelse	
Dialog	
Kommunikation (ekstern)	
Joker - netværk	Joker - netværk
Økonomi	
Produktion	Optimering af driften
Målstyring	
Kapacitet	
Nøgletal	Styr på styring
Risici	
Handel	Bliv en god købmand
Joker - økonomi	Joker-økonomi
Udvikling	
Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
Trends	
Vision	Dyrk nye forretningsområder
Forretningsområder	
Eksekvering	
Med- og modspil	Få ting til at ske
Joker - udvikling	Joker udvikling

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



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





HUSK

Eksemplerne er til inspiration og hjælp

Det er vigtigt, at de handlingsplaner du laver, tager udgangspunkt i

- det du gerne vil opnå med fokus på et område
- de muligheder du ser
- de barrierer du mener, der skal nedbrydes
- ejerskab til det, der skal ske

Det er din handlingsplan!



Demonstration af processen

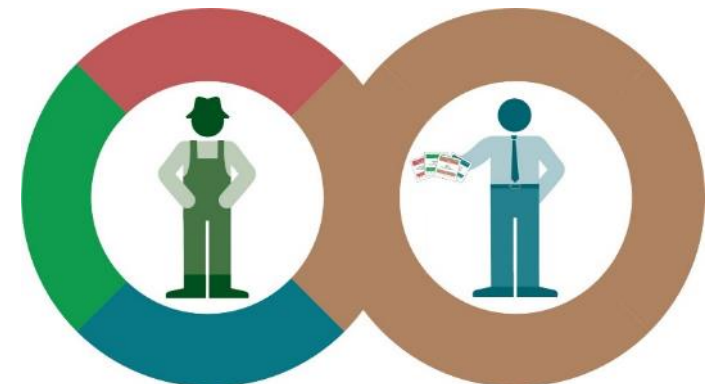
Tove Goldbeck Jensen VKST

SEGES



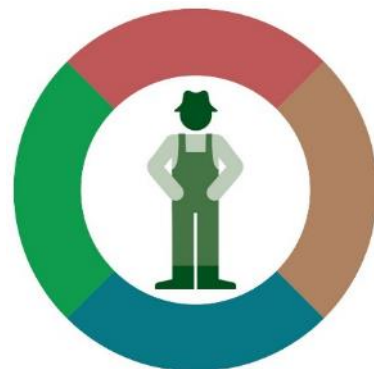
Processen: Et samarbejde mellem landmand og rådgiver

1. Kontrakten. Afstem forventningerne og målret samarbejdet.
2. Vurder dine stærke og svage sider indenfor Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling
3. Vurder vigtighed og motivation og få overblik over, hvad du kan arbejde videre med
4. Vælg – prioriter de udvalgte områder og beslut, hvad du vil tage fat på først.
5. Udarbejde handlingsplaner for de valgte områder, så du har en plan for at nå dine mål.
6. Opfølgning – sørg for, at der er aftaler om opfølgning, så du bliver på sporet.



Landmandens opgaver

- Åbenhed overfor at diskutere roller, ansvar, styrker, svagheder.
- Ærlighed og realisme i forhold til egne evner og ressourcer
- Vilje til at ændre på tingene
- Vilje til samarbejde om handlinger og opfølgning.
- Overskud til at nå mere end de daglige rutiner i produktionen.



Sparringspartnerens opgave

- Være åben og nysgerrig og stille spørgsmål
- Afdække landmandens ønsker, behov og mål
- Sparre med landmanden om mål, muligheder og barriere
- Bidrage med løsningsforslag og udarbejde en handlingsplan sammen med landmanden



Brug

Udsagn og spørgsmål

Ledelse af medarbejdere	Vi bestiller og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier	5	<input type="checkbox"/>
	Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft	1	<input type="checkbox"/>
	Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov	3	<input type="checkbox"/>
Mine medarbejdere	Mine medarbejdere formår deres arbejdsopgaver, og ved hvordan de skal løse dem		<input type="checkbox"/>
	Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar		<input type="checkbox"/>
Vi har tid og gode relationer i virksomheden	Vi har tid og gode relationer i virksomheden		<input type="checkbox"/>
	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget afsnit/budget om ledelse (gælder ikke grafen)		<input type="checkbox"/>
Netværk	Jeg deltager i netværk med kolleger og bruger inspiration herfra i min ledelse		<input type="checkbox"/>
	Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver		<input type="checkbox"/>
Udvikling af medarbejdere	Jeg deltager i netværk udover landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed		<input type="checkbox"/>
	Jeg indtager initiativ for at opnå mine mål og udvikle virksomheden		<input type="checkbox"/>
	Jeg diskuterer og er i dialog med mine medarbejdere om virksomheden		<input type="checkbox"/>
Forbedre medarbejdere	Jeg fortæller om virksomheden, hvad min virksomhedstilbud er og hvad vi lever		<input type="checkbox"/>
	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget afsnit/budget om netværk (gælder ikke grafen)		<input type="checkbox"/>
Økonomi og drift af en virksomhed	Jeg har styr på produktionen lige nu		<input type="checkbox"/>
	Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsregler		<input type="checkbox"/>
	Jeg sikrer effektiv og styrer efter reguleret en produktion, kapacitet og økonomi		<input type="checkbox"/>
	Jeg arbejder med rådgivning på virksomheden		<input type="checkbox"/>
	Jeg har en plan for indtækt og sælg		<input type="checkbox"/>
Udvikling af økonomi	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget afsnit/budget om økonomi (gælder ikke grafen)		<input type="checkbox"/>
	Jeg afsætter personale og udfordringen i virksomheden løbende		<input type="checkbox"/>
	Jeg sparer uden om nye lands og landemærker		<input type="checkbox"/>
	Jeg har kommunikation virksomheden uden ud af alle		<input type="checkbox"/>
	Jeg overhager nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden		<input type="checkbox"/>
	Jeg følger op på strategier, mål og handlingsplaner for alle indtækt		<input type="checkbox"/>
	Jeg får med- og modpart fra rådgivere og andre samarbejdspartnere		<input type="checkbox"/>
Strategi og handling	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget afsnit/budget om udvikling (gælder ikke grafen)		<input type="checkbox"/>

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



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

SEGES

FOKUSERET LEDELSE



Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

	Nøglesområder	Handlingsplaner
Ledelse	Værdier	Få værdierne på plads
	Arbejdsplads	En attraktiv arbejdsplads
	Ledelsesfilosofi	Tag rollen som leder
	Arbejdsrutiner	Læg opgaverne rigtigt
	Kompetencer	Løb kompetencer
Netværk	Kommunikation (internt)	Snak sammen
	Viden	
	Sparring	Brug andre
	Inspiration	
	Inddragelse	
Økonomi	Dialog	Fløj interessenter
	Kommunikation (ekstern)	Fortæl om virksomheden
	Produktion	
	Målstyring	Optimering af driften
	Kapacitet	
Udvikling	Nøgletal	Styr på styring
	Risiko	
	Handel	Bliv en god købsmand
	Potentialer og udfordringer	
	Trends	Styrk din strategi
	Vision	
	Forretningsområder	Dyk nye forretningsområder
	Eksekvierung	
	Med- og modpart	Få ting til at ske

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



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

SEGES

FOKUSERET LEDELSE



Tegn din graf Stærk og Svag

Navn

Dato



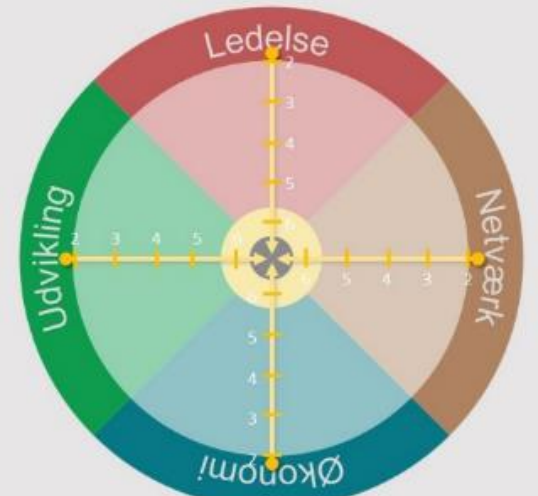
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



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

SEGES

FOKUSERET LEDELSE



Ledelse – af medarbejdere
Netværk – i dialog med omverdenen
Økonomi – og drift af et landbrug
Udvikling – at få ting til at ske

5 og 4 – Tæt på centrum – du har en fokuseret ledelse
3 og 2 – Længere fra centrum – du kan med fordel fokusere mere
1 og 0 – Længst fra centrum – du bør få større fokus på området

Procespil 1. Kontrakten

Opgaven

I skal nu i gang med forløbet Fokuseret Ledelse. Forløbet består af seks trin, hvor kontrakten er trin 1. Opgaven er at få forventningerne til forløb og udbytte på plads.

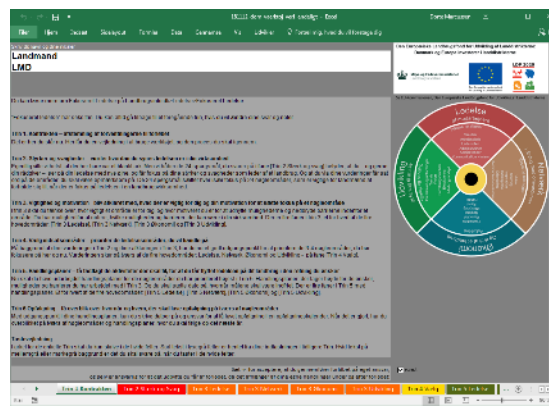
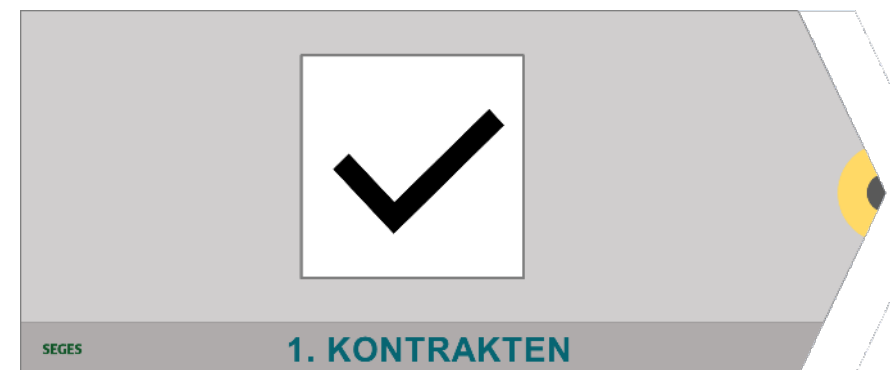
Udbytte

Dit udbytte af Fokuseret Ledelse bliver refleksioner over de ledelsesmæssige udfordringer i virksomheden og et eller flere bud på handlingsplaner, der sætter fokus på de ledelsesopgaver, han med fordel kan arbejde på i den nærmeste fremtid.

Du bliver altså ikke bedre til sine ledelsesopgaver, når du har gennemført forløbet, men du har bedre forudsætninger for at blive det fremover, såfremt du gennemfører de aktiviteter og den opfølgning, der fremgår af handlingsplanerne.

Indtastninger i Excel-værktøjet

Tast dit navn og initialer i felterne i arket [trin 1 Kontrakten] øverst og ✓ for accept af indhold og udbytte af forløbet



På væggen

- Bruger den store pil – efterfølgende slides er understøttende i forhold til forståelse af processen



Procespil 2. Stærk og Svag

Opgaven

I trin 2 skal landmanden vurdere sin ledelse på 28 områder. Det gør han ved at vurdere, hvordan niveauet er på 28 udsagn om ledelse på bedriften.

Forløb

De 28 udsagnskort skal efter en vurdering placeres i et af felterne med den grønne, gule eller røde cirkel på procespilen "Stærk og Svag". De kort, der placeres i det gule eller røde felt på procespilen, skal der arbejdes videre med i trin 3 Vigtighed og motivation.

Skalaen er:

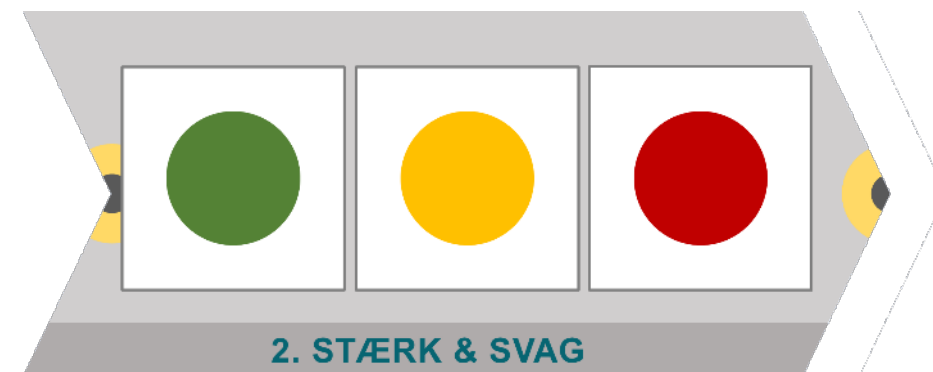
1: Helt i bund	2: Meget langt fra målet
3: Langt fra målet	4: Opfyldt delvist
5: Næsten opfyldt	6: Helt i top.

De 28 udsagn ligger indenfor 4 hovedområder. Til hvert hovedområde er der 7 udsagn.

Vær opmærksom på, hvilke refleksioner landmanden har. Er der tanker om muligheder, barrierer, eller hvad han gerne vil opnå på området, så vend tilbage til disse i Trin 4.

Indtastninger i Excel-værktøjet

Tast resultatet af vurderingen i [trin 2 Stærk og svag]

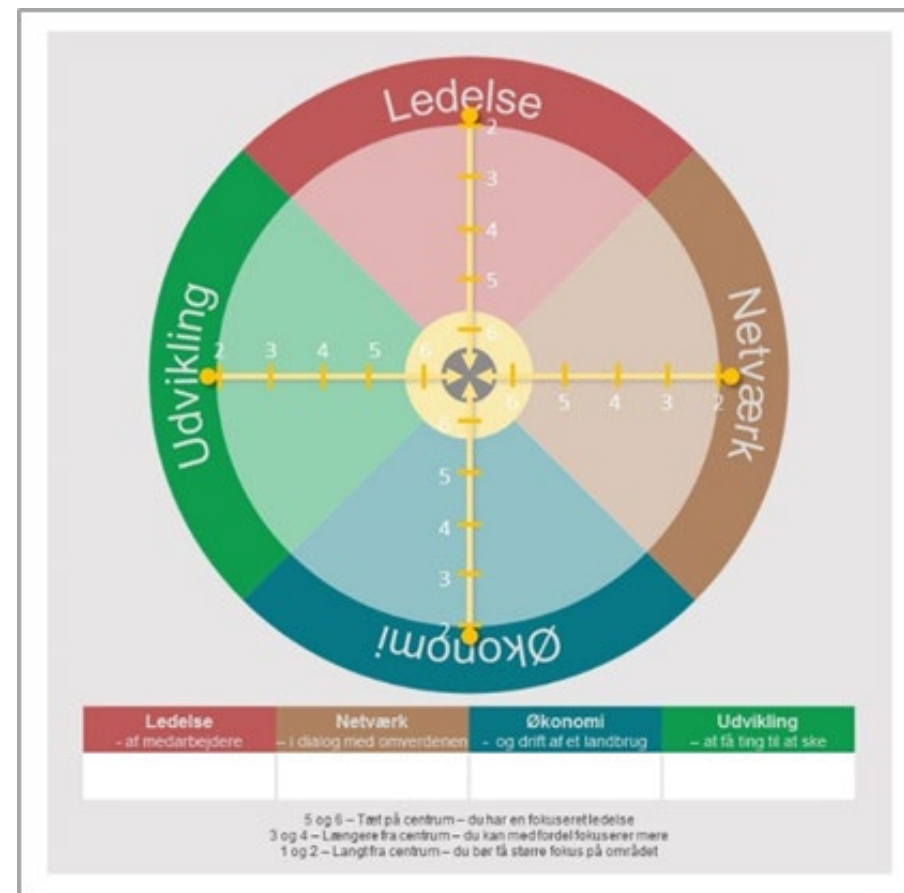
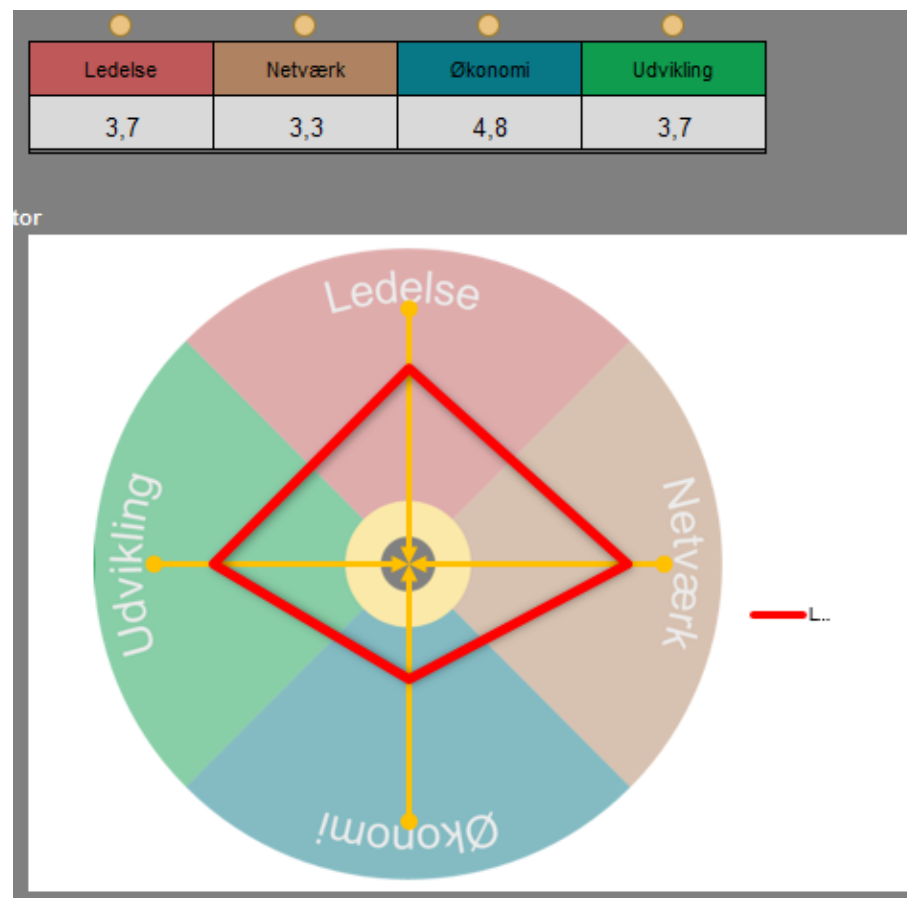


Tegn din graf

Tegn gerne grafen efter resultaterne i [Trin 2 Stærk og svag] på materialet Tegn din graf.

Bemærk at aksernes værdi er størst tæt ved centrum.

Jo længere væk fra centrum, jo større potentiale for forbedring.



Procespil 3. Vigtighed og Motivation

Opgaven

I Trin 3 skal du vurdere to forhold, som viser, hvilke områder, der skal arbejdes videre med i forløbet. Det første forhold er, hvor vigtigt det er at forbedre et område. Det andet, hvor motiveret du er for at arbejde med området.

Forløb

Tag de små kort fra felterne ● og ● på procespilen "Stærk og Svag". Nu skal det vurderes om et område er vigtigt eller ej, samt om motivationen er til stede eller ej.

Skala vigtighed: 1: ✓ Det er vigtigt. 2: ✗ Det er ikke vigtigt

Skala motivation: 1: ★ Høj motivation 2: ★ Lav motivation

Kortene, der er taget med fra trin 2, skal efter vurderingen placeres i et af de to felter på procespilen "Vigtighed og Motivation". Alle kort, der har en score på 1 i vigtighed og/eller motivation skal placere i feltet til højre med tjektegnet og den gule stjerne

Se evt. hjælpespørgsmålene i "Udsagn og spørgsmål".

Eventuelle refleksioner om muligheder og barrierer i forbindelse med et udsagn kan "genanvendes" i næste trin 4 Vælg, når der skal prioriteres mellem områderne.

Indtastninger i Excel-værktøjet

Tast resultatet af vurderingen i [Trin 3 Ledelse], [Trin 3 Netværk], [Trin 3 Økonomi] og [Trin 3 Udvikling].



Om vigtighed og motivation

- Vigtighed skal forstås, som hvor stor betydning området har for medarbejderne, interessenter, virksomheden og udviklingen. Og dermed om du opnår, det du gerne vil med din ledelse, sit netværk, sin økonomi og i bedriftens udvikling.
- Høj motivationen kan 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 tidligere. Det gør, at motivationen for at gå i gang med en indsats på området er høj.
- 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.
- Selv om en indsats er vigtig, er det ikke sikkert landmanden er motiveret for at gå i gang. Det kan være fordi det er noget nyt, forekommer uoverkommeligt, prøvet mange gange før eller indeholder konflikter.



Procespil 4. Vælg




Opgaven

I trin 4 skal du prioritere de udsagnskort, der har høj vigtighed, eller som du er motiveret for at gå i gang med at forbedre.

Forløb

Tag kortene, der er placeret på feltet  i procespil 3 Vigtighed og motivation.

Vurder kortet efter følgende 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

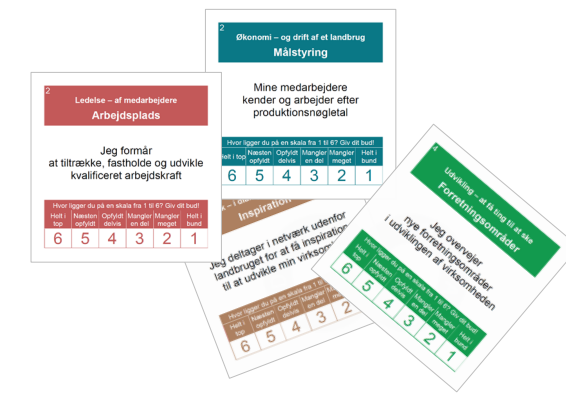
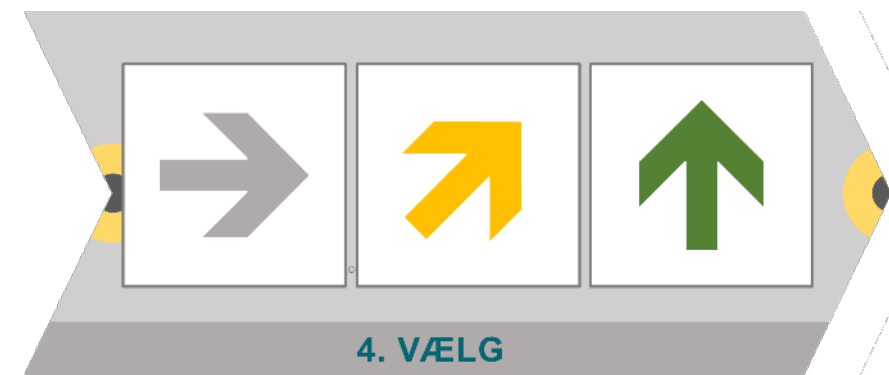
Kortet skal efter vurderingen placeres i det tilhørende felt på procespil 4 Vælg.

For de kort, der placeres på feltet med  skal du overveje, hvad du gerne vil opnå med et fokus på området, samt hvilke muligheder og barrierer, der er.

Indtastninger i Excel-værktøjet

Tast resultatet af prioritering i [trin 4 Vælg]. Tast dine udsagn om, hvad du gerne vil opnå samt de muligheder og barrierer du ser.

SEGES



Om SWOT og SMARTe mål

- På procespilen trin 2 "Stærk og svag" er der gennemført den første halvdel af en SWOT-analyse for landmanden i hans ledelse af virksomheden. På procespilen trin 4 "Vælg" afsluttes SWOT-analysen med at se på hvilke muligheder, der kan udnyttes og hvilke barrierer der er, og som skal nedbrydes, såfremt der skal ske ændringer på området
- Det landmanden gerne vil opnå med at sætte fokus på sin ledelse kan det være svært at beskrive med et SMART mål. Men husk alligevel hvad SMART står for i diskussionen om det landmanden gerne vil opnå med en fokuseret indsats på området:

Specifikt – hvad er det helt præcist, du vil opnå?

Målbart – hvornår er du i mål?

Attraktivt – hvorfor vil du at kæmpe for at nå det her mål?

Realistisk – har du faktisk de ressourcer, der skal til for at nå målet?

Tidsbestemt – hvornår er din deadline?

SWOT ANALYSE

Styrker (S)	Svagheder (W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Muligheder (O)	Trusler (T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.



Procespil 5. Handlingsplaner

Opgaven

I trin 5 skal I udarbejde handlingsplaner for de områder, der er valgt i trin 4.

Forløb

Tag kortene fra feltet  på procespil 4 Vælg.

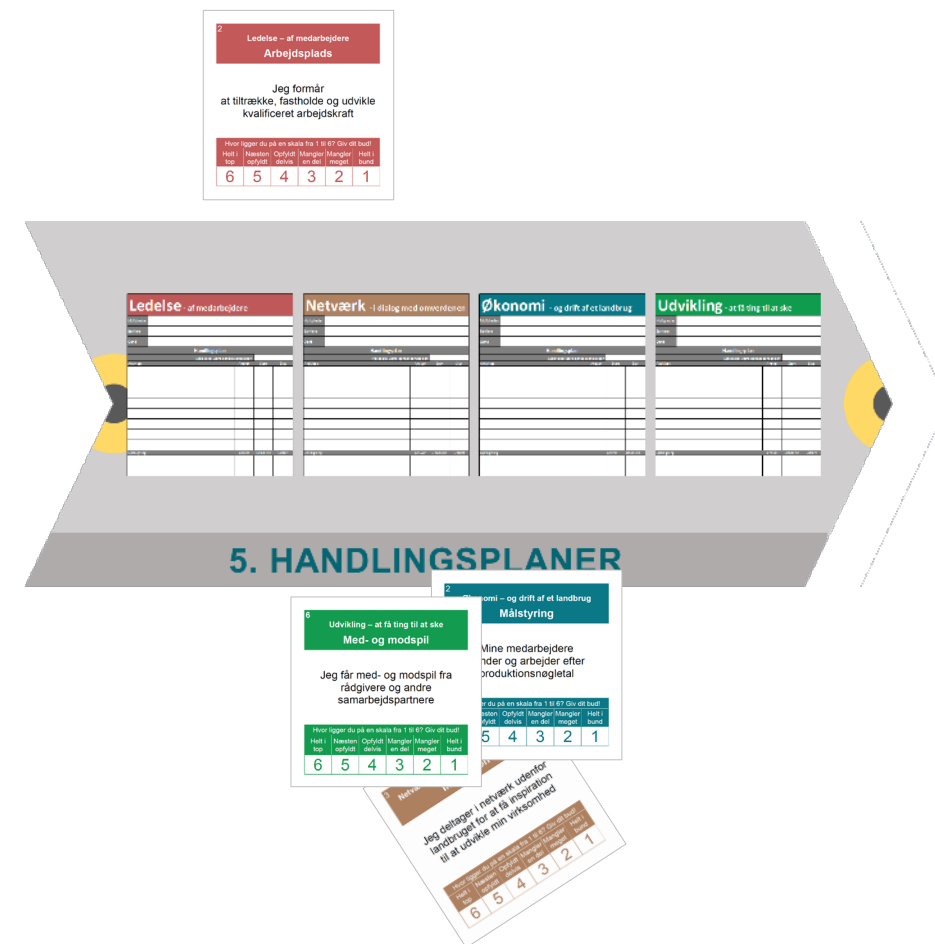
Med udgangspunkt i tankerne om muligheder og barrierer, samt hvad der gerne skal opnås fra trin 4, skal der nu udarbejdes handlingsplaner for de valgte områder.

Handlingsplanerne skal indeholde de aktiviteter, du vil sætte i værk for at blive en bedre leder på området og indfri det, du gerne vil opnå. Aktiviteterne kan bidrage til at udnytte mulighederne og nedbryde barrierer.

Du kan blive inspireret til at udarbejde dine handlingsplaner i materialet ”Handlingsplaner Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling”

Indtastninger i Excel-værktøjet

Udarbejd handlingsplanerne for de valgte områder i [Trin 5 Ledelse], [Trin 5 Netværk], [Trin 5 Økonomi] og [Trin 5 Udvikling].



Indtastninger i [Trin 5 Handlingsplaner]

- Udfyld de handlingsplaner, der er fremhævet med grøn bjælke og har hvide felter på ark [trin 5 Ledelse], [trin 5 Netværk], [trin 5 Økonomi] og [trin 5 Udvikling]. Det, der skal opnås er hentet fra arket [trin 4 Vælg]. Det samme gælder muligheder og barrierer. Skal du rette, bør du gå tilbage til trin 4
- Det er også mulighed for at udfylde en handlingsplan på arket [trin 5 Joker] såfremt I finder det relevant efter at have gennemført trin 2 til trin 4
- Husk at udfylde dato med deadline for, hvornår målet – det der skal opnås – er på plads
- Husk foruden aktiviteten at skrive hvem, der har ansvaret, og hvilke dato aktiviteten skal være startet og afsluttet på
- Husk at have mindst en opfølgingsaktivitet med ansvar og dato. I Trin 6. Opfølgning er der mulighed for at få noteret opfølgingsaktiviteterne på tværs af handlingsplaner

181112_dom_vaerktoj_ver1_endeligt - Excel

Filet Hjem Indsæt Sidelayout Formler Data Gennemse Vis Udvikler Fortæl mig det Del

1 UDFYLD DE HVIDE FELTER MED DATO ELLER TEKST

2 1

3 Ledelse - af medarbejdere

4 Få værdierne på plads

5 Landmand

6 Værdier

7 Opnå At få mine værdier på plads

8 Muligheder At få gennemført en proces

9 Barrierer At det kan være svært at tale om

10 Handlingsplan

11 Udfyld hvide celler

12 Målet skal være opnået senest den

13 Aktivitet Ansvar Start Slut

14

15

16

17

18

19

20

21 Opfølgning Ansvar Plan udført

22

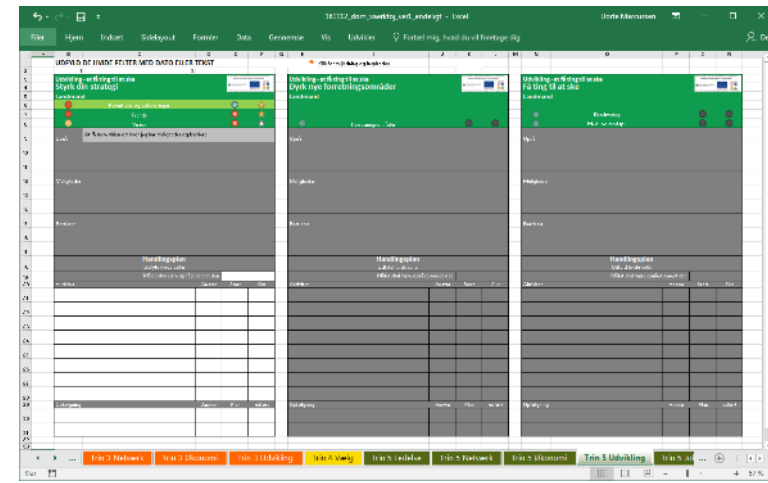
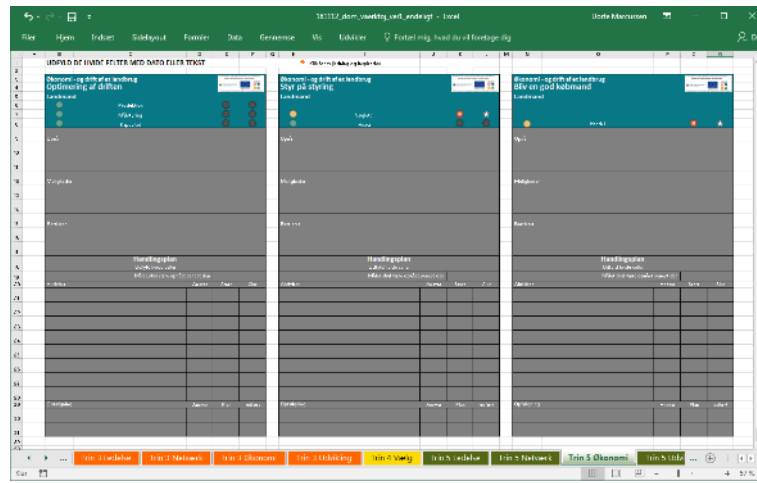
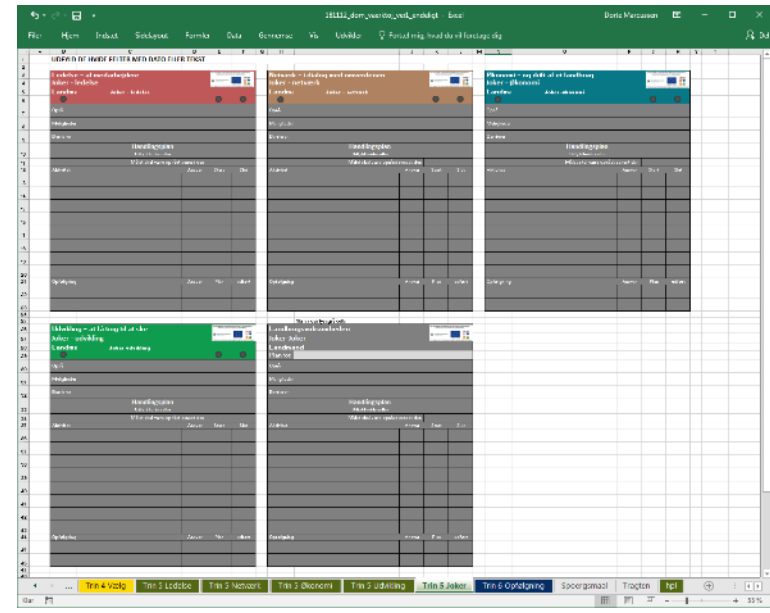
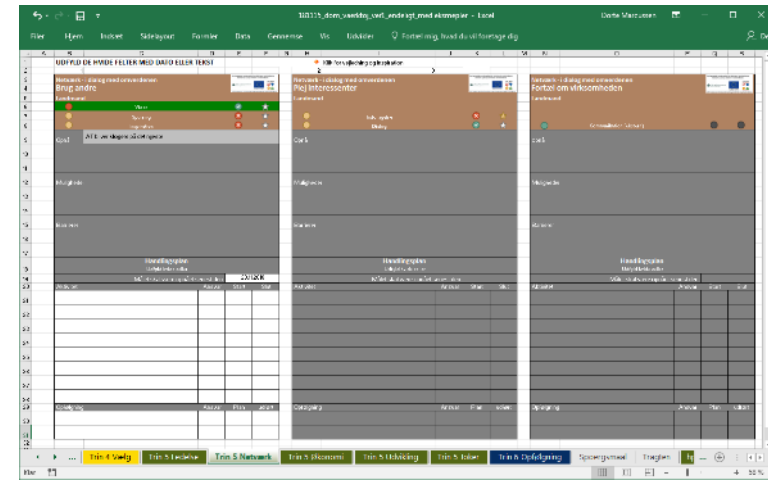
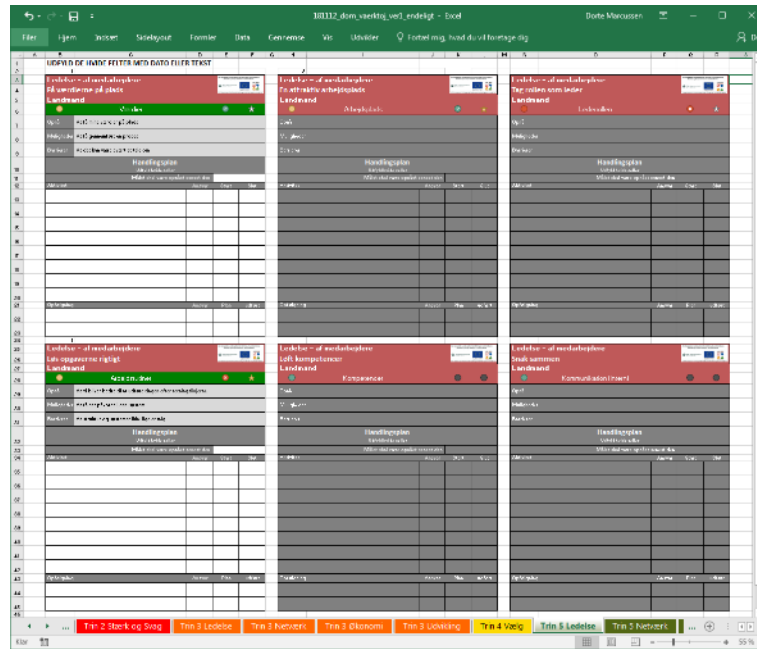
23

24 1

Trin 3 Netværk Trin 3 Økonomi Trin 3 Udvikling Trin 4 Vælg Trin 5 Ledelse

Klar 100 %

[Trin 5 Ledelse] [Trin 5 Netværk] [Trin 5 Økonomi] [Trin 5 Udvikling] [Trin 5 Joker]



Procespil 6. Opfølgning

Opgaven

I trin 6 er der mulighed for at få et overblik over opfølgningsaktiviteter. Efterfølgende er der mulighed for at notere, at opfølgningen er sket.

Forløb

Med udgangspunkt i datoer for opfølgningsaktiviteterne i handlingsplanerne skabes overblik over den samlede opfølgning

Indtastninger i Excel-værktøjet

Indtast evt. datoer for opfølgning i [Trin 6 Opfølgning].

Samt op på de datoer i handlingsplanerne, hvor der skal laves opfølgning

Handlingsplan	Mål	Deadline	Opfølgning	År														
				Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec			
Leaders	Plan 1		Plan Dato Ansvar Udført dato															
Netværk	Plan 2		Plan Dato Ansvar Udført dato															
Økonomi	Plan 3		Plan Dato Ansvar Udført dato															
Udførelse	Plan 4		Plan Dato Ansvar Udført dato															

6. OPFØLGNING



Landmand om Fokuseret Ledelse

Man kommer omkring en stor palette af ting med værktøjet

Det er fint at der er kort – føler man spiller matador

De fire områder er meget dækkende og giver mening

Sundt at komme til at tænke lidt anderledes – blev udfordret!

Det er godt at have noget visuelt foran

SEGES



Om processen Fokuseret Ledelse

Dækker mange typer landmænd. Det er deres forståelse af spørgsmålet, der er i centrum

Det virker godt, at landmanden selv læser spørgsmålet op og trækker næste spørgsmål

Ingen aktiviteter er for lille eller for stor. Dækker alt fra social arrangement til lederudvikling og strategisk udvikling, samt "frustrationer"

Man kan høre, at der kommer flere refleksioner efterfølgende, når der spørges mere ind til det

Kom ikke med løsningsforslag før landmanden har prioriteret og valgt!

SEGES



Mere viden

SEGES



Mere viden

- [Landbrugsinfo.dk>Ledelse>Fokuseret ledelse](https://landbrugsinfo.dk/Ledelse/Fokuseret-ledelse)
- [Inspirationskataloget Fokuseret Ledelse](#)

SEGES

EN VEJ TIL SUCCES I LANDBRUGET
FOKUSERET LEDELSE

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



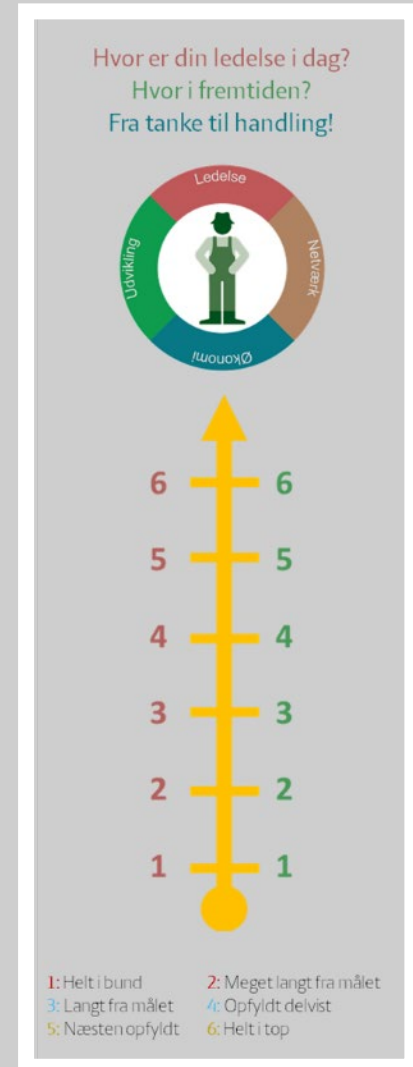
 **SEGES**

Fokuseret Ledelse - en vej til succes i landbruget

Vælg et forløb i **Fokuseret Ledelse**, hvis du vil have:

- dialog om hvor dine **stærke** og **svage** sider er som leder **i dag**
- overblik over hvor det er **vigtigt** for dig at løfte ledelsen
- indsigt i hvor **motiveret** du er for at løfte et ledelsesområde
- prioritereret og **valgt** de ledelsesområder ud du vil løfte
- **sparring** på hvad du vil opnå ved at fokusere på din ledelse
- **råd** om mulighederne for at løfte din ledelse
- **viden** om barriererne, der hæmmer løft af ledelse
- sat konkrete **handling**er i værk, så du kan løfte ledelsen på **fremtidens landbrug**

Kontakt din rådgiver, hvis du vil vide mere om **Fokuseret Ledelse**



Materiale til præsentation af Fokuseret Ledelse ved indlæg på kongresser og møder, samt i erfa- grupper m.m.

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

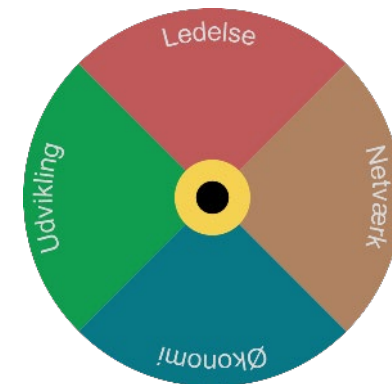
Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685

Heidi Hundrup Rasmussen, Jette Nissen, Kristian Skov, Ivan Damgaard, Mille Møller Nielsen og Dorte Marcussen



Indhold

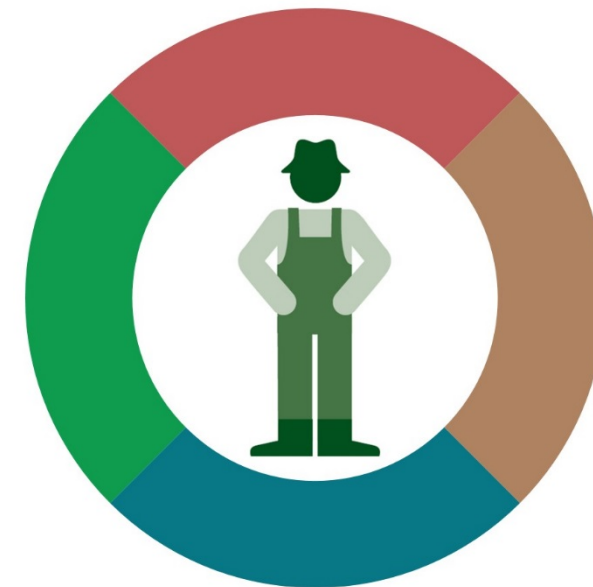
- Præsentationen Fokuseret Ledelse – En vej til succes i landbruget
- Fra idé over projekt til koncept
- Ledelse i landbruget – udfordringer og barriere
 - Citater om ledelse
 - Interviews af Landmænd
 - Interviews af kreditinstitutioner
- Viden om ledelse og rådgivning
 - Ledelsesmodeller
 - Rådgivningsforløb
- Værktøjer i Fokuseret Ledelse
 - Excel-værktøjet til vurdering, valg og fastholdelse af proces
 - Procesværktøj
- Mere viden



Målgruppe for præsentationen

Alle er velkommen til at bruge materialet og dele derfra til

- Foredrag og indlæg ved Kongresser og konferencer
- Møder og kurser for landmænd
- Møder og kurser for rådgivere
- På landbrugsskoler og undervisningsinstitutioner
- Arrangementer i og udenfor landbruget



Projekt ” Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår” og SEGES vil sætte pris på at blive krediteret for materialet

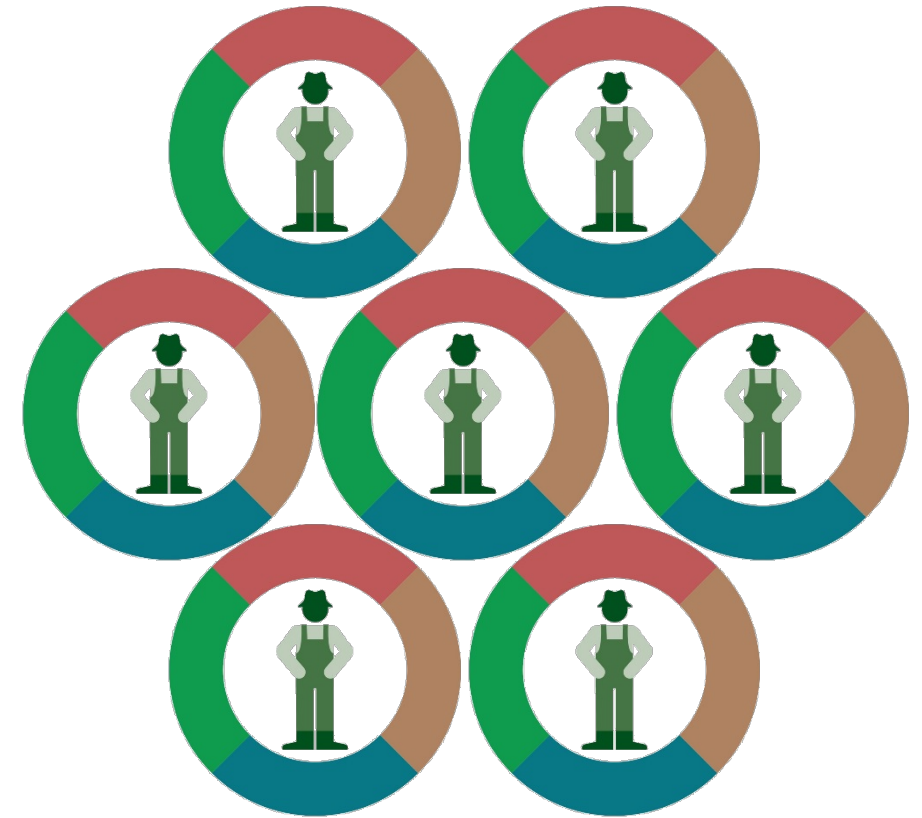
Et par forslag til brug af materialet i grupper af landmænd

I Erfagrupper

- Brug en eller flere møder til at komme rundt om de fire område Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling
- Lad landmanden sparre med hinanden om at lave en handlingsplan som løfter ledelsen
- Lav opfølgning på handlingsplanerne ved næste møde

Som spotmøder

- Arrangere en række "gå hjem møde" for landmænd, hvor der er fokus på enten et område eller en/flere handlingsplan



Tak for idag

SEGES



Til deltagerne i Temadag om ledelse.

30. november 2018

Opsamling på gruppearbejde.

Formålet med gruppearbejdet var at sætte deltagerens viden i spil, og samle op på dagen. Deltagerne diskuterede dagens input og omsatte dem til egen praksis og mulige tiltag. Hvordan kan vi få Fokuseret Ledelse ud at virke?

Mål-gruppe	<p>Landmænd der:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Står overfor et generations/ejerskifte • Er i en strategiproces – skal implementere/eksekverer en strategi • Har nogle HR-mæssige udfordringer. • Skal rekruttere nye medarbejdere • Har en større bedrift og 2-3 ansatte
Anvendelse	<p>Det skal anvendes i forbindelse med et forløb – vi skal have fat i Generations-skifte/ejerskifte, Strategiforløb, HR-opgaver</p> <p>Det kan anvendes i ERFA-grupper</p> <p>Anvendes til at give overblik for ejer og ledere.</p> <p>Et redskab til at få kunden i tale.</p> <p>360-grader rundt og med fokus og prioritering</p> <p>Et dialogværktøj</p> <p>Man kunne plukke i spørgsmålene (for at komme i dybden med specifikke udfordringer man møder)</p> <p>Det anvendes til at gøre landmanden bedre.</p> <p>Kan anvendes af dyrlægen, driftsøkonomer (assistenter) og fagkonsulenter</p>
Kundens udbytte	<p>360-graders overblik, selvindsigt og prioritering af den nødvendige indsats</p> <p>Stabilitet i organisationen</p> <p>Bedre personlig og økonomisk bundlinje.</p> <p>Stof til eftertanke</p> <p>Selvudvikling</p> <p>Udvikling af virksomheden</p> <p>Overblik, erkendelse/afklaring</p> <p>Mentale "tæsk"</p> <p>"Værdi" – økonomi, tryghed, trivsel osv.</p> <p>Udvikling – personlig, økonomisk, netværk og sparring</p> <p>Bevidst valg om HP/indsats</p> <p>Overblik for ejer og leder</p>

Virksomhedens udbytte	Vi får opgaver Inspiration til fornyelse Kunder, der bliver udfordret på en ny måde Progressiv rådgivning Tillidsopbyggende og bedre relation til kunden Mersalg Fastholde kunder Relationssalg
Hvad skal der til?	Vi selv tror på, at det virker Sælge opfølgning med ind i pakken Spørgsmål ud inden tiden Opfølgning – følg til dørs Egen HP for fremdrift Mere viden om ledelsesteori Timing – fange signaler ”på livet” Opfølgning SEGES+ DLBR – markedsføring = nudging = holde gryden i kog SEGES skal holde tråd i dem, der bruger redskabet Opfølgning og vedholdenhed SEGES: Markedsføring – reklame, så det er kendt Opfølgning TID.

Venlig hilsen

Heidi Hundrup Rasmussen
 Specialkonsulent
 Kompetencer & Vækst

D +45 8740 5516

M +45 2171 7756

E hhr@seg.es.dk