

Fokuseret Ledelse

En vej til succes i landbruget

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

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



SEGES

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

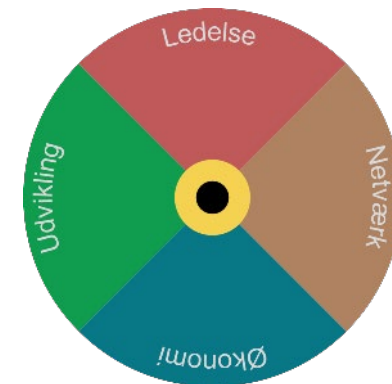
Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685

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



Indhold

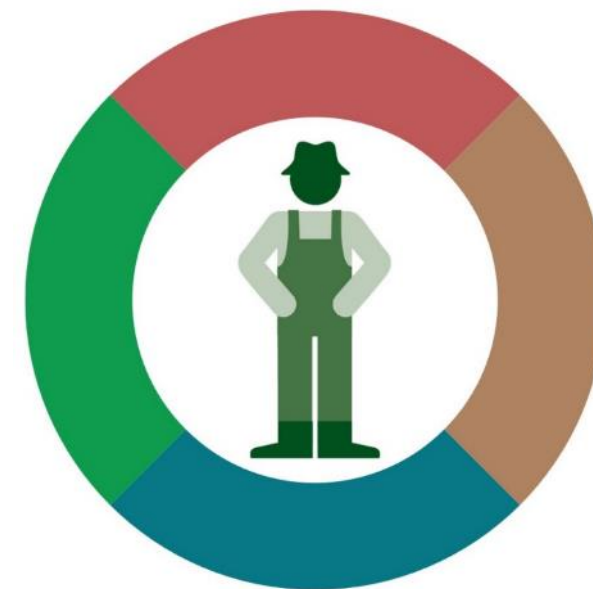
- Præsentationen Fokuseret Ledelse – En vej til succes i landbruget
- Fra idé over projekt til koncept
- Ledelse i landbruget – udfordringer og barrierer
 - Citater om ledelse
 - Interviews af Landmænd
 - Interviews af kreditinstitutioner
- Viden om ledelse og rådgivning
 - Ledelsesmodeller
 - Rådgivningsforløb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



Målgruppe for præsentationen

Alle er velkomne 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

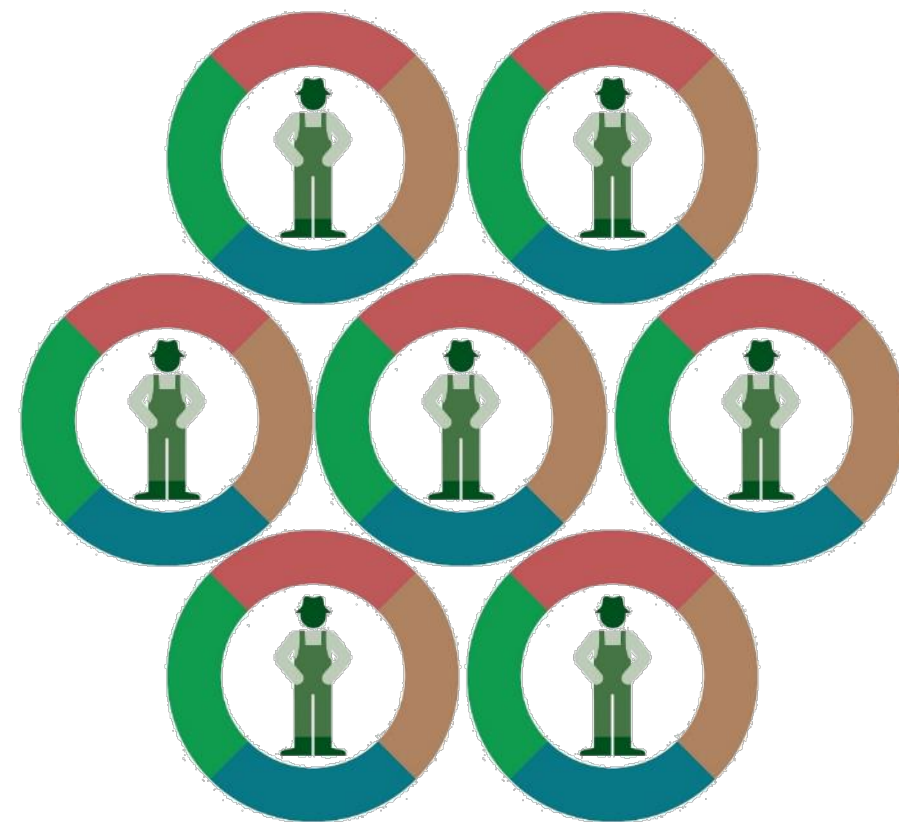
Et par forslag til brug af materialet i grupper af landmænd

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



Fra idé over projekt til koncept

Projekt Fokuseret Ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

SEGES



Krav til ledelse på en landbrugsbedrift

- Landmanden skal skabe resultater under hårde markedsvilkår
 - Som ikke bliver mindre i fremtiden
- Udviklingen af landbrugsvirksomheden kræver udvikling i landmandens ledelse
 - Kobling af strategiske udfordringer med ledelsesopgaver indfrier et uudnyttet potentiale
- Helhedssyn på ledelse af en landbrugsbedrift
 - Ledelse er mere end personaleledelse – der skal arbejdes med alle aspekter af ledelse
- Landmanden skal kunne identificere de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
 - For at skabe ændringer i ledelsen der hvor det giver størst effekt i virksomheden
- Landmanden skal planlægge og iværksætte de nødvendige forandringer
 - Og beskrive de konkrete indsatser med mål, handlingsplaner og opfølgning.
- Landmanden skal skabe resultater under hårde markedsvilkår
 - Ved at eksekvere på de ting han har identificeret, valgt og planlagt.

Et projekt støttet af fonde

Fokuseret Ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

Journalnr. 32709-16-0047

Søgt i 2016 gennemført i 2017- 2018

Projektejer Sektorbestyrelsen Økonomi og Ledelse **SEGES**

STØTTET AF
**promilleafgiftsfonden
for landbrug**

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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

Udbytte af Fokuseret Ledelse

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

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

Mål med Fokuseret Ledelse

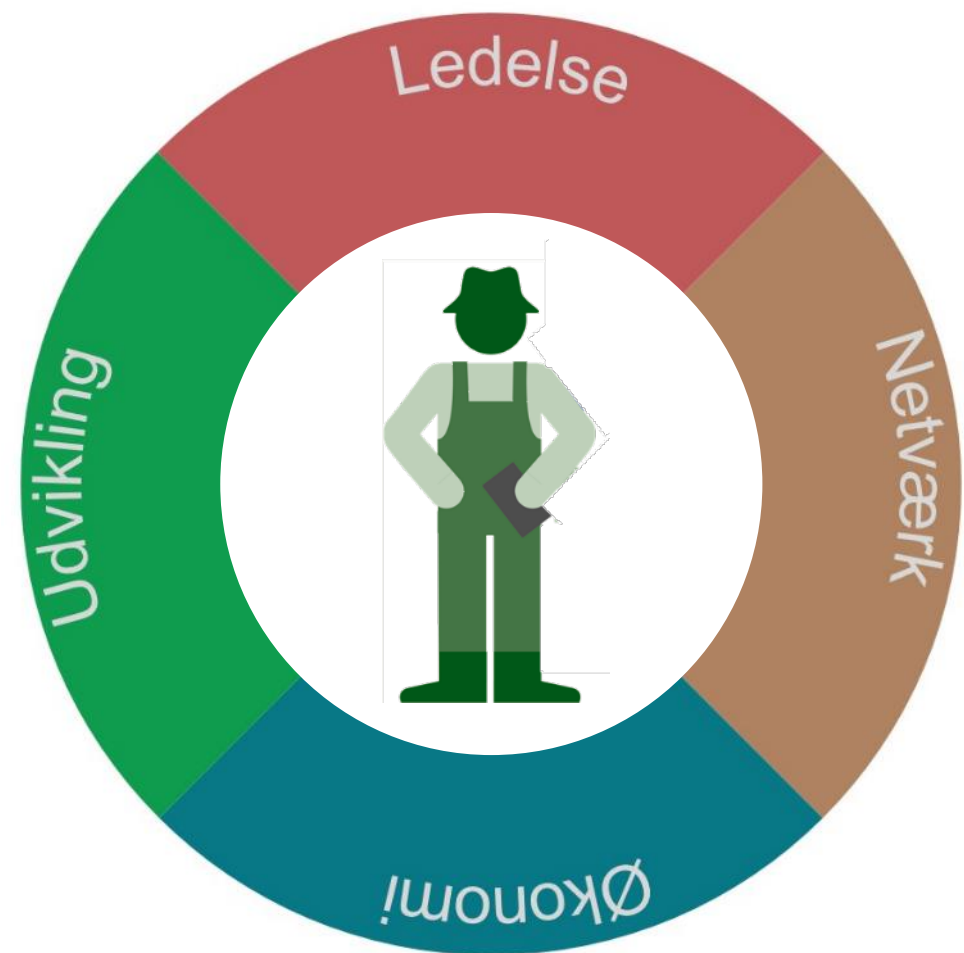
Fokuseret Ledelse har som mål, at du skal kunne **identificere** og **eksekvere** på landbrugsbedriftens **strategiske** og **ledelsesmæssige udfordringer**.

Det er **din** landbrugsvirksomhed

Det er **din** ledelse

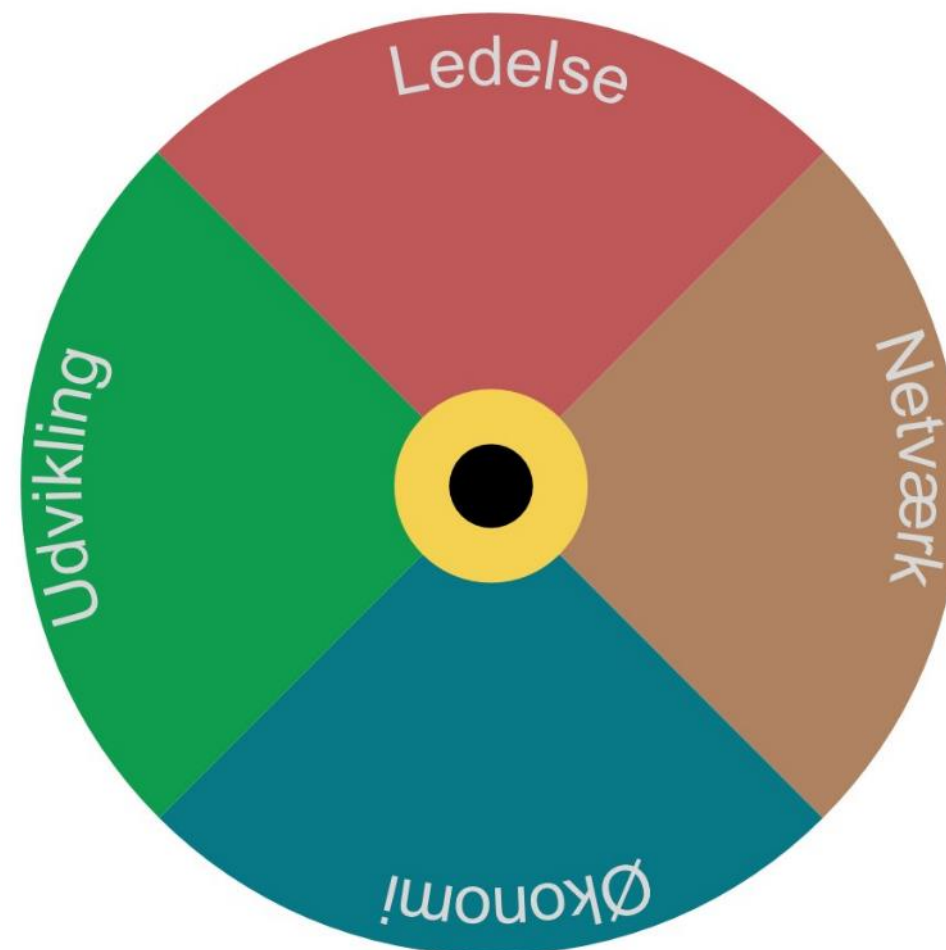
Det er **dine** udfordringer

Det er **dig**, der definere og beslutter niveau, omfang, rammer og ...



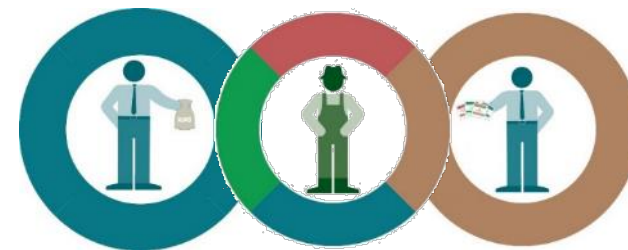
Delmål i Fokuseret Ledelse

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



Projektets forløb

- Opsamling af videngrundlag fra national og international litteratur
- Interviews om den strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Inddragelse af viden fra tidligere analyser og projekter
- Samarbejde mellem ledelsesekspert, rådgivningsvirksomheder og SEGES

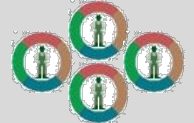


- Test af koncept Fokuseret Ledelse hos landmænd
- Løbende forbedringer og tilpasninger på baggrund af testresultaterne
- Afprøvning og evaluering af Koncept Fokuseret Ledelse
- Demonstrationer og formidling

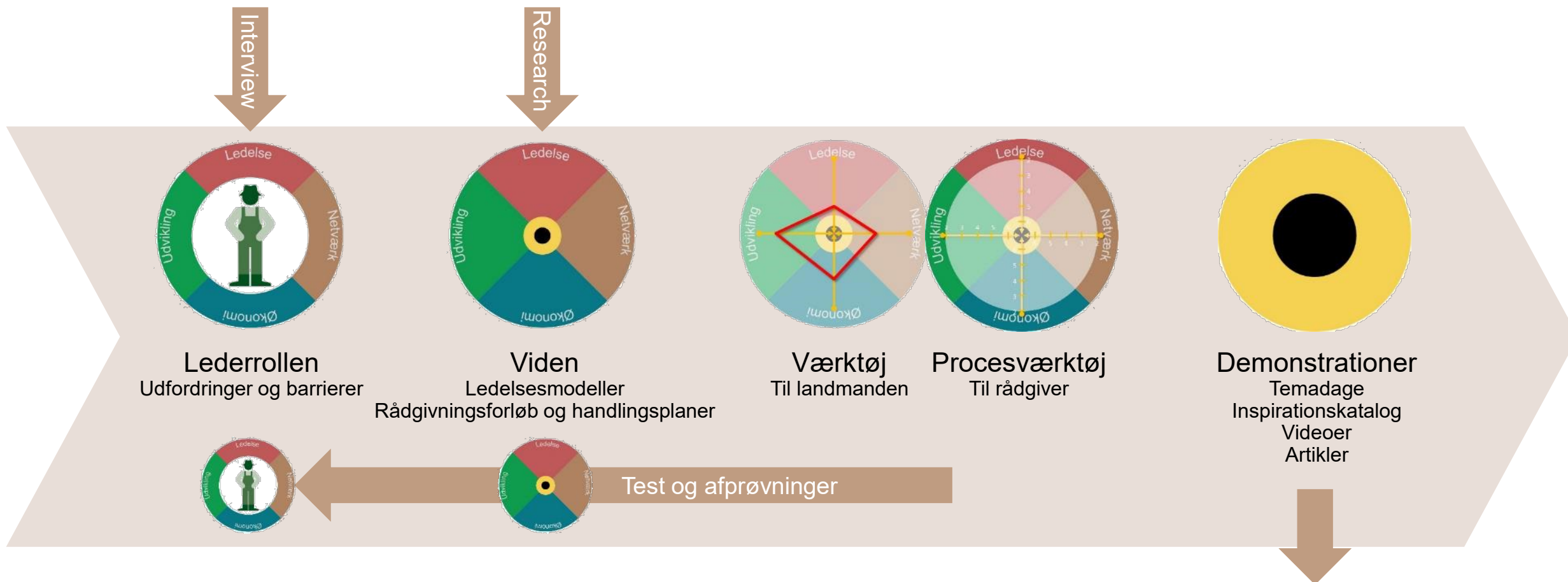
SEGES



Samarbejde mellem landmænd, rådgivere og eksperter

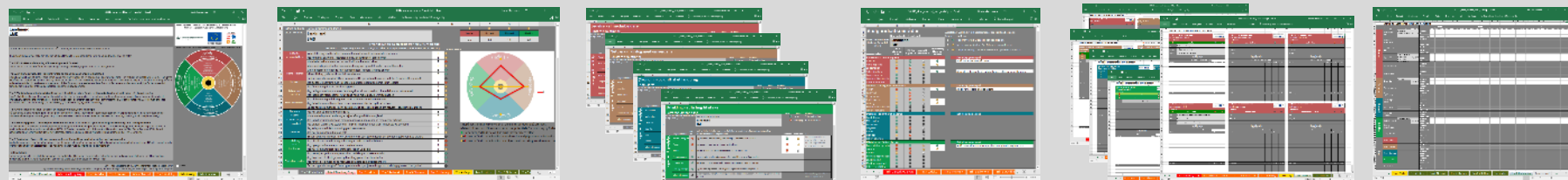
Rådgivere	Landmænd Interview	Landmænd Test med centre	Landmænd og rådgiver Afprøvning af koncept
			
			
			
			
			
			
			
			

Oversigt over projektets forløb og resultater

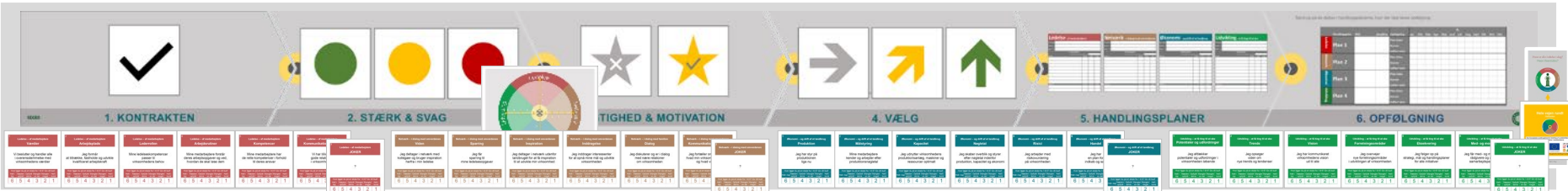


Indhold i Koncept Fokuseret Ledelse

Værktøjet
Fokuseret Ledelse
Excel Værktøj - 6 trin



Procesværktøj
6 procespile
28 udsagnskort + 2 ekstra kort
Graf



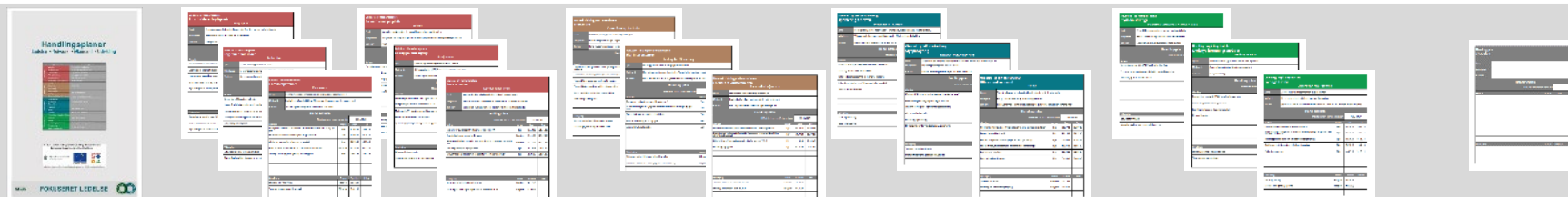
Vejledninger til
landmand og rådgiver



Seks ledelsesmodeller



Eksempler på
handlingsplaner



WWW

Landbrugsinfo.dk>Ledelses>Fokuseret Ledelse



Ledelse i landbruget - Udfordringer og barrierer

Citater om ledelse

SEGES



– En af de allerstørste udfordringer, vi har som landmænd, handler om, at det ikke længere er os, der er de vigtigste på vores bedrifter. Det er vores medarbejdere. Det er dem, der får tingene til at ske, og det er dem, der har hænderne helt nede i materien hver eneste dag. Landmandens rolle er i langt højere grad blevet til at få det meste ud af medarbejderne, siger Anders Harck.

Derfor er ledelsen, rekrutteringen og ikke mindst motivationen af medarbejderne ekstremt vigtig. Og det er en opgave, der vokser i takt med, at antallet af ansatte gør det samme.

Citater om ledelse

– For mig at se er ledelse ekstremt vigtigt for landmanden. Hvis man ikke motiverer sine medarbejdere ordentligt, får man ikke meget ud af dem. Og hvis man har ambitioner om at blive blandt de allerbedste, er det her, man virkelig skal udvikle sig, siger Anders Harck.

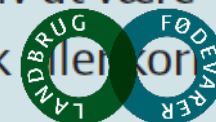
Sidste år viste en undersøgelse foretaget af SEGES, som blev publiceret i magasinet "Hvor skal væksten komme fra?", at ledelse var den vigtigste del af de to procent bedste landmænds DNA. Det var det, der gjorde den helt

delse. Dagligdagens opgaver og udfordringer fylder rigtig meget hos langt de fleste landmænd, mener sektorformanden.

– Vi skal opfinde noget, der kan få os ud af hverdagens hamsterhjul. For der er travlt derude. Det tager tid at passe sine dyr, det tager tid at dyrke markerne, og så er der alt det andet. Tørke, vigende afregningspriser og så videre. Så meget desto mere er det vigtigt at stoppe op og evaluere – gør vi det godt nok? Er der steder, hvor vi kan blive bedre, dygtigere og mere effektive? Svaret er ja. Svaret er ledelse, siger Anders Harck.

Ledelse er derfor en disciplin, som mange landmænd arbejder aktivt med at blive dygtigere til. Det er en nødvendighed, hvis de fortsat skal være blandt de bedste i verden.

– Det er simpelthen nødvendigt, at landmænd tager ledelse seriøst. I hvert fald hvis man driver landbrug af en vis størrelse. Så er det ikke længere nok selv at være verdens dygtigste til at producere grise, mælk



– Det er simpelthen nødvendigt, at landmænd tager ledelse seriøst, siger Anders Harck, der er formand for sektorbestyrelsen i Økonomi & Virksomhedsledelse hos SEGES.



SEGES

– En af de allerstørste udfordringer, vi har som landmænd, handler om, at det ikke længere er os, der er de vigtigste på vores bedrifter. Det er vores medarbejdere. Det er dem, der får tingene til at ske, og det er dem, der har hænderne helt nede i materien hver eneste dag. Landmandens rolle er i langt højere grad blevet til at få det meste ud af medarbejderne, siger Anders Harck.

– Jeg er ikke i tvivl om, at det er en nødvendighed at arbejde professionelt med ledelse som landmand. Hvis man gerne vil være en del af fremtidens elite, kommer man ikke uden om ledelse som disciplin, siger Brian Skov Nielsen, områdedirektør for landbrug i Sydbank.

Sydbank

SEGES



– Dem, der havde strategi, handlingsplaner og gårdråd på plads, var også dem, der havde den største indtjeningsgrad. Dem, der ikke havde en formuleret strategi på plads, var samtidig dem, der klarede sig dårligst målt på indtjening, så i vores lille, ganske uvidenskabelige undersøgelse viste der sig et klart billede af, at det betaler sig at gøre sig tanker om sin bedrifts fremtid.

– Hvis man gerne vil være en del af fremtidens elite, kommer man ikke uden om ledelse som disciplin, siger Brian Skov Nielsen, områdedirektør i Sydbank.

SEGES



HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Der er et stort vækstpotentiale i ledelse i landbrugsbranchen, hvor medarbejderne i stigende grad betragtes som det vigtigste aktiv for resultat og vækst. De skal involveres og have indsigt i virksomhedens kultur og værdier bl.a. via klar kommunikation, motivation, respekt samt medansvar.



TOP 2 LANDMAND

- Giver medbestemmelse og medansvar
 - Har en attraktiv arbejdsplads
 - Tør give slip



TOP 2 LANDMAND

Jeg har nemt ved at rekruttere nye folk, og faktisk står udenlandske medarbejdere i kø for at arbejde her. Jeg tror, det er fordi, jeg og de andre ledere giver dem ansvar og respekt. Ligesom de er helt klar over, hvad vi forventer af dem. Og hvad de kan forvente af os.

HVOR
skal væksten
komme fra
i landbruget?

TEMA 4

Ledelse er vejen til succes

Medbestemmelse og medansvar

Hos TOP 2 har medarbejderne stor medbestemmelse og medansvar. De kan selv prioritere deres arbejdsopgaver og tage initiativ. Kommunikationen med medarbejderne om arbejdsopgaver og metoder er således tydelig og foregår både i stald, over morgenkaffen og nogle steder mere formelt via fx tavlemøder. TOP 2 uddelegerer gerne arbejdet, kommunikerer klart og har formået at skabe en stærk virksomhedskultur med stabile og selvkørende medarbejdere. Det trives TOP 2 selv med og formoder derfor, at medarbejderne har det på samme måde.



HVOR
skal væksten
komme fra
i landbruget?

TEMA 4

Ledelse er vejen til succes

En attraktiv arbejdsplads

TOP 2 prioriterer højt at skabe en attraktiv arbejdsplads for at kunne finde og fastholde kvalificerede medarbejdere. Flere TOP 2ere beskriver relationen til medarbejderne som kammeratlig og uformel, men med en klar bevidsthed om hvem der er leder. TOP 2 bruger tid på at sætte nye medarbejdere ind i arbejdsopgaver og virksomhedens værdier, og nogle giver medarbejderne mulighed for at udvikle sig ved at udfordre dem og sætte mål. TOP 2 er således oprigtigt interesseret i medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen, da det er gennem dem, resultaterne skal skabes.



HVOR
skal væksten
komme fra
i landbruget?

TEMA 4

Ledelse er vejen til succes

Tør give slip

Det er kendetegnende for de fleste TOP 2ere, at de tør give slip på driften og overlade ansvar til medarbejderne. På den måde opnår TOP 2 mentalt overskud til at fokusere på ledelse, produktion og udvikling af virksomheden. TOP 2 fungerer således som direktør i flere kontekster og kan koncentrere sig om ledelsesmæssig, strategisk og personlig udvikling.



LEDELSE ER VIGTIGERE END ALDRIG FØR. Stigende pres og udsving på indtjeningen, forventninger fra omverdenen samt mangel på kvalificeret arbejdskraft er noget af det, der stiller store krav til dig, der er leder af et landbrug. Det er derfor vigtigt, at alle dine ledelsesmæssige beslutninger og handlinger skaber værdi for din virksomhed.

SEGES



Kristian Skov
Afdelingsleder
Kompetencer & Vækst

Ledelse skal aflæses på bundlinjen

For landmanden skal den tid, han investerer i arbejdet med ledelse og strategi, kunne aflæses på bundlinjen. Det skal være med til at understøtte den udvikling, den enkelte landmand har sat sig for. Det handler ofte, men ikke altid om den økonomiske bundlinje.

– Vi oplever i stigende grad, at landmændene vil opnå andre ting end blot at forbedre deres virksomheds bundlinje. Mange prioriterer mere tid til familien og andre ting. Derfor er det endnu vigtigere at finde frem til det, der motiverer landmanden og får ham til at stå op hver morgen, siger Lone Bendixen.

– Det er ekstremt vigtigt, at vi tilbyder landmændene en overskuelig løsning, hvor de kan komme i gang med et ledelses- og strategiarbejde, så det ikke virker alt for omfangsrigt og akademisk, siger Lone Bendixen.



Det blev tydeligt for os, at det ikke udelukkende handler om økonomi. På sigt vil vi gerne have mere tid sammen som par også, så for os giver det ikke mening at udvide bare for at udvide, siger Anders Peter Jensen.



SEGES

Anders Peter Jensen og Laila Andersen har bl.a. arbejdet med Fokuseret Ledelse i samarbejde med LandboNord og SEGES for at gøre bedriften så attraktiv som muligt for en ung landmand, som kunne se et potentiale i et ejerskifte.

Landmænd om Fokuseret Ledelse

Jeg synes, at man kommer omkring en stor palette af ting med værktøjet

Jeg synes, at de fire områder er meget dækkende og giver mening

Det er sundt at komme til at tænke lidt anderledes, jeg blev udfordret

Det er godt at have noget visuelt foran sig

SEGES



– Forløbet har især været godt i forhold til at få sat ledelsen i struktur for mig. Få sikret, at jeg holder medarbejdermøder og får medarbejderne inddraget i de processer, vi har gang i, siger Jacob Wrang Rasmussen.

SEGES

Nogle gange har det været en udfordring for mig at lade medarbejderne komme på banen, erkender Jacob Wrang Rasmussen.



– En varm anbefaling herfra. Så længe man er åben og ærlig, er det virkelig et værdifuldt værktøj. Og det er med til at udvikle en som leder. Det er guld værd, siger Jacob Wrang Rasmussen.

SEGES

Nogle gange har det været en udfordring for mig at lade medarbejderne komme på banen, erkender Jacob Wrang Rasmussen.





Interviews af landmænd

Dagsorden og konklusioner

SEGES



Agenda

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



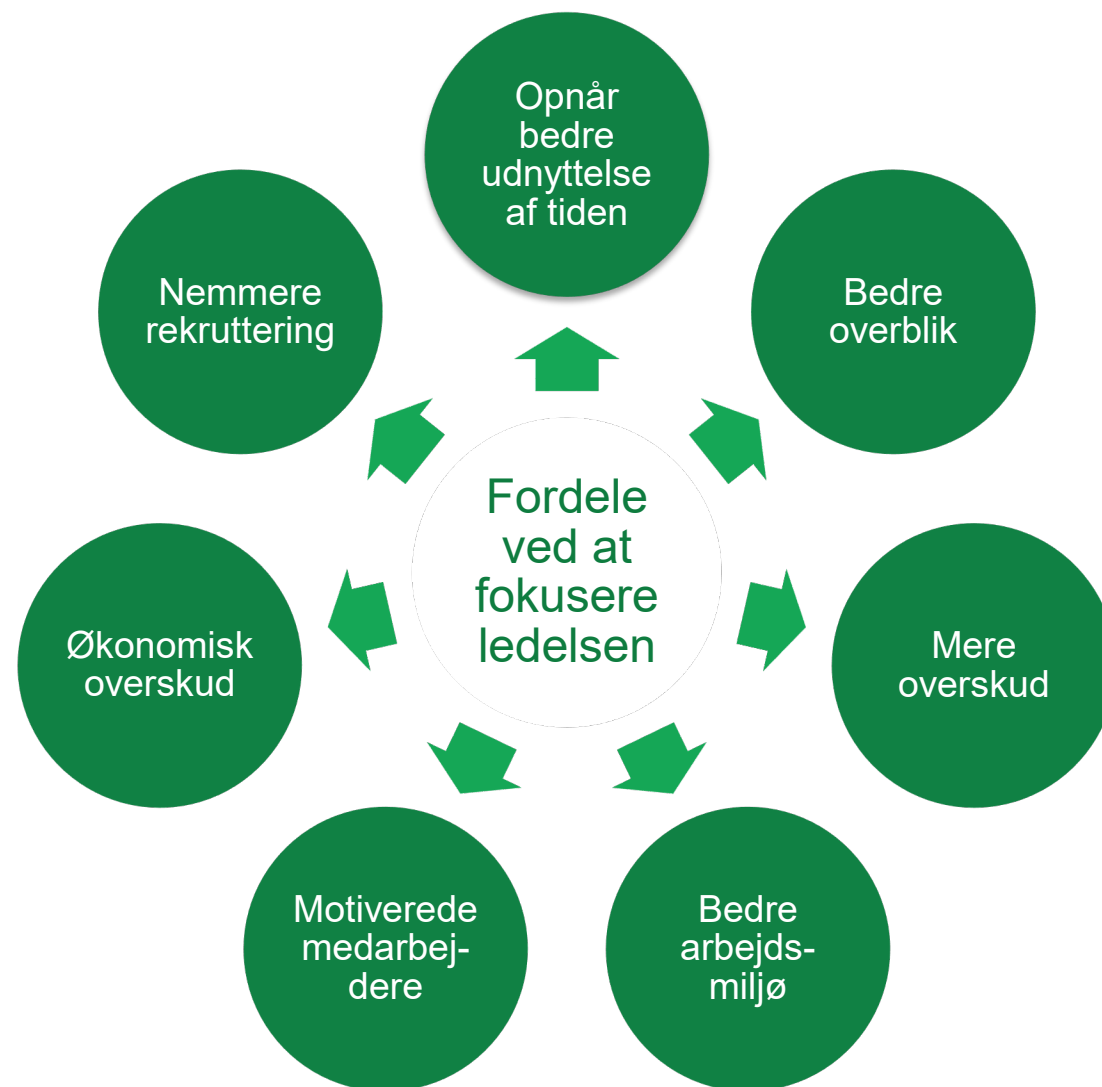
Jeg støtter mine
medarbejdere i at
afprøve deres ideer -
også de 'dårlige'



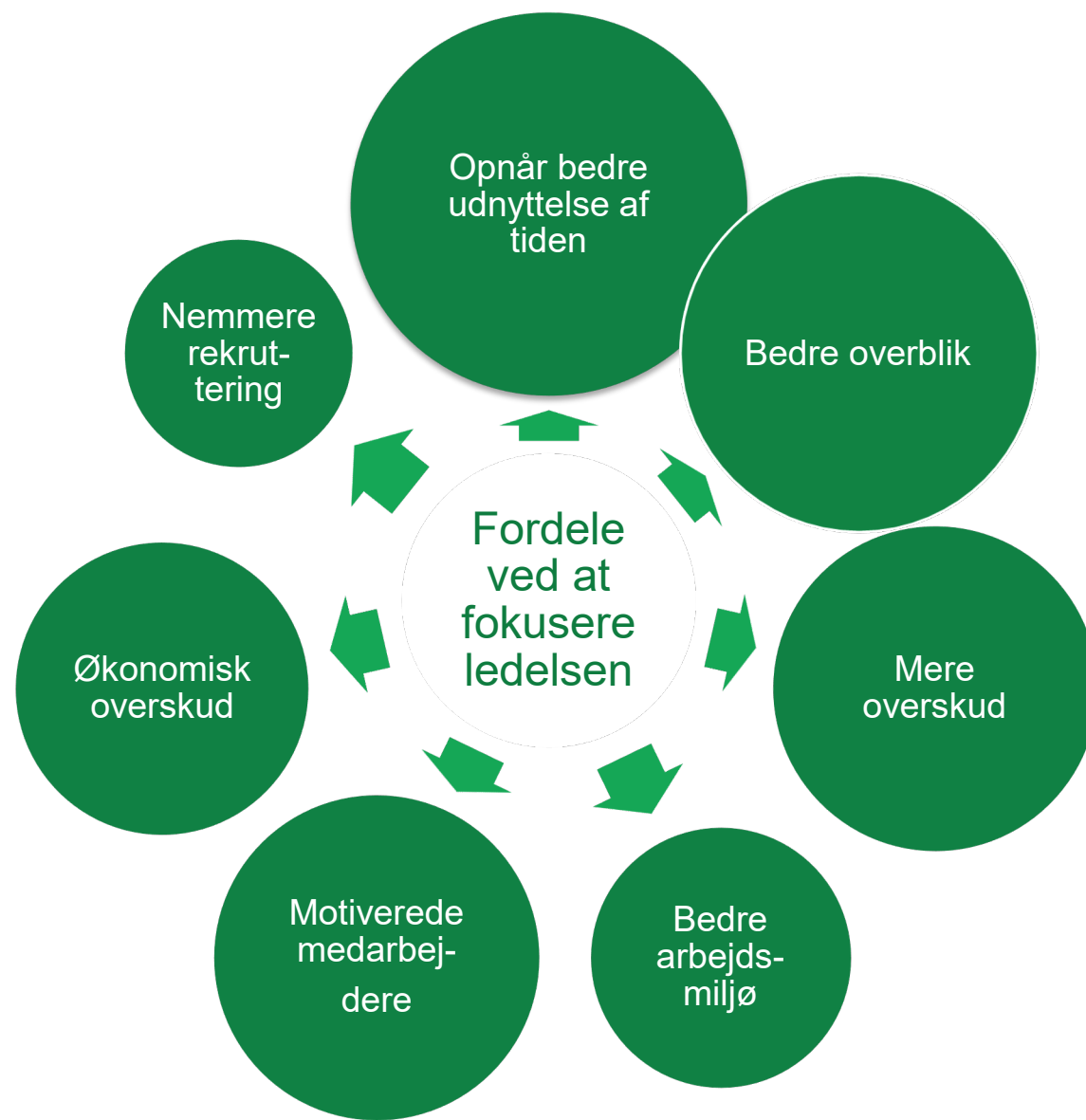
En god leder er en,
der kan formå at få
en gnist frem i folk



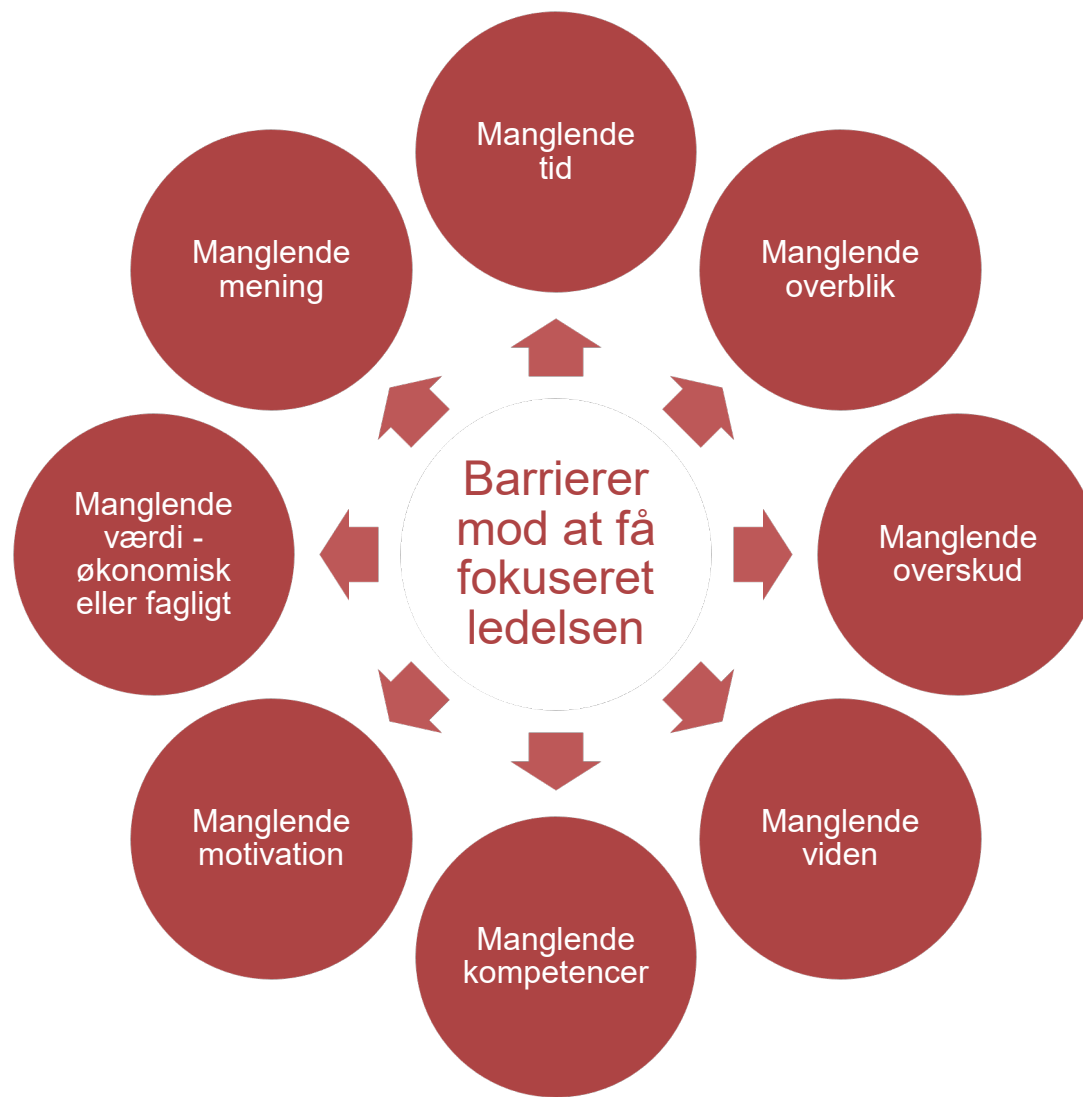
Fordele ved at fokusere ledelsen?



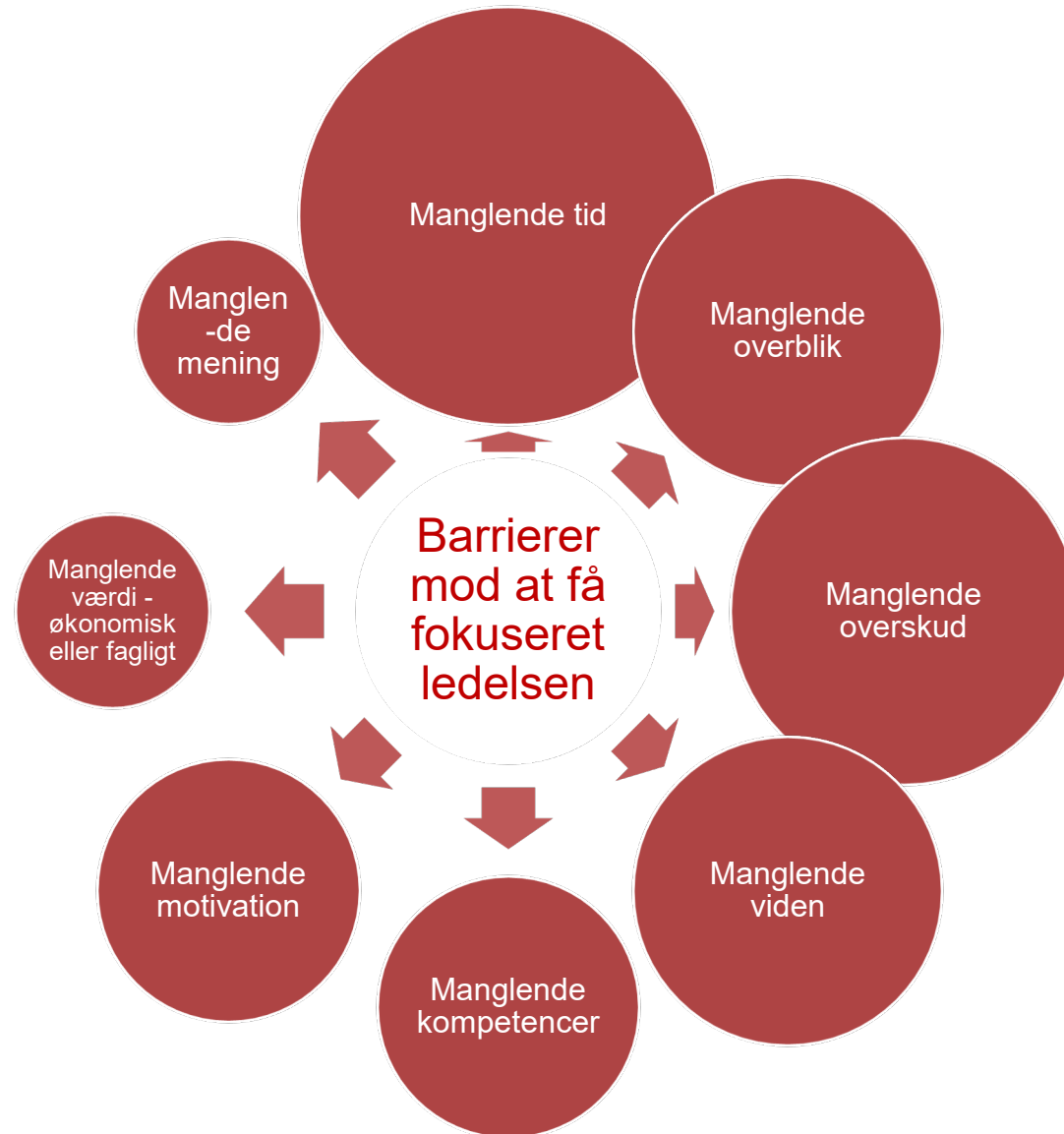
Udbytte ved at fokusere sin ledelse



Barrierer mod at få fokuseret ledelsen?

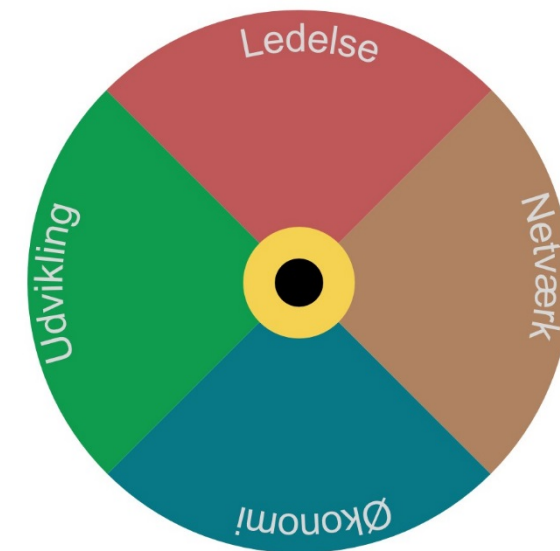


Vægten af barrierer mod at få fokuseret ledelsen:



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.



SEGES

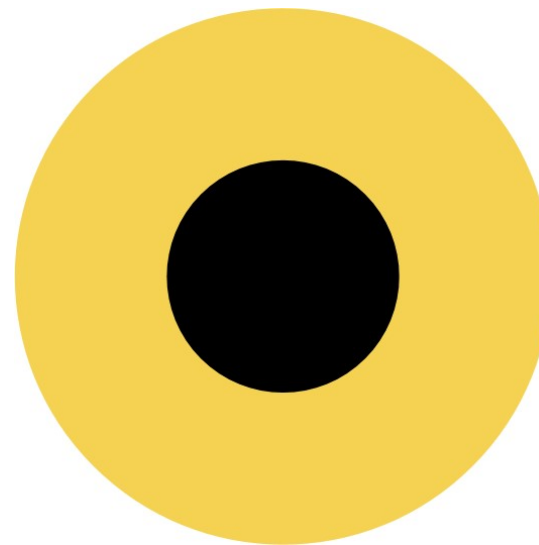
Deltagere på temadagen for
landmænd

SEGES



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

- Brug for sparring (både fra medarbejdere og eksterne parter) og strategi.
- Erfaringsgrupper 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



Ledelse hos landmændene er komplekst, flydende og kontekstafhængig

Instruerende

Manglende overskud
Udfører opgaverne selv
Kontrol



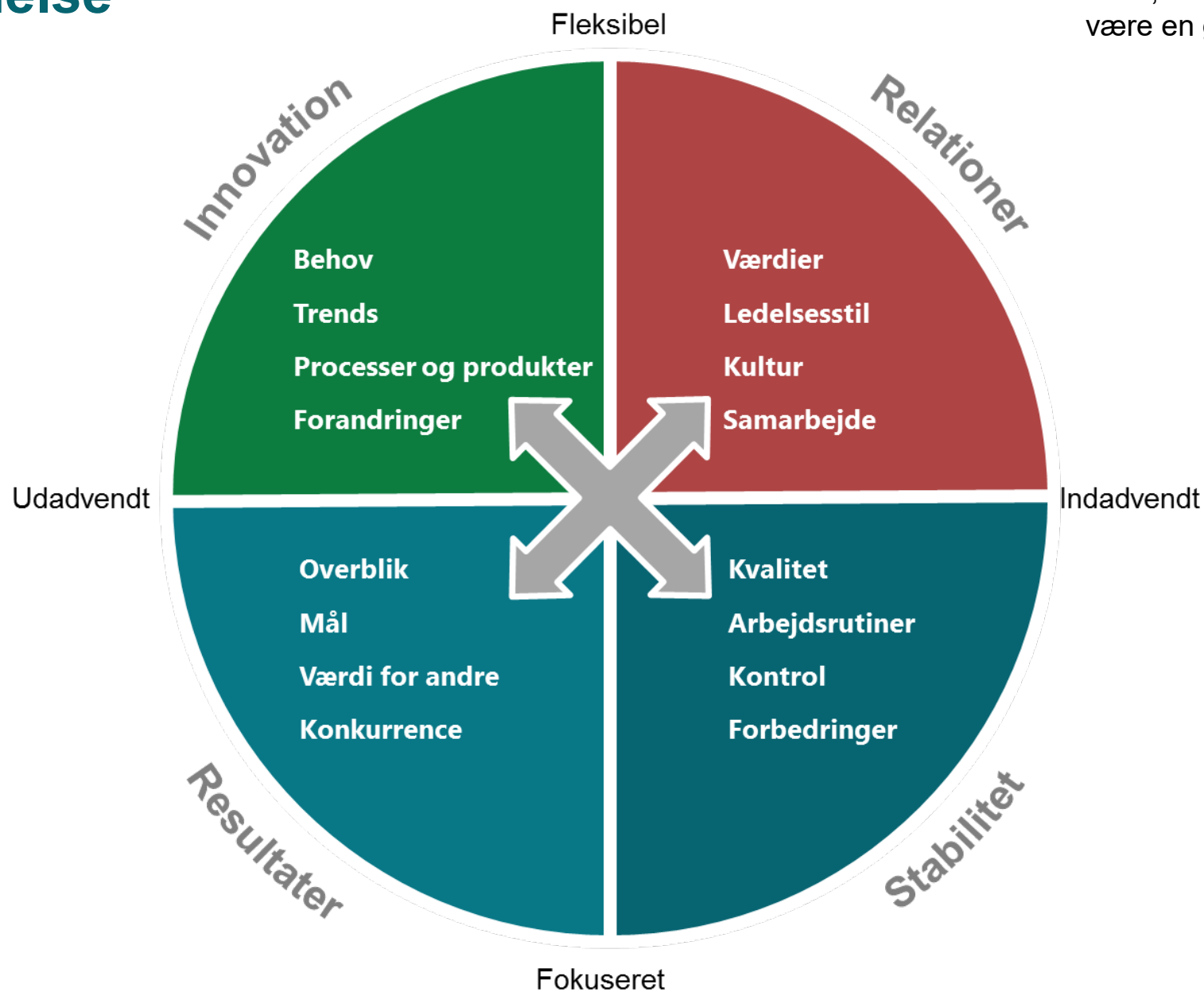
Delegerende

Overskud
Medbestemmelse
Innoverende

- Er der et stort og uforløst potentiale hos medarbejderne?

Paradoksledelse

Model Paradoksledelse viser de fire felter, du skal bevæge dig i for at være en god leder af virksomheden.

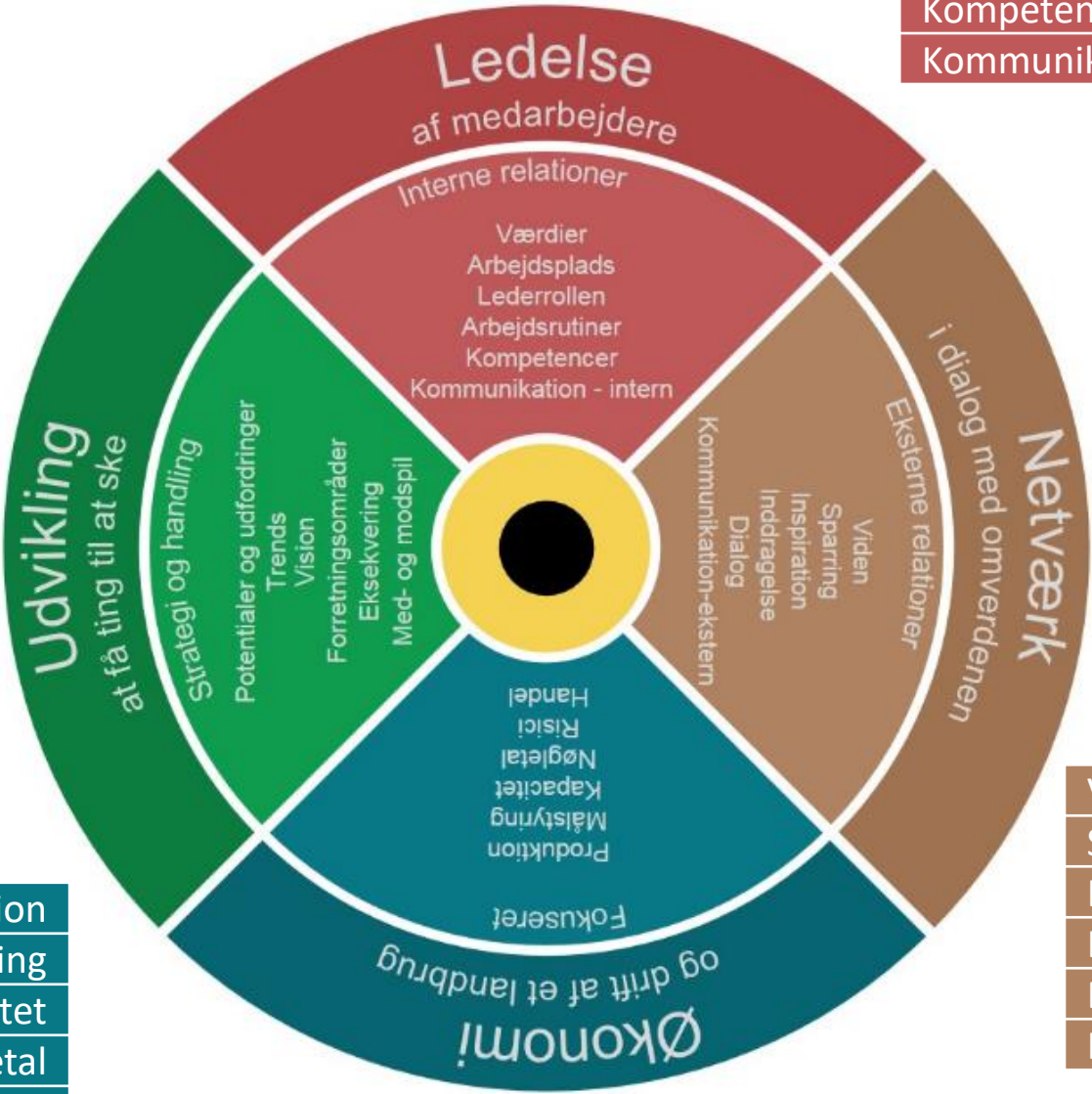


Model Fokuseret Ledelse

– helhed og hele vejen rundt

Potentialer og udfordringer
Trends
Vision
Forretningsområder
Eksekvering
Med- og modspil

Værdier
Arbejdsplads
Lederrollen
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation (intern)



Viden
Sparring
Inspiration
Inddragelse
Dialog
Kommunikation (ekstern)

SEG

Produktion
Målstyring
Kapacitet
Nøgletal
Risici
Handel



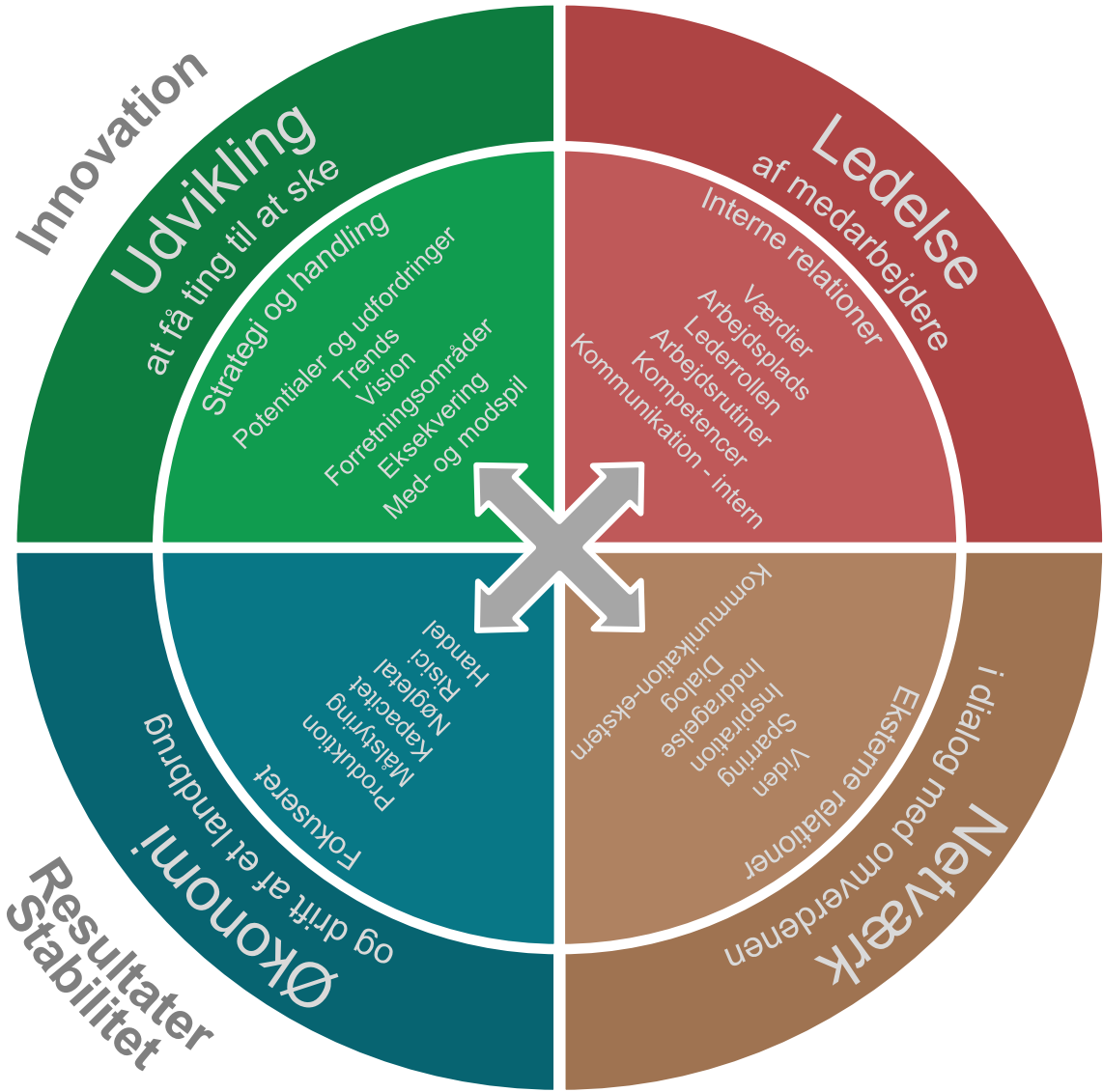
Paradoksledelse og Fokuseret Ledelse

Potentialer og udfordringer
Trends
Vision
Forretningsområder
Eksekvering
Med- og modspil

Udadvendt

Indadvendt
Produktion
Målstyring
Kapacitet
Nøgletal
Risici
Handel

SEGES



Indadvendt
Værdier
Arbejdsplads
Lederrollen
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation (intern)

Indadvendt

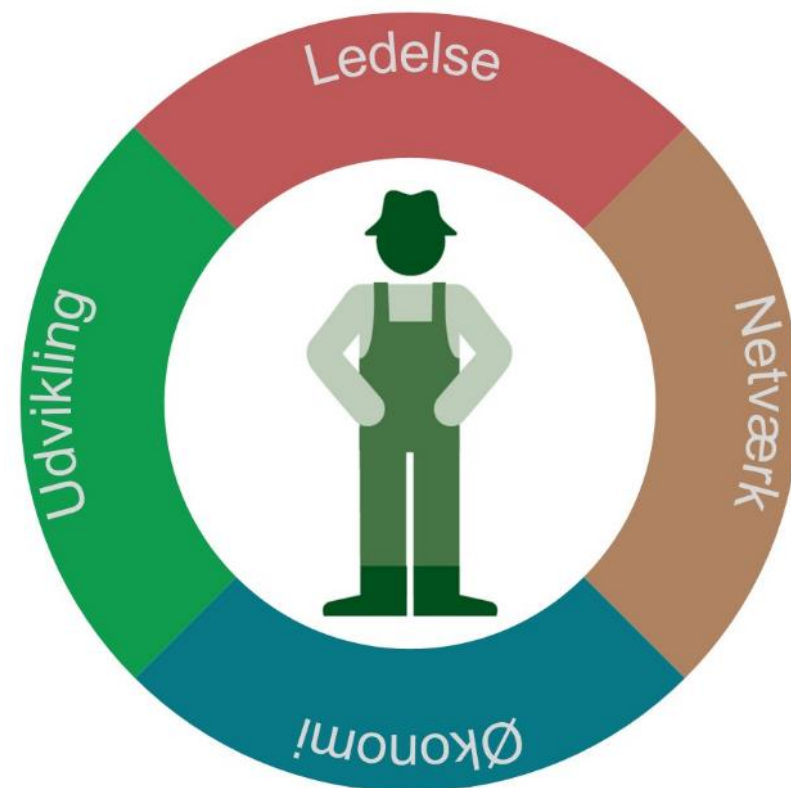
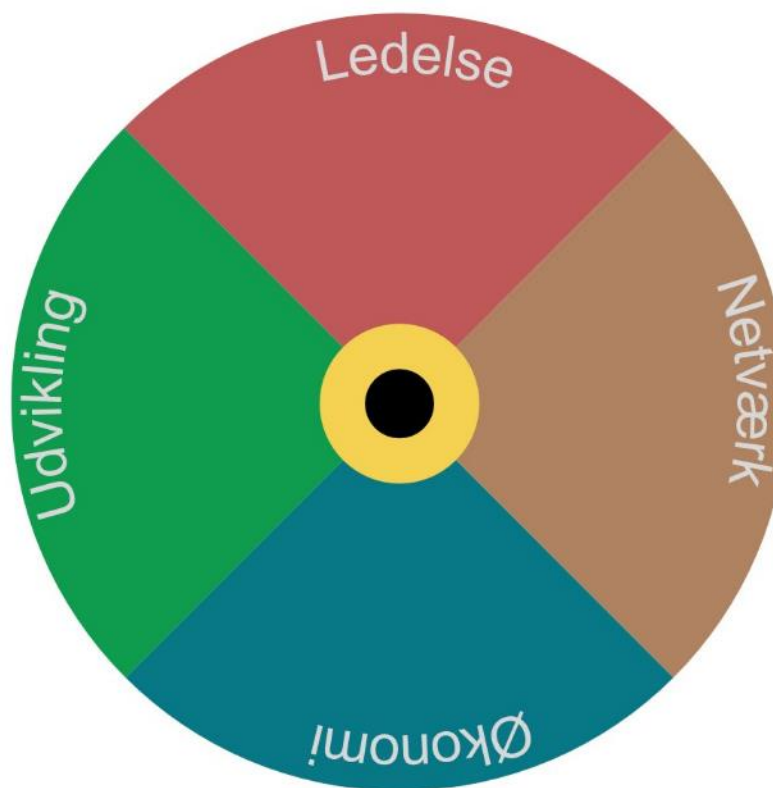
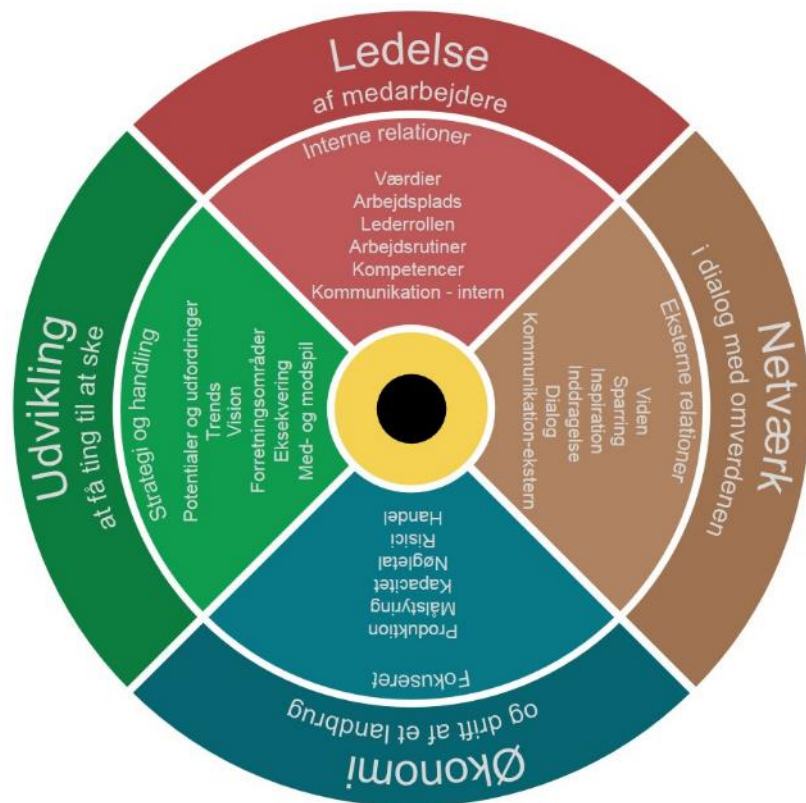
Udadvendt
Viden
Sparring
Inspiration
Inddragelse
Dialog
Kommunikation (ekstern)

Relationer



Ledelsesmodellen i Fokuseret Ledelse

- grafisk fremstilling



Udfordringerne vurderet via udsagn

Ledelse af medarbejdere	Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier
	Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft
	Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov
	Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem
	Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar
Interne relationer	Vi har tillid og gode relationer i virksomheden
Netværk i dialog med omverden	Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse
	Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver
	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed
	Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden
	Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden
Eksterne relationer	Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver
Økonomi og drift af landbrugs- virksomhed	Jeg har styr på produktionen lige nu
	Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal
	Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt
	Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal inden for produktion, kapacitet og økonomi
	Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden
Fokuseret	Jeg har en plan for indkøb og salg
Udvikling af ting til at ske	Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende
	Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser
	Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle
	Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden
	Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer
Strategi og handling	Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere

1

Ledelse – af medarbejdere

Værdier

Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

2

Ledelse – af medarbejdere

Arbejdsplads

Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

3

Ledelse – af medarbejdere

Lederrollen

Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

4

Ledelse – af medarbejdere

Arbejdsrutiner

Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

5

Ledelse – af medarbejdere

Kompetencer

Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

6

Ledelse – af medarbejdere

Kommunikation - intern

Vi har tillid og gode relationer i virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

1

1

Netværk – i dialog med omverdenen

Viden

Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

2

Netværk – i dialog med omverdenen

Sparring

Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

3

Netværk – i dialog med omverdenen

Inspiration

Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

4

Netværk – i dialog med omverdenen

Inddragelse

Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

5

Netværk – i dialog med omverdenen

Dialog

Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

6

Netværk – i dialog med omverdenen

Kommunikation - eksternt

Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

1

1

Økonomi – og drift af et landbrug

Produktion

Jeg har styr på produktionen lige nu

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

2

Økonomi – og drift af et landbrug

Målstyring

Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

3

Økonomi – og drift af et landbrug

Kapacitet

Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

4

Økonomi – og drift af et landbrug

Nøgletal

Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal inden for produktion, kapacitet og økonomi

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

5

Økonomi – og drift af et landbrug

Risici

Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

6

Økonomi – og drift af et landbrug

Handel

Jeg har en plan for indkøb og salg

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

1

1

Udvikling – at få ting til at ske

Potentialer og udfordringer

Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

2

Udvikling – at få ting til at ske

Trends

Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

3

Udvikling – at få ting til at ske

Vision

Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

4

Udvikling – at få ting til at ske

Forretningsområder

Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

5

Udvikling – at få ting til at ske

Ekssekvering

Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

6

Udvikling – at få ting til at ske

Med- og modspil

Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten top

Opfyldt delvis

en del

meget

6

5

4

3

2

1

Udfordringerne omsat til konkrete handlingsplaner

Få værdierne på plads

En attraktiv arbejdsplads

Tag rollen som leder

Løs opgaverne rigtigt

Løft kompetencer

Snak sammen

Brug andre

Plej interessenter

Fortæl om virksomheden

Optimering af driften

Styr på styring

Bliv en god købmand

Styrk din strategi

Dyrk nye forretningsområder

Få ting til at ske

[illegible]

Ledelse og ejerleder

Driver væksten for ejerleder:

- Ledelse & organisation
- Forretningsudvikling
- Viden om værdistrømme i virksomheden

Udvikler initiativerne:

- Ledelseskompetencer
- Værktøjer
- Ledelseslyst
- Tiden
- Organisation



Figuren illustrere at initiativerne skal udvikles via primært de 5 røde indsatsområder

4 vigtige spørgsmål som ejerleder skal stille sig selv, for at de strategiske initiativer skal lykkes:

- Hvad driver dig som ejerleder?
- Kan og vil du slippe kontrollen?
- Har du kompetencerne til at lede din virksomhed?
- Har du en organisation, der støtter op om din forretningsmodel?

Landbruget og SMV-segmentet

Den typiske SMV-virksomhed og en typisk landbrugsvirksomhed er karakteriseret ved:

- Et begrænset antal ejere
- Tætte relationer mellem ejerne
- Ejerne er ansat i virksomheden
- Ejerne har en del af formuen bundet i virksomheden – økonomisk risiko
- Ofte overlap mellem ejerskab og ledelse

Landbruget og SMV-segmentet står umiddelbart med de samme udfordringer og ejerlederen er begge steder en vigtig nøgle til at løse udfordringerne.



Interviews af kreditinstitutioner

Dagsorden og konklusioner

Pointer fra pengeinstitutterne

Ledelse er andet end at lede sine medarbejdere. Det er også selvledelse og være bevidste omkring sine egne styrker

Budgetter er som handlingsplaner i tal

Vi ser en stærk sammenhæng mellem landmandens evner som leder og virksomhedens økonomiske resultater

Vi kan se, at strategier skaber værdi, men landmanden skal også selv forstå det

Overordnet så handler det om et samarbejde, og det går begge veje

SEGES

Sydbank, Nordea, Danske bank og Jyske bank er interviewet



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

Viden

Ledelsesmodeller
Rådgivningsforløb

SEGES





Ledelsesmodeller

Baggrund

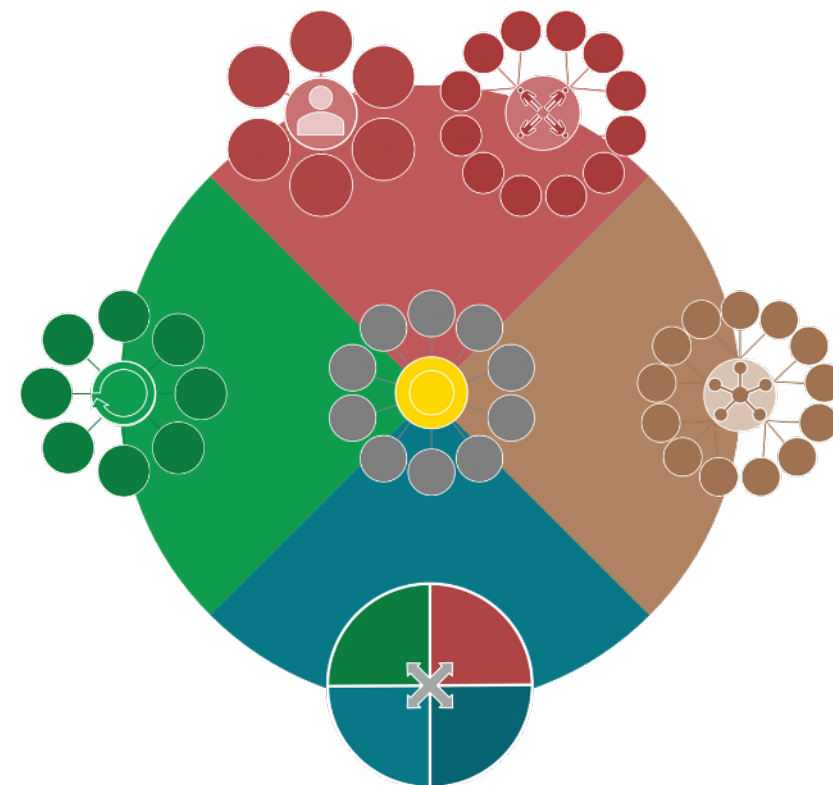
De seks modeller udvalgt til Fokuseret Ledelse

SEGES



Baggrund

- I Fokuseret Ledelse indgår seks ledelsesmodeller
- De underbygger diskussioner om ledelse i landbruget
- De bidrager 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

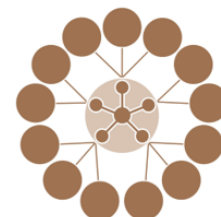
Alle fire
hovedområder



Chefhjulet



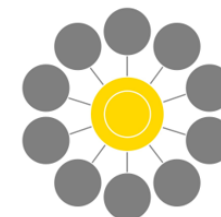
Autentisk
leder



Netværk og
interessenter



Innovation



Eksekvering

Alle fire
hovedområder

SEGES

Ledelse

Netværk

Udvikling

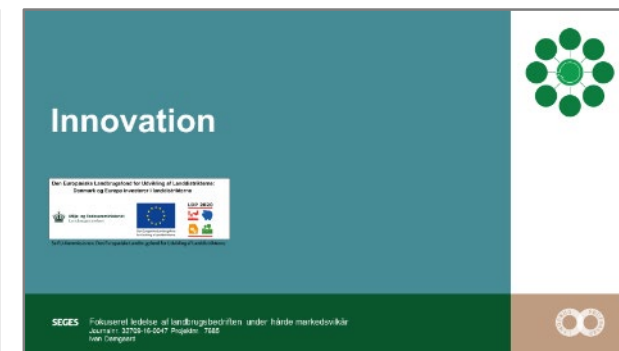
Overblik: Modellernes bidrag til at forstå de ændringer der kan være nødvendige for at løfte ledelsen



Præsentation af en model

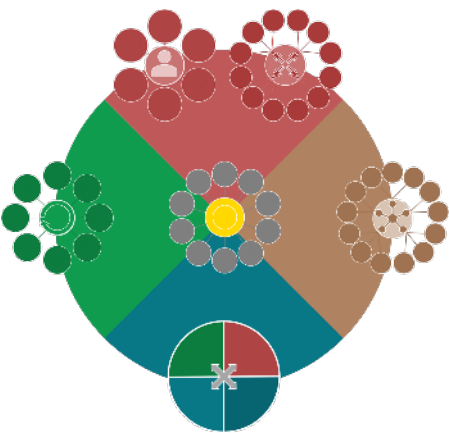
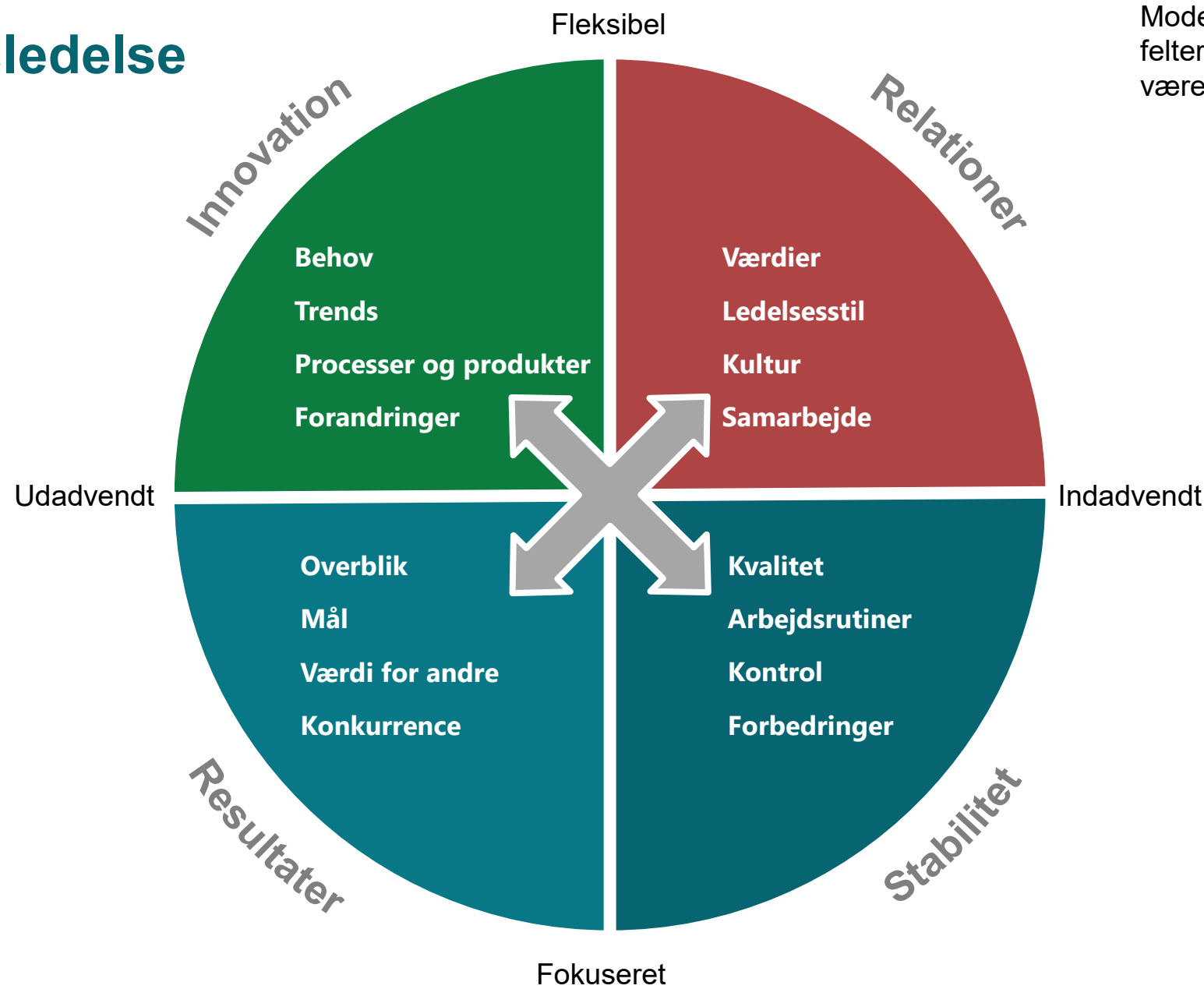
- Den visuelle model
- Hvornår den kan bruges
- Hvordan den kan bruges
- Ofte et "værktøj", der kan benyttes til at omsætte modellen til handlinger
- Mere viden
- Kontaktoplysninger, hvis du vil vide mere
- Find præsentationen på: Landbruginfo.dk>Ledelse>Fokuseret Ledelse

SEGES



Paradoksledelse

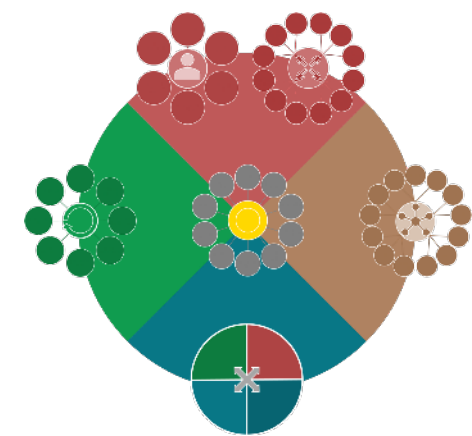
Model Paradoksledelse viser de fire felter, du skal bevæge dig i for at være en god leder af virksomheden.



Autentisk ledelse



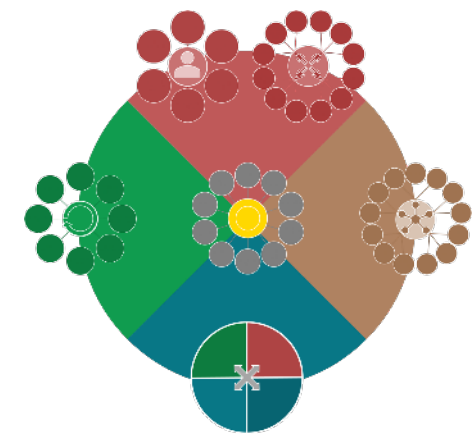
Model Autentisk Ledelse består af seks udsagn om, hvordan en autentiske leder arbejder via sine og fælles værdier. Udsagn som du selv skal arbejde med for at blive en god leder af dine medarbejdere



Chefhjulet

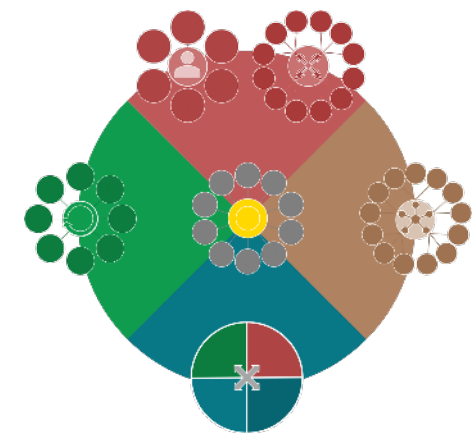
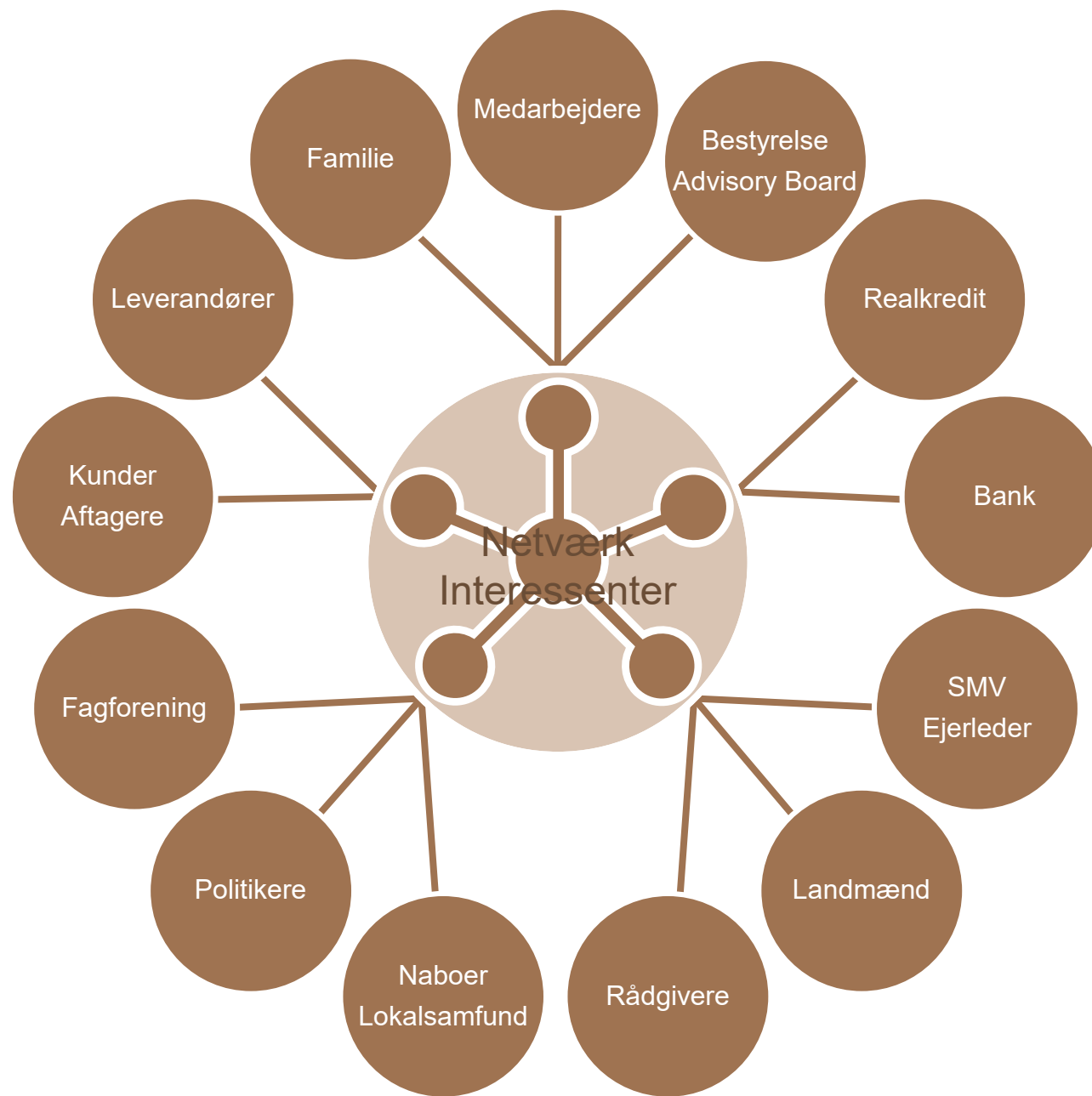


Model Chefhjulet består af tolv ledelsesmæssige opgaver. Opgaver du skal arbejde med, for at få medarbejderne til sammen med dig at indfri virksomhedens mål og indhentet potentialerne.



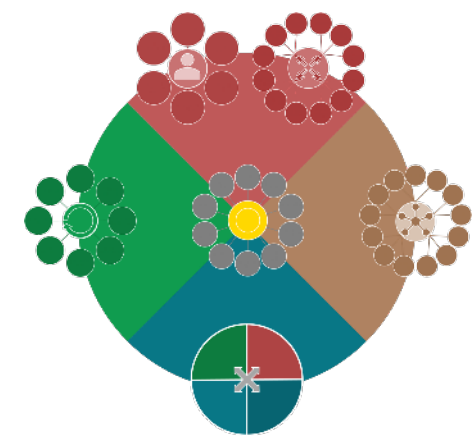
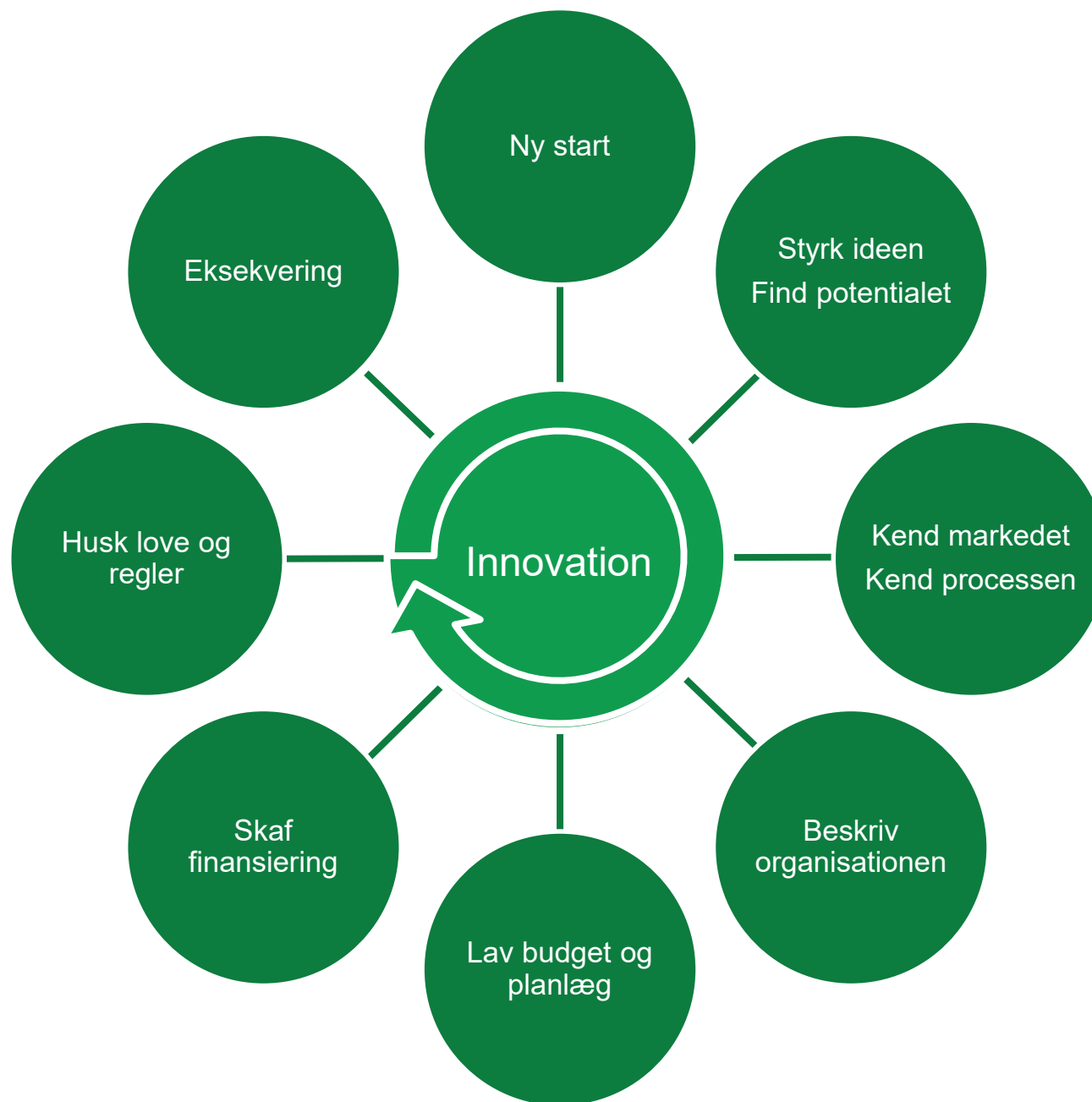
Netværk og interessenter

Model Netværk og interessenter viser
de netværk og interessenter en land-
brugsvirksomhed har og skal forholde
sig til



Innovation

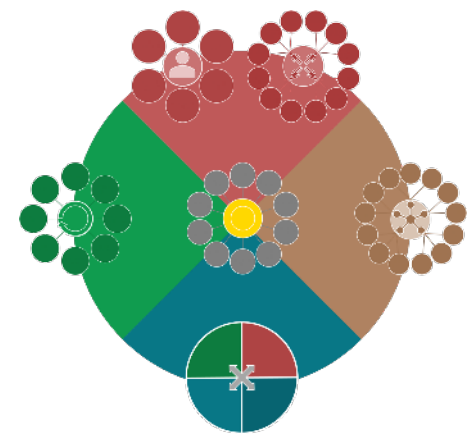
Model Innovation består af 8 Trin der skal gennemløbes, såfremt et nyt produkt eller en ny proces skal udvikles og dets potentiale skal realiseres.



Eksekvering



Model "Eksekvering" består af ti udsagn om, hvad der kendetegner en leder, der er god til at eksekvere – altså til at få ting til at ske.





Rådgivningsforløb

Fra tanke til handling
÷ og + for succes med processen
Handlingsplaner

SEGES



Essensen!

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!



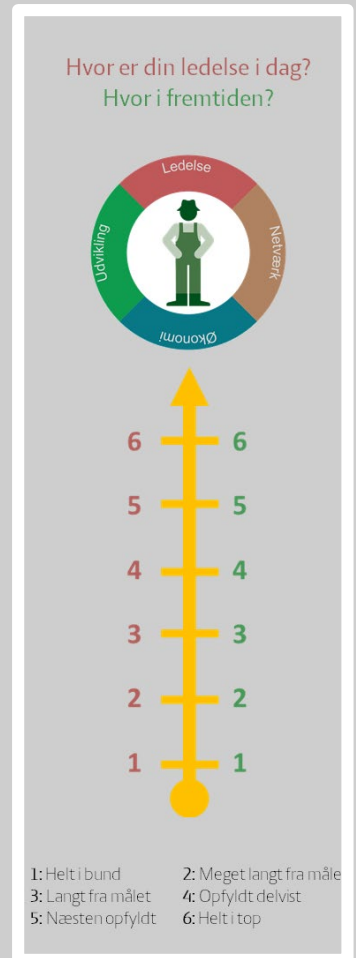
1: Helt i bund
2: Meget langt fra målet
3: Langt fra målet
4: Opfyldt delvist
5: Næsten opfyldt
6: Helt i top

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**

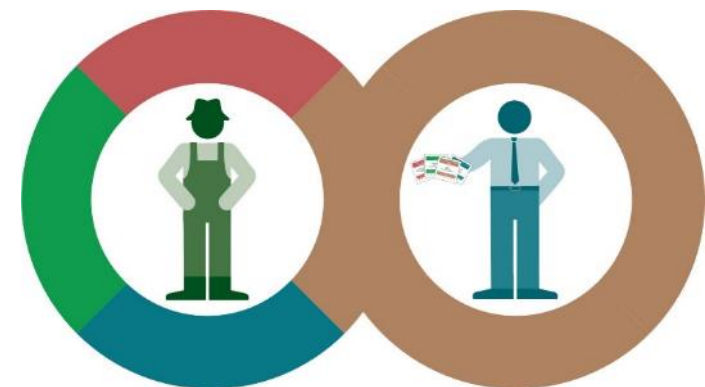
Kontakt din rådgiver, hvis du vil vide mere om **Fokuseret Ledelse**



Et samarbejde mellem landmand og rådgiver

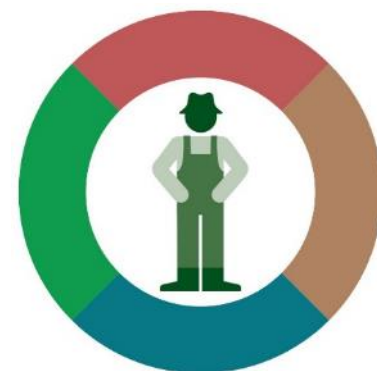
Processen:

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.



Rådgiverens opgaver

- Tage rollen som gamemaster
- Have viden om ledelse og strategi
- Være åben og nysgerrig og stille spørgsmål
- Afdække landmandens ønsker, behov og mål
- Sparre med landmanden om mål, muligheder og barrierer
- Bidrage med løsningsforslag og udarbejde en handlingsplan sammen med landmanden
- Mestre opfølgning



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



Hæmmer og fremmer processen



- Manglende forventningsafstemning
- Manglende viden om forandringsprocesser og ledelsesværktøjer
- Manglende opfølgning
- Manglende prioritering af den nødvendige tid
- Manglende motivation hos landmanden



- Parter, der er gode til at lytte og spørge.
- Forventningsafstemning, der fungerer som rettesnor for samarbejdet
- Motiveret landmand, der har erkendt behov for forandring
- Overskuelige handlingsplaner
- Vedholdenhed, tålmodighed, tillid
- Rådgivere med kompetencer indenfor procesledelse, strategi og ledelse.

Landmandens oplevelse - et bud

Kontrakten

Budskabet:

Fokusere på og blive bedre til at lede bedriften

Vigtighed og motivation

Tjek dine muligheder og spørg dig selv om din motivation og ønsker til ændringer

Find de ledelsesområder, du skal fokusere på, for at indfri dit største ledelsespotential.

Stærk og svag

Find nu dine **udfordringer** inden for et udvalgte ledelsesområde

Vælg den eller de **barrierer** du vil fokusere på at ændre

Lav **handlingsplan** for hvordan du bliver en bedre leder på de områder hvor du har udfordringer. Tjek paradokserne

Følg op og genbesøg Fokuseret Ledelse

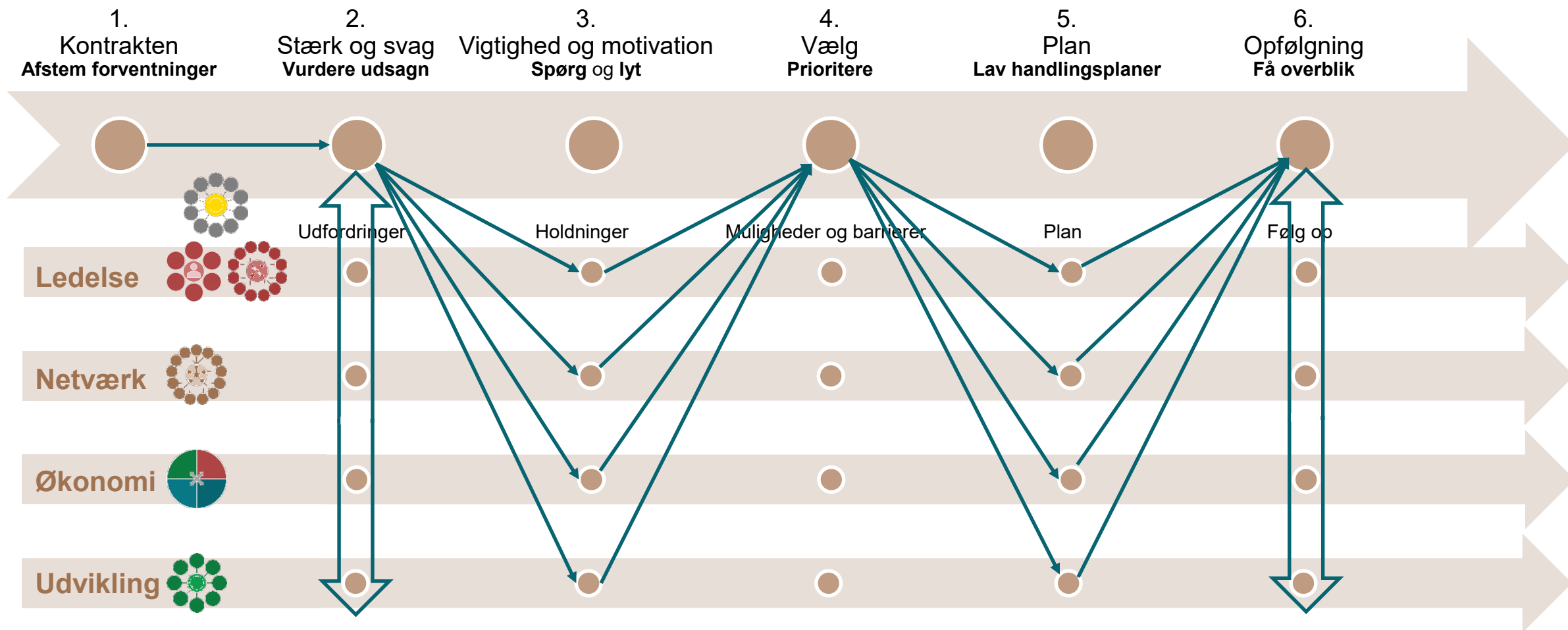
Vælg den eller de ledelsesområder du vil fokusere på for at skabe de ønskede ændringer

Vælg

Tjek dine **muligheder** og ønsker til ændringer på det udvalgte ledelsesområde

Overblik over forløbet i arbejdsplanen

- 6 step fra kontrakt til opfølgning – dykker ned og samler op



Udsagn og 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	
	Inddragelse	Plej interessenter
	Dialog	
	Kommunikation (ekstern)	
	Joker - netværk	Joker - netværk
Økonomi	Produktion	Optimering af driften
	Målstyring	
	Kapacitet	
	Nøgletal	Styr på styring
	Risici	
	Handel	
	Joker - økonomi	Joker-økonomi
Udvikling	Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
	Trends	
	Vision	
	Forretningsområder	Dyrk nye forretningsområder
	Eksekvering	Få ting til at ske
	Med- og modspil	
	Joker - udvikling	Joker udvikling

Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

Regiionsrådet	Handlingsplaner
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
Viden	Brug andre
Sparring	
Inspiration	
Inddragelse	Plej interessenter
Dialog	
Kommunikation (ekstern)	
Joker - ledelse	Joker - ledelse
Produktion	Optimering af driften
Målstyring	
Kapacitet	
Nøgletal	Styr på styring
Risici	
Handel	
Joker - økonomi	Joker-økonomi
Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
Trends	
Vision	
Forretningsområder	Dyrk nye forretningsområder
Eksekvering	Få ting til at ske
Med- og modspil	
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!



Håndtering af handlingsplaner i Fokuseret Ledelse

181112_dom_vaerktoj_ver1_endeligt - Excel Dorte Marcussen

Filer 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

Klar

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

Handlingsplan i Excel-værktøjet Fanen [Trin 5] før udfyldelse og udskrift af samme

Ledelse - af medarbejdere

Få værdierne på plads

Landmand

Værdier

Opnå At få mine værdier på plads

Muligheder At få gennemført en proces

Barrierer At det kan være svært at tale om

Handlingsplan

Udfyld hvide celler

Målet skal være opnået senest den 20.11.2018

Aktivitet Ansvar Start Slut

Opfølgning Ansvar Plan udført

Eksempel på handlingsplan i materialet "handlingsplaner"

Ledelse - af medarbejdere

Få værdierne på plads

Værdier

Opnå Ansvarlige medarbejdere, der tager hånd om dyrene og hinanden.

Muligheder Mange nye medarbejdere - gør det lettere at præge kulturen. Strategiproces gennemført

Barrierer Svært at nå i det daglige - vi har travlt.

Handlingsplan

Målet skal være opnået senest den 01.06.2019

Aktivitet Ansvar Start Slut

Formulere mine egne værdier for landbruget på skrift Ejer 15.08.18 15.09.18

Introducere værdierne på næste personalemøde Ejer 15.09.18 30.09.18

Hænge værdierne op i personalerummet Ejer 01.01.18 01.10.18

Indføre "månedens værdi i praksis", okt., nov., dec., jan. Ejer 01.10.18 31.01.19

Ny handlingsplan for 2019 Ejer 01.01.19 31.01.19

Opfølgning Ansvar Deadline Udført

Sparring på formulering af værdier Rådgiver 15.09.18

Hvordan går det med at arbejde med værdierne i praksis? Rådgiver 05.11.18

Hvordan går det med at arbejde med værdierne i praksis? Rådgiver 20.12.18



Værktøjer

Excel-værktøj
Proces-værktøj

SEGES





Excel-værktøjet

Om værktøjet
Anbefalinger
Indhold

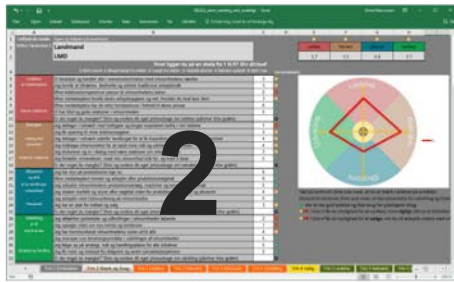
SEGES



Om værktøjet Fokuseret Ledelse

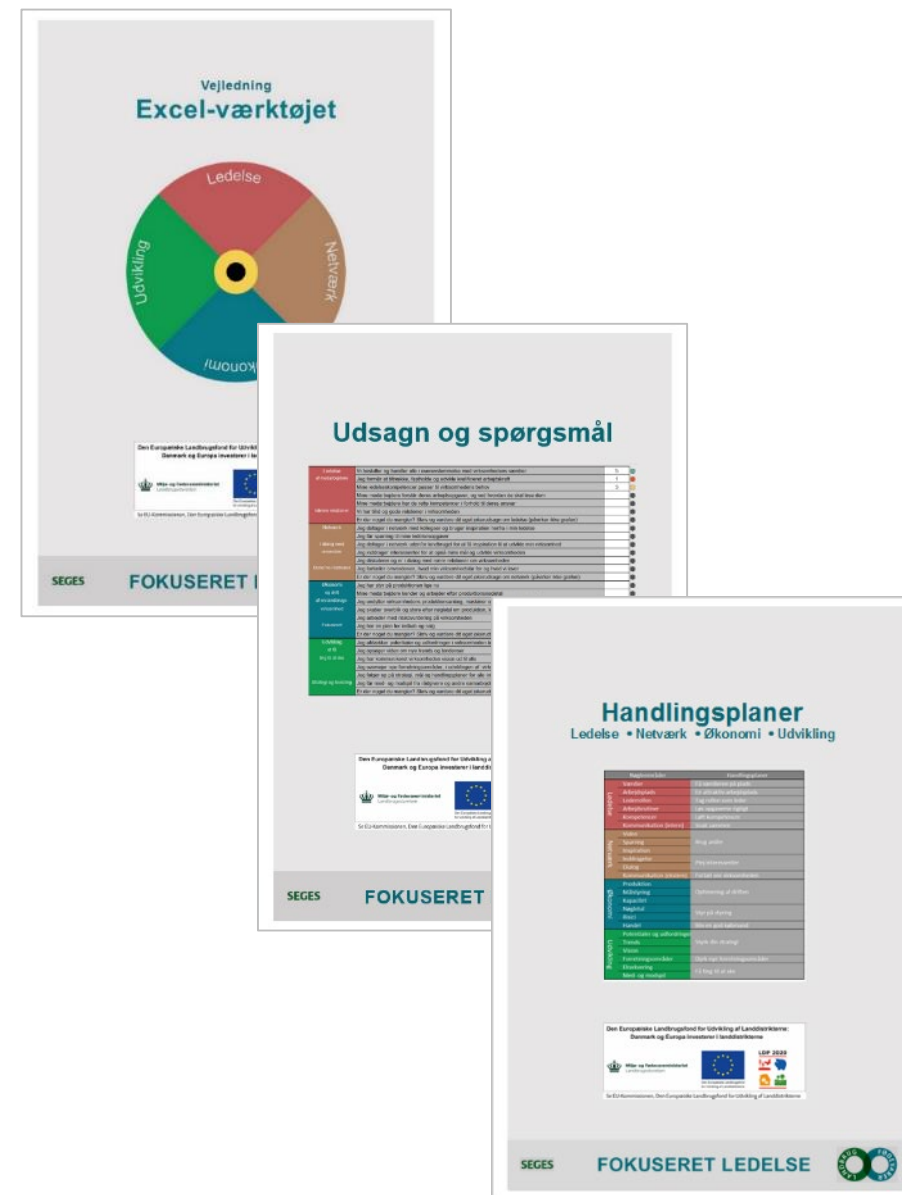
Kan bruges af landmanden alene til at tage fat på de **strategiske og ledelsesmæssige udfordringer** i virksomheden:

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**



Anbefaling til brug af Excel-værktøjet i Fokuseret Ledelse

- Brug vejledning
- Brug Udsagn og spørgsmål til at sætte tankerne i gang og kvalificere dit svar
- Hav en sparringspartner ved din side til at stille spørgsmål og udfordre dig
- Brug det med kollegaerne i din erfa-gruppe
- Lad dig inspirere af eksemplerne på handlingsplanerne
- Få hele pakken – kombinere Excel-værktøjet med en proces med en rådgiver



Indtastninger i [Trin 1 Kontrakten]

- Tast Landmanden navn og initialer i felterne i arket [trin 1 Kontrakten] øverst.
- Landmanden skal sætte ✓ for acceptere, at han gennemfører forløbet på eget ansvar, og selv er ansvarlig for det udbytte, han får af forløbet, da det afhænger af egne handlinger under og efter forløbet.



181112_dom_værktøj_ver1_endeligt - Excel

Dorte Marcussen

Del

FilerHjemIndsætSidelayoutFormlerDataGennemseVisUdviklerFortæl mig, hvad du vil foretage dig

Skriv dit navn og dine initialer

Landmand
LMD

Du kan læse mere om Fokuseret Ledelse på Landbrugsinfo.dk>Ledelse>Fokuseret Ledelse

"Fokuseret ledelse" har seks trin. Du kan altid gå tilbage til et foregående trin, hvis du vil ændre dine svar og noter.

Trin 1. Kontrakten – afstemning af forventningerne til forløbet
Det er her du står nu. Her får du en vejledning i at bruge værktøjet, og den proces du skal igennem.

Trin 2. Styrker og svagheder – vurder hvordan du synes ledelsen er i din virksomhed
Egentlig ville vi helst, at der her bare var et blankt ark. Men vi håber de 24 spørgsmål, du svarer på i fane [Trin 2 Stærk og svag] betyder, at du – og gerne din rådgiver – ser på din ledelse med nye øjne, og får fokus på dine styrker og svagheder som leder af et landbrug. Og at du via dine vurderinger får sat ord på de områder, du skal være opmærksom på. De 24 spørgsmål sætter hver især fokus på 24 nøgleområder, som er vigtige for landmænd at forholde sig til, når der er fokus på ledelsen i en landbrugsvirksomhed.

Trin 3. Vigtighed og motivation - bliv afklaret med, hvad der er vigtig for dig og din motivation for at sætte fokus på et nøgleområde
I trin 3 skal du tænke over, hvor vigtigt et område er for dig, og hvor motiveret du er for at udnytte mulighederne og nedbryde barriererne indenfor et område. Du har mulighed for at notere, hvilke muligheder og barrierer, der kan være i din virksomhed. Der er fire faner i trin 3, et for hvert af de fire hovedområder: [Trin 3 Ledelse], [Trin 3 Netværk], [Trin 3 Økonomi] og [Trin 3 Udvikling].

Trin 4. Vælg indsatsområder – prioriter de ledelsesområder, du vil handle på
På baggrund af dine vurderinger i Trin 2 og dine afklaringer i Trin 3, har du nu et godt udgangspunkt for at prioritere de 3-4 nøgleområder, du bør fokusere på her og nu. Vurderingen sker på tværs af de fire hovedområder: Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling - på fane [Trin 4 Vælg].

Trin 5. Handlingsplaner – få fastlagt de aktiviteter der skal til, for at du får flyttet ledelsen på dit landbrug i den retning du ønsker
Nu skal du have udarbejdet handlingsplaner for de nøgleområder du har prioriteret højest i Trin 5. Handlingsplaner, der tager højde for de ønsker, muligheder og barrierer du har arbejdet med i Trin 3. Og du skal sætte dato på, hvornår målene skal være indfriet. Der er fire faner i Trin 5 med handlingsplaner. Et for hvert af de fire hovedområder: [Trin 5 Ledelse], [Trin 5 Netværk], [Trin 5 Økonomi] og [Trin 5 Udvikling].

Trin 6 Opfølgning – få overblik over hvornår og hvem, der skal lave opfølgning på tværs af nøgleområder
Med udgangspunkt i dine handlingsplaner, kan du skrive datoer på og ansvar for at få lavet opfølgning i en opfølgningskalender. Når det er gjort, har du overblikket på tværs af nøgleområder og handlingsplaner, hvor du skal følge op det næste år.

Tastevejledning
I arket for de enkelte Trin skal du kun skrive i de hvide felter. Sort tekst i lysegrå felter er hentet fra dine indtastninger i tidligere Trin. Hvid tekst på mellemgrå eller mørkegrå baggrund er det du skal svare på, når du taster i de hvide felter.

Sæt ✓ for acceptere, at du gennemfører forløbet på eget ansvar, og selv er ansvarlig for at det udbytte du får af forløbet, da det afhænger af dine egne handlinger under og efter forløbet: ☒ accept

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

...

Klar

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

Udvikling
af få ting til at ske

Ledelse
af medarbejdere

Økonomi
Og drift af et landbrug

Netværk
I dialog med omverdenen

Indre relationer
Værdier
Arbejdsplads
Ledelsestil
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation - team

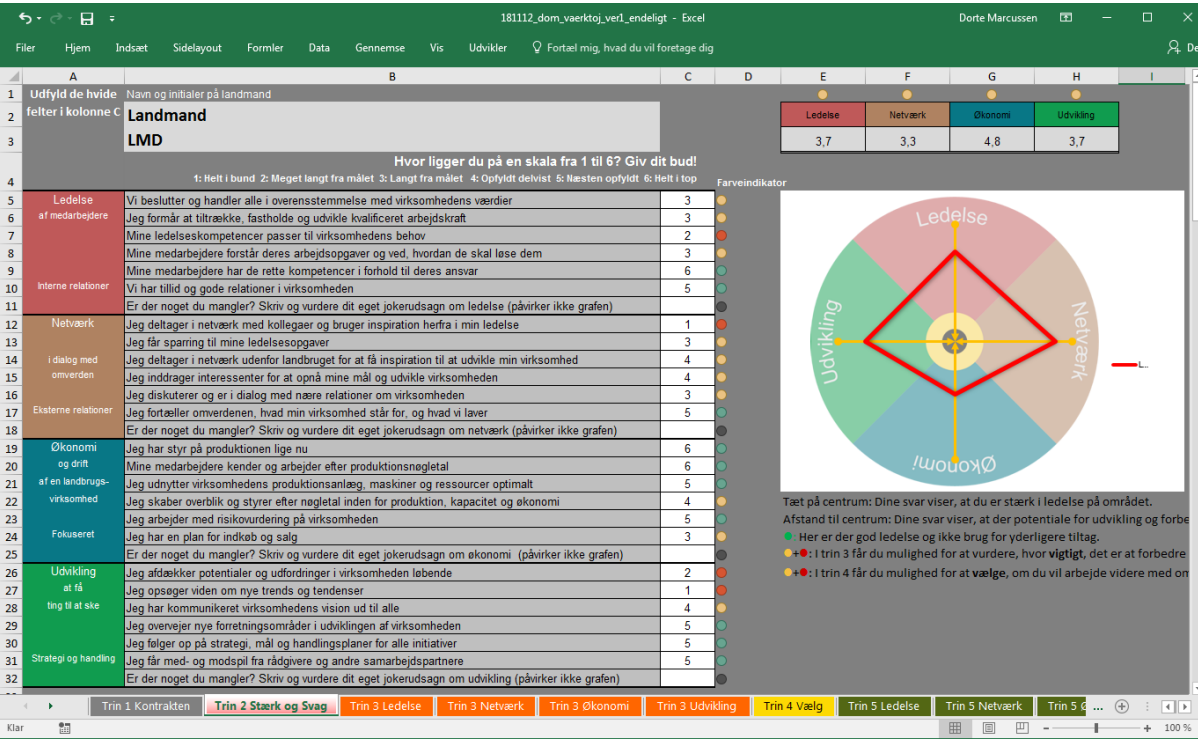
Eksterne relationer
Markedsføring
Salg
Styring
Innovation
Kommunikation med omverdenen

Finansiel
Risiko
Markedsføring
Kommunikation
Forskning
Forskning

Udvikling
af få ting til at ske

Indtastninger i [Trin 2 Stærk og svag]

- Noter vurderingen 6, 5, 4, 3, 2 eller 1 i [trin 2 Stærk og Svag] ud for hver af de 28 udsagn.
- Få et indtryk af niveauet på de fire hovedområder i grafen. Bemærk at aksernes værdi er størst tæt ved centrum. Brug gerne "Tegn din graf" til at få et visuelt overblik.



181112_dom_vaerktoj_ver1_endeligt - Excel

Dorte Marcussen

100 %

FileHjemIndsætSidelayoutFormlerDataGennemseVisUdviklerFortæl mig, hvad du vil foretage dig

Del

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Udfyld de hvide felter i kolonne C	Navn og initialer på landmand							
2		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									
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 vurdere 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		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	Eksterne relationer	Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden	3						
17		Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver	5						
18		Er der noget du mangler? Skriv og vurdere dit eget jokerudsagn om netværk (påvirker ikke grafen)							
19	Økonomi af en landbrugs- virksomhed	Jeg har styr på produktionen lige nu	6						
20		Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal	6						
21		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	Fokuseret	Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden	5						
24		Jeg har en plan for indkøb og salg	3						
25		Er der noget du mangler? Skriv og vurdere dit eget jokerudsagn om økonomi (påvirker ikke grafen)							
26	Udvikling at få ting til at ske	Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende	2						
27		Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser	1						
28		Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle	4						
29		Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden	5						
30	Strategi og handling	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 vurdere dit eget jokerudsagn om udvikling (påvirker ikke grafen)							

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

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

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

Klar

- Noter vurderingen af vigtighed og motivation på arket [trin 3 Ledelse] ud for de udsagn, der har en eller med fra [trin 2 Stærk og svag]
- Gentag for de tre ark [trin 3 Netværk], [trin 3 Økonomi] og [trin 3 Udvikling]

Skema 1: Netværk i dialog med omverdenen

1. Netværk i dialog med omverdenen

2. eksterne relationer

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

Navn og initialer på landmand

Landmand

LMD

Status

Vigtigt

Motivation

1 Høj motivation

2 Lav motivation

3 Ikke vigtigt

4 Høj motivation

5 Lav motivation

6. Udfyld de hvide felter i de to næste kolonner med dine valg vedrørende vigtighed og motivation indenfor nægtesområdet

Nægtesområder

Realitet

Trin 2

Vigtighed

Motivation

OBS

Vurderet og motiveret

Viden

Spørring

Inspiration

Inddragelse

Dialog

Kommunikation

Joker - netværk

Trin 1 Kontrakt

Trin 2 Stærk og Svag

Trin 3 Ledelse

Trin 3 Netværk

Trin 3 Økonomi

Trin 3 Udvikling

Trin 4 Vis ...

Udvikling - at få ting til at ske

Strategi og handling

Udvikling af de sidste felter i kolonne 1 og 2 med 1, 2 eller 3

Navn og initialer på landmand

Landmand LMD

Udvikling af de sidste felter i de to næste kolonner med dine valg omkring vigtighed og motivation indeholder nøgleområdet

Nøgleområder

Trin 1

Potentialer og ud

Trends

Vision

Forretningsområde

Diskvering

Med- og modspil

Joker (Økonomi)

Jeg aflekker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende

Jeg op søger viden om nye trends og tendenser

Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle

Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden

Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer

Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere

Er der noget du mangler? Skriv og vurder det eget jokersagn om udvikling (påkriver ikke grafen)

1 Vigtigt

2 Ikke vigtigt

Høj motivation

Lav motivation

Vigtighed

Motivation

Obs

Har du mulighed for at prioritere i trin 4 vælg

Har du mulighed for at prioritere i trin 4 vælg

Udfyldes kun, ved tilfældet udfyldes udfyldes i trin 2

Trin 1 Kontrakten

Trin 2 Stærk og Svag

Trin 3 Ledelse

Trin 3 Netværk

Trin 3 Økonomi

Trin 3 Udvikling

Trin 4 Vs

	A	B	C	D	E	F	G
1	Udvikling - at få ting til at ske						
2	- strategi og handling						
3	Udfyld alle de hvide felter i kolonne E og F med 1, 2 eller 3			Navn og initialer på landmand	Skala	Vigtigt	Motivation
4				Landmand	1	Vigtigt	★ Høj motivation
5				LMD	2	Ikke vigtigt	★ Lav motivation
6		Bud fra Trin 2	Udfyld de hvide felter i de to næste kolonner med dine valg omkring vigtighed og motivation indenfor nøgleområdet				
	Nøgleområder				Vigtighed	Motivation	Obs
7	Vigtighed og motivation	Potentialer og udfordringer		Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende		★	får du mulighed for at prioritere i trin 4 vælg
8		Trends		Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser		★	får du mulighed for at prioritere i trin 4 vælg
9		Vision		Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle		☆	
10		Forretningsområder		Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden			
11		Eksekvering		Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer			
12		Med- og modspil		Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere			
13		Joker - Økonomi		Er der noget du mangler? Skriv og vurdere dit eget jokerudsagn om udvikling (påvirker ikke grafen)			Udfyldes kun, ved tilføjet jokerudsagn i trin 2
14							

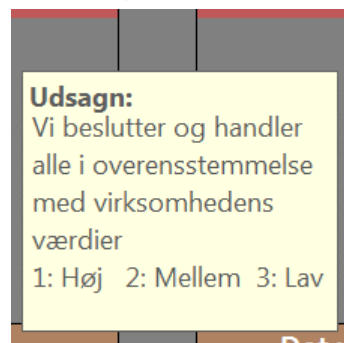
Om vigtighed og motivation

- 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, dit netværk, din 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.



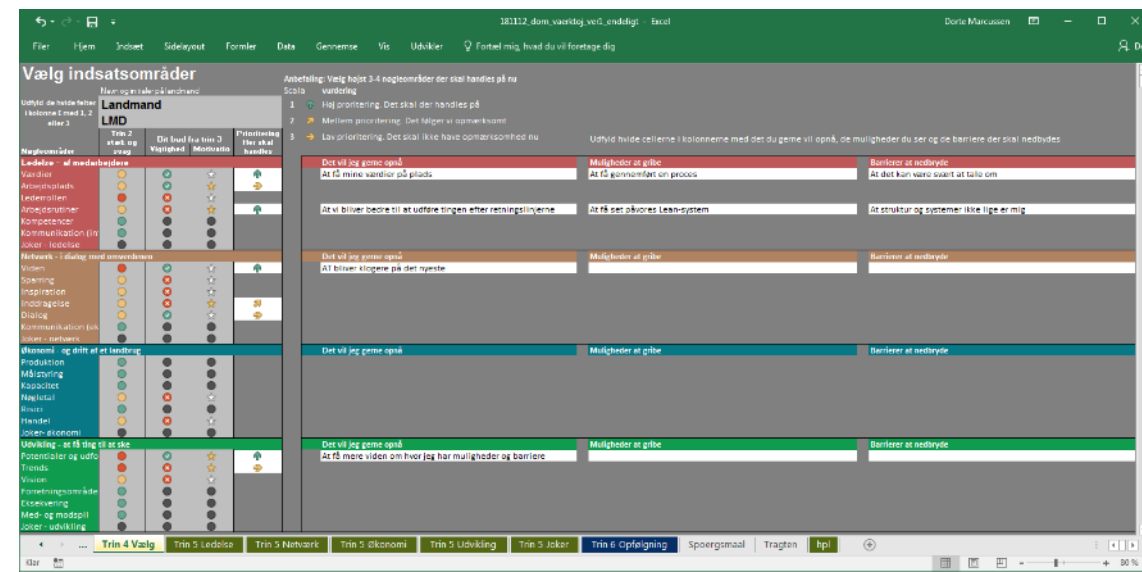
Indtastninger i [Trin 4 Vælg]

- Noter prioriteringen på arket [trin 4 Vælg] ud for de udsagn, der har ✓ og/eller ★ med fra trin 3. Vurderingen fra såvel [Trin 3. Vigtighed og Motivation] samt [Trin 2 Stærk og Svag] kan ses ud for hvert udsagn via en indikator
- Bemærk at du kan se udsagnet, der blev vurderet i trin 2, når du klikker på cellen



- Noter, hvad du gerne vil opnå ud for de områder, der er prioriteret med ↑
- Noter, hvad du ser af muligheder og barrierer ud for de områder der er prioriteret med ↑

SEGES



Vælg indsatsområder

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

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 udfo	●	✓	★	⬆
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 barriere 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	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
AT bliver klogere på det nyeste		
Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
At få mere viden om hvor jeg har muligheder og barriere		

Udsagn:
Vi beslutter og handler
alle i overensstemmelse
med virksomhedens
værdier
1: Høj 2: Mellem 3: Lav

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 en mulighed 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 opfølgningsaktivitet med ansvar og dato. I Trin 6. Opfølgning er der mulighed for at få noteret opfølgningsaktiviteterne på tværs af handlingsplaner

181112_dom_værktøj_ver1_endeligt - Excel Dorte Marcussen

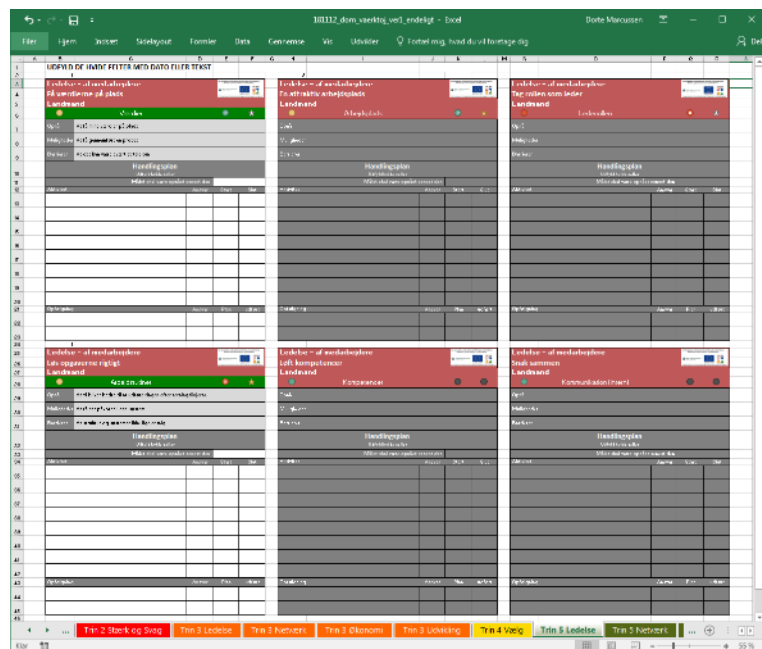
File Hjem Indsæt Sidelayout Formler Data Gennemse Vis Udvikler Fortæl mig det Del

	A	B	C	D	E	F	G
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

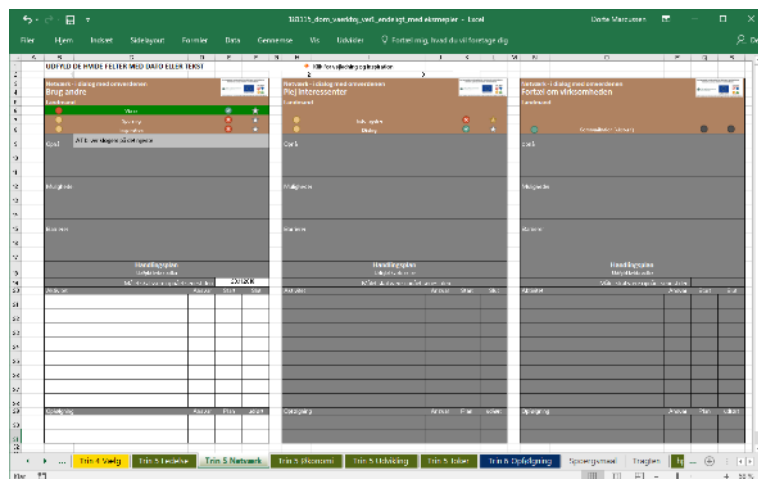
Klar 100 %

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



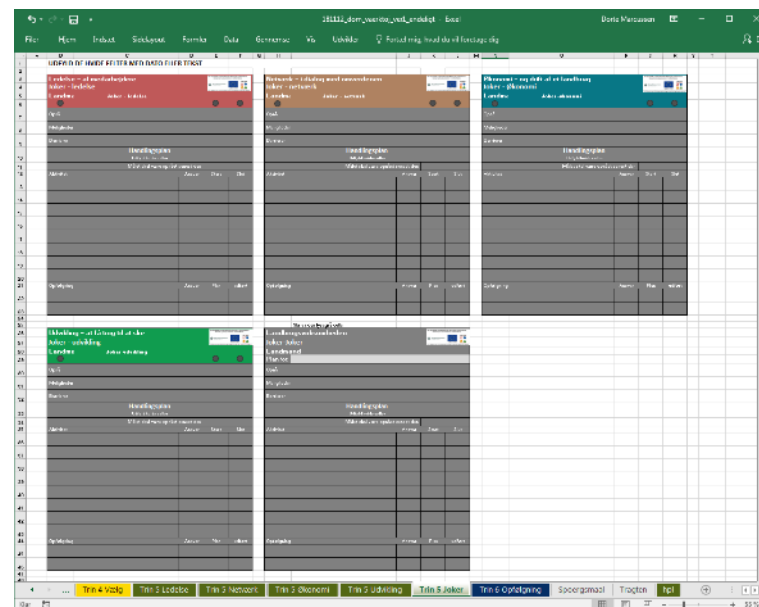
181112_dsm_væksting_værdi_5 - ledelse

Ledelse af medarbejdere	Ledelse af medarbejdere	Ledelse af medarbejdere
...	...	...



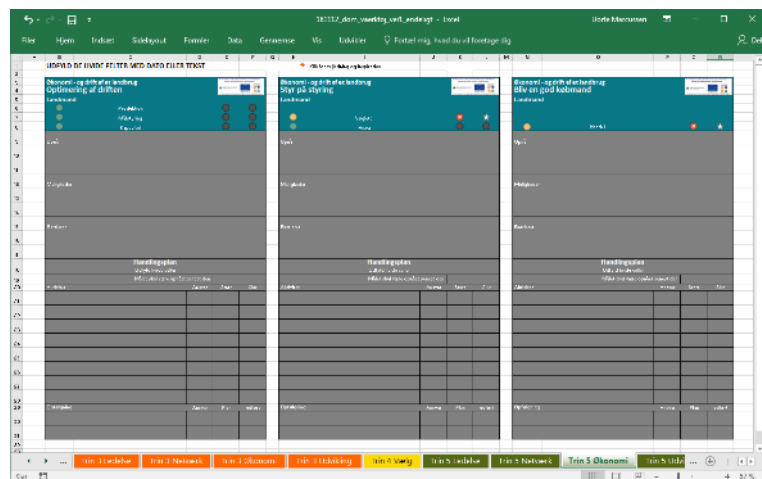
181112_dsm_væksting_værdi_5 - netværk

Netværk - ledelse og samarbejde	Netværk - ledelse og samarbejde	Netværk - ledelse og samarbejde
...	...	...



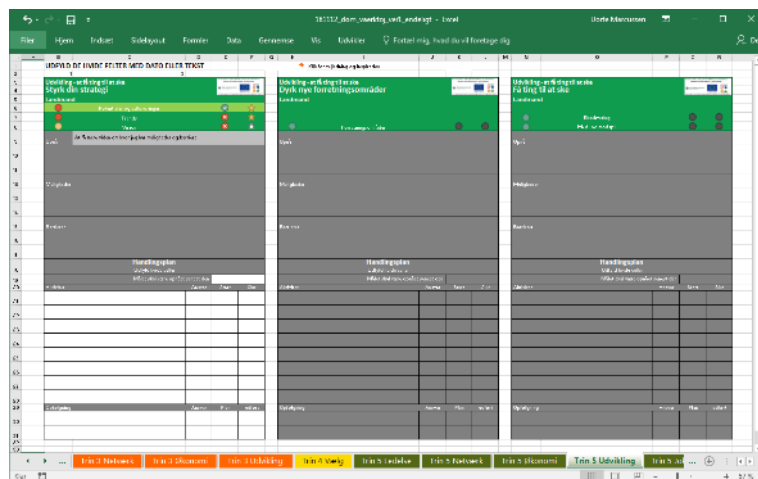
181112_dsm_væksting_værdi_5 - økonomi

Økonomi - ledelse og samarbejde	Økonomi - ledelse og samarbejde	Økonomi - ledelse og samarbejde
...	...	...



181112_dsm_væksting_værdi_5 - udvikling

Udvikling - ledelse og samarbejde	Udvikling - ledelse og samarbejde	Udvikling - ledelse og samarbejde
...	...	...



181112_dsm_væksting_værdi_5 - joker

Joker - ledelse og samarbejde	Joker - ledelse og samarbejde	Joker - ledelse og samarbejde
...	...	...



Udsagn omsat i handlingsplan – der hvor du har valgt en indsats

	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	
	Inddragelse	Plej interessenter
	Dialog	
	Kommunikation (ekstern)	
	Joker - netværk	Joker - netværk
Økonomi	Produktion	Optimering af driften
	Målstyring	
	Kapacitet	
	Nøgletal	Styr på styring
	Risici	
	Handel	
	Joker - økonomi	Joker-økonomi
Udvikling	Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
	Trends	
	Vision	
	Forretningsområder	Dyrk nye forretningsområder
	Eksekvering	Få ting til at ske
	Med- og modspil	
	Joker - udvikling	Joker udvikling

Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

Regionsrådet	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: Brug andre
	Inspiration: Brug andre
	Inddragelse: Plej interessenter
	Dialog: Plej interessenter
	Kommunikation (ekstern): Fortæl om virksomheden
Økonomi	Produktion: Optimering af driften
	Målstyring: Optimering af driften
	Kapacitet: Optimering af driften
	Nøgletal: Styr på styring
	Risici: Styr på styring
	Handel: Bliv en god købmand
Udvikling	Potentialer og udfordringer: Styrk din strategi
	Trends: Styrk din strategi
	Vision: Styrk din strategi
	Forretningsområder: Dyrk nye forretningsområder
	Eksekvering: Dyrk nye forretningsområder
	Med- og modspil: Få ting til at ske

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

Miljø- og Fødevarerministeriet Landbrugsministeriet

EU Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

SEGES

FOKUSERET LEDELSE

LANDBRUG FØDEVARER

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!





Procesværktøj

Mål
Om processen
Brug af værktøj

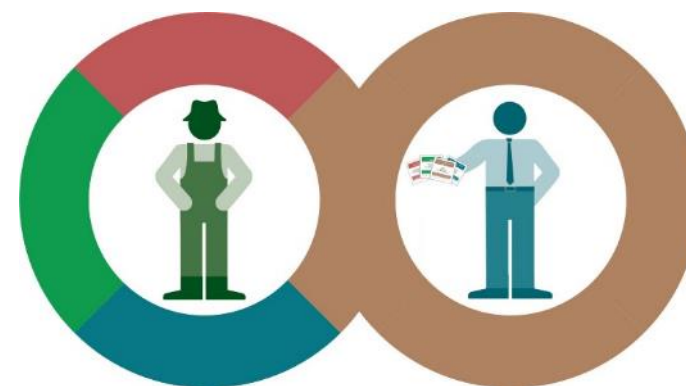
SEGES



Mål med Fokuseret Ledelse

Fokuseret Ledelse har som mål, at landmanden skal kunne identificere og eksekvere på bedriftens strategiske og ledelsesmæssige udfordringer. Konceptet har fire delmål:

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



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



24 + 4 udsagnskort

1

Ledelse – af medarbejdere

Værdier

Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

2

Ledelse – af medarbejdere

Arbejdsplads

Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

3

Ledelse – af medarbejdere

Lederrollen

Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

4

Ledelse – af medarbejdere

Arbejdsrutiner

Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

5

Ledelse – af medarbejdere

Kompetencer

Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

6

Ledelse – af medarbejdere

Kommunikation - intern

Vi har tillid og gode relationer i virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

7

Ledelse – af medarbejdere

JOKER

?

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

5

Ledelse

Kompetencer

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

Min og Fællesskabsministeriet Landbrugsministeriet

EUROPEAN UNION

LEADER

LEADER 2020

1

Netværk – i dialog med omverdenen

Viden

Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

2

Netværk – i dialog med omverdenen

Sparring

Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

3

Netværk – i dialog med omverdenen

Inspiration

Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

4

Netværk – i dialog med omverdenen

Inddragelse

Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

5

Netværk – i dialog med familien

Dialog

Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

6

Netværk – i dialog med omverdenen

Kommunikation - ekstern

Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for og hvad vi laver

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

7

Netværk – i dialog med omverdenen

JOKER

?

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

1

Netværk

Viden

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

Min og Fællesskabsministeriet Landbrugsministeriet

EUROPEAN UNION

LEADER

LEADER 2020

1

Økonomi – og drift af et landbrug

Produktion

Jeg har styr på produktionen lige nu

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

2

Økonomi – og drift af et landbrug

Målstyring

Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

3

Økonomi – og drift af et landbrug

Kapacitet

Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

4

Økonomi – og drift af et landbrug

Nøgletal

Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal indenfor produktion, kapacitet og økonomi

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

5

Økonomi – og drift af et landbrug

Risici

Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

6

Økonomi – og drift af et landbrug

Handel

Jeg har en plan for indkøb og salg

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

7

Økonomi – og drift af et landbrug

JOKER

?

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

7

Økonomi

Joker

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

Min og Fællesskabsministeriet Landbrugsministeriet

EUROPEAN UNION

LEADER

LEADER 2020

1

Udvikling – at få ting til at ske

Potentialer og udfordringer

Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

2

Udvikling – at få ting til at ske

Trends

Jeg op søger viden om nye trends og tendenser

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

3

Udvikling – at få ting til at ske

Vision

Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

4

Udvikling – at få ting til at ske

Forretningsområder

Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

5

Udvikling – at få ting til at ske

Eksekvering

Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

6

Udvikling – at få ting til at ske

Med- og modspil

Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

7

Udvikling – at få ting til at ske

JOKER

?

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top

Næsten opfyldt

delvis

en del

meget

Helt i bund

6

5

4

3

2

1

1

Udvikling

Potentialer og udfordringer

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

Min og Fællesskabsministeriet Landbrugsministeriet

EUROPEAN UNION

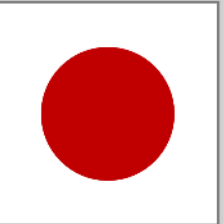
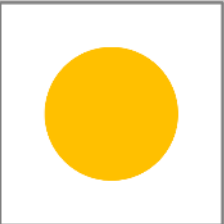
LEADER

LEADER 2020

Seks procespile



SEGES1. KONTRAKTEN



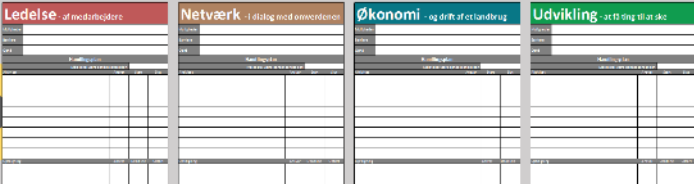
2. STÆRK & SVAG



3. VIGTIGHED & MOTIVATION



4. VÆLG



5. HANDLINGSPLANER

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

Handlingsplan	Indl.	Deadline	Opfølgning	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

Excel-værktøj – fastholdelses af proces

ARK:

Trin 1 Kontrakten

Trin 2 Stærk og svag

Trin 3 Vigtighed og motivation

Trin 3 Ledelse

Trin 3 Netværk

Trin 3 Økonomi

Trin 3 Udvikling

Trin 4 Vælg

- Prioritering
- Det vil jeg opnå
- Muligheder og Barriere

Trin 5 Handlingsplaner

Trin 3 Ledelse (6)

Trin 3 Netværk (3)

Trin 3 Økonomi (3)

Trin 3 Udvikling (3)

Trin 6 Opfølgning – noteringskalender

181112_dom_værktøj_ver1_endeligt - Excel Dorte Marcussen

Filer Hjem Indsæt Sidelayout Formler Data Gennemse Vis Udvikler Fortæl mig, hvad du vil foretage dig

Skriv dit navn og dine initialer

Landmand
LMD

Du kan læse mere om Fokuseret Ledelse på Landbrugsinfo.dk>Ledelse>Fokuseret Ledelse

"Fokuseret ledelse" har seks trin. Du kan altid gå tilbage til et foregående trin, hvis du vil ændre dine svar og noter.

Trin 1. Kontrakten – afstemning af forventningerne til forløbet
Det er her du står nu. Her får du en vejledning i at bruge værktøjet, og den proces du skal igennem.

Trin 2. Styrker og svagheder – vurder hvordan du synes ledelsen er i din virksomhed
Egentlig ville vi helst, at der her bare var et blankt ark. Men vi håber de 24 spørgsmål, du svarer på i fane [Trin 2 Stærk og svag] betyder, at du – og gerne din rådgiver – ser på din ledelse med nye øjne, og får fokus på dine styrker og svagheder som leder af et landbrug. Og at du via dine vurderinger får sat ord på de områder, du skal være opmærksom på. De 24 spørgsmål sætter hver især fokus på 24 nøgleområder, som er vigtige for landmænd at forholde sig til, når der er fokus på ledelsen i en landbrugsvirksomhed.

Trin 3. Vigtighed og motivation - bliv afklaret med, hvad der er vigtig for dig og din motivation for at sætte fokus på et nøgleområde
I trin 3 skal du tænke over, hvor vigtigt et område er for dig, og hvor motiveret du er for at udnytte mulighederne og nedbryde barriererne indenfor et område. Du har mulighed for at notere, hvilke muligheder og barrierer, der kan være i din virksomhed. Der er fire faner i trin 3, et for hvert af de fire hovedområder: [Trin 3 Ledelse], [Trin 3 Netværk], [Trin 3 Økonomi] og [Trin 3 Udvikling].

Trin 4. Vælg indsatsområder – prioriter de ledelsesområder, du vil handle på
På baggrund af dine vurderinger i Trin 2 og dine afklaringer i Trin 3, har du nu et godt udgangspunkt for at prioritere de 3-4 nøgleområder, du bør fokusere på her og nu. Vurderingen sker på tværs af de fire hovedområder: Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling - på fane [Trin 4 Vælg].

Trin 5. Handlingsplaner – få fastlagt de aktiviteter der skal til, for at du får flyttet ledelsen på dit landbrug i den retning du ønsker
Nu skal du have udarbejdet handlingsplaner for de nøgleområder du har prioriteret højest i Trin 5. Handlingsplaner, der tager højde for de ønsker, muligheder og barrierer du har arbejdet med i Trin 3. Og du skal sætte dato på, hvornår målene skal være indfriet. Der er fire faner i Trin 5 med handlingsplaner. Et for hvert af de fire hovedområder: [Trin 5 Ledelse], [Trin 5 Netværk], [Trin 5 Økonomi] og [Trin 5 Udvikling].

Trin 6 Opfølgning – få overblik over hvornår og hvem, der skal lave opfølgning på tværs af nøgleområder
Med udgangspunkt i dine handlingsplaner, kan du skrive datoer på og ansvar for at få lavet opfølgning i en opfølgningskalender. Når det er gjort, har du overblikket på tværs af nøgleområder og handlingsplaner, hvor du skal følge op det næste år.

Tæstevejledning
I arket for de enkelte Trin skal du kun skrive i de hvide felter. Sort tekst i lysegrå felter er hentet fra dine indtastninger i tidligere Trin. Hvid tekst på mellemgrå eller mørkegrå baggrund er det du skal svare på, når du taster i de hvide felter.

Sæt ☒ for at acceptere, at du gennemfører forløbet på eget ansvar, og selv er ansvarlig for at det udbytte du får af forløbet, da det afhænger af dine egne handlinger under og efter forløbet: ☒ Accept

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

Klar

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

Miljø- og Fødevareministeriet Landbrugsstyrelsen

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Se EU Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Ledelse af medarbejdere
Værdier
Arbejdsmiljø
Ledelsesfilosofi
Arbejdsrelationer
Kompetencer
Kommunikation - intern

Netværk
Ekstern virksomhed
Kommunikation
Samarbejde
Kommunikation
Kommunikation

Økonomi
Og drift af et landbrug
Produktion
Markedsføring
Købskraft
Finans
Ressourcer
Investering
Økonomi

Udvikling
at få ting til at ske
Samarbejde og netværk
Forskning og udvikling
Innovation
Tilvækst
Elevation
Elevation
Elevation

Notatpapir – fastholdelses af proces

- Notatpapiret bør kun bruges som støtte til udsagnkort og procespile – udsagn læses op fra kortene og procespilene bruges til at støtte forløbet!
- Fokuserer på de områder, der giver størst mening for dig at arbejde med
- Skriv præcis. Bedre lidt men godt og kun hvor det giver mening. Der skal ikke svares på alle spørgsmål
- Det er helt i orden at vælge et område fra, selv om du ikke står så stærkt på det
- Få succes med dine indsatser på de udvalgte områder og løft derefter de næste områder
- Arbejd med få handlingsplaner på samme tid!
- Først efter at du har afsluttet en handlingsplan for et højt prioriteret område med succes, bør der udarbejdes en ny handlingsplan for et – i første omgang - lavere prioriteret område.

Notatpapir

Dato:

Landmand:

Adresse:

Rådgiver:

Rådgivervirksomhed:



Notatpapir – fastholdelses af proces

Brug notatpapiret til:

- At få overblik over resultatet af et forløb i Fokuseret Ledelse
- At fastholdt bemærkninger og kommentarer til, hvorfor og hvordan du vil arbejde med Fokuseret Ledelse
- At erstatte eller være et supplement til Excel-værktøjet Fokuseret Ledelse.

Overblik over forløbet									
Afkryds resultatet af dine vurderinger og valg		Trin 2			Trin 3		Trin 4		
Ledelse – af medarbejdere		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Værdier: Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbejdsplads: Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lederrollen: Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arbejdsrutiner: Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kompetencer: Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikation (intern): Vi har tillid og gode relationer i virksomheden		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joker - ledelse		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Netværk – i dialog med omverdenen		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Viden: Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sparring: Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inspiration: Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Inddragelse: Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dialog: Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikation (ekstern): Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joker - netværk		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Økonomi - og drift af et landbrug		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Produktion: Jeg har styr på produktionen lige nu		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Målstyring: Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kapacitet: Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nøgletal: Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal inden for produktion, kapacitet og økonomi		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Risikot: Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Handel: Jeg har en plan for indkøb og salg		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joker - økonomi		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Udvikling – at få ting til at ske		☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
Potentialer og udfordringer: Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trends: Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vision: Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Forretningsområder: Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eksekvering: Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Med- og modspil: Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joker - udvikling		☒	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒

Notatpapir – fastholdelses af proces

Brug notatpapiret for hvert udsagnskort til at

- fastholde forløbet for det enkelte kort
- skriver bemærkninger og kommentarer til det enkelte kort

Husk:

- Skriv præcis. Bedre lidt, men godt og kun hvor det giver mening.
- Spørgsmålene skal se som en hjælp til refleksioner
- Der skal derfor ikke svares på alle spørgsmålene til det enkelte kort.
- Det er helt i orden at vælge et område fra, selv om du ikke står så stærkt på det

SEGES

To udsagn om livet og ledelsen

De to udsagn kan vurderes på forskellige trin i forløbet: først, midt i forløbet og/eller sidst
Vurderingsskala

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!					
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund
6	5	4	3	2	1

Helheden. Hele vejen rundt	1	2	3	4	5	6
Jeg er tilfreds med mit liv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er der sammenhæng mellem dit arbejdes-, familie- og fritidsliv?						
Er der noget du gerne vil men ikke får gjort?						
Hvordan kan du få tid til noget du ikke får gjort?						
Er du landmand om fem år? Hvorfor/hvorfor ikke?						
Vil du gerne være landmand om fem år? Hvorfor/hvorfor ikke?						
Vil du noget andet med dit liv? Hvad?						
Hvad vil du gerne huskes som? Hos hvem?						

Noter

Ledelsen nu og i fremtiden	1	2	3	4	5	6
Her er min ledelse i dag på en skala fra et til seks	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Her er min ledelse i fremtiden på en skala fra et til seks	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hvor tror du har de største udfordringer med din ledelse i dag?						
Hvad kan du gøre for at løfte din ledelse?						
Hvad skal der til for at du kan fokusere på din ledelse?						
Hvordan er din lederrolle i fremtiden?						
Hvilke krav er der til ledelsen af din landbrugsvirksomhed i fremtiden?						

Noter

Syv udsagn om ledelse af medarbejdere

Ledelse – af medarbejdere VÆRDIER								
Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hvad er dine værdier?								
Giv eksempler på værdier og deres brug i praksis. Gælder det også i pressede situationer?								
Hvordan taler du med dine medarbejdere om virksomhedens værdier?								
Hvad betyder det for dig - og dine medarbejdere - hvis værdierne er synlige og nærværende i hverdagen?								
Hvor synlige er værdierne i dag? Hvordan kan de blive mere synlige?								
Hvordan har du det med at sætte ord på dine og virksomhedens værdier?								
Hvad skal ændres, hvis I skal blive bedre til at tale om at få fælles værdier?								

Noter i forbindelse med spørgsmål

Ved bør der noteres nedenfor:

Noter om hvad der skal opnås

Noter om muligheder at udnytte

Noter om barriere at nedbryde

Oversigt over forløb

I notatpapiret er et skema hvor du kan få et samlet overblik over resultatet af et forløb i Fokuseret Ledelse

Mulige udfald for et udsagnskort i trin 2, 3, 4 og 5				
Beslutning	2	3	4	Konsekvens i trin 5
Står stærkt. Der er umiddelbart ingen grund til en indsats.				
Potentiale. Men du finder ikke området vigtigt og er ikke motiveret for at arbejde med området. Indsats ikke relevant nu.			Afventer ny vurdering og succes med valgte områder	
Potentiale. Området er vigtigt for dig og/eller du har motivation for at arbejde med det. Men det bliver lavt prioriteret.				Afventer ny vurdering og succes med valgte områder
Potentiale. Området er vigtigt for dig og/eller du har motivation for at arbejde med det. Men det bliver ikke højt prioriteret.				Indsats parkeret indtil succes med valgte områder
Potentiale. Området er vigtigt for dig og/eller du har motivation for at arbejde med det. Der skal arbejdes med området nu!				Handlingsplan udarbejdes
Står svagt, Men du finder ikke området vigtigt og er ikke motiveret for at arbejde med området. Indsats ikke relevant i første omgang.			Afventer ny vurdering og succes med valgte områder	
Står svagt. Området er vigtigt for dig og/eller du har motivation for at arbejde med det. Men det bliver valgt fra i første omgang.				Afventer ny vurdering og succes med valgte områder
Står svagt. Området er vigtigt for dig og/eller du har motivation for at arbejde med det. Men det bliver ikke valgt i første omgang.				Indsats parkeret indtil succes med valgte områder
Står svagt. Området er vigtigt for dig og/eller du har motivation for at arbejde med det. Der skal arbejdes med området nu!				Handlingsplan udarbejdes

Trin 2						Trin 3		Trin 4		
6	5	4	3	2	1	Begge 2	En eller to 1	3	2	1
Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund	÷Vigtig ÷Motivation	+Vigtig/ +Motivation	Lav prioritet	Mellem prioritet	Høj prioritet

Materiale til landmænd og rådgivere

Vejledning
Procesværktøj

1. KONTRAKTEN

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

SEGES FOKUSERET LEDELSE

Udsagn og spørgsmål

Læseliste af medarbejdere	En medarbejder og leder alle i samarbejde med virksomhedens styrer	1
Medarbejdernes rolle og ansvar	En medarbejder og leder alle i samarbejde med virksomhedens styrer	1
Udvikling af medarbejdere	En medarbejder og leder alle i samarbejde med virksomhedens styrer	1
Medarbejdernes kompetencer	En medarbejder og leder alle i samarbejde med virksomhedens styrer	1

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

SEGES FOKUSERET LEDELSE

Notatpapir

Dato:

Landmand:

Adresse:

Rådgiver:

Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

Handlingsplaner	Handlingsplaner
Udvikling	Udvikling
Netværk	Netværk
Økonomi	Økonomi
Handlingsplaner	Handlingsplaner

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

Ledelse af medarbejdere	Netværk i dialog med samarbejdspartnere	Økonomi og drift af et landbrug	Udvikling af et landbrug
-------------------------	---	---------------------------------	--------------------------

5 og 6 – Tæt på centrum – du har en fokuseret ledelse
3 og 4 – Længere fra centrum – du kan med fordel fokusere mere
1 og 2 – 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.

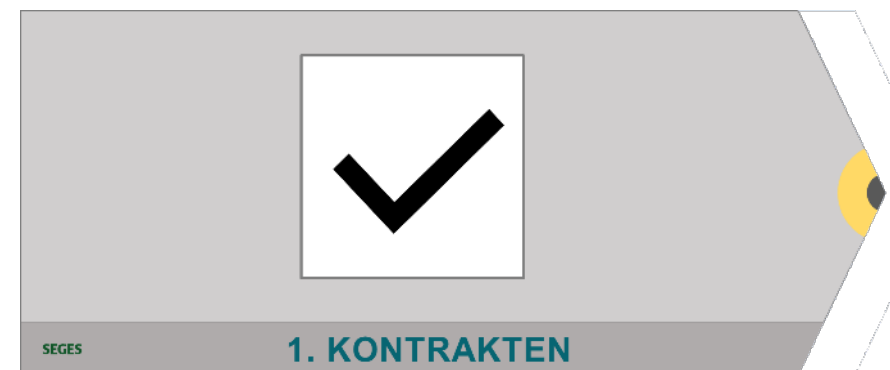
Udbytte

Landmandens 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.

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

Indtastninger i Excel-værktøjet

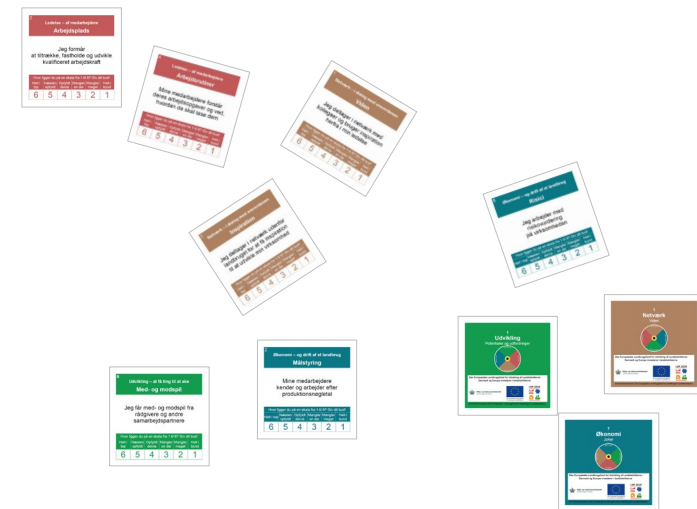
Tast Landmanden navn og initialer i felterne i arket [trin 1 Kontrakten] øverst og ✓ for accept af indhold og udbytte af forløbet



Forventninger til forløbet

Landmanden skal have overblik over forløbet. Efter Trin 1 er de næste trin:

- Trin 2 Stærk og svag. Her skal landmanden vurdere sit ledelsesniveau på op til 28 områder.
- Trin 3 Vigtighed og motivation. Landmanden skal på de områder, hvor der er plads til forbedring, vurdere, hvor vigtigt området er, samt hvor motiveret han er for at arbejde med forbedringer på området
- Trin 4 Vælg. Nu skal der prioriteres mellem de områder, som er vigtige og/eller som landmanden har en høj motivation for at arbejde med
- Trin 5 Handlingsplaner. Der laves handlingsplanerne for områderne, som landmanden har valgt at arbejde videre med
- Trin 6 Opfølgning. Her er der mulighed for at lave en samlet oversigt over, hvornår der skal laves opfølgning på handlingsplanerne
- Bring en eller flere af de teoretiske modeller eller et ledelsesværktøj i spil, hvis det giver værdi i forløbet
- Tidsplanen for forløbet skal aftales. Hvor langt når I ved dette møde? Skal der efterfølgende være flere møder?



SEGES

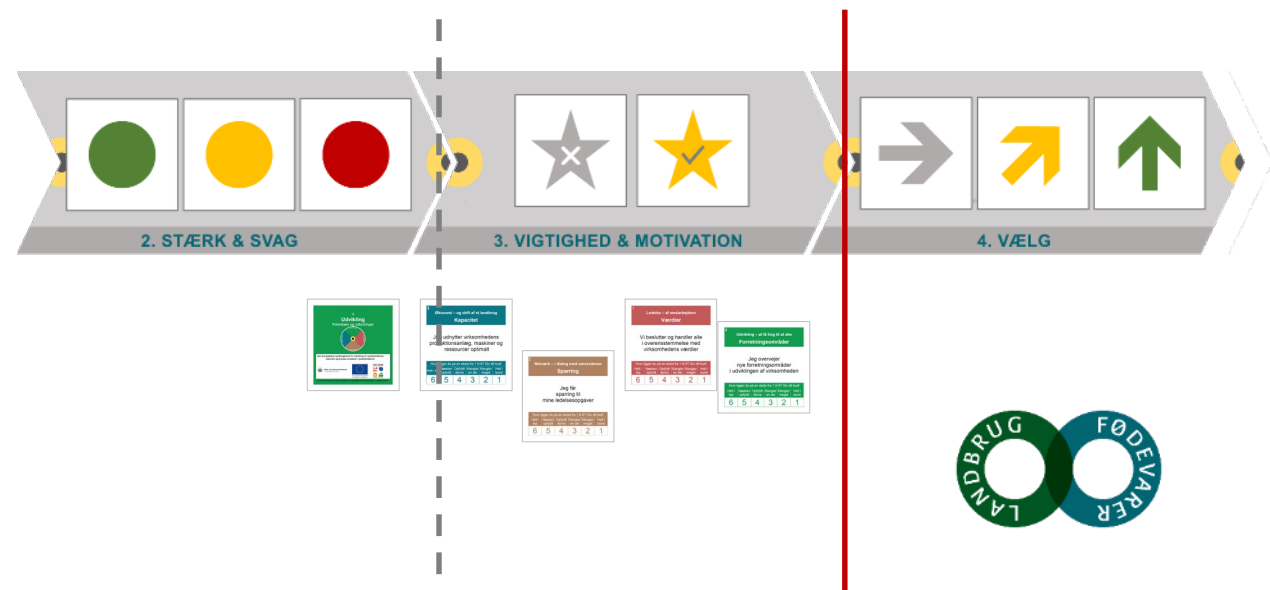


Valg af forløb

Overvej hvilken af tre muligheder du vil tilrettelægge processen efter:

- I kan gå videre til trin 3, når alle 28 kort er gennemgået i trin 2
- I kan vente med at gå videre til trin 3, når de syv kort inden for et hovedområde er gennemgået i trin 2
- I kan gennemføre trin 2 og trin 3 i et samlet forløb for det enkelte kort

Vi anbefaler ikke at gennemfører trin 2, trin 3 og trin 4 i et samlet forløb for det enkelte kort



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:

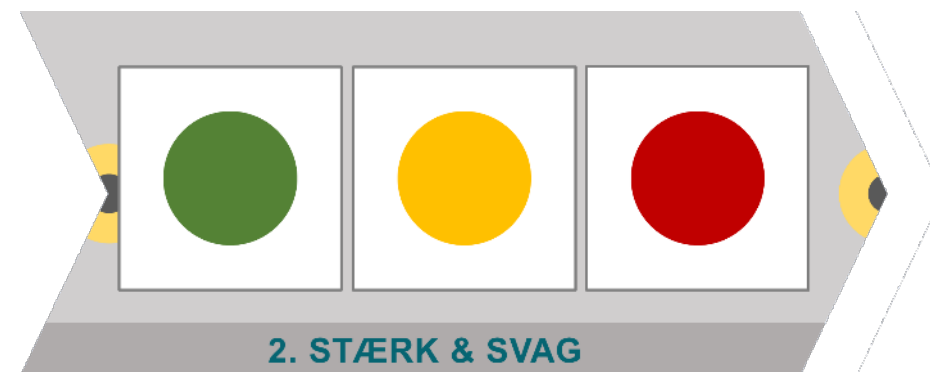
1: Helt i bund	2: Meget langt fra målet
3: Langt fra målet	4: Opfyldt delvist
5: Næsten opfyldt	6: Helt i top.

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]

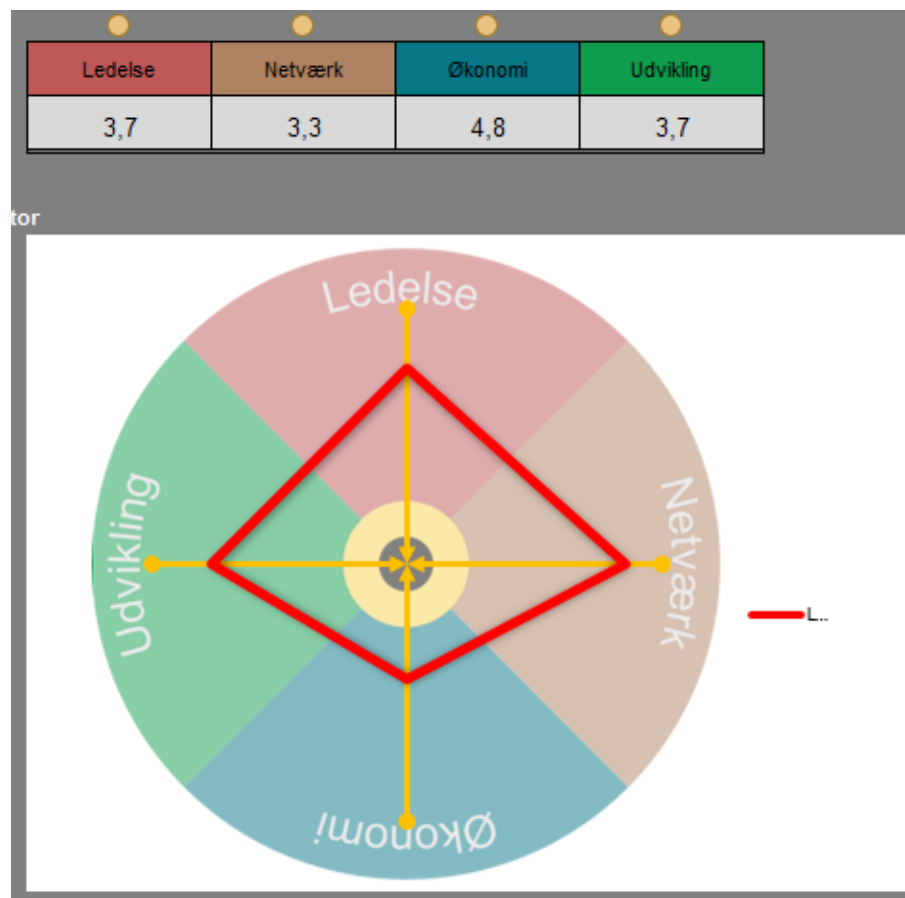


Tegn din graf

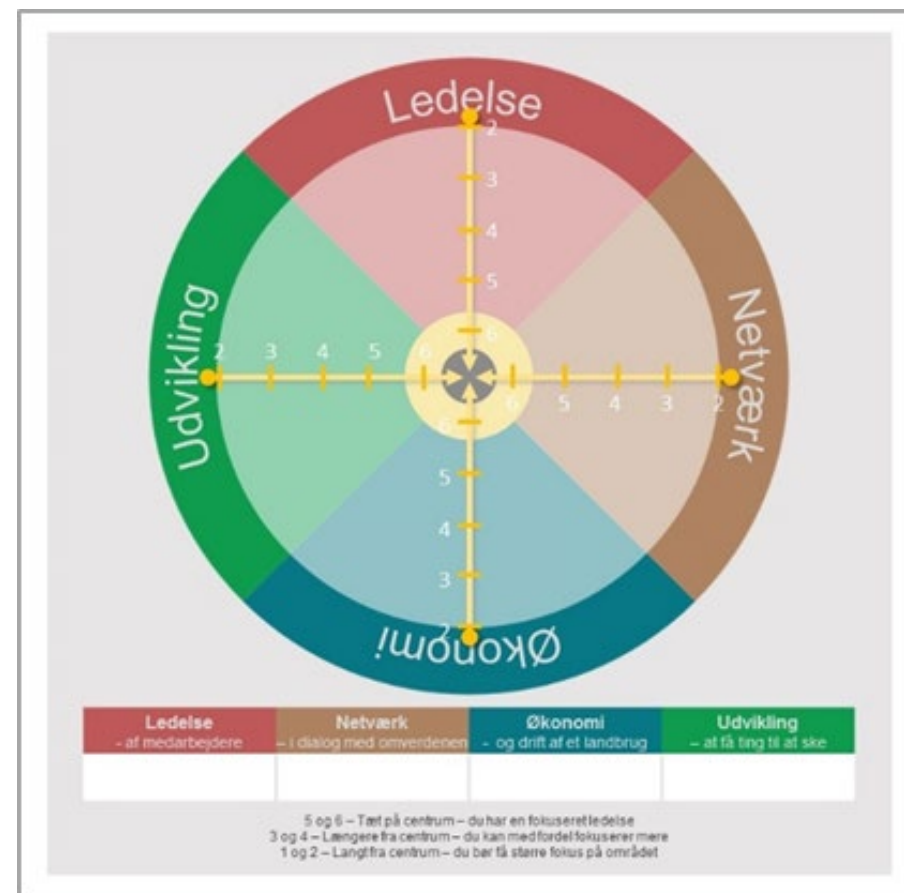
Lad gerne landmanden tegne grafen efter resultaterne i [Trin 2 Stærk og svag] på materialet Tegn din graf.

Bemærk at aksernes værdi er størst tæt ved centrum.

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



SEGES



Procespil 3. Vigtighed og Motivation

Opgaven

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



Et udsagn på tværs af områder – guld kortet

- inden trin 4 eller hvor det nu passer i processen

Hele vejen rundt
Helheden

Jeg er tilfreds med mit liv

Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!

Helt i top	Næsten opfyldt	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund
6	5	4	3	2	1

Hele vejen rundt
Helheden



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

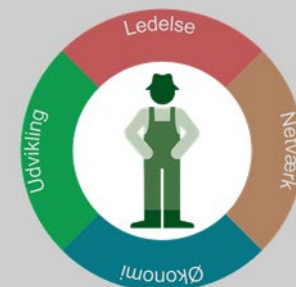
Et spørgsmål på tværs af områder

- inden trin 4 eller hvor det nu passer i processen

Hvor er din ledelse i dag?
Hvor i fremtiden?

SEGES

Hvor er din ledelse i dag?
Hvor i fremtiden?



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

Procespil 4. Vælg

Opgaven

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

Forløb

Tag kortene, der er placeret på feltet  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

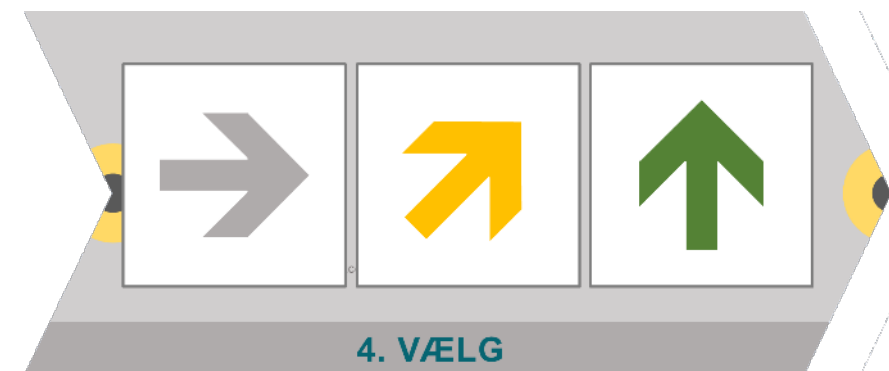
Kortet skal efter vurderingen placeres i det tilhørende felt på procespil 4 Vælg.

For de kort, der placeres på feltet med  skal landmanden overveje, hvad han 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 Landmandens udsagn om hvad han gerne vil opnå samt de muligheder og barrierer han 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. 2. 3.	1. 2. 3.
Muligheder (O)	Trusler (T)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

S	M	A	R	T
				
Specifikt	Målbart	Attraktivt	Realistiske	Tidsbestemte

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.

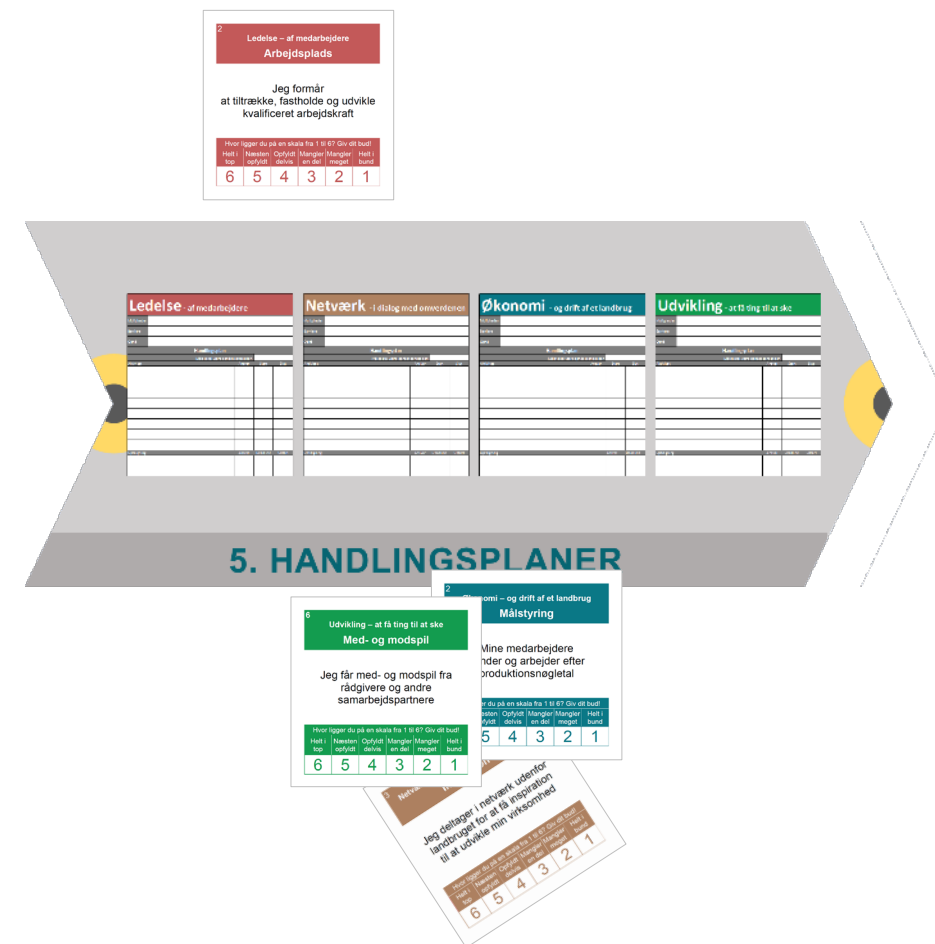
Med udgangspunkt i tankerne om muligheder og barrierer, samt hvad der gerne skal opnås fra trin 4, skal der nu udarbejdes handlingsplaner for de valgte områder.

Handlingsplanerne skal indeholde de aktiviteter, landmanden skal sætte i værk for at blive en bedre leder på området og indfri det, han 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].



Handlingsplanerne

Der er ikke nødvendigvis en handlingsplan for hvert udsagnskort.

Det er kun indenfor området "Ledelse" at det er alle seks nøgleområder, har sin egen handlingsplan.

I "Netværk", "Økonomi" og "Udvikling" kan to eller tre af nøgleområderne være samlet i én handlingsplan. Det betyder, at der er tre handlingsplaner inden for hvert af de tre områder.

Du finder en oversigt over hvilke udsagn, der er knyttet til en handlingsplan på fanen [Tragten] i værktøjet.

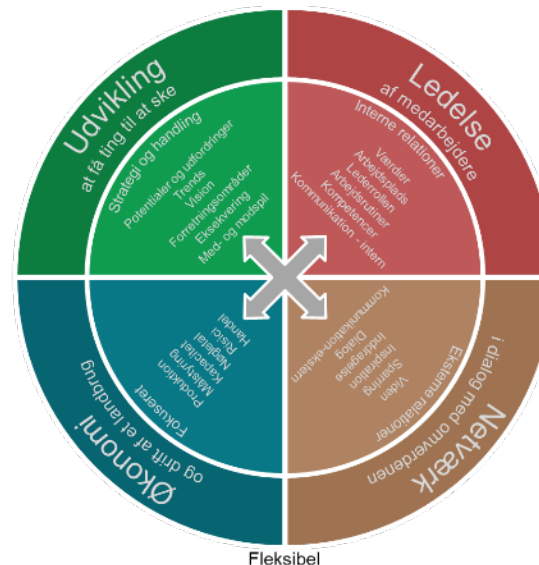
Få værdierne på plads
En attraktiv arbejdsplads
Tag rollen som leder
Løs opgaverne rigtigt
Løft kompetencer
Snak sammen
Brug andre
Plej interessenter
Fortæl om virksomheden
Optimering af driften
Styr på styring
Bliv en god købmand
Styrk din strategi
Dyrk nye forretningsområder
Få ting til at ske

Paradoksmodellen og handlingsplanerne

- Handlingsplanerne for de enkelt områder påvirker hinanden – både på godt og ondt
- "Smelt" handlingsplaner sammen, hvis det giver mening
- Der kan "implementeres" bløde aktiviteter i mellem mere konkrete aktiviteter - eksempelvis at der skal give feedback når en opgave er løst
- Skal der blødes op på et område, måske fordi kontrollen har været for stor, så tag højde for det ved eksempelvis at tage fat i et værktøj som Kurs Koordinering og Commitment

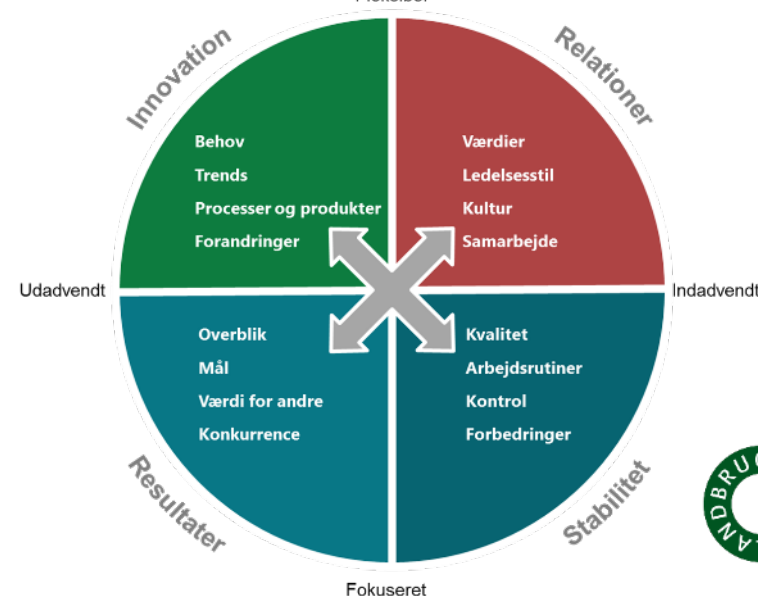
Potentialer og udfordringer
Trends
Vision
Forretningsområder
Eksekvering
Med- og modspil
Udadvendt

Indadvendt
Produktion
Målstyring
Kapacitet
Nøgletal
Risici
Handel



Værdier
Arbejdsplads
Lederrollen
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation (intern)
Indadvendt

Udadvendt
Viden
Sparring
Inspiration
Inddragelse
Dialog
Kommunikation (ekstern)



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											
Ledelse	Plan 1			Plan Dato	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
				Ansvar												
Netværk	Plan 2			Plan Dato												
				Ansvar												
Økonomi	Plan 3			Plan Dato												
				Ansvar												
Udvikling	Plan 4			Plan Dato												
				Ansvar												

6. OPFØLGNING



Mere viden

SEGES



Mere viden

- [Landbrugsinfo.dk>Ledelse>Fokuseret ledelse](https://landbrugsinfo.dk/Ledelse/Fokuseret%20ledelse)
- [Inspirationskataloget Fokuseret Ledelse](#)
- [De seks ledelsesmodeller i Fokuseret Ledelse](#)
 - Se litteraturliste og link til værktøjer ved hver model
- [Trumf på rådgivningen](#)

Andet materiale

- [Værktøj Landmænd](#)
- [Procesværktøj Rådgiver](#)

SEGES



EN VEJ TIL SUCCES I LANDBRUGET
FOKUSERET LEDELSE

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

