

Leverance 2.B

Første udgave af koncept for fokuseret ledelse af landbrugsbedrifter

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

AP2 Udvikling af konceptet ”Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”



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



Om første udgave af Konceptet

- Første udgave af konceptet findes i flere versionen som for hver test er blev forbedret og videreudviklet og ofte forenklet.
- På slides kan du få et indtryk af udviklingen fra version 0.1 til 1.0
- For mere viden se også version 1 og 2 af notatet ”Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer på bedrifterne”
- Udviklingen af konceptet i 2018 bygger på den systematik og teori der er omtalt i [AP2 Processen: Ledelsesmodeller og der anvendelse i ledelse på landbrug](#) fra 2017.
- Udvikling af konceptet bygger endvidere på viden om landmændenes udfordringer med at fokusere ledelsen samt erfaringerne fra test af versionerne af konceptet. Se notatet [AP1 Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på bedriften](#) fra 2017 og notatet [AP 1 Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer på bedriften, version 2](#) fra 2018

Model EDDERKOP?

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



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

Udkast nr. 1. Oktober 2017

Konceptet

”Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”

Version 0.

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

Journalnr. 32709-16-0047

Projektnr. 7685



DOM 16.10.2017

Refleksioner

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

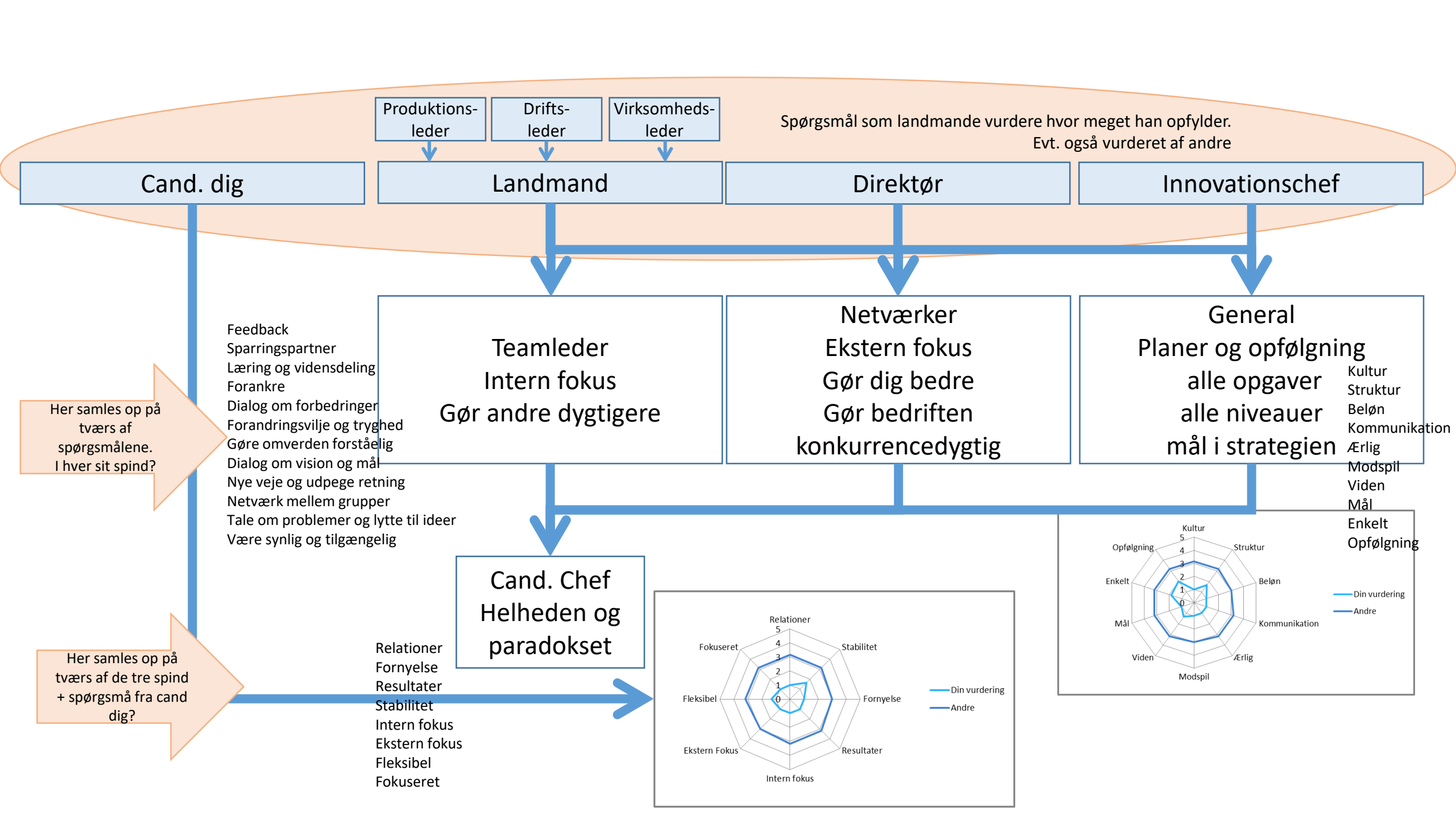
Vi skal huske at landmanden skal kunne bruge det selv eller i samarbejde med rådgivere.

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



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

Model 7. Organisatoriske paradokser					Konceptets fokus Sammenhæng og synergi						
	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	Selvindsigt 	Indadvendt og fleksibel	Værdibevidst	Udadvendt og fleksibel	Fokuseret på her og nu	Fokuseret på "i morgen"	Fokuseret på bedriften	Fokuseret, fleksibel, Ind-og udadvendt	Fleksibel og udadvendt	Fokuseret	
2 Model 12 Teamleder		Autentisk 	rollemodel	Gør omverden forstålig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Feedback, sparring, læring, tilgængelig	Udpege retning, synlighed og dialog om visioner og mål	Vise nye veje, dia-log om forandrings-processer, tryghed	Forankre, engage-mentet, tryghed, feedback	
3 Cand. DIG			Livsværdier 	Værdier og samarbejder	Værdier, produktion og produkter	Værdier og driften	Værdierne i virksomheden	Værdier i strategi og forretning	Sammenhæng til værdier og strategi	Værdier og måden tingene gøres på	
4 Model 17 Netværker				Udadvendt 	Identificere og brug netværk (erfagruppe) Tænk leverandører, aftagere, rådgivere m.m.			Identificere og brug netværk (erfagruppe) Tænk andre erhverv, banker,....			
5a Produktionsleder					Tag rollen eller giv ansvar	Leder for produktionsledere? Tænk organisering		Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?	
5b Driftsleder						Tag rollen eller giv ansvar	Leder for driftsleder?	Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?	
5c Virksomhedsleder							Tag rollen eller uddelegere	Leder for?	Ledes af og leder for?	Ledes af og leder for?	
6 Direktør								Tag rollen og gå foran 	Ledes af?	dialog med medarbejdere og omverden	
7 Udviklingschef									Innovation som et mål!?	Sikre basale udvikling af bedriften	
8 General									Tag rollen og løft ansvare		
HS-modeller +	7	9, 12, 15	11 (9,12,15)	17	(7)	(7)	(7)	7, 10, 11	1,4	2	
HS-modeller -	8, 14, 16, 19 	13, 18 	(13,18)		Produktions-, drifts-, og virksomhedslederen er ofte også teamleder . Forretningsudviklingsværktøjskassen i rummene Beskriv organisationer, lav budget og planlæg, Husk lover og regler, skaf finansieringen samt Drift er der værktøjer der kan hjælpe i de ledelsesopgaver			3, 5 	5, 6 		



KURS Model LEKO

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

Udkast. november 2017
Konceptet

”Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”
Version 0.1

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



DOM 16.10.2017

Version 0.1

- Bruges ved interview af landmænd
- Udgangspunkt i Organisatoriske paradokser og Chefhjulet
- Vurderingsskala 1-10
- Sammenligning af flere landmænd
- Excel-mappe
- Indeholder kun en del af konceptet

LEKO



Chefens øje

Navn	Person	Leder	Netværk	Produktion	Forrygelse	Virksomhed	Fremtiden
1 Landmand 1							
2 Landmand 2							
3 Landmand 3							
4 Landmand 4							
5 Landmand 5							
6 Lene Landmand	10	10	10	10	10	10	10
7 Tema	5	5	5	5	5	5	5
8 Mille	1	2	3	4	5	6	7
9 Snit							



Chefens Paradox

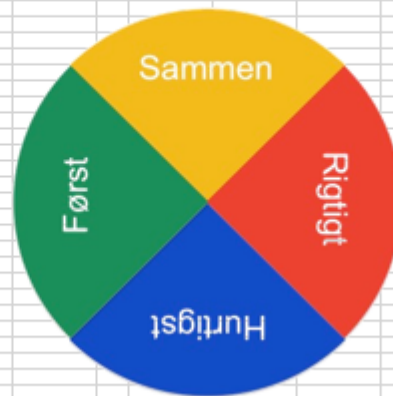
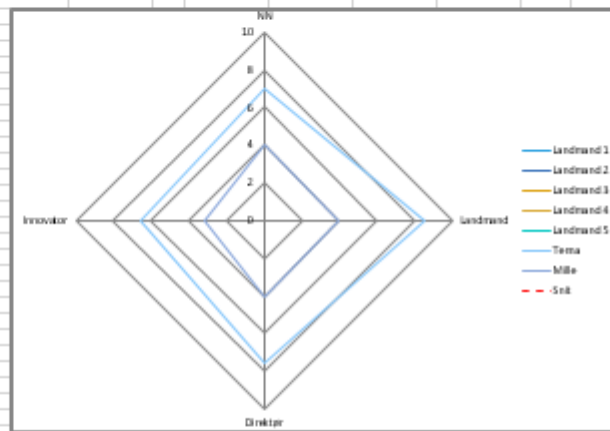
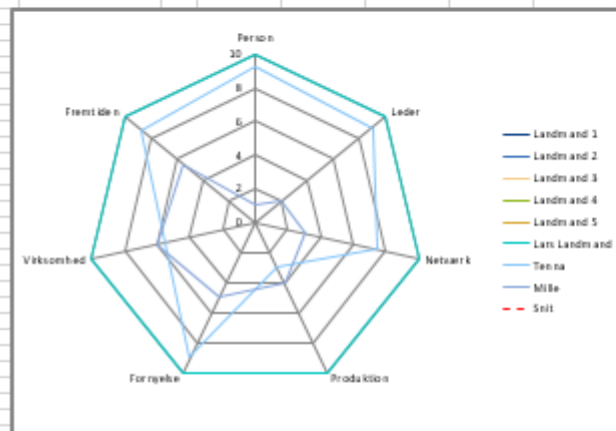
Navn	Landmand	Dirkter	Innovator
1 Landmand 1			
2 Landmand 2			
3 Landmand 3			
4 Landmand 4			
5 Landmand 5			
6 Lene Landmand	10	10	10
7 Tema	5	5	5
8 Mille	1	2	3
9 Snit			



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

LEP 2020
 Miljø og Fødevarerministeriet
 Landdistrikterne

1000 Kommuner, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Model ledelsesbarometer?

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



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

Udkast. Januar 2018
Konceptet

”Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”
Version 0.2.

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

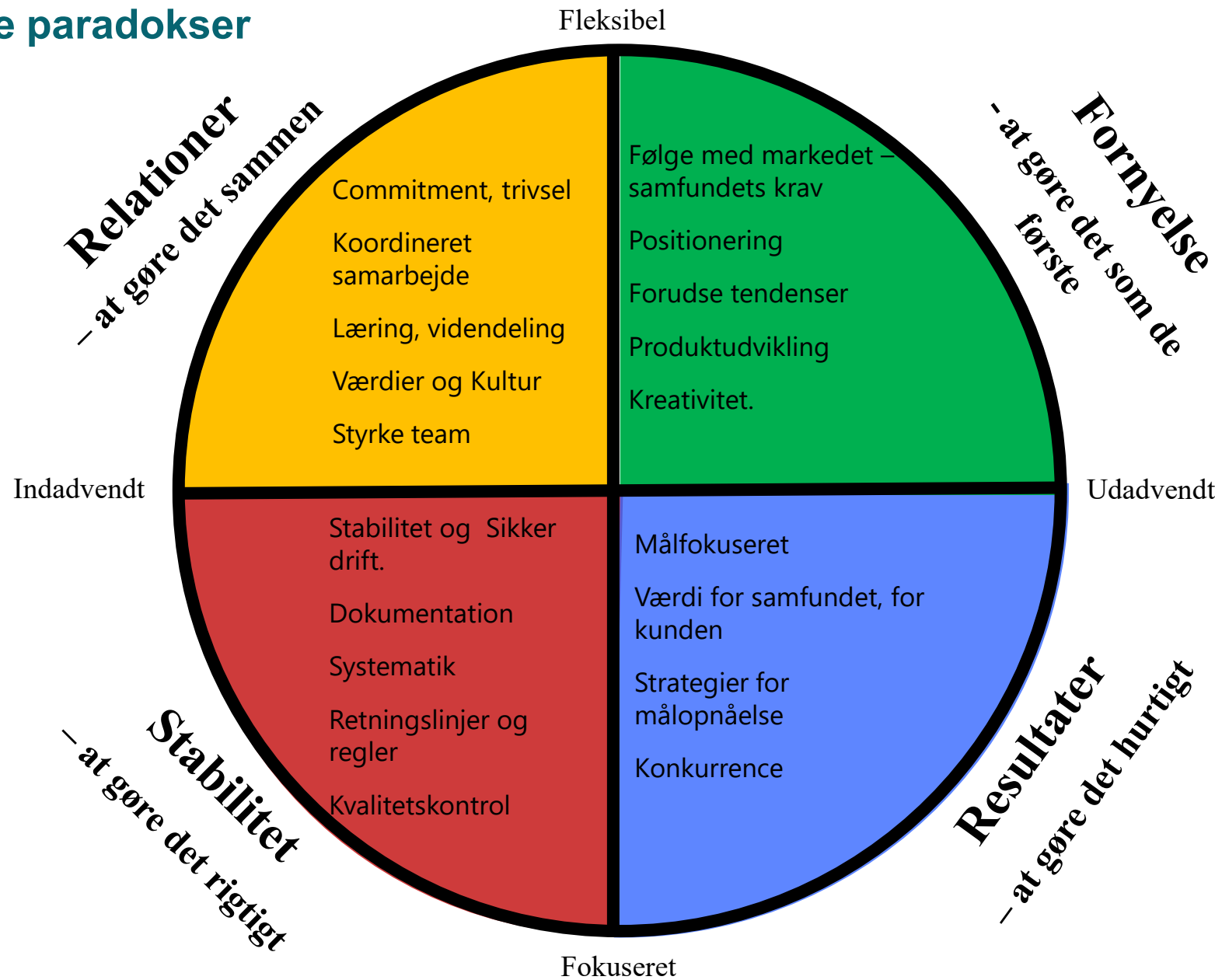


DOM 16.10.2017

Version 1.2

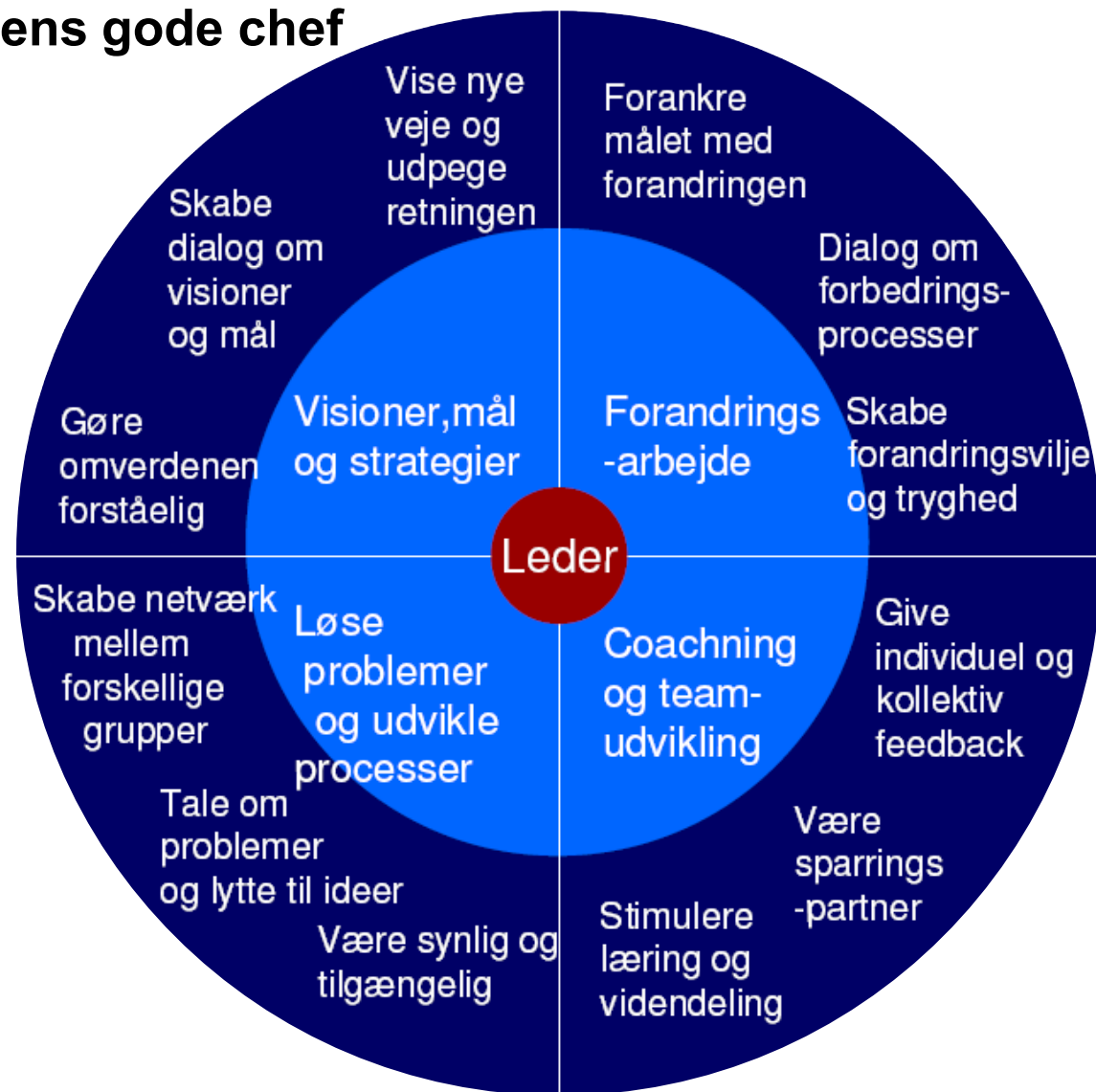
- Inspiration fra interview af landmænd (LEKO)
- Beskrivelsen i ansøgningen af krav og indhold i konceptet
- Udgangspunkt i Organisatoriske paradokser og Chefhjulet
- Vurderingsskala 1-10
- Mulighed for vurderingen af andre end landmanden selv/eller sammenligning med andre landmænd

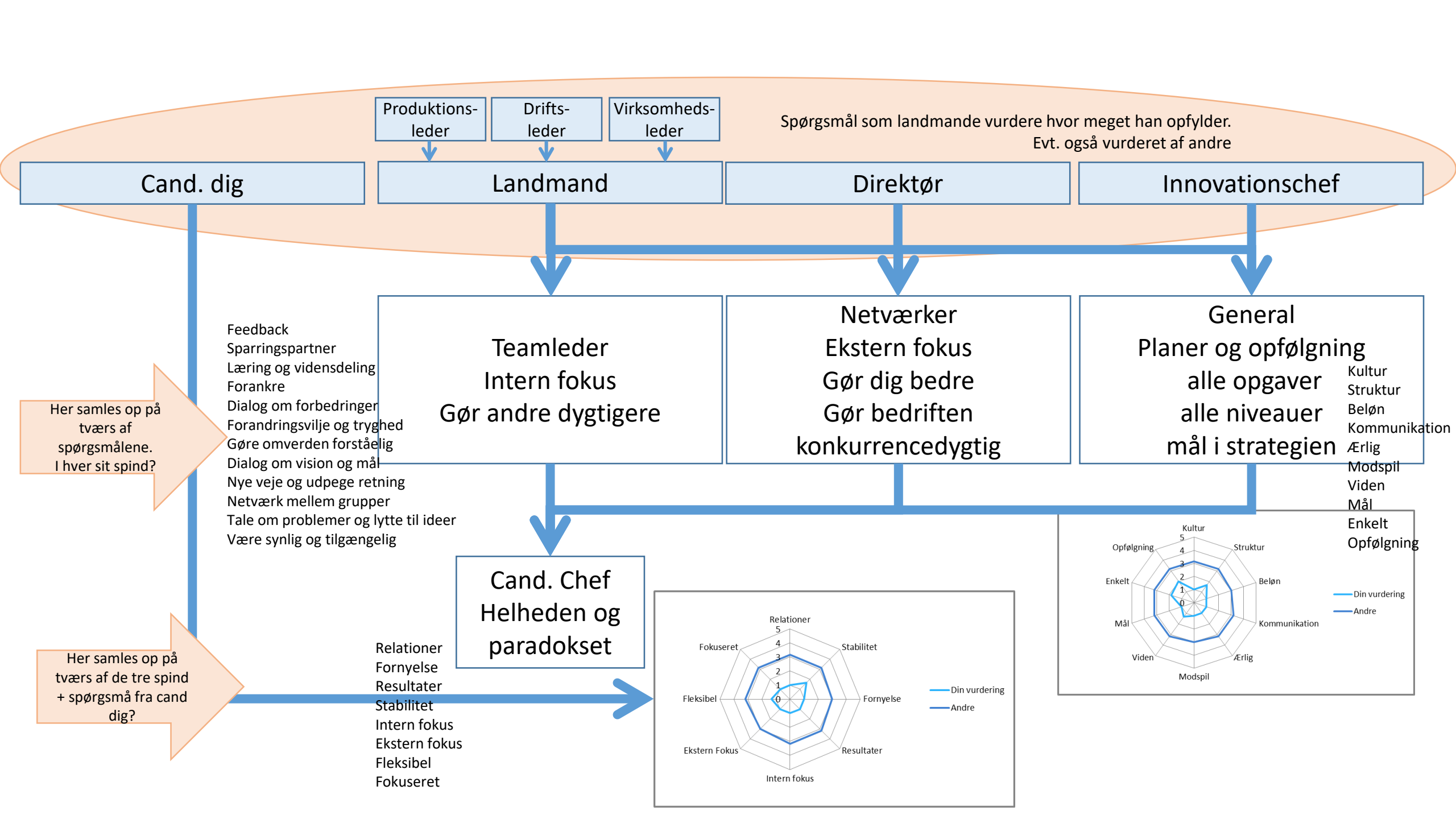
Bygger på Model 7
Organisatoriske paradokser



Bygger på model 12

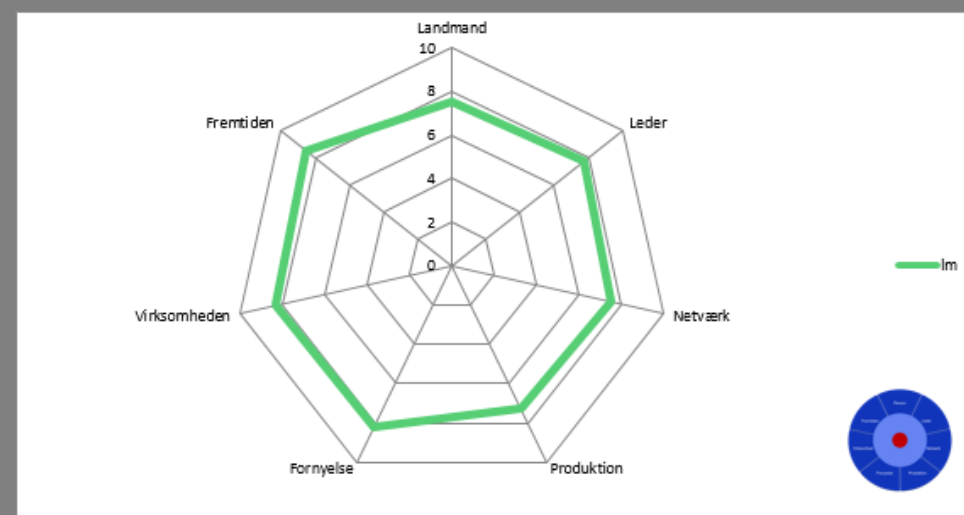
Chefhjulet – fremtidens gode chef





	B	C	D	E
1	Tast navn og initialer	Landmand	Tast vurde- ringen	
2		Im		
3		Vurdere på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst	nedenfor	
4	Gøre tingene sammen	Mine personlige værdier afspejler sig i min ledelse også i pressede situationer.	7	
5		Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden	7	
6		Jeg bruger mit netværk til at udvikle mig som person	8	
7		Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser	6	
8		Vi samarbejder om at gennemføre ændringer i mark og stald.	8	
9	Gøre tingene rigtigt	Jeg arbejder på at udvikle mig som leder	7	
10		Jeg ser det som en forudsætning at inddrage mine medarbejdere og interessenter, når det er relevant for at opnå mine strategiske mål.	8	
11		Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu	9	
12		Mine medarbejdere løser opgaver i produktionen til et 12-tal	9	
13		Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk med kollegaer	9	
14	Gøre tingene hurtigt	Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald	8	
15		Vi sætter ofte initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter	9	
16		Jeg har styr på indkøb og salg.	9	
17		Jeg bruger handlingsplaner til at få gennemført de strategiske mål for produktionen	9	
18		Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål og når dem	8	
19	Gøre tingene først	Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	8	
20		Jeg holder vigtige interessenter orienteret om udviklingen i min forretning	8	
21		Vi omsætter de økonomiske mål til produktionsmål som alle styrer efter	9	
22		Jeg har fokus på løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig.	9	
23		Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt	9	
24	Gøre tingene hurtigt	Jeg er god til at tænke langsigtet og forudse såvel udfordringer som muligheder for min virksomhed	9	
25		Jeg forholder mig til tendenser / ny viden og omsætter det til muligheder på min bedrift	6	
26		Vi omsætter ideer fra medarbejderne til nye processer og produkter flere gange om året	7	
27		Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning	5	
28		Jeg vælger rådgivere der udfordrer mig på at gøre tingene anderledes i produktionen	6	
29	Gøre tingene hurtigt	Jeg opsøger ny viden om hvad der er nyt i produktionen og hvad trenden er fremover for landbrugsprodukter	7	
30		Jeg bruger gerne flere rådgivere (økonomi, ledelse og strategi) til at få så meget inspiration som muligt	8	
31		Jeg har konstant fokus på at løse arbejdsopgaverne bedre eller udvikle nye forretningsområder	8	
32				

Landmand	Leder	Netværk	Produktion	Fornyelse	Virksomheden	Fremtiden
8	8	8	7	8	8	9



Lederens øje?

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

Udkast. Februar 2018
Koncept

"Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften"
Version 0.3

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

Journalnr. 32709-16-0047

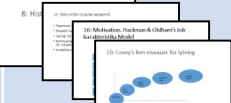
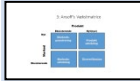
Projektnr. 7685



DOM 16.10.2017

Baggrund for version 0.3

- Inspiration fra 19 ledelsesmodeller
- Essens af de 19 ledelsesmodeller
- Koncentratet fra de 19 modeller
- 7 ledelsesmodeller
- Beskrivelsen i ansøgningen af krav og indhold i konceptet
- Bygger på 7 hovedområder
- Vurderingsskala 1-10
- Mulighed for vurderingen af andre end landmanden selv
- Excel-mappe

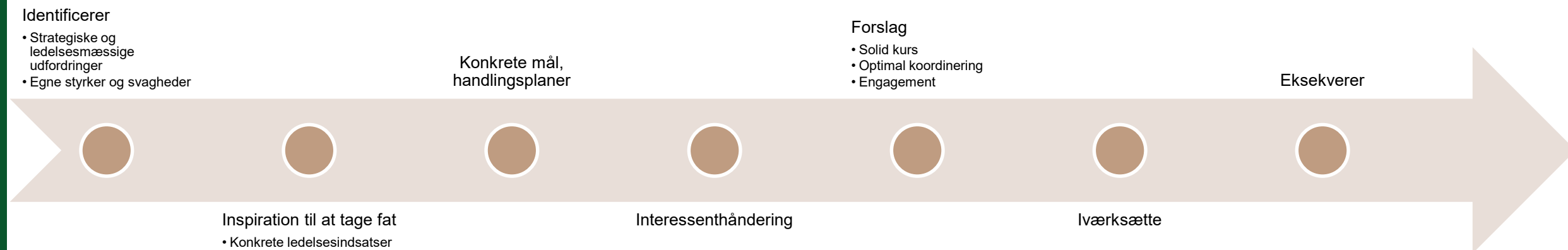
	Paradokset	Det ”bløde” - relationer				Det konkrete – stabilitet og resultater			Resultater - Det fremtidige - Fornyelse		
	1 Cand. CHEF Fokus på din rolle og udvikling som leder	2 Teamleder Fokus på medarbejderne	3 Cand. DIG Fokus på værdier, familie og interesser	4 Netværker Fokus på omverden	5a Produktionsleder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

Lederens øje

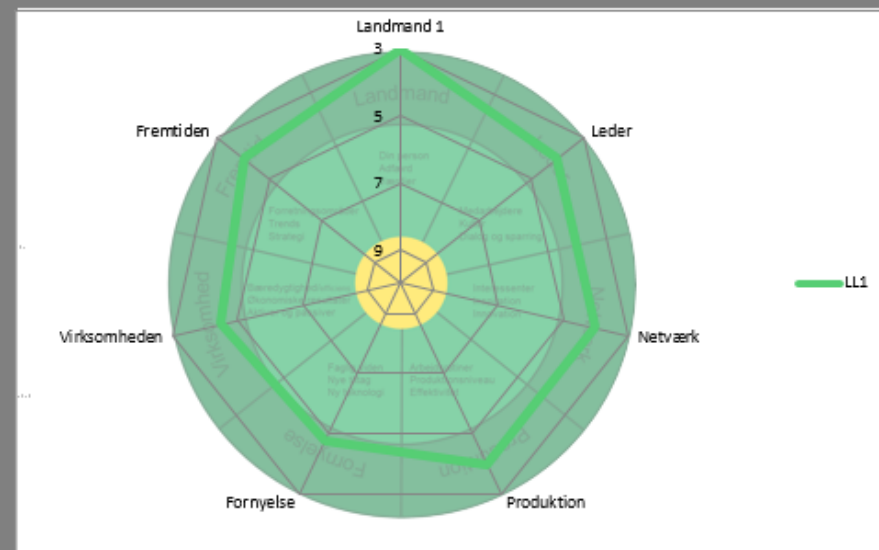


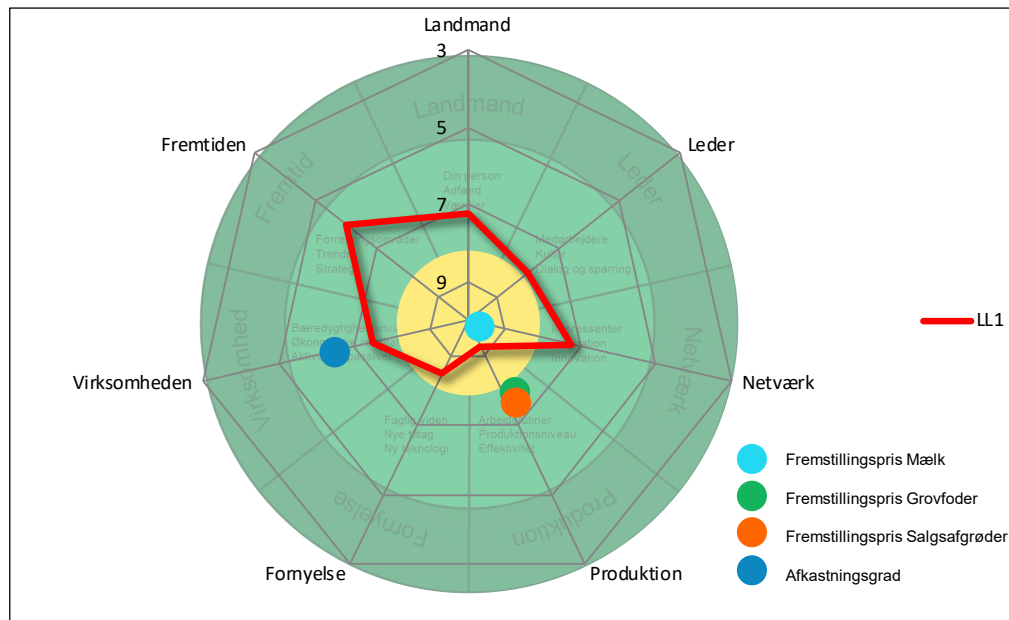
Formålet er at styrke driftsledelsen markant ved at sikre, at den enkelte landmand kan identificere den eller de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som landbrugsbedriften står over for og får nedbrudt den enkelte udfordring til konkrete mål, handlingsplaner og opfølgning – under hensyntagen til egne styrker og svagheder. Dette vil bl.a. bidrage til, at landmanden har et bedre udgangspunkt for at iværksætte initiativer inden for bl.a. klima, natur og miljø, så der sikres både en økonomisk og en miljømæssig bæredygtig produktion.

I projektet udvikles et koncept kaldet "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften", som sikrer, at den enkelte landmand, enten **alene** eller i samarbejde med en rådgiver, kan identificere og eksekvere på de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som virksomheden står over for. Landmanden får inspiration til at tage fat på de enkelte udfordringer med konkrete ledelsesindsatser, mål, handlingsplaner, interessenthåndtering og opfølgning, så alle på og omkring bedriften forstår og handler derefter. Landmanden får endvidere en række forslag til, hvordan man synliggør en solid kurs, sikrer optimal koordinering og skaber det nødvendige engagement blandt bedriftens medarbejdere og øvrige interessenter.



A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
			Navn og initialer på landmand der bliver vurderet											
			Landmand 1											
			LL1											
				Tast vurderingen nedenfor										
			Vurder på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst											
1 Virksomheden	Relationer		Jeg arbejder systematisk på at udvikle mig som leder af virksomheden	6										
2 LL1			Jeg er bevidst om mine værdier i alle situationer	3										
3 Netværk			Jeg handler på kommentarer og feedback fra omverden	4										
4 Leder			Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden	4										
5 Produktion			Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser	4										
6 Fornyelse			Vi er sammen gode til at se på bedriften med nye øjne	4										
7 Fremtiden			Jeg inddrager mine interessenter, for at opnå mine strategiske mål.	4										
1 LL1	Stabilitet		Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu	3										
2 Produktion			Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald	4										
3 Leder			Mine medarbejdere har fokus på kvalitet i arbejdsrutiner og i det vi leverer	4										
4 Fornyelse			Vi sætter initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter	7										
5 Netværk			Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk	4										
6 Virksomheden			Jeg har styr på indkøb og salg.	4										
7 Fremtiden			Jeg følger en plan for at få gennemført de ændringer i produktion, der sikre at jeg når mine strategiske mål.	4										
1 Virksomheden	Resultater		Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt	4										
2 Leder			Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	4										
3 Produktion			Jeg har et produktionsanlæg og arbejdsplaner som er afstemt med de økonomiske mål	4										
4 LL1			Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål	3										
5 Fornyelse			Jeg arbejder sturktureret med løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig.	4										
6 Netværk			Jeg holder vigtige intressenter orienteret om udviklingen i forretningen	4										
7 Fremtiden			Jeg har afdækket udfordringer og muligheder i virksomheden som en del af den stategiske udvikling	4										
1 LL1	Innovation		Jeg opsøger viden om nye tendenser	3										
2 Virksomheden			Jeg har overskud til at tænke nye tanker om virksomheden	4										
5 Fornyelse			Jeg reagerer på signaler fra omgivelserne	4										
3 Fremtiden			Jeg indrager muligheder for nye forretningsområder i virksomhedens strategisk udvikling	4										
4 Netværk			Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning	4										
6 Produktion			Vi har rådgivere der udfordrer os	4										
7 Leder			Jeg får ideer, viden og råd omsat til nye processer, produkter eller forretninger	4										





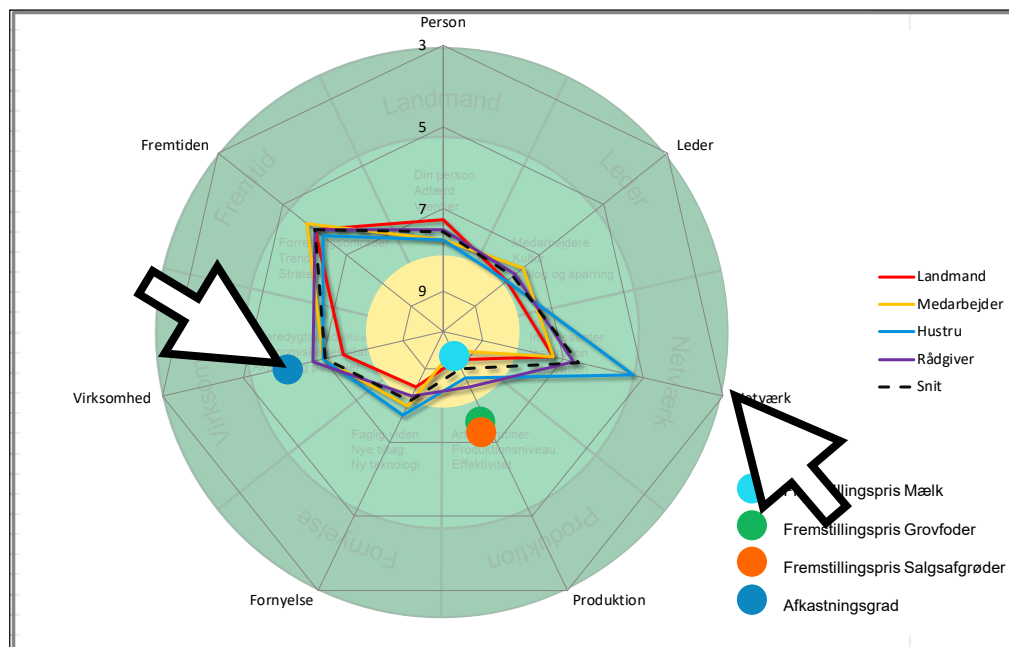
Identifikation af indsatser step 2

Lederens Øje

Grafik der viser landmanden

- Landmændenes ledelsesmæssige styrker og svagheder, subjektivt vurderet af landmanden selv og evt. interessenter
- (Nøgletal, der giver en objektiv vurdering af fremstillingspriser i produktionen og af virksomhedens afkastningsgrad m.fl.)

Mulighed for (via klik) at udvælge en eller flere ledelsesmæssige opgave, som landmanden gerne vil forberede.



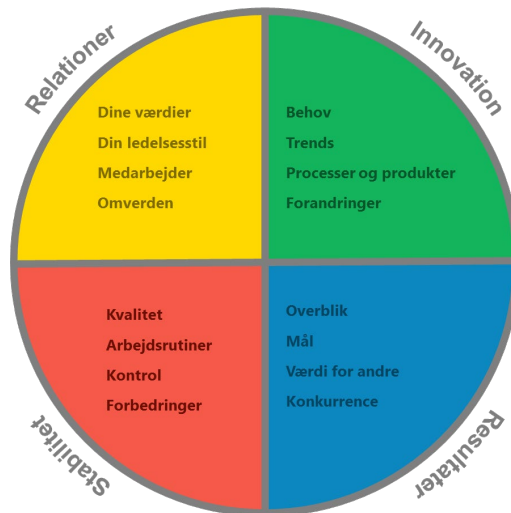
Klik åbner for – og/eller en side på landbrugsinfo har - en menu hvor landmanden til hver opgave kan

- Få inspiration
- Se forslag/eksempler på hvad andre har gjort
- Få udvalgt indsatser inden for opgaven

(Klik på et nøgletal åbner for en menu hvor landmanden

- kan få oplysninger om nøgletallet og de bagvedliggende resultater
- Sammenlignet sig i en fraktilanalyse o.lign)
- Se forslag/eksempler på hvad der kan gøre/andre har gjort for at forbedre nøgletallet
- Få udvalgt indsatser der kan forbedre nøgletallet





Identifikation af indsatser step 1

Lederens Øje

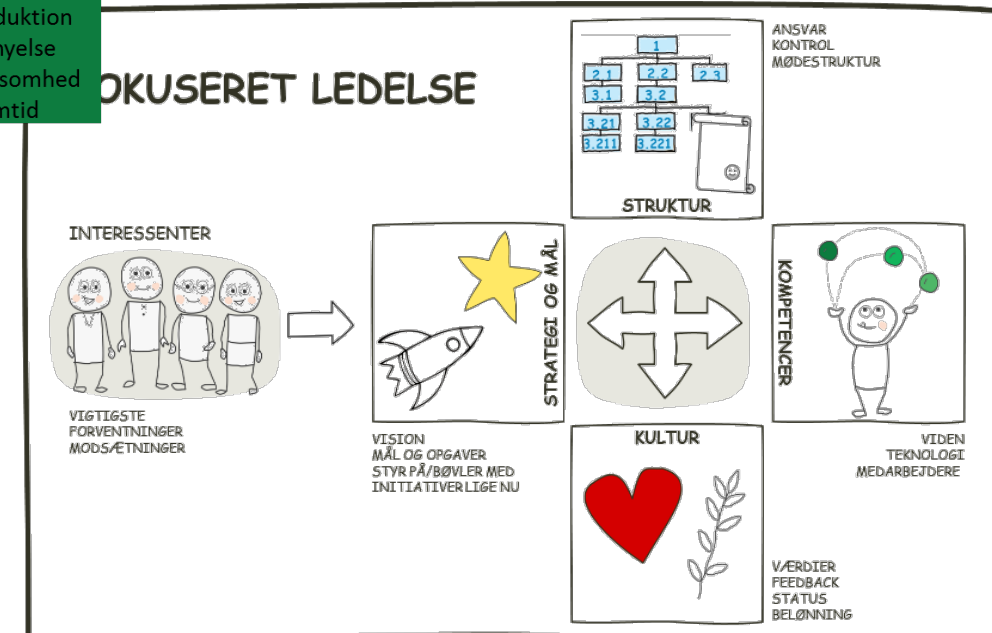
- Spørgsmål til egen refleksion.
- Spørgsmål, der åbner for dialog med rådgivere
- Spørgsmål, der gør det muligt for interessenter at støtte landmanden i identifikation af indsatser
- Bygger på nyeste ledelses-modeller
- Spørgsmålene relaterer sig til såvel de organisatoriske paradokser som de ledelsesmæssige opgaver på en landbrugsbedrift

Notat fra erfagruppe

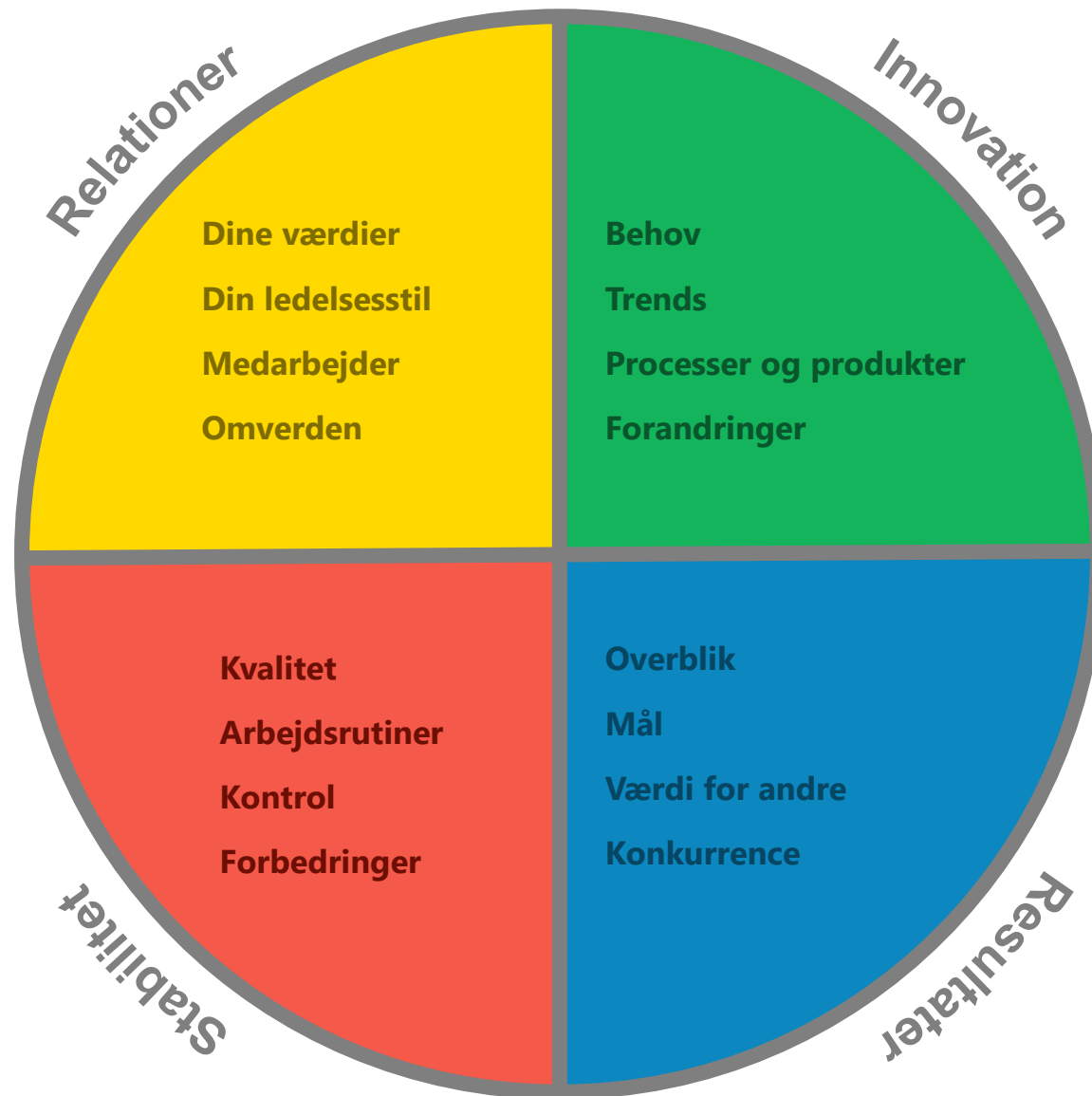
Spørgsmål til refleksion i erfagrupper

Vurder på en skala fra 10 til 1 hvor 10 er bedst			bedst
1 Virksomheden	Relationer	Jeg arbejder systematisk på at udvikle mig som leder af virksomheden	10
2 LL1		Jeg er bevidst om mine værdier i alle situationer	10
3 Netværk		Jeg handler på kommentarer og feedback fra omverden	8
4 Leder		Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden	8
5 Produktion		Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser	10
6 Fornyelse		Vi er sammen gode til at se på bedriften med nye øjne	8
7 Fremtiden		Jeg inddrager mine interessenter, for at opnå mine strategiske mål.	4
1 LL1	Stabilitet	Jeg har kontrol over tingene og styr på produktion lige nu	8
2 Produktion		Vi ved alle hvad vi skal gøre, når der sker noget uventet i mark eller stald	8
3 Leder		Mine medarbejdere har fokus på kvalitet i arbejdsrutiner og i det vi leverer	8
4 Fornyelse		Vi sætter initiativer i gang for at forbedre kvaliteten i processer og produkter	8
5 Netværk		Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk	10
6 Virksomheden		Jeg har styr på indkøb og salg.	8
7 Fremtiden		Jeg følger en plan for at få gennemført de ændringer i produktion, der sikre at jeg når mine strategiske mål.	8
1 Virksomheden	Resultater	Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt	8
2 Leder		Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	8
3 Produktion		Jeg har et produktionsanlæg og arbejdsplaner som er afstemt med de økonomiske mål	10
4 LL1		Jeg sætter ambitiøse økonomiske mål	7
5 Fornyelse		Jeg arbejder sturktureret med løbende forbedringer for at være konkurrencedygtig.	9
6 Netværk		Jeg holder vigtige intræssenter orienteret om udviklingen i forretningen	4
7 Fremtiden		Jeg har afdækket udfordringer og muligheder i virksomheden som en del af den statagiske udvikling	4
1 LL1	Innovation	Jeg opsøger viden om nye tendenser	8
2 Virksomheden		Jeg har overskud til at tænke nye tanker om virksomheden	4
3 Fornyelse		Jeg reagerer på signaler fra omgivelserne	9
4 Fremtiden		Jeg indrager muligheder for nye forretningsområder i virksomhedens strategisk udvikling	8
5 Netværk		Jeg opsøger netværk også udenfor landbruget og får inspiration til at udvikle min forretning	7
6 Produktion		Vi har rådgivere der udfordrer os	9

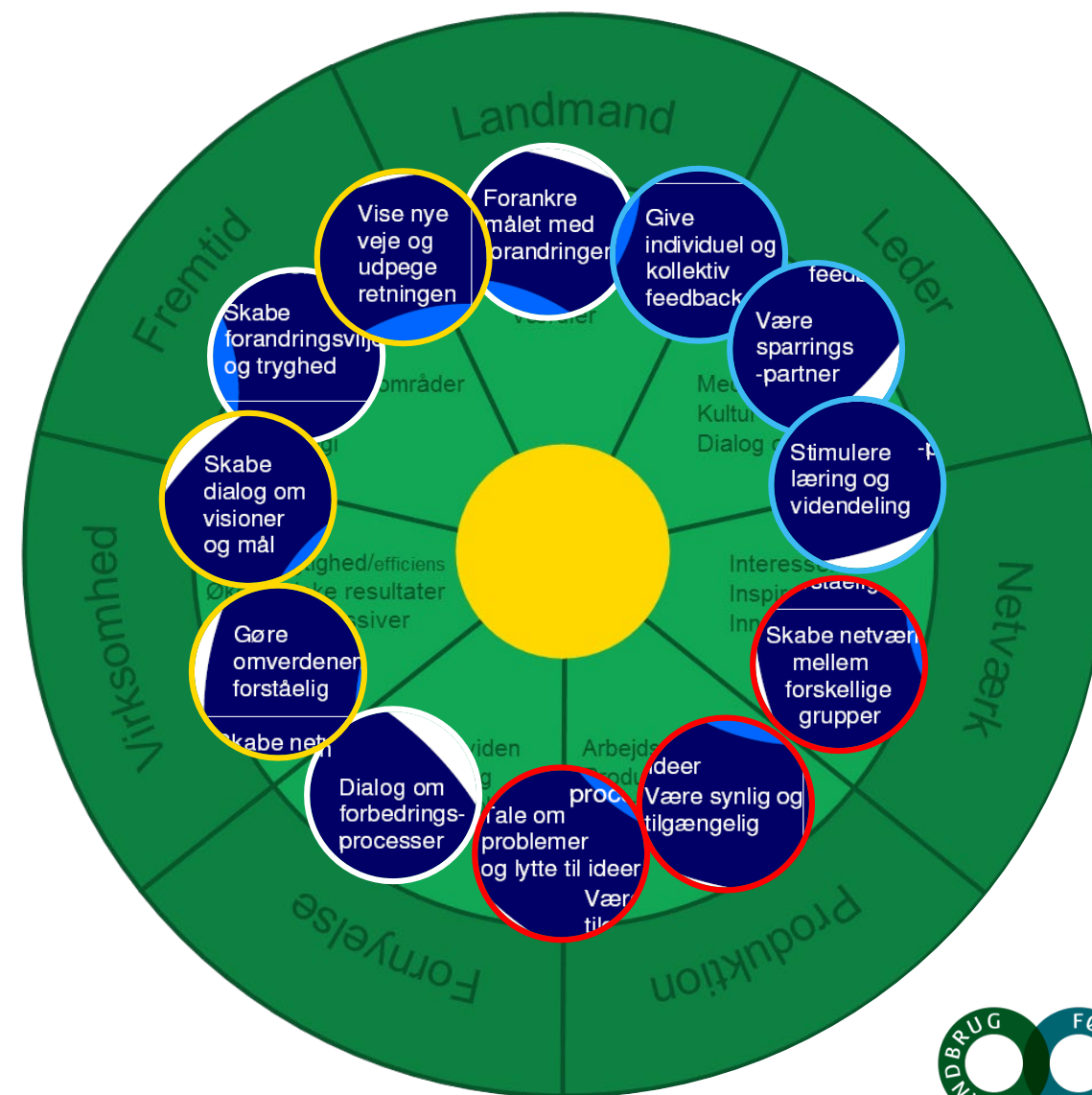
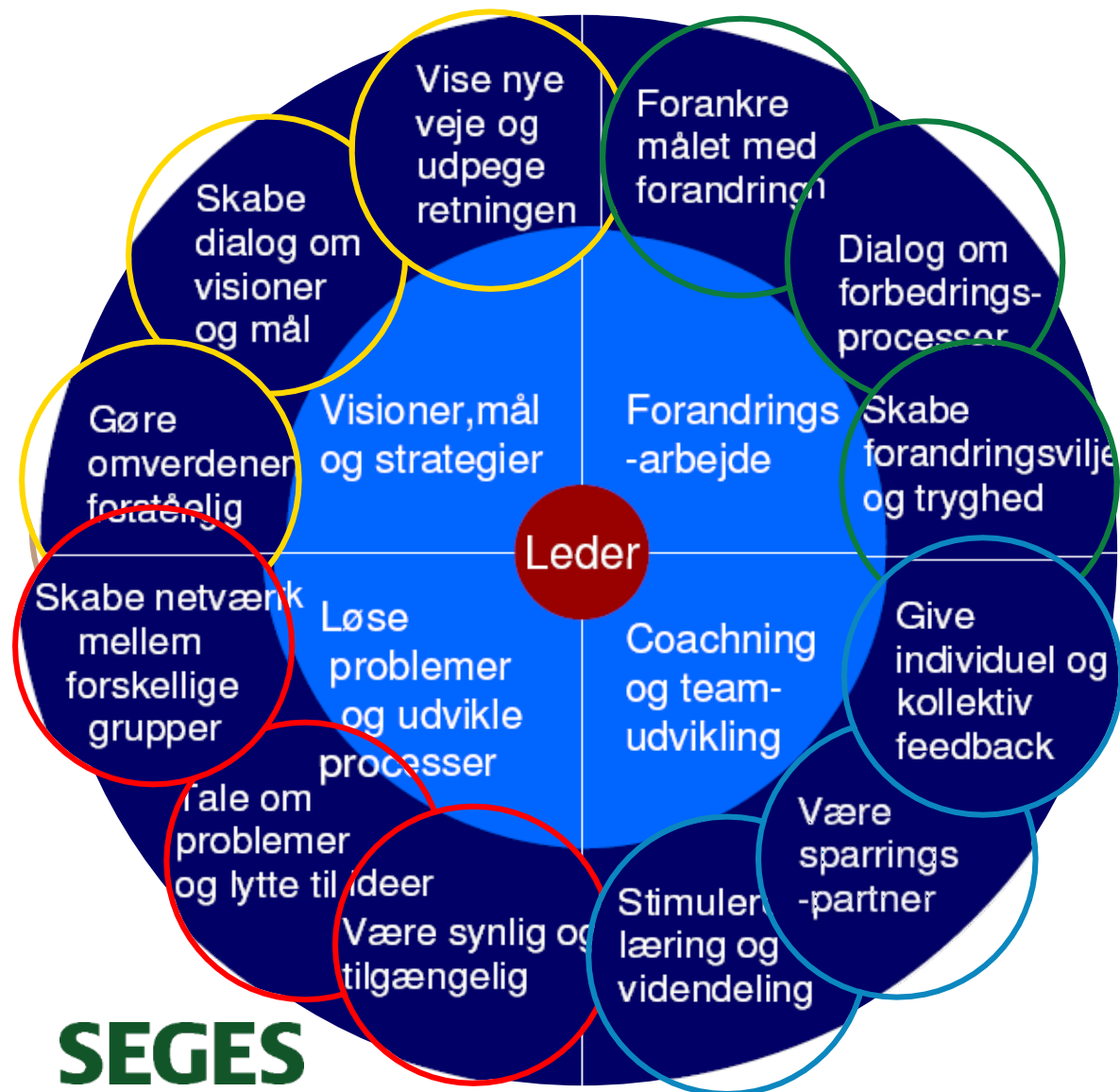
- 1 Person
- 2 Leder
- 3 Netværk
- 4 Produktion
- 5 Fornyelse
- 6 Virksomhed
- 7 Fremtid



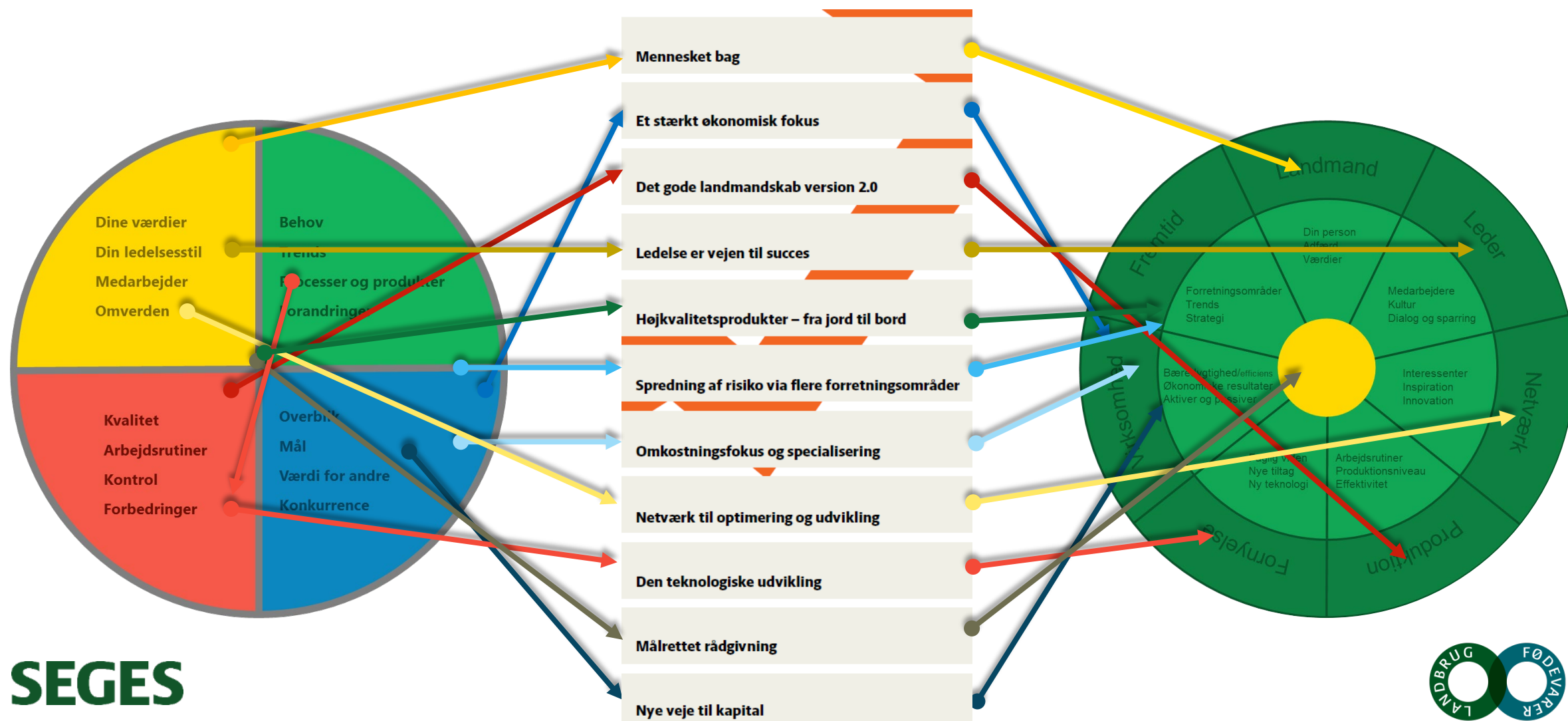
Landmandens paradokser



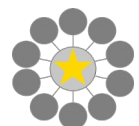
Chef hjulet og Lederens øjne



Landmandens paradokser – Hvor skal væksten komme fra – landmandens øje



7 Teoretiske modeller og værktøjet lederens øje



Autentisk

Landmanden



Chef

Leder



Interessenter

Netværk



Kultur

Produktionen



Eksekvering

Fornyelse



Paradokser

Virksomheden



Innovation

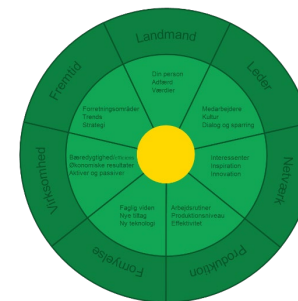
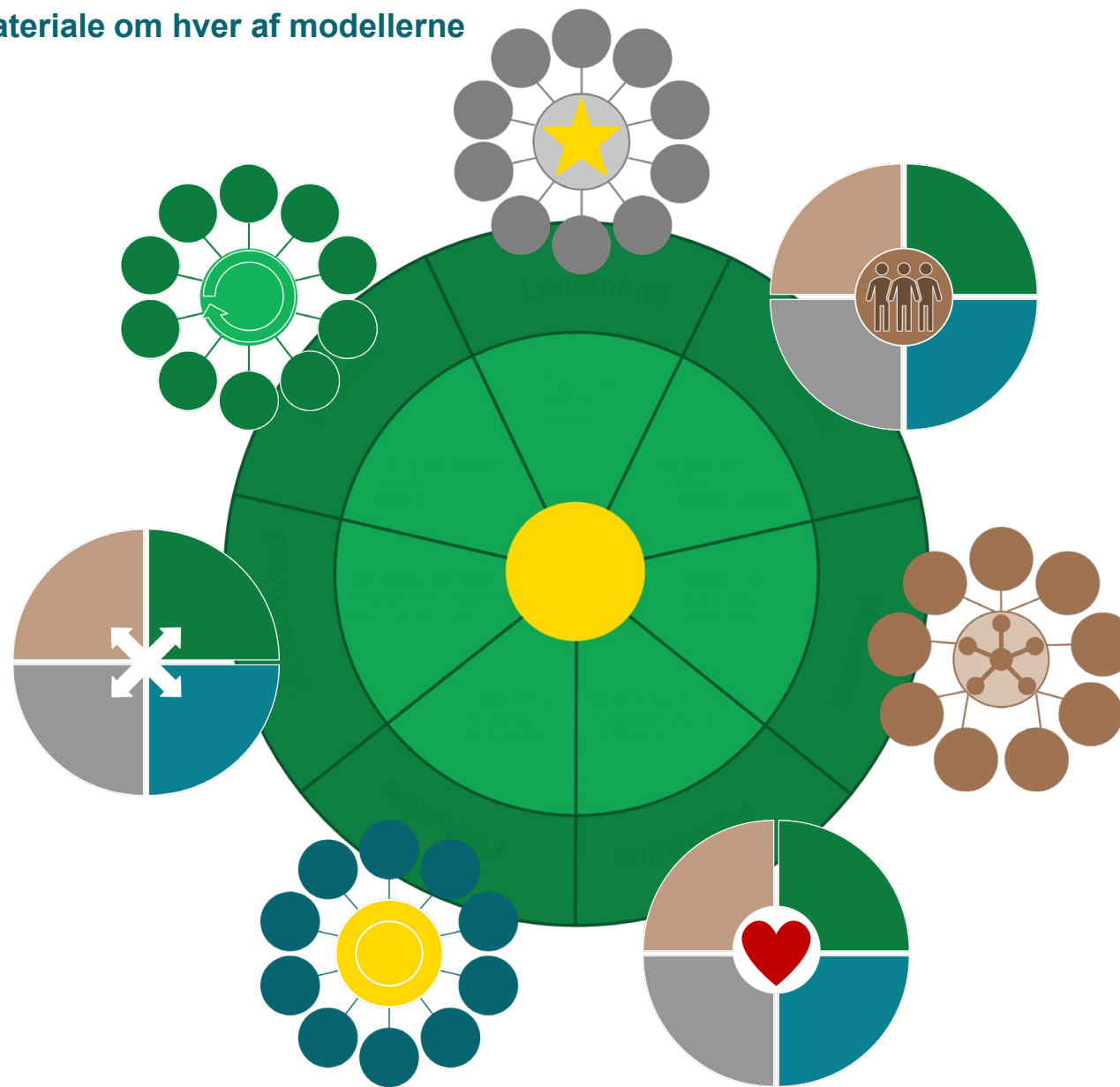
Fremtiden

SEGES



TEORETISK UDGANGSPUNKT

- Præsentationsmateriale om hver af modellerne

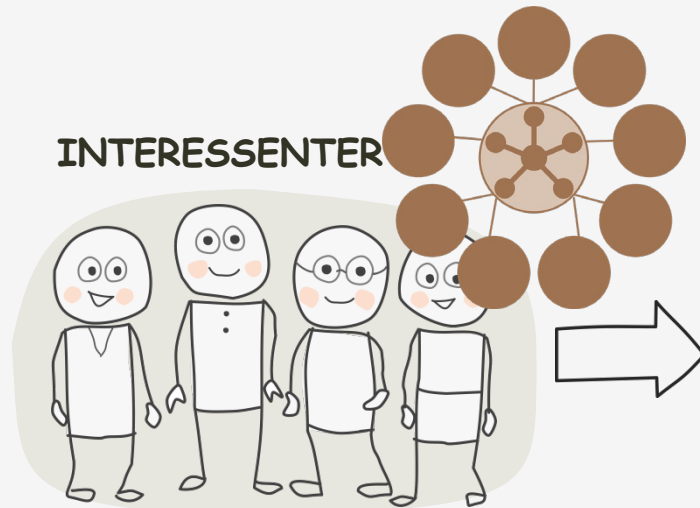


SEGES

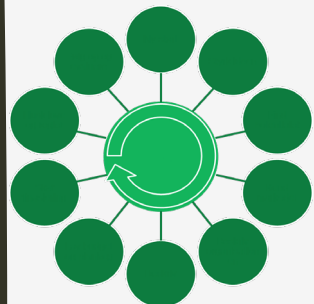


FOKUSERET LEDELSE

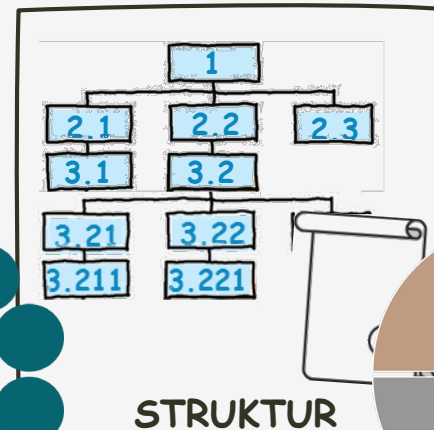
INTERESSEENTER



VIGTIGSTE
FORVENTNINGER
MODSÆTNINGER

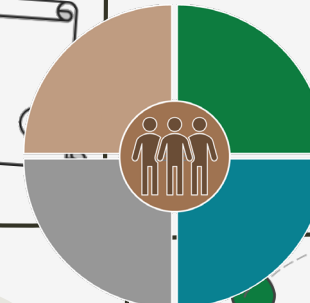


S

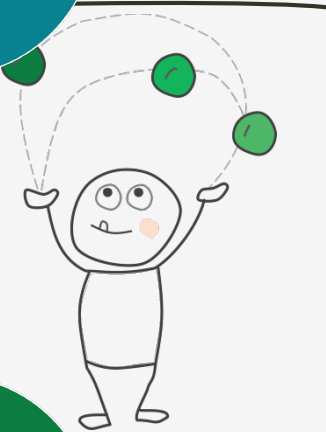


STRUKTUR

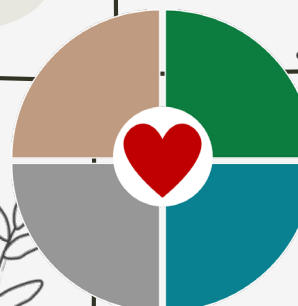
ANSVAR
KONTROL
MØDESTRUKTUR



KOMPETENCER

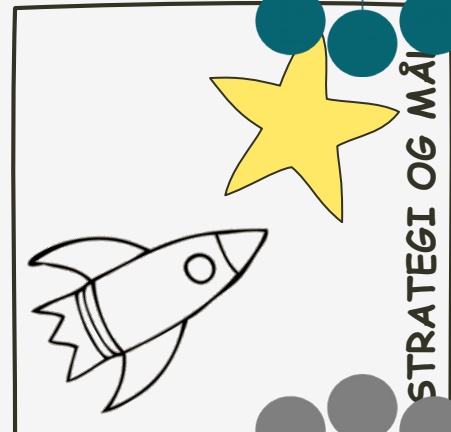


VIDEN
TEKNOLOGI
MEDARBEJDERE

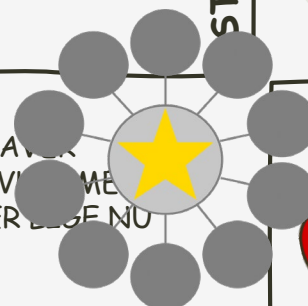


VÆRDIER
FEEDBACK
STATUS
BELØNNING

STRATEGI OG MÅL



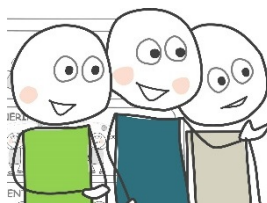
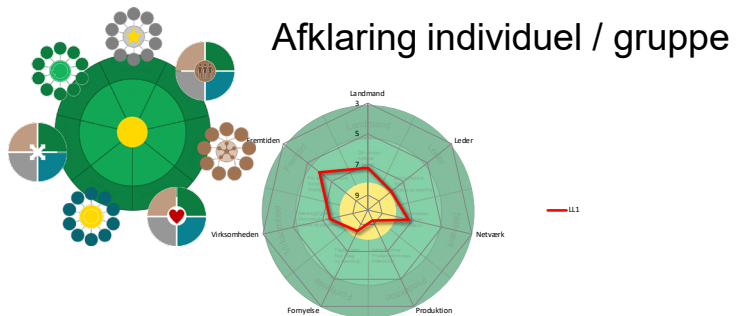
VISION
MÅL OG OPGAVER
STYR PÅ/BØV PÅ
INITIATIVER LIGE NU



KULTUR



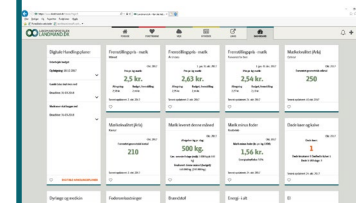
ØDEVARE



Handlingsplan

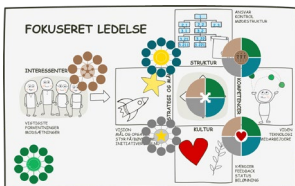
Indsatsområde:
 Dato:
 Mål:

Aktivitet	Ansvar	Deadline
1.		
2.		
3.		
4.		



Identificerer

- Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Egne styrker og svagheder



Motivation

- Forslag
- Solid kurs
- Optimal koordinering
- Engagement

Smartemål
 Projektplan
 break down
 Handleplaner (E)
 Mindste handling

Eksekverer

- Handlingsplaner
- Opfølgning
- Interessenthåndtering

Du er her:

- **Introduktion**
- **Opgaven**
 - **Overblik**
 - **Tid**
 - **Meningen**
 - **Udbytte**
 - **Forberede**
- **Video/potcast**
- **Artikel Im / råd**
- **Læs mere**
- **Facilitator-kit**

Skala spørgsmål 1 – 10

- Hvad kan jeg
- Hvad adskiller sig
- Barrierer
- Hvornår er jeg fortrolig



- Succes
- Feedback
- Start

Skala spørgsmål 1 - 10

Iværksætte

- Prioritere
- Konkrete mål

Følg løbende
 resultaterne
 feks vi BI
 Involver dem
 Der bidrog og
 fejlr resultaterne

SEGES

Find din udfordring

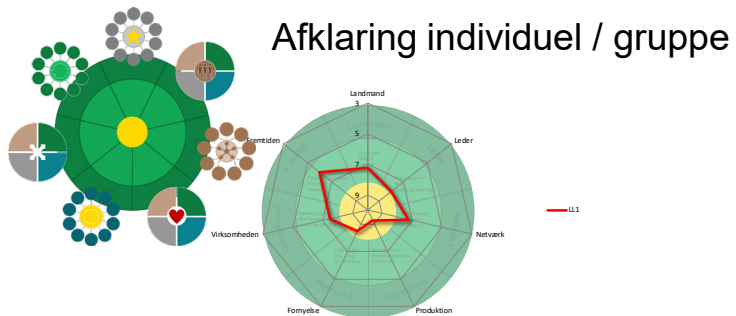
tjek din motivation

Sæt mål og lav plan

Eksekver & følg op

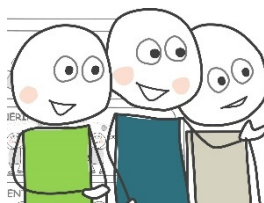
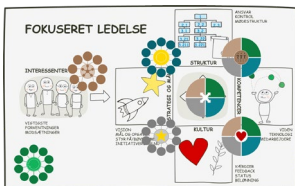
fejlr





Identificerer

- Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Egne styrker og svagheder



Motivation

- Forslag
- Solid kurs
- Optimal koordinering
- Engagement

Handlingsplan

Indsatsområde:
 Dato:
 Mål:

Aktivitet	Ansvar	Deadline
1.		
2.		
3.		
4.		



Eksekverer

- Handlingsplaner
- Opfølgning
- Interessenthåndtering

Du er her:

- **Introduktion**
- **Opgaven**
 - **Overblik**
 - **Tid**
 - **Meningen**
 - **Udbytte**
 - **Forberede**
- **Video/potcast**
- **Artikel Im / råd**
- **Læs mere**
- **Facilitator-kit**

Skala spørgsmål 1 – 10

- Hvad kan jeg
- Hvad adskiller sig
- Barrierer
- Hvornår er jeg fortrolig



- Succes
- Feedback
- Start

Skala spørgsmål 1 - 10

Iværksætte

- Prioritere
- Konkrete mål

Følg løbende resultaterne
 feks vi BI
 Involver dem
 Der bidrog og
 fejlr resultaterne

SEGES

Find din udfordring

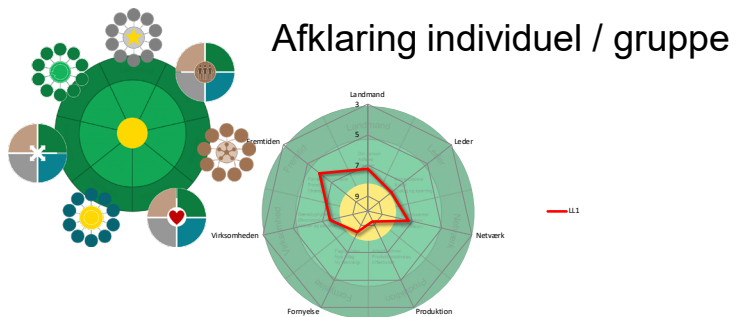
tjek din motivation

Sæt mål og lav plan

Eksekver & følg op

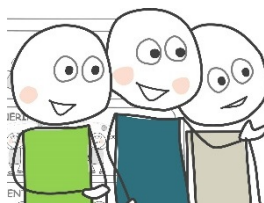
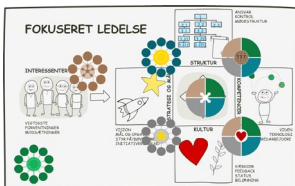
fejlr





Identificerer

- Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Egne styrker og svagheder



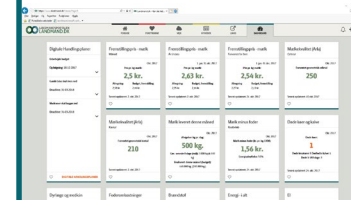
Motivation

- Forslag
- Solid kurs
- Optimal koordinering
- Engagement

Handlingsplan

Indsatsområde:
Dato:
Mål:

Aktivitet	Ansvar	Deadline
1.		
2.		
3.		
4.		



Eksekverer

- Handlingsplaner
- Opfølgning
- Interessenthåndtering

Inspiration

- Konkrete ledelsesindsatser

Du er her:

- **Introduktion**
- **Opgaven**
 - **Overblik**
 - **Tid**
 - **Meningen**
 - **Udbytte**
 - **Forberede**
- **Video/podcast**
- **Artikel Im / råd**
- **Læs mere**
- **Facilitator-kit**

Iværksætte

- Prioritere
- Konkrete mål

Følg løbende resultaterne
feks vi BI
Involver dem
Der bidrog og
fejlr resultaterne

SEGES

Find din udfordring

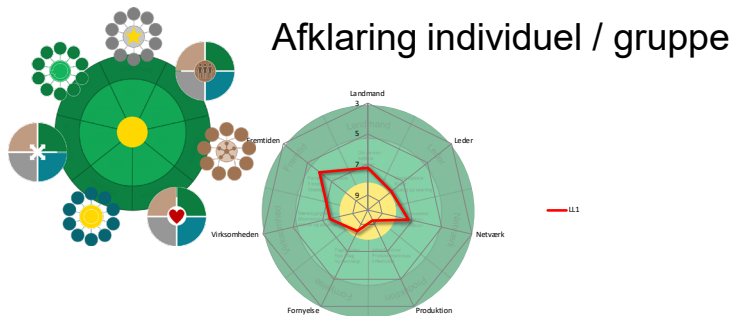
tjek din motivation

Sæt mål og lav plan

Eksekver & følg op

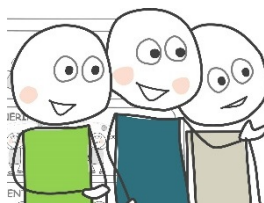
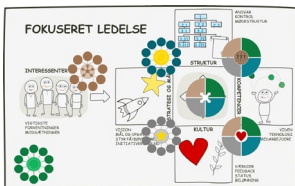
fejlr





Identificerer

- Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Egne styrker og svagheder



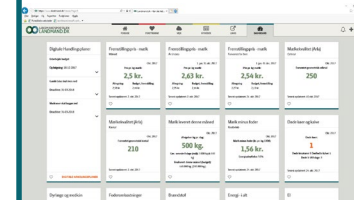
Motivation

- Forslag
- Solid kurs
- Optimal koordinering
- Engagement

Handlingsplan

Indsatsområde:
 Dato:
 Mål:

Aktivitet	Ansvar	Deadline
1.		
2.		
3.		
4.		



Eksekverer

- Handlingsplaner
- Opfølgning
- Interessenthåndtering

Inspiration

- Konkrete ledelsesindsatser

Skala spørgsmål 1 – 10

- Hvad kan jeg
- Hvad adskiller sig
- Barrierer
- Hvornår er jeg fortrolig



- Succes
- Feedback
- Start

Skala spørgsmål 1 - 10

tjek din motivation

Du er her:

- **Introduktion**
- **Opgaven**
 - **Overblik**
 - **Tid**
 - **Meningen**
 - **Udbytte**
 - **Forberede**
- **Video/podcast**
- **Artikel Im / råd**
- **Læs mere**
- **Facilitator-kit**

Sæt mål og lav plan

Eksekver & følg op

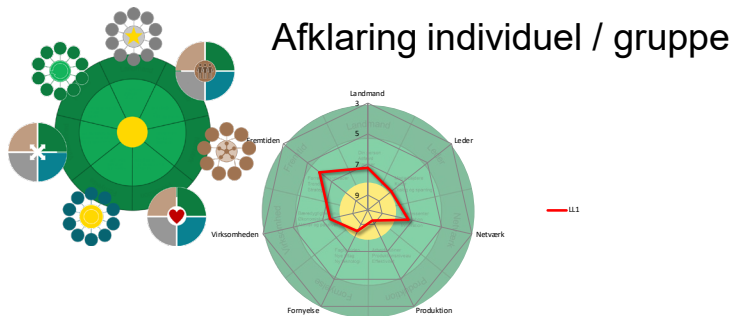
Følg løbende resultaterne
 feks vi BI
 Involver dem
 Der bidrog og
 fejlr resultaterne

SEGES

Find din udfordring

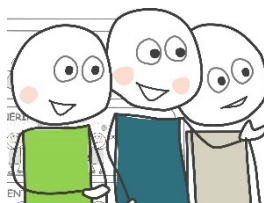
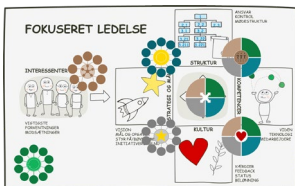


fejlr



Identificer

- Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Egne styrker og svagheder



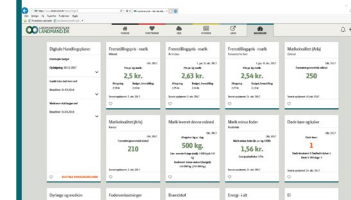
Motivation

- Forslag
- Solid kurs
- Optimal koordinering
- Engagement

Handlingsplan

Indsatsområde:
 Dato:
 Mål:

Aktivitet	Ansvar	Deadline
1.		
2.		
3.		
4.		



Eksekverer

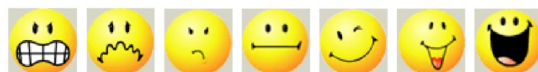
- Handlingsplaner
- Opfølgning
- Interessenthåndtering

Inspiration

- Konkrete ledelsesindsatser

Skala spørgsmål 1 – 10

- Hvad kan jeg
- Hvad adskiller sig
- Barrierer
- Hvornår er jeg fortrolig



- Succes
- Feedback
- Start

Skala spørgsmål 1 - 10

tjek din motivation

Iværksætte

- Prioritere
- Konkrete mål

Sæt mål og lav plan

Du er her:

- **Introduktion**
- **Opgaven**
 - **Overblik**
 - **Tid**
 - **Meningen**
 - **Udbytte**
 - **Forberede**
- **Video/podcast**
- **Artikel Im / råd**
- **Læs mere**
- **Facilitator-kit**

Følg løbende resultaterne
 feks vi BI
 Involver dem
 Der bidrog og
 fejlr resultaterne

Eksekver & følg op

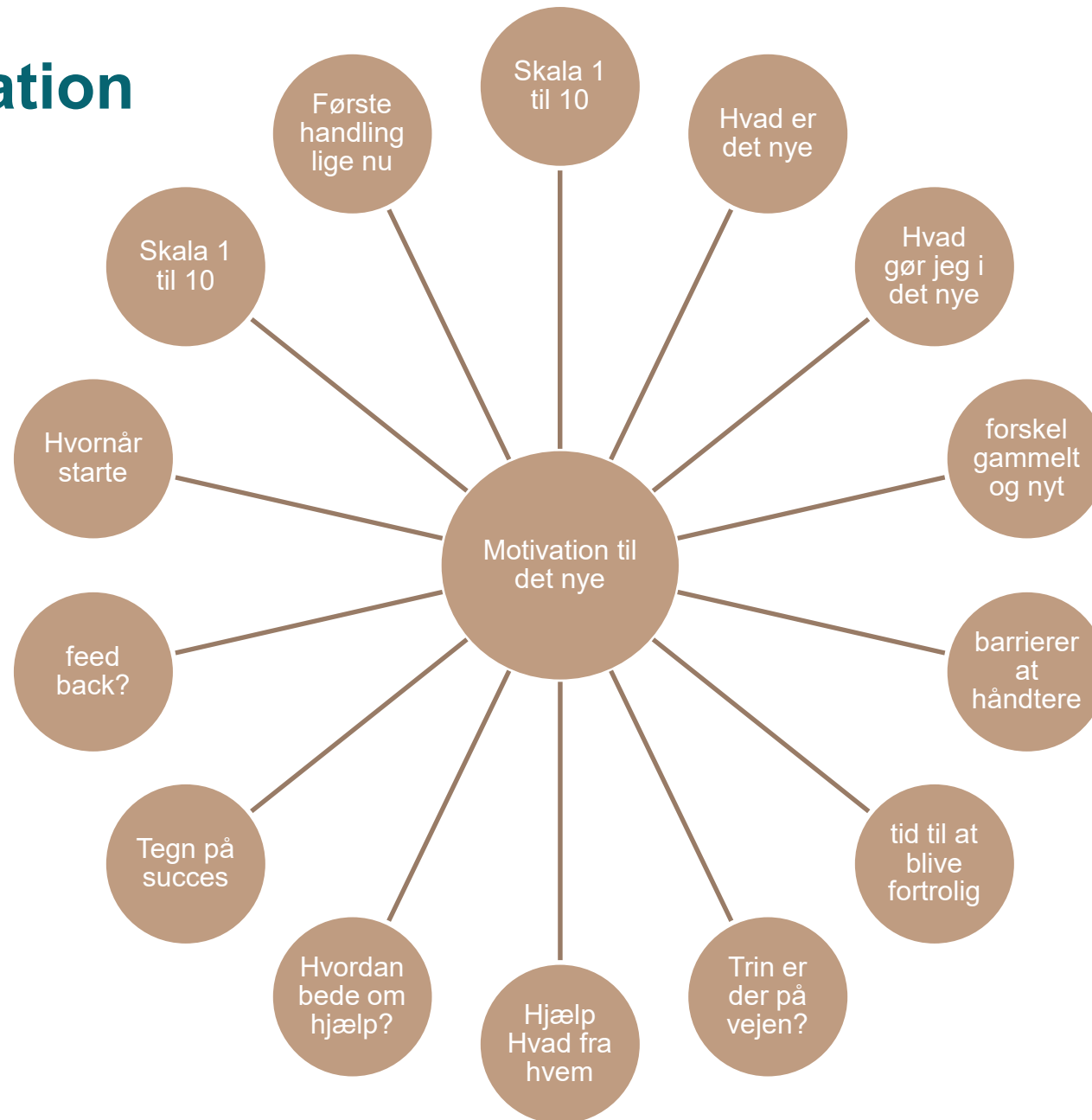
fejlr

SEGES

Find din udfordring



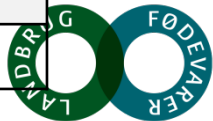
Tjek din motivation



Sæt mål og lav plan

Indsatsområde –			
Formål	Ansvarlig:		Succeskriterier:
Formålet med indsatsen er, at:			Aktuelt niveau:
			Mål:
			Opnået pr:
			Dokumentation af mål:
	Indsats	Aktiviteter	Deadline
Krævede investeringer			
Opfølgning			

Andre faktorer, risici der skal tages i betragtning:



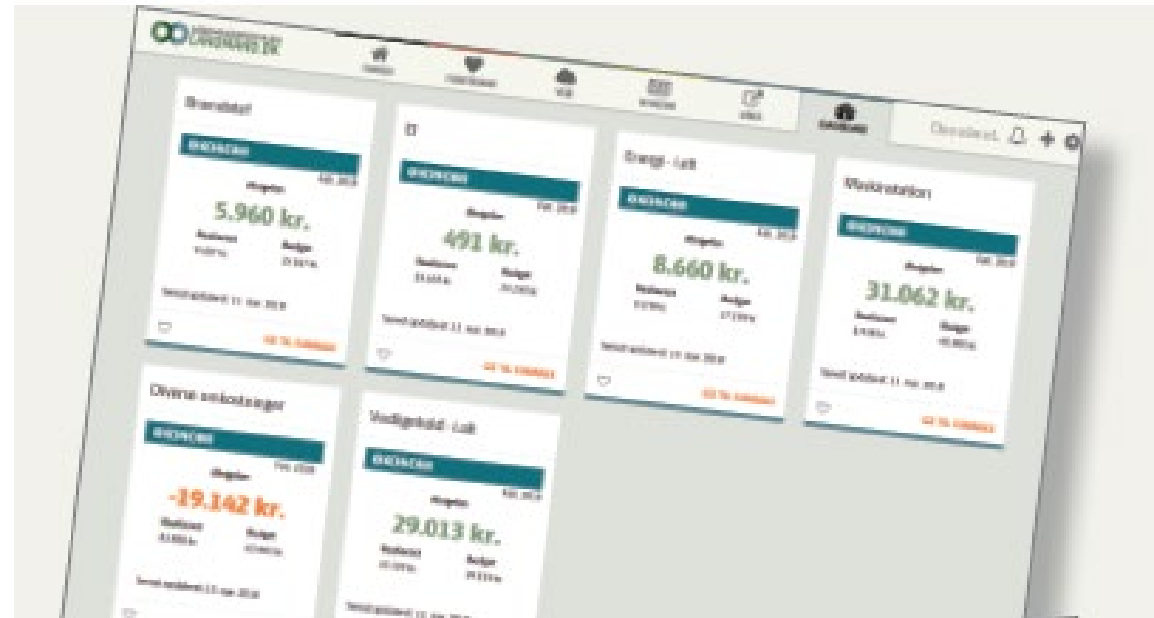
Eksekver & følg op



2: Eksekvering af strategiske beslutninger



Fejr



SEGES



Lederens øje?

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

Udkast maj 2018
Koncept

"Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften"
Version 0.4

SEGES

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

Journalnr. 32709-16-0047

Projektnr. 7685



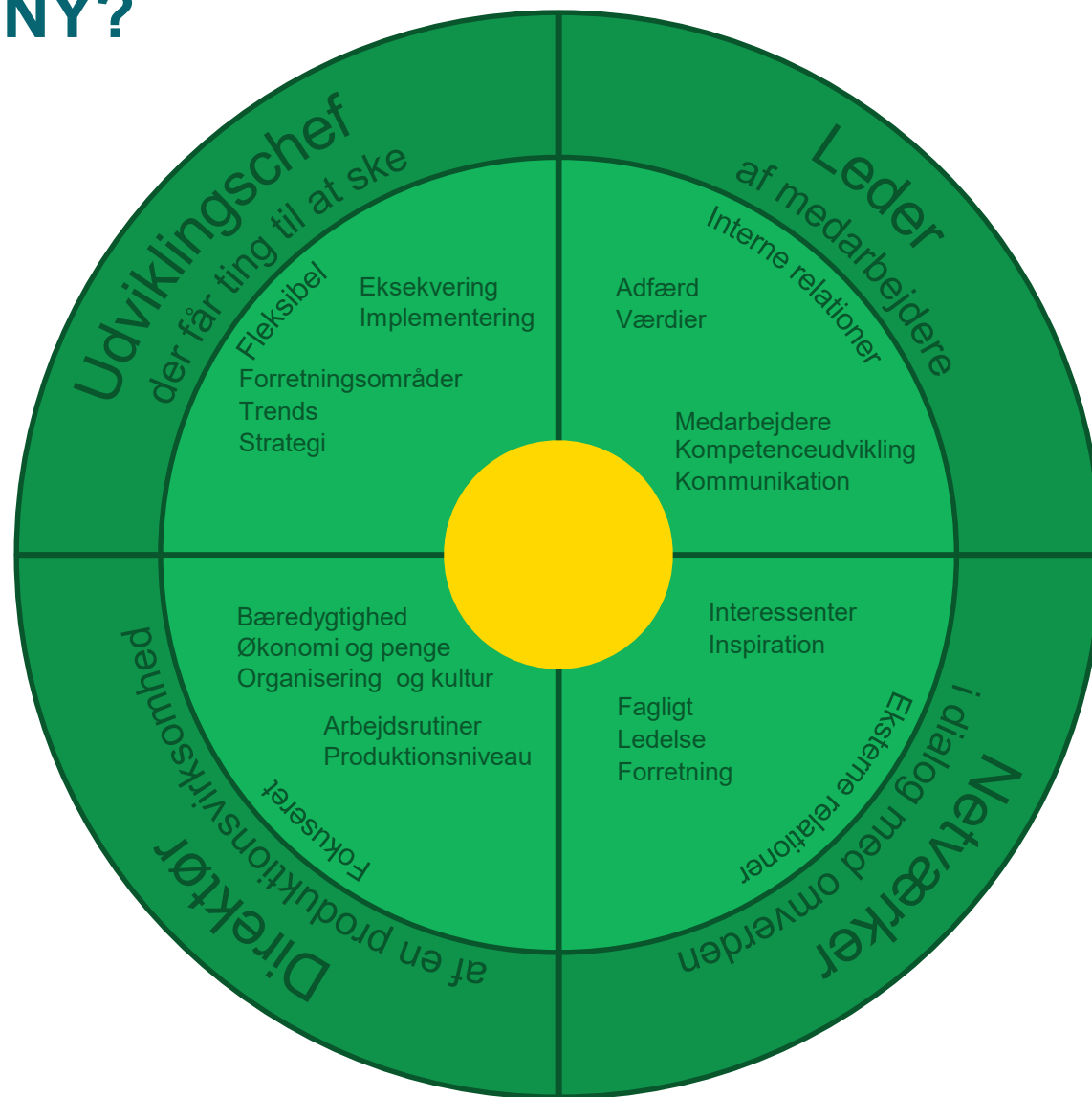
DOM 16.10.2017

Nyt i version 0.4

- Bygger på 4 hovedområder
- Vurderingsskala 1-6
- Brug af farveindikator i excel.

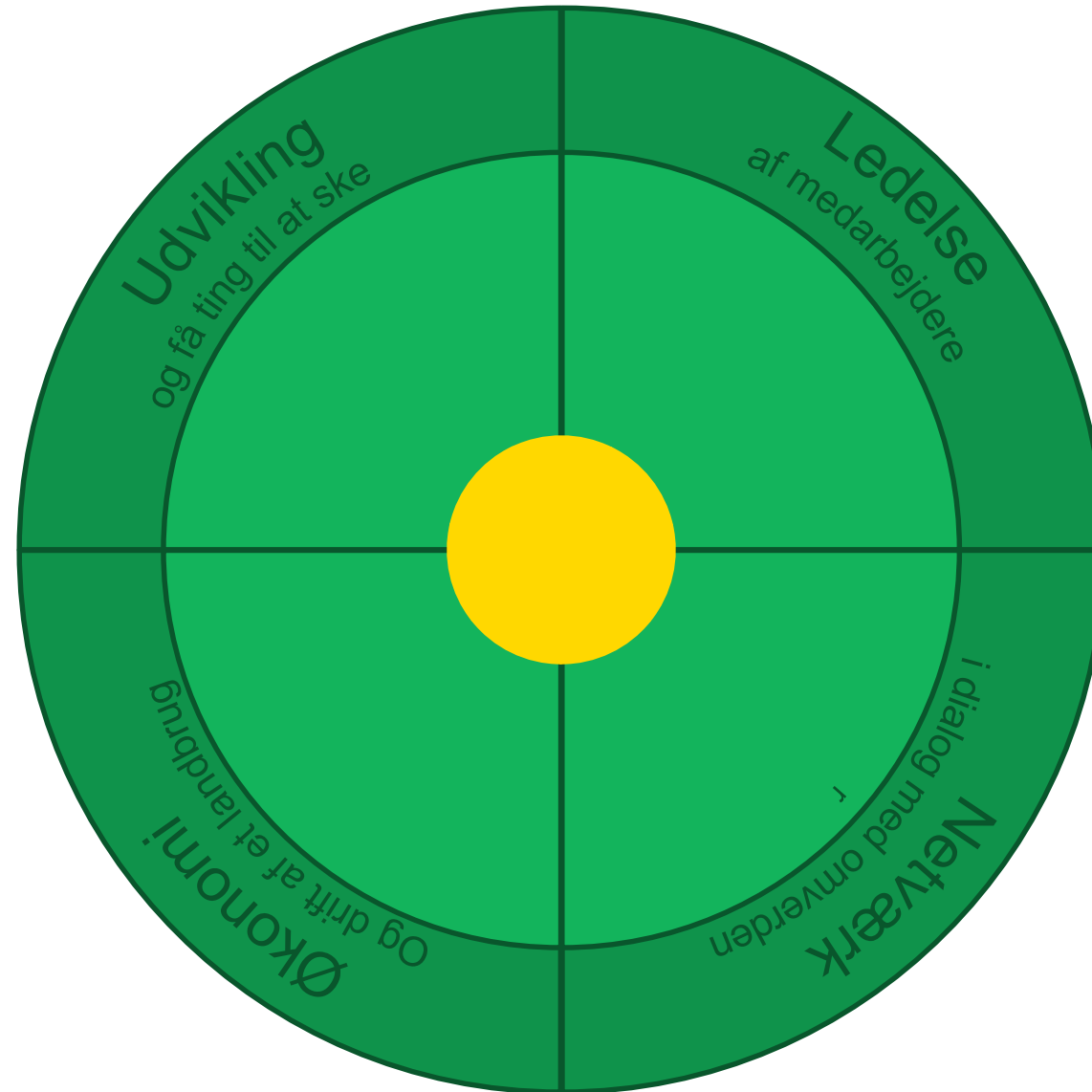
Lederens øje ver. NY?

Først med titel på 4 områder



Fire fokusområder

Så med opgave som
hovedoverskrift



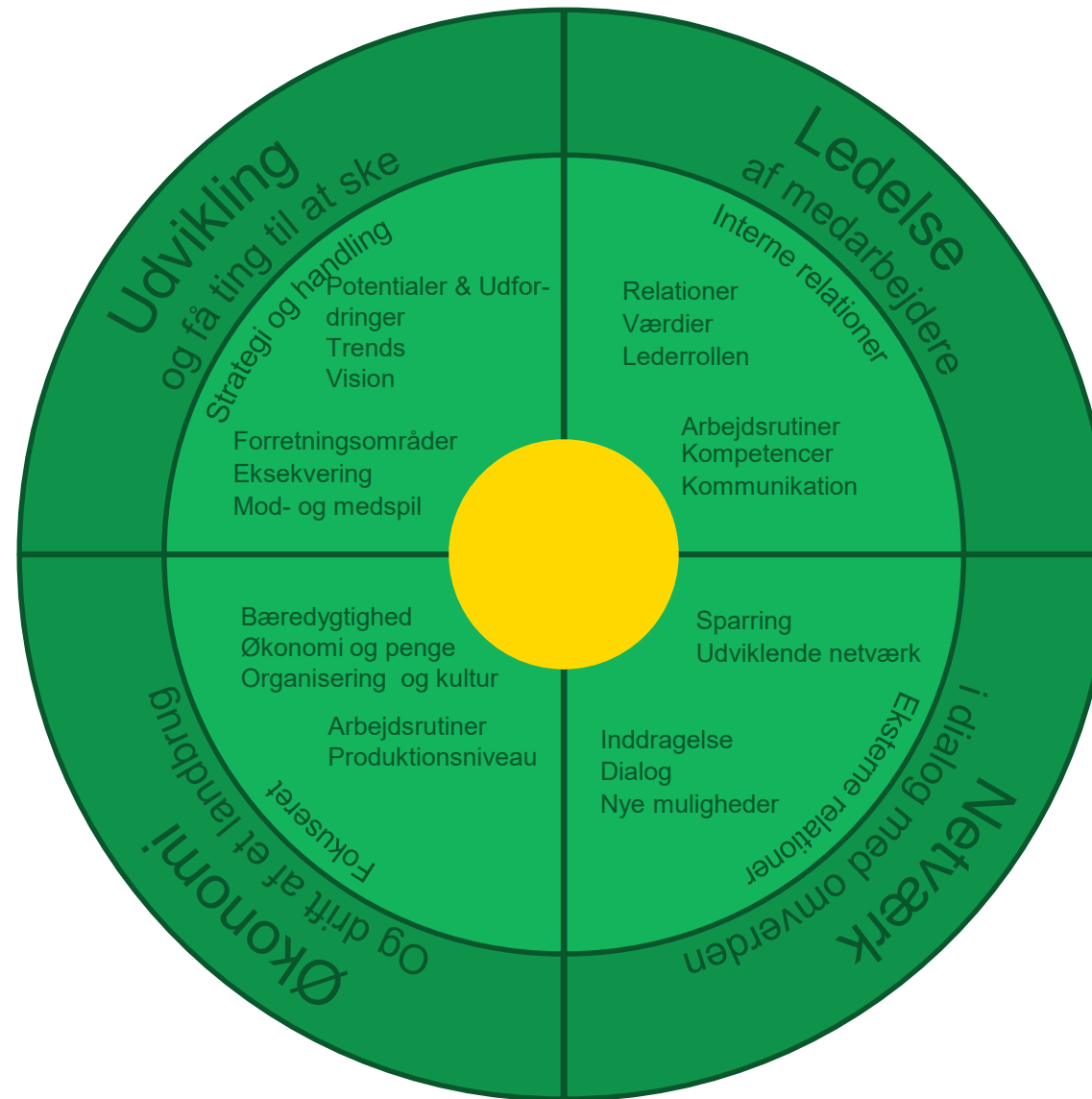
Fire fokusområder

med underoverskrift



Fire fokusområder

med emneord



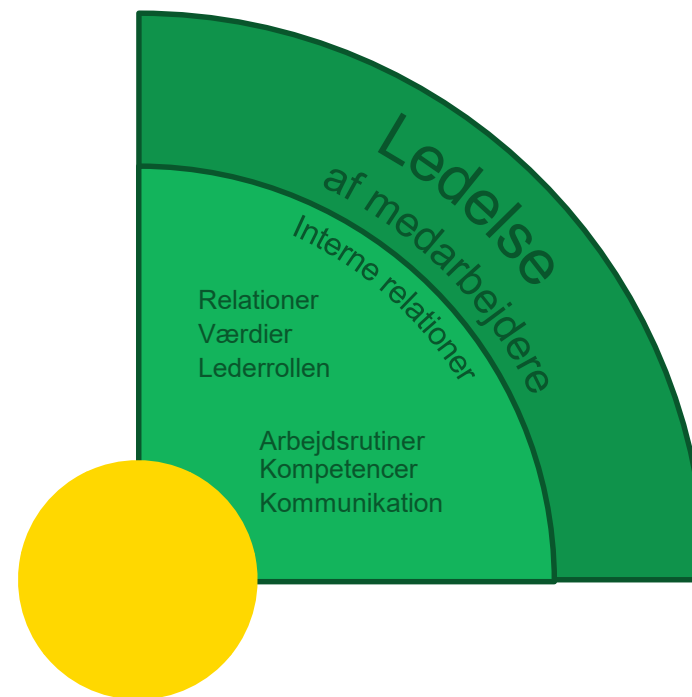
Konceptet sætter fokus på 4 ledelsesmæssige udfordringer

- **Ledelse**
 - Af medarbejder
 - Interne relationer
- **Netværk**
 - I dialog med omverdenen
 - Eksterne relationer
- **Økonomi**
 - Og drift af et landbrug
 - Fokuseret
- **Udvikling**
 - At få ting til at ske
 - Strategi og handling



Ledelse

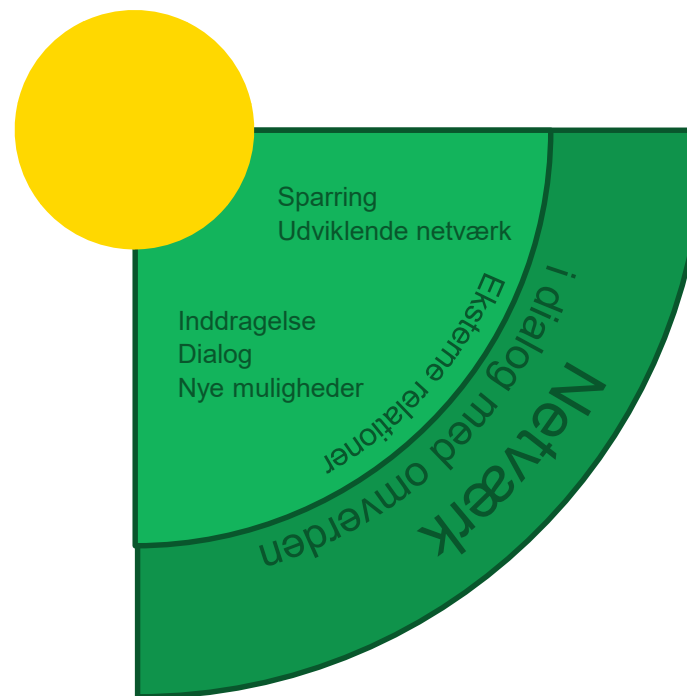
af medarbejdere
- interne relationer



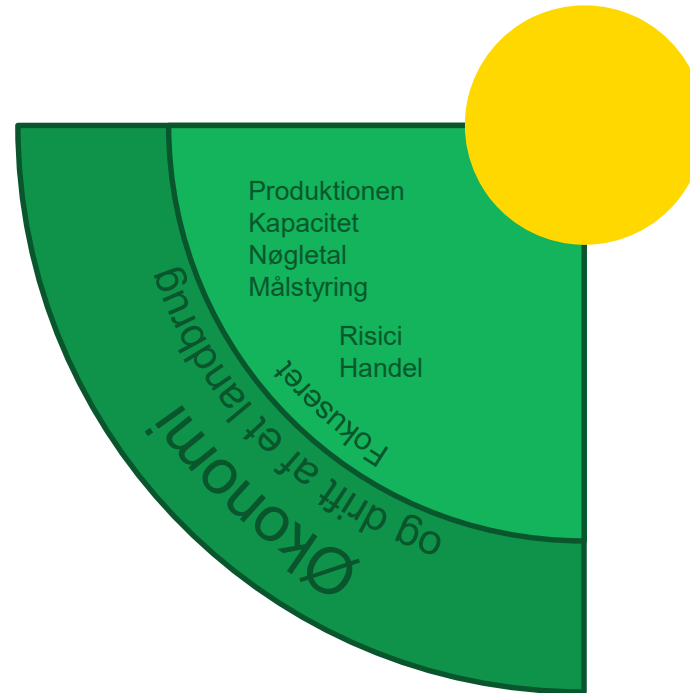
Stikord	Spørgsmål
Relationer	Vi formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft
Værdier	Alle handler og beslutter i overensstemmelse med virksomhedens værdier
Lederrollen	Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov
Arbejdsrutiner	Medarbejderne forstår deres opgaver og ved hvordan de skal løse dem
Kompetencer	Medarbejderne har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar
Kommunikation	Tillid og gode relationer i virksomheden danner grundlag for ærlig og konstruktiv feedback

Netværk

I dialog med omverdenen
- eksterne relationer



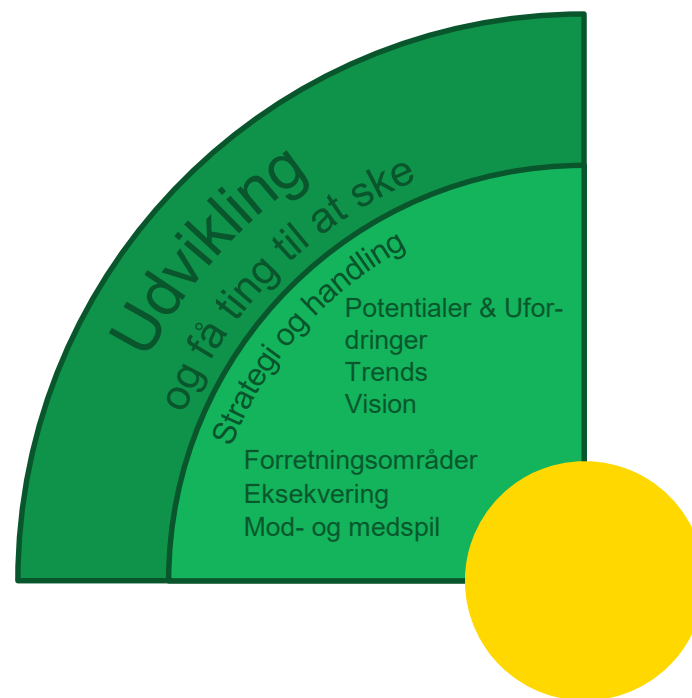
Stikord	Spørgsmål
Sparring	Ekspertter og rådgivere giver sparring til mine ledelsesopgaver
Udviklende netværk	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min forretning
Inddragelse	Jeg inddrager omverdenen, for at opnå mine strategiske mål
Dialog	Samarbejdspartnerne er orienteret om virksomhedens udvikling
Nye muligheder	Jeg omsætter viden og erfaringer fra mit faglige netværk og erfagrupeer



Stikord	Spørgsmål
Produktionen	Jeg har styr på produktionen lige nu
Kapacitet	Virksomhedens produktionsanlæg , maskiner og ressourcer udnyttes optimalt
Nøgletal	Jeg bruger nøgletal og relevante opfølgingsværktøjer til aktiv styring af produktion og økonomi
Målstyring	Medarbejderne kender og arbejder efter relevante produktions nøgletal
Risici	Jeg kender virksomhedens vigtigste risikofaktorer
Handel	Jeg har en plan for indkøb og salg.

Udvikling

og få ting til at ske
- strategi



Stikord	Spørgsmål
Potentialer & Udfordringer	Jeg har afdækket potentialer og udfordringer og som en del af den strategiske udvikling
Trends	Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser
Vision	Vision er klar og tydelig og kommunikeret til alle
Forretningsområder	Vi overvejer nye forretningsområder når vi udvikler virksomheden
Eksekvering	Der er mål og handlingsplaner for alle vigtige initiativer
Mod- og medspil	Rådgivere og andre samarbejdspartnere giver os mod- og medspil

Jeg får beslutninger, ideer, viden og råd omsat til nye processer, produkter eller forretninger (eksekvering)

Jeg prioritere at reflektere over og tænke nye tanker om virksomheden

Vi har rådgivere der udfordrer os

Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser

Jeg har afdækket udfordringer og muligheder som en del af den strategiske udvikling

Jeg inddrager muligheder for nye forretningsområder i virksomheden udvikling



Mine medarbejdere har fokus på kvalitet i arbejdsrutiner og i det vi leverer

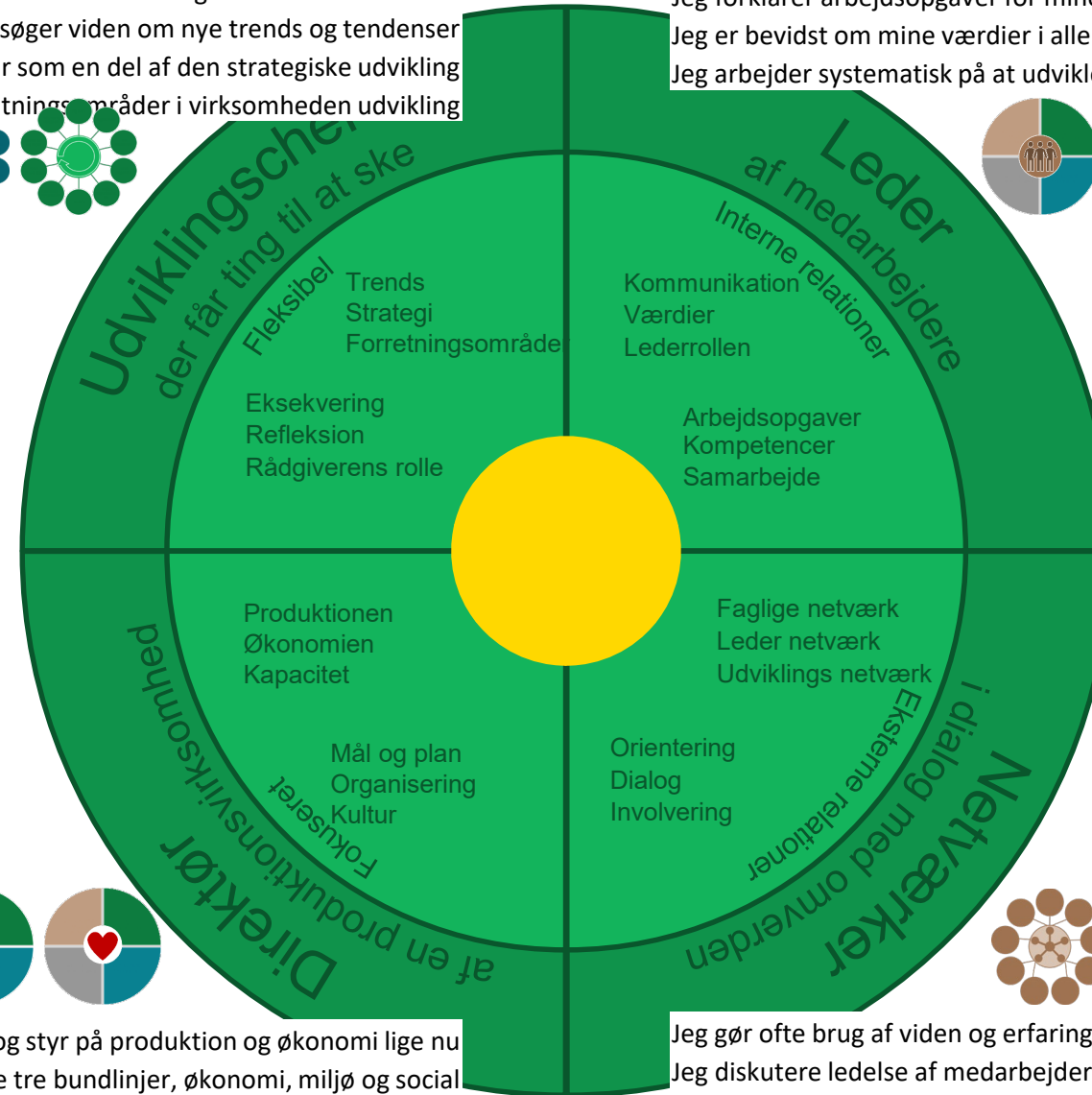
Mine medarbejderne har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar

Vi har tillid og gode relationer til hinanden hele vejen rundt i virksomheden

Jeg forklarer arbejdsopgaver for mine medarbejdere på deres præmisser

Jeg er bevidst om mine værdier i alle situationer

Jeg arbejder systematisk på at udvikle mig som leder af virksomheden



Jeg har kontrol og styr på produktion og økonomi lige nu

Jeg er løbende opmærksom på de tre bundlinjer, økonomi, miljø og social

Jeg udnytter produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt

Jeg sætter ambitiøse mål og laver planer for produktion og økonomi (samt bæredygtighed)

Jeg har organiseret virksomheden, så den udnytter sit potentiale bedst muligt

Kulturen i virksomheden er i fokus, for sikre de rigtige medarbejdere og kvaliteten af produkterne

Jeg gør ofte brug af viden og erfaringer fra faglige netværk

Jeg diskutere ledelse af medarbejdere med eksperter og rådgivere (leder)

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

Jeg holder vigtige interessenter orienteret om virksomheden

Jeg handler på kommentarer og feedback fra interessenter og omverdenen

Jeg inddrager mine interessenter, for at opnå mine strategiske mål.

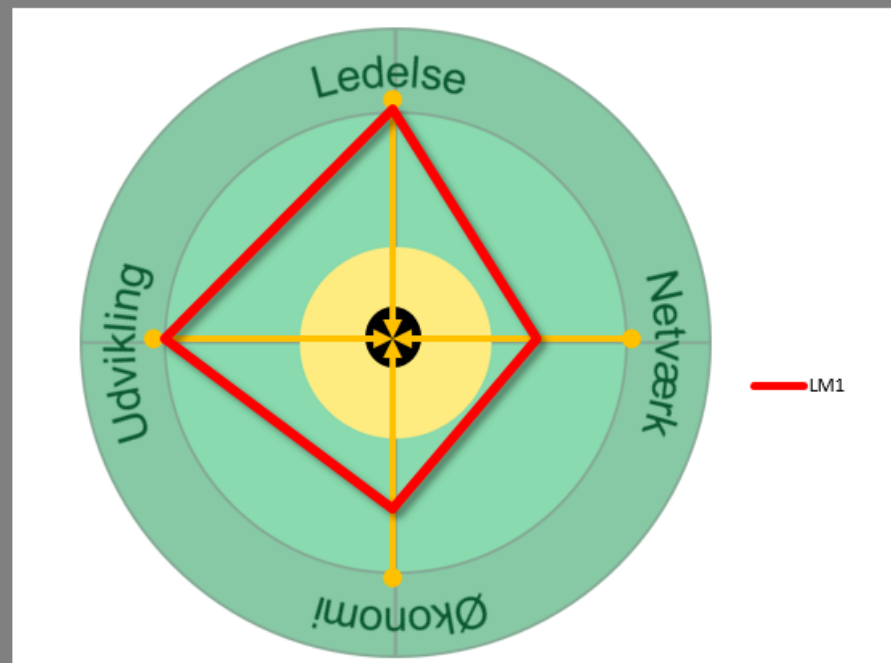
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Navn og initialer på landmand								
	Landmand								
	LM1								

Hvor ligger du på en skal fra 1 til seks? Giv dit bud!

6 er det højeste

Ledelse af medarbejdere	Vi formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft	1
	Alle handler og beslutter i overensstemmelse med virksomhedens værdier	4
	Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov	2
	Medarbejderne forstår deres opgaver og ved hvordan de skal løse dem	1
	Medarbejderne har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	5
Interne relationer	Tillid og gode relationer i virksomheden danner grundlag for ærlig og konstruktiv feedback	6
Netværk i dialog med omverden	Ekspert og rådgivere giver sparring til mine ledelsesopgaver	5
	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min forretning	5
	Jeg inddrager omverdenen, for at opnå mine strategiske mål	3
	Samarbejdspartnerne er orienteret om virksomhedens udvikling	5
Eksterne relationer	Jeg omsætter viden og erfaringer fra mit faglige netværk og erfagrupeer	5
Økonomi og drift af et landbrug virksomhed	Jeg har styr på produktionen lige nu	4
	Virksomhedens produktionsanlæg , maskiner og ressourcer udnyttes optimalt	4
	Jeg bruger nøgletal og relevante opfølgingsværktøjer til aktiv styring af produktion og økonomi	3
	Medarbejderne kender og arbejder efter relevante produktions nøgletal	4
	Jeg kender virksomhedens vigtigste risikofaktorer	4
Fokuseret	Jeg har en plan for indkøb og salg.	6
Udvikling og få ting til at ske	Jeg har afdækket potentialer og udfordringer og som en del af den strategiske udvikling	1
	Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser	3
	Vision er klar og tydelig og kommunikeret til alle	3
	Vi overvejer nye forretningsområder når vi udvikler virksomheden	6
	Der er mål og handlingsplaner for alle vigtige initiativer	3
Strategi og handling	Rådgivere og andre samarbejdspartnerne giver os mod- og medspil	3

Ledelse	Netværk	Økonomi	Udvikling
3	5	4	3



Ark [Step 3 muligheder x 4]

Ledelse - af medarbejdere - interne relationer

		Navn og initialer på landmand				
		Landmand				
		LM1				
		</				

Ark [Step 4 Vælg indsatsområder]

Vælg indsatsområder

Nøgleområder	Navn og initialer på landmand						3 Det skal sætte i værk nu 2 Det følger vi opmærksomt 1 Det skal ikke have opmærksomhed nu Sum fra step 3: 8 eller 9 Sum fra step 3: 5, 6, eller 7 Sum fra step 3: 3 eller 4	
	Landmand							
	LM1							
	Dit bud fra step 2 Udfordringer	Vigtighed	Dit bud fra step 3		Samlet sum	Prioritering Her skal handles		
			Muligheder	Barriere				
Ledelse - af medarbejdere							Muligheder at gribe	Barriere at nedbryde
Relationer						1	At arbejde med hvordan vi samarbejde og gør virksomheden attraktiv for ny arbejdskraft	At jeg har svært at fortælle
Værdier						1	At vi arbejder med at få værdierne gjort synlige og nærværende i hverdagen	At jeg har svært ved at sæt
Lederrollen						2	At få udviklet mine ledelsekomptencer og set på hvordan de i dag machere behovene	At se mig selv som en leder
Arbejdsrutiner						2	At indført et eller flere leanværktøjer i produktionen	At få systematik og styr på
Kompetencer						3	At få lavet stillingsbeskrivesler for medarbejderne og set på organiseringen af arbejdet	At tage det ansvar at løfte r
Kommunikation						3	At vi ser på mulighed for intranet, mødestruktur og opfølgning på opgaver.	At vi har svært ved at anerk
Netværk - i dialog med omverdenen							Muligheder at gribe	Barriere at nedbryde
Sparring						1	Følger	Følger
Udviklende netværk						1	Følger	Følger
Inddragelse						2	Følger	Følger
Dialog						3	Følger	Følger
Nye muligheder						1	Følger	Følger
Økonomi - og drift af et landbrug							Muligheder at gribe	Barriere at nedbryde
Produktionen						1	Følger	Følger
Kapacitet						1	Følger	Følger
Nøgletal						1	Følger	Følger
Målstyring						2	Følger	Følger
Risici						1	Følger	Følger
Handel						1	Følger	Følger
Udvikling - og få ting til at ske							Muligheder at gribe	Barriere at nedbryde
Potentialer & Udfordr						1	Følger	Følger
Trends						1	Følger	Følger
Vision						1	Følger	Følger
Forretningsområder						1	Følger	Følger
Eksekvering						1	Følger	Følger
Mod- og medspil						2	Følger	Følger

Landmandens oplevelse - et bud

Budskab

Fokuser på og bliv
bedre til at lede bedriften

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.

Find nu dine udfordringer
inden for et udvalgte
ledelsesområde

Vælg den eller de
udfordringer 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
lederens øje

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

1

1

1

2

2

2

Tjek dine muligheder og
ønsker til ændringer på
det udvalgte
ledelsesområde

I handlingsplanen kan være aktiviteter eller mål som:

- Coachings forløb med ...
- Kursusforløb i ledelse af medarbejdere...
- Brug af netværk til...
- Indfører lean ...
- Få fulgt handlingsplaner helt til døren
- Få afkastningsgraden til at stige med....
- Få skabt bedre bundlinje ved en indkøbs-og salgsstrategi...
- At sætte gang i en strategiproces om
- Tjekken nye forretningsområder indenfor...

Der bliver fire "Fokusområder"

Leder (det indadvendte)

Netværk (det udadvendte)

Eksekvering (Fleksibel)

Virksomheden (Fokus)

Koncept "Fokuseret ledelse" for landmand - kommunikation

Fokuseret ledelse

- Forventningsafstemning - **kontrakten**

Identificere dine muligheder

- – stil de gode spørgsmål og lyt til dig selv – inden for de områder, hvor du har udfordringer som leder

Lav en plan

- Mål og tiltag – **handlingsplan** for at blev en bedre leder på de udvalgte områder

Identificere din udfordring som leder

- Lederens øje – struktur (gamemaster)

Du er her:

- Introduktion
- Opgaven
 - Overblik
 - Tid
 - Meningen
 - Udbytte
 - Forberede
- Video/podcast
- Artikel
- Læs mere – teori m.m.
- Rådgiver-kit
 - Metode
 - Modeller
 - Materiale

Vælg hvordan du vil arbejde med at blive en bedre leder

- motivere dig selv, find dine fokusområder og få klarhed over hvor du vil hen - **effektkort**

Følg op

- aktiviteter og effekt – **opfølgning** om du bliver en bedre leder

Konceptet er inspireret af trumf på rådgivningen



Kontrakten



Gamemaster



Aktiv lytning



De gode spørgsmål



Effektkort



Handlingsplan



Opfølgning



SEGES



Konceptet står på et fundament af 7 teoretiske modeller



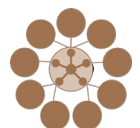
Autentisk



Chef



Kultur



Netværk



Paradokser



Eksekvering



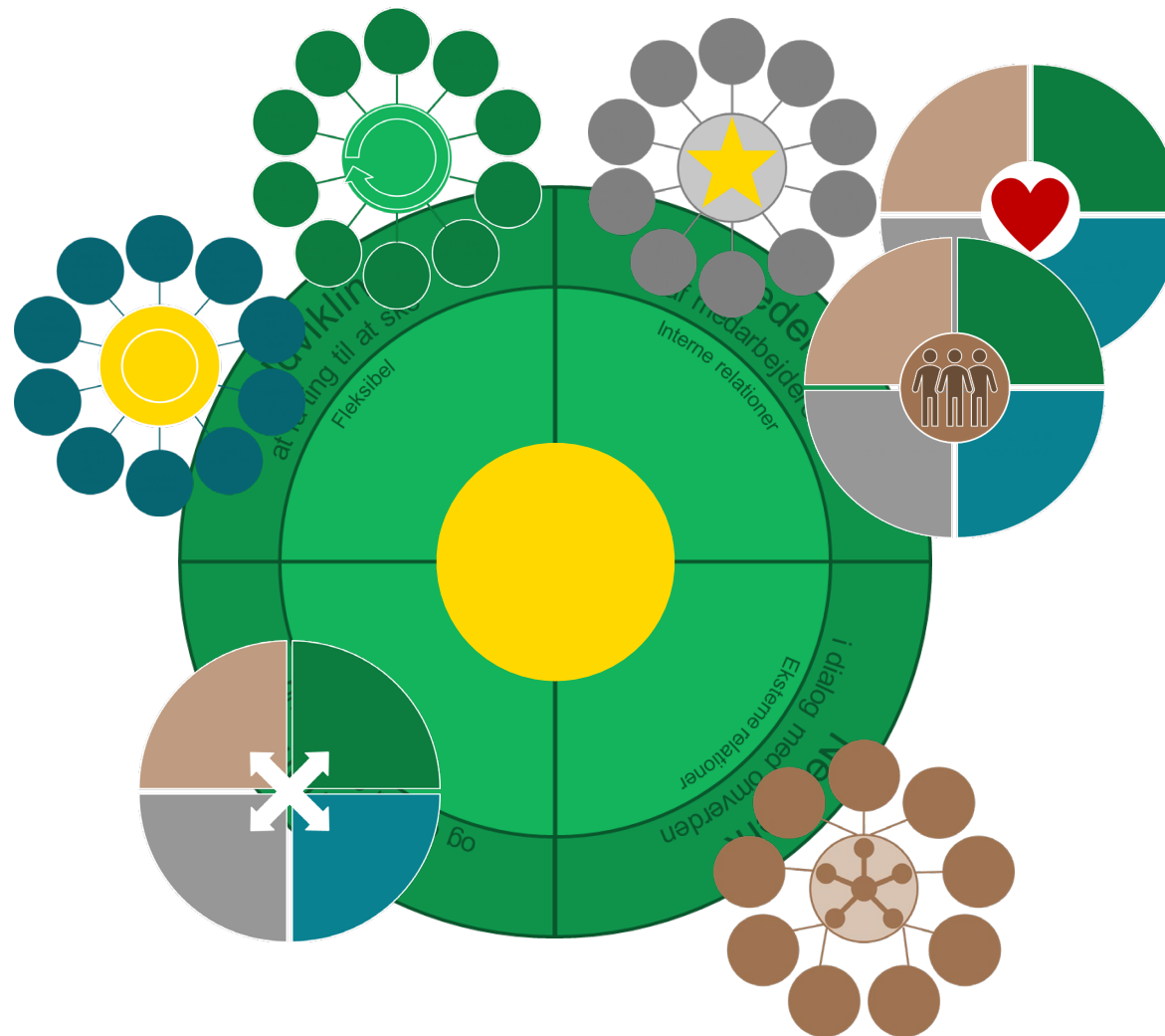
Innovation

SEGES

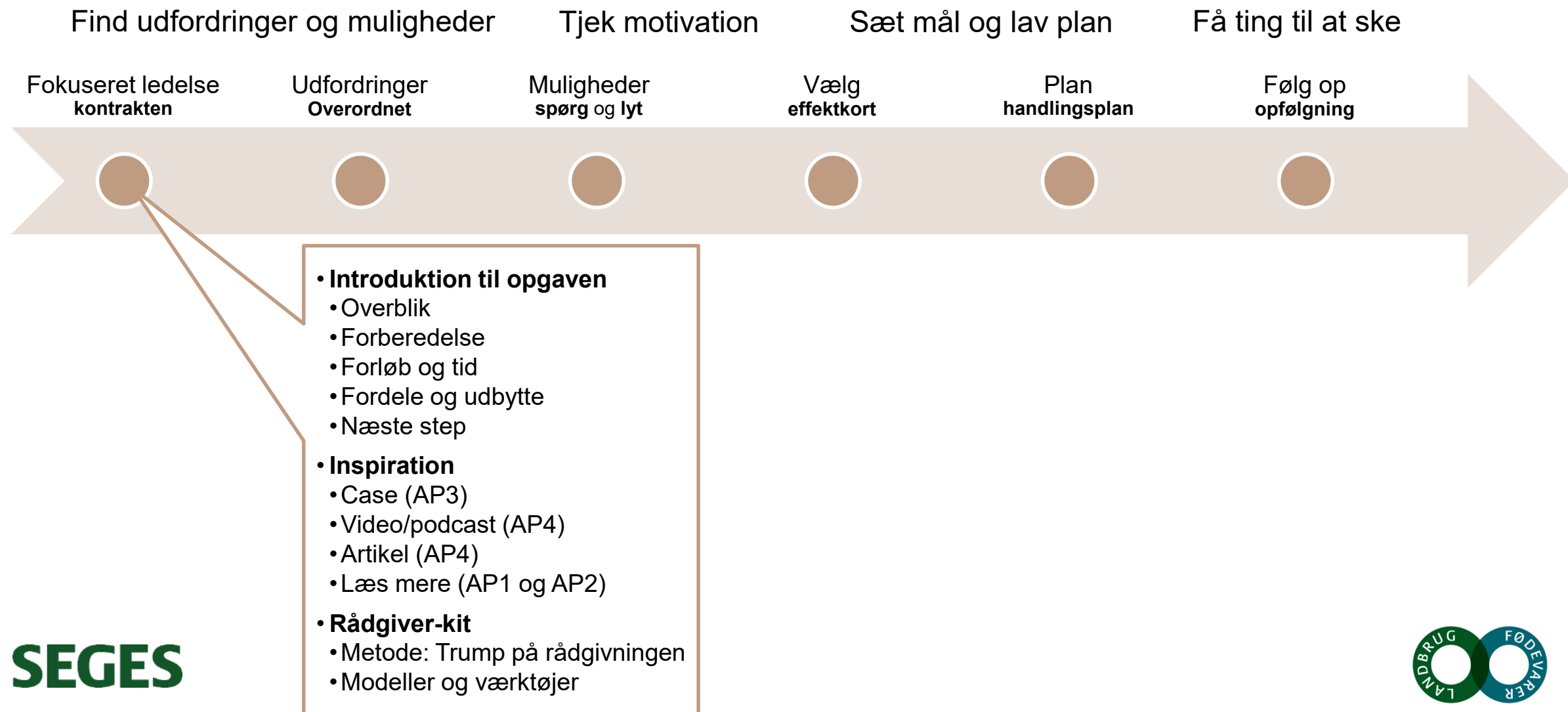


Fire ledelsesmæssige udfordringer

- koblet til modellerne



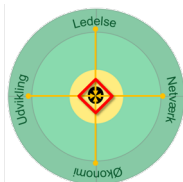
Vejledning og inspiration er "indbygget" i konceptet



Konceptets arbejdsplan består af 6 step

- Step 1. Fokuseret ledelse

Læs "kontrakten" og få afstemt forventninger til dit udbytte af et forløb i "Fokuseret Ledelse"



- Step 2. Udfordringer

En række bud på, hvor ledelsen er udfordret på dit landbrug

- Step 3. Muligheder

Bliv inspireret til at forbedre ledelsen, der hvor din ledelse er udfordret

- Step 4. Vælg

Find din motivation og tag dit valg om, hvor du vil sætte ind for at ændre ledelsen

- Step 5. Plan

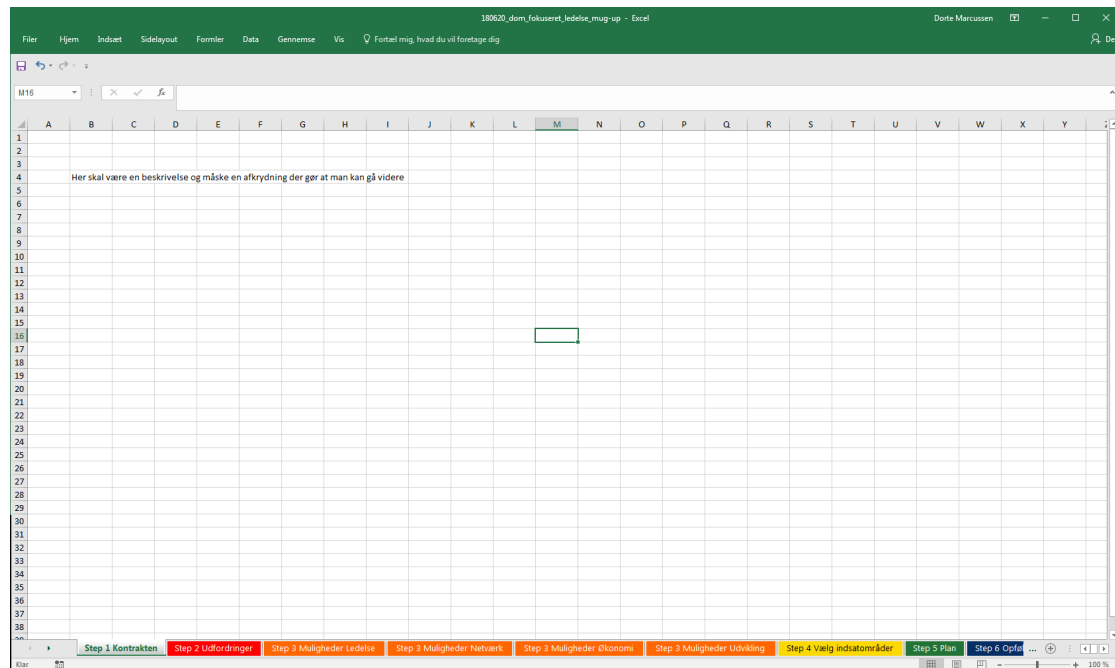
Lav en handlingsplan, du kan følge for at du når dine mål

- Step 6. Opfølgning

Beslut hvordan du vil følge op for at få skabt de ændringer, du ønsker

Excel-værktøj – Mug-up

[Link til værktøj](#)



Værktøjet udfordre **landmanden** – alene eller sammen med en sparringspartner, til at på sætte fokus på netop hans ledelsesmæssig udfordringer

Der sættes ord på udfordringer, mål, muligheder og barriere afdækkes. Med det som udgangspunkt opstilles handlingsplan med opfølgningspunkter, som kan tilpasses de ledelsesmæssige behov i landbrugsvirksomheden

Værktøjet giver **rådgiveren** mulighed for at stille de svære spørgsmål i hele processen fra identificering af udfordringerne til opstilling af handlingsplan. Værktøjet vil støtte de rådgivere, der gerne ville arbejde med ledelse. Rådgiverne får mulighed for at stille de svære spørgsmål – og få svar på dem – om ledelsen på bedriften, samt at få svarene omsat til de handlinger der skal til for at få skabt en fokuseret ledelse på bedriften.

Fokuseret ledelse

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

Klar til afprøvning august 2018

Koncept

"Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften"

Version 1

SEGES

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

Journalnr. 32709-16-0047

Projektnr. 7685



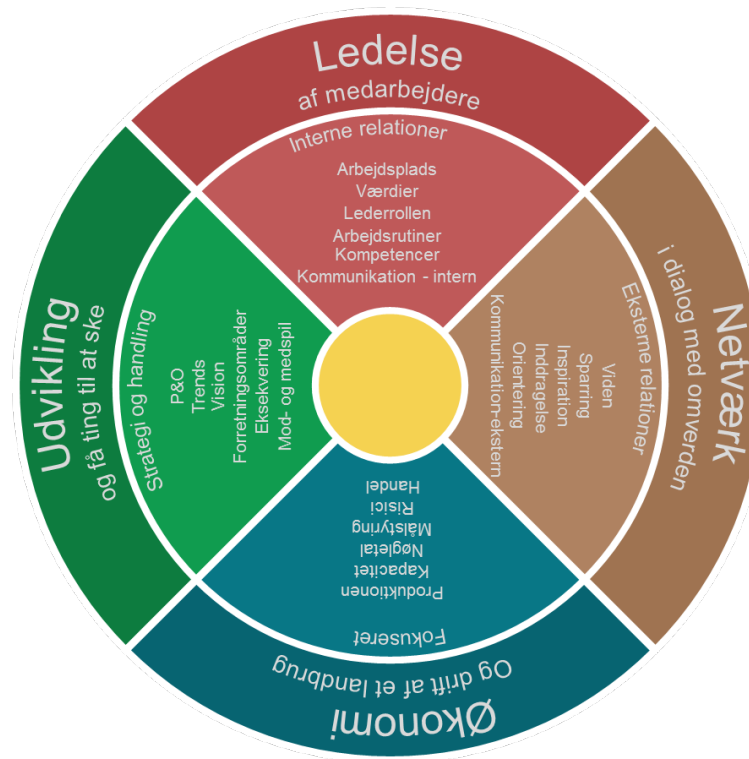
DOM 16.10.2017

Nyt i version 1.0

- Nyt layout
- Procespile og udsagnskort
- Landmanden læser udsagnet op
- Excell-værktøjet er sekundært og fungere som notatredskab til at fastholde forløbet

Konceptet sætter fokus på 4 ledelsesmæssige udfordringer

- **Ledelse**
 - Af medarbejder
 - Interne relationer
- **Netværk**
 - I dialog med omverdenen
 - Eksterne relationer
- **Økonomi**
 - Og drift af et landbrug
 - Fokuseret
- **Udvikling**
 - At få ting til at ske
 - Strategi og handling



Excell-værktøj – Mug-up

[Link til værktøj](#)

ARK:

Step 1 Kontrakten - forventningsafstemning

Step 2 Stærk & Svag

Step 3 Vigtighed & Motivation + Muligheder og Barriere

Step 3 Ledelses

Step 3 Netværk

Step 3 Økonomi

Step 3 Udvikling

Step 4 Vælg + prioritering + det vil jeg opnå indsatsområder

Step 5 Handlingsplaner

Step 3 Ledelse (6)

Step 3 Netværk (3)

Step 3 Økonomi (3)

Step 3 Udvikling (3)

Step 6 Opfølgning – noteringskalender

Step 2, 3, 4, 5 og 6 bruger indtastninger fra foregående step

Værktøjet udfordre **landmanden** – alene eller sammen med en sparringspartner, til at på sætte fokus på netop hans ledelsesmæssig udfordringer

Der sættes ord på udfordringer, styrker og svagheder. Mål og muligheder gennemtænkes og barriere afdækkes.

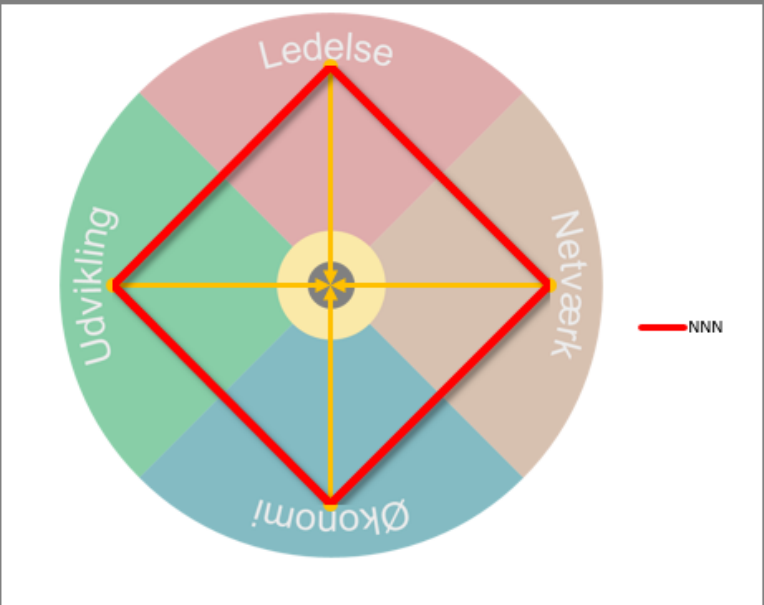
Med det som udgangspunkt opstilles handlingsplaner, som kan tilpasses de ledelsesmæssige behov i den enkelte landbrugsvirksomhed.

Der skabes overblik over deadline for mål og den tilhørende opfølgning på tværs af indsatsområder.

Værktøjet giver **rådgiveren** mulighed for at stille de svære spørgsmål i hele processen fra identificering af udfordringerne til opstilling af handlingsplan. Værktøjet vil støtte de rådgivere, der gerne ville arbejde med ledelse. Rådgiverne får mulighed for at stille de svære spørgsmål – og få svar på dem – om ledelsen på bedriften, samt at få svarene omsat til de handlinger der skal til for at få skabt en fokuseret ledelse på bedriften.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Udfyld de hvide	Navn og initialer på landmand											
2	felter i kollone C	Landmand											
3		NNN											
	Klik for vejledning	Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud! 1: Helt i bund- 2: mangler meget - 3: mangler en del - 4: opfyldt delvis - 5: næsten opfyldt - 6: helt i top											
4													
5	Ledelse	Vi formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft											
6	af medarbejdere	Alle handler og beslutter i overensstemmelse med virksomhedens værdier											
7		Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov											
8		Medarbejderne forstår deres opgaver og ved hvordan de skal løse dem											
9		Medarbejderne har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar											
10	Interne relationer	Tillid og gode relationer i virksomheden danner grundlag for ærlig og konstruktiv feedback											
11	Netværk	Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i mine ledelsesopgaver											
12		Ekspert og rådgivere giver sparring til mine ledelsesopgaver											
13	i dialog med omverden	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min forretning											
14		Jeg inddrager omverdenen, for at opnå mine strategiske mål og udvikle bedriften											
15		Samarbejdspartnerne er orienteret om virksomhedens udvikling											
16	Eksterne relationer	Jeg fortæller omverden, hvad min bedrift står for og hvad vi laver											
17	Økonomi	Jeg har styr på produktionen lige nu											
18	og drift	Virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer udnyttes optimalt											
19	af et landbrug	Jeg bruger nøgletal og relevante opfølgingsværktøjer til aktiv styring af produktion og økonomi											
20	virksomhed	Medarbejderne kender og arbejder efter relevante produktions nøgletal											
21		Jeg kender virksomhedens vigtigste risikofaktorer											
22	Fokuseret	Jeg har en plan for indkøb og salg.											
23	Udvikling	Jeg har afdækket potentialer og udfordringer som en del af den strategiske udvikling											
24	og få	Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser											
25	ting til at ske	Vision er klar og tydelig og kommunikeret til alle											
26		Vi overvejer nye forretningsområder når vi udvikler virksomheden											
27		Der er mål og handlingsplaner for alle vigtige initiativer (og jeg følger op)											
28	Strategi og handling	Rådgivere og andre samarbejdspartnerne giver os mod- og medspil											
29													

Ledelse	Netværk	Økonomi	Udvikling



Tæt på centrum: Dine svar viser, at du er stærk i fokuseret ledelse på området
 Langt fra centrum: Dine svar viser, at området skal ses efter.

- : Det er nok ikke på her du skal forbedre din ledelse
- : I step 3 får du mulighed for at vurdere om det er vigtigt for dig at arbejde med at forberede området
- : I step 3 får du mulighed for at vurdere om du vil arbejde videre med området

Proceskort

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



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



SEGES

1 Ledelse Arbejdsplads

Vi 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	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund
	6	5	4	3	2	1

4 Ledelse Arbejdsrutiner

Medarbejderne 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	Opfyldt delvis	Mangler en del	Mangler meget	Helt i bund
	6	5	4	3	2	1

FOKUSERET LEDELSE

4 Ledelse Arbejdsrutiner

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

1 Ledelse Arbejdsplads

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

Konceptets arbejdsplan består af 6 step

Step 1: Kontrakten – afstemning af forventningerne til forløbet.

Det er her du står nu. Her får du en vejledning i at bruge værktøjet i den proces du skal igennem.

Step 2. Styrker og svagheder – vurderer hvordan du syntes, ledelsen er i din virksomhed

Egentlig ville vi helst, at der her bare var en blankt ark. Men vi håber de 23 spørgsmål der stilles i step 2, betyder at du – og gerne din rådgiver – til at se på dine ledelse med nye øjne og får fokus på dine styrker og svagheder som leder af et landbrug. Og at du via den vurderinger får sat ord på de områder, du skel være opmærksom på

Step 3. Mål, muligheder og barriere – bliv afklaret om, hvad der er vigtig for dig, hvor du vil hen og hvad du kan gøre hvis du vil løfte din ledelse.

Via eksempler og inspiration får du lejlighed til at tænke over og få noteret hvad din mål, muligheder og barriere indenfor 23 nøgleområder inden for ledelse.

Step 4. Vælg indsatsområder – få prioriteret, de ledelsesområder der skal handles på

På baggrund af dine vurderinger i step 2 og dine afklaringer i step 3 har du nu et godt udgangspunkt for at prioriterer de 3-4 nøgleområder du skal fokusere på her og nu.

Step 5. Handlingsplaner – få fastlagt de aktivitet der skal til for at du får flytte ledelsen på dit landbrug, i den retning du ønsker

Nu skal du have udarbejdet de handlingsplaner for de nøgleområder du har prioriteret højest i step 5. Handlingsplaner der tager højde for de mål, muligheder og barriere du har arbejdet med i step 3. Og du skal sætte dato på, hvornår målene skal være indfriet.

Step 6 Opfølgning – få overblik over hvornår og hvem der skal lave opfølgning på tværs af nøgleområder.

Med udgangspunkt i dine handlingsplan, skal du nu sætte dato på og ansvar for at få lavet opfølgning. Når det er gjort, har du overblikket på tværs af nøgleområder og handlingsplaner hvor du skal følge op det næste år.

Koncept Fokuseret ledelse.



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

Hovedændringerne i den endelige udgave



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

AP2 "Udvikling af
konceptet Fokuseret
ledelse af
landbrugsbedriften"



Indhold

- Bygger på seks-ledelsesmodeller. Kultur og kulturudviklere blev valgt fra da emner der fra kommer mere konkret frem via modellerne for autentiske ledelse, chefhjulet og eksekvering
- Excel-værktøj, der understøtter arbejdsplanen
- Procesværktøj, der understøtter arbejdsplanen med to ekstra kort og fire jokerkort foruden de oprindelige 24 udsagn
- Se endvidere præsentationen af konceptet på: LandbrugsInfo > Ledelse > [Fokuseret Ledelse](#)
 - [AP 4 Ledelse af din virksomhed](#)
 - [AP 4 Værktøj til landmanden](#)
 - [AP 4 Procesværktøj til rådgiveren](#)
 - [AP 4 Ledelsesmodeller og – værktøjer](#)
 - [AP 4 Inspiration til din ledelse](#)

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

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