

# Leverance 2.A

## Ledelsesværktøjer og metoder er udvalgt til konceptet

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



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



### AP2 Udvikling af konceptet ”Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften”

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



# SEGES

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår

Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685

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



# Om Ledelsesmodellerne

- Bygger på : [AP 1 Ledelsesmodeller - teoretisk baggrund](#) der er en opsamling og nydesign af ledelsesmodeller der er den teoretiske baggrund for udvikling af konceptet
- De oprindelige 19 ledelsesmodeller findes her: [AP1 En række bud på modeller for emnerne strategi, organisation og ledelse](#) Powerpoint fra indlæg af Henrik B. Sørensen, Associate Professor, PhD, Aarhus University på møde på SEGES d. 12.10.2017. Agenda indeholder 6 modeller og tilgange til emnet STRATEGI & LEDELSE og 12 modeller og tilgange til emnet ORGANISATION & LEDELSE" .
- I præsentationen finder du de syv ledelsesmodeller der blev udvalgt til konceptet før test
- I præsentationen finder du de seks ledelsesmodeller, der indgår i den endelige koncept. Kultur og kulturudviklere blev valgt fra da emner der fra kommer mere konkret frem via modellerne for autentiske ledelse, chefhjulet og eksekvering.
- I præsentation finder du links til værktøjet, der anbefales brugt af landmanden i løft af ledelsen eller i rådgivningen i forbindelse med konceptet

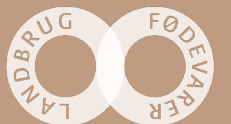
# Ledelsesmodeller

Syv udvalgte ledelsemodeller,  
der er anvendt i konceptet  
Version april 2018



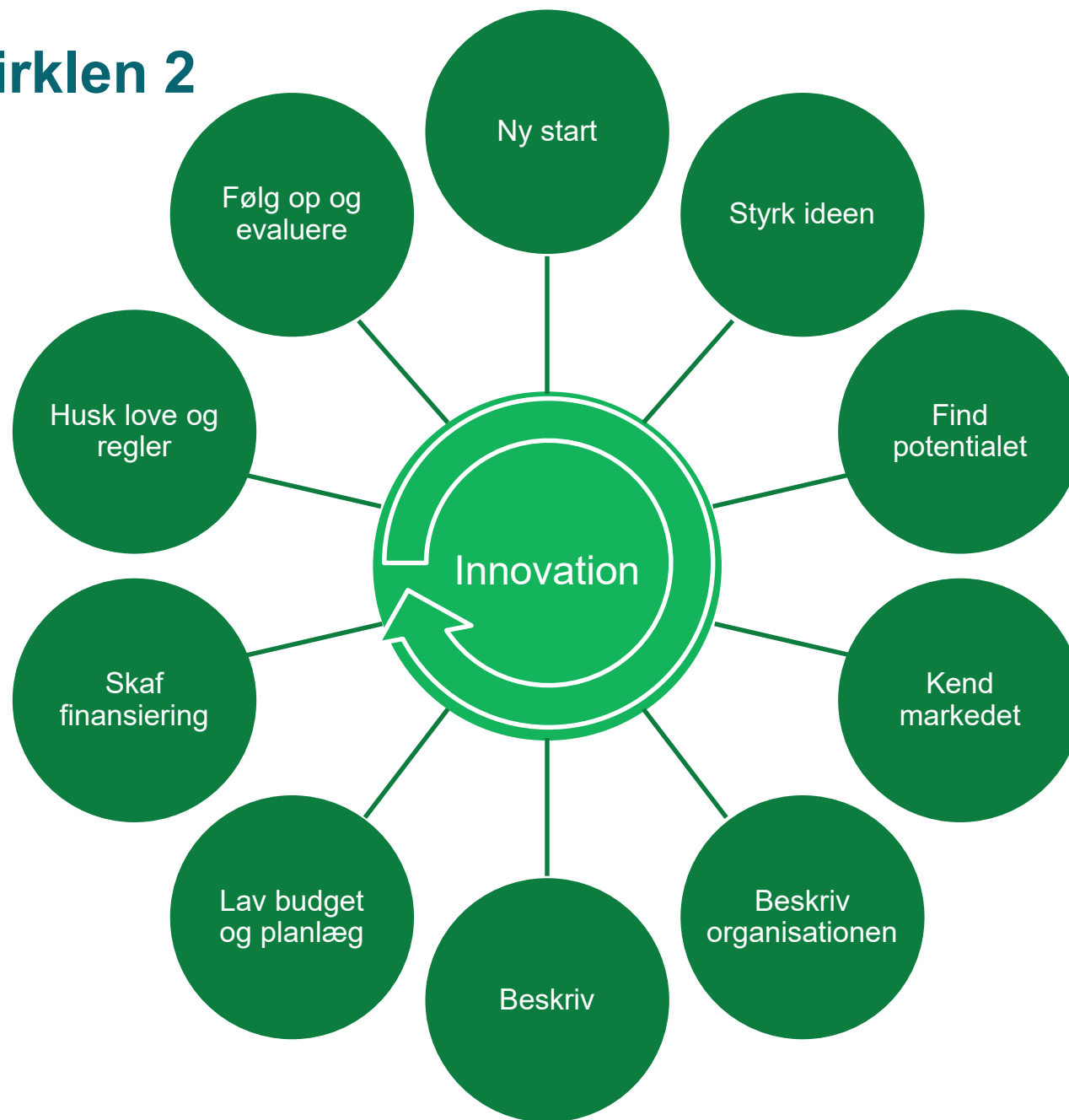
Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår  
Journalnr. 32709-16-0047 Projektnr. 7685  
Malene Rasmussen & Dorte Marcussen



# 1: Innovationscirklen 2

SEGES Forretningsudvikling



## 2: Eksekvering 1



## 2. Eksekvering 2

- gode råd 1

### 1: Sørge for at udvikle eksekveringskulturen

Være en god rollemodel, ved at få tingene gjort, overholde tidsplaner og mål, indfri løfter og få alle til at bidrage.

### 2: Beløn og forfrem dem, der får tingene gjort

Vær opmærksom på at belønne de rigtige medarbejdere, for de rigtige handlinger og med den rigtige belønning eller forfremmelse

### 3: Lederen skal sørge for god kommunikation

Du skal sikre dig, at der en – gerne dig selv - der indsamler, bearbejder og distribuerer al relevant information til medarbejderne om strategieksekveringen

### 4: Sandhed og realisme

Skab en kultur, hvor I taler om tingene og konfronterer de svære ting, og alle er med til at finde løsninger. FIND sandheden og lad dig ikke nøjes med at "tro".

### 5: Skab en god eksekveringsstruktur

Kommunikerer selv med dine ansatte, kunder, og andre samarbejdspartnere. Vis at du er handlekraftig, direkte og fjerner alt overflødig og unødvendige mellemlag.



# 1. Eksekvering 3

- gode råd 2

## 6: Undgå rygklappere

Bed om andres vurderinger, også fra folk, der er uenige med dig og vær handlekraftig på de ting du hører – både de gode (ros) og de dårlige ting (justeringer).

## 7: Klare mål

Målene (målet) for og med forandringen skal være klare, prioriterede, få og målbare. SMART. ”Værdi for kunderne” er ingen mål, opstil i stedet nogle mål for, hvordan VI skaber værdi for kunderne.

## 8: Enkelhed

Det du forklare, for at få andre til at gøre det du ønsker, skal give mening for dem. Hvis du ønsker eksekvering, skal alt være simpelt, enkelt og klart.

## 9: Følg op

Følg op og giv feedback, der kan bruges til noget og giver mening. Upræcis feedback samt møder og planer, der ender i ingenting, skaber en lassiz-faire kultur i stedet for en eksekveringskultur..

## 10: Søge viden hos kilden

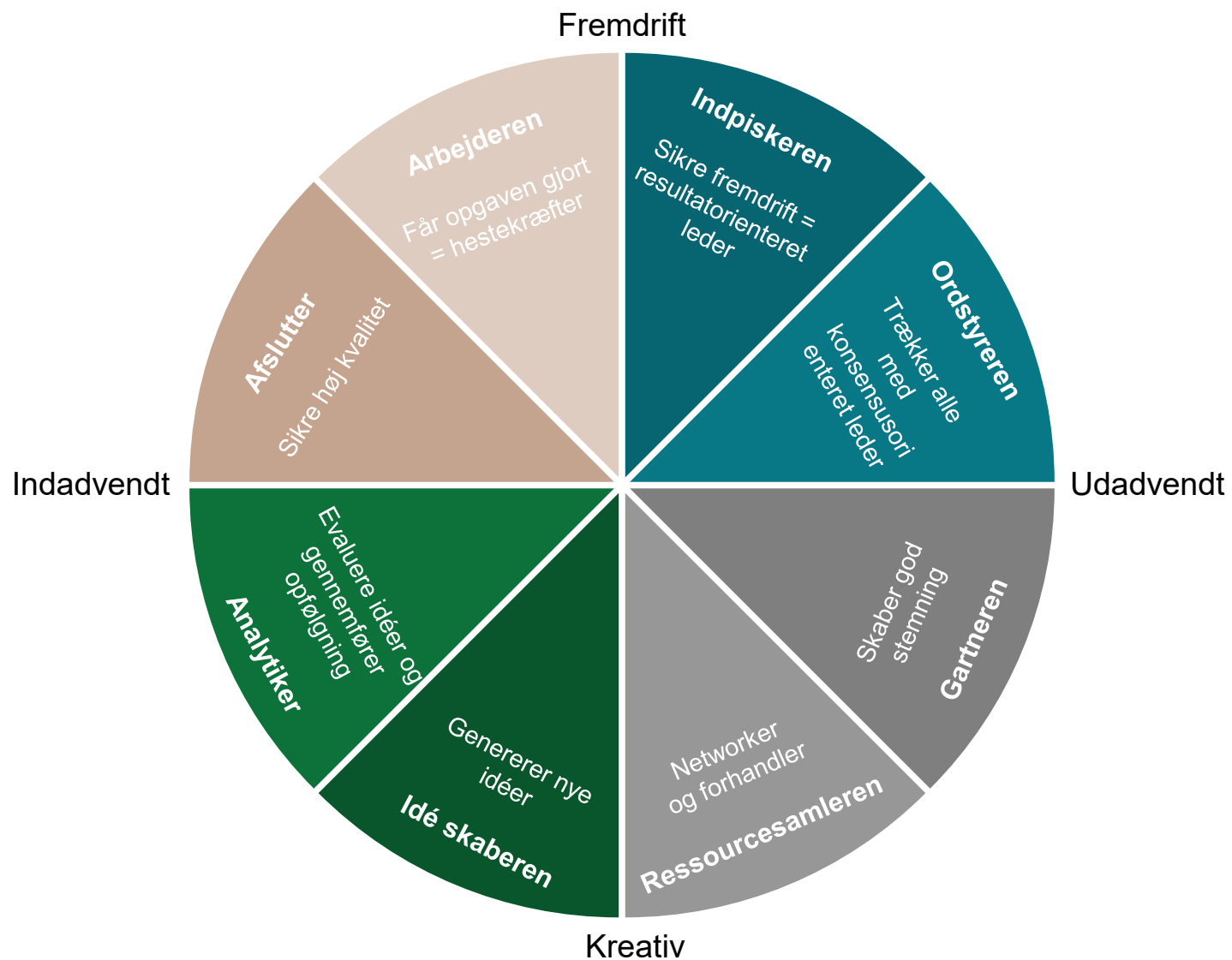
Du skal konstant øge kompetencerne hos dig selv og dine medarbejdere for at kunne imødekommet udfordringer og sikre virksomhedens udvikling. Gå på kurser, coaching, sparring og mentoring. Søg viden hos kilden – både om det teoretiske og det praktisk hos rådgivere og medarbejderne.

**SEGES**



## 2. Eksekvering 4

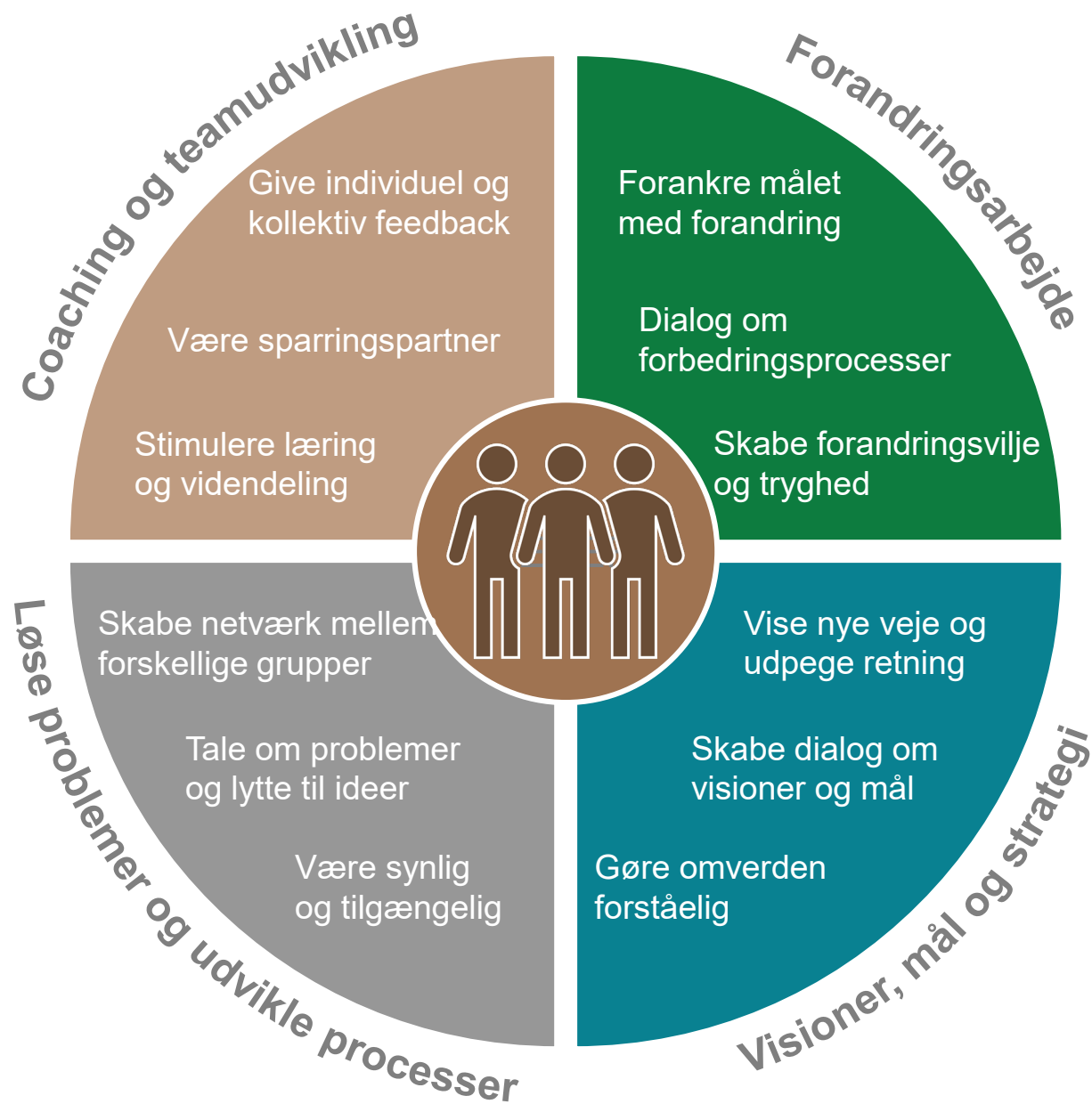
- Belbins teamroller. Brug den rigtige medarbejder!



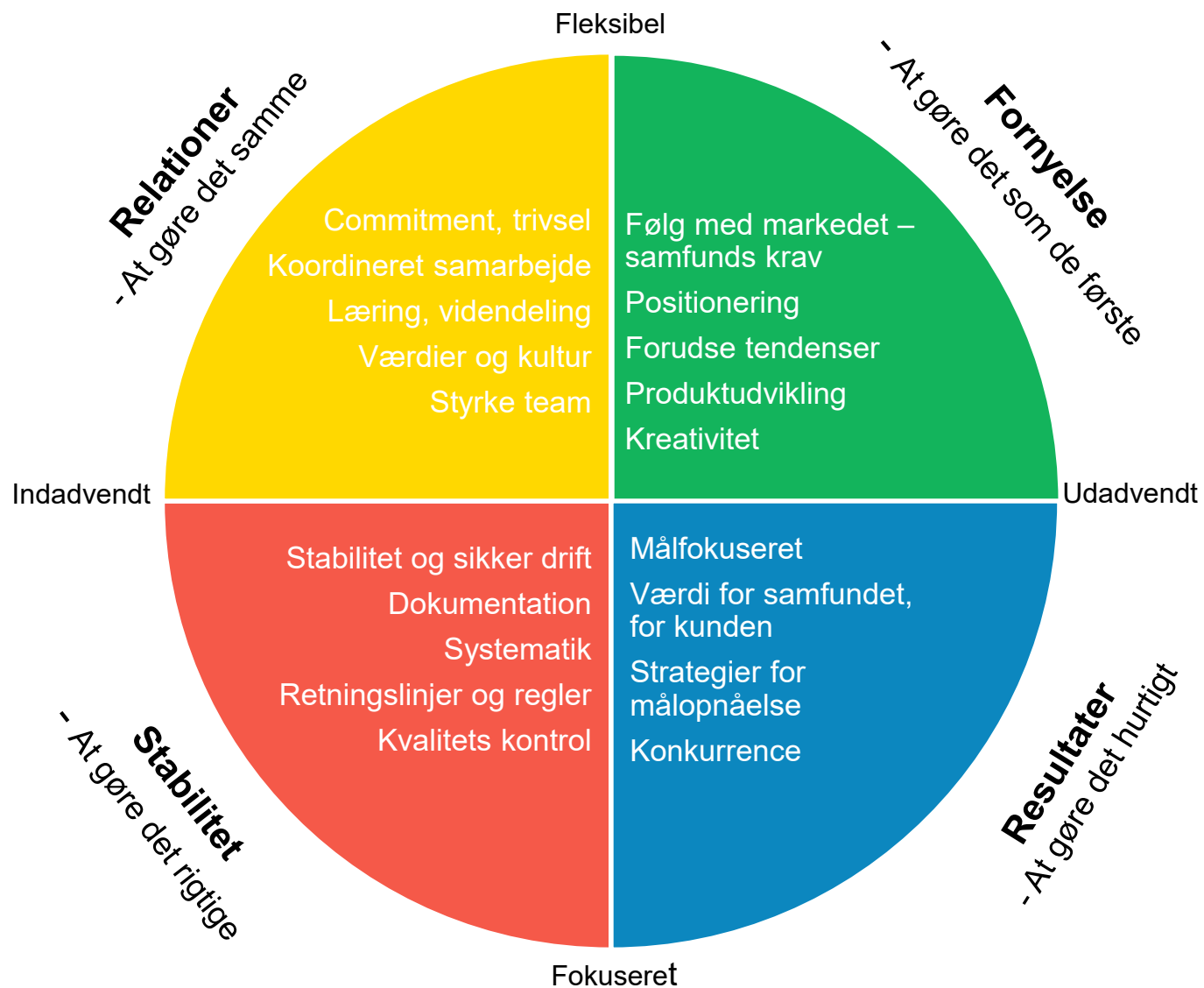


# 7: Chefhjulet

- fremtidens gode chef

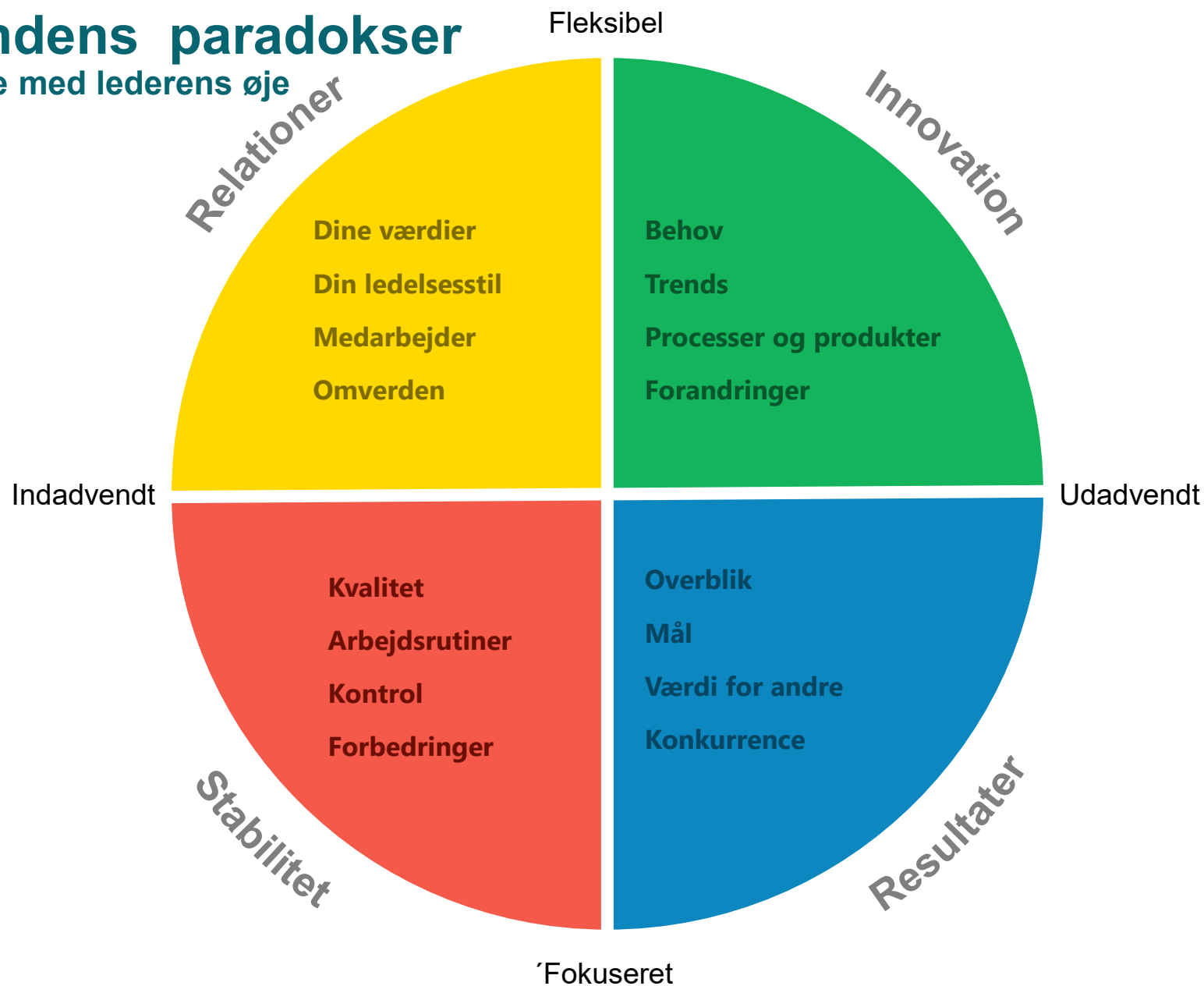


## 8. Organisatoriske paradokser



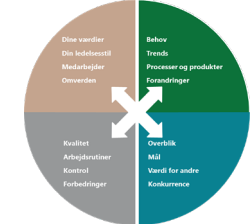
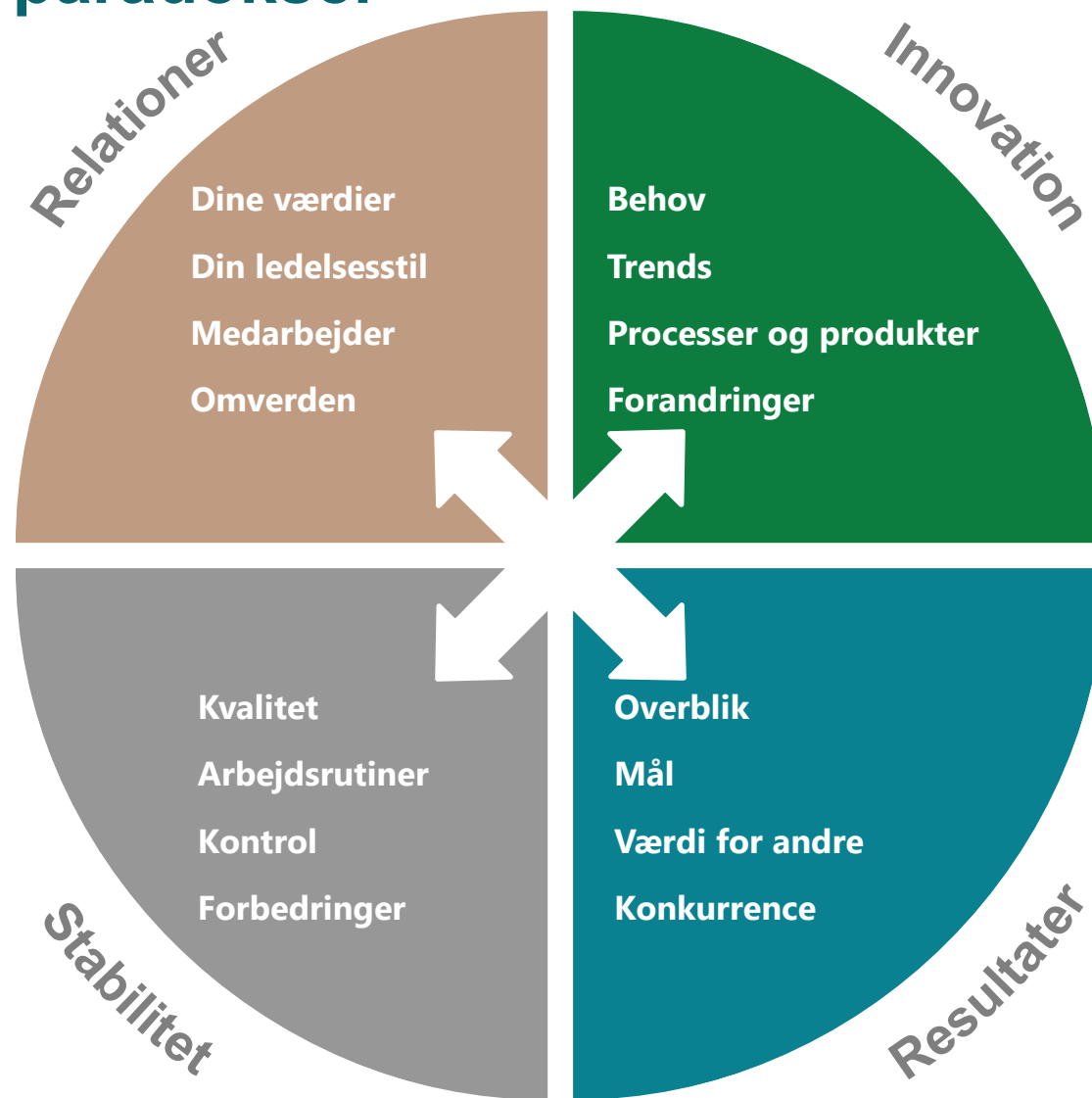
# 8a Landmandens paradokser

- brugt i forbindelse med lederens øje



# 8b Landmandens paradokser

- med SEGES farver



## 9: Paradoksledelse 1

– hvad er Paradoks?

Kendetegn:

- Et paradoks har to “poler”, der hver især indeholder et sandt perspektiv og dog samtidigt ikke er løsningen
- Polerne har en forbundenhed, og er samtidig hinandens modsætninger (gensidigt udelukkende)
- Polerne har en forbundenhed, og er samtidig hinandens modsætninger (gensidigt udelukkende)

*“Problemer der ved løsningen vokser – det er livets sande paradokser”*

*(Piet Hein)*

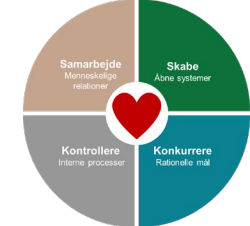
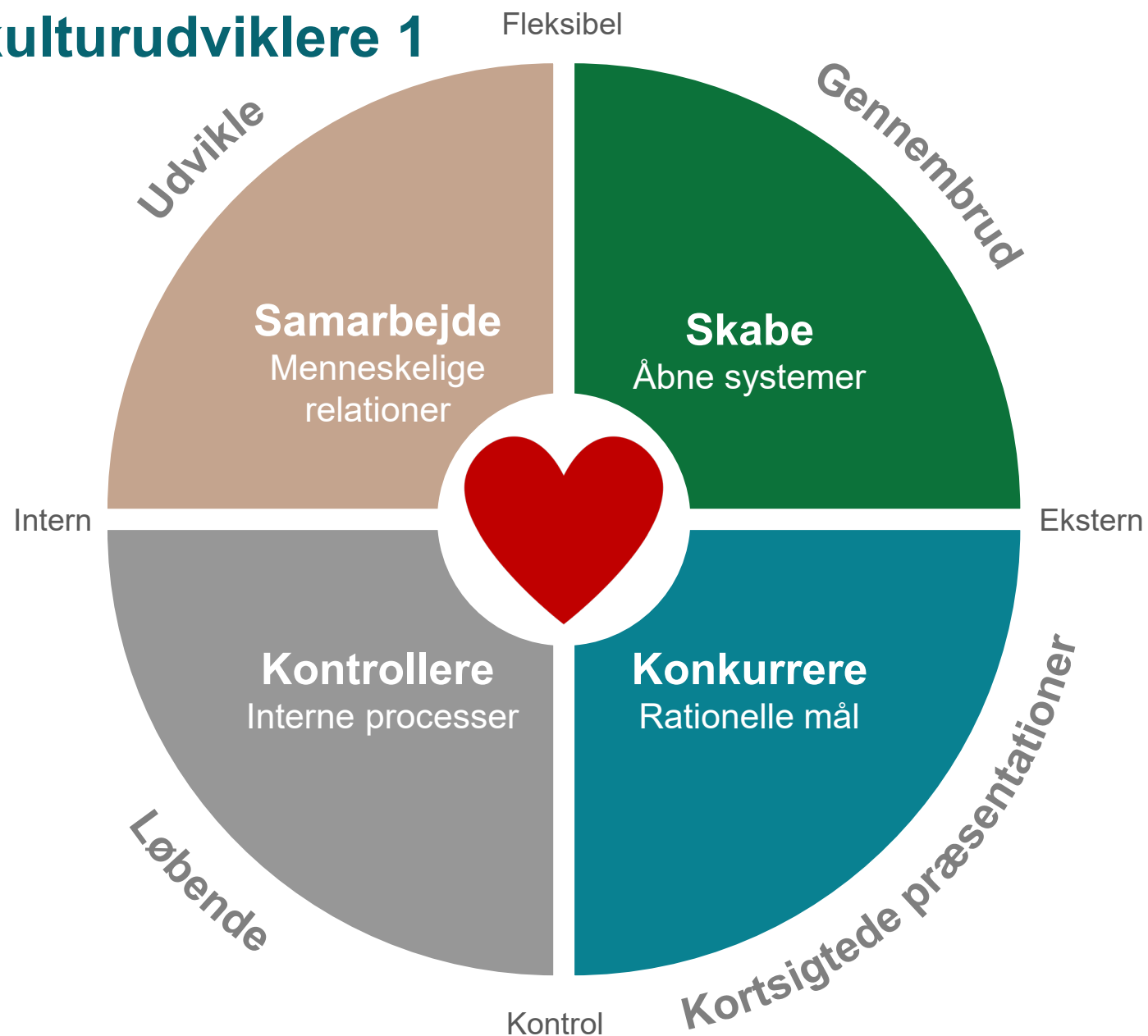
## 9. Paradoksledelse 2

- Paradokser i ledelse (Per Sørensen, Lego)

1. Etablere et nært forhold til medarbejderne – **og** holde en passende afstand
2. Kunne gå foran – **og** holde sig i baggrunden
3. Vise medarbejderne tillid – **og** følge med i , hvad de foretager sig
4. Være tolerante – **og** vide hvordan de vil have tingene til at fungere
5. Tænke på deres afdelings mål – **og** være loyale over for helheden
6. Kunne planlægge deres tid ordentligt – **og** være fleksibel over for deres planlægning
7. Give udtryk for hvad de mener – **og** være diplomatiske
8. Være visionære – **og** holde benene på jorden
9. Tilstræbe konsensus – **og** være i stand til at skære igennem
10. Være dynamiske – **og** eftertænksomme
11. Være selvsikre – **og** ydmyge

# 13: Kultur og kulturudviklere 1

- kulturarketyper



### 3: Autentisk ledelse 2





# 15. Autentisk ledelse 1

- oversigt



# 15: Autentisk ledelse 2

## - sammenhold

1. Hvori består din stemme? Det skal give dig autencitet
  - Find din stemme og fortæl budskabet med dine egne ord - tag ikke og vis en model, men bliv selv inspireret af en model og så bruge dine egne ord
2. Lad dine værdier guide dig
  - Hvad er dine egne værdier og dine egne guiding-lines?
  - Hvem er du som person?
3. Fastslå de fælles værdier
  - Det er også nødvendigt at du fastlægger – ”eventuelt” sammen med teamet – dine/jeres værdier
4. Skab commitment gennem dine værdier
  - Dine værdier skal vises gennem handlinger (lede gennem eksemplet)
  - Du ”beviser” det du siger gennem handlinger
5. Giv medarbejderne mulighed for og grunde til at bekymre sig og drage omsorg for ting
6. Skab enighed og sammenhold gennem consensus – tving det ikke igennem (her ægtheden af sammenhold)

# 15. Autentisk ledelse 4

- tre spørgsmål til refleksion og seks gode råd

Find svaret på følgende spørgsmål:

- Hvilke erfaringer har du fra tidligere med hensyn til at bruge værdier i beslutnings situationer?
- Hvilke værdier har du støttet dig til?
- Hvad er din personlige lederskabs filosofi?

Gode råd

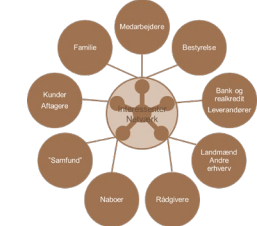
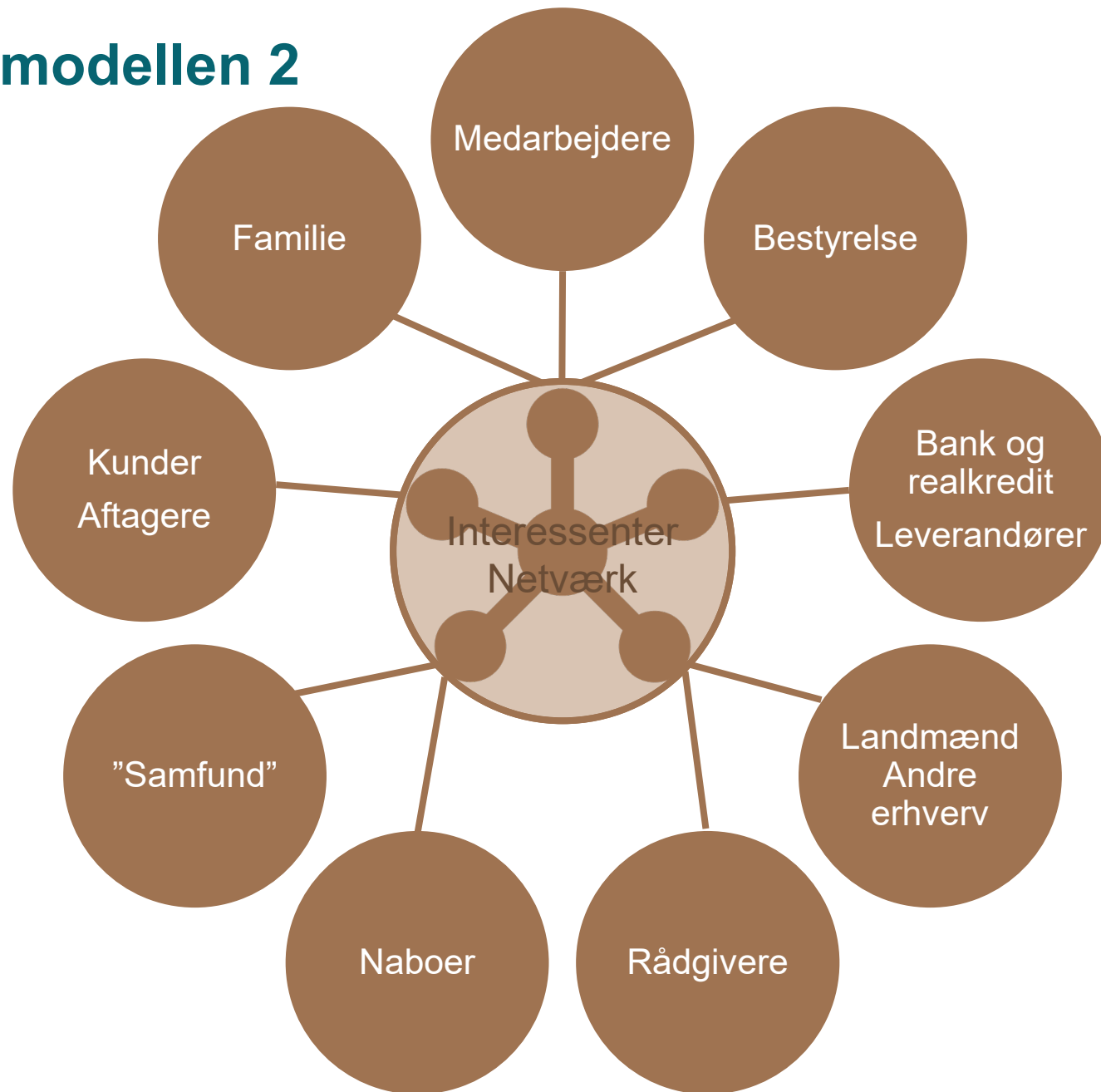
- Synliggøre de værdier du bruger som guide til at prioritere, træffe beslutninger og handle
- Find dine egne ord til at beskrive hvad der er vigtigt for dig
- Diskuterer hvordan dine værdier påvirker rekruttering, den måde vi arbejder på, den måde vi snakker sammen på osv.
- Hjælp andre til at synliggøre hvad de tænker og hvad de brænder for og til at synliggøre deres værdier
- Giv rum til at alles værdier kan diskuteres og derefter at find en konsensus
- Vær sikker på, at alle handler ud fra de værdier I er blevet enige

**SEGES**



# 17: Interessentmodellen 2

- Landmandens



# Ledelsesmodeller

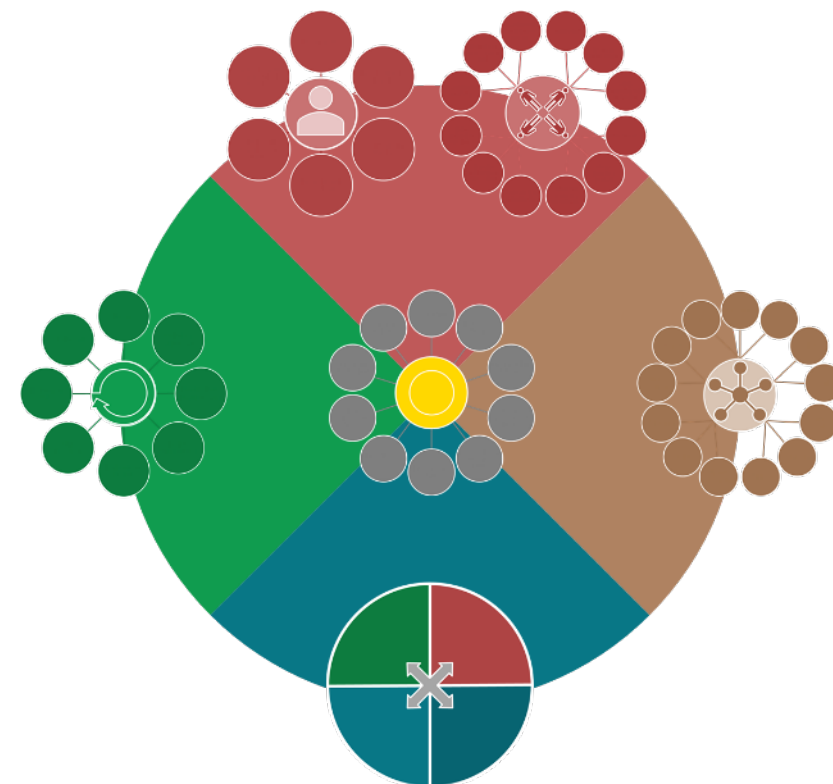
Det endelige koncept

**SEGES**



# Baggrund

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



Paradoks-  
ledelse

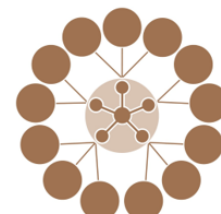
Alle fire  
hovedområder



Chefhjulet



Autentisk  
leder



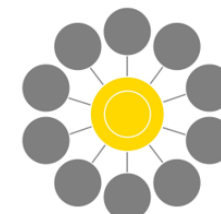
Netværk og  
interessenter

Netværk



Innovation

Udvikling



Eksekvering

Alle fire  
hovedområder

**SEGES**

Ledelse

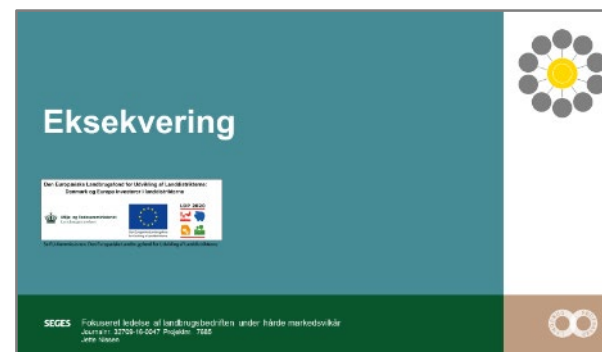


Overblik: Modellernes bidrag til at forstå de ændringer der kan være nødvendige for at løfte ledelsen

# 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: [LandbrugsInfo](#) > [Ledelse](#) > [Fokuseret Ledelse](#) >

**SEGES**

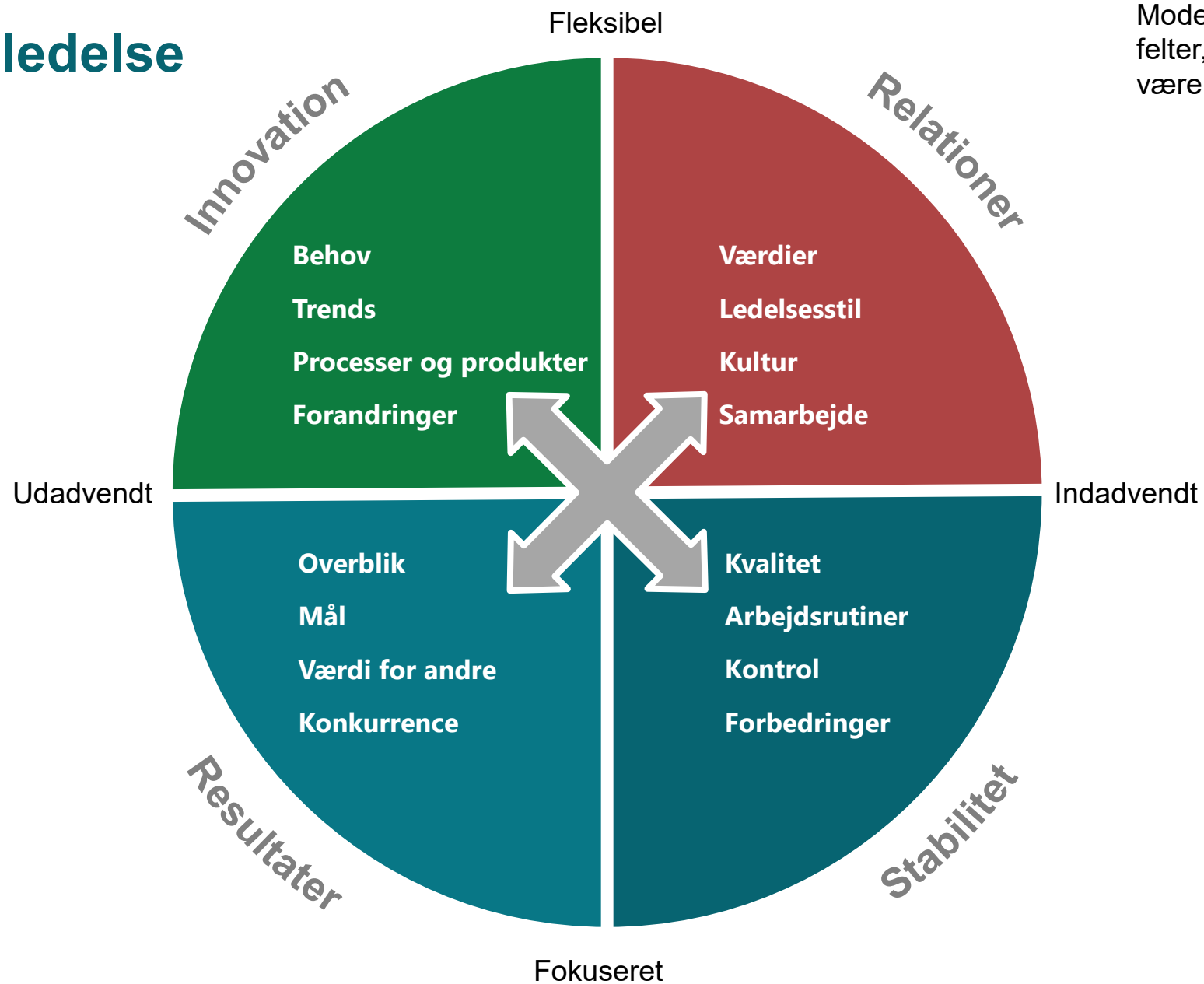


# Kort tekst og link til præsentationen af modellerne

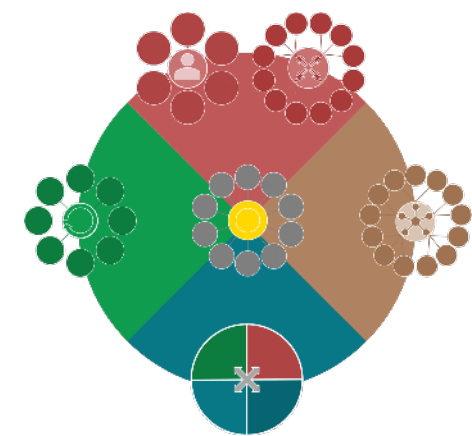
- Vil du have overblik og kunne handle på alle de ledelsesmæssige muligheder og udfordringer, der er på et landbrug?  
Med [Paradoksledelse](#) får du indsigt i de ofte modsætningsfyldte ledelsesopgaver, der er i en virksomhed
- Ønsker du at få udpeget de ledelsesmæssige områder, som trænger til ekstra opmærksomhed i forhold til medarbejderne?  
Med [Chefhjulet](#) får du overblik over de ledelsesopgaver, der skal gennemløbes, fra I begynder på en ny strategi eller handlingsplan til at nye tiltag er fast forankret som rutiner og standarder på bedriften
- Ønsker du, at være en autentisk leder og en god rollemodel for dine medarbejdere?  
Modellen for [Autentisk ledelse](#) giver dig indsigt i, hvordan din personlighed og dine værdier kan få indflydelse på de fælles handlinger
- Ønsker du at dit netværk og dine interesser er en støtte for dig, når du skal udvikle og skabe en bedre bundlinje i din virksomhed?  
Så støtter modellen for [Netværk og interesser](#) dig i finde ud af, hvem dine interesser er og hvilke netværk du kan bruge
- Ønsker du virksomheden skal udvikle sig ad nye veje?  
Så støtter modellen for [Innovation](#) dig i at undersøge, planlægge og implementere nye vækstmuligheder i din virksomhed
- Ønsker du, at det du har planlagt og aftalt skal føres ud i livet?  
Med modellen for [Eksekvering](#) får du mulighed for at sætte fokus på, hvad der skal til for, at du får eksekveret og ting til at ske. Det kan være at føre en strategi ud i livet, men også at tingene bliver gjort til tiden og som aftalt, i dagligdagen.



# Paradoksledelse



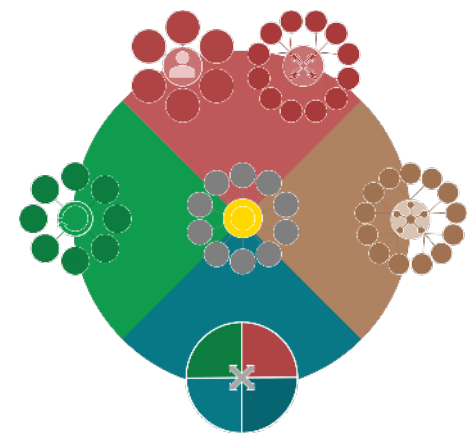
Model Paradoksledelse viser de fire felter, du skal bevæge dig i for at være en god leder af virksomheden.



# Autentisk ledelse



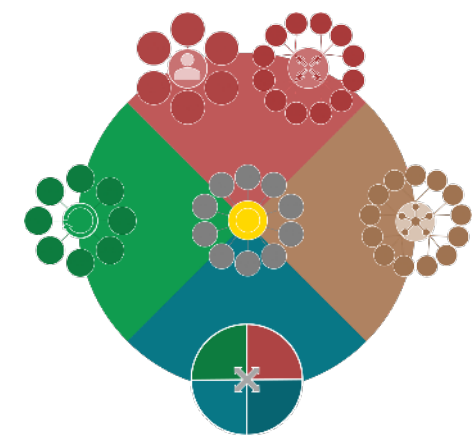
Model Autentisk Ledelse består af seks udsagn om, hvordan en autentiske leder arbejder via sine og fælles værdier. Udsagn som du selv skal arbejde med for at blive en god leder af dine medarbejdere



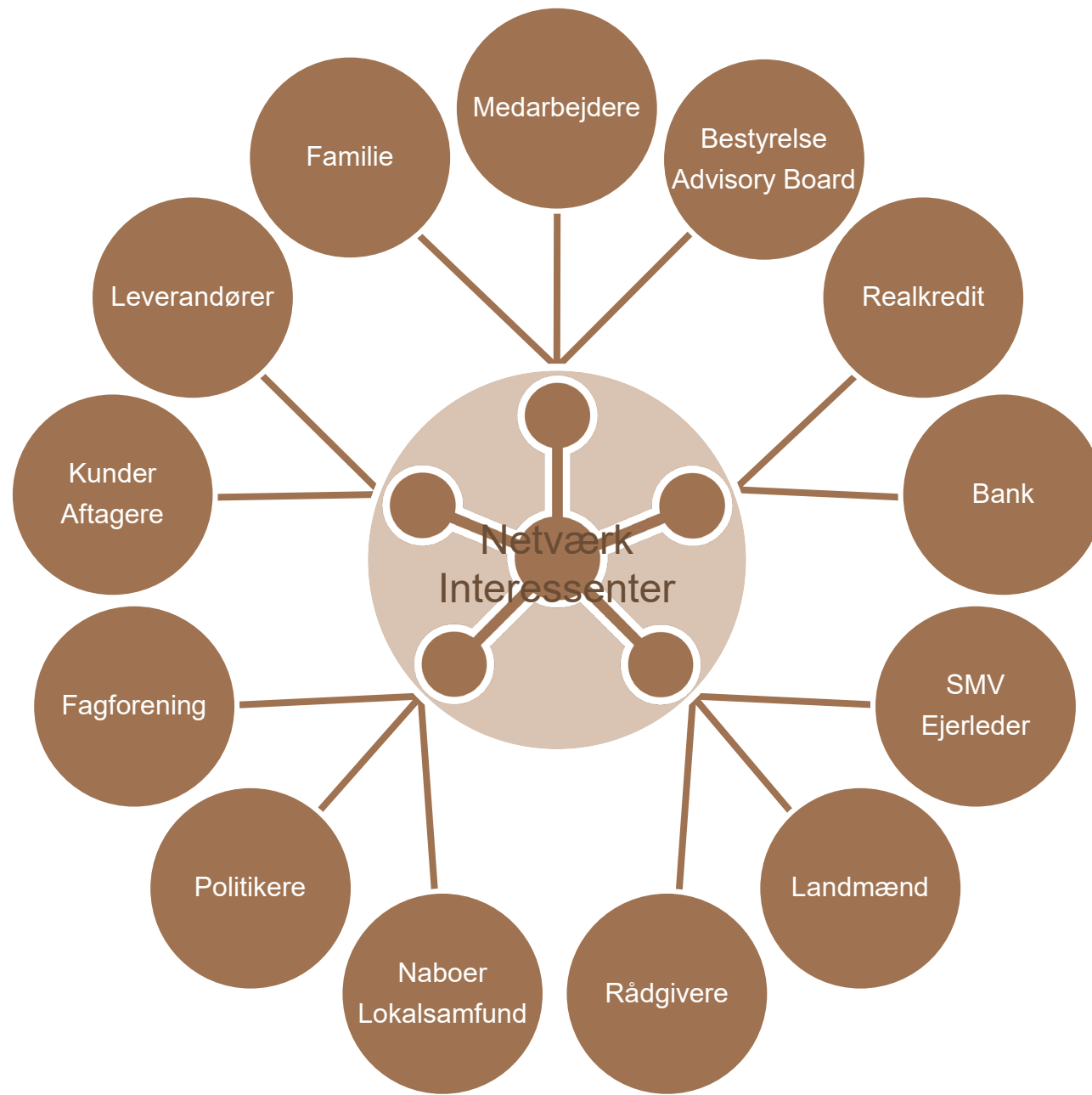
# Chefhjulet



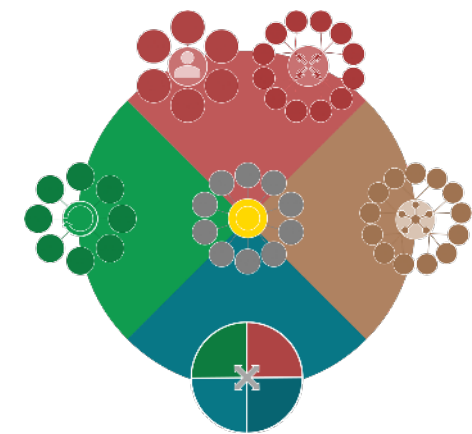
Model Chefhjul består af tolv ledelsesmæssige opgaver. Opgaver du skal arbejde med, for at få medarbejderne til sammen med dig at indfri virksomhedens mål og indhentet potentialerne.



# Netværk og interessenter



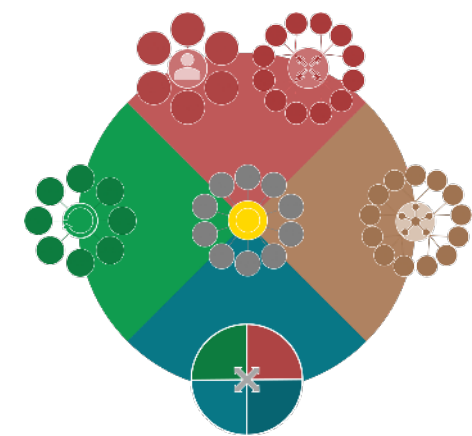
Model Netværk og interessenter viser de netværk og interessenter en landbrugsvirksomhed har og skal forholde sig til



# Innovation



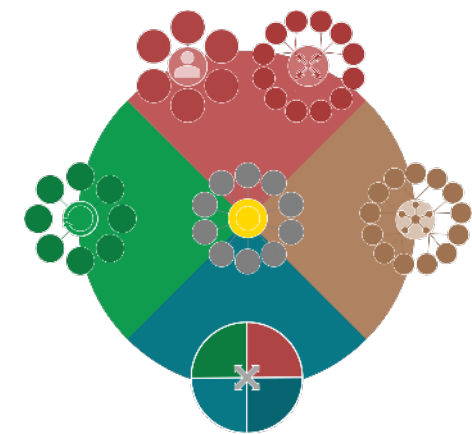
Model Innovation består af 8 Trin der skal gennemløbes, såfremt et nyt produkt eller en ny proces skal udvikles og dets potentiale skal realiseres.



# 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.



# Link til værktøjskasser og metoder

- [Strategi.](#)
- [Forretningsudvikling](#)
- [Mentorordning i landbruget.](#)
- [Produktions- og økonomistyring](#)
- [Arbejdsplanlægning på kvægbedrifter.](#)
- [Bruger du Kurs, Koordinering og Commitment i dag?  
GROW handler om dialog der udvikler  
Den gode dialog med medarbejderne udvikler virksomheden](#)
- [LifeTime Strategi.](#)
- [Læs mere om, hvordan du og din rådgiver arbejder bedst med Interessentanalysen](#)

- Besøg også:



[Ledelsesmodeller  
og -værktøjer](#)

**SEGES**



# Værktøjer er benyttet i de første rådgivningsforløb i Fokuseret Ledelse:

- Udvidet SWOT/situationsanalyse
- Den strategiske intention
- Afdækning af visionen
- Bølgemodellen
- LifeTime Strategi
- Mentorordning
- Greiners model for virksomhedens livscyklus
- Værktøjet Medarbejderafklaring (GROW)
- Strategiværktøjer
- KKC (kurs, koordinering, commitment)