

Leverance 2.C

Arbejdsplan, der skaber optimalt grundlag for opfølgning og realisering af målet.

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



Indhold

- Baggrund og udgangspunkt
- Overblik over arbejdsplanen
- Excel-værktøj, der understøtter arbejdsplanen
- Procesværktøj, der understøtter arbejdsplanen



Baggrund og udgangspunkt

Fra projektansøgningen

Trumf på rådgivningen

Seks udvalgte ledelsesmodeller

SEGES



Fra projektansøgningen

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.

Identificerer

- Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer
- Egne styrker og svagheder

Konkrete mål,
handlingsplaner

Forslag

- Solid kurs
- Optimal koordinering
- Engagement

Eksekverer

SEGES

Inspiration til at tage fat
• Konkrete ledelsesindsatser

Interessenthåndtering

Iværksætte



Konceptet er inspireret af trumf på rådgivningen



Kontrakten



Gamemaster



Aktiv lytning



De gode spørgsmål



Effektkort



Handlingsplan



Opfølgning

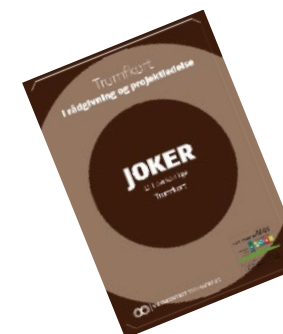


SEGES



8 Trumfkort

- Bevidsthed omkring relationen / forholdet
- Skabe en struktur
- Sikre det fælles billede
- Nå i mål med mødet / forløbet
- Sikre handling
- Følge op



Koncept "Trumfkort"

- arbejdsplan for et rådgivningsforløb

Bevidsthed

- Kontrakt



Fælles billede

- Effektkort



Sikre handling

- Handlingsplan



Struktur

- Gamemaster



Fælles billede

- Aktiv lytning
- De gode spørgsmål



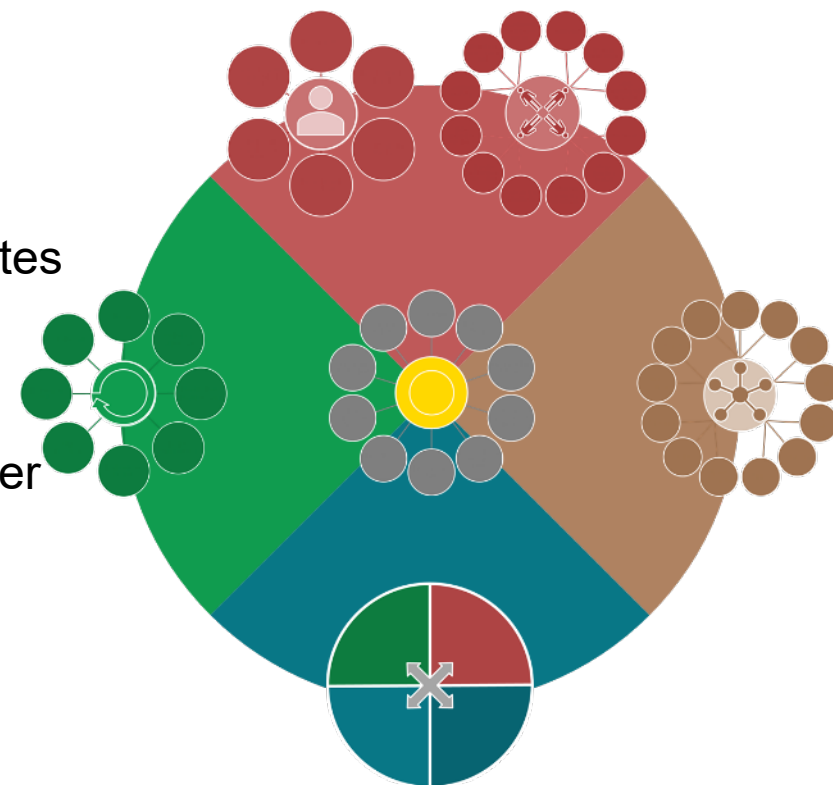
Følg op

- Opfølgning



Seks ledelsesmodeller

- I arbejdsplanen kan Fokuseret Ledelse seks ledelsesmodeller benyttes
- 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



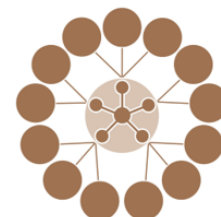
Paradoks-
ledelse



Chefhjulet



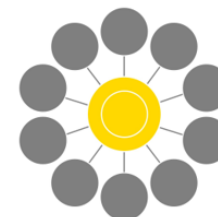
Autentisk
leder



Netværk og
interessenter



Innovation



Eksekvering

SEGES



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



DE SEKS FASER I VÆRKTØJET:

1. Kontrakten

Forventningerne til forløbet skal være på plads – aftal med din sparringspartner, hvad du forventer, og giv ham/hende lejlighed til at fortælle, hvad du kan forvente. En god forventningsafstemning klarlægger jeres roller, målretter samarbejdet og er den røde tråd gennem mødet.

Med Fokuseret Ledelse **arbejder du systematisk med at indkredse og håndtere de ledelsesmæssige udfordringer på bedriften**. Fokuseret Ledelse er et værktøj, der lægger vægt på dialog, så derfor anbefales det at gennemføre de seks trin sammen med en sparringspartner, der kan udfordre dig og sikre, at du kommer helt i mål og får sat aktiviteter i gang til gavn for dig selv og din virksomhed.

Overblik over arbejdsplanen

3. Vigtighed og motivation

SEGES

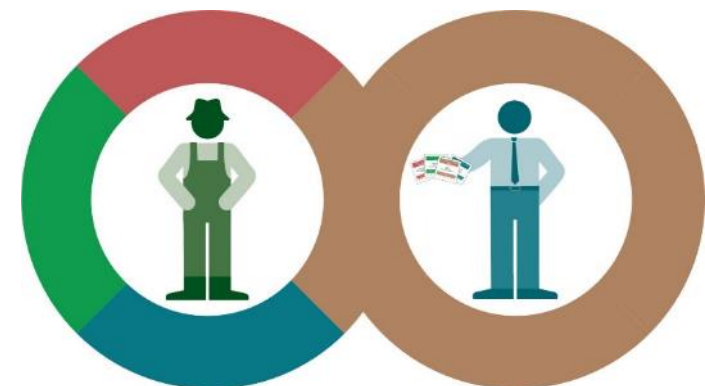
I trin 3 skal du vurdere to forhold, som har betydning for, hvilke af de områder, du fik udpeget i trin 1, der skal arbejdes videre med, nemlig: Vigtighed og Motivation. Vigtighed skal forstås som, hvor stor betydning området



Alene eller i 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.



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.

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 **barriere** 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

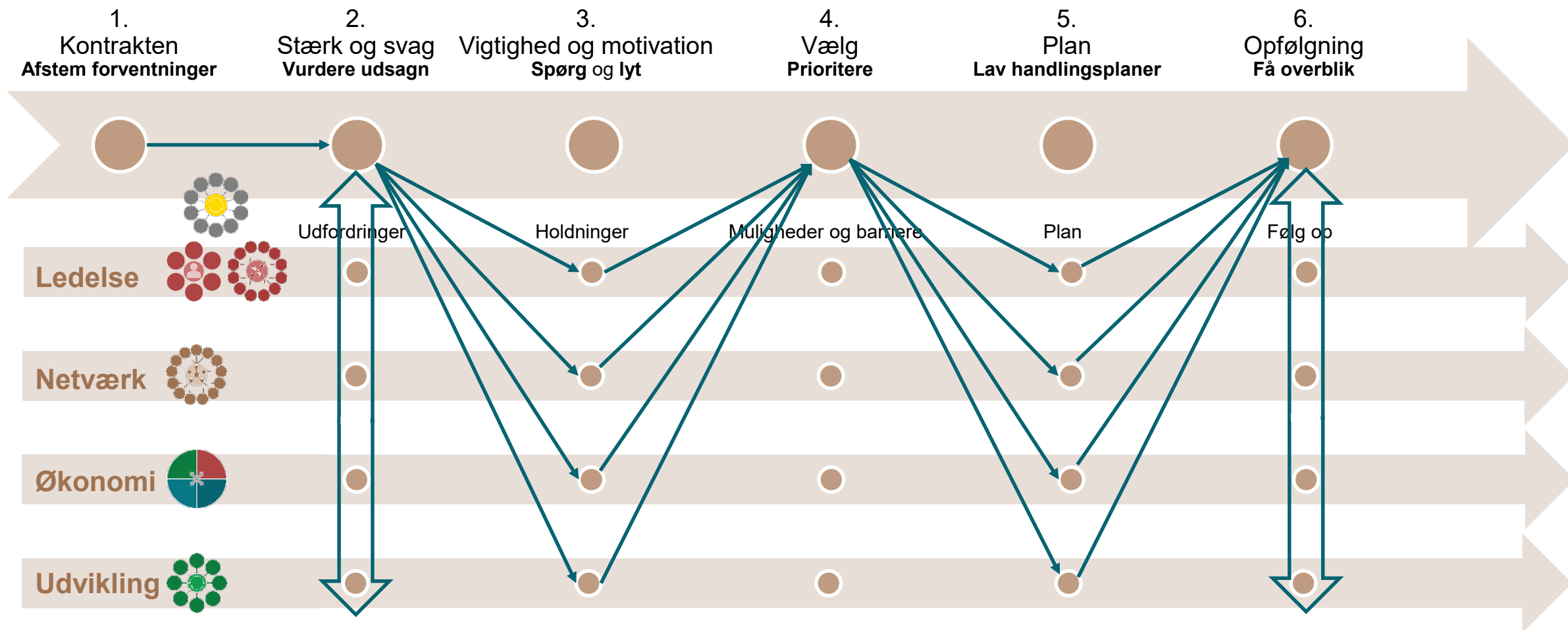
Vælg den eller de ledelsesområder du vil fokusere på for at skabe de ønskede ændringer

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



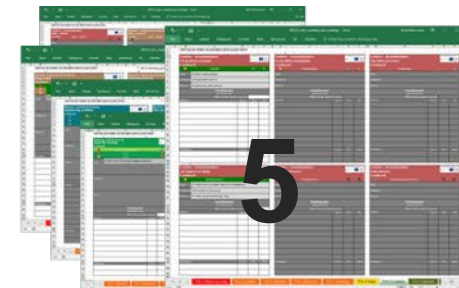
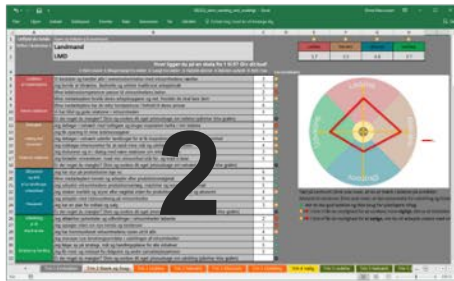


Arbejdsplan og Excel-værktøj

Om værktøjet Fokuseret Ledelse

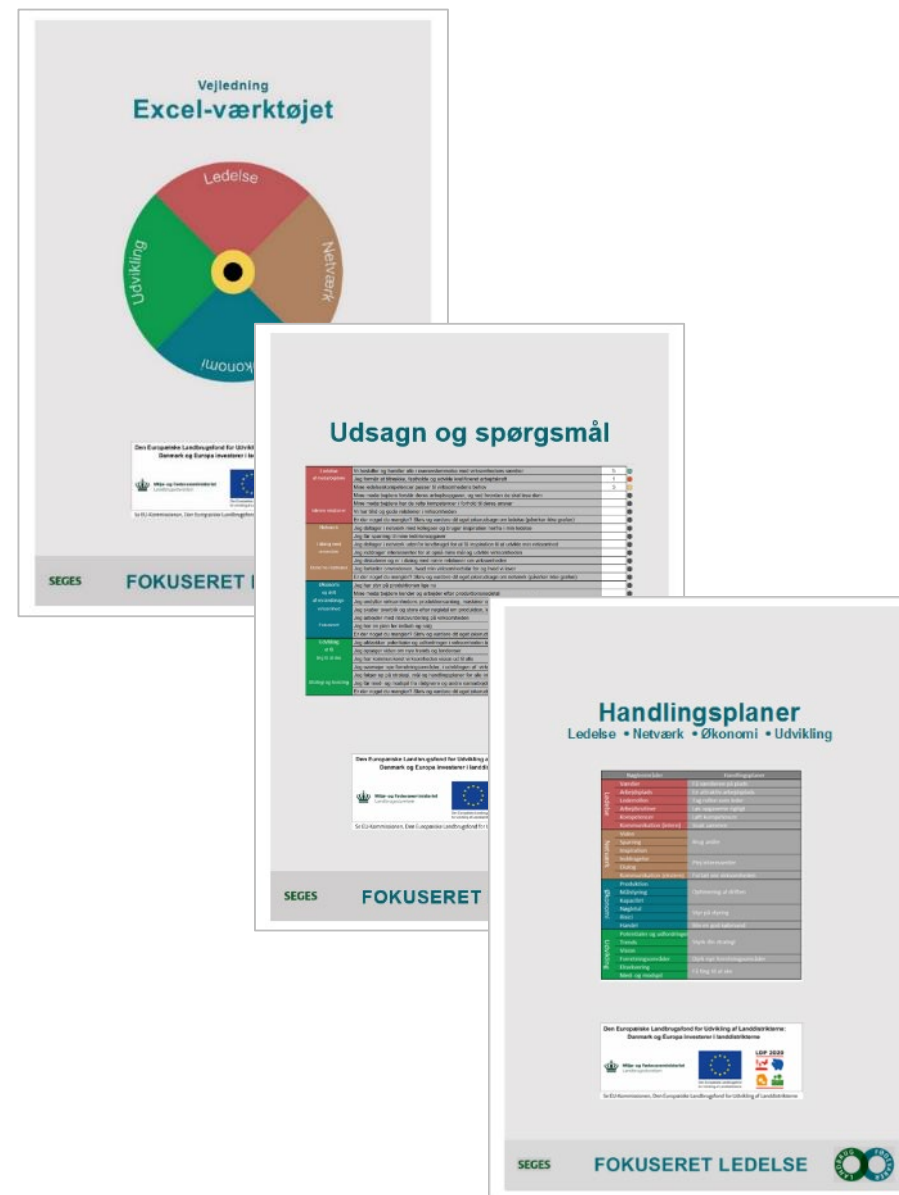
Kan bruges af landmanden alene til at tage fat på de **strategiske og ledelsesmæssige udfordringer** i virksomheden:

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

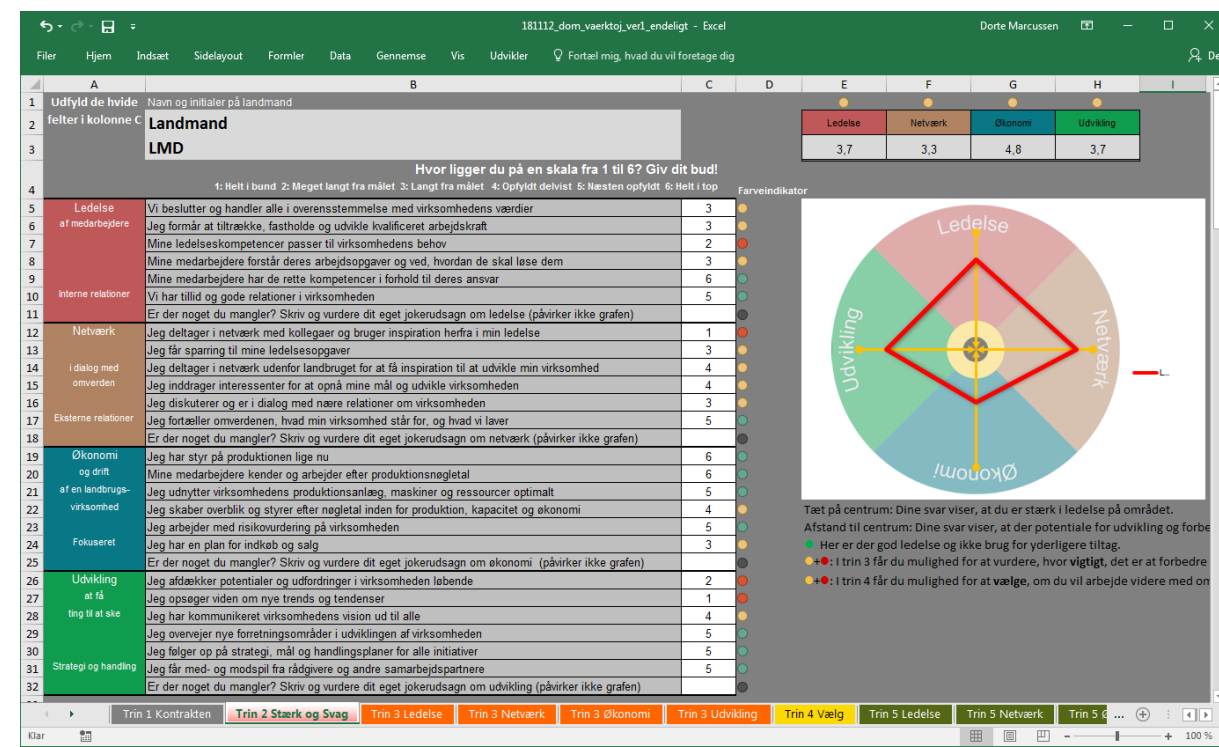
Ledelse
af medarbejdere

Netværk
i løn med omverden

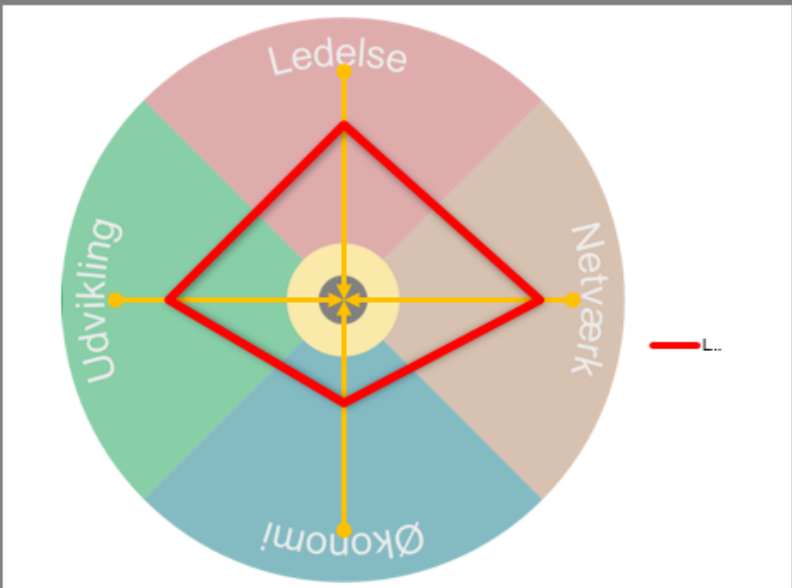
Økonomi
Og drift af et landbrug

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.



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



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 områ-

- 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. 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

2 Ikke vigtigt

2 Lav motivation

6. Nægleområder

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

Vigtighed

Motivation

OBS

Vurderet og motiveret

Viden

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

Spørring

Jeg får spørring til mine ledelsesopgaver

Inspiration

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

Inddragelse

Jeg inddrager interesserter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden

Dialog

Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden

Kommunikation

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

Joker - netværk

Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokersudsagn om netværk (påvirker ikke grafen)

Udfyldes kun, ved tilfældet jokersudsagn i trin 2

Trin 1 Kontrakt

Trin 2 Stærk og Svag

Trin 3 Ledelse

Trin 3 Netværk

Trin 3 Økonomi

Trin 3 Udvikling

Trin 4 Vis ...

[illegible]

	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	Udfyld de hvide felter i de to næste kolonner med dine valg omkring vigtighed og motivation indenfor nøgleområdet						
	Nøgleområder	Bud fra Trin 2			Vigtighed	Motivation	Obs
7	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							

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
VigtighedMotivatio

Prioritering
Her skal
handles

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

At få mine værdier på plads

Muligheder at gribe

At få gennemført en proces

Barrierer at nedbryde

At det kan være svært at tale om

At vi bliver bedre til at udføre tingen efter retningslinjerne

At få set på vores Lean-system

At struktur og systemer ikke lige er mig

Det vil jeg gerne opnå

AT bliver klogere på det nyeste

Muligheder at gribe

Barrierer at nedbryde

Det vil jeg gerne opnå

Muligheder at gribe

Barrierer at nedbryde

Det vil jeg gerne opnå

At få mere viden om hvor jeg har muligheder og barriere

Muligheder at gribe

Barrierer at nedbryde

Udsagn:

Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier

1: Høj 2: Mellem 3: Lav

Trin 4 Vælg

Trin 5 Ledelse

Trin 5 N

Trin 5 Udvikling

Trin 5 Joker

Trin 6 Opfølgning

Spoergsmaal

Tragten

hpl

Klar

80 %

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

181112_dsm_væksting_værdi_ledelse - Excel

Trin 5 Ledelse

181112_dsm_væksting_værdi_netværk - Excel

Trin 5 Netværk

181112_dsm_væksting_værdi_økonomi - Excel

Trin 5 Økonomi

181112_dsm_væksting_værdi_udvikling - Excel

Trin 5 Udvikling

181112_dsm_væksting_værdi_joker - Excel

Trin 5 Joker



Indtastninger i [Trin 5 Handlingsplaner]

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

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	
	Dialog	Plej interessenter
	Kommunikation (ekstern)	
	Joker - netværk	Fortæl om virksomheden
Økonomi	Produktion	Optimering af driften
	Målstyring	
	Kapacitet	
	Nøgletal	
	Risici	Styr på styring
	Handel	
	Joker - økonomi	Bliv en god købmand
Udvikling	Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
	Trends	
	Vision	
	Forretningsområder	
	Eksekvering	Få ting til at ske
	Med- og modspil	
	Joker - udvikling	Joker udvikling

Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

Handlingsplaner	Udsagn om emne
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	
Dialog	Plej interessenter
Kommunikation (ekstern)	
Joker - netværk	Fortæl om virksomheden
Produktion	Optimering af driften
Målstyring	
Kapacitet	
Nøgletal	
Risici	Styr på styring
Handel	
Joker - økonomi	Bliv en god købmand
Potentialer og udfordringer	Styrk din strategi
Trends	
Vision	
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!



Indtastninger i [Trin 6 Opfølgning]

- Ud for de relevante handlingsplaner skal de hvide felter udfyldes med datoer, hvor der er opfølgning. Husk at skrive, hvem der har ansvar. Målet er hentet fra trin 4 og deadline fra udfyldte handlingsplaner i trin 5
- Overvej om der er opfølgningsaktiviteter, der skal kan koordineres. Ret evt. datoer i relevante handlingsplaner på de fem ark i trin 5
- Efterfølgende kan "opfølgningsskalenderen" udfyldes med dato for, hvornår opfølgningsaktiviteten har fundet sted.

[illegible]



Arbejdsplanen og procesværktøj

Mål

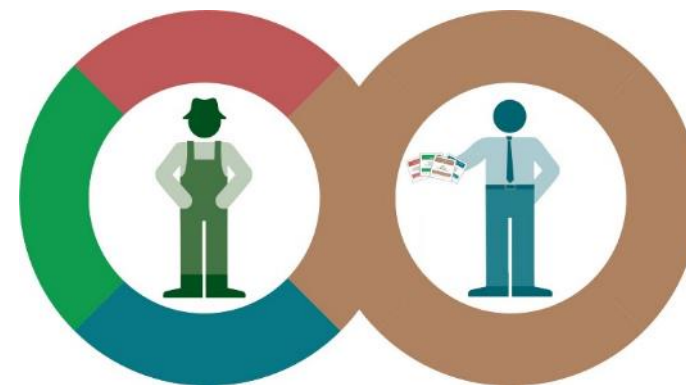
Om processen

Brug af værktøj

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:

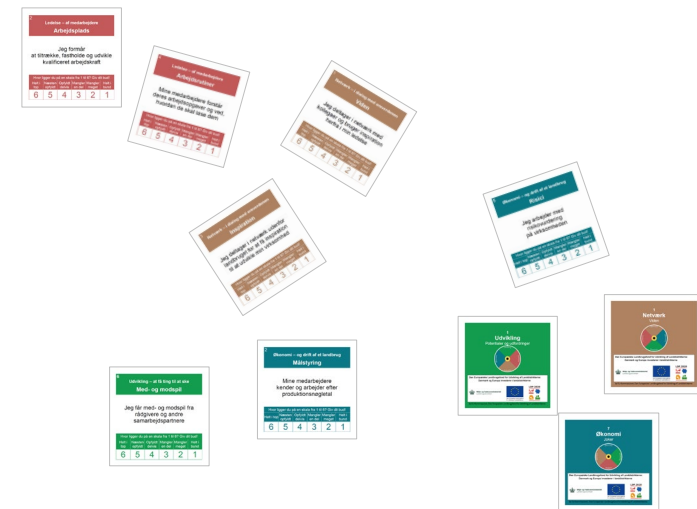
- At landmanden i samarbejde med medarbejdere får gennemført de daglige handlinger, så såvel produktions mål, som strategiske mål indfries
- At landmanden inddrager netværk og interessenter i at få tilrettelagte ledelsen og gennemført de strategisk mål i virksomheden
- At landmanden har overblik over 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



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?



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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

7

Ledelse – af medarbejdere

JOKER

?

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

Helt i top
Næsten opfyldt
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

5

Ledelse

Kompetencer

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

Wider og Fællesskabsministeriet

Landbrugsministeriet

LDP 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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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 opfyldt
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

1

Netværk

Viden

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

Wider og Fællesskabsministeriet

Landbrugsministeriet

LDP 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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

1

Økonomi

Joker

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

Wider og Fællesskabsministeriet

Landbrugsministeriet

LDP 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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

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
Opfyldt
Mangler en del
Mangler meget
Helt i bund

654321

1

Udvikling

Potentialer og udfordringer

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

Wider og Fællesskabsministeriet

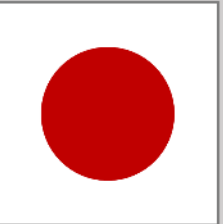
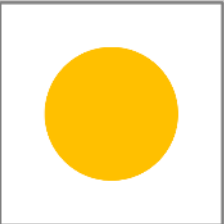
Landbrugsministeriet

LDP 2020

Seks procespile



SEGES1. KONTRAKTEN



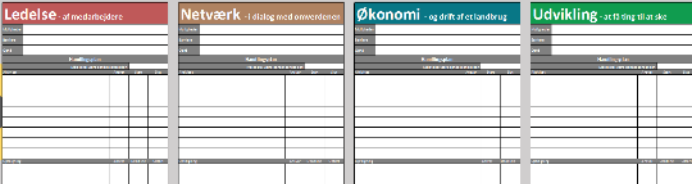
2. STÆRK & SVAG



3. VIGTIGHED & MOTIVATION



4. VÆLG



5. HANDLINGSPLANER

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

Handlingsplan	Wiki	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

Excell-værktøj – noteringsredskab til fastholdelses af proces

ARK:

Trin 1 Kontrakten

Trin 2 Stærk og svag

Trin 3 Vigtighed og motivation

Trin 3 Ledelses

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_vaerktoj_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, ☒ accept

Klar

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

90 %

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
Ledelse
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation - intern

Netværk
I dialog med omverden
Eksisterende netværk
Samarbejde
Innovation
Oversøende
Kommunikation

Økonomi
Og drift af et landbrug
Produktion
Markedsføring
Kædet
Finans
Ressourcer

Udvikling
at få ting til at ske
Sikkerhed og beskyttelse
Forskning og udvikling
Viden
Træde
Formidling
Etablering
Held og lykke

Materiale til landmænd og rådgivere

Udsagn og spørgsmål

Udsagn afsløjelse	Et beskedt og handlet alle i samarbejde med virksomhedens leder	5	
	Jeg bemærk at tilføjet, indtægten og udvalgte koefficient ændres	1	
	Minne indtægtskoefficienter påføres til virksomhedens indtægt	3	
	Minne medarbejdere koefficient ændres betragtnings	1	
	Minne medarbejdere for de valgte koefficienter i forhold til dansk ansat	1	
Ikke svar	U har lidt og gode relationer i virksomheden	1	
	Er det noget du mangler? Hvis ja, svarende til det eget samarbejde om tekniske (både tekniske grænser)	1	
Netværk	Jeg deltager i netværk med ledere og jeg tager indsigelse fra i mine ledere	1	
	Jeg får oplysning til mine netværk	1	
Udsagn afsløjelse	Jeg indlader i netværk i forbindelse med at få indsigelse til at udvalgte min virksomhed	1	
	Jeg indlader informationer for at opnå mere midt og udvalgte virksomheder	1	
Positive udsagn	Jeg indlader og er i dialog med mine valgte virksomheder	1	
	Jeg indlader informationer med min virksomheder for og med i netværk	1	
Udsagn afsløjelse afsløjelse	Er det noget du mangler? Hvis ja, svarende til det eget samarbejde om tekniske (både tekniske grænser)	1	
	Jeg har på problemet lige nu	1	
	Minne medarbejdere koefficient og ændrer efter produktionsniveau	1	
	Jeg indlader virksomhedens produktionsniveau, maskiner og ressource optimal	1	
	Jeg indlader oversigt og plus efter nærmere en produktion, koefficient og økonomi	1	
	Jeg indlader med indsigelse til min virksomhed	1	
Udsagn	Jeg har en plan for indtægt og salg	1	
Udsagn afsløjelse	Er det noget du mangler? Hvis ja, svarende til det eget samarbejde om økonomi (både tekniske grænser)	1	
	Jeg indlader produktion og indsigelse til virksomhedens tekniske	1	
	Jeg spørger vilken om nye tekniske og tekniske	1	
Udsagn afsløjelse	Jeg har tekniskindtækt i virksomheden inden af alle	1	
	Jeg indlader for de tekniske grænser i forbindelse af virksomheder	1	
	Jeg tager på på arbejde, midt og handelskoefficienter for alle indtægt	1	
	Jeg har midt og tekniske for indtægt og tekniske samarbejde	1	
Udsagn og handling	Er det noget du mangler? Hvis ja, svarende til det eget samarbejde om tekniske (både tekniske grænser)	1	

Den Europæiske Lænderfond for Udsagn af Lænderstørrelse:
Danmark og Europa investerer i lænderstørrelse


Miljø og Teknologisk
Lænderstørrelse


Europæisk Lænderstørrelse

LDP 2020

Lænderstørrelse

Se EU-Kommissionens Den Europæiske Lænderfond for Udsagn af Lænderstørrelse

SEGES

FOKUSERET LEDELSE



Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

	Regjningsledet	Handlingsplaner
Ledelse	Værdier	13 værdier på dansk
	Arbejdsglæde	En utvilsomt arbejdsglæde
	Ledelsesplan	Tag ledelse som ledet
	Arbejdssituation	Liv og sundhed - digital
Netværk	Kompetencer	Livskompetencer
	Kommunikation (internt)	Stak sammen
	Inden	Indgør indre
	Sparring	Tag indover
Økonomi	Investeringer	Tag indover
	Indkøbsplan	Tag indover
	Dokumentation	Tag indover
	Kommunikation (ekstern)	Tag indover
Udvikling	Produktion	Optimering af drift
	Måltidsplan	Optimering af drift
	Regnskab	Optimering af drift
	Indkøb	Optimering af drift
Ledelse	Indkøb	Optimering af drift
	Indkøb	Optimering af drift
	Indkøb	Optimering af drift
	Indkøb	Optimering af drift

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





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

SEGES FOKUSERET LEDELSE

FOKUS

Tegn din graf

Stærk og Svag

Navn _____

Dato _____

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

LDP 2020

LEADER

Se EU Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

SEGES

FOKUSERET LEDELSE

Vejledning Excel-værktøjet



Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Dansk og Europaiske investorer i landdistrikterne

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Landdistriktsudvalget

Logo for Den Europæiske Union
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020
Logo for Landdistriktsudvalget

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

Tegn din graf
Stærk og Svag

LEDELSE

LEDELSE

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.

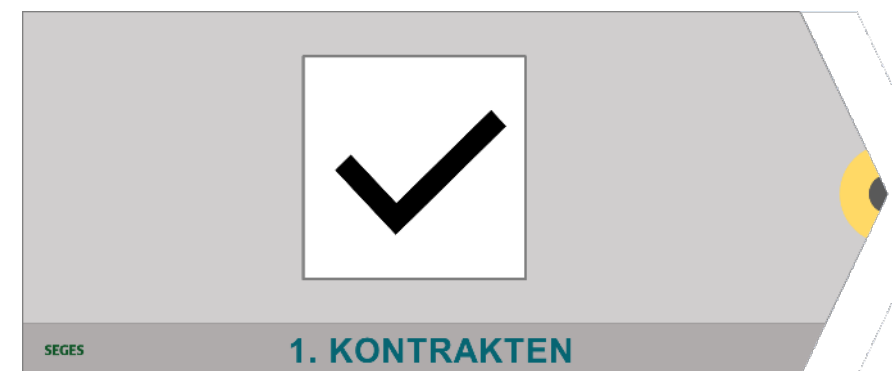
Udbytte

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



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:

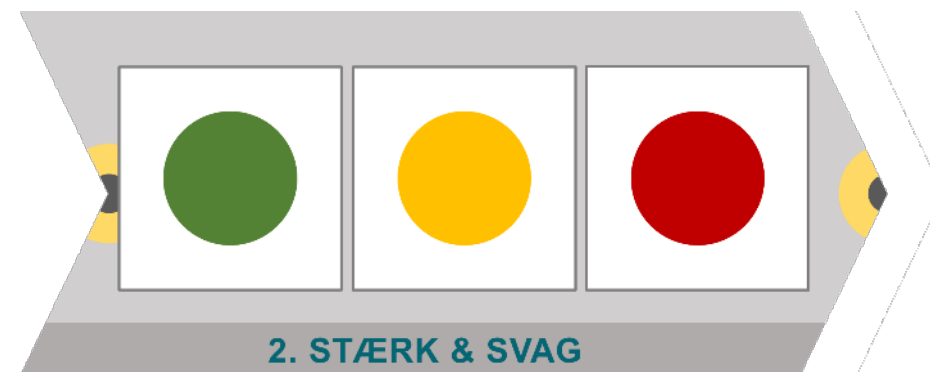
1: Helt i bund	2: Meget langt fra målet
3: Langt fra målet	4: Opfyldt delvist
5: Næsten opfyldt	6: Helt i top.

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]

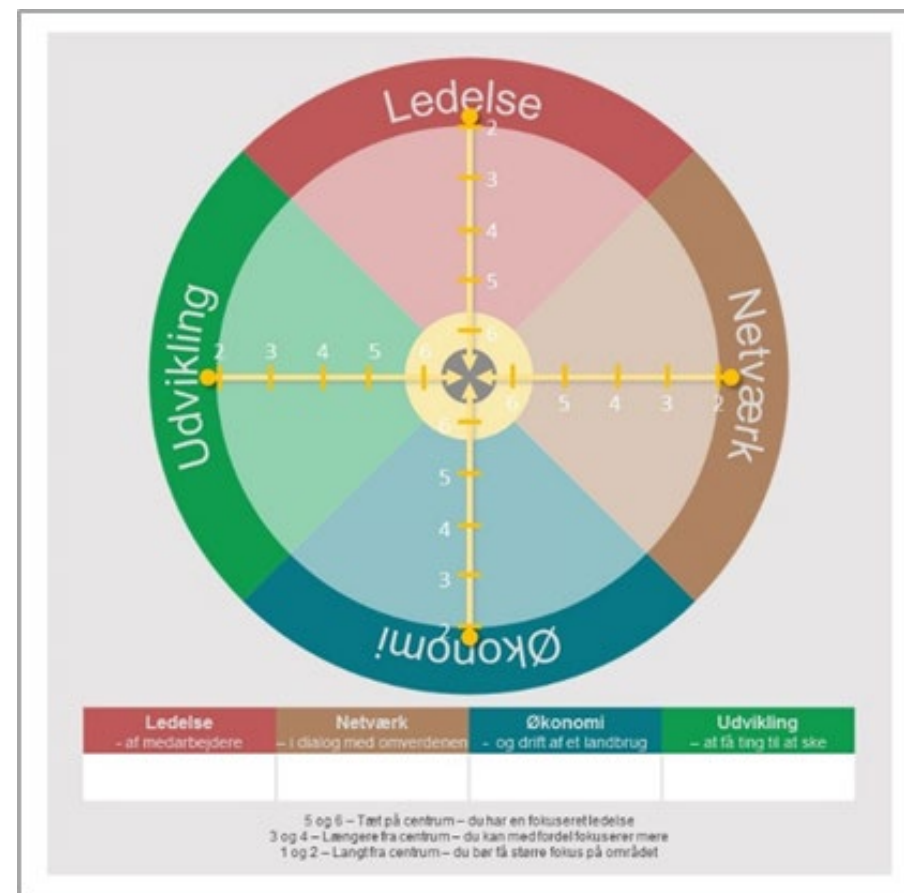
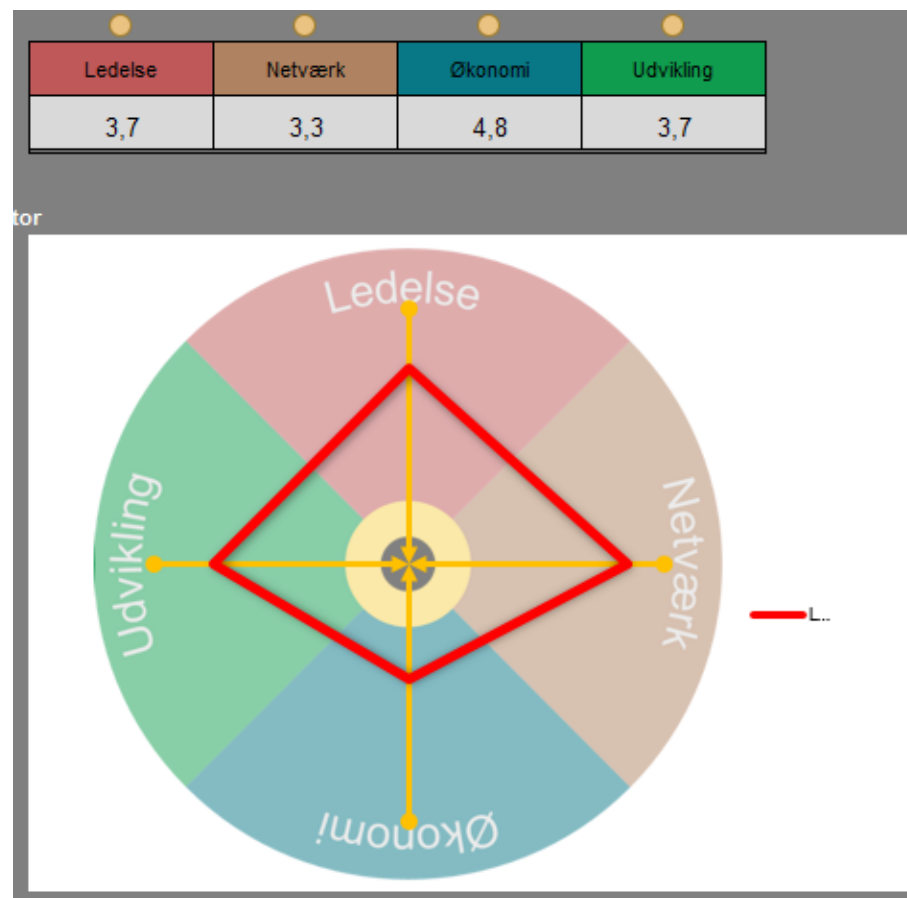


Tegn din graf

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.



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?

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

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.



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:

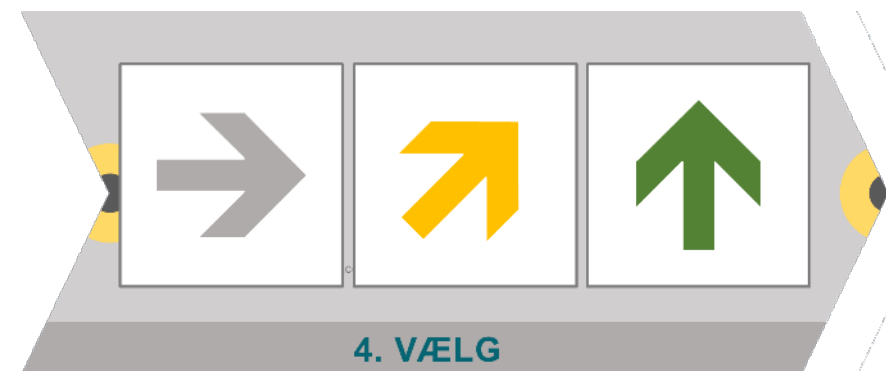
- 1:  Høj prioritering. Det skal der handles på
- 2:  Mellem prioritering. Det følger vi opmærksomt
- 3:  Lav prioritering. Det skal ikke have opmærksomhed nu

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.



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.

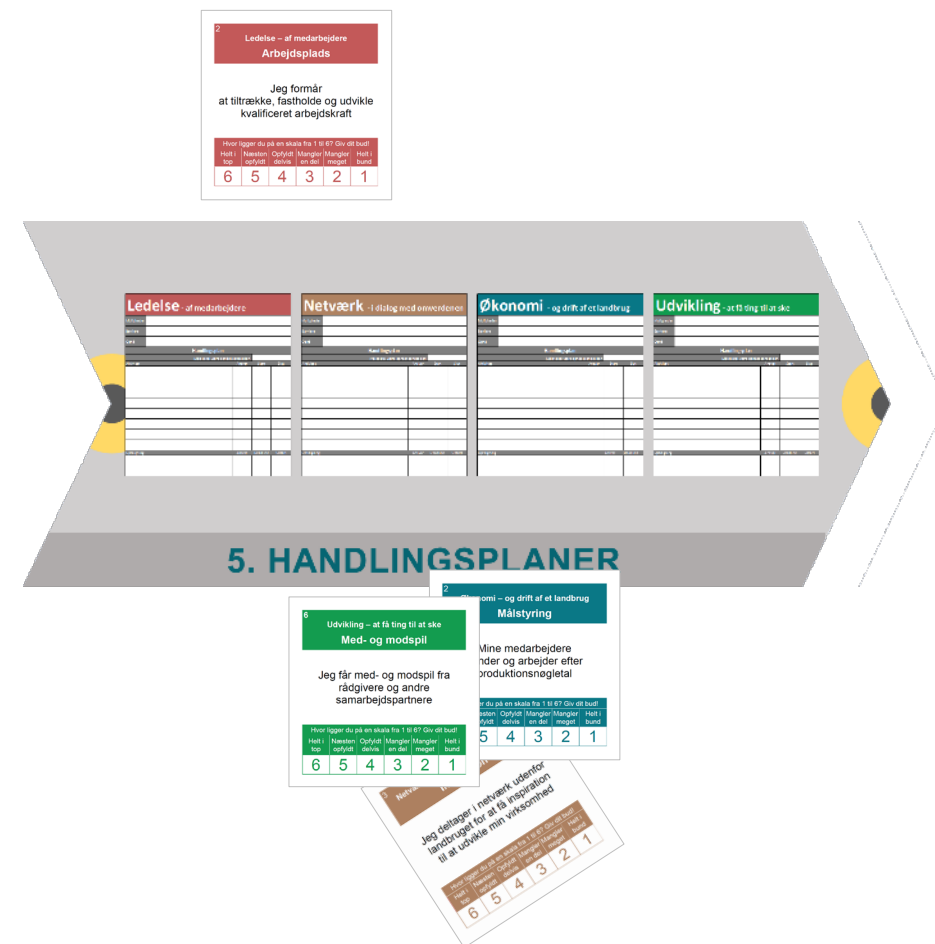
Med udgangspunkt i tankerne om muligheder og barrierer, samt hvad der gerne skal opnås fra trin 4, skal der nu udarbejdes handlingsplaner for de valgte områder.

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

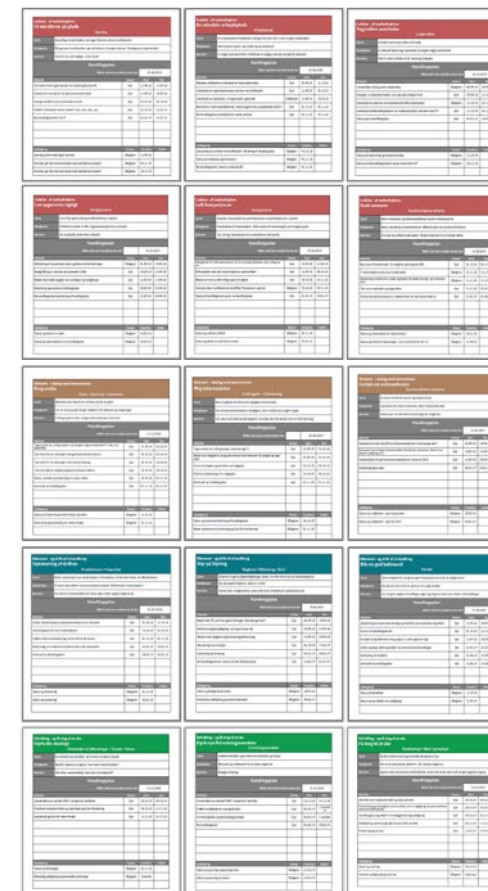
Der er ikke nødvendigvis en handlingsplan for hvert udsagnskort.

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



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].

Saml 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												
				Udført dato												

6. OPFØLGNING