

# Fokuseret Ledelse

## En vej til succes i landbruget

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



Miljø- og Fødevareministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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

AGRO BUSINESS MANAGER  
SEGES; 13. december 2018



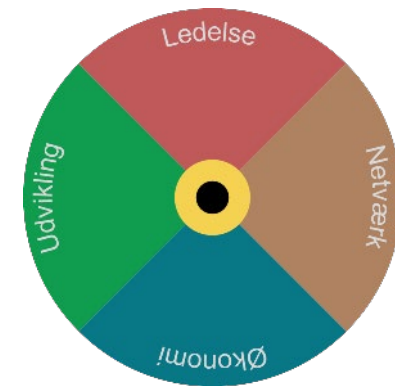
**SEGES**

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



# Indhold

- Ledelse i landbruget
  - Opgaver?
  - Succes?
- Koncept Fokuseret Ledelse
- Mere viden



Stil spørgsmåls undervejs!

# Hvilke ledelsesopgaver er der i landbruget

# ?

# Opsamling på spørgsmål

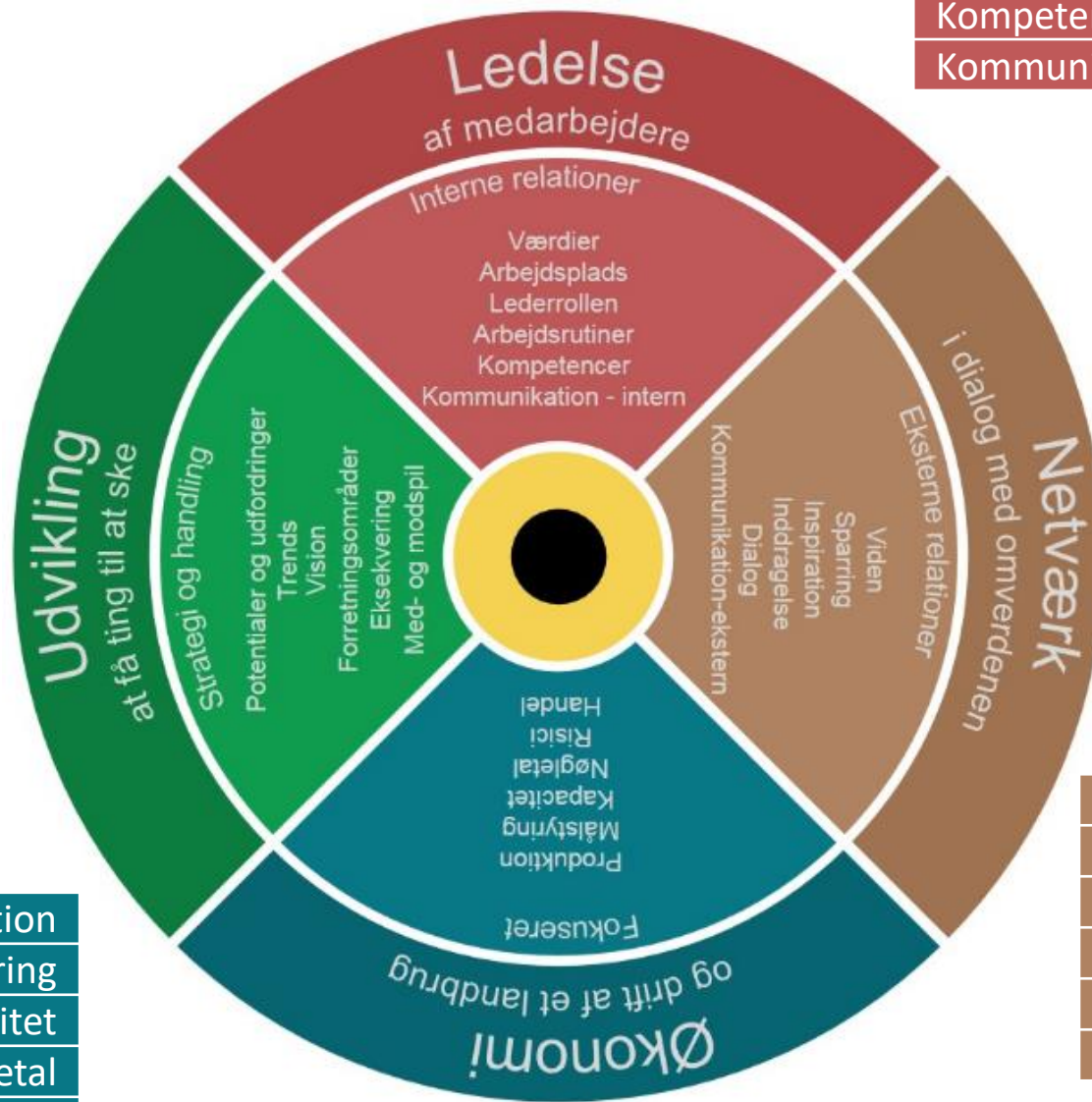
## Hvilke ledelsesopgaver ser I på en landbrugsbedrift i dag?

- Man skal kunne tage hensyn til kulturforskelle
- Man skal kunne fastholde sine medarbejdere
- Man skal kunne motivere sine medarbejdere
- Man skal kunne skabe synergi mellem afdelingerne/arbejdsområderne i sin virksomhed
- MØF
- Man skal finde ud af, hvem man leder, hvordan
- Man skal have det organisatoriske overblik

# Model Fokuseret Ledelse

## – helhed og hele vejen rundt

Potentialer og udfordringer
Trends
Vision
Forretningsområder
Eksekvering
Med- og modspil

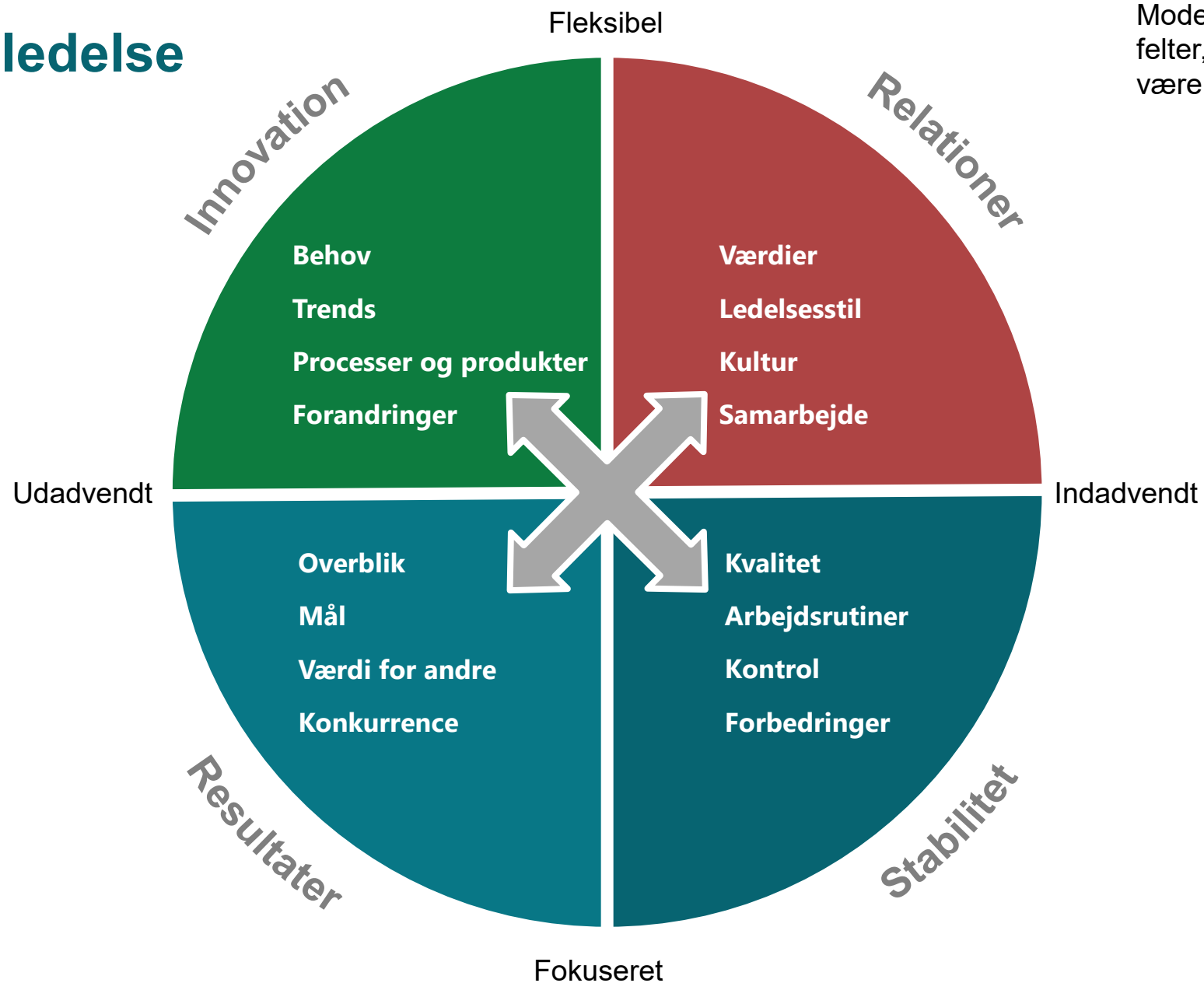


Værdier
Arbejdsplads
Lederrollen
Arbejdsrutiner
Kompetencer
Kommunikation (intern)

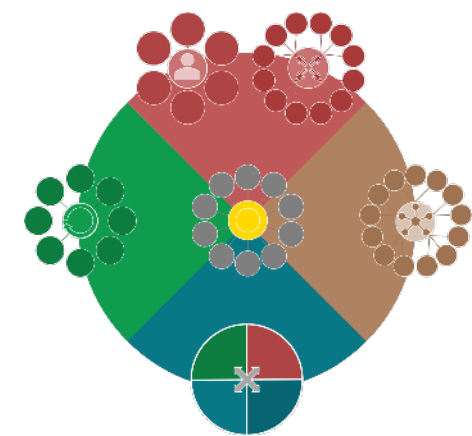
Produktion
Målstyring
Kapacitet
Nøgletal
Risici
Handel

Viden
Sparring
Inspiration
Inddragelse
Dialog
Kommunikation (ekstern)

# Paradoksledelse

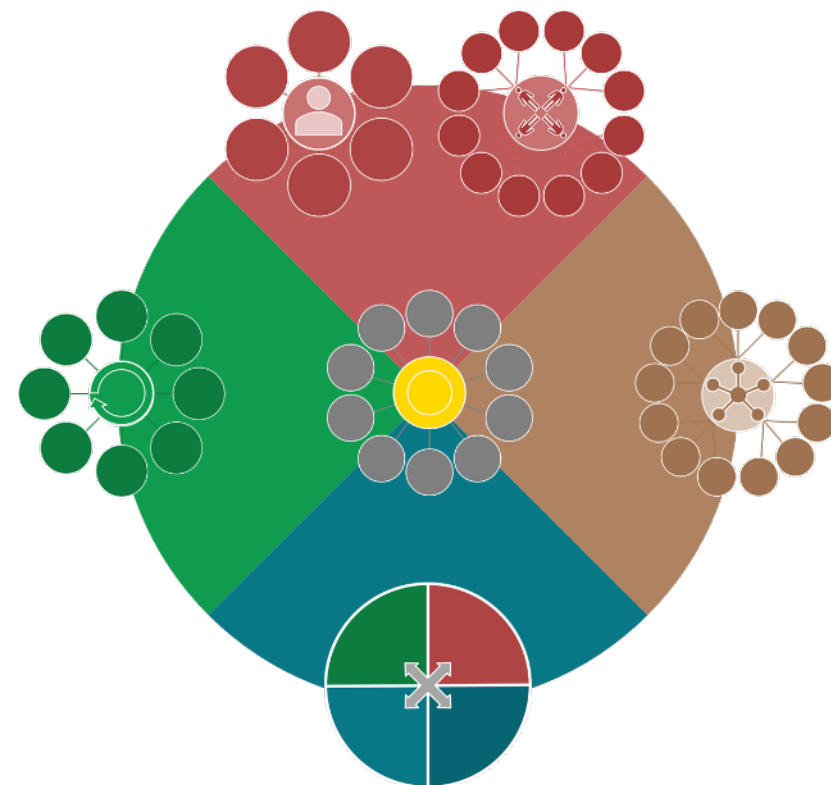


Model Paradoksledelse viser de fire felter, du skal bevæge dig i for at være en god leder af virksomheden.



# Seks Ledelsesmodeller

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



Paradoks-  
ledelse

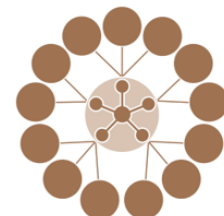
Alle fire  
hovedområder



Chefhjulet



Autentisk  
leder



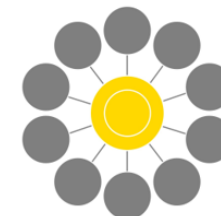
Netværk og  
interessenter

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

# Krav til ledelse på en landbrugsbedrift

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



Hvordan kan man få  
sin ledelse til at lykkes

?

# Opsamling på spørgsmål

## Hvordan kan ledelse lykkes?

- Mål sammen med medarbejderne
- Handlingsplaner + opfølgning
- At man forstår sine medarbejdere
- At man har en inspirerende karisma
- At man anerkender ALLE sine medarbejdere
- JA-HAT – være positiv
- Husk at give feedback
- Kommunikation
- Selverkendelse

### **Opfordring:**

*Rådgiverne skal undervises i de samme værktøjer som landmændene lærer om på skolebænken. Ellers er det for forvirrende og uoverskueligt for landmanden at arbejde med.*

# Identificere, vælg og handlingsplaner

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

## Handlingsplaner

Ledelse • Netværk • Økonomi • Udvikling

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

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



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

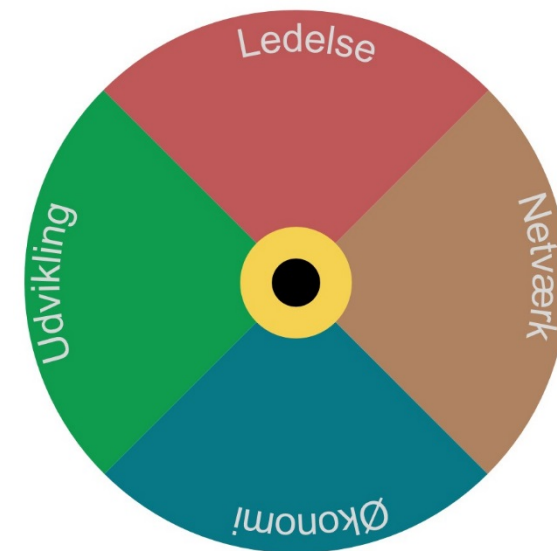






# Hvad er god ledelse? Hvornår er man en god leder?

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



**SEGES**



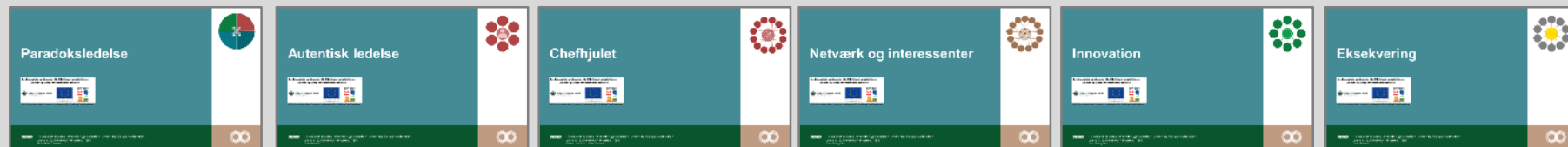
## Udbytte af Fokuseret Ledelse

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

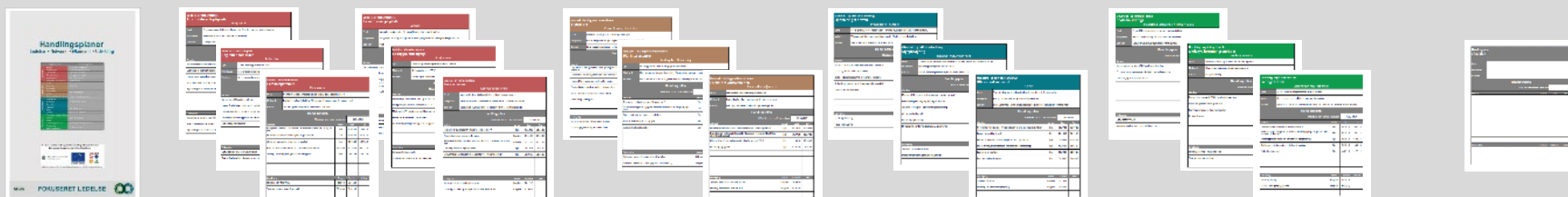
Resultatet bliver en eller flere handlingsplaner, der sætter **fokus på** de ledelsesopgaver, du med fordel kan arbejde på i den **nærmeste** fremtid.

# Indhold i Koncept Fokuseret Ledelse

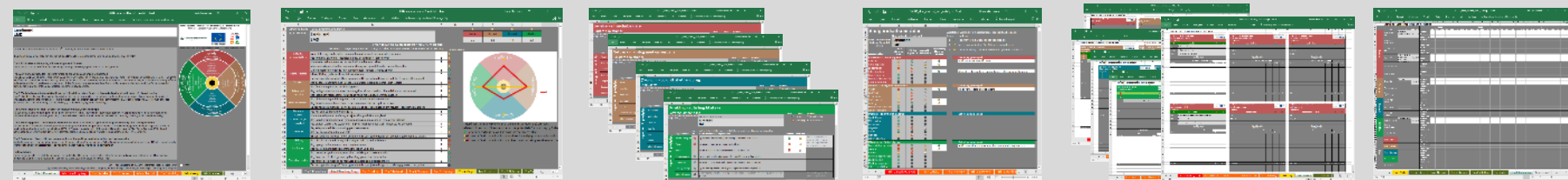
Seks ledelsesmodeller



Eksempler på handlingsplaner

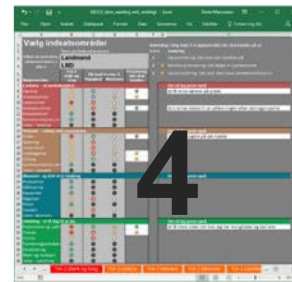
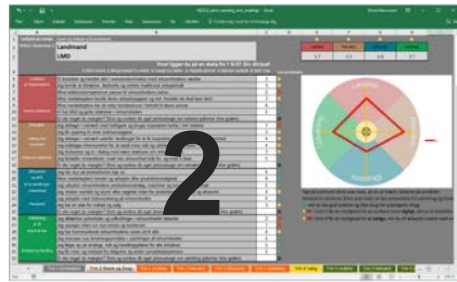


Værktøjet  
Fokuseret Ledelse  
Excel Værktøj - 6 trin



# Værktøjet Fokuseret Ledelse

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

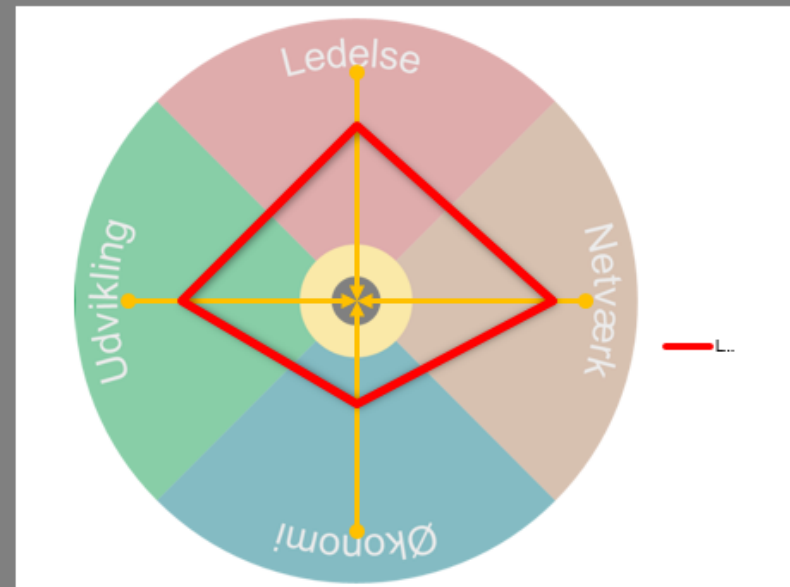




	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Udfyld de hvide	Navn og initialer på landmand							
2	felter i kolonne C	<b>Landmand</b>							
3		<b>LMD</b>							
<b>Hvor ligger du på en skala fra 1 til 6? Giv dit bud!</b>									
1: Helt i bund 2: Meget langt fra målet 3: Langt fra målet 4: Opfyldt delvist 5: Næsten opfyldt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

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

Farveindikator



Tæt på centrum: Dine svar viser, at du er stærk i ledelse på området.  
 Afstand til centrum: Dine svar viser, at der potentiale for udvikling og forbedring.  
 ●: Her er der god ledelse og ikke brug for yderligere tiltag.  
 ●+●: I trin 3 får du mulighed for at vurdere, hvor vigtigt, det er at forbedre.  
 ●+●+●: I trin 4 får du mulighed for at vælge, om du vil arbejde videre med området.

Trin 1 Kontrakten

Trin 2 Stærk og Svag

Trin 3 Ledelse

Trin 3 Netværk

Trin 3 Økonomi

Trin 3 Udvikling

Trin 4 Vælg

Trin 5 Ledelse

Trin 5 Netværk

Trin 5 Økonomi

Trin 5 Udvikling



### Vælg indsatsområder

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

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

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

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

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

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

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

Scala vurdering

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

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

Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
At få mine værdier på plads	At få gennemført en proces	At det kan være svært at tale om

At vi bliver bedre til at udføre tingen efter retningslinjerne	At få set på vores Lean-system	At struktur og systemer ikke lige er mig
--	--------------------------------	--

Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
AT bliver klogere på det nyeste		

Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde

Det vil jeg gerne opnå	Muligheder at gribe	Barrierer at nedbryde
At få mere viden om hvor jeg har muligheder og barriere		

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

Kan man få succes  
ved at arbejde med sin  
ledelse alene

?

# Opsamling på spørgsmål

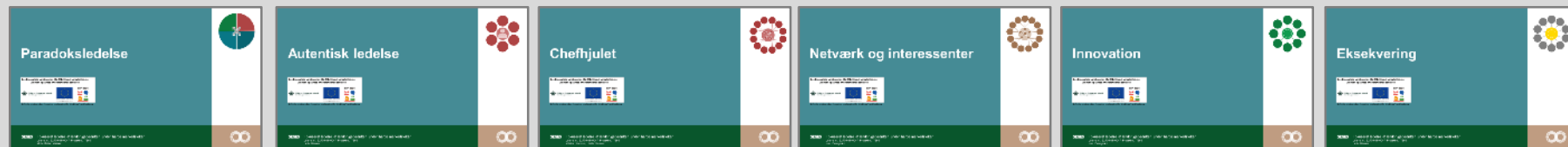
**Kan man få succes ved at arbejde med sin ledelse alene?**

Ledende spørgsmål – så nej!

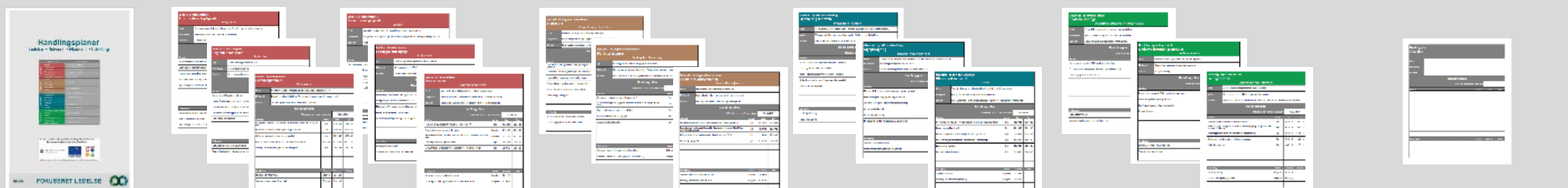
Men dog, hvis man har stor selvindsigt og ærlighed over for sig selv så muligvis ja.

# Indhold i Koncept Fokuseret Ledelse

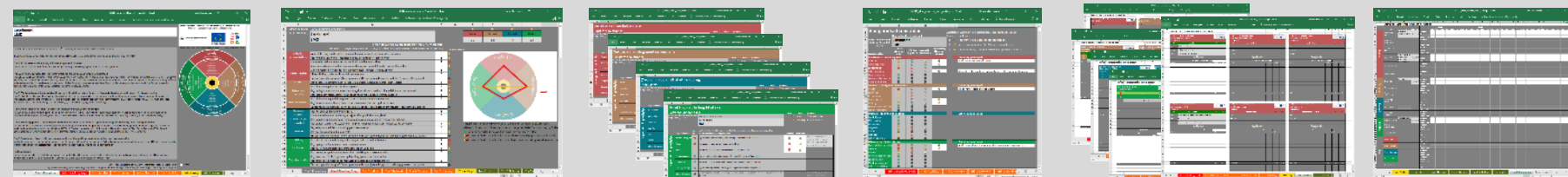
Seks ledelsesmodeller



Eksempler på handlingsplaner



Værktøjet  
Fokuseret Ledelse  
Excel Værktøj - 6 trin



Procesværktøj  
6 procespile  
28 udsagnskort + 2 ekstra kort  
Graf



Vejledninger til  
landmand og rådgiver



WWW

[Landbrugsinfo.dk](http://Landbrugsinfo.dk)>Ledelses>Fokuseret Ledelse

# 24 + 4 udsagnskort

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

**7 Ledelse – af medarbejdere JOKER**

?

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

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

**7 Netværk – i dialog med omverdenen JOKER**

?

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

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

**7 Økonomi – og drift af et landbrug JOKER**

?

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

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

**7 Udvikling – at få ting til at ske JOKER**

?

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

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

**5 Ledelse Kompetencer**

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

Min og Fællesministeriet  
Landbrugsministeriet

LDP 2020

**1 Netværk Viden**

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

Min og Fællesministeriet  
Landbrugsministeriet

LDP 2020

**7 Økonomi Joker**

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

Min og Fællesministeriet  
Landbrugsministeriet

LDP 2020

**1 Udvikling Potentialer og udfordringer**

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

Min og Fællesministeriet  
Landbrugsministeriet

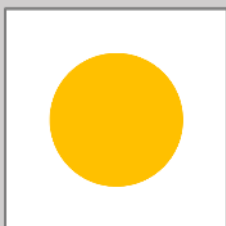
LDP 2020

# Seks procespile



SEGES

## 1. KONTRAKTEN



## 2. STÆRK & SVAG



## 3. VIGTIGHED & MOTIVATION



## 4. VÆLG

Ledelse - af medarbejdere	Netværk - i dialog med omverdenen	Økonomi - og drift af et landbrug	Udvikling - af tilgang til land

## 5. HANDLINGSPLANER

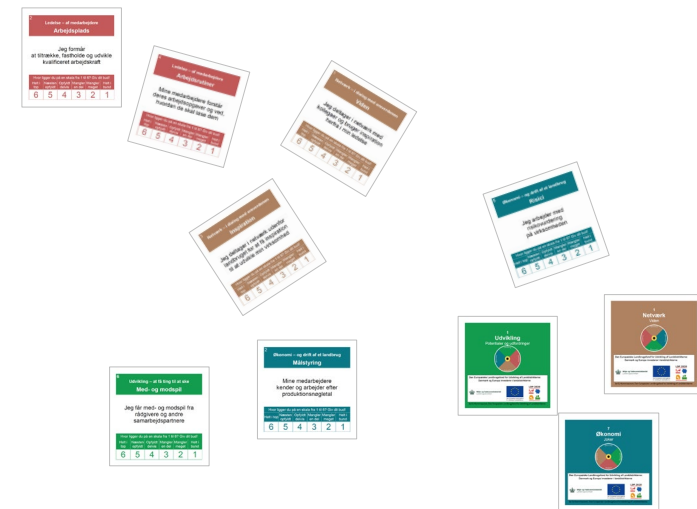
Saml op på de datoer i handlingsplanerne, hvor der skal laves opfølgning

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

## 6. OPFØLGNING

# Forløbet

- Trin 1. Kontrakten. Forventningsafstemning: Roller, tid, udbytte, flere møder, brug af modeller
- 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

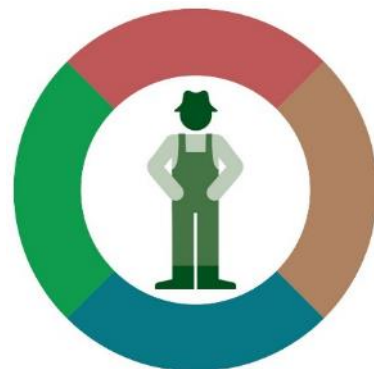




# Et samarbejde mellem landmand og rådgiver

## - Landmandens opgaver

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





# Et samarbejde mellem landmand og rådgiver - rådgiverens opgaver

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



Kan I bruge det som  
leder på et landbrug  
eller som rådgiver

?

# Opsamling på spørgsmål

## Hvordan kan man bruge Fokuseret Ledelse som landmand?

- Det giver selverkendelse
- Det kan bruges sammen med et gårdråd
- Det kan gøre, at man kan arbejde mere målrettet med sin ledelse og sig selv som leder
- Det kan give en status på, hvor jeg befinder mig nu
- En af eleverne nævner, at han ikke synes, at det giver ham noget nyt.

# Landmænd om Fokuseret Ledelse

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

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

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

Det er godt at have noget visuelt foran sig

**SEGES**



# Rådgivere om Fokuseret Ledelse

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

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

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

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

Kom ikke med løsningsforslag før landmanden har prioriteret og valgt.

**SEGES**





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

**SEGES**



## Mere viden

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

## Andet materiale

- [Værktøj Landmænd](#) (her finder I link til regneark med vejledning)
- [Procesværktøj Rådgiver](#)

**SEGES**



EN VEJ TIL SUCCES I LANDBRUGET  
**FOKUSERET LEDELSE**

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



 **SEGES**

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

**SEGES**

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





# Kontaktoplysninger Mille og Dorte

[Dorte Marcussen](#)

Specialkonsulent

+45 8740 5596

+45 3092 1761

[dom@seges.dk](mailto:dom@seges.dk)

[Mille Møller Nielsen](#)

Konsulent

+45 8740 5356

+45 3027 1417

[mmni@seges.dk](mailto:mmni@seges.dk)

Opsamling efter oplæg for Agro Business Manager	Ansvarlig	MMNI
	Oprettet	13-12-2018
Projekt: 7685, fokuseret Ledelse	Side	1 af 1

### Opsamling på oplæg for Agro Business Manager d. 13/12-18

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



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

#### Hvilke ledelsesopgaver ser I på en landbrugsbedrift i dag?

- Man skal kunne tage hensyn til kulturforskelle
- Man skal kunne fastholde sine medarbejdere
- Man skal kunne motivere sine medarbejdere
- Man skal kunne skabe synergi mellem afdelingerne/arbejdsområderne i sin virksomhed
- MØF
- Man skal finde ud af, hvem man leder, hvordan
- Man skal have det organisatoriske overblik

#### Hvordan kan ledelse lykkes?

- Mål sammen med medarbejderne
- Handlingsplaner + opfølgning
- At man forstår sine medarbejdere
- At man har en inspirerende karisma
- At man anerkender ALLE sine medarbejdere
- JA-HAT – være positiv
- Husk at give feedback
- Rådgiverne skal undervises i de samme værktøjer som landmændene lærer om på skolebænken. Ellers er det for forvirrende og uoverskueligt for landmanden at arbejde med.
- Kommunikation
- Selverkendelse

#### Hvordan kan man bruge Fokuseret Ledelse som landmand?

- Det giver selverkendelse
- Det kan bruges sammen med et gådråd
- Det kan gøre, at man kan arbejde mere målrettet med sin ledelse og sig selv som leder
- Det kan give en status på, hvor jeg befinder mig nu
- En af eleverne nævner, at han ikke synes, at det giver ham noget nyt.

17 studerende og en lærer