



Erfagrupper og Fokuseret Ledelse

Indhold

AgriNord - Erfagrupper og Fokuseret Ledelse	2
Centrovic - Erfagrupper og Fokuseret Ledelse	11
Patriotisk Selskab - Erfagruppe og Fokuseret Ledelse	13
SAGRO - Erfagrupper og Fokuseret Ledelse	20
VKST - Erfagruppe og Fokuseret Ledelse	28

Indledning

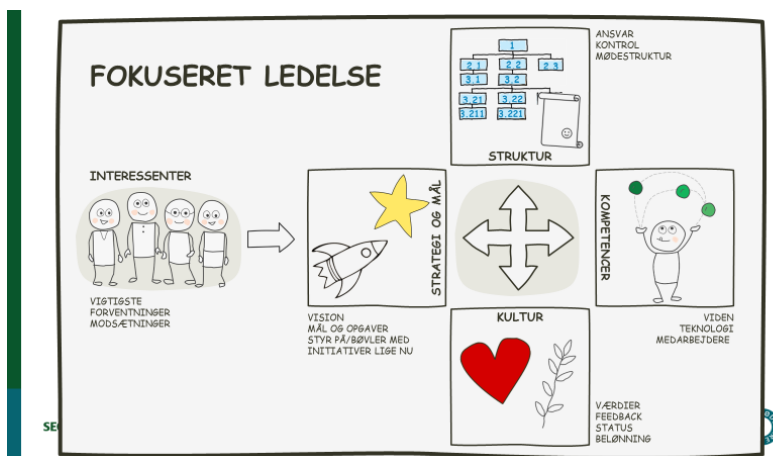
Fem rådgivningsvirksomheder har gennemført eller planlagt at benytte Fokuseret Ledelse i Erfagrupper. Brug deres erfaringer og materialer til at tilrettelægge en præsentation eller et forløb i en erfagruppe

I forbindelse med oplæggene har rådgivningsvirksomhederne benyttet følgende materialer udarbejdet i projekt "Fokuseret ledelse på Landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår":

- [Materiale til præsentation af Fokuseret Ledelse ved indlæg på kongresser og møder, samt i erfa-grupper m.m.](#)
- [Materiale til præsentation af konkrete udsagnkort og handlingsplaner ved kurser og i erfa-grupper](#)
- [Materiale til præsentation af de seks procespile fra Fokuseret Ledelse](#)

I forbindelse med udviklingen af Fokuseret Ledelse afholdte SEGES i to erfagrupper et fokuspå møde om ledelse for både at afsøge udfordringerne i forbindelse med ledelse og få inspiration til indhold i et konceptets for ledelse til landmænd. Inspiration og erfaringer herfra finder du her:

- [Strategiske og ledelsesmæssige udfordringer og potentialer afdækket i fokusgrupper](#)
- [Drejbog for fokuseret ledelse i erfagrupper](#)



AgriNord - Erfagrudder og Fokuseret Ledelse

Mødets gang

Vi havde inviteret en landmand ind for at afprøve redskabet inden erfamødet. Vi gennemførte værktøjet helt frem til og med trin 4. Pointen med at afprøve det var,

1. at vi fik en fornemmelse for værktøjets muligheder og begrænsninger
2. at vi havde en ejer, der kunne fortælle sine erfaringer fra værktøjet til de øvrige landmænd

Ejeren, vi havde inde til pilotprøven, syntes, at værktøjet var rigtig godt, og at han kom til at tænke over nogle ting, han ellers ikke gik og tænkte på. Vores oplevelse var, at han ved flere lejligheder startede i en "Jamen, det går da meget godt"-tone, og endte med at opdage større udfordringer end først antaget. Refleksionsspørgsmålene er gode (og nødvendige) i arbejdet med fokusområderne. Nogle af de uddybende spørgsmål til udsagnskortene virker lidt malplacerede i forløbet med denne landmand. Eksempelvis "Sover du trygt om natten?".

Ejeren synes, at værktøjet er nemt at anvende og meget praktiskorienteret, men han synes, at der bliver brugt en del 'højtragende' ord, som skal "oversættes". Han synes, at det er mere nede på jorden, end det virker.

Vi inviterede ejeren med til erfamødet og tilbød ham 'den varme stol' for bordenden, og så gennemgik vi nogle af de mest spændende spørgsmål og svar, udvalgt på baggrund af pilotprøven. Vi havde tilsendt ejeren, de svar han havde afgivet på forhånd, så han vidste hvilke spørgsmål og svar han skulle forberede sig på. Til vores store overraskelse svarede han helt anderledes på spørgsmålene anden gang, så det skabte lidt spændende udfordringer i mødets videre forløb.

De øvrige deltagere bød meget gerne ind på ejerens svar og udfordringer, og de virkede til, at synes det var en sjov øvelse. Vi kunne godt mærke, at de øvrige mødedeltageres feedback var medvirkende til, at ejeren svarede lidt anderledes.

Efter 'den varme stol' gik gruppen selv i gang med at besvare spørgsmål i par. De fleste var meget entusiastiske og fik meget ud af øvelsen. Nogen af deltagerne var lidt mere skeptiske overfor værktøjet og virkede ikke "omvendte" efter øvelsen.

Alle par udvalgte to kort, som de havde lyst til at fortælle om for de øvrige deltagere. De placerede dem på proceslinjen, så den også blev sat i spil. Det gav et godt visuelt udtryk.

Det er vores samlede indtryk, at nogle af mødedeltagerne forblev skeptiske, mens andre var mere nysgerige på værktøjet og dets muligheder.



AGRI

NORD

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





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

Erfamøde, 19. december 2018

Fokuseret Ledelse og trivselsmålinger

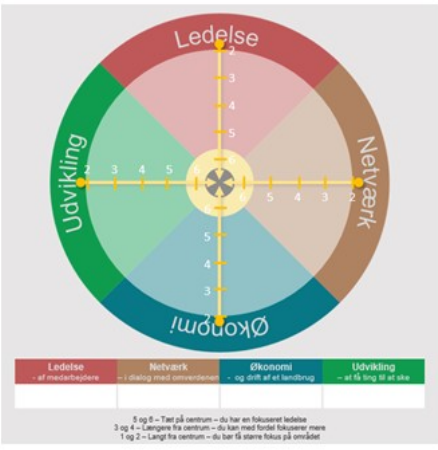



Fokuseret Ledelse – Hvad er det?



➤ Et spil med 6 trin

1. Kontrakten
 - Forventningsafstemning
2. Vurdering af ledelsesniveau
 - 24 spørgsmål – 4 hovedområder
3. Vurdering af fokusområderne
 - Vigtighed, motivation, barrierer
4. Valg af fokusområder
 - Høj, mellem eller lav prioritering
5. Udfærdigelse af handlingsplan
 - Én eller flere
6. Opfølgning



5 og 6 – Tæt på centrum – du har en fokuseret ledelse
 3 og 4 – Længere fra centrum – du kan med fordel fokuserer mere
 1 og 2 – Længst fra centrum – du bør få større fokus på området



3 | 24. januar 2019



Fokuseret Ledelse – Spørgsmål 1



4

Ledelse Arbejdsrutiner

Medarbejderne forstår deres
arbejdsopgaver, og ved
hvordan de skal løse dem

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

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



4 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

Fokuseret Ledelse – Spørgsmål 2



6

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



5 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

Fokuseret Ledelse – Spørgsmål 3



7

Ledelse

Joker

Interne familieførelhold

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



6 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

Fokuseret Ledelse – Spørgsmål 4



4

Økonomi

Målstyring

Medarbejderne
kender og arbejder efter
relevante produktionsnøgletal

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



7 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

1

Udvikling

Potentialer og udfordringer

Jeg har afdækket potentialer og udfordringer som en del af virk-somhedens strategiske udvikling

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



8 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

5

Udvikling

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



9 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

7

Udvikling Joker

Motivation
af rutinerede
medarbejdere

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



10 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

4

Ledelse Arbejdsrutiner

Medarbejderne forstår deres
arbejdsopgaver, og ved
hvordan de skal løse dem

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



11 | 24. januar 2019

Ledelse - af medarbejdere Løs opgaverne rigtigt			
Arbejdsrutiner			
Muligheder	Driftsleder kender LEAN. Organisationsplanen er på plads		
Barriere	Får vi udbytte af det store arbejde?		
Mål	Færre fejl og forbedring af effektiviteten i stalden.		
Handlingsplan			
Målet skal være opnået senest den			01.03.2019
Aktivitet	Ansvar	Start	Slut
Afdækning af nuværende status og behov for forbedringer	Rådgiver	01.09.18	10.09.18
Besøg NN og se, hvordan de anvender LEAN	Ejer	10.09.18	15.09.18
Møde med LEAN-rådgiver om værktøjer og muligheder	Ejer	15.09.18	17.09.18
Beslutning og eventuel udrulningsplan	Ejer	20.09.18	25.09.18
Ny handlingsplan/opdatering af handlingsplan	Ejer	25.09.18	30.09.18
Opfølgning	Ansvar	Deadline	Udført
Status og aftale om møde	Rådgiver	18.09.18	
Status og udarbejdelse af ny handlingsplan	Rådgiver	30.09.18	

PARTNER I
DLBR

Fokuseret Ledelse –Handlingsplan 2



1 Udvikling
Potentialer og udfordringer

Jeg har afdækket potentialer og udfordringer som en del af virksomhedens strategiske udvikling

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

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

3 Udvikling
Vision

Virksomhedens vision er klar og tydelig og kommunikeret til alle

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



12 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

Udvikling - og få ting til at ske
Styrk din strategi
Potentialer & Udfordringer • Trends • Vision

Muligheder	Bedrift i balance nu og her. men hvad med fremtiden?
Barriere	Det virker uoverskueligt, hvor skal man begynde?
Mål	Et overblik over områder, der kræver en ekstra indsats

Handlingsplan

Målet skal være opnået senest den **31.12.2018**

Aktivitet	Ansvar	Start	Slut
Gennemføre en udvidet SWOT-analyse for bedriften	Ejer/Rådgiver	20.10.18	30.10.18
Prioritere indsatsområder og udarbejde plan for håndtering	Ejer	30.10.18	15.11.18
Evaluering og plan for videre forløb	Ejer	15.12.18	31.12.18
Opfølgning	Ansvar	Deadline	Udført
Status og tilretninger	Rådgiver	01.11.18	
Månedlig opfølgning og eventuelle justeringer	Rådgiver	4.kvartal	

Trivselsmålinger



13 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

Trivselsmålinger – Ullas erfaringer



14 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

Trivselsmålinger – Vittus' erfaringer



- Kultur
- 2. rangsmedarbejdere
- Kommunikation og engagement fra ledelsen



15 | 24. januar 2019

PARTNER I
DLBR

- Status på Rumænien-tur, maj 2019



Centrovice - Erfagrunder og Fokuseret Ledelse

Forarbejde

1. Præsenteret og gennemgået Excel regnearket detaljeret for team Virksomhedsledelse, som udelukkende arbejder med ledelse og strategi til landmænd. Dette er sket kort efter demonstrationsdagen på SEGES
2. Planlagt at arbejde med værktøjet i den interne, tværfaglige ledelseserfagruppe i Centrovice (10 medlemmer), hvor vi arbejder med værktøjet på samme måde, som jeg har planlagt for min ledelseserfagruppe med ca. 8 landmænd.

Forslag til dagsorden udarbejdet for erfamøde i ledelseserfagruppe til i januar. Erfagruppen har eksisteret siden slutningen af 2015. Dette møde kunne fint være med deltagelse af fra SEGES. Der er meget forskelligt materiale at medsende indbydelsen, men for at gøre det overskueligt for deltagerne, vil der som forberedelse blive vedhæftet vejledningen til Excel værktøjet. De konkrete værktøjer, der vil blive præsenteret og anvendt på erfamødet vil blive en del af detailplanlægningen inden mødet, når vi ved, hvor mange der kommer – og hvem.

Se dagsordenen på næste side:

I forbindelse med mødet forventes følgende materiale at blive benyttet:

- [Procespile](#) (pdf)
- [Udsagnskort](#) (pdf)
- [Vejledning til proces](#) (pdf)
- [Udsagn og spørgsmål](#) (pdf)
- [Handlingsplaner. Ledelse * Netværk * Økonomi * Udvikling](#) (pdf)
- [Værktøjet](#) (Excel)
- [Vejledning til værktøj](#) (pdf)

Dagsorden møde i ledelseserfagruppen

		Emne + ansvarlig for punktet	Formål	Konklusion (udfyldes på mødet)
1.	Velkommen 30 min	Siden sidst og gennemgang af dagsorden. Lone	1.Erfaringsudveksling, bordet rundt med fokus på jeres aktuelle ledelsesmæssige udfordring. 2. Dagens emne – Fokuseret ledelse	
2.	Fokuseret Ledelse 20 min	Præsentation af værktøjet, formål, opbygning, udbytte. Lone	Gøre deltagerne klar til at gå i gang med værktøjet	
3.	Arbejde med værktøjet i Fokuseret Ledelse 30 min	Opdeling af deltagerne i grupper 2 og 2 og gennemførsel af brug af regnearket eller procespile mv. Lone og Inger-Marie	Deltagerne lærer og får de første erfaringer med at bruge værktøjet og reflektere over hvor de har deres styrker og svagheder i forhold til de 4 hovedområder	
4.	Fokuseret ledelse, fortsat 40 min	Videre med afprøvningen, samme grupper 2 og 2. Lone og Inger-Marie	Videre fra trin 2 til 3 og 4- udvælgelse af områder at arbejde videre med	
5.	Frokost i kantinen 30 min			
6.	Fokuseret Ledelse 20 min	Videre med afprøvningen, udvælgelse. Lone og Inger-Marie	Udvælgelse af områder at arbejde videre med, fortsat	
7.	Fokuseret Ledelse 20 min	Videre med afprøvningen, handlingsplaner – introduktion og arbejde i grupperne. Lone og Inger-Marie	Handlingsplaner, hvad er det, hvordan udarbejdes handlingsplanen, hvem skal deltage, hvad skal undersøges mv.	
8.	Kaffe 10 min			
9.	Fokuseret Ledelse 30 min	Opsamling og opfølgning. Lone	Hvad er erfaringerne med værktøjet indtil nu? Hvad har deltagerne oplevet? Hvor og hvordan er værktøjet brugbart? Hvordan følges op, så værktøjet virker fremadrettet?	
10	Tak for i dag 15 min	Tak for i dag og næste møde	Tak for i dag og dato og emne for næste møde. Feedback til mødeleder	



Patriotisk Selskab - Erfagruppe og Fokuseret Ledelse

Patriotisk Selskab har lavet et oplæg, der tager udgangspunkt i deres erfaringer fra Projekt "Fokuseret Ledelse under hårde markedsvilkår" i samarbejde med Jacob Wrang.

Se interviewet med Jakob Wrang i Inspirationskataloget: [Fokuseret Ledelse - En vej til succes i landbruget](#)

Se video med Jacob Wrang: [Mød Jacob Wrang Rasmussen](#)

Oplæg:

Fokuseret Ledelse

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



Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

LDP 2020



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



Driftsøkonomi virksomhedsrådgivningsmødet Patriotisk Selskab
d. 21-01-2019

Jacob Wrang, Carsten Hansen og Nicolai Skjoldemose



PATRIOTISK SELSKAB

Projektet

- Formål
- Mål
- Patriotiskes rolle
- Wrang Agros rolle
- SEGES rolle



Wrang Agro

- Virksomheden
- Produktionen
- Medarbejdere
- Historien
- Jacob Wrang som virksomhedsledelse
- Udfordringerne som ung virksomhedsleder



Møderne

1. Møde – Opstart

Hvad skal det bidrage med

2. Møde – Ledelsesværktøjer

Siden sidste og brugen af ledelse værktøjer

3. Møde – De svære samtaler

Siden sidst og samtaler med medarbejdere

4. Møde – Opstart strategi

Siden sidst og hvordan samtaler gik, samt strategi opstart



Værktøjerne

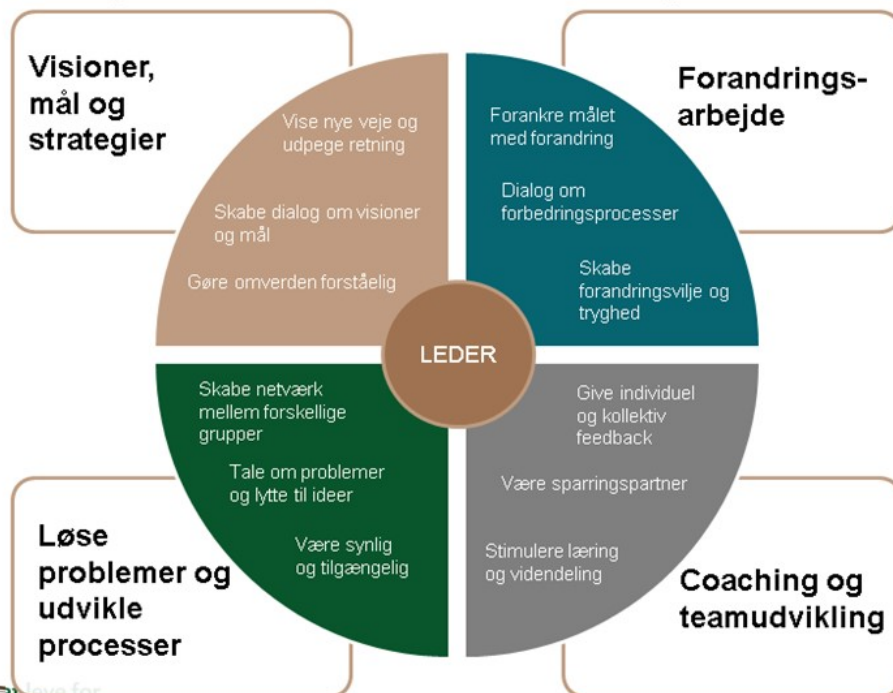
- Kurs, Koordinering, Commitment
- Eskveringsmodel
- Chefhjulet
- Handlingsplaner



Eksekveringsmodel



Chefhjulet – fremtidens gode chef



Eksempler på bedriften

- Handlingsplaner på nyt byggeri
- De svære samtaler

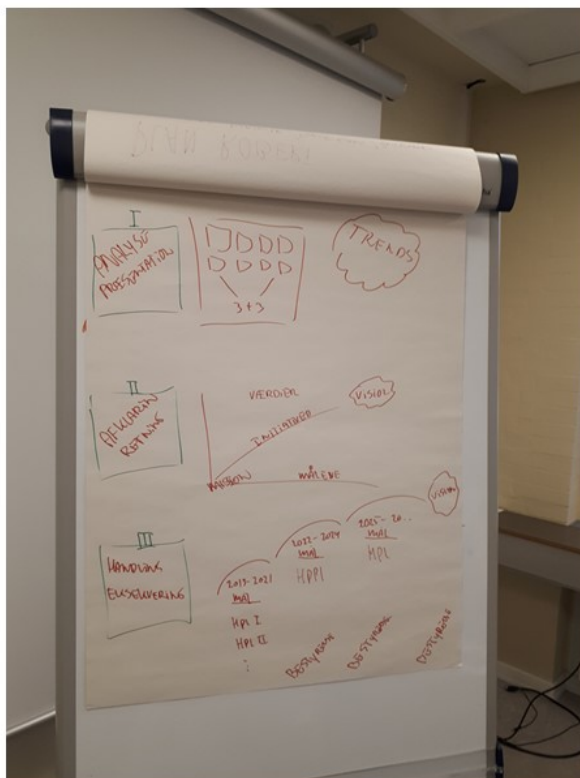
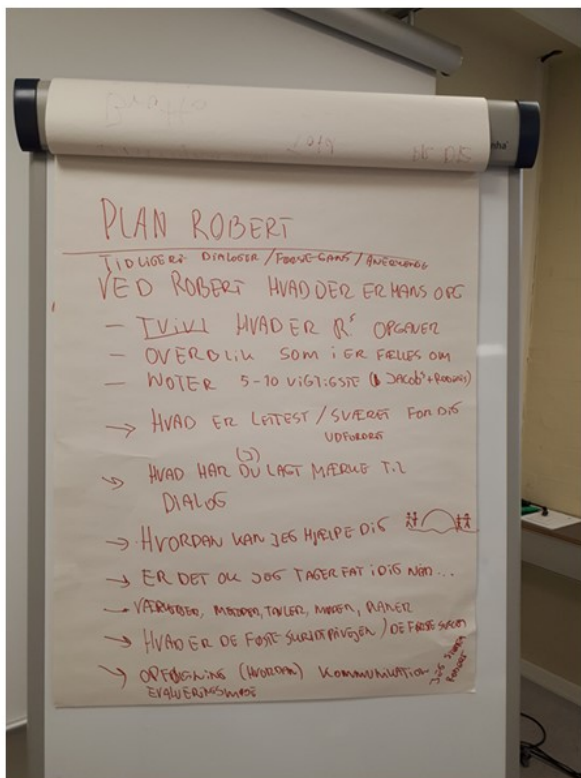


Indsatsområde – 2 Samle korn

Formål	Ansvarlig:		Succeskriterier:
Formålet med indsatsen er, at: - Lette håndteringen af korn i høst (one touch) - Give større handle frihed. - Give mulighed for at hjemtage korn ved lav pris. - Bruge vores nuværende betaling af lagerleje til at investere i egen kornopbevaring. - Spare penge på transport. - Et skridt på vejen til egen foderfabrik. - Kunne bruge vores eget korn ved CR foderservice.	Jacob		Aktuelt niveau: 0 tons Mål: 3-4.000 tons Opnået pr: Inden høst 2018 Dokumentation af mål:
	Indsats	Aktiviteter	Deadline
	Overslagspriser	Jacob snakker med firmaer: SUKUP & BIN	01/02-18
	Budget / investeringsplan	Budget færdiggøres og investeringsplan fin justeres. Fremlægges/sendes til Totalbanken til godkendelse.	09/03-18
	Byggetilladelse	Jan Brochstedt, Centrovic, laver ansøgning til Assens kommune (Søges sammen med maskinhus)	16/03-18
	Tilbud fra Firmaer	Jacob tager fat i firmaerne når investeringsplanen er godkendt af Totalbanken.	26/03-18
Opfølgning			

Andre aftaler / risici der skal tages i betragtning: Ansvar for håndtering af kornet efter høst.





Udbyttet? Jacob

- Sparring omkring virksomhedsledelse af vigtigt
- Min udfordringer og frustrationer var ikke unormale
- Diskuteret ledelses situationer med andre
- Film

<https://www.facebook.com/oekonomiogledelseilandbruget/videos/249775512356977/?t=3>



Udbyttet, CAH og NSJ

- Udgangspunkt i valgte værktøjer
- Konkrete rådgivningssituationer



Fremtiden for fokuseret ledelse

- Vi kan nu tilbyde et ledelses rådgivningsprodukt, som har haft succes hos en nystartet virksomhedsleder
- Sparing omkring ledelses er ekstremt vigtigt
- Hvad tror Jacob det kan bruges til



SAGRO - Erfagrupeer og Fokuseret Ledelse

Plan for forløb. Anbefales ca. 2 timer ialt

- Præsentation af formål, og de fire hovedområder for ledelse
15-20 minutter
- Demonstrere med spørgeskort nummer 1. fra de fire områder. Procespil 2.3 og 4.
30-45 minutter
- Tale handlingsplan, Hvad kan en handlingsplan være? Noget som skal undersøges? Hvem kan hjælpe os? Noget vi skal søge rådgivning på?
10-15 min.
- ERFA gruppens medlemmer parres to og to, eller tre og tre, og tager alle 6 spørgeskort på fokuspersonens ønskede område, f.eks. Ledelse af medarbejderne, med uddybende støtte spørgsmål. Kører det igennem og stopper op lige før udarbejdelse af Handlingsplan. Spørger; Hvad har fokuspersonen oplevet? Er der noget som du er blevet mere opmærksom på under vejs? Hvad har observatøren (hvis tredje personen), gjort af observationer?
25-35 minutter.

Præsentation fra mødet "Virksomhedsleder – netværks-gruppe"



Virksomhedsleder – netværks-gruppe
Ladies for Leadership 2018 til 2019

Bo Kær , HR- & Ledelsesrådgivning

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



LDP 2020

Se EU Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne



Dagsorden, den 3 dec. 2018

Dagsorden:

Formiddag

1. Kaffe og Bordet rundt, Siden sidst
2. Hvordan går det med at sættes mine Top tre styrker i spil, og mine Top to vigtigste udviklingsområder, dialog i grupper af tre og tre.
3. Den coachende dialog form, - teori, GROW og øvelse to og to.

(frokost)

Eftermiddag

4. Workshop ved *Ivan Damgaard Seges*, over emnerne:

- **LifeTime Strategi**—de personlige drømme for den enkelte, den personlige afstemning mellem mand og kone i privatlivet plus forventningsafstemning mellem forældre og næste generation.
- **Strategisk, taktisk og operationel ledelse**—de forskellige roller, on-boarding af nye medarbejdere, medarbejderpleje, medarbejderudvikling, forventningsafstemning og handlekraft.

(Kaffe pause)

5. **Fokuseret ledelse**, Et dialogværktøj, præsenteres nu, spilles færdig på hjemmebanen.
6. Afslutning og opsamling, hvad kan jeg bruge i min hverdag, bordet rundt.

7. Eventuelt, herunder
 - Mødeprogram 2019
 - Andet



Siden sidst, bordet rundt

- **Overordnet, hvad har du oplevet siden sidst**
 - Ledelse
 - Landbrug
 - Medarbejdere
 - Organisation
 - Andet

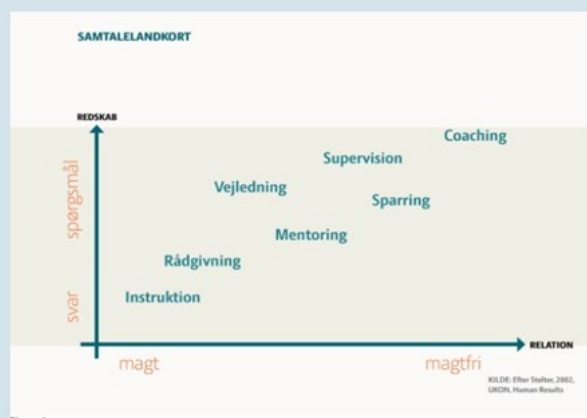


Top tre styrker og - udviklingsområder

- Hvordan har du sat dine styrker i spil?
- Hvordan har du arbejdet med dine udviklingsområder ?
- Gruppen tænker højt og giver feed back



Coaching – en dialogform som "vækker" potentialer



En til huskeren - GROW

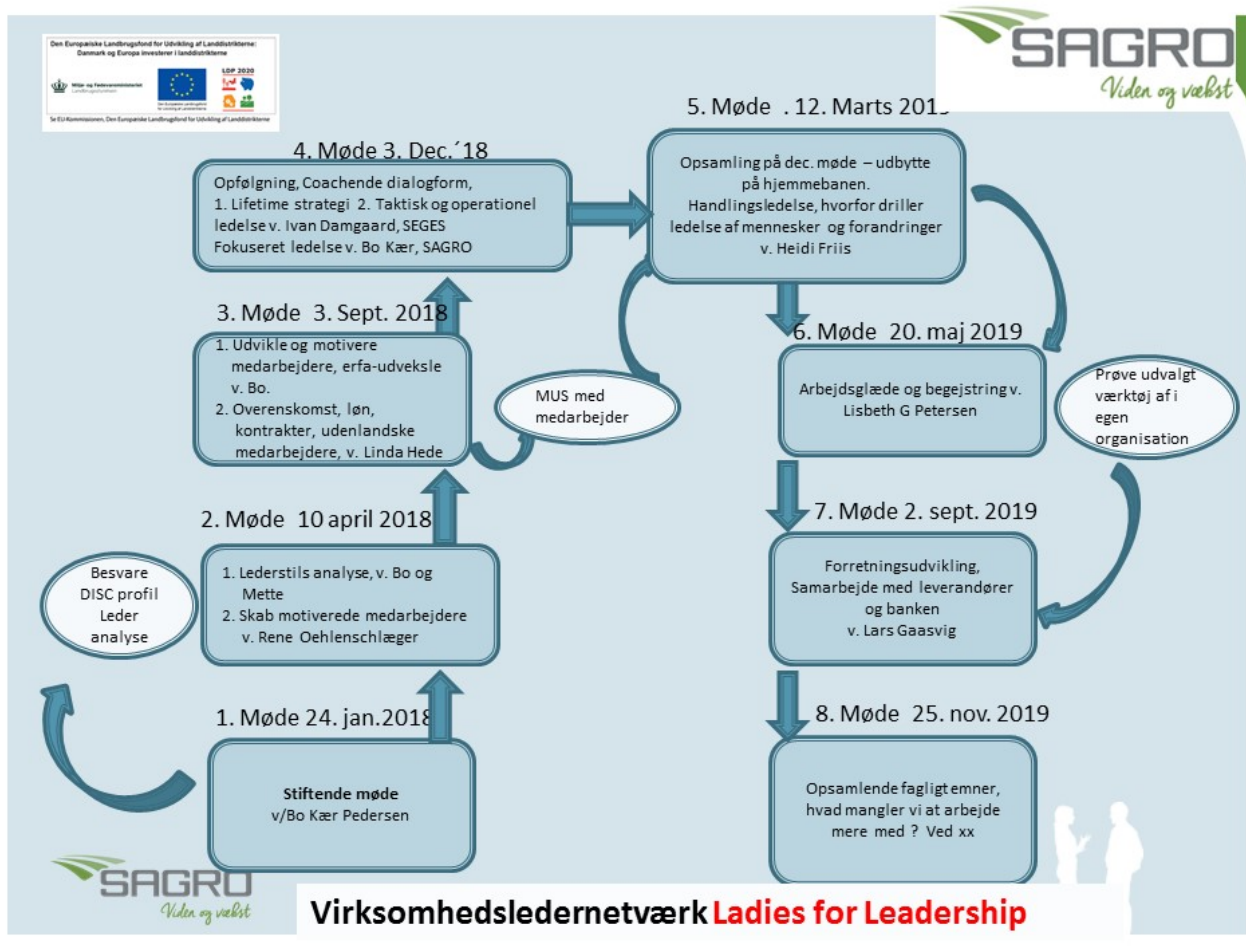
G, Goal – hvad er målet med den samtale?

R, reality – Hvad er status lige nu?

O, Options – Hvad er der af muligheder?

W, Wrap up – Hvad kan vi aftale du gør?

Målet er ikke løsningen du ser, men fokus- personens refleksion til en løsning som man vil "brænde" for at afprøve.....Stil spørgsmål som ikke kan besvares med "ja" eller "nej"



Præsentation af dialog værktøjet **Fokuseret ledelse**

Det vi skal i dag:

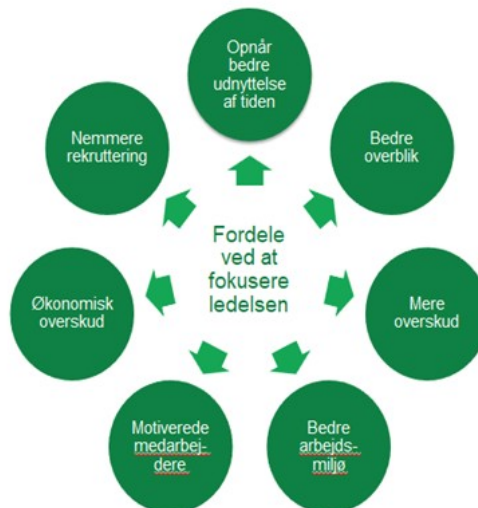
1. Præsentation, v. Bo Kær
2. Vi øver os ved spille "en bane" med seks spørgsmål, Fælles
3. Diskussion, hvordan kan jeg anvende værktøjet hjemme på bedriften

På "hjemmebanen":

- a. Præsentere formålet og de fire hovedområder
- b. Læg "banen ud" og overdrag de valgte seks spørgeskort i en farve til fokuspersonen
- c. Hav selv oversigten med de 24-28 spørgsmål ved din side til egne notater
- d. Gennemgå de 24 spørgsmål, notere hvad du hører fokuspersonen siger, som kan gavne dialogen i udarbejdelse af Handlingsplanerne.
- e. Prioritere handlingsplanerne, og aftale opfølgning, hvornår og hvem.



Fordele ved at fokusere ledelsen?

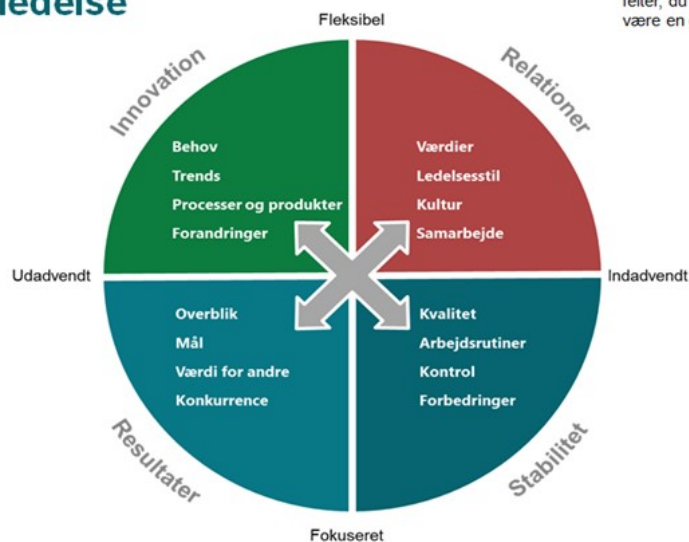


SEGES



Paradoksledelse

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

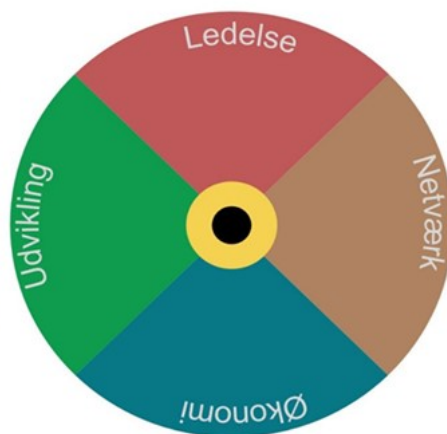


SEGES



Delmål i Fokuseret Ledelse

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



SEGES





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?



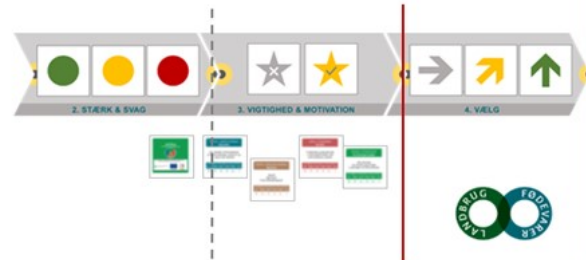
Valg af forløb

Overvej hvilken af tre muligheder du vil tilrettelægge processen efter:

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

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

SEGES



SAGRO
Viden og vækst

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

Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen

LDP 2020

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



Et spørgsmål på tværs af områder
- inden trin 4 eller hvor det nu passer i processen

Hvor er din ledelse i dag?
Hvor i fremtiden?

SEGES

Hvor er din ledelse i dag?
Hvor i fremtiden?



1: Helt i bund
3: Længt fra målet
5: Næsten oplydt
2: Meget langt fra målet
4: Oplydt delvist
6: Helt i top

SAGRO
Viden og vækst

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

Miljø- og Fødevareministeriet
Landbrugsstyrelsen

LDP 2020

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



VKST - Erfagruppe og Fokuseret Ledelse

Dagsorden for Erfa gruppe kvæg – ”Ny startere”

Fokuseret Ledelse af Landbrugsbedrifter

Deltagere: Kvæg Erfa gruppe – ”Ny startere” – 6 deltagere

Bente Poulsen, Marianne Dyreholt og Tove Goldbeck Jensen, VKST

Onsdag d. 19. december, 12.15 – 15.00

Hos Landmand N.N.

12.15 Introduktion til Fokuseret Ledelse, v. Tove Goldbeck Jensen, VKST

12.30 Analyse af egen ledelse

- Fokuspunkter
- Indsatsområder

Analysen gennemgås i 3 grupper. Udfyldes i papir model.

14.00 Opsamling i Plenum – ved Bente

- Scorer, eksempler
- Udvalgte fokus punkter
- Eksempler på handlingsplaner - Brainstorm

14.45 Hvordan kommer i videre? – Ved Marianne

- Eget hjemme arbejde
- Erfa gruppen – emner af fælles interesse og opfølgning på personlige handlingsplaner
- Rådgivningspakke – Fokuseret ledelse

15.00 Afslutning

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

Fokuseret ledelse – afprøvet i erfagruppe den 19. dec. 2018

Ved Tove Goldbeck, Bente Poulsen og Marianne Dyreholt, alle 3 ansat i VKST.

Vores erfaringer fra mødet

Værktøjet blev afprøvet i en erfagruppe med 6 deltagere. Vi var 3 konsulenter til sessionen, som i alt varede 2 timer og 45 minutter. Vi formoder, at det er muligt at gennemføre det med 1 konsulent. Dialogen om punkterne vil så være i plenum.

Indledningsvist var der en introduktion på ca. 15 minutter. Dette vurderes til at være tilstrækkeligt. Deltagerne skulle efter introduktionen score sig selv uden videre info på den lille flyer, Hvor er din ledelse i dag?.

Herefter blev deltagerne sat sammen to og to med en konsulent.

Trin 2: I grupperne blev spørgsmålene læst op af deltagerne på skift, og de svarede begge på spørgsmålene inden næste spørgsmål. Konsulentens opgave er her at uddybe spørgsmål ved behov og evt. udfordre svaret. Konsulenten nedskriver svar på hver deltagers ark.

Trin 3 og 4 blev lavet af én omgang for at effektivisere processen.

I grupperne blev der noteret på papirversion og score til cirkel blev udregnet.

Opsamlingen fremhævede eksempler på valgte fokuspunkter fra hver deltager.

Vi lavede en enkelt handlingsplan i plenum. Det viste sig at være svært at nå tidsmæssigt. Det tog tid at beskrive hvad der skulle opnås samt hvilke muligheder og barrierer der er for at komme i hus med det pågældende fokuspunkt.

Vores anbefaling er at der bruges mindst to møder, hvor det første er med scoring og udvælgelse af fokuspunkter, mens andet møde bruges til at lave handlingsplan for de udvalgte punkter.

I erfagruppe regi kan værktøjet bruges til at komme i gang med processen. Der skal for at få en fuld effekt følges op med individuelle handlingsplaner.

Hvis en gruppe kender hinanden godt kan det give mulighed for god internt sparring.

Som konsulent kan vi blive udfordret hvis vi oplever at landmanden scorer sig selv for højt i forhold til hvad vi opfatter han/hun kan. Det kræver mange flere spørgsmål med eksempler, som der i plenum ikke er tid til. Manglende åbenhed er ligeledes en udfordring.

Mødet afsluttede med at der ud fra gennemgang blev udpeget 5 mulige emner til viderebearbejdelse i erfagruppen.

Input fra deltagerne:

- Hvor er den personlige udvikling?
- Det er for overfladisk
- Det er svært at score sig selv. Kan skyldes forskellige sproglig opfattelse af fx ordet *Delvis*
- Landmand er i tvivl om han vil betale for det. Kan bruges som hjemmeopgave.
- For mange spørgsmål ift. at det er til at skabe fokus (Vi formoder, det skyldes manglende overblik over hele processen)
- Forsalg om nyt punkt: *Ledelse af dig selv.*

Konsulenternes overvejelser efterfølgende:

Vi oplever at de scorer sig selv for højt i mange tilfælde.

Mangler der noget mere gennemarbejdelse af værktøjet? Landmanden kan score sig selv højt/lavt på alt, og behøver ikke forholde sig til, at noget må han være ringere til end andet...

Vi kan fint bruge værktøjet til at finde nogle handlingsplaner så han kan komme videre. Og det er måske nok med at det er et dialogværktøj mere end et test-værktøj!

Vi kunne godt risikere, at landmanden går i gang med at udføre nogle handlingsplaner, som er dukket op ifm. gennemgang af værktøjet. Men husker landmanden at kigge hele vejen rundt og vurdere, om det er de handlinger, der giver mest værdi for ham?