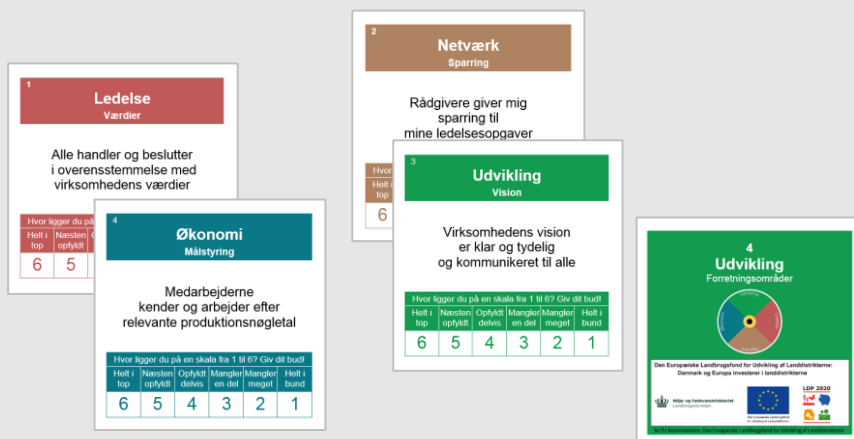


# Vejledning

# Procesværktøj



## 1. KONTRAKTEN



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



Miljø- og Fødevarerministeriet  
Landbrugsstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for Udvikling af Landdistrikterne



**LDP 2020**

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

# MÅL OG KONCEPT

## 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

## Koncept Fokuseret Ledelse

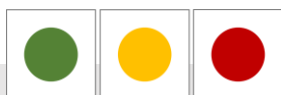
Fokuseret Ledelse bygger på den nyeste ledelsesteori, samt afdækning af behov, potentialer og udfordringer hos landmænd. Konceptet består af følgende:

- Procesværktøj med seks store kort med procespile og 28 mindre kort med udsagn. De 28 små udsagnskort er grupperet i de fire områder: Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling. Ved brug af procespile og udsagnskort "filtreres" de områder ud, som landmanden bør fokusere på her og nu. På de områder, som landmanden ønsker at arbejde med, udarbejdes handlingsplaner
- Værktøjet Fokuseret Ledelse, hvor resultatet af forløbet kan fastholdes. Til værktøjet er en vejledning, som gør det muligt for landmændene selv at arbejde med områderne og gennemføre et eller flere trin i processen. Til at give et visuelt overblik er der i værktøjet en graf af landmandens vurderinger. Grafen har du mulighed for sammen med landmanden at tegne på "Tegn din graf – Stærk og svag"
- Præsentation af seks ledelsesmodeller, der kan underbygge de diskussioner, der opstår under forløbet, og bidrage til kvalificering af aktiviteterne i handlingsplanerne
- Materiale i form af eksempler på 21 handlingsplaner, der kan inspirere til niveau for og aktiviteter i handlingsplanerne

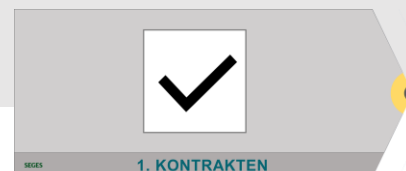
## Indtastninger i Excel-værktøjet

I Excel-mappen er der for hver trin i processen et ark, som resultaterne løbende indtastes i

- Værktøjet er opbygget så relevante indtastninger overføres til næste trin. Overførte oplysninger ses i celler med lysegrå baggrund
- Værktøjet er designet således, at der kun skal indtastes i celler med hvid baggrund. Om der er en hvid baggrund afhænger af indtastninger i arket eller i ark i foregående trin
- Værktøjet – og proceskort - benytter ikoner med forskellige farver og former til at visualisere resultaterne og til at skabe overblik over forløbet
- Læs mere i "Vejledning til Excel-værktøjet"



# TRIN 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.

## Forløb

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. Landmanden vælger et eller flere områder, han gerne vil arbejde videre med. Han skal også overveje, hvad han gerne vil opnå med fokus på ledelsen indenfor området, samt hvilke muligheder og barrierer, der er på området
- 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

**Udbytte?** Skal der efterfølgende være flere møder?

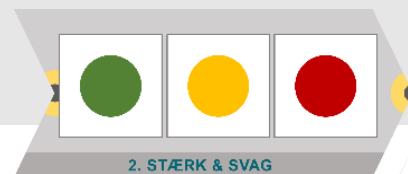
Landmandens udbytte af Fokuseret Ledelse bliver refleksioner over de ledelsesmæssige udfordringer i virksomheden og et eller flere bud på handlingsplaner, der sætter fokus på de ledelsesopgaver, han med fordel kan arbejde på i den nærmeste fremtid.

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

- 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.

# TRIN 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.

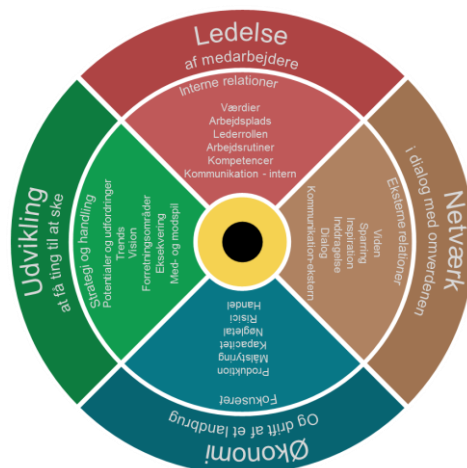
## Forløb

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.

|         |                        |           |                             |
|---------|------------------------|-----------|-----------------------------|
| Ledelse | Værdier                | Netværk   | Viden                       |
|         | Arbejdsplads           |           | Sparring                    |
|         | Lederrollen            |           | Inspiration                 |
|         | Arbejdsrutiner         |           | Inddragelse                 |
|         | Kompetencer            |           | Orientering                 |
|         | Kommunikation (intern) |           | Kommunikation (ekstern)     |
|         | Joker - Ledelse        |           | Joker - Netværk             |
| Økonomi | Produktion             | Udvikling | Potentialer og udfordringer |
|         | Kapacitet              |           | Trends                      |
|         | Nøgletal               |           | Vision                      |
|         | Målstyring             |           | Forretningsområder          |
|         | Risici                 |           | Eksekvering                 |
|         | Handel                 |           | Med- og modspil             |
|         | Joker - Økonomi        |           | Joker - Udvikling           |



I værktøjet Fokuseret Ledelse er der i arket [trin 2 Stærk og svag] en række hjælpespørgsmål, der kan give landmanden med- og modspil i hans vurdering af udsagnet. Spørgsmålene kan også ses i materialet Udsagn og spørgsmål.

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

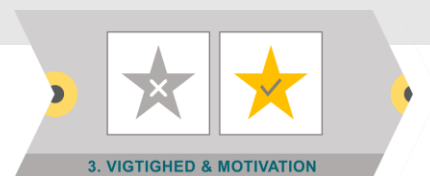
- Noter vurderingen 6, 5, 4, 3, 2 eller 1 i [trin 2 Stærk og Svag] ud for hver af de 28 udsagn.
- Få et indtryk af niveauet på de fire hovedområder i grafen. Bemærk at aksernes værdi er størst tæt ved centrum. Brug gerne "Tegn din graf" til at få et visuelt overblik.

## Overgang til trin 3 Vigtighed og motivation

Overvej hvilken af tre muligheder du vil tilrettelægge processen efter:

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

# TRIN 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 forhold er, hvor vigtigt det er at forbedre et område. Det andet, hvor motiveret han er for at arbejde med området.

## Om vigtighed og motivation

Vigtighed skal forstås, som hvor stor betydning området har for medarbejderne, interesser, virksomheden og udviklingen. Og dermed om landmanden opnår, det han gerne vil med sin 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, landmanden 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 landmanden kan lide at arbejde med, finder han 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.

## 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

-  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]

# TRIN 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  i procespil 3 Vigtighed og motivation.

Vurder kortet efter følgende skala:

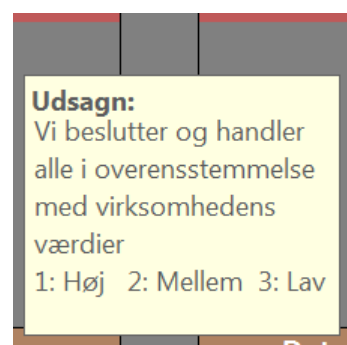
- 1:  Høj prioritering. Det skal der handles på
- 2:  Mellem prioritering. Det følger vi opmærksomt
- 3:  Lav prioritering. Det skal ikke have opmærksomhed nu

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

- Noter prioriteringen på arket [trin 4 Vælg] ud for de udsagn, der  r  og  ler  med fra trin 3. Vurderingen fra såvel [Trin 3. Vigtighed og Motivation] samt [Trin 2 Stærk og Svag] kan ses ud for hvert udsagn via en indikator
- Bemærk at du kan se udsagnet, der blev vurderet i trin 2, når du klikker på cellen
- Noter, hvad landmanden gerne vil opnå ud for de områder, der er prioriteret med 
- Noter, hvad landmanden ser af muligheder og barrierer ud for de områder der er prioriteret med 



## 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?                                    |

# TRIN 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 barriere.

Du kan blive inspireret til at udarbejde dine handlingsplaner i materialet "Handlingsplaner Ledelse • Netværk • Økonomi • 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.

| Nøgleområder | 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             |
| Netværk      | Joker - ledelse Joker - ledelse                |
|              | Viden Brug andre                               |
|              | Sparring Brug andre                            |
|              | Inspiration Plej interessenter                 |
|              | Inddragelse Plej interessenter                 |
|              | Dialog Fortæl om virksomheden                  |
| Økonomi      | Kommunikation (ekstern) Fortæl om virksomheden |
|              | Joker - netværk Joker - netværk                |
|              | Produktion Optimering af driften               |
|              | Målstyring Optimering af driften               |
|              | Kapacitet Styr på styring                      |
|              | Nøgletal Styr på styring                       |
| Udvikling    | Risici Bliv en god købmand                     |
|              | Handel Bliv en god købmand                     |
|              | Joker - økonomi Joker - økonomi                |
|              | Potentialer og udfordringer Styrk din strategi |
|              | Trends Styrk din strategi                      |
|              | Vision Dyrk nye forretningsområder             |
|              | Forretningsområder Dyrk nye forretningsområder |
|              | Eksekvering Få ting til at ske                 |
|              | Med- og modspil Få ting til at ske             |
|              | Joker - udvikling Joker udvikling              |

## Indtastninger

- 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 opfølgingsaktivitet med ansvar og dato. I Trin 6. Opfølgning er der mulighed for at få noteret opfølgingsaktiviteterne på tværs af handlingsplaner

# TRIN 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

- Ud for de relevante handlingsplaner skal I udfylde de hvide felter 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.

# KONTAKT

Kontakt medarbejderne i projekt "Fokuseret ledelse af landbrugsbedriften under hårde markedsvilkår", hvis du har spørgsmål og kommentarer:



| Medarbejder                                                         | Spørg om                                   | Tlf       | Mobil     | E-mail                                           |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------|
| <a href="#">Dorte Marcussen</a> ,<br>projektleder, specialkonsulent | Projektet, samt værktøj<br>og proceskort   | 8740 5596 | 3092 1761 | <a href="mailto:dom@seges.dk">dom@seges.dk</a>   |
| <a href="#">Heidi Hundrup Rasmussen</a> ,<br>specialkonsulent       | Rådgivningsproces og -<br>metode           | 8740 5516 | 2171 7756 | <a href="mailto:hhr@seges.dk">hhr@seges.dk</a>   |
| <a href="#">Ivan Damgaard</a> ,<br>chefkonsulent                    | Strategiforløb –<br>og værktøjer           | 8740 5036 | 2916 3134 | <a href="mailto:ivd@seges.dk">ivd@seges.dk</a>   |
| <a href="#">Jette Nissen</a> ,<br>specialkonsulent                  | Ledelsesmodeller – og<br>værktøjer         | 8740 5196 | 2041 1599 | <a href="mailto:jtn@seges.dk">jtn@seges.dk</a>   |
| <a href="#">Kristian Skov</a> ,<br>afdelingsleder                   | Strategi og ledelse                        | 8740 5580 | 2565 6632 | <a href="mailto:ksp@seges.dk">ksp@seges.dk</a>   |
| <a href="#">Mille Møller Nielsen</a> ,<br>konsulent                 | Potentialer og udfor-<br>dringer i ledelse | 8740 5356 | 3027 1417 | <a href="mailto:mmni@seges.dk">mmni@seges.dk</a> |

Få mere information på: [LandbrugsInfo.dk](http://LandbrugsInfo.dk)>Ledelse>Fokuseret Ledelse