

# Udsagn og spørgsmål

Ledelse af medarbejdere	Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier	5	●
	Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft	1	●
	Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov	3	●
Interne relationer	Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem		●
	Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar		●
	Vi har tillid og gode relationer i virksomheden		●
Netværk	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om ledelse (påvirker ikke grafen)		●
	Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse		●
	Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver		●
i dialog med omverden	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed		●
	Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden		●
	Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden		●
Eksterne relationer	Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver		●
	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om netværk (påvirker ikke grafen)		●
	Jeg har styr på produktionen lige nu		●
Økonomi og drift af en landbrugsvirksomhed	Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal		●
	Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt		●
	Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal inden for produktion, kapacitet og økonomi		●
Fokuseret	Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden		●
	Jeg har en plan for indkøb og salg		●
	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om økonomi (påvirker ikke grafen)		●
Udvikling at få ting til at ske	Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende		●
	Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser		●
	Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle		●
Strategi og handling	Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden		●
	Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer		●
	Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere		●
	Er der noget du mangler? Skriv og vurder dit eget jokerudsagn om udvikling (påvirker ikke grafen)		●

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

Konceptet Fokuseret Ledelse er bygget op om en række udsagn om ledelse. Til at begynde med er der 28 udsagn om forskellige ledelsesopgaver i en landbrugsvirksomhed. Igennem processen i Fokuseret Ledelse bliver de opgaver, landmanden skal fokusere på her og nu skilt ud. Afslutningsvis laves der konkrete handlingsplaner med opfølgning for de ledelsesopgaver, der skal i fokus her og nu.

I Trin 2 Stæk og svag skal landmanden vurdere sit egen niveau i forhold til hvert af de 28 udsagn. Til at støtte og udfordre disse vurderinger er der udarbejdet en række spørgsmål, der kan reflekteres over inden vurderingen gives.

I Trin 3 Vigtighed og motivation skal landmanden vurdere, hvilke opgaver han finder vigtige og indenfor hvilke opgaver, han er motiveret for at forbedre ledelsen.

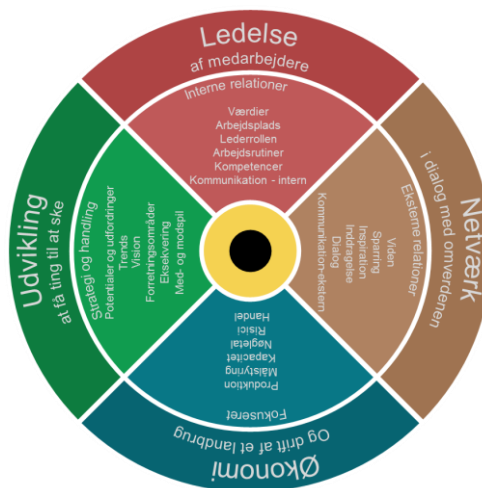
I Trin 4 skal landmanden prioritere mellem opgaverne, og samtidigt tænke over, hvad han gerne vil opnå med en indsats, og hvilke muligheder og barrierer, der kan være for at forbedre et område. Der er som supplement til spørgsmålene i Trin 2, lavet en række spørgsmål, der kan bidrage til, at landmanden bliver udfordret og udfordret i sin vurdering og tanker i Trin 3 og Trin 4.

## 28 udsagn – fire ledelsesområder

Du finder de 28 udsagn og tilhørende spørgsmål indenfor områderne: Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling i skemaerne på de næste sider. Hvert område har tilknyttet syv udsagn, som du måske skal sætte fokus på i en handlingsplan

Du finder også spørgsmålene nederste på fanerne Trin 2 og Trin 3 i værktøjet Fokuseret Ledelse. Du kan tilføje, fjerne og rette i spørgsmålene i fanen [spørgsmål], hvorefter de slår igennem på fanen [Trin 2. Stærk og svag] samt de fire faner i [Trin 3. Vigtighed og Motivation]

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



Ledelse – af medarbejdere		Trin 2 Udsagn	Trin 2 Spørgsmål til refleksion	Step 3 og 4. Spørgsmål til refleksion
	Værdier	Vi beslutter og handler alle i overensstemmelse med virksomhedens værdier	Hvad er dine værdier? Giv eksempler på værdier og deres brug i praksis. Gælder det også i pressede situationer? Hvordan taler du med dine medarbejdere om virksomhedens værdier?	Hvad betyder det for dig - og dine medarbejdere - hvis værdierne er synlige og nærværende i hverdagen? Hvor synlige er værdierne i dag? Hvordan kan de blive mere synlige? Hvordan har du det med at sætte ord på dine og virksomhedens værdier? Hvad skal ændres, hvis I skal blive bedre til at tale om at få fælles værdier?
	Arbejdsplads	Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft	Hvad gør du for at rekruttere de rigtige medarbejdere? Hvad gør du for at udvikle medarbejderne? Hvordan er det sociale fællesskab? Arrangerer du sociale arrangementer for medarbejderne?	Hvad betyder det for dig, at der er et godt samarbejde? Hvad skal et samarbejde bygge på? Hvad er en attraktiv arbejdsplads? Hvilke muligheder ser du, at der er for at rekruttere? Mener du, at det er svært at håndtere såvel det faglige som det sociale i forhold til medarbejderne? Kan du give et eksempel? Har du bud på, hvordan det kan ændres?
	Lederrollen	Mine ledelseskompetencer passer til virksomhedens behov	Hvad er ledelse for dig? Hvilke ledelsesopgaver er der i din virksomhed? Giv eksempler på, hvordan du har udviklet dig som leder? Har du taget kurser eller gjort andre ting?	Hvor meget arbejder du med at få udviklet dine ledelseskompetencer? Hvordan passer dine ledelseskompetencer med de behov, der er i virksomheden? Hvilke muligheder har du for at udvikle dig som leder? Hvordan har du det med at være leder af medarbejdere, når de har det godt? og når de har det skidt? Er der noget der skal ændres?
	Arbejdsrutiner	Mine medarbejdere forstår deres arbejdsopgaver og ved, hvordan de skal løse dem	Hvordan taler du med medarbejderne om arbejdsrutiner, arbejdsmiljø og kvalitetskrav (f.eks. celletal, vægt, sprøjtning)? Hvor stolt er du af dine medarbejdere, og den måde de løser opgaverne på?	Har I en eller flere (LEAN) værktøjer, der kan medvirke til en optimal produktion? Hvilke værktøjer har du i dag? Kender du nogle værktøjer, der kunne være relevante hos dig? Er systematik noget du kan lide og går op i, eller er det et nødvendigt onde? Hvorfor?
	Kompetence	Mine medarbejdere har de rette kompetencer i forhold til deres ansvar	Kan du komme med eksempler? Hvordan er jeres mødestruktur? Tilbyder du medarbejderne kompetenceudvikling?	Har du arbejdet med stillingsbeskrivelser for medarbejderne? Holder du PU/MU-samtaler? Hvordan har I organiseret arbejdet? Hvor selvhjulpne er dine medarbejdere? Sender du dem på kurser? Hvordan har du det med at tage ansvar for at løfte medarbejdernes kompetencer?

Kommunikation (intern)	Vi har tillid og gode relationer i virksomheden	Hvordan inddrager du dine medarbejdere i virksomheden? Kommer dine medarbejdere ofte med nye input og ideer? Danner relationerne grundlag for ærlig og konstruktiv feedback - begge veje? Opsøger medarbejderne dig, eller du som oftest dem?	Hvad er vigtigst for dig: det "hårde" der kan være med til at skabe relationer: mødestruktur og klare opgavebeskrivelser? Eller det mere bløde: Hvordan vi taler sammen og har gode oplevelser sammen? Og hvad betyder det for arbejdspladsens attraktivitet? Hvordan har du det med at anerkende og udfordre konstruktivt internt i virksomheden? Når det er dig, der er afsenderen? Og når det er dig, der er modtageren?
Joker	Joker - ledelse	Er der et område der mangler inden for ledelse	

Netværk i dialog med omverden		Trin 2 Udsagn	Trin 2 Spørgsmål til refleksion	Step 3 og 4. Spørgsmål til refleksion
	Viden	Jeg deltager i netværk med kollegaer og bruger inspiration herfra i min ledelse	Hvilke faglige netværk har du (mentor, naboer, erfagrunder, faglige kurser)? Hvad får du ud af det, og bruger du det i dagligdagen eller på længere sigt?	Hvordan kan du få mere faglig viden og erfaringer? Hvor synes du, at du har brug for mere faglig viden? Ser du et behov for at opsøge faglige erfagrunder eller få "vitaliseret" en eksisterende? Der er tit nogen der siger, at erfagrupper er blevet "en kaffeklub", er det noget du har oplevet? Er det noget I har talt om? Hvordan har du det med at komme ind i en ny gruppe?
	Sparring	Jeg får sparring til mine ledelsesopgaver	Hvem får du sparring af? Hvilke rådgivere bruger du? Er der nogle af dem, der har fokus på dine ledelsesopgaver? Nævn gerne eksempler.	Er der råd og sparring, du mangler? Hvilke krav har du til en rådgiver? Diskuterer du med din rådgiver/rådgivningsvirksomhed, om du har de rådgivere, der passer til dig her og nu? Har du det? Hvordan har du det med evt. at skulle sige til din(e) rådgiver(e), at I ikke længere fungerer sammen?
	Inspiration	Jeg deltager i netværk udenfor landbruget for at få inspiration til at udvikle min virksomhed	Hvis ja, kan du komme med eksempler? Hvis nej, tror du, det vil give værdi for dig og virksomheden?	Færdiggør sætningen: "Jeg bliver inspireret når.....". Hvordan tager du dig tid til det, der inspirerer dig? Arbejder du videre med dine tanker efterfølgende? Har du konkrete eksempler på det? Skal du have et "puf" for at rykke dig selv og virksomheden nye veje? Har du lyst og initiativ til at opsøge netværk udenfor landbruget? Er du i tvivl om, hvordan du kommer i kontakt med andre netværk, og hvilke der er relevante?
	Inddragelse	Jeg inddrager interessenter for at opnå mine mål og udvikle virksomheden	Hvad forstår du ved mål? Hvem er dine interessenter, når det gælder strategiske mål? Giv eksempler på, hvordan du inddrager dem? Hvornår er det relevant at inddrage interessenter? Har du overvejet en bestyrelse? Hvem skal så sidde i den? Ser du også medarbejderne som interessenter? Er du opmærksom på, hvordan andre reagerer på dig?	Kan du se værdien i at opbygge et tættere samarbejde med interessenterne om din strategi? Hvem skulle det evt. være? Har du sommetider den fornemmelse, at dine interessenter er mere dine modstandere end dine medspillere? Giv gerne et eksempel. Hvad siger du til at have mere dialog med og/eller orientering til interessenterne? Hvad skulle orienteringen dreje sig om? Og med hvem? Hvordan? Har du svært ved at være opsøgende og proaktiv over for interessenter? Hvordan kan det være? Hvordan har du det med at få feedback fra andre?

Dialog	Jeg diskuterer og er i dialog med nære relationer om virksomheden	Kan du komme med eksempler på, hvad I diskuterer? Hvem tager beslutningerne? Hvordan vil du gerne have det er?	Hvem er dine nære relationer? Hvornår taler I sammen om virksomheden? Er der formelle møder? Hvad taler I om? Giv gerne eksempler. Er der noget, du gerne vil tale mere om?
Kommunikation (Ekstern)	Jeg fortæller omverdenen, hvad min virksomhed står for, og hvad vi laver	Kan du komme med eksempler på, hvad du fortæller, og hvem der er målgruppen? Hvor opmærksom er du på naboer? På forbrugere? På kunder?	Ser du et behov for at skabe større gennemslagskraft i fortællingen om virksomheden? Hvad vil du gerne fortælle? Til hvem? Hvad siger stikordene dig: At åbne op for besøg, vær aktiv på de sociale medier, i lokal området og blandt forbrugerne? Ved du, hvordan dine værdier, budskabet om din virksomhed og jeres produkter kommer ud? Kender du budskabet?
	Joker - netværk	Er der et område der mangler inden for netværk	

Økonomi og drift af en landbrugs-virksomhed		Trin 2 Udsagn	Trin 2 Spørgsmål til refleksion	Step 3 og 4. Spørgsmål til refleksion
	Produktion	Jeg har styr på produktionen lige nu	Hvad er kontrol for dig? Hvilke værktøjer bruger du til kontrol og styring i din produktion (operationelt niveau)?	Har du overblik over, hvilke nøgletal der er relevante for din virksomhed? Har du et mål for at være bedst inden for et produktionsområde? Hvilke tal drejer det sig om? Hvor vil du ligge i forhold til andre? (F.eks. at være blandt de x % bedste inden for nøgletallene). Hvor optaget er du af at tilrettelægge produktion med udgangspunkt i opnåede resultater, ressourcer og produktionsmål?
	Kapacitet	Mine medarbejdere kender og arbejder efter produktionsnøgletal	Hvilke nøgletal bruger du? Hvem sætter du målene for nøgletallene sammen med? Hvor ofte revideres målene? Hvordan orienterer du medarbejderne om nøgletallene? Hvordan følger du op på målene?	Har det værdi for dig at medarbejderne kender og arbejder efter nøgletal? Kan du se en idé i at få fastsat konkrete mål for det daglige, som skaber sammenhæng til de overordnede mål eller din strategi? Synes du, at det er svært at få medarbejderne til at arbejde efter mål? Hvorfor?
	Nøgletal	Jeg udnytter virksomhedens produktionsanlæg, maskiner og ressourcer optimalt	Hvordan er produktionssystemet? Hvad kunne du ønske af ændringer? Hvad betyder ændringerne, for de medarbejdere du har/skal have?	Er du optaget af at få kapacitetsudnyttelsen gjort synlig og forbedre den i hverdagen? på kort sigt? på strategisk sigt? Hvordan er det med logistikken både i stald og mark? Er der noget du ønsker forbedret? Hvordan er din arrondering? Har du overvejet at få lavet en maskinanalyse? Hvorfor/hvorfor ikke?
	Målstyring	Jeg skaber overblik og styrer efter nøgletal inden for produktion, kapacitet og økonomi	Bruger du handlingsplaner? Hvor lang er planlægningshorisonten? Bruger du produktionsbudget? Hvordan sætter du dine produktionsmål?	Har du et mål for at være bedst indenfor økonomi? Hvilke tal drejer det sig om? Hvor vil du ligge (At være blandt de x % bedste indenfor?). Hvor optaget er du af at bruge nøgletal i styringen på alle niveauer og at følge op?

		Hvor fokuseret er du på resultater og få tingene gjort hurtigt? Opfølgning?	Kunne du tænke dig at få et "eftersyn" af dit brug af nøgletal, dine styringsværktøjer og din opfølgning? Inden for hvilke områder? Hvor optaget er du af have et budget med udgangspunkt i opnåede resultater, ressourcer og produktionsmål? Hvordan har du det med styringsværktøjer?
Risici	Jeg arbejder med risikovurdering på virksomheden	Hvilke risici ser du? Har du en plan b? Giv gerne eksempler. Er det noget, du diskuterer med dine rådgivere og netværk?	Går du med livrem og seler? Eller springer du bare ud i det? Kunne det have værdi for dig at få set på virksomhedens risici? Nævn gerne nogle risikofaktorer på virksomheden. Hvad kan der gøres ved risici?
Handel	Jeg har en plan for indkøb og salg	Taktisk niveau: Køber du til den rigtige pris, på det rigtige tidspunkt og de rigtige mængder? Muligheder: Afsætning til merpris, høj kvalitetsprodukt/egen afsætning og/eller indkøbsforeninger.	Kan du lide at købe og sælge? Har det værdi for dig at forbedre din indtjening via "købmandskab"? Hvad er vigtigst a) afsætnings- og forsynings-sikkerhed eller b) højere priser ved salg og lave priser ved indkøb? Har du svært ved at stille krav til dem, du handler med? Hvorfor?
Joker	Joker-økonomi		

Udvikling - at få ting til at ske		Trin 2 Udsagn	Trin 2 Spørgsmål til refleksion	Step 3 og 4. Spørgsmål til refleksion
	Potentialer og udfordringer	Jeg afdækker potentialer og udfordringer i virksomheden løbende	Har du en nedskrevet strategi? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvor meget reflekterer du over det? Hvor ofte revideres strategien? Har du en plan b? Sover du trygt om natten?	Kender du til SWOT-analyser? Har du fået lavet en SWOT-analyse? På hvilke niveauer arbejder du med potentialer og udfordringer? Strategisk? I dagligdagen? Har det værdi for dig at kende potentialer og udfordringer, samt arbejde strategisk med disse? Er det din sætning "Jeg er usikker på, hvad jeg skal gøre, også selv om jeg kender potentialer og udfordringer?"
	Trends	Jeg opsøger viden om nye trends og tendenser	Hvad forstår du ved tendenser? Hvordan følger du med i tendenserne? Vil du beskrive dig selv som en first mover? Hvor opsøger du viden henne?	Er det værdifuldt for din virksomhed at være orienteret om de nyeste trends og tendenser? Nævn nogle trends herunder krav/ønsker fra forbrugere og politikere? Er det din sætning: "Trends, er det ikke noget for modebranchen?" Formulerer din egen sætning om hvad trends er for dig?
Vision	Jeg har kommunikeret virksomhedens vision ud til alle	Hvad er din vision? Hvem synes du skal kende den? Hvordan er den kommunikeret ud? - nævn eksempler. Hvor klar står visionen for dine medarbejdere? Din familie? Din bank? Andre interessenter?	Er visionen din ledestjerne? Er det svært med ord som vision og værdier – og at få dem formuleret så alle forstår dem? Har du bud på, hvordan man kan gøre en vision operationel?	

	Forretningsområder	Jeg overvejer nye forretningsområder i udviklingen af virksomheden	Kan du komme med eksempler? Inddrager du også dine medarbejdere?	Har du lyst til at arbejde med nye forretningsområder? I givet fald hvilke? Har du overvejet en gang om året at få vurderet, om der er nye forretningsområder, der skal tages fat i? Hvorfor/hvorfor ikke? Kunne du tænke dig det var anderledes?
	Eksekvering	Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer	Giv gerne eksempler på såvel mål, handlingsplaner og opfølgingsaktiviteter i forbindelse med strategi. Får du tingene gjort til tiden og som aftalt i dagligdagen?	Arbejder du med mål og handlingsplaner? Her kommer et ledende spørgsmål - men vi taler eksekvering: Kan du se nytten af at mål og handlingsplaner ikke ligger i skuffen, og at opfølgning bliver en del af dagligdagen? Hvad skal evt. ændres? Kunne det være din sætning: "Det er svært at tage sig sammen til al det med struktur, mål, og handlingsplaner og opfølgning?" Hvad er din egen sætning?
	Med- og modspil	Jeg får med- og modspil fra rådgivere og andre samarbejdspartnere	Hvem giver dig med- og modspil? Hvordan udfordrer dine rådgivere dig? Hvordan udfordrer dine samarbejdspartnere dig? Hvad med familien? Giv eksempler.	Kan du se værdien af, at rådgivere og samarbejdspartnere udfordrer dig? Er det vigtigt, at de støtter dig i at få tingene implementeret/ført ud i livet? Har du overvejet at få hjælp til at få tingene til at ske? Hvorfor/Hvorfor ikke? Hvilke muligheder ser du for at få støttet dig i at få ting til at ske (eks. Mentor coach, gådråd, gårdbestyrelse)? Hvordan reagerer du når du bliver udfordret? Savner du at blive udfordret?
		Joker udvikling	Er der et område der mangler inden for udvikling	