



EN VEJ TIL SUCCES I LANDBRUGET **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



SEGES

Fokuser på din ledelse, og skab succes i din virksomhed!

LEDELSE ER VIGTIGERE END ALDRIG FØR. Stigende pres og udsving på indtjeningen, forventninger fra omverdenen samt mangel på kvalificeret arbejdskraft er noget af det, der stiller store krav til dig, der er leder af et landbrug. Det er derfor vigtigt, at alle dine ledelsesmæssige beslutninger og handlinger skaber værdi for din virksomhed.

Gode ledelsesmæssige beslutninger og handlinger kommer ikke af sig selv. Det kræver, at du har det nødvendige overblik over dit landbrug, de rigtige ledelseskompetencer og tid til at udøve ledelse. Ellers er der risiko for, at samarbejdet og tilliden fra medarbejderne og samarbejdspartnere ikke fungerer optimalt.

Der er et stort potentiale i, at fremtidens landmand fokuserer på sin ledelse. Fremtidens landmand skal rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft, dokumentere sine ledelseskompetencer over for samarbejdspartnere og skabe en bæredygtig virksomhed.

Her i Fokuseret Ledelse finder du inspiration fra andre landmænd, til, hvordan du kan styrke din lederrolle, arbejde med udviklingen af dig selv som leder samt eksempler på de mange ledelsesopgaver, der er på et landbrug.

Du kan også læse om konceptet Fokuseret Ledelse, som giver dig mulighed for alene eller sammen med en rådgiver at sætte fokus på dine styrker og svagheder som leder. Konceptet udfordrer og understøtter dig i at sætte gang i handlinger, så din ledelse skaber mest mulig værdi for virksomheden – også fremover!

SEGES håber, at du med Fokuseret Ledelse får såvel inspiration som motivation til at arbejde aktivt med dine beslutninger og handlinger som leder af et af både nutidens og fremtidens førende landbrug.

God fornøjelse.



Kristian Skov
Afdelingsleder
Kompetencer & Vækst



tekst ERIK BORUP SUHR

– Det er simpelthen nødvendigt, at landmænd tager ledelse seriøst, siger Anders Harck, der er formand for sektorbestyrelsen i Økonomi & Virksomhedsledelse hos SEGES.

Fremtidens landmand er fremtidens leder

Når bedrifternes størrelse vokser, er den vigtigste egenskab hos landmanden at kunne lede og fordele arbejdet mellem sine medarbejdere. Det mener Anders Harck, landmand og formand for sektorbestyrelsen i Økonomi & Virksomhedsledelse hos SEGES.

I dag er det ikke nødvendigvis længere landmanden selv, men hans eller hendes medarbejdere, som varetager mange af de praktiske opgaver. Det er man nødt til at indstille sig på, hvis man vil drive et professionelt landbrug, mener formand for sektorbestyrelsen for Økonomi og Virksomhedsledelse, Anders Harck.

– 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.

Derfor er ledelsen, rekrutteringen og ikke mindst motivationen af medarbejderne ekstremt vigtig. Og det er en opgave, der vokser i takt med, at antallet af ansatte gør det samme.

– For mig at se er ledelse ekstremt vigtigt for landmanden. Hvis man ikke motiverer sine medarbejdere ordentligt, får man ikke meget ud af dem. Og hvis man har ambitioner om at blive blandt de allerbedste, er det her, man virkelig skal udvikle sig, siger Anders Harck.

Sidste år viste en undersøgelse foretaget af SEGES, som blev publiceret i magasinet "Hvor skal væksten komme fra?", at ledelse var den vigtigste del af de to procent bedste landmænds DNA. Det var det, der gjorde den helt

store forskel i forhold til, om en landmand var blandt de allerbedste. En del af undersøgelsens konklusion var, at bedre ledelse på bedrifterne har potentiale til at løfte flere landbrug ganske betragteligt.

– Hvis man tog den lederkraft, der ligger i de landmænd, der befinder sig blandt de to procent bedste, og udbredte den til bare de 15 procent bedste, ville landbruget være langt bedre stillet, end vi ser det i dag. Der er så meget uforløst potentiale, at det ville give et kæmpe løft, siger Anders Harck.

Dagligdagen er tung

Det er dog ikke nogen nem opgave at sætte fokus på ledelse. Dagligdagens opgaver og udfordringer fylder rigtigt meget hos langt de fleste landmænd, mener sektorformanden.

– Vi skal opfinde noget, der kan få os ud af hverdagens hamsterhjul. For der er travlt derude. Det tager tid at passe sine dyr, det tager tid at dyrke markerne, og så er der alt det andet. Tørke, vigende afregningspriser og så videre. Så meget desto mere er det vigtigt at stoppe op og evaluere – gør vi det godt nok? Er der steder, hvor vi kan blive bedre, dygtigere og mere effektive? Svaret er ja. Svaret er ledelse, siger Anders Harck.

Ledelse er derfor en disciplin, som mange landmænd arbejder aktivt med at blive dygtigere til. Det er en nødvendighed, hvis de fortsat skal være blandt de bedste i verden.

– Det er simpelthen nødvendigt, at landmænd tager ledelse seriøst. I hvert fald hvis man driver landbrug af en vis størrelse. Så er det ikke længere nok selv at være verdens dygtigste til at producere grise, mælk eller korn, understreger Anders Harck.

Ledelse er vigtigt – også for din bank

tekst ERIK BORUP SUHR || foto SYDBANK

At arbejde med ledelse og strategi kan være en god idé – både for dig selv, og når du skal finansiere nye projekter. Det mener områdedirektør for landbrug i Sydbank, Brian Skov Nielsen.

Skal man bruge hjælp fra sit pengeinstitut, er det en stor fordel at kunne vise, at man har gjort sig nogle tanker om, hvordan virksomheden og bedriften skal ledes fremover. Ellers kan det være vanskeligt at overbevise banken om at finansiere enten en etablering eller en udvidelse af produktionen.

– Jeg er ikke i tvivl om, at det er en nødvendighed at arbejde professionelt med ledelse som landmand. Hvis man gerne vil være en del af fremtidens elite, kommer man ikke uden om ledelse som disciplin, siger Brian Skov Nielsen, områdedirektør for landbrug i Sydbank.

Da Brian Skov Nielsen tiltrådte som områdedirektør for landbrug i Sydbank for halvandet år siden, iværksatte han en undersøgelse, hvor han stillede tilfældige landmænd i porteføljen en række spørgsmål. Har I en strategi? Har I handlingsplaner for at føre jeres strategi ud i livet? Har I et gådråd tilknyttet bedriften?

Da han fik svarene retur, tjekkede han op på, hvordan svarene matchede indtjening hos landmændene. Og der var en klar sammenhæng.

– Dem, der havde strategi, handlingsplaner og gådråd på plads, var også dem, der havde den største indtjeningsgrad. Dem, der ikke havde en formuleret strategi på plads, var samtidig dem, der klarede sig dårligst målt på indtjening, så i vores lille, ganske uvidenskabelige undersøgelse viste der sig et klart billede af, at det betaler sig at gøre sig tanker om sin bedrifts fremtid, siger Brian Skov Nielsen.

Derfor ser områdedirektøren det også som en stor fordel, hvis landmanden har gjort sig tanker om, hvordan man leder og udvikler sin bedrift i fremtiden.

– Det giver næsten sig selv. For at vi skal have en god relation mellem bank og landmand, skal der være en fælles konsensus mellem det, landmanden gerne vil, og

– Hvis man gerne vil være en del af fremtidens elite, kommer man ikke uden om ledelse som disciplin, siger Brian Skov Nielsen, områdedirektør i Sydbank.

det, vi gerne vil. Og den konsensus er naturligvis nemmere at finde frem til, jo grundigere et forarbejde landmanden kan præsentere for os, siger Brian Skov Nielsen.

Rådgivning i højsædet

Det er økonomien, der er det vigtigste for banken. Men det betyder ikke, at Sydbank ikke giver landmændene gode råd til, hvordan de forbedrer deres forretning. Og der er ledelse et af de områder, som ofte bliver nævnt i rådgivningssamtalerne.

– Det er på niveauet *råd*. I Sydbank har vi en holdning til, at vi ikke stiller krav, vi giver gode råd til forbedringer. Vi kan også godt sige, at det har nogle konsekvenser, hvis man ikke udvikler sig på et område, men så står det slem til. Vi har fokus på økonomien, og så må landmanden søge rådgivning på andre parametre, siger Brian Skov Nielsen.

Uddannelse giver muligheder

Et af de gode råd Brian Skov ofte kommer med til unge, vordende landmænd er at søge kompetencer gennem uddannelse. Og meget gerne uddannelse ad andre kanaler end dem, landbrugsskolerne udbyder.

– Et af nøglepunkterne for vores fremtidige landmænd er uddannelse. Og der mener jeg, at de måske skal kigge en smule uden for de traditionelle landbrugsuddannelser. Hvis man vil være selvstændig i hvert fald, siger Brian Skov Nielsen, som peger på, at uddannelser som HD, merkonomfag og erhvervsøkonomi er ekstremt brugbare, hvis man gerne vil etablere sig i en større bedrift.

– Få nu den uddannelse, så du har nogle muligheder. Du har muligheden for at kombinere de praktiske erfaringer ude fra stalden eller marken med nogle ledelsesmæssige kompetencer og økonomiske indsigter. Så står man langt stærkere rustet til den virkelighed, som fremtidens landmand skal kunne agere i, mener Brian Skov Nielsen.





Fra tanker til nedfældet strategi

tekst ERIK BORUP SUHR || foto ANDERS HAUGAARD IVERSEN

Fokuseret Ledelse betød, at Anders Peter Jensen fik formuleret en strategi og indviet interessenterne omkring bedriften i den. Det har givet slagtekalveproducenten en nyfunden energi.

For slagtekalveproducent Anders Peter Jensen har strategier altid været noget, man havde i hovedet. Noget man grublede over, når man sad på traktoren, eller mens man gik ved kalvene.

Derfor var det lidt en overvindelse, da han sammen med sin kæreste, Laila Andersen, gik igennem forløbet Fokuseret Ledelse.

Undervejs i processen flyttede strategiovervejelserne sig fra at være noget, der foregik mellem Anders Peter Jensens brillestænger til noget, der stod skrevet på papir. Og det var lidt af en overvindelse for den 49-årige landmand.

– Det betød jo lige pludselig, at det var langt nemmere at forklare, hvad det var jeg ville, og hvor jeg så bedriften bevæge sig henad, siger Anders Peter Jensen.

På den måde kunne både banken, rådgiverne fra LandboNord, medarbejderne og også Anders Peter Jensens kæreste Laila Andersen nu give kvalificeret input og sparring til de overvejelser, som hidtil havde foregået

i hovedet på landmanden. Og det har givet pote. I dag er Laila ansat på fuld tid i virksomheden og kaster sig 100 procent ind i bedriften. Både når det handler om at passe slagtekalvene, det regnskabsmæssige og den langsigtede udvikling af bedriften.

– For mig har det været helt vildt spændende at få mulighed for at være en større del af virksomheden. Og det har virkelig givet mig blod på tanden i forhold til at udvikle fremtidens bedrift, siger Laila Andersen.

Ny udfordring

En af de udfordringer, bedriften står overfor, er, at der ikke er en naturlig aftager. Og derfor arbejder Anders Peter og Laila i fællesskab på at gøre bedriften så attraktiv som muligt for en ung landmand, som kunne se et potentiale i at ejerskifte. Parret satser på at finde den helt rigtige og etablere en form for glidende ejerskifte. Arbejdet med ledelse har været med til at sætte skub på blandt andet denne proces.

For nogle landmænd sætter arbejdet med ledelse gang i en mere omfattende strategiproces. Det var lige præcis, hvad der skete for Anders Peter Jensen. I forbindelse med de første møder i Fokuseret Ledelse blev landmandens styrker og svagheder belyst, og dermed blev det langt nemmere at finde frem til de områder, der skulle arbejdes med.



Anders Peter Jensen og Laila Andersen har bl.a. arbejdet med Fokuseret Ledelse i samarbejde med LandboNord og SEGES for at gøre bedriften så attraktiv som muligt for en ung landmand, som kunne se et potentiale i et ejerskifte.

”

Det blev tydeligt for os, at det ikke udelukkende handler om økonomi. På sigt vil vi gerne have mere tid sammen som par også, så for os giver det ikke mening at udvide bare for at udvide, siger Anders Peter Jensen.

– Det var en rigtig god måde at arbejde på. Vi kom hele vejen rundt om bedriften og de interessenter, vi samarbejder med. Og på den måde kunne vi hurtigt finde frem til nogle konkrete indsatsområder, hvor vi kunne se, at vi kunne forbedre os, siger Anders Peter Jensen.

Næste skridt bliver at inddrage alle ansatte i den mere langsigtede strategi. Indtil nu har de fleste medarbejdere ikke været indviet i de lange linjer, men kun de tiltag, der har direkte indflydelse på lige præcis deres hverdag.

– Det har hele tiden været planen, at vi ville indvie vores medarbejdere mere i den langsigtede strategi. Og det er da også noget, vi taler om løbende. Vi håber, at det vil være med til at give dem øget ejerskab, og på den måde bliver det nemmere at holde på vores dygtige medarbejdere, siger Anders Peter Jensen.

God energi

Arbejdet med strategi og ledelse har givet slagtekalveproducenten en anden måde at se på bedriftens udfordringer på.

– For os har det betydet, at vi har fået langt mere energi. I det års tid, vi har været i gang, er der sket virkelig meget på vores bedrift, og det har været inspirerende at være med til, siger Anders Peter Jensen.

Samtidig er Anders Peter Jensen og Laila Andersen nu sammen om at følge opgaverne til dørs. Og det betyder meget for landmandsparrets måde at gøre tingene på.

– Der bliver fulgt op på tingene. De får ikke bare lov at ligge. Det er tit Laila, der hiver strategipapiret frem og spørger til, hvor langt vi er med tingene, og det er med til at holde momentum i projekterne og sørge for, at de ikke bare er til pynt, siger Anders Peter Jensen.

Anbefaling til andre landmænd

Når slagtekalveproducenten ser tilbage på det år, der er gået, siden forløbet tog sin begyndelse, er der sket meget. Rigtigt meget. Også ting, som han ikke havde forudset ville ske. Derfor tøver han ikke med at anbefale andre landmænd at tage hul på at snakke ledelse og få lagt en strategi for, hvordan virksomheden skal udvikle sig fremadrettet.

– Man skal gå ind i det med åbne øjne. For det er hårdt. Men nu, hvor vi er i gang og bruger det aktivt, ville vi på ingen måde være det foruden. Det kan varmt anbefales, hvis man er indstillet på at være åben og give den en skalle, siger Anders Peter Jensen.

FOKUS SKAL OP AF PLOVFUREN

tekst ERIK BORUP SUHR || foto CENTROVICE

Strategi og ledelse kræver, at landmanden hæver blikket fra hverdagens udfordringer og tør tænke sin bedrift som en virksomhed. Det kan værktøjet Fokuseret Ledelse være med til at tage hul på, mener teamchef for virksomhedsledelse hos Centrovic, Lone Bendixen.



– Det er ekstremt vigtigt, at vi tilbyder landmændene en overskuelig løsning, hvor de kan komme i gang med et ledelses- og strategiarbejde, så det ikke virker alt for omfangsrigt og akademisk, siger Lone Bendixen.

Når man som landmand koncentrerer sig om det faglige, så kigger man ofte nedad. Ned mod en konkret udfordring eller problem, man skal have styr på. Hvad enten det handler om planter, svin eller kvæg, så er blikket oftest fast rettet mod den praktiske udfordring, man står overfor her og nu. Hverdagen fylder meget.

Sådan er langt de fleste udfordringer hos landmanden. Men engang imellem er det nødvendigt at rette ryggen, hæve blikket og kigge fremad. Det mener teamchef for virksomhedsledelse hos Centrovic, Lone Bendixen.

– Når man har næsen i sporet, klarer man de opgaver, der er lige foran én. At være landmand og drive en moderne bedrift kræver nogle gange, at man kigger op og gør sig nogle tanker om, hvor man skal hen, siger Lone Bendixen.

Hos Centrovic er ledelse og strategi gjort til et selvstændigt forretningsområde, fordi virksomheden mener, at det er et uhyre vigtigt område at sætte fokus på. Der skal være et rum til at tænke både strategisk, taktisk og operationelt i forhold til det at drive et moderne landbrug.

– Det er min opgave sammen med kolleger i Centrovic at være med til at skabe det rum, hvor landmanden kan tale strategi. Samtidig skal vi turde udfordre og stille de kritiske spørgsmål til landmanden, så dialogen bliver åben og kvalificeret, siger Lone Bendixen.

Og selvom det er et område med stort fokus hos Centrovic, er det ikke altid nemt isoleret at snakke ledelse med dygtige landmænd, der har været selvstændige i mange år. Hos Centrovic oplever de ofte, at landmanden foretrækker sin normale faglige rådgiver, når der skal tages hul på ledelse. Derfor er det vigtigt for Lone Bendixen, at fagrådgiverne og ledelses- og strategirådgiverne udvikler et tæt, tværfagligt samarbejde, så landmanden får den mest kvalificerede rådgivning.

Åbne spørgsmål

Åbne spørgsmål til landmanden skal hjælpe med at klarlægge de udfordringer, han står med lige nu, og hvad det betyder for hans virksomhed.



Det er vigtigt for Lone Bendixen, at fagrådgiverne og ledelses- og strategirådgiverne i Centrovic udvikler et tæt, tværfagligt samarbejde, så landmanden får den mest kvalificerede rådgivning.

– Kunne det have noget med organisationen at gøre? Kunne der være brug for en driftsleder? Skal vedkommende have nogle nye kompetencer? Det er den slags spørgsmål, som er meget praktiske, og som man stiller, når man alligevel er ude ved landmanden. Det er den slags, der åbner op for landmandens interesse for området, siger Lone Bendixen.

Lige præcis når rådgiveren taler ledelse med landmanden, har værktøjet Fokuseret Ledelse en helt særlig kvalitet.

– Man kommer hele vejen rundt om kunden. Og det synes jeg også, at vi har lært af Fokuseret Ledelse. Vi holder både landmand og rådgiver på et mere reflekteret plan. Ellers kan der godt være en tendens til at falde tilbage i de faglige detaljer, man er vant til, siger Lone Bendixen.

Værktøj til dialog

Projektet Fokuseret Ledelse giver ifølge teamchefen nogle muligheder, som ikke var der tidligere. Nu har rådgiverne en spørgeramme, som giver mening i forhold til at komme hele vejen rundt om virksomheden, og det er noget, der har manglet i rådgivernes værktøjskasse.

– Værktøjet Fokuseret Ledelse tager udgangspunkt i nogle åbne spørgsmål, som kommer hele vejen rundt om bedriften med ledelsesbriller på. På den måde bliver de områder, som landmanden har behov for at arbejde med, afdækket og identificeret. Og dermed bliver det så konkret, at det er let at forholde sig til, mener Lone Bendixen, som understreger vigtigheden af, at de løsninger,

landmanden præsenteres for, er enkle, håndgribelige og til at forholde sig til.

– Det er ekstremt vigtigt, at vi tilbyder landmændene en overskuelig løsning, hvor de kan komme i gang med et ledelses- og strategiarbejde, så det ikke virker alt for omfangsrigt og akademisk. Men så tror jeg også på, at de fleste landmænd kan se anvendeligheden af arbejdet, siger Lone Bendixen.

Ledelse skal aflæses på bundlinjen

For landmanden skal den tid, han investerer i arbejdet med ledelse og strategi, kunne aflæses på bundlinjen. Det skal være med til at understøtte den udvikling, den enkelte landmand har sat sig for. Det handler ofte, men ikke altid om den økonomiske bundlinje.

– Vi oplever i stigende grad, at landmændene vil opnå andre ting end blot at forbedre deres virksomheds bundlinje. Mange prioriterer mere tid til familien og andre ting. Derfor er det endnu vigtigere at finde frem til det, der motiverer landmanden og får ham til at stå op hver morgen, siger Lone Bendixen.

Gevinsten ved at arbejde aktivt med ledelse og strategi kan dermed høstes på flere områder. Det er derfor ekstremt vigtigt at få defineret landmandens mål med arbejdet, før man sætter sig ned og nedfælder en handlingsplan.

– Målet er afgørende. Og jo bedre man er til at finde frem til, hvad man vil, jo nemmere er det at lave en plan for, hvordan man kommer derhen, siger Lone Bendixen.

Fra nul til 15 ansatte i ét hug

tekst ERIK BORUP SUHR || foto ANDERS HAUGAARD IVERSEN

Med en underskrift på en købskontrakt havde Jacob Wrang Rasmussen pludselig 15 ansatte, en smågriseproduktion og 580 hektar markbrug at drive. Det gav den 29-årige landmand en ledelsesmæssig udfordring.

Det er de færreste, der går fra et job i en entreprenørvirksomhed til kort tid efter at drive et stort landbrug med 15 ansatte.

Det var ikke desto mindre sådan, Jacob Wrang Rasmussen startede, da banken pludselig ringede og ville drøfte en god mulighed med ham. En ældre landmand ville gerne ud af erhvervet, og derfor var der en spændende ejendom med 2.300 søer og cirka 80.000 smågrise til salg.

Og den 28-årige landmand var ikke i tvivl. Det var lige præcis det, han havde drømt om. Men det krævede grundige overvejelser, før han besluttede sig for at springe ud i det. Og selvom Jacob Wrang Rasmussen var glad for den erfaring, entreprenørjobbet gav, var han indstillet på, at landbruget var den rigtige vej for ham.

– Da de ringede og snakkede om det første gang, kunne jeg mærke, at det var det helt rigtige for mig. Bedriften har en god størrelse, og der er masser af muligheder for at udvide og udvikle bedriften. Men det var et stort skridt for mig at tage, siger Jacob Wrang Rasmussen.

Da der var blevet regnet godt og grundigt på tallene, og handlen var faldet på plads, stod Jacob Wrang Rasmussen over for en ny udfordring. Pludselig stod den unge landmand med en bedrift, som omfattede svineproduktion på seks adresser, et markbrug på 580 hektar og sidst, men ikke mindst 15 ansatte med forskellige funktioner på bedriften.

– Selvom jeg har arbejdet meget med landbrug i mit liv og har vidst længe, at jeg gerne ville have foden under eget bord, så har jeg jo ingen reel erfaring med ledelse med i bagagen. Og det var faktisk en stor udfordring for mig at skulle forholde mig til, siger Jacob Wrang Rasmussen.

Hjælp at hente

Der var dog hjælp at hente fra Jacobs rådgiver hos Patriotisk Selskab, som havde hørt om projekt Fokuseret Ledelse og vidste, at der var brug for landmænd, som havde mod på at få værktøjer til at arbejde aktivt med ledelse. Det passede godt for Jacob Wrang Rasmussen og den situation, han stod i efter ejerskiftet.

Kort efter havde Jacob Wrang Rasmussen det første møde, hvor en konsulent fra SEGES og rådgiveren fra Patriotisk Selskab var med. Målet var at finde frem til præcise tiltag, som kunne hjælpe Jacob Wrang Rasmussen til at sætte den rigtige kurs for virksomheden.

– Da vi startede ud, blev jeg blandt andet spurgt, hvor stor tillid jeg havde til, at mine medarbejdere ville kunne løse de opgaver, jeg satte dem til. Og der svarede jeg, at

Ét år inde i landmandslivet føler Jacob Wrang Rasmussen, at han i samarbejde med Patriotisk Selskab og SEGES har fået sat en retning for bedriften.



jeg ikke havde ret stor tillid til dem. Jeg ved, hvordan jeg vil have tingene. Nogle gange har det været en udfordring for mig at lade medarbejderne komme på banen og få deres idéer med i overvejelserne. Men det giver bare et større ejerskab hos medarbejderne, og det er vigtigt for sammenholdet. Men det kan være svært, siger Jacob Wrang Rasmussen med et smil på læben.

Der er dog ingen tvivl om, at Jacob Wrang Rasmussen har fået et stort udbytte af forløbet, og det har givet ham en del værktøjer, som har udviklet ham som leder.

– Forløbet har især været godt i forhold til at få sat ledelsen i struktur for mig. Få sikret, at jeg holder medarbejdermøder og får medarbejderne inddraget i de processer, vi har gang i, siger Jacob Wrang Rasmussen.

Et værdifuldt værktøj

At starte med en bedrift af den størrelse, som Jacob Wrang Rasmussen gjorde, har været en udfordring for den unge landmand. Men det har også været en fordel på nogle områder, hvor det har været med til at stille skærpede krav til ham som leder. Hvis han var startet ud med en mindre bedrift, er det ikke sikkert, at han havde udviklet sig helt så meget som leder.

– Hvis ikke det havde været en bedrift af denne størrelse, havde jeg nok stadig været tilbøjelig til at skulle være med i alle processer. Så var jeg nok ikke gået så meget ind i ledelse, som jeg har været nødt til nu her, siger Jacob Wrang Rasmussen.

Ét år inde i landmandslivet føler Jacob Wrang Rasmussen nu, at han har fået sat en retning for bedriften. Og ledelsesmæssigt har han flyttet sig meget efter forløbet i Fokuseret Ledelse. Derfor er han ikke bleg for at anbefale andre landmænd at arbejde professionelt med ledelse.

– 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.

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



Få skovlen under dine ledelsesudfordringer

tekst HEIDI HUNDRUP RASMUSSEN

At arbejde med ledelse og sin egen rolle som leder kan være en udfordring: Hvor starter jeg? Hvordan finder jeg ud af, hvad udfordringen er? Har jeg fået øje på alle udfordringer – er der noget, jeg overser? Hvad skal jeg gøre? Og hvem kan eventuelt give mig hjælp og støtte til at fastholde en positiv udvikling?

Fokuseret Ledelse er et værktøj, der kan hjælpe dig med at få taget hul på dialogen og få synliggjort, hvilke ledelsesudfordringer du står overfor, og du kan få identificeret konkrete handlinger og tiltag, der kan bringe dig videre.

Gennem dialog med en sparringspartner og værktøjets seks faser kommer du hele vejen rundt om alle aspekter inden for ledelsesområdet. Du får et overblik over dine udfordringer og muligheder – samt en afklaring af, hvad du vil arbejde videre med. Sparringspartneren kan være din rådgiver, ægtefælle eller en anden person, som er indstillet på at hjælpe. Slutproduktet er et antal konkrete handlingsplaner, som fastholder mål, ideer og aktiviteter i den videre proces.

DE SEKS FASER I VÆRKTØJET:

1. Kontrakten

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



2. Stærke og svage sider

I trin 2 skal du vurdere din ledelse ved hjælp af 28 spørgsmål – du vurderer hvert spørgsmål på en skala fra 1-6. Spørgsmålene er kategoriseret i fire områder: Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling. Et spørgsmål lyder f.eks. "Jeg formår at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificeret arbejdskraft" – du vurderer, hvor godt det lykkes på din bedrift. Et andet spørgsmål lyder "Jeg følger op på strategi, mål og handlingsplaner for alle initiativer". Sparringspartneren kan udfordre dig med spørgsmål og få dig til at tænke nærmere over din vurdering – sparringspartneren kan også hjælpe dig med at forstå spørgsmålet, hvis du bliver i tvivl. Sammen går I igennem de 28 spørgsmål, og resultatet vises grafisk i et spindelvæv og fysisk ved din placering af kortene på proces-pilene. Du har nu skabt dig et overblik over, hvor dine udfordringer findes, og hvor der er potentiale for forbedringer og forandringer.



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

3. **Vigtighed og motivation**



I trin 3 skal du vurdere to forhold, som har betydning for, hvilke af de områder, du fik udpeget i trin 1, der skal arbejdes videre med, nemlig: Vigtighed og Motivation. Vigtighed skal forstås som, hvor stor betydning området har for medarbejderne, interessenter, virksomheden og udviklingen. Opnår du det, du gerne vil, inden for områderne Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling?

Motivationen for at tage fat i et område afgøres af interesse og fokus. Motivation kan fremmes af ydre faktorer (noget, der haster) eller indre faktorer (noget, du godt kan lide at arbejde med). Der er stor sammenhæng mellem vigtighed og motivation. Det, der haster, er ofte vigtigt. Det, man godt kan lide at arbejde med, finder man ofte vigtigt og kan se flere muligheder i.

Selv om en indsats er vigtig, er det ikke sikkert, du kan finde motivation til at gå i gang. Det kan være, at det virker uoverkommeligt, uoverskueligt, eller at du er mislykkedes med det tidligere. På dette trin er det vigtigt, at sparringspartneren sammen med dig finder frem til mulighederne (og dermed skaber motivation) og barriererne – hvad er det, der skygger for motivationen?

Når du har gennemført trin 3, har du et overblik over, hvilke områder du vil arbejde videre med – de står nemlig på de kort, hvor du har vurderet, at det er vigtigt, og/eller du er motiveret for at gå i gang.



6. **Opfølgning**

På de enkelte handlingsplaner er noteret, hvornår og hvem, der skal følge op. I trin 6 er der mulighed for at samle alle opfølgingsaktiviteterne og få overblik over, om planen ser realistisk ud, og om der er mulighed for at slå noget sammen eller koordinere, så det bliver et effektivt forløb. Trin 6 er således en slags opfølgingskalender, hvor du også kan markere, når opfølgningen har fundet sted. Opfølgning sikrer, at du får den støtte, du har brug for, og at der med jævne mellemrum bliver mulighed for at foretage nødvendige tilretninger i handlingsplanen, så du forbliver på sporet.



4. **Vælg**

I trin 4 skal du prioritere de kort, du udvalgte i trin 3. Tag et kritisk blik på de kort, der nu er tilbage og vurder, hvad du vil gå i gang med nu og her, og hvad der eventuelt skal vente. Diskutér med din sparringspartner, hvad der er realistisk tidsmæssigt, og tal om, hvad du gerne vil opnå, samt hvilke muligheder og barrierer I kan få øje på. Trin 4 er således både der, hvor man prioriterer, og der, hvor man tager fat på at skabe input til handlingsplanen.

5. **Handlingsplaner**

For de udvalgte områder udarbejdes en handlingsplan, som skal gøre muligt for dig at få overblik over, hvilke konkrete handlinger der skal sættes i værk for at opnå det mål, du har sat dig. Handlingsplanen skal indeholde de aktiviteter, du skal sætte i værk for at blive en bedre leder inden for det eller de valgte områder (Ledelse, Netværk, Økonomi og Udvikling). Aktiviteterne vil typisk udnytte de muligheder, du tidligere har peget på, og forsøge at nedbryde barrierer, du har identificeret. Hvis du er uvant med at udarbejde handlingsplaner eller mangler inspiration til nogle af områderne, kan du kigge i dokumentet "Handlingsplaner Ledelse – Netværk – Økonomi – Udvikling", som du finder på LandbrugsInfo.dk.



Brug konceptet Fokuseret Ledelse til at få succes med din ledelse

tekst og figurer

MILLE MØLLER NIELSEN OG DORTE MARCUSSEN

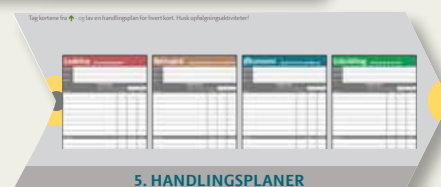
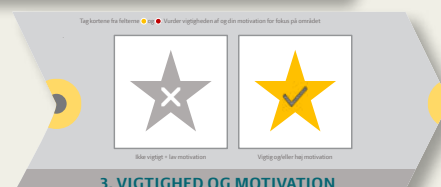
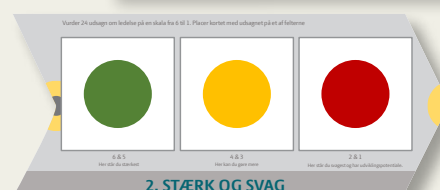
Der er ikke to landbrugsvirksomheder, der er ens. Hvis du vil arbejde med at få succes som leder, kræver det derfor, at du får kortlagt og identificeret de udfordringer, du står overfor samt ved, hvad du vil opnå med din ledelse.

SEGES har i samarbejde med landmænd og rådgivere udviklet konceptet Fokuseret Ledelse, som sætter ord og handlinger på ledelse under fire overskrifter:

- Under overskriften LEDELSE arbejder du med **ledelsen af medarbejderne** og **de interne relationer** i virksomheden
- Under overskriften NETVÆRK arbejder du med **dialogen med omverden** samt **de eksterne relationer** i virksomheden
- Under overskriften ØKONOMI arbejder du med **driften af et landbrug**, og hvor **fokuseret** du er på de økonomiske faktorer i virksomheden
- Under overskriften UDVIKLING arbejder du med at **få ting til at ske** med afsæt i **strategi og handlinger** i virksomheden.

Fokuseret Ledelse sætter gang i et forløb, hvor du får mulighed for at reflektere over din lederrolle i virksomheden og beslutter de handlinger, du vil iværksætte for at styrke din ledelse. Du får identificeret og udpeget de områder, hvor du er stærk og svag som leder, og du bliver bevidst om din motivation for og vigtigheden af et område. Samt at prioritere og udvælge de ledelsesområder, der har størst betydning for dig, din familie, dine medarbejdere og dine samarbejdspartnere samt for din økonomi og udviklingen af din virksomhed.

Brug koncept Fokuseret Ledelse til at stille skarpt på LEDELSE, NETVÆRK, ØKONOMI og UDVIKLING for at udnytte dit fulde lederpotentiale.



Fokuseret Ledelse bygger på den nyeste ledelsesteori og afdækker behov, potentialer og udfordringer.

Værktøjet indeholder vejledninger og en præsentation af seks ledelsesmodeller, som kan underbygge dialogen, kvalificere tiltagene og inspirere brugeren. Endvidere findes eksempler på handlingsplaner til inspiration for niveau og aktiviteter.

Værktøjet består af procespile og -kort, som visualiserer processen og giver overblik for såvel landmand som rådgiver.

SEGES
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

+45 740 5000
info@seges.dk
seges.dk

