



[Forside](#) / [Produkter](#) / [SEGES Akademi](#) / [Kurser og uddannelser](#) / [Rådgivning, ledelse og strategi](#) / [Ledelsesdage](#)

LEDELSESDAGE

For dig, der arbejder som ledelsesrådgiver, virksomhedsrådgiver el. lign. og har en betroet position over for dine kunder. På ledelsesdagene arbejder du med værktøjer og processer, som giver dig et stærkt afsæt for dine samtaler, analyser og anbefalinger inden for ledelse.

Målgruppe

Ledelsesdage er for alle i dansk landbrug med interesse for ledelse, fx ledelsesrådgivere, virksomhedsrådgivere og tidligere deltagere fra uddannelsen Strategi- og Forretningsudvikling - eller fagrådgivere med interesse for ledelse.

Udbytte

Du får helt konkrete værktøjer til at analysere, rådgive samt skabe afklaring og retning for landmænd inden for ledelse. Du bliver bedre til at koble strategisk afklaring med konkrete initiativer i din rådgivning.

Indhold og metode

Vi arbejder inden for følgende temaer:

- Nye ledelsesteorier
- Praktisk erfaring fra kolleger, der har anvendt teorier, værktøjer og processer i rådgivningen
- Gensidig inspiration i netværk

Du vil opleve teoretiske oplæg fra eksperter i ledelse, DLBR-rådgivere der deler ud af deres praktiske erfaring, gruppearbejde og samarbejde i faggruppenetværk (ledelsesrådgivere, virksomhedsrådgivere, leanrådgivere osv.).

Forberedelse

I god tid inden Ledelsesdagene får du tilsendt udvalgte artikler om ledelse. Giv dig selv et forspring og læs dem.

Pris

Alle priser er ekskl. moms

Arrangementet er en del af projekt "Effektive ledelsesformer". Deltagelse er gratis. Prisen dækker udelukkende kost og logi, da dette ikke er dækket af projektet.

Den 1. november, kl. 08.30 – 16.00 700 kr.

Den 1. november, kl. 16.00 – 21.00 400 kr.

Overnatning 1.-2. november: 700 kr.

Den 2. november, kl. 08.30 – 15.00 700 kr.

Helt arrangementet: 2.500 kr.

[Download kursusprogram her \(pdf\)](#)

[Tilmelding til kurset](#)

Fagligt ansvarlig



Jette Nissen
Specialkonsulent
SEGES Akademi, rådgivning

T: +45 8740 5196
E: jtn@soges.dk

Fagligt ansvarlig



Jørgen Kroer
Seniorkonsulent
SEGES Akademi, rådgivning

T: +45 8740 5108
E: jko@soges.dk

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

Kære rådgiver

Jeg skriver til dig fordi du har deltaget på Strategi- og Forretningsudvikling hold I, II eller III. Flere deltagere har efterlyst netværk, ny inspiration og videreuddannelse efter SFU. Derfor er vi glade for at invitere dig til ledelsesdage den 1. og 2. november 2016.

Kom og deltag i processer om ledelse, hør oplæg fra ledelsesspecialister og styrk din rådgivning med nye værktøjer og metoder.

Se meget mere i programmet.

Tilmelding her nedenfor:

<http://www.conferencemanager.dk/ledelsesdage>

Hvis du har kolleger, som også gerne vil inspireres indenfor ledelse, må du meget gerne invitere dem med.

Venlig hilsen

Jette Nissen

Specialkonsulent , HD(f), HD(o)
SEGES Akademi

D +45 8740 5196

M +45 2041 1599

E jtn@seges.dk

SEGES P/S

Agro Food Park 15, DK 8200 Aarhus N
seges.dk

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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





Ledelsesdage

For dig, der arbejder som ledelsesrådgiver, virksomhedsrådgiver el. lign. og har en betroet position over for dine kunder. På ledelsesdagene arbejder du med værktøjer og processer, som giver dig et stærkt afsæt for dine samtaler, analyser og anbefalinger inden for ledelse.

Tid og sted

1. og 2. november 2016
Koldkærgaard Conferencecenter
Agro Food Park 10
8200 Aarhus N
www.koldkaergaard.dk

Målgruppe

Ledelsesdage er for alle med interesse for ledelse, fx ledelsesrådgivere, virksomhedsrådgivere og tidligere deltagere fra uddannelsen Strategi- og Forretningsudvikling - eller fagrådgivere med interesse for ledelse.

Udbytte

Du får helt konkrete værktøjer til at analysere, rådgive samt skabe afklaring og retning for landmænd inden for ledelse. Du bliver bedre til at koble strategisk afklaring med konkrete initiativer i din rådgivning.

Indhold og metode

Vi arbejder inden for følgende temaer:

- Nye ledelsesteorier
- Praktisk erfaring fra kolleger, der har anvendt teorier, værktøjer og processer i rådgivningen
- Gensidig inspiration i netværk

Du vil opleve teoretiske oplæg fra eksperter i ledelse, DLBR-rådgivere der deler ud af deres praktiske erfaring, gruppearbejde og samarbejde i faggruppenetværk (ledelsesrådgivere, virksomhedsrådgivere, leanrådgivere osv.).

Forberedelse

I god tid inden Ledelsesdagene får du tilsendt udvalgte artikler om ledelse. Giv dig selv et forspring og læs dem.

Oplægsholdere

- Henrik B. Sørensen, Associeret Professor, PhD, Aarhus Universitet
- Morten Fogsgaard, Partner og chefkonsulent i UKON, ErhvervsPhDstipendiat

Proceskonsulenter

- Jørgen Kroer, Seniorkonsulent SEGES Akademi
- Jette Nissen, Specialkonsulent SEGES Akademi

Tilmelding

Du kan tilmelde dig her: [link](#)
Tilmelding er bindende fra 1. oktober 2016.

Tirsdag den 1. november 2016

- 08.30 **Morgenbrød og netværk**
- 09.00 **Velkomst og "hvad drejer det her sig om?"** v/Jørgen Kroer
 Fremtiden kommer ikke bare dumpende. Hvordan identificerer vi, hvor vi er henne, og hvordan kommer vi med forslag til, hvordan landmanden kan udvikle sin ledelse, så den passer til hans forretning?
- Diagnosemodellen og virksomhedens kultur** v/ Henrik B. Sørensen
 Hvordan hænger organisationens delelementer sammen? Er der balance, eller stritter de i alle retninger? Hvordan er virksomhedens kultur? Er der overensstemmelse mellem kulturen og virksomhedens udvikling?
- Bedriftens livscyklus i et ledelsesperspektiv** v/ Henrik B. Sørensen
 Alle organisationer udvikler sig over tid. Udviklingen kan forklares gennem en række faser. Med dette værktøj kan du finde ud af, hvordan organisationen passer med der, hvor omgivelser eller landmanden selv mener, den burde være. Passer hans ledelsesstil til organisationens udviklingstrin? Hvad skal han begynde med, hvad skal han stoppe med, og hvordan kan rådgiveren hjælpe ham?
- 12.00 **Frokost**
- 12.45 **Landmandens afklaring, ledelsesstil og et helt praktisk dialogværktøj** v/ Henrik B. Sørensen
 Hvad er landmandens foretrukne ledelsesstil? Er han delegerende eller instruerende, og hvordan passer det sammen med organisationens strategiske udvikling? Hvordan sætter han opgaven i centrum for sin ledelse?
- 16.00 **Netværk** v/Jette Nissen og Jørgen Kroer
 I løbet af dagen arbejder vi på tværs af rådgiverroller. Vi deler os op i ledelsesrådgivere, virksomhedsrådgivere, alumner fra Strategi og Forretningsudvikling. Målet er at inspirere hinanden til, hvordan vi - i de enkelte fagområder - kan anvende de nye ledelsesværktøjer i vores rådgivning af landmænd.
- 18.00 **Tjek ind på værelset**
- 19.00 **Middag**
- 20.30 **Netværk**
- 21.30 **Tak for i dag**

Onsdag den 2. november 2016

08.30 **Morgenbrød og ankomst**

09.00 **Velkomst og dagens program**

Udviklingsdialoger v/Morten Fogsgaard

Når instruktioner og anvisninger ikke er nok, kan der være behov for at supplere med nye dialogformer. Dialogværktøjet GROW er et velegnet dialogværktøj til læring og udvikling. For landmænd, der er vant til at klare medarbejdersamtalerne, mens de går hen ad staldgangen, kan GROW være en stor mundfuld. Vi har tilpasset og afprøvet modellen, så den med få instruktioner kan bidrage til bedre dialoger.

KKC – En ny forståelse af ledelse v/Morten Fogsgaard

På landbrugsvirksomheder skal ledere og medarbejdere hver dag træffe beslutninger og løse opgaver, hvor de skal balancere mellem forskellige forventninger til og forståelser af, hvilken opgave de skal løse. Ud fra antagelsen, at ledelse er noget, en gruppe mennesker producerer, giver Kurs, Koordinering og Commitment (KKC) gode bud på, hvor ledelsen skal sætte ind med fælles professionelle forsimplinger for at kunne producere ledelse.

12.00 **Frokost**

12.45 **KKC og udenlandsk arbejdskraft – antropologisk feltstudie** v/Tenna

Holdorff Christiansen

Antropolog Tenna Holdorff Christiansen, SEGES har arbejdet på en svine- og en kvægbedrift og fremlægger sine erfaringer fra felten. Hvordan ser KKC ud på staldgangen, når der tales flere sprog?

Rådgivning ud fra KKC v/Morten Fogsgaard

KKC er ikke bare en kompliceret teori men tilbyder gode og enkle værktøjer til at analysere, hvor virksomheden er, hvor ledelsen med fordel kan sætte ind og helt konkret hvordan.

Evaluerings af dagen og ledelse på dagordenen i 2017 v/Jørgen Kroer

Vi oplever positiv opmærksomhed på ledelse og efterspørgsel efter processer og værktøjer, der bidrager til, at vi som rådgivere kan hjælpe landmanden med at lede professionelt. Vi har ansøgt om innovationsmidler i 2017 og inviterer til samarbejde.

15.00 **Tak for i dag**

1. og 2. November 2016

Jørgen Kroer og Jette Nissen

SEGES Akademi

LEDELSESDAGE – EFFEKTIVE LEDELSESFORMER

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

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



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

VELKOMST OG PROGRAM

- 2 dage - 3 temaer
 - Strategisk ledelse
 - Udviklingsdialoger
 - Ledelse forstået ud fra kurs, koordinering og commitment
 - Oplæg, træning og erfaringer

DET VIL VI GERNE MED DAGEN I DAG

- Formål: indsigt i analyse og afklaring og retning for bedrifters ledelse
- Mål: at I er klar til at anvende en eller flere af modellerne i jeres rådgivning.



EFFEKTIVE LEDELSESFORMER

- Projektperiode 2 år
- 3 arbejdsplaner strategi - principper - dialoger
- Udvikle - afprøve - justere - afprøve - justere - formidle
- Praktisk anvendeligt med et teoretisk søm
- Afklaring – retning – handling
- 2 Eksterne konsulenter AUC og AAU
- LMO, Gefion og LandboNord
- Ca. 25 bedrifter deltager ca. 5 - 7 timer pr bedrift
- Deltagere fakturerer frit kunden

STRATEGISK LEDELSE

Strategisk ledelse præciserer,

- Den bærende lederstil og kultur / værdier
- De nødvendige færdigheder
- Vigtige prioriteringer og struktur
- Typer af medarbejdere
- Antal medarbejdere og hvor de er nødvendige

For at lykkes med de overordnede mål.



LEDELSESUDFORDRINGER FRA FELTEN

Derfor er projektet vigtigt:

- Konflikt på bedriften i over tre år
- To ældre medarbejdere må ikke fyres eller gives øgede krav
- Temperament høj personaleomsætning hvad tænker naboer
- Frustreret over nyansat, oplæring går ikke hurtigt nok
- Brækker benet og må styre bedriften fra sofaen
- Far diktatorisk - søn vil indføre egne værdier
- Organisatorisk konfliktskyhed



DEN NYE LEDELSESPORTAL

<https://www.landbrugsinfo.dk/ledelse/Personaleledelse/Sider/Startside.aspx>



1. November 2016

Henrik B. Sørensen, Associate Professor, PhD

Aarhus University, School of Business and Social Sciences

Department of Business Communication, Centre for Corporate Communication

LEDELSESDAGE

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

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

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



LEDELSERDAGE





AFKLARING – RETNING – HANDLING
HVOR ER DIN VIRKSOMHED I DAG?
- OG HVOR ER DEN PÅ VEJ HEN?

VELKOMST OG "HVAD DREJER DET HER SIG OM"



AGENDA

- 08.30 – 09.00 Morgenbrød og netværk
- 09.00 – 09.15 Velkomst og "hvad drejer det her sig om"
- 09.15 – 10.30 Diagnosemodellen og virksomhedens kultur
- 10.30 – 10.45 Pause
- 10.45 – 12.00 Bedriftens livscyklus i et ledelsesperspektiv
- 12.00 – 12.45 Frokost
- 12.45 – 14.00 Landmandens afklaring, ledelsesstil og et helt praktisk dialogværktøj
- 14.00 – 16.00 Gruppearbejde
- 16.00 – 18.00 "Organiseret" netværk
- 19.00 Middag og uformelt netværk

DIAGNOSEMODELLEN STRATEGI OG VIRKSOMHEDENS KULTUR



MEGATRENDS

- Dele-økonomi
- Affaldsøkonomi (Ressource Planet)
- Urbanisering (vi kommer alle til at bo i byerne)
- Digital fremtid (alt bliver digitalt)
- Asiatisk dominans økonomisk såvel som værdimæssigt
- Entreprenør mindset
- Global verden
- Splittet vækst: globalt som lokalt
- Netværksøkonomi

The Digital Disruption Has Already Happened

- World's largest taxi company owns no taxis (Uber)
- Largest accommodation provider owns no real estate (Airbnb)
- Largest phone companies own no telco infra (Skype, WeChat)
- World's most valuable retailer has no inventory (Alibaba)
- Most popular media owner creates no content (Facebook)
- Fastest growing banks have no actual money (SocietyOne)
- World's largest movie house owns no cinemas (Netflix)
- Largest software vendors don't write the apps (Apple & Google)

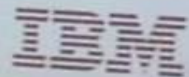


@randy_richter

www.ibmforentrepreneurs.com



@ibmge



DIAGNOSEMODEL



DIAGNOSEMODEL

DELEGERING	Vælg, hvilket fokus der passer bedst på dig ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne nedenfor.		INSTRUKTION
Strategi Fokus på kvalitet og kundetilpasninger	☐	☐	Strategi Omkostningsminimering, optimering af ressourcer
Teknologi, kompleks Lang oplæringstid i koncepter og processer	☐	☐	Teknologi, enkel Kort oplæringstid SOPs og billeder
Struktur Flad Varierende opgaver Fleksibel arbejdstid	☐	☐	Struktur Hierarki Faste opgaver Fast arbejdstid
Kultur Tilpasser, familieorienteret	☐	☐	Kultur Hierarkisk, leder/medarbejder
Målesystemer Indsats og udvikling Organisatorisk bidrag	☐	☐	Målesystemer Resultat og tempo Bidrag i delopgave
Ledelse og HR Ejer på kontor Faglært arbejdskraft Lange ansættelser Kompetencer indrestyret	☐	☐	Ledelse og HR Ejer i produktion Ufaglært arbejdskraft Korte ansættelser Fysisk ydrestyret

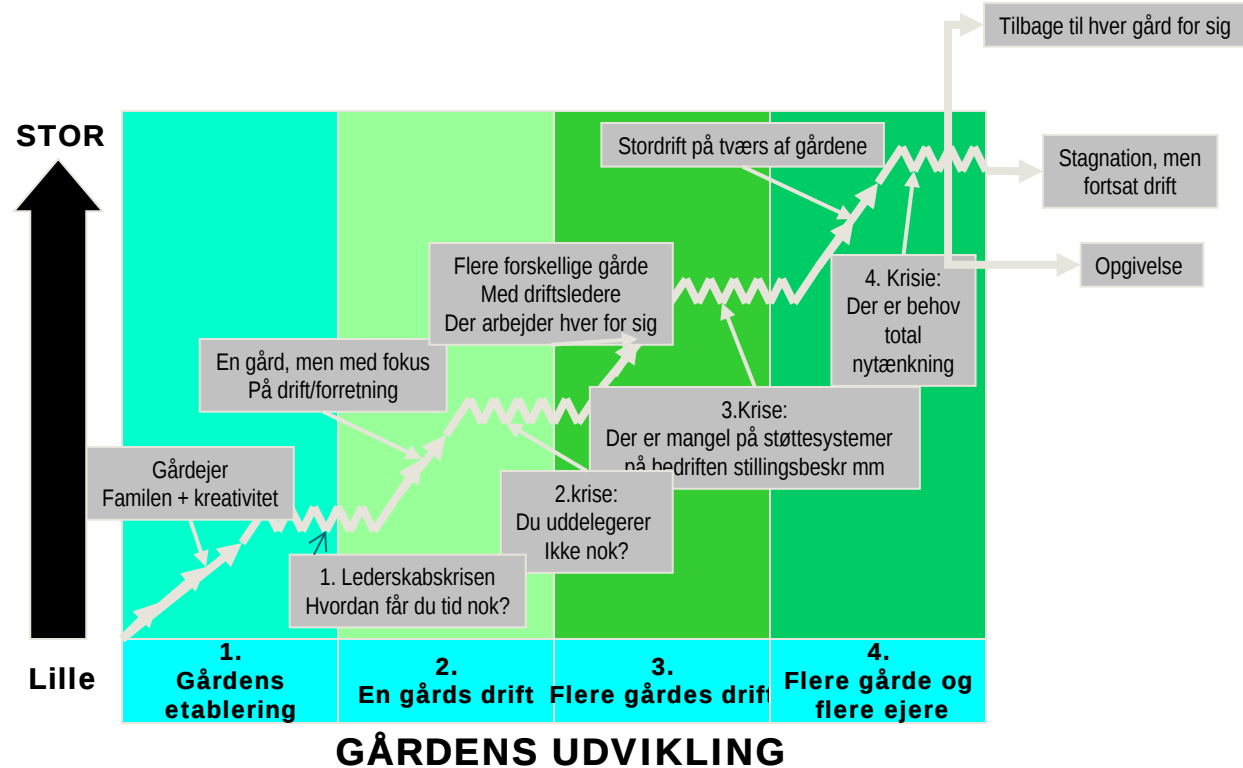
EJERPRÆFERENCER

ADFÆRD	DELEGERING		INSTRUKTION
Tænker	Fokus på ydelsen og medarbejderne – indsatsiden	↔	Fokus på omkostninger og optimering – resultatsiden
Føler	Fokus på hjertet hos medarbejderne	↔	Fokus på hjerter hos økonomirådgiveren.
Handler	Fokus på medarbejderpleje, inddragelse og udvikling	↔	Fokus på effektivisering, optimering, nedslidning
Ledelsesstil	Medarbejderne er selvstyrende og kreative og har høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling. Fokus på lav grad af faste rutiner og procedurer.	↔	Medarbejderne har lille indflydelse på planlægning af egne opgaver. Styringen er hierarkisk. Ordrene flyder nedad, og informationerne opad. Fokus på rutiner og procedurer.
Medarbejderen	Har brug for lederen som sparringspartner.	↔	Er afhængig af, at lederen giver ordrer og opgaver.
Styring	Fokus på organisk styring efter situationen.	↔	Fokus på mekanisk styring efter planer og procedurer.

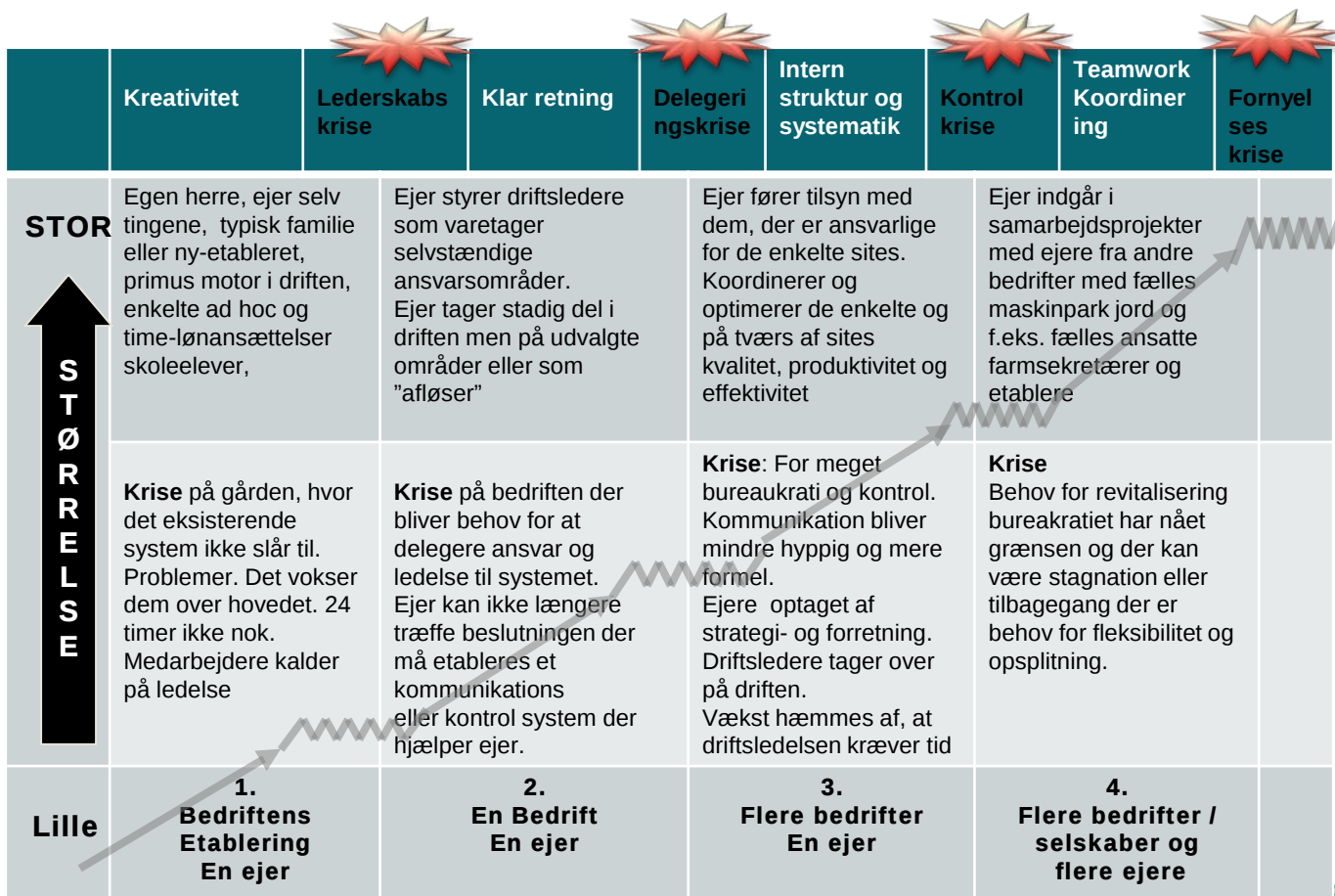
BEDRIFTENS LIVSCYKLUS - I ET LEDELSESPERSPEKTIV



GÅRDENS UDVIKLING

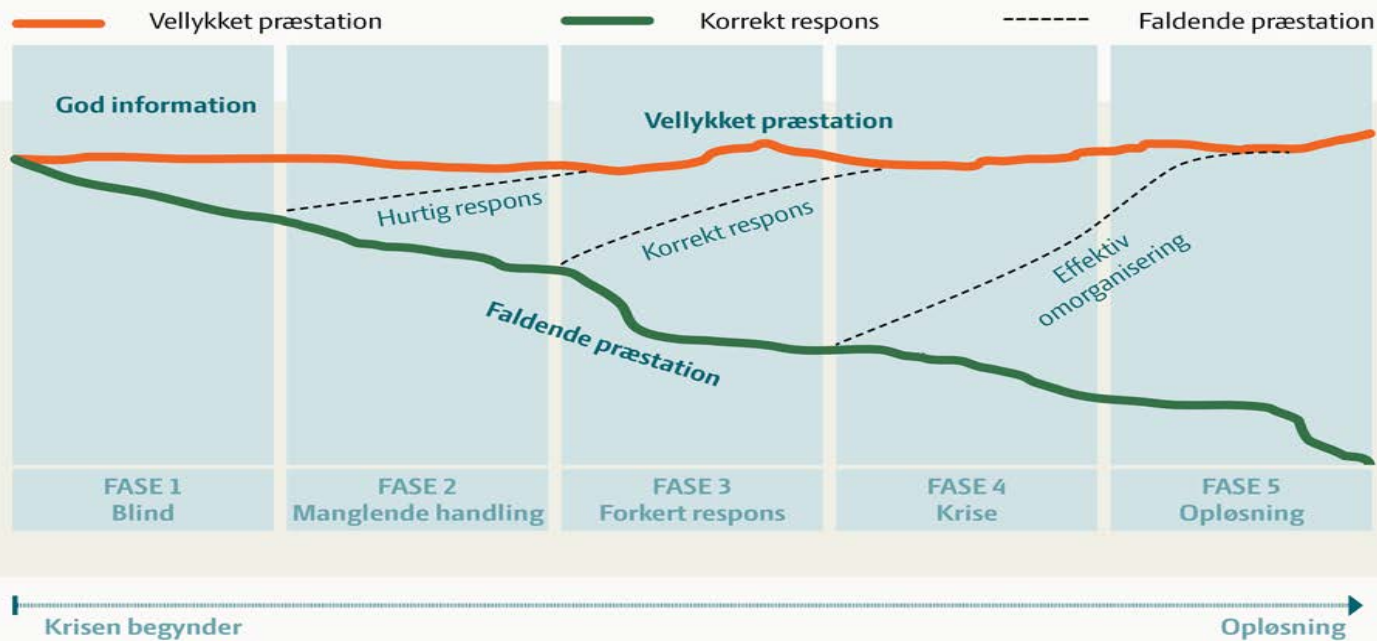


BEDRIFTENS LIVSCYKLUS



Bedriftens udvikling over tid

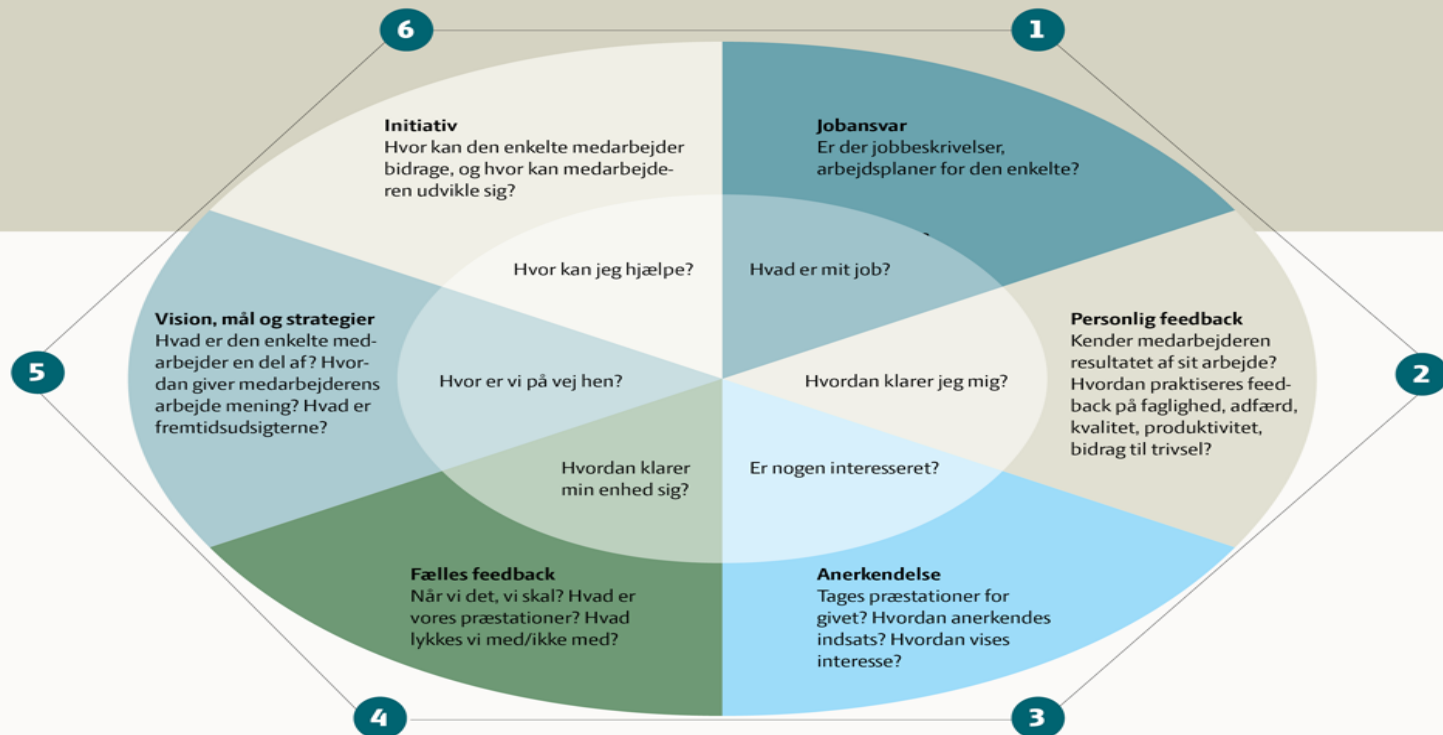
KRISENS FASER OG STIGENDE FORSKEL I PRÆSTATIONER



LANDMANDENS AFKLARING, LEDELSESSTIL OG ET HELT PRAKTISK DIALOGVÆRKTØJ



VÆRKTØJET MEDARBEJDERAFKLARING



LEDERSTIL

SPØRGSMÅL	DELEGERING	Vælg, hvilket svar der passer bedst på dig ved at sætte kryds i enten venstre eller højre kolonne nedenfor.		INSTRUKTION
Hvordan reagerer jeg i kritiske situationer?	Jeg finder lønningerne sammen med medarbejderne	☐	☐	Jeg overtager styringen og giver ordrer
Hvad er jeg opmærksom på?	Jeg er opmærksom på udvikling og nye måder at gøre tingene på	☐	☐	Jeg er opmærksom på effektivitet og lønsomhed
Hvordan og hvem ansætter jeg?	Jeg ansætter folk, der kan bidrage med noget nyt	☐	☐	Jeg ansætter folk, som jeg ved kan klare driften
Hvad belønner jeg?	Jeg belønner nye måder at gøre tingene på	☐	☐	Jeg belønner mål og resultater
Hvad bruger jeg ressourcer på?	Jeg bruger ressourcer på nye teknologier og læring	☐	☐	Jeg sparer og udnytter det, vi har
Hvordan er jeg som rollemodel?	Jeg kommer selv med nye idéer	☐	☐	Jeg tænker meget i drift

EJERPRÆFERENCER

ADFÆRD	DELEGERING		INSTRUKTION
Tænker	Fokus på ydelsen og medarbejderne – indsats siden	↔	Fokus på omkostninger og optimering – resultatsiden
Føler	Fokus på hjertet hos medarbejderne	↔	Fokus på hjerter hos økonomirådgiveren.
Handler	Fokus på medarbejderpleje, inddragelse og udvikling	↔	Fokus på effektivisering, optimering, nedslidning
Ledelsesstil	Medarbejderne er selvstyrende og kreative og har høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling. Fokus på lav grad af faste rutiner og procedurer.	↔	Medarbejderne har lille indflydelse på planlægning af egne opgaver. Styringen er hierarkisk. Ordrene flyder nedad, og informationerne opad. Fokus på rutiner og procedurer.
Medarbejderen	Har brug for lederen som sparringspartner.	↔	Er afhængig af, at lederen giver ordrer og opgaver.
Styring	Fokus på organisk styring efter situationen.	↔	Fokus på mekanisk styring efter planer og procedurer.

OPGAVE KL. 14.00 – 14.45

Diskuter i din gruppe de præsenterede værktøjer i forhold til

1. I hvilke situationer værktøjerne kan bruges eller
2. Hvordan du personligt kan bruge værktøjerne eller
3. Tænk på en tidligere situation, hvor du med fordel kunne have brugt de værktøjer, der er præsenteret

SPARRING TIL KONKRET CASE 14.45 – 15.15

Det kan være en tidligere rådgivningssituation, hvor du tænker, at du med fordel kunne have brugt nogle ledelsesværktøjer eller en kunde eller opgave, som du skal i gang med.

FREMLÆGGELSE I PLENUM 15.15 – 16.00

Gruppen fremlægger på 10 minutter

1. Resultaterne fra diskussionen i gruppen eller
2. Resultat fra sparringsrunden

D. 2. november 2016

Tenna Holdorff Christiansen

Akademiet

LEDELSE AF UDENLANDSKE MEDARBEJDERE

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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



LEDELSE AF UDENLANDSKE MEDARBEJDERE

- Antropologisk metodetilgang
 - Feltarbejde og interview
 - Hvorfor gør mennesker, som de gør?
 - Hvordan skal kulturelle udfordringer forstås?
 - Fokus på de små ting, som betyder meget

UDFORDRING HOS MÆLKEPRODUCENTEN

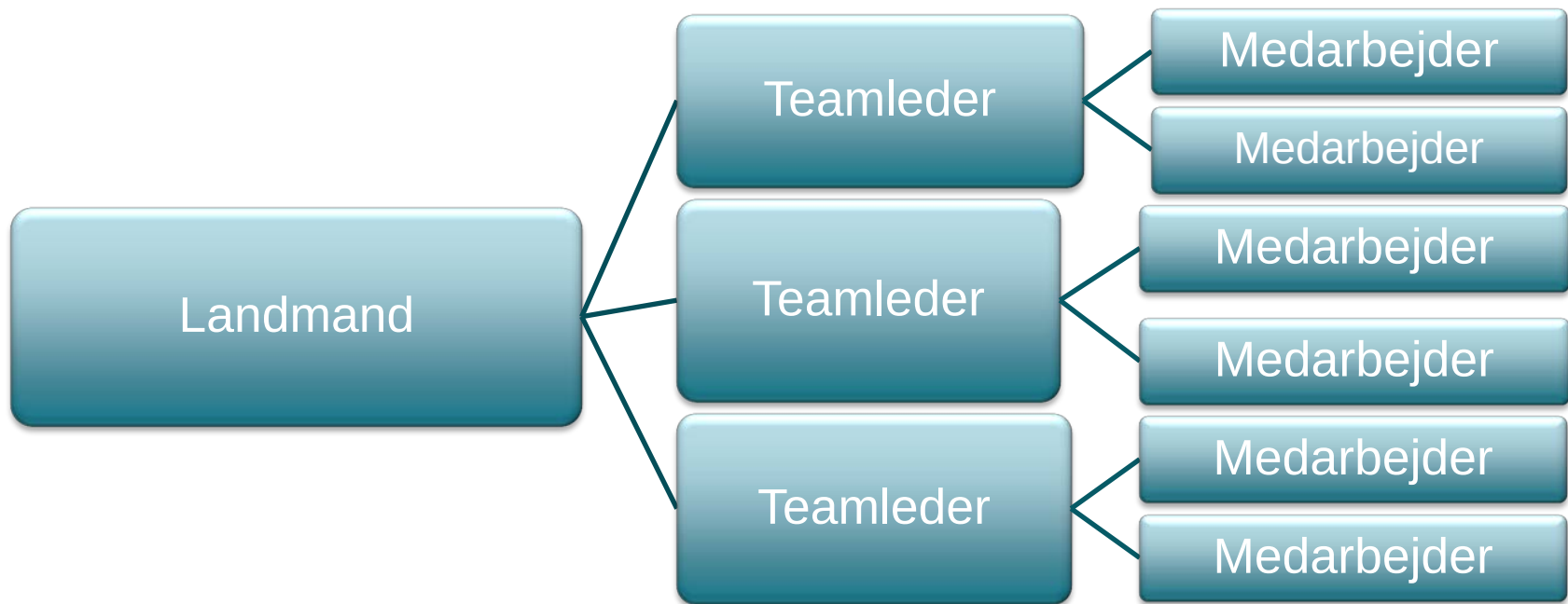
- Kontrol og overvågning
 - Arbejder 20 timer i døgnet
 - Instruerende
- Kulturantagelser

KURS

- Klar forretningsplan
 - Opkøb af omkringliggende jord
 - Udvidelse fra 400 til 700 køer
- Klar exit-strategi
- Vil være den bedste!
 - Medarbejderne ved, at de skal ligge blandt de bedste



KOORDINERING



KOORDINERING

- Sproglige barrierer
- Forskellige landbrugsuddannelser
- EU borgere vs. ikke EU borgere



COMMITMENT

- Trivsel, ledelse og arbejdsmiljø eksisterer ikke
- Sammenhold – formelle og uformelle magt
- Ingen fejl
- Sovjet tidens indflydelse
- Arbejdet er ikke nødvendigvis identitetsskabende



HVAD ER LØSNINGEN?

Det gjorde rådgiver:

- Kulturforståelse fremfor kulturantagelser
 - Antagelser bliver ofte til virkelighed
 - Vores kulturelle baggrunde er der, men ikke statiske
 - Arbejdede inden for de kulturelle antagelser
- Ny driftsleder



HVAD KAN TEORIEN KKC I LANDBRUGSRÅDGIVNINGEN?

- Grundig analyse før løsninger
- Skaber overblik og fokus
- Andre bud?



UDVIKLINGSDIALOGER

Oplæg den 2. november 2016



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

LDP 2020



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen

Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

UKON
HUMAN RESULTS

GROW – et værktøj til dialog

- G** Trin 1: (goal) hvad er dit mål/ønske?
- R** Trin 2: (current reality) hvad er situationen nu?
- O** Trin 3: (options) hvilke handlemuligheder er der?
- W** Trin 4: (will) hvad vil du gøre?

Whitmore, 1998

Kommunikation

*Tal – for at blive forstået
og
lyt – for at forstå*

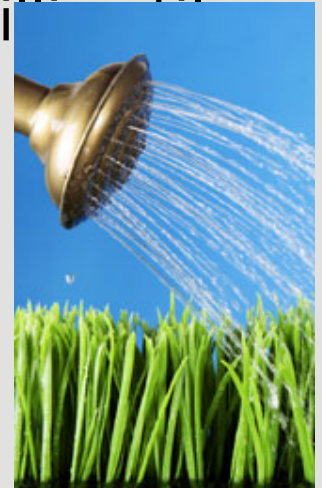


Hvorfor dialog

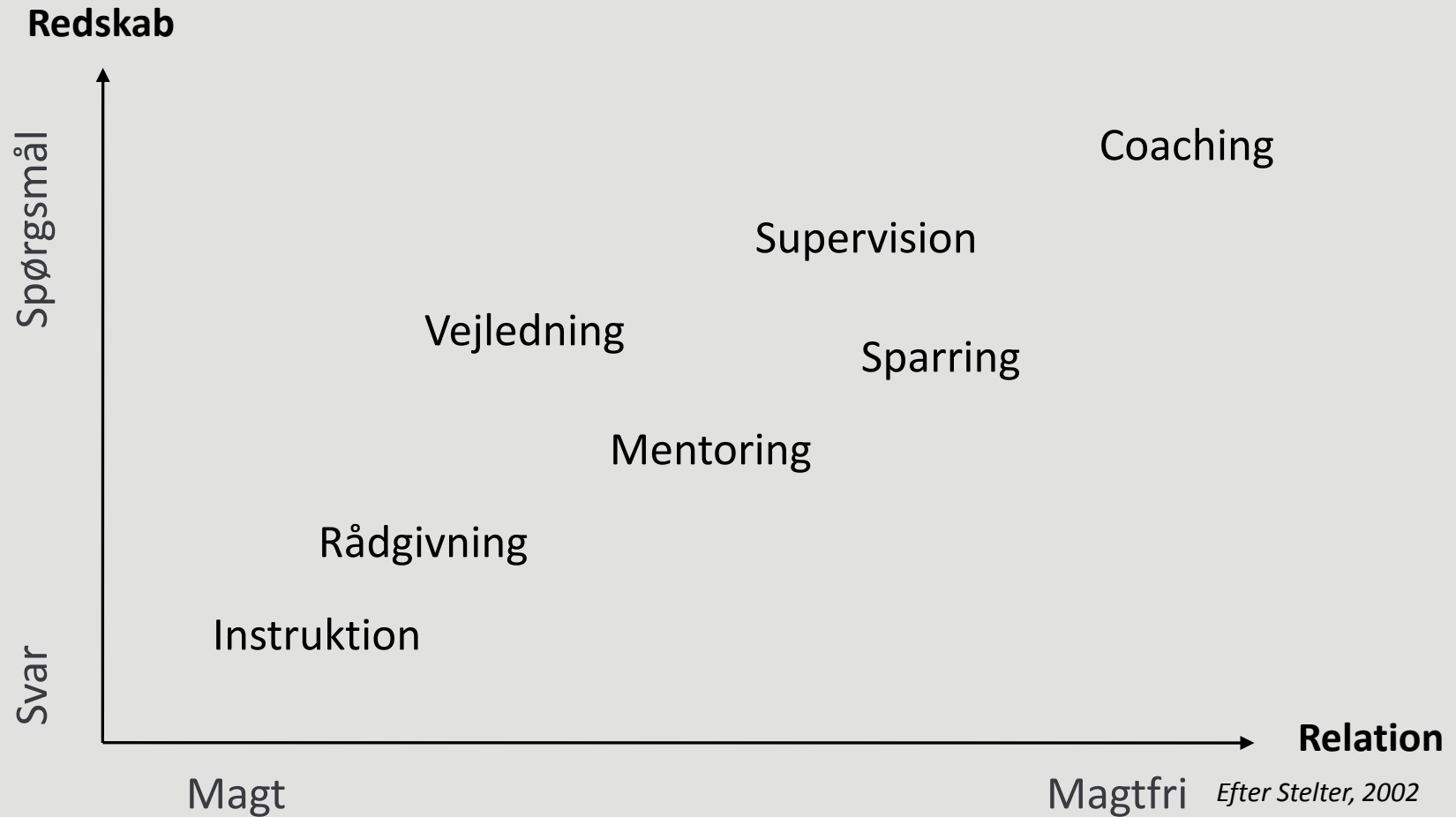
- Forandre holdninger og vaner
- Udvikle specifikke færdigheder
- Forberede og udvikle ledere til større udfordringer
- Udvikle personlig lederskab
- Udvikle og implementere strategier, organisationsændringer, forretningsmæssige målsætninger

Dialogbaseret ledelse

- Lederen udviser tillid og respekt
- Lederen viser ægte interesse og en positiv indstilling til den anden ved at spørge ind
- Lederen praktiserer aktiv lytning
- Lederen indtager en udforskende holdning
- Lederen er opmærksom på sin sprogbrug
- Lederen er opmærksom på sin nonverbale kommunikation
- Lederen er åben overfor de humoristiske sider i tilværelsen



Samtale landkort



Kommunikation

- Vi kan ikke ikke kommunikere (Bateson)
- Vi kan ikke fuldt ud kontrollere hvad og hvordan vi kommunikerer
 - Dele af vores budskaber er ikke-intenderede
 - Meningsindhold er indlejret i en mangfoldig kontekst
- *Budskabernes omgivelser (kontekst) medbestemmer meningsindholdet*
- *Et budskabs mening skal afkodes og tolkes af nogen, og der er ingen garanti for at afkodningen sker præcis som intenderet af afsenderen*

"Jeg siger ikke det, jeg siger"

"Jeg siger det, du hører"

- *Udveksling af budskaber foregår i en social kontekst (ydre dialog) samt to indre dialoger (samtaleparternes indre refleksion)*

Dialogisk kompetence



"I virkelighedens verden er dialoger sjældne. De fleste samtaler bevæger sig mellem selvreferentialitet og dialog – mellem det kendte og undersøgelse af det fremmede .

Det er især metakommunikation og kongruens, der starter bevægelsen fra selvreferentialitet til dialog. Gennem metakommunikation bliver det muligt at hoppe op i helikopteren og reflekterer over egne for-forståelser og forholdemåder":

Alrø H. & Kristiansen M. (2002) Kommunikation som opbygning af relationer og læringsrum.

Når vi taler forbi hinanden

Samtaler er ofte selvreferentielle: Dvs. at vi refererer til os selv og vores egne for-forståelser og forholdemåder, og herved kommer vi til at tolke den anden ud fra os selv.

Selvreferentielle samtaler bærer præg af perspektiv-sammenstød, hvorved vi let kommer til at "køre" i ring – uden at det skaber læring og udvikling

Fra selv-referentialitet til dialog kendetegnes ved:

- Bekræftelse
- Empati
- Kongruens
- Metakommunikation
- Perspektivbevidsthed

Kommunikationens tre elementer

- ❑ **VERBAL** (7%) (ORD)
- ❑ **VOKAL** (38%) (TONEFALD)
- ❑ **VISUEL** (55%) (IKKE VERBAL)

Direktive vs. faciliterende samtaler

- Ekspertorienteret tilgang – 1. ordens kybernetik
 - Den professionelle sætter dagsordenen – problemanalyserer og sætter mål for læringen
 - Er ekspert på indholdet – vejleder og underviser ud fra sin faglige viden og ekspertise
 - Stiller spørgsmål og giver svar
- Procesorienteret – 2. ordens kybernetik
 - Fokuspersonen sætter dagsordenen – selv-direktiv læring med fokus på selvaktualisering
 - Er ekspert på processen – sætter rammen og styrer processen
 - Stiller primært spørgsmål

Den lineære forståelsesform

- ☐ En hændelsestraks fokuserer vi på, at der må være en årsag tilkommer helt af sig selv ("Hvorfor...?" "fordi.")
- ☐ Det første skred i tankegangen er, at vi slutter fra tidsmæssig rækkefølge til en sammenhæng mellem årsag og virkning
- ☐ Det anden skred i tankegangen sker, når vi slutter fra "Årsag" til "skyld" (Vi udpeger årsager og placerer skyld.... "*Det er NN's skyld*")
- ☐ Det tredje skred i tankegangen: ("Når de andre har skylden for vores handlinger, så har de måske endda haft det til hensigt") (Tillægger den anden skumle..... hensigter)
- ☐ Kan ske endnu et skred i tankegangen: ("Når de andre har skylden, så må det vel også være dem, der skal ændre sig først")

Den cirkulære forståelsesform

- ❑ En begivenhed - opfattes som del af et større mønster
- ❑ Her tales om sammenhænge frem for årsag og virkning
- ❑ Opmærksomheden flyttes fra enkeltpersoner til mønstret af relationer, tanker og handlinger
- ❑ Når tanken om at finde årsagen forlades, må forestillingen om at placere skyld – også opgives
- ❑ I stedet fokuseres på “de skyldige”, bliver det relevant at udforske, hvilke rolle alle implicerede spiller i skabelsen og vedligeholdelsen af mønstret af begivenheder og handlinger
- ❑ Fokus flyttes fra hensigter til resultater:
- ❑ Det er ikke, hvad jeg har til hensigt at sige, men hvad der bliver hørt. Spørgsmål “Hvorfor gjorde du det?” afløses af “Hvad ville du opnå med det, du gjorde?”
- ❑ Alle er medansvarlige for et problems eksistens og dermed også for dets løsning eller ændring

Guidelines til den gode udviklende samtale (1)

- **Etablering af en stærk relation er essentiel**
 - Aktiv lytning for forståelse af fokuspersonens (FP) perspektiv
 - Kultiver din accept og etabler positive forbindelser
 - Giv ærlig (varm og respektfuld) feedback i situationen
 - Etabler et samarbejde om fokuspersonens udviklingsproces
- **Fokuspersonen giver indhold og retning til samtalen**
 - Hjælp FP til at sætte agenda, mål og retning for samtalen – gode spørgsmål er f.eks.:
 - Hvad vil du gerne have vi sætter fokus på i denne samtale?
 - Hvad vil du gerne have ud af denne samtale?
 - Hvor vil du gerne have vi starter?

Stober, D.R. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. (pp. 17-50).

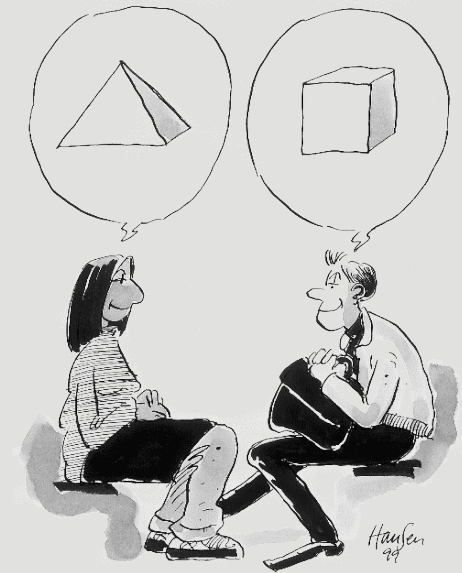
Guidelines til den gode udviklende samtale (2)

- Opgaven er at facilitere fokuspersonens udviklingsproces
 - Vær procesdirektiv ikke indholdsdirektiv: dvs. vær en aktiv deltager, procesleder og katalysator gennem brug af teknikker som aktiv lytning, åbne spørgsmål, strukturering af processen, fastholdelse af fokus, opsamlinger, rollespil etc.
 - Vær nysgerrig og undersøgende: dvs. skab en åben og undersøgende atmosfære, hvor der i fællesskab søges efter forståelse, klarhed og mulige svar. Vær åben omkring dine hypoteser – formuler dine hypoteser til fælles undersøgelse.
 - Udvid fokuspersonens bevidsthed omkring styrker, ressourcer og udfordringer: dvs. hjælp fokuspersonen til øget bevidsthed omkring såvel barrierer som ressourcer i forhold til udviklingsmål.
 - Hjælp fokuspersonen til at se flere valgmuligheder og træffe så bevidste valg som muligt: dvs. 'spil djævlens advokat' hvis nødvendigt, hjælp til at få 'vendt alle sten', eller hjælp til at se egne 'dæmoner' og 'blinde pletter' i øjnene.
 - Faciliter fokuspersonens formulering af mål og konkrete handleplaner: dvs. hjælp fokuspersonen til at formulerer overordnede udviklingsmål og bryde processen op i mindre delmål

Stober, D.R. (2006). *Coaching from the Humanistic Perspective*. (pp. 17-50).

(Aktiv) lytning

- **Niveau 1 – Indre lytning eller selvcentreret lytning**
 - Lytning med udgangspunkt i os selv... "det minder mig om"
- **Niveau 2 – Intens og fokuseret lytning**
 - Den fulde opmærksomhed ligger på den der fortæller historien – nysgerrig, spændt opslugt
- **Niveau 3 – global lytning**
 - Vi lytter både til det sagte og det usagte, bruger empati og intuition – følelserne, kropssproget, tonefaldet



Whitmore, 1998

Aktiv lytning – de vigtigste teknikker

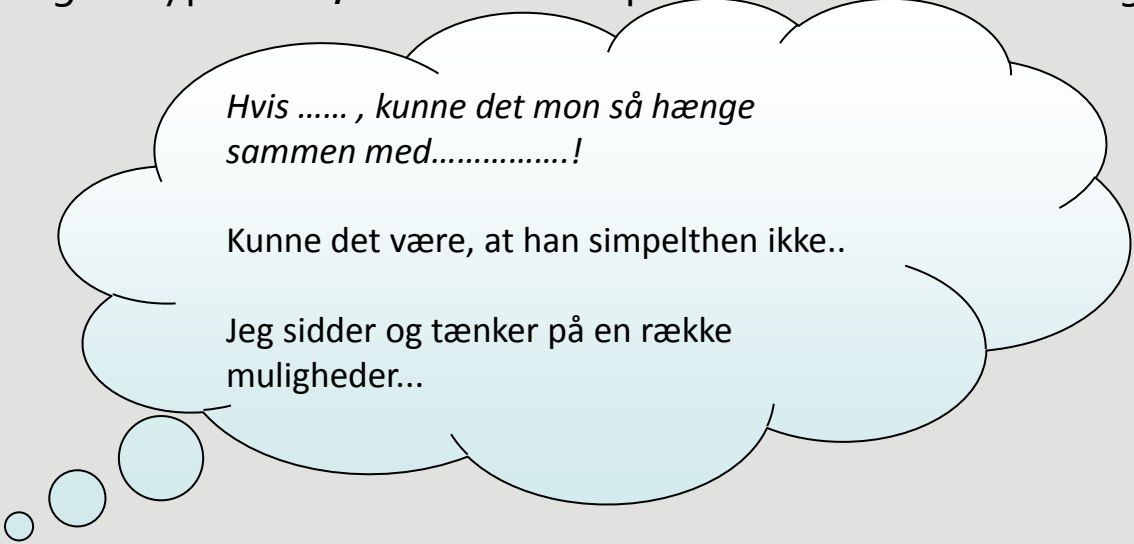
- De vigtigste forholdemåder og teknikker er:
 - Udtrykke/gentage
 - Afklare
 - Har jeg forstået det rigtigt?
 - Opløse automatiske tankekoblinger
 - Konfrontere fokusperson med automatiske tankekoblinger
 - Afbryde/tage føringen
 - Fastholde fokus på den aftalte dagsorden
 - Konkludere
 - Hvad er kernen i udfordringen?
 - Hvad er konklusionen på din historie?
 - Hvor vil du hen?
 - Hvad bliver det første skridt?

Gjerde, S. (2007, pp. 134-142

Hypoteser:

Hypo = midlertidig, foreløbig Tese = måde at se på

- Hypoteser er brugbare, hvis de hjælper os til at skabe bevægelse i samtalen -
- Men: hvis man forelsker sig i egne hypoteser, vil man ofte opleve at samtalen låser sig fast



*Hvis , kunne det mon så hænge
sammen med.....!*

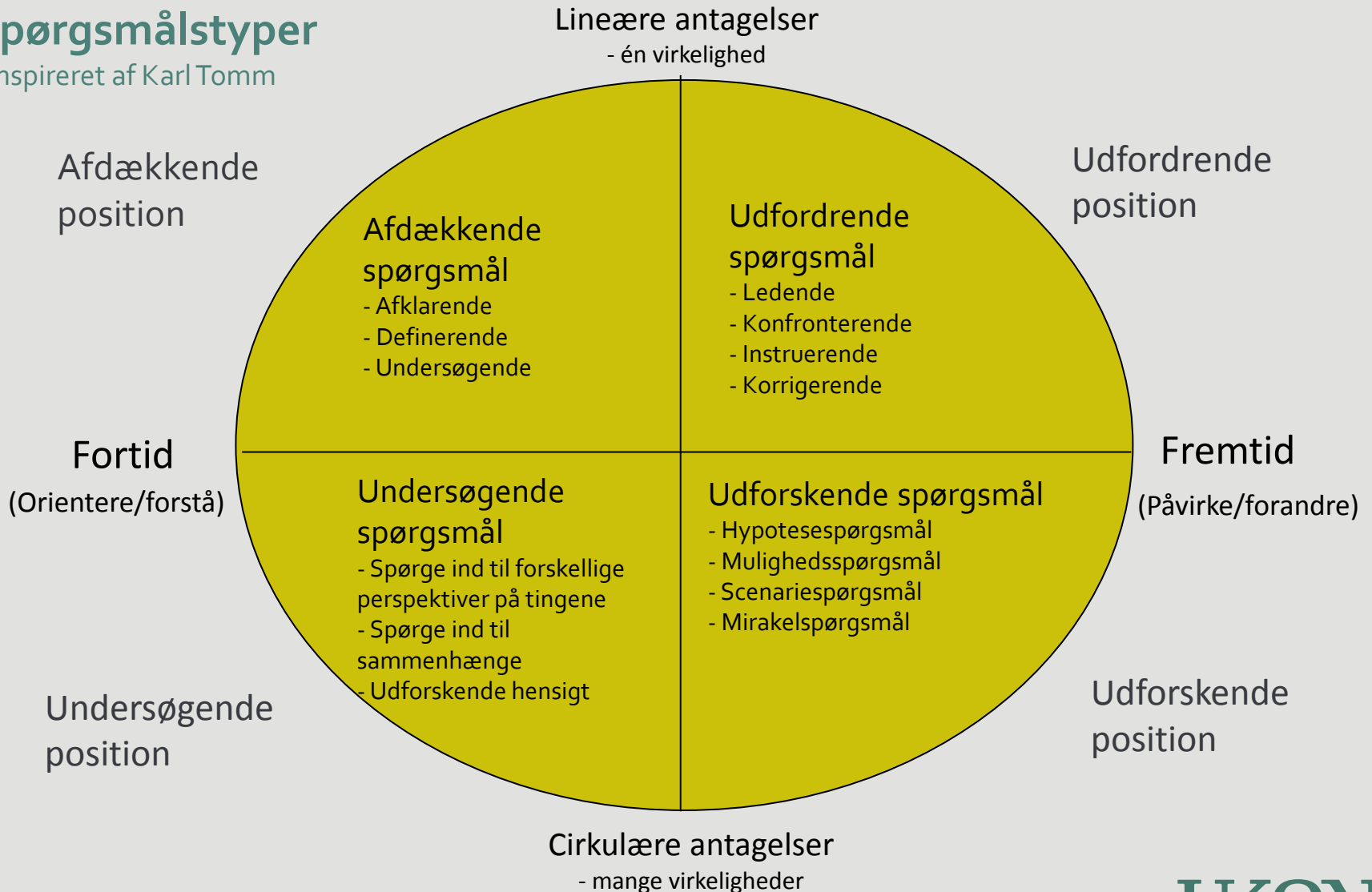
Kunne det være, at han simpelthen ikke..

Jeg sidder og tænker på en række
muligheder...

- Coachens rolle:
 - Uærbødighed: fleksibel hypotesedannelse + multiple hypoteser
 - Nysgerrighed

Spørgsmålstyper

- inspireret af Karl Tomm



DIALOGVÆRKTØJ



- G** Trin 1: (goal) hvad er dit mål/ønske?
- R** Trin 2: (current reality) hvad er situationen nu?
- O** Trin 3: (options) hvilke handlemuligheder er der?
- W** Trin 4: (will) hvad vil du gøre?

Whitmore, 1998

UKON
HUMAN RESULTS

Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

Trin 1: Kontrakt

- Hvor lang tid har vi til coachingen?
- Er der tavshedspligt?
- Er der noget du har brug for at sige inden vi går i gang omkring rammerne. Er der noget jeg kan gøre for at hjælpe mest muligt?
- Har vi særlige positioner som vi skal være opmærksomme på?

Trin 1: Mål

- Hvad er det vi skal tale om?
- Hvad drejer problemstillingen sig om?
- Hvad er grunden til at du tager det op?
- Hvad vil du gerne have ud af samtalen?
- Er der noget som særligt optager dig?
- Hvor meget kan vi nå af det indenfor tidsrammen?



Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

Trin 2: Dataindsamling - konkretiserende spørgsmål

- Hvad drejer det sig om?
- Kan du give et eksempel?
- Hvem har del i det?
- Hvad tænker du om det?
- Hvor ofte viser det sig?
- Kan du sige noget mere om det?
- Hvornår sker det?
- Hvad er svært ved det?
- Hvem er det et problem for?
- Hvad har du/l gjort for at ændre på det?
- Hvad er kernen i problemstillingen?
- Hvad tænker andre om det?
- Hvad tror du det skyldes?

Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

Trin 3: Alternative handlemuligheder

- Hvilke af de muligheder, som du har skitseret tror du mest på?
- Hvornår skal du have gjort noget ved denne udfordring?
- Hvad kan du gøre for at ændre situationen?
- Hvad ville overraske andre/dig selv du gjorde?
- Hvis du gjorde.....hvad ville der så ske?
- Hvis du frit kunne vælge løsningen hvad ville den så være?
- Hvad ville andre foreslå du gjorde?
- Hvad ville du foreslå en anden som var i dit sted?
- Hvad forhindrer dig i at gøre noget andet?
- Hvem kan du inddrage i løsningen?

Nyttige spørgsmål til GROW modellens 4 trin

Trin 4: handlingsplan

- Hvad mener du er realistisk at gøre nu?
- Hvad kunne du prøve af?
- Hvad er næste skridt?
- Hvad er dine forventninger til den forandring du vil prøve at skabe?
- Kan du inddrage andre i denne plan?
- Hvis du skulle sætte et meget ambitiøst mål hvad ville det så være?
- Er der ellers noget du har fået ud af sessionen?

Trin 4: Afrunding

- Hvordan har det været?
- Er der noget vi skal aftale omkring det vi har talt om?
- Skal der følges op fra coachens side?



Litteratur

- **Stelter, R.** (2002). Coaching – læring og udvikling. København: Psykologisk Forlag.
- **Stober, D.R.** (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. (pp. 17-50). In: R.D. Stober & A.M. Grant: *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- **Tomm, K.** (1988). Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Linear, Circular, Strategic or Reflective Questions. *Family Processes*, vol. 27.
- **Whitmore, J.** (1998). Coaching på jobbet – en praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbejders færdigheder. Peter Asschenfeldts nye Forlag.

KURS, KOORDINERING OG COMMITMENT

Den 2. november 2016

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

LDP 2020

 **Miljø- og Fødevareministeriet**
NaturErhvervstyrelsen



 Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

1. Ledelse: fra noget vi er, til noget vi skaber
2. Fra team til teaming
3. Fra mødestuvning til møgbeskidte møder
4. Arbejde med redskabet
 - a) Anvendelse af dialogguide
 - b) Brug på case
 - c) Debat i plenum

Hvordan spiller vi hinanden gode?? Knudepunkter for skabelse af sammenhængskraft vertikalt og horisontalt i organisationen

- **Strategi**

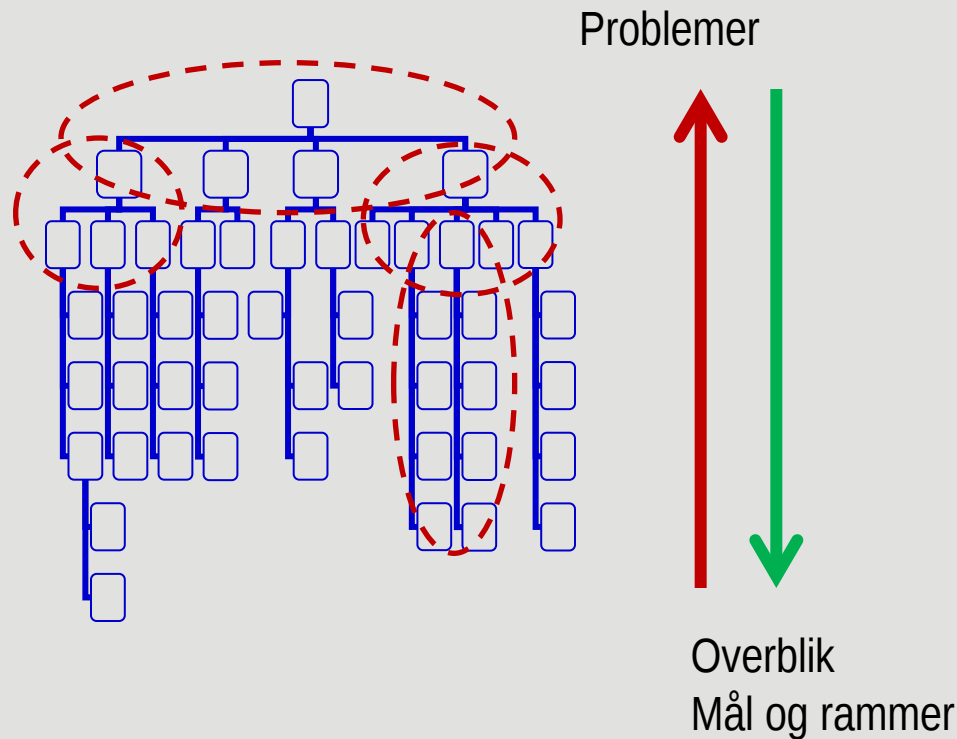
(Kurs)

- **Integration på tværs**

(Koordinering)

- **Engagement**

(Commitment)



Ledelse – på kryds og tværs

Ledelse op ad:

Hjælpe og være til rådighed, autorisere og give opbakning: mod og medspil. Give aktivt følgerskab, byde sig til. Tage imod og løse opgaver. Aktivt søge vertikal alignemt hele vejen ned i organisationen – fælles kurs

Ledelse til siden:

Aktivt samarbejde på tværs – tværgående koordinering. Sikre vilkår for godt samspil på tværs af organisationen – gensidig hjælp og støtte, undgåelse af suboptimering

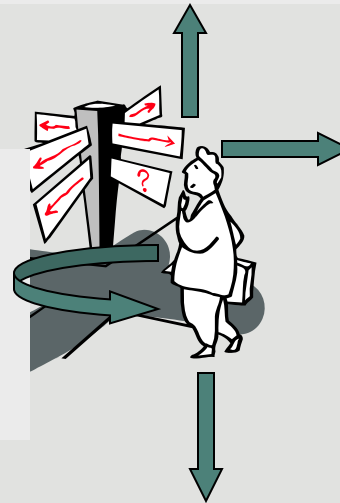
Selv ledelse: Fokus på og arbejde med egne personlige styrker og udviklingsområder i forhold til ledelse.

Ledelse udadtil:

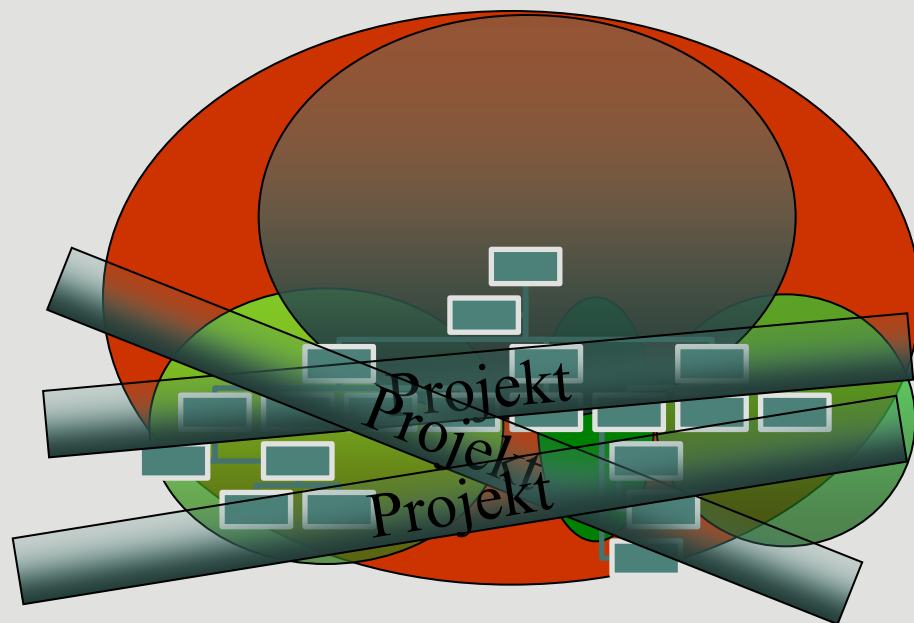
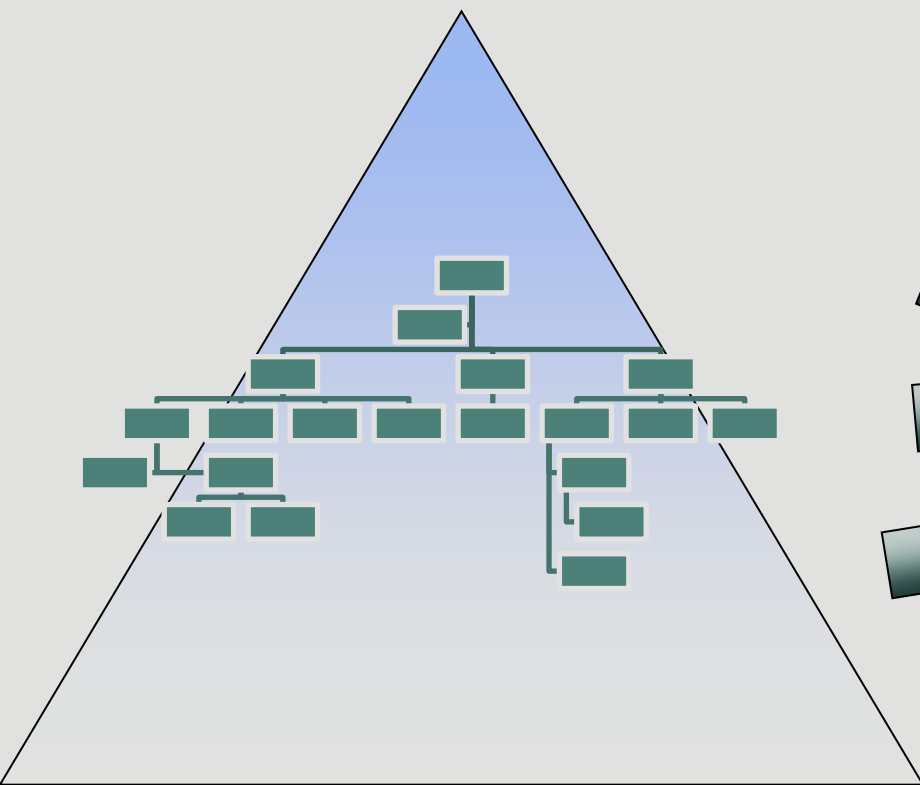
Udenfor eget område, udenfor egen organisation - repræsentanten for egen organisation: profil og image. Sikre salg, aftaler, forhold til kunden. Sikre forretningen.

Ledelse ned ad:

I forhold til egne medarbejdere. Ansvar for medarbejdere og opgaver. Sikre motivation, fremdrift, kvalitet i produkter/services og arbejdsliv...

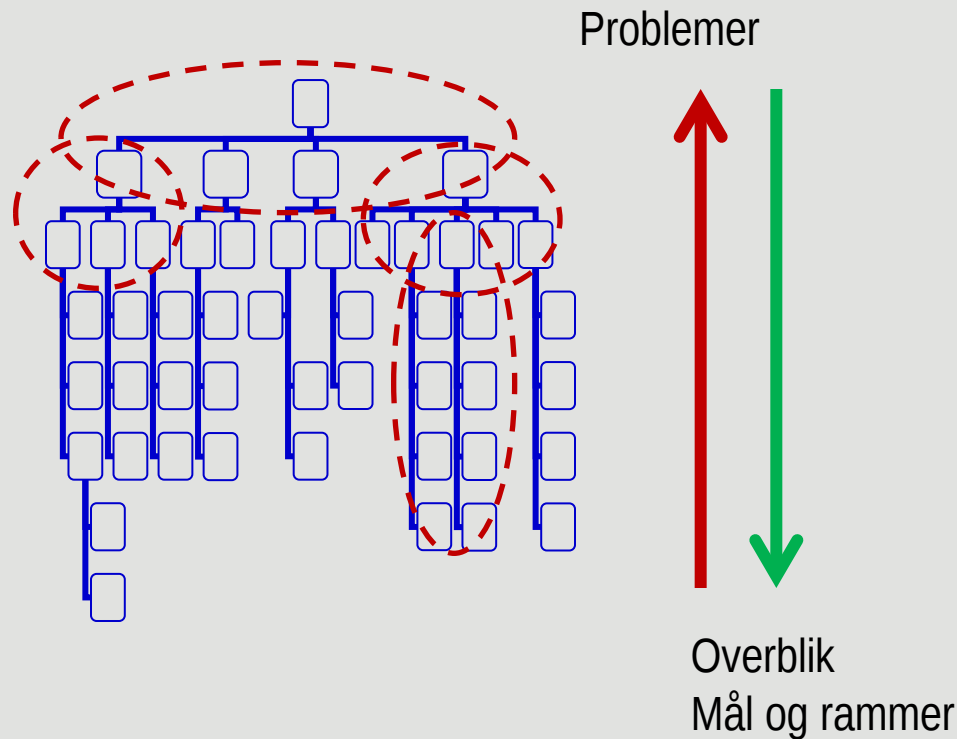


Den aktuelle organisatoriske virkelighed – hierarki og matrix



Knudepunkter for skabelse af sammenhængskraft vertikalt og horisontalt i organisationen

- **Strategi**
(Kurs)
- **Integration på tværs**
(Koordinering)
- **Engagement**
(Commitment)





Max Weber



FÆLLES KURS



Wilfred Drath



KOORDINERING



COMMITMENT

Kurs, koordinering og engagement

KURS



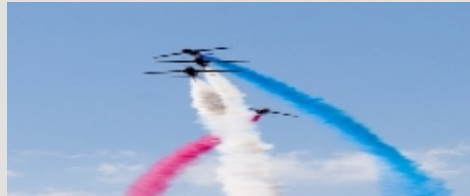
Skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver

Håndtere prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser

Etablere strategisk kommunikation

Korrigere

KOORDINERING



Skabe velfungerende organisations-strukturer, processer og samarbejdsflader

Tydeliggøre ansvar og roller

Skabe muligheder for deling af information og viden, feedback, hjælp og sparring

ENGAGEMENT



Motivere og skabe positive følelser, tro og håb

Opbygge tillid

Skabe relationer og netværk

Håndtere trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed

Fejre successer

KURS

Skab et fælles
situationsbillede

Identificér opgaver
til ledelsesteam

Læg en plan med
mål, delmål, ansvar
og tempo

KOORDINERING

Løft jeres
ledermøder

Krystallisér
løbende roller og
strukturer

Træn jeres ledelses-
kommunikation

COMMITMENT

Giv hver enkelt
succes

Direkte og under-
søgende dialog

Byg stærke
personlige
relationer

LEDELSE

RESULTATER

1. Ledelse: fra noget vi er, til noget vi skaber
2. Fra team til teaming
3. Fra mødestuvning til møgbeskidte møder

Hvad er jeres betydeligste fælles mål og opgaver?

Nå forretningsmæssige mål:

Resultat
Omsætning
Vækst
Kvalitet

KURS

Drive strategi
Udvikle forretningsmodel
Organisationsudvikling
Talentudvikling
Skabe fælles forståelser,
Opbygge centrale relationer
Samfundsmæssig påvirkning

Nå organisatoriske mål:

Indflydelse
Positionering
Betingelser
Tilfredshed el. lign

Nå individuelle mål:

Succes med opgaver
Gennemslagskraft
Udvikling
Trivsel



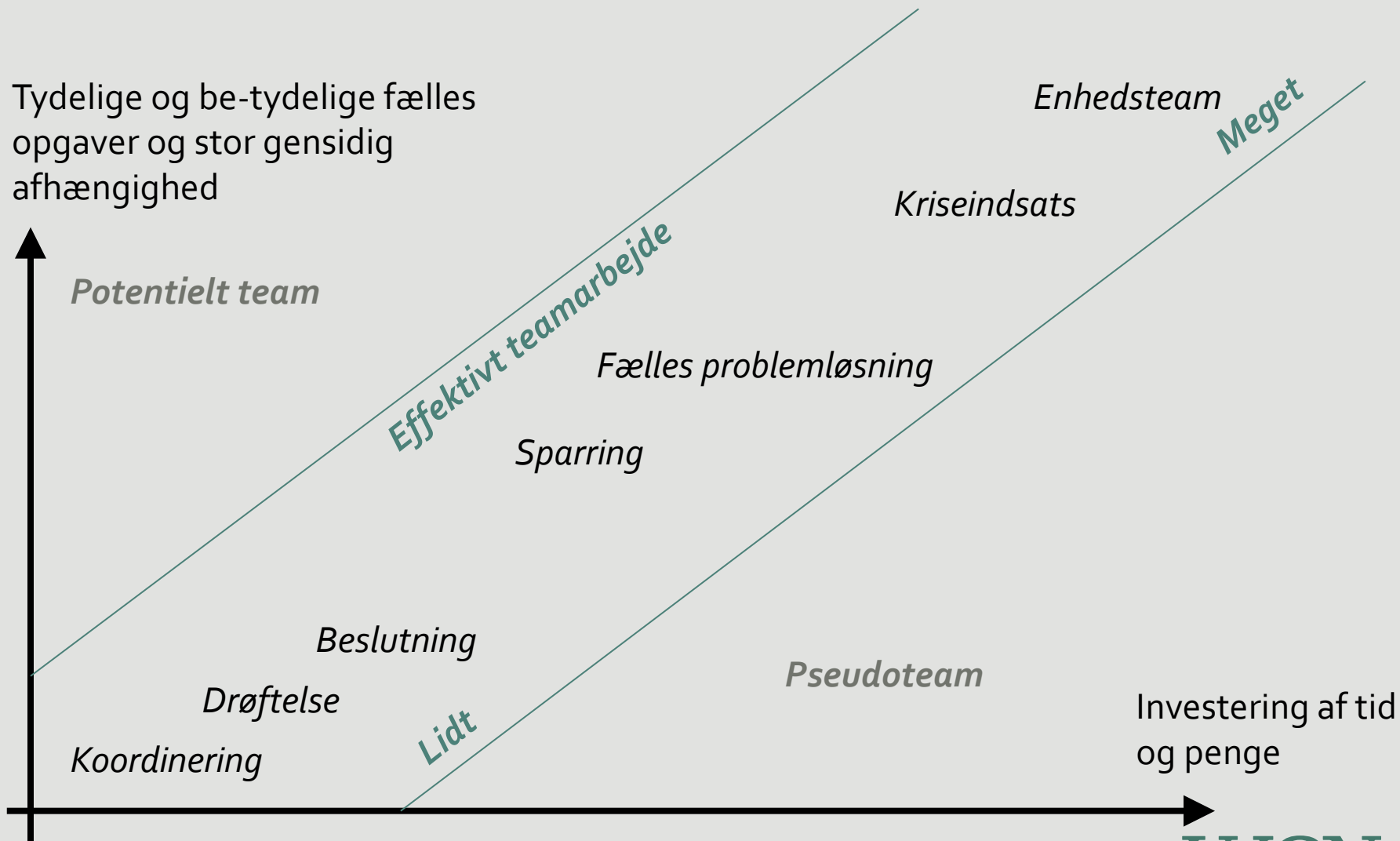
KOORDINERING

Udvikle koordinering og samarbejdsfl
Implementere nye metoder og tiltag
Fælles udfordringer der går igen
Budget og ressourcefordeling
Effektiviseringer
Håndtere kriser
Personsager
Uoverensstemmelser
Tilrettelægge kommunikation

COMMITMENT

Styrke hver enkelts ledelse
Rumme frustration og usikkerhed
Skabe engagement, energi og drive

Hvilken type teamarbejde har I brug for?





Hvorfor er det så svært?

Baseret på rapporterede casestudier fejler ledelse fordi



- Der er ikke tiltro til chefen
- Individuelle eller afdelingsmæssige behov er placeret foran organisatoriske behov
- Medlemmerne har ikke trænet deres samarbejdsevner
- Chefen er for dominerende og tillader ikke teamet at optræde som en samlet enhed
- Medlemmer der har investeret i hidtidige måder at gøre ting på tillader ikke nye måder at blive afprøvet
- Konflikt er ikke konstruktiv
- Medlemmer stoler ikke på hinanden
- Medlemmer er for involveret i den daglige drift af deres enheder til at kunne varetage organisationen

Baseret på rapporterede casestudier har ledelse succes når



- Det fælles mål er tydeligt
- Medlemmerne har personlige aktier i fælles beslutningers succes
- Medlemmer værdsætter og udnytter hinandens baggrund og erfaringer
- Der er en klar ide om "hvad jeg får ud af det her?"
- Medlemmerne har respekt for hinandens ekspertiseområder
- Hver enkelt medlem behandles respektfuldt
- De har et højt energiniveau
- De er bevidste om, at der bliver holdt nært øje med teamet
- De har ens prioriteringer og værdier i forretnings- og privatlivet
- Medlemmerne samvittighedsfuldt holder hvad de lover.

Kline: Teams that Lead

UKON
HUMAN RESULTS

1. Ledelse: fra noget vi er, til noget vi skaber
2. Fra team til teaming
3. Fra mødestuvning til møgbeskidte møder

Ryd op i jeres mødetyper. Fx:

10 min Check-up

30 min En-til-en status

90 min Driftsmøde

3 timer Temamøde

2 dage Udviklingsseminar

Møderammer egner sig til forskellige emner.

	Fokus	Tips
10 min Check-up	Hvad sker det netop nu og de næste dage. Noget der hurtigt skal koordineres? Alle eller i mindre grupper, evt virtuelt.	Bliv stående, hold det kort, få minutter til hver.
30 min En-til-en status	Møde mellem chef og leder. Håndtering af lokale kerneudfordringer. Performance	Aftal en række faste spørgsmål i støtter jer til. Både lidt formelt og socialt
90 min Driftsmøde	Informationsdeling, aktuelle fælles udfordringer og beslutninger	Gå efter møde punkter på max 15 min. Parkér større emner til temamøder og seminarer. Punkter kan sættes på på dagen
3 timer Temamøde	2-3 centrale tværgående temaer der kræver grundigere bearbejdning	Planlæg i forvejen hvordan I vil arbejde med de enkelte punkter. Forskellige kan planlægge og lede de enkelte emner.
2 dage Udviklingsseminar	Koncentreret arbejde med strategi, organisation, marked, gruppens udvikling, store forandringsprocesser	Læg det væk fra kontoret. Hent jævnligt input ind udefra.

3 dagsordener

Bevidst

mål

opgave

dagsorden

ledelse

samarbejde

resultater

følgerskab

roller

Jeg tænker mit!

vaner

rutiner

Før-bevidst

glæde

andet gruppetilhør

magt

kamp

vrede

At føle sig låst/tavs

konkurrence

Sympati og antipati

angst

misundelse

ubevidste roller

grådighed

beskyttelse

gruppedynamik

eksistentielle temaer

Ubevidst

KURS, KOORDINERING OG COMMITMENT

En værktøjskasse med ledelsesredskaber



KURS – Etablering af opgaven



- Hvad er opgaven, vi skal løfte? Hvorfor den vigtig?
- Hvad er de konkrete mål og væsentligste aktiviteter?
- Forstår vi alle opgaven ens (nok)?
- Er der uenigheder i forhold til opgaven og opgavens betydning? Hvordan håndterer vi det?
- Hvordan prioriterer vi indenfor opgaven? Hvad er "Must win battles"? Hvad er ikke?
- Hvor realistisk er opgaven i forhold til de ressourcer (tid & kompetencer), vi har?
- Hvilke andre konkurrerende eksplicitte eller implicitte opgaver/interesser er på spil? Hvordan håndterer vi dem?
- Hvordan sørger vi for at overvåge, evaluere og evt. korrigere kursen undervejs?
- Hvem skal (være med til at) sætte kursen? (*get the right people on the bus, then...*)

KOORDINERING – Samspillet om opgaven



- Hvordan får vi bedst muligt udnyttet vores forskellige kompetencer og ressourcer i arbejdet med opgaven?
- Hvem har hvilke roller? Hvem har ansvar for hvad?
- Er der uenighed/konkurrence om rollerne/ansvarsfordelingen?
- Hvordan sikrer vi, at vi får delt information og viden?
- Hvilke metoder og værktøjer vil vi bruge til at understøtte koordineringen
- Hvornår skal vi mødes? Med fokus på hvad?
- I hvad og hvordan vil vi involvere medarbejdere og andre i det konkrete arbejde med opgaven?
- Hvad skal koordineres med andre delstrategier? Hvordan?
- Hvordan vil vi sikre, at fokus på opgaven fastholdes? Hvordan og hvornår følger vi op? Hvordan vil vi håndtere afvigelser/afsporinger?
- Hvad er vores erfaringer med at skabe ordentlig koordinering? Hvordan kan vi bruge disse erfaringer fremadrettet?

Engagement – Håndtering af følelser



- Hvilke følelser er der, lige her og nu, forbundet med opgaven og (sam)arbejdet omkring opgaven?
- Hvordan er vores eget engagement i forhold til den opgave, vi har skal løfte? På en skala fra 1-10, helt ærligt? Hvad er godt nok?
- Hvordan gør vi, hvis vi oplever, at engagementet svigter (hos os selv og hos andre) i processen?
- Hvordan håndterer vi opgavens indbyggede følelser af præstationsangst, inkompetence, konkurrence og stress – lige nu og i det videre arbejde?
- Er vores relationer stærke nok til at løfte opgaven? Er tilliden stor nok? Hvad skal der til?
- Hvad vil vi fejre? Hvordan vil vi fejre?
- Hvad skal vi, for alt i verden, love hinanden at være åbne og ærlige om i det videre arbejde? Hvordan sikrer vi, at vi får taget de nødvendige konflikter, i stedet for at glide af?
- Hvordan vil vi skabe det nødvendige engagement og følgerskab hos vores medarbejdere og andre?

Brugt det rigtig mange steder

nnIT



Vestas

midt
regionmidtjylland

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

AARHUS
UNIVERSITET

logica
be brilliant together



FAXE KOMMUNE



KMD
IT MED INDSIGT

GEUS



AARHUS
KOMMUNE



TEAM DANMARK

REGION NORDJYLLAND

ENERGINET/DK

UKON
HUMAN RESULTS

Litteratur

- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drath W.H. et al. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*. 19, 635–653.
- Ingerslev, K. & Elmholdt, C. (2012): *Grænsekrydsende innovationsfællesskaber – Et organisationspsykologisk perspektiv på offentlig innovation*. Innovationspsykologi. Dansk Psykologisk Forlag.
- Elmholdt, C. (2012). Leadership pipeline – mere end blot et nyt modeord? *Børsens Ledelseshåndbog*.
- Freedman, A. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psychology Journal*. 50, 131–151.
- Schein, E. (2010). Om at tilbyde og modtage hjælp. Gyldendal Business.
- Trillingsgaard, A. (2010.). *Udviklingsepisoder i ledelsesteams*. Århus: Udviklingskonsulenterne A/S.
- Thygesen, N., Vallentin, S. & Raffensøe, S. (2008). Tilliden og magten. København: Børsens Forlag
- Yukl, G. (2010). (7th Edition). Leadership in organizations. New York: Pearson Education, Prentice Hall.

Hvis du ønsker at skabe resultater, så skal du fokusere på ledelse af din bedrift.

Ledelse er en nøgelfunktion, når vi skal nå det, vi gerne vil nå – hvad enten det er som familie eller som virksomhed. Ledelse handler om, hvordan vi skaber resultater, og hvordan vi lykkes med at gennemføre forandringer og nye initiativer. Men ledelse handler også om den måde, vi når resultater på. Når vi taler ledelse er det derfor både målet og vejen til målet, der er interessant. Ledelse handler om at skabe Kurs, Koordinering, Kommunikation og Engagement.

I det følgende er der en række udsagn vedr. de fire områder, som vi vil bede dig tage stilling til forud for Erfa mødet.

Klik på knappen "næste" til højre herunder for at komme til de første udsagn.

På forhånd tak for dine svar.



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

Kurs

På en skala fra 1-10, hvor 10 passer helt præcist og 1 passer slet ikke – hvor godt passer følgende udsagn så på din virksomhed?

Passer slet ikke

Passer helt

præcist

Jeg ved, hvad mine vigtigste
samarbejdspartnere forventer

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg har et klart billede af,
hvor min bedrift er om tre år

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg har prioriteret, hvad der
er bedriftens vigtigste mål

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg har fastsat
indsatsområder for det
kommende år for at sikre
succes med min bedrift

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg ved, hvad jeg skal gøre
for at nå mine mål

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Koordinering

På en skala fra 1-10, hvor 10 passer helt præcist og 1 passer slet ikke – hvor godt passer følgende udsagn så på din virksomhed?

Passer slet ikke

Passer helt

præcist

Opgaverne er klart defineret

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

for alle medarbejderne

Medarbejderne kender deres

opgaver og dertilhørende

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

ansvar

Ansvaret er afklaret og drøftet

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

med medarbejderne

Medarbejdernes kompetencer

matcher deres ansvar /

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

arbejdsopgaver

Medarbejderne kan prioritere

mellem konkurrerende

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

opgaver, ressourcer og tid

Kommunikation

På en skala fra 1-10, hvor 10 passer helt præcist og 1 passer slet ikke – hvor godt passer følgende udsagn så på din virksomhed?

Passer slet ikke

Passer helt

præcist

Vi anvender forskellige
mødeformer

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Møderne er strukturerede
med dagsorden, mål og
referater

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Der følges op på beslutninger
fra møderne

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Du giver som leder
medarbejderne individuel
feedback på deres
opgaveløsning

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Medarbejderne giver mig
feedback som leder

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Engagement

På en skala fra 1-10, hvor 10 passer helt præcist og 1 passer slet ikke – hvor godt passer følgende udsagn så på din virksomhed?

Passer slet ikke

Passer helt

præcist

Medarbejderne er motiverede (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Der er en god stemning på
bedriften (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Der er gensidig tillid mellem
medarbejderne og ledere (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Der er gensidig tillid mellem
medarbejderne (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Den enkelte oplever at være
en del af fællesskabet (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Den enkelte medarbejder kan
se sit eget bidrag til bedriftens
samlede resultater (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Kurs

På en skala fra 1-10, hvor 10 er en afgørende betydning og 1 er ingen betydning – hvor vigtigt er følgende udsagn så for din virksomhed?

Ingen betydning

Afgørende
betydning

Jeg ved, hvad mine vigtigste
samarbejdspartnere forventer

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg har et klart billede af,
hvor min bedrift er om tre år

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg har prioriteret, hvad der
er bedriftens vigtigste mål

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg har fastsat

indsatsområder for det
kommende år for at sikre
succes med min bedrift

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Jeg ved, hvad jeg skal gøre
for at nå mine mål

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Koordinering

På en skala fra 1-10, hvor 10 er en afgørende betydning og 1 er ingen betydning – hvor vigtigt er følgende udsagn så for din virksomhed?

Ingen betydning

Afgørende
betydning

Opgaverne er klart defineret
for alle medarbejderne

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Medarbejderne kender deres
opgaver og dertilhørende
ansvar

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Ansvaret er afklaret og drøftet
med medarbejderne

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Medarbejdernes kompetencer
matcher deres ansvar /
arbejdsopgaver

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Medarbejderne kan prioritere
mellem konkurrerende
opgaver, ressourcer og tid

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ (6) ☐ (7) ☐ (8) ☐ (9) ☐ (10) ☐

Kommunikation

På en skala fra 1-10, hvor 10 er en afgørende betydning og 1 er ingen betydning – hvor vigtigt er følgende udsagn så for din virksomhed?

	Ingen betydning								Afgørende betydning	
Vi anvender forskellige mødeformer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐
Møderne er strukturerede med dagsorden, mål og referater	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐
Der følges op på beslutninger fra møderne	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐
Du giver som leder medarbejderne individuel feedback på deres opgaveløsning	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐
Medarbejderne giver mig feedback som leder	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐	(6) ☐	(7) ☐	(8) ☐	(9) ☐	(10) ☐

Engagement

På en skala fra 1-10, hvor 10 er en afgørende betydning og 1 er ingen betydning – hvor vigtigt er følgende udsagn så for din virksomhed?

	Ingen betydning									Afgørende betydning										
Medarbejderne er motiverede	(1)	☐	(2)	☐	(3)	☐	(4)	☐	(5)	☐	(6)	☐	(7)	☐	(8)	☐	(9)	☐	(10)	☐
Der er en god stemning på bedriften	(1)	☐	(2)	☐	(3)	☐	(4)	☐	(5)	☐	(6)	☐	(7)	☐	(8)	☐	(9)	☐	(10)	☐
Der er gensidig tillid mellem medarbejderne og ledere	(1)	☐	(2)	☐	(3)	☐	(4)	☐	(5)	☐	(6)	☐	(7)	☐	(8)	☐	(9)	☐	(10)	☐
Der er gensidig tillid mellem medarbejderne	(1)	☐	(2)	☐	(3)	☐	(4)	☐	(5)	☐	(6)	☐	(7)	☐	(8)	☐	(9)	☐	(10)	☐
Den enkelte oplever at være en del af fællesskabet	(1)	☐	(2)	☐	(3)	☐	(4)	☐	(5)	☐	(6)	☐	(7)	☐	(8)	☐	(9)	☐	(10)	☐
Den enkelte medarbejder kan se sit eget bidrag til bedriftens samlede resultater	(1)	☐	(2)	☐	(3)	☐	(4)	☐	(5)	☐	(6)	☐	(7)	☐	(8)	☐	(9)	☐	(10)	☐

Du har nu besvaret alle spørgsmål - klik på knappen "afslut" herunder til højre for at indsende dine svar.

Tak for hjælpen.

Effektive Ledelsesformer

Eksempel på procesplan

Med afsæt i KKC

Møde den 29. september 2016

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



Miljø- og Fødevareministeriet
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
FØR	Ta' temperaturen på ledelsen i din virksomhed/organisation	Deltagerne bliver sporet ind på forløbet og vi får et godt overblik vi kan tage afsæt i.	Deltagerne får sendt spørgsmålene inden mødet og skal svare på dem Besvarelserne bliver behandlet anonymt og bliver vist samlet, så vi har et godt afsæt for dagen Metode: Mail med link til Survey Exact.
FØR	Temperaturen på din ledelse	Deltagerne får mulighed for at reflektere over gruppens og egne besvarelser i fred og ro.	Mail til deltagerne med egne og gruppens besvarelser. Forberedelse Hvad bliver du særligt opmærksom på 1) I forhold til gruppens besvarelser 2) I forhold til dine egne besvarelser
11.00	Introduktion	Sætte rammen, vise den røde tråd og skabe fortrolighed. Give deltagerne et billede af hvordan vi tænker ledelse. Fælles billede af gruppens besvarelser	Præsentationsrunde: (Navn, bedrift, antal medarbejdere/mellemledere/"Min ledelsesudfordring her til morgen") Introduktion til Ledelse - Hvad er ledelse - Hvorfor er det vigtigt? - Kravene til ledelse skifter hele tiden i takt med at organisationen og omverdenen udvikler sig - Ledelse er et middel til at skabe bundlinje. - Resultater skabes ikke ud af det blå, men gennem fokus, systematik, professionelt og fremsynet. Det der stritter Det positive – der er meget at bygge på Hvad tænker I om besvarelserne?

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
			HUSK - De printede besvarelser (individuelle + gruppens)
12.00	Frokost		
13.00 – 13.40	Ledelse – Din fortælling	At deltagerne reflekterer over egen ledelse og inspirerer hinanden At projektet indhenter max viden til at videreudvikle konceptet	PROCES/METODE 3 grupper med to landmænd og en rådgiver/Bevidning Tidsstyrer: Jørgen eller Jette Rådgiver interviewer landmand 1: Landmand 2 lytter og noterer (10 min). 1) Hvad er dine vigtigste styrker som leder? Hvad er det konkret, du kan/gør som virker? 2) Hvor har du dine udfordringer som leder? Hvad er det, du skal gøre mere eller mindre af? 3) Hvilke tanker har du fået fra dine egne og fra gruppens besvarelser? 4) Vi har talt om mange ting, er der noget du særligt vil fremhæve? Landmand to bevidner det sagte: (5 min) 1) Jeg hørte dig sige ... 2) Det minder mig om eller det får mig til at tænke på ... Rådgiver noterer mest muligt og gerne citater (gerne på PC) mens landmand 2 bevidner. Notaterne er vigtig viden til projektet og bliver behandlet fortroligt. I skal bare skrive mest muligt. Skidt med stavefejl og formulering. Processen gentages hvor rådgiver interviewer landmand 2 og landmand 1 bevidner. HUSK

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
			Tusch/Kuglepenne Blokke Interview-spørgsmål til rådgiver PC til at notere på
13.40-14.40	Sparring på din ledelse	At deltagerne sætter ord på hvilke udviklingsområder de har fået øje på – Hvad er deres ledelsesudfordringer her og nu og hvorfor er det vigtigt at gøre noget ved dem.	PROCES/METODE To grupper med tre landmænd, en rådgiver og en konsulent. Landmændene er IKKE sammen med ham de netop har lavet bevidning med. Konsulent interviewer landmand (10 min.) Hvad blev du opmærksom på? Hvad er dine styrker? Hvor er dine udfordringer? Hvad bliver vigtigt og hvorfor? Hvad er dit næste skridt? Reflekterende team – Rådgiver og to landmænd (5 min) Hvad hører vi? Hvad vil vi gerne høre mere om? Hvad får det os til at tænke på? Hvad bliver tydeligt eller hvad træder særligt frem? Konsulent og landmand samler op (5 min) Nu har du hørt dem og du har haft tid til at tænke ... Hvad vil du tage fat i først? Hvordan vil du gøre det? Processen gentages hvor så alle tre landmænd får supervision.
14.40 -	Min næste handling	Den enkelte skriver ned til sig selv hvad han vil	Plenum:

Tid	Tema	Formål	Indhold/Procesværktøjer/Ansvar/Husk
14.45		gøre og hvordan	Hvad er dit næste skridt? Hvad vil du gøre? Hvordan kan vi/andre se at du er nået i mål?
14.45 15.00	Evaluering af dagen Opfølgning Tak for i dag		Har vi nået målet/udbytte: Opfølgning 1. Individuel coaching den 27. eller 28. oktober a. Aftal tid med Merete eller Mette b. Coach: Jørgen/Jette 2. Møde II – Opfølgning i gruppen a. Effekt – hvordan er det gået? Hvilke erfaringer har I gjort jer i arbejdet med jeres tema? b. Hvad har været en hjælp og hvor har der været barrierer? c. Vi designer dagen ud fra jeres ønsker, vores viden og observationer

Formål

At finde frem til hvad der er udfordringen i din organisation, så du kan arbejde med det

Mål/Udbytte

- Du får overblik over de vigtigste ledelsesudfordringer på din bedrift/i din virksomhed
- Får inspiration og handlemuligheder til konkrete initiativer
- Får sparring til hvordan du kan komme i gang med det der er vigtigst for dig og opfølgning undervejs
- Mulighed for at målrette din ledelsesindsats på de vigtigste områder
- Du får værktøjer til både de kort- og langsigtede opgaver