

Fra: Jette Nissen

Sendt: 25. oktober 2016 16:04

Til: Torsten Gruhn; 'bel@jlbr.dk'; 'tg@gefion.dk'; 'vib@agrinord.dk'; 'umc@agrinord.dk'; 'dca@landbosyd.dk'; 'anb@landbosyd.dk'; 'bkp@sd-k.dk'; 'clj@jlbr.dk'; Johannes Frandsen; Tenna Holdorff Christiansen; 'ima@centrovice.dk'; Hans Christian Trangbæk; 'bp@gefion.dk'; 'mla@landbonord.dk'; Jørgen Kroer; Jette Nissen; 'rrr@lmo.dk'; 'smh@lmo.dk'

Cc: Jørgen Kroer

Emne: Ledelsesdage, den 1. og/eller 2. november 2016 - Sparring og artikler

Tak for din tilmelding til Ledelsesdage

Mulighed for sparring – grib den ☺

På begge dage bliver der mulighed for at få eller give sparring på konkrete situationer fra din hverdag. 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.

Skriv et par notater til dig selv, så du er klar til at præsentere opgaven for din gruppe.

Artikler

Som lovet kommer her 6 korte artikler, som giver et godt overblik over det vi arbejder med på de to dage. Giv dig selv et forspring og læs dem.

Vi ser frem til to inspirerende dage.

Venlig hilsen

Jørgen Kroer og Jette Nissen

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

SEGES P/S skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder og serviceydelser i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden.

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



Miljø- og Fødevarerministeriet
NaturErhvervstyrelsen

LDP 2020



Den Europæiske Landbrugsfond
for Udvikling af Landdistrikterne

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



Den gode dialog med medarbejderne udvikler virksomheden

Af seniorkonsulent, Jørgen Kroer

Kan medarbejderne se meningen med deres arbejde? Trives de godt med deres arbejdsopgaver? Værktøjerne GROW og Medarbejderafklaring hjælper dig med at kommunikere med dine medarbejdere, så de udvikler sig.

Selvstændige medarbejdere efterspørges

Flere analyser peger på, at ejere i landbruget efterlyser medarbejdere, der kan lede sig selv og selvstændigt varetage flere opgaver. Virksomhederne bliver større og mere komplekse, og lederne får derfor brug for medarbejdere, der kan tage del i ledelsesarbejdet og beslutningerne.

Der skal nye dialogformer til

Nye medarbejdertyper kræver nye former for dialog og nye og anderledes ledelseskompetencer. GROW hjælper dig med at føre en god dialog med dine medarbejdere, mens Medarbejderafklaring understøtter dig i at udpege de vigtige emner, som dine medarbejdere løbende har brug for at vende med dig.

Sådan bruger du GROW

Med afsæt i GROW kan du støtte dine medarbejdere i deres beslutningsprocesser og udfordringer. Ikke ved at give dem instruktioner og færdige løsninger, men ved gradvist at lære dem at analysere forskellige situationer og vælge den bedste løsning blandt flere mulige.

GROW er et dialogværktøj, som er velegnet til læring og udvikling og er oplagt, når du som leder ønsker at forandre holdninger og vaner, udvikle specifikke færdigheder eller tilbyde dine medarbejdere større udfordringer.

Vha. værktøjet GROW sætter du som leder den medarbejder, der ejer problemet, opgaven eller udfordringen i stand til gennem en undersøgende og nysgerrig dialog selv at finde en egnet løsning.

Hvornår kan GROW anvendes?

Har du brug for, at dine medarbejdere hjælpes til mere selvstændighed og selvledelse, er værktøjet GROW og dets coachende tilgang oplagt at bruge, fordi det netop skaber læring og mening.

GROW er også velegnet til at involvere medarbejderne i bedriftens udvikling. Når du sætter gang i nye initiativer i din virksomhed, opstår der naturligt udfordringer, hvilke der ikke altid er entydige svar på. I de situationer kan GROWs coaching-teknikker bruges til at belyse problemstillinger og kvalificere beslutninger.

Medarbejderafklaring viser dig vej til emnerne

Medarbejderafklaring understøtter dig i at fokusere på de emner, du som leder regelmæssigt bør tage op med dine ansatte for at sikre, at de trives i deres arbejde. Værktøjet fører dig sikkert rundt i samtalen med medarbejderen og sætter dig i stand til at tage evt. personalemæssige udfordringer i opløbet.

Hvornår bruges Medarbejderafklaring?

Værktøjet gør det muligt for dig relativt hurtigt at tage temperaturen på trivslen blandt dine medarbejdere. Især hvis du løbende sørger for at afholde medarbejdersamtaler. Derudover kan værktøjet f.eks. også støtte dig i dine samtaler med medarbejdere, som skal have nyt arbejdsindhold, tilføres nye kompetencer på grund af en ændret strategisk retning eller have feedback på deres præstationer.

Faktaboks

Det er vigtigt, at du er opmærksom på, hvordan du kommunikerer med dine medarbejdere. Herved har du nemlig de bedste betingelser for at sikre, at de udvikler sig og trives i deres arbejde.

3 gode råd

- I dit arbejde med GROW kan du anvende samtalelandkortet, der hjælper dig med at identificere, hvordan dialogen er i relationen mellem f.eks. dig selv og dine medarbejdere.
- Sæt fokus på medarbejderpleje og medarbejderudvikling ved at spørge ind til emner som: jobansvar, personlig feedback, anerkendelse, fælles feedback, vision, mål og strategi samt initiativer.
- Tag temperaturen på trivslen blandt dine medarbejdere med medarbejderafklaring. Det kan også støtte dig i dine samtaler med medarbejdere, som f.eks. skal have nyt arbejdsindhold eller tilføres nye kompetencer.

Diagnosemodellen fortæller om bedriftens organisering

Af seniorkonsulent, Jørgen Kroer

Med diagnosemodellen bliver du udfordret til at se på din virksomhed ude- og oppefra. Modellen hjælper dig med at udpege vigtige informationer om, hvordan din virksomhed er skruet sammen organisatorisk.

Diagnosemodellen støtter dig og din rådgiver i at analysere de enkelte elementer af din virksomhed og hjælper jer til at kunne forstå og forudsige samspillet mellem de enkelte elementer: teknologi, struktur, kultur, målesystemer, ledelse og HR samt strategi.

Sådan forstås modellen

Når du ser på **teknologi** i din virksomhed, undersøger du, hvilken rolle bygninger, maskiner, IT-systemer og de dertil knyttede arbejdsprocesser spiller i din virksomhed.

Struktur handler om de rammer, organisationen er opdelt efter og arbejder ud fra. Når du ser nærmere på den del af din virksomhed, giver det dig viden om, hvordan organiseringen og arbejdsdelingen fungerer.

Fremmer eller hæmmer **kulturen**, dvs. de værdier og holdninger, medarbejderne er en del af og selv er med til at promovere, organisationens muligheder for succes?

Hvad lægges der vægt på i **målesystemerne**? Er der først og fremmest fokus på effektivitet og produktivitet eller på nyudvikling og produktion? Er der størst fokus på opgaverne eller på medarbejderne, eller vægter de lige meget?

I den del af virksomheden, som modellen kalder **ledelse og HR**, handler det om at se nærmere på medarbejdernes kompetencer, motivation, trivsel, anciennitet m.m.

I den komponent, som hedder **Strategi**, overvejer du, hvilke mål og planer du har for udviklingen af din virksomhed, og hvilke kerneopgaver du ser for virksomheden på både kort og langt sigt. I den forbindelse er det vigtigt, at du forholder dig til, om din virksomhed lykkes med at skabe kvalitet, stabilitet og økonomi for både dig selv og medarbejderne og dine kunder.

Når du ser nærmere på de **generelle omgivelser og branchen**, handler det både om de store linjer i omverdenen og virksomhedens tætteste interessenter.

Påvirkningen fra omgivelserne, i form af f.eks. rammevilkår og politiske dagsordener, har du naturligvis ingen kontrol over, men du gør bedst i at forholde dig til, hvordan omverdenen kan påvirke din bedrifts overordnede organisering på områder som strategi, teknologi, struktur, kultur, målesystemer samt ledelse og HR. Det kan betyde meget for din virksomhed, hvilke regler og lovkrav den er underlagt.

Samtidig er det væsentligt, at du løbende følger op på, hvem din virksomheds vigtigste interesser er, og hvad deres forventninger til virksomheden er. Hvilke aftaler, kontrakter og handelsmuligheder stiller for eksempel dine leverandører til rådighed for dig? Og hvordan håndterer du bedst muligt dine leverandører som en vigtig interessent?

Faktaboks

Ved at analysere de enkelte elementer af din virksomhed, såsom struktur, kultur, ledelse og HR, målesystemer, strategi og teknologi, får du et overblik over, hvordan din virksomhed er skruet sammen organisatorisk.

3 gode råd

- Vær opmærksom på, at delementerne er indbyrdes afhængige og derfor kan påvirke hinanden i enten positiv eller negativ retning.
- Tilpas virksomhedens delementer til hinanden. Når du ændrer på ét element i virksomheden, skal du derfor samtidig sikre, at de øvrige delementer i virksomheden understøtter forandringen.
- Suppler evt. undersøgelsen af bedriften ud fra Diagnosemodellen med en analyse af kulturen. Bedriftens kultur spiller nemlig ofte en fremtrædende rolle, både som en konsekvens af påvirkningen fra de enkelte delementer, men også som et selvstændigt element.

Hvilken livscyklus er landbrugsvirksomheden i?

Af seniorkonsulent, Jørgen Kroer

Står du i et vadested med din virksomhed? Passer organisationen ikke helt til den retning, du ser for dig? Via modellen "Virksomhedens livscyklus" kan du spore dig ind på, om din virksomhed er tæt på at blive ramt af en krise.

Vækster alle virksomheder?

I løbet af en virksomheds levetid stiger kompleksiteten. Og ejeren bliver tvunget til at ændre på virksomhedens organisation, efterhånden som den bliver større. De enkelte faser i en virksomheds livscyklus er forskellige og af varierende længde, og den type rådgivning, du har brug for, er bestemt af, hvilken livscyklus virksomheden befinder sig i.

Heraf kan man måske slutte, at stort set alle virksomheder enten dør eller vækster og dermed går videre til næste fase i Virksomhedens livscyklus, men det er ikke en naturlov, at alle virksomheder gennemgår alle fem faser: vækst via kreativitet, vækst via retning og styring, vækst via delegering, vækst via koordinering og vækst via samarbejde.

En virksomhedsejer kan sagtens vælge at blive i f.eks. opstartsfasen og dermed undlade at lade sin virksomhed vokste nævneværdigt. For hovedparten af de danske landmænd er det lykkedes at blive i fase 1 som selvejere med ingen eller ganske få medarbejdere. Men der er også mange eksempler på landmænd, som har valgt at lade deres bedrift vokste.

Modellen som strategisk værktøj

Erfaringerne viser, at ejere undertiden leder deres virksomhed, som om den befandt sig i én fase, hvor en analyse på baggrund af Virksomhedens livscyklus demonstrerer, at virksomheden reelt er i en anden fase af sin livscyklus. Konsekvensen kan være, at virksomheden risikerer at sidde fast i en kritisk tilstand mellem to faser.

Knager din organisation i fugerne, gør du og din rådgiver derfor klogt i at få identificeret, om din virksomhed er klar til næste fase. Analysen vil give dig mulighed for i tide at forberede din virksomhed på at klare krisen og komme sikkert over i næste fase til en ny periode med succes og stabilitet.

Udvikling og kompetencer

"Virksomhedens livscyklus" er også velegnet i udviklingsprocesser. Fordi værktøjet støtter dig i at udpege, hvad der venter i horisonten af faser eller kriser, kan det hjælpe dig med at sætte fingeren på, hvilke færdigheder, værdier og prioriteringer næste fase i din virksomheds udvikling kalder på. Dermed kan værktøjet også give dig relevant input, når du og din rådgiver planlægger kompetenceudviklingen af din virksomhed.

Livscyklussens fem faser

"Virksomhedens livscyklus" indeholder fem faser med tilhørende kriser. Det er vækst og udvikling, der skaber kriserne, og det ligger derfor i modellen, at det er farligt at springe en eller flere faser over. Hver fase forudsætter, at virksomheden specialiserer sig i løbet af fasen, og det sker ikke i tilstrækkelig grad, hvis virksomheden ikke gennemgår alle faser.

Det er samtidig vigtigt at være opmærksom på, at nogle landbrugsvirksomheder befinder sig i flere faser samtidigt.

Faktaboks

I løbet af din virksomheds levetid gennemgår den typisk flere faser. Ved at være opmærksom på, hvilken fase din bedrift er i, er du på forkant med eventuelle kriser og får identificeret hvilke færdigheder, værdier og prioriteringer næste fase i din virksomheds udvikling kalder på.

3 gode råd

- Identificer, hvilken fase din virksomhed befinder sig i. På den måde kan du også i samråd med din rådgiver blive klogere på, om organisationen er klar til næste fase.
- Overvej din virksomheds livscyklus i forbindelse med udviklingsprocesser. Herved har du lettere ved at udpege, hvad der venter i horisonten af faser eller kriser.
- Vær opmærksom på, at din virksomhed sagtens kan befinde sig i flere faser samtidigt.



Koordinér opgaverne på den gode måde og løs problemerne

Af seniorkonsulent, Jørgen Kroer

Har du brug for at styrke samarbejdet på tværs af din virksomhed ved at udvikle dine medarbejders relationer og deres kommunikation om den daglige drift? Relationel Koordinering viser vejen og giver højere trivsel og større effektivitet.

Når medarbejdere koordinerer deres indsatser, skaber det større effektivitet og trivsel. De præsterer bedre, når samarbejdet fungerer på en måde, så de føler sig respekteret. Det får dem til at tage ansvar og byde ind med deres viden til virksomhedens bedste. Det kan Relationel koordinering hjælpe dig med at fremelske i din virksomhed.

Hvad er Relationel Koordinering?

Videndeling er central i enhver virksomhed, for når medarbejderne deler viden med hinanden for at koordinere deres arbejdsopgaver, kan de se, hvordan deres egen viden spiller ind i den samlede opgaveportefølje. Forudsætningen for, at videndelingen lykkes, er dog, at både ledere og medarbejdere erkender, at de har behov for at få tilført viden fra kollegerne. Det kræver, at såvel ledere som medarbejdere har respekt for andres viden og bidrag.

Et godt samspil mellem kommunikation og relationer skaber en god cirkel, som forstærker relationerne i arbejdsprocessen, forbedrer kommunikationen og bidrager til problemløsning og optimal koordinering af arbejdsopgaverne.

Et dårligt samspil mellem kommunikationen og arbejdsrelationerne skaber derimod barrierer for videndeling og koordinering af arbejdsopgaverne. Samspillet kommer ind i en dårlig cirkel, og det svækker sammenhængskraften i virksomheden.

Med Relationel koordinering skaber du som leder grobund for det bedst mulige samspil mellem dine medarbejders arbejdsrelationer og deres kommunikation og sikrer derved, at arbejdsopgaverne koordineres optimalt. Det kræver, at du arbejder med både relationer og kommunikation.

Kan din virksomhed koordinere opgaver og løse problemer?

Relationel koordinering er oplagt at bruge, når du som leder sammen med din rådgiver har brug for at analysere, hvor god din virksomhed er til at koordinere opgaver og løse problemer.

Når I går i gang med analysen, kan I med fordel interviewe flere nøglepersoner, herunder dig selv, din ægtefælle, evt. driftsledere samt medarbejdere, der er afhængige af hinanden, f.eks. fordi de arbejder i forskellige staldafsnit eller på forskellige sites.

Hvad bruger du analysen til?

Brug analysen til at blive bevidst om, hvor du skal sætte ind for at sikre, at dine medarbejdere bliver bedre til at koordinere opgaver og løse problemer.

En meget udbredt aktivitet er tavlemøder, som du kan målrette til f.eks. rettidig kommunikation. Et andet tiltag er korte, hyppige produktionsmøder, hvor formålet er at løse konkrete problemer. Du kunne også arrangere forskellige medarbejderaktiviteter som f.eks. en bowlingaften, hvor målet er at skabe mere tillid og respekt blandt medarbejderne. Endelig kan det være en god idé at gennemføre møder, hvor du forventningsafstemmer med dine medarbejdere.

Faktaboks

Ved at koordinere opgaverne på din bedrift kan du udvikle medarbejdernes relationer og deres kommunikation i den daglige drift. Dermed styrker du samarbejdet i din virksomhed.

3 gode råd

- Interview gerne flere nøglepersoner, når du udarbejder analysen. Det giver dig et andet indblik i, hvordan arbejdet foregår på din bedrift.
- Brug analysen til at blive bevidst om, hvor du skal sætte ind for at sikre, at dine medarbejdere bliver bedre til at koordinere opgaver og løse problemer.
- Anvend f.eks. Relation koordinering til at undersøge og afdække problemer i det samlede ledelsessystem. På den måde kan det være et redskab til at afdække ledelsesudfordringer på din bedrift.

Ledelse udspringer af bedriftens kultur

Af seniorkonsulent, Jørgen Kroer

Understøtter virksomhedskulturen din strategi? Ved at undersøge bedriftens kultur kan du og din rådgiver spotte, om du er nødt til at ændre dit fokus i retning af enten delegering eller instruktion for at nå dine strategiske mål.

I virksomheder er der uskrevne aftaler, som består sammen med kontrakter og arbejdsbeskrivelser. De stiltiende aftaler opstår tit ubevidst og har et sæt gensidige forventninger mellem ejer og medarbejdere. Nogle gange er aftalerne produktive, og andre gange er virksomheden vokset fra dem. Formålet med at undersøge bedriftens kultur er at opdage, evaluere og undertiden at forsøge at ændre på de stiltiende aftaler, som er en del af virksomhedens kultur.

Kulturen på en bedrift befinder sig typisk mellem to yderpunkter: delegering og instruktion.

Fokus på delegering

Bedrifter, hvor delegering er i højsædet, har selvstyrende, kreative medarbejdere og har ofte en flad struktur, hvor medarbejderne selv træffer væsentlige beslutninger. Bedrifterne er også karakteriseret ved, at den enkelte medarbejder eller de enkelte teams har en høj grad af indflydelse på planlægning og udvikling, og ved at den enkelte medarbejder kan varetage de fleste eller flere af bedriftens arbejdsopgaver.

Fokus på instruktion

I den anden ende af skalaen er de bedrifter, hvor der er fokus på instruktion. Her har medarbejderne lav indflydelse på opgaverne, der er standardiserede og styret af rutiner og procedurer. Bedrifterne er præget af hierarkisk styring, hvor instruktioner flyder nedad, og informationer opad. Medarbejderne deltager ikke i beslutningsprocesserne og har lav grad af indflydelse på planlægningen.

Én kultur dominerer

Kulturen i virksomheden slår ofte ud i retning af enten Delegering eller Instruktion. Det er dog muligt, at flere kulturer eksisterer i virksomheden. Består virksomheden f.eks. af flere sites, kan kulturen på de forskellige gårde variere.

Brug værktøjet strategisk?

En analyse af bedriftens kultur kan hjælpe dig og din rådgiver med at finde frem til, hvilken type ledelse og styring der vil skabe de bedste resultater i din virksomhed.

Måske står du overfor en beslutning om, hvorvidt du skal vækste. I den situation er det afgørende for virksomhedens videre udvikling, at du i samråd med din rådgiver forholder dig til, om din nuværende ledelsesstil passer til den strategiske retning, du ønsker for virksomheden.

Ofte kalder en stor virksomhed på en kultur præget af Instruktion mere end Delegering. Er din naturlige ledelsesstil Delegering, og træffer du ikke valget om at lægge mere vægt på Instruktion i din ledelsesstil, kan virksomheden vanskeligt vokse, som du ønsker.

Samtidig har dine ansattes kultur stor betydning for, om det er realistisk at nå dine strategiske mål. Du og din rådgiver er derfor nødt til at forholde jer til, om det er nok, at du ændrer ledelsesstil over for dine medarbejdere, eller om du også er nødt til at rekruttere en anden type medarbejdere.

Faktaboks

Ved at opdage, evaluere og undertiden forsøge at ændre de stiltiende aftaler, der er blevet en del af din virksomheds kultur, kan du finde frem til, hvilken type ledelse og styring, der skaber de bedste resultater i din virksomhed.

3 gode råd

- Find ud af, om kulturen på din bedrift typisk er kendetegnet af delegering eller instruktion. På den måde kan du tilpasse din ledelsesstil hertil.
- Brug en undersøgelse af bedriftens kultur som afsæt, når du f.eks. skal rekruttere en ny medarbejder. Analysen giver dig nemlig et værdifuldt indspil til, hvilken profil du bør gå efter.
- Analyser også kulturen, hvis din virksomhed er et I/S med flere ejere, som alle er en del af driften. Her kan undersøgelsen hjælpe dig med at sætte fingeren på, hvor de organisatoriske udfordringer ligger i virksomheden.



Skab målbare resultater med din ledelse

Af seniorkonsulent, Jørgen Kroer

God ledelse handler om at skabe Kurs, Koordinering og Commitment blandt medarbejderne. Er der enighed om retningen, er fordelingen af ansvar og roller i organisationen tydelig, og er medarbejderne motiverede, kommer resultaterne (næsten) af sig selv.

Ledelsesopgaven er i dag mere kompleks end tidligere og for at være en god leder skal du kunne stå på mange forskellige ben. Det betyder, at du som leder i dag både skal være administrativ leder og personaleleder, samtidig med at du skal tænke overordnet og langsigtet i mål og strategier for din virksomhed.

Det er ikke ensbetydende med, at du som leder skal løse alle ledelsesopgaver, mestre alle ledelseskompeterer eller håndtere din virksomheds mange forskellige interesser alene. I det daglige uddelegerer du højst sandsynligt noget af ledelsesansvaret til en eller flere driftsledere og har måske indtil flere rådgivere, som kan bakke dig op i at udføre din ledelsesopgave optimalt.

Værktøjet "Kurs, Koordinering og Commitment" (KKC) giver dig og din rådgiver en metode til at vælge de ledelsesopgaver ud, som du i særlig grad skal have fokus på for at sikre, at du bakker medarbejderne op på den bedst mulige måde, og at din virksomhed når sine mål og skaber de ønskede resultater.

Om Kurs, Koordinering og Commitment

For at skabe ledelse, der er værdiskabende og har effekt, skal alle tre elementer være i brug. Erfaringen siger, at det i praksis ofte kun er et eller to af de tre elementer, der er til stede eller delvist til stede.

Kort fortalt giver værktøjet KKC dig nogle gode bud på, hvordan du som leder forenkler dine budskaber til medarbejderne og leder dem, så alle tre elementer, kurs, koordinering og commitment, kommer i spil. På den måde håndterer du kompleksiteten i din virksomhed og skaber god ledelse for medarbejderne.

Start med at analysere din ledelse

Med udgangspunkt i værktøjet KKC analyserer du først ledelsessituationen i din virksomhed. Ved hjælp af en række spørgsmål kan du sammen med din rådgiver undersøge, om du praktiserer effektiv og værdiskabende ledelse i dag. Eller, sagt på en anden måde, om du i din ledelse praktiserer kurs, koordinering og commitment.

Praktiser ledelse via ni trin til professionel forenkling

Når analysen har vist, hvor dine udfordringer er, giver værktøjet KKC forslag til, hvordan du i samarbejde med din rådgiver kan forenkler din ledelsesopgave, så du bidrager mest muligt til at håndtere kompleksiteten i organisationen og være en god leder for dine medarbejdere.

Værktøjet opsummerer de ni typiske trin, som succesfulde ledere arbejder sig igennem for at løfte kurs, koordinering og commitment til næste niveau. Ikke alle ni trin handler om forenkling, men i alle trin er der fokus på, at du som leder formindsker kompleksiteten og skaber kurs, koordinering og commitment sammen med dine medarbejdere.

Faktaboks

Effektiv ledelse kræver Kurs, Koordinering og Commitment. Med udgangspunkt heri kan du udvælge de ledelsesopgaver, som du i særlig grad skal have fokus på for at sikre, at du bakker medarbejderne op på den bedst mulige måde, og at din virksomhed når sine mål samt skaber de ønskede resultater.

3 gode råd

- Brug både Kurs, Koordinering og Commitment for at skabe ledelse, der er værdiskabende og har effekt.
- Begynd med at analysere ledelsessituationen i din virksomhed. Herudfra kan du i samråd med din rådgiver undersøge, om du praktiserer effektiv og værdifuld ledelse i dag.
- Lad dig inspirere af Kurs, Koordinering og Commitment til, hvordan du i samarbejde med din rådgiver kan forenkle din ledelsesopgave, så du bidrager mest muligt til at håndtere kompleksiteten i organisationen.