

«Fornavn» «Efternavn»
«Udsendelsesadresse»
«Postnr_og_by»

LANDBONORD

Erhvervsparken 1
9700 Brønderslev

SvineRådgivning

Tlf. 9624 1881 • Fax. 9624 2426
www.landbonord.dk

Brønderslev, den 21. januar 2014

Opfølgning på lederkursus 12.-13. marts 2014

Så nærmer tiden sig for vores opfølgningskursus. Som aftalt mødes vi

onsdag den 12. marts og torsdag den 13. marts 2014

Vi mødes onsdag den 12. marts kl. 9.30 på

Rold Storkro, Vælderskoven 13, 9520 Skørping.

Program	Dag 1
Kl. 9.30-12.00	Ledelsesmæssige udfordringer i det seneste år v. alle
Kl. 12.00-13.00	Frokost
Kl. 13.00-18.00	Ledelsesudfordringer på større landbrugsvirksomheder nu og i fremtiden. Med baggrund i en interviewundersøgelse foretaget i 2013 ses der nærmere på udfordringen som leder. • Hvad er dine største udfordringer? • Hvordan vil du arbejde med dem? v. konsulent Jørgen Kroer
Kl. 19.00	Middag
Program	Dag 2
08.00-14.30	Den svære samtale ved Konsulent Jan Erik Elgaard, Elgaard Mancom • Hvad er en svær samtale for dig? • Samtaletyper • Case • Samtalens faser, medarbejdertyper og reaktioner • Kommunikation • Gennemførelse af den svære samtale • Caseøvelser og feedback
14.30-15.00	Afrunding og evt. næste møde.

I er velkomne til at kontakte mig, hvis I har spørgsmål, ellers regner jeg med at se jer i marts.

Pris 3.700 kr.

Med venlig hilsen
LandboNord

Merete L. Andersen
HR-rådgiver, Svinerådgiver
Tlf. 9624 1884
Mobil 2010 6194
E-mail mla@landbonord.dk

Opfølgning på lederkursus 12.-13. marts 2014

Tid	Programpunkt	Proces	Hjælpemidler
09.30-12.00	Bordet rundt Ledelsesmæssige udfordringer i det seneste år v. alle	Tjek ind Ledelsesudfordringer ud fra 4 formulerede spørgsmål Deltagerne bedes hver i sær tage noter og give deres vigtigste refleksion til den der fremlægger for at sikre at alle hører efter. JKO noterer guldorn på FO Del tiden op så alle får taletid giv evt direkte feedback og kobl til konkrete værktøjer hvis der er tid Pauser og energizers undervejs Yes og High five Ros til Ros Fang finger	4 spørgsmål på OH / FO Hvad har jeg særligt lagt mærke til ved denne fremlæggelse? FO pen og papir Hvad er lykkedes siden sidst Hvor er jeg udfordret, Hvad gør jeg mere eller mindre af
12.00 – 13.00	Frokost		
13.00 – 13.30	Præsentation af analysen	Analyser baggrund og formål fejkilder JKO præsenterer undersøgelsen for driftsledere 20 minutter og ejer-leder 10 minutter Mål deltagerne får overblik og sammenhæng til ejerledere	Brikker med driftleders udfordringer.
13.30 – 14.00	Udfordringer og handling ud fra analysen	I lokalet hænger A3 med de 6 vigtigste udsagn fra analysen vi går rundt til hver enkelt og diskuterer de enkelte udsagn. Hvad er dine største udfordringer? Mål deltagerne får indblik og finder sig selv i analysen. Hvordan vil / kan du arbejde med dem? Opsamling i plenum	
14.00 – 14.15	Pause		

14.15 – 15.00	Tillid	Tillid var det vigtigste for driftslederne. Det folder vi ud med en enkelt øvelse og et teorioplæg og at skabe tillid. Afsluttes med dialog to og to og plenum. Mål tillid bliver operationelt og optakt til 2. dagen	Hvad er tillid debat, hvor er tillid vigtig, hvor kommer tillid fra.
15.00 – 15.15	Pause		
15.15 – 15.45	Skue / brugsværdier	Vi skal binde tillid, ledelse og organisation sammen Caseøvelse og teori om bruge og skueteorier (vi siger at vi gør et, men gør reelt noget andet). Deltagerne oplever på egen krop forskellen. Ligger mellem tillid og organisering. Mål at blive opmærksom på egne mønstre at kunne øge refleksivitet og opmærksomhed i ledelses- og forventningsafstemning	Øvelse
15.45 – 16.00	Pause		
16.00 – 17.15	Organisering Leadership pipeline	Vi tager udgangspunkt i de to udsagn om rollefordeling fra analyserne "at sætte ledelsesholdet omkring sig" på den ene side og "ejers opbakning" på den anden side. Grupperne diskuterer og udfylder et skema for hhv. ejer og driftsleder (og medarbejder) og hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter og faldgrupper der er vigtige for hvert enkelt niveau. Definer begreber ved eksempel vand til dyr Mål at kunne præcisere gensidige forventninger. Opsamling i plenum	Intro begreber fra LP Intro faldgrupper Tegn på tavle skema med tre gange tre felter. Udfyld i plenum

	Motivation	Deltagerne får muligheden for at få reflekteret over hvad der motiverer dem personligt, men også se hvad der motiverer andre. Formålet med dette er at deltagerne i hverdagen sandsynligvis, hvis de ikke er bevidst om dette, vil motivere ud fra egen forestilling om hvad der motiverer dem personligt og dette er ikke nødvendigvis det samme som den de stiller opgaven til. De kender til motivation fra DISC Gennemgang af Herzberg to faktor model	Deltagerne bedes notere min. 3 ting der motiverer dem i hverdagen. Dette gøres indledningsvis individuelt og derefter i gruppen, som bedes om at komme med 5 punkter i prioriteret rækkefølge. De 5 punkter fremlægges i plenum. Deltagerne bedes sætte deres faktorer ind på en af de to akser. deres punkter ind i Herzberg. De, gruppen bedes derefter om at forholde sig til Herzberg ved at komme med flere eksempler fra deres dagligdag således at der gives flere eksempler

	Ledelsesbeslutninger	Introducer ledelsesbeslutninger på skala udlever papir. Formål deltagerne får indsigt i forskellige beslutningmetoder og kan efterfølgende navigerer hensigtsmæssigt mellem dem.	Giv et eksempel på de to yderpoler f. eks med en pause eller planen med forløbet her
	Meneksesyn McGregor	Introduktion til X og Y teori, Formål deltagerne får kendskab til og kan veksle mellem de to meneksesyn, mål at de kan se hvordan motivation ledelse og meneksesyn hænger sammen eller ikke	Deltagerne udfylder skema Tæl op Dialog om rigtig eller forkert Eksempler på det ene eller andet. Hvad risikerer man ved kun at være enten eller Tæl op
17.15 – 18.00	Konklusioner på dagen	Tjek op på dagens arbejde Hvad har været det vigtigste for dig, hvad er du blevet særlig opmærksom på. Nævn 2 – 3 handlinger som du kan gå direkte hjem og gøre i morgen og forklar hvordan du vil gøre det og hvad de vil hjælpe på. JKO opsamling på handling i mailer til	Afslutning



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

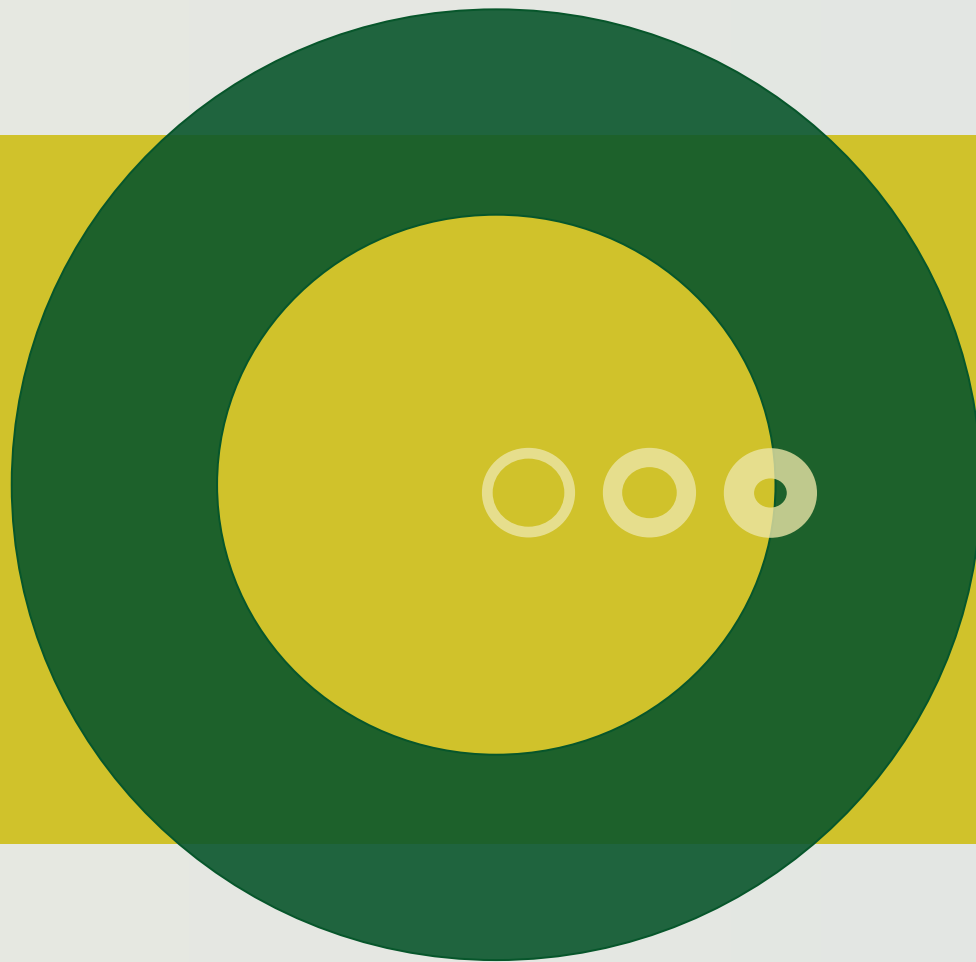
Økonomi & Virksomhedsledelse

Ledelse

Opfølgning på
lederkursus

12.-13. marts

2014



Program for dagen i dag

- Bordet rundet
- En analyse af ledelsesudfordringer
- Motivation
- ledelsesbeslutninger
- Menneskesyn
- Afrunding på dagen

Opsamling de to analyser

Lederskab

- Hvad er god ledelse og hvad gør den gode leder ?
- Karakteriser "den gode leder" med 5 nøgleord
- Dagens krav til mellemlederen

Diskuter i grupper

Begrebsdefinition - Motivation

- **Motivation** er et begreb der referer til en proces
 - der frembringer, kontrollerer og opretholder bestemte væremåder

Kilde: Wikipedia, den frie encyklopædi

Motivation

Individuel opgave noter mindst. 3 ting der motiverer dig i hverdagen.

Diskuter i grupper og prioriter 5 – 6 punkter punkter i prioriteret rækkefølge.

De 5 punkter fremlægges i plenum.

Herzbergs motivationsteori

Vedligeholdelsesfaktorer (ydre betingelser)

- Arbejdsforhold
- Mellemmenneskelige relationer
- Løn
- Sikkerhed i arbejdet
- Status
- Ledelsesteknik

Motivationsfaktorer (resultat af arbejdet)

- Mulighed for vækst, advancement
- Handlemulighed præsentation:
- Ansvar
- Anerkendelse
- Selve arbejdet:

Gruppearbejde

- Diskuter jeres prioriteringer fra før
- Placer dem hver især ind på den ene eller anden skala.
- Diskuter hvilken betydning de har for motivationen

Ledelsesbeslutninger



McGregor's teori

- McGregor opdelte de grundlæggende antagelser om den menneskelige natur, Efter deres to yderpunkter (kontraster) og benævnte dem henholdsvis teori X og teori Y.

McGregor's teori X

Mennesker

- er fra naturen dovne
- undviger ansvar
- er uvillige til at tage initiativ
- har kun et formål med at gå på arbejde: at tjene penge

McGregor's teori Y

Mennesker

- – Arbejder gerne, hvis arbejdet er stimulerende
- – Søger selvstændighed og tager ansvar
- – Er initiativrige
- – Er idéskabende og kreative
- – Er problemløsende

McGregor's Teori X – Y teorien

Hvis vi accepterer teori X, vil det være logisk at bruge:

- En---vejskommunikation
- Strategisk planlægning alene fra topledelsen
- Bestemmelser træffes udelukkende på
- topniveau
- Lad instruktioner gå videre nedefter
- Til udførelse af arbejderne (kun
- Rapportering går op).

McGregor's teori X – Y teorien

- To---vejskommunikation
- Opmuntre medarbejdere på alle niveauer, så de får lejlighed til at fastlægge mål, planlægge og træffe beslutninger

Delegering er at:

- Overlevere opgaver til andre
- Have risikotolerance
- Give beslutninger til medarbejdere
- Give ansvar – men ikke fra sig
- Holde fokus på målet – og ikke processen
- Vise tillid
- Investere tid
- – Kort bane/lang bane

Delegering – hvordan

	Ja	Nej	Begrundelse
1. Er opgaven klart defineret?			
* Er der forklaret, hvornår opgaven er løst?			
* Er der fastsat tidspunkt for opgavens løsning?			
* Er der aftalt vilkår eller ressourcer for løsningen?			
2. Kan medarbejderen løse opgaven?			
* Har medarbejderen viden, erfaring og kompetence nok?			
3. Er der tilrettelagt træning og støtte af medarbejderen undervejs?			
4. Er der sikret opfølgning fra lederens side?			

Herzberg's to-faktor model

Er baseret på

Vedligeholdelses faktorer, som udgør **rammerne** omkring arbejdets udførelse. Disse er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, således at der ikke opstår utilfredshed.

Motivationsfaktorer vedrører **selve arbejdet**. Disse er med til at skabe tilfredshed og dermed også mere vedvarende motivation.

Vedligeholdelsesfaktorer

(ydre betingelser)

Arbejdsforhold:

- geografisk beliggenhed
- bygninger
- indretning
- kantine

Mellemmenneskelige relationer:

- arbejdsgrupper
- spisegrupper
- firmafester
- fællesskabsfølelse

Løn:

- lønforhold
- lønforhøjelser
- udbyttedeling, pension

Sikkerhed i arbejdet:

- retfærdighed
- tryghed
- anciennitetsregler

Status:

- firmastatus
- møblering af kontor
- titler, privilegier
- personlige kontakter

Ledelsesteknik:

- informationer
- målsætninger
- arbejdsregler

Motivationsfaktorer

(resultat af arbejdet)

Mulighed for vækst, avancement:

- efteruddannelser
- forfremmelse
- imødekommende klima
- firmavækst

Handlemulighed, præsentation:

- delegering
- handlefrihed
- informationer
- udnyttelse af evner

Ansvar:

- involvering
- delegering
- selve arbejdet
- indflydelse
- interessante opgaver

Anerkendelse:

- påskønnelse
- belønning for specielle præstationer
- forfremmelser

Selve arbejdet:

- indhold
- frihedsgrader
- udviklingsmuligheder
- stadig fornyelse
- indflydelse

Medarbejdere er i bund og grund dovne	A	B	C	D	Medarbejdere synes om at arbejde og glædes over fremtiden
Medarbejdere er kun interesserede i det der er til deres egen fordel	A	B	C	D	Medarbejdere er interesserede i og bekymrer sig om andre
Sanktioner giver resultat	A	B	C	D	Sanktioner virker oftest modsat dets mål
Medarbejdere er ikke interesserede i deres arbejde	A	B	C	D	Medarbejdere interesserer sig for deres arbejde
Medarbejdere er uærlige	A	B	C	D	Medarbejdere er ærlige
Medarbejdere er beregnende	A	B	C	D	Medarbejdere er åbne ved kontakt med andre
Disciplin og kontrol giver de bedste resultater	A	B	C	D	Medarbejdere fungerer bedst under fuld frihed
Medarbejdere er ligeglade med hvordan det går virksomheden	A	B	C	D	Medarbejdere bekymrer sig om hvordan det går virksomheden
Medarbejdere vil ikke tage et ansvar	A	B	C	D	Medarbejdere tager gerne et ansvar

Opsamling på dagen

- Hvad har været det vigtigste for dig?
- Hvad er du blevet særlig opmærksom på?
- Nævn 2 – 3 handlinger som du kan gå direkte hjem og gøre i morgen og forklar hvordan du vil gøre det og hvad det vil give dig.



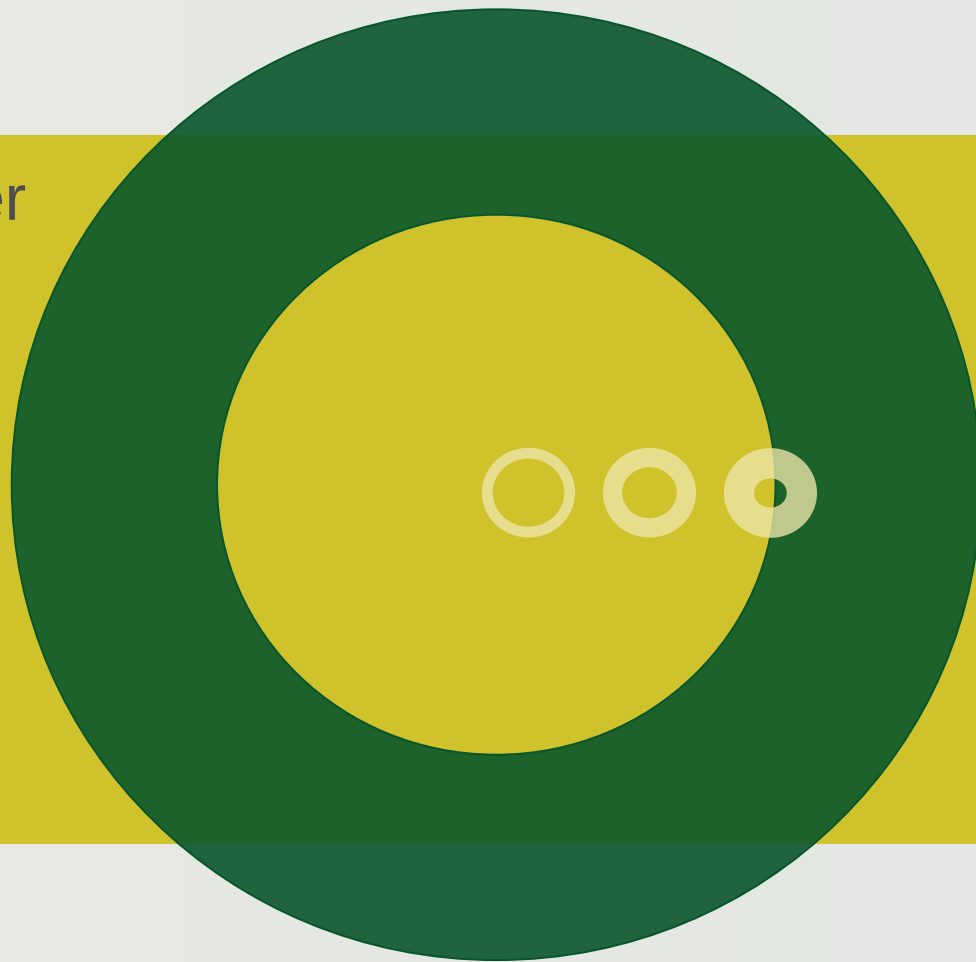
VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

Erfagruppe for driftsledere

Ledelsesudfordringer
og værktøjer

12 -13 marts 2014



PARTNER I

DLBR®

Tillidsbaseret driftsledelse

- Hvad er tillid
- Hvordan opstår tillid
- Hvilken betydning har tillid for ledelse
- Hvordan kan vi lede ud fra tillid

Hvad er tillid

- Nødvendigt for os fordi vi har brug for at forenkle det moderne samfunds komplekse liv.
 - Tillid til systemer post, skat, børnehaven,
 - Tillid til personer leder, nabo, venner og familie

Hvordan opstår tillid

- Gensidig proces mellem to parter
- Den ene præsenterer tillid og den anden bekræfter denne tillid.
- Afhængighed og risiko
- Afhænger af den andens handling som man ikke har kontrol over fordi vedkommende har frihed til at handle som han synes
- Jeg oplever og jeg handler den anden oplever og handler
- Selvtillid tro mod sig selv vise interesse i at blive ydet tillid og stå inde for forventninger

Frihed til at handle og opleve forskelligt

Opleve

Handle



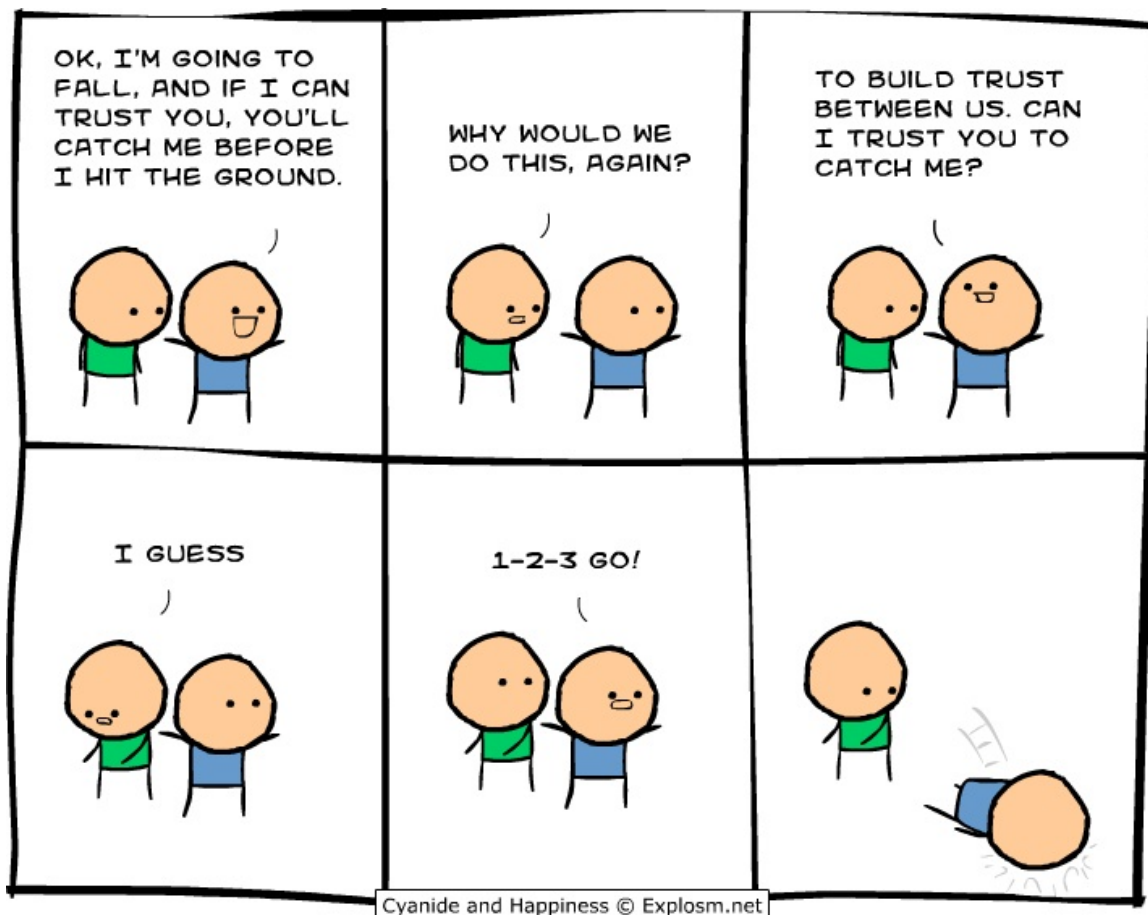
Handle

Opleve

At tage den andens forventninger ind i egen adfærd
At man er forpligtet på egen historie
At man viser interesse i at blive ydet tillid



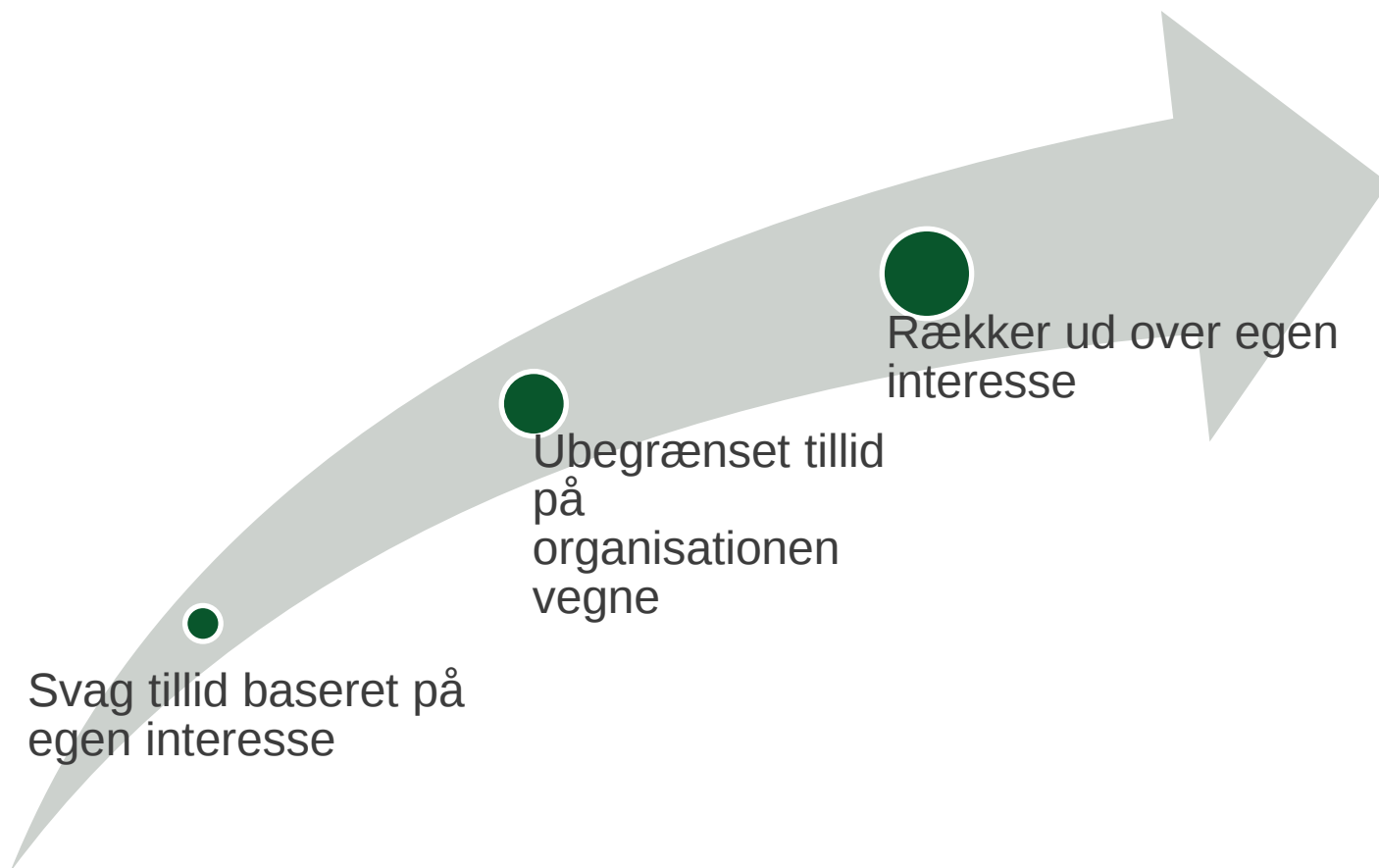
Tillid mellem kulturer



Processen

- Erfaring med at den anden er pålidelig forudsigelig
- Erfaring med hinandens kompetencer og pålidelighed
- Gensidig forståelse og kan leve sig ind i hinandens tankegang
- Relationer mellem personer der identificerer sig med hinanden

Tillidens styrke



Tillid egne oplevelser

Sammen to og to lav en liste med situationer hvor tillid har løst en vanskelig situation og som havde en positiv udgang .

Mellemliders rolle

**Afhængighed af
nøglemedarbejdere**

Kontrol

Strategisk ledelse

Autentisk ledelse

**Selvledelse og at arbejde
selvstændigt**

Kompetenceudvikling

Kommunikation

Motivationsforhold

Udvikling i lederrolle

**Skabe rum for strategisk og
overordnet ledelse**

**Skabe engagement og
begejstring**

Eksekvere strategier og planer

**Sætte ledelsesholdet omkring
sig**

Tillid til hinanden

Ejers opbakning

**Kendskab til virksomhedens
fremtidsplaner**

**Indflydelse på større
beslutninger**

**Uddannelse og
kompetenceudvikling**

Organisationen

Ejers opbakning

Her og nu

Fremtidige udfordringer

Ledelsesmæssige beslutninger

– de 7 varianter

Gennemlæs følgende beskrivelser af 7 forskellige måder at træffe ledelsesmæssige beslutninger på.

Tag derefter stilling til eksemplerne på beslutningssituationer på næste side.

A. Lederen beslutter selv uden nærmere forklaring.
Han diskuterer ikke med sin(e) medarbejder(e) eller spørger om deres mening på forhånd. Afgørelsen bliver ikke motiveret eller begrundet

B. Lederen beslutter selv og motiverer sin beslutning.
Som under punkt A, men lederen "sælger" sin afgørelse, f.eks. ved at give baggrunden for den ved et møde, i en samtale eller ved opslag

C. Lederen fremsætter forslag, som evt. kan ændres.
Medarbejderen kan gøre sin indstilling gældende. Afgørelsen træffes derefter af lederen

D. Lederen hører først medarbejderens forslag.
Før beslutningen træffes forklarer lederen problemet og beder om medarbejderens stillingtagen. Derefter træffer lederen selv afgørelsen. Den endelige beslutning er måske præget af medarbejderens forslag, måske ikke

E. Fælles problemløsning mellem leder og medarbejder(e).
Lederen fremlægger problemet og når sammen med medarbejderen frem til en afgørelse, som træffes af lederen, men i overensstemmelse med medarbejderen

F. Lederen angiver begrænsningerne og anmoder medarbejderne om at træffe beslutningen. Initiativet overlades til medarbejderne, men lederen afstikker den politik, der skal følges

G. Afgørelsen delegeres til medarbejderen.
Lederen beder medarbejderen selv træffe afgørelsen i den bestemte sag. Måske beder han medarbejderen om at give tilbagemelding om sin afgørelse, måske ikke. Lederen vil kun undtagelsesvis blande sig i den afgørelse, medarbejderen har truffet, blot den er inden for virksomhedens almindelige retningslinier og politik

10 afgørelser

Forestil dig, at følgende 10 afgørelser skulle træffes i det område, hvor du er leder.

Hvilken af ledelsesformerne A, B, C, D, E, F eller G på foregående side ville du som ansvarlig anvende i de enkelte situationer? Anfør din indstilling i kolonnen "eget svar". Brug ikke for lang tid til svaret. Alle 10 situationer skal besvares.

Situation	Dit svar	Gruppens svar
Det skal afgøres om antallet af medarbejdere på din bedrift skal reduceres		
Det skal besluttes, hvem af ansøgerne til den ledige fodermesterstilling i dit område der skal ansættes		
Det skal købes en nyt og ret dyrt med moderne foderudstyr som dine medarbejdere vil skulle anvende		
Det skal besluttes om omkostningsbudgettet skal reduceres		
En af dine medarbejdere vil kunne deltage i et kursus, som flere af dem er interesseret i. Hvem skal deltage?		
Ferien skal fastlægges for den kommende sæson		
Der skal fastlægges en arbejds-mæssig målsætning for en af dine medarbejdere		
Der skal fastlægges en målsætning for dit ansvarsområde		
Det skal afgøres om, hvorvidt en af dine medarbejdere for en 3, måneders periode skal udlånes til en af de andre bedrifter		
En af dine medarbejdere skal have ny arbejdstlf		
En af dine medarbejdere skal uddannes og trænes i den nye maskine, hvem skal det være.		

Opgave - 10 afgørelser

(gruppeopgave)

1. Søg i gruppen at nå frem til en fælles, enig besvarelse for de 10 afgørelser på foregående side.

Brug ikke flertalsafgørelser eller afstemning.

Diskutér begrundelserne for det enkelte gruppemedlems indstilling.

2. Diskutér de principper, der bør ligge til grund for valget af ledelsesform, hvad medindflydelse angår.

Overvej f.eks., om en enkelt af de 7 grader af medindflydelse kan tænkes anvendt som konsekvent princip.

Hvilken rolle spiller f.eks. problemets art og betydning, medarbejdernes indsigt, lederens egne forudsætninger, den situation man befinder sig i (f.eks. med hensyn til tidspres, økonomi, ressourcer) osv.

Medarbejdere er i bund og grund dovne	A	B	C	D	Medarbejdere synes om at arbejde og glædes over fremtiden
Medarbejdere er kun interesserede i det der er til deres egen fordel	A	B	C	D	Medarbejdere er interesserede i og bekymrer sig om andre
Sanktioner giver resultat	A	B	C	D	Sanktioner virker oftest modsat dets mål
Medarbejdere er ikke interesserede i deres arbejde	A	B	C	D	Medarbejdere interesserer sig for deres arbejde
Medarbejdere er uærlige	A	B	C	D	Medarbejdere er ærlige
Medarbejdere er beregnende	A	B	C	D	Medarbejdere er åbne ved kontakt med andre
Disciplin og kontrol giver de bedste resultater	A	B	C	D	Medarbejdere fungerer bedst under fuld frihed
Medarbejdere er ligeglade med hvordan det går virksomheden	A	B	C	D	Medarbejdere bekymrer sig om hvordan det går virksomheden
Medarbejdere vil ikke tage et ansvar	A	B	C	D	Medarbejdere tager gerne et ansvar

McGrgor

Herzberg's to-faktor model

Er baseret på

Vedligeholdelses faktorer, som udgør *rammerne* omkring arbejdets udførelse. Disse er med til at stabilisere opfattelsen af arbejdspladsen, således at der ikke opstår utilfredshed.

Motivationsfaktorer vedrører *selve arbejdet*. Disse er med til at skabe tilfredshed og dermed også mere vedvarende motivation.

Vedligeholdelsesfaktorer (ydre betingelser)	Motivationsfaktorer (resultat af arbejdet)
Arbejdsforhold: - geografisk beliggenhed - bygninger - indretning - kantine Mellemmenneskelige relationer: - arbejdsgrupper - spisegrupper - firmafester - fællesskabsfølelse Løn: - lønforhold - lønforhøjelser - udbyttedeling, pension Sikkerhed i arbejdet: - retfærdighed - tryghed - anciennitetsregler Status: - firmastatus - møblering af kontor - titler, privilegier - personlige kontakter Ledelsesteknik: - informationer - målsætninger - arbejdsregler	Mulighed for vækst, avancement: - efteruddannelser - forfremmelse - imødekomende klima - firmavækst Handlemulighed, præsentation: - delegering - handlefrihed - informationer - udnyttelse af evner Ansvar: - involvering - delegering - selve arbejdet - indflydelse - interessante opgaver Anerkendelse: - påskønnelse - belønning for specielle præstationer - forfremmelser Selve arbejdet: - indhold - frihedsgrader - udviklingsmuligheder - stadig fornyelse - indflydelse

Øvelse første del

Driftsleder Anders, der er leder for Manuel er blevet bedt om at hjælpe Manuel med at forandre sin adfærd med henblik på at forbedre præstationerne i arbejdet.

Ejeren er grundlæggende interesseret i at beholde Manuel, men bliver nødsaget til at afskedige Manuel, hvis ikke holdninger og præstationer forbedres:

- Dine præstationer lever ikke op til standarden, derfor....
- Det er som om du bærer en stor byrde på dine skuldre
- Det forekommer mig at dette påvirker dine præstationer på en række måder. Jeg har hørt ord som 'uengageret' og 'uinteresseret' brugt om dig
- Vores ejere kan ikke acceptere disse karakteristikker
- Lad os diskutere dine følelser i relation til dine præstationer
- Manuel, jeg ved du gerne vil tale om din oplevelse af uretfærdighed i fortiden. Problemet er at jeg ikke kender detaljerne i den historie. Derfor ønsker jeg ikke at bruge en masse tid på at diskutere noget, som ligger år tilbage. Det vil der ikke komme noget godt ud af. Der er fortid nu. Lad os kigge fremad.
- Jeg ønsker at tale om nutiden og fremtiden.

Hvad er din reaktion eller vurdering af den måde driftsleder Anders prøver at hjælpe Manuel

Hvilke råd, hvis nogen, vil du give driftsleder Anders for at forbedre hans/hendes præstationer når han/hun hjælper personer som Manuel?

Forestil dig at du mødte driftsleder Anders på gangen og han/hun spurgte dig. "Hvad tænker du om den måde jeg håndterede Manuel?" Hvad ville du svare? (Skriv dit svar som du talte med Anders lige nu).

Se nu på din første reaktion på og de råd som du ville give Anders og på de råd som du faktisk gav ham.

Hvad er forskellen?

Hvordan kan det være der er forskel på det vi siger man burde og det vi så rent faktisk gør?

Fornavn	Efternavn	Udsendelsesadresse	Telefon deltager	Mail- deltager/ejer	Tlf. ejer	Antal
Anders	Christensen	C/o Bjarne Bonnerup Løkkenvej 415 9700 Brønderslev	2276 6429	missgrising@sol.dk	9883 8081 2175 3672	1.
Anton	Nielsen	Brasholtvej 180 9870 Sindal	2252 5110	anton@nrbrasholt.dk	9892 8328	2.
Danny	Christensen	Hjørningvej 476 9750 Østervrå	2533 2808	danny409@live.dk	2533 2808	3.
Egon	Knudsen	Fårupvej 251 9490 Pandrup	2065 7188	brogaard251@hotmail.com	9824 7769	4.
Finn Tukjær	Schmidt	Sønderdalvej 8, Florits 8765 Klovborg	2213 3430	peterslyst@gmail.com	7576 1304	5.
Henrik Juul	Nielsen	Hybholtvej 16 9352 Dybvad	4014 6624	juul.oien@deltadata.dk	9846 8157	6.
Jørn	Andersen	Vestermarksvej 57 9382 Tylstrup	2259 2005	landbrug@vesterkraghede.com	9828 1178	7.
Kaj	Gandrup	C/o Mads Helms Isenbjergvej 19 7361 Ejstrupholm	2011 0266	kajogbetty@yahoo.dk	7577 5470 4059 5470	8.
Kathrine Dam Udmeldt	Kristensen	C/o Thorsmark I/S Tolstrupvej 120 9700 Brønderslev	4218 5333	petit-kathrine@ofir.dk	9882 2105 3032 2555	9.
Lone	Kristiansen	Holtevej 100 9700 Brønderslev	2620 7206	lpboelt@mail.dk	9883 7206 4031 9635	10.
Torben	Farum	Røllenvej 28 9300 Sæby	2233 7317	farum@bigpig.dk	9846 8073	11.

Fra: Merete L. Andersen [<mailto:mla@landbonord.dk>]

Sendt: 23. september 2014 08:41

Til: Jørgen Kroer

Emne: Referat fra møde d. 12. marts

Hej Jørgen,

Efter dit oplæg vedr. ledelse havde deltagerne en snak hvor de drøftede hvilke punkter de ville gå hjem og arbejde videre med. Punkterne blev prioriteret, og konklusionen blev at det de vil sætte fokus på i det kommende år er

- Motivere
- Ros og anerkendelse
- At spørge mere ind til medarbejdernes problemstillinger, frem for bare at give et hurtigt svar

Med venlig hilsen

Merete L. Andersen

Chefrådgiver



LandboNord

Erhvervsparken 1

9700 Brønderslev

Telefon 9624 2424

Direkte 9624 1884

Mobil 2010 6194

Fax 9624 2426

mla@landbonord.dk

www.landbonord.dk

CVR 25049608

Denne e-mail kan indeholde fortrolig information eller information, som kan være omfattet af tavshedspligt. E-mailen er udelukkende beregnet for den eller de i adressefeltet angivne modtagere og brug af informationen af andre end disse er ikke tilladt. Hvis denne e-mail er modtaget ved en fejl, beder vi Dem venligst give meddelelse herom straks på 9624 2424 eller på mail@landbonord.dk. Denne e-mail og eventuelt vedhæftede bilag er efter vores overbevisning ikke behæftet med virus eller andre fejl.