

# Vidensseminar

Aarslev Kro, 3. juni 2019

Chefkonsulent og projektleder Ivan Damgaard

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

**SEGES**

**Promille**afgiftsfonden for landbrug

STØTTET AF



# Videns seminar 1

## Velkommen





Chefkonsulent

Ivan Damgaard

Telefon 0045-8740 5036

Mobil 0045-2916 3134

Mail: [ivd@seges.dk](mailto:ivd@seges.dk)

## Arbejdsopgaver

### Understøtte ejerleder i direktørrollen

- **LifeTime Strategi ® – Strategi for Livet**
- **Personlig udvikling af ejerleder**
- **Virksomheds- og forretningsforståelse**
- **Virksomhedsstrategi og forretningsudvikling**
- **Strategisk ledelse**
- **Advisory Boards – etablering, drift og udvikling**
- **Bestyrelser – etablering, drift og udvikling**

# Arbejdsopgaver lige nu

4

- **Kommercielle opgaver**

- Bestyrelsesformand – to landbrugsselskaber
- Arbejder i 3 strategiske Advisory boards
- Virksomhedsrådgiver for p.t. 12 virksomheder
- AgriNet Upcomers – unge talenter
- Danida Entrepreneurship - underviser
- Strategisk ledelse - ejerledere
- Rapporteringssystemer – ejerledere
- Risikostyring – ejerledere
- Forretningsudvikling – DLBR
- **BIG DATA – DLBR og Dansk Landbrug**

**SEGES**

- **Projektleder**

- **Opnå resultater som de bedste landmænd**

- **Projektdeltager**

- Ejerskifte – Giv stafetten videre
- Uddannelses Campus Agro Food Park
- Implementering af grøn bioraffinering
- Vækst med bæredygtighed
- Design Thinking – Double Diamond Model
- SMV – Vækstledelse for fremtiden, AU



# Plan for dagen

|             |                                                                                                                                                                        |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.00-9.30   | Velkomst v/Ivan<br>- Dagens program<br>- Baggrund, overordnet indhold og mål med dette udviklingsforløb                                                                |
| 9.30-10.15  | Præsentation af deltagerne - ved hvert bord                                                                                                                            |
| 10.15-11.00 | Louise Neel Høyer, Human Univerz - med via Skype<br>Indlæg om adfærd og forandringsledelse<br>Indlæg slutes med oplæg til spørgsmål, der skal arbejdes med ved bordene |
| 11.00-11.30 | Drøftelse af Louises spørgsmål ved bordene og forventninger til forløbet frem mod 31/12-20.                                                                            |
| 11.30-12.00 | Præsentation af områder vi overordnet skal arbejde med v/Ivan                                                                                                          |
| 12.00-12.45 | Frokost                                                                                                                                                                |

# Plan for dagen

- 12.45-13.45      Præsentation af temaer, barrierer og uudnyttede potentialer ud fra de gennemførte interviews v/Mille  
- debat ved bordene og kort opsamling i plenum
- 13.45-14.45      Landmændene deles på de to målgrupper, hvor rådgiverne følger målgruppe 2  
Målgruppe 1      Netværks baseret udvikling v/Ivan – skifter lokale  
Målgruppe 2      Advisory board baseret udvikling v/Kristian
- 14.45-15.00      Kaffe
- 15.00-15.30      Opsamling fra dagen, hvad var godt/skidt, næste step v/Ivan

# Baggrund, overordnet indhold og mål med dette udviklingsforløb

v/Ivan

A yellow Volvo wheel loader is shown in a field, with its bucket raised. The background is a cloudy sky. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image, containing white text.

# Top 2

- Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

**SEGES**



# Perspektiver på en vækstlandmand - som vi benævner top 2 pct.

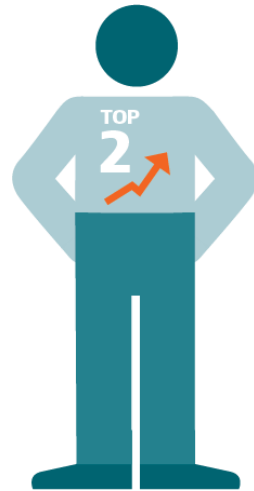
Afkast

Direktør  
fokus

Soliditet

## Virksomhedsperspektiv

- Økonomiske nøgletal over tid
- Produktionsdata over tid
- Strategi og strategisk ledelse
- Ledelse og management
- Risikostyring
- Evne til at hente og bruge viden
- Skalerbar forretningsmodel



## Tidsperspektiv

- Fra finanskrisen i 2008/2009 til nu
- Fra nu og frem mod 2025

## Personligt perspektiv

- Hvem er vækstlandmanden?
  - Som menneske?
  - Som virksomhedsleder?

SEGES



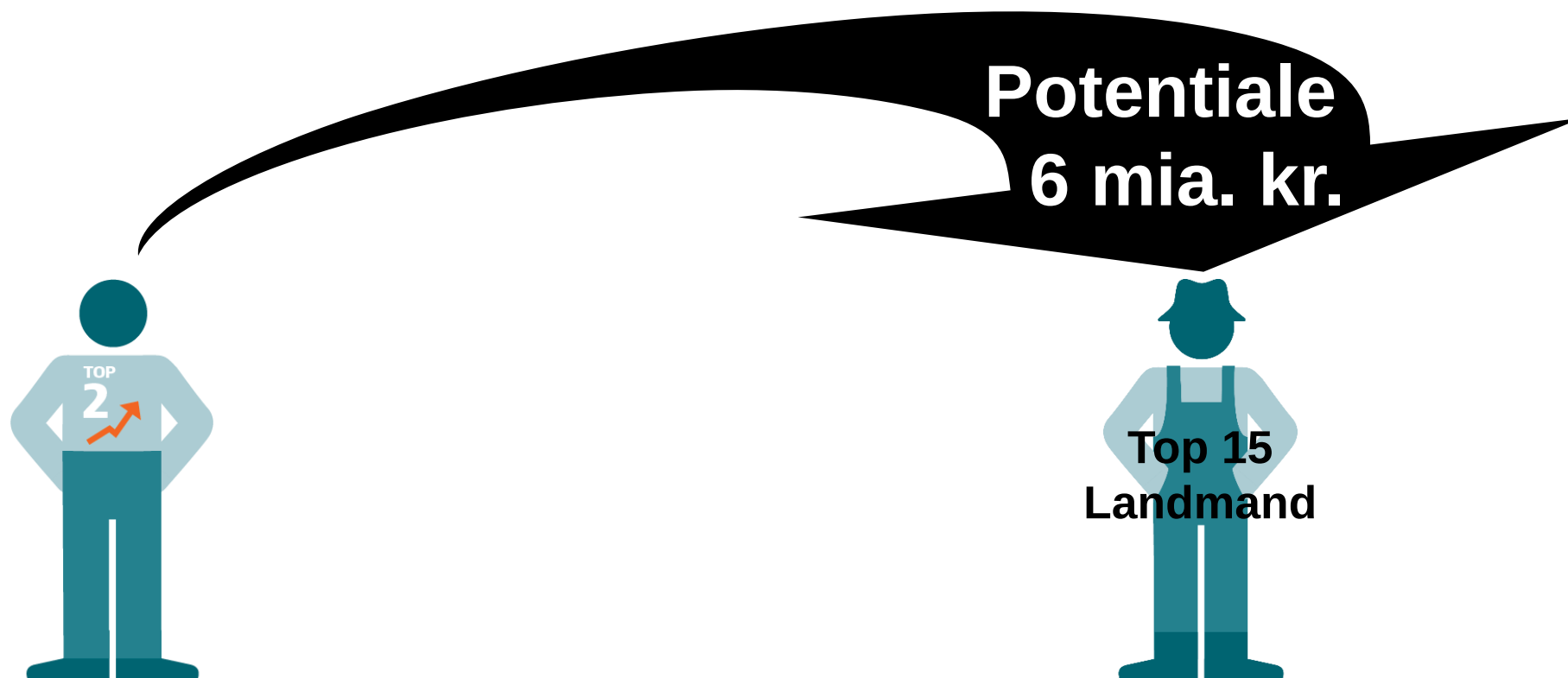
# Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
  - Ledelseskraft
  - Virksomhedskultur og medarbejderfokus
  - Markeds-og forretningsorienteret
  - Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
  - Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
  - Stort fokus på netværk
- 
- Overblik over den samlede virksomhed
  - Indsigt i virksomhedens DNA
  - Handlingsorienteret

10..

*Direktørfokus &  
"bundlinje frem for størrelse"*

# Uudnyttet potentiale – teoretisk



**SEGES**



# HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd  
- Indhold

SEGES



## Formål med dette udviklingsforløb

At forbedre bundlinjen på den enkelte landbrugsbedrift ved,  
at styrke case landmændenes forretnings-og  
virksomhedsforståelse  
baseret på viden fra de 2 % dygtigste landmænd målt på  
økonomisk afkast og soliditet

# Vores hypotese

Forskellen mellem TOP2 og andre landmænds økonomiske performance ligger i:

- **Ejerleders kendskab til og interesse for at arbejde med personlige styrker og svagheder**
- **Ejerleders forretnings- og virksomhedsforståelse**
- **Ejerleders evne til at udøve strategisk ledelse**

# Case landmændene i udviklingsforløbet

**I alt 18 landmænd deltager i hele udviklingsforløbet frem mod 31/12-2020**

## **Målgruppe 1: Forandringsparate ejerleder**

Ejerledere der:

- via deltagelse i videns seminarer, ønsker at få viden om hvad, der skal til for at øge den økonomiske bundlinje
- via deltagelse i netværksgruppe med ligesindede ejerledere og en facilitator bliver udfordret og udfordrer andre på personlig udvikling, nye strategiske initiativer og eksekveringskraft
- selv ønsker at implementere forandringer, der kan styrke ejerleder og virksomhedens bundlinje

## **Målgruppe 2: Forandringsledelse via advisory board / bestyrelse**

Ejerledere der:

- ønsker nye forståelser og nye måder at drive virksomheden på
- mangler udfoldelse af forandringsledelse og implementeringskraft
- ønsker at etablere et advisory board, der skal understøtte fokus på forandring, eksekvering og opfølgning



# Øvrige målgrupper i dette udviklingsforløb

## Målgruppe 3 landmænd

- Bred test, implementering og kommunikation til Dansk Landbrug

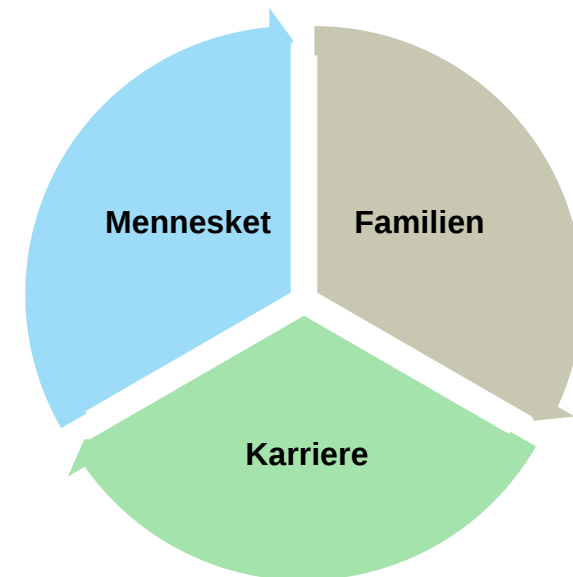
*Kommunikation  
VIGTIG*

## Målgruppe 4 Rådgivningen

- Målet er
  - at udfordre de deltagende udviklingspartnere på kulturen i og omkring rådgivning af landmænd
  - at gøre den strategiske rådgivning mere proaktiv
  - at udnytte big data og dyb viden om landbruget generelt og det enkelte landbrug specielt, til værdiskabende virksomhedsrådgivning
  - at tilbyde ejerleder strategisk sparring og opfølgning målrettet ejerleders ønsker og behov
  - at de deltagende udviklingspartnere bliver forandringsagenter i egen rådgivningsvirksomhed

# Vore strategiske fokusområder i udviklingsforløbet

- Prioritet 1    **Mennesket**    Mercedes stjernen, personligt udviklingskort  
  
Working balance, Livsfase ejer/virksomhed
- Prioritet 2    **Virksomheden**
- Prioritet 3    **Kulturen**    Vi betragter kulturen i forhold til den kulturramme som dannes omkring/ud fra ejers/familiens kultur og virksomhedskulturen



# Udbytte for de deltagende landmænd

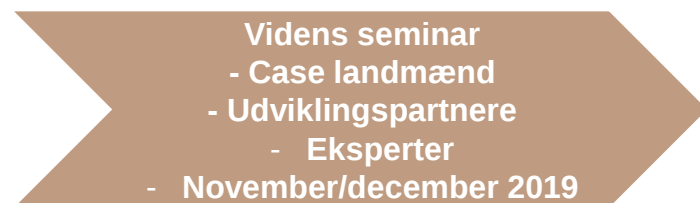
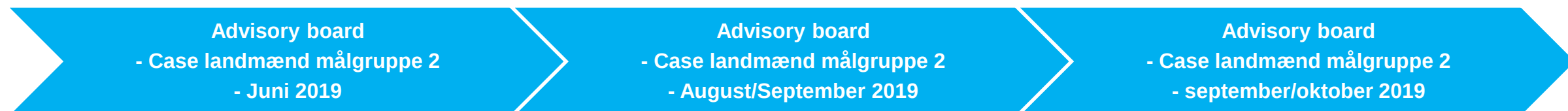
- Større indsigt i personlige styrker og svagheder som ejerleder og direktør.
- Større indsigt i virksomhedens strategi, strategiske nøgletal, forretningsudvikling, handlingsplaner og strategisk ledelse af virksomheden.
- Større indsigt i virksomheds- og forretningsforståelse, herunder hvordan ejerleder kan forbedre virksomhedens bundlinje.
- Deltagelse i et forpligtende udviklingsforløb, der strækker sig frem til 31/12-2020, som udfordrer ejerleder på at implementere forandringer.
- Mulighed for at afprøve nye tiltag, metoder og værktøjer på såvel ejerleder som i virksomheden.
- Deltagelse i inspirerende Videns seminarer på SEGES med andre motiverede landmænd, rådgivere og oplæg fra eksperter inden for bl.a. forandringsledelse og adfærdsdesign.



# De strategiske fokusområder

- **Personlige forhold – analyse af mennesket bag virksomheden**
  - Mennesket      Personprofil, kompetencer, stærke/svage sider, Life Time Strategi / personlig strategisk intention
  - Familien      Familieforhold, Life Time Strategi / Family Governance, familiens strategiske intention
  - Ejerleder      stærke / svage sider, kompetenceudvikling, mindset / virksomheds-og forretningsforståelse, strategiske ledelse, ejerleders strategiske intention
- **Virksomheden – analyse af virksomheden - Direktørfokus**
  - Virksomhedens produktion, rammer, tekniske data / fundament, produktionsmæssige udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens finansiering, ejerstruktur, gældsserviceringsevne, finansielle udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens strategiske hoved-og nøgletal, historik og benchmarking, økonomiske udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens organisering, forretningsområder, organisatoriske udfordringer / potentialer
  - Virksomheds strategi, risici, forretningsmodel, strategiske udfordringer / potentialer
  - Virksomhedsledelse, governance struktur, compliance, direktør rollen, rapportering, risikoledeelse, eksekverings kraft, forretningsforståelse, ledelsesmæssige udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens HRM, ansatte, kompetencer / kompetenceudvikling, HR udfordringer /& potentialer
- **Kulturen – analyse af virksomhedskulturen - Direktørfokus**
  - Virksomhedskultur, kulturmæssige udfordringer / potentialer for ejerleder/familien

# Processen 2019



# Opgaver mellem møderne

## Landmand

- Mellem interview og videns seminar
  - Virksomhedsbeskrivelse, Personlige styrker/svagheder, Personlig strategisk intention, Personlige handlingsplaner

## Målgruppe 1

- Mellem viden seminar og første netværksmøde
  - Virksomhedsanalyse + evt. tilbud om interview af interessenter som add on
  - Virksomhedens strategiske intention
  - Strategisk nøgletalsrapport, risikoanalyse, handlingsplaner og eksekvering
  - Tilbud Action learning, webinar, podcasts, sparring, opfølgning

## Målgruppe 2

- Mellem viden seminar og første advisory board møde
  - Virksomhedsanalyse + evt. tilbud om interview af interessenter som add on
  - Virksomhedens strategiske intention
  - Strategisk nøgletalsrapport, risikoanalyse, handlingsplaner og eksekvering
  - Tilbud Action learning, webinar, podcasts, sparring, opfølgning

### Opfølgning på opgaveløsning

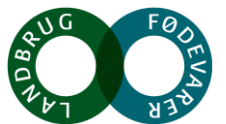
- Opgave 1 Virksomhedsbeskrivelse
  - Løst til tiden: 9 landmænd
  - For sent: 5 landmænd
  - Ikke løst: 4 landmænd

- Opgave 2 Styrker/svagheder, drømme og planer
  - Løst til tiden: 7 landmænd
  - For sent: 3 landmænd
  - Ikke løst: 8 landmænd

# Præsentationsrunde

v/alle

**SEGES**



# PRÆSENTATIONSRUNDE

Præsentation af deltagerne - ved hvert bord

## Landmændene præsenterer

- Den udfyldte Virksomhedsbeskrivelse
- Det personlige udviklingskort – hvad vil jeg fokusere på?
- Refleksion på egne stærke/svage sider, drømme og personlige udviklingsområder.

## Rådgiverne præsenterer

- Hvem er jeg
- Det personlige udviklingskort – hvad vil jeg fokusere på i dette udviklingsforløb?

**SEGES**



# Adfærd og forandringsledelse - Indlæg

v/Louise Neel Høyer, Human Univerz



HUMAN UNIVERZ

# VÅGN OP! OG SKAB DE RESULTATER, DU ØNSKER



VIDENSSEMINAR, SEGES, 3. JUNI 2019

# VERDEN I DAG KRÆVER MARKANT ANDRE LEDELSESKOMPETENCER END TIDLIGERE



Kognitiv Transformation



Transformation af adfærd



Emotional Transformation

## HANDL ANDERLEDES

- Investér energi i at lykkes - du skal forsøge, fejle, forsøge igen
- Magt og indflydelse skifter i et stadigt hurtigere tempo og du skal kunne håndtere dette
- Værdsæt de bidrag, du får fra nye og alternative samarbejdspartnere og interessenter – kig ud af boksen
- Samarbejd på tværs af mange forskellige teams og brancher

## TÆNK ANDERLEDES

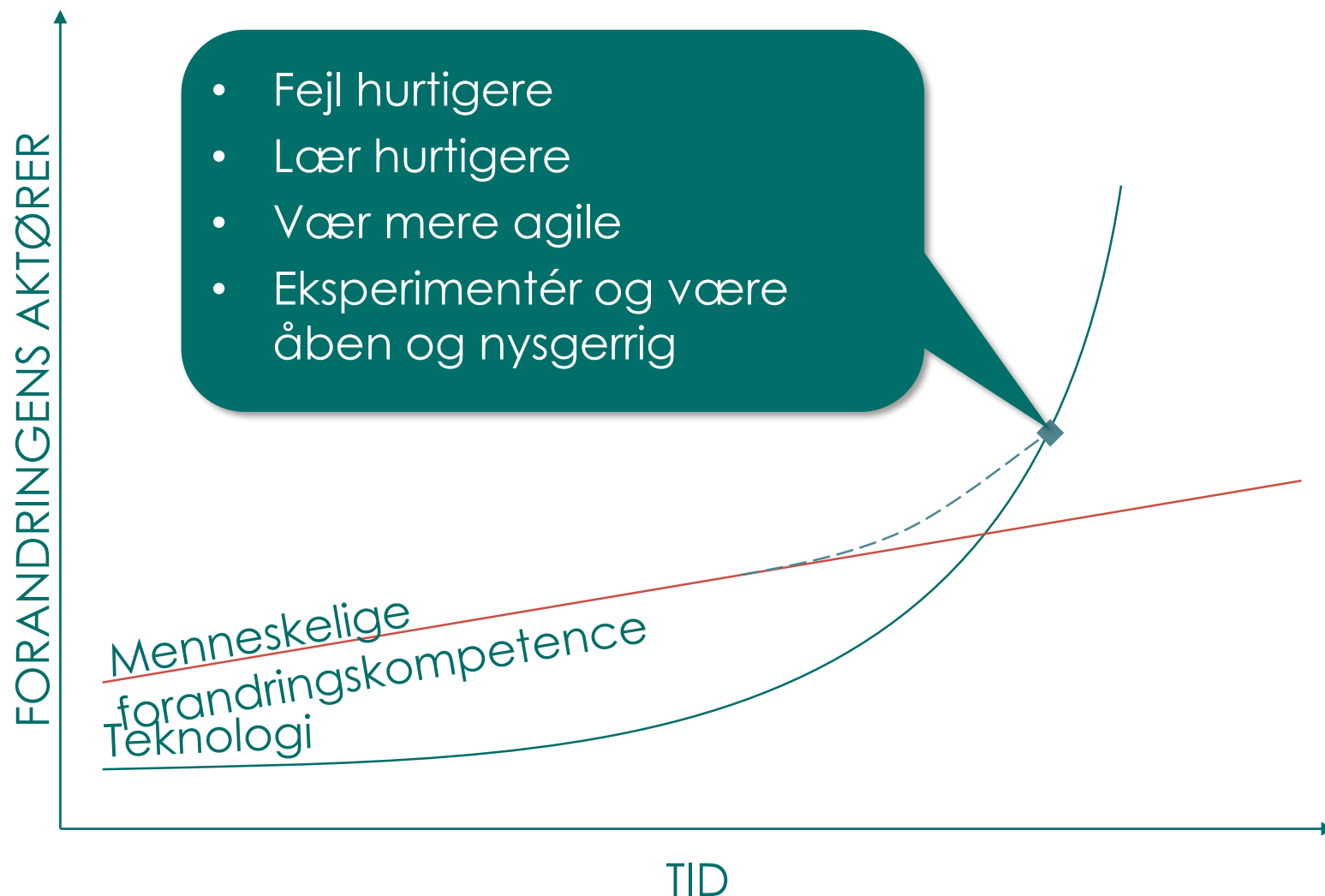
- Afsøg nye muligheder i den virtuelle verden
- Håndtér den konstant stigende kognitive kompleksitet
- Få inspiration fra andre brancher, så du kan gøre tingene på nye måder – 'stjæl' gerne
- Tag beslutninger hurtigt uden at du har al information

## REAGÉR ANDERLEDES

- Vær modig og udfordr, hvordan tingene bliver gjort
- Vis modstandskraft overfor konstante forandringer
- Tolerér et risikofyldt og tvetydigt miljø
- Udvikl kompetencer så du kan lede forandringer

Kilde: © 2019 Deloitte Development

# VI HAR SVÆRT VED AT FØLGE MED...



KAN VI BLIVE ERSTATTET AF ROBOTTER?



HVIS VI IKKE VIL DET, BLIVER VI NØDT TIL AT BLIVE BEDRE TIL AT TAGE PERSONLIGT ANSVAR OG LEDERSKAB

# MINDSET



HUMAN UNIVERZ

# HVORDAN ER DIT MINDSET?





## Et fixed mindset

Er af den opfattelse, at ens intelligens, personlighed og karakter er statisk og uformbar. Ens potentiale er bestemt ved fødslen.



## Et growth mindset

Er af den opfattelse, at ens intelligens, personlighed og karakter kan udvikles og er formbar. Ens sande potentiale er ukendt.



HUMAN UNIVERZ

|                        |                                                                                  |                                                                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Har et ønske om at     | blive opfattet som klog i alle situationer. Man må aldrig fejle.                 | udfordre sig selv, tage chancer og lære. Man tager udfordringer med oprejst pande. |
| Udfordringer           | Undgår udfordringer, går i forsvarsposition og giver nemt op pga. forhindringer. | Omfavner udfordringer, og fortsætter trods forhindringer.                          |
| Indsats                | Hvorfor gøre noget ud af det? Det kommer alligevel ikke til at forandre noget.   | Udvikling og læring kræver en indsats.                                             |
| Kritik                 | Ignorerer konstruktiv kritik.                                                    | Lærer af kritik. Hvordan kan man forbedre sig?                                     |
| Andres succes          | Føler sig truet af andres succes. Hvis andre lykkes, mislykkes jeg selv.         | Finder inspiration i andres succes.                                                |
| Håndtering af nederlag | Ser sig selv som en fiasko og dum.                                               | Nederlag er okay. Man må jo prøve at gøre det bedre næste gang.                    |

Kilde: Carol Dweck, fra EMU Danmarks læringsportal

# FORANDRINGER SKER HELE TIDEN



HUMAN UNIVERZ





Det er ikke den stærkeste  
art, der overlever, ej heller  
den mest intelligente. Det  
er den, der bedst tilpasser  
sig forandring.

# HVOR MANGE FORANDRINGER HAR DU IGANG NETOP NU?





# FORSTÅ DIN HJERNE OG UDNYT DEN TIL DIN FORDEL



HUMAN UNIVERZ



MENNESKER

PLANLAGTE  
FORANDRINGER

# DET ØKONOMISKE MENNESKE 'HOMO ECONOMICUS' EI



# SÅDAN ER DU OG JEG I VIRKELIGHEDEN

## System 1

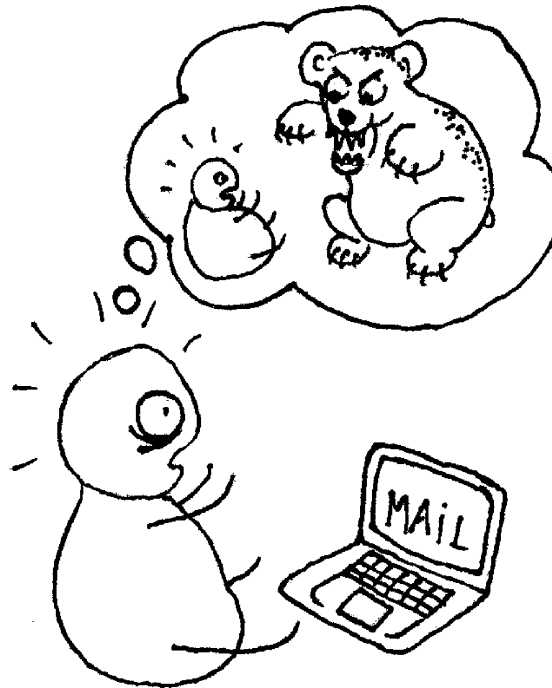
- ✓ Hurtigt
- ✓ Automatisk
- ✓ Intuitivt
- ✓ Impulsivt
- ✓ Ubevidst



## System 2

- ✓ Langsomt
- ✓ Reflekteret
- ✓ Kontrolleret
- ✓ Rationelt
- ✓ Bevidst

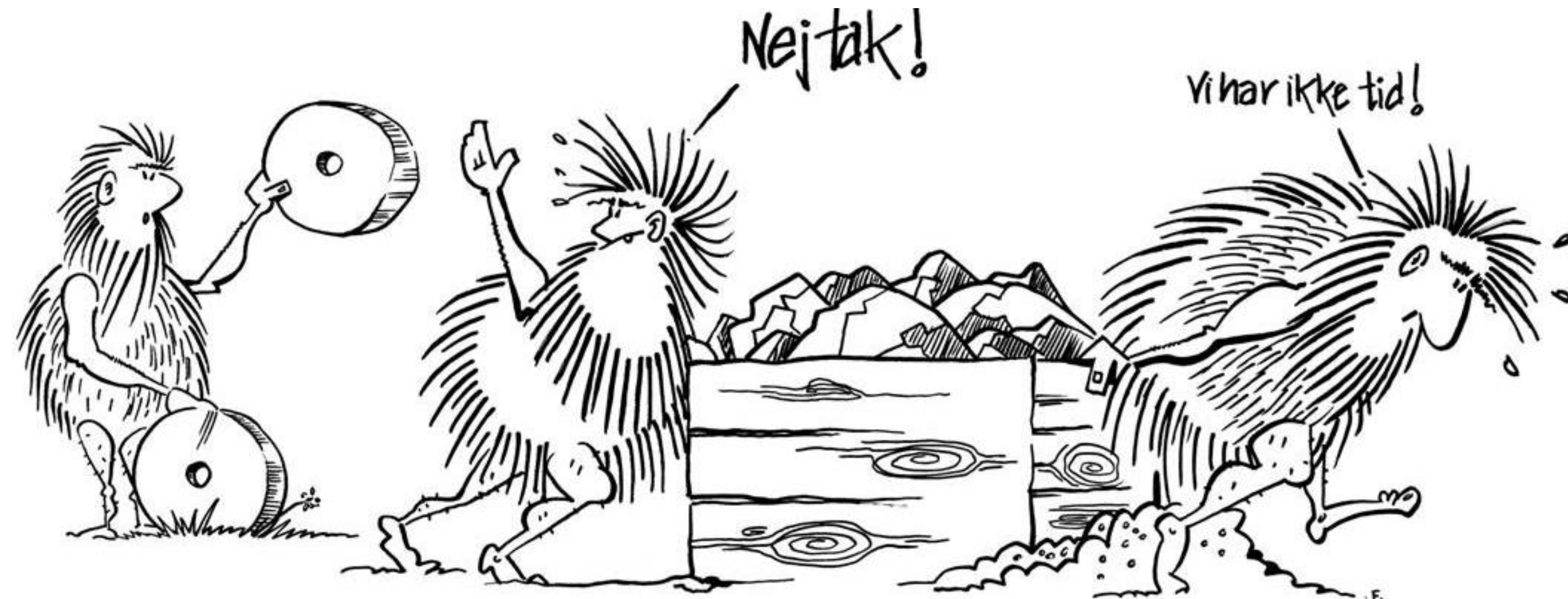
# DIN HJERNES MÅDE AT FUNGERE PÅ OG REAGERE PÅ HAR IKKE ÆNDRET SIG I 200.000 ÅR



# SÅ... HVAD STILLER VI SÅ OP?



HUMAN UNIVERZ



**VIL DU HAVE ET ANDET RESULTAT, SKAL  
DU GØRE NOGET *ANDET*, END DET DU  
PLEJER**

# NÅR FORANDRINGER SKAL LEDES SIKKERT I MÅL



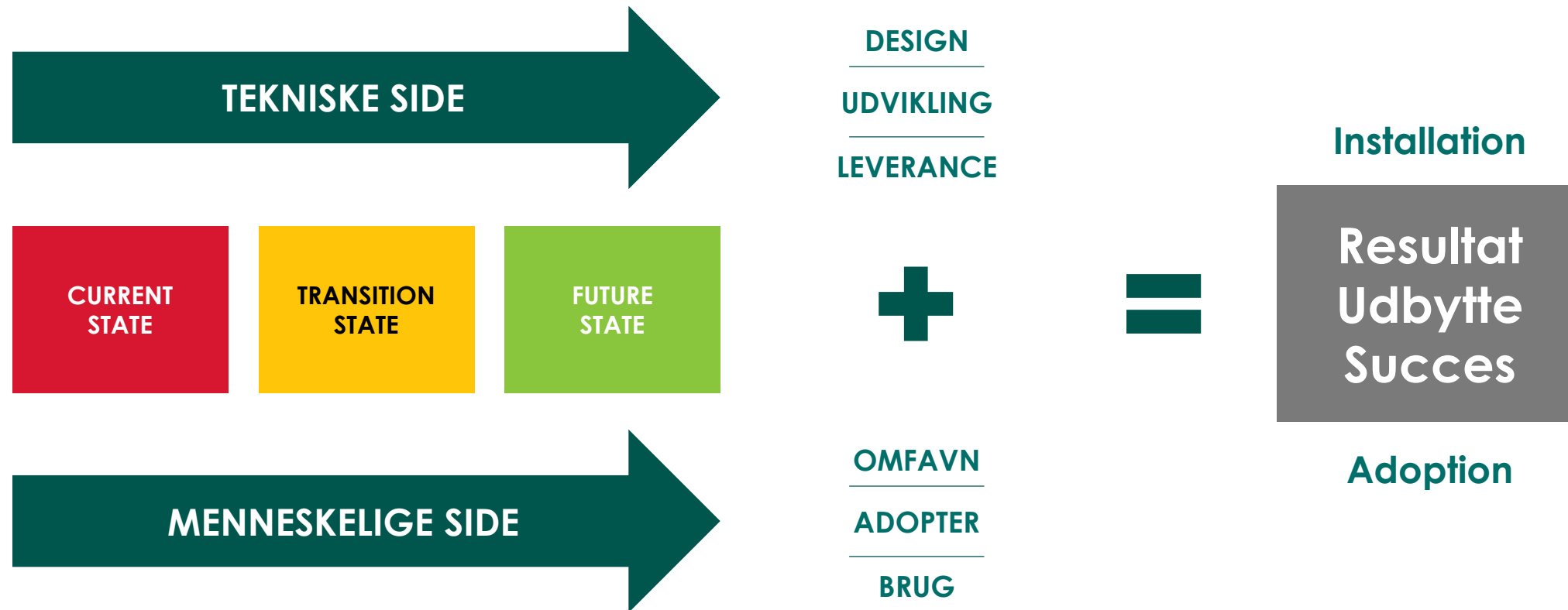
HUMAN UNIVERZ

# HVOR MANGE FORANDRINGSPROJEKTER FEJLER?

70%

af alle forandringsprojekter fejler

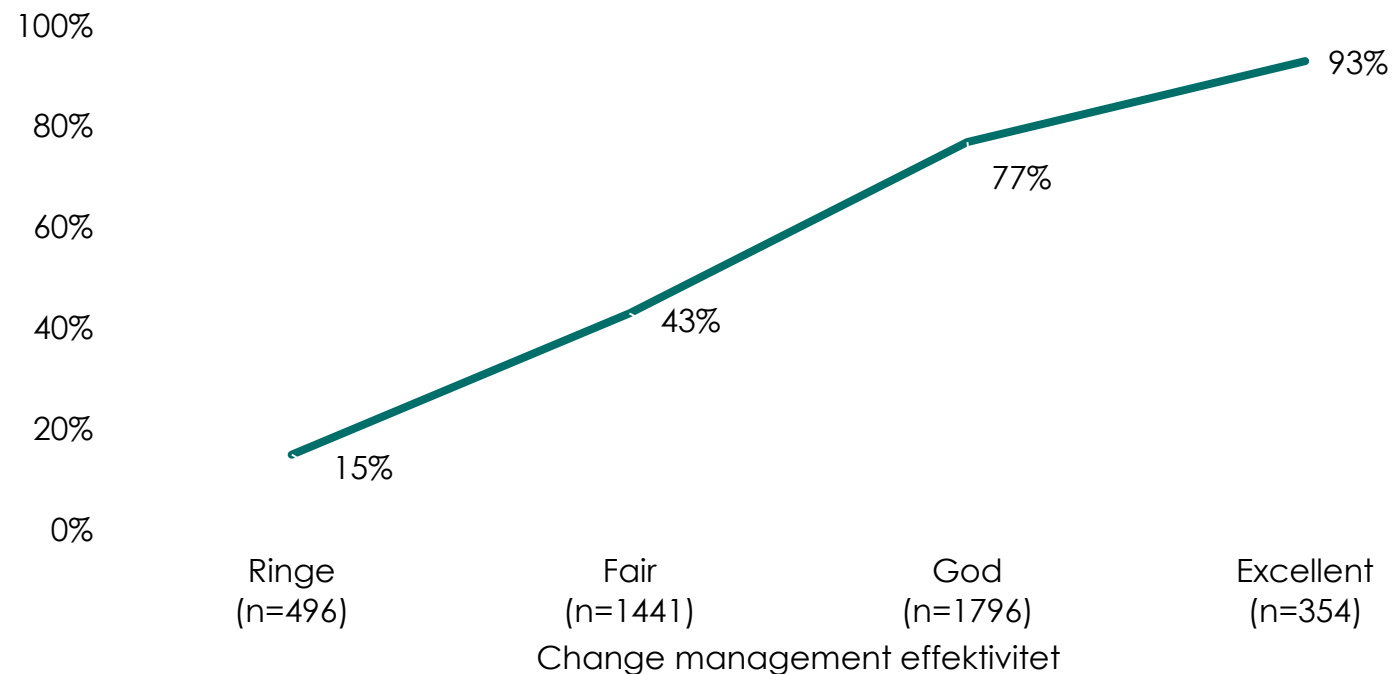
# SUCCEFULD FORANDRING KRÆVER BÅDE FOKUS PÅ DEN 'TEKNISKE' SIDE OG DEN MENNESKELIGE SIDE



Kilde: Prosci®

# SAMMENHÆNG MELLEM EFFEKTIV FORANDRINGSLEDELSE OG FORANDRINGSPROJEKTETS MÅL

## ANDEL AF DELTAGERE, SOM OPNÅEDE ELLER OVERGIK MÅL



Projekter med det højeste niveau af effektiv forandringsledelse var **6 gange** mere tilbøjelige til at opfylde eller overstige projektets mål!

Kilde: Prosci® Best Practice Study 2018

**ÉT STED AT STARTE ER  
HOS DIG SELV –  
HVORDAN REAGERER DU  
I FORANDRINGEN?**



HUMAN UNIVERZ

The background of the slide is a photograph of an open, spiral-bound notebook. The pages are lined and have a light teal tint. In the center of the notebook, there is a small, silver-colored metal pencil sharpener. Several small, light-colored wood shavings are scattered around the sharpener and on the pages. The overall lighting is soft and even.

ØVELSE

*Vi er verdens bedste  
til at drive landbrug*

# HVOR ER DU?

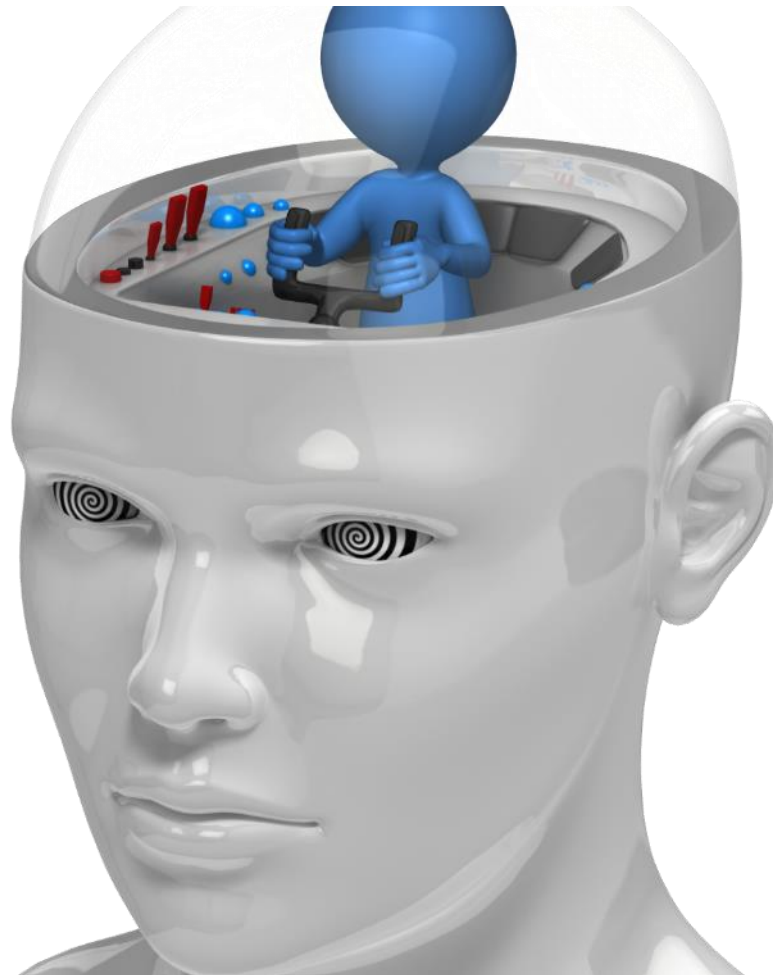


HUMAN UNIVERZ



Kilde: The Conscious Leadership Group 2014

# SLUK AUTOPILOTEN



## ØVELSE:

# HVOR ER DU? – OG HVORNÅR?

- Hvornår er du over stregen?
- Hvornår er du under stregen?
- Hvad gør du, når du er under stregen, for at komme over?
- Hvad gør du, når andre er under stregen?



# FORTSAT GODT SEMINAR!



"Jeg har haft fornøjelsen at arbejde sammen med Louise igennem flere år. Louise er en yderst kompetent rådgiver inden for kommunikation. Hun har et skarpt blik for de aspekter, kommunikation skal ses i sammenhæng med - herunder forretnings- og organisationsforståelse. I kraft af sin indsigt, tilgang og personlige engagement har hun stor gennemslagskraft i forhold til såvel ledelse og medarbejdere. Louise er meget ambitiøs og grundig med alt, hvad hun påtager sig" - Marie-Louise Arnfast, Partner i Arnfast & Kirkeby.

# LOUISE NEEL HØYER

## MANAGEMENT CONSULTANT

CERTIFICERET PROSCI CHANGE MANAGEMENT PRACTITIONER, ACTEE  
PARTNER, ADFÆRDSDESIGN & KOMMUNIKATIONSSPEJLET

Louise er en passioneret forandringskommunikationsekspert, nudging-specialist og forandringsleder – og hun hjælper professionelt, struktureret og engageret organisationer med at gennemføre ønskede forandringer og adfældsændringer.

Louise deler gerne ud af sine mange års erfaring som Forandringskommunikationsekspert på alt fra strategiudrulning, organisationsændringer, virksomhedsopkøb, afvikling af forretningsområder, outsourcing/insourcing og nearshoring til etablering af ny organisationskultur og 'new ways of working'.

Erfaren facilitator af møder og workshops samt rådgiver, sparringspartner og underviser. Louise går efter at spille sine kunder bedre – hver gang.



HUMAN UNIVERZ

Link til You Tube film

<https://www.youtube.com/watch?v=fLqzYDZAqCI&t=4s>

**SEGES**





# Adfærd og forandringsledelse - Opgaver der drøftes ved bordene

v/Louise Neel Høyer, Human Univerz

## ØVELSE: HVOR ER DU? – OG HVORNÅR?

- Hvornår er du over stregen?
- Hvornår er du under stregen?
- Hvad gør du, når du er under stregen, for at komme over?
- Hvad gør du, når andre er under stregen?

# Hvad vil vi konkret arbejde med i dette udviklingsforløb

v/Ivan

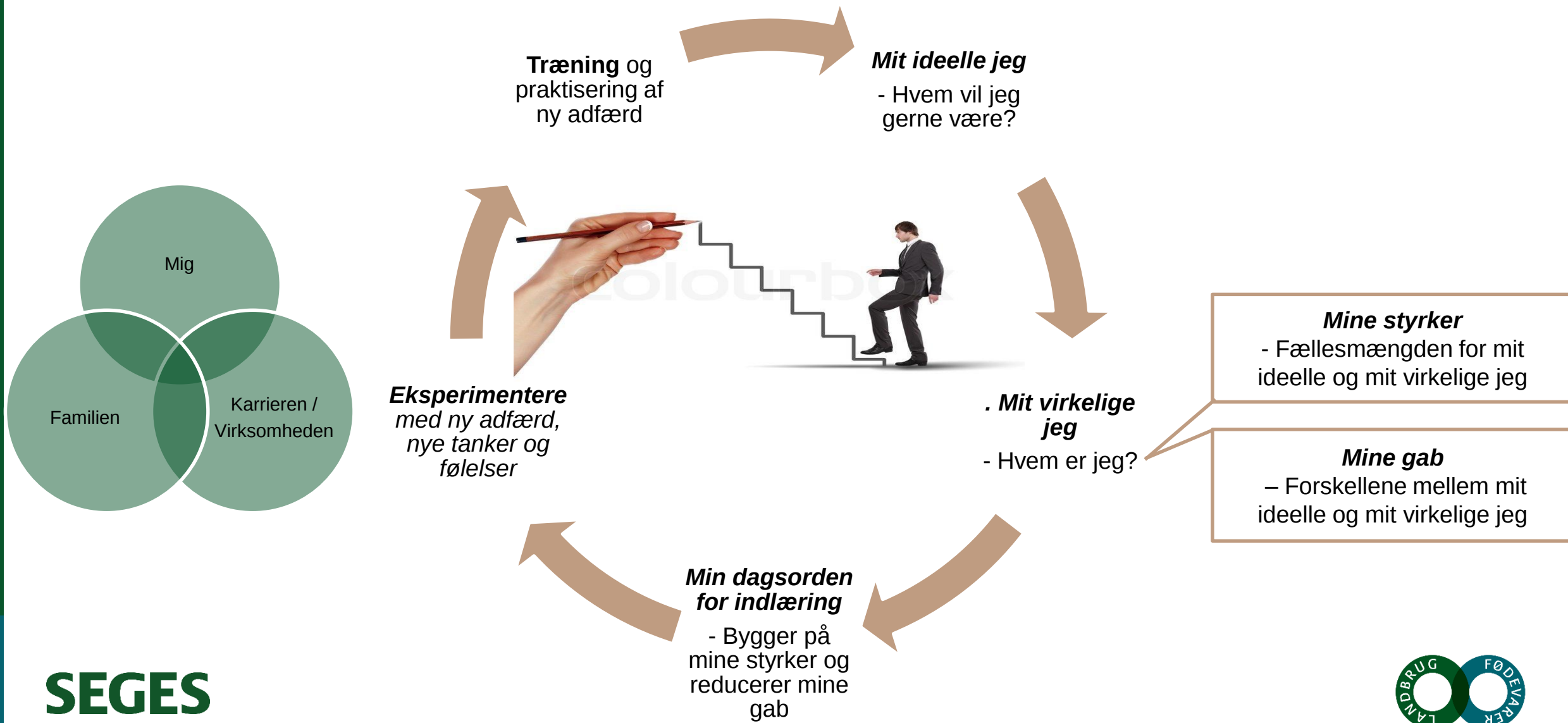
**4 generelle anbefalinger:**

**Hvordan bliver I de bedste?**

**1# ANBEFALING**

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER  
OG SVAGHEDER**

# Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed – Ny adfærd

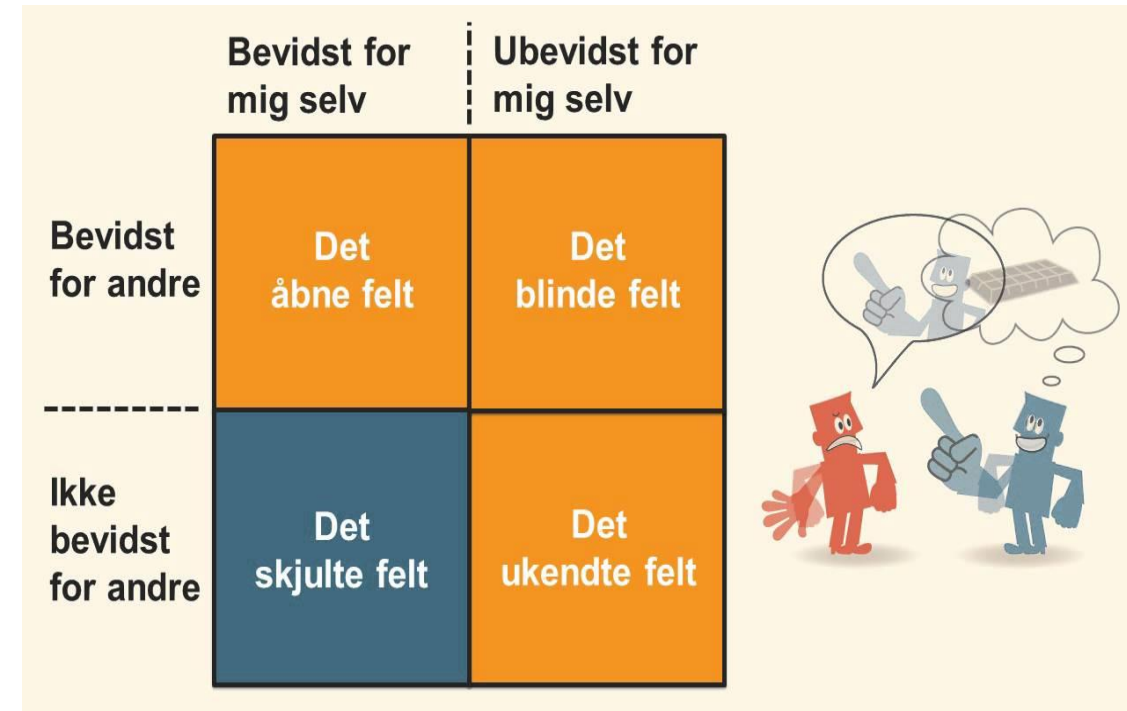


# Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed – Ny adfærd

59

- Mit virkelige jeg - veje til øget selvindsigt
- **Min Neo-pi-3**
  - Bygger på Fem-Faktor modellen
  - Personligheden kan bedst beskrives ud fra iboende personlighedstræk, der kan reduceres til 5 overordnede og grundlæggende personlighedsdimensioner
    - Emotionelle reaktioner
    - Introvert eller ekstrovert
    - Åbenhed
    - Venlighed
    - Samvittighed
- **JoHaRi**
  - For at skabe større kontrol over din adfærd
  - Fordi du få ny indsigt gennem feedback
  - Fordi du ser nye åbenbare gab

Tilkøb



**2# ANBEFALING**

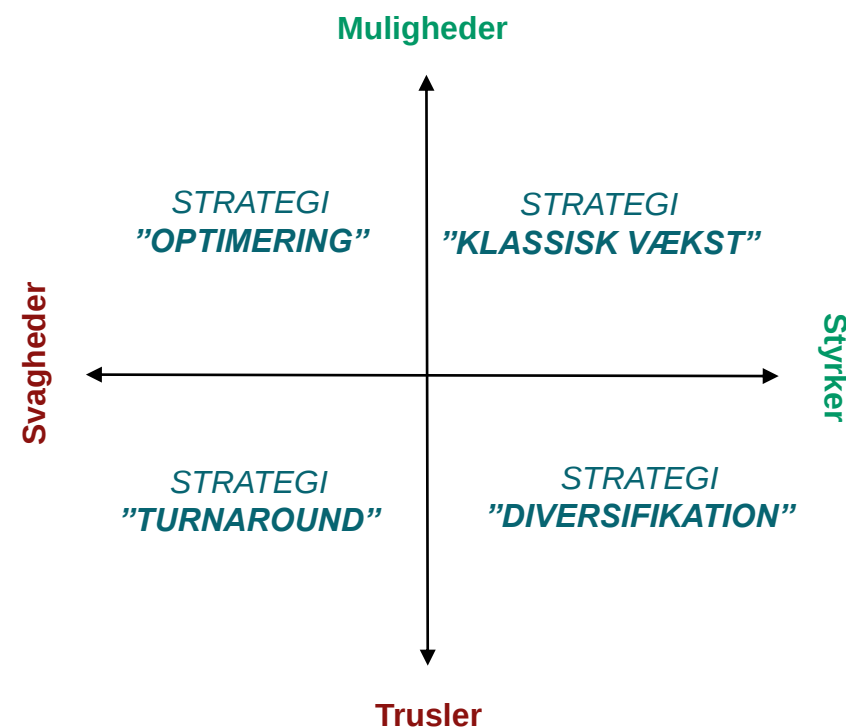
**FIND TID TIL DE STRATEGISKE  
SPØRGSMÅL**

# Hvilke strategiske temaer styrer du efter?

## Situationsanalysens vurdering

|                                   |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Styrker<br/>I dag</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi stærkest?</li><li>• Hvad har drevet succesen historisk?</li><li>• Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?</li></ul> |
| <b>Svagheder<br/>I dag</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi svage?</li><li>• Hvad hæmmer succes?</li><li>• Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?</li></ul>                |
| <b>Muligheder<br/>I fremtiden</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder?</li><li>• Hvad kan vi blive bedre til?</li><li>• Hvad gør vi ikke i dag?</li></ul> |
| <b>Trusler<br/>i fremtiden</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste usikkerheder?</li><li>• Hvad skal vi tage os i agt for?</li><li>• Hvad kan bremse succesen?</li></ul>      |

## Den strategiske palette med temaer

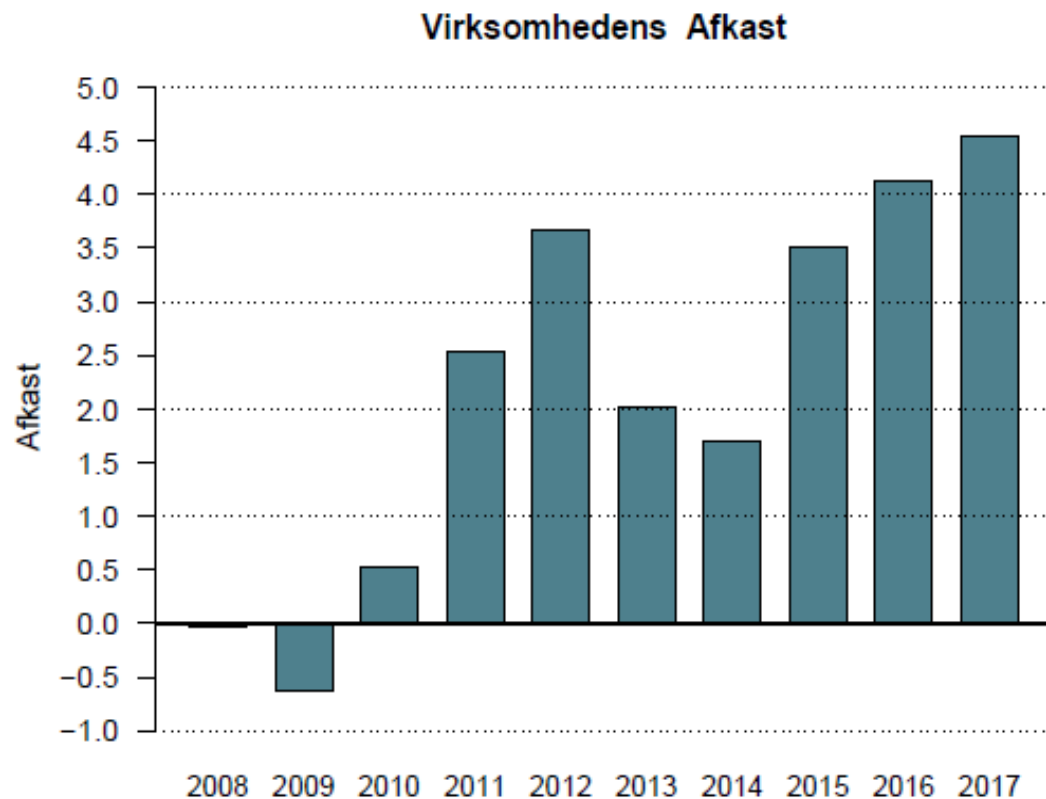


# DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

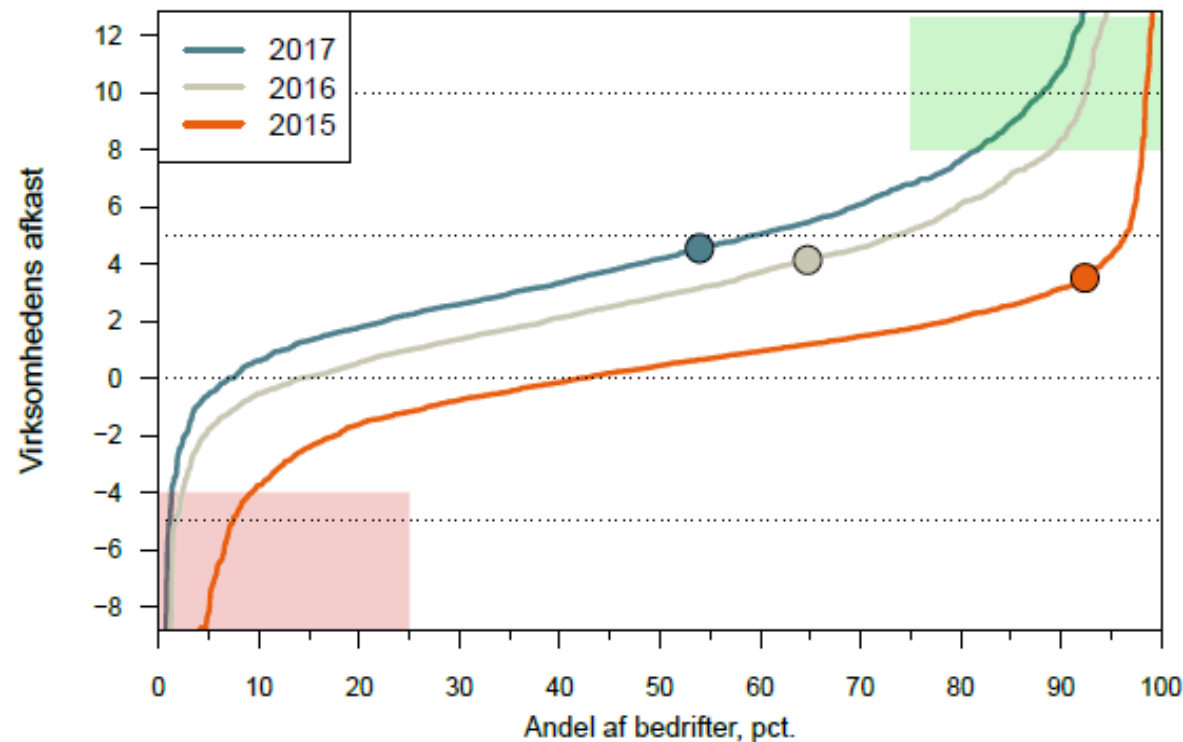
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

# Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 1

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 10 år.



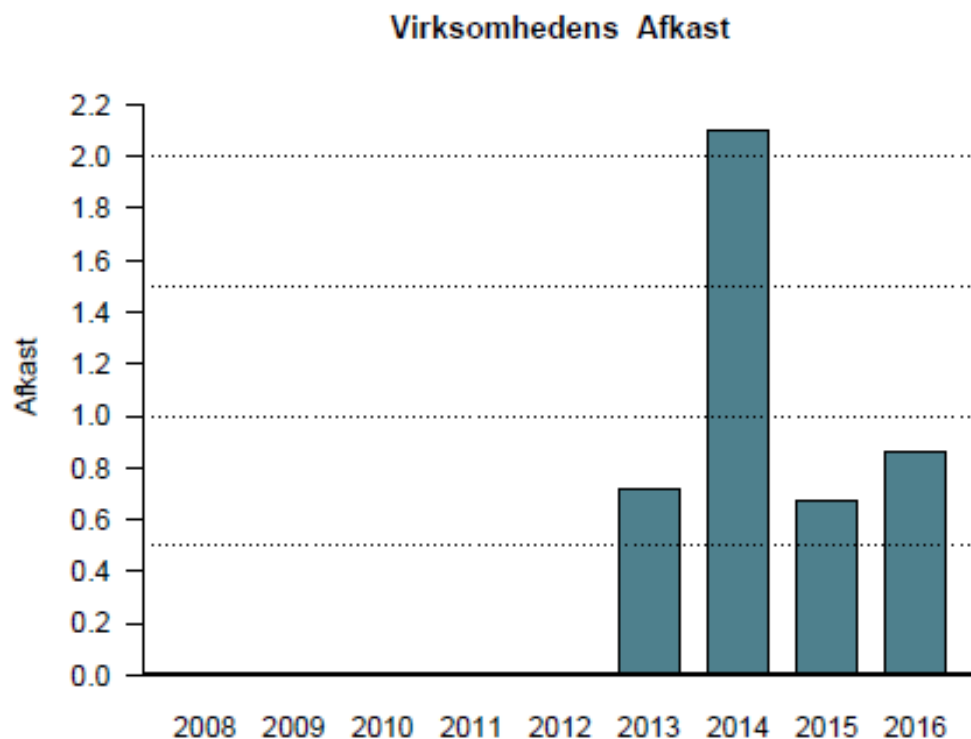
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



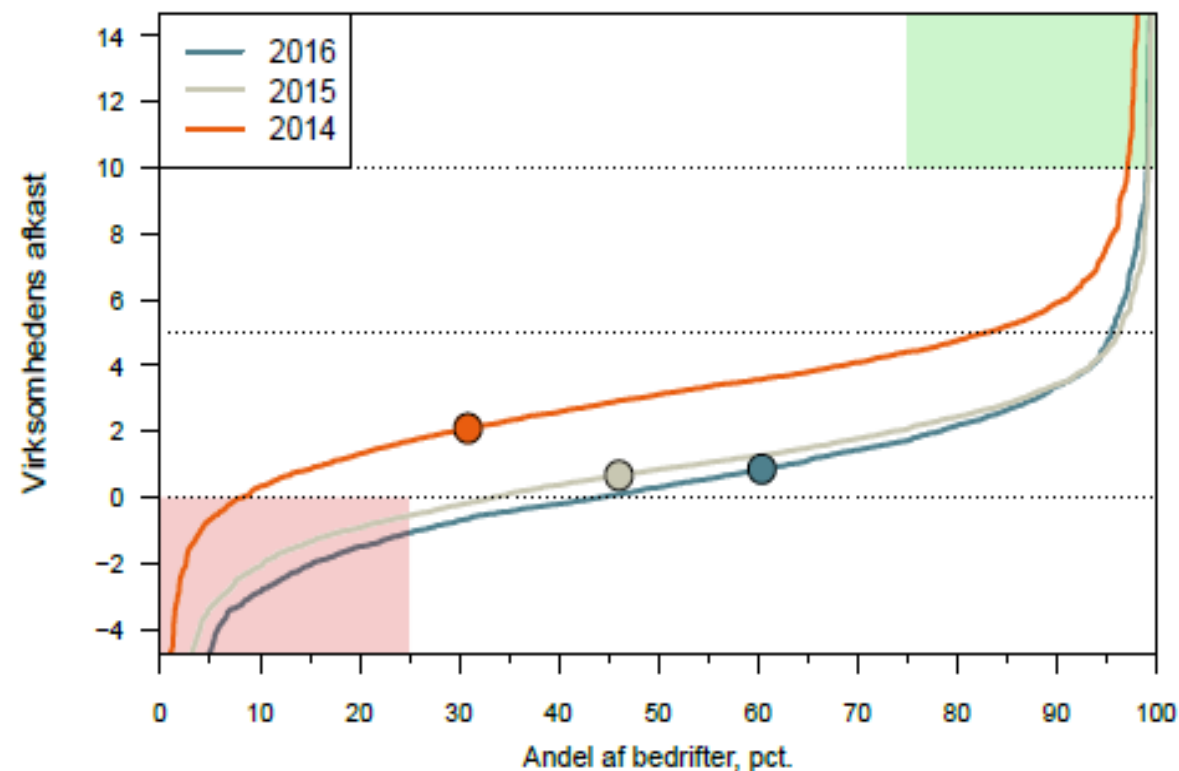
Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret ifht. alle andre i gruppen.  
Spredningsgraferne er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra Økonomidatabasen, SEGES.

# Strategisk nøgletalsrapport – ejendom 2

Figur 1: Virksomhedens afkast de seneste 4 år.



Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



Prikkerne indikerer hvordan den udvalgte bedrift er placeret i forhold til alle andre i gruppen.  
Spredningsgrafene er baseret på heltidsbedrifter & data er hentet fra økonomidatabasen, SEGES.

**3# ANBEFALING**

**SKAB ET  
GROWTH MINDSET**

# ***FORANDRINGER, FORANDRINGER....***

***”Vi skal ændre vores mindset”***

**Det er en meget kendt problemformulering, når det handler om forandringer.**

**Med ‘vores mindset’ mener afsenderen oftest ‘de andres mindset’.**

# FIXED MINDSET

"Jeg er bare ikke god  
til medarbejdere"

"Med erhvervets rammevilkår  
kan jeg ikke tjene penge"

"Jeg kan ikke lade være med at sige  
min mening"



"Jeg vil gerne blive bedre  
til at håndtere medarbejdere –  
vil du hjælpe mig?"



"Andre landmænd kan tjene gode  
penge, hvordan tjener jeg penge?"



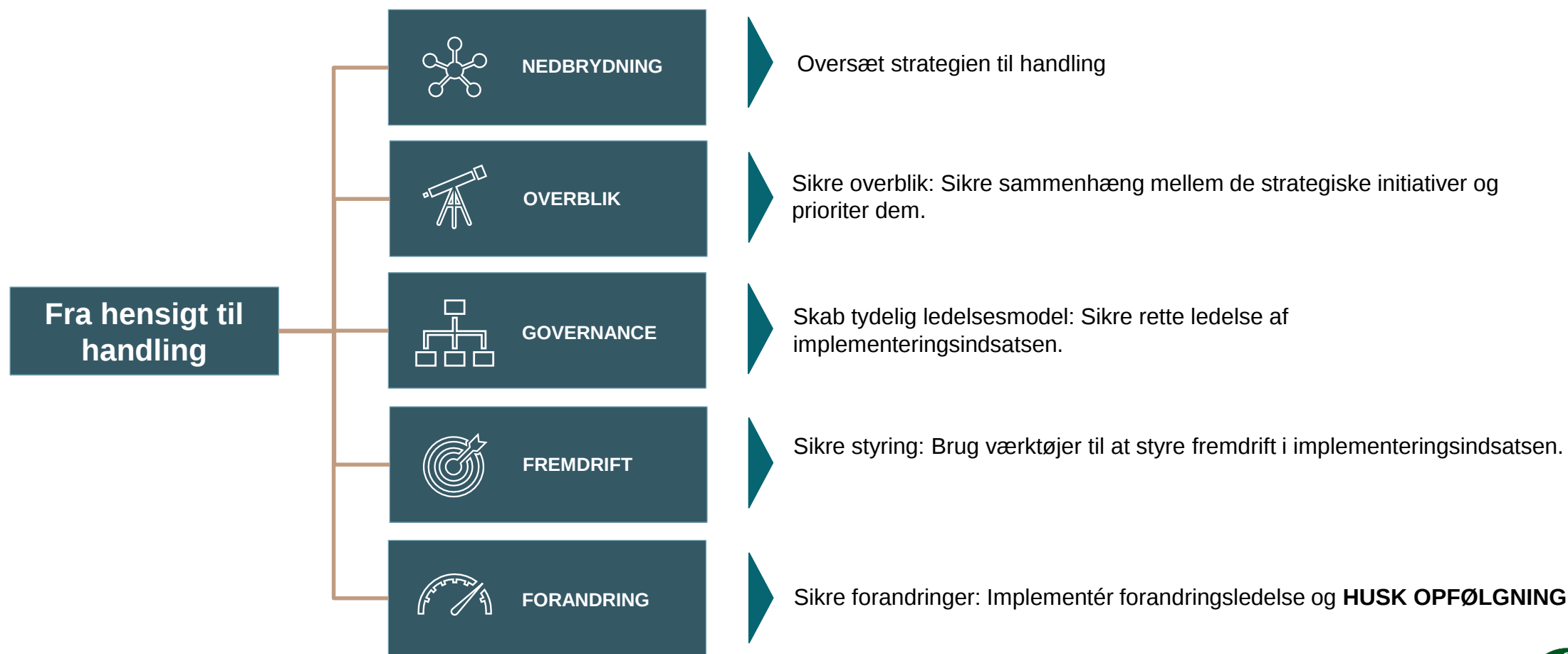
"Gider du ikke losse mig over benet, hvis  
jeg bliver for spids i tonen, for jeg er nødt  
til at huske på at tøjle mig selv?"

# GROWTH MINDSET

**4# ANBEFALING**

**GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING**

# Implementering er vores "kæphest"



# HVORDAN BLIVER DU DEN BEDSTE LANDMAND?

**1# KEND DINE PERSONLIGE STYRER/SVAGHEDER**

**2# FIND TID TIL DE STRATEGISKE SPØRGSMÅL**

**3# SKAB ET GROWTH MINDSET**

**4# GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING**

**SEGES**

**GOD FORNØJELSE**





Noget af det bedste i verden

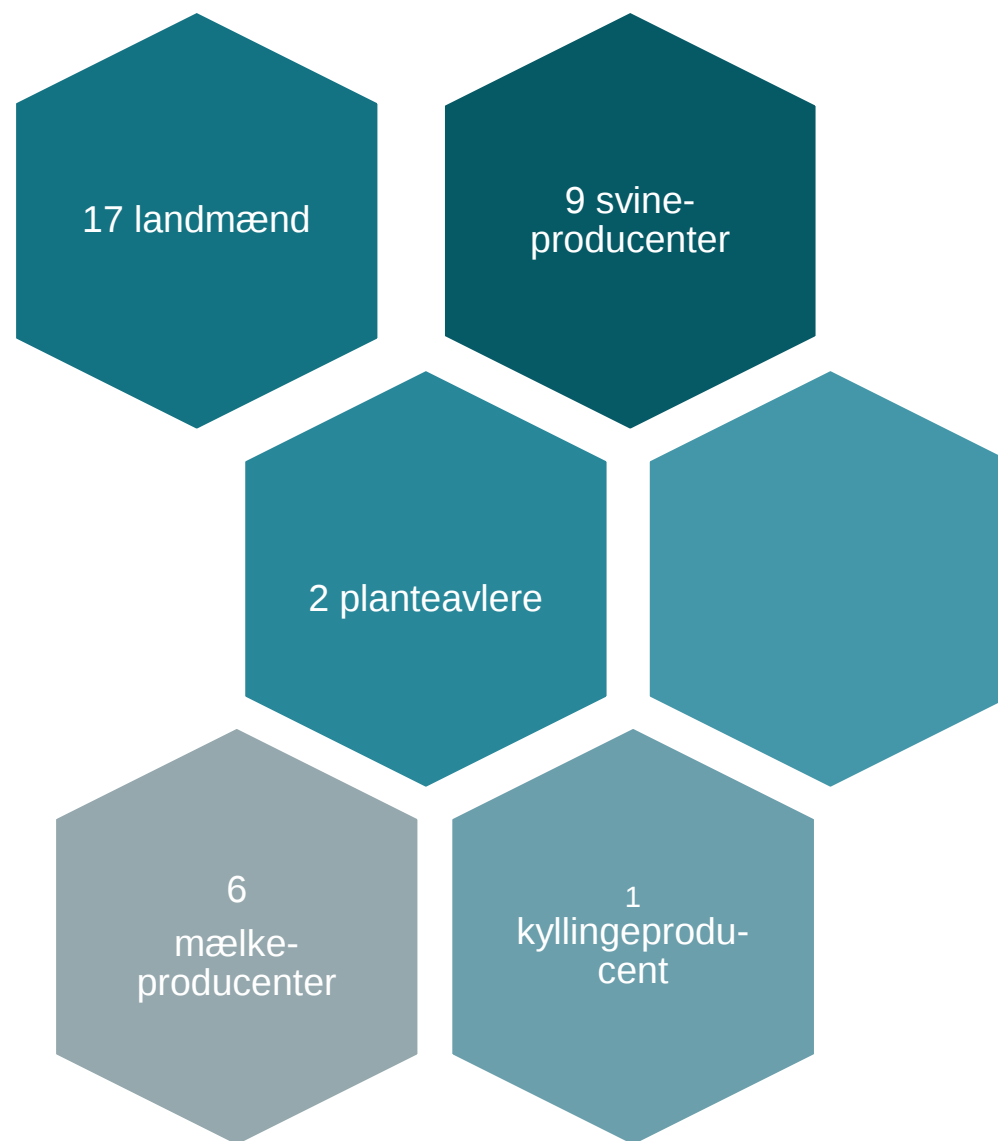
# FROKOST



# Præsentation af gennemførte interviews

v/Mille

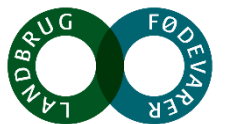
# Hvem har vi interviewet?



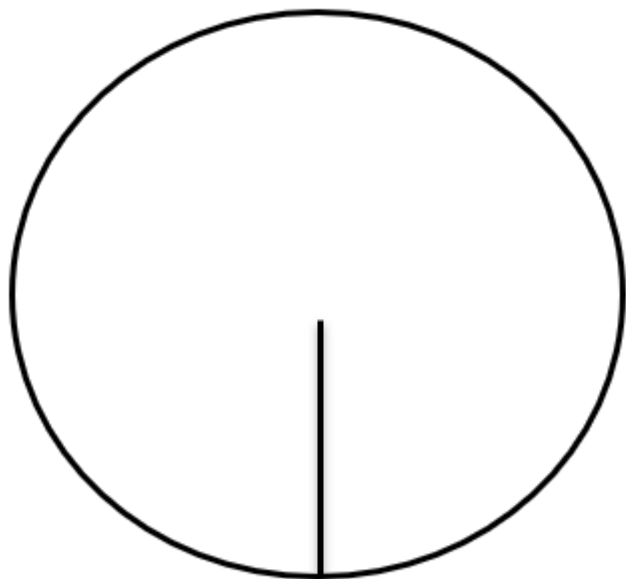
Passer I ned i samme kasse?



**SEGES**







Personligt udviklingskort  
Navn: \_\_\_\_\_  
Dato: \_\_\_\_\_

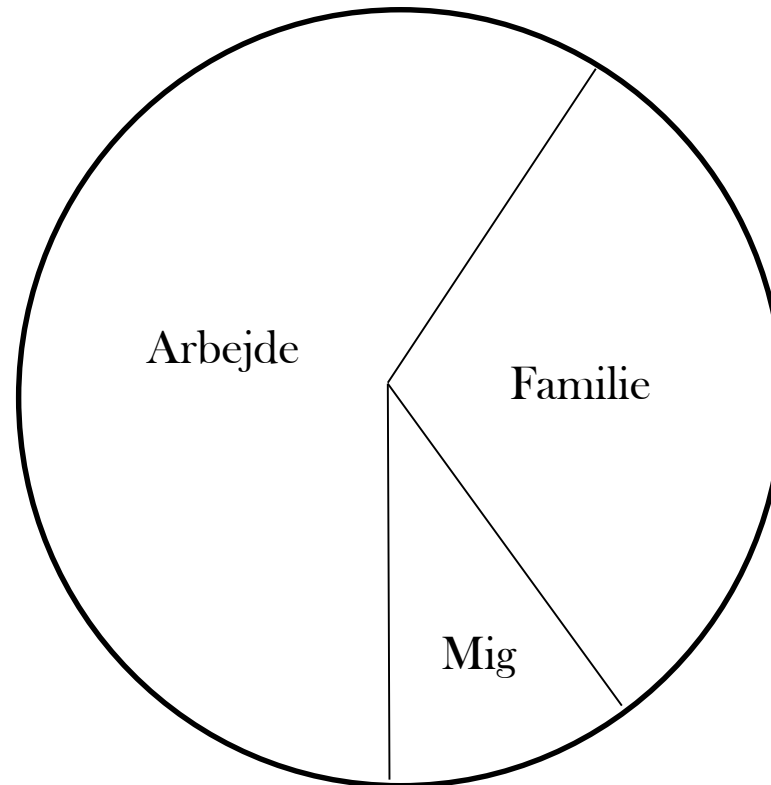
**ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED**

| INDSATS-OMRÅDER                                       | MÅL |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Personlig indsigt                                     |     |
| MINE FOKUSOMRÅDER                                     |     |
| Virksomheds- og forretningsforståelse                 |     |
| Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering |     |
| MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG                             |     |

Promilleafgiftsfonden for landbrug

 **SEGES**

## Den gennemsnitlige tidscirkel..... sådan ca.



## PERSONLIG INDSIGT

### Styrker

Planlægning  
Praktisk arbejde  
Medarbejderrelation  
Går forrest  
Omhyggelighed  
Faglig stolthed

### Svagheder

Planlægning  
Ledelse  
For flink  
Konfliktsky  
Manglende struktur på hverdag  
Prioritering af kontortid  
Kontrol

- Tid til sig selv
- Tid med familien
- Selvindsigt ift. egne kompetencer som leder

## VIRKSOMHEDS- OG FORRETNINGSFOKUS

”

*Lige nu skal jeg bare tjene penge”*

”

*Kontorarbejde føles ikke som rigtigt arbejde”*

”

*Vi passer på med omkostningerne – vi er nøjsomme”*

**SEGES**



# STRATEGISK LEDELSE, FORANDRINGSLEDELSE OG EKSEKVERING

”

*Jeg leder alle, alle refererer til mig. Jeg skal både  
været et indspark, rådgiver, psykolog, direktør og kollega”*

”

”

*Jeg har nok det, man vil kalde en flad ledelsesstruktur”*

DREAMERS

WANTED



FRIHED

ØKONOMISK OVERSKUD

UAFHÆNGIGHED

FREMIDSSIKRING

TID

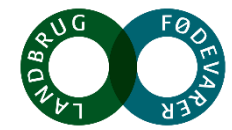
SELVBESTEMMELSE

# Udviklingskort – fokusområder der går igen

Personligt udviklingskort  
Navn: \_\_\_\_\_  
Dato: \_\_\_\_\_

|                           |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MÅL                       | ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED                                                                                               |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                            |
| INDSATS-OMRÅDER           | Personlig indsigt                                                                                                                | Virksomheds- og forretningsforståelse                                                                                                               | Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering                                                                                                                                                      |
| MINE FOKUSOMRÅDER         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mere tid til familien</li><li>• Mere tid til mig selv</li><li>• Slippe kontrol</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prioritere kontortid</li><li>• Være blandt de bedste</li><li>• Forståelse for økonomiske nøgletal</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Blive bedre til ledelse</li><li>• Udvikle en strategi</li><li>• Planlægning/struktur</li><li>• MUS</li><li>• Opfølgning</li><li>• Eksekvering af opgaver</li></ul> |
| MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg arbejder for meget</li><li>• Har en høj faglig stolthed, vil gøre alt 100%</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Laver for meget praktisk arbejde i hverdagen</li></ul>                                                      |                                                                                                                                                                                                            |

STØTTEL AF  
Promilleafgiftsfonden for landbrug

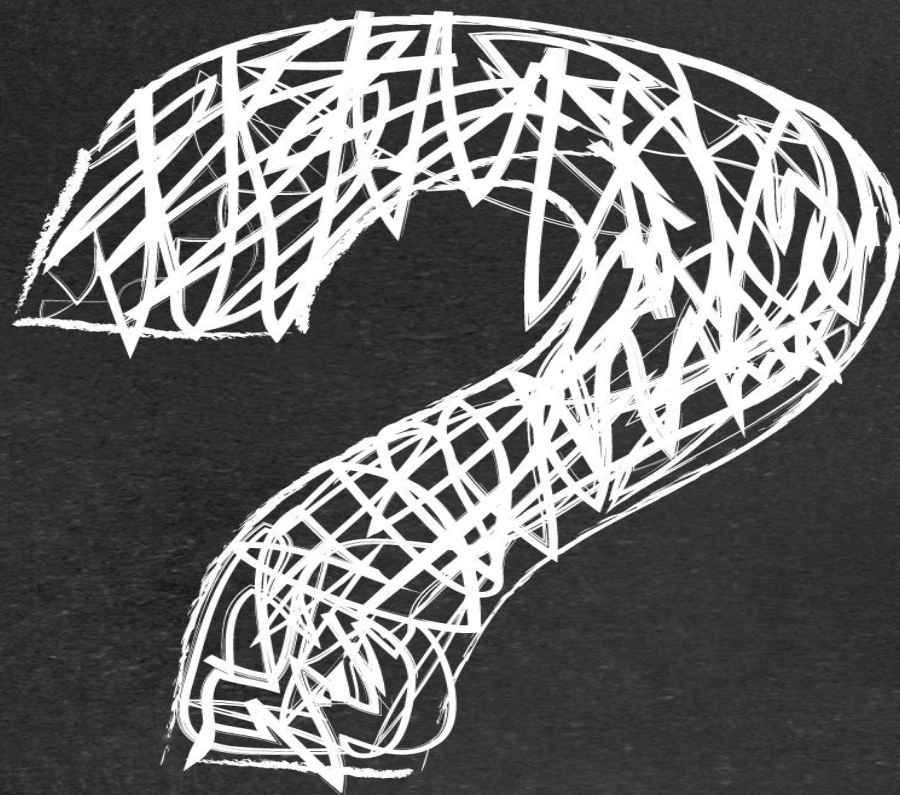
# Hvad motiverer til forandring?

*"Det er godt at have  
nogen, der holder én op  
på at nå målene"*

*"Økonomiske goder  
tiltager mig, hvis jeg skal  
forandre"*

*"Jeg skal kunne se  
effekten ved tingene"*





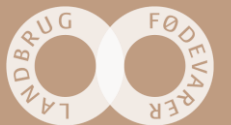
# Opdeling i de to målgrupper

v/Kristian og Ivan

# Advisory Board

Kristian Skov

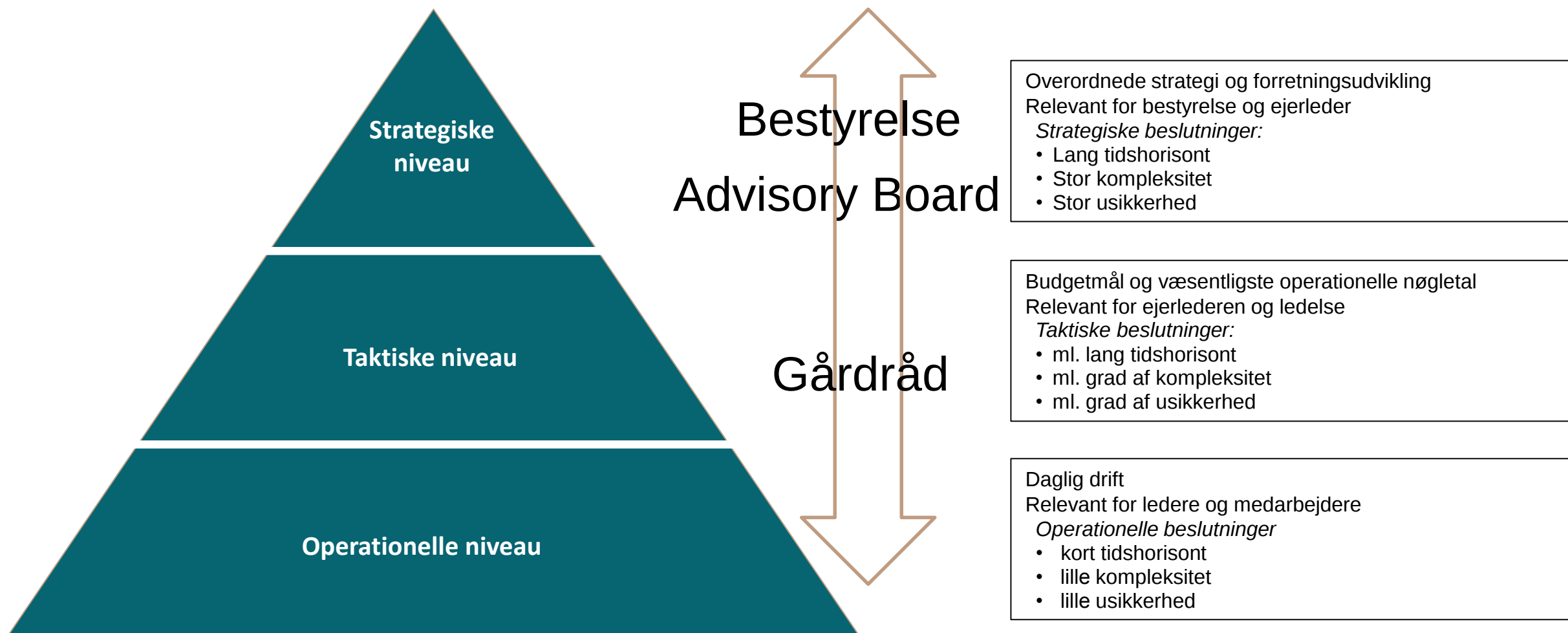
**SEGES**



# Formålet med Advisory Boardet

- Ejerleders kendskab til og interesse for at arbejde med personlige styrker og svagheder
- Ejerleders forretnings- og virksomhedsforståelse
- Ejerleders evne til at udøve strategisk ledelse

# Et Advisory Board i kontekst

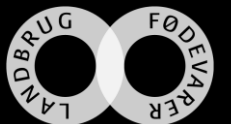


## Forskellen på en bestyrelse og et Advisory Board

- En bestyrelse har en lovbestemt magt i aktie- og anpartsselskaber.
- En bestyrelse har et økonomisk og juridisk medansvar samt en tilsynspligt i virksomheden. Og det er denne væsentlige forskel, der definerer et Advisory Board.
- I et Advisory Board kræves der ikke den samme arbejdsindsats som for medlemmerne i en bestyrelse.

# OPGAVEN FOR ET ADVISORY BOARD

**SEGES**



# DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

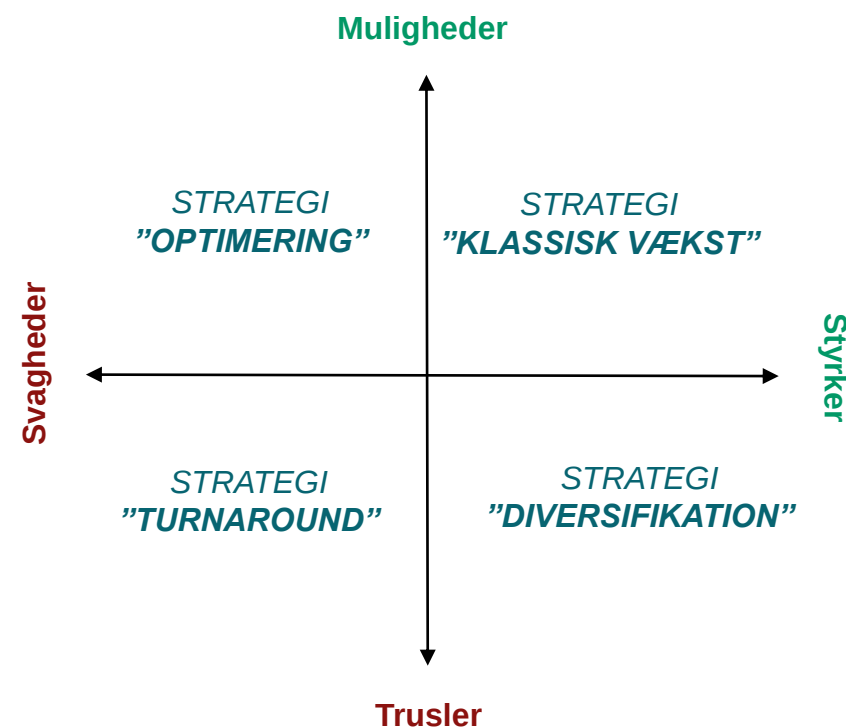
- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

# Hvilke strategiske temaer styrer du efter?

## Situationsanalysens vurdering

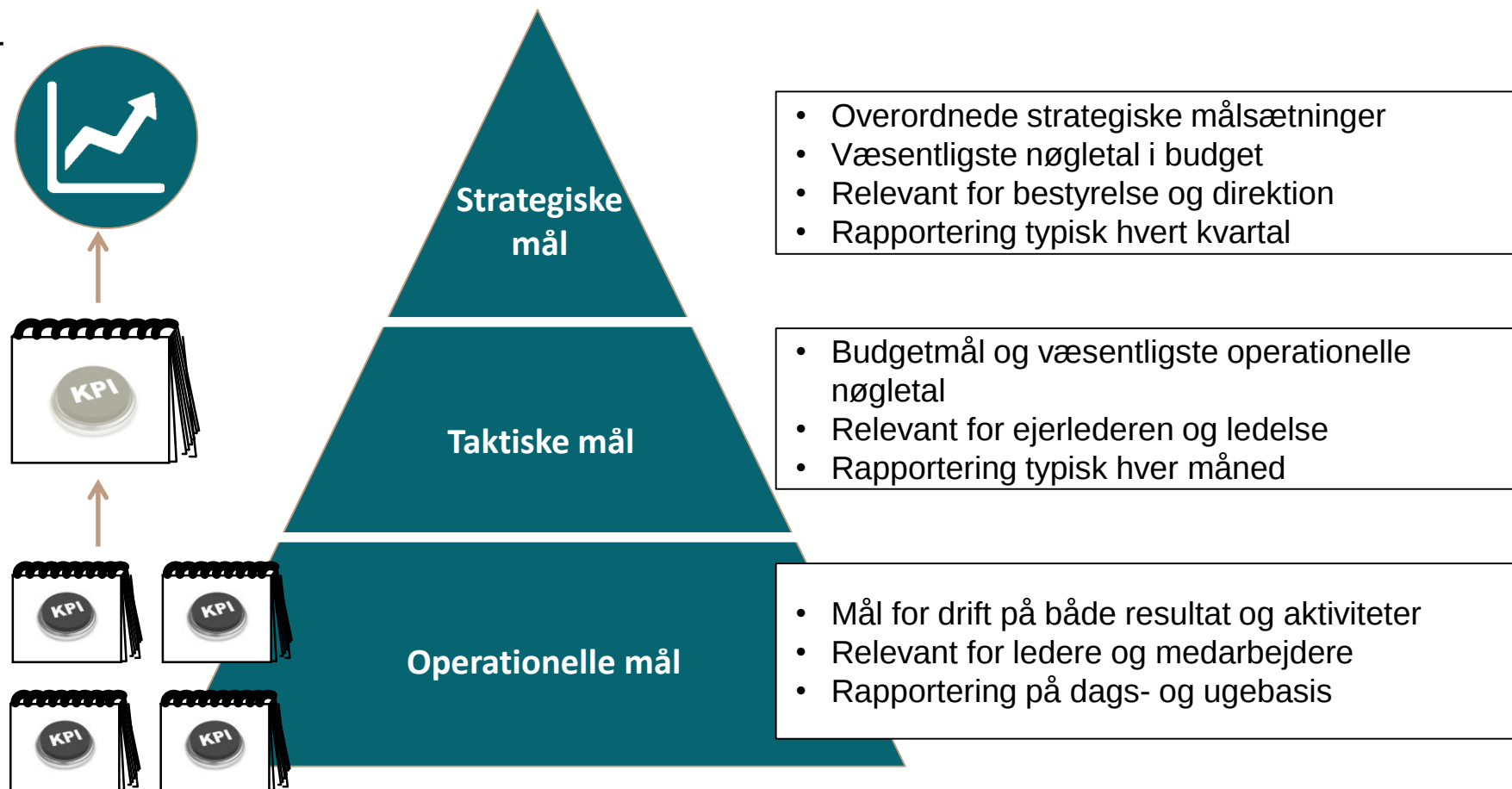
|                                   |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Styrker<br/>I dag</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi stærkest?</li><li>• Hvad har drevet succesen historisk?</li><li>• Hvor er vi bedre end vores konkurrenter?</li></ul> |
| <b>Svagheder<br/>I dag</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor er vi svage?</li><li>• Hvad hæmmer succes?</li><li>• Hvor er vi dårligere end vores konkurrenter?</li></ul>                |
| <b>Muligheder<br/>I fremtiden</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste strategiske muligheder?</li><li>• Hvad kan vi blive bedre til?</li><li>• Hvad gør vi ikke i dag?</li></ul> |
| <b>Trusler<br/>i fremtiden</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvad er de vigtigste usikkerheder?</li><li>• Hvad skal vi tage os i agt for?</li><li>• Hvad kan bremse succesen?</li></ul>      |

## Den strategiske palette med temaer



# Rapportering – en væsentlig faktor for et Advisory Board

- Mål og KPIer



# OPGAVE – Etabler dit Advisory Board

- Hvad er formålet med dit Advisory Board?
- Hvilke mål skal dit Advisory Board hjælpe dig med at indfri?
- Hvad er dine forventninger til dig selv i dit Advisory Board?
- Hvad er dine forventninger til medlemmerne i dit Advisory Board?
  - Hvad må de ikke?
- Hvordan skal dit Advisory Board organiseres?
  - Hvem er medlemmerne:
  - Hvem er formand:
  - Hvem er referent
- Hvilke områder skal behandles på hvert A
- Opfølgning mellem møderne, hvis ja hvilke
- Mødedatoer

#### Mødedatoer for 1. møde

| Kristian: | Ivan: |
|-----------|-------|
|-----------|-------|

|      |      |
|------|------|
| 20/6 | 25/6 |
|------|------|

|      |      |
|------|------|
| 27/6 | 27/6 |
|------|------|

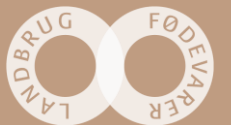
|     |     |
|-----|-----|
| 4/7 | 4/7 |
|-----|-----|

|     |     |
|-----|-----|
| 5/7 | 5/7 |
|-----|-----|

# Netværk

Ivan Damgaard

**SEGES**



# Netværksgruppe

Netværksgruppen – målgruppe 1 case landmænd

- Vi forventer at have 7-10 af case-landmændene, der deltager i dette spor
- Projektet faciliterer netværksgruppen frem til 31/12-2020 på netværksmøderne
- Netværksgruppen udfordrer og sparrer hinanden i et fortroligt rum på netværksmøderne og mellem netværksmøderne.
- Der afholdes 2 netværksmøder i 2019 og 2 netværksmøder igen i 2020
- Projektet understøtter og følger op på netværksgruppen, så aktiviteten ”holdes i luften” mellem møderne, herunder at opgaverne bliver løst til netværksmøderne
- Der kan opstå behov fra den enkelte landmand i netværksgruppen for at købe konkrete rådgivningsydelser – her henvises landmanden til den lokale rådgiver.

# Drøftelse i netværksgruppe

## **INTET KLART FORMÅL – INTET VÆRDISKABENDE NETVÆRK**

### **Hvad er formålet med netværket?**

- a. Hvad vil I med hinanden og netværket?
- b. Hvilke ønsker og forventninger om udbytte, har I til netværket?

## **INGEN STÆRKE RELATIONER – INTET VÆRDISKABENDE NETVÆRK**

### **Hvordan opbygger vi stærke relationer med hinanden?**

- a. Netværk er relationer mellem mennesker og for at vi deler faglig viden skal relationerne styrkes, hvordan gør vi det?

## **INGEN OPRIGTIGT INTERESSE – INTET VÆRDISKABENDE NETVÆRK**

### **Hvordan sikrer vi at vi interesserer os oprigtigt i hinanden og hinandens virksomheder**

- a. Hvad har du som deltager at tilbyde netværket, i forhold til at netværket lever op til sit formål og kan skabe værdi for alle deltagerne?

# Drøftelse i netværksgruppe

## INGEN LYST TIL AT DELE, LÆRE ELLER GØRE EN FORSKEL – INTET VÆRDISKABENDE NETVÆRK

Hvordan sikrer vi lysten til at dele, lære og gøre en forskel?

- a. "Man skal give for at få tilbage" – hvordan sikrer vi det?

## INGEN STRUKTUR, VARIATION OG LEDELSE AF MØDERNE OG VIDENDELING – INTET VÆRDISKABENDE NETVÆRK

Hvilken struktur skal netværket have?

- a. Mødernes længde?
- b. Forretningsorden?
- c. Mødeleder?
- d. Referat fra møderne?
- e. Deltagere?
- f. Opgaver mellem møderne?
- g. Årshjul – Hvad skal der videndeles om, arbejdes med og følges op på?

# Drøftelse i netværksgruppe

## INTET VÆRDI I NETVÆRKETS ARBEJDE – INTET VÆRDISKABENDE NETVÆRK

### Hvordan sikrer vi værdiskabelse i netværket?

- a. Hvilken personlig og forretningsmæssig værdi skal netværket skabe i forhold til den tid der bruges/investeres
- b. Hvordan måles værdiskabelsen

# Opgaver mellem møderne

## Landmand

- Mellem interview og videns seminar
  - Virksomhedsbeskrivelse, Personlige styrker/svagheder, Personlig strategisk intention, Personlige handlingsplaner

## Målgruppe 1

- Mellem viden seminar og første netværksmøde
  - Virksomhedsanalyse + evt. tilbud om interview af interessenter som add on
  - Virksomhedens strategiske intention
  - Strategisk nøgletalsrapport, risikoanalyse, handlingsplaner og eksekvering
  - Tilbud Action learning, webinar, podcasts, sparring, opfølgning

# Eksempler på temaer til netværksmøderne

# NETVÆRKSMØDER - Eksempler på temaer

- **Personlige forhold – analyse af mennesket bag virksomheden**
  - Mennesket      Personprofil, kompetencer, stærke/svage sider, Life Time Strategi / personlig strategisk intention
  - Familien      Familieforhold, Life Time Strategi / Family Governance, familiens strategiske intention
  - Ejerleder      stærke / svage sider, kompetenceudvikling, mindset / virksomheds-og forretningsforståelse, strategiske ledelse, ejerleders strategiske intention
- **Virksomheden – analyse af virksomheden - Direktørfokus**
  - Virksomhedens produktion, rammer, tekniske data / fundament, produktionsmæssige udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens finansiering, ejerstruktur, gældsserviceringsevne, finansielle udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens strategiske hoved-og nøgletal, historik og benchmarking, økonomiske udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens organisering, forretningsområder, organisatoriske udfordringer / potentialer
  - Virksomheds strategi, risici, forretningsmodel, strategiske udfordringer / potentialer
  - Virksomhedsledelse, governance struktur, compliance, direktør rollen, rapportering, risikoledeelse, eksekverings kraft, forretningsforståelse, ledelsesmæssige udfordringer / potentialer
  - Virksomhedens HRM, ansatte, kompetencer / kompetenceudvikling, HR udfordringer /& potentialer
- **Kulturen – analyse af virksomhedskulturen - Direktørfokus**
  - Virksomhedskultur, kulturmæssige udfordringer / potentialer for ejerleder/familien

# **HVORDAN BLIVER DU DEN BEDSTE LANDMAND?**

**1# KEND DINE PERSONLIGE STYRER/SVAGHEDER**

**2# FIND TID TIL DE STRATEGISKE SPØRGSMÅL**

**3# SKAB ET GROWTH MINDSET**

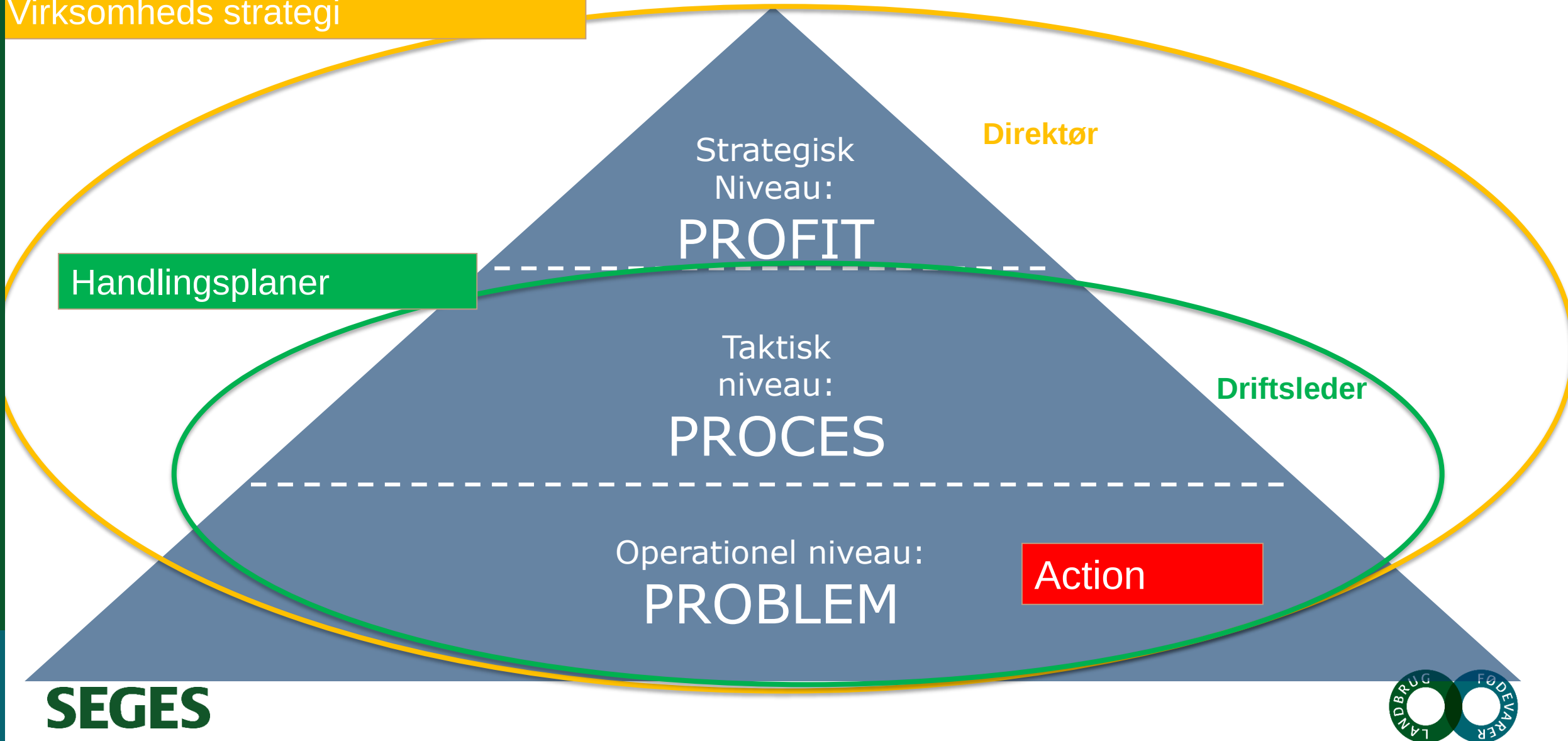
**4# GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING**

**SEGES**



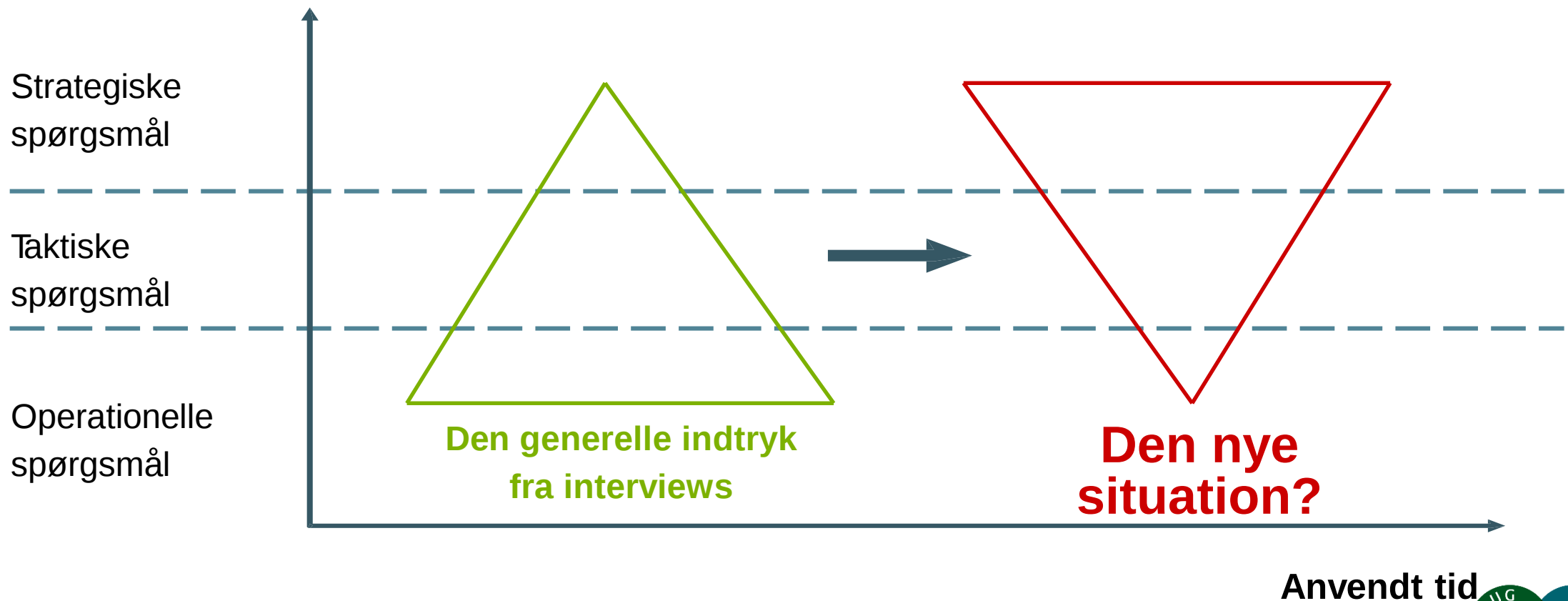
# Virksomhedslandbruget

Virksomheds strategi



# Når virksomheden vokser og får mellemledere øges kravet til et nyt mindset for "ledelse"

- Hvor ser du dine udfordringer og styrker?



# Kurs, koordinering og commitment

114

## KURS



Skabe fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver  
Håndtere prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser  
Etablere strategisk kommunikation  
Korrigere

**SEGES**

## KOORDINERING



Skabe velfungerende organisations- strukturer, processer og samarbejdsflader  
Tydeliggøre ansvar og roller  
Skabe muligheder for deling af information og viden, feedback, hjælp og sparring

## COMMITMENT

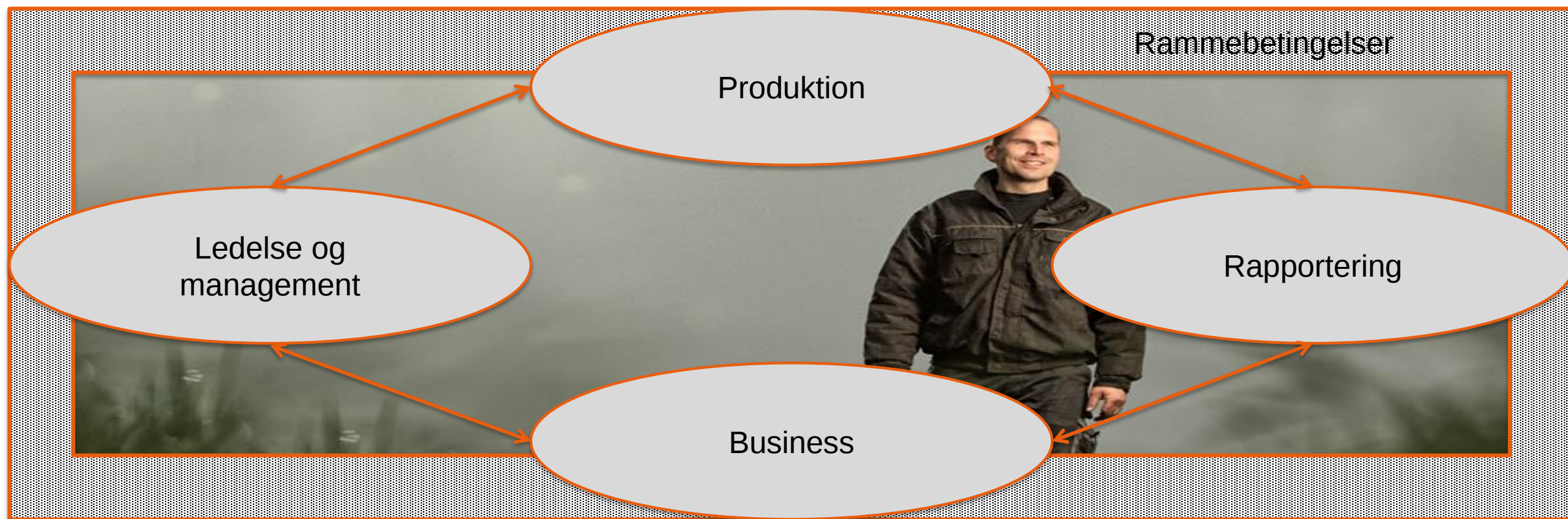


Motivere og skabe positive følelser, tro og håb  
Opbygge tillid  
Skabe relationer og netværk  
Håndtere trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed  
Fejre successer



# Landmandsdirektørens fremtid

- Hvilke logik og tilgang skal landbrugsdirektøren have?



**SEGES**

På baggrund af de eksisterende rammebetingelser skal fremtidens landmand være bevidst om sine styrker og svagheder inden for de fire områder når virksomhedens strategi skal implementeres.

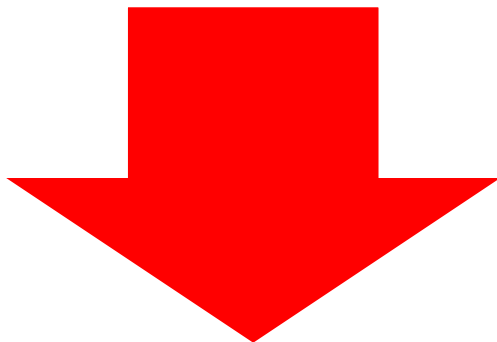


# Forretningsudvikling - Den svære balance

**Ledelse**

- Fokus på effektivitet
- Driftsleder

Kerneforretning



**DRIFT**

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje



**UDVIKLING**

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

**Lederskab**

- Fokus på strategi
- Direktør

**SEGES**



# Hvad kræver ledelse i høj kompleksitet?

## Den moderne leder:

- "Jeg skal være synlig"
- "Jeg skal træffe beslutningerne"
- "Jeg skal gå forrest"
- "Jeg skal vise retningen"
- "Jeg skal tage ansvaret"
- "Jeg skal mene, vide og handle"

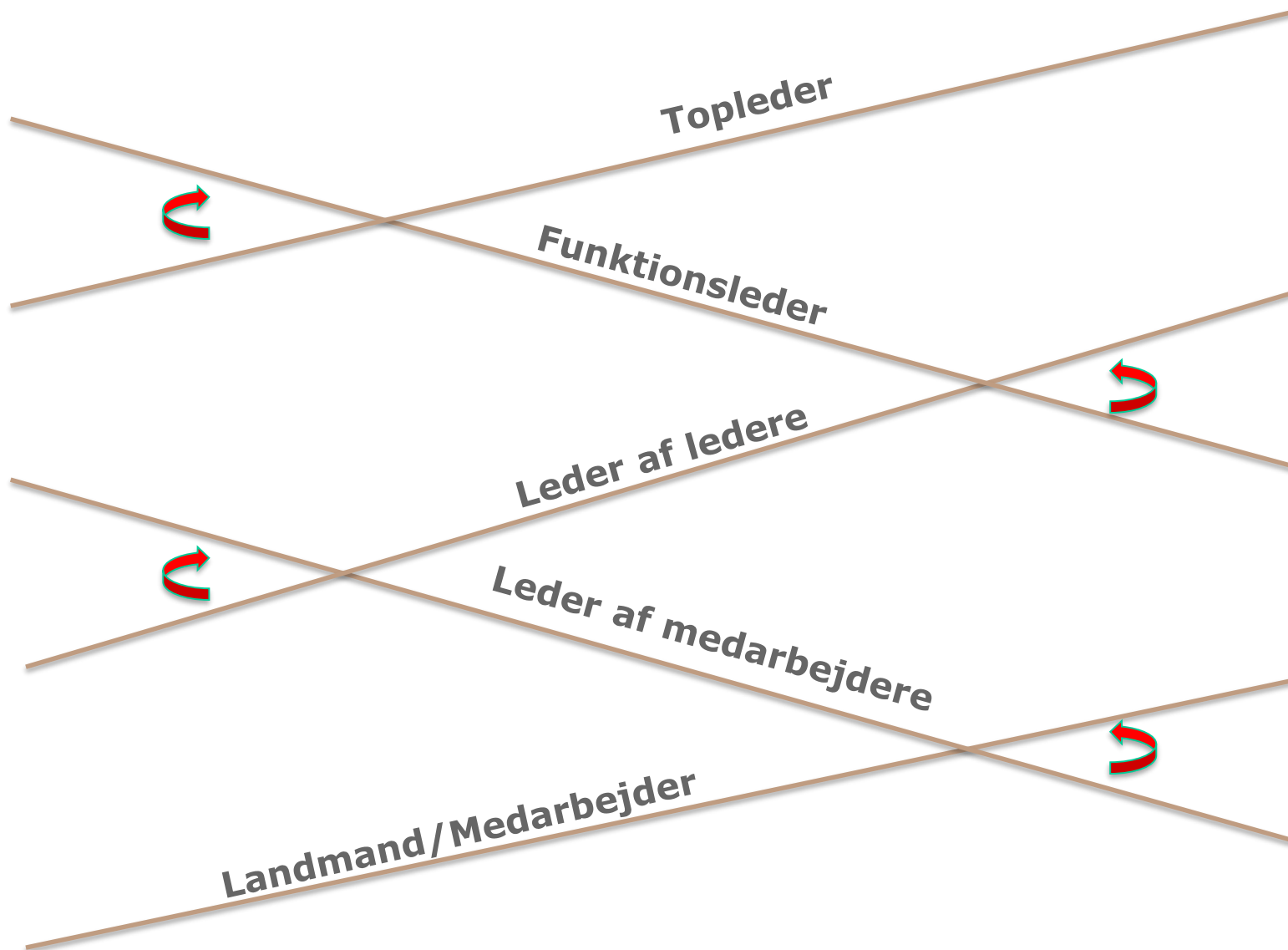


## Den postmoderne leder:

- "Jeg skal engagere"
- "Jeg skal motivere"
- "Jeg skal bakke op"
- "Jeg skal medinddrage"
- "Jeg skal anerkende, spørge og lytte"



# The Leadership Pipeline – én model med 4 ledelseslag



**Toplederen**  
– at skabe resultater igennem en organisation

**Funktionsleder**  
– at skabe resultater igennem en sammensat funktion

**Leder af ledere**  
– at skabe resultater igennem ledere

**Leder af medarbejdere** – at skabe resultater igennem medarbejdere

**Medarbejder**  
– at skabe resultater igennem egen indsats

# Opsamling fra dagen

vlvan

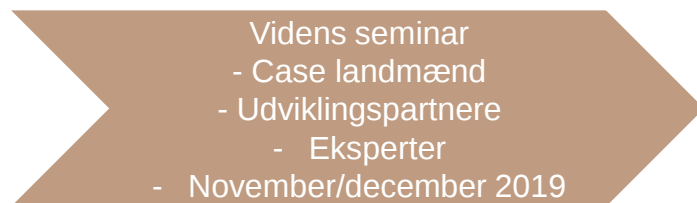
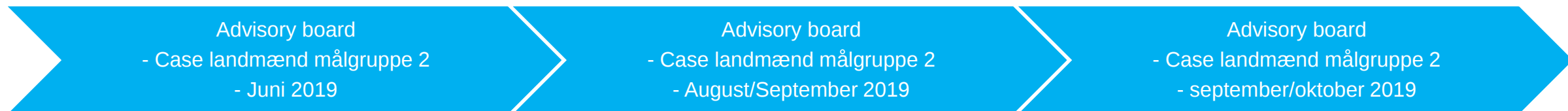
**SEGES**



## Opsamling fra dagen

- Spørgsmål til dagens program
- Hvad var godt?
- Hvad var skidt?
- Spørgsmål til det videre forløb
- Næste step

# Processen 2019



TAK FOR I DAG

SEGES



|                    |           |            |
|--------------------|-----------|------------|
| Opsamling, seminar | Ansvarlig | nibb       |
|                    | Oprettet  | 07-06-2019 |
|                    | Side      | 1 af 5     |

Projekt: 5383\_De\_Bedste\_Landmænd

Alt i alt er der enighed om, at det er nemmere at være over strengen, når det går godt, og at de ryger under, når det ikke går godt, og de føler, de er bagefter.

Den største forskel\* ligger umiddelbart i, hvor meget de vægter private forhold ift. at være over strengen. På planche 2 og 4 er det gentagende at familie, venner og private oplevelser/forhold giver eller tager overskud i virksomheden mens det på planche 1 og 3 primært er forhold i virksomheden der fremhævet. Eks. står der på planche 3 at videns seminarer og ERFA-møder holder en over strengen. I helt modsatte boldgade fremhæves vinterbadning, ferier og familietid på planche 2.

\*Den forskel er formodentlig også et udtryk for forskellig facilitering 😊

## Over strengen

### Pl. 1

- Succesoplevelser
- Motivation & interesse
- Forventningsafstemning med medarbejdere
  - o Mål,

### Pl. 2

- Familien har det godt
- Afveksling (bare få timer)
- Vinterbadning
- Tid til familien
- Ud at rejse (udland)
- Struktureret hverdag
- Planlægning
- 7-kabale

### Pl. 3

- Kommunikation – in/ud
- Positive/glade medarbejdere
- Når omgivelserne lykkes
- Når tingene lykkes – dagligdagen kører
- Stolte over landbruget
- Kende stærke/svage sider
- Fejre succes – internt
- Vidensseminarer
- ERFA-møder
- Efter god sæson
- Medarbejderne er motiverede/vi når mål
- Realistisk på egen tid/egen formåen
  - o Sige nej
- Ejerleder --> nyde, når det går godt

Pl. 4

- Praktiske opgaver
- Rydde op i kontor-arbejde
- Løse konflikter
- Søvn
- Minus telefon
- Weekend-fri
- Mig-tid
- Bilture
- Tid med venner
- Komme rundt til alle medarbejdere'

## Under strengen

Pl. 1

- Det ukendte
- Ikke stærke kompetencer på området
- For mange opgaver, for lidt tid

Pl. 2

- Pl – nye forandringer
- Familien har det ikke godt
- Mentale overskud
- Svinger familien
- Manglende søvn
- Overblik på ugebase
- Op til budgetopfølgninger (usikkerheder)
- For mange opgaver på samme tid

Pl. 3

- Når planen ikke følges
- For travlt/for mange opgaver
- Hele tiden bagefter
- Manglende søvn/overskud
- Mange overspringshandling
- Skift af medarbejdere/manglende stabilitet
- Forsømt at være med i produktionen
- Sygdom dyr/mennesker
- Uforudsigelighed
- Mangler inputs/inspiration/klarsyn
- Dårlig omtale/markedet negativ
- På 100% - "skal være der"
- Ejerleder – det kan altid blive bedre.

Pl. 4

- Ikke når deadlines
- Ikke være med
- Dårlig stemning
- Uforudsigelige opgaver
- Private forhold

## Hvordan flytter jeg mig (og andre) op?

### Pl. 1

- Strategisk planlægning
- Fokuser på noget andet – huske succesoplevelser
- Uddelegering
- Eksekvér – i stedet for kun at tænke på det
- Lav en liste med opgaver
- Kend dine reaktionsmedarbejdere – og dine medarbejderes
- Spil ikke med deres [andres] "boldgade"
- Forventningsafstem omkring virksomheden
- Tag det i opløbet
- "Samle sten" – tilstedeværelse og interesse og kommunikation i travle perioder

### Pl. 3

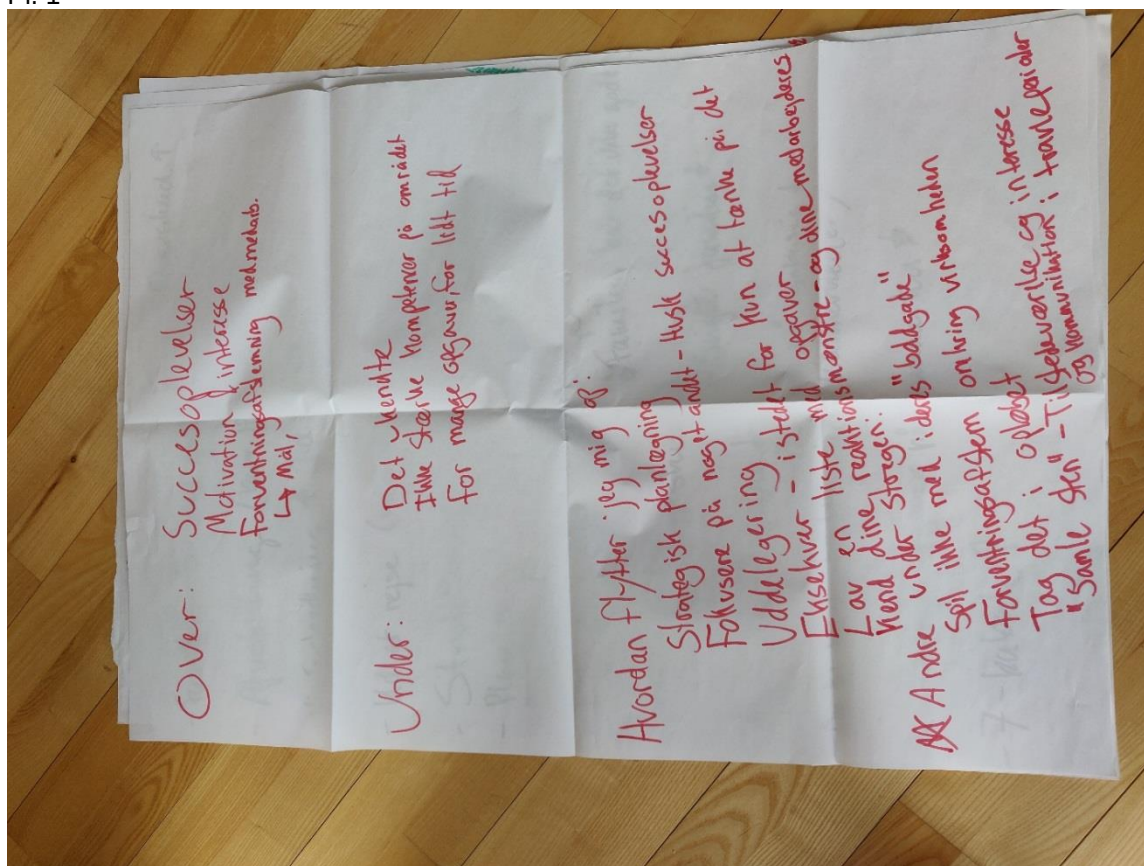
- Gode kolleger
- Rådgiver ikke udfordrer
- Motivation
- Revurdere de "røde"
- Inddrage medarbejdere
- Prioritere sin indsats
- Vælge sine kampe
- Anerkendelse fra samfundet
- Dele virkelighed op i små opgaver

### Pl. 4

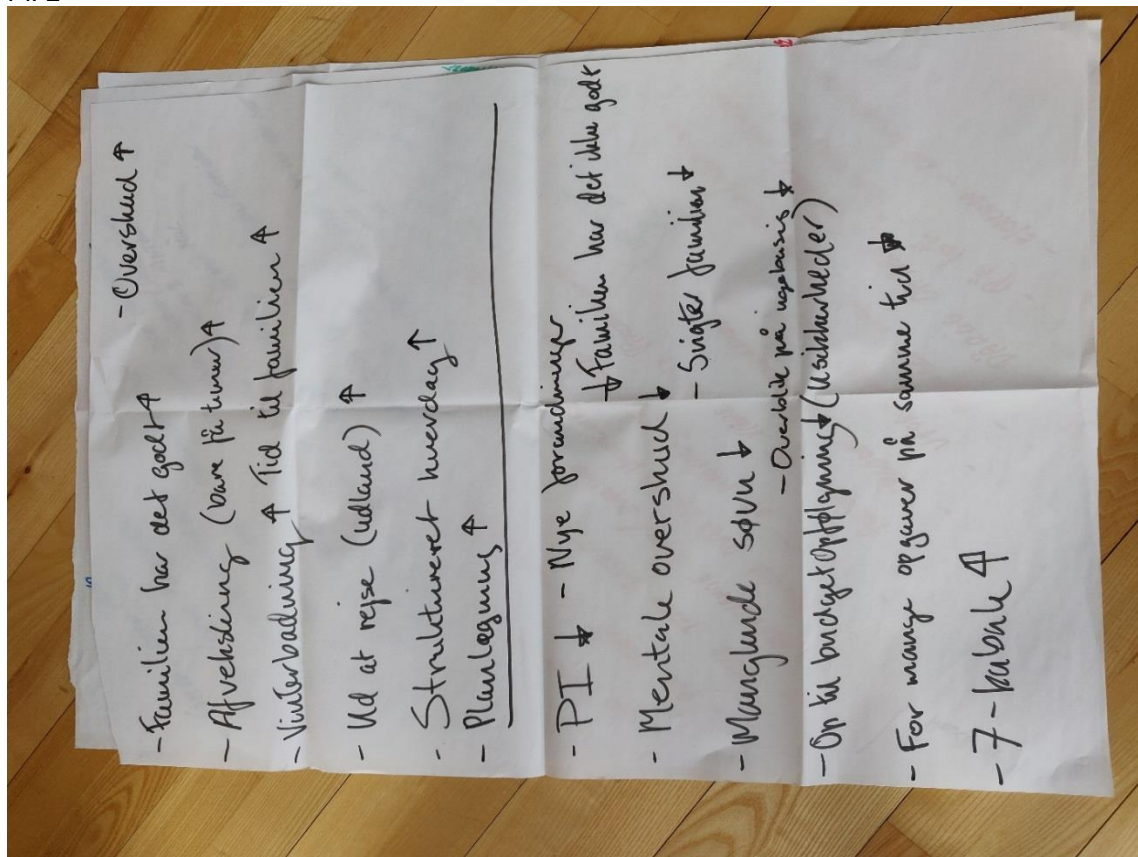
- Snakke med nogen
- Arbejde igennem

## Billeder af plancher fra seminaret

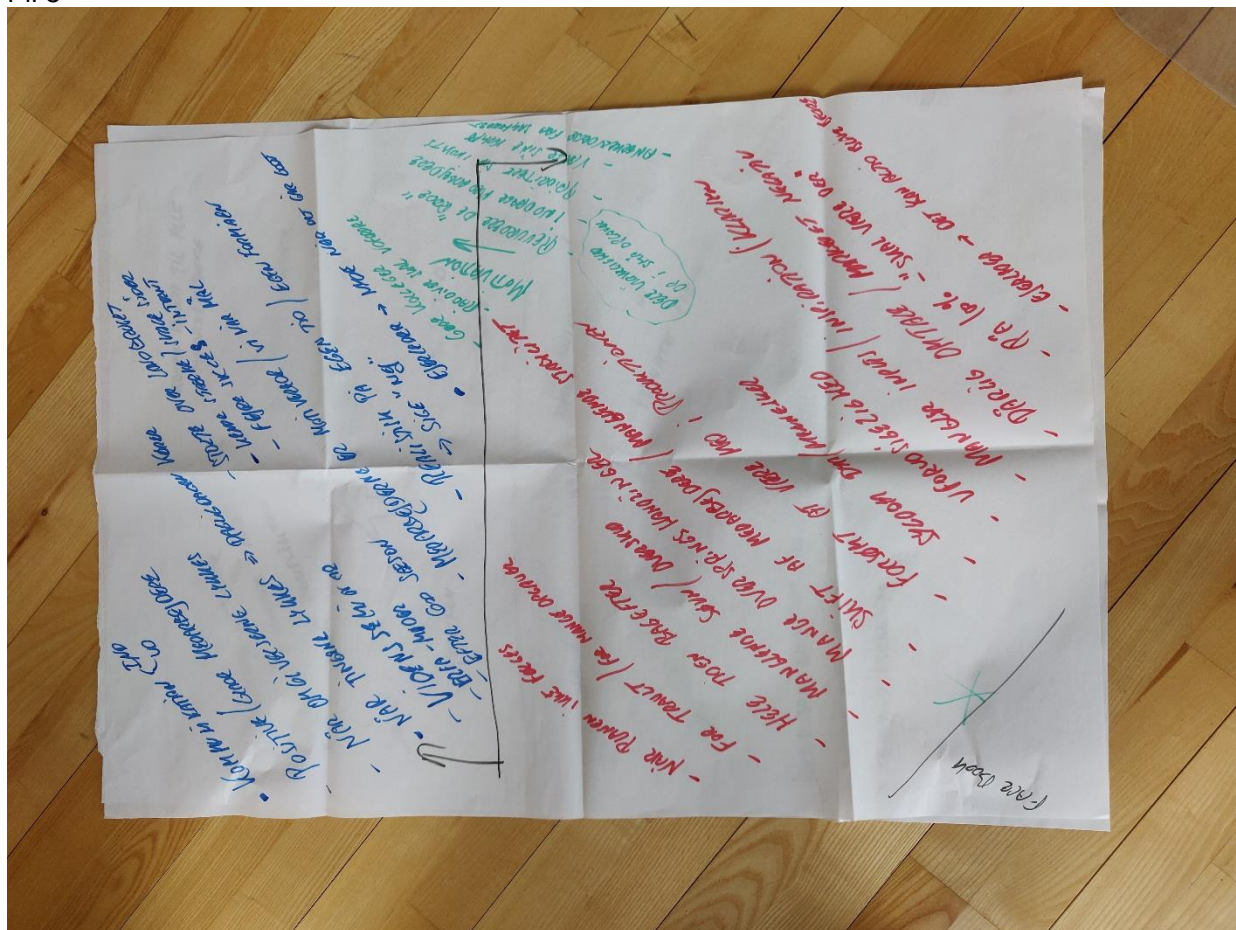
Pl. 1



Pl. 2



Pl. 3



Pl. 4

