

# Sådan gør de bedste

– en interviewundersøgelse af dygtige mælkeproducenter  
2014

Indlæg på tværfaglig  
ledelsesworkshop

17. December 2014

Videncentret for Landbrug

Ulrik Toftegaard Jensen

# Agenda

- Baggrund
- "Hardware"-del (vil ikke være i fokus)
  - Fakta, økonomiske nøgletal og de fysiske rammer
- "Software"-del
  - Menneskelige og ledelsesmæssige aspekter



# DEL 1

## 'Hardware'

– fakta om bedrifterne, økonomiske nøgletal og de fysiske rammer

”

– *Logistik er vigtig. At have gennemtænkt hele ejendommen, så der er plads og tingene står strategisk godt. Logistikken i dagligdagen er vigtig – både maskiner, foder og dyr kan nemt flyttes og styres. Indretningen er gennemtænkt hos mig.*

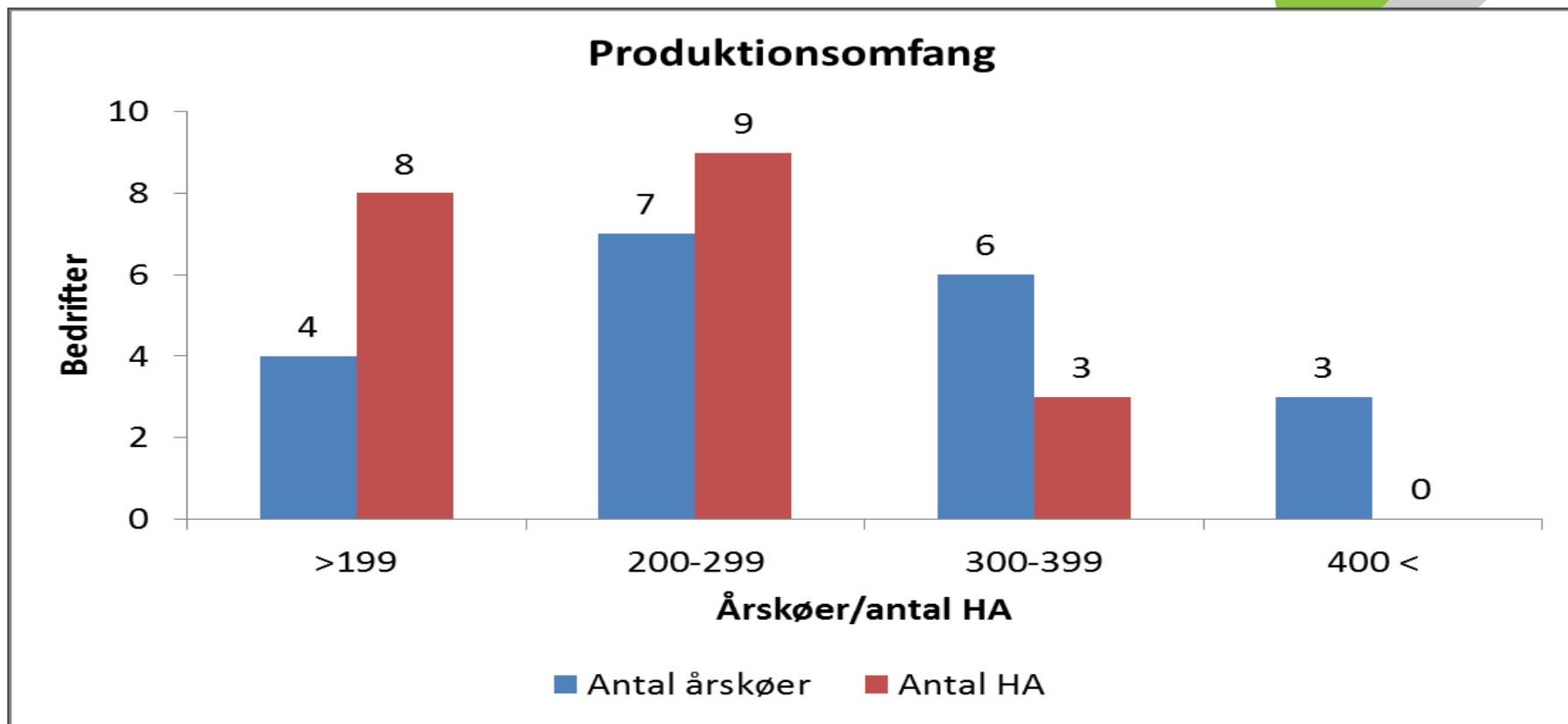
Citat: Deltagende landmand.

– *Jeg lægger vægt på et positiv resultat i regnskabet, Jeg ønsker ikke at sætte penge til, derudover skal køerne have det godt. Bedriften ser ordentligt ud.*

Citat: Deltagende landmand.



# Hvem er de ?



Kilde: 2013 regnskaberne

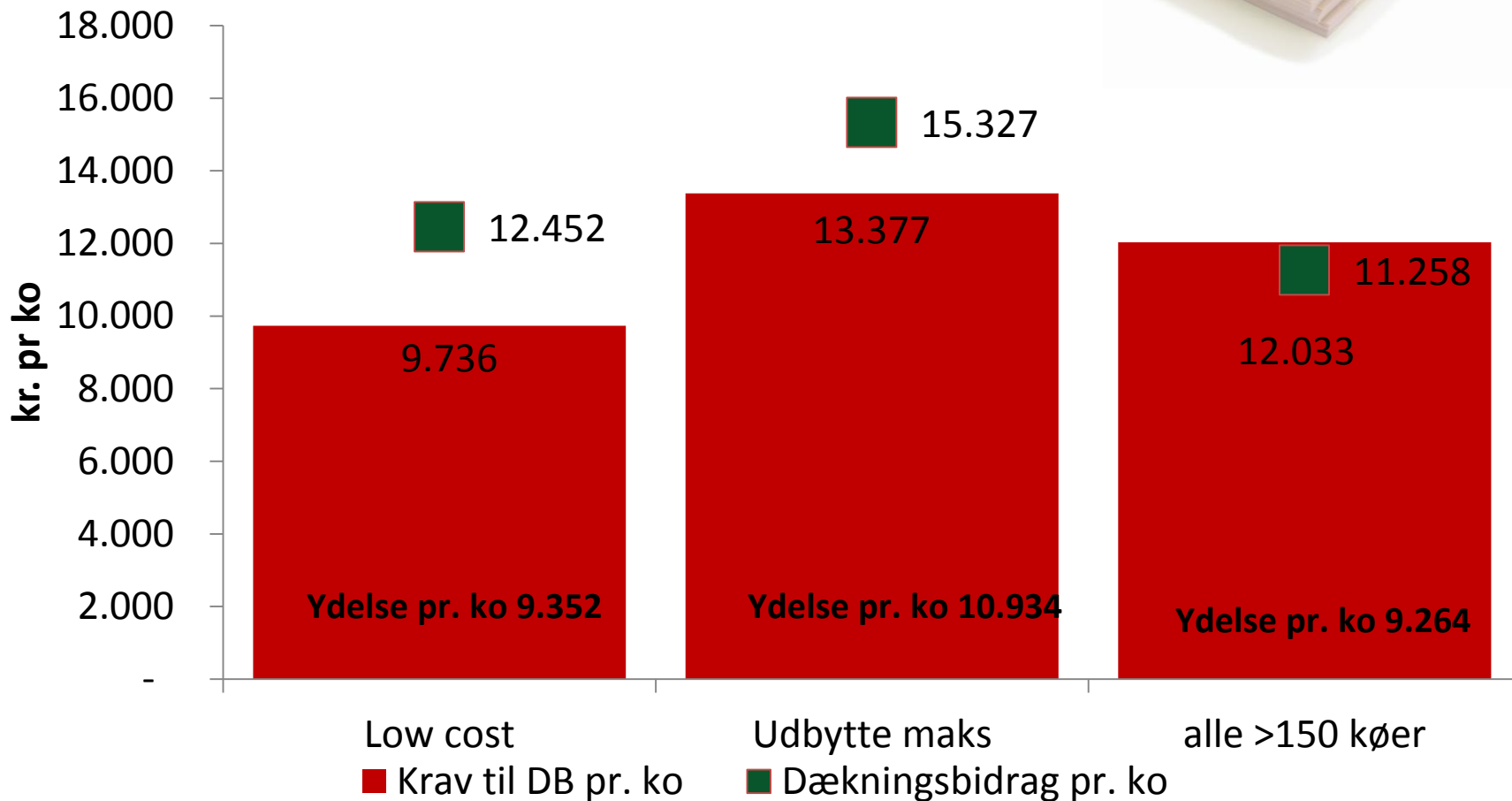


## Hvem er de ?

- 18 enkeltmandsejede, 2 I/S'er
- 7 fri handel, 7 I/S med tidligere ejer og 6 familiehandel
- Fra midt 30'erne til midt 50'erne
- 10 malkestald, 5 AMS 3 karrusel, 2 både Malkestald og AMS



# Balance i økonomien (2011-2013)



# Produktionsanlæggets muligheder udnyttes (1)

- Deres stalde er hverken nye eller gamle, de er typisk bygget i 1997-2004 og forlænget ca. 5 år efter.

De udnytter de rammer de har,  
- og det gør de rigtigt godt.



# Hvordan er de bedste?





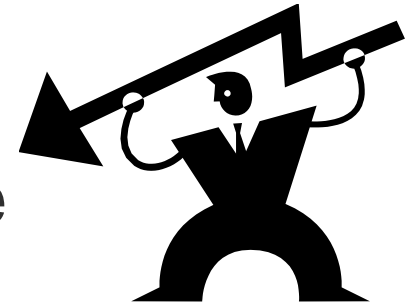
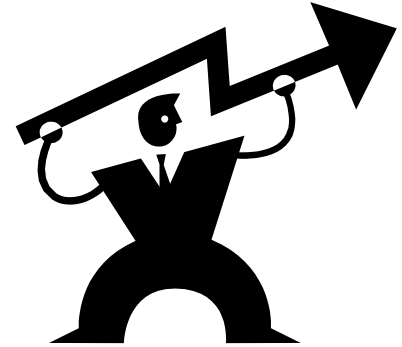
## Hvordan er de bedste?

- De brænder for landbruget
- Overblik og planlægning
- På forkant
- Mavefornemmelse
- Handlekraftige
- Fleksible
- Tilstedeværelse
- Perfektionistiske
- Pleje af lokalsamfundet



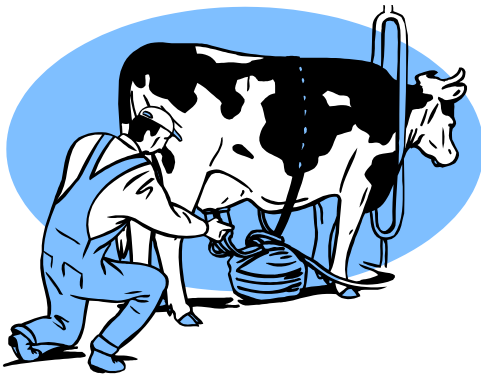
## Virksomhedskulturen på bedriften

- Holdninger, retningslinjer og mål
- Leder, guider og retter
- Flad struktur
- Tilstedeværelse
- Fleksible
- Motivation gennem inddragelse



# Klare strategier med fokus på en sund økonomi

- Et indre strategisk kompas
- Flere køer er ikke et mål i sig selv
- Harmoni og balance



# De har styr på økonomien og produktionen

- Uformel tilgang til økonomistyring
- De besidder købmandsskab
- Det skal kunne betale sig at investere
- Brug af pejlemærker
- Benchmarking motiverer de bedste





## 3. Hovedinput fra workshop den 4. december

### 1. Vigtigt at lederen tør tage de svære beslutninger – tidligt

- For eksempel
  - **Svage/dårlige kalve-** skille sig af med dem tidligt
  - **Ansatte** de gentagne gange oplever problemer med (tage hånd om det)

### 2. Ledelse - uddelegering og overblik– mere viden efterspørges

### 3. Cash is (still) King







# ”Sådan gør de bedste ”

## Workshop 1- Ledelse

Den 4. december 2014

Ulrik Toftegaard, VFL





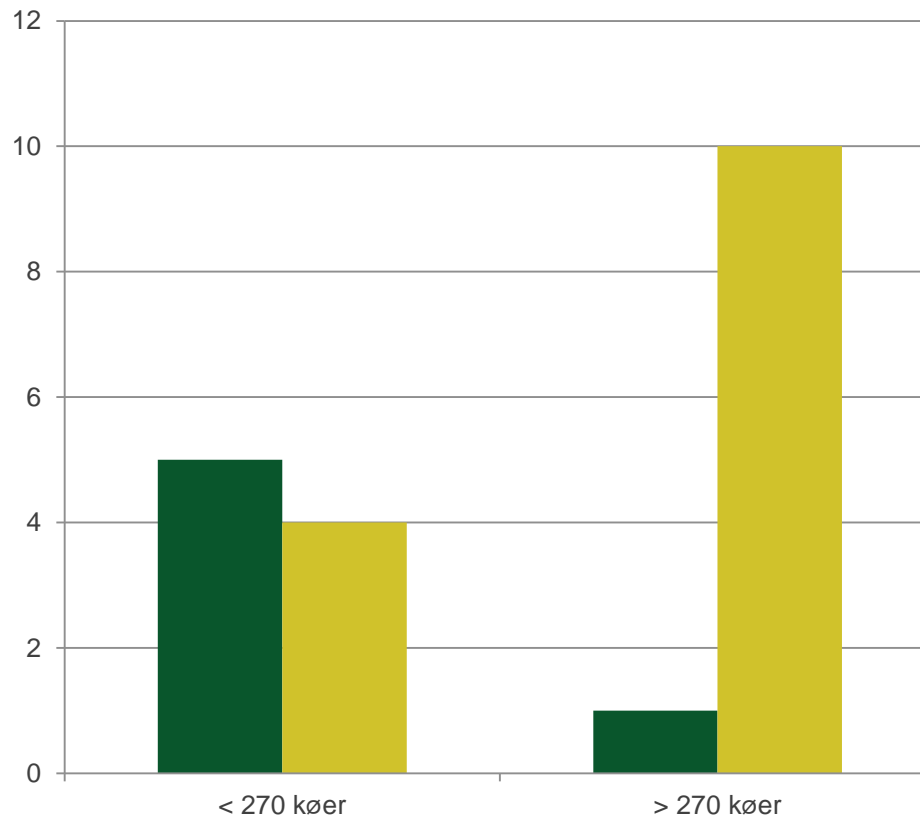
# De to vigtigste emner fra interviews vedr. Ledelse

1. Oplæring og fastholdelse af ansatte
2. Uddelegering af arbejde





# Sammensætning af ansatte



■ Kun danske ansatte

■ Bruger udenlandske (Blandet eller kun udenlandske)



## Oplæring - Hvad gør de?

- 90 % benytter **'følg mig'**
- De ser "følg mig" som en **fællesopgave**
- Nogle af dem planlægger oplæring af medarbejdere **med et månedsoverlap**
- Udenlandske medarbejdere oplærer ofte hinanden pga. sprogbarrieren
- De er dog stadig **bevidste om at være til stede og lede i den rigtige retning**



## Deres rolle - udfylde hullerne

Det kan skyldes

- Oplæring
- Manglende faglige kompetencer
- Interesse for bestemte arbejdsopgaver

I de situationer tilpasser de sig ved at

- Være fleksible og kompensere for jeres medarbejders mangler i deres arbejde
- Understøtte medarbejdernes interesseområde

→.. så bedriften fagligt **kører godt, samtidig med at medarbejderne er tilfredse**



*”Jeg mærker efter, hvem jeg arbejder med og tilpasser mig så deres kvalifikationer. Jeg forventer ikke, at de kan det hele.”*

*”Man skal være til stede. Det duer ikke at sidde på et kontor eller være til møde. Man skal være involveret og også selv tage det sure arbejde med det søde.”*



## Holdning

- De agerer ofte rollemodel for de holdninger og retningslinjer, de synes jeres virksomhed skal have

***”Ren og ordentlig bedrift – jamen så må jeg jo også selv feje”***

- ”Handling bag holdning” – De gør det selv i praksis



## Motivation gennem inddragelse

- Stor forskel på, hvordan I motiverer
- De gør brug af (overlapper selvfølgelig)
  - Medinddrage, give ansvar og medindflydelse
  - Give ros og anerkendelse
  - Et økonomisk incitament til motivation

Fælles er, at ledelsesstilen **er meget personlig,**  
**og de har en holdning til hvordan/hvordan**  
**ikke**



## Ledelse

### - spørgsmål nr. 1. til gruppearbejdet

*Hvordan holder I på de gode medarbejdere?*

- Helt konkret, hvad gør I?
- Tænk og skriv jeres input ned, brug kortene (3 min)
- Herefter diskussion i grupperne (15 min)



## De to vigtigste emner fra interviews

1. Oplæring og fastholdelse af ansatte
2. Uddelegering af arbejde





**Den gennemsnitlige arbejdsuge er på**

**Ca. 70 timer**

Hvilke fordele og ulemper er der ved det?



## Mere tid...

- Næsten alle fortæller, at de gerne vil arbejde mindre?

## Organiseringen

- Hos 20 % af dem er alle ansvarlige for alt staldarbejde
- Øvrige 80 % er det således, at staldpersonalet har individuelle ansvarsområder
  - Nogle af dem fylder deres ansattes tid ud 100 %
  - Andre foretrækker en mere løbende planlægning med sparring og samarbejde



## Uddelegering- nemt eller?

- Kendetegn - De har **meget svært ved at huske fejl** 😊
- De fremhævede fejl er enten
  - Sket for længe siden
  - Uden stor betydning

Eksempler på fejl er lige fra **penicillin i mælketanken** til **kalve sluppet ud** ved udmugning af kalvehytter



## Det centrale omkring fejl er

- Fejlen skal **meddeles** (også egne)- ellers konsekvenser (hyppige- ud af vagten)
- Hvad kan **vi lære af fejlen?**
- Derudover **så handler** mange af dem ved
  - At ændre konkrete arbejdsgange som sikring mod gentagelser af fejlen
  - At tage en snak med en medarbejder om, hvordan man kan være særlig opmærksom på årsagen til fejlen



## Uddelegering eller kontrol?

De større besætninger **over 270 køer** har en **større grad af uddelegering af opgaver til de ansatte** og brug af managementværktøjer

**Udfordring** - Hvorfor er der næsten ingen fejl. Er det på baggrund af;

1. I har kontrollen og tager ansvar med alle processerne på bedriften?
2. I har nogle super dygtige ansatte, og I kunne måske sagtens uddelegere mere?



# Ledelse

## - spørgsmål nr. 2. til gruppearbejdet

***1. Hvad uddelegerer du i dag?***

***2. Hvad kunne du tænke at uddelegere mere af?***

***3. Hvad vil du aboslut ikke uddelegere?***

- Tænk og skriv jeres input ned, brug kortene (3 min)
- Herefter diskussion i grupperne (15 min)

## Helheds orienteret ledelse (input)

- Den gode job start
- Mini mus
- Personalepolitik
- Nye ”platforme” hvor vi skal fange brugerne
  - [www.facebook.dk/koledelse](http://www.facebook.dk/koledelse)

# Den gode jobstart /minimums

[www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk)

**Kvæg**

- Arbejdsplanlægning på kvægbedrifter
- Avl
- Dyrevelfærd og dødelighed
- Foder
- IT værktøjer
- Konsulentsiden Kvæg
- Kvægforskning
- Kvæggkongressen
- KvægNøglen
- Kvægstalde
- Kødproduktion
- Malkekøer og opdræt
- Miljø
- Mælkekvalitet
- Produktionsøkonomi
- Registrering og mærkning

Du er her: LandbrugsInfo > Kvæg > Arbejdsplanlægning på kvægbedrifter > Jobstart, trivsel og arbejdsmiljø

Lean
Oprettet: 18-10-2012

> Tilmeld nyhedsbrev

**Forfatter**

**Kvæg**

Specialkonsulent Ulrik Toftegaard Jensen  
Kvæg, Team Bedriftledelse [utj@vfl.dk](mailto:utj@vfl.dk)

Konsulent Vibeke F. Nielsen Kvæg  
[vfn@vfl.dk](mailto:vfn@vfl.dk)

Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

FEEDBACK

Du er her: LandbrugsInfo > Kvæg > Arbejdsplanlægning på kvægbedrifter > Jobstart, trivsel og arbejdsmiljø

Lean Oprettet: 18-10-2012

## Jobstart, trivsel og arbejdsmiljø

**Medarbejdernes trivsel er vigtig for en funktionel og dynamisk besætning.**

### Jobstart

Formålet er at sikre en god start på et nyt job både for den ansatte og for landmanden/lederen. En vigtig brik i denne er forberedelse af både ansøgning, samtale og selve starten på jobbet. Dertil kommer forventningsafstemning mellem landmand og nyansat

Vejledning til "[Den gode jobstart](#)"   
 Hent skemaet: "[Før ansættelse af en ny medarbejder](#)"   
 Hent "[Indslusningsplan for ny medarbejder](#)"

### Trivsel

Medarbejdernes trivsel er vigtig for en funktionel og dynamisk bedrift. Her på siden kan der findes værktøjer til at arbejde med trivsel blandt medarbejdere. Siden vil løbende blive opdateret med flere værktøjer.

### Formålet med "Smil til arbejdsopgaver"

"Smil til arbejdsopgaver" er et trivselsværktøj, som benyttes til at skabe dialog omkring arbejdsopgaver og trivsel på arbejdspladsen. Det er ideelt at gennemføre "Smil til arbejdsopgaver" i forbindelse med MU-Samtaler.

[Vejledning til "Smil til arbejdsopgaver"](#)

Hent skemaet: "[Smil til arbejdsopgaver](#)"



> Tilmeld nyhedsbrev

**Forfatter**

**Kvæg**

Specialkonsulent Ulrik Toftegaard Jensen  
Kvæg, Team Bedriftledelse [utj@vfl.dk](mailto:utj@vfl.dk)

Konsulent Vibeke F. Nielsen Kvæg  
[vfn@vfl.dk](mailto:vfn@vfl.dk)

Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

FEEDBACK



Browser address bar: <https://www.facebook.com/KoLedelse?ref=ts>

Facebook page for **KoLedelse** (Ulrikvli)

Navigation: Side | Aktivitet | Indblik | Indstillinger

Page Stats: **62** Synes godt om for side, **1.566** Rækkevidde for opslag

Category: **KoLedelse** - Professionelle services · Tilføj en kategori

Activity: **Status** | Billede/video | Tilbud, begivenhed +

Post: **Hvad har du lavet?**

Post by **KoLedelse** (Siæet op af Ulrikvli Toftegaard (?) · 12. december):

Lean erfadag hvor vi (primært Lean rådgivere og enkelte Lean landmænd) først besøgte Hvornum maskinstation hvor de især har meget fokus på spildtid og systematik (5S). Dernæst snakkede vi nye ledelsesværktøjer herunder den gode jobstart og miniMUS. Find dem på [www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk) OBS Bemærk "NEW DEERE" traktoren Mvh Ulrik Toftegaard, VFL (36 billeder)

PERSONER: 365 synes godt om

Inviter dine venner til at synes godt om KoLedelse

- Inviter **Anne Marcher Holm**
- Inviter **Anette Højgaard Andreasen**

Seneste: 2014, 2013

Se din annonce her

FLERE VENNER (1): **Torben Vestergaard**

Browser address bar: <https://www.facebook.com/KoLedelse/manager/>

Facebook page: **KoLedelse**

Navigation: Side | **Aktivitet** | Indblik | Indstillinger

Tools: Opbyg målgruppe | Hjælp

Føj til Favoritter

Favoritter Feeds Oversigt

- film youtube
- Maskinstationer
- Lean
- Link Arb Planlægning
- Privat
- Århus
- Vejrudsigter udland sam...
- Landforeninger
- Ledelse
- Rikke
- Outlook Web App
- Fødevareministeriets Ta...
- VFL Intranet
- VFL-intra - Sider - Agro ...
- VFL-intra - Sider - Beske...
- VFL-intra - Sider - Blank...
- Ansætte
- Google
- At åbne døre for hinand...
- Landscentret SSL VPN
- DMS
- Citrix XenApp - Applicat...
- Arbejdsplanlægning på ...
- (1) KoLedelse
- Nyheder - seneste nyt - ...
- JTP Nyheder om Aarhus - jp...
- stiften.dk stiften.dk
- Viby aarhusportalen.dk
- PitStop - PE3A
- Overblikket DR
- Google Oversæt#daen#...
- Trafikken.dk-Østjylland
- Krak.dk - Kort
- DNU
- Videncenter for Svinepr...
- Valutakurser.dk - Valuta...
- AFP Social
- Medarbejdere AgroTech

Se foreslåede websteder

### Notifikationer

- Beskeder
- Planlagte opslag
- Kladder
- Inviter venner til at synes godt om denne side
- Inviter dine venner til at synes godt om KoLedelse
- Anne Marcher Holm** Inviter
- Anette Højgaard Andreasen** Inviter
- Ivan Damgaard Christensen** Inviter
- Torben Vestergaard** Inviter
- Se alle venner
- Promover side
- Del side
- Få klik på din hjemmeside
- Få flere personer, du har interesse i, til at besøge dit website
- KoLedelse**  
www.landbrugsinfo.dk
- Promover website

### Seneste notifikationer

Markér alle som læst

**I dag**

- Mads E. Mortensen slog noget op på din tidslinje. "Som praktikant på ko..." 11:27
- Bjarne Thomsen og Jørgen Schmidt synes godt om dit opslag. "Lean erfadag hvor vi..." 09:58
- Torben Pedersen delte dit billede. "Se her Brian" 06:44

**I går**

- Dorte Nielsen, Villads Peder Jørgensen og Helle Larsen synes godt om KoLedelse. 21:26
- Jesper Sanko, Nikolaj Troelsen og 3 andre synes godt om KoLedelse. 15:04

**13. december**

- Michael Stadsholt, Niels Hansen og 3 andre kommenterede dit billede. 15:04
- Rasmus Hauge, Leo Hansen og 41 andre synes godt om KoLedelse. 11:00

**12. december**

- Kim Westergaard, Peter Stenger og Rasmus Mouritsen synes godt om dit billede. 20:55
- Pia Leicht synes godt om dit opslag. "Lean erfadag hvor vi..." 17:26
- Ester Bjerregaard Brezuleanu kommenterede dit billede. 16:10
- Ester Bjerregaard Brezuleanu synes godt om dit billede. 16:09
- Mads E. Mortensen kommenterede dit opslag. "Lean erfadag hvor vi..." 15:02
- Mads E. Mortensen har delt dit opslag. "Lean erfadag hvor vi..." 15:01
- Mads E. Mortensen synes godt om dit opslag. "Søren Svenggaard og j..." 14:03
- Mads E. Mortensen synes godt om et link på din tidslinje. "Få hjælp til at sætt..." 14:01

Slut på notifikationer. Se tidligere aktivitet i Aktivitetsslog.

**Søren Askjær Midtgaard**

- Blev venner med Thomas Andersen og 4 andre personer
- 2 fælles venner: Jeppe Bomann og Pernille Hjortkjær

**FLERE VENNER (1)**

- Torben Vestergaard Web
- Pernille Hjortkjær Web
- Christine Werlauff
- Asta Lund Mathiesen II
- Jannik Toft Andersen
- Dorte Marcussen
- Anja Overgaard Rev...
- Niels Møllerup
- Kirstine Svenningsen 11
- Trine Malm Clem...
- Søren Askjær Midt...
- Jeppe Bomann 21
- Helle Birk Domino
- Jens Faurholt
- Mariene Balle Ande...
- Jette Nissen 30
- Eske Harboe Høj Laursen
- Ivar Ravn 161
- Johannes Frandsen Dan...
- Ivan Damgaard Chr...
- Anette Højgaard Andreasen