



# Sådan sætter du ledelsesholdet på din bedrift

Jørgen Kroer og  
Merete L. Andersen



# Vigtige pointer når du sætter ledelsesholdet

- 100 pct. klarhed over din egen rolle på bedriften
- Tydelig ansvars og opgavefordeling
- Involver medarbejderne i de beslutninger der har betydning for deres arbejde
- Accepter fejl
- Medarbejderne skal kende fremtidsplanerne, strategier og mål
- Der skal vises tillid
- Konstruktiv feedback/kontrol/sparring
- Og at de altid har din opbakning



# Interviewundersøgelse

- Hvordan har din lederrolle udviklet sig gennem de seneste år?
- Hvordan forventer du din lederrolle ser ud om 3-5 år?
- Hvad gør dig til en god leder?
- Hvad er de største lederudfordringer du står med lige nu?



# Hvad bliver dine største ledelsesudfordringer i de kommende år

Sætte ledelsesholdet omkring sig	Skabe rum for strategisk og overordnet ledelse	Forandre sig og skabe forandringer
Lede – motivere og udvikle medarbejdere	Rekruttere	Skabe engagement og begejstring
Kommunikere	Forstå og læse tal og analyser	Udvikle og forstå sit fagområde
Gennemføre strategier og planer	Udvikle personlige ressourcer, styrker og muligheder	Coache ud fra kendte målbare, attraktive mål

Skabe engagement  
og begejstring

Gennemføre strategier  
og planer

Skabe rum for  
strategisk  
og overordnet ledelse

Sætte ledelsesholdet  
omkring sig



## Hvilke kort valgte I?

- Alt er rigtigt, fordi det er det, som I lægger i kortet, der giver det liv
- Hvor mange havde 1 eller flere ens.



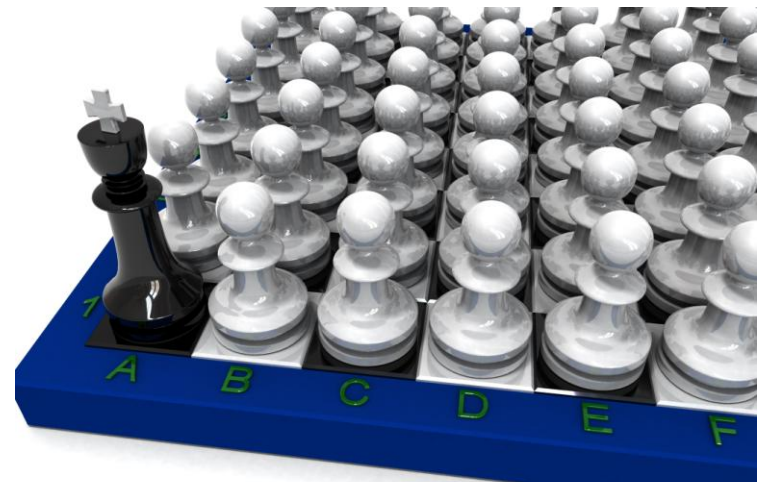
## Eksempler på noget der fylder i hverdagen

- "Jeg er sjældent med i stalden"
- "Jeg får tit 40-50 telefonopkald om dagen..."
- "Min driftsleder kan ikke engelsk..."
- "Jeg går altid ud om aftenen og "rydder op" efter medarbejderne..."



## De valgte kort førte til drøftelser omkring....

- Kontrol
- Afhængighed af nøglemedarbejdere
- Ledelsesmæssig afklaring mangler
- Selvledelse og evnen til at arbejde selvstændigt
- At give slip/at give plads





## Kontrol

- Ingen kontrol
- Staldluskeren – den usynlige kontrol
- Overkontrolløren – min måde er den eneste rigtige
- Kontrol som sparring/læring



## Afhængighed af nøglemedarbejdere

- Bekymret for at give tilbagemeldinger
- Er ejerne "i lommen" på medarbejderne?



# Ledelsesmæssig afklaring mangler



# Selvledelse og evnen til at arbejde selvstændigt

- Findes selvstændige medarbejdere?



## At give slip og give plads

- Du skal have styr på dine egne opgaver?
- Hvad skal du give slip på?
- Giver du plads til din mellemlider?
- Mellemlidere med succes kræver
  - Plads til udvikling
  - Gradvis oplæring
  - Passende udfordringer
  - Tålmodighed
  - Støtte



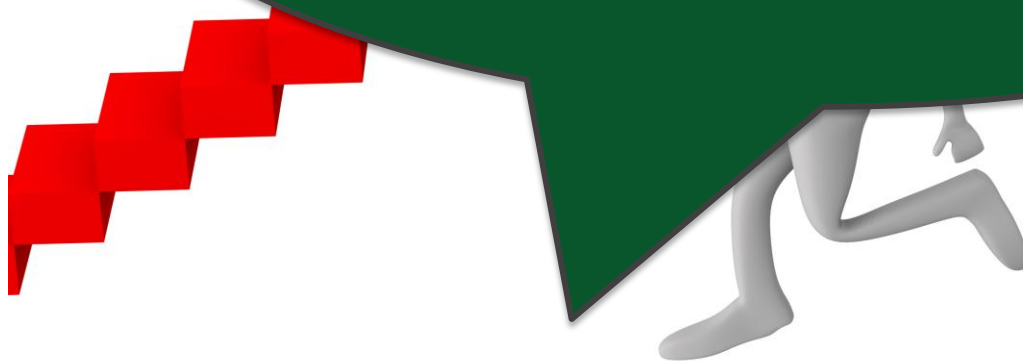
## Hvad sagde driftslederne

- Tillid til hinanden
- Ejers opbakning
- Kendskab til virksomhedens fremtidsplaner
- Indflydelse på større beslutninger



## Tillid til hinanden

*”Vi kan ikke få  
dagligdagen til at  
fungere uden tillid til  
hinanden”*



## Ejers opbakning

*”Jeg kan ikke køre denne  
produktion uden ejers  
opbakning”*



## Kendskab til fremtidsplaner

*”Hvis jeg ikke ved hvad der skal ske fremover, bliver det sværere for mig at være driftsleder”*

## Indflydelse på beslutninger

*”Jeg føler mig ikke som en succes, hvis jeg ikke har del i de beslutninger der tages”*

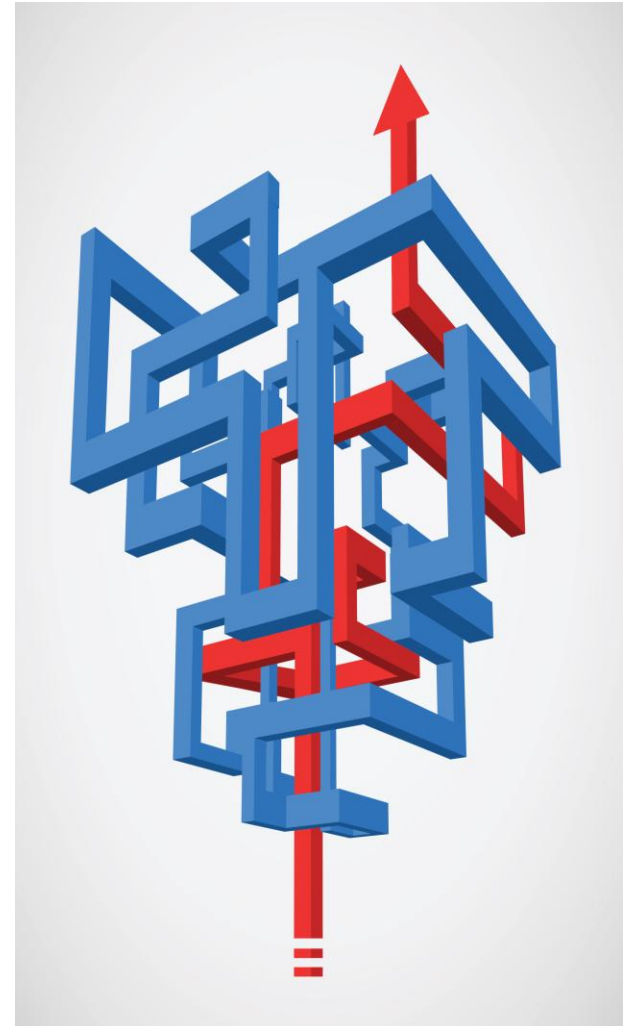
# Vigtige pointer når du sætter ledelsesholdet

- 100 pct. klarhed over din egen rolle på bedriften
- Tydelig ansvars og opgavefordeling
- Involver medarbejderne i de beslutninger der har betydning for deres arbejde
- Accepter fejl
- Medarbejderne skal kende fremtidsplanerne, strategier og mål
- Der skal vises tillid
- Konstruktiv feedback/kontrol/sparring
- Og at de altid har din opbakning



## Dine egne kort

- Hvad betyder de valgte kort for mig?
- Hvor vil jeg gerne hen?
- Hvad skal jeg give slip på for at komme i gang?
- Hvem kan hjælpe mig?
- Hvad kan vise mig om jeg er på rette vej?
- Hvornår er jeg i mål?



# At sætte ledelsesholdet omkring sig

- **Hvad betyder kortet for mig?**
  - Mere ro i dagligdagen og fri for hele tiden at skulle slukke ildebrande
- **Hvor vil jeg gerne hen?**
  - At have en selvstændig driftsleder der står 100 pct. for den daglige drift af stalden, så jeg selv får mere tid til overordnet ledelse



## At sætte ledelsesholdet omkring sig

- **Hvad skal jeg give slip på for at komme i gang?**
  - Hvilke opgaver vil jeg helt konkret gerne have at han varetager. Hvilke 5 opgaver vil jeg starte med at uddelegere. Hvordan sikrer jeg at han kan løse opgaverne. Hvordan kan jeg give ærlige tilbagemeldinger
- **Hvem kan hjælpe mig?**
  - Gårdråd, driftsleder eller ledelseskonsulent



## At sætte ledelsesholdet omkring sig

- **Hvad kan vise mig om jeg er på rette vej?**
  - Jeg kan mærke at driftslederen tager over på flere og flere opgaver, og tager flere selvstændige initiativer
- **Hvornår er jeg i mål?**
  - Når driftslederen kan løse alle opgaverne i stalden uden at tage mig med på råd



# God fornøjelse med ledelsesarbejdet





# Hvad bliver de tre største ledelsesudfordringer i de kommende år?

(vælg blandt kortene her og diskuter dine valg med familien, medarbejdere, rådgivere eller i dit netværk)

<i>Lede – motivere og udvikle medarbejdere</i>	<i>Skabe rum for strategisk og overordnet ledelse</i>	<i>Gennemføre strategier og planer</i>
<i>Kommunikere</i>	<i>Sætte ledelsesholdet omkring sig</i>	<i>Forstå og læse tal og analyser</i>
<i>Forandre sig og skabe forandringer</i>	<i>Rekruttere</i>	<i>Coache ud fra kendte, målbare og attraktive mål</i>
<i>Udvikle personlige ressourcer, styrker og muligheder</i>	<i>Skabe engagement og begejstring</i>	<i>Udvikle og forstå sit fagområde</i>

Navn	Firma (betaler af faktura) /Com
Allan Gade Nielsen	DanBred International
Anders Andersen	Sandagergaard
Anders Christensen	Anders Christensen
Anders Kjær Mortensen	I/S Overgaard
Anders Leegaard Riis	Videncenter for Svineproduktic
Anders Peter Frederiksen	LandboSyd
Anders Thomsen	Nørregård
Anita Juel	stenager økogris
Anja Therkelsen	Lykkensgård Avlscenter
Anna Dahl Nissen	Ellensminde
Anne-Grete Hassing-Hvolgaard	Videncenter for Svineproduktic
Annette Vandt Brigsted	Hatting A/S
Ann-Sophie Teglgård Madsen	Ju Vejlbj
Bernt Villadsen	Bernt Villadsen
Birthe Erhardt Egdal	Gråsten Landbrugsskole
Bitten Nielsen	AgroSoft A/S
Bjarne Feldthusen	I/S Feldthusen
Bjarne Kaack	eskelund A/S
Bo Sørensen	Danish farm Design A/S
Boye Tambour	Boye Tambour
Brian E. Lehmann	Kim Kjær Knudsen
Brian Oster Hansen	Videncenter for Svineproduktic
Brian Søndergaard	Søvang Svineproduktion A/S
Camilla Søgaard	Videncenter for Svineproduktic
Carl-Christian Lolholm	Niels Skadehauge
Carsten Boye Jensen	Mellemgård - Gammelgård
Charles Thomsen	Søren Bonde
Christian Algren	vendia Landbrug
Christian Stokkendal	Munkbro Svineavl
Claus Christensen	Vejlbj
Claus Jørgensen	Danske Svineproducenter
Claus Petersen	Maaling Avl og Opformering
Conni Pasiieczny	skovende
Daniel Haven	Kibsdal Svineavl
Daniel Pedersen	Brobak
Dorthe Frederiksen	Agroskolen
Elisa Nielsen	Lars Kreutzfeldt
Emil Hansen	Nordjyllands Landbrugsskole
Emil Sørensen	Enggaard/v Jes Sørensen
Erik Pedersen	Per Pedersen
Erling Bech Poulsen	Erling B. Poulsen
Frank Thulsted	Frihedslund Læregård
Frede Keller	LVK
Frederik Tolstrup	Tolstrup I/S
Gdr. Arne Bech Poulsen	Arne Bech Poulsen
Gdr. Ole Kjær	Østergaard
Gitte E Mikkelsen	Midtgård
Gitte Granhøj Hansen	Jens Erik Hansen
Gitte Sørensen	LMO
Gustav Jessen	gustav jessen
Halyna Miroshnikova	Overisen Multisite

Hans Christian Tylvad	Hans Christian Tylvad
Hans Rasmussen	Harresøholmvej 5
Heine Overgaard Ploug	Heine Overgaard Ploug
Helle Christensen	VISGÅRD
Helle Thing Andersen	Vendia landbrug
Henrik Christiansen	Hallumgade
Henrik Munk	Klinthus
Henrik Nielsen	Danish Agro
Henrik Skovbæk	Skiold A/S
Henrik Svendsen	Henrik Svendsen
Holger Lundgaard Madsen	Holger Lundgaard Madsen
Jacob Frey Hansen	AgriNord
Jacob Knutsson	Arvadgaard
Jacob Skals	Munkbro Svineavl A/S
Jacob Smidt	I/S GRUBEGÅRD
Jacob Stilling Nielsen	Stilling agro
Jakob Toftebjerg	Claus Tingleff
Jan Lyder Hansen	Kokkenborg Opformering ApS
Jane Andersen	DPL-Invest A/S
Jannie Ganderup	Landbrugsskolen Sjælland
Jeanette Kviesgaard	Grindsted
Jeanette Pedersen	Landbrugsskolen Sjælland, Hø
Jens Erik Hansen	Jens Erik Hansen
Jens Frølund	Asmildkloster Landbrugsskole
Jens-Ole Laustsen	J-O Stalldesign & Managemen
Jeppe Pedersen	pedersen multisite
Jes Jørgensen	Håstrupgård ApS
Jesper Bech	Jyden
Jesper Hansen	Jesper Hansen
Jesper Hollesen	Slovakia Agrotrans s.r.o
Jesper Jacobsen	Bernt Villadsen
Jesper Jørgensen	Krusegård I/S
Jesper Kraglund Jensen	Kristian Kraglund Jensen
Jimmi Pedersen	Svend Demant Møller
Joachim Holst	Gøbøl Nørregård
Johannes Kaasgaard	Johannes Kaasgaard
Jonas Andreas Langhoff	dalum landbrugsskole
Jonna Mikkelsen	I/S Bonnesig
Josva Møller Jensen	LandboNord
Jørgen Kroer	Videncentret for Landbrug
Jørgen Villumsen	Smørbjerggård
Jørn Erik Koefoed Koefoed	St. Bakkegård
Karin Olsson	Svenska Pig AB
Karsten Brixen	Jyske Bank
Kasper Juhl Klausen	Agrovi
Kasper Nordtorp	Syddansk Svinerådgivning
Katrine Brodersen	Landbrugsskolen Sjælland
Kenn Falkenstrøm	Landbrugsskolen Sjælland
Kim Anthonsen	Overgaard Gods A/S
Kim Kjær Knudsen	Kim Kjær Knudsen
Kjeld Askjær	Jysk Landbrugsrådgivning
Klaus Marquard Mathiasen	Gabøl Nørregaard

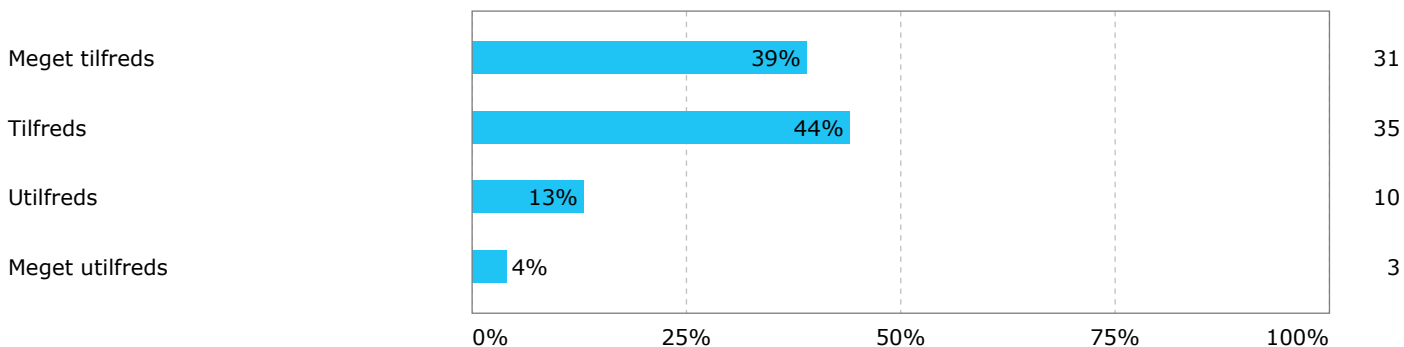
Klaus Noe	østerstokholm
Klaus Petersen	Bornholms Landbrug
Kresten Lorenzen	Jordbrugets Uddannelses Cen
Kristen Pedersen	VengSystem
Kristian Juul Volshøj	SvineRådgivningen
Kristian Mikkelsen	Kristian Mikkelsen
Kristian Mølgaard Arve	Niels Aage Arve
Kristoffer Bundgaard	BUNDGAARD OPFORMERIN
Kurt Mortensen	EnergiMidt A/S
Lars Bo Jørgensen	Sven Agergaard
Lars Hansen	holmelund
Lars Hviid	Niels Pedersen
Lars Haahr Andersen	LVK
Lars Jensen	Slotsminde
Lars Juel Hansen	Bremerskovgård
Lars Møller	Hans Christian Tylvad
Lars Olsen	kongestensgården
Lasse Bilgrav Romvig Kristensen	Agroskolen
Leif Nørgaard	VISGÅRD
Leon Nørgård	Nordjyllands Landbrugsskole
Linda Fager Hansen	Landbrugsskolen Sjælland
Line Christensen	Nordjyllands Landbrugsskole
Lisbeth Biltoft Hansen	Lisbeth Biltoft Hansen
Lisbeth Ulrich Hansen	Videncenter for Svineproduktic
Lisette Poulsen	Claus Skjellerup
Lorens Peter Lorenzen	Tingvejgård
Louise Lauritzen	Michael Hammershøj
Mads Niær Kristensen	Ørvadgaard
Mads Rauff	Søvang Svineproduktion A/S
Mads Thinggaard Kristensen	Bygholm Landbrugsskole
Mai Jensen	Aarhus erhvervsakadami
Maria Hansen	Danish Crown
Maria Larsen	vendia landbrug
Maria N. Petersen	Maaling Avl og Opformering
Maria Nielsen	landbrugsskolen sjælland hønç
Maria Wiingard	Dalum landbrugsskole
Mark Johansen	DPL-Invest A/S
Martin Lambert Pedersen	Dynagro Sohold P/S
Martin Lund Madsen	Ny Endrupholm A/S
Martin Molbo	Martin Molbo
Martin Mosedal Laursen	Dalum landbrugsskole
Martina Sweeney	Grindsted
Mathias Clausen	Grindsted landbrugsskole
Mette Basse	Bygholm Landbrugsskole
Mette Schmidt	Agrosoft
Micha Topp Nielsen	Lykkensgård Avlscenter
Michael Christoffersen	Dlg-Nordjylland
Michael Groes Christiansen	Videncenter for Svineproduktic
Michael Jensen	Ny Endrupholm A/S
Michael Meier	bygholm landbrugsskole
Michelle Teresia Vienberg	Storestrand Opformering
Mikael Kristensen	Danske Svineproducenter

Morten Bredkjær	Mosegården A/S
Morten Nyland Christensen	Henning Christensen
Morten Tambour	Boye Tambour
Morten Thorkildsen	Søgaard
Morten Uglebjerg	Gravlundgård
Nanna Pedersen	Kokkenborg Opformering ApS
Nicolaj Bue Ploug	VSP
Niels Arve Pedersen	Haustedgård
Niels Brems Jensen	Niels Brems Jensen ApS
Niels Nederby	Big Dutchman
Niels Pedersen	Spar Nord
Niels Aage Arve	Krannestrup
Nikolaj Roushmann	Porc-Ex
Ole Ebbesen	LandboUngdom
Oleksandr Vasyuta	Nordjyllands Landbrugsskole
Per Anders Siljan	per anders siljan
Per Brems Jensen	Per Brems Jensen ApS
Per Lembke-Jensen	DM AGRO
Pernille Schack	Melvanggaard
Perole Rasmussen	i/s nordahl
Peter Brandt Koefoed	Peter Brandt Koefoed
Peter Goul	DPL-Invest A/S
Peter Jacobsen	St. Købeskov Landbrug
Peter Kejser	Sølvbakkegård I/S
Peter Lund Thomsen	Agroskolen hammerum
Piil Krogsgaard	Landboforeningen Gefion
Poul Martin Egdal	Sandager Skovgård
Poul Sørensen	Gøttrupvej 432
Poul Østergaard	Bernt Villadsen
Povl Thaysen	Povl Thaysen
Preben Høj	Landbonord
Rasmus Lind Pedersen	Agrovi
René Hansen	Trøllundgaard 1998 ApS
Rene Klink	DPL-Invest A/S
Rene Nedergaard	LandboNord
René Vestergaard	Nøhr Svineproduktion
Rikke Ingeman Svarrer	Videncenter for Svineproduktic
Rikke Lisborg	Poul Sørensen
Rikke Sommer Larsen	Landbosyd
Robert Lyngge Andersen	I/S Bonnesig
Robert Paulsson	Robert Paulsson
Sanne Karina Jensen	Jens Leth Pedersen, "Anholt"
Sebastian Lyngsøe	Erhvervsakademi Århus
Shaun Larsen	St. Købeskov Landbrug
Simon Skaarup Jensen	Langagergaard
Sisse Eriksen	Lars Kreutzfeldt
Steen Lauridsen	Steen Lauridsen
Stefan Saaristo	Andelslaget Österbottens Kött
Steffan Clausen	Solvang
Stine Mikkelsen	John Mikkelsen
Sune Hallberg	Sønderjysk Landboforening
Susanne Dahl	Videncenter for Svineproduktic

Svend Hyltdgaard  
Søren Buus Andersen  
Tanja Knutsson  
Therese Bach  
Thomas Bjork Christensen  
Thomas Eriksen  
Thomas Kristensen  
Thomas Lund Sørensen  
Thomas Muurmann Henriksen  
Tobias Dahl Andersen  
Tommy Pasieczny  
Tove Baunsø Sørensen  
Tove Goldbeck Jensen  
Tove Smidt  
Trine Lund Pedersen  
Ulla Gam Hansen  
Ulrich Rasmussen  
Vagn Lind  
Vivian Vikkelsøe Skøtt  
Volodymyr Mudruk  
Åge Wildfang

DPL-Invest A/S  
Vendia Landbrug  
Arvadgaard  
Landbrugsskolen Sjælland  
Danosha  
Nutrimin  
Uddannelsescenter Holstebro  
Videncenter for Svineproduktic  
DanBred International  
Storestrand Opformering  
skovende  
Lars Kreutzfeldt  
Gefion  
I/S GRUBEGÅRD  
DanBred International  
LMO  
Pilegård v/Ulrich Rasmussen  
SCA Danmark  
AgroSoft A/S  
Charlottendal  
Ny Endrupholm A/S

## Onsdag 11.05 - 11.50 - 44. Sådan sætter du ledelsesholdet



### Kommentarer

- Meget grundigt og struktureret
- Sådanne indlæg kunne jeg godt bruge mange flere af! Vi har brug for redskaber.
- Flot indlæg af 2 indledere med højt selvværd og god humor. Og dejligt at landmændene debatterede med "sig selv" om efteruddannelse i ledelse. (hilsen Tove)
- Ingen konkrete eksempler fra bedrifterne, kun teori
- Gav lidt med hjem til at tænke over
- Ikke noget nyt / genereal viden
- Super mere af det
- gode værktøjer med hjem
- Det typiske reklame for lederkursuser.  
Det henvender sig IKKE til ejer/leder af bedrifterne, men kun til driftledere og ned efter. KÆMPE FEJL.  
Der tegner sig et klart billed af, at det i høj grad er ejerne som trænger til at finde ud af hvad ledelse er for noget. Dette var da også min konklusion på den efterfølgende debat på kongressen. Der må snart være nogen som Kan finde ud af dette.
- Tyndt og intet nyt.
- Mange gode tanker der kunne komme i rygsækken.
- Kun fokus på bedrifter med 2-3 ansatte.  
Andre forhold når der er 10-20 ansatte
- Der var ikke meget jeg ikke har hørt før
- Udleverede kort var mest til bøvlf/forvirring og man sad og rodede lidt for meget med dem. Bedre at udlevere dem til sidst.
- Super duper godt indlæg. Helt basic, peger det på, hvad mange landmænd må begynde med. Det skal siges igen og igen og igen, for alt for mange har ikke set, at det er tid for en tur op i helikopteren, se på egen ledelse og drift, få lavet en organisation, uddan dig selv og dine mellemledere. Det er for dyrt, hver gang vi mister en medarbejder pga. dårlig eller manglende ledelse. Billigere at få hjælp til helikopterturen, få set på sig selv, brugt noget krudt på uddannelse og organisation. Sig det igen!!
- Fin kombination af emner
- Fin information, spændene
- Synes det var meget hverdags ledelse og ikke om sammensætningen af ledelsesholdet
- sætter noget stof til efter tanke