

Landmænd skal være dygtigere ledere

»Jeg er blevet bedre til at snakke rigtigt med de ansatte på

Lederuddannelse har flyttet svineproducent Rasmus Dresen, Kettinge på Lolland.

Af Lars Bødker Smitt
lbs@landbrugsmedierne.dk
tlf. 33 39 47 46

Jeg elsker at se, når de ansatte selv tager teten og går frem mod det mål, som vi har sat. Så lykkes tingene på den rigtige måde.

Men så let er det ikke nødvendigvis at være leder på en stor landbrugsbedrift. Det erkender Rasmus Dresen (36), der efter en årrække i I/S med sin far, Poul Dresen, i 2014 overtog det fulde ansvar på Holgersminde ved Kettinge.

Holgersminde er en bedrift

af det,« siger Rasmus Dresen.

SWOT blev øjenåbner

At ledelsesopgaven var et punkt, hvor han kunne forbedre sig, gik op for ham på et kursus i dynamisk strategi for halvandet år siden.

»Jeg deltog bl.a. i en analyse, der klart viste, at jeg kunne blive bedre til ledelse på flere planer. Så den mangel har jeg forsøgt at rette op på,« siger Rasmus Dresen.

Siden har han tilmeldt sig akademiuddannelsen i ledelse, som Seges Akademi udbyder i samarbejde med DLS, Østdansk Landboforening og Gefion. Han har gennemført de to første moduler, der omfatter ledelse i praksis samt organisation og arbejdspsykologi. Tredje modul om strate-

36 grise

pr. årsso er nøgletallet for besætningen på godt 1.000 søer på Holgersminde i Kettinge

med godt 1.000 søer, salg af 30 kg-grise til eksport, markdrift på 260 hektar med bl.a. sukkerroer. Her er syv faste medarbejdere - heraf to i marken.

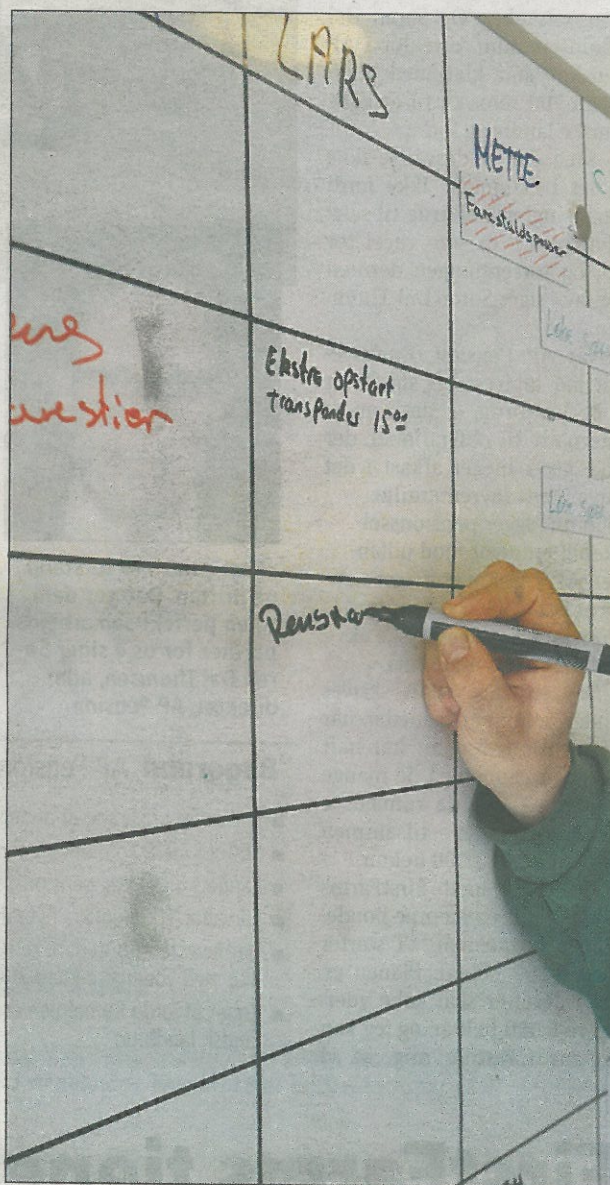
Selv om Rasmus Dresen har en uddannelse som agrarøkonom, var lederansvaret ikke den del af opgaven, han på forhånd følte sig bevidst om eller grundigt forberedt på.

»På landbrugsskolen lærte vi noget om ledelse, men det var jo på det teoretiske plan, og jeg husker måske ti procent

gisk ledelse regner han med at gennemføre senere i år. Nye behov for uddannelse vil komme, forventer han.

»Jeg har skullet lære at påtage mig lederrollen, eksempelvis ved at fastholde og motivere medarbejderne, og jeg har lært, at man ikke skal tale på samme måde med alle,« siger Rasmus Dresen.

»Jeg er blevet bedre til at snakke rigtigt med de ansatte på bedriften - på både det formelle og det uformelle plan.



Det er nyttige metoder til at afstemme forventninger og dermed afværge mulige problemer.

At besætningen præsterer næsten 36 fravænnede grise

pr. årsso, ser Rasmus Dresen som en slags bevis på, at tingene lykkes - og dét, stort set uden han selv deltager i de daglige arbejde i staldene.

»Jeg går en runde i stalden

Uddan dig til en dygtigere leder - med

Akademiuddannelse i ledelse er en intensiv kursusform, der er skræddersyet for landmænd og driftsledere med erfaring.

Af Lars Bødker Smitt
lbs@landbrugsmedierne.dk
tlf.: 33 39 47 46

Mange af fremtidens ejere af landbrug eller deres driftsledere kommer til at lede virksomheder med en stor gruppe ansatte og omsæt-

ning på mange millioner kroner. Men den uddannelse, de gennemfører som unge håbede landbrugselever, tager kun i begrænset omfang sigte på, at personen måske skal være mere virksomhedsleder end praktisk landmand.

Som Rasmus Dresen siger i artiklen ovenfor, så har han begrænset nytte af den undervisning i ledelse, han modtog under uddannelsen som agrarøkonom 10-15 år tilbage.

Teori og praksis

Men det er aldrig for sent at

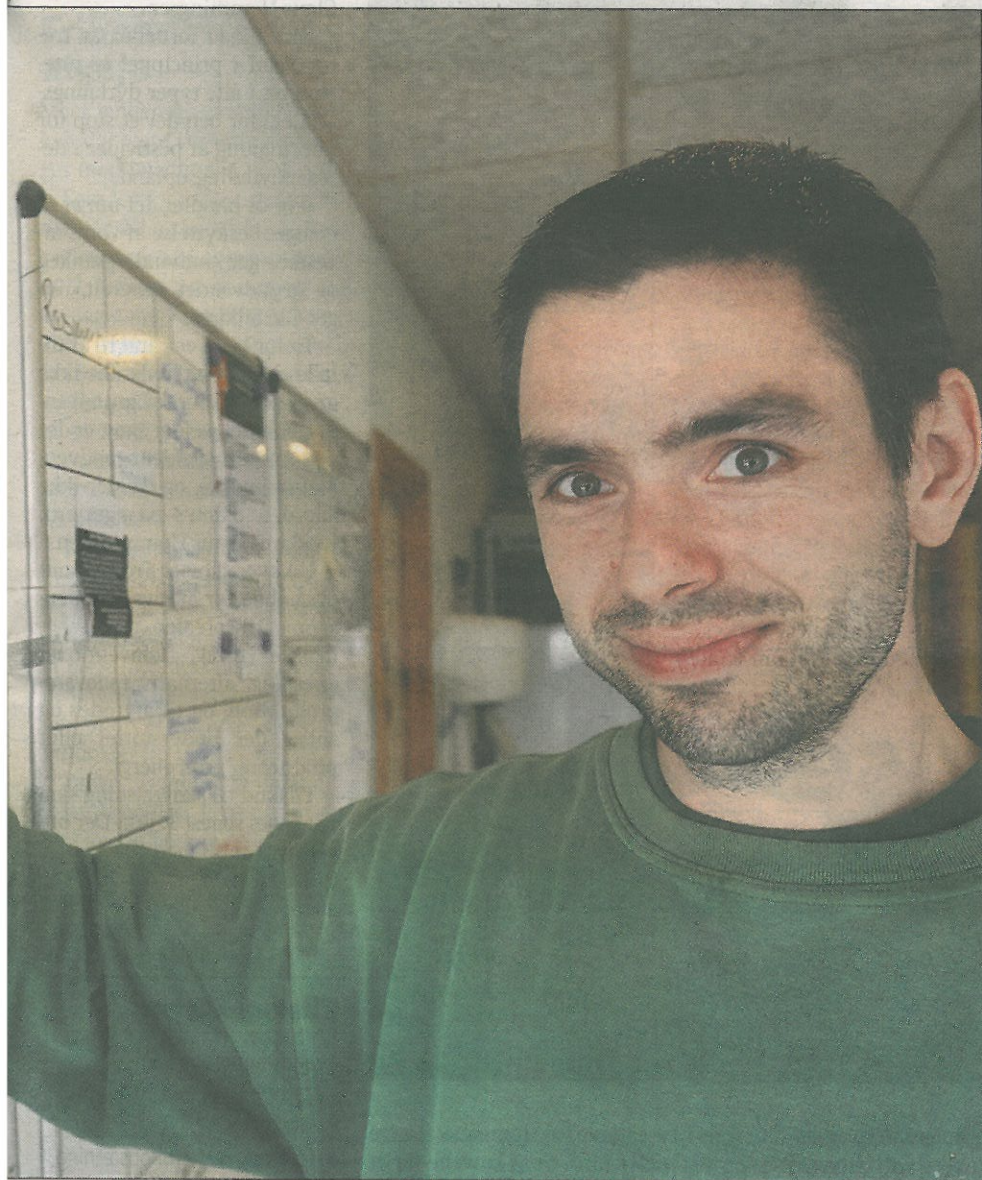
indhente det forsømte. Ledelse kan læres på et senere tidspunkt, hvor landmanden har opnået en vis erfaring som landmand og leder.

»Det giver rigtig god mening for en landmand at uddanne sig til leder, mens han allerede er leder, for så har han eller hun erfaring at bygge videre på, og han er topmotiveret. Vekselvirksomheden mellem teori og praksis i uddannelsen er også udbredt i andre brancher,« siger Karen Tegllund, der er uddannelseschef på Seges Akademi.



Uddannelse: Millionvirksomheder kræver intern og strategisk ledelse på et langt højere niveau, end de fleste landmænd er uddannede til

snakke bedriften«



»Jeg har skullet lære at påtage mig lederrollen,« siger Rasmus Dresen, der bl.a. gør aktivt brug af gårdbestyrelsen på Holgersminde.
Foto: Torben Worsøe

gørelse, driftsgrensanalyser samt drøftelse af alle vigtige beslutninger.

»Det har betydet, at jeg er blevet bedre til at følge de aktuelle tal i stedet for at lægge dem i skuffen, som det tit skete tidligere. Jeg har fået mere håndgribelige fakta at arbejde med - det gavner også kommunikationen med banken i en tid med fokus på kassekrediten.«

Motion renser hovedet

Som ægtemand og far til tre prioriterer han frihed med familien væk fra bedriften - og fritid til egne aktiviteter.

»Jeg har da haft tendens til stress og taget tingene for meget til mig, når jeg følte, at jeg skulle have styr på alt,« siger Rasmus Dresen.

»Men et par timer om ugen på en spinningscykel, hvor en instruktør råber vildt ad holdet: Det er min måde at få renset hovedet på,«

Rasmus Dresen

- 36 år. Gift og far til tre.
- Agrarøkonom fra Næsgård
- Efteruddannet i dynamisk strategi.
- Tager akademiuddannelse i ledelse

hver dag. Men jeg ved, at folkene derude er bedre til arbejdet end jeg selv, og det samme gælder i marken,« siger han.

»Min opgave er at tjekke, at tingene går den vej, jeg øns-

sker. Men hvis der er brug for hjælp, er jeg der straks.«

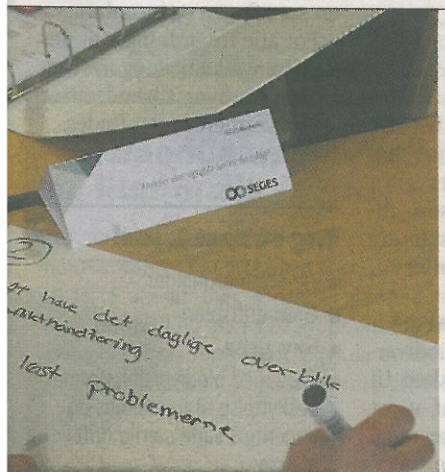
Aktiv gårdbestyrelse

I den strategiske og overordnede ledelse har Rasmus

Dresen valgt at opprioritere gårdbestyrelsen, som blev etableret for flere år siden.

Bestyrelsen mødes tre-fire gange årligt, og der er løbende opfølgning med kvartalsop-

s du leder



Akademiuddannelsen i ledelse er anerkendt i andre brancher og kan udbygges.

At lære ledelse, mens man leder, er selve princippet i akademiuddannelsen i ledelse, som Seges Akademi startede med at udbyde i efteråret 2014 i samarbejde med Erhvervsakademi Århus og rådgivningsvirksomheder i DLBR.

Anerkendt uddannelse

Siden har over 100 landmænd over hele landet taget det første af de tre obligatoriske fag, nemlig ledelse i praksis, og er på vej mod de øvrige, nemlig organisation og arbejdspsykologi samt strategisk lederskab.

Det giver rigtig god mening for en landmand at uddanne sig til leder, mens han allerede er leder, for så har han erfaring at bygge videre på

To valgfag, som kan være lean- ledelse og økonomistyring i praksis, kan bygges på

»Kurserne er skræddersyet til landmænd med realistiske

cases, som de kan relatere sig til. Underviserne kommer fra Ledelsesakademiet i Erhvervsakademi Århus for at sikre højst mulig kvalitet,« siger Karen Tegllund.

Hvert fag har otte undervisningsdage og er normeret til 200 timer inklusiv forberedelse samt arbejdet med en individuel opgave og afsluttende eksamen, som bedømmes af en ekstern censor.

At der er tale om en akademiuddannelse indebærer, at uddannelsen er anerkendt i andre brancher og kan udbygges

videre til diplom- og masterniveau. Kursister kan søge SVU.

Høj motivation

Koblingen af teori og praksis i lederuddannelsen af landmænd får også anerkendelse fra Jyske Bank.

»En landmand, som står med ansvaret hver dag, er en meget motiveret kursist, for det, han kan lære, er meget aktuelt for ham,« siger afdelingsdirektør Michael Haahr Andersen.

»Alle ved jo, at der ikke er stort spillerum for at lave fejl i ledelsen af bedrifterne,«

Interview



Michael Haahr Andersen.
Afdelingsdirektør i Ribe Erhverv.
Jyske Bank.

Banken vil se en selvstændig leder

Tillid til kunden er den afgørende faktor for banken, pointerer afdelingsdirektør i Jyske Bank, Michael Haahr Andersen.

? Hvad er bankens vigtigste krav til en landmand?

Tillid til kunden er det vigtigste for banken. Vi lever af at låne penge ud, og vi skal have tillid til, at låneren - landmanden - træffer beslutninger, der sikrer, at vi får de udlånte penge retur. I en krisetid som nu, hvor likviditeten er stram, og få bedrifter viser økonomiske resultater, er tillid måske endnu vigtigere for os, end i perioder, hvor alt går godt.

? Er landmænd uddannet godt nok til at lede deres virksomheder?

»Mange landmænd har behov for gøre sig klart: Hvad er jeg god til? Og det kan typisk betyde, at de har behov for at få flyttet deres kompetencer. En landmand, som er god til at passe 150 køer og at lede sine medarbejdere i et tæt samarbejde, kan få det svært den dag, hvor bedriften er vokset, og han skal lede 10-15 medarbejdere. De kan ikke ledes på samme måde som nogle få. Desuden får landmanden typisk andre opgaver at tage sig af.

? Hvordan opnår landmanden bankens tillid?

Ved at vise, at han er direktør - at han er skarp, at han selv har styr på sin bedrift og indsigt til at lede den. Hvis en stor del ansvaret for økonomien hviler på økonomimokonsulenten lykkes det oftest ikke. Landmanden skal selvstændigt kunne stå for dialogen og fremlægge sit kvartalsregnskab for banken. Mange steder, er en gårdbestyrelse en god hjælp til at drøfte økonomi og struktur på bedriften.

? Kan god ledelse læres?

Ja, det kan læres, hvis man vil. I den tidlige del af krisen tog vi en snak om bedre styring af bedriften med en del vores kunder, og for nogle af dem lykkedes det at flytte sig på imponerende vis. De fik både højere produktion og forbedret likviditet efterfølgende. Men nu kan vi være bekymrede for, om dem, der ikke allerede har lært det, kan nå at lære det hurtigt nok.