

LANDBRUGET

FREMTIDENS BEDSTE ARBEJDSPLADS



FÅ INSPIRATION OG ANBEFALINGER TIL, HVORDAN
DU SKABER EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS

INDHOLD

TILTRÆKNING OG REKRUTTERING

Martin Mogensen: Synlighed betaler sig, når der skal rekrutteres medarbejdere	4
Dorte Himmelstrup: Strategisk rekruttering giver plads til at udvikle virksomheden	6
Bjarne Bonnerup: Fortæl i jobopslaget, hvad virksomheden kan tilbyde nye medarbejdere	9
Bjarne Bonnerup: Snak forventninger og værdier til ansættelsessamtalen – det giver ro	11

OPSTART OG OPLÆRING

Anders Kappel: Nye medarbejdere skal ind i virksomhedens DNA	12
Jesper Bojer: Introduktion af nye medarbejdere er sat i system	14
Anders Kappel: "Jeg går op i, at folk har det godt her"	16

UDVIKLING

Gert Thomsen: "Mine medarbejdere skal synes, at de får de udfordringer, de skal have"	18
Gert Thomsen og Torben Due Mikkelsen: "Kontrollerer du, har du ikke fralagt dig ansvar alligevel"	21
Tore Buhrkall: Udvikling af medarbejderne skal motivere og fastholde dem	24

FASTHOLDELSE

Susanne og Anders Just: "Vi vil skabe den arbejdsplads, vi gerne selv ville være på"	26
Nikolai Rafn og Tommy Pasieczny: Ung driftsleder: Støt os, for vi har ikke 10 års erfaring	28

EXIT	31
------	----

LANDBRUGET – FREMTIDENS BEDSTE ARBEJDSPLADS

er udgivet af

Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

SEGES

Agro Food Park 15
8200 Aarhus N

+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk

Magasinet er udarbejdet i projektet "Landbruget, fremtidens bedste arbejdsplads", der er finansieret af Promilleafgiftsfonden for landbrug.

Udgivet august 2020

Redaktion: Karen Tegllund og Anja Kruse Christensen

Tekst: Anja Kruse Christensen

Billeder: SEGES

Layout: Designkomplekset



STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

KÆRE LANDMAND

ER DIN ARBEJDSPLADS ATTRAKTIV?

Hver femte landmand mangler arbejdskraft, og den udfordring bliver ikke mindre i fremtiden. Derfor er det vigtigt, at du har fokus på at skabe en attraktiv arbejdsplads, så du fortsat kan rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Gennem de seneste år har landbruget beskæftiget et stigende antal udenlandske medarbejdere. Men tilgangen af udenlandsk arbejdskraft til Danmark er faldende. Samtidig falder antallet af unge, der kommer ind på arbejdsmarkedet, fordi ungdomsårgangene er små.

Hvis vi som erhverv vil være med i kampen om medarbejderne – både udenlandske og danske – skal vi derfor tilbyde attraktive arbejdspladser.

Fem områder, som du kan arbejde med for at skabe en attraktiv arbejdsplads

I 2019 lavede vi i SEGES en analyse af udfordringerne med at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere i danske landbrugsvirksomheder. Analysen viste, at der er en række konkrete udfordringer, som du som landmand kan handle på, når du skal skabe attraktive arbejdspladser.

Udfordringerne kan relateres til disse fem områder:

- **Tiltrækning og rekruttering:** Fortæl om din virksomhed og ansæt den rigtige medarbejder

- **Oplæring:** Få den nye medarbejder godt i gang
- **Udvikling:** Se den enkelte medarbejder og dennes behov
- **Fastholdelse:** Behold dine medarbejdere
- **Exit:** Få det bedste ud af afslutningen

Få inspiration og anbefalinger til, hvordan du skaber en mere attraktiv arbejdsplads

I dette magasin har vi samlet en række interviews med landmænd, der alle har arbejdet med at skabe en attraktiv arbejdsplads ud fra ét eller flere af de fem områder. Vi håber, at deres historier kan inspirere dig til, hvordan du kan skabe en mere attraktiv arbejdsplads.

Som en hjælp har vi også formuleret en række anbefalinger til hvert område, som forhåbentligt kan hjælpe dig på vej mod at sikre, at du også i fremtiden kan rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Vi håber, at du vil vælge 1-2 anbefalinger ud, som du vil arbejde med i din virksomhed.

God fornøjelse med magasinet.



Projektgruppen bag projektet består af:

Fra venstre: Anja Kruse Christensen, Dorthe Poulsgård Frandsen, Kirstine Simoni Faurholt, Birgit Winther Sørensen, Elin Aarestrup Sørensen og Karen Tegllund. Helle Birk Domino og Vibeke Fladkjær Nielsen er ikke til stede på billedet.

SYNLIGHED BETALER SIG, NÅR DER SKAL REKRUTTERES MEDARBEJDERE

Hos Martin Mogensen fra Go-gris I/S har det været et strategisk indsatsområde lige fra virksomhedens opstart, at de skulle være synlige, blandt andet så det var nemt for dem at rekruttere medarbejdere. Og den strategi er de lykkedes med.



Hver måned – eller i hvert fald hver anden måned – tikker der uopfordrede ansøgninger ind til Martin Mogensen og de øvrige ejere i Go-gris I/S. Virksomheden er aktiv på Facebook, har en hjemmeside, har deltaget i Åbent Landbrug, tager imod skoleklasser, og så har de en tæt kontakt til landbrugsskolerne i Aarhus og Bygholm, hvor de både holder oplæg og stiller sig til rådighed som case for elevopgaver.

Synlighed har været strategisk fokus lige fra starten

Da Martin Mogensen og de fire øvrige ejere skulle starte Go-gris I/S tilbage i 2007, havde de mange strategiske overvejelser, og ét af de områder, de havde fokus på, var synlighed.

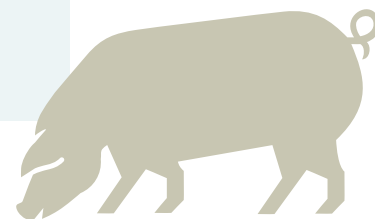
FAKTA OM GO-GRIS I/S:

- Startet i 2008 og er et driftsfælleskab mellem Martin Mogensen, Jonas Würtz Midtgård, Mads Bie Mogensen, Poul-Erik Mogensen og Hans-Jørgen Mogensen
- Samlet set har Go-gris I/S ni fuldtidsansatte, to skoledrenge, en deltidsansat plus de fem ejere
- Svineproduktionen består af 1.050 søer med opfødning af ca. 32.000 slagtesvin
- 630 hektar planteproduktion med raps, frø og korn til eget forbrug.



3 GODE RÅD FRA MARTIN MOGENSEN

- Hav en tæt kontakt til landbrugsskolerne, så du har et solidt rekrutteringsgrundlag – hjælp dem, stil din virksomhed til rådighed, og snak løbende med lærerne, så de kan sende de dygtigste elever i din retning.
- Tag skoledrenge ind fra lokalområdet. Inviter de lokale skoler på besøg, og vis dem rundt. Ofte står der en eller to skoledrenge et par uger efter og søger job.
- Husk, at landbrugsmedarbejderne snakker sammen – både eleverne på skolerne og de udenlandske medarbejdere imellem. Vær god ved de medarbejdere, du har, for dit rygte betyder meget.



- Vi havde et mål om at være synlige. Vi ville skabe os et brand, så vi har lettere ved at rekruttere medarbejdere, fortæller Martin Mogensen og tilføjer, at den strategi er lykkedes for dem.

- Vi slår ikke ret tit stillinger op, for det er sjældent, vi skifter ud, og når vi skal rekruttere til faste stillinger, så rekrutterer vi ofte fra tidligere elever.

Viser svineproduktionen frem på Facebook

På Facebook har virksomheden over 2.700 følgere, og følgerne bliver jævnligt fodret med både billeder og videoer fra dagligdagen på landet.

- Vi bruger Facebook til at informere om vores aktiviteter. Vi har et mål om, at vi ikke kun lægger traktorbilleder op. Vi vil også vise, hvordan man gør i en svineproduktion og hvorfor, fortæller Martin Mogensen og tilføjer, at de går meget op i dyrevelfærd, hvilket de også brander sig på.

Som en del af deres brandingstrategi har de fået produceret en række korte film, der viser, hvordan en traditionel svineproduktion foregår – lige fra grisen bliver født over halekupering og kastration til fravænning og slagtning.

- Vi har fået lavet de film, som vi selv gik og manglede, forklarer Martin Mogensen om baggrunden for at åbne op og tilføjer, at de også gerne vil have fat i den brede befolkning og være med til at brande erhvervet.

Synlighed koster tid – men det er indsatsen værd

Netop erhvervets omdømme var også årsagen til, at de selv bød sig til som værter ved Åbent Landbrug. De mener nemlig, at det er nødvendigt at vise svineproduktion frem for befolkningen, og det har de gjort, selvom det kræver meget forberedelse, før de kan slå dørene op.

- Vi har været med ad to omgange, og i ugen op til Åbent Landbrug kræver det cirka to mands arbejdskraft at forberede, fortæller Martin Mogensen.

Selvom synlighedsstrategien er ressourcetung, mener Martin Mogensen, at det er indsatsen værd.

- Det koster primært i tid. Det kræver en halv mand ekstra, så vi kan få tid til de her ting. Og kan man forsvare det? Jeg mener, det er farligt ikke at gøre det, for så kommer der ikke nogen, når jeg skal rekruttere, fastslår han.

ANBEFALINGER

GØR DIN VIRKSOMHED KENDT

- Gør dig klart, hvad du ønsker, at andre skal vide om din arbejdsplads – brug disse tanker i din kommunikation.
- Lav en hjemmeside eller Facebook-side, der fortæller om virksomheden, medarbejderne og hvad der er særligt ved din arbejdsplads. Få hjælp i dit netværk, hvis du synes, det er svært.
- Inviter folk ind i din virksomhed f.eks. børnehaver, legekammerater, lokale foreninger og skoleklasser – og ansæt skoleelever i ung-efter-skoletid.
- Fortæl de gode historier fra din virksomhed i de lokale aviser.
- Kontakt landbrugsuddannelserne, gymnasier, efterskoler og folkeskoler for at stille din virksomhed og jeres data til rådighed for elever og undervisere, f.eks. i forbindelse med opgaver og projekter.
- Dyrk dit netværk uden for landbrugsbranchen for at få inspiration fra andre og lejlighed til at fortælle de gode historier om din arbejdsplads til nogen, der ikke kender til landbruget.
- Gå sammen med andre landmænd om en stand på job- og/eller uddannelsesmesser.



STRATEGISK REKRUTTERING GIVER PLADS TIL AT UDVIKLE VIRKSOMHEDEN

Driftsdirektør Dorte Himmelstrup i Kokkenborg ApS tænker grundigt over, hvordan deres organisation er sammensat, og hvilke medarbejdere de rekrutterer, så ledergruppen kan træffe de strategiske og ledelsesmæssige beslutninger, mens andre tager sig af driften.





FAKTA OM KOKKENBORG APS

- Blev stiftet i 2006 og er ejet af Jens og Dorte Himmelstrup, som også ejer Slæbækgård, hvor de startede med svineproduktion i 1993
- Har i alt 2.200 Yorkshire søer i opformering fordelt på to ejendomme
- Leverandør af LY-polte til både ind- og udland
- 20 ansatte
- Har bortforpagtet bedriftens 150 hektar jord til Hvidkilde Gods.

- Det var gået op for mig, at vi havde mange medarbejdere med stærke D- og C-profiler. De ville alle vinde, og der herskede en rå stemning i virksomheden af, at hvis man var hurtig, så var man dygtig, fortæller Dorte Himmelstrup, der på det tidspunkt tænkte, at hun nu skulle rekruttere det, hun kaldte "det stille kit".

- Jeg tænkte, at vi skulle have nogen, der ikke ville konkurrere. Men problemet var, at alle de stærke profiler kørte dem over og "åd" dem til frokost og syntes, at hvis man var eftertænksom, så var man langsom, og så var man ikke dygtig, beretter Dorte Himmelstrup.

DiSC-profiler gav plads til forskellighed

Arbejdet med DiSC-profiler gav dem alle en forståelse af forskelligheden, og at der skal være plads til den.

- I min opfattelse findes der ingen forkerte DiSC-profiler, og jeg tænker aldrig, at jeg skal ud og rekruttere en bestemt DiSC-profil. Jeg taler med kandidaterne, og mens jeg taler med dem, danner jeg mig et billede af, hvilken profil de har tendens til at høre til. Og så snakker jeg med vores driftsleder om, hvordan den person vil passe ind i vores organisation, fortæller Dorte Himmelstrup. Det er altid driftslederen, der træffer den endelige beslutning om, hvem de ansætter, da han står for den daglige personaleledelse og skal få teamene til at fungere.

Når de på Kokkenborg en sjælden gang modtager en opsigelse, overvejer de også grundigt, hvilken medarbejder de ønsker for fremtiden.

- Det er dejligt, hvis jeg har et talent, jeg kan trække op, men det giver også altid mulighed for noget nyt, når der er én, der rejser, fortæller hun.

"Du skal have hænder nok"

For Dorte Himmelstrup er det vigtigt, at der er hænder nok i virksomheden. Det har de selv erfaret efter en periode med for få medarbejdere.

- Den periode har faktisk ikke været vores bedste periode historisk set, så nu mander vi op, fortæller hun og opfordrer til, at man sørger for en bemanning, der svarer til 37 timer i gennemsnit pr. medarbejder om ugen. På den måde bliver produktionen langt mindre sårbar.

- Vi kan meget bedre give folk en god hverdag og et godt arbejdsliv, hvis vi har hænder nok. Og min påstand

På Kokkenborg nær Svendborg på Sydfyn er ikke meget overladt til tilfældighederne. Flotte, nybyggede staldbygninger, moderne staldanlæg, og i mødelokalet hænger et konkret bevis på, at Kokkenborg er en god arbejdsplads: Arbejdsmiljøprisen 2019. Her er Dorte Himmelstrup driftsdirektør, mens hendes mand, Jens Himmelstrup, er administrerende direktør. Titlerne er ikke tilfældige, for de har en organisationsplan, hvor alles titler og ansvarsområder er skitseret. Ledergruppen holder både styr på driften og tænker de store tanker, så virksomheden hele tiden udvikler sig. Og her er rekruttering et vigtigt fokusområde.

Fokus på strategisk rekruttering, da virksomheden voksede

I 2010 gik Dorte fra at være fuldtidsdriftsleder i stalden til at løse administrative opgaver på kontoret. I den forbindelse fik hun og Jens hjælp fra en ledelseskonsulent til at danne en organisation, og det var i den proces og i arbejdet med DiSC-profiler, at hun så, hvor vigtig rekrutteringsprocessen er.



DORTE HIMMELSTRUPS TRE STEPS TIL AT ARBEJDE MED STRATEGISK REKRUTTERING

- Start med at forstå dig selv – hvem er jeg? Og hvilken effekt har jeg på andre mennesker? Vores start på rejsen var besøg af ledelseskonsulenten og arbejdet med DiSC-profiler, som gav os en anden forståelse af vores ledelse. Er du ikke klar til at lave om på dig selv og dit lederskab, er alt andet rekrutterings- og udviklingsarbejde spildt.
- Når du forstår dig selv, kan du efterfølgende kigge på dine medarbejdere og prøve at forstå deres perspektiv.
- Derefter kan du kortlægge – f.eks. via et spørgeskema eller med hjælp fra en ledelseskonsulent – om du har en attraktiv arbejdsplads, eller hvor du har brug for at udvikle arbejdspladsen. En attraktiv arbejdsplads er en vigtig faktor, når du vil opnå succes med din rekruttering.

er, at hvis man regner alle omkostningerne ud til trætte, overslidte medarbejdere og rekruttering, når folk rejser, og omkostningen ved, at en medarbejder rejser med viden, og en ny skal læres op, kontra at have stabile hænder nok, er det lønkrone-mæssigt det samme. Vi slipper ikke billigere, men bestemt heller ikke dyrere. Og når vi har ro i organisationen, kan vi gå i helikopteren og træffe de rigtige beslutninger, tilføjer driftsdirektøren.

Uddanner også til fremtiden

Dorte Himmelstrup er også meget engageret i arbejdet med elever. Hun er formand for uddannelsesudvalget på Dalum Landbrugsskole, og selvom elever ikke kun er et ideologisk projekt, men også en arbejdskraft, betyder det meget for hende.

- Vi har elever, fordi vi gerne vil uddanne – både til os selv og til erhvervet i fremtiden, fortæller hun og tilføjer, at hun alt for tit hører om elever, der bliver givet et for stort ansvar, fordi det var vanskeligt at finde en kvalificeret, faglært medarbejder, og arbejdsgiveren i stedet ansætter en elev, som så ender med at knække nakken og forlade

erhvervet. Her mener Dorte Himmelstrup, at man som landmand bør dedikere sig til at have elever.

- Man skal være klar til at uddanne eleverne, for vi har som erhverv ikke råd til, at de kommer ind og prøver og så løber skrigende bort, fordi arbejdsgiveren ikke grundlæggende var beredt på at have en elev, fastslår hun.

ANBEFALINGER

HVILKEN PROFIL SKAL DU REKRUTTERE?

- Gør dig klart, hvilke opgaver den nye medarbejder skal løse. Overvej, om opgaver og funktioner kan flyttes mellem de eksisterende medarbejdere som led i deres udvikling.
- Gør dig klart, hvilke faglige kompetencer den nye medarbejder skal besidde eller have potentiale til at udvikle, og hvilket personlige kompetencer, der er vigtige, for at samarbejdet i teamet fungerer godt.
- Lav et overblik over, hvordan din virksomhed er sammensat – f.eks. med afdelinger, medarbejdere, opgaver og ansvar.



FORTÆL I JOBOPSLAGET, HVAD VIRKSOMHEDEN KAN TILBYDE NYE MEDARBEJDERE

Et jobopslag skal ikke være én lang liste af krav og produktionsmål. Det er svineproducent Bjarne Bonnerup bevidst om. Han har fokus på, hvad han kan tilbyde nye medarbejdere, og hvorfor de skal vælge at arbejde for hans virksomhed.

|||||||

Bjarne Bonnerup vil ikke kalde sig selv for en linselus, selv om op mod 18.000 personer faktisk så den jobvideo, som han fik lavet tilbage i 2017, da han søgte en ny medarbejder til sin svineproduktion, Vestermark ved Brønderslev.

- Vi ville gerne vise endnu tydeligere, hvad vi kan tilbyde. Og video viser noget om ens personlighed, som ikke kommer frem i en annonce, fortæller Bjarne Bonnerup om baggrunden for at lave jobvideoen.

Drop kravene, og skriv i stedet, hvad I kan tilbyde

Netop fokuset på, hvad virksomheden kan tilbyde, er vigtigt for den nordjyske svineproducent.

» Fortsættes næste side

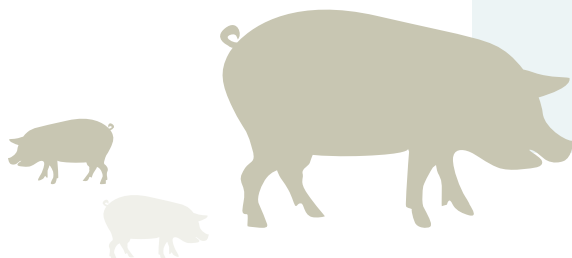


FAKTA OM VESTERMARK

- Etableret i 2001 og ejes af Bjarne Bonnerup
- Har 1.000 søer med produktion af 7 kg-grise
- Har tre fastansatte, derudover hjælper Bjarnes far og to skoledrenge til, ligesom de har weekendhjælp
- Har bortforpagtet jorden til en naboejendom, der driver økologisk planteproduktion.

TRE TING OM REKRUTTERING, SOM DU IFØLGE BJARNE BONNERUP SKAL HUSKE

- Vær tidssvarende, og glem de gamle vaner og traditioner i forhold til arbejdstid og værdier. Vi skal være ordentlige og troværdige.
- Vær bevidst om, at arbejdet skal give mening. Vi skal tilbyde de jobs, som vi også selv vil arbejde i.
- Erkend, at vi konkurrerer på lige vilkår med andre brancher, så det skal vi kunne matche.



- Jeg har taget et helt grundlæggende valg om, at jeg skriver om alt det, vi kan tilbyde. Kravene kan komme så hurtigt, at du skræmmer nogen væk. Det ser jeg tit, når jeg læser andre jobopslag, fortæller Bjarne Bonnerup og nævner frokostordning, arbejdstøj, faglige arrangementer så som erfagrupper, og en plan for medarbejderens faglige udvikling som eksempler på det, virksomheden kan tilbyde.

Husk også de bløde værdier

Udover de mere konkrete informationer om arbejdstider, weekendarbejde osv. har Bjarne Bonnerup også fokus på at få beskrevet de mere bløde sider af virksomheden i sine jobopslag.

- Jeg synes, det er vigtigt, at man også får de bløde værdier skrevet på. På den måde får vi signaleret, at det her er et sted, hvor det er vigtigt for os, at vi har det godt sammen, og hvor vi interesserer os for hinanden og gør ting sammen – også udenfor arbejde, hvis man har lyst, fortæller Bjarne Bonnerup og fremhæver mottoet "Her skal det være godt at være både ansat og gris" som vigtigt – også i rekrutteringssammenhæng.

- Alle vil være et sted, hvor arbejdet giver mening, og hvor vi gør noget godt, tilføjer svineproducenten.

Indsats betaler sig: "Vi får altid ansøgere nok"

Rekruttering har været et fokusområde for Bjarne de sidste 7-8 år, for han er meget bevidst om, at han skal gøre sig attraktiv som arbejdsgiver for at kunne tiltrække arbejdskraft.

- Det er slut med at tro, at medarbejderne bare kommer dumpende. Det er som en tragt, der hele tiden spidser til, så vi skal være blandt de skarpeste, fortæller han om baggrunden for, hvorfor han hele tiden forsøger at blive bedre til rekruttering. Og indsatsen har båret frugt for ham.

- Vi har aldrig manglet folk, vi får altid ansøgere nok, fortæller han, men tilføjer, at han også kan se, at antallet af kvalificerede jobansøgere falder.

- Men havde jeg ikke haft fokus på rekruttering, tror jeg slet ikke, at jeg havde fået nogen ansøgere. Det er den virkelighed, vi er nødt til at se ind i. Jeg tror, at vores succes skyldes, at vi har fokus på det, fastslår han.

ANBEFALINGER

JOBOPSLAG

- Sæt dig i ansøgerens sted, og overvej, hvad der skal til, for at han eller hun vil søge det konkrete job. Rådfør dig med nogen, der ligner den type, du søger, for at få deres input til opslaget (f.eks. en ansat i samme aldersgruppe eller jobfunktion).
- Fortæl, hvad ansøgeren får ud af at arbejde for dig – f.eks. støtte i de første måneder, personalegoder, socialt fællesskab, muligheder for udvikling osv.
- Skriv, som du taler. Skriv f.eks. "du" i stedet for "man". Opfordr ansøgerne til at ringe for at høre mere, og hav en liste med spørgsmål klar.
- Slå jobs op på andre sider end dem, der udelukkende er målrettet landbrug – f.eks. Jobindex, Ofir, Jobnet, Stepstone og LinkedIn.
- Benyt også lokale medier – f.eks. lokale aviser og lokale Facebook-sider.

SÅDAN GØR BJARNE, NÅR HAN SKAL REKRUTTERE:

- Bjarne har en skabelon til jobopslag, som han retter til afhængig af, hvilken stilling han skal have besat. Skabelonen rettes også løbende til i dialog med Bjarnes rådgiver, Merethe Andersen, og hans kone, så den hele tiden er tidssvarende.
- Jobopslaget holdes kort, og informationer om produktion og ansatte står i punktform, så de ikke er i fokus i jobopslaget.
- Jobopslaget lægges på Jobnet, Bjarnes egen Facebook-profil og bringes i den lokale avis.
- Derudover bruger han sit netværk og ringer til landbrugsskolerne og snakker med vejlederne.

SNAK FORVENTNINGER OG VÆRDIER TIL ANSÆTTELSESSAMTALEN – DET GIVER RO

Hos Bjarne Bonnerup er ansættelsessamtalen sat på formel. Her bliver der både snakket faglige forventninger og virksomhedens bløde værdier. Og når den nye medarbejder er ansat, bliver de faglige forventninger konkretiseret sammen med en ekstern konsulent. Det giver ro for alle parter.



Der bliver både snakket erfaring, produktion, forventninger og fritid, når svineproducent Bjarne Bonnerup fra Brønderslev har en ansøger til jobsamtale. Han er meget bevidst om at komme hele vejen rundt om det menneske, han sidder overfor, inden han indgår en aftale.

Skabelon sikrer struktur på ansættelsessamtalen

Hos Bjarne Bonnerup ligger der en skabelon med spørgsmål klar til samtalen, så tingene er sat i system, og han tager både en indledende snak med kandidaterne over telefonen og to ansættelsessamtaler, før der bliver sat underskrifter på en kontrakt.

- Når jeg snakker med dem i telefonen, kan jeg hurtigt mærke, om det er én, jeg gerne vil se, fortæller Bjarne Bonnerup. Når han så har personen til samtale, er det vigtigt for ham at skabe et rum, hvor ansøgeren får lyst til at snakke.

- Jeg skal udstråle så meget ro, at de får lyst til at fortælle, hvor dygtige de er, og hvad de har gjort. De skal gerne være rolige efter 10 minutter, og så bliver det en god snak, fortæller svineproducenten og tilføjer, at mens snakken går, danner han sig et billede af personens kvalifikationer.

De bløde værdier er også i fokus

Udover at komme omkring de faglige kvalifikationer og forventninger er det også vigtigt for Bjarne Bonnerup at snakke om virksomhedens bløde værdier.

- Jeg fortæller, hvordan vi gør det her. Hvad er vigtigt for os i måden, vi omgås hinanden på, hvordan gør vi, når ting ikke går som aftalt, og hvem er vi som personer, forklarer han og tilføjer, at han forsøger at danne sig et indtryk af, hvordan de håndterer problemer, og hvilke oplevelser de har med i bagagen. For Bjarne Bonnerup kan værdier være lige så vigtige som det faglige. Af samme grund har han også beskrevet virksomhedens værdier, hvilket er med til at konkretisere forventningerne på forhånd.

Forventningerne bliver konkretiseret med hjælp fra en konsulent

Netop forventningsafstemningen med den nye medarbejder er noget, Bjarne Bonnerup bruger ressourcer på, og her har han erkendt, at han har brug for hjælp udefra.

- Til ansættelsessamtalerne snakker vi om, hvad jeg forventer fagligt. En uge efter medarbejderen er startet, kommer der en konsulent, hvor vi får snakket vores mål igennem, fortæller han og tilføjer, at konsulenten er god til at få konkretiseret, hvordan medarbejderen skal bidrage til at nå virksomhedens mål, og hvornår medarbejderen har levet op til forventningerne.

- Det er godt for mig, at der er en tredjeperson med, som kan hjælpe med at få lagt de rigtige spor, så vi sikrer, at vi får den effekt, vi ønsker. Jeg kan også se, at konsulenten kan stille nogle andre spørgsmål, end jeg kan, så det er helt sikkert pengene værd, fastslår han.

ANSÆTTELSESSAMTALEN

- Lav en medarbejderhåndbog, som du kan støtte dig til i samtalen. Udlever den til dem, du har til samtale, så de er orienteret om arbejdspladsen og virksomheden.
- Lav en liste med spørgsmål, som du er nysgerrig efter at få ansøgerens svar på. Husk at signalere, at der ikke er nogle forkerte svar. Lav også en liste over det, du vil fortælle om jobbet, virksomheden, forventninger til den nye medarbejder og hvad du kan tilbyde.
- Hvis det er meget unge ansøgere, du har til samtale, så tilbyd dem, at de kan tage en forælder med.

BJARNES TRE GODE RÅD TIL ANSÆTTELSESSAMTALEN:

- Skab et rum, hvor begge har lyst til at snakke – også om andet end det faglige. Lyt til dem, så du ved, hvad der er vigtigt for dem.
- Beskriv jobfunktionen. Få arbejdsopgaverne og forventningerne til den nye medarbejder konkretiseret, og få hjælp fra en konsulent, hvis det er svært.
- Få defineret og beskrevet virksomhedens bløde værdier, så du ved, hvad der er vigtigt for jer i virksomheden. Og tag dem med til samtalen.





NYE MEDARBEJDERE SKAL IND I VIRKSOMHEDENS DNA

Hos Brunshøjgård I/S får nye medarbejdere en grundig introduktion til hele virksomheden, når de starter. For ifølge ejer Anders Kappel er det vigtigt, at medarbejderne kommer ind i virksomhedens DNA, så de kan være kreative og bidrage til at skabe værdi for virksomheden.



Med en skøn udsigt til Limfjorden, Mors og Salling ligger ejendommen Brunshøjgaard, hvor svineproducent Anders Kappel bor. Herfra driver han sammen sin bror, Kristian Kappel, virksomheden Brunshøjgård I/S – et familieforetagende i anden generation, der i dag består af fire ejendomme med svineproduktion og planteavl.

Skal ind i virksomhedens DNA

Brunshøjgård I/S byder dog ikke kun på naturskønne omgivelser og stolte familietraditioner. Her får nye medarbejdere også en grundig introduktion til hele virksomheden, når de starter. Det er ejer Anders Kappel, der tager imod første dag og står for historiefortællingen, for det er vigtigt

FAKTA OM BRUNSHØJGÅRD I/S

- Ejers af brødrene Anders og Kristian Kappel og forældrene Hanne og Ole Kappel
- Består af fire ejendomme: Brunshøjgaard, Viegaard, Refsgaard og Røjkær
- Virksomheden driver 650 hektar jord og har 50 hektar grønne arealer
- Svineproduktionen består af 1.800 søer, der producerer 65.000 smågrise om året, hvoraf de 8.000 bliver til slagtesvin, mens resten leveres til to andre ejendomme.

Vi skal kunne konkurrere med vinduesfabrikken og smeden

Hele ledelsesområdet er et prioriteret område for Kappel-brødrene, og årsagen skal findes i fortiden. Efter at have knoklet i en årrække uden øget indtjening måtte de to brødre erkende, at de ikke kunne arbejde sig ud af problemerne. De skulle blive bedre til at lede deres medarbejdere, og løsningen blev en ekstern konsulent, der blandt andet fik dem til at sætte ord på deres mål og virksomhedens værdier og satte skub i onboardingprojektet.

- Jeg skal have en virksomhed, hvor medarbejderne kan drifte den, uden at jeg er til stede, siger Anders Kappel om målet. Samtidig er han meget bevidst om, at evnen til at fastholde sine medarbejdere kun bliver vigtigere i fremtiden.

- Dansk landbrug har brug for medarbejdere. Derfor skal vi kunne skabe en lige så god arbejdsplads, som de kan få tilbudt andre steder – og endda bedre, end de kan oppe på vinduesfabrikken eller ved smeden, også selvom vi har weekendarbejde og en virksomhed, der kører døgnet rundt, fastslår han.

ANBEFALINGER**INTRODUKTION TIL HELE VIRKSOMHEDEN**

- Udlever arbejdstøj mv. på den første arbejdsdag.
- Lav en officiel velkomst og præsentation af den nye medarbejder for alle medarbejdere en af de første dage (f.eks. på et møde eller i en pause, hvor alle medarbejdere er samlet).
- Præsenter den nye medarbejder for et organisationsdiagram med billeder af alle medarbejdere. Det giver overblik over afdelinger samt ansvarlige og medarbejdere i de forskellige områder/staldafsnit.
- Uddel og gennemgå Medarbejderhåndbogen – læg især vægt på virksomhedens værdier og "spilleregler".
- Giv den nye medarbejder en rundvisning i alle afdelinger i løbet af de første uger. Fortæl, hvad der arbejdes med i hver afdeling, og hvordan der arbejdes sammen på tværs. Er det en uerfaren medarbejder, kan det være relevant at lade medarbejderen følge arbejdet i afdelingerne.
- Vurder, hvilke relevante kolleger – også i andre afdelinger – som den nye medarbejder skal introduceres for. Afsæt tid, og planlæg introduktionen.
- Vurder, hvilke eksterne interessenter, f.eks. dyrlæge, rådgivere, leverandører og familiemedlemmer, som den nye medarbejder skal introduceres for. Afsæt tid, og planlæg introduktionen.

for ham, at nye medarbejdere får et ejerskab til stedet og vælger virksomheden til. For som han siger, er det deres øjne og hænder, der skaber værdi, og vælger de virksomheden til, har han som ejer altid hænder, der vil skabe værdi for virksomheden.

- Jeg vil have, at de kommer ind i virksomhedens DNA, og så vil jeg gerne, at de tænker selv. Vi skal have dem til at være kreative i deres hoveder, siger Anders Kappel om baggrunden for at give medarbejderne denne grundige introduktion.

Onboarding er et strategisk indsatsområde

Den grundige introduktion er alt sammen en del af et onboardingforløb, der består af tre lag: En personalehåndbog, der giver nye medarbejdere de vigtigste informationer omkring organisationen, ejerne, ejendommene, medarbejderforhold, arbejdstøj, arbejdstid, ferie osv. Et hæfte for hver ejendom, der beskriver de enkelte arbejdsopgaver og forventningerne til den nye medarbejder. Og så det tredje lag, som stadig er under udvikling, men som er en digitalisering af de daglige opgaver. Brødrene Kappel har brugt de seneste år på at opbygge deres onboardingprojekt, og som Anders Kappel siger, er de ikke verdensmestre, de er stadig kun på vej, men de har det som et vigtigt strategisk indsatsområde.

INTRODUKTIONEN AF NYE MEDARBEJDERE ER SAT I SYSTEM

En grundig introduktion til virksomheden og en beskrivelse af kommende arbejdsopgaver og forventningerne til dem efter de første tre måneder. Det er, hvad nye medarbejdere får med hjem, når de bliver ansat ved Brunshøjgård I/S.



Med 15 ansatte, fire ejendomme, 650 hektar jord og en stor full line svineproduktion er der mange ting, man som ny skal introduceres til, når man første gang træder ind ad døren hos Brunshøjgård I/S. Heldigvis har de en plan for, hvordan det skal lykkes. Planen er et onboardingforløb, hvor nyansatte får en grundig introduktion til virksomheden samt et hæfte med en beskrivelse af deres kommende arbejdsopgaver og forventningerne til dem efter de første



tre måneder. Sidste del er ikke fuldt implementeret i hele virksomheden endnu, men de er på vej.

Nyansatte skal læse på lektion før første arbejdsdag

På virksomhedens soejendom, Brunshøjgaard, er det Jesper Bojer, der er driftsleder. Det er ham, der tager nyansatte med ud i produktionen og viser rundt den første dag. For ham er det rart at vide, at de nye allerede fra første dag har en grundviden om virksomheden og har fået de væsentligste informationer omkring rygepolitik, arbejdstøj, arbejdstid osv. For hos Brunshøjgaard I/S forventer de, at introduktionsmaterialet er læst, når nyansatte møder op til første arbejdsdag.

- Det gør rigtig meget for mig, at jeg ved, at de har fået alle informationer, så jeg ikke tænker, "er han klar over det eller ej?". Nu ved jeg, at der er styr på det, for de har den grundlæggende viden, inden de møder op første arbejdsdag, fortæller Jesper Bojer og tilføjer, at efter de har indført introduktionsmaterialet, er mange af de problemer, der tidligere opstod, forsvundet, fordi medarbejderne var informeret på forhånd. Samtidig er det blevet nemmere at følge op på den enkelte medarbejder, fordi mål og forventninger er formuleret på forhånd.

- De ved allerede fra start, hvad vi forventer og hvornår. Det gør det 10 gange nemmere at forventningsafstemme, fortæller Jesper Bojer.

Sidemandsoplæring og daglig opfølgning

På Brunshøjgaard har Jesper Bojer ansvaret for, at nye medarbejdere bliver lært godt op i soproduktionen, og han følger op på, hvordan det går, og om den nye medarbejder er faldet godt til.

- Vi har sidemandsoplæring, så den første dag møder den nye medarbejder dem, der står for afdelingen, og så kobler vi ham på den person, som han skal arbejde sammen med den første tid, fortæller Jesper Bojer.

- Vi følger op hver dag den første tid. Jeg tager en snak med den nye medarbejder og spørger, hvordan det er gået.

Og med en lidt humoristisk tilgang spørger jeg, om vi har skræmt dem væk den første dag, fortæller Jesper Bojer med et glimt i øjet. Udover den daglige opfølgning i opstartsperioden sørger Jesper Bojer også for ved det ugentlige tavlemøde at spørge ind til, hvordan det går med den nye medarbejder – og den opfølgning løber indtil, den nye medarbejder er gledet naturligt ind i flokken.

Vil også implementere beskrivelser af alle arbejdsopgaver

Et af de områder, hvor de i Brunshøjgaard I/S drømmer om at blive bedre, er i forhold til at få beskrevet de arbejdsopgaver, som nye medarbejdere skal læres op i. Både for ledelsen og for medarbejdernes skyld.

- Jeg siger altid, at de bare skal spørge, men vi har alle prøvet at stå med en person, der ikke vil spørge for fjerde gang, selvom de selvfølgelig bare skal gøre det. Her kunne de få lidt selvtilid ved at læse, hvordan de skal løse opgaven og så gøre det og se, at de faktisk godt kan selv, uddyber Jesper Bojer om baggrunden for at indføre opgavebeskrivelserne. De har ligeledes en drøm om at gøre opgavebeskrivelserne digitale, så alle medarbejdere kan tilgå dem fra en tablet.

ANBEFALINGER

STRUKTURERING AF OPLÆRINGSFORLØBET

- Lav en "introplan" for den første uge, og send den til den nye medarbejder inden første arbejdsdag.
- Lav en "oplæringsplan". Gennemgå og tilpas den sammen med den nye medarbejder og dem, der skal involveres i oplæringen.
- Følg op, og juster i "oplæringsplanen" efter ca. to uger, 1 måned, 3 måneder og 6 måneder sammen med den nye medarbejder og de oplæringsansvarlige.
- Vær særligt opmærksom på udenlandske medarbejdere, der har behov for information om at bo og arbejde i Danmark.

"JEG GÅR OP I, AT FOLK HAR DET GODT HER"

Det sociale fællesskab på arbejdspladsen er vigtigt – både for nye medarbejdere og dem med længere anciennitet i bagagen. I Brunshøjgård I/S kitter sociale arrangementer og de små fejringer i hverdagen den store flok af medarbejdere sammen på tværs af lokationer.



De siger det måske ikke højt, men de har faktisk fokus på det sociale fællesskab – selv i Sydthy. I Brunshøjgård I/S, der spreder sig over fire adresser i det sydlige Thy, holder de julefrokost, sommerfest og fællesmøde med alle ansatte hver tredje uge. De fejrer deres succeser med champagne, kage eller rundstykker. Og så kan alle medarbejdere følge med i virksomhedens gang i en lukket Facebookgruppe. Det er alt sammen noget, der er med til at kitter medarbejderne sammen, selv et stort sted hvor de tæller 18 personer om bordet, når alle er samlet.

"Jeg interesserer mig selvfølgelig for det sociale"

Egentligt mener ejer Anders Kappel ikke, at han skal blande sig i, hvad medarbejderne foretager sig af sociale aktiviteter udenfor arbejdstiden. Men han interesserer sig for, hvad de laver, når de ikke går på arbejde.

- Jeg skal ikke bestemme, om de går til håndbold, fodbold eller ligger hjemme på sofaen, men jeg kan godt spørge til det. For jeg interesserer mig selvfølgelig for det sociale, og om folk har det godt, fortæller Anders Kappel. For ham er det også vigtigt, at medarbejdernes bagland kender til arbejdspladsen. Derfor er den årlige sommerfest altid inklusive familie.

- Jeg synes, det er vigtigt, at deres børn også møder os, så de ved, hvor deres far arbejder. Det er en stor del af deres tid, de bruger her, så deres børn skal vide "Sådan ser fars chef ud, og han er ikke bare en sur skid", som Anders Kappel formulerer det.

Godt fællesskab med plads til alle

På soejendommen Brunshøjgaard er det driftsleder, Jesper Bojer, der tager sig af den daglige opfølgning med medarbejderne, og det er ham, der er opmærksom på, om nye medarbejdere falder godt ind i teamet. En opgave, som er hjulpet godt på vej af, at de er et sammentømret hold i soproduktionen.

- Vi er alle sammen samlet to gange om dagen, så er der noget, bliver det vendt. Det er helt sikkert nemmere at have et godt fællesskab, hvis du snakker med folk regelmæssigt, fortæller Jesper.

- Der vil altid være én, der sidder og er lidt i stille i pausen, men som smågriner af det, vi andre siger. Og så er der andre – som mig selv – der kan have svært ved at holde op med sige noget igen. Så jeg synes, de nye hurtigt falder til, og at det går meget naturligt, fortæller Jesper Bojer, der ligeledes følger op på nye medarbejdere og løbende spørger, om de trives.

Ny elev: Stort, men hyggeligt sted

17-årige Simon Stephansen er nyeste mand i Brunshøjgård I/S. Han er elev og startede i september 2019. Men selvom han er ung og ny i et team, hvor de fleste havde kørekort, da Simon blev født, har det ikke været et problem for ham at falde ind i flokken.

- Det er et stort sted, men det er hyggeligt at være her, fortæller Simon om virksomheden, der favner både svineproduktion og planteavl. Simon blev fra start sat på afdelingen, der arbejder med vedligehold, og derfor kom han hurtigt rundt på de fire ejendomme.

- Jeg tror, at jeg den første uge havde mødt stort set alle. På den måde lærte jeg hurtigt de andre at kende og fik snakket med dem alle sammen, husker Simon Stephansen om den første tid som elev.

ANBEFALINGER

TRIVSEL

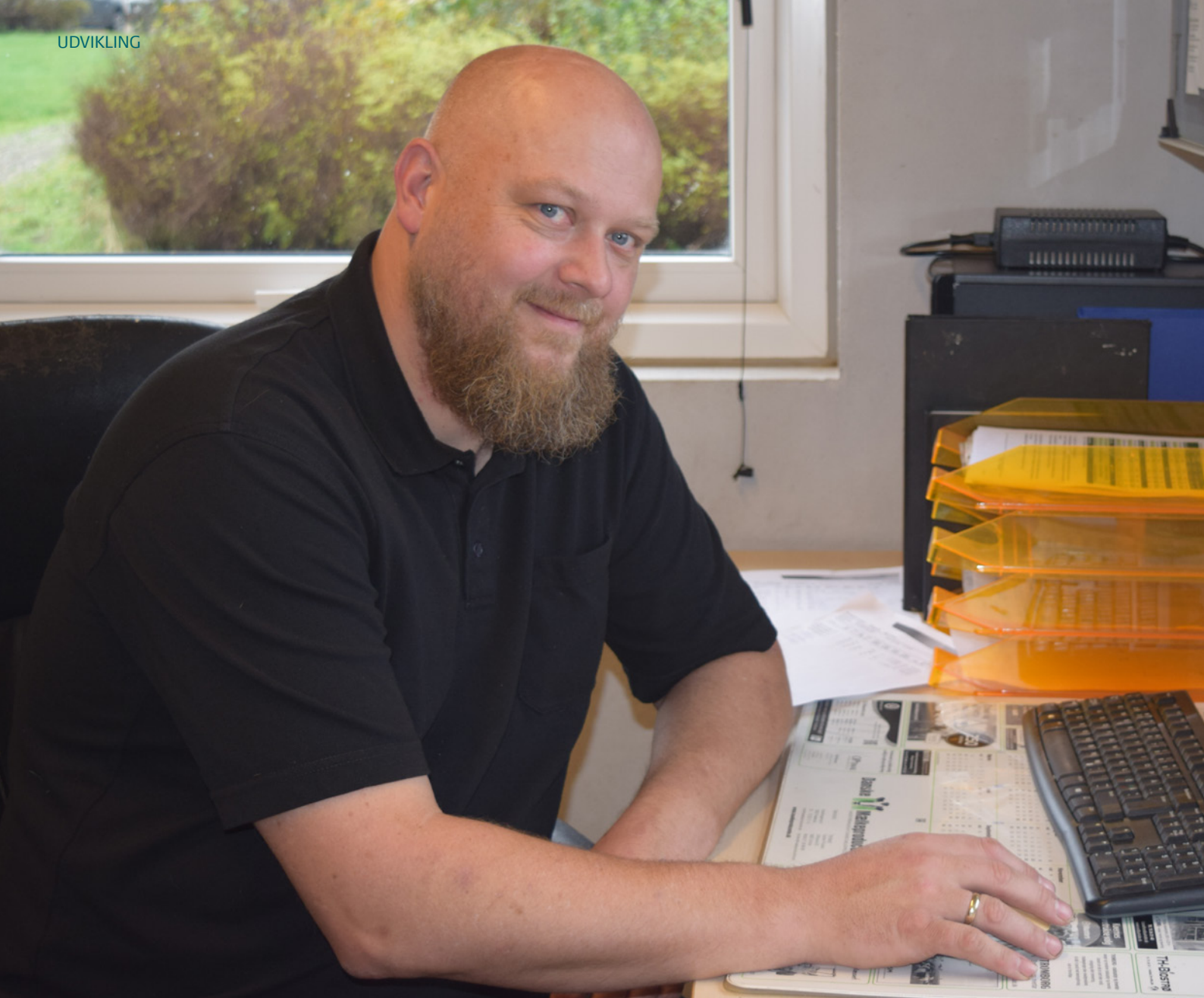
- Udvælg en medarbejder, der er mentor for den nye medarbejder og skal sikre, at den nye medarbejder falder godt til socialt.
- Ansætter du unge danskere, der kommer langvejs fra, spørg da ind til deres fritidsinteresser, og hjælp dem på vej ind i et nyt fællesskab i dit lokalområde, da et socialt netværk er vigtigt for god trivsel.
- Ansætter du udlændige, så find ud af, om de allerede har et socialt netværk – hvis ikke, så hjælp dem ind i et netværk, f.eks. via erfagrupeer for udlændinge.

”

Jeg tror, at jeg den første uge havde mødt stort set alle. På den måde lærte jeg hurtigt de andre at kende og fik snakket med dem alle sammen.

Simon Stephansen, elev i Brunshøjgård I/S

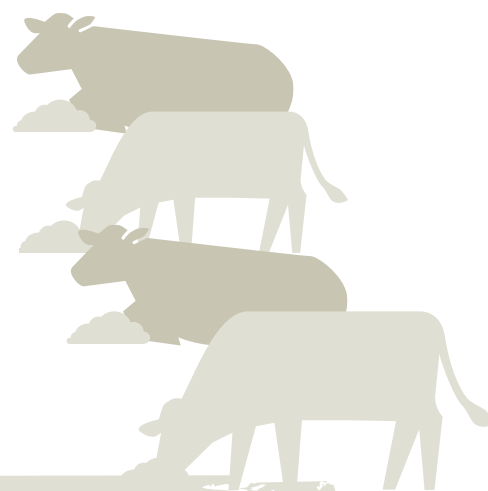




”MINE MEDARBEJDERE SKAL SYNES, AT DE FÅR DE UDFORDRINGER, DE SKAL HAVE”

Ledelse handler om at se, hvad der motiverer den enkelte medarbejder og imødekomme det. Det har mælkeproducent Gert Thomsen fra Vorbasse erkendt. Derfor har han skræddersyet jobbet til sin driftsleder, Torben Due Mikkelsen, så han kan fastholde en dygtig leder på bedriften.

|||||||



FAKTA OM ØSTERVIGGÅRD

- Ejers af Gert og Gitte Thomsen, Vorbasse, der overtog ejendommen i 2005 efter Gerts forældre
- Mælkeproduktion med 450 køer og 540 hektar jord med grovfoderproduktion
- Forpagter naboejendommens kviehotel med 850 kvier og 150 hektar jord
- 10 ansatte: én driftsleder, én fodermester, to elever, én markmand og fem rumænske medhjælpere.

I vinteren 2006-07 var mælkeproducent Gert Thomsen endt i lidt af en træls situation for at sige det på godt jysk. Han havde udvidet besætningen med mere end det dobbelte, fået ny stald, flere medarbejdere, og det hele skulle køre derudad med 120 km/t. Troede han. Så sagde medhjælperen, Torben Due Mikkelsen op, og kort tid efter rejste fodermesteren også. Og nu stod Gert Thomsen og skulle passe 400 køer mere eller mindre alene. I starten irriterede han sig over opsigelserne, men så gik det op for ham, at han måske skulle kigge indad. Overvejelserne blev startskuddet til en ny tilgang til ledelse på Østerviggård.

Opsigelser kickstarter Gerts interesse for ledelse

Historien om ejer Gert Thomsen og driftsleder Torben Due Mikkelsen begynder tilbage i 2006, hvor Torben kommer til Østerviggård og skal hjælpe med at starte den nye stald op. Efter opstartsperioden får de dog aldrig defineret Torbens rolle, og derfor vælger han at sige op efter et halvt år.

- Dengang så jeg ikke, at han gerne vil have nogle udfordringer, husker Gert Thomsen tilbage og erkender, at han dengang havde en enkel tilgang til ledelse.

- Jeg tænkte, at ens medarbejdere udførte det arbejde, man satte dem til, fortæller Gert Thomsen. Men da han

pludseligt stod næsten alene med 400 køer, begyndte han at interessere sig for, hvordan han kunne få ledelsen af bedriften til at fungere bedre. Han kom på lederkursus og blev klogere på de forskellige personprofiler, på sig selv og på, hvad der motiverer andre mennesker.

- Jeg er blevet meget bevidst om, hvad der gør folk tilpas. Det, der gør mig tilpas, er ikke det samme som Torben, og det skal der være plads til. Jeg bliver i høj grad motiveret af, at der kommer mælk i tanken og penge i kassen, men det er de andre i bund og grund ligeglade med, beretter Gert Thomsen og tilføjer, at medarbejderne skal synes, at det er spændende at komme på arbejde, og at de får de udfordringer, de skal have.

Torben vender tilbage til Østerviggård

Historien om Torben Due Mikkelsen og Gert Thomsen ender dog ikke i 2007. Efter at Torben både har arbejdet på naboejendommen og været væk fra området i en periode, vil skæbnen, at Gert mangler en driftsleder, og Torben er blevet ledig på markedet. Så i 2014 indgår de endnu

» Fortsættes næste side



Da Torben Due Mikkelsen (t.v.) vendte tilbage til Gert Thomsen og Østerviggård, blev han inddraget i budgetlægningen og budgetopfølgningen i virksomheden.

» Fortsat fra forrige side

en aftale. Men denne gang tager de en grundig snak om, hvordan det skal foregå.

- På det tidspunkt er jeg meget opmærksom på, at Torben ikke er en typisk driftsleder eller fodermester. Det motiverer ham ikke at gøre det samme hver dag. Det kender jeg alt for godt til, for han har den samme profil som mig. Derfor vidste jeg godt, at det her ikke bliver ved, og det snakker vi åbent om inden, fortæller Gert Thomsen. I den proces fik Gert Thomsen hjælp fra en konsulent til at stille de rigtige spørgsmål og få defineret Torbens rolle som driftsleder med ansvar for kørerne og al arbejdsplanlægning, ligesom han bliver inddraget i budgetlægningen og budgetopfølgningen.

Åben dialog baner vejen for skræddersyet driftslederstilling

Den åbne dialog om fremtiden gør, at da Torben en dag endnu engang præsenterer Gert for en opsigelse, bliver han ikke overrasket. Torbens nye job går dog i vasken, mens Gert ikke kan finde en ny driftsleder, og her opstår Torbens nye stilling. Han får det overordnede ledelsesansvar i stalden med ansvar for arbejdsplanlægning og opfølgning på produktionen. Samtidig arbejder han kun 10-20 timer om ugen med stor fleksibilitet, så har han tid til sin egen virksomhed ved siden af, hvor han bestyrer dødsboer og konkursboer for advokatfirmaer. En mulighed, som Torben kalder unik.

- Gert giver mig en masse plads. Og når jeg har været ude og passe konkursejendomme, og det hele sejler, så er det

rart at komme her og få en arbejdsweekend, hvor det hele bare kører. Sommetider er det godt at komme hjemmefra, så man kan se, hvor godt man har det, fortæller Torben Due Mikkelsen.

ANBEFALINGER

UDVIKLINGSSAMTALER

- Sørg for, at personalelederen gennemfører en udviklingssamtale én gang om året med alle medarbejdere. Husk, at en god og grundig samtale varer ca. 1 time.
- Sørg for, at personalelederen følger op på aftalte indsatser på 1:1-møder med medarbejderen hver eller hver anden måned.
- Husk, at samtalerne så vidt muligt skal foregå på kontoret, men du kan også vælge at gå en tur ud over markerne – vigtigst er, at der er afsat tid til samtalerne.
- Brug skemaer med spørgsmål, du kan støtte dig til på møderne, hvis du synes, denne type samtaler er svære. Du kan også få støtte fra f.eks. en rådgiver, indtil du selv kan varetage opgaven.
- Husk, at samtalen handler om medarbejderen – lyt derfor mere, end du taler, og vær nærværende (sluk telefonen).

”KONTROLLERER DU, HAR DU IKKE FRALAGT DIG ANSVAR ALLIGEVEL”

Uddelegering, opfølgning og feedback er svære discipliner som leder. For at mestre dem kræver det ifølge driftsleder Torben Due Mikkelsen, at man viser tillid og tør give medarbejderne ansvar – noget, hans egen chef, ejer Gert Thomsen, også praktiserer.

|||||||



» Fortsættes næste side

» Fortsat fra forrige side

Giv dine medarbejdere ansvar. Uddeleger opgaver, og sørg for, at så mange medarbejderne som muligt kan udføre så mange forskellige opgaver som muligt, så I er mere fleksible og mindre sårbare i produktionen. Følg op, uden at du kontrollerer. Og giv konstruktiv og hurtig feedback. Det er ifølge driftsleder Torben Due Mikkelsen en af opskrifterne på at være en god leder. Han er ansat på Østerviggård ved Vorbasse, hvor han selv får tildelt stort ansvar fra ejer Gert Thomsen. Det kvitterer Torben for ved at brænde ligeså meget for virksomheden, som var den hans egen.

Vær konkret, og invester tid i medarbejderne

Når Torben Due Mikkelsen skal instruere sine medarbejdere i, hvordan tingene skal gøres, har han fokus på at være så konkret som mulig. F.eks. omsatte han en øget indsats for at hæve insemineringsprocenten ved at udpege køer i brunst til "I skal bruge mindst et kvarter efter malkningen på at kigge efter køer i brunst".

- Hvis det bliver for ukonkret, er der nogle ting, der svigter, fortæller han. Samtidig er han opmærksom på at fortælle medarbejderne om baggrunden for opgavernes udførelse.

- Det handler meget om at se, hvordan de gør, og så snakke med dem om, hvorfor vi gør, som vi gør, fortæller Torben Due Mikkelsen og tilføjer, at han gør meget ud af at lære medarbejderne op i nye opgaver, så de kan tage over for hinanden, og han dermed kan uddelegere ansvar.

Den tilgang til oplæring vækker begejstring hos Torbens chef, ejer Gert Thomsen.

- Det at investere tid i folk i form af oplæring i forskellige opgaver, så alle får et ansvar, det giver dig meget tilbage, fortæller Gert Thomsen, der også viser Torben stor tillid i form af ansvaret for stalden og den daglige ledelse der.

Hav øjnene med, når du går i stalden

Kontrol er ikke noget, der bliver brugt tid på hos hverken Torben og Gert, selvom de begge uddeler ansvar i stor stil. For dem er det vigtigt at følge op i dialog med medarbejderne i stedet for at kontrollere.

- Jeg har øjnene med, når jeg går i stalden, og så spørger jeg medarbejderne om, hvordan det går. Det handler om at spørge interesseret til opgaverne, så de ikke får en opfattelse af, at ingen alligevel interesserer sig for, hvad de laver, forklarer Torben Due Mikkelsen. Samtidig har han fokus på at



TORBENS TRE GODE RÅD TIL UDDELEGERING, OPFØLGNING OG FEEDBACK

- Det sværeste ved at uddelegere er, at man skal have tillid. Den frygt, man har for, om det går galt, bliver kun større, hvis man frygter det. Man skal give plads – og så vil medarbejderne sommetider lave en fejl, og det skal man være klar til.
- Vis medarbejderne, at du som leder går forrest og er med hele vejen. Du skal ikke sætte folk til noget, du ikke selv vil gøre. Vi skal bevæge os i samlet flok.
- Du kan godt tjekke op, uden at det genererer medarbejderne. Det handler om, hvordan det bliver fremlagt. Der er tit nogen, der jagter fejlene, men der skal man huske, hvordan fejlene bliver fremlagt – giv feedback og vær konstruktiv.

give konkret feedback så hurtigt som muligt, efter fejlen er sket. Samme indstilling har Gert Thomsen, og han forsøger ikke at hænge sig i småting.

- Jeg lader nok mange ting ligge, fordi jeg ikke ønsker at gøre et problem ud af noget, som kun er et problem inde i mit hoved. Det er ofte småting, som egentligt ikke betyder noget for resultatet i sidste ende, og så er det dumt at bruge tid på det, pointerer han.

Ros dine medarbejdere

Når der skal gives feedback, er Torben og Gert begge tilhængere af tavlemødet – både til ris og ros.

- Hvis jeg skal statuere et eksempel, har jeg tit snakket med medarbejderen inden og sagt, at noget ikke er godt nok, og så kan jeg godt fortælle det til alle på tavlemødet. De har jo set, hvad han har gjort. Med et glimt i øjet kan man sige temmelig meget der, fortæller Torben Due Mikkelsen og tilføjer, at han også uddeler roser ved tavlemødet.

- Hvis jeg hører nogen sige, at andre har gjort det godt, så siger jeg det på tavlemødet, fortæller driftslederen og understreger, at det er vigtigt at rose medarbejderne.

- Hvis jeg kommer forbi og siger: "Jeg synes, du er god til

at køre minilæsser", så kan de lyse helt op. I en travl hverdag tænker man, at det er ligegyldigt, men det er det ikke, pointerer han.

Kræver tillid at fralægge sig ansvar

Både Torben og Gert er enige om, at man som leder aldrig skal rette medarbejderens fejl selv.

- Så er du sikker på, at de ikke gider gøre det igen næste gang, udbryder Gert Thomsen og tilføjer, at det også handler om, hvad det gør ved medarbejderne, når du som leder omgør deres arbejde.

- Hvad gør det ikke ved deres motivation for at udføre jobbet, hvis jeg ikke engang tør sige til dem, at de skal gøre det om, pointerer Gert Thomsen. Han ved, at det kræver tillid at fralægge sig ansvar, men at med ansvarsfralæggelsen kommer også friheden.

- Jeg fralægger mig gerne meget ansvar, for jeg har erfaret, at det er vældig behageligt. Når man har fralagt sig ansvar og ikke føler, at man behøver at kontrollere, får du en frihed. Men hvis du kontrollerer, har du ikke fralagt dig ansvar alligevel, fortæller Gert Thomsen.

” Det handler om at spørge interesseret til opgaverne, så de ikke får en opfattelse af, at ingen alligevel interesserer sig for, hvad de laver.

Torben Due Mikkelsen, driftsleder, Østerviggård

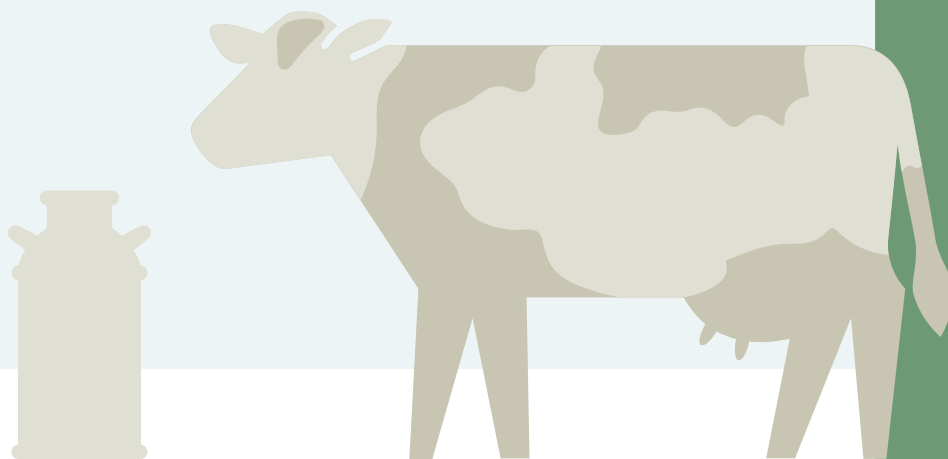
ANBEFALINGER

GIV ANSVAR OG FEEDBACK

Hvis du har ugentlige tavlemøder, kan du bruge dem til at:

- Kommunikere opgavernes indhold og mål
- Italesætte, at vi følger op med henblik på optimal læring for den enkelte medarbejder
- Give feedback, der er konkret, konstruktiv og kærlig/kammeratlig

Husk, at unge forventer at få feedback og anerkendelse.



UDVIKLING AF MEDARBEJDERNE SKAL MOTIVERE OG FASTHOLDE DEM

På Sandager Skovgård investerer de i medarbejderne. Her deltager de i dyrlæge- og rådgiverbesøg, erfagrunder, kurser og andre udviklingsaktiviteter. Formålet er, at medarbejderne bringer ny viden med hjem til bedriften, men også at fastholde dem.



På Sandager Skovgård ved Ringe på Sydfyn har de tre grundregler. Alle er lige. Alle har ret til at blive hørt. Og der bliver stillet krav til alle – uanset om du er elev, udlænding eller driftsleder. I virksomheden tror de nemlig på, at faste rammer og krav, og at alle får lov til at komme med deres ideer, er med til at

udvikle medarbejderne. Og udvikling er noget, de går meget op i.

Bruger penge på det, der giver mening

- Vi vil gerne bruge penge på det, der giver mening. Så klart lyder budskabet fra Tore Buhrkall. Han er drifts-

FAKTA OM SANDAGER SKOVGÅRD

- Svineproduktion med 1.400 søer i opformering. Tore Buhrkall er driftsleder og har det fulde ansvar for svineproduktionen med 12 ansatte
- Planteproduktionen udgør 700 hektar, hvor der er tre fuldtidsansatte samt ejer Poul Martin Egdal, hans far og en pensionist
- Derudover beskæftiger virksomheden én fuldtidsmedarbejder og én deltidsmedarbejder til vedligehold og udlejningsvirksomhed.



leder i svineproduktionen på Sandager Skovgård – en opformeringsbesætning med 1.400 søer og 12 medarbejdere. Og her ofrer de gerne penge på medarbejderudvikling.

- Vi har ikke noget budget på, hvor mange penge vi bruger på udvikling. Men hvis vi mener, at det er relevant og kan bringe noget tilbage til besætningen, så ofrer vi gerne penge på det, siger Tore Buhrkall og uddyber:

- Vi er nødt til at få viden ind udefra, så vi ikke går her i vores egen lille verden, for så udvikler vi os slet ikke.

På Sandager Skovgård bliver afdelingslederne i svineproduktionen tilbudt at deltage i erfagrupper, og når der er dyrlæge- og rådgiverbesøg, kommer de ansvarlige medarbejdere også med. Samtidig opfordrer de medarbejderne til at komme med ideer til udviklingsaktiviteter.

"De skal føle, at vi investerer noget i dem"

For Tore Buhrkall handler fokusset på medarbejderudvikling i høj grad om at fastholde dem.

- Vi synes ikke, at det kan blive betalt for dyrt, hvis det gør, at der er én, der har lyst til at blive her lidt længere, eller hvis det kan give os ny viden. Det handler ikke nødvendigvis om en bundlinje her og nu, men om fastholdelse,

for det er dyrt, hver gang en medarbejder rejser, pointerer Tore Buhrkall. Som leder er det selvfølgelig vigtigt for ham, at medarbejderne får ny viden med hjem til bedriften. Men det er mindst lige så vigtigt, at de selv får noget ud af at være afsted.

- Det gør en forskel, at vi sender dem afsted, men vi gør det også, så de føler, at vi investerer noget i dem. De skal synes, at det er sjovt at gå på arbejde, og så kommer bundlinjen som en sidegevinst af det, tilføjer han.

Medarbejderudvikling for dem, der har lyst

Som leder gør Tore Buhrkall meget ud af at spotte, hvilke medarbejdere der bliver motiverede af at deltage i udviklingsaktiviteter, og hvem der ikke gør.

- Kurser ligger typisk ud over vores arbejdstid, og selvom medarbejderne selvfølgelig får overtid for de kurser, de tager til, så er der nogen, der skelner meget mellem arbejde og fritid, og der skal man træde varsomt, så det ikke pludseligt bliver demotiverede for dem at komme afsted, pointerer Tore Buhrkall. Her er hans opgave som driftsleder at lytte til medarbejderne og finde ud af, hvad de har lyst til.

- Når folk trives, falder sygdomsfrekvensen også, og når den falder, så når vi flere ting med det samme antal medarbejdere, fortæller Tore Buhrkall og tilføjer, at prioriteringen kommer fra ejer Poul Martin Egdal.

- Vi er så privilegerede her, at Poul Martin prioriterer de her ting rigtig højt. For han er godt klar over, at uden medarbejderne var vi ingenting, fastslår Tore Buhrkall.

Udvikling betaler sig

Af samme årsag forstår Tore Buhrkall heller ikke de landmænd, der ikke har fokus på medarbejderudvikling.

- Der er nogen, der vil sige, at hvis vi giver dem uddannelse, så begynder de bare at stille krav til løn, siger Tore Buhrkall og fortsætter:

- Og ja, man skal også betale sine medarbejdere det, de er værd, men måske vil de netop blive ved dig, hvis du giver dem uddannelse, pointerer driftslederen og tilføjer, at det er de færreste medarbejdere, der alene bliver motiverede af løn. Som leder og arbejdsgiver skal man i stedet vise, at man vil gøre noget for de mennesker, man har ansat.

- For hvorfor skal de gøre noget ekstra for dig, hvis ikke du vil gøre noget ekstra for dem, spørger han.

EKSEMPLER PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER PÅ SANDAGER SKOVGÅRD

- Grundlæggende lederuddannelse
- Deltagelse i ledelses- og produktionsfaglige erfagrupper
- Arbejds miljørepræsentantuddannelse
- Førstehjælpskursus
- Kørekort til stor trailer
- Truckcertifikat
- Dansk kursus til udenlandske medarbejdere

ANBEFALINGER

UDVIKLINGSAKTIVITETER

Sæt penge og tid af i budgettet til, at medarbejderne kan deltage i faglige udviklingsaktiviteter både hjemme i virksomheden og eksternt.



”VI VIL SKABE DEN ARBEJDSPLADS, VI GERNE SELV VILLE VÆRE PÅ”

Hos Susanne og Anders Just ved Snedsted i Thy er der organiserede arbejdstider med aftalte morgen- og eftermiddagsvagter, arbejde hver tredje weekend og stor fleksibilitet, hvis de ansatte har brug for en fridag. Det har de valgt, så de kan tilbyde den arbejdsplads, de også gerne selv ville være på.



Fra køkkenvinduet kan de kigge direkte ned i kviestalden, og fra stuen kan de næsten spejle deres anden ejendom, hvor malkekøerne går. For ægteparret Susanne og Anders Just gør det dog ikke så meget, at de har det hele tæt på. De arbejder side om side i produktionen og er begge ejere af virksomheden, som de købte i 2017. Her driver de en mælkeproduktion med 220 køer og 200 hektar jord.

Organiserede arbejdstider med plads til ugentlig fridag

På mange måder kan arbejde og fritid nemt flyde sammen, når man som Just-parret både passer køer, kører traktor og ordner økonomi – og samtidig skal få en familie med to små børn på 2 og 4 år til at hænge sammen. Men for virksomhedens ansatte er der en klar organisering af arbejdstiderne.

SÅDAN ER ARBEJDSIDERNE HOS SUSANNE OG ANDERS JUST

- Arbejdstiderne skifter hver anden uge. Den ene uge arbejder de 4-12. Den næste uge arbejder de 8-18
- Arbejdsweekend hver tredje weekend, hvor de arbejder fra 4-8 og igen fra 15:15-18 med en pause midt på dagen
- Eleverne har en ugentlig fridag på en hverdag, mens fodermesteren har fri på en hverdag hver anden uge
- Susanne og Anders Just arbejder selv to ud af tre weekender, hvor Anders typisk tager morgenmalkningen, mens Susanne tager eftermiddagsmalkningen sammen med en medarbejder.



Den ene uge har de morgenvagten fra 4-12, og den modsatte uge arbejder de 8-18. De har arbejdsweekend hver tredje weekend, og så har bedriftens to elever en ugentlig fridag på en hverdag, mens fodermesteren har en fridag hver anden uge.

- Han synes ikke, at han har brug for så meget fri, fortæller Anders Just om deres nye, hårdtarbejdende fodermester. De er dog begge bevidste om, at det langt fra er alle, der vil arbejde solen sort.

- Man skal være indstillet på, at de fleste vil have 37-40 timer, fastslår Susanne Just. Netop af den grund har de organiseret arbejdstiderne, så der er plads til et fritidsliv.

- Når man møder tidligt og har fri til middag, kan man sove et par timer og stadig være frisk til, når andre har fri fra arbejde, forklarer Anders Just.

- Og i den sene uge kan man godt lave noget om aftenen, da man først skal møde klokken 8, tilføjer Susanne Just.

Arbejdstider og fleksibilitet skal gå hånd i hånd

For Susanne og Anders Just har det været vigtigt at skabe en arbejdsplads, hvor arbejdstid og fleksibilitet går hånd i hånd. Derfor kan medarbejderne også næsten altid få fri, hvis de har brug for det.

- Jeg tror ikke, vi har sagt nej endnu – så bytter vi bare deres fridag til en anden dag, fortæller Susanne Just og tilføjer:

- Vi er meget fleksible, da vi gerne vil skabe den arbejdsplads, som vi selv gerne ville være på.

Med en alder godt under gennemsnittet i dansk landbrug er det heller ikke svært for de to unge landmænd på 30 og 29 år at huske, hvordan det var, da de selv var ansatte.

- Jeg har prøvet at passe køer om morgenen og så have fri fire timer midt på dagen og så passe køer igen om eftermiddagen, men man kan bare ingenting de fire timer, husker Anders Just.

Alle skal kunne løse alle opgaver

Hver tredje weekend holder Susanne og Anders helt fri fra produktionen. Selvfølgelig må medarbejderne ringe og spørge, og Anders kan også sagtens finde på at gå en tur i stalden, men som udgangspunkt holder de fri.

- Man skal ikke kimse ad det at vise sine medarbejdere, at man godt tør lade dem tage ansvaret. Det er ret vigtigt, for de kan 10 gange mere, end de selv tror, pointerer Susanne Just og tilføjer, at hos dem har de fokus på, at alle kan udføre alle opgaver. På den måde kan de dække hinanden af og bytte vagter mellem sig, så de får en større fleksibilitet.

- Som udgangspunkt er der ingen opgaver, vi er for fine til, og der er heller ikke en opgave, der er for svær til nogen, fastslår hun og tilføjer, at det er med til at få arbejdsdagen til at gå op, så der altid er opgaver til alle.

CODE RÅD

- Husk, at ikke alle vil arbejde 60 timer om ugen. De fleste foretrækker 37 timer
- Vær fleksibel med arbejdstiderne – det nytter ikke noget, at medarbejderne både skal møde tidligt og tage eftermiddagsmalkningen
- Undgå, at medarbejderne har fri midt på dagen, for den pause kan ikke bruges til noget
- Sørg for, at alle medarbejdere kan udføre alle opgaver, så I kan dække hinanden af og er fleksible
- Tænk på, hvilken arbejdsdag du selv gerne ville have, hvis du var ansat
- Giv ansvar fra dig.

ANBEFALINGER

ARBEJDSIDER, DER TILGODESER FAMILIE OG FRITIDSINTERESSER

- Sørg for, at flere medarbejdere kan løse de samme opgaver, så de kan dække hinanden af. Det giver større fleksibilitet – f.eks. i forhold til at udarbejde arbejdsplaner, minimere weekendarbejde og fritid midt på dagen.
- Inddrag medarbejderne i arbejdsplanlægningen fra starten, så de i fællesskab finder den bedste løsning for alle.
- Revider jævnligt arbejdsplanerne sammen med medarbejderne, da deres og virksomhedens behov kan skifte.



FAKTA OM SKOVENDE

- Svineproduktion uden for Østervrå i Nordjylland
- Har 1.000 søer og producerer 23.000 30 kg-grise og 8.800 7 kg-grise
- Har 165 ha. jord, der er lejet ud
- Fem fuldtidsansatte, én deltidsansat samt driftsleder Nikolai Rafn.



UNG DRIFTSLEDER: STØT OS, FOR VI HAR IKKE 10 ÅRS ERFARING

Nikolai Rafn var kun 21 år, da han blev ansat som driftsleder første gang. Tre år senere var han lige ved at smide håndklædet i ringen, da problemerne begyndte at stå i kø. Men med støtte fra ejer Tommy Pasieczny kom både Nikolai og produktionen ovenpå igen.

|||||||

- Jeg vil være den bedste. Sådan lyder udmeldingen fra 25-årige Nikolai Rafn. Han er driftsleder på Tommy Pasiecznys gård, Skovende, der er en svineproduktion med fem fuldtidsansatte, 1.000 søer og produktion af knap 32.000 smågrise. Han er én af de mange driftsledere, der i en ung alder har fået tildelt et stort ansvar.

- Da jeg var elev hos Tommy, fik jeg efter et års tid stort set ansvaret for hele farestalden. Der var jeg 16 år, fortæller Nikolai Rafn, der efter endt uddannelse som produktionsleder blev tilbudt et job som driftsleder hos en anden svineproducent.

- Han så et potentiale i mig, og jeg var ung og tænkte "fedt job", så jeg sagde bare "ja tak" uden at vide noget som helst om det, husker Nikolai Rafn.

Hård start på jobbet som driftsleder

Efter tre år vendte den stadigt unge Nikolai Rafn tilbage til Skovende. Han søgte nye udfordringer, og derfor startede han 1. marts 2019 som driftsleder hos Tommy Pasieczny, der havde en større produktion med flere ansatte end Nikolais tidligere arbejdsplads. Men nærmest inden Nikolai nåede at få den nye kasket på, startede problemerne. Udsiftning i personalet, problemer i besætningen og IT-bøvl. Det første halve år af Nikolais ansættelse var én lang tur ned ad bakke, og den unge driftsleder fik hurtigt udfordringer nok.

» Fortsættes næste side

- Når man kommer fra et sted, hvor det kører på skinner, og man starter herude, og det hele ligeså stille falder fra hinanden, så begynder man at tvivle på sig selv, fortæller Nikolai Rafn om den første hårde tid. Ejer Tommy Pasieczny så også godt, at den unge driftsleder kæmpede.

- Nikolai kastede nok lidt håndklædet i ringen, men jeg har jo prøvet en del, og hvis jeg møder virkelig modstand, så bliver jeg stædig, fortæller Tommy Pasieczny, der trak på sin viden fra uddannelsen Ledelse i praksis og tog teten og sammen med Nikolai fik det hele på ret kurs igen. Nikolai er heller ikke i tvivl om, at det var afgørende, at Tommy trådte til:

- Det er vigtigt, at man har nogen, man kan støtte sig op ad, og som er der til at sige "vi kommer igennem det her, det er bare et spørgsmål om hvornår", og det sagde Tommy til mig, husker Nikolai Rafn.

Tommy holdt fast i Nikolai trods modgang

Da det så allerværst ud, havde Nikolai ikke undret sig, hvis Tommy havde skiftet ham ud. Det indrømmer han i dag. Men Tommy beholdt ham, fordi han stadig så et potentiale i den unge driftsleder.

- Jeg er ikke i tvivl om, at hvis hans tidligere arbejdsgiver havde ringet og spurgt "Kan du starte i morgen?", så havde han gjort det, siger Tommy og kigger over på Nikolai, som nikker bekræftende.

- Men jeg tror på Nikolai. Han er jo fagligt dygtig, og så kan det godt være, at han ikke var klædt på ledelsesmæssigt, men det lærer han kun ved at prøve. Og når man

møder modstand som det her, så bliver man ikke dårligere, man bliver endnu bedre, pointerer han.

Ud fra en fælles plan og ugentlige møder arbejdede Tommy Pasieczny og Nikolai Rafn sig ud af problemerne. Men set i bakspejlet er de enige om, at de skulle have snakket mere sammen, inden Nikolai blev ansat. For selvom de havde nogle indledende samtaler, hvor de snakkede forventninger og mål for produktionen, var dette ikke nok.

- Vi antog nok, at det bare kørte. Og det var forkert. Vi skulle nok have lavet en plan, erkender Tommy Pasieczny. Den konklusion er Nikolai Rafn enig i.

- Det er vigtigt at få talt det hele igennem, inden man starter, og få forventningsafstemt, hvad målet er, og hvad vi gør, hvis vi ikke når det, siger han.

Nikolai: Støt op om unge driftsledere

Når Nikolai Rafn kigger tilbage på forløbet, ville han ikke have været det foruden, fordi det har styrket ham. Men han ville gerne have haft noget mere hjælp i starten af sin karriere som driftsleder med fokus på det at være leder og have ansvar. For det er stort som ung at komme ind og pludseligt få tildelt et stort ansvar.

- Støt de unge, og støt op om deres beslutninger, opfordrer Nikolai Rafn og uddyber:

- Som ung har man ikke 10 års erfaring, og man mangler den støtte, når man starter, og hvis noget går galt, så får man en skyldfølelse, som faktisk er rigtig hård, og som jeg også har haft, fortæller han. Han opfordrer de landmænd, som ansætter unge driftsledere, til at sætte tid af til at få dem i gang.

- Det tager tid, inden man er selvkørende. Det er ikke noget, man lærer på et halvt år, pointerer han.

ANBEFALINGER

FASTHOLD DE UNGE LEDERE

- Lav en grundig forventningsafstemning under ansættelsessamtalen, den årlige udviklingsamtale og på opfølgningssamtaler – det gælder især i forhold til ansvarsområder. Tilpas ansvarsområderne til de kompetencer, den nye leder besidder, og udvikl lederen derfra.
- Det er vigtigt, at du jævnligt gennemfører opfølgningssamtaler på kontoret, hvor du sparrer med den unge leder om evt. udfordringer. I starten af ansættelsen skal dette ske hver uge, senere kan det være hver anden uge og herefter månedligt.
- Hvis du ikke selv har lederkompetencer til at kunne give kvalificeret sparring til den unge leder, så køb bistand hos en ekstern coach eller konsulent.
- Tilbyd den unge leder at deltage i ledernetværk eller et egentligt lederudviklingsforløb.
- Arbejd med, at der er tillid i forhold til opgaveløsningen, og signalér, at det er i orden at lave fejl.
- Lav noget sammen med lederen – f.eks. kan I tage til netværksmøder eller faglige møder sammen.



Ejer Tommy Pasieczny (t.h.) troede på Nikolai Rafn (t.v.), selv da problemerne stod i kø, og den unge driftsleder var ved at smide håndklædet i ringen.

ANBEFALINGER

EXIT

FÅ FEEDBACK FRA MEDARBEJDEREN

- Gennemfør en samtale med medarbejderen, hvor I evaluerer hans/hendes tid i virksomheden.
- Lyt til medarbejderen, og brug evt. disse indspil til at skabe en mere attraktiv arbejdsplads.

FÅ SAGT PÆNT FARVEL

- Bevar den gode stemning over for medarbejderen helt frem til den sidste arbejdsdag.
- Lav et afskedsarrangement, hvor alle medarbejdere deltager, og der siges farvel og tak for samarbejdet. Giv evt. en gave som tak for indsatsen.



Vil du arbejde med at gøre din arbejdsplads mere attraktiv?
Så kontakt en ledelsesrådgiver allerede i dag.



At skifte en medarbejder koster hurtigt 50-100.000 kr. i form af viden, der forsvinder, rekruttering af ny medarbejder og oplæring, til de over tid er godt inde i virksomheden og yder det, der kan forventes. For de penge kan du betale meget ledelsesrådgivning. Og kan du herigennem undgå bare ét medarbejderskifte, er du allerede kommet langt.

*Dorte Himmelstrup
Landmand og direktør i Kokkenborg ApS*