

# 10 gode bud på ledelse i landbruget

Sådan styrker du ledelsen af din bedrift





## Kolofon

Følgende projekter har bidraget til udarbejdelse af artikler i magasinet "10 gode bud på ledelse i landbruget":

"Landbruget, fremtidens bedste arbejdsplads" (bud 2, bud 3, bud 4, bud 10 og tema 1)  
 "Fundamentet for landbrugsbedriftens bæredygtighedsplatform" (bud 8 og tema 3)  
 "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd" (bud 1, bud 6, bud 9 og tema 2)  
 "Ny Budgetmodel med fokus på opfølgning og målstyring på landbrugsbedriften" (bud 5)

Projekterne er finansieret af Promilleafgiftsfonden for landbrug.

Udgivet: November 2020

10 gode bud på ledelse i landbruget er udgivet af:  
 SEGES  
 Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.  
 Agro Food Park 15  
 8200 Aarhus N  
 8740 5000

seges.dk

### Forfattere

Anja Kruse Christensen  
 Christian Rathcke Tegllund  
 Erik Suhr  
 Karina Bjørn  
 Mikkel Krogh

### Redaktion

Mikkel Krogh  
 Anja Kruse Christensen

Design og layout  
 Kemal Mulalic

# INDLEDNING **Her er 10 gode bud på, hvordan du kan styrke din ledelse**

Den er god nok. Den med "de ti gode" har du sikkert hørt før. Sidste år talte og skrev vi meget om de mange gode grunde til at være landmand. Og den kampagne var med til at sætte fokus på de gode fortællinger fra landbruget. Til at skabe stolthed og fællesskab. Og til at vise de unge, at landbruget er en fantastisk branche at kaste sig ind i.

Uden god ledelse kan vi dog ikke fastholde vores rolle som en af verdens førende og mest innovative landbrugsnationer. Og vi kan heller ikke udvikle os. God ledelse er med andre ord vejen til at skabe bæredygtig vækst og gode resultater på bundlinjen – både økonomisk, socialt og miljømæssigt.

Derfor satte vi tidligere i år jagten ind på "Ti gode bud på ledelse i landbruget". Og vi har fået mange gode bud fra både landmænd, rådgivere og medarbejdere i SEGES. Ud af dem har vi nu valgt ti, som repræsenterer både driftsledelse og medarbejderledelse.

Ledelse er naturligvis individuelt fra leder til leder, ligesom behovene varierer fra medarbejder til medarbejder og ud fra den aktuelle situation i virksomheden. Derfor er buddene heller ikke en facitliste, men et oplæg til inspiration – og et sted at starte. Vi håber, at buddene kan være med til at sætte endnu mere skub i samtalen om ledelse i landbruget.

Du kan læse meget mere om de ti bud her i magasinet, hvor du også har mulighed for at fordybe dig i en række spændende anbefalinger til, hvordan du kan gøre din arbejdsplads attraktiv, så du også i fremtiden kan rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere på din bedrift.

Du kan ligeledes læse om, hvordan du kan lære af de allerdygtigste landmænd – dem, der ligger i TOP 2 målt på økonomisk performance – og deres mindset. Og så kan du blive klogere på, hvorfor du skal sætte skub i den bæredygtige omstilling på din bedrift, og inden for hvilke områder du kan konkret arbejde med bæredygtighed.

God læsning!

Gode hilsner  
 Sektorbestyrelsen i Landbrug & Fødevarer, Økonomi & Virksomhedsledelse

STØTTET AF

**Promilleafgiftsfonden for landbrug**



Sektorbestyrelsen medio november 2020 (siden er et par ansigter skiftet ud)  
 Fra venstre: Anette Skov Marcussen, sektorchef, Bent B. Gravensen, landmand, Anders Harck, landmand, Bjarke Poulsen, udviklingsdirektør SAGRO, Berith Nissen, landmand, Ulrik Krogsgaard, landmand, Claus Bech Jensen, chefkonsulent KHL, Jens Kristian Møller, adm. direktør DLR, Henrik Hardboe Galsgaard, adm. direktør LandboThy





Griseproducenten Dorte Himmelstrup og hendes mand vandt i 2019 Landbrugets Arbejdsmiljøpris for deres arbejde med at skabe et godt arbejdsmiljø på parrets bedrift Kokkenborg.

## Skab et godt arbejdsmiljø

Hos griseproducenten Kokkenborg på Sydfoyn er det gode arbejdsmiljø en vigtig del af virksomhedens DNA.

For Dorte Himmelstrup, der sammen med sin mand driver Kokkenborg i Kirkeby på Sydfoyn, er medarbejderne den absolut vigtigste ressource. Derfor er det essentielt for dem at skabe et godt arbejdsmiljø, og indsatsen blev belønnet, da de i 2019 vandt de Landbrugets Arbejdsmiljøpris.

- Uden vores medarbejdere kunne vi ikke præstere noget som helst. Derfor handler det for os i høj grad om at skabe en arbejdsplads, hvor det er rart at arbejde. Vi vil være en arbejdsplads, vi selv vil arbejde på, siger Dorte Himmelstrup.

### Konkurrence om arbejdskraft

For Dorte og hendes mand handler det også om, at landbruget ikke længere har den samme forståelse og accept i samfundet som tidligere.

- I gamle dage var folk født og opvokset på landet. I dag kommer vores elever ofte fra byerne og har ikke den samme forståelse af, hvordan tingene fungerede i landbruget. Samtidig er vi i konkurrence med andre erhverv om kvalificeret arbejdskraft. Derfor skal vi kunne tilbyde medarbejderne en spændende arbejdsplads med rum til at udvikle sig fagligt og personligt, siger Dorte Himmelstrup.

### Ingen er overladt til sig selv

På Kokkenborg leder Dorte og hendes mand medarbejderne ud fra et klart princip: Der er ikke nogen, som må føle, at de er overladt til sig selv i forhold til at skulle løse en opgave.

- En væsentlig del af vores kultur på Kokkenborg er, at vi hjælper hinanden. Hvis man af en eller anden grund står med en stor opgave, og de andre teams er færdige, hjælper vi hinanden. Når så opgaven er løst, kan alle kan gå hjem med god samvittighed. Det er med til at skabe et godt sammenhold at vide, at alle er i samme båd, siger Dorte Himmelstrup.

### Personprofiler giver indblik

På Kokkenborg har Dorte Himmelstrup i længere tid arbejdet med personprofilværktøjet DISC til at forstå sig selv og medarbejderne. Det skaber stor værdi for virksomheden, men kan dog ikke stå alene.

- DISC har givet os et godt indblik i, hvorfor både vi selv og medarbejderne agerer, som de gør. Det har været godt i forhold til at vide, hvordan man skaber de bedste rammer for den enkelte. Men det er vigtigt, at man ikke kun hænger sin hat på DISC-profilerne, siger Dorte Himmelstrup.

### Man skal bruge øjne og ører

For den kvindelige landmand handler det i høj grad om at bruge øjne og især ører, når udfordringer skal opdages og behandles.

- Som leder er jeg afhængig af at lytte til "vandørssrapporterne", som jeg plejer at sige. Det betyder, at jeg forsøger at lytte til mine medarbejdere, hvis de kommer til mig og siger, at de selv eller en af de andre har brug for en snak.

- Jeg kan desværre ikke være overalt, og derfor er det ekstremt vigtigt at lytte og agere, når jeg hører noget, forklarer Dorte Himmelstrup.

Hun er desuden meget opmærksom på, at hun selv kan have aktier i udfordringerne, når de opstår.

- Jeg stiller hele tiden spørgsmål til mig selv og min ageren i en given sag. Og det tror jeg i virkeligheden er det bedste man kan gøre som leder: At erkende, at man selv kan være en del af udfordringen. Gør man ikke det, kan det være svært at ændre på tingene, slutter Dorte Himmelstrup.

## Sådan kan du gøre

- Skab en god omgangstone og sæt fokus på medarbejdernes trivsel ved at sørge for, at alle er en del af fællesskabet. Accepter ikke mobning.
- Brug din APV aktivt og sørg for løbende at sætte arbejdssikkerhed på dagsordenen. Det kan gøres ved at tale om, hvordan opgaverne løses under hensyntagen til sikkerheden og ved at give grundig instruktion til medarbejderne.
- Sørg for, at der er værnemidler til rådighed og forlang, at medarbejderne bruger dem. Tal om, hvornår de forskellige værnemidler bruges. Gå selv forrest i brugen af værnemidlerne.



Mette Holst Tygesen, svine- og HR-rådgiver, LandboNord





## **Vil du styrke din ledelse?**

Tag fat i din lokale DLBR-ledelsesrådgiver, hvis du har brug for rådgivning eller gode råd til arbejdet