



Signe og Maria mener ligesom de øvrige i medarbejderstaben, at staldtavlerne giver et godt overblik over opgaver og ansvar.

Fra gør-det-selv til motivator

Ole Elbæk havde svært ved at give slip og samlede ofte op efter medarbejderne.

Da Ole Elbæk på Stevns i 2007 omlagde sin produktion fra 5.500 slagtesvin til 580 søer med salg af 30 kg-grise, løb han ind i et problem. Fra at have en enkelt medarbejder skulle han nu bruge tre-fire, men det kneb at få opbygget en stabil medarbejderstab.

"Jeg prøvede både danske og udenlandske ansatte," siger han, "men det endte ofte med, at jeg syntes, det var hurtigere at gøre tingene selv."

Ole Elbæk vurderer sig selv som fagligt stærk, detaljeorienteret, og den der tidligere skulle brugte aftenen på at "samle op" efter medarbejderne. Til sidst løb døgnnet tør for timer.

I april kom konsulent Karen Freiesleben fra Dansk Landbrug Sydhavsøerne ind i billedet. Hun tog fat på Ole Elbæks ledelsesstil, fik en kollega til at lave DISC-profiler på ham og medarbejderne og introducerede lean-princippet med ugentlige tavlemøder i stalden.

Ejerskab til beslutningerne

På tavlemøderne giver hver medarbejder på et par minutter sit syn på ugens gang, og hvor der er plads til forbedringer. Det positive nævnes først, og mødeledelsen går på skift.

Tavlemøderne betyder, at hver medarbejder har ejerskab til de truffne beslutninger. F.eks. blev der indført 14-dages-drift i stalden, det gav en gris mere pr. so men passede dårligt med arbejdsrytme og materiel. Medarbejderne argumenterede velovervejede for

"Det er ikke længere en selvfølge, at det er mig, der skal skifte et blinkende lysstofrør."

Ole Elbæk.

at genoptage 1-uges-drift – og den "tabte" gris er hentet hjem. Det er også i enighed, at en drilsk vaskerobot får en sæson mere. Økonomien står ikke lige på udskiftning.

Karen Freieslebens ledelsesrådgivning betød, at Ole Elbæk lærte at forstå sig selv bedre, og hvorfor medarbejderne reagerer, som de gør, på et problem. Men nu er det ikke nødvendigvis ham, der løser det. Han lægger op til, at de selv foreslår en løsning.

"Det er ikke længere en selvfølge, at det er mig der skal skifte et blinkende lysstofrør," pointerer han.

Menneskeligt overskud

Han siger selv, at han er vokset med opgaven. Han styrer problemløst mus-samtalerne og kan skære igennem om nødvendigt. Tid har han fået mere af – og menneskeligt et større overskud. En elev på en nærliggende specialskole snakkede kun om grise, så læreren forhørte sig hos Ole Elbæk. I dag arbejder pigene to gange fire timer om ugen i stalden.

"Havde det været for en år siden, havde jeg bare sagt, at det har vi ikke ressourcer til," siger han.

Ledelse i LandbrugsAvisen

■ Iceporium me imorare sendien duconsulutes fu-rei seris possultodi culintentem intem tus, intrae re es consupio porte prox num andiendii ciis. Sernunum di con sta, nox sulla ompra? Patquit erentions atorio et auctuam statrume



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

Kim Møller,
direktør i firmaet Insource



Egen ekspertise kan blive en hæmsko

Som landmand har man selv skabt sit firma, er specialist og har nogle kompetencer, som kan løfte bedriften til noget større. Men dermed får landmanden også en ny rolle – rollen som leder/mester for en større eller mindre gruppe medarbejdere/svende.

"Ledelse er en kompetence i sig selv," siger Kim Møller. "En ejerleder skal have medarbejderne til at fungere, de har forventninger til ham, som han skal indfri, og samtidig skal han udnytte den produktive kapital i firmaet bedst muligt, så der skabes en merværdi."

Ifølge Kim Møller er lederen nøglen både til firmaets succes og fiasko. Derfor er det vigtigt, han erkender de ændrede betingelser for sin funktion, nemlig at han ikke længere går med sig selv og en enkelt hjælper, men skal motivere en større flok.

"Her kan lederens egen ekspertise paradoksalt nok blive en hæmsko," påpeger Kim Møller. "Dels skal han acceptere at lade andre lave det, han selv er ekspert i, dels skal han acceptere, at medarbejdernes "ydelsesgrad" er mindre end hans egen – alene i kraft af, at de er ansat på et fast timetal. Men manglende effektivitet skyldes også ofte, at lederen ikke er god til at uddelegere."

Derfor er det vigtigt både at være dygtig til at uddelegere og til at følge op, påpeger Kim Møller, der supplerer med følgende råd:

- Vær i højere grad opmærksom på din indflydelse på medarbejderne
- Hav et godt overblik over og forståelse for, hvad der er vigtigt at gøre som leder
- Og få nogle ideer til, hvordan det skal gøres

Kim Møller har udgivet bogen

Som mester så svende.

Den handler om at blive en bedre leder

Ordbogen: Discprofil og Lean

En **disc-profilanalyse** klarlægger den personlige adfærd, og hvordan vi reagerer både i forhold til andre og til de udfordringer, vi står overfor. Dermed får man indsigt i egen og andres adfærdsmø-

nøster og dermed også indsigt i hvilken adfærd, der med fordel kan udvikles arbejdsmæssigt eller personligt. Gennem test måles en persons adfærd på fire beskrivende punkter:

- D - dominans
- I - indflydelse
- S - stabilitet
- C - compliance (tilpasningsdygtighed)

Kort fortalt er **lean** en løbende proces, hvor leder og medarbejdere systematisk søger at trimme virksomheden og tilrettelægge arbejdet på en smartere måde.

Lean bygger på forskellige procestrin, som f. eks.

- Organisere opgaverne
- Skabe synlighed
- Tydeliggøre ansvaret
- Skabe flow

- Forebygge fejl - undgå spild
- Løbende forbedringer