

En side af ledelse
(Ledelsesrådgivning)

(case)



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

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 3-4, 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 synes, 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 døgnet tør for timer.

I april kom konsulent Karen Freiesleben fra Dansk Landbrug Sydøstjylland 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 trufne 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. Medarbejdernes argumenterede velovervejede for 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 pigen 2x4 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.

(Citat)

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

Ole Elbæk.

Billedtekst:

(Ole Elbæk 3): Ledelsesrådgivning gav Ole Elbæk mere tid og menneskeligt et større overskud. Han var i øvrigt i tæt opløb om Årets arbejdsmiljøpris 2012.

(Ole Elbæk 5): Signe og Maria mener ligesom de øvrige i medarbejderstaben, at staldtavlerne giver et godt overblik over opgaver og ansvar.

.....

(Artikel højre spalte)

Egen ekspertise kan blive en hæmsko

Kim Møller, direktør i firmaet Insource, har udgivet bogen Som mester så svende. Den handler om at blive en bedre leder

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

.....

(Faktablokke)

Discprofil

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 adfærdsmønster og dermed også indsigt i hvilken adfærd, der med fordel kan udvikles

arbejds-mæssigt eller personligt. Gennem test måles en persons adfærd på fire beskrivende punkter:

D - dominans

I - indflydelse

S - stabilitet

C - compliance (tilpasningsdygtighed)

Lean

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