

I en rådgivningsproces på en svinebedrift er ledelsværktøjerne for effektive ledelsesformer afprøvet i et rådgivningsforløb over 3 møder	Ansvarlig	JTN
	Oprettet	22-06-2017
	Side	1 af 3

Projekt: 7481 Effektive ledelsesformer



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Virksomhedsbeskrivelse

Virksomheden har siden 2001 løbende udvidet kapaciteten fra 300 søer til 1000 søer. I dag produceres smågrise, til to faste aftagere. Jorden der hører til ejendommen er forpagtet ud. Der er 3 fuldtidsansatte i virksomheden, 2 skoledrenge og to voksne der hjælper til på deltid. Ægtefællen deltager på deltid med bogføring, arbejdsplaner med mere og er en vigtig sparringspartner.

Situationsbeskrivelse

2015 var et hårdt år for i virksomheden pga. flere sammenfaldende kriser. Ejeren beskriver at det først begyndte at lysne i udgangen af 2016. Bygningerne er gamle og kapaciteten er udnyttet fuldt ud. Der er mange manuelle arbejdsprocesser, som kan være en barriere for at tiltrække medarbejdere. Interessenter hele vejen rundt om virksomheden er enige om, at virksomheden er veldrevet efter de givne omstændigheder.

Indledende møder

Landmanden havde været presset i rigtig lang tid og havde svært ved at overskue hvad der var vigtigt lige nu. De første møder blev anvendt til at skabe overblik og beslutte handlinger. Efter en periode blev der så meget ro på den daglige drift, at der blev overskud til strategisk afklaring, hvor ledelsesopgaven blev koblet op på strategien.

Strategisk afklaring

Vi aftalte tre møder hvor landmand, ægtefælle, den lokale ledelseskonsulent og to konsulenter fra projektet deltog. Formålet med det første møde var at afstemme forventninger, starte op på den strategiske analyse. Mellem møde I og møde II udarbejdede konsulenterne en situationsanalyse af virksomheden på baggrund af økonomiske nøgletal og interview af 7 interessenter som landmanden og ægtefællen havde udpeget. Landmanden og ægtefællen udarbejdede deres situationsanalyse af virksomheden. Formålet med møde to var at få et fælles billede af situationen de vigtigste udfordringer og de vigtigste potentialer. Derefter tog vi fat på vision, mission, og værdier, som landmand og ægtefælle arbejdede videre med til møde III. På møde III var formålet at formulere de strategiske mål, delmål, initiativer og handlingsplaner.

Kurs, Koordinering og Commitment (KKC)

På de indledende møder var målet at få overblik over, hvor ejeren skulle fokusere sin ledelsesindsats her og nu. Kurs, Koordinering og Commitment (KKC) blev anvendt som visuelt stillads til formålet. Ved hjælp af KKC blev det tydeligt for ejeren, at de vigtige arbejdsplaner, instruktioner med mere var blevet glemt i den pressede hverdag. Det betød, at de nye medarbejdere havde svært ved at arbejde selvstændigt, de arbejdede ineffektivt og de lavede mange fejl. Konsekvensen heraf var store udsving i kvali-

tet og antal smågrise. Det var også tydeligt, at der er masser af "Commitment" i virksomheden. Strategien trængte til at blive opdateret, men lige nu var fokus "Koordinering". Der blev besluttet konkrete handlinger, som der blev fulgt op på de efterfølgende møder. Det lykkedes at få struktur på arbejdsgange mm. Det blev dog samtidig tydeligt, at der skulle skiftes ud blandt medarbejderne, for at sikre de rette kompetencer. Med alt det på plads, blev kvalitet og antal smågrise forbedret på under ½ år. Med styr på Koordinering og Commitment blev der overskud til at rette fokus mod Strategien og vi aftalte et forløb på tre møder der havde til formål at skabe strategisk afklaring.

Diagnosemodellen

Til situationsanalysen interviewede vi 7 interessenter. Medarbejdere, et familiemedlem, pengeinstitut, rådgivere, aftager, kollega var repræsenteret. For at komme hele vejen rundt om virksomheden anvendte vi spørgsmålene fra Diagnosemodellen som supplement til SWOT. Spørgsmålene fra diagnosemodellen bidrager til at vi får spurgt ind til fx teknologi, struktur, kultur, målesystemer, ledelse og strategi.

Greiners livscyklus

Et af de mest centrale emner i strategiprocesen var at tage stilling til vækst eller konsolidering. På møde II blev det helt naturligt at bringe Greiners livscyklus i spil. Den bidrog til den vigtige diskussion af hvor i livscyklussen virksomheden er. Modellen bidrog til at gøre det tydeligt, at ægteparret stod overfor nogle vigtige valg. Det blev også tydeligt, at valgene ville få stor indflydelse på ledelse og organisering. Det hjalp til at de blev endnu mere skarpe i deres formulering af vision, mission og værdier.

Medarbejderafklaring

Et af de strategiske indsatsområder er landmanden rekrutterer vigtige kompetencer til virksomheden og at han får en solid forventningsafstemning med medarbejderne. Medarbejderafklaring blev introduceret til formålet. Modellen giver et godt overblik over vigtige elementer til forventningsafstemningen og bidrager til at landmanden og medarbejdere har et fælles billede af ansvar, opgaver, udviklingspotentiale og succeskriterier.