

Artikel med Gert Thomsen, ansvar og feedback	Ansvarlig	AKCH
	Oprettet	16-12-2019
Projekt: 5384 Landbruget, fremtidens bedste arbejdsplads	Side	1 af 2

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Opsamling fra interview – anvendes senere til videre formidling

”Kontrollerer du, har du ikke fralagt dig ansvar alligevel”

Uddelegering, opfølgning og feedback er tre svære discipliner som leder. For at mestre dem kræver det ifølge driftsleder Torben Due Mikkelsen, at man bruger tid, viser tillid og tør give medarbejderne ansvar – en tillid og et ansvar, han også selv får fra sin chef, ejer Gert Thomsen.

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 kvægbedriften 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. blev en øget indsats for at hæve insemineringsprocenten ved at udpege køer i brunst omsat til ”I skal bruge mindst et kvarter efter malkningen på at kigge efter køer i brunst”. For Torben ved, at det er vigtigt at være konkret i sine beskeder.

- Hvis det bliver for ukonkret, så kan man godt se, at der er nogle ting, der svigter, fortæller han. Samtidig er han meget 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 af nye medarbejdere, at gå med dem rundt og sætte dem til forskellige opgaver, så alle får et ansvar, det giver dig rigtig 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 give konkret feedback så hurtigt som muligt, efter fejlen er sket. Samme indstilling til feedback har Gert Thomsen. Samtidig forsøger han 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 da dumt at bruge tid på det, pointerer Gert Thomsen.

Ros dine medarbejdere

Når der skal gives feedback, er Torben og Gert begge tilhængere af tavlemødet – både til at uddele ros 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 dem alle sammen på tavlemødet. De har jo set, hvad han har gjort. Med et glimt i øjet kan man godt sige temmelig meget der, fortæller Torben Due Mikkelsen og tilføjer, at tavlemødet også er et godt sted at uddele ros.

- Hvis jeg hører nogen, der siger, at nogen andre har gjort det godt, så sørger jeg for at få det sagt til 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 Torben Due Mikkelsen.

Ansvar kræver tillid, men giver frihed

Både Torben og Gert er enige om, at løsningen på at rette medarbejderens fejl aldrig er at rette fejlene selv.

- Så er du da 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 det har jeg erfaret, er vældig behageligt. Når man har fralagt sig ansvar og ikke føler, at man behøver at kontrollere, så får du en frihed. Men hvis du kontrollerer, så har du ikke fralagt dig noget ansvar alligevel, fortæller Gert Thomsen og tilføjer:

- Jeg er meget bevidsthed omkring, at bare vi når i mål, så er det lige meget hvordan.

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.