

## Case story

### Leder udvikling i produktionsmiljø

#### Situationen:

En større jysk produktionsvirksomhed var i gang med at indkøre en ny højteknologisk satsning inden for masseproduktion. Investeringen i nyt produktionsudstyr var stor, teknologien var ny og vækstpotentialet for produkterne var meget store.

Første produktionslinje var færdigmonteret og var under indkøring, og endnu en var under bygning. Produktionen foregik i døgndrift året rundt. Medarbejderne til holdene var nye og rekrutteret både intern og ekstern. For hvert hold der bestod af 8 medarbejdere var der udpeget en formel holdleder blandt de timelønnede. Denne havde ingen forudgående ledelses erfaring. Holdlederen skulle fungere som daglig leder og havde fået udstukket nogle ikke særlige veldefinerede ledelsesopgaver. Det var i øvrigt kendetegnende for det daglige produktionsudbytte, at det var for lavt og kassationsniveauet var skønsomt alt for højt.

#### Opgaven:

Vi fik til opgave, at styrke gruppen af holdledere således, at de ville komme til at føle sig som en del af ledelsen i virksomheden, og således, at de blev mere fokuseret på at arbejde målrettet på at øge produktionsudbyttet og reducere kassationen. De skulle desuden bringes til at have en klarere opfattelse af udfordringerne i deres job og forstå hvad udøvelsen betød for virksomhedens mål og resultat. Holdlederne skulle desuden kende og opnå en vis fortrolighed med grundlæggende færdigheder inden for personaleledelse og forretningsforståelse.

#### Vor Indsats:

- Vi foreslog at der blev nedsat en styregruppe med repræsentanter fra virksomhedens topledelse og os. Styregruppen skulle vurdere indsatsen og de løbende resultater og skulle også justere forløbet, dersom der skønnedes at være behov herfor.
- Vi afholdt 1 seminar og 4 workshops af en ½ dags varighed henover et halvt år. På det indledende seminar med holdlederne blev virksomhedens situation fremlagt med uddybning af forretnings mål, styrker/svagheder samt ledernes udfordringer og opgaver. Virksomhedens anvendte ledelses politikker og ledelses redskaber blev ligeledes fremlagt og diskuteret med holdlederne. Resultatet af seminaret blev, at holdlederne fik en øget forståelse for virksomhedens strategiske situation.
- På de efterfølgende 4 workshops blev holdledernes ansvarsområder og de deraf følgende arbejdsopgaver nærmere fastlagt. Nødvendig beslutningskompetence i jobbet samt aktuelle succeskriterier og mål blev også fastlagt. Det generelle

udbytte af dette blev en generel jobbeskrivelse og som et særligt udbytte blev der fastlagt aktuelle udviklings mål for hver hold leder. Jobbeskrivelsen og de individuelle udviklings mål skulle derefter tjene som en "kontrakt" mellem den pågældende holdleder og dennes chef og tjene til fremtidig kompetence udvikling.

### Virksomhedens umiddelbare resultat:

- Virksomheden fik en gennemarbejdet job beskrivelse for holdleder funktionen.
- Virksomheden fik fastlagt et fælles udviklings program for holdlederne med individuelle elementer afpasset den enkeltes og virksomhedens ambitionsniveau.
- Holdledernes funktion og kompetence blev afstemt med alle tilgrænsende funktioner, (fx: salg, indkøb, kvalitet, vedligehold, økonomi)
- Den enkelte holdleder fik fastlagt sine stærke og svage sider i relation til jobbet og var med til selv at fastlægge sine personlige udviklings mål.

Den produktionsansvarlige underdirektør udtalte: *"Vi har nu noget at bygge videre på, og vi kan allerede nu konstatere at produktionsudbyttet er på vej op og kassationen er blevet mindre. Vi er betydeligt bedre rustet nu til at i gang sætte den næste produktionslinje".*

Vi anvendte 2 konsulenter på opgaven, der blev udført over et ½ år med anvendelse af i alt 14 konsulent dage i virksomheden.

## Om 2OPTIMIZE

2OPTIMIZE understøtter udviklings- og forandringsprocesser indenfor strategisk ledelse og forandring. Dette gælder bl.a. forretningsudvikling og strategi, E- Business strategi, Apps, generationsskifter, ledelse og forandring.

I den konkrete case om lederudvikling har virksomheden, som har produktion i flere lande, ønsket at være anonym. Vi arbejder med tilpassede løsninger og finder det naturligt at anerkende dette ønske.

2OPTIMIZE udfører opgaver indenfor såvel det private erhvervsliv som det offentlige Danmark. Netop nu arbejder vi bl.a. med strategisk og praktisk udvikling af apps og mobiltilpassede løsninger for flere danske kommuner.