

## Personligt Ledarskap - Ledarskapsutveckling på Jästbolaget

*Efter att i 5 år har använt 12 individuella ledarutvecklingsprogram för att nå de operativa och de individuella utvecklingsmålen är det angeläget att redovisa dess effekter och lärdomarna. Jästbolaget och andra delar av Orkla koncernen kan fortsätta att dra nytta av dessa program i sin ständiga strävan efter högre effektivitet på en arbetsplats som värnar om hela individen och dess utveckling.*

### Om Jästbolaget - Marknadsledaren på jäst

Jästproduktion handlar inte om tillverkning i vanlig mening, utan om odling i en avancerad biokemisk process. Anläggningen, som ligger i Sollentuna utanför Stockholm sedan 1893, tog 1980 i bruk den nuvarande fabriken som fortfarande är en av Europas modernaste. Kunskapen att tillverka jäst av högsta kvalitet har Jästbolaget odlat sedan 1893.

Jästbolaget ägs av Orkla ASA, en norsk storkoncern med ca 35 000 anställda i 40 länder och som är organiserat i fem divisioner, Orkla Aluminium, Orkla Materials, Orkla Associates, Orkla Financials och Orkla Brands. Jästbolaget finns i Brands där man utvecklar, tillverkar och marknadsför livsmedel och dagligvaror framför allt i Norden och i Baltikum.

Jästbolaget tillverkar ungefär 25 000 ton KronJäst om året. Av dessa går 13 500 ton till bagerier och 2 500 ton till konsumentmarknaden i Sverige. Exporten uppgår till 9 000 ton och Norge är den största exportmarknaden.

Antalet anställda är 60 personer och årsomsättningen är ca 170 MSEK.

### Jästbolaget i utveckling efter 2004

Jästbolaget anförtroddes av Orkla AS uppdraget att överta all tillverkning av jäst från en motsvarande fabrik i Oslo. Därigenom skulle produktionsvolymen öka med 50 % på ett år. Under ett år byggdes det upp nya moderna produktionsresurser. När denna volymökning genomfördes framgångsrikt startades ett effektiviseringsprojekt. Projektet benämndes Redesign. Ett av huvudmålen var att klara 50 % volymökning med 30 % lägre bemanning. För att klara detta användes ett tillvägagångssätt utvecklat inom Orkla, som i sin tur baseras på Toyota's Lean Production.

Målet för effektiviseringen ansågs uppnåeligt. Det som krävdes var ett bättre ledarskap för att kunna dra nytta av den högteknologiska produktionsapparaten. Några av ledaregenskaper som var de mest avgörande för varje ledare var förbättrad förmåga att:

- motivera
- planera
- organisera
- delegera
- kommunicera
- utveckla medarbetarna
- coacha team
- utnyttja tiden på ett effektivt sätt

I det läget valde Produktionsledning att initialt, för ledningsgruppen om 4 personer, använda ett Ledarutvecklingsprogram Personligt Ledarskap. Programmet var då redan testat av en av ledarna i gruppen som har gått detta grundläggande program inom Carlsberg koncernen innan han anslöt till Jästbolaget. Efter den initiala omgången erbjöds dels fortsättningsprogrammen dels utökades programmen till ytterligare nyckelmedarbetare. Totalt genomfördes tills nu 12 program för 7 personer.

### Personligt Ledarskap – effekterna och lärdomarna

Effekterna kan sammanfattas i två dimensioner: dels för företaget, dels för individerna.

#### *Överordnade resultat för företaget.*

Alla målen satta av Redesign-effektiviseringen inom Produktionen uppnåddes. Antalet medarbetare minskades med 30 %, kostnadsreduktionen uppnåddes, kvalitén blev också högre enligt plan.

#### *Överordnade resultat för individerna.*

I den här dimensionen uppnådde varje individ sina specifika mål. Här följer citat ur de individuella utvärderingarna:

\* förmåga att arbeta med mål med korta deadlines ökade fokus på problemlösningen inom produktionen som i sin tur har ökat produktiviteten

- \* förmåga att prioritera en handfull viktigaste möten har effektiviserat tidsanvändning
- \* förmåga att motivera gruppen att arbeta målinriktat så att tidplanerna hölls
- \* förmåga att definiera individuella mål för varje medarbetare
- \* förmåga att genomföra förändringar har förstärkt attityden att "ingenting är omöjligt"
- \* förmåga att strukturera och planera delmålen har gett mer tid för andra problem

#### *Lärdomarna.*

Det som fortfarande, flera år efter att det första programmet avslutades, vittnas om är betydelsen av att:

- arbeta med personliga mål, både de privata och arbetsrelaterade som leder till ett starkt engagemang
- personlig coaching under det årlånga programmet lär ut förmågan att coacha andra medarbetare
- arbeta med målorientering enligt Målplaneringsverktyget

Programmet har fått allmänt gott omdöme vad avser dokumentationen, tidslängden, uppföljningsmötesfrekvensen och den personliga coachens kompetens.

Till förbättringar hör framförallt insikten om betydelsen av den egna disciplinen. Ju mer regelbundet och systematiskt en ledare förbereder sig för coachingmöten desto bättre blir resultatet både kort och långsiktigt. Att veckovis och strukturerat avsätta tid för att arbeta med materialet i programmet framstår som en nyckel för framgång. Den allmänna slutsatsen är att deltagare bör avsätta tid för ledarskapsutveckling även direkt efter möten med coachen. Enbart coachtiden ger goda momentana, men dessvärre inte långsiktiga förändringar i attityder, målorienteringen och ledaregenskaperna.

#### Ledarutvecklingsprogram från Leadership Management International LMI

Leadership Management International har utvecklat ett system bestående av tre utvecklingsprogram: Personligt Ledarskap, Ledarskap Genom Motivation och Personlig Produktivitet och Teamutveckling. Programmen introducerades i Sverige redan 1983 och moderniserats ständigt. Programmen är individuella, men om alla i en ledningsgrupp går programmen samtidigt blir effekterna snabbare och starkare. Dessutom arbetar man med hela gruppen och dess styrkor som ett team. Programmet är verktyget för att nå de mål varje individ och gruppen, eller företaget sätter upp för det kommande verksamhetsåret. Programmet används för att följa upp och sätta upp nya delmål, systematiskt och pedagogiskt arbeta med ledarskapsutveckling under en period på, erfarenhetsmässigt 9 månader. Programmet exekveras på arbetsplatsen i samband med månadsvisa möten med en professionell ledarcoach. Möten är strukturerade och tar ungefär en timme varje gång. På så sätt uppnås hög effektivitet och hög pris/prestanda relation – ingen frånvaro eller restid belastar deltagaren.

#### Next.Peak och LMI

I Sverige verkar LMI genom 20 företag med sammanlagt 45 ledarutvecklare. Ett av de licensierade företagen är NEXT.PEAK. Samtliga ledarutvecklare har en lång och kvalificerad erfarenhet från ledande befattningar i näringslivet och offentliga organisationer. Ett professionellt och likformigt arbetssätt garanteras oberoende av var i landet kunden befinner sig. Det är en utpräglad lärande organisation. 25 dagar per år ägnas åt egen träning med kvalificerat erfarenhetsutbyte i Sverige och internationellt.

I Sverige har drygt 25 000 personer i företagsledande ställning gått igenom ett LMI-program. De arbetar i alla typer av företag och organisationer – privat och offentliga, kommuner, enmansföretag och stora börsföretag.

LMI International grundades i USA 1963. Verksamheten finns i 60 länder och programmen är översatta till 23 språk. Internationellt erfarenhetsutbyte sker regelbundet.

#### **LMI Sweden i siffror:**

25 år => äldsta organisation inom ledarcoaching i Sverige  
 25 000 genomförda program => betydande goodwill på marknaden  
 20 licensierade företag => landstäckande organisation  
 45 coacher => professionella med egen ledarerfarenhet  
 25 träningsdagar per år => en unik lärande organisation

#### **NEXT.PEAK i siffror:**

VD Teknologie doktor Aleksander Marlevi  
 21 års ledarerfarenhet inom forskning, företagsutveckling, marknadsföring och styrelsearbete  
 7 års erfarenhet av ledarcoaching  
 Kunder i över 50 företag och organisationer

*Sylvie Köönverk Personalchef K&K& och Jästbolaget*

*Ulf Österlund Produktionschef Jästbolaget*

*Aleksander Marlevi, LMI, VD Next.Peak*