

ANERKENDEDE LEDELSE OG COACHING

Anders Holm Mikkelsen,
Cand. Psych, Implement
management konsulent



Lean – når konsulenten er gået

Et af de kritiske aspekter af en lean implementering er, at de forandringer og forbedringer, der skabes under en implementering, fastholdes og varer ved. Artiklen er ment som en inspirationsartikel i forhold til et – fra mit perspektiv – overset felt, der er vigtigt for at fastholde Lean. Budskaberne gør sig gældende i såvel offentlige og private som produktions og administrative sammenhænge.

FORUDSÆTNINGER FOR SUCCES

De virksomheder, som vi i Implement har gennemført lean-projekter med, har i stort set alle tilfælde oplevet det som en succes, og har kunnet fremvise gode resultater. Disse har typisk vist sig ved en markant kortere gennemløbstid, færre varer i arbejde og mellemvarelagre (og dermed bundet kapital) og ikke mindst et bedre flow. De positive resultater er en konsekvens af mange ting, men blandt faktorerne for en succesfuld implementering af lean, peges der typisk på følgende:

- Selve filosofien eller tankegangen om at trimme produktionen og fokusere på kunden som 'taksator', der fastsætter værdiskabende (og ikke-værdiskabende) aktiviteter.
- De forskellige metoder (eller værktøjer),

der anvendes under og efter implementeringen af lean (fx 5S, Kaizen blitz, SMED, etc.)

- Den grad af medarbejderinvolvering og -deltagelse som de ovenfor nævnte metoder lægger op til (og i princippet er nødvendig for at være resultat skabende).

ET EKSEMPEL PÅ IMPLEMENTERING AF EN LEAN-METODE

Lad os kigge på et eksempel på en implementering af metoden 5S som en del af en samlet Lean-implementering (se tekstboks). Metoden 5S er bygget op omkring 5 trin, som følges under implementeringen af metoden. For overhovedet at kunne påbegynde arbejdet med 5S er det nødvendigt at involvere medarbejderne i de

5S er en metode, der anvendes i lean til at skabe orden og ryddelighed i de enkelte områder. Ved at fokusere på kun at have de materialer og værktøjer til rådighed, som er nødvendige, forsøger man at sikre, at der ikke opstår en eller flere af de 7 spildtyper, navnlig unødvendig bevægelse.

områder, hvor metoden skal implementeres og anvendes. Dette er vigtigt, idet det netop er medarbejderne, der betragtes som eksperter i forhold til det enkelte arbejdsområde. En succesfuld implementering af værktøjet er således afhængig af medarbejdernes involvering, aktive deltagelse og viden. Der lægges dermed op til, at af alle i organisationen er det typisk medarbejderne i de enkelte områder, der bedst ved, hvilke værktøjer der skal anvendes, hvilke materialer de bruger og med hvilken hyppighed, hvilken standardiseret metode, der giver bedst mening, osv. Idet beslutningerne om ændringer i området, der opstår i forbindelse med en 5S-implementering, typisk vedrører medarbejdernes daglige arbejde, har de en naturlig interesse i at deltage aktivt i implementeringsprocessen.

TILBAGE TIL HVERDAGEN

Efter implementeringen af de enkelte metoder (som fx 5S) vendes der i de enkelte områder typisk tilbage til det daglige arbejde. I den første periode efter implementeringen lever gejsten og engagementet som regel videre blandt medarbejderne, og de fortsætter med at anvende den





implementerede metode og deltage aktivt i 5S-arbejdet. Men efterhånden som dagligdagen og 'driften' melder sig med de (nødvendige) krav til produktivitet og opgaveløsning, ser vi (desværre) ofte, at engagementet og fokus på anvendelsen af de nye metoder falder. Konkret ses det i 5S sammenhæng typisk ved, at ordene kommer snigende tilbage. Dermed høstes frugterne kun i begrænset omfang af det arbejde, der er lagt i implementeringen. Man kan endda risikere, at arbejdet med at implementere den nye metode ender med at blive en halvskidt investering, som kun på den korte bane, har givet effekt.

Men hvad gør man så, når hverdagen indfinder sig, og de første lavthængende

frugter er høstet? Hvordan sikrer man, at der fortsat skabes resultater, og de gode 'takter' fastholdes? I 5S-metoden er der på forhånd indarbejdet et fokus på at fastholde de forandringer, som opstår i forbindelse med implementeringen. Det femte S, Shitsuke, oversættes bedst med 'Selv-disciplin' på dansk og 'Sustain' på engelsk. De praktiske konsekvenser af det femte S er typisk, at der udvikles en auditeringsproces i forlængelse af implementeringen, som dels har til opgave at måle 5S-niveauet, og dels i forlængelse af denne måling at fastholde fokus på at have de rigtige ting på deres rette pladser.

Imidlertid er indførelsen af auditering kun en del af svaret på fastholdelses-proble-

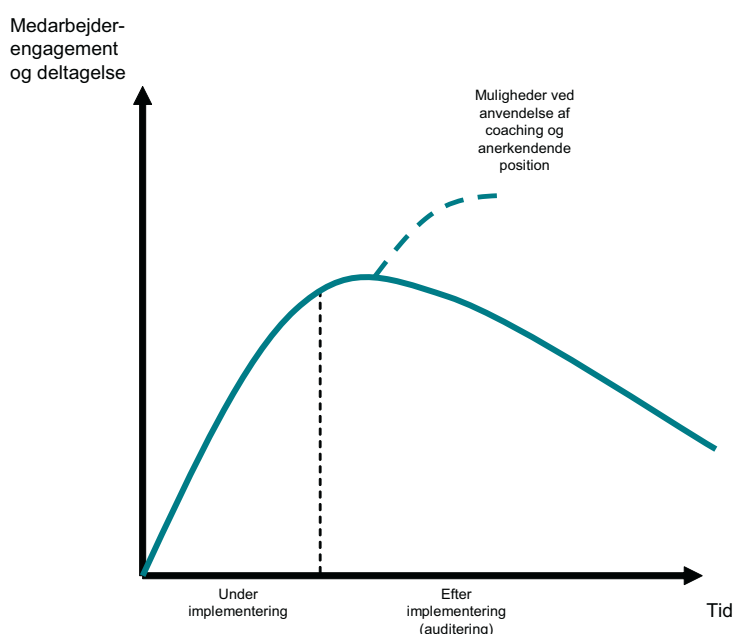
matikken.

Udfordringen er at fastholde et fokus på medarbejderinvolveringen og at skabe en kaizen kultur, der lever videre efter den første begejstring i forbindelse med implementeringen har lagt sig.

Hvordan skaber man så det fokus, som sikrer 2. begejstringsbølge og modarbejder det dyk, som (næsten) uvægerligt vil opstå på bagkanten af en positiv og succesfuld forandringsproces? Jeg vil her pege på 2 vigtige elementer.

DET GÅR IKKE OVER OG VI BLIVER ALDRIG 'FÆRDIGE'

For det første er det vigtigt, at man som leder (uanset organisatoriske niveau) allerede fra start lægger vægt på at kommunikere, hvor stort 'omfanget' af forandringen er. Nogle vigtige budskaber i den forbindelse kunne være 1) Det 'går ikke over'. Vi har påbegyndt en forandringsproces, som vi satser på skal føre os ind i fremtiden, og 2) Vi bliver aldrig 100% lean. Vi har påbegyndt en rejse uden en fast defineret endegyldig slutning. For det andet: når nu rejsen ikke ender, så gælder det om at gøre selve rejsen til en del af målet og ikke en destination (som alligevel ikke eksisterer). Det handler altså om at skabe medarbejdere, som vil med på og engagere sig i eventyret og deltage aktivt i arbejdet mod at få en masse oplevelser og resultater. Under beskrivelsen af eksemplet på en typisk 5S-implementering pegede jeg især på 2 elementer, som under implementeringen er udslagsgivende for, at dette kan laves:





- 1) at anerkende medarbejdernes rolle som eksperter og forstå vigtigheden af deres involvering, engagement og deltagelse, og
- 2) at lederen tydeliggør behovet for, og støtter op omkring, medarbejdernes aktive deltagelse
Men hvordan gøres dette i praksis?

ANERKENDEDE LEDELSE OG COACHING

Anerkendende ledelse og coaching er en relevant tilgang, fordi den giver lederen mulighed for at støtte op om udviklingen af en kaizen kultur, hvor man efterspørger løbende forbedringer fra medarbejderne. Som anerkendende leder forsøger man at opgave tanken om, at det er muligt at være objektiv. Man kan sige, at den dygtige anerkendende leder går fra at være den indholdsmæssige ekspert i forhold til en konkret problemstilling eller udfordring til at være en ekspert på forandringsprocessen, hvor lederen via forskellige metoder skaber forbedringer og fremdrift igennem medarbejderne. I den første rolle vil lederen typisk via sin indholdsmæssige ekspertposition instruere sine medarbejdere i at handle på en bestemt måde, mens den anerkendende leder i forhold til løsningens indhold vil lægge vægt på at fastholde medarbejdernes særlige ekspertposition i den konkrete problemstilling. Der sker via denne tilgang altså netop en flytning af (den indholdsmæssige) ekspertrolle fra lederen til de enkelte medarbejdere. Lad mig prøve at illustrere forskellen på en traditionel ledelsestilgang (med en indholdsmæssig ekspertrolle) og en

anerkendende, coachende tilgang (med en rolle som forandringsprocesekspert) ved endnu engang at vende tilbage eksemplet med implementering af 5S. Vi forestiller os, at selve implementeringen nu er gennemført, og at engagementet blandt medarbejderne i at anvende 5S-metoden under og umiddelbart efter implementeringen har været høj. Imidlertid er der et stykke tid efter opstået et tilbagefald, hvilket er kommet til udtryk via den auditeringsprocedure, som er blevet indført i forlængelse af implementeringen. Lederen med rollen som den indholdsmæssige ekspert ville typisk opfatte dette lavere engagement som uvilje fra medarbejdernes side. Derfor vil den mest nærliggende løsning for denne leder være i endnu højere grad at fokusere på (måske endda autoritært) at instruere medarbejderne i, hvordan de skal anvende værktøjet. Resultatet vil typisk være, at medarbejderne i første omgang vil gøre, som de får besked på af deres leder, hvilket – i hvert fald umiddelbart – vil give en forbedring ved den næste auditering. Men på lang sigt får lederen med denne tilgang ikke i tilstrækkelig grad støttet op om skabelsen af en kaizen kultur med engagerede medarbejdere.

Den anerkendende leder ville håndtere udviklingen anderledes. Han ville netop fokusere på at forsøge at forstå, hvorfor det giver mening for medarbejderne ikke at anvende værktøjet. Dette vil typisk foregå gennem coaching og anvendelse af spørgeteknikker, som lederen igennem træning mestrer.

DEN EXCELLENTE LEAN LEDER

At kunne coache og indtage en anerkendende rolle i forhold til sine medarbejdere er et centralt element i det lederskab, som excellente ledere i en lean organisation bedriver. Coaching og spørgeteknikker er anvendeligt til både at udvikle og skabe åbninger til løbende forbedringsforslag og til at håndtere eksisterende udfordringer, så mulighederne for at skabe forbedringer bliver bragt frem i lyset og forfulgt. Med denne tilgang forankres forandringer erfaringsmæssigt i langt højere grad hos medarbejderne. Når lederen aktivt coacher og nysgerrigt spørger ind til det, der foregår i 'Gemba' (se tekstboks), kan lederen understøtte udviklingen af en kaizen kultur, hvor medarbejderne engagerer sig i at lave løbende forbedringer.

Det japanske ord Gemba kan oversættes med 'Åstedet' eller 'der, hvor tingene sker'

Mit budskab er ikke, at den eneste metode en anerkendende leder skal anvende, er coaching. Snarere er det min opfattelse, at den gode lean leder skal kunne mestre denne tilgang og være i stand til at indtage rollen som ekspert på forandringsprocessen. Og selvom et væsentlig (og delvist overset) element af lean ledelse er at kunne coache og facilitere forandringer, skal den excellente lean leder også være i stand til at vurdere, hvornår der er behov for at være ekspert på henholdsvis indhold og proces. Lean ledelse handler også om at kunne fastholde besluttede standarder og bedrive ledelse i forhold til det. Den gode

lean leder mestrer således ikke kun at være coachende og faciliterende, men er i stand til at vurdere fra situation til situation, hvorvidt der er behov for at coache og skabe forbedringer, eller om der er behov for at instruere og fastholde de aftaler om standarder, der er blevet indgået i det enkelte team.

FOKUSER PÅ UDVIKLING AF EGNE KOMPETENCER

Man skal dog være opmærksom på, at for overhovedet at kunne lave vurderingen af behovet for den ene eller anden type af lederskab i forhold til en konkret udfor- dring, forudsættes en række punkter, som (af pladshensyn) ikke vil blive behandlet i dybden her. Det forudsættes, at lederen:

1. Bruger langt størstedelen af sin tid på at være i Gemba og på at arbejde med at hjælpe og støtte sine medarbejdere
2. Er i stand til at kunne se spild og forstår tankerne bag lean og de værktøjer, der implementeres i relation til disse

3. Skaber flow, takt og målstyring i sit eget lederskab
4. Fokuserer på at udvikle egne Lean kompetencer – både i forhold til eget lean lederskab og i forhold til lean filosofien generelt.

Endeligt er det værd at bemærke, at evnen til at kunne anvende coaching og stille de rigtige spørgsmål ikke kommer dalende ned fra himlen. Det kræver træning og fokus at kunne anvende den evne i praksis – og uanset hvor dygtig man bliver, vil man altid have behov for at forfine og udvikle denne evne.

Referencer til inspiration

Womack, D. & Jones, D. (1994): "Lean Thinking – Banish waste and create wealth in your organization". Simon & Schuster Ltd., 2. udgave, USA.

Liker, Jeffrey K. (2004): "The Toyota Way – 14 management principles from the world's greatest manufacturer". McGraw-Hill, USA.

Søholm, Thorkild M. & Juhl, Andreas (2004): "Systemisk ledelse i praksis – om 15 ledes ledelsespraksis på basis af de systemiske teorier". I tidskriftet "Erhvervspsykologi", volume 2, nummer 1, marts 2004.

Søholm, Thorkild M. (2006): "Ledelsesbaseret Coaching". Børsens forlag.

Fra traditionel produktion til oplevelsescenter



Design med sjæl

GÅ - HJEM - MØDE GRATIS FOR MEDLEMMER

Holmegaard A/S og DRF inviterer til gå-hjem-møde, hvor Holmegaard A/S vil præsentere den rejse virksomheden har været på de seneste år – fra at være en traditionel producent af glaskunst produkter til skabelsen af et oplevelsescenter på Midsjtjølland.

I 1825 startede den første produktion på Holmegaard glasværk. I begyndelsen fabrikerede værket kun grønne flasker, men senere hen opstartes også en produktion af drikkeglas i klart glas.

Holmegaards Glasværks historie er en historie om et par små glashytter i en tørvemose, der i løbet af 175 år bliver en del af en stor moderne koncern. I løbet af 1900-tallet kommer kunstnerne ind i billedet for at designe og formgive Holmegaards glasvarer. Det bliver begyndelsen på en lang og stolt tradition, som gør, at der

den dag i dag er knyttet nogle af Danmarks bedste kunstnere til glasproduktionen på Holmegaard. I slutningen af 1990'erne indlemmes Holmegaard Glasværk i Royal Scandinavia A/S, og danner sammen med Royal Copenhagen A/S, Georg Jensen A/S og Orrefors Kostaboda AB en betydende koncern indenfor kunstindustri.

I 2005 kommer Holmegaard Glasværk igen til at stå på egne ben, idet ledelsen via et management buy out, køber virksomheden fra dens ejere Axcels A/S, og herfra formes en ny flerstrengt strategi, som med udgangspunkt i et stærkt brand både fokuserer på fortsat markedsføring og salg af flotte og unikke glasprodukter men som samtidig benytter brandet til at etablere en enestående turistattraktion - et 15.000 kvadratmeter stort glasmagisk univers med eventyrlige oplevelser for hele familien.

Oplevelsescenteret består i dag af et museum, biograf, værksteder, butikker, café og under opførelse er også et spændende nyt mikrobryggeri, et bolchekogeri og en chokoladefabrik, som indvies i forbindelse med den kommende ny turistsæson.

Kom og få en guidet tur gennem oplevelsescenteret med Adm. Dir. Peter Normann Nielsen, med en efterfølgende præsentation af strategigrundlaget og de overvejelser der har ligget til grund for den rejse som Holmegaard A/S er blevet bragt ud på.

Dato: Primo april 2007

Sted: Holmegaard Glasværk, Glasværksvej 54, Fensmark, 4684 Holmegaard

Se også: www.holmegaard.com