



Ledelse og selvledelse på industriarbejdspladsen



03

»En daglig kamp for at få indflydelse«

3 cases
Flügger A/S
Alfa Laval Kolding A/S
Rose Poultry A/S, Skovsgård



Tilrettelæggelse
Margit Johansen

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Indledning	5
1. Fremtidens medarbejder og leder i industrien	7
2. Cases	11
Rose Poultry A/S, Skovsgård	11
Flügger A/S	15
Alfa Laval Kolding A/S	19
Litteratur	23

Den nye industriarbejdsplads/medarbejder. Skriftserien

Dette nummer er det tredje i en række af arbejdshæfter om udviklingsprojektet Den nye industriarbejdsplads/medarbejder. Her præsenteres tre cases om ledelse og selvledelse på danske industrivirksomheder. Desuden gives et bud på, hvordan fremtidens (selv)leder ser ud.

Tidligere er udgivet to arbejdshæfter: Plads til forbedringer – blik for det 8. spild” som præsenterer projektets baggrund, visioner og metoder”. Det andet arbejdshæfte præsenterer tre praktiske cases om tavler og tavlemøder, som redskaber til at styre produktion og forbedringer.

Deltagende virksomheder:

Rose Poultry A/S
Flügger A/S
Alfa Laval Kolding A/S

Arbejdshæfte nr. 3
er tilrettelagt af
Margit Johansen,
Projektkoordinator.

Forord

Hvordan ser der ud på en dansk fabrik i efteråret 2006? Der er sikkert travlt på produktionsgulvet, ordrebøgerne bugner, maskinerne kører i døgn drift, og der er meget at mødes og snakke om. Der er nye i jobs, ny teknologi og hurtige omstillinger i produktionen. Det ser ud som om medarbejderne er mere direkte inddraget i drift og udvikling af virksomheden end tidligere. Samtidig har lederne fået en mere tilbages trukket rolle som coaches og koordinatore.

Forhandlingerne om, hvad ledelse og selvledelse betyder for os, finder i dag sted i – hvad der på Lean sproget hedder – GEMBA – dvs. 'der, hvor tingene foregår', på gulvet i produktionen. Og de der forhandler, er de konkrete aktører, dvs. de forskellige afdelinger, grupper og teams, eventuelt er der tilknyttede support/servicefunktioner. Samarbejdet på tværs af teams er vigtigt. Lederne er tilsvarende organiserede i teams på tværs.

Hæftet her handler om moderne ledelse, som det udfolder sig i praksis og de ønsker og ideer, vi har om, hvordan det burde være. Gennem tre case-mosaikker af personciter, oversigter over støtteprocesser, aftaler og aktiviteter får vi et indblik i hverdagen og fremtidsvisionerne på produktionsgulvet hos Flügger A/S, Alfa Laval Kolding A/S og Rose Poultry A/S.

Men først kigger vi mere overordnet på, hvordan medarbejdere og ledere gør en forskel på fremtidens industriarbejdsplads. Her vover vi et øje, sætter os op i helikopteren, og giver vores bud på, hvordan vi minimerer spild og fremmer flow på produktionsgulvet. Udgangspunktet er visionen om den motiverede industrimedarbejder og arbejdsleder.

Vi håber, at arbejdshæftet kan være med til at fyre op under de løbende forhandlinger af mål og mening ude på gulvet og på de bonede gulve rundt omkring.

God forhandlings- og samspilslyst.

Med venlig hilsen

Anders Chr. Haahr
projektleder

Margit Johansen
projektkoordinator

Oktober 2006

Indledning

»Det er en daglig kamp for at få indflydelse«

Ivan Severinsen, Alfa Laval Kolding AIS



Forhandling om mål og mening

Hvordan bliver vi gode ledere og selvledere? Det giver Nyhedernes tænketank Mandag Morgen og Kompetencerådet et bud på i en rapport fra 2002. Rapporten fremlægger en undersøgelse af 1100 ansatte og flere casestudier på danske virksomheder: "Den motiverede medarbejder – kompetencemiljøer i praksis".

Rapporten er i tråd med en strøm af praksisundersøgelser og -analyser. Konklusionen er klar: Det store kompetenceløft for medarbejdere sker gennem løbende dialog, meningsudveksling, værdiafklaring, relationsopbygning og uformel læring i forpligtende praksisfællesskaber med kolleger og ledere.

Med andre ord, medarbejderne og lederne skal i spil på produktionsgulvet. Det er her tingene sker.

Det betyder langt fra, at vi kan lukke og slukke på erhvervsskolerne, men faglæreren får forstærket fokus på rollen og opgaven som konsulent og coach for medarbejderne. Det handler om at koble skolernes (pædagogiske) viden om, hvordan mennesker lærer og udvikler sig med medarbejdernes viden om virksomhedens processer og produkter.

Hvordan den løbende dialog finder sted lokalt, får vi et indblik i gennem casene i dette hæfte. Det ser forskelligt ud, men samlende gælder, at arbejdsdagen former sig som forhandlinger om mål og mening i et kendt univers, som alligevel ændrer sig konstant. Der kommer nye i job, ny teknologi, der er maskinstop osv. Dialogen



kan være systematiseret på forskellig måde, som fx på tavlemøder og gennem si-
demandsoplæring eller mere tilfældig, styret af akutte behov i produktionen. I alle
tilfælde er dialogen baseret på den enkeltes vilje til at byde ind og deltage aktivt i
forhandlingerne. Og meget afhænger i sidste ende af om udvekslingen resulterer i,
at "der siver noget ind på lystavlen" hos deltagerne i forhandlingerne.

Indledningsvis kaster vi et blik i krystalkuglen for at få øje på rollerne og opgaverne
på fremtidens industriarbejdsplads. Men allerførst tager vi en tur i helikopteren og
ser på, hvordan der historisk har set ud på en dansk fabrik.

*"Det store kompetenceløft for medarbejdere
sker gennem løbende dialog, meningsudveks-
ling, værdiafklaring og relationsopbygning og
uformel læring i forpligtende praksisfællesskab
med kolleger og ledere".*

*Kompetencerådets rapport 2002:
"Den motiverede medarbejder"*

1 Fremtidens medarbejdere og ledere i produktionen

Første og anden generations industri

Hvordan så der ud på en dansk fabrik før i tiden? Der var sikkert ligeså travlt på produktionsgulvet som i dag, men meget var alligevel anderledes. Direktøren er højst sandsynligt en initiativrig opfindertype, der er startet hjemme på køkkenbordet eller ude i laden med lilleemor på kontoret. Og værkføreren, en tidligere svend, er det dynamiske omdrejningspunkt, der leder og fordeler arbejdet, mens medarbejderne ved maskinerne udfører ordrerne, når de bliver stukket ud.

Alt sker med frisk gåpåmod og forholdet til hinanden og omverden er ligeud ad landevejen.

Efterhånden indføres linjeproduktion, og nu bliver der studeret i gennemløbstider, der lægges strategier og planer. Når det brænder på, bliver der kaldt på servicefolkene, der sørger for at linjen kommer op at køre igen. Virksomheden er tydeligvis knopskudt, der er udviklingsafdelingen, der er personaleadministrationen, der er afdeling et, to og tre, og der er montagen, og alle lagrene bugner. De fleste virksomheder er små og mellemstore underleverandører til de store aktører. Alle opgaver udføres efterhånden af fagprofessionelle – fra top til bund i virksomheden. Forholdet til hinanden og omverden reguleres efterhånden af love og regler.

Første og anden generations virksomheder passer til kravene i det gamle landbrugsamfund og den tidlige industrikultur. Mange træk herfra kan genfindes på eksisterende danske fabrikker.

Tredje og fjerde generations produktion

Der er langt fra smedens eksperimenter på køkkenbordet til dagens og morgendagens industri. Og dog er der paradoksale ligheder. Eksperimenterne foregår nu på produktionsgulvet. Ideer til udvikling af processer og produkter fødes, modnes og afprøves, justeres og afprøves igen løbende. Den enkelte medarbejder ved den enkelte arbejdsstation er nemlig direkte involveret i drift og udvikling samt optaget af at tiltrække opmærksomhed og ressourcer til netop sit område. Arbejdslederen på produktionsgulvet er nu coachen, der med noget større organisationsmæssig indsigt tænker i større sammenhænge og på tværs.

I princippet skal og kan alle udføre enhver opgave og rolle. Og har direkte kontakt med hinanden, leverandører og kunder. Det er den nye HR-afdeling klar over. Medarbejdere og ledere cirkulerer i netværk og klynger på tværs i virksomheden, i værdikæden, i nabovirksomheden, i de forskellige brancher og på tværs af brancherne. På den måde sættes ressourcer og viden i spil, lokalt, regionalt og globalt. Og vi vinder fordele og markedsandele i globaliseringen. Informations- og kommunikationsafdelingen holder kontakten til interne og eksterne 'stakeholders', plejer 'brandet' og det 'corporate image'.

Meget ser kompliceret ud. Men i dagligdagen er processerne standardiserede og forhandlingerne mellem aktørerne fungerer i princippet lige ud ad landevejen.

Tredje generations virksomhederne passer til kravene i den sene industrikultur. Fjerde generationsvirksomheder har vi knapt set endnu i industrien, de matcher den globale videnøkonomi, – og de matcher samtidig de forestillinger, vi gør os om måden mennesker lærer på, nemlig i forpligtende praksisfællesskaber, hvor der udveksles holdninger, meninger og viden. Universet, omgivelserne, aktørerne og opgaverne er velkendte og forudsigelige, og dog skifter de konstant.

Nye blik på kendte roller og opgaver

Er du ansat i en industrivirksomhed, vil du i fremtiden være en del af et selv bærende team. Du har en høj grad af medindflydelse og medansvar for virksomhedens drift og udvikling. Og du har en høj grad af indsigt i virksomhedens værdistrømme fra kundetræk til råvareleverance og ud til leverandørerne. Endelig har du indsigt i produktionsmålet og den strategiske prioritering og indsats, der sikrer målet.

Som operatør på gulvet i produktionen kender du virksomhedens arbejdsstationer og de tilhørende materialer, processer og produkter bedre end nogen anden. Det er den særlige viden, de færdigheder, og den praksis, som kendetegner det at være operatør.

Som leder er du i direkte og daglige dialog og kender den enkelte medarbejder og gruppe, du kender dem betydeligt bedre end fx topledelsen. Samtidig har du overblikket og kan sammentænke tingene på tværs. Det er den særlige viden, de færdigheder og den praksis, der karakteriserer lederen.

Samspillet mellem operatørerne og deres arbejdsledere er vigtigt for om noget bliver en succes i produktionen. I deres samspil kombineres virksomhedens centrale viden, færdigheder og praksisser for produktionen. Samspillet udfolder sig i hverdagen på gulvet i produktionen.

Operatørerne skaber værdi

På fremtidens industriarbejdsplads indgår medarbejderne aftaler om mål for produktionen og om løbende forbedringer. Det sker fx stående foran tavler på korte, fastlagte tavlemøder. Derefter forfølger hver enkelt operatør selvstændigt målene og aftalerne i det daglige arbejde ved arbejdsstationerne, observerer og noterer hændelser på linjen m.v., medvirker i det forebyggende vedligehold af maskinel, deltager i tværgående projektgrupper o.lign. Det er, kort fortalt, sådan medarbejderne med operatørrollen og -opgaverne skaber værdi på fremtidens industriarbejdsplads.

Lederne skaber værdi

Ledernes centrale rolle og opgave er at støtte denne nye forbedringskultur. Lederen koordinerer grupper og operatører og understøtter, at der skabes og udvikles et miljø og en kultur, der fremme dialog, idérigdom og gennemførelse af ideer til forbedringer i forhold til virksomhedens strategiske mål på kort og lang sigt. Det er, i de store træk, sådan lederne skaber værdi for virksomheden i fremtiden.

Skema 1. Roller og opgaver på fremtidens industriarbejdsplads

	Kendte roller	Nye roller
Operatør	Udfører opgaver, løser små praktiske problemer	Selvledende, selvmotiverende, proaktiv forandringsagent
Leder	Kontrollerer, administrerer, brandslukker	Støttende, faciliterende, coachende og koordinerende

Skema 2. Værdiskabelse i rollerne på fremtidens industriarbejdsplads

Operatør	Skaber værdi ved at indgå og gennemføre aftaler i forhold til produktionsmål og ved løbende at få og gennemføre idéer til forbedringer af processer og produkter.
Leder	Skaber værdi ved at støtte initiativer, udvikle mennesker og deres samspil, have overblik og fordele ressourcer med henblik på både korte og lange prioriteringer og mål

Skema 3. Centrale kompetencer på fremtidens industriarbejdsplads:

Operatøren	Operatøren er selvledende og selvmotiverende samt igangsætter løbende forbedringer. Har detaljeret viden om teknik og materialer, processer og produkter, fokus på at se muligheder og få tingene til at ske.
Lederen	Arbejdslederen samler og koordinerer flere operatører og teams. Har bred(ere) organisatorisk erfaring og indsigt og forstærket fokus på at udvikle aktører og samspil mellem aktører.

Meget har selvfølgelig helt lokale udtryk og konsekvenser, men fælles gælder, at der er fokus på medarbejdernes og lederne proaktivitet og vilje til at være udførende og tage initiativer. Der er en vis kamp om pladserne, kan man sige og en vis grad af konkurrence om at trække opmærksomhed og ressourcer til eget område. Coachens opgave er så at tænke i større helheder, strategisk på tværs og samtidig facilitere den enkelte operatør og teamet.

Trivsel på arbejdspladsen – et fælles projekt

Fælles principper og værdier som ledere og medarbejder i produktionen er kommet frem til:

Det er motiverende for ledere og medarbejdere, når:

- omgangstonen og -stilen er værdsættende, delegerende og inddragende (man skal undgå hårdt sprog, trusler og nedsættende bemærkninger)
- der ikke finder favorisering sted, men alle behandles ens og har de samme spilleregler (ingen skal fx kunne undslå sig jobrotation)
- man er til stede og mentalt nærværende for hinanden (man skal ikke pludselig tage en mobiltelefon eller gå videre til noget andet ved personkontakt)
- sidemandsoplæring er sat i system, så den enkelte medarbejder kan udføre flere arbejdsopgaver

Ledere og medarbejdere kan i situationen give hinanden 'røde og gule kort,' når man oplever, at de fælles værdier og principper ikke overholdes. I hver afdeling er udpeget trivselsambassadører, som er særligt observerende og opsøgende for det fælles trivselsprojekt.

For *arbejdslederne* er der på fabrikken i Skovsgård fokus på individuel coaching i forhold til udfordringer og udviklingsområder for arbejdsledere. For *timelønnede* er der fokus på systematisk problemløsning, så flere får redskaber til at deltager aktivt i drift og udvikling.

Desuden fokus på udvikling af tavler og tavlemøder som dialogfora og fælles platform til at styre drift og løbende forbedringer. Samt fokus på systematisk sidemandsoplæring og rotation.

Planlagte aktiviteter: Undersøge AMU Nordjyllands muligheder indenfor systematisk problemløsning samt uddannelse og certificering af en række Six Sigma – Green Belts, 8 dg. Desuden arbejde mod målet om, at alle medarbejdere kommer igennem Lean Basic 2 dg introduktion til udvalgte lean værktøjer. Hvert halvår starter to nye medarbejdere på procesoperatøruddannelsen. I dag er der fire færdiguddannede procesoperatører og to under uddannelse. Supplerende er der løbende opstart af IT-kurser samt opdatering af grundlæggende skolekundskaber fx stave/læse og regne. Deltagelse er frivillig og aftales mellem leder og medarbejder.

Tanja Larsen, operatør i pakkeriet, dagholdet. 6 år på Rose. Sidemandsoplært. Ildsjæl i Trivselsprojektet

"Jeg synes det er god ledelse, når vi selv kan gennemskue og planlægge tingene mere optimalt, og når lederne skærer igennem og tænke på helheden. Jeg kan godt forestille mig, at vi selv koordinerede bemandsningsplanen uden at lederne blander sig i det"



Tina Harhorn. Miljøkoordinator på koncernniveau. 3½ år hos Rose. Primus motor i Trivselsprojektet

"Fremover er udfordringen, at alle medarbejdere skal kunne (næsten) alt, dvs. rokere fleksibelt på pladserne i snart sagt hele fabrikken. Herunder lede sig selv og hinanden i grupperne. Sådan er situationen ikke i dag. Mit ønske er, at rotation bliver en naturlig ting for alle. Vi vil sikkert opleve, at der sker fejl, og at præstationerne går ned. I sidste ende gør det virksomheden mere fleksibel og den enkelte får en bedre og mindre belastende arbejdsdag."

Niels Peder Josefsen. Produktionsleder i pakkeriet, dagholdet, 6 år på Rose

"Ledelse handler i høj grad om de såkaldte bløde værdier og kommunikation. Alting kan siges med et blink i øjet og med respekt, så tingene glider lettere. Lederen skal kunne leve sig ind i den enkelte og tage hensyn og alligevel stå fast og tænke længere frem og mere på tværs af de enkelte medarbejdere og teams. Fremover bliver der endnu mere brug for folk i produktionen, der selv tager initiativer"



Status for gennemført kompetenceløft samt planlagte/løbende aktiviteter:

Rose Poultry A/S, Skovsgård

Aktivitet	Varighed & indhold	deltagere	aktør	tid
Gennemførte				
Kursus	2 dg, Lean Basis, spil og introduktion til udvalgte leanværktøj	214 timelønnede (253 i alt)	AMU-Nordjylland	Dec. 2005-maj 2006
Kursus	5 dg, Lean Plus	Ca. 30 medarbejdere	AMU-Nordjylland	Dec. 2005-maj 2006
Kursus	4 dg, Effektiv kommunikation/tavlemøder	20 ledere	CTM consult	Jan/feb. 2006
Planlagte/løbende				
Individuel coaching	Individuel plan	Alle arbejdsledere	Under research	Efteråret 2006/2007
Lean Basis	2 dg	Resterende ca. 100 timelønnede	AMU-Nordjylland	Efteråret 2006/2007
Six Sigma Green Belts	8 dg	Udvalgte medarbejdere	Storm Management	Efteråret 2006/2007
Systematisk problemløsning	Under research	Udvalgte medarbejdere	AMU-Nordjylland	Efterår 2006/2007
Procesoperatør-uddannelsen	Ca. 1½ år	Udvalgte medarbejdere	Teknisk skole	2 pr. ½ år
Chicken Academy	Introduktion af nye medarbejdere: 6 uger i alt heraf 2 dg Lean Basis	Nye potentielle medarbejdere	AMU-Nordjylland	Løbende, et antal
IT og opdatering af grundlæggende skolekundskaber	MS officepakken, stavelæse og regning	Frivillig tilmelding	AMU-Nordjylland	Løbende
Sidemandoplæring	Introduktion af 'nyansat/ny i jobfunktionen'	Systematisk, så flere kan rotere på flere funktioner	Internt, organiseret i den enkelte afdeling	Løbende

Six Sigma er en metode til at analysere processer for at finde frem til et realistisk forbedringspotentiale. Et analyseværktøj til at tackle processer med mange variable og uigennemskuelige årsagssammenhænge. Som Green Belt mestrer du de fem projektfaser: definere, måle, analysere, forbedre og styre. Dvs. du beskriver, hvad der er vigtigt for kunden, og hvordan det hænger sammen med det, der sker på virksomheden, du kan formulere projekter, udvælge og indsamle data, løse problemer systematisk og planlægge forbedringer, følge op og fremlægge resultaterne.



Joan Mørk. Operatør i filetering, dagholdet. 7½ år på Rose. Sidemandsoplært. Ildsjæl i trivselsprojektet

”Vi skal passe på hinanden og snakke pænt til hinanden, men samtidig sige ligeud, hvad vi tænker. Nogen gange er det nødvendigt, at slå i bordet og sige til og fra. Vi roterer fire kolleger i mit team, vi starter maskiner, hænger kyllinger op, tager prøver, sorterer vinger og servicerer linjen med at køre kar frem og tilbage og ordner tingene indbyrdes. Man skal være rolig og stille, når man oplærer afløser og lige finde ud af om noget er ’smuttet ind på lystavlen’, før folk slippes løs. En god leder er opmærksom på, om folk har det godt og kommer tingene i forkøbet, når man selv har mistet overblikket.”



John Kristensen. Produktionsleder i slagteafsnittet, dagholdet. 30 år på Rose

”Det er vigtigt at man kender sine folk, hver enkelt skal have tingene på sin måde, så man skal også være tålmodig og kunne leve sig ind i situationen. I dag finder unge mennesker sig ikke i ret meget, de stiller mange flere spørgsmål, de spørger hele tiden hvorfor? Ledelse er ping pong i dagligdagen mellem medarbejderne og mellem lederne. Lederne må gerne være meget mere udfarende og stå frem og drive tingene ved at sende klare signaler til folkene ude på gulvet. Lederne skal være de gode eksempler og selv gå forrest og gøre det, vi siger, vi vil.”



Inga Larsen. 21 år på fabrikken, operatør dagholdet, slagteafdelingen

”Jeg afløser linjeføreren og går til hånd, hvor der er behov. Vi er otte i afdelingen på dagholdet. Vi har et godt samarbejde med hinanden, – vi kender hinanden og er gode til at bakke hinanden op. Vi står en og en, det er ikke så socialt. Vi taler kun sammen i pauserne. Vi roterer hver time. Jeg kan udføre de fleste opgaver, og vi hjælper hinanden, når vi har tid. God ledelse betyder, at man er synlig og opmærksom på hinanden, roser og riser, lytter og også kan tale personligt og privat.”

Den ledelsesmæssige platform

- 1 Status for aktuell ledelsesmæssig baggrund (p.t.: lokalt autodidakte, internt rekrutterede, fokus på drift)
- 2 Medarbejdertilfredshedsundersøgelser (afstemning af forventninger, aftaler)
- 3 Målsætning for fabrikation (forretningsmæssige mål og strategier, Lean Production)
- 4 Fremtidig kompetencekrav til fabrikationens chefer/ledere (kobling af individuelle og forretningsmæssige mål og strategier, lokalt initiativ, forandringsagenter, Lean Management)

Medarbejderforventning om god ledelse og selvledelse

- fokus på nærmeste leder
- opmærksomhed på den enkelte medarbejder
- ris/ros på rette tid og sted
- lytte og forstå, kunne leve sig ind i andre
- skabe et godt arbejdsmiljø

Kompetencekrav til ledere i fabrikationen

- Resultatskabelse (forstå og korrigere flow, sparre op og ned i organisationen, udvikle)
- Organisationsudvikling (kompetenceudvikling, delegering, rollemodel, inspirere)
- Personlige kompetencer (kommunikation, coaching, situationsbestemt, overblik)
- FFM Program (Lean, kaizen, bakke op dagligt, synligt)
- Hjælpeværktøjer (MS office, værktøjer og systemer (håndbøger))

Der er for *timelønnede* i produktionen fokus på samarbejde og kommunikation samt udvalgte Lean-værktøjer. *Ledere* i produktionen gennemgår individuelle coachingforløb med opfølgning.

Status for gennemført kompetenceløft og planlagte/løbende aktiviteter:

Flügger A/S

Aktivitet	Varighed & indhold	Deltagere	Aktør	Tid
Gennemført				
Kursus	4 dg Kommunikation og samarbejde	42 timelønnede Kolding	AMU-SYD	December 2005-jan 2006
Kursus	2 dg. Lean-intro/5S i teori og praksis	9 timelønnede Kolding	COH management	December 2005
Kursus	1 dg. Intro til procesledelse/Coaching intro	11 ledere koncern	CoCoCo	December 2005
Kursus	5 dg. Lean-spil, værdistrømsanalyser i teori og praksis	14 ledere/ timelønnede Kolding, Faaborg, Maribo	COH management	Februar/marts 2006
Kursus	2 dg Kommunikation og samarbejde	20 timelønnede Faaborg	AMU-SYD	Marts 2006
Foranalyse	3 dg lean i teori/praksis	8 medarbejdere Maribo	COH management	April 2006
Leanspil	1 dg	21 timelønnede Faaborg	COH management	April 2006
Kursus	2 dg, Kommunikation og samarbejde	15 medarbejdere Maribo	EUC-Lolland	April/Maj 2006
Værdistrømsanalyse	4 dg	15 medarbejdere Maribo	COH management	Maj/juni 2006
Kursus/seminar	1 dg intro til coaching	Ledere, koncern	Aktiv Fokus	Juni 2006
Leanspil	1 dg	15 medarbejdere Maribo	COH management	August 2006
Kursus	2 dg kommunikation og samarbejde	20 medarbejdere Faaborg	AMU-SYD	August 2006
Planlagt/løbende				
Individuel coaching		Alle ledere, koncern		Efterår 2006/2007

Svend Johansen, Flügger, serviceleder, elektriker, ansat siden 1979

“Det første lederkursus var jeg på for to år siden. Det handlede om coaching. Det var lidt sent for mit vedkommende at begynde at udvikle på mine ledelseskvalifikationer. Vi er i fuld gang med at udvikle serviceafdelingen med medstyrende grupper, så folkene kommer til at føle ejerskab. Så vi har folk på kursus – to mand på hvert område. Vi skal have skabt et gruppeansvar samtidig med, at vi bibeholder det personlige ansvar. Vi har også faglig udvikling på nogle af vores produkt- og maskinlæg. Mit job bestod tidligere af brandslukning. Det har ændret sig. Nu er jeg begyndt at lære dem, hvordan de skal gøre. Det var meget lettere bare at gøre det selv tidligere. Kommunikationen kan aldrig blive for god. Men vi har mange bolde i luften i driften lige nu. Produktionsledelsen må gerne være maskinorienteret og synlig, som nu på tavlemøderne. God ledelse og selvledelse, det er når vi er åbne og ærlige overfor hinanden, og snakker mere sammen på tværs.”



Søren Nielsen, Flügger, HR-personalechef, ansat 1981

“Strategien er i dag mere mod kompetenceudvikling og Lean med udgangspunkt i produktionen. Vi forsøger med funktionsopdeling, nye systemer og specialisering for at gøre organisationen mere gennemsigtig og styrbar. De sidste tre-fem år har vi ændret strukturen. Funktionsopdelingen skulle give sammenhæng, rentabilitet og professionalisme. God ledelse og selvledelse betyder, at vi har et stærkt fokus på, hvad vi er her for, på at kunden får en god oplevelse, og på udvikling og kreativitet.”

**Henning Madsen, Flügger, Faaborg (Fiona),
limtryksmedarbejder. Ansat siden 1989**

”Jeg er autodidakt ekspert på limtryk af tapeter. Vi vælger selv ordrerækkefølgen og tager hensyn til hesteordrer. Vi lægger valsen i dagen før, så vi kan starte med at vande valseduge og smøre maskiner m.v. Hvert 2. minut hældes farve i, og vi overvåger maskinen, der er mange komplicerede mønstre, som kræver opmærksomhed. Vi har et værksted, men passer selv den daglige vedligehold af maskinerne. Vi har ikke fast jobrotation, men folk flytter selv rundt efter, hvor der er opgaver, fx ved maskinstop, oprydning m.m. Vi har stor åbenhed omkring fejl og problemer og lærer løbende af hinanden. En god leder for mig er en leder, der ser en, snakker og er synlig og lytter. Fremover bliver der brug for, at vi er mere direkte inddraget i overvejelser og beslutninger om fx indkøb af nye maskiner og om de ressourcer og kompetencer, vi har brug for i produktionen.”



**Jan Hollænder, medarbejder i Blanderigruppen. I
alt 19 år på fabrikken i Kolding, af flere omgange**

”Mit arbejde er ret selvstændigt. Vi er 7-8 mand på 1. skifte, der er en god stemning. Vi styrer tingene selv. Der udskrives lister hver dag med lageropgørelser og aftræk. Vi vælger selv rækkefølgen af recepter ud fra lagerbeholdningerne. Vi har medstyrende grupper med en koordinator. Der er tavlemøder/morgenmøder, hver dag. Jeg kan godt lide at deltage i forsøgsproduktioner af nye produkter, hvor vi prøver os frem. Vi har talt om at driftsoperatøruddannelsen på AMU kan være noget for os. Vi har stor åbenhed omkring fejl, vi diskuterer dem og forsøger at lære af det. En god leder har gode talegaver og kan både rose og rise, motivere og kommunikere om afgørelserne, men også diskutere og alligevel være konsekvent, have en holdning og handle på den.”

For ledergruppen er der aktuelt udviklingsfokus på dialog om en række fælles aftaler og principper for ledelse og selvledelse i produktionen. En arbejdsgruppe er kommet med et oplæg, som i oversigtsform vises nedenfor. For timelønnede kigger man bl.a. på en ny industrioperatøruddannelse med speciale i Lean. Aktuelt er godkendt 17 lærlinge. Der optages løbende 2-3 lærlinge årligt, men der er ønske om 8-9 årligt. Der arbejdes på en international vinkel på lærlingeuddannelsen på koncernniveau.

P. T. er der ekstra fokus på funktionærene, der som gruppe ikke er så direkte synlige i produktionen og Lean-initiativet.

Der arbejdes på at definere fremtidens jobprofiler. Der er ansat en personalesekretær, som arbejder på, at få tingene til at ske og hænge positivt sammen 'ude på produktionsgulvet' mellem de enkelte produktgrupper, teams og afdelinger.

Arbejdsgruppens oplæg til:

Ledelsesprincipper for Alfa Laval Kolding A/S

- Kunden er altid i centrum
 - Gennem dialog afdække kundens behov

- Kunden skal tilbydes bedst mulige løsning
- Vi tilpasser os kundens valg

Handlingsplan:

- 1 Uddanne medarbejdere i begreberne: tid, kvalitet, produkt, service
- 2 Kunden i centrum/fleksibilitet
- 3 Bedre kendskab til kunden (nøgletal, inforskærme, produkternes anvendelse hos kunden m.v.)

- Mennesket er vores vigtigste ressource
 - Vi tror på det hele menneske
 - Gode resultater skabes af kompetente medarbejdere
 - Vi mener at godt lederskab starter med succes hos medarbejderne

Handlingsplan:

- 1 Sundheds- og trivselspolitik
- 2 Afdække roller/ansvar og kompetencer inden for hver jobkategori
- 3 Smidigt lønsystem

- Der skal være en mening med det, vi gør
 - Vi skal synliggøre formålet med beslutninger (ejerskab, commitment)
 - Det vi gør, skal flytte os i retning af "Best in class"

Handlingsplan (konkretiseres løbende)

- Vi gør det, vi siger
 - Vi stiller krav, allerstørst til os selv

Handlingsplan:

- 1 Vi vil via lederudvikling arbejde på at parkere uhensigtsmæssige holdninger, som bremser os i at skabe fremdrift (kunne måles gennem medarbejdertilfredsheds undersøgelsen)
- 2 Vi vil gennem lederudvikling udvikle os på de holdninger/værdier vi ikke mestre fuldt ud og som virkelig kan få os til at rykke (medarbejdertilfredsundersøgelsen)
- 3 Gennem lederudvikling vil vi skabe en holdånd

Operations lederteam

Lederne i Operations har givet hinanden håndslag på en række prioriteringer, og de har sat overliggeren pænt højt for sig selv:

Visions

Hvad er vores ønskede tilstand?
I 2008 er vi Best in Class og på vej mod World Class Performance ved at udvikle mennesker og processer.

Mission

Hvad er formålet med det, vi gør?
Afdække udviklingspotentiale via kompetencekortlægning (2007) og gennem udviklingsplaner (2008) skabe værditilvækst til gavn for medarbejdere, kunder og ejere.

Identitet

Hvem er vi?

I operation lederteam vil vi gennem fælles ledelsesprincipper tage ansvar og skabe forudsætninger for, at vi i fællesskab udnytter de kompetencer og ressourcer, der er nødvendige for at nå virksomhedens mål.

Værdier

Hvad er de vigtigste værdier for os?

Vær beredt - ager nu! Hav modet til at ændre dig! Tænk fleksibelt! Se på bundlinjen!

Overbevisninger

Centrale overbevisninger?

Vi tror på en åben/ærlig ledelsesform i et miljø, hvor den, der har evnen også har pligten til at bruge den! (metode: feedback)

Færdigheder/kvalifikationer

Skaber sammenhæng, giver mening, udvikler samarbejde og teamet, kommunikerer, forstår følelser, skaber vækst og engagerer (MUS)

Handlinger

Kommunikerer, have mødedisciplin, afdække kompetencebehov, uddanne medarbejdere bedre.

Desuden udvikler operation lederteam løbende ½ års planer og korttidsplaner.

Status for gennemført kompetenceløft og planlagte/løbende aktiviteter:

Alfa Laval Kolding A/S

Aktivitet	Varighed & indhold	deltagere	aktør	tid
Gennemført				
Værdistrømsanalyser	1, 2 og 3 dg's forløb, Lean i teori og praksis	11 personer i 7,5 timer, 54 i 15 timer, 57 i 22,5 timer operations.	nne consult	Uge 44-51, 2005
Kursus	2 dg, Leanspil, Kommunikation og samarbejde	Alle medarbejdere i pumpeafdelingen	AMU-SYD	April-oktober 2006
Kursus	2 dg, ledelsesprincipper, identitet og adfærd	17 ledere i operations	Per Løkken consult	Maj 2006
Kursus	2 dg	Ledere operations	Per Løkken consult	Juni 2006
Kursus, modul 1	3 dg, samarbejde og kommunikation	Funktionærer	Per Løkken consult	Oktober 2006
Planlagte/løbende				
	Individuel coaching	Alle ledere, Operations		Efterår 2006/2007
Kursus	Facillitator udd.	Udvalgte medarbejdere	nne	Efteråret 2006/2007
Kursus, modul 2	2 dg, samarbejde og kommunikation	Funktionærer	Per Løkken consult	December 2006
Kursus	4 dg, facilitatortræning	Udvalgte funktionærer	internt/nne	December 2006
Kursus	Lederuddannelse, opstart af 3 moduler	Nye ledere Alfa Laval DK		December 2006
Operatøruddannelse	Fremover med speciale i Lean	Aktuelt 2-3 årligt, ønske om 8-9		

Faglige kurser/IT samt bløde kurser aftales mellem leder/medarbejder



Kurt Bangsgaard, unitchef, cylinderafdelingen

“Vi kobler de hårde og bløde kompetencer fx konflikt-håndtering, helhedsforståelse, find din plads i flowet. På værkstedsniveau har vi også brug for meget præcise tekniske jobbeskrivelser. Det er vigtigt, hvem der kan svede hvilke svejsninger og betjene hvilket udstyr. Vi mødes flere gange om ugen i ledelsesteams og på tværs, fx om sikkerhed. Vi har udviklet en procedure for nyan-satte. Det er beskrevet, hvor tillidsmanden, afdelingsle-deren og produktionen er inde over. Vi har en ordning, som sørger for, at alle kommer rundt på de relevante maskiner.”



Ulla Poulsen, HR manager

“Vi har været slemme til at kompetenceudvikle på kort sigt. Vi skal lære at arbejde mere langsigtet med kompetenceudvikling, så vi sikrer en bedre kobling til strategien. Vores timelønnede medarbejdere er meget veluddannede, hvorimod vi har svigtet udviklingen af de funktionærer, der arbejder i støttefunktioner til produktionen. Vi kompetenceudvikler både på de hårde og bløde områder. Der er mulighed for at få stor indflydelse, når man selv er aktivt opsøgende. Vi arbejder systematisk med introduktion af nye medarbejdere og sidemandsoplæring. Der er mentorordninger, introduktionsprogrammer samt logbøger, hvor vi registrerer, hvor langt medarbejderen er kommet i at lære de ønskede kompetencer.”

Lars Filbert

Flowansvarlig maskinarbejder, ventiler

“Vi er 25 mand, tre og tre i faste hold. Natholdet er altid det samme. Meget af tiden går med at stille op, det gælder om at finde vores leje og afstemme ordrestrukturen og reducere spildet mellem afdelingerne. Jeg synes, det er spændende. Min arbejdsdag består i, at når jeg kommer på arbejde om morgenen, så får jeg overblik over, hvad jeg skal nå. Vi møder kl. 6, jeg er der kl. 5. Så går vi ellers i gang. Så går jeg til møder engang imellem, planlægningsmøder, lay-out møder, produktionsgruppemøder. Vi er det sidste stop inden kunden. Kurt er praktiker og kommer ikke og banker os i hovedet, men kan også give skideballer. Det er fint. En god leder skal være praktiker og komme ud på gulvet. Han skal være menneskelig, men ikke alt for teoretisk.”

Lene Madeckt

Produktionsmedarbejder Flowansvarlig

“Jeg er nu faglært arbejdskraft igennem min oplæring og de kurser, jeg har taget. Jeg har snart alle de tekniske kurser, så nu vil jeg helst have de bløde kurser. Samarbejde og kommunikation er vigtigt. Det er noget, jeg har fundet ud af efterhånden. Vi rokerer lidt rundt og skifter, og nu med Lean følger du med ordren rundt. Jeg svejser, står ved drejebænken, afholder planlægningsmøder om ugens produktion, bemanding, rokering m.v. Systemet har kørt en to-tre år. Det har vi selv udviklet. Jeg laver også uddannelsesplanlægning i forhold til rekruttering og oplæring. Vi har meget indflydelse på driften, fordi vi selv har taget udfordringerne. En god leder tager tingene op, er konsekvent, og det er en, man kan snakke fortroligt med, han skal kunne lytte.”



Litteratur

Kompetencerådets rapport 2002:
Den motiverede medarbejder
– kompetencemiljøer i praksis. Udgivet
af Nyhedernes Tænk tank Mandag
Morgen. www.kompetenceraadet.dk.



Industrikoncernen Nordstrom's fra USA har en personalehåndbog, der udleveres til alle nye medarbejdere på deres første arbejdsdag. Håndbogen består af et ark papir, hvor der står:

Velkommen til Nordstrom's. Vi ser frem til samarbejdet. Vores vigtigste mål er at skabe størst mulig værdi for kunden.

Sæt din overligger højt. Vi har fuld tiltro til dine personlige og faglige evner til at nå dine mål.

Nordstrom's regler: Regel nr. 1: Brug din sunde fornuft i alle situationer. Der kommer ikke flere regler. Du er til hver en tid velkommen til at stille din leder et hvilket som helst spørgsmål.

Forhandlinger

Ledelse er et begreb, hvis mening vi løbende forhandler om. I den anerkendte Business Excellence model betyder 'lederskab' fx simpelthen "den måde ledelsen arbejder på". Der er dog enighed om, at det handler om, at kombinere hårde og bløde informationer i konkrete situationer og på den baggrund foretage valg og fravalg. Det kan aflæses af den voksende stak af management-bøger og kursustilbud: 'den værdsættende metode', 'assertiv ledelse', 'forandringsledelse', 'coaching', 'situationsledelse'.

Det er ikke muligt at lægge en strategi og plan, som dækker alle situationer. Du må selv være nærværende. Ledelse og selvledelse på produktionsgulvet kan sammenlignes med en sportskamp. Du skal vove et øje, hvis du ikke bare vil være med på holdet, men også gøre en forskel og få indflydelse.

På fremtidens industriarbejdsplads foregår forhandlingerne ude på produktionsgulvet i afdelingerne, grupper og teams. I dette arbejdshæfte får vi et indblik i den daglige dyst om at få indflydelse på tre danske industrivirksomheder. Og om de ønsker, håb og visioner medarbejdere og ledere har om ledelse og selvledelse for fremtiden.

Den nye industriarbejdsplads/medarbejder er et udviklingsprojekt, som arbejder for at styrke og udvikle danske arbejdspladser.

Vi bidrager med analyser, evalueringer, konsulentbistand, kursus og træning samt projektplanlægning og koordinering.

Projektet løber frem til og med december 2006 og støttes af Den Europæiske Socialfond.

Information

www.industriarbejdsplads.socialfonden.net

Kontakt

Den nye industriarbejdsplads/medarbejder
v/ Mile-stone

Projektleder Anders Haahr

Dr. Margrethesvej 71

8100 Århus V

telefon: 87 39 14 80

ach@mile-stone.dk

