



Ledelsens rengøring i krogene

Af virksomhedskonsulent og Lead Auditor Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult
Konsulenthuset • Solbakkevej 2, Vordingborg

Rengøring på toilettet – det klarer direktøren da! -

Den ultimative rengøringsindsats gør ikke alene rent – det former mennesker og organisation. Så klart var budskabet da jeg i slutningen af september besøgte virksomheden Tokai Shinei Electronics Inc i Gifuken i Japan. Virksomheden havde oplevet et dramatisk styrt i omsætningen i 1989-90 og måtte gøre noget radikalt for at vende skuden. De opbyggede en ledelsesfilosofi, hvor omdrejningspunktet er rengøring, rengøring og atter rengøring.

Hos os vesterlændinge kan det virke fjernt, at fokusere på rengøringen i vores virksomheder og ved hjælp af dette management, at skabe en gennemsyret virksomhedskultur. Men støvsugere og toiletbørsten blev redskaberne, der vendte udviklingen for Tokai Shinei Electronics Inc. Godt.

Mr. Tanaka og de øvrige ledere og medarbejdere hjælper hver dag til med at gøre rent i hele virksomheden. Når man træder ind i kontorerne og produktionen skinner gulvet og der er ingen pletter, revner eller afskallede vægge eller lofter. Jeg blev bedt om at tage mine sko af og placere dem et bestemt sted for derefter at blive iført japanske hjemmesko. Man er ikke på noget tidspunkt i tvivl om at rengøring er opprioriteret i hele organisationen!

På spørgsmålet om, hvorfor de fokuserer sådan på rengøringen siger Mr. Tanaka: " Rengøringen gør ikke alene rent. Den bidrager til vores respekt og indstilling til hinanden og til vores produktionsudstyr. Jeg går selv foran som rollemodel. Vi får øje på detaljer og forbedringer, som vi får ordnet og

sat i system. Alle vores medarbejdere kender produktionsudstyret ned i mindste detalje da de har været med til at skille udstyret af, gøre det rent og få det samlet igen. Rengøringen medfører også en god kommunikation og en indarbejdet virksomhedskultur hos os" fortsætter Mr. Tanaka.

En del af produktionsudstyret er næsten 20 år gammelt og det kan overhovedet ikke ses. Maskinerne snurrer veltrimmet endnu – de bliver passet og plejet hver dag. Alle justeringer og reparationer tages i opløbet ved den daglige rengøring og pludselige nedbrud kender de ikke til i Tokai Shinei Electronics Inc.

Værktøj, rulle vogne, måleudstyr, koste og spande – ja, alt har sin egen plads, som tydeligt er markeret op på gulvene eller væggene med tape. Virksomheden er gennemsyret af systematik. På kontorerne er alle ringbind mærket op og sat i system, så der ikke spildes tid på at lede efter hverken håndredskaber, dokumentation eller tegninger.

Det er imponerende! – og giver stof til eftertanke. Mr. Tanaka oplever, at det velorganiserede rengøringsystem af produktionsudstyr og fabriksareal giver ham og hans medarbejdere fire meget vigtige elementer: 1) det øger produktiviteten, 2) det nedbringer fejl og risici for uheld, 3) det reducerer omkostningerne og 4) det fremmer innovation og forbedringer.

Mr. Tanaka er ikke i tvivl om, at rengøringsinfernoet har medført at medarbejderne har øje for detaljerne, ordentlighed og gode manerer, respekt for andre mennesker og respekt for tingene omkring dem.

Jeg kan se at engagementet hos medarbejderne er stort og i fabriksafsnittene er der tavler overalt med oplysninger om omsætning, kvalitetsperformance, særlige indsatsområder, succeser og fiaskoer. Enhver medarbejder kan følge med i virksomhedens aktuelle situation.

Det er sandsynligvis ikke muligt, at overføre den japanske virksomhedsfilosofi fuldstændigt til danske forhold, men grundtanken med involvering af medarbejdere på alle niveauer – uanset om det er rengøring af toiletterne eller indersiden af en produktionsmaskine – giver viden om detaljerne og en respekt for disse detaljer. Der er ingen der er *for fine* til at deltage i de kedelige processer.

Der er ingen tvivl om, at inddragelse af ledere og medarbejdere i de mere enkle arbejdsopgaver i danske virksomheder vil medføre et øget ejerskab og ikke mindst respekt for de medarbejdere som til dagligt arbejder med disse processer. Det skaber viden om processernes afhængighed af hinanden, muligheder og begrænsninger og giver større indsigt i forbedringspotentialet i virksomheden. Herved bliver det også nemmere at skelne mellem de værdiskabende og de ikke værdiskabende processer med mulighed for at maksimere de værdiskabende aktiviteter til gavn for virksomheden.



Mr. Tanaka er selv i gang med toiletbørsten...

