

FORBEDRING OG KUNSTEN AT VÆLGE FRA

Forbedringer, fremdrift, vækst ... Vi skriger på konstant udvikling! At der kontinuerligt flyttes bjerge, trimmes processer og at resultaterne er målbare.

Af **Lasse Michael Ahm**, *Lasse Ahm Consult*

Succeserne skal være åbenlyse og organisationen skal gerne adaptere det hele i en agil atmosfære og gerne som en kompostkværn, der guffer alt i sig - lige fra små grene til store stammer.

Vi arbejder med capa'ere, tavlemøder og med Lean og i Kaizens hellige navn får mange virksomheder eksekveret forbedring efter forbedring.

Men netop opgaven med at prioritere sine valg af forbedringer blandt alle mulighederne, prioritere sine ressourcer, fokusere på udbyttet af den enkelte forbedring og på baggrund af strategiske overvejelser at vælge til og fra, er den allervigtigste opgave i arbejdet med forbedringsforslag.

KULTUREN STYRER HANDLINGERNE

Organisationer er styret af de kulturer, som hersker i de enkelte organisationer. Der er sjældent sat ord på kulturen. Den er der blot og trives i uformelle fora og er "limen" i organisationen. Drevet af hardcore kulturbærere, som styrer initieringen af forbedringsforslag, valget af de forbedringer, som implementeres og dermed også fravalget af idéer, som ikke passer ind i den eksisterende kultur.

Nogle virksomheder har tydelige belønningskulturer, der sammen med tydelige hierarkiske strukturer og måske også pligtkulturer, påvirker kreativiteten og dermed omfanget af forbedringsforslag, som sættes i spil i organisationen.

Når en organisation primært er præget af resultater på bundlinjen og måske også har en individuel performansekultur, kan forbedringsforslag om *øget fokus på teambuilding, assertiv adfærd, coachende ledelse og andre arbejdsmiljøfremmende aktiviteter* have så små chancer for at blive eksekveret, at forslagene næppe vil blive fremsat.

I organisationer med snæver belønningskultur er der derfor store chancer for at de forslag, som fremsættes, blot understøtter den allerede anerkendte belønningskultur. Man får mere af det samme for at opnå anerkendelse og fremme de allerede accepterede og kendte mål.

NÅR EN SNÆVER GRUPPE BESTEMMER

Et andet væsentligt parameter for at opnå succes med forbedringer og evnen til at finde de forbedringsforslag, som virkelig gør den store forskel, er den gruppe af personer som til- og fravælger, hvad der skal op- og nedprioriteres. Man bør spørge sig selv om denne gruppe af beslutningstagere er tilstrækkelig objektiv og alsidig. Eller om beslutningerne hver gang afgøres ud fra de samme antagelser, som understøtter en holdning, der kendetegner netop denne personkreds.

Det er vigtigt, at alle i organisationen kender de kriterier, som danner grundlag for ledelsens prioritering af forbedringsforslagene. Nogle vil påberåbe sig, at forslag om forbedret ar-

bejdsmiljø altid kommer i første række, da menneskers sikkerhed er det vigtigste, mens andre vil sige, at forbedringer, som øger resultater og bundlinje, styrer alle prioriteringer, da det er dette, som skal skaffe ressourcer til alle de andre prioriteringer. Andre vil igen mene, at forbedringer, som handler om styrkelse af de interkulturelle værdier og relationerne mellem kollegerne er de vigtigste. For når disse relationer mellem afdelinger, mellem ledelse og de ansatte er mangelfulde, får vi ikke den bedste version af medarbejderen.

Så med dette in mente, kan jeg stille spørgsmålet til dig som læser: "Hvad er det, der styrer forbedringerne i jeres organisation"? "Hvad styrer belønningerne, og hvad er beslutningstagerne optaget og styret af"? "Hvordan påvirker alt dette henholdsvis initieringen af forbedringsforslag, involveringen af medarbejderne, lysten til at fremkomme med idéer, lysten til at forandre, jeres prioriteringer og ikke mindst jeres rose- og anerkendelseskultur"?

Det er vigtigt, at den gruppe af beslutningstagere, der vælger idéerne, som skal bringes videre, er sammensat af så forskellige perspektiver som muligt. Gruppen skal gerne være sammensat af tilstrækkelig repræsentation af professionelle kompetencer indenfor både produktkvalitet, procesoptimering, arbejdsmiljø, miljø, kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, lovgivning, økonomi og naturligvis fødevarerik-



DER SKAL LØBENDE ARBEJDES MED AT MOTIVERE ALLE I ORGANISATIONEN TIL AT FREMKOMME MED FORSLAG TIL FORBEDRINGER. DET ER EN FÆLLES LEDELSESOPGAVE.



forbedringer, der vælges på baggrund af gruppens snævre perspektiv.

MODSTANDEN KAN VÆRE STOR – OG DET ER NATURLIGT

Grundlæggende er vi mennesker jo imod forandringer og er dermed, som udgangspunkt, også modstandere af at ændre arbejdsgange og vaner. Dette er et faktum medmindre forandringen er et åbenlyst gode for én selv. Det er min erfaring fra arbejdet med Lean og involvering af medarbejdere, at mange mennesker kun er tilhængere af en forbedring, hvis de er overbeviste om, at forbedringen skaber en positiv forandring for dem selv. Vi skal nemlig anvende en stor mængde energi, når vi skal gøre tingene anderledes.

Vores hjerne er udstyret med et urin-stinkt, som grundlæggende vil spare på energien og derfor er de fleste mennesker også overordnet kun tilhængere af at implementere forandringer, hvis de kan se at forandringen lønner sig OG når forandringen ikke kræver opmærksomhed og ændrede rutiner for dem selv. What's in it for me? gælder skam stadig.

I dag, hvor agilitet og forandringsparathed er afgørende kompetencer for at være attraktiv på arbejdsmarkedet, vil ingen åbenlyst erkende, at de trættes ved tanken om konstante forandringer. Det er et vilkår, som ligger dybt i os alle og derfor er det også meget vigtigt, at når vi prioriterer forbedringer/foran-

dringer, at vi netop vælger forandringer ud fra fastlagte, anerkendte og accepterede kriterier, hvor det strategiske mål for at gennemføre forandringen er kendt, og at vi samtidigt er overbeviste om, at forbedringerne tilfører os anerkendelse frem for blot at være en forandring, som alene andre får glæde af.

Man kunne jo ved prioriteringen af sine forbedringsforslag stille disse 5 spørgsmål og rate svarene på en skala fra 1-5:

1. I hvor høj grad understøtter forbedringsforslaget vores strategiske retning og mål?
2. I hvor høj grad øger forbedringsforslaget arbejdsglæden for hele eller dele af organisationen?
3. I hvor høj grad fjerner forbedringen udfordringer andre steder i organisationen?
4. Hvor høj grad har vi adgang til ressourcerne til en succesfuld implementering?
5. I hvor høj grad er vi overbeviste om, at udbyttet ved en succesfuld implementering, er større end vores indsats?

Modellen er en principskitse, så skab gerne dine egne prioriteringer med egen pointskala. Sørg også for, at alle typer af forbedringer kan gå igennem din dragt.

INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE

De bedste idéer og forslag til forbedringer i den daglige drift kommer of-

test fra medarbejderne. Det er her de daglige problemstillinger håndteres og løses. Det er vigtigt, at der er nemme muligheder for at medarbejderne kan fremkomme med forbedringsforslag. Den gamle "Forslagskasse" hænger stadig rundt omkring, men den er ikke særlig succesfuld. Det er sjældent, at den overhovedet indeholder noget. Mulighederne for at aflevere en god idé skal være let tilgængelige. Det er vigtigt, at afsenderne også mærker, at virksomheden har modtaget forslaget og at der er mennesker, som forholder sig til forslaget.

Det bedste er naturligvis, når der er mulighed for at holde en dialog i gang med forslagsstilleren, så denne løbende orienteres eller inddrages i behandlingen af forslaget. Alle, som anvender tid på at stille et forslag, har en forventning om at deres forslag *anerkendes, vurderes* og at de får en *tilbagemelding*. Fungerer dette set-up ikke tilfredsstillende, så stopper tilgangen af forbedringsforslag ret hurtigt. Og det er desværre de færreste virksomheder, som formår at sætte hele initieringsprocessen på skinner.

INTET KOMMER AF SIG SELV UDOVER LOMMEULD

Der skal løbende arbejdes med at motivere alle i organisationen til at fremkomme med forslag til forbedringer. Det er en fælles ledelsesopgave. Arbejdet kan være understøttet af konkurrencer, særlige fokusområder, måne-

dens idé eller andre aktivitetsskabende events. Hovedbudskabet er at italesætte nødvendigheden af, at alle ansatte på alle niveauer løbende forholder sig til mulige forbedringer i alle afsnit af virksomheden. Måske skal der 50 forbedringer til før den virkelig gode idé fødes og den rigtige idé kan have større værdi end indkøbet af en ny maskine eller en kontrakt med en ny kunde. Der fokuseres oftest på andre muligheder udenfor virksomheden end på at understøtte interne muligheder for at forbedre processerne.

Proaktivitet er derfor vigtig. I Japan sættes der mål for antallet af forbedringer, som den enkelte medarbejder skal fremkomme med. Dette kan virke udansk. Men i danske virksomheder er vi gode til at arbejde i teams og hvorfor ikke sætte mål for antallet af implementerede forbedringer eller skabe fora, hvor netop forbedringer er succeskriteriet.

SELVTILFREDSHED ER DEN VÆRSTE FJENDE

Når det går godt er der stor risiko for, at vi bliver selvtilfredse og dermed mister fokus på nødvendigheden af at forbedre og udvikle os. Fremdrift er ikke krævet på samme måde i gode tider, som når en krise truer. Den værste fjende er derfor oftest én selv, fordi udsynet er sløret og rettet mod ydre forhold i stedet for at være rettet mod de forhold, vi umiddelbart kan gøre noget ved.

VÆLG TIL OG FRA ... OG SØRG FOR AT SAMORDNE JERES TILTAG

Det er sjældent, at man har mulighed for at ændre meget på mange forskellige områder samtidigt. Oftest må man begrænse sig og dermed fokusere på de forslag, som tjener virksomheden bedst. Her er det så at perspektivet er vigtigt. Om det nu er økonomien, produktkvaliteten, procesoptimeringer, arbejdsmiljøhensyn, øget kunde- eller medarbejdertilfredshed eller opfyldelse af lovgivning, der skal prioriteres.

Min opfordring skal derfor være, at jeres prioriteringer skal have klare og kendte kriterier. Formulér gerne en politik på området, hvor I tydeligt demonstrerer, hvilke perspektiver I lægger vægt på i jeres beslutninger om forbedringer. Måske har I allerede en politik eller strategi, der kan fungere som grundlag for til- og fravalg. Lad det ikke længere være den person, som råber højest eller er bedst til at argumentere, der får sine prioriteringer igennem, men den sammensatte gruppe, der vurderer og prioriterer forbedringsforslagene op imod den valgte strategi eller forbedringspolitik.

Sørg også for, med jævne mellemrum, at samordne de mange faglige indsatser, så ressourcerne anvendes på den bedst tænkelige måde og ikke blot håndteres i faglige arbejdsmiljø-, miljø-, Lean- eller andre fora med hver deres fokus og prioriteringer. ●



**LASSE
MICHAEL AHM**

Lasse Ahm Consult. Virksomhedskonsulent, lead auditor og softwareudvikler.

Er bosat i Sydsjælland og startede i 2007 efter 25 års praktisk erhvervs-erfaring sin rådgivningsvirksomhed Lasse Ahm Consult, som bistår kunderne med kvalitets- og miljøledelse, opbygning af ledelsessystemer, optimering af processer og uddannelse inden for ISO-standarderne.

I 2015 udviklede Lasse software-løsningen TOPmanager®, som er et moderne, intuitivt og browserbaseret ledelsessystem målrettet mindre og mellemstore virksomheder.

Lasse Ahm er uddannet indenfor markedsføring, emballageteknolog samt lead auditor i kvalitets- og miljøledelse, Lean Administrations Specialist og har en MasterClass i professionelt bestyrelsesarbejde.

