

Fra frustration til Dream Team i Windoor

CEO for Windoor Industri, Kenneth Loberg, havde brug for en ny start. Efter at Windoor nogle år forinden var blevet købt op, og den nye ejer havde outsourcet en stor del af produktionen til Tyrkiet, var fabrikken i Tranås i krise. Der var en udpræget mistillid og modstand mod forandringer i produktionen, forholdet til fagforeninger var spændt, og medarbejdere begyndte at sige op.

Kenneth Loberg vidste, at der skulle en ny start til for at få fabrikken på ret køl - såvel økonomisk som kulturelt. Samtidig var han under pres for at levere resultater, der kunne opretholde produktionen i Sverige. En både svær og uholdbar situation, der stillede krav til såvel ledelse som medarbejdere.

Kenneth Loberg kunne se, hvor vigtigt det var for organisationen at samles om den fælles udfordring, de stod overfor - frem for at strides om hvem der var ansvarlig for, hvordan det var gået.

Derfor ønskede han et forløb for fabrikken, hvor medarbejdere og ledere fik mulighed for at genskabe deres tillid og stolthed samt skabe energi til at komme videre.

Projektet blev døbt Dream Team og havde til formål at involvere hele organisationen i at øge indtjening og konkurrenceevne i et meget trængt marked.

Det starter med ledelsen

Dream Team blev skudt i gang af et tre-dages seminar med ledelsen, der havde til formål at skabe et fælles fundament for den forestående proces - samtidig med at de blev introduceret til, hvordan man kan arbejde løsnings- og styrkeorienteret, når man står med problemer til halsen.

Umiddelbart så det nemlig sort ud. Der var lavt engagement og problemer med at leve op til kravene om øget effektivitet. Men det kom hurtigt til at stå klart, at der var masser af eksempler, hvor ledere og medarbejdere sammen - og hver især - havde skabt ekstraordinære resultater. Det gav ledelsen tro på, at

Dream Team kort fortalt:

Formålet med forløbet var at øge konkurrenceevne gennem engagement. Gennem et ambitiøst og attraktivt mål blev alle involveret i at tage del i at gøre Windoor konkurrencedygtig.

Processen udgjorde to niveauer:

1. Hele organisationen blev involveret i at skabe resultater sammen
2. Ledelsen blev trænet i at lede gennem engagement

Processen i overskrifter:

Hele organisationen:

1. Ledelsesseminar, hvor retning og rammer blev fastlagt, og hvor ledelsen blev trænet i at skabe resultater gennem løsnings- og styrkeorienterede metoder
2. Forberedelsesseminar for repræsentativt udsnit af medarbejdere, med fokus på at involvere medarbejdere og ledere i sammen at tilrettelægge en engagerende og ambitiøs proces for hele fabrikken
3. To dages storseminar hvor alle tog del i at skabe resultater for hele fabrikken
4. Do-it-now (2x ½ dag) hvor alle er engageret i løbende forbedringer.

Ledelsen:

3 modulers lederudvikling med træning i at skabe resultater gennem løsnings- og styrkeorienterede metoder.

det kunne lade sig gøre at vende udviklingen. Eksemplerne på at det kunne lade sig gøre, var der i al fald. På de første tre dage fandt ledelsen frem til, hvordan de skulle involvere hele fabrikken, og hvilke principper der skulle lede forandringen.

Tidlig forankring i hele organisationen

I stedet for at indkalde til kommunikationsmøde og kick-off seminar inviteredes i stedet et repræsentativt udsnit af medarbejdere til et nyt seminar, for at involvere dem i udformningen af projektet. Formålet var at sikre et tidligt ejerskab ved at involvere medarbejdere til at være med i tilrettelæggelsen af projektet. Seminaret blev i første omgang modtaget med naturlig skepsis blandt mange af deltagerne, men medarbejderne oplevede snart, at ledelsen mente det, når de sagde, at de var interesserede i at involvere alle i at gøre fabrikken konkurrencedygtig og sikre gode og attraktive arbejdspladser. Det gjorde det muligt at tage nogle vigtige dialoger om, hvordan de fandt et fælles fundament for at komme videre. Dette førte til, at ledelse og medarbejdere i fællesskab - og med assistance fra Resonans - planlagde et to-dages seminar for alle medarbejdere og ledere samt deres vigtigste interessenter (salg, administration, marketing, etc.).

Sæt alle ind i et stort rum og spørg efter løsninger

Der var en spændt forventning til storseminaret. Ville det lykkedes at skabe den samme konstruktive stemning som på forberedelsesseminaret? Også dette seminar startede i en spændt - og for manges vedkommende - afventende atmosfære. Det var uvant at lukke fabrikken ned, for i en så stor gruppe at drøfte hvordan man kom videre sammen. Men ligesom ved det første seminar stod det hurtigt klart for alle, at det var en oplagt chance for at bryde det spændte forhold og få en ny start. Medarbejdere og ledere blev blandet i forskellige grupper og bedt om at drøfte, hvad de mente der skulle til, for at de kunne blive et Dream Team. Hvad var deres håb og ønsker for fabrikken, og hvilke idéer havde de til at komme videre? Dialogerne omkring bordene var fokuserede og alle tog del i at forestille sig, hvor langt de kunne nå, hvis de var i stand til at få det bedste frem.

Det skabte selvtillid og entusiasme og fik alle til at løfte overliggeren. Med et klart billede af den ideelle fremtid var det forholdsvis nemt at identificere, hvilke initiativer der skulle til for at nå målet: Produktionen skulle optimeres gennem et nyt procesflow, varesortiment skulle indsnævres, og der skulle standardiseres for at sikre en større effektivitet - og dermed konkurrenceevne. Det var blot nogle af de initiativer, som medarbejdere og ledelse i fællesskab fandt frem til og blev enige om.

Seminaret endte med en konkret plan for, hvilke aktiviteter der skulle effektueres, og alle medarbejdere havde meldt sig til forskellige aktiviteter for at føre planerne ud i livet. I stedet for nogle få ansvarlige bidrog alle. Det skabte grobund for hurtige forbedringer. Som Kenneth Loberg bemærkede nogle uger senere: "Der blæser en forandringsstorm i produktionen, som har skabt en kraftig team spirit, en stærk tro på fremtiden - og ikke mindst en stærk tro på, at den enkelte virkelig kan gøre en forskel. Dette er noget, som man ikke kun mærker, når man er i produktionen, men også når jeg færdes rundt på de andre lokale kontorer i Malmø, Göteborg og Stockholm som ikke

havde deltagere med, men som har givet mig uopfordrede tilbagemeldinger om meget tydelig positiv feedback”.

Do-It-Now

Siden storseminaret er alle blevet samlet i 2 do-it-now seancer, hvor fabrikken lukkes ned i en halv dag, og alle medarbejdere og ledere arbejder med løbende forbedringer på stedet. Det skaber sammenhold og team-spirit, når alle ser, hvor meget de kan nå på en halv dag. Do-it-now gennemføres nu i hvert team 2 gange om ugen og bidrager til, at løbende forbedringer bliver udført på stedet, og at alle tænker i, hvordan de kan gøre tingene lidt bedre - hele tiden.

Sideløbende med dette har ledelsen været involveret i et intenst lederudviklingsforløb, hvor de er blevet trænet i metoder og værktøjer til at lede gennem engagement og involvering. Det har gjort det muligt for ledelsen at få et fælles fundament, masser af værktøjer - og et rum for at drøfte hvordan de som ledelse kan løfte fabrikkens produktivitet gennem engagement og involvering.

Resultater:

Siden starten af projekt Dream Team, er der sket store ting. Medarbejderne har selv taget ansvar for at bringe deres strategiske initiativer i mål. Et nyt procesflow i fabrikken er gennemført, standardisering er i fuld gang, og en forbedringskultur er implementeret. Selvom der allerede efter få måneder kunne ses en stigende produktivitet, er det først nu, fabrikken begynder at høste frugterne af de større strategiske initiativer. Men frem for alt er kulturen ændret, og ledelse og medarbejdere oplever nu at arbejde på samme mål. Kenneth Loberg fortæller: ”Hvor vi før oplevede, at det var meget vanskeligt at lave noget om, arbejder vi i dag som ét hold, hvor alle tager ansvar og ejerskab for at føre nødvendige forandringer ud i livet. Hvor vi før havde et anstrengt samarbejde med fagforeningerne, oplever vi nu, at det vi før vanskeligt kunne komme igennem med, det sker hurtigt og fleksibelt. Det har vi også kunne se på vores resultater, hvor vi er rykket fra at være nr. 3 i vores industri til at være nr. 1 ”

Hvis du ønsker at vide mere, så kontakt Henrik Kongsbak på hk@resonans.dk eller på telefon 3377 5050.