

Fra krisekurs til global konkurrenceevne

Sådan skabte NovoLet Production i samarbejde med Resonans et kulturelt turnaround.

Involvér alle organisationens ressourcer, genskab tillid og optimisme, og arbejd kreativt med at forbedre hverdagens processer. Det er hovedingredienserne i det ambitiøse forløb, der har forvandlet NovoLet Productions fra lukningsdømt fabrik til en globalt konkurrencedygtig produktion.

NovoLet Production havde produceret Novo Nordisks flagskib inden for injektionspenne, NovoLet. Nu skulle produktet fases ud af markedet, og en efterfølger introduceres. Det lå i kortene, at fremtidens produktion *ikke* skulle foregå her på fabrikken i Hillerød. Vi ville aldrig kunne modstå konkurrencen fra andre producenter. Fabrikken ville gradvis blive lukket ned, i takt med at NovoLet-pennen blev taget ud af markedet.



Den udsigtsløse situation skabte en udpræget negativ stemning i produktionen. De mange erfarne og loyale medarbejdere følte sig dels ramt på den faglige stolthed, dels sat uden for indflydelse på deres egen fremtid. Engagementet faldt, og sygefraværet steg i en negativ spiral. Dialogen mellem medarbejdere og ledere blev i nogle tilfælde så ukonstruktiv, at parterne direkte modarbejdede hinanden.

Fra sygefravær til "Most Wanted"

Fra centralt hold blev vi pålagt at halvere vores sygefravær, og det var den direkte anledning til, at vi kontaktede Resonans. Men allerede på det første møde udfordrede Resonans vores dagsorden. I stedet for at fokusere på årsagerne til det høje sygefravær, spurgte de, hvad vi egentlig ønskede at opnå i stedet for sygefravær. *"Hvis I er en ultimativ succes om to år, hvad har I så opnået?"*. Det vidste vi jo godt: Så ville vi være i stand til at vinde konkurrencen om at tiltrække et nyt produkt. *"Hvorfor er det så ikke den ambition, I skal involvere hele organisationen i at nå?"* lød udfordringen fra Resonans.

Dette perspektivskift - fra problem til brændende ønske - kom fundamentalt til at ændre fabrikkens skæbne. Resonans udarbejdede i dialog med os en drejebog for, hvordan hele organisationen kunne involveres i kampen for at tiltrække et nyt produkt. Planen redegjorde trin for trin for, hvordan vi skulle skærpe fokus, involvere tidligt, engagere alle og fokusere på små og synlige forbedringer. Processen var styret, men havde en indbygget åbenhed for at justere hen ad vejen. Vi begyndte at tro på, at det kunne lykkes.

Processen blev fløjtet i gang med et ledelsesseminar, hvor vi i samarbejde med Resonans præciserede, hvad vi ønskede at opnå. Det var vigtigt, at det valgte fokus kunne engagere alle. Vi endte med at gøre "Most Wanted" til processens overskrift, fordi vi med udtrykket ville signalere to formål med forløbet: at fabrikken kunne tiltrække et nyt produkt, og at gøre medarbejderne til en attraktiv arbejdskraft for andre sites, hvis dét ikke lykkes.

Projektets grundpiller

Projektets erklærede mål var at vende den negative dynamik til en konstruktiv spiral. Ledere og medarbejdere skulle finde sammen om en fælles tro på, at det kunne nytte at tage kampen op om et nyt produkt.

I tæt dialog med Resonans blev projektet designet ud fra fire bærende principper:

1. Fokus på egne styrker

En grundlæggende tanke i den styrkebaserede tankegang er, at grupper lærer mere og hurtigere ved at fokusere på, hvornår de lykkes end på, hvornår de fejler. Det skyldes, at deltagere bliver opmærksomme på, hvad der *kan* lade sig gøre, frem for hvad der *ikke* kan. Desuden inviterer tankegangen ikke til at placere skyld, sådan som problemtænkning typisk gør. Ved at rette lyset mod "de positive afvigelser", og det der gjorde dem mulige, ville vi gøre organisationen til "eksperter i løsninger".

Resonans introducerede tankegangen på et indledende lederseminar, hvor vi blev trænet i at bruge den målrettet i dagligdagen og på et forestående stormøde. Dette fokus hjalp os med at få øje på de ressourcer og den forandringskapacitet, der faktisk var til stede i organisationen. Som ledelse fik vi desuden hjælp til at drøfte, hvordan vi kunne arbejde anerkendende i en produktion, hvor det normalt handler om at identificere og eliminere fejl.

2. Hele fabrikkens projekt

Det var afgørende, at medarbejderne helt fra starten kunne mærke, at vi som ledelse var oprigtigt interesseret i og afhængige af deres involvering. Derfor blev der afholdt et todages-seminar med en repræsentativt udvalgt gruppe på ca. 15 medarbejdere, heriblandt såvel positivt som skeptisk indstillede. Det gav ledelse og medarbejdere chancen for meget tidligt sammen at drøfte mål, form, dilemmaer, bekymringer og muligheder. Dette signal om ægte involvering og reel indflydelse på processen viste sig afgørende for projektets troværdighed.

Et storseminar satte for alvor processen i gang. Her var samtlige medarbejdere og cirka 20 udvalgte interessenter samlet. *Most Wanted* blev præsenteret, og alle blev inddraget i at drøfte, hvad der skete, når vi var mest effektive, og hvilke af vores innovative løsninger der kunne gøre os *Most Wanted*. Deltagere fortalte om projekter, hvor de på trods af svære odds havde gennemført store forbedringer eller afværget kostbare fejl. Det gennemgående tema i eksemplerne var samarbejde, engagement og handlekraft. De hjalp alle til at indse, at vi sammen kunne skabe ekstraordinære resultater. Bagefter brainstormede vi ideer og arbejdede konkret med, hvordan vi kunne implementere dem i hele organisationen.

Denne proces markerede det afgørende mentale skift i organisationen. Det gik op for alle, at vi allerede havde skabt store resultater før, og at vi sammen kunne gøre det igen. Vi genfandt kort sagt tilliden til hinanden. Medarbejdere, der aldrig havde sagt noget offentligt, rejste sig og fortalte, hvad de ville gøre. Folk var visionære og entusiastiske. Da vi mødte mandag morgen, var fabrikken en anden.

3. Fokus på handling - Do it now!

Do it now bygger på den erfaring, at man skaber mest bevægelse ved at initiere små mærkbare forandringer hurtigt, lære af dem og så arbejde videre derfra.

Hvert arbejdsskift blev samlet i en halv dag på fabrikken, hvor vi satte fokus på at generere, prioritere og gennemføre forbedringer, der kunne realiseres inden for en dag eller en uge. Vægten blev lagt på at gennemføre de bedste ideer på stedet. Efter to timers effektivt arbejde samledes alle og fortalte, hvad de havde udrettet. Der blev reduceret spild, etableret elektroniske rekvireringsskemaer, købt ind til læskure for lagerkasser m.v. Alle fik en oplevelse af, hvor meget man kan nå, når alle bidrager. Samme handlingsorienterede arbejdsform blev senere benyttet til i løbet af en ugelang workshop at reducere gennemløbstiden i produktionen markant.

4. Anerkendelse og synlige resultater

Det var en vigtig del af processen at gøre resultater synlige for deltagerne med det samme og hele tiden sende positiv feedback tilbage i systemet. Derfor besluttede vi undervejs at opstille fladskærme, der viser takttider ved alle linjer, i kantinen blev vist antal gennemførte forbedringsideer samt udvalgte bedste ideer og deres effekt. De bedste gennemførte ideer blev præmieret med en speciel parkeringsplads foran hovedindgangen, og der blev afsat et større beløb til at gennemføre de ideer, som medarbejdere vurderede relevante.



I dagligdagen satte vi som ledelse systematisk fokus på det, der fungerede, og hvordan det kunne blive endnu bedre. Det skete fx ved tavle- og teammøder, hvor vi spurgte nysgerrigt ind til, hvorfor team eller produktionslinjer var *foran* deres mål. Medarbejdere vendte selv et fiskebensdiagram på hovedet, så leanværktøjet i stedet for at identificere fejl fandt succesfaktorer.

Resultater, der giver genlyd

Most Wanted har udløst et mentalt turnaround i NovoLet Production. Processen bragte os sammen om et yderst ambitiøst mål. Sammenholdet og den energi og kreativitet, vi fik frigjort, har gjort os i stand til at skabe en række resultater, der har givet genlyd i Novo Nordisk. Blandt dem kan nævnes:

- Pris pr. enhed er reduceret med 17 pct. samtidig med at volumen er faldet med 21 pct.
- Gennemløbstiden er reduceret med 80 pct.
- Afgivelser er reduceret med 90 pct.

- Novo Nordisks interne tilfredsundersøgelse (eVoice) er steget fra 3,6 til 4,37 (skala fra 1-5)
- Novo Nordisks interne engagementsundersøgelse (Q12) er steget fra 3,48 til 4,08 (skala fra 1-5)
- Antal kundeklager er faldet med 10 pct.
- Novo Nordisks interne facilitatorkorps gav Most Wanted-processen karakteren "Excellent" inden for både arbejdsmiljø og business plan. En karakter, de to facilitatorer ikke tidligere havde uddelt i deres otte år som facilitatorer.
- Vi er blevet udnævnt som de bedste til LeanLeadership i hele Novo Nordisk produktionsdivision, Product Supply.

Og sygefraværet? Det blev halveret - fra 12 til 6 pct.

Fra Most Wanted til Best In Class

Som den endelige kulmination på Most Wanted blev vi i foråret 2008 tildelt produktionen af Novo Nordisk nye flagskib inden for devices, PDS 290.

Med tildelingen af det nye produkt følger nye krav om at levere topresultater. Derfor bad vi Resonans bistå os i at definere et nyt mål og engagere vores medarbejdere i at tage ejerskab for det. Med "Best In Class" (BIC) har vi fundet et mål, der signalerer, at vi i fremtiden skal kunne konkurrere med interne og eksterne produktionsfaciliteter om at kunne etablere, drive og outsource komplekse deviceprodukter.

Resonans har bistået os i at formulere målet. De har testet og justeret målet med et repræsentativt udsnit af medarbejdere og omsat det i en engagerende proces, der igen har fået alle til at tage det til sig.