© 2023
Lean Akademiet



LEAN LEDELSE OG COACHING
#GEMBA-WALKS, #LEADER-STANDARD-WORK



10 FEBRUAR 2023

LEADER STANDARD WORK

Vil du styrke din ledelse med faste rutiner? Dyk ned i Leader Standard Work og lær at prioritere tid på gulvet.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

10 FEBRUAR 2023

Vi bliver også dygtigere og dygtigere til at træne medarbejderne i at følge og forbedre standarderne. Så vidt så godt. Men hvordan skaber vi større fokus på at standardisere ledelsesarbejdet, det vi i Lean begrebsverdenen kalder for Leader Standard Work? I denne artikel vil vi beskrive, hvad Leader Standard Work er og hvorfor det er så vigtigt.

Leader Standard Work (LSW) er den adfærd, lederne forventes at have og de værktøjer lederne forventes at bruge i deres daglige ledelsesrutiner. Altså de rutiner, som gentages dag efter dag eller uge efter uge. LSW kan eller bør defineres på alle ledelsesniveauer, i denne artikel vil vi primært beskæftige os med det operationelle Shop Floor niveau, da det er der, vi pt. høster de største erfaringer og succeser.

Hvorfor er LSW vigtig

Når vi arbejder med Lean og løbende forbedringer, stiller det store krav til organisationen. Vi arbejder nærmest med nye tiltag og implementering af nye idéer hver dag. Det kræver ledelse. Hos Toyota er det naturligt, at lederens primære arbejde foregår i "Gemba". Gemba oversættes til: "Der – hvor der skabes værdi". Lederne trænes i at observere. Lederne trænes i at coache. Lederne trænes i at løse problemer sammen med medarbejderne ved åstedet (i Gemba). En leder bruger sin primære tid på "gulvet". Når vi kommer ud – specielt i produktioner, oplever vi ledere, der kun bruger imellem 5-10% på gulvet. Vi har sågar oplevet en virksomhed, hvor det var under 5%. Vores erfaring viser, at minimum halvdelen (meget gerne mere) af tiden bør bruges på gulvet, det er en af nøglerne til succesfuld Lean transformation.

Med så meget ledelsestid, er det nødvendigt præcist at definere, hvordan tiden forventes anvendt. Ligesom det er afgørende, at lederne bliver trænet i de værktøjer, de forventes at skulle bruge i deres ledelsesarbejde.

Vi har god erfaring med, at man starter med at fastlægge den tid, der skal anvendes i Gemba. Dvs. at man ganske enkelt reserverer tiden i kalenderen. Det kan f.eks. være dagligt fra 9-12.



Det betyder, at der i den tid, ikke må bookes andre møder. Her er man i Gemba og tiden er reserveret til rent faktisk at være i Gemba.

Hvordan indføres LSW

På papiret virker det ret enkelt, i realiteten kræver det høj disciplin. Der er først og fremmest nogle forhold, der skal være på plads:

Retning og mål:

Det er ledelsesniveauet på det taktiske niveau, der sætter retningen for det operationelle niveau. Det operationelle niveau definerer mål, der godkendes af det taktiske niveau, og som bidrager til den overordnede målopfyldelse. Denne proces bidrager til at få vigtige mål på tavlerne i shopfloor. Tavlerne bliver omdrejningspunktet for forbedringsarbejdet.

Ressourcer, Tid og Viden:

Det er helt afgørende, at der sættes tid af til Leader Standard Work, og tiden bør være reserveret i kalenderen. Vi arbejder med flere virksomheder, der har defineret et fast interval, f.eks. dagligt imellem 9 og 12, hvor de SKAL være i Gemba. Det er dog ikke nok at reservere tiden, den enkelte leder skal klædes godt på og trænes i den ledelsesdisciplin, der kræves i Gemba. Der skal trænes i 3 elementer, Værktøjer, Actions og adfærd, det har vi beskrevet længere nede i artiklen.

Nærende Miljø:

Det nærende miljø, er den sværeste disciplin. Med et nærende miljø menes, det miljø, som lederen skal være med til at skabe ved sin coachende adfærd og sin åbenhed. Der skal skabes tillid imellem leder og medarbejdere. Tillid er ikke noget man får, det er noget man gør sig fortjent til. Lykkes det at skabe et nærende miljø, vil medarbejderinvolveringen i forbedringsarbejdet blive en naturlig del af hverdagen.

Værktøjer, actions eller adfærd

Vi skelner imellem tre elementer i den standardiserede ledelse: Værktøjer, Actions og Adfærd.

Værktøjer er lederens meget konkrete værktøjskasse til helt specifikke udfordringer. Et eksempel på et værktøj kan være A3 Praktisk Problemløsning også kendt som SPS = Systematic Problem Solving. Det er et værktøj til at finde Root Cause på et problem. Finder du den egentlige årsag, så bliver dine korrigerende handlinger bedre og chancen for, at problemet ikke opstår igen, minimeres.

Et andet eksempel på et værktøj kan være: Proceskonfirmering. Bruger du et standardiseret proceskonfirmeringskort, i forbindelse med træning i standarder, så er chancen for, at standarden overholdes væsentlig større.

Der findes et utal af værktøjer, der kan støtte dit ledelsesarbejde. Det er de ledelsesmæssige udfordringer I står over for, der afgør, hvad I tager i brug i en given situation. Det er også lederne der er med til at definere, hvilke værktøjer, der skal være i værktøjskassen og man



derved både skal have kendskab til og også være trænet i.

Actions er lederens konkrete aktiviteter med en deadline. Det er de aktiviteter, som lederen er ansvarlig for bliver gennemført. Actions kan stamme fra tavlemøder, det kan være forebyggende eller korrigerende handlinger i forbindelse med målstyringen, det kan være actions fra en problemløsning.

At lederen er ansvarlig for at actions bliver gennemført er ikke ensbetydende med, at det er lederen selv, der skal udføre handlingen, men det er lederens ansvar, at opgaven bliver uddelegeret og dermed gennemført.

Både værktøjer og actions er meget konkret, adfærd er mindre konkret og derfor også svære at få gennemført.Derfor vil vi i denne artikel bruge tid på at beskrive, hvad der menes med adfærd i forbindelse med Leader Standard Work, derudover vil vi komme ind på adfærdsdesign, som kan være netop den metode, der sikrer, at adfærden bliver til kultur.

Adfærd er de ledelses-handlinger, der skal gennemføres igen og igen. Dagligt, ugentligt eller i en eller anden frekvens. Det er adfærden, der over tid skaber kulturen. Vi kan have de bedste intentioner i forhold til at beskrive en ønsket adfærd, men vi ved også, at daglig drift og brandslukning ofte vinder over den gode intention. Så her er en step for step guide til at få større succes med adfærdsdelen i LSW.

Vi vil arbejde med metoden AFL:

A = Definér den ønskede Adfærd
F = Identificér Friktion
L = Design en Løsning

1. Definér den ønskede adfærd

Start med at blive enige om, hvilken adfærd I ønsker og gør adfærden så konkret som muligt.

Jeg selv har haft stor glæde af et kursus i adfærdsdesign hos Morten Münster, som er kendt for bestselleren: "Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag".

En af de vigtigste læringer for mig var "Bullshitskalaen". Når vi havde defineret en adfærd, skulle vi score den fra 1-10 point på "Bullshitskalaen" 10 point, så var det en ekstrem dårlig og "fluffy" formulering, 1 point, så var det langt fra Bullshit, men noget så konkret, at adfærden ville bestå videotesten eller kunne skrives i kalenderen.

Lad mig give et eksempel på en ledelsesadfærd, som vi scorer efter skalaen:

"Vi skal være synlige". Denne adfærd scorer højt på Bullshitskalaen. For hvad vil det sige, at vi er synlige? En god øvelse er at spørge: Kan vi sætte det i vores kalender? Eller kan en 3. person med videotesten afgøre, om vi var synlige eller ikke.

Lad os derfor prøve at definere denne adfærd mere præcis:

"Vi skal være i Gemba hver dag imellem 10-12, hvor vi coacher medarbejderne i henhold til vores Gemba-skema"



"Vi deltager i daglige tavlemøder kl. 10.00, vi følger den fastlagte dagsorden og har fokus på korrigerende handlinger og løbende forbedringer. Korrigerende handlinger i form af actions på tavlen ved målafvigelser og løbende forbedringer i form af behandling af indkomne forbedringsforslag"

Når vi har defineret den ønskede adfærd, er vi langt fra sikre på, at kulturen ændrer sig eller at vi også gør det, vi har aftalt. Det er ikke på grund af manglende vilje, men oftes indhentes lederne af hverdagens udfordringer. Tiden bliver måske brugt på drift, andre møder eller brandslukning. Vi har i DK en tendens til at hylde brandslukkerne frem for de ledere, der helt undgår at skulle agere brandslukkere.

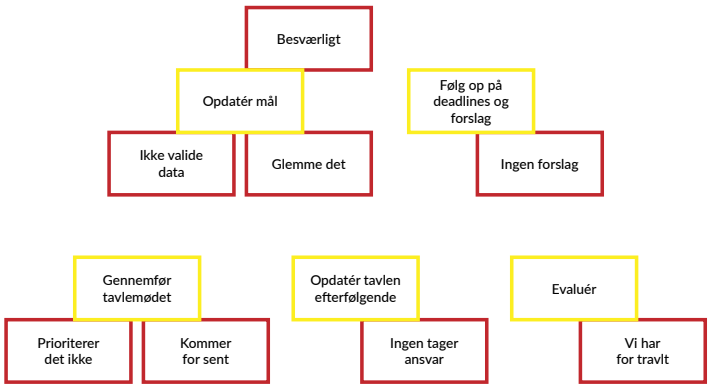
2. Identificér Friktion

For at øge succesraten i forhold til implementeringen af den ønskede adfærd, definerer vi de hindringer (den friktion), vi ser i hverdagen i forhold til rent faktisk af udføre den ønskede adfærd.

Der er ofte mange undskyldninger eller hindringer.

En god metode til at få identificeret friktionen er at kortlægge de processtep, der fører til den ønskede adfærd.

Lad os tage tavlemødet som eksempel. I forbindelse med afholdelsen af tavlemødet, er der følgende processtep gul: proces og rød: hindring.



Figur 1 - Tavlemødet som eksempel
I forbindelse med afholdelsen af tavlemødet, er der følgende processtep gul: proces og rød: hindring

Med dette simple værktøj, som minder om en værdistrømsanalyse, kan vi få et klart billede af det, der hindrer os i at foretage en aftalt adfærd.
Nu kan vi begynde at fjerne hindringerne.



3. Design din løsning

Løsninger er alle de forbedringsforslag, du vil implementere for at eliminere hindringerne. Når du designer din løsning, er der en lang række designprincipper, du kan anvende. Men inden du når så vidt, anbefaler jeg, at du spørger:

Skyldes hindringerne:

- Manglende information
- Manglende viden/uddannelse/færdigheder
- Manglende motivation

Skyldes det manglende information, er opgaven at få ordentligt informeret og kommunikeret. Skyldes hindringen manglende viden, skal vi have trænet lederne, så de er ordentligt klædt på til lederopgaven. Skyldes hindringen manglende motivation, så er design af din løsning vigtig, og det er her, vi dykker ned i designprincipperne.

Der findes som nævnt mange designprincipper, jeg har udvalgt nogle, som passer godt ind i eksemplet ovenfor, hvor vi har lavet en kortlægning.

Af kortlægningen fremgik det, at vi havde en lang række hindringer. Jeg har udvalgt 3 hindringer – blot som eksempel, hvor jeg ved at bruge designprincipperne vil finde min.

Løsning

- Det tager tid, at opdatere mål på tavlen
- Vi glemmer at få opdateret tavlen inden tavlemødet starter
- Vi prioriterer ikke at deltage

Som tidligere nævnt findes der mange forskellige adfærdsdesign-principper. Jeg har udvalgt nogle af dem, som vi oftest anvender og vil give eksempler på, hvordan de kan hjælpe med at løse ovenstående udfordringer.

I bund og grund handler det om at gøre den ønskede adfærd nem og noget vi har lyst til – mens vi skal sørge for at gøre den uønskede adfærd besværlig, på den måde bryder vi lettere vanerne.

- POLR (Path of Least Resistance)
- MOP (Moment Of Power)
- Feedback
- Social Proof
- Konsistens

Ofte kombinerer vi flere af principperne for at finde den bedste løsning.

Path of Least Resistance POLR

- Kig på friktionen – kan vi fjerne friktionen?
- Gør løsningen let
- Alternativt; påfør friktion på den ønskede adfærd



I vores eksempel er det besværligt at opdatere mål på tavlen. Det skal vi have gjort let, så her skal vi designe en løsning, hvor det bliver let at få data. Kan data automatisk genereres, kan vi uddelegere opgaven til flere.

Moment Of Power

- Hvornår er organisationen mest motiveret?
- Tænk smart – det handler om Timing

I vores eksempel prioriterer vi ikke tavlemøderne. Tænk på, hvornår på dagen tavlemødet skal gennemføres. Kan det f.eks. være lige, når vi møder ind, så vi ikke føler, at vi bliver afbrudt mit i en opgave. Måske skal det være lige efter en pause.

Feedback

Giv feedback eller belønning:

- Forskning viser, at vi bedst ændrer vaner ved at:
  1. Få et signal
  2. Følge en opskrift
  3. Modtage en belønning

- Et T-kort er eksempelvis designet efter denne metode

Dette princip kan kombineres med MOP. Har vi ugentlige tavlemøder, så indarbejd det gerne i jeres T-kort tavle.

Social Proof

- Vi reagerer på gruppepres!
- Derfor skal du ikke holde dig tilbage for gruppepres, når du designer din løsning

Hvis du kan få flertallet motiveret til at prioritere tavlemøderne, så er du godt på vej mod en succes. Hvis du samtidig formår at gøre møderne interessante og værdiskabende, så vil dem, der står udenfor ikke gå glip i gruppens oplevelse.

Konsistens

- Konsistens betyder, at vi skal forpligte os offentligt, så alle har hørt, at det er dét, vi vil gøre.
- Det betyder også, at vi skal motiveres til at tage det første skridt, og være opmærksomme på, at det ikke er så svært – så kommer næste skridt lettere.

I vores eksempel kunne vi forpligte os offentligt ved at kommunikere ud, at vi som f.eks. teamleder ALTID vil deltage og prioritere tavlemødet. Det kan vi melde ud både nedad og opad i organisationen. På den måde forpligtiger vi os og er mere motiveret til at vise, at vi gør som sagt.

Husk altid at teste, om din løsning virker.



LSW – mere en blot en standard

Jeg håber, at du er blevet inspireret af ovenstående. Men mest ønsker vi at bibringe en forståelse af, at Leader Standard Work ikke blot er et regelsæt eller en tjekliste for lederne, det er et sejt træk, der kombinerer både værktøjer og adfærd. Men først og fremmest handler det om at få lederne involveret i opstarten og så teste løsningerne og være villig til at korrigere.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Figur 1 - Tavlemødet som eksempel

I forbindelse med afholdelsen af tavlemødet, er der følgende processtep gul: proces og rød: hindring.

