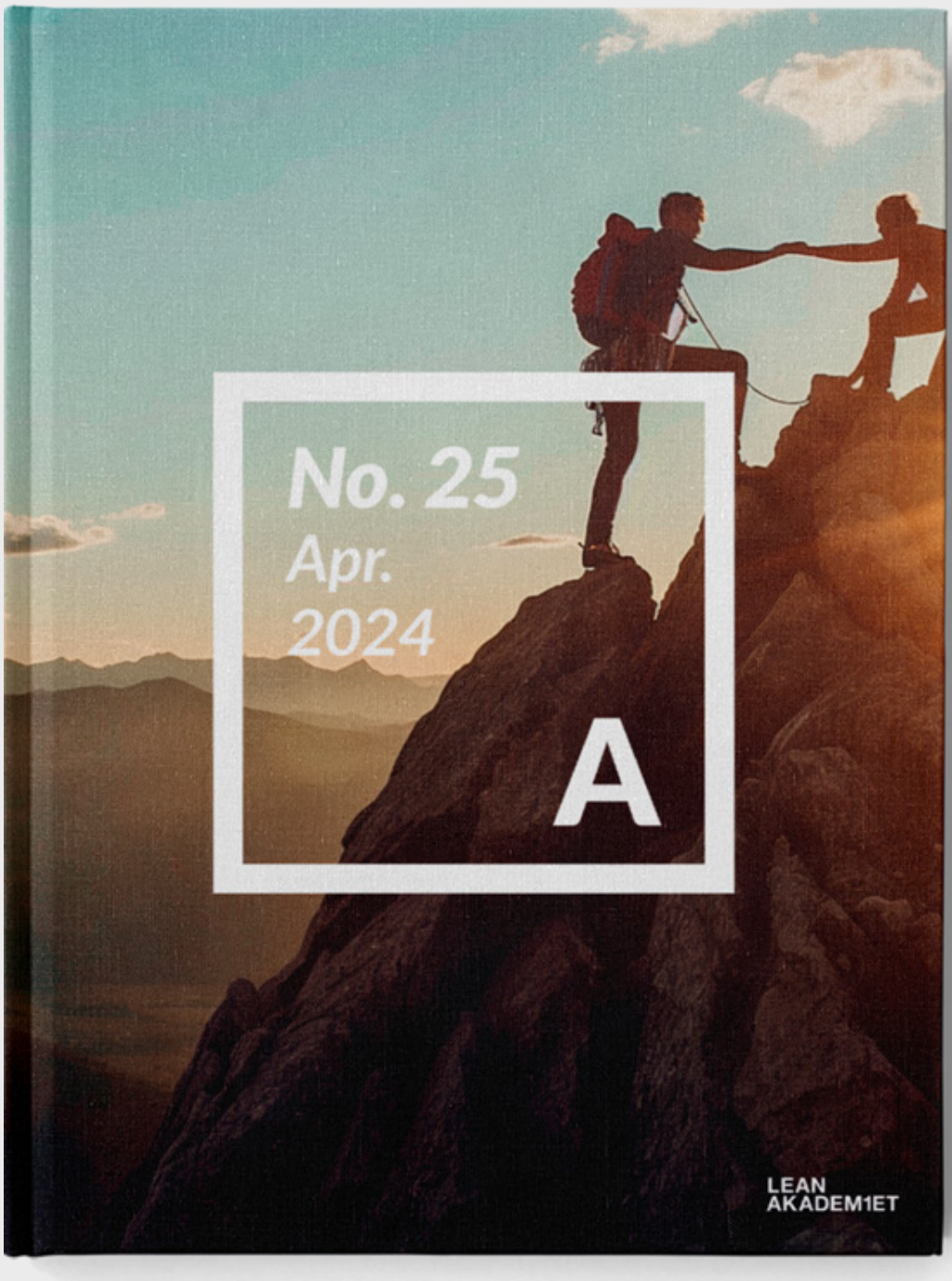
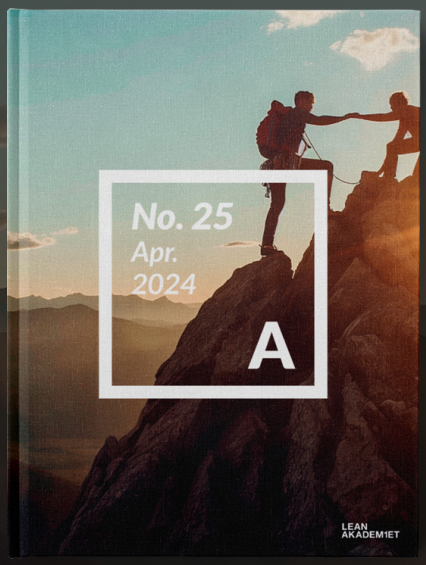
© 2024
Lean Akademiet



LEAN LEDELSE OG COACHING
#KATA-COACHING, #MEDARBEJDERINVOLVERING



29 APRIL 2024

TILLIDSBASERET LEAN

Hvis den fulde effekt af Lean skal opnås, skal der udvises tillid imellem medarbejdere og ledere. Måske kan man endda gå så langt at sige, at den fulde effekt af Lean afhænger af niveauet af tillid i organisationen.



ANN MØLLER SVENDSEN

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

29 APRIL 2024

I denne artikel kan du læse mere om, hvad tillidsbaseret Lean er, og hvordan vi arbejder med tillidsbaseret Lean i praksis.

Hvad er tillidsbaseret Lean?

Tillidsbaseret Lean er en metode, der skal sikre en Lean kultur, hvor du arbejder med det, vi kalder den gyldne trekant; en lige stor fokus på effektivitet, kvalitet og trivsel.

Vores grundfilosofi er, at det kræver tilfredse, kompetente og motiverede medarbejdere for at kunne levere værdi til vores kunder på en effektiv måde, således at vores ledelse kan skabe de nødvendige resultater.

Med andre ord kan man sige, at vi mikser det hårde med det bløde. Med det hårde mener vi ikke kun de traditionelle Lean principper, men også Lean værktøjerne såsom værdistrøms-analyse, tavlemøder, målstyring, standardiseringer og lignende. Det bløde omhandler derimod kulturen og den adfærd, vi har i dagligdagen. Det kan for eksempel være den måde, vi interagerer med hinanden på, vores relationer, samarbejde, holdninger mv.

Kigger vi på isbjerget nedenfor, så er værktøjerne - eller det hårde – placeret synligt over vandet. Under vandet ligger det, øjet ikke nødvendigvis ser; nemlig adfærden, som skaber kulturen.

Vores erfaring er, at det er nødvendigt at arbejde med både det hårde og det bløde i Lean implementeringen for at få en varig Lean implementering. Dette er til glæde for både medarbejdere, kunder og ejere/ledelse.

Hvorfor er tillid så vigtig?

Relationer, der bygger på høj tillid, har en lang række organisatoriske fordele, menneskelige



såvel som økonomiske. Tillid er vigtigt, fordi det er grundessensen i gode relationer. Opnår man tillid, opstår der en gensidig forståelse mellem parterne, som gør både relationen og Lean arbejdet mere smidigt.

Der er mange fordele. Eksempelvis er det empirisk bevist, at når vi har tillid til hinanden, har vi også en bedre trivsel. Det er - ganske simpelt - mere motiverende at gå på arbejde, når man har tillid til nærmeste leder eller de øvrige medarbejdere. Tillid skaber en positiv stemning, hvor mistillid skaber tvivl, uklarhed og usikkerhed. Lean implementering er en forandringsproces, hvor vi i høj grad har brug for denne positive og motiverende indstilling. Motiverede medarbejdere er mere åbne over for nyt og ikke mindst motiverede til at komme med forbedringsforslag.

Hvordan opbygger vi tillid?

Tillid kommer ikke af sig selv. Tillid er noget, vi sammen bygger op over tid. Der er flere led i en tillidsopbygning, før tilliden reelt kan siges at være opbygget. Tilliden opstår, når to personer mødes eller skal indgå i et samarbejde. Her vil parterne hver især vurdere hinandens 'tillidsværdighed' - altså vurdere den anden person på en række parametre. Tillidsopbygningen er 'to-sidet' - den er både påvirket af personens evne til at vise tillid og modpartens evne til at gøre sig fortjent til at få tillid. De væsentligste faktorer i forhold til at vise tillid er:

- Egne værdier
- Troen på sig selv og andre
- Tidligere erfaringer

Dette betyder eksempelvis, at tidligere negative arbejdsmæssige erfaringer også påvirker vores evne til at indgå i tillidsfulde relationer. Her vil det helt naturligt kræve, at modparten over tid skal bevise, at han eller hun er værdig til at få vist tillid. Det betyder også, at en chef kan blive vurderet forskelligt af to medarbejdere.

Når vi kigger på, hvordan vi kan opbygge tillid, er de vigtigste elementer:

- Evne
- Velvilje
- Integritet
- Empati

Evner

Vil sige lederens kompetencer og egenskaber, der samlet set gør, at lederen kan udvise indflydelse. Eksempelvis at lederen har de faglige Lean kompetencer, at lederen har gennemslagskraft i forhold til beslutninger, der skal træffes i forbindelse med Lean implementeringen, eller at lederen kan træde ind som en respekteret og synlig leder i det ny Lean miljø.

Velvilje

Vil sige, hvorvidt lederen har et positivt motiv til at ville det bedste for medarbejderen - uden skjulte eller ego-centriske motiver. Dette betyder, at medarbejderen har et behov for at opleve lederens oprigtighed eller ægthed for at kunne bygge en stærk individuel tillid. Det er i disse sammenhænge, kommunikationen er central for at tydeliggøre velviljen.



Integritet

Betyder, at der er sammenhæng i de handlinger, værdier, metoder, foranstaltninger, principper og resultater, som lederen praktiserer. Med andre ord at lederens ord stemmer overens med hans eller hendes handlinger.

Empati

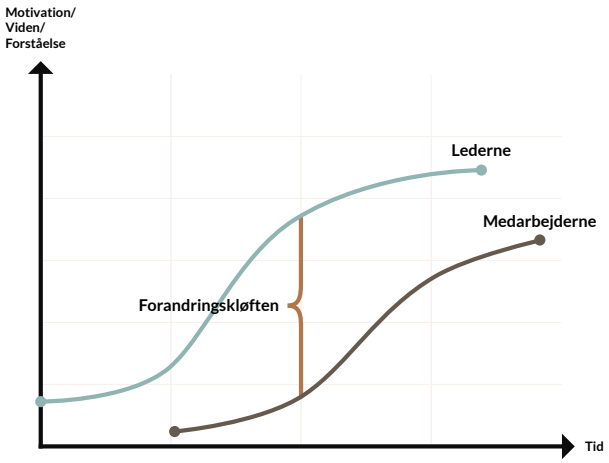
Vil sige lederens evne til at genkende og forstå andres følelser. Lederen skal altså kunne sætte sig i medarbejderens sted, før handling udføres. Når medarbejderen mødes med en forståelse for den situation, han eller hun står i, opleves lederen som mere sympatisk. Ligeledes vil lederens adfærd opleves mere positiv, fordi modtageren føler sig hørt, set eller inddraget.

De vigtigste værktøjer i forhold til at arbejde med ovenstående er:

- Involvering
- Kommunikation
- Motivation

Medarbejderinvolvering

Kongstanken i tillidsbaseret Lean er en stærk involvering af medarbejderne i den tidlige fase af en Lean implementering. Jo før medarbejderne involveres, desto mindre en forandringskløft opstår - altså desto mindre bliver det 'gap', der er imellem, at hhv. ledere og medarbejdere flytter sig i forandringsprocessen. Det vigtige er, at gap'et ikke bliver for stort, idet der da vil opstå et ulige parallel-løb i forandringsprocessen, hvilket ikke er hensigtsmæssigt.



Figur 1 - Forandringskløften
Jo tidligere medarbejderne involveres, desto mindre en forandringskløft opstår.

Vi ved, at når medarbejderne selv er med til at skabe løsningerne og foreslå forbedringerne, så bliver det lettere at implementere holdbare løsninger samtidig med, at der skabes større arbejdsglæde. Dette gavner både kundetilfredsheden og bundlinjen. Og så er vi tilbage til



den gyldne trekant, som vi omtalte i starten af artiklen - nemlig fokus på både effektivitet, kvalitet og trivsel - samtidig.

Når vi arbejder med Lean forbedringstiltag, så er filosofien, at det er medarbejderne tættest på processen, der skal være drivkraften til at komme med idéer til forbedringer. Derfor er den tidlige involvering både vigtig og naturlig i forhold til at skabe den nødvendige gejst.

Kommunikation

Når vi starter vores Lean rejse, bør rejsen starte med ledelsen. Det er ledelsen, der lægger Lean strategien og opstiller overordnede mål. Og her starter således også kommunikationen. Ledelsen skal til enhver tid kommunikere mål og forventninger klart ned i organisationen. Omvendt skal medarbejderne også kommunikere opnåede resultater op i organisationen. Vi har et fremragende værktøj i Lean værktøjskassen, som er tavlemøder. Det er et godt forum til at sikre en god og tydelig kommunikation.

Vær dog opmærksom på, at der derudover hele tiden skal skabes rum for løbende dialog. Når vi arbejder med Lean, så arbejder vi med hele tiden at ændre vores vaner, holdninger og adfærd, og vi bevæger os dermed også ud i ukendt territorium. En god dialog ledelse og medarbejdere imellem hjælper os til at navigere mere sikkert og trygt. Der må ikke være skjulte agendaer, og kommunikationen skal være åben og ærlig – også når det gælder svære budskaber.

Motivation

I tillidsbaseret Lean arbejder vi med at øge graden af selvledelse. Dette medfører, at medarbejderne får større ansvar. I langt de fleste tilfælde vil dette betyde, at medarbejderne bliver motiveret til også at tage et større ansvar. For når der udvises tillid, får medarbejderen mulighed for at vise sine evner og kompetencer og komme med nye løsninger. Tilliden skaber en tryghed, der gør, at det er muligt at prøve nyt af eller eksperimentere, således at nye tiltag kommer frem i lyset. Uden tillid vil det være utrygt at afprøve nyt, fordi reaktionen muligvis vil være sanktion eller straf. I Lean processen er vi meget afhængige af, at medarbejderne 'spiller med' og er motiverede for at komme med forslag og endda afprøve nyt og gå ud over komfortzonen. Dette er kun muligt, hvis der eksisterer tillid. En høj grad af tillid medfører derfor motiverede medarbejdere, der vil være mere forandringsmodne end ellers.

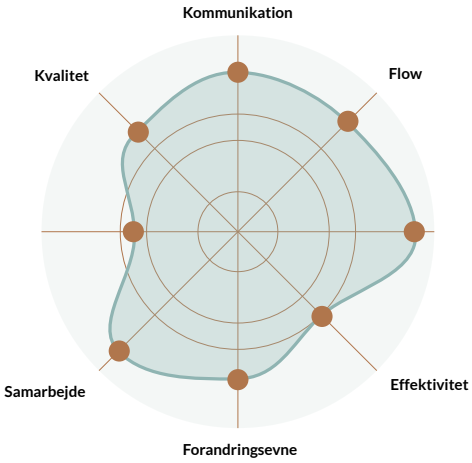
Lederen har naturligvis en helt central rolle i dette samspil, idet lederen er med til at opbygge tilliden til medarbejderen. Med tillidsbaseret Lean ønsker vi at fremme niveauet af selvledelse og få medarbejderne til at agere selvledende. Lederens rolle er derfor - lidt enkelt formuleret - at fjerne de sten, der er på vejen, så medarbejderen kan løbe så gnidningsfrit af sted som muligt og herved skabe et godt flow. Dette gøres ved at støtte og coache medarbejderen. For nogle medarbejderes vedkommende kræver dette meget støtte, mens andre medarbejdere flytter sig af sig selv. Det er vigtigt, at lederen kan navigere i spændet af forskellige medarbejderbehov for at støtte alle medarbejdere optimalt. Selvledelsen er i høj grad med til at skabe motivation, som igen fører til en bedre og mere langsigtet Lean implementering, fordi ejerskabet ligger hos både medarbejder og ledelse.

Hvordan kommer vi i gang?

Lean implementeringsprocessen starter altid med at skabe et overblik over nu-situationen. Dette gøres for at kunne målrette aktiviteterne præcist til de behov, der er i organisationen.



Vi skaber os dette overblik med det, vi kalder Potentialemålingen. Målingen udføres fx online af alle i organisationen. Denne giver et samlet billede af medarbejdere og lederes vurdering af den nuværende situation ift. effektivitet, kvalitet og trivsel. Ligeledes viser den også, hvilket potentiale medarbejdere og ledere oplever, der er inden for de tre områder. Herved opnår ledelsen et indblik i, hvad medarbejdere/ledere oplever, der skal til for at opnå mere effektivitet, kvalitet og trivsel. Målingen er den røde tråd gennem Lean implementeringsprocessen, og på baggrund af denne defineres slutmålet for processen. Heri indgår mål for både effektivitet, kvalitet og trivsel.



Figur 2 - Potentialemåling
Denne giver et samlet billede af medarbejdere og lederes vurdering af den nuværende situation ift. effektivitet, kvalitet og trivsel m.m.

Processen

Vi oplever, at tiden ikke længere er til lange implementeringsplaner - derfor er vores implementeringsproces stepvis - dvs. at vi tilpasser og justerer processen undervejs alt efter fremgangen i implementeringsprocessen. Vores erfaring viser, at en fleksibel implementering skaber et bedre resultat, fordi det er muligt at indkapsle de uforudsete udfordringer, som opstår undervejs i forandringsprocessen. Dette sker i tæt samarbejde med både ledelsen og medarbejderne.

Værktøjerne

Gennem hele processen arbejder vi med både medarbejderen, ledelsen og organisationen samtidig - dette for at implementere de nye værktøjer i hele organisationen. Herved reducerer vi den føromtalte forandringskløft, så alle bevæger sig samtidig, og tilpasser og justerer værktøjer i forhold hertil. Eksempelvis skal lederen tilpasse sin ledelsesstil ift. nye Lean værktøjer. Vores overordnede formål er naturligvis at skabe tillid mellem medarbejderne og ledelsen. Når dette er sket, doseres Lean værktøjerne. Vi arbejder med traditionelle Lean principper samt værktøjer såsom værdistrømsanalyse, tavlemøder, målstyring osv. For at styrke tilliden arbejder vi med ledelsesværktøjer samt medarbejderrelaterede værktøjer såsom samarbejds-, kompetence- og rolleafklaringsværktøjer. Vi arbejder gennem en-til-en sessioner såvel som gruppe/workshop baseret - altid med udgangspunkt i den enkeltes



hverdag med værktøjer, der er direkte brugbare i arbejdet.

Kata-metoden

Et godt værktøj er Kata Coaching metoden. I Kata arbejder man med at skabe nye rutiner. Disse handler eksempelvis om, hvordan lederne kan indarbejde coaching som et fast værktøj til at få medarbejderne til kontinuerligt at tænke løsninger - også ud over de sædvanlige løsningsmetoder. Endvidere handler det om at sikre rammerne, der gør forbedringerne mulige. Kata handler samtidig om at skabe en virksomhedskultur, hvor der tænkes løsninger ud over det traditionelle, og hvor der er konstant fokus på løsningsudvikling. Dette skaber en stærkere konkurrencemæssig fordel, fordi vi hele tiden reducerer spild og øger flow. For at Kata fungerer optimalt i alle led - hos ledere såvel som medarbejdere - er tillid igen vigtig. Derfor arbejder vi sideløbende med Kata-metoden for at styrke relationerne i organisationen.

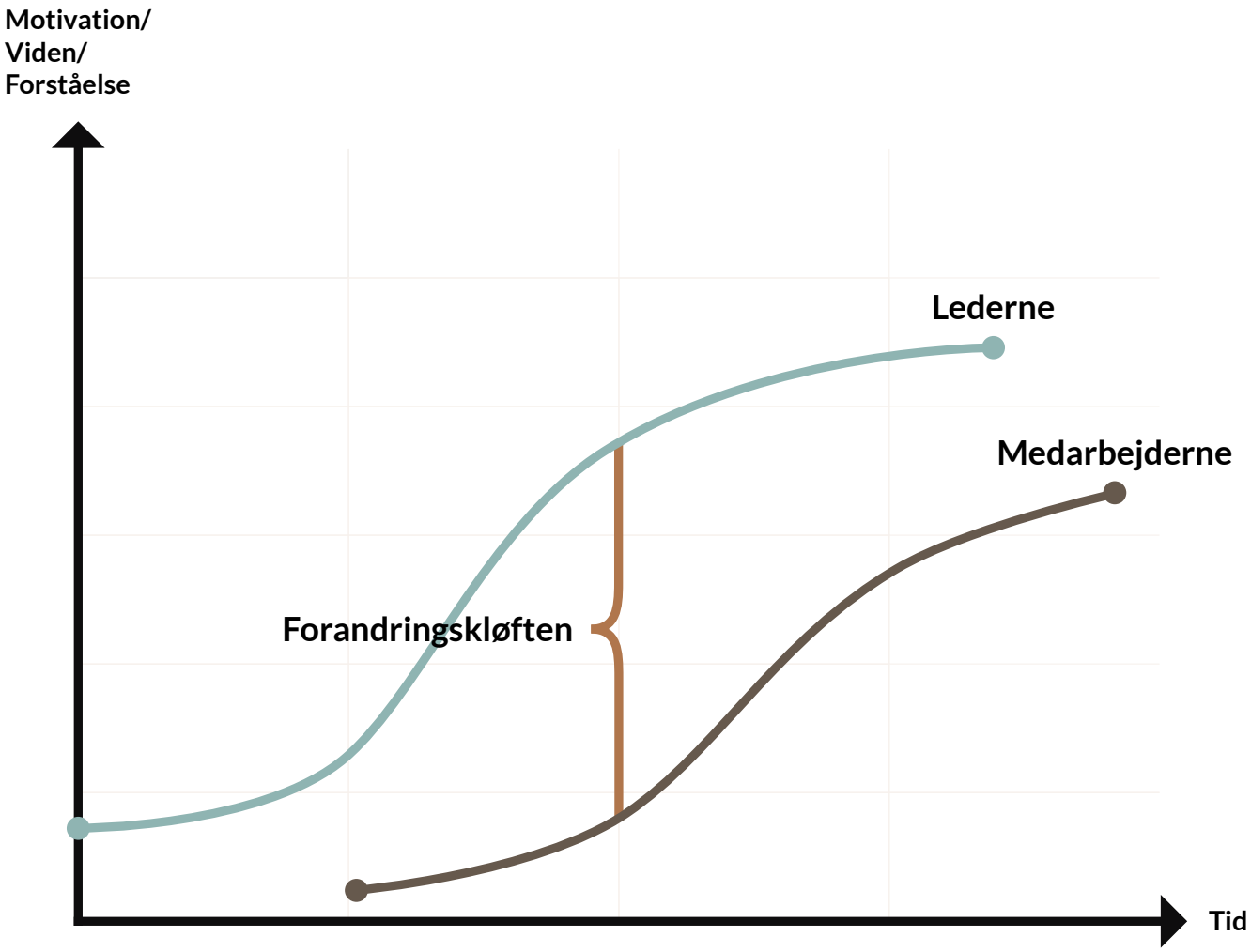
Kata-metoden indgår i tillidsbaseret Lean som en metode til at forankre den nye virksomhedskultur, hvor adfærd, holdninger og nye gode vaner alle peger mod mere effektivitet, kvalitet og trivsel.

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



Figur 1 - Forandringskløften

Jo tidligere medarbejderne involveres, desto mindre en forandringskløft opstår.





Figur 2 - Potentialemåling

Denne giver et samlet billede af medarbejdere og lederes vurdering af den nuværende situation ift. effektivitet, kvalitet og trivsel m.m.

