

Inspiration fra projekt "Innovation: Virksomhedens udvikling – arbejdspladsens fremtid"

Hvorfor overveje at indføre innovation?

Når vi i Danmark ikke kan konkurrere med udlandet på lønomkostningerne, må vi nødvendigvis tænke i alternative veje til at forbedre konkurrencedygtigheden og trivslen på arbejdspladsen. F.eks. ved at opnå større effektivitet, reducere spild som f.eks. dobbeltarbejde, for mange ansvarsskift, overproduktion, ventetider, fejl, transport, unødvendige bevægelser af folk, processpild, for store lagre, fjerne tidsrøvere i produktionsprocessen, reducere sygefravær, fastholde medarbejderne.

Forudsætningen for at succes opnås er, at medarbejderne aktivt inddrages fra start og opfordres til med deres viden, indsigt og erfaring at påpege ændringer, som kan optimere og effektivisere arbejdsgangene og samtidig øge trivslen og arbejdsglæden. Og ved at tænke i baner som "Work smarter - not harder". Dvs. uden at få sved på panden men ved at arbejde smartere og ikke hårdere.

I alt 24 virksomheder repræsenterende samtlige brancher inden for SALA-LO-området (mejerier, planteskoler, gartnerier, godser, maskinstationer, maskinhandlere, foderstofvirksomheder, agroindustri) greb chancen, da SALA-LO Samarbejdsnævnet den 1. januar 2007 skød projektet "Innovation: Virksomhedens udvikling – arbejdspladsens fremtid" i gang og har siden engageret deltaget heri og opbygget innovationskompetencer.

De første erfaringer foreligger nu, og Samarbejdsnævnet ønsker derfor at sprede viden ud herom til inspiration til alle virksomheder, der måtte overveje at sætte innovation på dagsordenen eller blot vide lidt mere om, hvad innovation kan betyde for virksomhedens konkurrencedygtighed og medarbejdernes arbejdstilfredshed.

For de 24 virksomheder har de prioriterede innovationsmål været lige så forskellige som virksomhedernes måde at arbejde med værktøjerne på. SALA-LO har med hver deltagende virksomhed indgået en virksomhedsaftale indeholdende forventningsafstemning, rollefordeling, præcise målbare mål for hvad der skal arbejdes hen imod etc. Se overblik over typiske emner, der arbejdes med [her](#).

Samtlige virksomheder har oplevet medgang og modgang undervejs. Det er ikke let, og det er ikke noget, der indføres succesfuldt fra den ene dag til den anden, men kræver lidt tålmodighed. I den første tid er der typisk flere forbed-

ringer at tage fat på end senere i forløbet. De fleste er godt på vej til at opnå positive resultater og de mål, de har sat sig, kommer stille og roligt "i hus".

SALA-LO's anbefalinger

Synlig ledelse og kommunikation

Hvis synlig ledelse og kommunikation samt kontinuerlig opfølgning praktiseres er man allerede godt på vej til indfrielse af de ønskede mål. I den forbindelse kan peges på følgende anbefalinger:

Topledelsens opbakning

En helt afgørende forudsætning for et succesfuldt forløb er, at der er total opbakning fra virksomhedens øverste ledelse. Topledelsens opbakning sikrer, at innovationstankegangen og de målbare mål spredes ud i hele organisationen. Samtidig sender det det vigtige signal til mellemlederne og samtlige medarbejdere, at det er accepteret, at der anvendes de nødvendige ressourcer hertil – også når der er travlt. Som en virksomhedsleder udtalte, så er det vigtigt, at projektet insisterer på "at køre på" med uformindsket styrke i højsæsonen, selv om det kan være fristende at sætte det på vågeblus, indtil lavsæsonen igen indfinder sig.

De typiske begrundelser for at deltage i projektet har været ønsket om, at opbygning af innovationskompetence skal sikre en effektiv og rentabel produktion, udvikle og trimme produktionen, forbedre arbejdsgangene, øge medarbejderinvolveringen og forbedre kommunikationen.

Højt informationsniveau

Et højt informationsniveau er afgørende for et succesfuldt forløb. Medarbejderne skal inddrages på et så tidligt tidspunkt som muligt og informeres om, hvad formålet, målet, principperne og tidsplanen er. Hvilke afdelinger involveres og hvordan. Ved projektopstart bør det meldes ud, i hvilket omfang en forbedret konkurrencedygtighed skal bruges til forbedringer og øget trivsel på arbejdspladsen.

Det er ikke gjort med kun at informere ved opstarten. Hvis medarbejdernes engagement skal fastholdes, så skal der ske en løbende information og være synlighed omkring de resultater, der opnås undervejs.

Ledelsens rolle

Ledelsesstilen har stor betydning for fastholdelse af engagementet. Ved at være lyttende, spørgende viser ledelsen sit engagement og interesse for medarbejdernes håndtering af de valgte indsatsområder, og for hvad der sker. Samtidig er det også vigtigt, at ledelsen sender det signal, at den opfordrer medarbejderne til løbende at komme med forslag til forbedringer af arbejdsgangene og tilrettelæggelsen af produktionen, og at det er afgørende, at de gør det.

Endelig er det også vigtigt, at alle ideer vurderes, og at medarbejderne får en tilbagemelding herpå, hvorfor ideer evt. ikke kan gennemføres. Hvis medarbejdernes forslag ikke tages seriøst eller ignoreres, er det spild af gode ressourcer, og så ser mulige nye forbedringsforslag ikke dagens lys. Her er det en ide at markere, hver gang en ny ide bliver indført. Så holdes entusiasmen i gang.

Mellemliderens og medarbejdernes nye rolle

Mellemliderens traditionelle rolle udfordres, når der sker opbygning af innovationskompetence i virksomhederne. For rollen flytter sig fra at lede og fordele arbejdet til i højere grad at skulle coache medarbejderne. Det kræver omstillingsparathed for den enkelte arbejdsleder, men også for medarbejderne, der skal vænne sig til en anden ledelsesform og til selv i øget omfang at påtage sig nye opgaver og ansvarsområder.

Tillidsrepræsentantens rolle

Her er det vigtigt, at tillidsrepræsentanten bidrager til at informere medarbejderne og sikre, at de forstår, hvad der sættes i gang, og minimerer frygt og usikkerhed i forhold til den nye måde, arbejdet organiseres på. Endelig er det også vigtigt at opfordre medarbejderne til at deltage aktivt og søge indflydelse i stedet for at modarbejde og skabe dårlig stemning.

Medarbejderinddragelse

Tidlig inddragelse sikrer høj grad af viden og forståelse blandt medarbejderne, så de kan se sig selv i den fremtidige struktur og positivt og engageret gå ind i projektet og medvirke til, at målene nås. Inddrages medarbejderne ikke skabes usikkerhed og frygt for jobbet, hvilket modvirker processen. Derfor skal medarbejderne informeres og tages med på råd fra starten. Og når medarbejderne har fået viden og forståelse for hvilke resultater, der ønskes opnået, vil de også medvirke til, at målene nås. Dermed gøres projektet til et fælles projekt, der medvirker til at skabe den nødvendige tillid og opbakning.

Kontinuerlig opfølgning

Foretag en kontinuerlig opfølgning på, hvor langt man er nået i processen i forhold til de realistiske målbare mål, man har sat sig og synliggør de løbende resultater.

Tages opfølgningen ikke alvorligt, sendes signalet, at processen ikke længere er vigtig.

Når nyhedsværdien er forsvundet, og de "nemme løsninger" er gennemført, kan det være vanskeligt at holde "dampen" oppe. Her er det vigtigt, at ledelse og medarbejdere fortsætter dialogen med hinanden, sætter sig nye mål og får markeret og synliggjort, når forbedringer er indført.

Lidt om værktøjskassen

Værktøjskassen er kendte LEAN-værktøjer og beskrives kort her:

Fem S

Fem S står for **S**orter og smid ud, **S**truktur, **S**krub og skur, **S**tandardiser og skab sammenhæng og **S**kab en vane.

Værktøjet tages i brug for at skabe orden og overblik på den enkelte arbejdsplads, hvilket gør det nemmere at finde de ting, man skal bruge. Meget spildtid reduceres alene ved, at der er orden i tingene. Værktøjet bruges typisk ved projektopstart og er god til at minimere uhensigtsmæssige processer, aktiviteter og rutiner. Samtidig sikres færre irritationer, da alting altid har sin plads og så bruges ikke tid på at lede efter det, før arbejdet kan påbegyndes.

Kaizen

Kaizen betyder løbende forbedringer uden investeringer og er mere en ide end et værktøj. Her er fokus på at skabe løbende forbedringer i mange små skridt og en forudsætning, at alle involveres. Jo flere forbedringsforslag der kommer jo bedre. Resultaterne skal ikke måles på den enkelte medarbejders indsats, men i forhold til en produktionslinje, hvor man i fællesskab fører ideerne ud i livet.

SMED

SMED er en systematisk metode til at reducere omstillingstider. Værktøjet bruges på virksomheder, der ønsker at opnå mindre seriestørrelser og forbedre flowet i produktionen, minimere gennemløbstiden og øge leveringssikkerheden.

Kortlægning af værdistrømsanalysen

Værdistrømsanalysen eller svømmebanediagram, som det også kaldes, er et værktøj, der kan bruges til at skabe overblik over og kortlægge produktionsflowet. Dermed øges ledelsens og medarbejdernes viden om, hvordan virksomhedens samlede flow er, og hvor spildet er. Her kan f.eks. afdækkes, hvor der i produktionsprocessen er størst belastning, hvor dobbeltarbejde optræder, evt. tilbageløb i ordreflowét, hvor uhensigtsmæssige rutiner blotlægges, og hvor forbedringspotentialerne ligger.

Tavlemøder

Tavlemøder skaber synliggørelse af de mål, der ønskes nået og fokus på de nøgletal, som måles på. Samtidig er det også en effektiv information. Mange af de deltagende virksomheder har ophængt en tavle og følger de nedenfor anførte anvisninger. Der afholdes typisk regelmæssige korte tavlemøder på 15-20 minutter, f.eks. hver uge på et fast tidspunkt.

Vil du vide mere eller ønsker at sætte innovation på dagsordenen?

Henvend dig til Samarbejdsnævnets sekretariat, der allerede i dag samkører innovationsværktøjerne med egne samarbejdsværktøjer og tilbyder virksomheder såvel med som uden et formelt samarbejdsudvalg, vederlagsfri rådgivning og vejledning i forhold til at sætte fokus på samarbejde, trivsel og konkurrencedygtighed.

Projektet afsluttes 31. marts 2009.

Henvendelse til:

Chefkonsulent Torben Rentzius Jans, SALA. Tlf.: 3370 2020. E-mail:

jans@sala.dk

eller

Konsulent Finn Liisborg. 3F, Tlf.: 7030 0300. E-mail: finn.liisborg@3f.dk