

Et forskningsprojekt mellem Aarhus Universitet, Garuda og Howbiz management consulting med fokus på excellent Lean leder profiler

Referat fra Advisory board møde den 28.10.2015

Projektintroduktion v. Jacob Steendahl Nielsen

Forskningsprojekt, der er det første af sin art, sætter excellente Lean lederes personlighedstræk under loop ved workshop i Århus Universitets afdeling ved Herning.

En udvalgt flok af Lean-eksperter sidder som repræsentanter fra det danske erhvervsliv, herunder både den offentlige sektor, produktion, administration og service, der alle er kendetegnet ved flere års oparbejdet ekspertise i arbejdet med Lean. Det er derfor den danske Lean elites ord og meninger, der vil medvirke til at sætte ord på den ideelle Lean leders karakteristika.

Jacob Steendahl Nielsen, der står som ansvarshavende for den forskningsmæssige del af projektet, forklarer om projektet, at nysgerrigheden bag projektet stammer fra praksis, hvor spørgsmålet om hvad der skal kigges efter når der rekrutteres nye ledere, til stadighed står ubesvaret.

I den sammenhæng er samarbejdet med Garuda A/S ideelt, da personligheds- og kompetencetest af medarbejdere i større grad har gjort et indtog indenfor rekruttering, fremfor udelukkende at ansætte på baggrund af CV og erhvervs erfaring.

Lean skal ikke længere kun ses som en værktøjskasse der bringes i anvendelse. Vi går imod nye tider, hvor Lean Behavior er det nye og hvor de ansattes adfærd er det vigtigste – det er en anden problemstilling som kræver ny viden. Fokus skal ifølge Jacob flyttes væk fra det nuværende om at se på hvad en Lean leder skal gøre og til at genere viden om hvilke karakteristika, der gør sig gældende når for excellente Lean ledere.

Men spørgsmålet står stadig – hvilke personlige karakteristika skal der kigges efter når den excellente Lean leder efterspørges i virksomhederne. Der tales videre om at der ved implementering af Lean sker en større udskiftning af ledere, da Lean medfører en overgang fra en brandslukningskultur og til en vedligeholdelseskultur, hvor transformationen er svær for ledere. Denne problemstilling tages op med dette projekt, hvor spørgsmålet er om det er muligt at generere et bedre analyseværktøj til at finde den bedste kandidat til en Lean leder stilling. Her er hypotesen, at det er de samme personlighedstræk og det samme mindset som gør sig gældende på tværs af branche, hvilket afføder diskussion blandt deltagerne, som stiller sig skeptiske over om det er muligt at lave en generisk profil på tværs. Samtidig bringes kulturen ind som en faktor, hvor det understreges at målsætningen er rammesætte den danske Lean leders karakteristika.

Samarbejdspartner Garuda var repræsenteret ved administrerende direktør Rasmus Mortensen og chefkonsulent Lotte Mølgaard, der igennem workshoppen vil bidrage med viden om Garudas CompetenceProfil, som er forskningsprojektet medie til at skabe en IdealProfil over Lean ledere.

Lotte Mølgaard, Garuda, indledte med en introduktion af Hoved-Hjerte-Ben™-modellen, som CompetenceProfilen er bygget op omkring. Tanken var at beskrive og forklare de personlighedstræk som gør sig gældende for hovedet, hvorefter deltagerne blev placeret i grupper for at diskutere, hvilke

personlighedstræk den ideelle Lean leder skal have og hvorfor. Lotte forklarer at hovedet fokuserer på lederens kognition, herunder analytiske evner, kreativitet, behov for struktur og planlægningsevner.

Kompetenceprofil – gennemgang af de 16 træk fra profilen - Hovedet:

1. Systemfleksibilitet – regler, rammer, orden, planlægning, systematik
2. Helhedsorientering – detaljer, rutiner, kontrol, overblik, helhed
3. Abstrakt tænkning – konkret, jordnær, praktisk, idéer, teorier, modeller
4. Risikovillighed – sikkerhed, forudsigelighed, kalkulation, impulsivitet, spænding
5. Impulsivitet – balance, ro, impulsivitet, temperament, stress

Et gennemgående tema var at have for øje, at profilen på den ideelle Lean leder skulle ske uden hensyntagen til hvilken branche eller hvor i organisationen lederen befandt sig. Et interessant synspunkt var her hvorvidt den ønskværdige profil kunne tænkes at ændres afhængig af modenhedsniveauet i Lean-processen. Spørgsmålet som blev gentaget var: hvad er drømme lederen til en Lean-proces?

Kommentarer fra gruppediskussion 1 – hovedet:

Fra gruppediskussionerne blev det bemærket, at behovet for fastholdelse af rutiner, regler og rammer i høj grad er afhængig af modenheten i organisationen.

Det nødvendige abstraktionsniveau afhænger af lederens funktion

Ligeledes blev det diskuteret, hvorvidt placeringen af de enkelte træk var afhængig af hvilket niveau der var tale om i organisationen. Igen blev det dog pointeret at der bør blive efterstræbt den ideelle lean leder, uanset dennes position i organisationens hierarki.

Det blev understreget, at en stor del af arbejdet lå i at klæde de eksisterende ledere på til at være Lean-ledere – altså en undring over hvordan Lean-konsulenter kan hjælpe ledere med at få en Lean-DNA. I den analogi skal Lean mindsettet ind i lederens eksisterende ledelsesstil, hvilket afføder store krav i transformationen.

Kommentarer fra plenum 1 - hovedet:

1. Fra punktet om systemfleksibilitet udtrykkes et behov for at vide, hvilket ledelsesniveau i organisationen der er tale om (leder af ledere eller leder af medarbejdere).
2. I relation til helhedsorientering differentierer graden afhængig af om det er en fabrikschef eller en produktionschef vi snakker om. Ifølge deltagerne var helhedstænkning mere nødvendigt i de øvre lag i organisationen, hvor der på de lavere niveauer var behov for at kunne være mere detaljeorienteret i sin egen proces.

3. Ved punktet abstrakt tænkning var der konsensus om et øget behov for hands-on knowledge hos ledere for fx produktionsmedarbejder, der afkræver en mere praktisk tilgang. Samtidig var pointen, at kompleksiteten i opgaveløsningen måtte være afhængig af niveauet i organisationen, herved forstået at ledere af produktionsmedarbejdere kræver mindre kompleksitet i deres tænkning end ledere af ledere.
4. Høj risikovillighed var ønskværdigt, da det blev anset som en kilde til ny læring. Samtidig var det vigtigt at have for øje, at der kan opereres med to typer risikovillighed. En kalkuleret risikovillighed, der er baseret på fakta og analyser, og den mere intuitive risikovillighed, der handler ud fra sin mavefornemmelse. Desuden blev det nævnt, at graden af villighed til at løbe en risiko kunne være brancheafhængig.
5. Bevæggrunden for placeringen indenfor impulsivitet beror på, at beslutninger skal træffes velovervejede ud fra fakta - altså en leder der behersker sine følelser og formår at træffe en afgørelse uden at lade følelserne influere. På samme tid mente deltagerne dog, at passion og lidenskab fortsat er vigtige, forudsat at det er situationsbestemt – en deltager udtalte: ”man er nødt til at give lidt af sig selv for at skabe noget social kapital”.

Efter den første plenumrunde blev det igen Lottes tur til at forklare det næste step i Hoved-Hjerte-Ben™-modellen, hjertet. Hjertet består af følgende fem træk og fokuserer på lederens evne til at samarbejde, skabe tillidsbånd og opnå accept på ideer:

KompetenceProfil – hjertet

6. indføling – indlevelse, forståelse, tanker, følelser, fortrolighed
7. social kontakt – tilbageholdenhed, selskabelighed, åbenhed, udadvendthed
8. social fleksibilitet – normer, disciplin, krav, forståelse, tolerance
9. opbakning – uafhængighed, initiativ, anerkendelse, accept, støtte, opbakning
10. Tillid-tiltro – skepsis, reserverthed, åbenhed, tillid, varme

Kommentarer fra gruppediskussion 2 - hjertet:

Ifølge deltagerne skal en Lean leder acceptere forskelligheder, men over tid formå at skrue lidt på DNA'en – det handler derfor om at være sin rolle som Lean forbillede bevidst.

Det blev understreget at graden af opbakning skal være kontekstafhængig, og bestemmes ud fra opgavens kompleksitet samt modenheten i organisationen. Det efterstræbes at lederen skal være stålfast og robust – have styr på sin egen biks, og derfor samtidig have beføjelser til at træffe beslutninger uden at afkræve tilladelse.

Lean lederen skal udvise respekt, men samtidig være skeptisk i de tidligere stadier i Lean-processen. Jo højere grad af modenhet i Lean-processen medfører øget tiltro/tillid. Walk the talk (go, look, see – proceskonfirmering).

Kommentarer fra plenum 2 - hjertet:

6. -
7. Det blev diskuteret om udadvendthed og social kontakt i det er mere relevant for ledere, det kræves at være udadvendt og åben i forhold til medarbejderne.
 Det anses af deltagerene som vigtigt at lederen kan være udadvendt overfor andre dele af organisationen (fx på tværs af organisationen), samt være udadvendt i teamssamarbejde.
 Et vigtigt element ved lederen er evnen til at skabe kontakt/gode relationer i hele værdikæden (helhedstænkning)
 Et af deltagernes udsagn var: "Jo bedre du er til at opbygge nye relationer, jo bedre er mulighederne for at skabe succes som Lean leder".
 Samtidig ses det som særdeles vigtigt at være selvbevidst om egen personlighed. En leder kan godt være lettere indadvendt af person, men samtidig være afklaret omkring hvornår det kræves at være udadvendt i sin måde at lede på. Altså er det muligt at være indadvendt, men stadig være resultatorienteret og ad den vej være udadvendt når jobbet afkræver det.
8. Ift. ledelse af medarbejdere er social rummelighed en nødvendighed, dog er det essentielt at der til stadighed bliver rettet ind efter normen (at få Lean-DNA'en og disciplin med ind i kulturen)
 Det pointeres at graden af social rummelighed er kulturbaseret, hvor stor diversitet kræver mere rummelighed. En mere homogeniseret medarbejderenhed kræver ikke samme grad af rummelighed.
9. Deltagerne udtrykker vigtigheden i at være selvhjulpen i eget arbejde, formå at give og modtage støtte, samt at det er acceptabelt at være støttesøgende udenfor "egen andedam".
10. I relation til tillid er det vigtigt ikke blot at kigge mod individet, men ligeledes undersøge om systemet et tilrettelagt, så medarbejderne har mulighed for at opnå succes.
 I den idéelle lean-verden er der ikke andre agendaer end løbende forbedringer af processen, hvilket vil medføre automatisk tillid, da alle ønsker optimering og løbende forbedringer.

Inden den sidste diskussionsrunde introducerede Lotte deltagerne til Hoved-Hjerte-Ben™-modellens ben, der fokuserer på lederens "egodrive" herunder evner til at påtage sig ansvar, skabe resultater og gennemføre løsninger.

KompetenceProfil – Ben:

11. konkurrence – præstation, tabe, vinde, stræbe
12. indflydelse – ambitioner, autoritet, stræben, lederskab, magt
13. selvtilid – selvkritik, usikkerhed, selvværd selvsikkerhed, udfordringer
14. frihedstrang – indordning, lydighed, selvstændighed, stædighed
15. psykisk styrke – kritik, nederlag, ydmygelse, forsvar, styrke
16. fysisk energi – ro, afslapning, energi, afveksling, selvaktivering, tempo

Kommentarer fra gruppediskussion 3 - benene:

Deltagerne noterer sig, at psykisk robusthed er en kerneingrediens for den gode Lean leder, da der sker vaneændringer i organisationen, som kræver modning som Lean-leder for at undgå stagnation. Vigtigt at

notere sig at Lean ledere opererer i et krydspres mellem topledelsen fra oven, medarbejderne nedefra og Lean konsulenterne fra siden. Derfor kræver det også, at lederen er bundsolid og leverer en energisk indsats dag ud og dag ind.

Igen fokuseres der på konsulenterne rolle i at lære lederne at sætte deres DNA i spil – altså modificere lederne DNA, så ejerskab af Lean mindsettet muliggøres.

Kommentarer fra plenum 3 - benene:

11. Ego-drive – her var det vigtigt at understrege, at ambitionen altid skal være at det er teamet der skal vinde, ikke lederen – lederne skal skabe resultater igennem teamet. Dog efterstræbes der stadig en vindertype. Samtidig skal lederen kunne rette fokus mod både proces og resultater ideelt set.

12. Det er deltagernes holdning at graden af Lean lederens behov for indflydelse i høj grad afhænger af modenheden i Lean-processen. Der efterstræbes en ledertype, der skal kunne bruge sin indflydelse på at få truffet en beslutning, men samtidig kunne stå i baggrunden og overlade ansvaret til andre. Situationsbestemt ledelse.

13. -

14. Ift. frihedstrang fremstod et paradoks mellem at være bibeholde kreativiteten som leder og stadig arbejde med overordnede regler og rammer – her prioriteres det at have en ledertype der kan operere med frihed indenfor angivne rammer.

15. Igen pointeres psykisk robusthed som en nødvendighed i Lean-rejsens indledning grundet den megen modstand som skal håndteres i forandringsprocessen.

En deltager udtaler at det er vigtigt med mådeforhold: Det handler om at "man skal være robust, men ikke galvaniseret".

16. I relation til den fysiske energi efterstræbes en person som er afbalanceret; besidder drive men ikke er overenergetisk. Her henvises til at en brandmand vil agere som en brandmand (fremstår meget energisk). Det pointeres yderligere at Lean kræver et nyt mindset, og at nye værktøjer skal indlæres for at beherske hele Lean-pakken. Lean skal ses som en adfærdændring, der afkræver både fysisk og mental energi hos Lean lederen.

Vægtningen af personlighedstrækkene

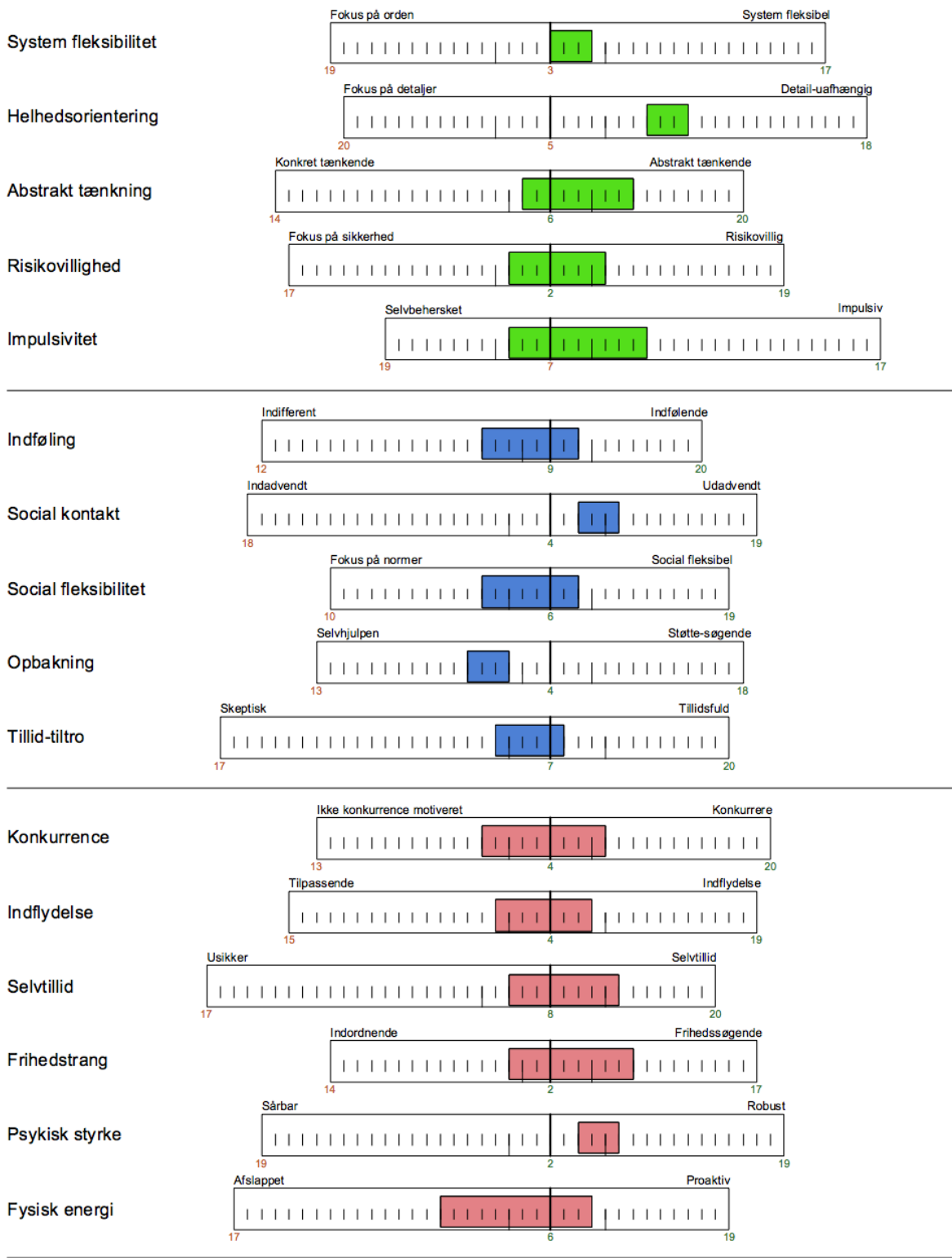
Inden IdealProfil skulle genereres blev de fem grupper bedt om at tage stilling til, hvilke fem personlighedstræk de vægtede højest. Resultatet heraf blev, at der var konsensus om hhv. helhedsorientering, psykisk styrke (begge 5/5 stemmer), tillid/tiltro med 4/5, indføling og systemfleksibilitet med hver 3/5, konkurrence og social fleksibilitet med 2/5, mens social kontakt og fysisk energi begge fik 1/5 stemmer.

Lean leder profil:

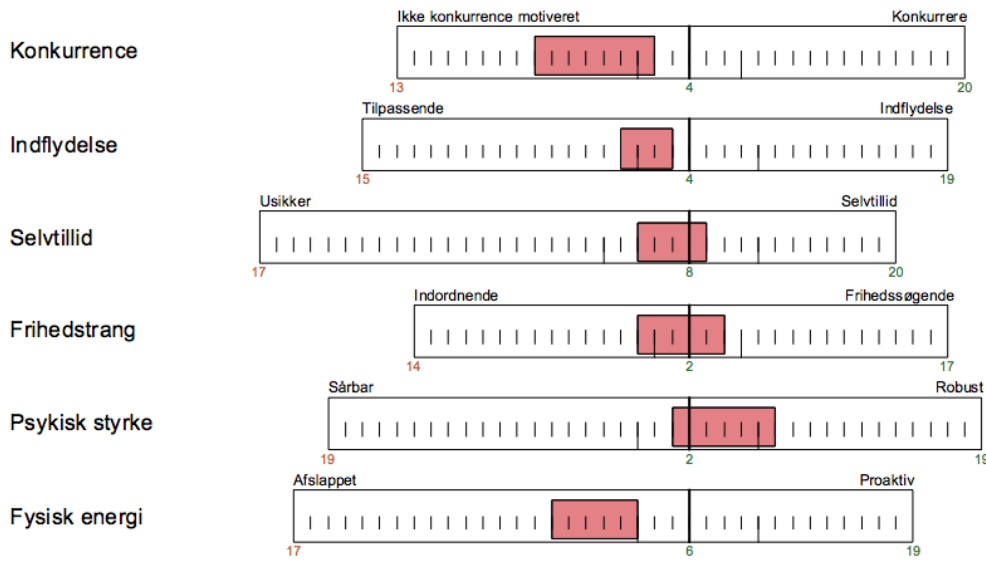
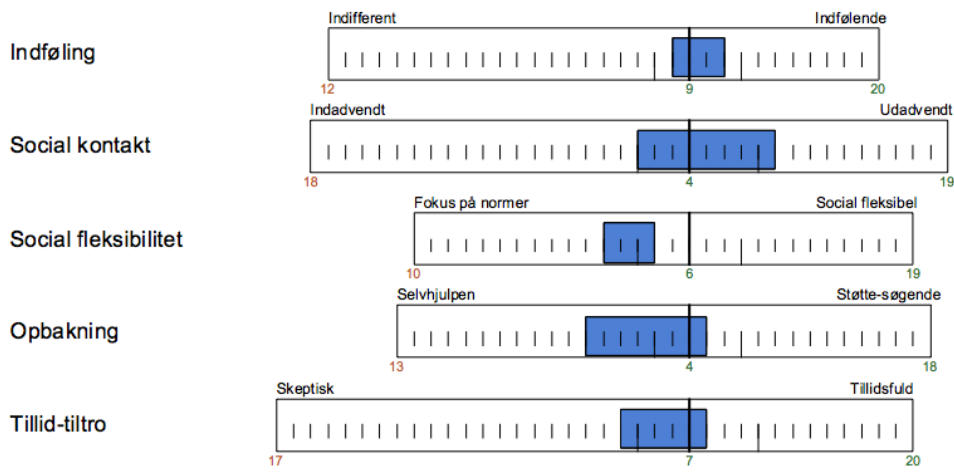
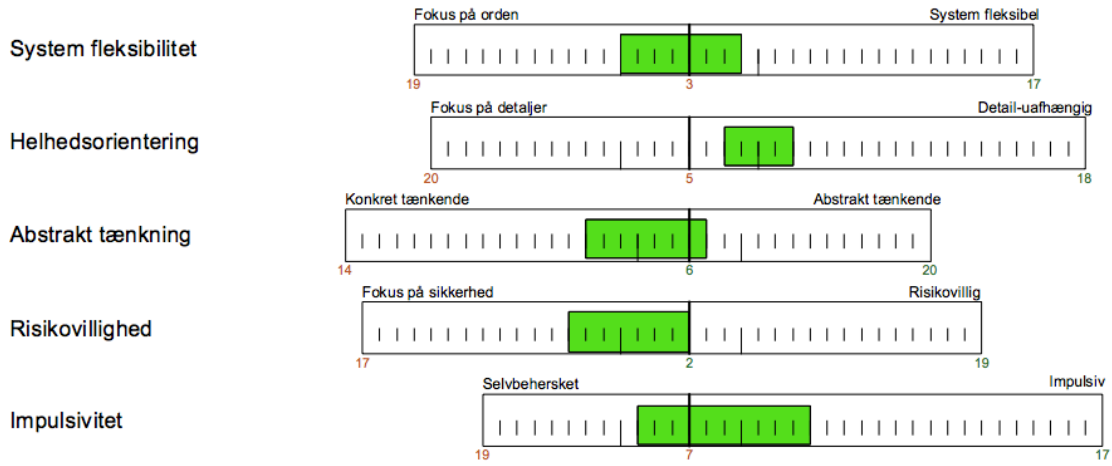
KompetenceProfilen

leder af ledere

1. JobProfil



1. JobProfil



Inden afslutningen på dagen blev deltagerne introduceret til næste fase i projektet, hvor deltagerne medvirker i rekrutteringen af excellente Lean ledere fra de repræsenterede virksomheder. Til denne proces blev Howbiz diagnosticeringsværktøj Lean Behavior præsenteret, for herigennem at sikre validiteten af forskningen. I den henseende er det essentielt at vores deltagere anvender Lean Behavior-værktøjet i deres udvælgelse af excellente ledere som skal indgå i det videre forløb.