

Træningslejr for Forandringsagenter

Af Svend Pedersen, svend@langvaddam-1.dk

Interview med 6 Sigma programansvarlig champion Jens Ebbesen og marketingkoordinator, Green Belt Torben K. Madsen, ALSTOM Power FlowSystems, samt Christian Obbekær Hansen, COH Management, og Steen Pedersen, WDP Consulting, Scandinavia

jens.ebbesen@power.alstom.com – torben.k.madsen@power.alstom.com

christian@coh.dk – spedersen@wdp-scan.dk

6 Sigma-filosofien retter sig primært mod produktionsvirksomheder, og anvendes derfor traditionelt på fremstillingsvirksomhed – men er naturligvis lige så velegnet på administrative processer. Effektivitet har talt med en Black Belt og en Green Belt fra ALSTOM Power FlowSystems i Fredericia om den danske uddannelse af Green Belts indenfor administrative processer – samt kursets to instruktører – om perspektivet i at bruge 6 Sigma som udgangspunkt for udvikling af forandringsagenter i virksomheden.

I de seneste femten år er der glidende sket et paradigmeskift indenfor organisationsudvikling og forandringsledelse. I begyndelsen af 1980'erne gennemførtes effektivisering og virksomhedsudvikling ofte af interne eller eksterne konsulenter eller i stabsfunktioner og på ledelsesniveau, men langsomt blev det mere og mere almindeligt at aktivere organisationens medarbejdere og ledere – oprindeligt på for eksempel UPS-seminarer (Udvikling af Produktionssystemer) – og siden er det blevet stadigt mere almindeligt med medarbejderinvolvering i virksomhedernes udvikling.

6 Sigma undgår housa-løsninger, symptombehandling og hofteskud, og sikrer medarbejderinvolvering, forankring og fortsat udvikling

Alle kender udfordringerne ved at tænke medarbejderorienteret i det praktiske forandringsforløb, men erkender også, at medarbejderinddragelse er nødvendigt, hvis forandringer skal realiseres.

6 SIGMA PÅ ADMINISTRATIVE PROCESSER

Det bliver derfor stadig mere almindeligt for store koncerner at standardisere forandringsprocesserne med velprøvede koncepter som Lean Manufacturing, Total Quality Management eller – som ved tilfældet ALSTOM – 6 Sigma. Tidligere har også Motorola og GE med stor succes implementeret 6 Sigma. ALSTOM har besluttet at gennemføre 6 Sigma på koncernniveau således, at 10 procent af de 120.000 medarbejdere globalt skal gennemgå Green Belt-uddannelsen, og 1 procent Black Belt-uddannelsen.

”I ALSTOM bruger vi 6 Sigmas teknikker og værktøjer til at strukturere problemløsning og virksomhedsudvikling fra start til slut,” forklarer 6 Sigma

Den strukturerede problemløsning er det helt essentielle i 6 Sigma-konceptet



Learning by Doing – situationsbillede fra 6σ Green Belt-kursus hos ALSTOM Power FlowSystems

programansvarlig og 6 Sigma champion Jens Ebbesen. ”Derved undgår vi hovsa-løsninger, symptombehandling og hofteskud, og vi sikrer medarbejderinvolvering fra start til slut, forankring

og fortsat udvikling. Det løser mange af de traditionelle fejl ved problemløsning, hvor medarbejderne måske ikke ser idéen og rationalet, hvor målet glider ud af fokus, hvor selve problemet overses i iveren for at løse det, og hvor man aldrig rigtigt ved, om målet er nået. Det unikke ved 6 Sigma-filosofien – og det gælder både i ALSTOM og i Motorola, hvorfra jeg er uddannet Black Belt – er, at al udvikling er målbar og konkret. Man kan naturligvis påstå, at det gør andre koncepter som Lean også, men der er også store overlap imellem de to filosofier. Dog lægger 6 Sigma nok større vægt på målbarhed og resultatorientering.”

ALSTOM har tilpasset den traditionelle forandringsmodel DMAIC til en egen otte-faset model, hvor de første fem faser udgør DMAIC-modellen (Define, Measure, Analyse, Improve, Check), og de sidste tre supplerer med faserne Control, Standardization og Documentation. Disse tre faser er indbygget i den oprindelige DMAIC-model, men er hos ALSTOM

Black Belt er 6 Sigma-projektlederen, der kan overvåge flere forandringsopgaver, sikre helheden og bidrage med ekspertviden og dybe erfaringer med både forløb og statistisk indsigt. Det tager 4 uger at blive uddannet Black Belt'er. Black Belt'eren arbejder udelukkende med virksomhedsudvikling.

Over Black Belt'eren står ofte en Champion, der er topledere og som koordinerer de mange projekter og sparrer med Black Belt'erne.

Green Belt er 6 Sigma-ildsjælen, der kan gennemføre forandringsopgaver i samarbejde med kolleger og ledelse og besidder den indgående viden om værktøjer og procesforløb. Det tager 6 kursusdage at blive Green Belt'er, men desuden skal der gennemføres to vellykkede forandringsforløb i alle faser med tilfredsstillende resultat for at blive certificeret. Green Belt'eren arbejder med forandringer ved siden af sine daglige opgaver i virksomheden.



Det generelle indtryk er, at vi med 6 Sigma får ændret opfattelsen af, hvad der er de egentlige problemer

håndtering - der bliver en af de første administrative processer, der forbedres efter 6 Sigma-filosofien – fortæller, at selv om han kendte mange af 6 Sigma-værktøjerne i forvejen, var Green Belt-uddannelsen alligevel givtig: "Fejlen er ofte, at man ikke giver sig tid til at analysere et problem helt til bunds. Det sikrer 6 Sigma-metoden. Derved sikres, at det reelt er problemet, og ikke et af symptomerne, der fjernes. For min opgaves vedkommende har den sy-

stematiske problem- og konsekvensanalyse desuden vist, at potentiale og effekt var langt større end de fleste anede. Ved at gå i dybden og på tværs i organisationen sikres et helhedsperspektiv på elimineringen af ikke-værdiskabende processer, og resultatet har overrasket mange. Blot erkendelsen af, at returvarehåndtering reelt er et problem har været stor. De nye processer er ved at blive implementeret, og i begyndelsen af juni har vi de første måleresultater. De skulle gerne vise både kvalitetsmæssige og økonomiske forbedringer."

PLEASE DON'T CHANGE ANYTHING

"Det generelle indtryk er, at vi med 6 Sigma får ændret opfattelsen af, hvad der er de egentlige problemer," forklarer Torben K. Madsen. "Desuden lettes megen forandring ved, at der også lægges stor vægt på de menneskelige følelser og barrierer – fremkaldt af usikkerhed og skepsis – der kan bremse ellers gode løsninger. Især den bevidste sammensætning af teams er godt."

6 Sigma-værktøjerne og tankegangen bruges hele vejen igennem virksomheden, og det er vel også meningen. Allerede fra første færd tænker man i mål og processer, økonomi og kvalitet, forenkling og "silonedbrydning", som man har lært på Green Belt-kurset. "Det vigtigste er bare, at denne viden kommer ud til alle kolleger. Det kan man gøre på mange måder – ved møder, artikler i personalebladet, e-mails og i konkrete samarbejdsforhold – bare man gør det. Det vigtigste er, at Deming-cirkelns fire bogstaver – PDCA for Plan-Do-Check-Act – ikke oversættes til Please Don't Change Anything," ler Torben K. Madsen.

Det sidste bekræfter Christian Obbekær Hansen, ledende partner i konsulentfir-

trukket ud som særskilte procesfaser med særlige opmærksomhedspunkter.

I princippet skal alle medarbejdere tænke 6 Sigma. Det er en altomspændende virksomhedsfilosofi. I praksis drives processen imidlertid af nogle nøglemedarbejdere, der enten leder hele projektforbø - de såkaldte Black Belts – eller "kortere" forandringsprocesser (som hver for sig alligevel kan være ganske omfattende) – de såkaldte Green Belts. Betegnelserne stammer fra Motorola, der "opfandt" 6 Sigma-konceptet, og er udtænkt af en karateinteresseret projektmedarbejder. Black Belts er fuldtids projektledere, mens Green Belts gennemfører enkeltstående forandringsopgaver fra start til slut. "Den strukturerede problemløsning er det helt essentielle i 6 Sigma-konceptet," forklarer Jens Ebbesen, "og uddannede Green Belts er eftertragtede forandringsagenter i alle virksomheder. Der er fokus på kvalitet, økonomi, kvalitetsomkostninger, ikke-værdiskabende processer, træfsikkerhed, ledelsesfokus og sikring af resultater – alt hvad der kendetegner et vellykket forandringsforløb i forhold til mål og proces."

AMBASSADØRER

Jens Ebbesen lægger ikke skjul på, at også 6 Sigma har sine menneskelige udfordringer. "Først og fremmest er det vigtigt at udvælge de rette medarbejdere til en 6 Sig-

ma-uddannelse. De skal både have vilje og evner til at mestre de teoretiske/tekniske

og de menneskelige aspekter ved 6 Sigma, og de skal have vilje og evner til at trænge igennem, bevare fokus og være i stand til at fuldende en opgave. Det kræver information og kommunikation, og at man er en ildsjæl, der kan trænge igennem overfor

måske skeptiske og traditionsbundne kolleger. Naturligvis er alle interesserede i at udvikle for at overleve, men at få alle til at følge samme vej kræver en del dialog, lytten og forklaren."

Til gengæld er gevinsterne ofte store. Jens Ebbesen forklarer, at i ALSTOMS dansk/polske produktion var første års besparelse som direkte konsekvens af 6 Sigma 10 millioner kroner mod en investering på 20-30 arbejdsdage til 30 medarbejdere. Dertil kommer, at mange ikke-6 Sigma-relaterede opgaver blev løst med de værktøjer, som medarbejderne nu havde tilegnet sig – hurtigere, med en højere kvalitet og med en større træfsikkerhed. Også de første erfaringer fra administrative processer er lovende – et af projekterne forventes med en indsats på 10-15 arbejdsdage hos en Green Belt'er at skabe en besparelse på forventet 1.000.000 kroner.

Markedskoordinator Torben K. Madsen, der er Green Belt og opgaveansvarlig på en opgave med effektivisering af returvare-

Naturligvis er alle interesserede i at udvikle for at overleve, men at få alle til at følge samme vej kræver en del dialog, lytten og forklaren

maet COH Management A/S, og Steen Pedersen, WDP-Consulting Scandinavia. ”Derfor målretter og systematiserer vi nu medarbejderinvolveringen med en Træningslejr for Forandringsagenter, der skal udstyre forandringsprocessens nøglemedarbejdere med tankesæt, roller og værktøjskasse, og ikke mindst som noget helt nyt udpeges de kommende ”forandringsagenter” i et tæt samarbejde mellem os og virksomhederne, blandt andet baseret på en 360° feedback analyse for den enkelte deltager. Dette sker dels af hensyn til den bedst mulige coaching under forløbet, dels af hensyn til karriere- og personlig udvikling, og dels for at sikre virksomheden, at kvalifikationerne er i orden.

6 Sigma er en helt ideel og i virkeligheden meget central udviklingsfilosofi, for 6 Sigma handler på samme tid om strategisk udvikling, bundliniefokus, kundefokus, faktabaseret udvikling, ledelsesinvolvering og kompetenceudvikling.”

MERITGIVENDE UDDANNELSE

”Det er vigtigt at sikre, at medarbejderne også finder motivation i et forandringsforløb, og uddannelsen her er direkte meritgivende, da den afsluttes med en certifi-



6 Sigma handler om strategisk udvikling, bundliniefokus, kundefokus, faktabaseret udvikling, ledelsesinvolvering og kompetenceudvikling

cering. Det betyder, at man har dokumenteret konkrete færdigheder i at drive, gennemføre og afslutte forandringsforløb med resultater” forklarer Steen Pedersen. ”Det betyder også, at man efter et veloverstået projekt kan dokumentere, at man er både teoretisk og praktisk velfunderet, og dermed langt mere attraktiv for virksomheden. Konsekvensen kan naturligvis være, at medarbejderen dermed også bliver attraktiv for andre virksomheder, men det er jo

blot en del af dét at udvikle medarbejdere og virksomhed og må være et luksusproblem. Ret beset skaber et succesfuldt 6 Sigma-forløb den udfordring, at virksomheden bliver mere attraktiv for medarbejderne, og da 6

Sigma slår direkte igennem på både kundetilfredshed og bundlinie, er der rigelig plads til at belønne medarbejderne både økonomisk og med større jobtilfredshed,” slutter Steen Pedersen.