

Business case

Mærsk Container Industri A/S

Nu kan alle se, at der sker noget

Mærsk Container Industri A/S har flyttet sig målbart på baggrund af et samarbejdsprojekt med FranklinCovey nordic approach om udvikling af mål og handlingsplaner.

FOKUS PÅ OVERBLIK

”Efter den første XQ undersøgelse har vi formået at gøre ting, vi ellers ikke ville have kunnet. Blandt andet fik vi startet et projektarbejde, der direkte og målrettet har sigtet på nedbringelse af arbejdstimer pr. produceret enhed. Resultatet er ikke udeblevet - antallet af forbrugte timer pr. container er gået fra ca. 42 til 34 timer. Målet for 2006 er at komme ned på 30 timer”.

Udtalelsen stammer fra produktionschef Per H. Knudsen hos Mærsk Container Industri A/S i Tinglev. Han er af den opfattelse, at der skal ruskes op i en organisation en gang imellem, så tingene bliver anskuet på en ny måde. Hvis man ikke ønsker at gøre det, kan det skyldes, at man ikke ønsker at kende resultatet fra en eventuel undersøgelse.

”Men det gjorde vi! Vi blev dog lidt overraskede over, at det ikke stod bedre til end det gjorde. Vi vidste, at vi var gode til at sætte mål og lave handlingsplaner. Når vi evaluerede, kunne vi imidlertid konstatere, at vi godt nok nåede målene, men ikke ad den vej vi skulle eller havde regnet med. Ofte opstod der ’brand-slukningsarbejde’, hvorved mange folk blev flyttet rundt midt i det hele. Resultatet af dette var blandt andet, at de ansatte havde svært ved at se linkene mellem deres personlige mål og det fælles mål. Vi ønskede derfor at få mere styr på hele processen i form af langsigtet planlægning, bedre opfølgning og et klarere overblik”.

Udviklingsprojektet blev sat i gang i januar 2005, og straks efter den første XQ undersøgelse blev der holdt et møde mellem FranklinCoveys konsulenter og ledelsen og funktionærer hos Mærsk Container Industri.

Kontakten mellem FranklinCovey og Mærsk Container Industri blev etableret på et kursus i Dansk Industri regi, hvor ansatte fra begge virksomheder var til stede. Om aftenen fik de sat sig sammen og diskuterede strategier og målsætninger. Da den ansatte fra Mærsk efterfølgende anbefalede FranklinCovey modellen til sin ledelse, førte dette til et par møder, hvor hele konceptet blev introduceret og accepteret.

”Vi opstillede tre mål”, fortæller Per H. Knudsen. ”Vi skulle forbedre vores kvalitet og vores produktivitet, og vi skulle producere med lavere omkostninger. Alle tre mål er nået! Og det skyldes ikke, at målene var lavt sat, men at udviklingsprojektet virkelig har rykket noget hos os”, pointerer Per H. Knudsen.

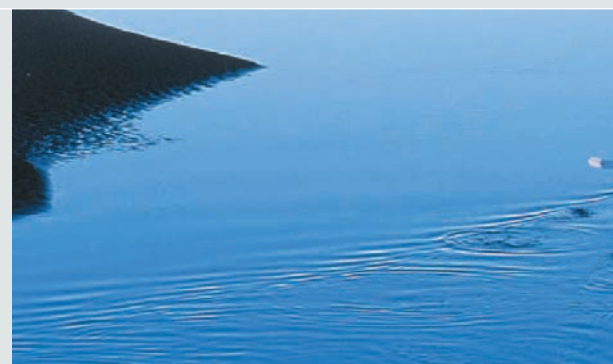
”Hertil kommer en række sidegevinster, der hænger sammen med det daglige arbejde. Vi har f.eks. helt fået udryddet den opfattelse blandt de ansatte, at ’ledelsen altid sætter en masse i gang, uden at der kommer noget ud af det’. Såvel funktionærer som timelønnede har deltaget i projektarbejdet, og alle kan nu følge med i udviklingen. I hver produktionshal har vi opsat store tavler, der dels viser status på de overordnede mål og dels status på den pågældende produktionshals mål. Nu kan alle se, at der sker noget. Og selv om vi ikke måler det,



Per H. Knudsen

”Projektarbejdet har lært ledergruppen, hvordan man starter nye aktiviteter op på den mest hensigtsmæssige måde”.

Mærsk Container Industri A/S producerer kølecontainere. Fabrikken i Tinglev har i alt 315 ansatte, et datterselskab i Kina har 2000 ansatte, og en ny fabrik i Kina er på vej med 2500 ansatte.



kan vi mærke, at motivationen og arbejdsglæden er steget. Det ses blandt andet af, at vi i fabrikkens idékasse får mange flere forslag”.

En anden sidegevinst, Per H. Knudsen nævner, er det tværgående gruppearbejde. I starten var de ansatte skeptiske, for det var en meget ny måde at samarbejde på. Processen var svær at sætte i gang - alle grupper skulle nærmest overtales og motiveres kraftigt. Funktionærgruppen havde været med til at opstille handlingsplanerne og målene, mens de timelønnede deltog i de individuelle projekter. Hvert projekt havde en leder, som grupperne skulle referere til.

”Også ledelsen havde problemer”, erkender Per H. Knudsen. ”Det var svært at vurdere, hvilket tempo man skulle forlange af gruppearbejdet, og hvornår man kunne kræve resultater. Lige præcis på dette trin i processen ville det nok have været godt med en endnu mere direkte og støttende indsats fra FranklinCoveys side”, tilføjer Per H. Knudsen.

”Som opfølgning på den første XQ undersøgelse gennemførtes XQ2 undersøgelsen i efteråret 2005”, fortsætter Per H. Knudsen.

”Vi har lært, at de nye projektoplæg skal være mere snævre og fokuseret end tidligere, og at oplæggene skal være meget grundigere gennemarbejdet fra ledelsens side. Lige nu er de kommende projektledere på kursus i effektiv projektstyring, så på den måde kommer hele FranklinCovey projektet også til at indeholde en intern lederuddannelse”.

Som en yderligere gevinst af udviklingsprocessen beskriver Per H. Knudsen, hvordan projektarbejdet generelt har givet hele virksomheden et frisk pust. Samarbejdet på tværs af afdelingerne var dog sværere at etablere end han havde troet. Men i dag er han glad for, at det har fundet sted.

”Vi havde mange diskussioner om de områder i XQ undersøgelsen, som er vanskelige at forstå entydigt - f.eks. emner som ’hvordan man samarbejder’ og ’hvordan man bedst definerer begreber som tillid og ansvar’. Den slags diskussioner har både på langs og på tværs i organisationen været meget væsentlige for at ruske op i den selvtilfredse måde, man ofte gør tingene på”, forklarer Per H. Knudsen.



”Vi er også blevet bedre til at kommunikere. I stedet for blot at placere nye tal på resultattavlerne, vil vi gøre tavlerne mere aktive ved at indkalde til præsentations- og diskussionsmøder i den enkelte produktionshal, når måltavlen skal opdateres”, slutter Per H. Knudsen. Han har desuden konstateret, at de generelt i virksomheden er mere mødeeffektive nu end tidligere. Mødedeltagerne er bedre forberedte, og møderne bliver hurtigere gennemført. ■

”Samarbejdet og forløbet med FranklinCovey har haft stor indflydelse på medarbejdernes arbejdsglæde og motivation”.

Per H. Knudsen ved en af måltavlerne



En XQ undersøgelse er et FranklinCovey værktøj, der måler organisationens evne til at fokusere på de nøgleprioriteter, der skaber positiv udvikling for organisationen og virksomheden.

FranklinCovey nordic approach er den nordiske del af FranklinCovey Company. FranklinCovey er en af verdens førende konsulentvirksomheder. Vi hjælper virksomheder og medarbejdere til målbart at øge deres effektivitet og gennemslagskraft. Vores indsats gør en forskel indenfor områder som lederskab, produktivitet, kommunikation og salg.

FranklinCovey tilbyder:

- Konsulentytelser
- Certificering af interne undervisere i virksomheder
- Coaching
- Uddannelse på åbne workshops
- Salg af faglitteratur, kalenderprodukter mv.



FranklinCovey nordic approach

Tuborg Boulevard 12
DK-2900 Hellerup

Tel +45 7022 6612
Fax +45 7022 6712

info@franklincovey.dk
www.franklincovey.dk