

Bred og reell situasjonsforståelse: Din viktigste suksessfaktor

Magnus Talberg
Daglig leder Østfoldkorn SA
Lean Forum 2017

Først litt om Østfoldkorn SA

Fakta

- Samvirkeselskap eid av omkring 500 kornprodusenter i søndre Østfold
- Drifter to moderne anlegg i hhv. Sarpsborg og Halden
- Mottar, rensar, sorterar, tørker og utskiper årlig omkring 80.000 tonn kornvarer, oljefrø, erter og åkerbønner (omtrent 7% av den norske produksjonen)
- 7 fast ansatte (totalt 15-20 ansatte i sesongen), 220 millioner kroner i omsetning



Elkem Bremangers utfordring

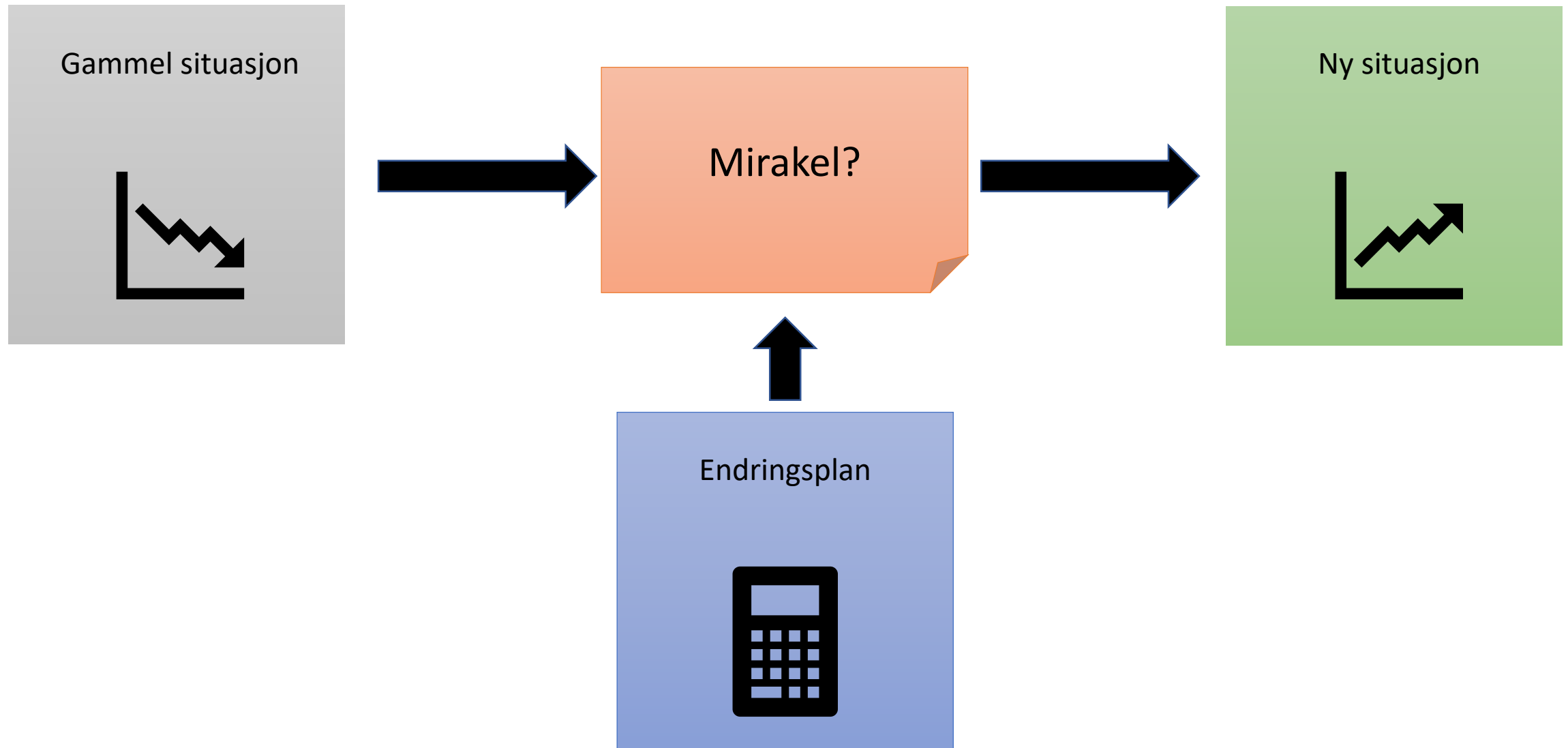
Silgrain fra Elkem Bremanger

- Unikt produkt som inngår i produksjonen av polysilisium (til solceller og elektronikk)
- Et strategisk viktig produkt for Elkem over mange år
- Produktet opplevde tiltakende prispress pga. økt konkurranse fra alternative produkter og fallende salgspriser på polysilisium
- Et ikke uvanlig utgangspunkt: Kraftig kostnadsreduksjon eller «kroken på døra»
- Forbedringsprogrammet «Silgrain Roadmap» ble født i 2013

Forbedringsprogrammernes «forbannelse»

- Vanlige reaksjonsmønstre
 - «BOHICA» (Bend Over – Here It Comes Again)
 - «Ulv, ulv!»
 - Mistenksomhet: Hva er ledelsens skjulte agenda?
 - «Ikke mitt bord»
 - «Kriser kommer og går – det går nok bra denne gangen også»
- Du har dårlig odds: 70%* av alle endringsprogrammer mislykkes med å nå sin målsetning
 - Hovedsakelig fordi mennesker har en iboende skepsis til endring

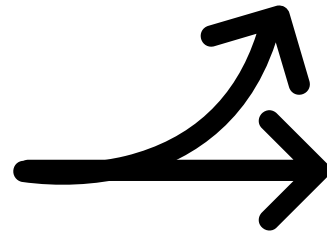
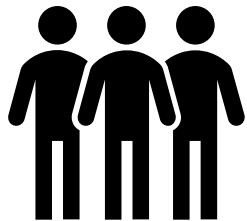
Klassisk forbedringsprogram?



Ekte endringsvilje er det du trenger!

Ekte endringsvilje

- Du er avhengig av å skape et proaktivt/selvdrivende modus i teamet
 - Tilstrekkelig andel av teamet om bord. Det vil alltid være nølere – viktig at de er i undertall
 - Bjellesauene må være ombord
- Den viktige testen: Ser teamet endringsbehov også etter at du har forlatt møtet?



Endre!

Fortsette som før!

Faktorer for endringsvilje

1. Du må sørge for at samtlige har korrekt forståelse av hvor dere er!
2. Du må sørge for at dere har felles forståelse av hvor dere skal!
3. Folk må være med på bestemme veien!

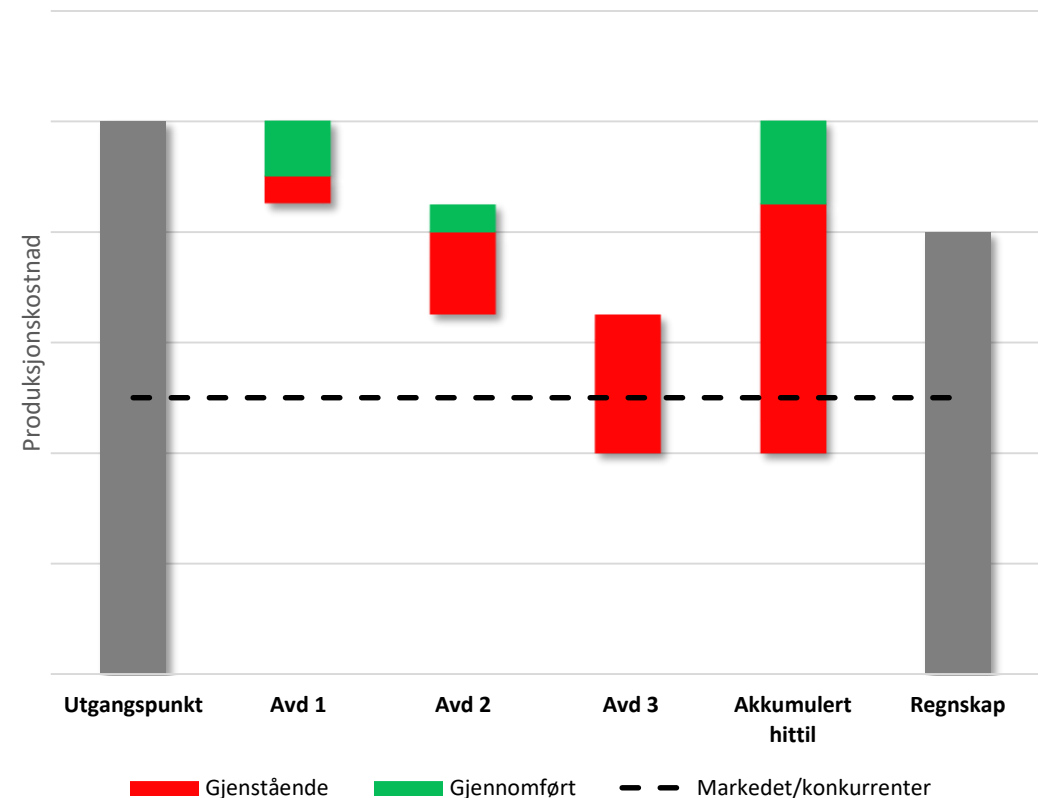


Hvordan gjorde vi det i Elkem?

Fokus på innledende fase

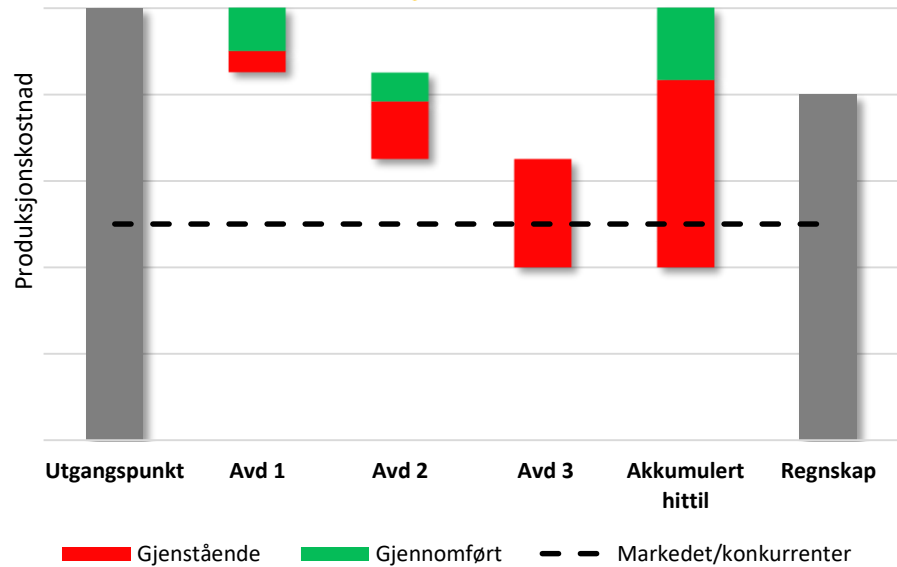
- Kommunikasjon, kommunikasjon, kommunikasjon
 - Du kan ikke kommunisere/informere for mye
- En viss åpenhet omkring lønnsomhet og konkurransevne
 - Utvis tillit
- Gjør det forståelig
 - Ikke gjem deg bak begreper som «justert driftsresultat», «EBITDA», «EBITA» osv.
 - Alle forstår at salgspris må være større enn produksjonskostnad
 - Forenkle hvis nødvendig
 - Visuelt
- Måten du kommuniserer på betyr mye
 - Troverdighet er nøkkelen

Eksempel fra Silgrain Roadmap



Silgrain Roadmap gjennomføring

Overordnet prosjektveikart



Brutt ned i enkeltaktiviteter på avdelingsnivå



Effekter avstemt mot den virkelige verden (regnskapet)

■ Gjennomført ■ Gjenstående



Aktiviteter beskrevet i A3'er under tett oppfølging

Oppsummering

- Sterk inspirasjon fra Kotters åtte steg for endringsledelse
- Å legge ned mye tid på å få folk om bord (les: skape endringsvilje) er en svært god investering av tid
- Åpenhet og enkelhet er nøkkelord for å få folk ombord
- Det er en enorm gevinst i å mobilisere bredt – ikke undervurder summen av små enkeltforbedringer!