

TEAMUDVIKLINGSFORLØB FOR OLSEN METALTRYKKERI A/S

Administrerende direktør Stig Nalbandian fra Olsen Metaltrykkeri A/S (Olsen) startede teamudviklingsprocessen op i 2013 i forbindelse med, at virksomheden introducerede en ny forandringsproces.

Virksomheden er kendt for at have særdeles skarpe krav til høj kvalitet, højt specialiseret teknisk arbejdskraft og ekspertise, hvilket har betydet at stigende forespørgsler fra flyindustrien har udvidet virksomhedens markedsandele til også at omfatte levering af komponenter til flyvemaskiner.

Stig:

”Perioden 2012 til 2013 havde Olsen Metaltrykkeri udfordringer med at nå det hele. Virksomheden følte sig i et vakuumkammer uanset, hvad vi gjorde fik det en uhensigtsmæssig effekt et andet sted. Manglende ressourcer betød, at medarbejderne ikke nåede opgaverne til tiden. Som virksomhedsleder faldt al ansvaret tilbage på mig og det var svært at få overblik.

I samarbejde med vores bestyrelse arbejdede vi med en succesfuld salgsstrategi. Vi har altid vist, hvad vi ville ift. salg og strategi. Udfordringen hos os var at følge op på medarbejderforholdene. På daværende tidspunkt blev jeg kontaktet af en bekendt i branchen, der fortalte om teamudvikling og Tuning8 People. Jeg synes det lød spændende og valgte at comitte mig til 3 teamcoaching sessioner herunder ledelsescoaching. Teamet bestod af 8 personer.

Mit ledelsesteam og jeg fik virkelig åbnet øjnene op for gruppedynamikken og de udfordringer heri. Vi har altid været gode til at investere i ny teknologi og nye maskiner – men selve organisation og medarbejderne bag det, havde vi mere eller mindre glemt. Ligeledes fik jeg igennem den personlige ledelsescoaching indsigter i min egen ledelsesstil og det har givet mig styrkende værktøjer i, hvordan jeg er som leder og hvorfor jeg gør som jeg gør.

Samtidig med teamcoachingen fik jeg gennem Væksthuset tilbuddet ”Vækst via ledelse” til at arbejde med 360 graders analyse af min virksomhed. Her fik jeg indblik i værktøjer for at se indad og arbejde med de bløde områder. Igennem processen fik jeg blod på tanden og blev ret overbevidst om at forsætte processen med teamudviklingen.”

DIREKTØRENS ØNSKE OM UDBYTTET AF TEAMUDVIKLINGSFORLØBET

Stig ønsker at virksomheden forsætter i den positive kurs og blive branchens dygtigste til at producere højt kvalificerede teknologiske produkter. Det stiller store krav til produktionsforløbet i forhold til kontinuerligt at opbygge og vedligeholde et kvalitetsstyringssystem med særlige krav til strukturerede arbejdsgange, kapacitetsplanlægning og synlig ansvarsfordeling i arbejdsrutinerne.

Stig:

"Jeg fortalte konsulenten, at alle opgaver faldt på mit skrivebord og at uanset hvilke opgave, jeg uddelegerer kom det som en boomerang tilbage med en dum undskyldning. Det at skulle være alle steder og have alt ansvar blev præget af brandslukning. Så succeskriteriet for processen var, at kunne komme ud over det trin og i stedet opbygge forretningen med strukturerede møder osv. Sammen med de nye komplicerede produktionsmæssige forandringer skulle processen være med til at underbygge vores vision."

DIREKTØRENS SUCCESKRITERIER I FORBINDELSE MED TEAMUDVIKLING

- Teamet finder et fælles værdisæt, skaber fælles ansvar, vidensdeling og støtter hinanden i hverdagen
- Alle får en følelse af, at de er en del af teamet og deltager aktivt i processen
- Ejerskab af opgaverne og planlægningen
- Forbedre kommunikationen
- Tænke ud af boksen

OPGAVER I SAMARBEJDE MED KONSULENTEN

Teamcoachingsproces – Identificering af teamets styrker og udfordringer

Tre teamudviklingssessioner med at finde teamets fællesværdier (Teamcharter) & fælles spilleregler, vision & mission, og endelig teamudvikling om teamets daværende mål.

Stig:

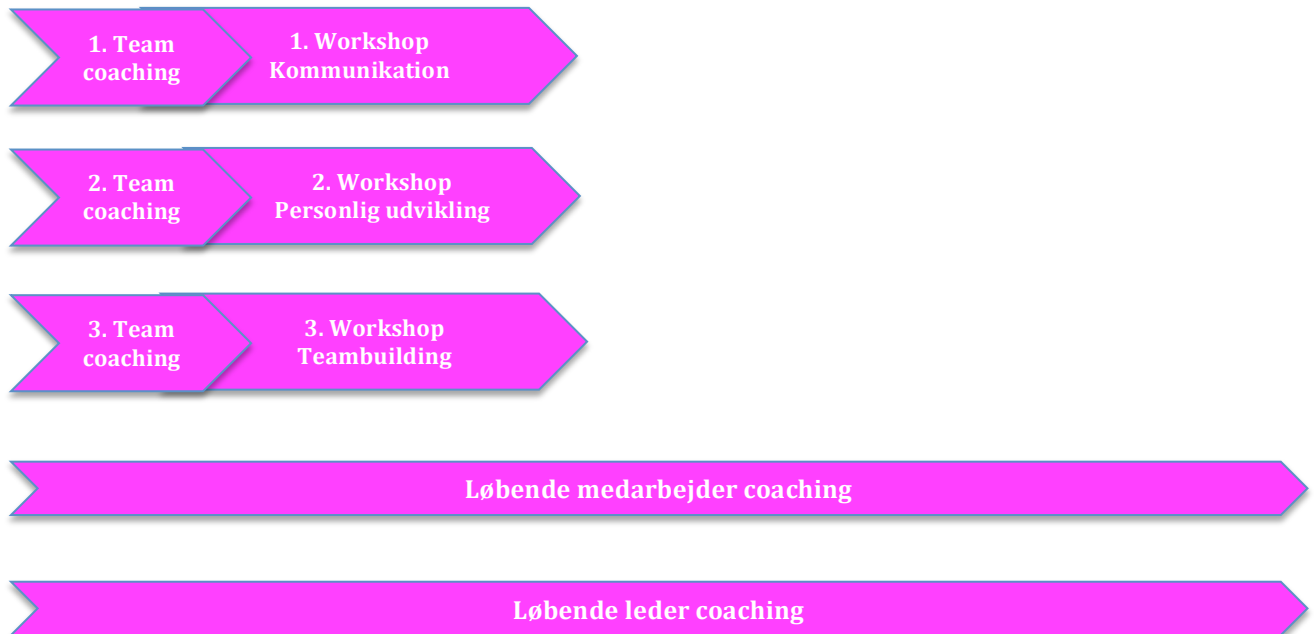
"Det har været en rejse ud i, hvordan medarbejdere, der har en anden baggrund end en selv tænker og hvordan man kan få dem til at forstå, hvordan de selv tænker samt prøve at få dem til at forstå virksomhedens kerneværdier, vision og mission."

Det har været en super gennemarbejdet proces, som gjorde, at vi formåede, at finde vores fælles ståsted og ikke ændrede et eneste ord i virksomhedens fælles værdier, vision og mission, som vi bl.a. bruger ved ansættelsessamtaler. For at tiltrække de helt rigtig medarbejdere ser vi det som et vigtigt salgsparemeter for at de kan se, at vi arbejder og tænker i hele mennesker".

"Vi havde en åben dialog og konsulenten virkede åben og energisk og med masser af gåpåmod. Konsulenten havde trukket nogle ting ud af mig gennem personlig coaching, som jeg reflekterede over. Jeg har ellers været på 1-2 dages ledelseskurser, hvor du mangler at grave de ekstra spadestik dybere. Du bevæger dig i værktøjsniveauet, men du kommer ikke ind under huden på dig selv og dine medarbejdere. Det var også en af de ting der overbevidste mig om, at lige det her var det helt rigtige og ikke blot at få værktøjskassen præsenteret."

Det at få coaching ind i organisationen, gør at du bliver bevidst og den bevidsthed gør, at du begynder at arbejde seriøst og i dybden med teamsessionerne, som at gå ned i U-et og reflektere over forskellige valg. Vi fik langsomt bygget en relation op med konsulenten, som udfyldte det menneskelige vakuum, som vi ikke selv havde set som en vigtig forretningsparameter.”

3 X TEAMCOACHING, IMPLEMENTERING OG EFTERFØLGENDE PROCES



DIREKTØREN OM U-TEORIEN (OTTO SCHARMERS REFLEKSIONSTEORI)

Stig:

”I den proces vi gik igennem fik jeg indsigt og værktøjer i, hvem jeg er og hvordan min kommunikation er på godt og ond. Jeg fik indsigt i andre kollegaers måde at se verden på.

Emner og ord, som teamet tidligere så negativt på, ændrede sig til teamets gaver og kompetencer. Teamets tilgang til konflikter blev også ændret. Teamet melder deres meninger åbent ud til resten af medarbejderne og handler selvstændigt på udfordringer både i forhold til opgaver og kolleger. Teamet fik indsigt i styrken i at være handlingsorienteret og selv komme med ideer til opgaveløsning.

Udfordringen er, at den gamle adfærd fortsætter, hvis der ingen refleksion er tilstede. Derfor udfordrede konsulenten teamet til at reflektere over egne beslutninger. Og i dag bruger vi U-teorien i alle vores opgaver.”

TEAMUDVIKLING - TOVHOLDER FOR IMPLEMENTERINGSPROCESSEN

(1 X UGENTLIG ARBEJDS DAG HOS OLSEN)

- **Ny virksomhedsstruktur - Implementering for at opnå en synlig virksomhedsstruktur i arbejds gange og ansvarsfordeling af arbejdsrutinerne;** Identificering og involvering af medarbejderkompetencer, arbejdsområder og ønsker i forhold til arbejdsopgaver
- **Implementering af HR relaterede opgaver;** Rekrutteringsprocesser, medarbejdersamtale struktur, ugentlig mødestruktur, APV igangsættelse, konflikthåndteringsopgaver, ledercoaching mv.

Stig:

"Vi faldt for konsulentens oprigtighed, gejst og sprudlende energi som hun mødte opgaverne på. Det allervigtigste for os har været at kunne U-metoden – og den har vi flittigt brugt også til nye medarbejdere. Personligt har jeg taget U-metoden til mig og jeg arbejder på at få den fuldt integreret i hele virksomheden. Vi har i dag en problemtavle, så når der er et problem stopper vi op, samler de involverede rundt om tavlen og går igennem faserne for at forstå, hvad der gik galt og hvorfor.

Det at få snakket om tingene har givet 10 gange mere end at løse problemet fra kontoret. I realiteten tager det jo ikke mere end 10 min.

Jeg har i forbindelse med vores IT-system stået til rådighed overfor andre virksomheder som en salgsreference. I den forbindelse er det gået op for mig, at vi i forhold til de menneskelige ressourcer er mileskridt længere fremme. De tænker 20 år tilbage. Vi er ligesom på et højere trin på en eller andet måde."

DIREKTØRENS FORVENTNINGER ER INDFRIET

Stig:

"Mine forventninger er indfriet. Da jeg hyrede konsulenten ind igen i foråret, fik vi koblet flere opgaver på og efterfølgende, er der dukket nye idéer op som vi planlægger at arbejde videre med. Udvikling af de menneskelige ressourcer er en vedvarende proces, som alt for mange af os i de tekniske brancher underkender. Det er en stor fejl, for de er på fuldt højde med alle andre processer i forretningen og er i høj grad med til at løfte virksomheden og indfri forventningerne til øget omsætning og bundlinje."

OLSEN METAL
SHEET METAL FORMING TECHNOLOGY