

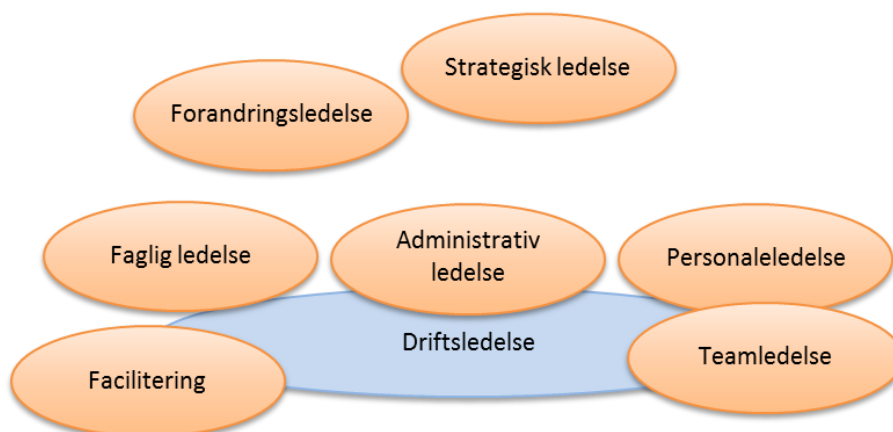
Et praktisk bud på hvordan man kan arbejde med driftsledelse og visuelle styringstavler

Motivation for at skrive artiklen er at dele erfaringer med driftsledelse som ledelsesdisciplin og brug af visuelle styringstavler som redskaber. Artiklen forsøger at indkredse driftsledelse som begreb og sætte det i relation til andre ledelsesdiscipliner, beskrive erfaringer fra Fødevarestyrelsen med at kombinere teamorganisering og teamledelse, og kommer med konkrete bud på hvordan man kan arbejde med det i praksis i administrative miljøer.

Driftsledelse set i sammenhæng med andre ledelsesdiscipliner

Driftsledelse definerer jeg som ledelse af en enheds produktion eller løsning af kerneopgaver. Særligt inden for offentlig administration og sagsbehandling, som er det jeg kender bedst til, er driftsledelse et forholdsvist nyt og ikke særligt velbeskrevet begreb.¹ Visuelle styringstavler, herefter kaldt styringstavler eller tavler, er redskaber som støtter op om driftsledelsen.

Nedenfor sætter jeg driftsledelse i relation til andre vigtige ledelsesdiscipliner som eksempelvis 'strategisk ledelse', 'forandringsledelse', 'faglig ledelse', 'administrativ ledelse', 'facilitering', 'personaleledelse' og 'teamledelse'. Listen er ikke udtømmende.



Pointen er, at driftsledelse – som jeg definerede som ledelse af en enheds produktion eller løsning af kerneopgaver – sammenkæder flere af de omtalte ledelsesdiscipliner. I Lean sammenhæng hvor vi arbejder med driftsmodeller og tavler, betyder det, at der i driftsledelsen indgår elementer af:

- Faglig ledelse - hvor man drøfter kvalitetsniveau, tidsforbrug etc. opgaven skal løses indenfor
- Administrativ ledelse – hvor man eksempelvis drøfter målopfyldelse (KPI'er), budgetoverholdelse og andet i relation til opgaveløsning
- Personaleledelse – hvor der kan indgå drøftelser om individuel belastningsgrader, trivsel etc.
- Teamledelse – hvor driftslederen leder medarbejderne som gruppe/team
- Facilitering – hvor driftslederen inddrager teamet i at nå frem til løsninger etc.

¹ På engelsk vil man ofte bruge begrebet Operations Management, selvom det har en bredere betydning. På dansk er det især lektor på Syddansk Universitet Søren Vøxted, der beskæftiger sig med førstelinjeledelse og driftsledelse.

Driftsledelsen kan indeholde forskellig kombination og vægtlægning af disse ledelsesdiscipliner, afhængigt af hvor tyngden af det styringsmæssige fokus ligger, størrelsen på teamet, teamets modenhed etc. I de driftsmodeller jeg arbejder med, er teamet som gruppe omdrejningspunktet for driftsledelsen.

Jeg kommer efterfølgende tilbage til hvordan man udøver driftsledelse i praksis, men vil inden beskrive erfaringer fra Fødevarerstyrelsen om hvordan teamledelse og driftsledelse hænger sammen.

Hvordan hænger teamledelse og driftsledelse sammen?

Fødevarerstyrelsen har gode erfaringer med at kombinere brugen af styringstavler og driftsledelse med en udstrakt grad af teamorganisering og teamledelse². Det der succesfuldt binder det sammen er at fokusere på sammenspillet i ledelsesdisciplinerne og på værktøjer.

Fødevarerstyrelsen har bredt i organisationen igennem flere år arbejdet med teamorganisering, og som følge heraf strategisk satset på at udvikle teams interne samspil gennem uddannelse af medarbejdere. Ligeledes har der været stigende fokus på, hvordan man leder teams. Parallelt hermed har Fødevarerstyrelsen arbejdet meget med udvikling af tavler og driftsledelse. De seneste år har der været fokus på i højere grad at skabe sammenhæng mellem disse ledelsesværktøjer, således at Fødevarerstyrelsen i dag i højere grad taler om teamledelse og driftsledelse i flæng.

Hvorfor passer disse ledelsesværktøjer passer så fint sammen? Man kan enkelt beskrive det således, at teamorganisering og udvikling af teamet i udgangspunktet fokuserer på den enkelte medarbejders motivation og holdninger til samarbejde og ageren i teamet. Tavler og driftsledelse har derimod i udgangspunktet et mere praktisk fokus på hvordan vi koordinerer, afstemmer etc. vores indsats inden for teamet. Driftsledelse er dermed en konkret måde at udøve teamledelse på, der fokuserer på styringen af driften, dvs. løsningen af kerneopgaverne.

Jeg er opmærksom på, at det er et forenklet billede, da der i praksis er et overlap og ledelsesdisciplinerne inspireres af hinanden. Som nuancering kan nævnes at teamudvikling også har stærke praktiske bud på hvordan, man kan samarbejde effektivt i teamet. Eksempelvis det at have klare mål, praksisser og spilleregler. Og på det mere personlige plan er redskaber som kollegial feedback og bevidsthed om ens egen og andres præferencer om samarbejde også vigtige ting.

Man kan lidt skarpt stille det sådan op, at et positivt 'mind-set' over for teamet er en nødvendig forudsætning for at tage tavlen som et styrings- og koordineringsredskab fuldt ud til sig. Derfor er teamorganisering og teamudvikling vigtigt.

Tilsvarende vil jeg hævde, at skal man have maksimal udbytte af teamorganiseringen og arbejdet med at udvikle teamet, er det en stor fordel, at de gode teknikker og det positive 'mind-set' får et konkret praktisk udtryk i hverdagen, der forholder sig til løsning af kerneopgaver samt støtter den enkelte i udlevelsen af god teamadfærd – sådan som det sker med driftsledelsen og brug af tavler.

² Kerneopgaverne i Fødevarerstyrelsen er ret forskelligartede i typer og som styringsudfordring. Der er forskel på eksempelvis at styre laboratoriedrift, kontrolbesøg, sagsbehandling og projektudvikling, men erfaringen er at organisering i teams og brug af tavler kan bruges i stort set hele organisationen.

Hvordan kan tavler og driftsledelse understøtte teamorganiseringen i praksis?

En vigtig ting i forhold til at arbejde med fælles styring og prioritering er, at der er et reelt og oplevet opgavefællesskab og en villighed til at koordinere og prioritere på tværs. Det kan ofte være en stor udfordring i videnstunge eller administrative miljøer, hvor man opgavemæssigt er meget specialiseret. Det skal give mening for teamet, at de er et team. Hvis man ikke deler opgaver, skal der alternativt være noget andet på opgavesiden, der binder teamet sammen. Eksempelvis at man er del af et fælles program, at man deler fælles metoder eller andet.

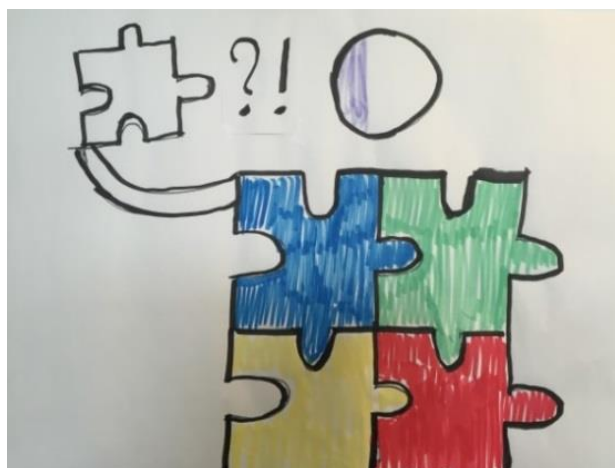
I forhold til design af tavler kan der nævnes meget jeg ikke kommer ind på her. Grundlæggende handler det om, at tavlerne skal indfange essensen af, hvordan driften kører. Er vi godt eller skidt kørende? Ved vi, hvad vi konkret skal gøre, for at driften kører godt? Dvs. tavlen skal være forankret i en viden om, hvor det er 'skoen trykker' i forhold til at have en god drift. Man skal vide hvilke handlemuligheder, der er for at korrigere eller løse problemer.

For at tavler og driftsledelse kan understøtte teamorganiseringen i praksis vil jeg pege på to ting, det især handler om:

- Design af tavler der afspejler forskelle i tænkestile hos medlemmerne af teamet
- Udøvelse af en god situationsbestemt driftsledelse

Design af tavler der afspejler forskelle i tænkestile hos medlemmerne af teamet

Udover et generelt godt fokus på det der er fælles opgavemæssigt, som nævnt ovenfor, vil det også være hensigtsmæssigt, at tavlen indeholder elementer, der understøtter læring og løbende forbedringer. Jeg har gode erfaringer med at medtage mere relationelle elementer som eksempelvis individuel trivsel i teamet.



En fuld udfoldet og balanceret tavle bør efter min mening afspejle teammedlemmernes forskellige præferencer for tænkestille. Eksempelvis ved at tage udgangspunkt Whole Brain® tænkestile, der indeholder 4 forskellige perspektiver³. Dvs. skal være noget appellerende for den del af hjernen, der tænker analytisk (blåt), praktisk (grønt), udviklingsorienteret (gult) og relationelt (rødt). Dermed mindsker vi

³ Whole Brain® eller HBDI® er et bredt anerkendt koncept Fødevarestyrelsen bruger til at afdække personlige præferencer.

risikoen for, at tavler opfattes som havende et for snævert fokus på eksempelvis måltal, med risiko for at nogle med en mere relationel eller udviklingsorienteret præference kobler sig af. Jeg har dog samtidig erfaring for, at de fleste teamtavler har et stærkere fokus på bestemte dele fremfor er 100 % balanceret.

Udøvelse af en god situationsbestemt driftsledelse

Et andet og element er det, jeg kalder en god situationsbestemt, der går ud på, at driftslederen (et andet ord for teamlederen) situationsbestemt - afhængig af teamets behov og modenhed⁴ - støtter teamet i dets evne til træffe gode beslutninger. I nogle situationer kan teamet have behov for en mere instruerende ledelsesstil, i andre sammenhænge en mere coachende og støttende ledelsesstil, der gør, at teamet selv reflekterer og når frem til en løsning.

I nogle tilfælde er teams geografisk spredt. Der kommer distanceledelse ind som en ekstra komplicerende faktor i forhold til personaleledelse og teamledelse. Der findes gode muligheder for at både at udøve situationsbestemt og faciliterende driftsledelse, selv om teamet og driftslederen kun mødes virtuelt på distancen, men det stiller ekstra krav om et ledelsesmæssigt nærvær på anden vis.

For at driftslederen kan støtte teamet med en situationsbestemt ledelsesstil, er det tilsvarende vigtigt, at lederen også er opmærksom på den enkelte medarbejders og egne behov for udvikling, eksempelvis gennem brug af læringsplaner.

Andre Lean værktøjer der kan understøtte teamorganiseringen

Det er værd at nævne, at tavler ikke er den eneste kobling mellem teamtankegangen og Lean inspirerede værktøjer. Eksempelvis er det som Lean kalder fælles standarder også understøttende for teamet, selvom man her har et tæt fokus på roller og processer for opgaveudførelsen som det primære. Hvis man arbejder med standarder, får man jo defineret fælles bedste praksis for hvordan, man helt konkret og med hvilket kvalitetsniveau løser forskellige opgaver.

Konkrete anbefalinger til god driftsledelse når det udøves med brug af tavler og på tavlemøder

Som nævnt skal tavlen indfange essensen af hvordan driften kører. Den skal synliggøre, hvorvidt vi i dag eller i denne uge har en god drift. Driftslederen og teamet skal kende handlemulighederne for at korrigere eller løse problemer. For at have det nære kendskab er det derfor vigtigt, at driftslederen har en passende grad af tilstedeværelse – helst fysisk hvis muligt – alternativt virtuelt hvis teamet er geografisk spredt.

Inden for denne overordnede ramme har jeg konkrete anbefalinger i relation til driftsledelse:

- Koncentrer jer om det der er fælles for teamet
- Led dit team situationsbestemt
- Hav fokus på spilleregler for brugen af tavlerne og det faciliteringsmæssige

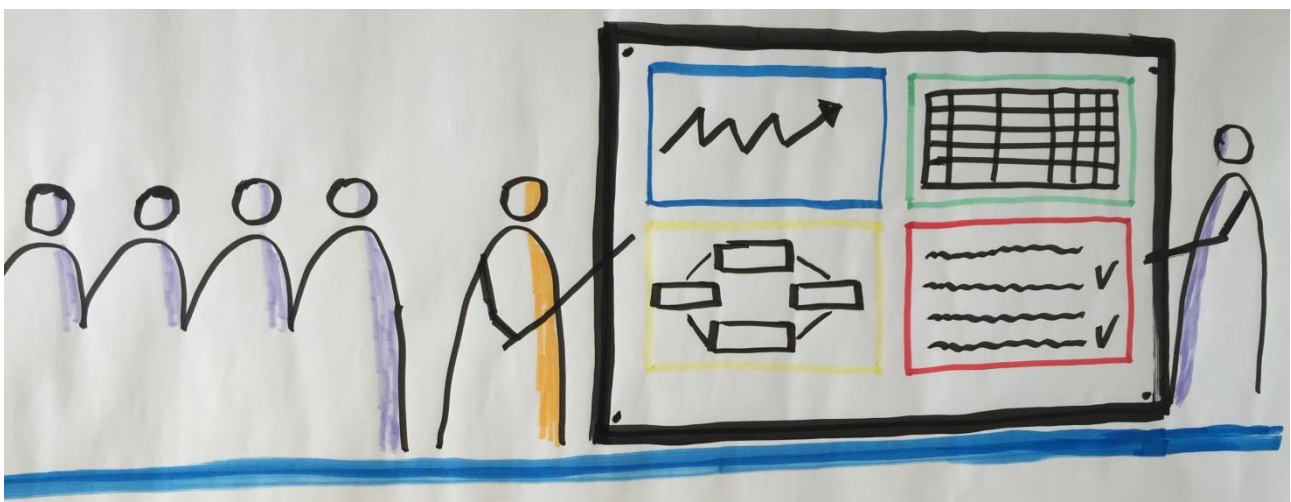
⁴ Der tænkes her især på Tuckmans teammodel, der beskriver forskellige modenhedsniveauer. En pointe for mig er at teams placering på skalaen ikke er statisk men kan bevæge sig op og ned.

Koncentrer jer om det der er fælles for teamet

For at arbejde med fælles styring og prioritering skal det skal give mening for teamet, som jeg tidligere var inde på. Man skal som teammedlem kunne identificere sig minimum med nogle af elementerne i tavlen.

Driftsledelsen på tavlemødet bør overvejende koncentrere sig om det der er fælles for teamet, dvs.:

- Lykkedes vi med god betjening af vores kunder? Hvordan ser det ud med kvaliteten, frister og fremdriften i vores opgaveløsning? Er der noget særligt, vi skal være opmærksomme på den kommende periode?
- Hvordan ser vores overordnede målstyring/KPI'er ud?
- Hvordan ser vores operationelle planlægning ud på det korte sigte og mellemlange sigte? Udnytter vi vores kapacitet? Har vi en god sammenhængende plan? Er vi i 'balance'? Hvad gør vi, hvis det ikke er tilfældet? Forsøger vi at udjævne belastninger teammedlemmer imellem? Rykker vi på frister?
- Hvad er temperaturen i vores team? Trives vi? Gør vi de ting, vi har aftalt (spilleregler) for at pleje og udvikle relationerne?
- Har vi ideer til udvikling, der skal prioriteres?



Led dit team situationsbestemt

Som tidligere beskrevet er jeg stor tilhænger af en situationsbestemt ledelsesstil. Der kan der i nogle situationer være behov for en instruerende ledelsesstil, men dette bør være undtagelsen. Et modent team der tager ansvar for opgaveløsningen og relationerne i teamet vil langt hen af vejen selv kunne finde løsninger på problemer etc. Beslutninger kan træffes sammen med lederen eller inden for rammer sat af lederen. Det vigtige er, at teamet ikke overlades til sig selv.

Hav fokus på spilleregler for brugen af tavlerne og det faciliteringsmæssige

Faciliteringen af tavlemødet kan foretages af lederen eller af udvalgte medarbejdere eller i en kombination. Spillereglerne er afgørende for, at teamet internt og i samspil med lederen kan afstemme hvorledes adfærden omkring brug af tavlen skal være. Hvis tavlen gennemgås på et tavlemøde (teammøde) er det vigtigt, at der er en gensidig accept af, hvordan man bruger tavlen til at få de væsentligste problemstillinger frem i forhold identificering af problemer, prioritering af opgaver etc.

I forhold til det faciliteringsmæssige er der en række opmærksomhedspunkter:

- Har alle mulighed og lyst til at komme til orde og uden at nogen tager for meget taletid?
- Træffer vi klare beslutninger? Delkonklusioner er vigtige.
- Er der et godt flow i gennemgangen af tavlen? Har vi fokus på alle de elementer, vi har valgt at have med på vores tavle. Ellers bør vi ændre adfærd – eller revidere vores tavle.

Udøves driftsledelse og bruges tavler kun på tavlemøder?

Når vi taler om driftsledelse og driftsmodeller er tavler kun et blandt flere værktøjer, om end en vigtig en af slagsen. Det afhænger af, hvad enhedens produktion eller opgaveløsning går ud på. Driftsmodel kan også indeholde brug af eksempelvis 'trækreoler', der er fysiske måder at visualisere og styre enhedens opgaveløsning på.

Visualiseringen af opgaveløsningen behøver heller ikke kun at foregå på tavlemøder, men kan ske via 'live' opdaterede skærme, der hvor produktionen foregår.

Andre elementer i driftsmodellen kan være den fysiske indretning, der på fysisk vis bestemmer flowet i opgaven.

I en samlet driftsmodel kan flere af de nævnte værktøjer kombineres, men driftsledelsesopgaven er grundlæggende den samme.

Artiklen er skrevet af Bo Møller, Lean Facilitator, 15. marts 2016.

Da dette er et praktisk bud på, hvordan man kan bruge driftsledelsesbegrebet og arbejde med styringstavler, modtager jeg meget gerne bemærkninger til indhold.