

Løbende forbedringer i øjenhøjde

Flemming Nørgaard har etableret sin egen konsulentvirksomhed med fokus på blandt andet effektiviseringer ved hjælp af OEE

Af Allan Priess Poulsen

Han ser det som en dyd at bringe sine budskaber i øjenhøjde med de mennesker, de har direkte indvirkning på. Faktisk gennemsyrrer tankegangen hele hans virksomhed og den måde, han præsenterer sig selv og sin vifte af værktøjer. Blandt nøgleordene er enkelthed, ejerskab og medarbejderinvolvering.

»Ting er altid nemmere at implementere, når de er enkle. Og min erfaring siger mig, at jo lettere noget er at implementere, jo bedre bliver resultaterne. Det handler om at få medarbejdernes accept, så de tager ejerskab, og for at det skal ske, skal de først og fremmest kunne forstå, hvad man forsøger at formidle,« siger Flemming Nørgaard, der i 2010 etablerede konsulentvirksomheden Haabendal Management.

Fokus på enkelthed

Selv navnet følger hans grundtese om enkelthed. Flemming Nørgaard har således opkaldt sin virksomhed efter den ejendom, han bor på og har bevidst undgået mere eller mindre komplicerede konstruktioner for at simplificere udtrykket.

»Jo mere avanceret noget er, jo flere slides man præsenterer, og jo flere engelske ord man bruger, jo sværere bliver det helt grundlæggende at forstå, hvor man vil hen,« siger Flemming Nørgaard, der er uddannet maskinmester og blandt andet har erfaring som produktionschef hos Tetra Pak i Hjørring og som fabrikschef hos MAN Diesel i Frederikshavn.

Specielt i løbet af sine syv år hos Tetra Pak stiftede han bekendtskab med business excellence-systemet world class manufacturing, som han betragter som en slags anden generations LEAN. Det skabte de første tanker om at beskæftige sig med effektiviseringer på konsulentplan.

»I forhold til LEAN er der tale om et meget mere gennemgribende totalsystem, som kræver, at man bliver auditeret og involverer alle medarbejdere omkring driften af virksomheden. Vi taler om selve grundfilosofien i virksomheden og en meget stor grad af medarbejderinvolvering. Det ligner faktisk lidt et ISO-system, for der er en række faste procedurer, man skal følge for at få sin virksomhed godkendt,« siger Flemming Nørgaard.

Et hul på markedet

De praktiske erfaringer fra industrien kombineret med en enkel og præcis tilgang til området mener han er unik. Og derfor endte han med at tage springet fra cheffrollen til den selvstændige rådgivende konsulent.

»Mit indtryk var og er, at mange af konsulentvirksomhederne på markedet er meget højtstående, og at der var et stort hul mellem dem og diverse kurser på AMU-niveau. Mange konsulenter er for fokuseret på værktøjsdelen og glemmer dermed at fokusere på det, som jeg mener, er det vigtigste; nemlig at få ideerne implementeret på en måde, så medarbejderne forstår og accepterer dem,« siger Flemming Nørgaard.

Succes med visuel OEE

Hans virksomhed er i vidt omfang beskæftiget med effektiviseringer, og et af de primære værktøjer er brugen af OEE – Overall Equipment Effectiveness. Formålet er kort fortalt at identificere alle årsager til, at en given maskine ikke producerer i et givent tidsrum. Flemming Nørgaard opererer med begrebet visuel OEE, der tager udgangspunkt i, at det er den menneskelige indsats og ikke teknikken, der gør forskellen. Han argumenterer således for, at processen er 10 pct. værktøj og 90 pct. indstilling – og at forskellen på succes og fiasko ligger i de 90 pct. Han påpeger desuden, at årsagerne



Flemming Nørgaard: »Ting er altid nemmere at implementere, når de er enkle. Og min erfaring siger mig, at jo lettere noget er at implementere, jo bedre bliver resultaterne.«

til tab i en virksomheds produktion ofte er placeret andre steder end umiddelbart antaget.

»Jeg rådgav en overgang en virksomhed, der var utilfreds med vedligeholdsniveauet på en række CNC-styrede maskiner, fordi der var mange produktionsstop. Da jeg begyndte at måle OEE, viste det sig, at det største tab skyldtes, at maskinerne blev stoppet mange gange om dagen for at fjerne spåner fra metalforarbejdningen. Det tog kun to-tre minutter hver gang og var ikke noget, operatørerne eller ledelsen anså

for et stort problem, men det blev til rigtig meget spildtid. Det er en meget sigende situation,« siger Flemming Nørgaard og bringer ligeledes sine erfaringer fra Tetra Pak i spil som retvisende eksempel på de mulige udfordringer.

»Vi arbejdede i flere år med OEE, hvor medarbejderne tastede en række faste oplysninger ind i en database. Det fungerede udmærket rent teknisk, men funktionsmæssigt var der det galt, at data bare forsvandt ind i systemet uden at blive brugt til noget, og uden at medarbejderne tænkte

mere over det. I sådan en situation mister man selvfølgelig ejerskabet,« siger han og tilføjer:

»Under hele forløbet med world class manufactuering blev det klart for mig, at teknikkerne ikke er afgørende for, om man får succes eller ej. Man skal selvfølgelig gennemgå nogle kurser og noget træning for at lære det tekniske, men forskellen ligger i viljen og evnen til at få medarbejderne med,« siger han.

Kom ud på gulvet

I umiddelbar forlængelse af både enkelthed og evnen til at skabe ejerskab understreger Flemming Nørgaard også opnåelsen af nærhed mellem ledelse og medarbejdere. Sådan at forstå at en virksomhedsleder i hans optik er nødt til at have tæt kontakt til medarbejdere, maskiner og processer for at kunne komme i mål med sine optimeringer.

»Som leder er man nødt til at være der, hvor tingene sker. Du kan ikke sidde inde på et kontor og lave forbedringer. Det er i virkeligheden den største lakmusprøve på succes – hvor god man er til at komme ud på gulvet og formidle det, man har med at gøre,« siger han.

Flemming Nørgaard og Haabendal Management er foruden effektiviseringer beskæftiget med ledelsesrådgivning i mere bred forstand. Her er formålet ofte at foretage en analyse af, hvordan virksomheden på kort sigt kan vende en ufordelagtig situation eller blive mere konkurrencedygtig ved at ændre på sine interne operative processer.

Grundlæggende er han lykkelig for at have taget springet som selvstændig rådgiver, men erkender med et smil på læben, at hans rolle har krævet en vis form for omstilling.

»Det er et spændende projekt med masser af perspektiver, fordi jeg mener, at min virksomhed udfylder et hul på markedet. Men jeg skal lige vænne mig til, at jeg ikke længere er chefen, der kan beslutte, at noget skal være på en bestemt måde. Jeg kan kun sige, hvordan noget bør være – det har indtil videre været den største personlige udfordring,« siger Flemming Nørgaard.