

Hvordan Lean-lederen og toppidrettsutøveren tenker likt når de går for gull!

Dato: 12. august, 2024. Forfatter: Marny Østreng, daglig leder Madisa Consulting AS

Jeg er en Lean-entusiast, leder og tidligere toppidrettsutøver i turn. Selv om turn er ofte kategorisert som den vanskeligste idretten i verden, er jeg ganske sikker på at de fleste toppidrettsutøvere uansett idrett vil kjenne seg igjen i innholdet i denne artikkelen.

I 17 år trente jeg 3-6 timer om dagen, 6 dager i uken, og ca. 1250 timer på 1 år. Jeg har topplasseringer både nasjonalt og internasjonalt hvor jeg er mest stolt av å kalle meg NCAA Amerikansk universitetsmester i frittstående. Det var virkelig gøy å kjenne på trykket foran tusenvis av tilskuere i turnhallen på University of Utah i Salt Lake City i USA. Du kan lese litt mer om den opplevelsen på slutten av denne artikkelen.

Tankesettet som toppidrettsutøver sitter i ryggmargen min og passer som hånd i hanske med Lean. Det er ikke uten grunn av Lean er en av verdens mest brukte strategi for forbedringsarbeid. *Lean er en driftsstrategi hvor teamet involveres til å jobbe med kontinuerlige forbedringer og skape flyt for kunden hvor resultatene syns på bunnlinjen.* Ved å gjøre verdiskapende aktiviteter, fjerne sløsing og forenkle prosesser, så vil virksomheten spare tid, oppleve bedre ressursutnyttelse og bedre kvalitet. Driftsstrategien Lean er også 80% kultur og 20% metoder hvor lederutvikling står sentralt.

Det er mange forbindelser mellom Lean-ledelse og toppidrett og noen av disse er at vi skal...:

1. Bli litt bedre hver dag!
2. Planlegge strategisk for vinne gull!
3. Kjempe fra strategi til handling!
4. Akseptere at kraften ligger i deg!
5. Jobbe som et team for å prestere!

«Jeg tok gult, grønt og svart belte hos Madisa Consulting, og er veldig fornøyd med både det faglige innholdet og det pedagogiske opplegget. Kursene var en blanding av teori og praksis, med gruppeoppgaver og bedriftsbesøk underveis, noe som ga et veldig godt læringsutbytte. Også interessant med gjesteforelesere som har praktisk erfaring fra Lean og prosessforbedringer, og kunne fortelle om sine erfaringer. Kursene har gitt meg en stødig plattform i jobben min i Sparebank 1 Østfold Akershus, og anbefales til alle som vil lære om Lean.»

Jan Anders Dahl. Lean-ansvarlig Sparebank 1 Østfold Akershus

1. Bli litt bedre hver dag!

Kontinuerlig forbedring i hverdagen er sentralt når jeg trekker en link mellom Lean og toppidrett. Lean-lederen og toppidrettsutøveren er konstant kritiske til arbeidet som utføres, de utfordrer status quo, og stiller seg selv følgende spørsmål til enhver tid: Hvordan kan jeg gjøre det jeg gjør nå, litt bedre neste gang?

Ifølge Professor Morten Timme Hansen fra University of California, er det kun 15 % spør seg selv om hvordan arbeidet jeg gjør nå kan forbedres (Nordic business forum foredrag, 2018).

Dette henger også sammen med 5. prinsipp i Lean som er Perfeksjon (Womack og Jones, 1996). Vi blir aldri ferdig med å forbedre oss selv om vi står på toppen av pallen, uansett hva vi jobber med, hvor vi jobber med det og hvor gode vi er i dag.

Forbedring er en kontinuerlig prosess som varer evig, det har ingen sluttdato. Vi skal ikke bare opprettholde standarden vi har satt i dag, vi skal kontinuerlig utfordre og videreutvikle den sammen med medarbeideren. Medarbeiderinvolvering er grunnleggende for å lykkes med Lean. Dette er muskelen i Lean og vi kaller dette tankesettet for kaizen. Kaizen er også en av grunn-verdiene til Toyota. Bil-produsenten har formet en stor del av Lean-filosofien.

2. Planlegge strategisk for vinne gull!

Både toppidrettsutøveren og Lean-lederen vil oppnå resultater med tydelige kortsiktige og langsiktige mål. Målene er førende for alt arbeid. Min visjon og hårete mål fra jeg var 6 år, var å bli verdensmester. Det startet med at jeg vant klubbmesterskapet, deretter kretsmesterskap, flere NM-titler, 18 plass i EM og deltagelse i VM. Jeg ble aldri verdensmester for jeg trente for lite og ofret ikke nok. Det var egentlig et ganske urealistisk mål satt av en 6-åring. Men, jeg er veldig stolt av at jeg vant NCAA Amerikansk universitetsmesterskap i turn!

Drømmen jeg hadde om å bli verdensmester, kan sammenlignes med visjonen de fleste virksomheter har (eller burde ha). Strategi-metoden Hoshin Kanri, hjelper ledelsen med å sette riktig retning for hvor skuta skal styres og hvordan man kommer dit på lang og kort sikt. Det er en meget kraftfull metode og prosess for utvikling av mål og strategier for å få ønskede resultater. Les mer om Hoshin Kanri i artikkelen «7 steg ledelsen benytter i Lean strategi-metoden Hoshin Kanri» [her](#).

På samme måte som jeg trodde på min drøm, må alle medarbeiderne tro på visjonen og målene til sin virksomhet. Alt arbeid bør reflektere visjonen og være en svært sentral del av driftsstrategien. Når medarbeiderne blir involvert av Lean-lederen i prosessen, skapes det forankring og man kan unngå at kultur spiser strategiene til frokost.

Som toppidrettsutøver teller hver time på trening for å nå målene. Det krever planer, disiplin og struktur i hverdagen. På trening hadde jeg alltid en plan for hva som skulle gjøres. Planen hjalp meg med å gjøre de riktige tingene for å nå formtoppen til de viktige konkurransene. Dagens treningsplan var en del av ukeplanen. Ukeplanen var en del av månedsplanen som igjen var en del av årsplanen. Både før og etter trening evaluerte jeg og min trener hva som skjedde i går, hva som skulle skje samme dag og andre utfordringer.

Lean-lederen gjør lignende vurderinger gjennom året. Tavlemøte er en meget effektiv metode for å følge opp dette arbeidet og bidrar til verdifull medarbeiderinvolvering. Under tavlemøtet står medarbeiderne rundt en tavle hvor bl.a. dagens aktiviteter, gårsdagens hendelser, progresjonen mot mål og KPI'er står på agendaen. Dette sikrer riktig fokus på måloppnåelse og veien videre til en kultur for kontinuerlige forbedring.



Foto: Tavlemøte i korona-stil hos Europris logistikk. Juni, 2020.

"Vi har benyttet Madisa Consulting til interne kurs for gult belte og noen av oss har deltatt på eksternt grønt og svart belte sertifiseringskurs. Kursene er veldig godt mottatt av våre ansatte og de motiverer stort til aktiv deltakelse og læring - en god miks av teori og praksis. Utover dette har Madisa Consulting støttet oss i oppstarten av tavlemøter og loset oss trygt gjennom forberedelser, planlegging og selve utrulling av tavlene. Tavlemøter har bidratt til å både identifisere og gjøre problemer kjent og motivert våre medarbeidere til å problemløsning gjennom godt samarbeid internt og på tvers av avdelinger."

Kenneth Skaarer, Logistikkleder K. Ekrheim AS.

3. Kjempe fra strategi til handling!

I hverdagen var ikke drømmen om å bli verdensmester i fokus for meg. Det viktigste var å tenke på hvordan jeg skulle få det til med god kvalitet - riktig første gang! Hver gang!

Når jeg skulle lære en baklengs salto måtte den utføres tusenvis av ganger før den satt perfekt. Hver minste detalj måtte pirkes på, f.eks. at armene ikke svinges langt nok bak i satsen. Treneren kontrollerte utførelsen og ga korreksjoner mellom hvert forsøk.

På veien gjorde jeg mange feil, mange ganger. Noen ganger gjorde det vondt, skikkelig vondt!

Da var det bare å reise seg opp og prøve igjen. Det var utenkelig å gi opp selv om jeg ikke hadde fått det til før. Det å feile er både menneskelig og naturlig for å oppnå et mål. Bare se på barn som lærer seg å gå. De ramler og reiser seg utallige ganger før de knekker koden.

Lean-lederen tenker på samme måte hvor fokus er på selve utviklingsreisen, læringen medarbeideren nærmest oppgaven opplever underveis. Vi skal utfordre innlærte sannheter på hva som er rett og hva som er galt og stille spørsmål som:

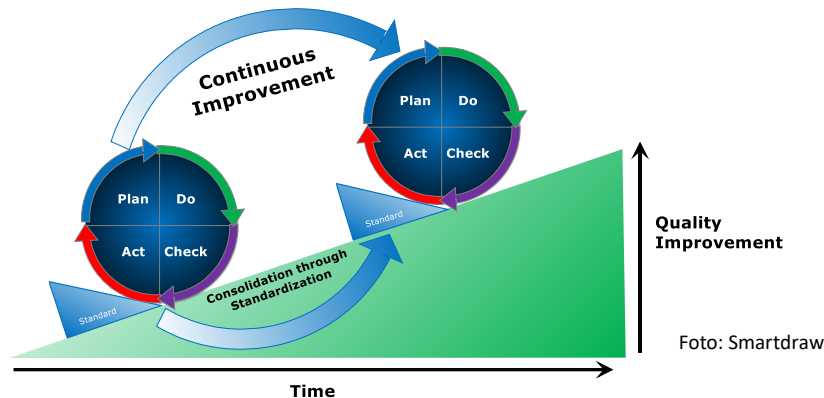
- "Hvorfor er det slik?"
- "Hvorfor har vi alltid gjort det på den måten?"
- "Kan vi gjøre det annerledes?"

Problemet og løsningen er kanskje utenfor vårt kunnskapsnivå. Vi må likevel hele tiden tørre å utfordre nåværende kunnskap for å utvikle oss.

Så satt den. Når saltoen endelig ble korrekt utført, skulle elementet videreutvikles steg for steg i serie, med en skru eller til en dobbelt salto. Det er enklere og mer motiverende å ta små steg på veien til mål i stedet for å gape over for mye uansett hva vi driver med. Med dette Lean-tankesettet, er det lav risiko hvor vi kommer i gang raskere. Mange små steg hvor vi tester ut, måler resultater og lærer, vil totalt sett føre deg raskere til målet. Suksess avler suksess.

Fokuset til Lean-lederen er at alle aktiviteter skal gjøres riktig første gang og skape verdi sett med kundens briller på. Vi må hele tiden trene og pirke på detaljene for å utvikle den gode kvaliteten kunden krever. Denne metoden kjent som PDCA-hjulet (plan, do check, act). Figuren nedenfor illustrer at vi trenger en «kile» eller en standard som sikrer at vi ikke sklir tilbake til gamle vaner og at den uønskede situasjonen gjenoppstår. Standarden er hvordan vi skal utføre ting i dag og utgangspunkt for videre forbedringer. Standardisering er

grunnmuren til både Lean'eren og toppidrettsutøveren. Til tross for standarden som sitter, så skal vi samtidig ha evnen til å være fleksible under press i konkurranse-situasjoner eller i andre situasjoner.



Nelson Mandela oppsummer hvordan vi skal tenke på en god måte, uavhengig av om vi er Lean'ere eller toppidrettsutøver:

«Jeg taper aldri. Enten så vinner jeg eller så lærer jeg.»

Uansett resultat, så feirer vi at teamet har tatt en sjanse, gjort et eksperiment, løst et problem og faktisk testet ut nye tiltak. Ved å lære av både feil og suksess og selve prosessen, så skaper vi sammen en lærende organisasjon hvor vi roterer PDCA-hjulet ofte på nytt og som stadig utvikles til å levere flere gode resultater.

"Kursleder Marny Østreng, er svært kunnskapsrik innenfor Lean både teoretisk og praktisk. Kursene hun holder inneholder både faglig høy standard og formidlingen av teorien utføres med et stort engasjement som lett lar seg smitte til gruppen. Deltakerne blir aktivt involvert og kurset inneholder filmer og Lean spill som gjør at teorien sitter. Deltakerne på kursene kommer fra alle mulige bransjer som gjør erfaringsutvekslingen veldig spennende. Jeg kan trygt anbefale Marny som instruktør og Madisa Consulting som kurs leverandør innenfor Lean." Ken Hågensen, Country manager Storage, ColliCare Logistics

4. Akseptere at kraften ligger i deg!

For å nå målene våre enten som toppidrettsutøver, Lean-leader eller som en Lean-virksomhet, så ligger kraften i hver og en av oss.

I boken, *The Toyota way to lean leadership*, skrevet av Liker/Convis finner vi «The Lean leadership development model» hvor første steg er å kommitere seg til selvutvikling før man coacher andre. Se bildet til høyre.

Vi skal leve etter våre verdier og lære underveis med bruk av PDCA. For å realisere drømmen om å bli verdensmester, trengte jeg solide verdier som ga meg stamina, resiliens, og fokus i riktig retning. Det var helt nødvendig å være målbevisst, viljesterk og tro på meg selv. Turn er vanskelig og det krever utallige repetisjoner på det samme elementet før det sitter. Som Theodore Roosevelt sa: *«Believe you can and you're halfway there»*.



Verdiene jeg opparbeidet som toppidrettsutøver, har jeg tatt med meg inn i arbeidslivet. Det har gitt meg mye glede.

I Lean trenger vi også verdier for å definere virksomhetens adferd. Verdiene skal være en kilde til veiledning for alle medarbeidere og gi svar på hvordan vi skal handle i alle situasjoner. Verdiene skal bidra til en kultur for kontinuerlig forbedring.

Toyota har satt standarden i Lean på mange måter og jobber etter følgende verdier (Modig, 2014).

- **Utfordre:** Vi skaper en langtidsvisjon og møter utfordringer med mot og kreativitet for å realisere drømmene våre.
- **Kaizen:** Vi forbedrer kontinuerlig forretningsdriften, og streber alltid etter innovasjon og evolusjon.
- **Genchi genbutsu:** Vi praktiserer dette. Vi går til kilden for å finne fakta, slik at vi kan ta riktig beslutninger, bygge konsensus og oppnå mål med beste hastighet.
- **Respekt:** Vi tar ansvar, respekterer andre, gjør vårt beste for å forstå dem og bygge gjensidig tillit.
- **Lagarbeid:** Vi stimulerer personlig og profesjonell vekst, deler mulighetene til utvikling og maksimerer egne og lagets prestasjoner.

«Utrolig bra kurs materiell på Lean gult, grønt og svart belte sertifiseringskurs. Energisk og motiverende foredragsholder. Case gokart er det mest lærerike og morsomste Lean spillet jeg har vært borti. For det første setter det i gang en tankeprosess på hvordan man kan bruke Lean i sin egen hverdag. I tillegg setter man teori ut i praksis, og det er først da man virkelig ser effektene og magien med å jobbe med Lean.»

Hanne Snipen, Regnskapssjef Kongsberg Maritime AS.

5. Jobbe som et team for å prestere!



For å lykkes i toppidretten og med Lean i en virksomhet, må gode team utvikles. Enkeltindividene i teamet utvikler hverandre, spiller hverandre gode og spiller på lag.

Mitt team besto av sterkt engasjerte trenere, ledere, lagvenninner, dommere, fysioterapeuter, familie og venner. Uten mitt team, ville jeg ikke prestert.

Lean-lederen setter sammen Lean-team som består av ulike mennesketyper med forskjellige egenskaper både faglig og sosialt for å frembringe en hensiktsmessig dynamikk.

Ofte utvikles tverrfaglige team basert på ulike roller under produktets vei gjennom verdikjeden fra produktutvikling, markedsføring, logistikk til leveranse. Teamet er summen av enkeltpersoners individuelle dyktighet. (Wig, 2013).

Her kommer en liten historie fra høydepunktet i min turnkarriere:

Jeg kjenner på presset foran tusenvis av tilskuere i turnhallen på University of Utah i Salt Lake City i USA. Året er 1999 og det er finale i frittstående i NCAA Amerikansk universitetsmesterskap. Den gode stemningen er til å ta og føle på. Lyden fra speakeren og tilskuernes heiarop på sine favoritter dundrer mellom veggene. Magnesiumstøvet dunster og ligger som et tynt teppe over gulvet.



Foto: Marny Østreng

Jeg representerer mitt universitet, Bowling Green State University i Ohio. Favorittene fra UCLA og Stanford hadde knapt hørt om mitt universitet eller om meg. For å komme hit måtte jeg gjennom flere krevende kvalifiseringer omtrent hver helg over en periode på over 3 måneder. Kun topplasseringer var godt nok til å føre meg videre til finalen. Jeg går gjennom øvelsen i hodet og venter på at mitt navn blir ropt opp.

Tiden er inne, jeg går ut på frittstående gulvet og venter på at musikken skal starte. Jeg konkurrerte mot tidligere Amerikanske OL-deltagere som hadde gode plasseringer derifra.

Utrolig nok, fikk jeg karakter 9,925 av 10 poeng og det holdt til seier. Dette var uvirkelig og det største øyeblikket i min turnkarriere.

[Se gjerne konkurransen på Youtube her.](#)

Følg oss på sosiale medier for Lean tips og inspirasjon!



Du lærer mer om Lean og Lean-ledelse på våre åpne Lean sertifiseringskurs.

Hvitt belte gir deg en GRATIS introduksjon til Lean!

[Klikk her for mer informasjon om hvordan du kan gå for gull!](#)

Hva er Lean?

Lean er en av verdens mest brukte strategi for forbedringsarbeid. Lean er en driftsstrategi hvor teamet involveres til å jobbe med kontinuerlige forbedringer og skape flyt for kunden hvor resultatene syns på bunnlinjen. Ved å gjøre verdiskapende aktiviteter, fjerne sløsing og forenkle prosesser, så vil virksomheten spare tid, oppleve bedre ressursutnyttelse og bedre kvalitet. Strategien handler også om lederutvikling hvor medarbeidere blir involvert. Dette bidrar til å skape en forbedringskultur og en lærende organisasjon.

Om Madisa Consulting AS

Vi er et team med Lean-entusiaster som tilbyr det meste innen Lean skreddersydd til våre kunders behov: sertifiseringer, kurs, rådgivning, spill, foredrag og e-læring til private og offentlige virksomheter.

Vår visjon er at vi skal gi våre kunder en bedre dag på jobben!

Det betyr at vi hjelper virksomheter med å oppnå resultater og at deres medarbeidere opplever mestringfølelse og arbeidsglede. Vi lykkes, når våre kunder får resultater.

Med lang leder-erfaring på operasjonelt nivå fra internasjonale selskaper og samarbeid med Høgskolen i Østfold, har vårt dedikerte team den faglige tyngden du trenger.

Vårt formål er å skape uavhengige kunder som høster frukter i mange år. Vi tilbyr ulike typer roller som prosjektleder, veileder og lærer.

Med vårt **Lean sertifiseringsprogram** får du Lean hvitt (**GRATIS**), gult, grønt eller svart belte sertifisering. Med Lean svart belte sertifisering blir du også Lean Manager MC! Les mer om våre sertifiseringskurs [her](#).

Over 1000 kursdeltagere anbefaler oss som kursleverandør med

5,5 av 6 poeng på evalueringer.

Madisa Consulting har også utviklet et eget Lean-program som er en strukturert arbeidsmetodikk for Lean transformasjonen.

Ta gjerne kontakt for en hyggelig og uforpliktende kaffeprat!

Kilder:

Bjarne Berg Wig. *Lean ledelse for lærende organisasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2013.

Niklas Modig & Per Åhlstrøm. *Dette er Lean*. Rheologica Publishing, 2014.

Womack og Jones. *Lean thinking*. McGraw Hill, 1996.