



Strategisk insourcing og kompetenceudvikling.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Nogle få dage efter at regeringen fremlagde sit globaliseringsforslag, "Fremgang, Fornyelse, Tryghed - Strategier for Danmark i den globale økonomi", lyttede jeg til et foredrag af direktøren i en meget trængt dansk produktionsvirksomhed. Jeg tænkte på regeringens udspil, fordi foredraget var et mønstereksempel på, hvor stort et behov Danmark har for videre- og efteruddannelse. Og det er noget af det, der fokuseres på i regeringens oplæg.

En række danske virksomheder outsourcer og går aktivt, omend bekymret, ind i alle de processer, der skal til for at flytte produktionen eller dele af en produktion til f.eks. Polen eller Kina. Her havde vi en dansk virksomhed, som i virkeligheden talte om at insource. Den vil ikke give op, og derfor ofrede den betydelige summer på at uddanne sine medarbejdere, både de medarbejdere, der var i virksomheden nu, og – og ikke mindst - de mennesker, som blev ansat – for man ansatte en del mennesker, bl.a. fordi for mange medarbejdere forlod virksomheden – af grunde, der fremgår af det efterfølgende.

Skal man insource i betydningen, forblive i Danmark og tage konkurrencen op, så skal man have medarbejdere, der - med direktørens ord - bruger hovedet meget mere, end medarbejdere gjorde tidligere. Han satte oven i købet tal på dette. Den danske arbejders løn er adskillige

gange højere end den polske eller den kinesiske arbejders løn, og derfor skal den danske arbejder spille en helt anden rolle på arbejdspladsen, end den polske og kinesiske arbejder skal – hvis altså danske virksomheder skal kunne konkurrere med de andre landes virksomheder. Og derfor skal den danske arbejder på kurser og f.eks. indgående lære om principperne i lean-tankegangen og aktivt kunne deltage i lean-processer, men også lære om produkterne, virksomhedens indretning, økonomi, videndeling, samarbejde, teamledelse og meget andet. Over de næste to-tre år skal denne uddannelses- og ledelsesindsats føre til, at op mod 40 pct. af virksomhedens medarbejdere bliver overflødige. Og bliver de ikke det, så vil virksomhedens position være alvorligt truet.

Se lige her, hvordan direktøren karakteriserede situationen i virksomheden på det tidspunkt for et år siden, hvor denne kompetence- og interne uddannelsesproces for alvor tog sin begyndelse. Han sagde, at forholdene i virksomheden var karakteriseret ved:

- Stor gennemstrømning af medarbejdere
- En simpel mekanisk opfattelse af medarbejdere
- Ingen stolthed
- Stor sygdom
- Manglende produktionsforståelse
- Mange arbejdsulykker
- Reklamationer
- Leveringsproblemer
- Dårligt image
- Gammeldags reaktiv tillidsmandsinstitution
- Lille loyalitet
- Lille forståelse for andres arbejdsopgaver
- Store løn- og materialeomkostninger

Det ser drabeligt ud, men hvis man cyklede rundt og besøgte nogenlunde fungerende danske produktionsvirksomheder (og for den sags skyld også mange andre slags virksomheder), og prøvede at lave en liste over, hvordan de så ud og hvordan de performede, for sådan hedder det nu om dage, så ville man finde mange af de samme forhold, som i denne virksomhed. Der er med andre ord et enormt forbedringspotentiale. Det er dette forbedringspotentiale, der er én af nøglerne til insourcing.

Kunsten er at få dette forbedringspotentiale omsat til kroner og ører uden at ødelægge virksomhedskulturen og uden at påføre ledere og medarbejdere så meget stress, at det bliver

uudholdeligt for de tilbageværende mennesker at være på virksomheden. Det er her, begrebet lean kommer ind. Lean er en gammel, gammel kending, som i disse år har kronede dage, fordi lean handler om at trimme en produktion, en administration, en sagsbehandlings- eller en personbehandlingsproces, f.eks. patientbehandlingen på et hospital, sagsbehandlingen i en kommunal forvaltning, produktionsprocesser i en produktionsvirksomhed.

Lean er selvfølgheder sat i system. Sættes det i system og praktiseres det på den rigtige måde, så kan der komme meget godt ud af det. Håndteres det af bureaukrater og administratorer uden fornemmelse for kultur, følelser og mennesker, så er det ren gift. Sagt i korthed: Det grundlæggende element i lean produktion er vedvarende at fjerne spild, spild defineret som ethvert ressourceforbrug, der ikke skaber værdi for kunden.

Med dette eksempel vil jeg ikke understrege lean eller trimmet produktion og administration, for det er en selvfølge. Selvfølkelig må man arbejde med at fjerne spild. Men det er ikke en selvfølge, hvorledes man arbejder med lean. Det, jeg vil understrege, er, at man skal uddanne, uddanne og uddanne nuværende og kommende medarbejdere – og nuværende og fremtidige ledere. Og det bliver man nødt til at gøre på virksomheden eller i et samarbejde nogle virksomheder imellem – men på egen hånd. Det er et langt stykke af vejen virksomhedernes eget anliggende. Der kommer ikke nogen og gør det for virksomhederne. Noget andet er, at nogle af omkostningerne til – skal vi kalde det indskolingen, udmærket kan komme fra forskellige former for aktiverings- eller indslusningsordninger. Insourcing og kompetenceudvikling er to sider af samme sag.