



Foto: PR-foto



Foto: PR-foto



Foto: PR-foto

Troels Christensen, CEO Toyota Material Handling Danmark

# Virksomhederne må ikke blive introverte

**Hos Toyota Material Handling har ledelsen arbejdet med kognitive metoder og værktøjer for at blive bedre til at sætte ord på god ledelse. Resultatet er en stærk fælles referenceramme, som styrker forretningen.**

**Hos Toyota-koncernen har** de i årevis været frontløbere, når det kommer til at implementere nye ledelsesprincipper. Den historiske arv med udgangspunkt i Toyotas værdier og TPS/LEAN har været med til at gøre virksomheden til en global markedsledende aktør.

– Men selv om vi har rigtig mange gode redskaber i vores Toyota værktøjskasse, var det min opfattelse, at vi havde brug for nogle modeller og værktøjer til at skabe en fælles referenceramme for leadership-delen af vores arbejde, fortæller Troels Christensen, der er CEO hos Toyota Material Handling Danmark, og Troels uddyber:

– Med eksempelvis Hoshin Kanri tager vi kaptajnhatten på, skuer ud mod omverdenen og udstikker en kurs. Med TPS/LEAN værktøjer følger vi så fremskridtet og styrer båden frem mod vores mål. Det er stærke og gennemprøvede værktøjer, men alligevel manglede vi hos

os et nyt mindset, der skulle styrke måden at tale sammen på, så vi hurtigt kunne navigere og se, om vi var det rigtige sted med virksomheden lige her og nu. Der var kort sagt brug for et mere agilt og udviklende lederskab, og her valgte vi at gå efter en kognitiv og coachende ledelsestilgang.

**Troels Christensen har** især blik for faren ved, at virksomheder bliver for introverte og ikke har tilstrækkeligt fokus på omverdenen og f.eks. den omskiftelighed, der følger med den digitaliserede virkelighed. Vi må aldrig glemme, at det er kunderne, der skaber værdi for virksomheden – og for de gør det, skal vi først skabe værdi for dem. Den kognitive ledelsestilgang er med til at indfange medarbejdernes tanker og ideer. Det styrker ikke blot den fælles referenceramme, men giver også en større tro på sammen at kunne lykkes – også når den enkelte kommer lidt udenfor sin komfortzone.

– Vi står, som mange andre virksomheder, med en masse udfordringer omkring digitalisering. Vi har i en årrække arbejdet med at automatisere processer; der er vi langt. Men der er også behov for hele tiden at finde løsninger på, hvordan vi bedst

muligt bruger alle de tilgængelige data, så vi kan give kunderne de bedste og mest attraktive løsninger, som skaber værdi for dem, forklarer Troels Christensen og uddyber:

– Det handler i høj grad om at have en agil virksomhed, der er i stand til at reagere og skifte kurs, så snart der er brug for det i markedet. De kognitive metoder gør, at vi nu faktisk taler sammen, og det betyder også en større synlighed, hvor den enkelte leder tager mere ansvar, hvilket var et element, jeg havde brug for blev italesat i virksomheden.

**Troels Christensen er** hurtig til at indrømme, at kulturen på arbejdspladsen i høj grad har været påvirket af et mandsdomineret produktionsunivers, hvor ordene måske ikke altid flyder så naturligt. Det med at italesætte et behov har måske ikke været den mest naturlige del af hverdagen for mange af lederne, men det er der nu lavet om på med den kognitive ledelsestil. Rejsen har ikke været helt uden udfordringer, men det handler om at bryde vanerne og se resultaterne af den nye tilgang.

– Førhen havde vi en kultur, hvor hver enkelt leder i højere grad havde

sine egne tanker og ideer. Det bliver hurtigt en farlig kurs, fordi virksomheden bliver mindre agil og får sværere ved at omstille sig, hvis vi ikke taler samme sprog og trækker på samme hammel. Nu bevæger vi os takket være den kognitive tilgang over mod, at vi taler sammen, ideerne bliver delt og omsat til et fællesskab, og vi bliver selv overraskede over, hvor meget vi kan sammen, siger Troels Christensen.

**Forandringen ses hos** Toyota Material Handling. Rejsen mod en ny slags leadership har været i gang i nogle år, og virksomheden nu har implementeret en kultur, hvor det nu er lovligt og ikke mindst helt naturligt at drøfte tingene. Tanker kobler sig til følelser, og derfor kan man principielt mere, end man tror på vejen mod at få forretningen til at lykkes.

– Jeg er rigtig glad for at se at en afledt effekt af vores ledelsesmæssige arbejde med den kognitive tilgang også har affødt en større åbenhed, når det handler om at tale om andre og mere personlige udfordringer som f.eks. stress og trivsel. Det giver også godt fundament for vores arbejde med "Great Place to Work". Jeg ser dagligt, hvordan den nye åbenhed og dialog udvikler sig i

virksomheden og lukker op for nye muligheder og personlig udvikling, siger Troels Christensen.

Så hos Toyota Material Handling ved de ikke blot, hvad god ledelse er, nu kan de også sætte ord på og derigennem styrke forretningen.

Tekst: Pia Bundgaard Hansen

## FAKTA

Toyota Material Handling Danmark forhandler og servicerer lager- og gaffeltruck, herunder truck af mærkerne Toyota, Kalmar og AUSA, og er ligeledes førende inden for automatiserede AGV løsninger og logistikløsninger. Virksomheden har over 300 medarbejdere, geografisk fordelt over hele landet. Mere end hver 3. truck i Danmark leveres af Toyota Material Handling. Kilde: [www.toyota-forklifts.dk/](http://www.toyota-forklifts.dk/)

VIL DU LÆSE MERE?  
ANALYSEDENMARK.DK



ANNONCE

► Får du den rette pris for din virksomhed?

Tjek **selv** på [virksomhedensoverblik.dk](http://virksomhedensoverblik.dk)

KARNOV  
GROUP