

Erfaringer fra forbedringsarbeid i Lundhs:

12 erfaringer det er verdt å dele?

Steinar Amundsen - Bright Performance as



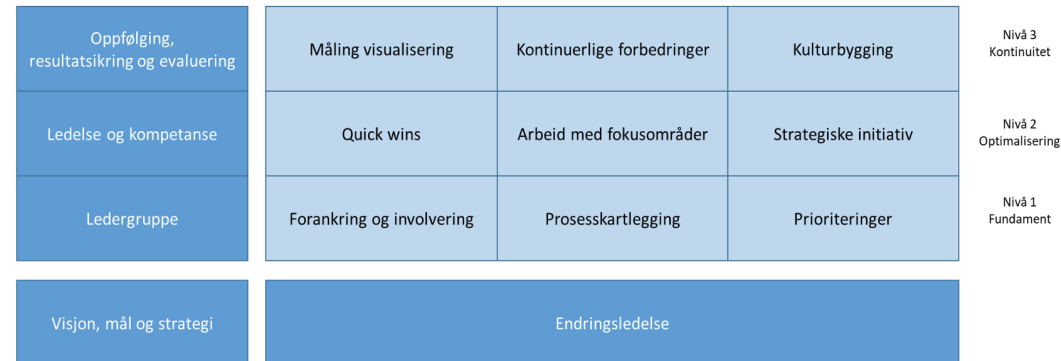
1.

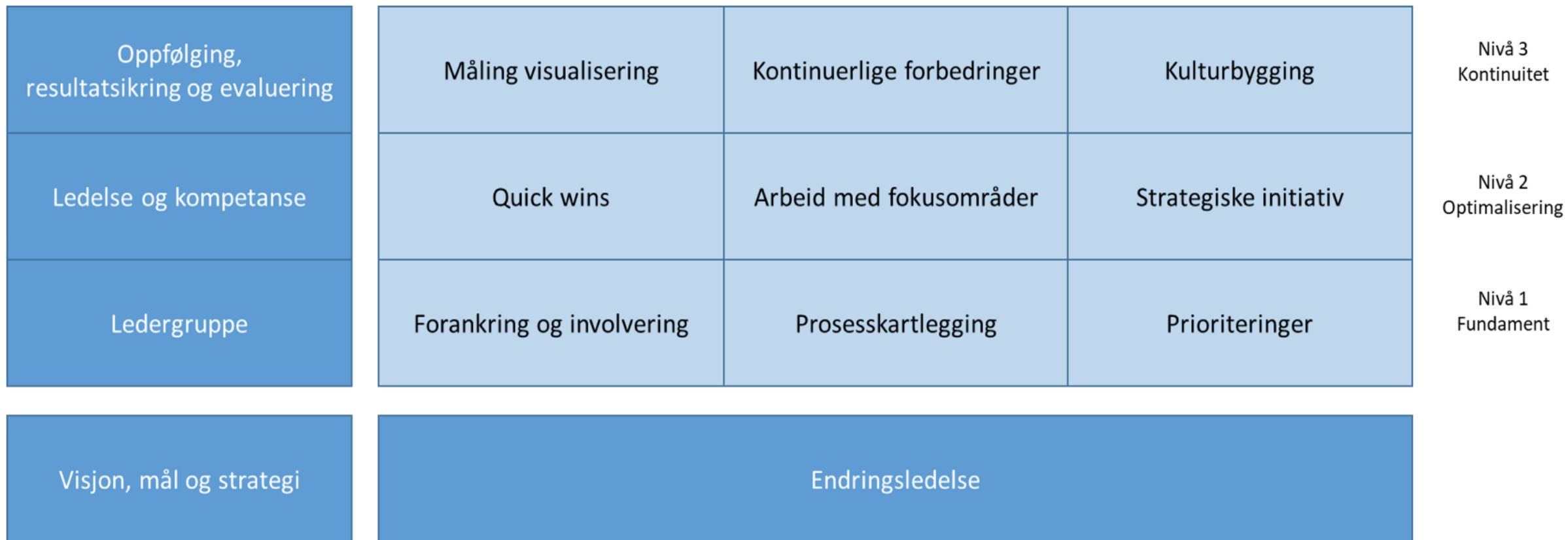
Vi la følgende 7 Lean prinsipper til grunn:

- Vi skal skape involvering og eierskap i alle ledd.
- Vi skal systematisk arbeide for bedre FLYT i alle løpende prosesser.
- Vi skal ikke jobbe mer, men øke produktiviteten gjennom å eliminere alle former for «ikke-verdiskapende» aktiviteter.
- Vi skal redusere unødvendige variasjoner på tvers av brudd og arbeidsteam gjennom å utvikle nye felles standarder.
- Vi skal ta beslutninger basert på fakta - ikke synsing, og tydeliggjøre roller, ansvar og konsekvens.
- Vi skal sette kontinuerlig forbedringer i system.
- Vi skal bygge en forbedringskultur som varer.

2.

Sett forbedringsarbeidet inn i et helhetlig system:





3.

Sørg for solid FORANKRING

- Forbedringsarbeidet har vært forankret i ledergruppa og lederen for den enkelte avdeling eller brudd.
- Det har vært klare føringer at arbeidet skal understøtte strategien til Lundhs.
- Forankringen har vært helt opp på styre-nivå – styrets ønske om å bli holdt løpende orientert har vært en stor motivasjon.
- Krav fra ledelsen om løpende rapportering fra interne prosesseiere. (Prosesseiere kan bli kalt inn på kort varsel både til ledelsen og styret)
- Direkte linje for gode ideer til DL via dedikert mail.
- Prioriter det som bidrar til økt konkurransekraft, lønnsomhet og HMS!

4.

Skap engasjement og eierskap gjennom INVOLVERING.

- Motivere for endring var kanskje den største utfordringen.
- Selg inn at vi ikke skal jobbe mer, men smartere.
- Appeller til yrkesfaglig stolthet, og «din erfaring er din arv til neste generasjon!»
- **ALLE MÅ VÆRE MED Å BIDRA TIL VIRKELIGHETSBILDET!**
- Gjør det «personlig» : – Hva er ditt bidrag til forbedringer i Lundhs?
- Etabler et lite team med forbedringsagenter som sammen med lokal ledelse driver forbedringene gjennom. (BASER og svært engasjerte medarbeidere)
- Planlegge for relevante QW som kan gjennomføres umiddelbart og uten vesentlige ressursbruk, vis at de rette ting skjer – det styrker involvering ytterligere – og flere kommer ned fra gjerdet.

5.

Skap et felles språk.

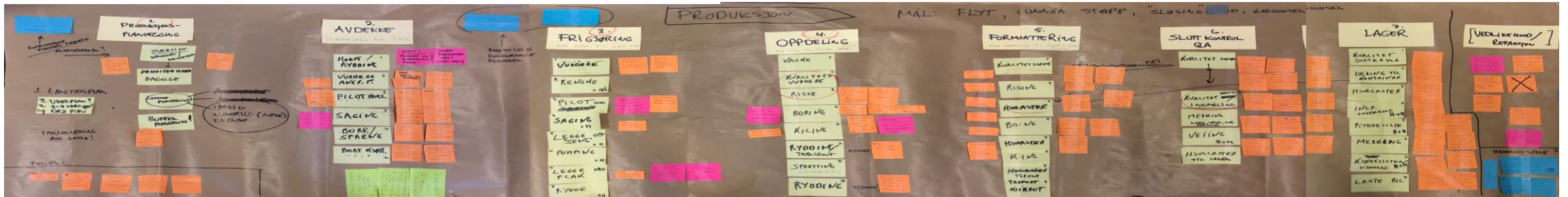
- FLYT.
- STOPP.
- Bufferaktiviteter.
- «Ikke-verdiskapende» aktiviteter.
- STANDARDISERING
- «Sånn gjør vi det i Lundhs.»
- Kontinuerlige forbedringer.

6.

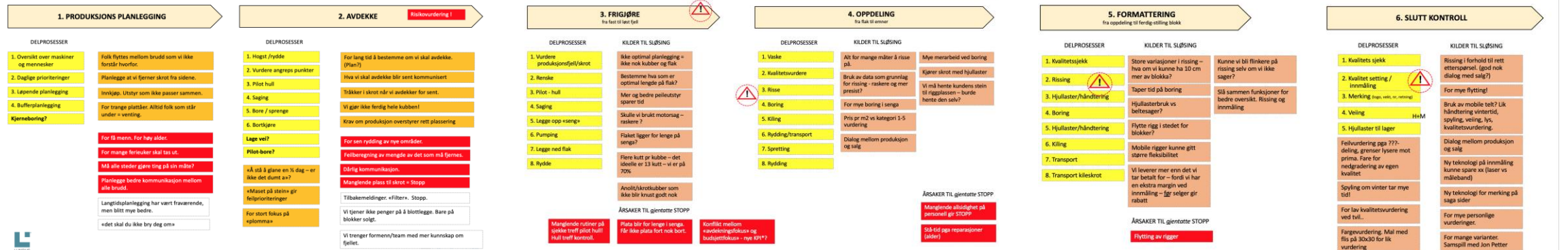
Gjør en grundig prosesskartlegging.

- Vi tok først PRODUKSJON – senere resten av verdikjeden i Lundhs.
- Tegn et oversiktsbilde. Alle hovedprosesser og delprosesser.
- Først på ledergruppenivå – så avstemming med alle ansatte.
- Er dere enige?
- Påpek alle former «ikke-verdiskapende aktiviteter».
- Legg vekt på å identifisere alle kritiske prosesser i drift og produksjon.
- Hva MÅ fungere bedre?
- Hva bør vi kunne standardisere å si : «Sånn gjør vi det i Lundhs» ?
- Avdekk forbedringsområdene vi kan identifisere i en samlet prioriteringsmatrise.

Prosesskartlegging: – Vi har snudd hver «stein»



Verdikjeden Lundhs - Produksjon



7.

Konsulent-støttet men lederdrevet.

- Konsulenter er i bedriften for en begrenset tid – de skal tilrettelegge, lære opp, bidra med voksenpedagogikk - men ikke «eie»!
- Innleide har ikke personalansvar.
- Motstand kommer – da må det være lederdrevet.
- Lederdrevet bidrar til kontinuitet og varig endring.

8.

Bruk av forbedringsgrupper.

- Løs ikke større problemer på bakrommet – la de ansatte eie både problemet og løsningen.
- Jakt på rot-årsaken til problemer – ikke diskutere symptomer.
- Test ut hva som virker og ikke virker – juster og lær.
- Utvikle lik, felles metode for problemløsning som alle lærer seg.
- Bruk ISO 9001-2015 metoden om du ikke har en bedre metode.
- Deltakelse i problemløsning – skaper lojalitet til beslutninger.

9.

Standardiser alt som kan standardiseres!

- Uten standarder er det vanskelig å ha noe å forbedre.
- Vi har hatt mange uformelle prosesser – forskjellige fra «brudd til brudd»
- Redusere varians på tvers av brudd og arbeidslag gjennom å utvikle nye felles standarder.
- «Slik gjør vi det i Lundhs» - gir stolthet.
- Sikre lojalitet til standarder. Tar minst 6 mnd før de sitter.

10.

Ikke alt skal forbedres.

- På noen områder må man tenke helt nytt.
- Ytterkanten av forbedringer grenser mot innovasjon.
- Alle ledere oppfordres til å komme med strategiske initiativ.
- ERP systemer, elektrifisering, digitalisering av støttefunksjoner, kan være eksempler.

11.

Lederrollens betydning.

- Nærmeste leders rolle er helt avgjørende!
- Gjør BASEN til en forbedringsevangelist!
- Vurder behovet for påfyll av kompetanse på mellomledere.
- De må være gode på tydeliggjøring av ny retning og nytt fokus.
- Må få støtte til å håndtere motstand mot endring.
- Vi bruker verdiene våre aktivt i all kommunikasjon: «Engasjement – Respekt – Presisjon».
- Samspillet mellom produksjonsleder og bruddledere, bruddledere og sine BASER, og mellom bruddledere styrkes med stor vilje.

12.

Bygg en forbedringskultur som varer.

- Snakk samme språk.
- Ros rett innsats. Vi bruker våre verdier aktivt!
- Skap en forståelse for daglig å tenke forbedringer.
- Bygg stolthet over hva vi har fått til:
 - Vi så utfordringene sammen...
 - Vi løste de sammen...
 - Vi var lojale til det vi bestemte...
 - Vi delte æra...
 - Vi har gjort det før – vi kan gjøre det igjen!
- En sterk forbedringskultur gir endringsberedskap.
- En vellykket prosess er en endringskultur som varer når konsulenten trekker seg tilbake.



Takk for oppmerksomheten!