Advisory

# *Leandagen på UNN og UiT*

# Lean Ledelse – hvorfor og hvordan har det betydning?

*Confidential*

*30 oktober 2013*



pwc

## *Agenda*


| | | Page |
|---|---|---|
| 1 | Om Reinholdt Bredrup | 1 |
| 2 | Hvorfor fokus på Lean ledelse? | 3 |
| 3 | Hvordan sikre god Lean ledelse? | 9 |

# *Formålet er å gi en bekrivelse om hva Lean ledelse er og hva vi kan gjøre*

- Hva er Lean Ledelse
  - Hva er det som gjør at noen implementeringer blir mer vellykket enn andre
- Hva må vi gjøre
  - Lean Ledelse vs Lean Verktøy
  - Helhetlig prosess og kundefokus - se helheten
  - Helhetlig problemforståelse
  - Organisatorisk læring
  - Eierskap og involvering

# Del 1
# *Om Reinholdt Bredrup*

# *Leder for PwC Consulting Region Nord/ Førsteamanuensis II ved HHT, Reinholdt Bredrup*

- Partner og leder for rådgivningsenheten i PwC Nord fra 1.7.2008
- Førsteamanuensis II (20 %) ved Handelshøgskolen i Tromsø, UiT fra 1.8.2013
- Tidligere arbeidserfaring
  - PwC Oslo – Fagansvarlig for strategisk innkjøp, nasjonalt og i Europa samt nasjonal leder for Strategi og omstilling
  - TFDS – Konserndirektør Innkjøp og Tekniske Tjenester
  - Concordia Bus Management/ Schöyengruppen – Direktør forretningsutvikling
  - A.T. Kearney – Konsulent med fokus på logistikk og innkjøp
- Tidligere styreverv i bl.a. Mack, Vectura, Skjervøy Fisk og NorCargo Tromsø
- Utdannet sivilingeniør og doktoringeniør, NTH og bedriftsøkonom, THØ



# Del 2
# *Hvorfor fokus på Lean ledelse?*

# *Undersøkelser viser at kun 2 % av Lean initiativene oppnår ønsket målsetning – kun 24 % oppnår signifikante resultat*

## *Hvorfor går det galt?*

- Det finnes ikke en riktig måte
- Kun verktøy implementeres
- Ikke alle funksjoner blir involvert og forpliktet
- Bare enkeltinitiativ
- Tror at det bare handler om å høste "quick wins"
- Glemmer kunder og leverandører
- "Feil" ledelse
- Initiativet blir drevet som et prosjekt



Kilde: The Industry Week/MPI Census of Manufacturers (2007)

# *En av tre medarbeidere gir sjefen strykkarakter!*

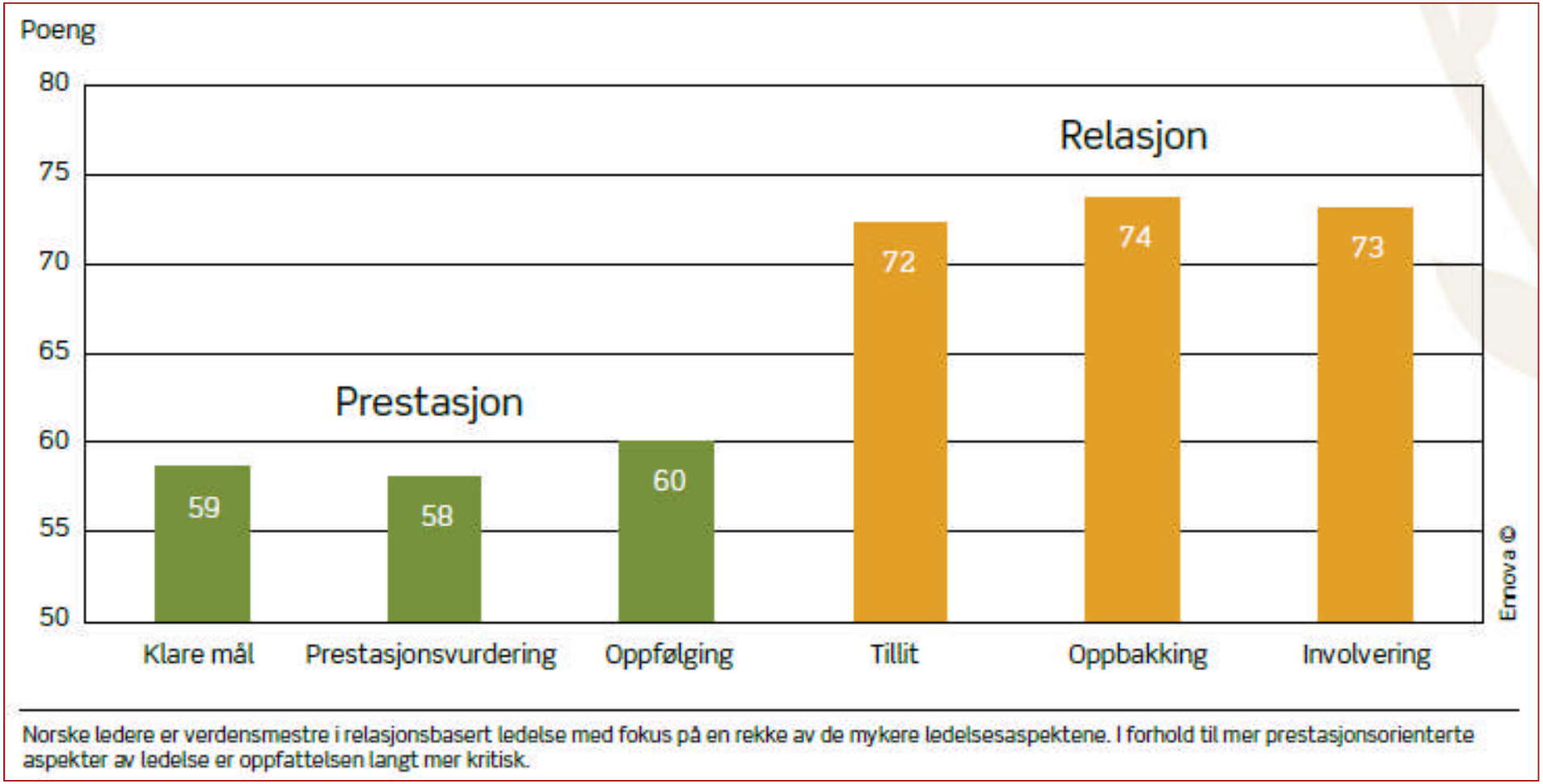



- Aksepterer dårlig arbeid
- Aksepterer dårlige holdninger
- Faglig sterk, men mangler ledelse som fag
- Leder prioriterer ikke ledelse
- Ønsker tilbakemeldinger

**Ønsker tydelig ledelse!**

Kilde: European Employee Index© 2011/2013 tolket av HR Norge og Ennova

# *Norske ledere er best i verden på inkludering, men ikke på prestasjon*

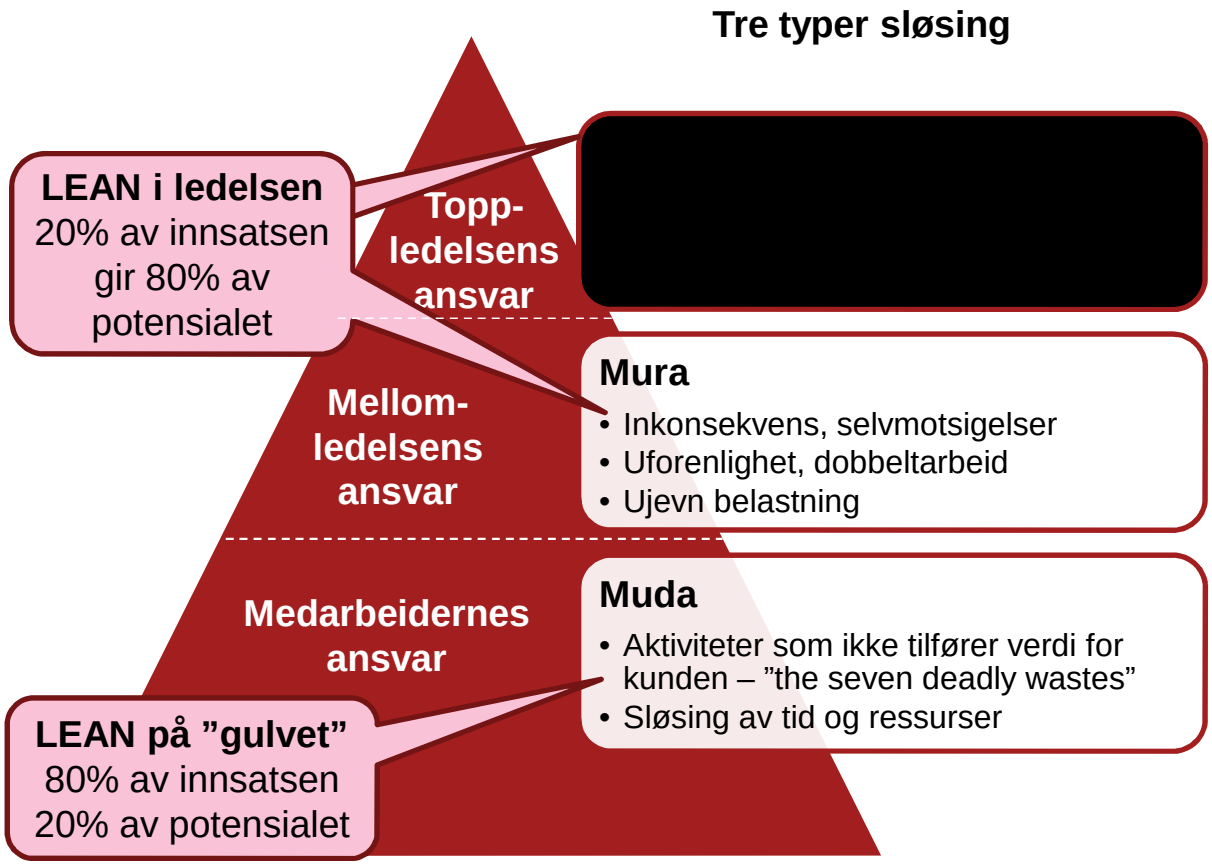



Kilde: European Employee Index© 2011 tolket av HR Norge og Ennova

# *Lean handler om hvordan ledelse utøves og om kulturen for endringsarbeid i virksomheten*

LEAN tankegangen bygger på noen grunnleggende prinsipper:

- Respekt
- Involvering
- Tillit
- Ledelse basert på Teori Y eller Z1

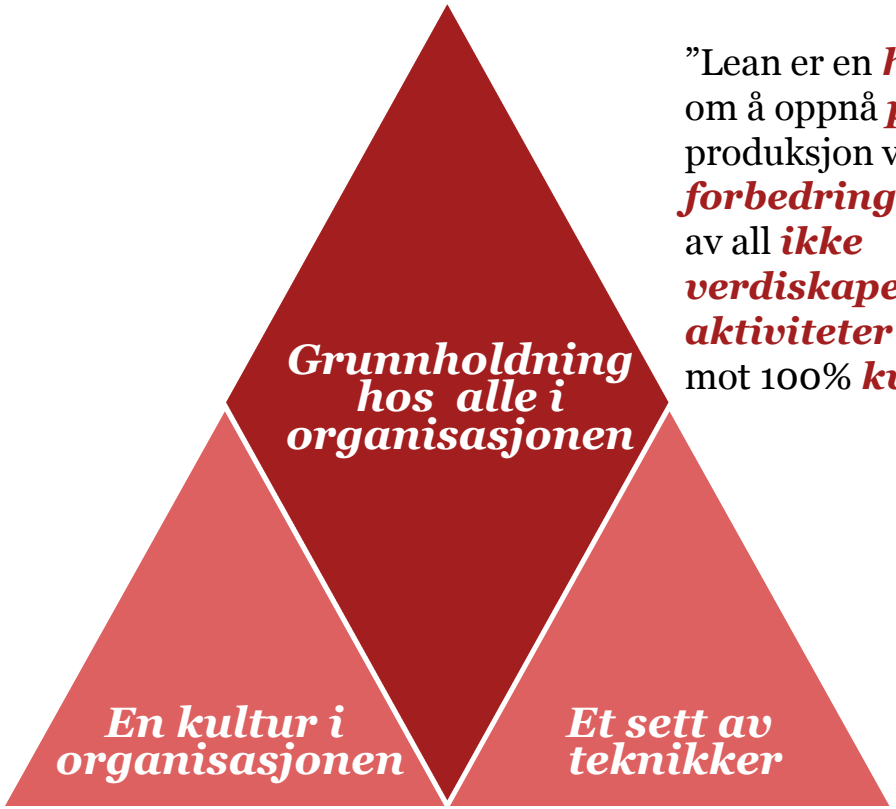


# *Det er ikke nok å ha tillit og respekt – ledelse handler om å involvere seg og kommunisere tydelig*



# Del 3
# *Hvordan sikre god Lean ledelse?*

# *Lean er en forbedringsfilosofi basert på <u>både</u> en involverende bedriftskultur og stor verktøykasse*




”Lean er en ***holdning*** om å oppnå ***perfekt*** produksjon ved stadige ***forbedringer***, fjerning av all ***ikke verdiskapende aktiviteter*** og arbeid mot 100% ***kvalitet***.”

Etablere en **felles forståelse**
**Involvering** av de ansatte
Sikre **samhandling**
Tydeliggjøre den enkeltes **rolle og ansvar**
Skape en **kultur**

**Blitz Kaizen** – **hurtig forbedring**
**Kanban** – **enkel beordring av leveranse/produksjon**
**5S** –fem steg til en **bedre arbeidsplass uten rot og leting**
**Muda** – **eliminering av sløsing og muligjøre flyt**
**Hejunka** – **skape jevn belastning eliminere Mura**

# *Å lykkes med Lean krever god forståelse av kundens behov, standardisering av prosesser og visualisering av måltall*

**Prinsippene i Lean**

| | |
|---|---|
| **Fokus på verdi-skapning** | Identifisere hvem kundene er, og hvilke aktiviteter som gir verdi for dem? |
| **Identifiser verdikjeden** | Kartlegg alle prosessene, hvilke gir verdi til kunden og hvilke gjør ikke det? |
| **Skap flyt i prosessene** | Eliminer sløsing, og sikre at prosessene flyter effektivt |
| **Etabler "trekk" i verdikjeden** | Gjør oppgavene når de blir etterspurt av kunden |
| **Kontinuerlig forbedring** | Skap synlighet rundt måltall, og jobb aktivt for kontinuerlig forbedring |

# *...men det hjelper ikke å ha et perfekt produkt/tjeneste hvis ikke kunden opplever det sånn*

$$\text{Kundeverdi } (f_x) = \frac{Q \times \text{☺}}{\$ \times \text{⌛}}$$



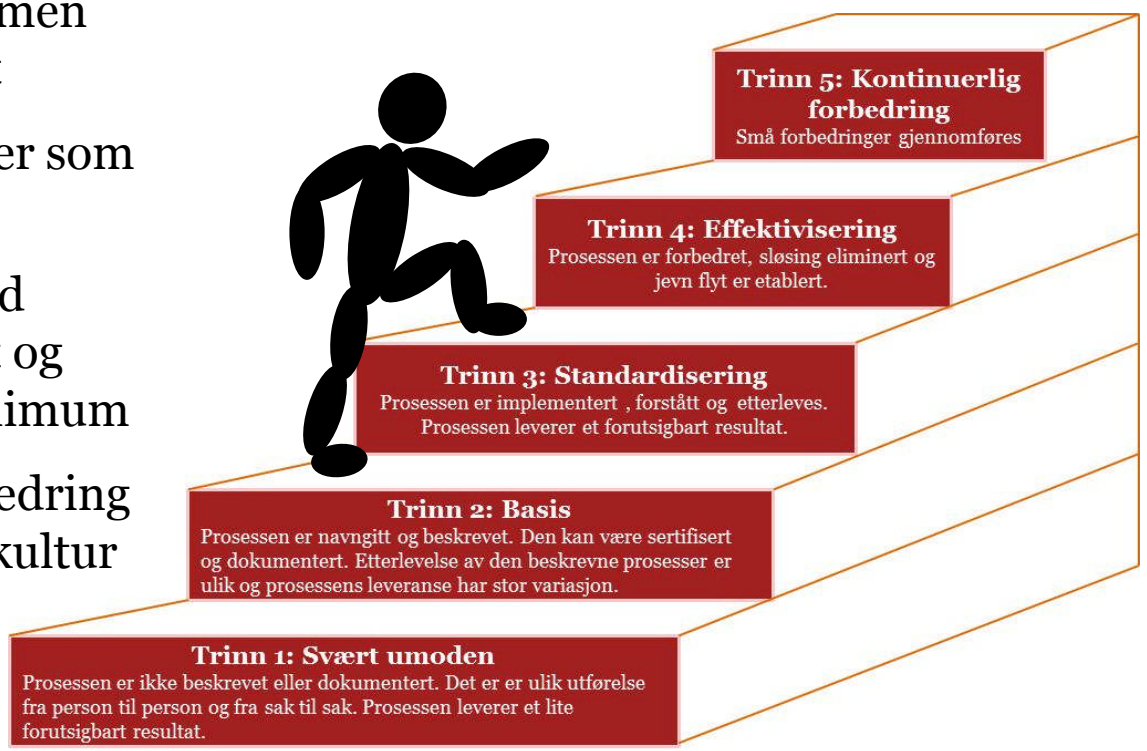
# *Veien mot en Lean virksomhet er en trapp, gevinstene høstes underveis og blir større jo høyere opp du kommer*

1→2 Dokumentasjon av prosessene, men ikke nødvendigvis standardisert

2→3 Implementert standard prosesser som gir et forutsigbart resultat

3→4 Implementert nye prosesser med fokus på kundeverdi og jevn flyt og der sløsing er redusert til et minimum

4→5 Implementert kontinuerlig forbedring som en arbeidsform og bedriftskultur med utgangspunkt i allerede forbedrede prosesser

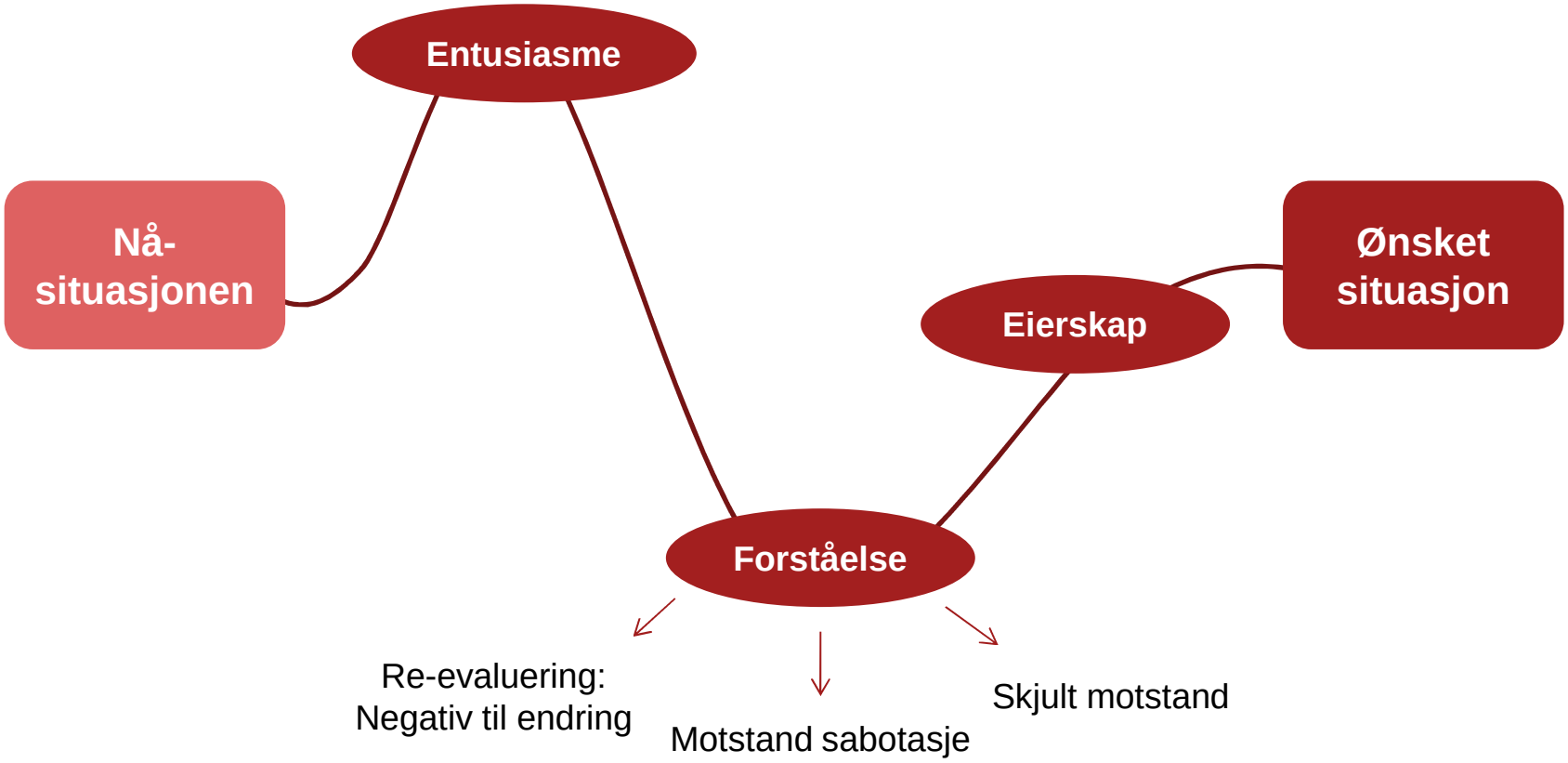



***Det er ikke mulig å hoppe direkte fra Trinn 1 til Trinn 5!***

# *En vellykket implementering av Lean krever en helhetlig tilnærming som inkluderer kulturendring og aktiv ledelse*

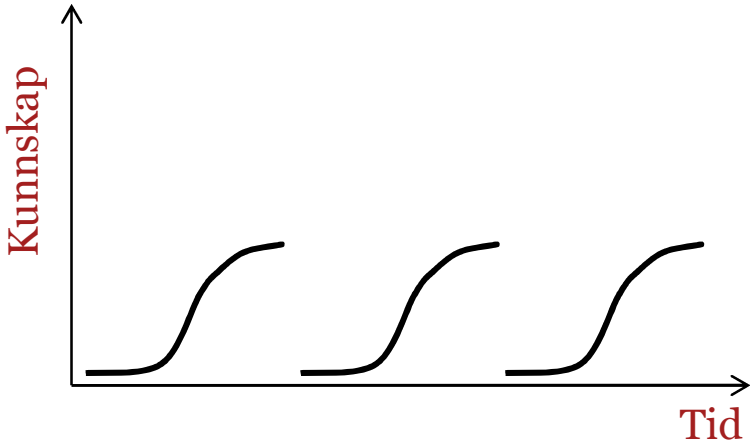


# *En god Lean leder må forstå og håndtere endringsprosesser*

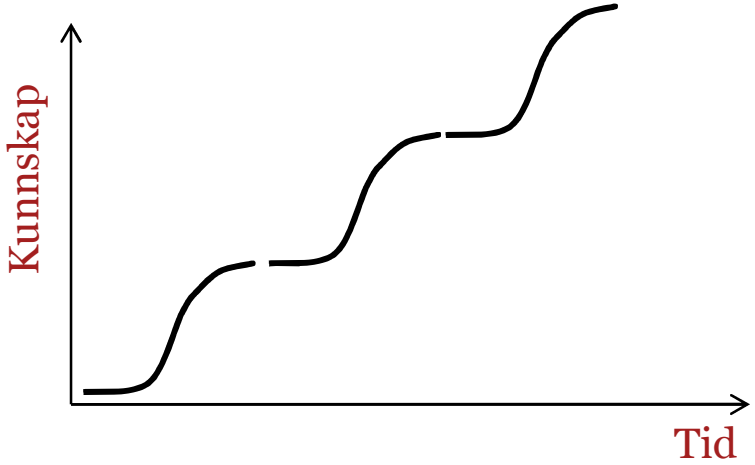


# *Forbedringstakten til en organisasjon avhenger av evnen til å lære som organisasjon*

***Tradisjonell organisasjon***




***Lærende organisasjon***




**Vi må spre og dele kunnskap og kompetanse på en enkel måte slik at vi lærer av hverandre og stadig begynner læringskurven på et høyere nivå.**

Dette krever:

- metodisk forbedringsarbeid
- standarder
- arenaer for refleksjon og læring

# *5 tips på veien for Lean ledelse*



1. **Toppledelsen må være eier av endringsprosessen**
2. **Ledelsen må bruke tid på å følge opp**
3. **Involver de ansatte**
4. **Velg de riktige endringsagentene**
5. **En endringsprosess tar tid!!!!**