



Nettverkssamling for Lean Forum Oslo

Lederenes rolle ved utvikling, innføring og forbedring av LEAN-baserte forretningsprosesser

17. april 2012

Olav Volldal



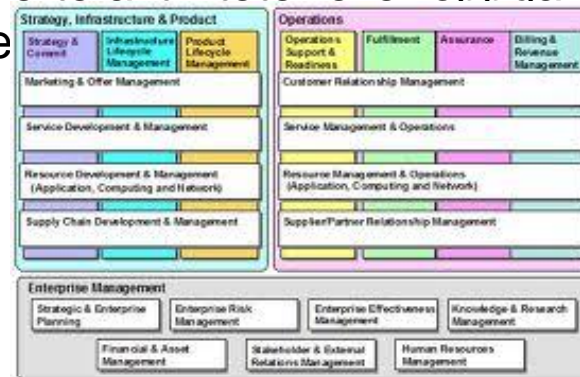
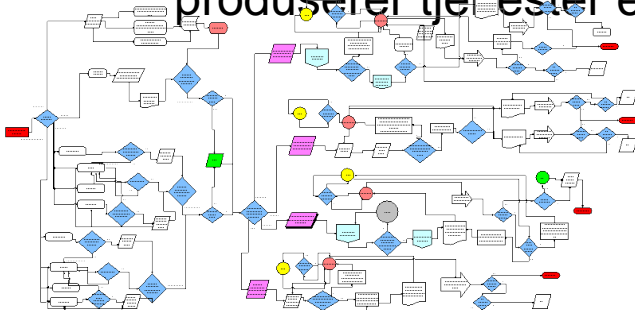
Definisjoner

▶ Lean

- Redusere og, hvis mulig, eliminere all ressursbruk som ikke gir kundeverdi

▶ Forretningsprosesser

- En samling av relaterte og strukturerte aktiviteter eller oppgaver som produserer tjenester eller produkter



▶ Ledelsen

- Fokuset vil være på rollen til organisasjonens toppledelse



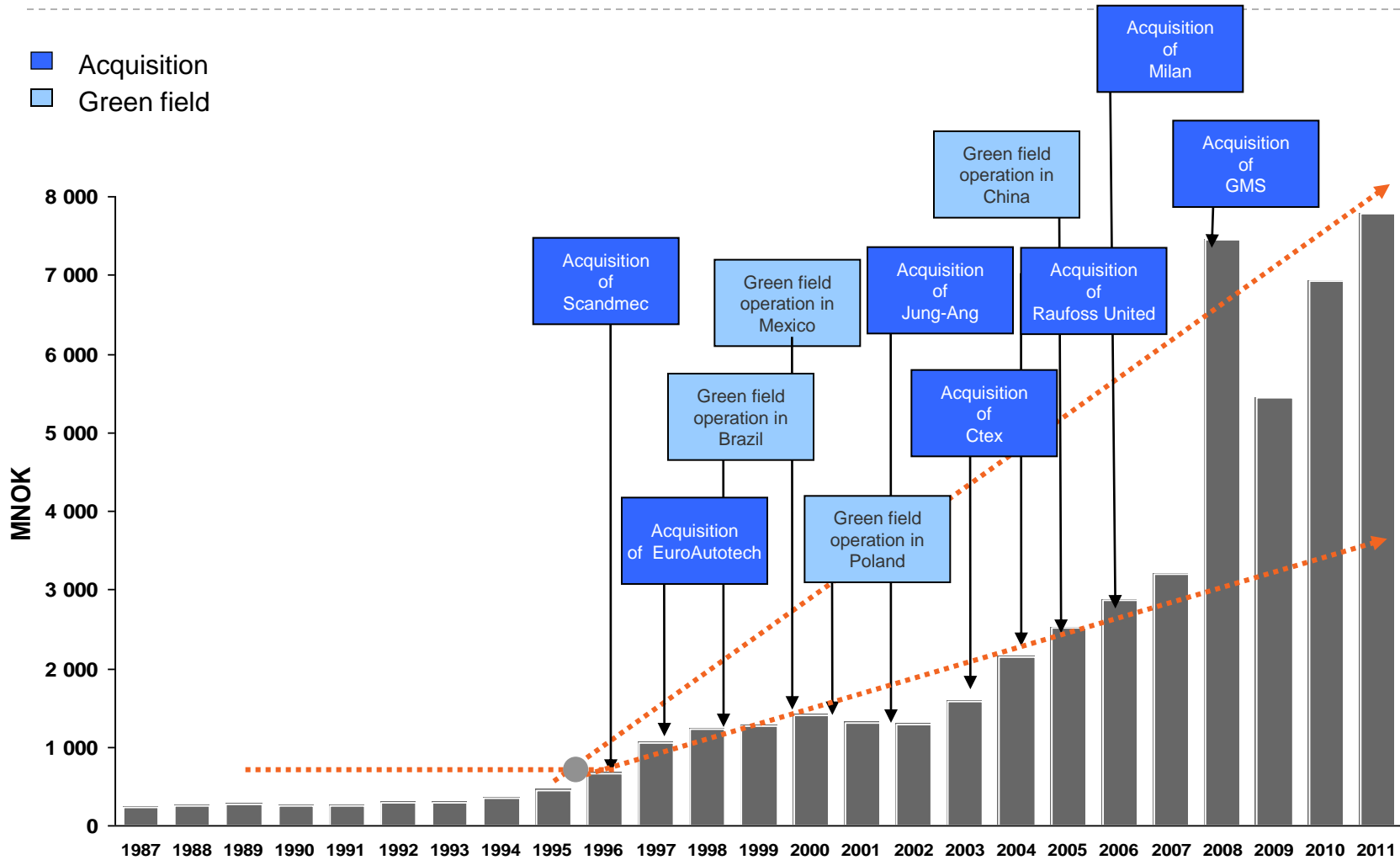
Kongsberg Automotive som primærreferanse

- ▶ Ledet selskapet fra 1985 til april 2010
- ▶ Ingen oppgaver for KA i dag
- ▶ Anvendte eksempler representerer ikke "state of the art" for bedriften i dag
- ▶ Alle uttalelser er mine egne
- ▶ Betydelig lean-aktiviteter i flere av de selskapene hvor jeg har styreposisjon og/eller konsulentoppdrag



KA history

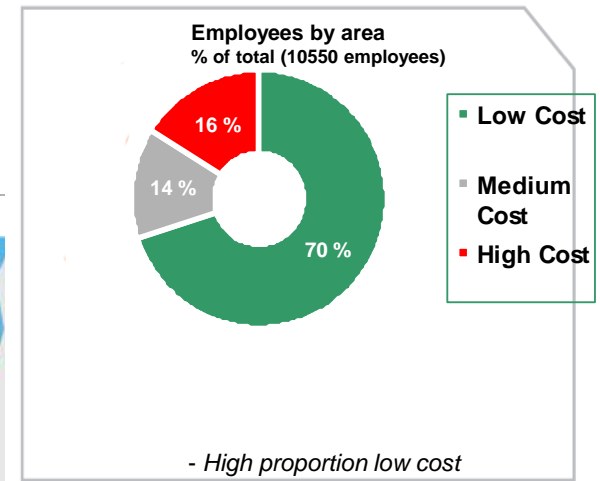
- a long term strategic transition



FROM "BUILD TO PRINT" TO KA DESIGN • FROM VOLVO TO GLOBAL CUSTOMER BASE & GLOBAL PRESENCE • FROM GOOD TO GREAT →



KA's global footprint



- High proportion low cost
- Closeness to customers
- Emerging markets

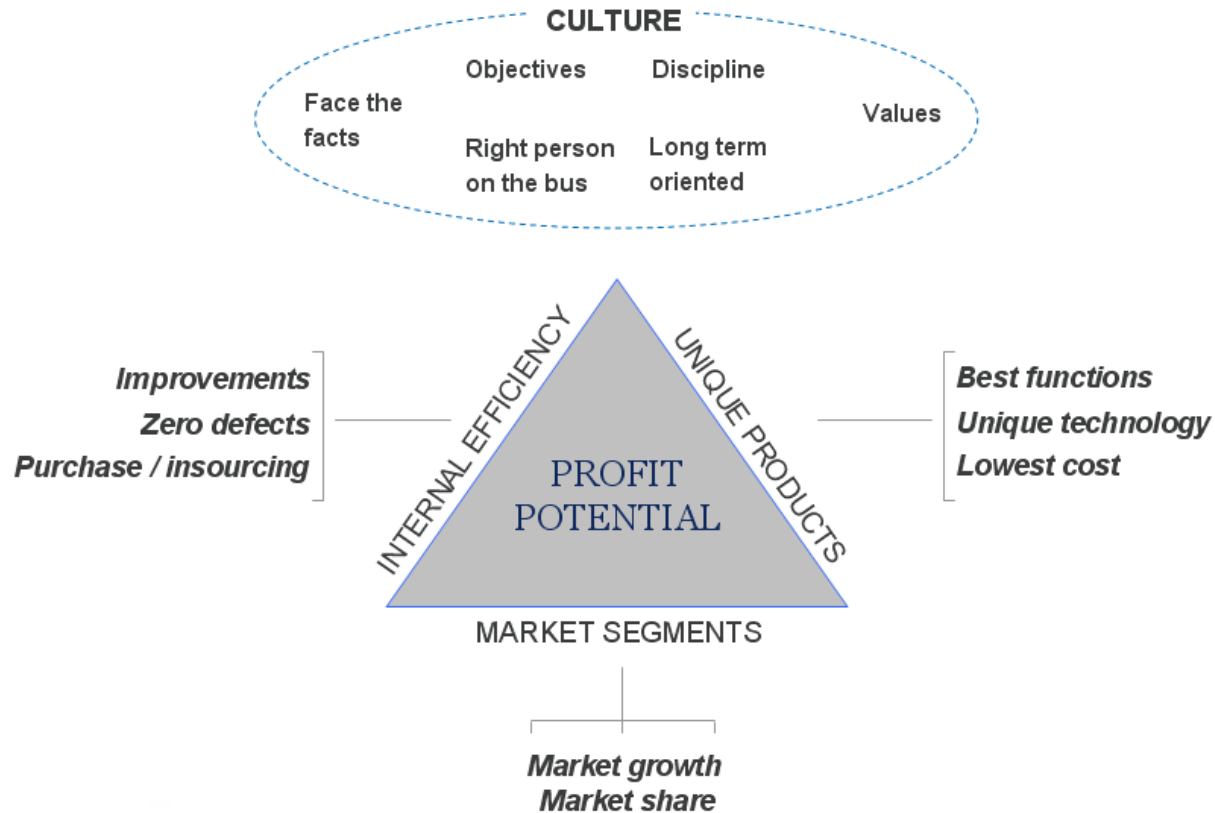


Noen temaer som vil bli behandlet

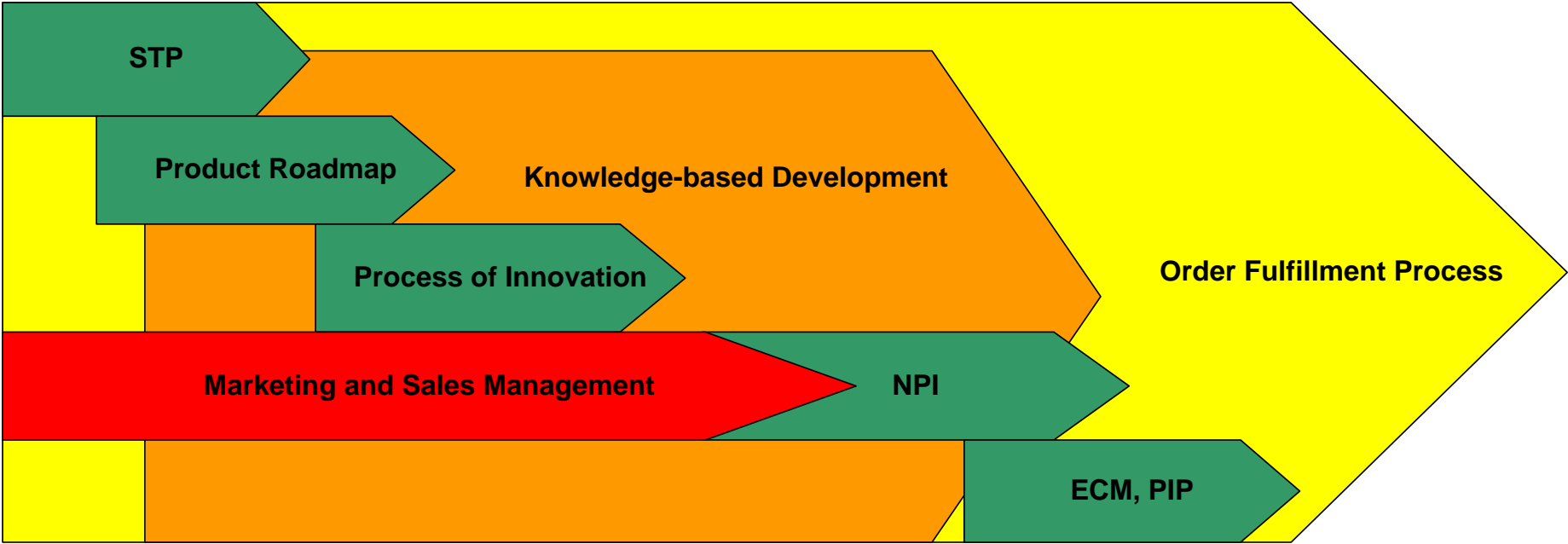
- ▶ Best Practise
- ▶ Metodikk og systematikk
- ▶ Prosesbeskrivelser
- ▶ Ledelsesprinsipper
- ▶ Involvering
- ▶ Praktisering
- ▶ Kontinuerlige forbedringer



Business concept

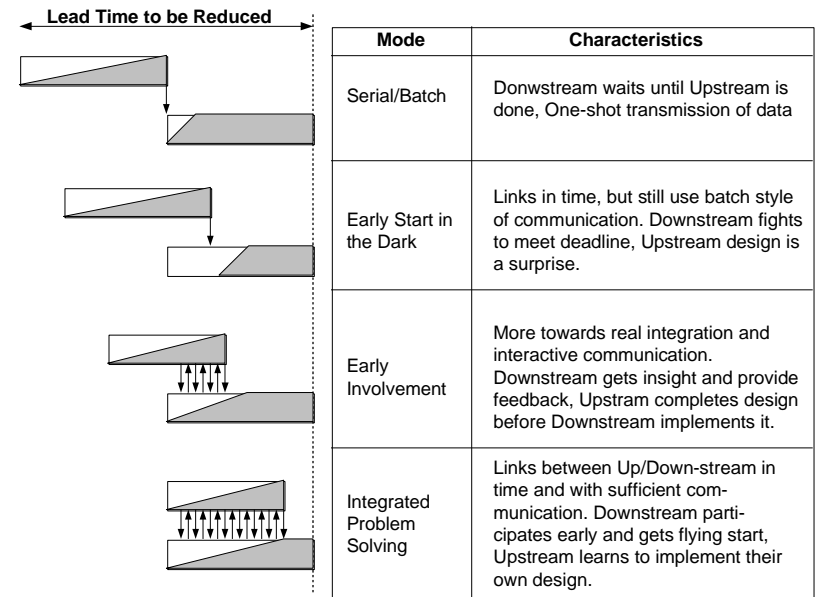
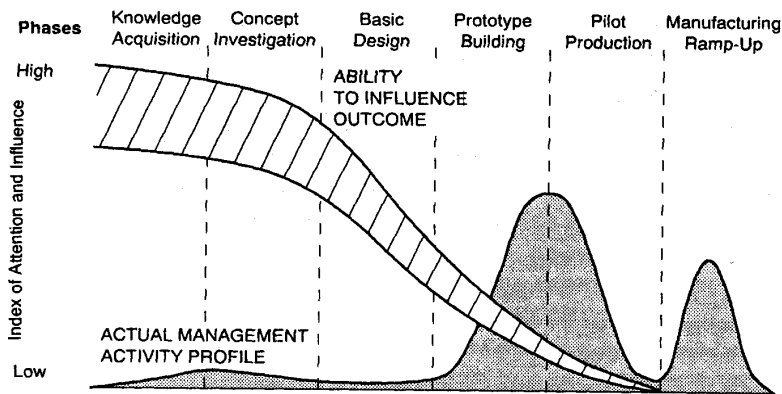


Processes driving value for the customers



- STP = Strategic Planning
- NPI = New Product Introduction
- ECM = Engineering Change Management
- PIP = Product Improvement Process

Knowledge Based Development



- High impact on a project results is easy in the early phase, hence, here we can do the right things early
- Management activity is normally (very) high late in (derailing?) projects, here we normally see delays as well

- Simultaneous or concurrent engineering between OEM and Supplier is key when reducing time to market
- Increased responsibility for product development on the Supplier accentuates the situation



Ikke alle prosesser er like viktige





Ikke all form for ledelse kan kombineres med Lean

Postulat 1:

Ledelsesfilosofi og –prinsipper må støtte opp under Lean

Dette er for meg viktige elementer ved lederskap

- ▶ Sette mål og påse at disse blir nådd
- ▶ Veilede faglig
- ▶ Omsorg for det hele mennesket
- ▶ Sikre en effektiv organisering av arbeidet



Ledelsen må lede arbeidet med å definere selskapets arbeidsmetodikk basert på den ledelsesfilosofi man har valgt

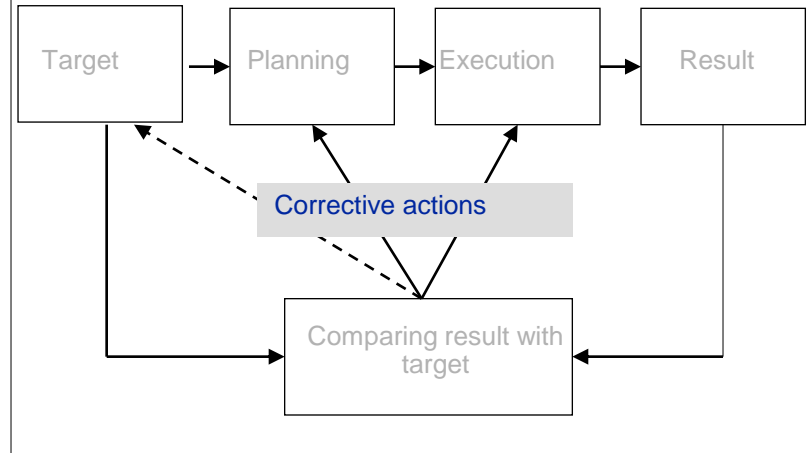
Ledelsesprinsipper

Value based Leadership

Our employees shall feel that:

- ▶ they are **recognized**
- ▶ they are **appreciated**
- ▶ they are treated with **respect** and **honesty**

Fact based Management



Our culture shall be characterized by **thrifty** housekeeping combined with focused innovation in strategic important business areas

Verdier og faktabasert ledelse er viktig for å oppnå gode resultater ved bruk av Lean



Aktivitet lederskap er en forutsetning for å lykkes med Lean

Postulat 2:

Ingen organisasjon har lykkes med å innføre Lean og oppnå varige resultater uten at toppledelsen har styrt arbeidet



En Lean organisasjon vil lykkes best når ledelsen vet hva Lean innebærer

Postulat 3:

Toppledelsen må ha kunnskap om Lean som driftsmodell, forstå og praktisere de prosesser som er definert og ha basiskunnskap om viktige verktøy





Walk the talk

Postulat 4:

Lev som du lærer

- ▶ Dine handlinger setter strek under eller over det du sier
- ▶ En ledelse som ikke selv praktiserer Lean vil demotivere sin organisasjon
- ▶ Har ditt kontor 5s-standard?
- ▶ Er ditt støtteapparat preget av Lean-tankegangen?
- ▶ Følger du de prosesser som er fastlagt – eller gjør du shortcuts?



Noen prinsipper ved utvikling og innføring av Leanbaserte prosesser

- ▶ Det er forskjell på bruk av Lean i arbeidsplassbaserte aktiviteter og innføring av prosessbasert Lean (prosesser involverer normalt flere funksjoner og enheter)
- ▶ Ta stilling til om prosessene skal anvendes i hele organisasjonen
- ▶ Pilotprosjekter der hvor sannsynligheten for suksess er størst
- ▶ Beskriv en komplett implementeringsplan
- ▶ La resultatene av innføring av Lean-prosesser bli en del av det som lederne følges opp mot og belønnes for



Utvikling av lean-prosesser

- ▶ Gode prosessbeskrivelser krever spesialistkompetanse
- ▶ Nødvendig å involvere nøkkelpersoner som har innsikt i dagens praksis
- ▶ Nødvendig å få tilgang på eksterne Best Practise hvis mulig
- ▶ Ha som mål at prosessene skal bli så gode at de gir reelle konkurransefortrinn
- ▶ Sørg for at beskrivelsene for ulike prosesser er i samme format
- ▶ Lag beskrivelser som er enkle å redigere og vedlikeholde



Implementering av Lean-prosesser

- ▶ Gjør alle prosessbeskrivelser lett tilgjengelige (intranet)
- ▶ Rask implementering
- ▶ En prosess om gangen
- ▶ Klare mål og hyppig oppfølging
- ▶ Skap entusiasme ved å fortelle om gode resultater
- ▶ Sørg for at gode endringsforslag blir systematisk implementert



Vedlikehold og forbedring

- ▶ Leanbaserte prosesser må vedlikeholdes og forbedres på samme måte som kvalitetssystemer
- ▶ Best Practise og kontinuerlige forbedringer skjer ikke uten at ansvar og oppgaver er entydig fordelt og ressurser allokert
- ▶ Metodikk for å bli en systematisk lærende organisasjon må etableres
- ▶ Og ledelsen må praktisere iht hva som er beskrevet



Ledelsens engasjement ved utvikling og innføring av Lean

- ▶ Beskriv hvorfor endring er nødvendig
- ▶ Forklar sammenhengen mellom organisasjonens mål og ledelsesmodell - og bruken av Lean som virkemiddel
- ▶ Beskriv hvordan fremtiden vil bli gjennom bruk av Lean
- ▶ Etabler en prosjektorganisasjon med ledergruppen som prosjekteier og en i ledergruppen som leder av styringskomitéen
- ▶ Skriv et presist mandat og bruk basisorganisasjonen i prosjektorganisasjonen
- ▶ Etabler gode oppfølgingsprosedyrer basert på gode prosjektplaner
- ▶ Ha med minst en black-belter i prosjektet
- ▶ Forbered overføring til basisorganisasjonen tidlig
- ▶ Gi energi og god coaching når det ikke går som tenkt
- ▶ Marker gode resultater





Systematikk og utholdenhet

- ▶ Lean er ikke et prosjekt – det er en
 - permanent arbeidsform for å oppnå
 - kontinuerlige forbedringer gjennom
 - involvering av samtlige ansatte basert på
 - formaliserte modeller og
 - bruk av standardiserte verktøy som krever
 - detaljerte beskrivelser av alle prosesser og
 - nitidig oppfølging

- ▶ Lean som arbeidsform sikrer systematisk akkumulering og anvendelse av erfaring (Best Practise)



Takk for oppmerksomheten