

Lean ledelse og den lærende organisasjon

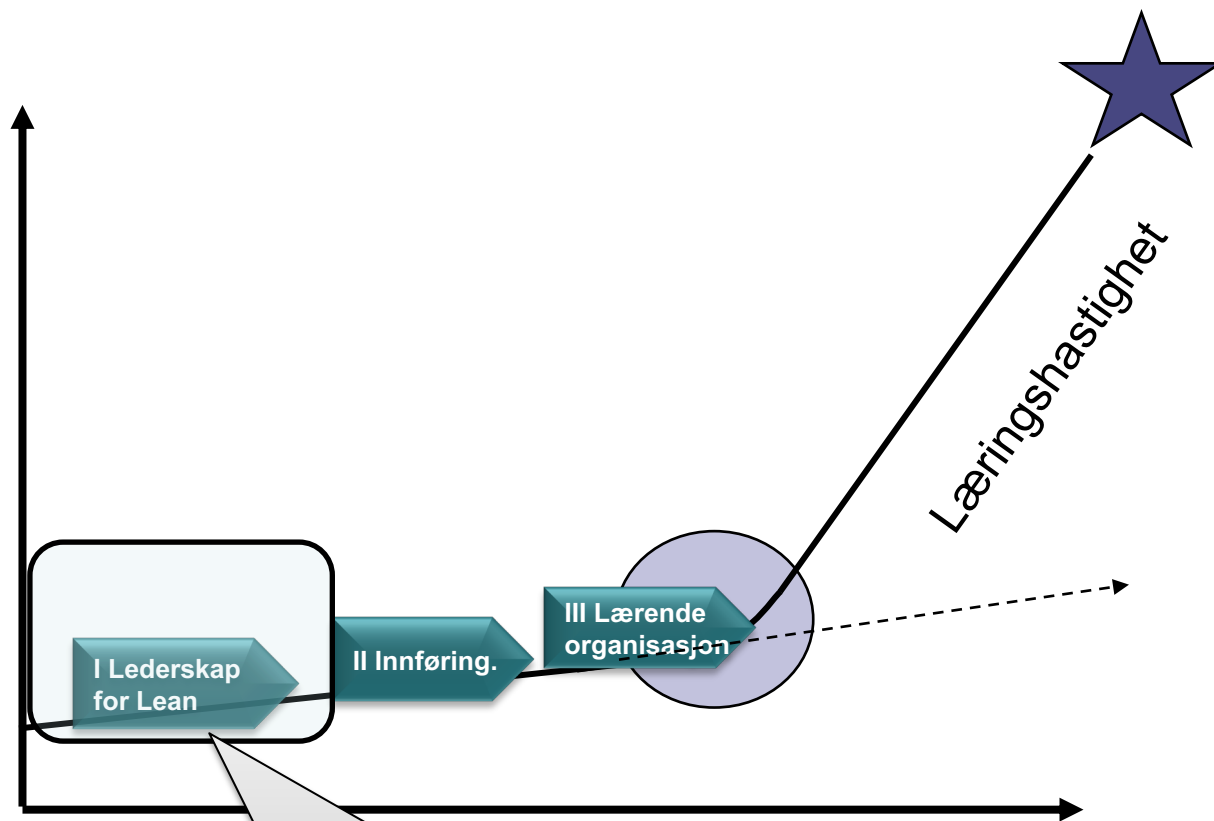
Forelesningsnotat nr. 1.

Læreboka kapittel 1, 2 og 3.



Lean Learning

Oppbygging av læreboka og faget



Del I skal legge grunnlaget for en god plan for gjennombrudd. Med hovedfokus på lederskap og kulturbygging

Hva er Lean?

"Lean handler om å utvikle, lage og levere produkter og tjenester med mest mulig nytteverdi med minst mulig tap av ressurser gjennom å fokusere på flyt, oversiktlige prosesser og kontinuerlig forbedring.

Og dypst sett om
læring for å få til dette"
(Bjarne berg Wig
fra innledning i læreboka)



Hva innebærer dette?

Fra effektivt utført til effektivt lært

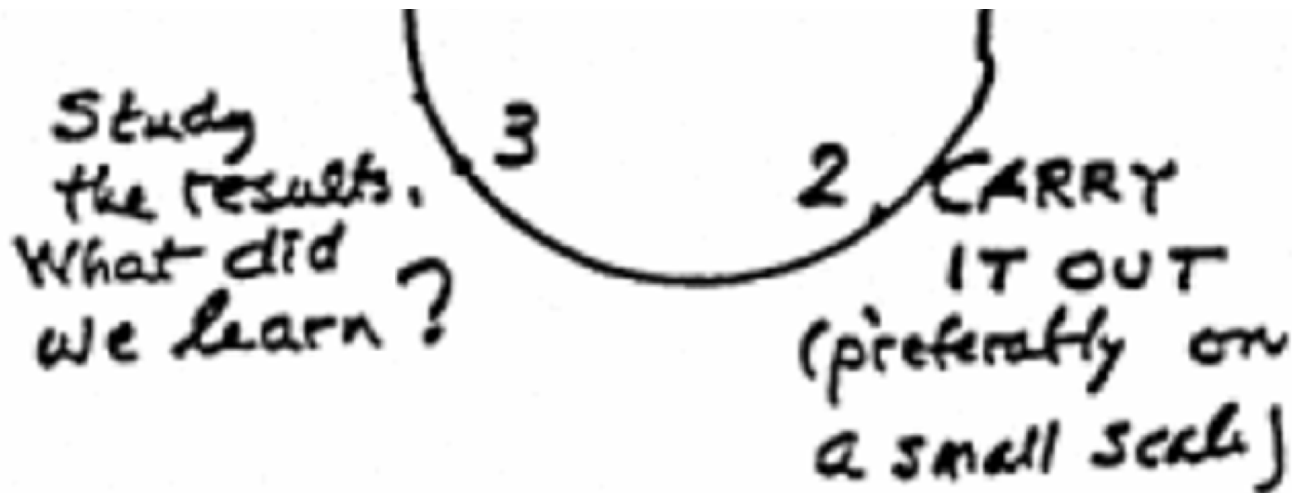
Tenk etter

Ta for dere en oppgave dere skal utføre i nær framtid.

- Hva tenker dere er effektivt utført?
- Hvordan kan dere få mest mulig læring ut fra oppgaven?
- Hvordan forbedre den kontinuerlig?

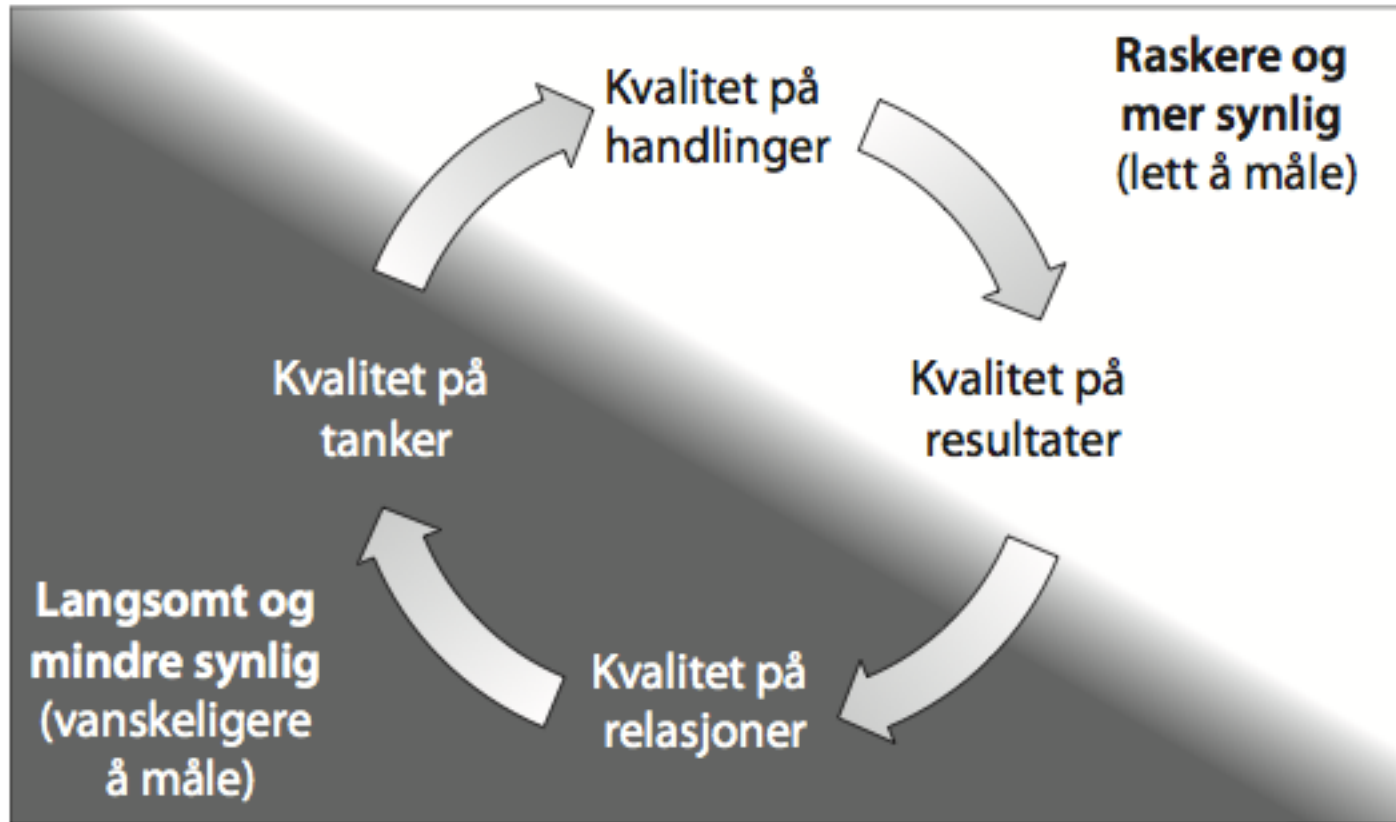


Fra effektivt utført til effektivt lært



- * ACT. Adopt the change.
- or Abandon it.
- or Run through the cycle

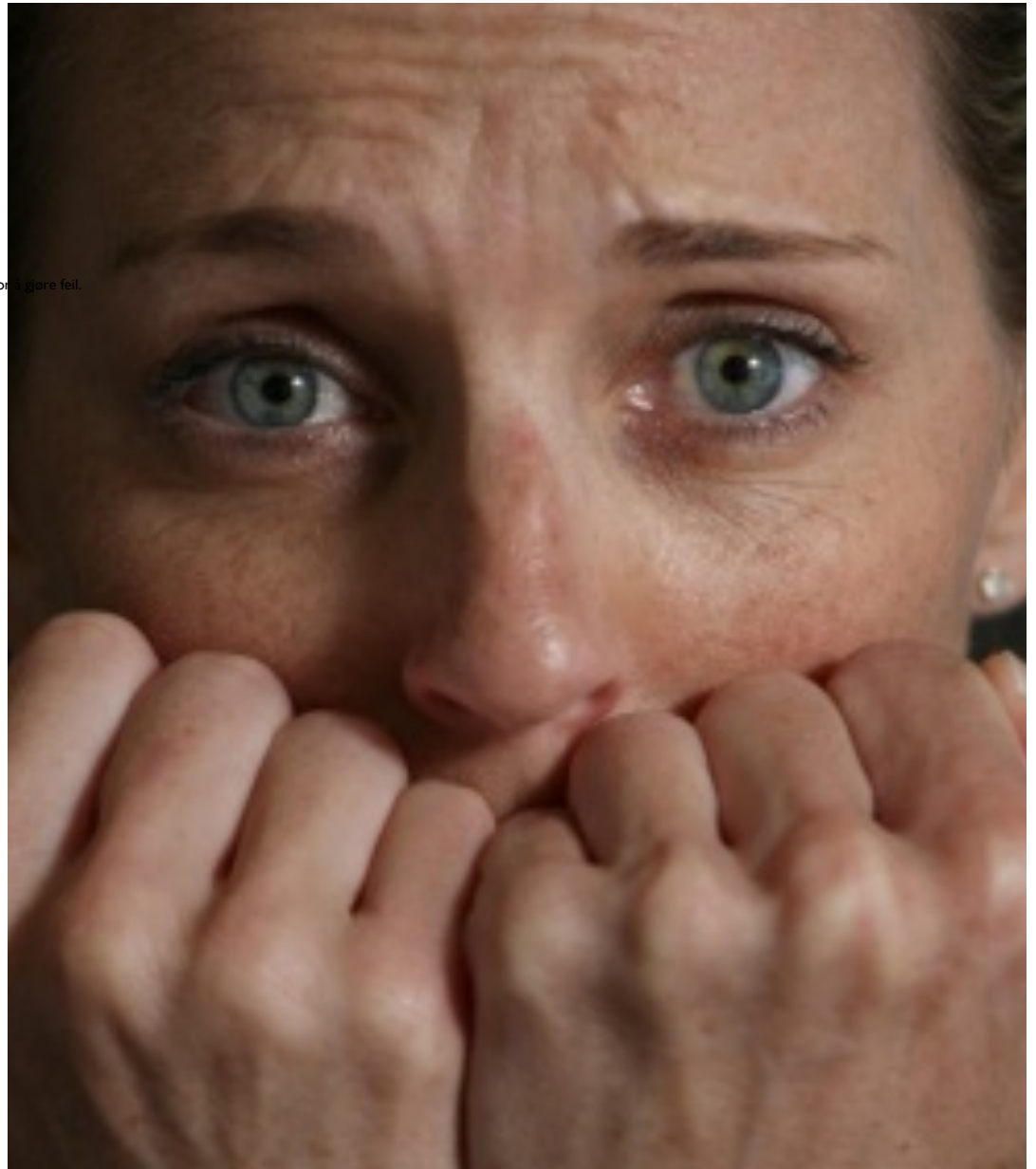
Struktur og kultur



Vekk med frykten!

Frykt er det viktigste barrieren mot læring.

Forutsetning for å utvikle en Lean kultur er å skape den nødvendige tryggheten for å gjøre feil.



Utvikle en sone for læring

”Tvert imot handler det om å se at sterke prestasjoner krever åpenhet, fleksibilitet og selvstendighet som bare kan utvikles i oversiktlige og tryggmiljøer, spesielt hvis situasjonen forandrer seg og er kompleks.

Amy C Edmonson (Harvard)

Lærings-
sone

Apati/
Sløvhets-
sone

Frykt sone

Liten

Psykisk

Ny sti i skogen

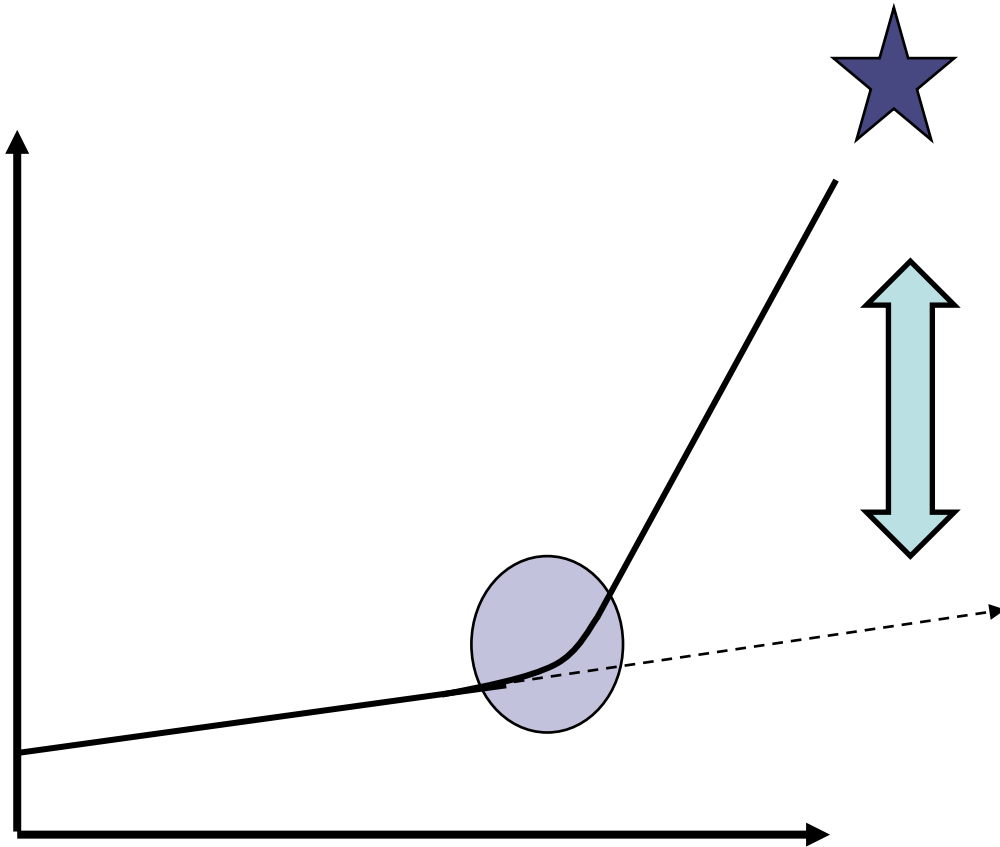
Erkjenne at det begynner med ledelsens måte å lede på.

- Bestemme ny praksis og nye vaner. (Ny sti)
 - La den gamle gro igjen.
- Gå den nye stien mange ganger.

Repetere til det blir en ny arbeidspraksis



Nordstjernen – hva er mulig?



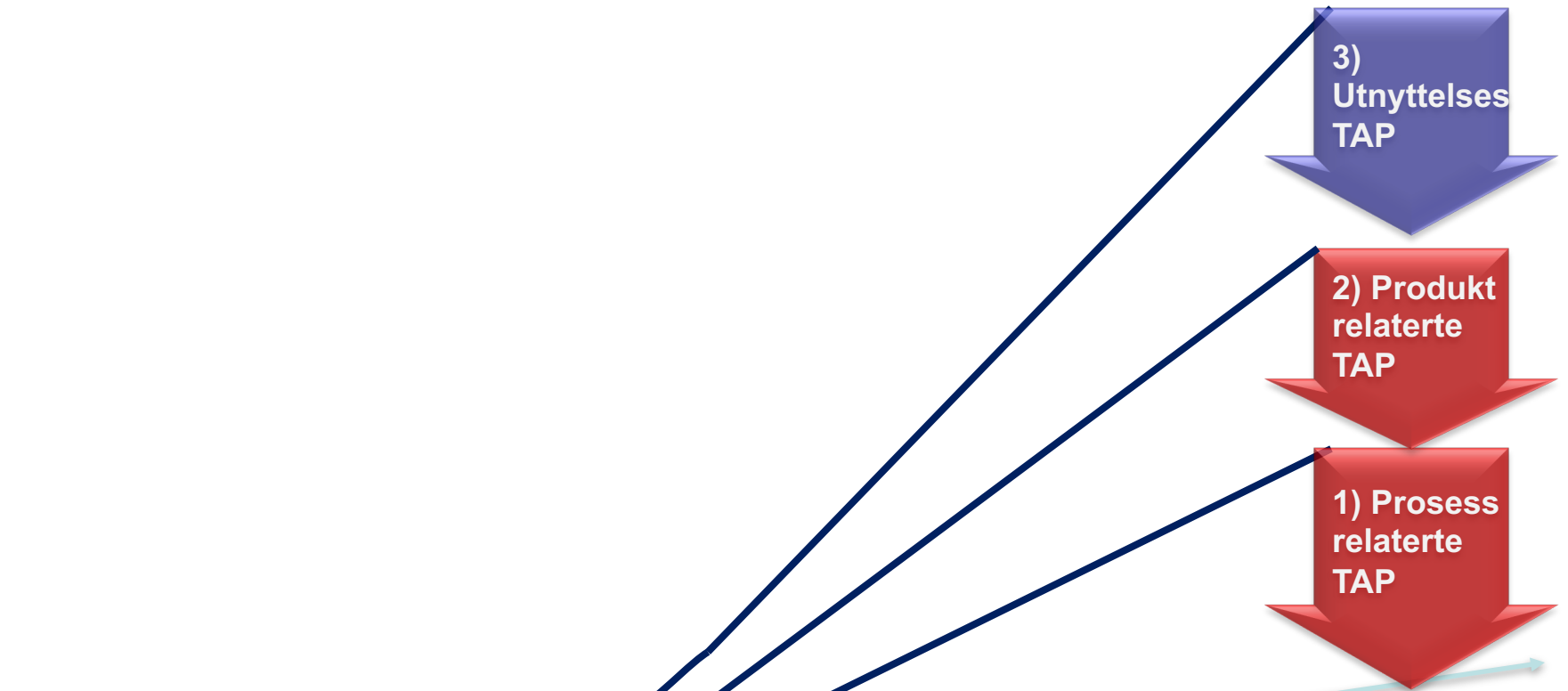
De Tre Store Tapene

Å nå de høye
“Mission impossible”
målene er faktisk mulig

Derfor er
alt annet
å
betrakte
som tap



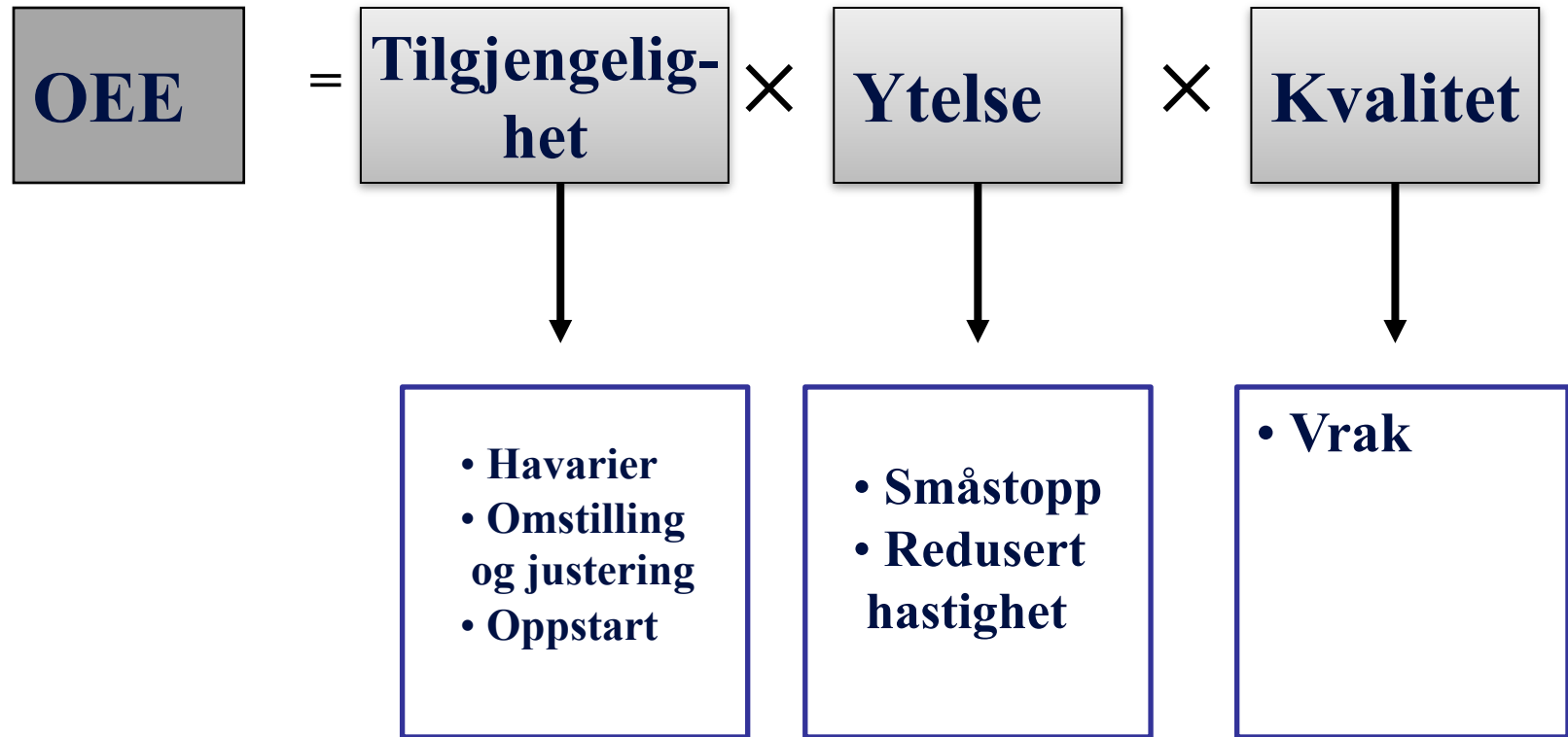
Hva er "De Tre Store Tapene"?



1). Produktrelaterte tap

	Som fører til:	Tap av:
<p>Feil produkt (egenskaper stemmer ikke med virkelig behov)</p> <p>Dårlig service</p>	<p>- misfornøyde kunder</p>	<p>- inntekter: markedsandeler</p>
<p>Produkt ikke i samsvar med bærekraftig vekst</p> <p>Dårlig markeds- og produktkommunikasjon</p>	<p>- tapt av omdømme</p>	<p>- ressurser i form av økte kostnader for markedsføring og omdømmebygging</p>
<p>Produktvarighet</p> <p>Dårlig servise</p>	<p>- konflikt håndtering</p>	<p>-Resurser i form av unødige reklamasjons- og konfliktkostnader</p>

2. Prosessrelaterte tap



Verdiskapende og ikke-verdiskapende

Verdiskapende:

Kunden må være villig til å betale for det
Aktiviteten må fysisk endre produktet eller tjenesten
Aktiviteten må gjøres feilfritt

Ikke verdiskapende = MUDA= TAP

Forretningsmessig nødvendig
Tilfører ingen verdi til
produktet eller tjenesten



De 7 ganger sløsing (muda)

Bevegelser

Unødvendige bevegelser av medarbeidere eller emner i en prosess

Omarbeid

Sortering, gjenbearbeidning

Overproduksjon

For mye, for tidlig eller for hurtig

Transport

Unødvendig transport av emner eller medarbeidere mellom prosesser

Ventetid

Medarbeidere eller emner som venter på en arbeidsgang avsluttes

Overforedling

Foredling ut over kundens ønsker

Lager

Materialer som ikke får tilført verdi



3). Utnyttelsestap - de sju nye muda-

	Består av:	Tap i form av:
1. Kompetanse muda	Mangel på utnyttelse av de ansattes, ledes og partners kompetanse, kreativitet og skaperkraft	<i>For få og for små ideer til forbedring og fornying</i>
2. Lærings muda	- Sein og uproduktiv læreprosess - Mangel på å utnytte endringer og feil til læring	<i>- Unødig reise og kurskostnader og opphoping av kunnskap som ikke brukes med en gang, eller kanskje aldri - Mangel på forbedringer</i>
3 Risiko muda	- Høy risiko gir skader som koster den ansatte, bedriften og samfunnet.	<i>- Høye forsikringspremier, dårlige skadeoppgjør, sykefravær og omdømmekostnader</i>
4. Mistrivsel	- De ansatte trives ikke på jobben	<i>- Høyt sykefravær, personaloppfølging, rekruttering av vikarer og nye ansettelser.</i>

3) Utnyttelsestap

	Som fører til:	Tap i form av:
5. Leveranse- muda	- Missfornøyde leverandører	- Økte kostnader i form av høyere priser på leveranser. Forhandlingskostnader. Konflikthåndteringskostnader.
6. Samfunns friksjon	- Missfornøyde omgivelser og myndigheter	- Unødig kontroll og inspeksjon, konflikthåndtering, omdømmekostnader
7. Økologi muda	- Ikke økologisk bærekraftig viksomhet	- Unødig MIPS Materialforbruk per servise enhet. - Unødige energikostnader - Unødige resirkulerings og syklus-kostnader

Tap knyttet til at vi ikke utnytter potensialene menneskene som er eller bør involveres. Og tap knyttet til at man ikke handler i samsvar med miljø- og samfunnsinteressene

3) Utnyttelses TAP

Tap knyttet til at produktene eller tjenestene ikke har de kvalitetsegenskapene som møter kundene eller samfunnets virkelige behov

2) Produkt relaterte TAP

Tap er knyttet til selve produksjonsprosessene. Stopptid, avvik og tapt ytelse. De måles ofte som tapt totalproduktivitet på engelsk "Overall Equipment Efficiency (OEE)"

1) Prosess relaterte TAP

Utviklingsfaser - evolusjon

**Håndverks-
samfunnet**

**Masse-
produksjon**

**Lean
produksjon**

Menneske	Høy kompetanse.	Lav kompetanse, spesialist	Kunnskapsrik. lagspiller
Maskin	Små universal maskiner	Store spesialiserte maskiner	Fleksibel utrustning, flerfunksjonelle
Metode	Liten standardisering	Fast standard	Fleksibel standard
Ledelse	Sterk faglig (Mester) ledelse	Top Down	Team
Planlegging	Mellomstore lager	Høyt forbruk, PIA og lager	En stykk flyt

1900 - Masseproduksjon

Begynnelsen av 1900-tallet; biler produseres som et håndverk

I 1908 kom T-Ford med en standardisert konstruksjon som åpnet for masseproduksjon

I 1911 utviklet Taylor «Scientific Management»

1913 kom det første samlebåndet

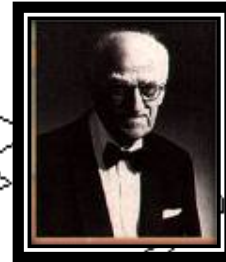
Effektivt, men lite fleksibelt når kunden ønsker variasjoner. Men, kostnaden sank til 1/3



Henry Ford

Utvikling av TQM og Lean

- Vi starter i USA rundt 1925 med bruk av induktiv statistikk for kvalitetskontroll av Shewhart.
- Dette var starten på å erstatte sluttkontroll/ produktkontroll med prosessorientert kvalitetsskontroll



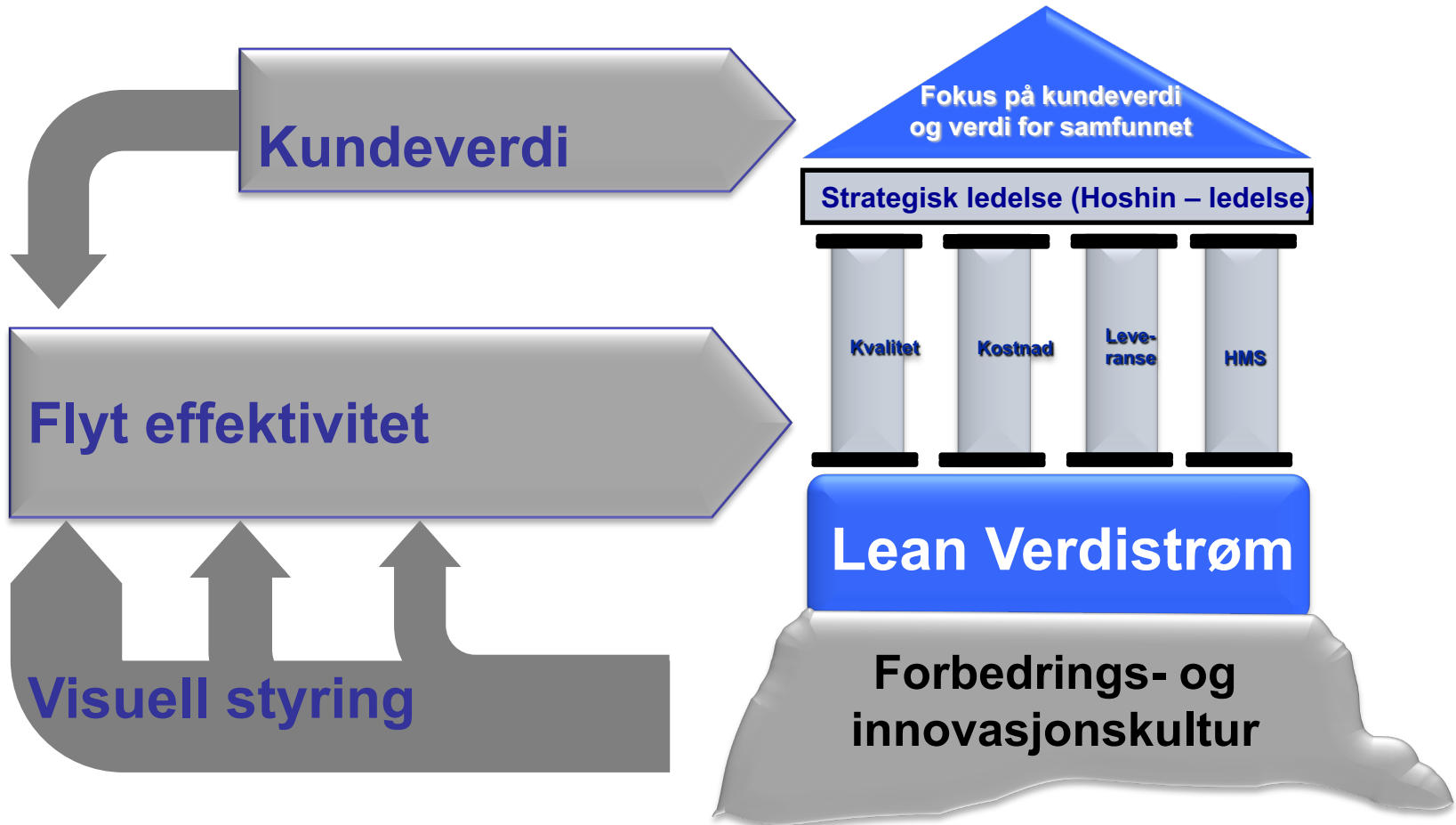
- 1949 Long-term seminars on management control including quality control were held.
- 1950 W.E. Deming run eight-day quality control courses. After that, quality control (QC) was developed into TQC.
- 1980 TQC was reimported as TQM from Japan into the United States.

1950 - Utvikling av Toyota Production System

I en tid med knappe ressurser tok Taiichi Ohno og hans team tak i Fords filosofi og endret det fra masseproduksjon til å passe en mer fleksibel produksjon. Effektiv flyt, raske omstillinger (SMED), små lagre (JIT), standardisert arbeid og teamorganisasjon i forbedringsarbeidet (Kaizen)



Kvalitetsledelse, TKL/TQM og Lean



Tre perspektiver vi må kombinere "Buddhas tre øyne.."

