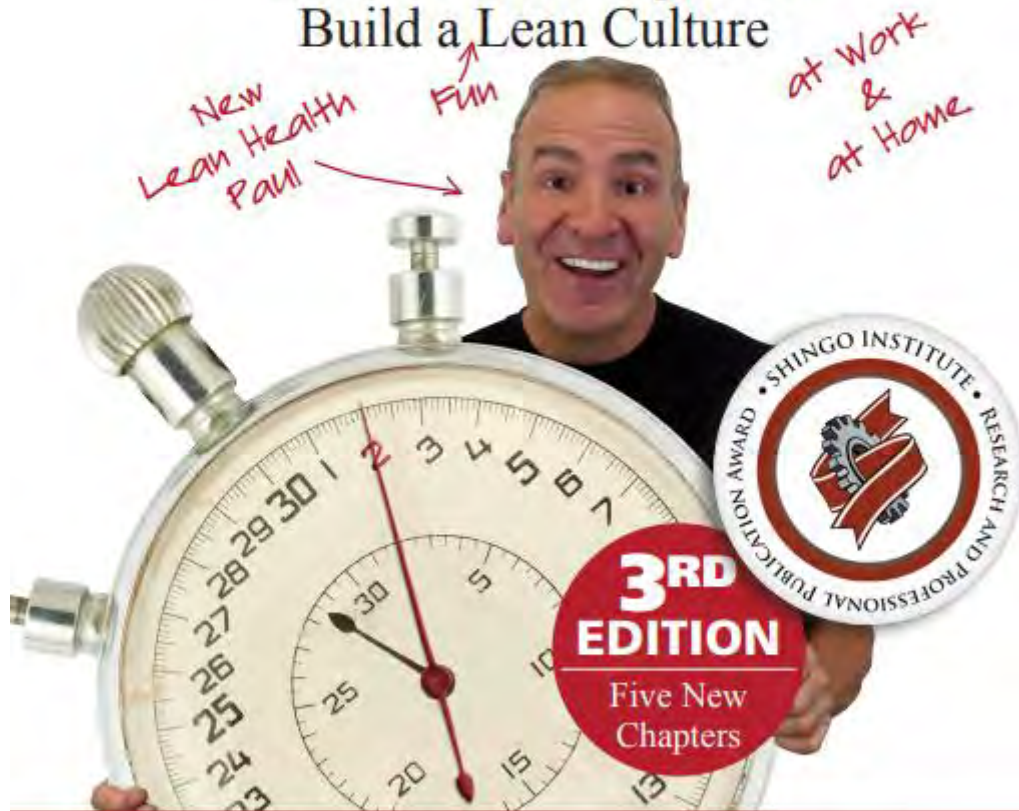


2 Second Lean™

How to Grow People and
Build a Lean Culture



Paul A. Akers

2-Sekunders Lean

Av Paul Akers. Oversatt til norsk av Kristian Knarbak.

Innhold:

Kapittel 1: Hva er Lean?

Kapittel 2: Er jeg virkelig så dårlig?

Kapittel 3: Kontinuerlig flyt (One Piece Flow)

Kapittel 4: Det blir bare bedre herfra

Kapittel 5: Hva irriterer deg?

Kapittel 6: Domo Arigato, Herr Lexus!

Kapittel 7: La oss tenke som HOKS!

Kapittel 8: La oss bygge en Lean-kultur

Kapittel 9: Forbi morgenmøtet

Kapittel 10: La oss gjøre det på badet

Kapittel 11: Hvordan begynner jeg?

Kapittel 12: Ekstrem Lean

Kapittel 13: Ydmyk Lean

Kapittel 14: De tre pilarene i Lean

Kapittel 15: Sinnssykt gode spørsmål – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 16: Lean er et fremmedspråk – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 17: Å organisere sløsing – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 18: Den virkelige kraften i Lean – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 19: 90 % er sløsing – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 20: Lean superstjerner – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 21: Få Lean til å ta av – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 22: Video som rakettmotor – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 23: Vårt nye hjem – foreløpig ikke oversatt

Kapittel 24: Bli med på omvisning – foreløpig ikke oversatt

Ressurser – foreløpig ikke oversatt

Forord

Velkommen til min verden av ekstrem Lean tankegang. Når du først har opplevd de enorme fordelene Lean kan gi vil du begjære det, ønske det og gjøre alt du kan for å få det.

Fordi Lean tankegang har utgjort en enorm forskjell i mitt liv – både personlig og profesjonelt – ønsket jeg at tittelen på denne boka skulle formidle hvor oppnåelig det faktisk er å bygge en levende Lean-kultur. Selv om det finnes mange bøker om Lean, har jeg til gode å finne en som er morsom. Som kompisene mine som driver med fjellsykling ville sagt det, «HELT SJUKT!». Faktisk, når jeg begynte å lete etter bøker eller nettsider jeg kunne anbefale til folk fant jeg bare bøker fulle av kompliserte diagrammer og business-sjargong – definitivt ikke den morsomme versjonen av Lean som jeg har blitt kjent med og begynt å elske.

Denne boka er ikke ment for de med en akademisk grad i business eller de som er interessert i produksjonsteori og flytdiagrammer. Den er ment å sprengre opp mulighetenes dør for folk som ønsker å forbedre det daglige livet sitt, enten det er på jobb eller hjemme. Lean er ikke så komplisert som alle ekspertene og bøkene skal ha det til. Etter hvert som du lærer å ta i bruk en Lean tankegang i livet ditt, vil du se at jo mer Lean tankegang du har, jo mer vil du nyte livet.

Lean tenking har drevet bedriften min fra en liten operasjon i garasjen min, til en internasjonal bedrift som tjener millioner av dollar. Jeg har de mest engasjerte, livsglade ansatte en bedriftseier kunne drømme om. Jeg lever ut den amerikanske drømmen fordi noen delte det geniale Lean-konseptet med meg.

På samme måte som mine japanske mentorer gjorde med meg, ønsker jeg å gi videre gaven en Lean tankegang kan være til andre, og skape en mer velstående og produktiv kultur over hele verden.



Paul med sin Lean-mentor, visepresidenten i Hoks, som har på seg Paul sin Lear Jet caps.

Lean tenking er morsomt og spennende! Ideene jeg har lært av mine venner i Lean-miljøet er eksepsjonelle! Jeg har forsøkt å skrive en Lean bok – kort, visuell og enkel. The finnes nok av workshops, ledermanualer og bøker på markedet. Jeg ønsket å skrive en bok gjør Lean tilgjengelig for alle, fra hjemmeværende til toppledere.

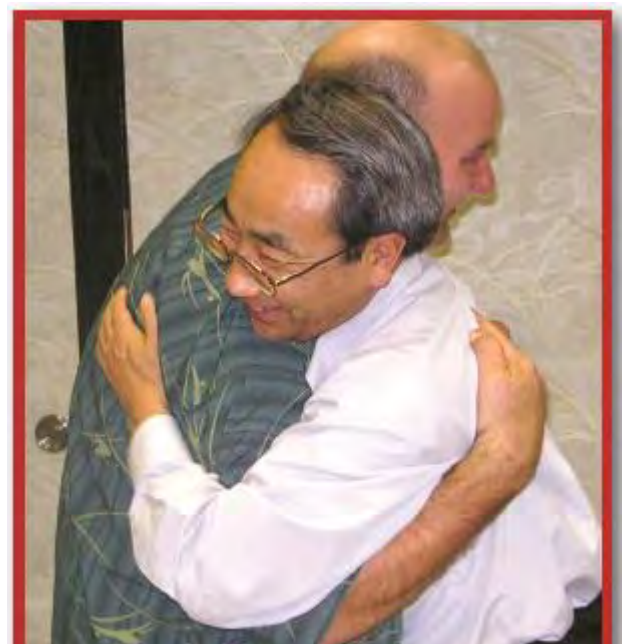
Jeg har en vane med å lese en bok i uka for personlig utviklings skyld, og jeg spiller alltid et lite spill etter jeg har lest ferdig en bok. Jeg spør meg selv: «Hva er den ene tingen jeg kan ta med meg videre som virkelig ville gjort underverker hvis jeg la sjelen i å ta det i bruk?». Jeg har inkorporert denne utfordringen på slutten av hvert kapittel av denne boka, ved å legge til en oppsummering kalt «Den ene tingen». Denne oppsummeringen vil forsterke hovedpoenget fra hvert kapittel på den Leaneste mulige måten. Du kan når som helst gå tilbake og se over og memorere prinsippene. Så fest setebeltet og gjør deg klar for en intens reise... når du begynner å tenke og skjønne Lean!



Tour-gruppen vår på middag med toppsjefen i Hoks, en av de beste Lean-selskapene jeg besøkte i Japan.



Kjedelige Lean-bøker som aldri tar slutt! Lean skal være morsomt!



Lean-tenkere bygger sterke bånd som overgår alle kulturelle barrierer.

Kapittel 1

Hva er Lean?

Min Lean-reise begynte for ti år siden. Jeg hadde ikke hørt om ordet engang, men det som skjedde var rett og slett utrolig. Kona mi og jeg startet selskapet vårt, FastCap, i garasjen i 1997. FastCap er en produktutviklingsbedrift som spesialiserer seg i å produsere innovative verktøy og utstyr for skapmakere og snekkere. Men hvorfor produkter for snekkere? Fordi jeg er en lidenskapelig håndverker som lever for muligheten til å bearbeide et stykke Honduras Mahogni.



Paul i verkstedet han har hjemme.

Vårt første produkt, FastCap'en, var et klistremerke som kunne brukes til å dekke skruehull på innsiden av skap.

Vårt andre produkt var et laserposisjoneringsverktøy kalt Laserjamb. Jeg hadde funnet opp disse produktene mens jeg jobbet som skapmaker. Jeg pønsket ut en måte å produsere og selge disse produktene til et marked jeg selv var ekspert i.



Paul og Leanne fra de første årene i FastCap

Vi dro til banken for å søke om vårt første bedriftslån. Det var snakk om 250 000 dollar, noe som var mye penger for oss. Bankens utlånskomite hadde godkjent lånet, men siden de fleste små bedrifter går konkurs, ville sjefen i banken være ekstra forsiktig. Han ville personlig besøke FastCap for å forsikre seg om at ting «føltes riktig», så han kom på en omvisning. Mens han gikk rundt i lokalene våre, la han merke til at ting var svært organisert, vi hadde en disiplinert kultur og ting gikk generelt bra. Etter omvisningen,



Sa han til meg, «Paul, du kan få låne så mye penger du bare vil. Jeg har aldri vært hos en bedrift som er så veldrevet og organisert. Du ser virkelig ut som om du vet hva du driver med».

For en stolt bedriftseier som meg, var dette bortimot det største komplimentet jeg kunne fått. Kona mi, Leanne, og jeg hadde jobbet veldig hardt for å bygge opp bedriften vår, og vi hadde nettopp vunnet «Årets nye selskap» i Whatcom fylke.



Paul med banksjefen, "Du har en grådig fin bedrift her, gutt..." :)

Banksjefens inntrykk av bedriften vår bekreftet følelsen av at vi gjorde det utrolig bra. Vi hadde et godt overskudd, bedriften vokste og vi hadde et ungt, kult miljø med høyt tempo. Alt så og føltes riktig. Hva kunne vel være galt med en lønnsom bedrift som vekket den typen tillit fra den lokale banksjefen? Dette reiser spørsmålet: «Kan et

selskap med så mye suksess i det hele tatt ha betydelige problemer å ta tak i?

Vi opplevde for tiden problemer med lagerhold, spesifikt med tanke på å håndtere råmaterialene vi fikk levert. Jeg leide inn en



FastCap's ansatte fra de første årene.

produksjonskonsulent for å se om han kunne foreslå et dataprogram som kunne brukes til å administrere lagerbeholdningen vår mer effektivt. Etter en omvisning av hele fabrikkens vår, spurte jeg ham: «Så, Tracy, hva tror du? Kan du hjelpe meg?»

Måten han nøyte på var urovekkende. Han sa: «Vel, jeg vet ikke helt.» Jeg sa: «Vel, hva mener



Tracy, konsulenten som ga oss nyheten om at vi ikke hadde peiling på hva vi drev med.

Administrering av råvarer i tusenvis av farger.

du er problemet mitt?». Han stoppet opp, tittet utover fabrikkene og sa: «Vil du virkelig vite sannheten?». Jeg sa: «Selvfølgelig!». Han sa: «Du vet ikke hva du driver med, og du vet ikke hvordan man produserer.» Auda.

En uke tidligere hadde banksjefen fortalt meg at vi var det beste selskapet han noen gang hadde sett, og nå forteller denne fyren meg at jeg ikke vet hva jeg driver med og at jeg egentlig befant meg i fritt fall.

For å forstå hvor tung denne beskjeden var for meg, må du vite litt om bakgrunnen min. Alt jeg hadde forsøkt meg på hittil i livet hadde jeg ikke bare oppnådd, men utmerket

meg i. Jeg fikk tittelen Ørnespeider som fjortenåring, og som sekstenåring hadde jeg bygd mitt første musikkinstrument og imponert gitarmakeren Bob Taylor så mye at han ansatte meg i Taylor Guitars™. Jeg var så heldig at jeg fikk



Paul... I fritt fall!!



Pauls mentor, Bob Taylor, fra Taylor Guitars.

Paul spiller på en av sine spesialbygde gitarer.



Paul (fyren med skjegg) med industrielt håndverkklassen sin.

være med å bygge de første 2000 gitarene som ble bygget i fabrikken hans.

Etter å ha fullført høyskolen og men en bakgrunn i produksjon, dro jeg videre for å bli lærer i industrielt håndverk og deretter ble jeg ansatt for å lede et leilighetsprosjekt med 100 leiligheter. Det var et veldig sammensatt byggeprosjekt og jeg var nært knyttet til produksjonsprosessen.

I tillegg hadde jeg vært en av de ansvarlige for å bygge hjemmet til redaktøren i Architechtural Digest Magazine i Bel Air i California, og jeg hadde restaurert mange flotte og historiske hjem i Pasadena – alt dette mens jeg var i tidlig tjuetårene.

Ikke bare var jeg sikker på at jeg forstod prinsippene som var viktig for produksjon, men jeg hadde en omfattende bakgrunn i produksjon som

bevis og en imponerende liste med ting jeg hadde oppnådd. Og nå skulle liksom denne fyren jeg hadde betalt for å hjelpe meg med å forbedre bedriften min fortelle meg at jeg ikke hadde peiling på hva jeg drev med.

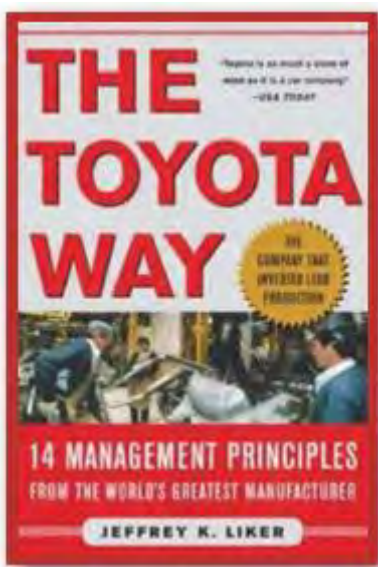


En av de mange historiske husene jeg restaurerte.

Uansett så bestemte jeg meg for å være ydmyk. «OK, Tracy, hva blir jeg nødt til å gjøre?». Han sa, «du er nødt til å lære noe som heter TPS – Toyota Production System, også kalt Lean produksjon». Jeg spurte, «Hva er Lean?». Det skulle jeg snart få vite.



Pauls håndbygde hjem



The Toyota Way - en av Pauls favorittbøker

Den ene tingen:

Stoltheten din vil gjøre deg blind for det du har mest behov for å lære.

Lean Works for You

Identify the one thing you are really good at:

Surprise! It is probably where you have the most waste in your life and can apply Lean the most effectively.

Your thoughts and take-away from this chapter:

Lean videos:



1. What is Lean

https://youtu.be/_NYZzwqd01I



2. Lean in Government

<https://youtu.be/mBMan87Lziw>



3. Paul Akers receives Seattle Magazine 2011 Executive of the Year

<https://youtu.be/meq6Pq95Yz4>



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-01

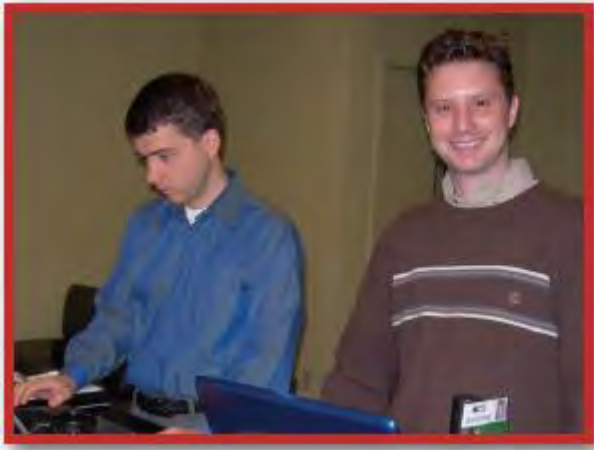
Kapittel 2

Er jeg virkelig så dårlig?

Allerede neste uke, etter den berømte «du vet ikke hvordan man produserer» replikken, møtte to unge gutter som het Brad og Jon opp på døra vår. Brad og Jon hadde vært misjonærbarn i Japan og hadde jobbet som tolker for en Japansk man som lærte bort Lean til amerikanske selskaper. De hadde lært



Brad oversetter for en japansk Lean-lærer.



De unge guttene med babyface, Brad og Jon, fra Gemba Research, mine originale Lean-lærere.

konseptene så godt at de bestemte seg for å starte eget konsulentfirma, og min bedrift, FastCap, var deres første offer.

Jeg ble imponert av observasjonene deres, men tjenestene de leverte hadde en sjokkerende pris: 10 000 dollar i uka. Jeg drev en liten bedrift, ikke en bank. Dette var utenfor min rekkevidde, men likevel visste jeg at jeg trengte hjelp

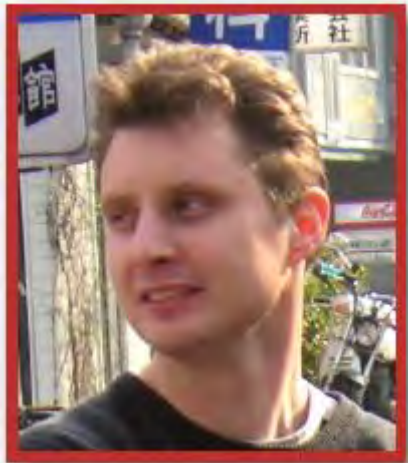


*Alle de ferdige produktene er et herlig syn...
SÆRLIG!*

hvis jeg skulle ta bedriften min til neste nivå. Det var noe med den direkte og ærlige tilnærmingen deres som tiltalte meg. Jeg la fullt press på kona mi og overtalte Leanne til å la meg bruke pengene som krevdes. Det har vist seg å være en av de mest verdifulle beslutningene vi har tatt. Reisen var i ferd med å begynne for alvor. Dette skulle bli som å gå fra å spille basketball med gutta på jobben i helgene til seriøs olympisk trening. Rutinebaserte eller normale dager var historie.

De stilte spørsmål om alt. De begynte med, «hvorfor lager du så mye ferdig produkt?». Jeg svarte, «fordi det tar så lang tid å sette opp maskinen for hvert forskjellige produkt. Vi kan like gjerne lage en hel haug av hvert produkt og så kan vi bare ta fra lageret det vi trenger over de neste månedene».

Brad og Jon fortalte meg at det var sløsing fordi man må lagre, lagerføre og administrere alle de produserte produktene. Hvis du kun produserer det du trenger har du ikke behov for å lagre, lagerføre og administrere alt sammen. Det eliminerer en enorm mengde sløsing. Hvis det er innstilling av maskinen som begrenser deg, så finn en måte stille inn maskinen raskere... istedenfor å bruke 45 minutter, se om du kan få innstillingstiden ned til 5 minutter. «Hør her», sa jeg, «jeg kunne vært faren din. Jeg har gjort dette i årevis. Det er ingen mulighet for å få den maskinen instilt på 5 minuttter og få den til å kjøre med god kvalitet». Brad smilte og sa, «du har mye å lære om Lean».



Brad med sitt vinnende smil, "Paul, du har mye å lære om Lean."

Gjennom den neste uken observerte de produksjonsprosessen vår og evaluerte alt vi gjorde, fra å hente former, bytte verktøyet raskere, avstanden vi gikk for å få tak i diverse utstyr i fabrikken, til å justere jigger og festeanordninger på maskinene våre. Hvert eneste steg i prosessen ble vurdert med tanke på effektivitet og enkelhet. Vi endte opp med å gjøre betydelige endringer for å kutte ned på innstillingstiden, noe som enkelt lot oss produsere alle størrelsene, formene og fargene i henhold til kundespesifikke ordre heller enn å masseprodusere alle mulige variasjoner på forhånd. Og har du sett, istedenfor å bruke 45 minutter og masse styr, fikk vi faktisk innstillingstiden ned til 5 minutter. Jeg måtte virkelig svelge stoltheten min. Men enda viktigere: vi har fortsatt å forbedre prosessen frem til i dag, og er nå nede på 2 minutter.



Paul "svelger stoltheten sin".

bli mulig.

Dette var min introduksjon til Lean tankegang. Jeg var helt sikker på at Brad og Jons ideer var umulige å oppnå, men likevel, rett foran øynene mine og i løpet av noen få uker, så jeg det umulige

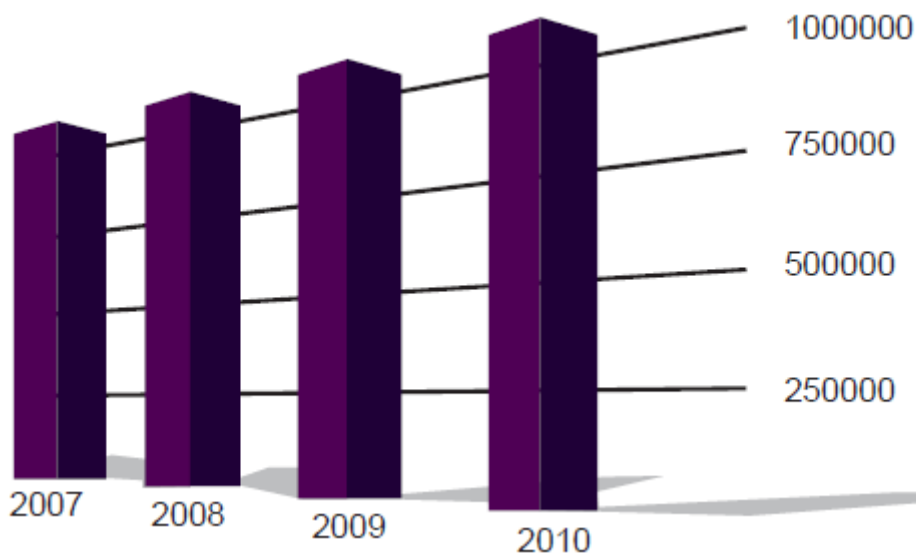
Denne første erfaringen med Lean introduserte meg til to grunnleggende prinsipper i Lean-tankegangen: å eliminere sløsing, og kontinuerlig forbedring.

Imens banksjefen ble imponert over inntrykket av en ren og organisert fabrikk, så Brad og Jon umiddelbart en fabrikk full av ansatte som var opptatt med en tungvinn prosess som produserte unødvendige varer til lagerhold, som igjen trengte konstant administrering og sporing. For å eliminere sløsing som unødvendig lagerhold medførte, måtte vi analysere prosessen vår nøye og finne måter å forbedre den.

Lean tankegang forutsetter at alt kan forbedres kontinuerlig, uten ende. Hvis du tenker at en forbedring er som å dra på en ferie – noe du gjør et par ganger i året og så kommer tilbake på jobb – så har du en stor overraskelse i vente.

Etter å ha lest boka «The Toyota Way», satt jeg igjen med en ny forståelse av hvor radikal ideen om «kontinuerlig forbedring» egentlig er. Jeg skjønner nå at sløst energi, sløste penger, sløste resurser og sløst tid kontinuerlig prøver å trekke i oss hver dag.

Toyota™ gjør millioner av forbedringer hvert år, og alt kommer fra ideene til de ansatte over hele verden!



Hvis du tror at du stort sett har perfektionert livet eller bedriften din, har du ikke peiling. Toyota™ gjør fortsatt millioner av forbedringer av prosessene deres over hele verden og de har hatt en Lean tankegang i over 50 år. Som min god venn Jeff Kaas sier, «sløsing er som gravitasjonskraften; den trekker i deg

24/7 og hvis du ikke har en metode for å overvinne den, vil du tape og den vil vinne!».

Den ene tingen:

Du og jeg er 24/7 produsenter av sløsing.

Lean Works for You

Start a journal and for one week keep track of all the activities and processes every day that might have waste in them.

At the end of the week see if there are more things that are wasteful than they are profitable, productive and efficient. The results might surprise you.

Your thoughts and take-away from this chapter:

Lean videos:



1. Lean Burrito

<https://youtu.be/AQQIXP8qM1M>



2. Waste, waste, waste... it's everywhere

<https://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. Lean: The waste of waiting

<https://youtu.be/ibBXTlco4ms>



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-02

Kapittel 3

Kontinuerlig flyt (One Piece Flow)

De etterfølgende ukene var som et religiøst leiropphold for meg – en fordykning i en ny måte å tenke på. Etter introduksjonen til kraften av å eliminere sløsing og konseptet med kontinuerlig forbedring, ble jeg introdusert for ideen om «kontinuerlig flyt» eller å lage ett produkt av gangen.

Dette konseptet er omtrent så kontra-intuitivt som det kan bli for en med moderne amerikanske tankegang. Over det siste århundret har vår kultur blitt omsvøpt i en produksjonstankegang som baserer seg på masseproduksjon. Vi lever i tiden der «større er bedre», XL-størrelser og «hvis noe er bra, så er vel mer av det enda bedre?».

FastCap var inget unntakt. Vi opererte produksjonen vår med store serier og masseproduksjon-tankegang, noe som er det totalt motsatte av kontinuerlig flyt.

Ved FastCap produserte vi store serier med produkter uavhengig av hvor mange ordre vi hadde fra kunder fordi vi trodde vi sparte både tid og penger. Men det viste seg at vi faktisk skapte mer arbeid og haugevis med sløsing fordi vi brukte masseproduksjonsmetoden.

Vi produserte et av produktene våre, kalt Laserjamb™ i serier på 100 stykker. Etter våre beregninger tok det ca. 45 minutter å produsere hver Laserjamb. En serie med 100 stykker tok omtrent 75 arbeidstimer å fullføre fra start til slutt. Ved å produsere dem i serier på 100, trodde vi at vi sparte tid, og sørget for at vi alltid hadde produkter klart til å fylle innkommende ordre. Når Brad og Jon foreslo at vi skulle produsere disse en av gangen og kun til eksisterende ordre, trodde jeg de hadde blitt helt gale. Jeg tror det jeg faktisk sa var, «Nei, det kommer aldri til å fungere!» (et gammelt ordtak om å lære en gammel hund nye kunster slår meg nå).



FastCap var hypnotisert av metoden med store serier og masseproduksjon.

Produksjonsmiljøet jeg hadde skapt krevde enorme mengder plass for å lage dette produktet. Å lage dem i serier på hundre betød at vi måtte legge til rette for hundre Laserjambes for hvert steg i prosessen. Til å begynne med trengte vi nok benk plass til å legge hundre Laserjambes på samtidig. Dette skapte en veldig utspredd situasjon som krevde transportressurser for å flytte alle Laserjambene fra en del av fabrikken til en annen.

Serieproduksjonsprosessen la beslag på plassen vår, utstyret, personalressurser og penger. Jeg så på dette som et nødvendig onde for å oppnå effektivitet. Å lage hundre stykker av gangen var det som ga mest mening for meg. Ydmykt fulgte vi Brad og Jons anbefalinger og begynte å produsere en Laserjamb av gangen. Førsteintrykket til enhver erfaren produsent ville vært at dette var for omstendelig og tidkrevende til å gi mening.



Den gamle hunden lærte faktisk noen nye kunster!



Store arbeidsbenker for å lagre store serier med produkter. Dersom en feil ble gjort måtte hele serien repareres.



Laserjambes nye U-formede celle - en person gjør arbeidet til fire, uten noen feil.

Jeg var ivrig etter å vise disse såkalte ekspertene hvilken fånytted prosess dette kom til å være. Jeg jattet med på forslaget deres, i alle fall trodde jeg det selv. De brukte den første uka på å omorganisere alt vi gjorde til små U-formede produksjonsceller. Firmaet mitt begynte å se ut som en asiatisk revolusjon nettopp hadde invadert og jeg var offeret. Husker du hvor selvsikker jeg var på firmaets vegne og min egen evne til å produsere? Vel, det var intet mindre enn ydmykende å se disse unge, «uerfarne» guttene omorganisere nesten alt i firmaet vårt – de strippet fabrikklokalet vårt ned til kun de mest fundamentale komponentene. Det var som om noen sa, «Paul, babyen din er stygg. Vi tar det herfra». Så mye for mitt «unge og kule» firma!

Hva tror du skjedde? Igjen ble øynene mine åpnet for magien som ligger i Lean tankegang. De brukte kontinuerlig flyt, slik at hver Laserjamb ble produsert fra start til slutt av en person, som var i stand til å visuelt inspisere hele prosessen mens han eller hun satt sammen produktet. Denne en-omgangen-prosessen lot oss fange opp feil etter hvert som de skjedde. Kanskje et hull var ute av senter eller en knapp ikke ble skrudd fast på riktig måte. Uansett hva feilen var kunne vi fange den opp i løpet av produksjonsprosessen istedenfor på slutten av en hel serie. Å reparere en Laserjamb er enkelt – å reparere hundre Laserjamber på slutten av en produksjonsserie er en katastrofe!

Forbedringer som dette hadde også transformative ringvirkninger. Ikke bare så vi hvert produkt bli produsert med mer personlig omsorg og oppmerksomhet – med nesten ingen feil – men resten av prosessen begynte å flyte bedre også. Å fylle ordrer, lasting, skipning, fakturering og kontantstrømmen forbundet med prosessen ble umiddelbart forenklet.

Istedenfor å ha hundre Laserjambes som må lagres, lagerføres og spores, hadde vi null, fordi hver Laserjamb ble produsert til ordre. Den ble produsert, pakket, lagt i eske, sendt og betalt for. Dette betydde også at vi ikke brukte penger på å produsere noe som ikke hadde blitt solgt. Vi hadde mye mindre lagervare og arbeidstimer sittende i hyllene våre. Et godt bilde er å se på ferdige produkter som salathoder som råtner etter hvert som tiden går.



Enkel kontinuerlig flyt (One-piece Flow)

Kontinuerlig flyt forenklet og forbedret alle de andre delene av produksjonsprosessen også. Lean-tankegangen begynte å gi mening for meg, på en veldig ikke-intuitiv måte.

Den ene tingen:

Lag en stor serie og du vil ha sløsing over alt, eller lag en av gangen, lag den feilfritt og sløsing vil forsvinne på magisk vis.

Lean Works for You

Identify one area where you are currently doing batchwork:

Time how long it takes you to make 10 products as a batch:

Your time: _____

Now, time yourself making one at a time until you reach 10:

Your time: _____

Your thoughts and take-away from this chapter:

Lean videos:



1. Lean FastCap Style

<https://youtu.be/su9CulCZTBg>



2. Lean Batchwork vs. One piece flow

<https://youtu.be/Z4pBUJtkYgU>



3. Lean Cutter Change

<https://youtu.be/i7klvrAm5gc>

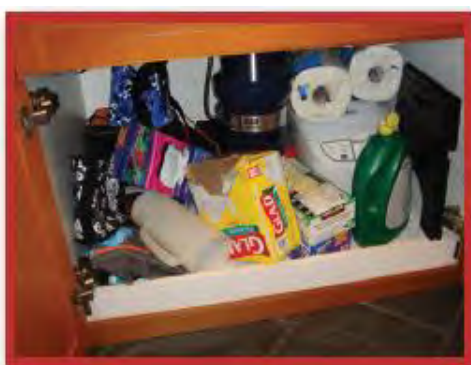


For more book resources and videos go to paulakers.net/2s1-03

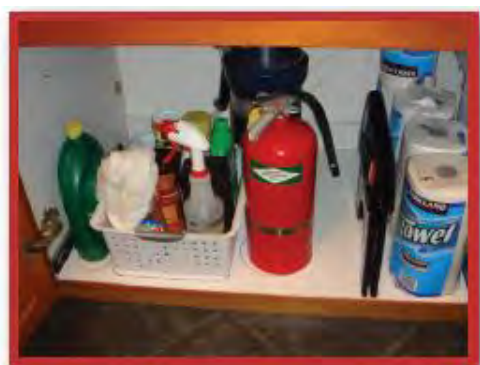
Kapittel 4

Det blir bare bedre herfra

Min reise inn i Lean hadde nå virkelig begynt å ta tak i meg. Det var utrolig spennende å gå gjennom denne transformasjonsprosessen. For hvert forbedringsforslag gikk jeg gjennom stadier av fornektelse og tvil, så ydmyk resignasjon, for til slutt å bli belønnet med total overraskelse når en enklere, mer effektiv og mindre kostbar løsning åpenbarte seg foran øynene mine.



Vasken vår, før.



Etter - raskere, enklere og sikrere.

Siden da har mitt kritiske blikk utviklet seg, slik at sløsing som ligger i alt vi gjør i FastCap bare hopper ut og gjør seg synlig for meg. Selv om jeg har drevet med Lean i ti år og folk reiser jorda rundt for å se og forstå vår Lean-kultur, tror

jeg at 90 prosent av alt vi gjør er sløsing. Her er de åtte typene sløsing som hjemsøker oss alle. Nummer åtte er den største forbryteren:



Å finne **sløsing** er ikke en byrde, men en lek - en gigantisk skattejakt. Lean gjør ikke ting vanskeligere. Lean fokuserer på å bevisst forenkle enhver prosess. Når du gjør en prosess enklere får du et bedre, mer tilfredsstillende resultat med mindre innsats. Dette poenget kan ikke understrekes nok. Lean handler ikke om å jobbe hardere og mer hektisk, men om å gjøre ting enklere. Det handler ikke bare om å gjøre alt raskere, men om å forbedre kvaliteten i alt vi gjør. Det er sjeldent en stor eller drastisk forandring, men små babysteg i en

endeløs rekke for å kontinuerlig forbedre alt hver eneste dag. Store forandringer er flott, men det er ikke det Lean handler om.

Jeg delte akkurat hvordan Lean ble introdusert i min forretningsmodell og hvordan det ga dramatiske resultater. Implikasjonene for hvordan denne tankegangen kan endre en persons liv er intet mindre enn fantastiske.



Et arbeidsområde typisk for det jeg ser når jeg besøker andre selskaper. For et mareritt.



Figur 1 FastCap's arbeidsbenk etter 10 år med kontinuerlig forbedring. For en drøm.

Hvis jeg ikke har sagt det ennå (og jeg vil fortsette å si det!), så handler Lean om å eliminere sløsing og om kontinuerlig forbedring, ved å tilnærme deg alt du gjør med et mål om å gjøre ting enklere. Hvis det tar en time å gjøre en oppgave, spør deg selv hvordan det kan gjøres på 30 minutter. Det er ikke snakk om hektiske 30 minutter, men 30 minutter du oppnår ved å eliminere de åtte typene sløsing. Deretter, når du kommer deg ned til 30 minutter, spør deg selv hvordan du kan få det ned til 15 minutter. Etter at du har redusert tiden til 7 minutter kan du ta deg tid til å gjøre en liten gledesdans. Før du vet ordet av

det har du eliminert hele prosessen og jubelen vil bryte ut. Lean er kunsten å trekke fra, ikke legge til.

Lean handler om å redusere den endeløse strømmen av sløsing som er involvert i alt du gjør i livet ditt - hvordan du lager lunsj eller måten du kler på deg om morgenen.

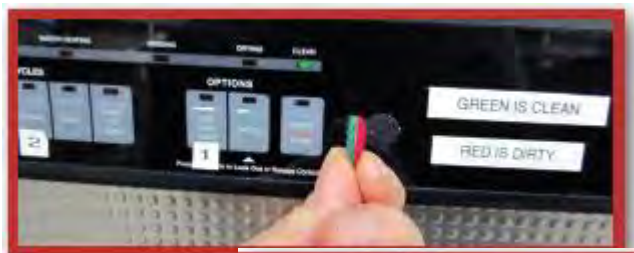
Det kan forenkle måten du henter bilnøkklene og kofferten før du drar på jobb, hvordan du får barna klare om morgenen, familiemiddagen, hagearbeid, vedlikehold av hjemmet - det spiller ingen rolle. Lean tankegang gjelder for alle sider av livet og kan derfor forbedre alle sider av livet. Jepp, å bli en Lean-tenker gjør alt i livet litt bedre!

Alt i livet er en prosess. Når du begynner å lære hvordan du skal tenke Lean, vil du begynne å ta i bruk enkelte spørsmål i tankene dine hver dag. Du vil begynne å forestille deg hvordan du kan gjøre prosessene raskere, tryggere, enklere og forbedre kvaliteten i alt du gjør hver eneste dag. Ikke en gang, ikke to ganger, men hver eneste dag vil du gjøre små forbedringer, resten av livet.

Det er dette vi mener med å forbedre kvaliteten på livet ditt, arbeidet ditt og det generelle synet ditt på livet. Kan du forestille deg å bli litt bedre hver eneste dag? Ikke dramatisk, men konsekvent bli litt bedre? Når du blir en Lean-



Skuffene er merket, oppvaskmaskinen har steg-for-steg knapper og en rød/grønn borrelås-dott som viser om det er skittent eller rent i maskina.



Til og med salt og pepper bøssene har et hjem :)

tenker er det dette som skjer og det er en fantastisk givende måte å leve på!

IMPROVE THE PROCESS

- THE 8 WASTES

LEAN THINKING

Den ene tingen:

Å finne sløsing er ikke en byrde, men en lek - en gigantisk skattejakt.

Lean Works for You

Look around you and identify one example of the 8 wastes in your life:

1. Over Production: _____
2. Over Processing: _____
3. Excess Inventory: _____
4. Defects: _____
5. Transportation: _____
6. Wasted Motion: _____
7. Waiting Time: _____
8. Not Using Employee Genius: _____

Lean videos:



1. Lean Kitchen

<https://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>



2. 8 Deadly Sins of Waste

<https://paulakers.net/download/eight-wastes/>

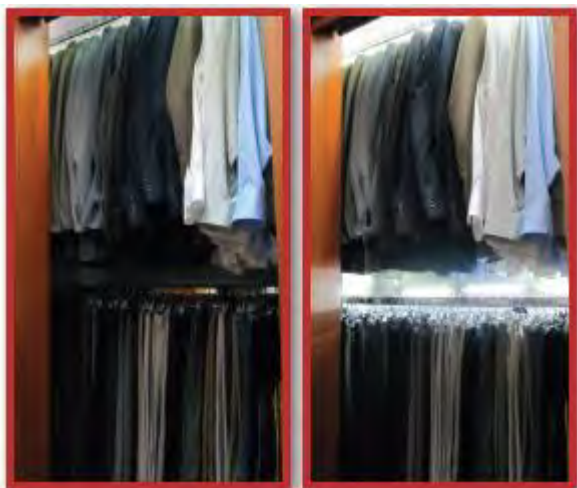


For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-04

Kapittel 5

Hva irriterer deg?

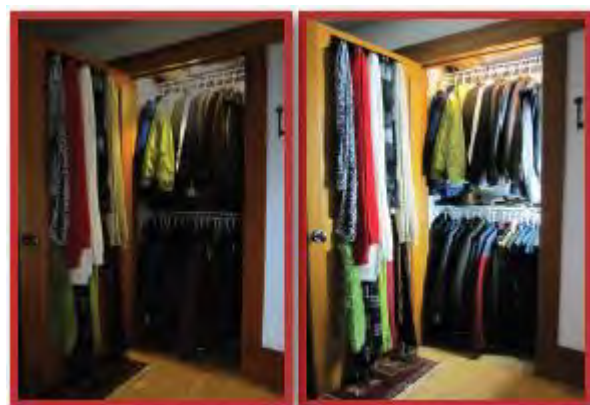
La meg vise deg noen eksempler på hvordan jeg har implementert Lean hjemme, ikke bare på jobben. Jeg har et klesskap, og når jeg åpner det hver morgen henger det omtrent ti forskjellige dresser som jeg bruker, i tillegg til mine vanlige klær og sportstøy. Problemet er at jeg er 50 år gammel og blind som en flaggermus, og jeg kan ikke lenger se forskjellen på fargene så enkelt som jeg pleide. Da jeg bygde huset for 16 år siden, installerte jeg lys i skapet. Det fungerer fortsatt greit, men gjør ikke øynene mine. Med bare ett lys får du skygger og mørke hjørner, noe som betyr at hver morgen er et strev. Jeg tok meg selv i å ta en dress ut av skapet (ikke den pudderblå polyesterdressen min) og gå ut til midten av soverommet for å stå under det skarpe lyset slik at jeg kunne



Før og etter. Min Lean-forbedring av klesskapet mitt - å installere kraftig lys så jeg endelig kan matche farger med selvsikkerhet. Hvorfor ventet jeg i 16 år!!

matche skjorte og slips. Etter nok ganger frem og tilbake fra skapet, skjønte jeg hvor strevsomt dette hadde blitt. Prosessen med å kle på meg irriterer meg! Hva ville skje hvis jeg satte inn to eller tre ekstra lys i skapet? Da ville det ikke være noen skygger eller mørke hjørner! Det ble mitt neste helgeprosjekt.

I dag er klesskapet mitt belyst som om Gud selv snakket til meg om morgenen! Når jeg slår på lysbryteren kan jeg se hver eneste lille fargenyans mellom dressene, klærne, skjortene og buksene mine. Nå er ikke det å starte dagen min med noe så enkelt som å kle på meg noe som frustrerer eller sinker meg. Disse små seirene er



Før og etter. Garderoben ved inngangen. Det var tidligere kun en stang, nå er det to slik at min kones jakke henger øverst i kremplasseringen. Jeg installerte lys under slik at jeg kunne se. Det er nesten en overnaturlig opplevelse, så mye lys er det.

psykisk frigjørende. De høres ut som så små ting, men når de forenkler en nødvendig daglig prosess fra en strevsom frem og tilbake til et enkelt sett med muligheter blir livet veldig godt, veldig raskt. Ikke noe mer gåing frem og tilbake, ikke mer gjetting, ikke flere feil, ikke mer omprosessering, ikke mer mas.

Jeg hadde slitt med problemet i 16 år og aldri løst det. Med ett øyeblikk



Min venn Karl Wadensten, som lager vibratorer... for betong ;) Karl er en av de beste Lean-tenkerne jeg noensinne har møtt og hans bedrift er full av folk som er lidenskapelig opptatt av å være i krig med sløsing.



Arthur (79) og Henry (80) i VIBCO. De refererer humoristisk til seg selv som "resirkulerte". De er inne i sine andre karrierer hos VIBCO og er store bidragsyttere til Lean-kulturen. De blir daglig bedt om å bidra til å løse problemer ved å bruke sin enorme erfaring.

av erkjennelse ("denne prosessen irriterer meg virkelig") og en forpliktelse til å fikse det (helgeprosjektet), forbedret jeg en av de første prosessene jeg går gjennom hver dag for resten av livet mitt.

Lean handler om å fikse det som irriterer deg. Jeg lærte dette konseptet fra Karl Wadenstein fra VIBCO(TM). Karl er en av de sjeldne Lean-tenkerne som gjør Lean enkelt og gøy. Han driver et stort firma i Providence, Rhode Island, som lager industrielle vibratorer... for håndtering av masser og betong! :) Karl har et radioprogram som heter Lean-nasjonen og løper rundt i bedriften sin med en krigshjelm og påstår at "vi er i krig mot sløsing". Han er en av mine beste Lean-kompiser og det var han som fortalte meg om dette konseptet. Husk, "Lean er så enkelt som å fikse det som irriterer deg".

Det som irriterte meg, var at jeg ikke kunne se klærne i skapet mitt. Så jeg tok tak og gjorde noe med det. Nå, for resten av livet mitt, vil jeg ha gleden av å kle på meg om

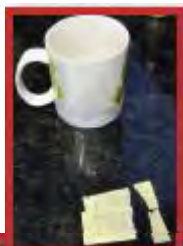
morgenen med god belysning når jeg ser over klesvalgene mine. For ikke å nevne at jeg fikk noen "kone-poeng" fordi kona mi bruker det samme klesskapet og nå kan hun se klærne sine bedre også. Alle vinner - enda en fordel med Lean.

Jeg har bokstavelig talt gjort hundrevis av Lean-forbedringer i hjemmet mitt, men la meg dele noen av favorittene mine med deg. Om morgenen liker

jeg å lage meg en kopp te. Jeg liker å ha i en liten pakke Splenda(TM) (kunstig søtningsmiddel), litt kanel, og deretter teen. Jeg gjør dette hver morgen. Prosessen er enkel nok. Jeg åpner skuffen, tar ut en pakke Splenda(TM), åpner den, heller den i tekoppen min, snur meg rundt, går bort til søppelbøtta, og putter den tomme Splenda-pakken i søpla. Deretter heller jeg en liten dose kanel i koppen, og legger kanelen vekk. Jeg legger så i teposen, går bort til varmtvannsdispenseren, har i varmt vann og jeg er ferdig.

Faktisk liker jeg ikke å måtte rive opp de Splendapakkene. Jeg har gjort det i årevis, og det irriterer meg grenseløst. En dag bestemte jeg meg for å kjøpe Splenda i løsvekt. Jeg kjøpte en liten sukkerbøsse og puttet Splenda i den. Etter dette endret rutinen min seg litt. Jeg tok ut koppen min, en dose Splenda, en dose kanel, legge i teposen, ha i varmt vann, og så var jeg ferdig.

Jeg sparte meg selv for omtrent fem sekunder ved å ikke måtte rive opp Splenda-pakken.



Ikke flere Splenda-pakker – det er nå blandet sammen med kanelen i en sukkerbøsse.



Lean løsning! Eliminasjon av sløst bevegelse. Ikke mere gåing frem og tilbake for å lage te. Gåing er sløsing. Raskt og enkelt!



Te og Splenda-kanel miks er rett ved siden av varmtvannskrana.



Figur 2: 3 tekopper per dag, beregning av sparing:

Tid: 30 sekunder hver dag = 3 timer per år.

Avstand: 10 steg per tekopp x 3 tekopper per dag = 30 steg spart per dag = 32 850 fot i året = 10 kilometer mindre forflytning.

Jeg vet du tenker at dette er en veldig liten ting, men det er de små tingene som legger seg sammen til de store tingene. Videre tenkte jeg "jeg er den eneste i huset som bruker kanel og Splenda, så hvorfor ikke bare blande kanel og Splenda i den samme sukkerbøssen?".

Igjen ble rutinen min forenklet. Nå hadde jeg i en dose Splenda-kanel-blanding, la teposen i det varme vannet og jeg var ferdig uten å ha tatt et eneste skritt. Jeg sparte meg selv ti sekunder hver dag for resten av livet mitt. Men, jeg lager jo tre eller fire kopper hver dag. Så du kan gange ti sekunder med tre. Å lage te er nå en lek, og det får meg betydelig fortere ut døra.

I tillegg kan du tenke på all den andre sløsing jeg har spart i et mer globalt perspektiv. Det var massevis av prosesser involvert. Det var prosessen med å få Splenda inn i de små enkeltpakkene, sløsing involvert i arbeidet og produksjonen av de små papirpakkene. Noen måtte lage, trykke logo på og transportere de små pakkene, for så å levere det ferdige produktet til butikken. Noen må lagerføre det i butikken. Jeg må kjøpe det, frakte det hjem og legge det i skuffen min. Deretter må jeg bruke det og kaste papirpakken. Så må søppelbilen hente det og frakte søpla til søppeldynga, der de ansatte på dynga må ta det imot og søppeldynga må forvaltes.

Det er mye sløsing forbundet med denne ene handlingen, og likevel skjer det milliarder av gangen om dagen over hele verden - ikke bare med Splenda, men med mange ting. Og nå har jeg eliminert alt det. Jeg trenger ikke sløse papir. Jeg trenger ikke å kappe ned det treet. Lean er virkelig den ultimate grønne metodikken.

Jeg vil gi deg to eksempler til på hva jeg har gjort hjemme, selv om jeg kunne gitt deg mange flere. Den kommende forbedringen er en favoritt for alle oss som hater å rydde opp etter at vi har klippet plenen.

Jeg må klippe plenen min hver uke, slik mange av oss må. Jeg har to mål med gressplen som må klippes, så jeg bruker en hagetraktør som gressklipper. Jeg pleide å samle alt gresset i en sekk på klipperen, men det innebar mye tid

og sløsing, fordi jeg måtte gå av gressklipperen for å tømme sekken mange ganger i løpet av prosessen.

Noen foreslo at jeg burde kompostere gresset ved å spre det utover plenen mens jeg klippet. Jeg sa at jeg ikke egentlig ville det fordi plenen ikke ser spesielt pen ut etter kompostering. Men, jeg lærte at hvis jeg klippet gresset litt høyere, og dermed fikk mindre gress å spre utover, ville faktisk plenen min se bedre ut i det lange løp. Så jeg begynte å kompostere gresset. Nå må jeg gjødsle mindre fordi det komposterte gresset faktisk er bedre for



I stedet for at hagene mine skal være overveldende å vedlikeholde, gjør jeg kontinuerlige Lean-forbedringer som gjør vedlikeholdet gøy og enkelt.



Vannfontener er for gressklippere også! Mange av vennene mine har blitt lurt når jeg har bedt dem om å dra i spaken.

plenen. Jeg sparte penger og tid ved å ikke trenge å gjødsle like mye som før. Enten jeg samlet gresset i sekk eller komposterte, måtte jeg gå og skylle av og rengjøre bunnen av klipperen fordi gress samlet seg på klippeknivene (jeg bor i nordvest nær Stillehavet, der vi klipper gresset selv om det regner). Dette var et stort slit og masse arbeid. Jeg måtte gå av gressklipperen, ta en slange, holde den under klipperen og rense undersiden av klipperen. Det var en veldig arbeidskrevende prosess. Jeg likte ikke å gjøre det. Hva ville skje hvis jeg la et rør på bakken, boret noen hull i det og koblet til en hageslange med en liten av/på bryter? Da kunne jeg kjøre gressklipperen over røret, skru på bryteren og la vann

sprute opp jevnt fordelt under hele undersiden. Vel, jeg prøvde og vet du hva? Det fungerte. Det sparte meg mye tid. Jeg trengte ikke lenger å gå av og på gressklipperen!



Et bidet for gressklipperen! Til og med gressklipperen min blir begeistret for Lean!



De behandlede 4x4 plankene holder på det klippede gresset. trykkspyleren er satt opp og klar til å rense undersiden av gressklipperen. Vannet skytes 7,5 meter opp i luften ved maks trykk. Barn elsker å leke med den også!



Stor hage og store jobber krever stor Lean-tenking!

Lean er en kontinuerlig forbedringsprosess, sant? Jeg likte ikke hvordan slangen og røret så ut på uteområdet mitt. Så, jeg tok det et steg videre. Hva hvis jeg bygde det lille røret inn i betongen, kuttet ut et lite hull, la røret ned, og la betongen tilbake på toppen slik at bare de små hullene var synlige i betongen? Igjen, jeg bare kjører frem, dro i spaken og vannet bare spylte opp fra betongen. Mitt rensesystem for understellet var nå kamuflert. Det var rent og elegant, ingen slange eller rør som kludret til uteområdet mitt. Det var sømløst. Vel, jeg gjorde det, og vet du hva, det fungerte strålende! Vennen mine bare sikler over den kule mekanismen jeg har bygget. Hvorfor? Fordi det faktisk er kult og morsomt! Dette er Lean-tankegang.

Når jeg nå er ferdig med å klippe plenen min er det lett (og morsomt) å rense undersiden av gressklipperen. Det føles godt å tenke på den kontinuerlig forbedrede

tilstanden hjemmet mitt har.

Det siste eksempelet på Lean i hjemmet er også en av favorittene mine, fordi det er så enkelt.

Mine to barn, 16 og 18 år gamle, liker å spise ristet brød. De lager ristet brød, og som tenåringer de er, legger de igjen smørkniven på kjøkkenbenken. Ærlig talt så har denne vanen irritert meg en god stund. Det spilte ingen rolle hvor mye jeg maste på dem for å putte smørkniven tilbake på smørskålen eller i oppvaskmaskinen. Javel, kanskje klarte de det i en dag eller to fordi barna mine er snille og hører på meg (de gjør det, helt sant!). Ikke lenge etter, derimot, begynte smørkniven å dukke opp på benken igjen, og la fra seg smuler og smør på kjøkkenbenken.

En dag spurte jeg meg selv “hvorfors ender smørkniven alltid opp på kjøkkenbenken?”. Svaret er fordi smørkniven ikke ligger godt på kanten av smørskålen. Den bare sklir av. Så jeg lurte på, hva ville skje hvis jeg brukte en malingskost til å ha smør på det ristede brødet? Jeg gikk bort til kjøkkenskuffen, åpnet den og fant en liten og søt kakebørste som var rund med kort



Den berømte flytende smørkniven, Pauls smørbørste til unnsetning!

børste og som så veldig fin ut. Jeg tok den med og satte den i det myke smøret, og børsten stod perfekt i mykt smør. Jeg lagde en skive ristet brød for å test konseptet, og har du sett, det fungerte utmerket. Børsten stod støtt i smøret, så den falt ikke ut særlig lett, og den så bra ut der den stod rett opp i den lille smørskålen. Når jeg kom hjem den kvelden sa datteren min “Hei pappa! Den smørbørsten er så stilig. Det er så enkelt”. Det er kraften i Lean-tankegangen. Det virker og folk anerkjenner at det virker fordi livet blir forenklet, lettere og noe som hadde irritert meg i lenger tid ble løst.

Det er et viktig poeng jeg har lyst til å påpeke her. Lean handler egentlig om å fikse de tingene som irriterer deg. Dette er måten jeg lærer bort Lean, fordi det er et morsomt utgangspunkt. Folk kan forstå og kjenne seg igjen i alle tingene i livet som irriterer dem og driver dem til vanvidd. I tillegg liker folk å bli spurt “hva irriterer deg?”. De mest sjenerte har kanskje ikke noe å komme med helt i starten, men jeg garanterer deg at de vi begynne å tenke på det og ikke lenge etter vil de være minst like engasjerte i prosessen som deg.

Nå vi koker Lean-konseptet ned til enkelt ideer som dette vinner alle. Det er grunnen til at Lean fungerer alle steder det blir forsøkt - hjemme og på jobb. Livskvaliteten kan forbedres. Bare spør deg selv hver dag “hva irriterer meg?”. Jeg garanterer deg at svarene dine vil overraske deg.

Den ene tingen:

Du er i krig med det som irriterer deg!

Lean Works for You

List 5 things that bug you at home:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

List 5 things that bug you at work:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Lean videos:



1. Lean at Home

https://youtu.be/3F0R9iOH2_c



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-05

Kapittel 6

Domo Arigoto, Mr. Lexus!

Nå vil jeg gjerne gå tilbake til Lean på arbeidsplassen fordi, som alle reiser, møtte min reise på problemer. Jeg ser dette uansett hvor jeg drar i produksjons- og bedriftsmiljøer. For noen mennesker er bare ordet "Lean" nok til å fremkalle en sur mine eller i det minste et uttrykk av forferdelse. Dette er folkene som har prøvd seg på Lean og som møtte på de samme problemene jeg opplevde.

Disse problemene er et tegn på at utøveren ikke helt forstår Leans omfattende natur. Mine to reiser til Japan over en femårsperiode gav meg til slutt en fullstendig respekt for Lean-tankegangen, og motivasjon til å gjennomføre den på en god måte.



Hvorfor fungerer ikke dette slik de sa det skulle?

I starten av min Lean-reise var inntrykket mitt at Lean var et veldig lovende forretningsverktøy som ville hjelpe bedriften min med å vokse til å bli en mer effektiv og sofistikert operasjon. Hvis du kun bruker Lean som et verktøy vil du ende opp skuffet. Det er så mye mer enn det.

Det første tre månedene tok meg gjennom en berg-og-dalbane av følelser. Endringene medførte store belønninger, til tross for at de var vanskelig å akseptere. De sparte bedriften titusener av dollar og blåste inn et friskt pust av effektivitet og enkelhet i FastCap. Og det var etter kun tre måneder!



Jeg klarte det! På tide å feire!

Jeg følte meg som en ny mann... som om jeg hadde oppnådd noe stort. Det var på tide at konsulentene dro hjem, nå som jeg visste hva jeg gjorde - eller hva? Mmmm, ikke så raskt!

Disse såkalte "kjempeendringene" jeg hadde gjennomgått ble faktisk ansett som ganske små av mentorene mine. Når jeg fortalte dem at jeg

hadde planer om å bygge større lokaler, så de på meg som om jeg var gal.
“Hvorfor?

Du har allerede for mye plass!” protesterte de. Jeg hadde fortsatt ikke skjønnet det.



Min første reise til Japan med Brad og Jon fra Gemba Research



Lean fra arbeidspulten til produksjonen ...

Det var på dette tidspunktet at Brad og Jon foreslo at jeg skulle delta i et nytt program. Jeg skulle reise til Japan med flere andre bedriftsledere for et omfattende treningsprogram i Lean produksjon. En del av programmet var en nærgående og personlig introduksjon til Toyota Production System (TPS). Hvordan kunne jeg si nei? Japan er det hellige land, moderlandet, når det kommer til Lean-tankegangen. Så klart jeg sa «JA!».

Den første pilegrimsreisen til Japan var som et snøskred av læring og inspirasjon. Jeg ble overveldet med mer informasjon og inntrykk enn jeg hadde kapasitet til å prosessere. Produksjonslokalene deres var som institusjoner for effektivitet og enkelhet. Det var som å se en person gjøre jobben til ti, i de reneste, mest organiserte lokalene jeg noen gang hadde sett. Jeg visste ikke hvordan jeg skulle formidle all denne nye informasjonen til folkene mine hjemme, men jeg ble



Disse folkene har det på stell! Til og med jakken hennes er strøket.

overbevist om at Lean kunne løse mange av problemene jeg hadde i FastCap.

Når jeg kom hjem iverksatte jeg flere forbedringer og satt i gang med noe som ble kalt en Kaizen-begivenhet. En Kaizen-begivenhet er når en gruppe fokuserer på en prosess og undersøker hvert steg ved å bryte det opp. Deretter setter gruppa prosessen sammen igjen, men fjerner all ikke-verdiskapende aktivitet, eller sløsing. Det er en gruppetilnærming til å gjøre forbedringer.

Over de neste par årene gjorde vi mange forbedringer i FastCap. Vi fjernet masse sløsing, forenklet prosesser og så bedriften vokse jevnt og trutt. Jeg må likevel innrømme at Lean produksjon begynte å føles som et slit. Jeg la merke til at jeg hadde blitt den eneste drivende kraften bak vårt Lean-initiativ. Så lenge jeg var til stede for å sette i gang ideer, idémyldringer eller Kaizen-begivenheter kunne vi se fremgang. Med en gang jeg gikk et annet sted eller dro på en jobbreise, virket det som om ting bare stod stille. Det var som å dytte et tog. Når jeg møter folk som har prøvd å ta i bruk Lean er det vanlig å føle på frustrasjon fordi de ikke klarer å få Lean til å slå ordentlig rot i bedriften.

Jeg tror at dette er punktet der de fleste gir opp Lean. Jeg er evig takknemlig for at jeg ikke ga opp, fordi det som skjedde på min andre reise til Japan var en åpenbaring i hvordan jeg så hele bildet. Jeg oppdaget det manglende leddet i metodene mine og hvorfor jeg ikke hadde klart å få Lean til å "slå rot". Jeg



På bussen under vår andre tur til Japan.

var nødt til å gå videre fra å bare "gjøre Lean-begivenheter", og denne andre pilgrimsreisen til Japan ga meg akkurat det perspektivet jeg trengte.

Høydepunktet på denne andre reisen var en omvisning i Lexus(TM) fabrikken og en to-timers forelesning av visepresidenten i Lexus. Lexusfabrikken var en av de mest elegante og



For en kontrast! Tidligere hadde vi hyllevis med masseproduserte varer og nå har vi rask og enkel flytproduksjon! Vi bygger akkurat det du trenger når du trenger det. Flytproduksjon er kontraintuitivt. Masseproduksjon virker raskere og mer effektivt, men det er i realiteten motsatt. I dette bildet viser vi en av våre mange U-formede celler i fabrikken vår.

fascinerende eksemplene på produksjon jeg noen gang hadde sett.



Den viktigste tingen for Toyota™ er folk - å trene og utvikle folk i en kultur av kontinuerlig forbedring.

Ved slutten av omvisningen stilte jeg visepresidenten et veldig direkte spørsmål, “hva er den aller viktigste tingen for Toyota?”.

Jeg håpet på et svar utenom standardfrasen “å eliminere sløsing gjennom kontinuerlig forbedring”, gitt at det er selve pilarene i Lean produksjon. Jeg trengte desperat å høre noe annerledes, noe inspirerende, selv om jeg ikke ante hva det skulle vært. Visepresidenten skuffet ikke.

Uten å nøle svarte han, “den viktigste tingen for Toyota er folkene. Hele Toyota handler om å trene og utvikle folkene våre og å bygge en kultur for kontinuerlig forbedring. Vi bryr oss ikke om den neste hybridbilen, det neste teknologiske vidunderet, ikke engang den neste salgsstrategien. Vår aller viktigste bekymring er hvordan vi skal bygge opp folkene våre og hvordan vi bygger en kultur for kontinuerlig forbedring”. Dette var ikke svaret jeg hadde forventet meg, men det ble mitt Eureka-øyeblikk for turen.

Jeg hadde nettopp brukt de siste fem årene på å fokusere på sløsing og kontinuerlig forbedring. Toyota, på den andre siden, var besatt av å bygge en kultur gjennom å trene og utvikle folkene sine. I motsetning prøvde jeg å overbevise folkene mine om å omfavne Lean-tankegangen ved å sette i gang “Lean-begivenheter”. Feilen min var at jeg hadde et feilaktig fokus på prosesser. Jeg trengte å fokusere på å bygge en kultur av folk som forstod og omfavnet kontinuerlig forbedring.

Min misforståtte, men håpefulle, intensjon var at de ansatte skulle se



Endeløs trening, utvikling og bygging av en kultur basert på kontinuerlig forbedring.

denne fantastiske prosessen med å identifisere sløsing og kontinuerlig forbedring med samme begeistring som meg. Hvis de fikk oppleve Lean-prosessen gjennom mine øyne, bare visste jeg at de ville ta den i bruk med samme engasjement og entusiasme. Samtalen min med visepresidenten i Lexus fikk meg til å

skjønne at min forståelse av hva Lean er og hvordan Lean fungerte var mangelfull.

Problemet handlet om motivasjon. Jeg var motivert som bedriftseier og ville se at bedriften min vokste og ekspanderte. Å innføre Lean-prinsipper hjalp meg med å oppnå målet om å ha et veldrevet selskap. De ansatte, derimot, var motivert av de vanlige tingene som får folk til å møte opp på jobb, slik som en god jobb, en lønsslipp, personlig tilfredsstillelse, og en følelse av kameratskap med andre ansatte. De var ikke nødvendigvis motiverte av min store forretningsplan!

Nå var det klart for meg at min viktigste oppgave var å dra hjem og bygge en kultur for Lean-tankegang ved å fokusere på å utvikle folk. "Å bygge en Lean-kultur" var den manglende biten av puslespillet for meg, og det var derfor jeg ikke kunne få forbedringsarbeidet i FastCap til å sitte. Det var grunnen til at jeg følte at jeg dyttet et tog. Lean handler om å bygge en kultur for kontinuerlig forbedring, ikke om å sette i gang Lean-begivenheter.

Som alle aspekter med selvutvikling, er ikke den vanskeligste delen å lære hvordan man skal gjøre det. Den vanskeligste delen er å endre kulturen, livsstilen, sånn at fremgangen er varig og på en oppadgående kurs. Vi kjenner alle noen som har gått ned i vekt eller begynt med en ny positiv vane som trening, meditasjon eller daglig bønn. Vi vet også at et år senere har mange av disse livsforbedringene en tendens til å dabbe av. Vi er vanedyr. Endring er som et enkelt eksperiment, men en dårlig vane er som en sjalu og forlatt elskerinne - konstant på jakt etter at vi skal komme tilbake!



På vei hjem med en ny forståelse, ny beslutsomhet og et nytt mål.

Den ene tingen:

Kjernen av Lean handler egentlig om prosessen med å utvikle folk.

Lean Works for You

Name five things you are doing currently to grow people that you have influence over:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Name one thing you are going to start doing tomorrow to grow people:

Lean videos:



1. Lean Lexus
<https://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. FastCap Company Goals
<https://paulakers.net/download/company-goals/>



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-06

Kapittel 7

La oss tenke som Hoks!

Etter å ha dratt fra Lexus var vårt neste stopp Hoks, et selskap som spesialiserte seg på å lage elektroniske kretskort. Brad fortalte oss at av alle bedriftene vi skulle besøke på vår tur til Japan, så var Hoks den ultimate modellen av hvordan Lean tankegang kan transformere en bedrift. Med 100 millioner dollar i årlig salg er Hoks utrolig nok ansett som et lite selskap.

Lokalisert i den sørlige delen av Japan, er Hoks et selskap med en inspirerende historie der de trosset alle odds ved å gjøre et årlig tap på 10 millioner dollar til et årlig

overskudd på 10 millioner dollar. Hvordan? Ved å implementere en Lean-strategi – jeg mener en Lean-kultur! Jeg så frem til dette besøket og til å lære fra noen som hadde gått fra kanten av konkurs til ruvende suksess.

Vi ankom klokken sju om morgenen, kledd i businessklær og forventet den samme kongelige mottagelsen vi hadde fått hos Lexus. Der stod vi og ventet på omvisningen. Presidenten i selskapet, Mr. Manabe, ønsket oss velkommen med en mopp og en bøtte. Han fortsatte med å gi tegn til at alle



På sine hender og knær, utfører presidenten i Hoks de samme 3S-oppgavene som andre teammedlemmer. Hvis du er som meg tenker du sikkert at det må finnes en mer effektiv måte å gjøre dette på ... Formålet med denne øvelsen var ikke effektivitet, men ydmykhet.

skulle ned på gulvet, sammen med de andre lederne i selskapet, på alle fire – det stemmer – for å skrubbe gulvet. Altså, dette var Lean på et nivå jeg ikke hadde sett før og som du kan tenke deg var vi alle litt sjokkerte!

Presidenten i Hoks skulle demonstrere en av de grunnleggende



Tidlig klokken 7 hos Hoks.

prinsippene i Lean – 5S. Først må jeg gi deg en veldig kort introduksjon.

Det er fem prinsipper i Lean som blir lært til bedriftsledere. Disse tingene, som refereres til som «De 5S'ene av Lean», er et grunnleggende utgangspunkt for de som er nye til Lean-tenking. De 5S'ene er:

1. **Sortere** – sorter alt og fjern det som ikke er nødvendig for jobben og bli kvitt alt rot og skrot.



2. **Systematisere** – en måte å prioritere og organisere verktøyene og ressursene so, trengs for effektivitet slik at de ansatte har enkel tilgang på verktøy og rekvisita.



3. **Skinne** – et rent arbeidsmiljø forbedrer trivsel og gjør det faktisk enklere å oppdage utstyr som slites eller ikke fungerer.



4. **Standardisere** – dette handler om å bli enige om standarder for beste praksis, slik at alle forstår hva man kan forvente og hva som er forventet av dem.



5. **Sikre** – finne måter å holde endringen i live. Det er lettere enn du tror hvis alt har en plass og alle plasser har en ting. Jeg mener alt – til og med

salt og pepper.



Nå tilbake til historien om omvisningen hos Hoks. Vi satt alle på kne og skrubbet gulvet sammen med presidenten og de andre lederne av bedriften. Presidenten og direktøren, Mr. Emoto, delte med oss hvordan det var i den mørke tiden da selskapet var på randen av konkurs. Hans beslutning om å bygge en Lean-kultur var et siste forsøk på å redde selskapet. Han følte seg overveldet av de 5 S'ene, så han bestemte seg for å innføre bare tre: skinne, sortere og standardisere alt. Denne mannen hadde virkelig et talent for å forenkle ting. Han forstod at hvis man gjør ting enkelt, er det en mye større sjanse for at folk forstår og tar i bruk ideene. 5S ble til 3S.



Hver morgen kl. 7 møtte de ansatte opp for å skinne, sortere og standardisere. De gjorde dette uten å få betalt, fordi de var motiverte for å redde selskapet. Gjennom arbeidet med disse 3 S-ene begynte de ansatte å knytte spesielle bånd. De 3 S-ene

Alle mann på dekk, 3S hos Hoks. Hver morgen, alle sammen.

var enkle, og resultatene var tilfredsstillende nok til at til at en følelse av mestring og eierskap begynte å dannes.

Direktøren i Hoks hadde lært om Lean og begynte å innføre det på den enkleste måten han kunne tenke seg. Det demonstrerte at an liten forbedring, selv bittesmå skritt mot forbedring, kan lønne seg stort. Det som skjedde med de ansatte, var en sammensatt effekt.



Ingen av oss forstår egentlig hvor mye rot som hindrer oss i å jobbe effektivt.

Etter hvert som de rengjorde (skinne), sorterte og standardiserte, samlet de store hauger med søppel som hadde hindret dem i å jobbe produktivt. Vi ble vist bilder av overfløydige bord, stoler og utstyr som hadde blitt fjernet fra alle arbeidsområdene – et fjell av søppel som fylte hele den bakre parkeringsplassen. Snuoperasjonen, fra 10 millioner dollar i minus til 10 millioner dollar i pluss, er intet mindre enn mirakuløs, men alt skjedde som et resultat av en superenkel plan som gikk ut på å innføre tre av de fem S-ene i 5S!

Fremdriften ble avhengighetsskapende, og alle involverte begynte å kjenne på en følelse av stolthet fordi de visste at dette var kritisk for selskapets overlevelse og nødvendig for videre suksess. Lederne hadde på seg de samme

uniformene, vasket de samme gulvene og jobbet på de samme stand-up pultene som alle andre. Alle ble respektert og behandlet som likeverdige.



Over: Hoks-teamet spiser lunsj i sine blå uniformer.

Høyre: Effektiv jobbing ved stand-up pultene sine.



Alle engasjerte seg i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, noe som førte til flere ideer og enda mer engasjement. Hver morgen før de i det hele tatt hadde begynt å jobbe var det 3S i hele selskapet. Kl. 8 samlet direktøren alle sammen og de spilte rolig Japansk musikk og gjorde tøyingsøvelser. Deretter snakket han med dem om viktige temaer og prinsipper i selskapet, og en og en halv time etter at de ansatte først hadde ankommet bedriften, begynte alle å jobbe med å faktisk produsere produkter. Selv etter at selskapet hadde kommet seg finansielt på beina fortsatte de ansatte stolt med 3S på daglig basis. Det er også vært å nevne at Hoks var svært konkurransedyktige med tilsvarende produkter fra et Kinesisk selskap, selv om kostnadene for arbeidskraft i Hoks var 17 ganger dyrere enn i det kinesiske selskapet. En Lean-strategi vil alltid gi et

enklere, sikrere og bedre produkt, med mer tilfredse og svært engasjerte ansatte!

Tiden som blir investert i menneskene og arbeidsmiljøet er kritisk for at Lean skal fungere. Hoks er et skinnende eksempel på denne tankegangen og de har kunnet høste fruktene som kommer av å holde fast ved det de tror på.

Det var mange andre minneverdige ting vi så hos Hoks. Det mest overraskende var at alt var satt på hjul, inkludert pultene deres! Alle pultene var laget av «Gemba-rør» (Gemba betyr arbeidssted), noe som gjorde dem enklere, mer fleksible og høyere enn vanlig. Et annet nevneverdig trekk ved disse pultene var at ingen satt ved dem! Alle stod. Det var noen få stoler der, men vi så nesten aldri noen som brukte dem. Alt var merket og hadde sin tydelige plass, og jeg mener alt, til og med lysbrytere og klokker. Det var utrolig å se denne sansen for orden og disiplin, som var ulikt noe jeg hadde sett tidligere.



Selv direktør Manabes stand-up pult er på hjul!



Venstre: Hevede pulter, planter arkivskap, alt er på hjul og lette å flytte. Midt: Tunge hyller på hjul. Høyre: Møblene i venterommet var på hjul.

Etter en utvidet og forbløffende omvisning gjennom fabrikken deres, etterfulgt av et to-timers foredrag fra direktøren i Hoks, gikk jeg opp til ham, akkurat som jeg hadde gjort med Lexus-direktøren. Jeg spurte hva som skjer når selskaper

som Nissan™, Ford™ og Chrysler™ og andre japanske selskaper kommer for å se hva selskapet hans har fått til.

Han så på meg og sa, «Paul, smarte folk kan ikke tro at det kunne være så enkelt». Der var det klart og tydelig – min viktigste lærepenge om slitet jeg opplevde i FastCap. Hvis du føler at du dytter et tog eller spinner med hjulene på stedet hvil for å få Lean til å fungere, så gjør du det helt feil.

Lean er enkelt. Du vil dramatisk øke sjansene for å mislykkes hvis du overkompliserer det. Det er ikke en labyrint av komplekse flytdiagrammer og prosessgrafer som dagens konsulenter prøver å prakke på selskaper. Faktisk hadde direktøren i Hoks redusert det mest grunnleggende i Lean fra 5S til 3S og gjort det så enkelt at 100 % av de ansatte kunne forstå og oppnå målene. En konsekvent og disiplinert tilnærming til kontinuerlig forbedring er drivstoffet som får motoren til å gå.

Direktøren i Hoks gjorde fabrikken sin enkel å forstå gjennom tydelig visuell kontroll. Han engasjerte umiddelbart de ansatte i prosessen med å sortere, og organisere sin egen arbeidsplass og sluttresultatet var at selskapet overlevde og vokste. Dette er fordi han skapte en kultur for forbedringer, gjennom å bruke 3S som rammeverk.



Lean



Ikke Lean

FastCaps daglige leder, Jon Lussier, hadde vært med meg på min andre tur til Japan. Vi begynte umiddelbart å planlegge og lage strategier. Jeg forstod nå at vi måtte ta FastCap fra å «gjøre Lean-prosjekter» til å bygge en Lean-

kultur. Hvordan skulle vi bygge en Lean-kultur i Bellingham, Washington?
Hvordan kunne vi gjenskape Hoks-kulturen i FastCap?

Et av målene våre var å faktisk se ut som Hoks i løpet av ett år. Vi var lysår unna det målet, men vi trodde at med et nytt fokus på å bygge kulturen ville alt være mulig. Dette tar oss til det neste spørsmålet og temaet for det neste kapittelet: Hvordan bygger man en Lean-kultur?



Jon og jeg nådde målet vårt med å klatre til toppen av Mt. Whitney på 4418 meter. Neste steg var å reise hjem for å nå målet med å bygge en Lean-kultur.

Den ene tingen:

Smarte folk kan ikke tro at det kan være så enkelt!

Lean Works for You

What things have you been over-complicating?

What are the top three things you need to simplify for your team to succeed:

1. _____

2. _____

3. _____

Note: I realized I needed to focus on my ineffective training and leadership style. I had a strong tendency to blame the employees instead of realizing most of the problems stemmed from ineffective leadership, poor processes and bad training.

Lean videos:



1. Art of Subtraction
<https://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



2. Keeping the Rope Tight
<https://youtu.be/nYDSC7zWMxl>

More Videos on the Next Page



3. Where it all began Hoks

<https://youtu.be/nG4i2XVZm7A>



4. Hoks

<https://youtu.be/0UFxBhva0AE>

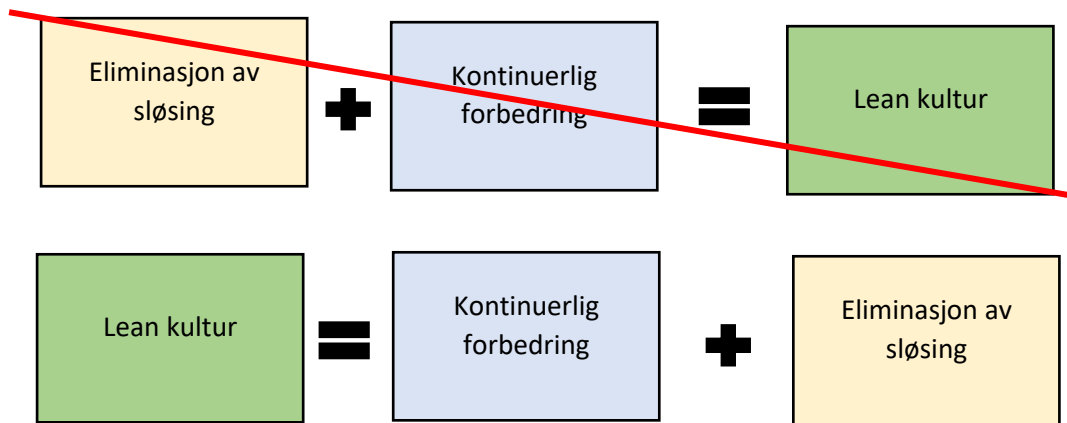


For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-07

Kapittel 8

La oss bygge en Lean-kultur

Jeg håper at jeg frem til nå har klart å vise hvordan en Lean tankegang kan forandre en bedrift og et hjem. Du burde ha en forståelse av at Lean handler om å fjerne sløsing gjennom kontinuerlig forbedring og at alt begynner med det enkle spørsmålet «Hva irriterer meg?». Jeg har også diskutert hvordan Lean kan bli et slit hvis man bare fokuserer på prosessen istedenfor menneskene. Faktisk tror jeg at når folk gir opp å bruke Lean er det fordi de er 90 % prosessfokusererte og kun 10 % menneskefokusererte. I virkeligheten burde det være 100 % motsatt.



Jeg kom hjem fra min andre tur til Japan med en klar overbevisning om at for å få Lean til å fungere på lang sikt måtte jeg bygge en Lean-kultur. Dette er uten tvil den største utfordringen – hvordan bygger man en kultur basert på kontinuerlig forbedring? Hvordan får du folk til å alltid se etter måter å forbedre ting på?

Vel, jeg må innrømme at jeg var like uvitende som alle andre. Jeg så et skinnende eksempel på Lean-kultur hos Hoks og det var sånn jeg ønsket at mitt selskap skulle se ut. Jeg visste at det måtte være enkelt sånn at alle i FastCap, fra fabrikkgulvet til kontorlederne, kunne bli med på det. Jeg visste også at det

måtte være bærekraftig, noe som kunne bli til et naturlig tankesett som ville støtte opp om, og til og med forsterke, selskapets og de ansattes tro.



FastCaps morgenmøte.

- Gjennomgå feil
- Gjennomgå forbedringer
- Salgstall
- FastCap-prinsippene
- Brev fra Begeistrede Fans
- Produkttrening
- Historietime
- Tøying

Vi startet innsatsen med å etterligne det vi så hos Hoks, og begynte med det vi kaller morgenmøtet. Kl. 8 hver morgen satte vi av en veldig kort stund, kanskje fem eller ti minutter, til å samles før noe produksjonsarbeid ble påbegynt. Vi begynte med de mest grunnleggende tingene, sånn som høytlesning av de daglige salgstallene og gjennomgang av feilene vi hadde gjort dagen før. Vi åpnet for forslag til hvordan vi kunne forhindre disse feilene og hvilke nye prosesser vi burde vurdere for forbedring. Til slutt gikk vi gjennom eventuelle nye prosesser som ble innført dagen før og vurderte hvor effektive de nye forslagene hadde vært. Dette var de tre eller fire tingene vi konsekvent gjorde hver dag.

Deretter fikk vi en ide. Kona mi, Leanne, innså hvor mye bøkene vi leste påvirket oss. Vi leste alltid en eller annen ny bok og på daglig basis prøvde vi å finne tid til å diskutere dem. Disse handlet som oftest om business, personlig utvikling eller historie. Vår daglige leder, Jon, var også en ivrig leser og vi tre snakket ofte sammen og gikk gjennom hva vi lærte og likte (eller ikke likte) i hver bok. Noen av favorittene våre har vært: *Good to Great* og *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* av Jim Collins. Vi likte også *Built From Scratch (the Home Depot Story)*. Som ledere av

selskapet ga lesing og diskusjon av prinsippene fra disse bestselgerne et referansepunkt for problemløsning. Det slo oss at kanskje det ville hjelpe å involvere hele selskapet i å lese disse bøkene, slik at vi fikk skapt et felles perspektiv. Vi prøvde jo faktisk å skape en kultur bygget på problemløserne. Faktisk var målet mitt å skape en kultur med de beste problemløserne i verden (bokstavelig talt), så det ga mening å dele disse visdomsperlene fra noen av de mest visjonære bedriftslederne i verden. Vi tenkte at de burde deles med alle i FastCap.



Derfor inkluderte vi litt høytlesning fra disse flotte bøkene i morgenmøtene våre. Vi pleide å diskutere spesifikke høydepunkter vi hadde notert oss og åpnet opp for diskusjon eller kommentarer. Selv om vi bare leste to eller tre sider hver dag var vi bestemte på å holde på dette konseptet med å lære sammen. Vi kom oss gjennom massevis av bøker. Noen favoritter var *Raving Fans* og *The Purple Cow*. Vi var standhaftige i vårt engasjement for denne prosessen, og som et resultat tillot det alle folkene våre å være på samme bølgelengde som ledergruppa.

Morgenmøtet vårt hadde utviklet seg fra bare fem eller ti minutter til tretti eller førtifem minutter etter hvert som vi gjennomgikk salgstall, feil, forbedringer og delte noen sider fra bokklubben for refleksjon og ettertanke. Før vi visste ordet av det hadde teammedlemmene våre begynt å tenke på samme måte som oss fordi vi nå bokstavelig talt var på «samme side»! Vi introduserte de ansatte for ideer i verdensklasse og innovative ledere fra businessverden.

Derfra utvidet vi fra personlig utvikling og businessbøker til historie. Jeg elsker historie, så jeg begynte å oppmuntre folkene våre til å se på ting fra et historisk perspektiv. Hvordan løste folk problemer i fortiden? Hvilke faktorer



*Nøkkelen til lære bort historie er å gjøre det morsomt og interessant. Det finnes en endeløs rekke av historiske videoer av høy kvalitet som vil engasjere og fascinere selv de største historiehaterne iblant oss..
Gjør det morsomt!*

tok de hensyn til før de løste problemet? Denne typen kritisk tenkning ble en viktig del av å bygge en forbedringskultur.

De første tre månedene var hardt arbeid. Det å holde alle engasjerte eller i det hele tatt interesserte var som å trekke tenner. Vi fikk ikke alle med på

lasset og noen tenkte nok at vi var litt sprø. Hvorfor «kastet vi bort» den første timen av arbeidsdagen på å ikke bygge produkter? Hvorfor stod vi rundt i en sirkel i dette merkelige morgenmøtet? Men etter tre måneder begynte ting å se ganske positive ut, og etter seks måneder, fordi vi ga ikke opp (akkurat som med en god diett), begynte ting å virkelig se bra ut. Etter et år var vi i fyr og flamme.

Vi viste at vi mente det vi sa ved å gjøre det i praksis. Vi snakket ikke bare om kontinuerlig forbedring, vi lærte folkene våre hvordan man gjorde det på en daglig basis. Det første året begynte med å innføre morgenmøtet, og det vokste og tilpasset seg og ble kontinuerlig bedre.

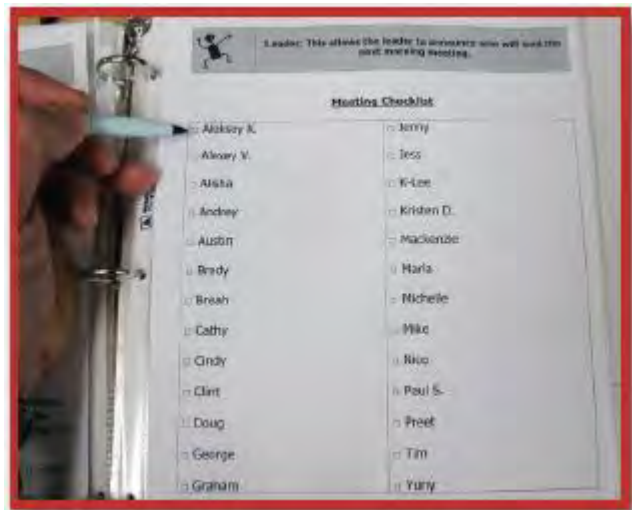


Selv om morgenmøtet begynte å bli veldig bra, gjorde vi en større endring etter det første året. Møtet ble alltid ledet av enten meg eller Jon, vår daglige leder. Etter hvert som vi ble mer og mer opptatt som følge av at vi utvidet bedriften, merket vi at det var tilfeller der ingen av oss hadde mulighet til å være der fordi vi reiste så mye. Det var vanskelig å holde møtet i gang når vi var borte. Vi bestemte oss for at vi var nødt til å lære de ansatte å lede møtet, og finnes det noen bedre måte å gjøre det på enn å la dem få oppleve det selv? Nå begynte vi virkelig å leve ut det vi snakket om!

Vi bestemte oss for at noen andre skulle lede møtet, ikke bare når vi var borte, men de skulle gjøre det til hverdags også. Vi skulle rotere på ansvaret for å lede morgenmøtet blant våre ansatte. Vi utnevnte en ny leder hver dag. Så nå lærte vi ikke bare folk opp i kontinuerlig forbedring, vi trente dem i å være ledere. Vi

tok de mest sjenerte folkene, som aldri hadde snakket foran en forsamling før, og vi pleide og trente dem til å gjøre ting de aldri hadde trodd de skulle klare.

Gjett hva! Tror du de fikk de en god følelse av dette? De fikk en fantastisk følelse, fordi de kom på jobb hver dag og så personlig forbedring i tillegg til forbedring i arbeidsmiljøet og arbeidssituasjonen sin. Dette er begynnelsen av hvordan vi bygde en forbedringskultur. Vi bygger ledere hver dag hos FastCap.



Imens vi var midt i denne fantastiske oppsvingen for selskapskulturen vår, kom min venn

Jeff Kaas, som også jobbet med å bygge en Lean-kultur i sin bedrift, med et kraftfullt konsept. Han sa, «Paul, hvis du vil la folkene dine ta steget til neste nivå, begynn å la folk gå på omvisninger i fabrikk din». Jeg syntes det hørtes

ut som en real utfordring. Er vi gode nok til å la andre så på oss som et eksempel på Lean i praksis? Jeff sa, «Når du hele tiden er på scenen og folk utenfra kommer for å se på hva du gjør, vil folkene dine naturlig ha lyst til å leve opp til den forventningen. De vil bli bedre og bedre av seg selv».



Jeff Kaas fra Kaas Tailored, produsent av interiør til fly. En fantastisk Lean-lærer, Jeff gir to omvisninger i uka.

Så vi begynte å invitere og tillate andre selskaper å komme på omvisning i fabrikk vår. Finnes det noen bedre måte å vise dem

resultatet av innsatsen vi gjør for kontinuerlig forbedring? Dette viste seg å medføre andre fordeler som jeg aldri hadde regnet med.

Folkene våre satte pris på at andre ville se hva de gjorde. En ting jeg har lagt merke til ved menneskelig oppførsel, er at den viktigste tingen alle egentlig vil ha i livet er å bli anerkjent og fortalt at de gjør en god jobb. Ved å invitere andre til å komme og observere bedriften vår sa vi til verden «Se på de fantastiske tingene vi gjør!». Det var som å vise frem det beste vitenskapsprosjektet ditt til lærerne i naturfagen på skolen!

Ved å lage et omvisningsopplegg ved FastCap kommuniserte vi egentlig til de ansatte at de gjorde en fantastisk jobb, fordi folk fra hele verden begynte å be om omvisninger i fabrikken vår. Vi begynte til og med å få viktige personer og høytstående politikere på besøk for å se hva vi drev med. Hvorfor? Fordi vi leverte eksepsjonelle resultater. Ved FastCap hadde vi aldri hatt nedbemanning, senket lønninger, og, til tross for den største økonomiske nedgangen de siste hundre årene fortsatte vi å utvide bedriften vår. Vi driver virksomhet i førti land og tallet øker. Vi er et svært lønnsomt selskap med de best betalte ansatte i vår region fra topp til bunn i selskapet. Vi har mye å være stolt av, og noen ganger kan vi miste synet av dette i vår søken etter kontinuerlig forbedring.



Den beste måten å ta Lean til neste nivå er å la folk se på arbeidet dere gjør.



Dino Rossi, senator i staten Washington.

Suksessen vår skyldes et fokus på å bygge en kultur som lar folk vokse. Vi snakker ikke bare om det, vi bruker tusenvis av dollar hver dag på å trene og utvikle folkene våre. Dette kalles å sette handling bak ord! Folk som kommer på omvisning spør, «Hva gjør dere for å lære opp nyansatte?». Vårt svar er, «Hver eneste ansatt læres opp hver dag de kommer på jobb». De fleste bedrifter børster støv av opplæringsmanualen og går gjennom den i en uke eller to, og så blir 90 % av den glemt. Ved FastCap

går vi gjennom våre 13 mål, 20 prinsipper, endeløse forbedringer, hundrevis av produkter, hver feil, hver positive tilbakemelding fra kunder, historie, kultur og grunnloven hver eneste dag. Vi har bygget denne kulturen ved å investere tid og penger i å trene og utvikle folkene våre om verdien og fordelene ved forbedringer, noen som kan kobles tilbake til da visepresidenten i Lexus fortalte

meg at den viktigste tingen for ethvert verdensledende selskap er å trene og utvikle folk.




Rob McKenna, statsadvokat i staten Washington: Hos FastCap har vi de best trente folkene i verden og vi gjør det hver dag.

Til syvende og sist har hver og en av oss jobbtittelen prosessingeniør. Jobben vår er ikke å bygge produkter, men å forbedre prosessen vi bruker for å bygge produktene våre. Det er dette som gjør oss til en Lean kultur. Rekkefølgen på disse forbedringene er tilsvarende viktig. Først forbedrer vi:

- Individet
- Prosessen
- Produktet

Det er F.I.P.P. (Forbedre Individet, Prosessen, Produktet).

I FastCap liker vi å si at vi er i utvikle-folk-bransjen. Resultatet av å utvikle folk er at vi produserer eksepsjonelle produkter; vi jobber i et innovativt miljø der ideer bli møtt med den samme entusiasmen enten de kommer fra nyansatte eller



Morning Meeting Agenda

- 7:30-7:55 Leader preps for the meeting
- 7:55 Leader Announces over intercom and walkie-talkie 5 minutes until morning meeting
- 8:00 Good morning FastCap!
- 8:01 Announce tomorrow's Meeting Leader
- 8:02 Sales Numbers
- 8:03 Mistakes and discussion
- 8:10 Raving Fans
- 8:15 Product Review
- 8:20 Improvement
- 8:25 FastCap Principles
- 8:30 History and Enrichment
- 8:35 Constitution
- 8:40 Stretching
- 8:45 Back to Work

Note:

1. The times are approximate. Our morning meeting generally takes 30 minutes, but can take up to an hour depending on subjects and issues of the day.
2. We have the morning meeting every morning. We do not miss it. It is the most important way we build our culture. In the beginning, our morning meetings were only 5 minutes long. We recommend that you start the same way and make it sustainable.
3. Constant review and testing of the material you cover is critical for retention.
4. We are often asked if we have new employee orientation. The answer is "No." The morning meeting provides daily orientation and is infinitely more effective.

Agendaen for FastCaps morgenmøte.

nestlederen. Forventningen til hver person i FastCap er at ting skal fortsette å bli bedre hver dag; kulturen støtter opp om og krever dette!

Måten du måler fremgang i en Lean-kultur er denne: smil. Du vil se flere smil fordi det føles godt når alle opplever forbedring og jobber i et rent og pent arbeidsmiljø.



Å dyrke folk til å bli den beste versjonen av seg selv, ta seg tid til å se på resultatene, høre på ideer for forbedring og å lære sammen er det morgenmøtet vårt handler om. Fra de nyansatte på sin aller første dag hele veien opp til meg som eier – vi tar ansvar for prosessen med å lære og forbedre sammen. Ingen er unntatt og ingen utelates fra forventningen om å forbedre. Det er sånn vi begynte å bygge kulturen i FastCap. Morgenmøtet var bare begynnelsen.

Den viktigste tingen folk ønsker i livet er å føle at ideene deres betyr noe og at de gjør en forskjell.

Den ene tingen:

Vis meg lommeboka di og hvor du bruker pengene dine, og jeg skal fortelle deg hva du verdsetter.

Lean Works for You

Begin by outlining what your first morning meeting will look like. 5 minutes is all it takes to get started:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Make it easy and go to: www.fastcap.com/content/lean-videos
Under Lean Documents Download the FastCap Morning Meeting (Keynote or PowerPoint) document.

Change it 99% or 1%, it's there as a FREE resource to get you going on your Lean Journey.

Lean resources:



1. Morning Meeting Document

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-pdf/>



2. Morning Meeting Dashboard

<https://paulakers.net/download/morning-meeting-dashboard-excel/>



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-08

Kapittel 9

Forbi morgenmøtet

Morgenmøtet tillot oss å ta det første skrittet mot å bygge en kultur, nemlig å trene og utvikle folk. Men vi trengte fortsatt å skape en forventning om kontinuerlig forbedring. Vi trengte å få folk til å gjøre forbedringer hver eneste dag sånn at vi kunne produsere produkter med høyere kvalitet til en lavere pris, samtidig som vi skulle kjenne på en vedvarende mestringsfølelse på arbeidsplassen vår. Lean handler ikke kun om å utvikle folk slik at de føler seg glade og involverte. Det handler også om resultater – målbare, konkrete resultater, som viser et kontinuerlig forbedringsmønster.

Hvordan gjorde vi det? Hvis jeg hadde sagt til folkene mine, «Hei, vi vil at dere skal gjøre en forbedring hver dag», så hadde øynene deres gått i kryss og de hadde sett på meg med forvirring i blikket. De fleste ville svart at, «Jeg vet ikke om jeg kan komme på en forbedring i dag». Det høres ut som en krevende bestilling, gjør det ikke?

Derfor endret jeg det til noe virkelig enkelt. Husker du Hoks-metoden? Det flotte med bedriften deres var at de holdt alt veldig enkelt for å sikre maksimal aksept fra folkene deres.

Jeg sa til folkene mine, «Bare gi meg en eneste 2-sekunders forbedring hver dag. Det er alt. Det er alt jeg ber om. En 2-sekunders forbedring».

Det er ikke en eneste person på jorda, heller ikke en mus eller hamster som ikke kan pønske ut hvordan man forbedrer noe med to sekunder. Jeg la lista så lavt at alle kunne hoppe over den, og det var faktisk det som skjedde. Jeg begynte med den enkle forventningen om en 2-sekunders forbedring hver dag, men for at jeg skulle sikre at folk forstod hvordan de kunne finne en 2-sekunders forbedring hver dag fant vi på den neste fasen i å bygge en forbedringskultur – en forbedringsrunde i fabrikken hver morgen.

Alle kommer på jobben kl. 7 hver morgen. Morgenmøtet vårt varer fra 8 til 8:30. Teknisk sett jobber ikke folkene mine på de spesifikke jobbene sine fra 7 til 8. Isteden holder vi av denne tiden til 3S. Husker du dette? Våre 3 S-er er: skinne, sortere og standardisere. Skinne (rengjør området), sorter alt og fjern alt som er overflødig eller unødvendig for jobben og deretter standardiser alt.



Alle i forbedringsmodus fra 7 til 8.



Viser frem en forbedring med et Kanban system.



Frimerkefukteren har et hjem nå.



Kom deg bort hit og se på forbedringen min.

Ved å holde av den første timen til 3S få hver person muligheten til å finne en 2-sekunders forbedring. Å sortere seg gjennom rotet som har en tendens til å bygge seg opp i arbeidsområdene våre vil alltid gi mulighet for en eller annen form for forbedret effektivitet. Alle vet at de i det minste har en time, fra 7 til 8, til å finne en liten forbedring i sitt ansvarsområde eller sin jobb. For å forsterke denne ideen begynte jeg å gå runder på fabrikkgulvet hver morgen fra avdeling til avdeling, og hilse folk med «Hi Austin! Hva er din forbedring for dagen?» eller «Hva jobber du med for tiden?».

Når folk er på omvisning i FastCap sier de ting som «Dette er det reneste stedet jeg noen gang har sett, dere er fanatiske. Selv salt og pepperen er merket og har faste plasser på lunsjbordet».

Vårt andre steg på veien mot å bygge en Lean-kultur var en veldig enkel prosess som absolutt alle kunne forstå og være med på. Vi holdt det enkelt nok og passet på å bygge det inn i jobbhverdagen. Det finnes ikke et sted i verden som ikke kan dra fordel av en 2-sekunders forbedring.

Nylig lærte jeg bort konseptet med 2-sekunders forbedringer til de ansatte ved rådhuset, i nærheten av der jeg bor. Den første uken begynte alle å gjøre forbedringer, og noen av forbedringene sparte dem flere timer om dagen. Tenk på det! Jeg spurte bare om 2-sekunders forbedringer, men folk leverte timesvis med



Alle verktøyene ligger i skyggeskum.

forbedring. Dette er magien i å holde det enkelt.

Da jeg forklarte 2-sekunders forbedringer til Harry Kenworthy, en konsulent som jeg intervjuet til radioprogrammet mitt, «Den Amerikanske Innovator», spurte jeg ham om det hørtes ut som noe som kunne fungere i enhver setting. Han sa, «Absolutt». Jeg sa, «Vel hvorfor tror du det fungerte så bra hos

FastCap?». Han sa, «Det er enkelt Paul. For å få noe til å sitte må du:

- Sette forventningen
- Inspisere forventningen
- Forsterke forventningen

Jeg hadde ikke forstått disse tre konseptene i et businessperspektiv, og jeg hadde ikke laget prosessen med dette i tankene, men jeg utførte det uten å engang være klar over det. Jeg forventer at folkene mine skal gjøre en 2-sekunders forbedring, forventningen blir gjort tydelig ved å bygge tid til det inn i arbeidsdagen deres. Forbedringsrunden på morgenen forsterket forventningen når jeg gikk rundt. Fra tid til annen møter jeg folk som bare «sitter fast» og jeg hjelper dem ofte med å finne en 2-sekunders forbedring. Til slutt forsterket jeg denne oppførselen ved å feire de forbedringene som blir gjort i morgenmøtet vårt.

Teamlederne går rundt og lar folk demonstrere de forskjellige forbedringene de har gjort i områdene sine. Det har vist seg å være en svært effektiv kulturbyggingsteknikk.

Vi har tatt et steg til for å feire de virkelig flotte ideene gjennom å filme dem og vise dem frem på morgenmøtet. Før vi begynte med filmingen pleide vi faktisk å ta hele selskapet med bort for å se på forbedringen. Dette ble etter



Gutter, det var ikke dette jeg mente når jeg sa "å la folk vokse"... Nå, hvor er forbedringen?

hvert et logistisk problem fordi det var så mange folk som gikk rundt og det tok for lang tid. I tillegg var områdene vi så på ofte små produksjonsceller og bare folkene som stod fremst kunne se og høre det som ble vist frem.

Da vi bestemte oss for å begynne å dokumentere ideene våre med videokamera, ble vi overrasket over de fire fordelene som viste seg. Den første var at vi ikke trengte å dra med oss hele bedriften fra avdeling til avdeling som en flokk med kuer. Den andre var at alle kunne se og høre tydelig hva som ble sagt i demonstrasjonen ved å se videoen på morgenmøtet. Den tredje – uventede – fordel var at det begynte å øke presentasjons- og snakkeferdighetene til folkene våre. Det tillot dem å utvikle evnen til å formidle ideene og uttrykke seg på kamera, noe som er en fantastisk ferdighet å ha i dagens verden. Den fjerde fordel er at vi hadde utviklet et kraftfullt videobibliotek som kunne brukes til å lære andre hvordan Lean-forbedringer kan se ut.



Yuriuy setter gjennomsiktig tape over merkelappene så de skal tåle langvarig bruk.

Biblioteket og filmingen av forbedringene våre viste seg også å være utmerket promomateriale.

Folk som var på omvisning hos oss hadde tilgang på disse ideene på



Vi ser på forbedringsvideoer på morgenmøtet.

egenhånd simpelthen ved å gå inn på nettsiden vår. Denne funksjonen har utviklet seg til å bli et treningsverktøy for omverdenen, og igjen, våre egne folk opplever masse mestring ved at folk fra hele verden ser på forbedringene deres og lærer av dem. Mitt personlige SHDM (store hårete dristige mål) er å endre verden, og som du kan se, gjør folkene mine nettopp dette.

Forbedringsrunden på morgenen ble det nest viktigste aspektet ved å bygge en forbedringskultur, og det har gitt oss mange flere forbedringer enn vi noen gang hadde trodd. Men det er egentlig i Leans natur. Fordelene bare gir og gir.

Nå vet jeg at du sikkert tenker, «Paul, gjør du virkelig dette hver dag?». Svaret er JA! Vi har gjort dette hver dag i over fem år. Vi går ikke glipp av det. Det er en del av vår kultur. Det er viktigere enn å bygge dingser eller verktøy eller noe annet vi gjør, fordi vi vet at hvis vi har problemløsere i verdensklasse, så har det ikke noe å si hva vi lager i dag eller om fem år fra nå. Vi kommer til å ha kapasiteten til å gjøre en fantastisk jobb med hva enn det er vi finner på.

Det største problemet folk har med tanken på å skulle la folkene deres gjøre 2-sekunders forbedringer er å stole på at de ikke ødelegger noe eller gjør prosessen verre. Svaret er at de kommer til å gjøre det. De kommer til å gjøre feil og de kommer til å bli bedre problemløsere i prosessen. For å gjøre Lean på riktig måte må du stole på at systemet til slutt vil produsere det ønskede utfallet. Selv om du skulle støte på et hull i veien (eller en veisperring), er den beste måten for folkene dine å lære på at de får lov til å gjøre feil. Hvis du hindrer kulturen din i å oppleve dette vil du hindre deg selv i å oppleve endeløse forbedringer i fremtiden. Husk, vi ser etter små forbedringer, så feilene blir antagelig små de også. Hver feil og hver forbedring vil bli en verdifull del av å bygge en forbedringskultur.

Den ene tingen:

To sekunder vil endre verden!

Lean Works for You

Write down your first ten 2 second improvements:
(Remember the best place to start is with what bugs you.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Lean videos:



1. Lean Morning Improvement Walk
https://youtu.be/30EePS70h_g



2. Lean Dust Control
https://youtu.be/Su_c2UhsRDw



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-09

Kapittel 10

La oss gjøre det på badet

I FastCap har vi det ofte gøy. En av de morsomste tingene vi gjør skjer når vi gir omvisninger for besøkende om morgenen. Etter de har fått en sjanse til å se bedriften i aksjon gjennom morgenmøtet og forbedringsrunden, spør folk alltid, «Hvordan kommer jeg i gang? Det virker så overveldende».

Det er da jeg sier, «Å, det er ganske enkelt faktisk», og deretter leder jeg dem bort til et av våre fem bad. Jeg åpner døren og sier, «Gå inn her så skal jeg skal vise deg hvor du begynner å bygge en forbedringskultur».

De ser på meg som om jeg er gal og svarer med, «Mener du dette? Virkelig? Vil du at jeg skal lære dette ved å gå inn på badet ditt?». Jeg sier stolt, «Vi har de reneste badene i verden. Alle badene er identiske, fordi våre bad er standarden for hvordan Lean skal se ut i resten av fabrikken».

Vi lagde en standard som var enkel for alle å forstå. Tross alt er badet en opplevelse som forener oss alle, og de fleste av oss kommer til å se det minst tre eller fire ganger om dagen i løpet av arbeidstiden. Når vi sier at alt skal se ut akkurat som badene, vet alle akkurat hva vi snakker om. Nå, la meg fortelle deg hvordan badene våre ser ut.

Denne boka er full av bilder, som en slags bevis på vår ekstreme Lean-oppførsel! Du kan se på bildene at hvert bad har et stativ i rustfritt stål med alt man trenger av rengjøringsutstyr – avløpsåpner, toalettbørste, tørkepapir, Windex™ (tilsvarende JIF), kluter, mopp, saltvann, enkelt sagt alt vi bruker til å rengjøre badene daglig og å holde dem rene.

Da vi først begynte å sette i stand badene våre la vi merke til at vi hadde mange forskjellige typer rengjøringsmiddel og metoder for å rengjøre badet. Det var ikke en standardisert prosess. Noen likte JIF, andre likte AJAX. Vi hadde et stort utvalg av forskjellige



Kom inn! Lean begynner på badet!



Hvert bad er standardisert med de samme rengjøringsutstyret på de samme stedene.. Det er veldig enkelt å holde badene plettfrie!

typer rengjøringsmiddel og prosesser for å vaske badet, noe som er det absolutt motsatte av Lean.

Husker du de 3 S-ene vi lærte av Hoks – skinne, sortere og standardisere? Å holde styr på hver persons favoritt-rengjøringsmiddel er galskap og det lager en komplisert oppgave ut av noe som burde være veldig rett frem. Nå er alt standardisert.

På døren til hvert bad er det et laminert ark som har bilder av de seks stegene som er nødvendig for å rengjøre badet og et bilde av personen som er ansvarlig for å rengjøre badet i dag. Ved FastCap har vi ikke vaktmestere. Vi vasker badet alle sammen, inkludert meg.

Badene holder seg perfekte hele dagen, fordi en essensiell del av Lean er respekt for menneskene. Å forlate badet renere enn du fant det er et veldig grunnleggende tegn på respekt for og hensyn til andre. Toalettsetet er nede, det er ikke noe tiss på toalettet, ingen vannflekker på speilet og vasken er ren.

Dette er sånn hvert eneste av våre bad etterlates hele dagen. Jeg lover deg at jeg ikke overdriver! Du kan gå inn på hvilket som helst av våre bad når som helst på dagen, og de vil se akkurat ut som de gjorde på morgenen etter at de ble rengjort. Grunnen er at det er tre prinsipper i spill.

Nummer en (ordspill!), er å forlate alt i bedre stand enn du fant det. Hvis det er tilfellet, vil alt kontinuerlig forbedre seg. Nummer to (beklager, jeg kunne ikke dy meg), respekt for mennesker. Enkle ting som å forlate toalettet med setet nede er en grunnleggende høflighet som viser respekt for andre. Når du forlater alt bedre enn du fant det, rydder du naturlig opp etter deg selv, og derfor gjør du ting bedre for andre, som igjen er et tegn på respekt for andre. Nummer tre, lag en standard som er tilgjengelig for alle. Vi skapte vår standard ved å bruke en veldig enkel modell som alle hadde et forhold til: badet. Badet er visuelt og enkel å forstå. Finnes det et bedre sted å begynne byggingen av en forbedringskultur enn på badet?

1. Forlat det bedre enn du fant det.



Rent bad, med toalettsetet NEDE!



Standardprosess for rengjøring av badet.

2. Respekt for menneskene.
3. Lag en standard.

Mitt råd til folk som vil skape en Lean-kultur er å starte på badet og sakte spre det utover derfra. Kom igjen, gjør det på badet!

Å bygge en Lean-kultur krever standardisering og forenkling av alt. Vi landet på å bruke Windex™ (fordi jeg er Gresk og alle grekere vet at Windex kan kurere og rengjøre alt. Hvis du ikke skjønnte denne vitsen kan du se filmen *Mitt Store Fete Greske Bryllup* for en forklaring). Det er en løpende vits hos FastCap; hvis alt annet feiler, ta frem Windexen. Paul elsker Windex. Så vi bruker Windex på benkene på badet, på gulvene og på lunsjbordet. Vi bruker Windex på kjøkkenbenken. Vi har et rengjøringsmiddel som gjør en god jobb på stort sett alle overflater. Dette er bare et eksempel på hvorfor badet har blitt til et fantastisk modellområde på hvordan man standardiserer og forenkler.



Windex passer til alt!

Tilbake til 3S – det blir rengjort (skinne) og holdt rent på en veldig enkel måte. Det er sortert – vi fjernet alt av overflødige produkter – og det er standardisert. Vi bruker de samme produktene på alle badene og den samme sjekklisten. Faktisk rengjør alle forskjellige bad hver uke. Det roteres og alle kan utføre oppgaven perfekt, fordi alt er på samme plass, uansett hvor du går og det er 100 % forutsigbart. Vi gjorde prosessen til ekspertene, ikke folkene. Ved å gjøre dette frigjør vi RAM-minnet til å fokusere på kreativ tenking, for eksempel aktiviteter som kontinuerlig forbedring og innovasjon. Vi forkludrer ikke hodene våre og kaster bort tid på å lete etter dagligdagse ting som rengjøringsutstyr og avløpsåpnere. Hvis du ikke vet hvordan du skal begynne å tenke Lean, begynn ved å gjøre det på badet!

Den ene tingen:

Lean begynner på badet.

Lean videos:



1. Lean Bathroom

https://youtu.be/cul_Ypj0lnw



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-10

Kapittel 11

Hvordan begynner jeg?

Noen av dere er antagelig skuffet. All denne verdensledende businesssteorien som blir lært bort på lederkurs og de beste businesskolene over hele verden kan da virkelig ikke reduseres til noe så morsomt, enkelt og lett å ta i bruk? Jeg har delt med dere hvordan Lean har reddet selskaper fra kanten av konkurs og transformert dem til inntjeningsmaskiner verdt millioner av dollar. Jeg har også fortalt dere om selskaper som mitt, som var svært vellykkede før vi innførte Lean, men som likevel har opplevd en transformerende effekt av Lean på både ytelsen og folkene våre. Nå ber jeg deg om å vurdere Lean ikke bare på jobb, men også på fritiden din. Mine ansatte forteller historier om hvordan de har brukt Lean til å kommunisere med deres barns lærere, eiendomsmeglere og alle slags kontakter de møter i dagliglivet. Istedenfor den tradisjonelle tankegangen med skyldfordeling og fingerpeking, spør våre medarbeidere, «Hvordan kan jeg forbedre dette?», «Hvordan kan jeg gjøre dette bedre?». Gjennomsnittlige folk er ikke vant til dette nivået av positivitet, og Lean-tenkere er positive, handlingsorienterte folk. Lean-tenkere borer nedover og aksepterer ikke standardsvaret med «Nei, jeg tror ikke vi kan få til det». Isteden vil vi forbedre prosessen og finne en bedre måte.

La meg forsikre deg om at hvis implementering av Lean hadde vært en komplisert prosess så ville jeg ikke ha skrevet denne boka. Jeg er en energisk entreprenør med veldig lite tålmodighet for akademiske øvelser, tekniske instruksjoner eller noen form for plan som krever kjedelig detaljstyring. Mitt mål er å spre ordet til så mange folk som mulig og se at en bølge av forbedringer skyldte over selskapene våre, omgangskretsene våre og forholdene



Bruk hodet, ikke lommeboka. Denne enkle forbedringen bruker en hyssing festet til en hjemmelaget pedal, og en tang som pressverktøy. Operatørens hender er frie, og det er også hodet hans, så han kan tenke på den neste store forbedringen.

våre. Bedriften din og privatlivet ditt kan bli radikalt forbedret – og bli bedre enn noensinne – ved å utnytte det enkle, universelle ønsket om kontinuerlig forbedring.

Hemmeligheten bak selskaper i verdensklasse som Toyota, New Balance™ og FastCap er at de gjør noen få ting så bra at ingen andre kan ta dem igjen. Det er litt som Irving Berlins berømte fortelling om *Pinnsvinet og reven*. Reven er veldig smart og kan gjøre mange ting godt, men pinnsvinet vet hvordan man gjør bare noen få ting veldig godt. Stabiliteten til pinnsvinet gjør at han kan vinne over reven, dag etter dag. Dette er magien ved Lean. Det er enkelt.

Hvordan kommer man i gang? Først vil jeg be deg om å gjøre litt forarbeid ved å undersøke hvordan et Lean-selskap egentlig ser ut.



Jeg tar min daglige 2-sekunders forbedring over din utpekulerte plan når som helst. Bare prøv å ta meg igjen.



Klikk på **videofanen**, deretter **Lean videos** på vår FastCap hjemmeside. Alt er GRATIS!

Vi har en fantastisk nettside på www.fastcap.com. Klikk på videofanen på hjemmesiden og du vil finne videoer om alt jeg har snakket om: historien til selskapet vårt, forbedringsrunden om morgenen, morgenmøtet

og min favoritt: Lean-pulten. Begynn med å se på videoene. Ta til deg energien vi har i FastCap.

Den andre tingen du må gjøre er å ta en omvisning. Vi har gjort alt vi kan for å gjøre omvisningen så tilgjengelig som mulig gjennom nettsiden vår (og dermed gjort den så Lean som mulig), men det er store fordeler ved å ta en omvisning med fysisk oppmøte. Hvis det i det hele tatt lar seg gjøre, invester tiden og kreftene for å besøke en Lean-bedrift. For å få en følelse av inderligheten og kraften i en Lean-kultur finnes det ingen substitutt for omgangen med ekte mennesker av kjøtt og blod der de faktisk jobber. Noen av mine favoritter er Kaas Tailored (drevet av min venn Jeff Kaas) i Everett, Washington og Karl Wadenstens firma, VIBCO i Providence, Rhode Island. Hvis du befinner deg i Bellingham, Washington, inviterer vi deg til å besøke oss i FastCap. Hvis du ikke kan komme deg til Japan, kan du dra til Toyota her i USA ved fabrikken deres i Georgetown, Kentucky. De har en fantastisk omvisning som virkelig er intet annet enn forbløffende.

Det er tusenvis av firmaer rundt omkring i verden som kan tilby slike omvisninger, fordi en essensiell del av Lean er å «gi det videre». Så snart du har begynt å kjenne på fordelene ved en Lean-kultur, har du naturlig lyst til å dele det med andre. Det er faktisk så bra, og det er sånn du kan måle om du faktisk «skjønner det». Det vil alltid gi en følelse av entusiasme og glede. Folk liker å føle seg bra og de blir gira når de ser at de kan få gjort mer med mindre innsats.

Den tredje tingen du må gjøre er å innføre morgenmøtet på arbeidsplassen din. Dette setter i gang prosessen med å få alle med på reisen. Morgenmøtet handler om å sette forventningen om kontinuerlig forbedring, og man begynner helt enkelt ved å be om en 2-sekunders forbedring fra alle. Det første som skal forbedres er badet – trodde du jeg spøkte? Badet er et enkelt



Morgenmøtet bygger kulturen!

første steg og alle må bruke det minst tre ganger om dagen.

Dagen etter det første morgenmøtet ditt starter du med forbedringsrunden for å se hvordan alle bidrar til forbedringsprosessen.

Etter at du har holdt på med dette i et års tid og føler deg komfortabel med morgenmøtet og forbedringsrunden, etter at du har laget et Lean-bad, blir det neste steget du må vurdere å lære bort Lean.

Åpne opp dørene til fabrikken, finn andre Lean-tenkere i ditt område og



Jo mer du lærer bort Lean, jo bedre er du på å være Lean.

oppfordre hverandre til å gi omvisninger. Når du åpner opp bedriften din for besøk fra andre vil du begynne å få en helt ny forståelse for hvordan man innfører Lean. Hvorfor? Fordi når folkene dine tar imot besøkende som er interesserte i det dere gjør, får de en fornyet følelse av stolthet for arbeidet sitt. Det er den første fordelen. Når du lærer bort ting, blir du generelt nødt til å øke din egen forståelse. Det er den andre fordelen.



Alle i fabrikken lærer bort, ikke bare ledelsen.

Den tredje fordelen er at det er den rette tingen å gjøre. Å hjelpe andre og å gi tilbake er viktigere enn å tjene penger; å være drevet av et meningsfylt mål er mer kraftfullt enn å være drevet av profitt. Du vil oppdage

at de mest suksessrike selskapene i verden har klart å balansere kunsten å tjene penger med det å dele og hjelpe andre. Dette prinsippet med å «gi det videre» er fundamentalt i det å bli en Lean-tenker. Så kom igjen, hopp ut i det og bli en Lean-leder.

Den ene tingen:

Start smått, drøm stort

Lean videos:



1. Lean in a Nutshell PDF Document

<https://paulakers.net/download/lean-in-a-nutshell/>



2. Use Your Head Not Your Wallet

<https://youtu.be/OuVfDJhf0ew>



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-11

Kapittel 12

Ekstreme Lean

Det finnes ikke noe tilfeldig ved en vellykket Lean-kultur; forpliktelsen må være 1000 %. Når denne driven for kontinuerlig forbedring tar et emosjonelt tak i ledelsen, har jeg hørt at det beskrives som ekstrem Lean. Ekstrem Lean er når ledelsen i et selskap blir totalt oppslukt av å eliminere sløsing gjennom kontinuerlig forbedring. «Vi er i krig med sløsing» sier Karl Wadensten. Det er et følelsesmessig og sterkt bånd knyttet til ønsket om å se alt og alle med et blikk mot forenkling, forbedring og fjerning av sløsing.



Vi er i krig med sløsing!



Jeg tok dette bildet etter at tre personer forlot dette rotet på bordet uten å rydde etter seg. Min første tanke var "Griser! Hvordan kan noen være så respektløse?". Min andre tanke var at to flasker vann, en kaffe, en espresso og en scone skapte en enorm mengde søppel og sløsing! Som en Lean-tenker kunne jeg ikke la være å spørre meg selv, «Hvordan kan denne sløsing stoppes?». Jeg ble emosjonelt engasjert av den utrolige mengden sløsing.

Nylig besøkte jeg en fabrikk som hadde drevet med Lean i tre år og kulturen følte kjedelig; det var ikke noe begeistring. Jeg lærte etter hvert at ledelsen bare hadde prøvd ut Lean fordi konkurrentene deres praktiserte Lean. Så disse lederne kastet konseptet til mellomlederne og sa «Gjør den Lean-greia». De sa i bunn og grunn fra seg alt ansvar for innføring av Lean-prinsippene. De var bare forpliktet til Lean så langt det kunne forbedre tallene på bunnlinja, og som et resultat fikk de en kjedelig og uinspirert kultur. Joda, de gjorde

forbedringer og vi så noen eksempler på 3S, men det var totalt forskjellig fra lidenskapen jeg hadde sett i Japan og noen få utvalgte i USA.

Som leder må du være fullstendig engasjert med folkene i prosessen din, ellers vil Lean virke som en forbigående fase, bare enda et effektivitetsprogram som vil bli byttet ut når ledelsen kommer hjem fra den neste businesskonferansen. De fleste ledere driver med Lean fordi de tror det vil hjelpe dem å tjene mer penger. Bare 2 % av Lean-ledere skaper dynamiske



Hvis du er Japansk kan du ikke la deg stresse; kineserne er bare to dager unna med båt.

Lean-kulturer ved å fokusere på å utvikle folk, ikke bunnlinja. Ekstrem Lean skal kjennes i hjertet, ikke i hodet.

Et godt eksempel på ekstreme Lean er et Japansk selskap kalt Molten™. Da vi var på omvisning i fabrikken deres, viste direktøren oss en spesifikk produksjonscelle der de var besatt med å eliminere en sjettedels sekund fra en ett-minutts prosess. Jeg stod der med munnen åpen av forbløffelse når jeg skjønnte hvor slappe vi egentlig var i vår innføring av Lean. Disse folkene jaktet



Direktøren i Hoks sier ettertrykkelig, "Dette er de eneste brusautomatene i Japan som står på hjul! Ja, det virker som galskap, men vi kan lett flytte dem, vaske bak dem uten særlig innsats og det viser tydelig vår lidenskap for fleksibilitet på arbeidsplassen».

sløsing som en hund jager en katt. Da jeg spurte direktøren om han var stresset, svarte han, «Hvis du er Japansk kjenner du ikke til dette ordet. Kineserne er bare to dager unna oss med båt og to uker unna USA. Hvis vi ikke jakter sløsing med denne intensiteten, kommer vi ikke til å ha jobber».

Hvor fikk jeg denne intensiteten for å bli Lean fra? Det begynte med Hoks i Japan. Da jeg så hva det selskapet fikk til mot alle odds var det noe i magen min som gikk av som en granat. Jeg visste umiddelbart at, «Det er dette jeg vil for FastCap». Ånden og energien i dette stedet inspirerte meg til å se for meg at mitt selskap kunne nå nivåer jeg aldri hadde trodd var mulig. Siden den opplevelsen har mitt engasjement for å gjennomføre og å hjelpe andre aldri sviktet, ikke en eneste gang. Husk at Hoks-omvisningen skjedde etter at jeg hadde slitt i Lean-limbo i fem år, og jeg lett etter grunnen til at jeg ikke klarte å få Lean til å leve sitt eget liv. Hvis du ikke er lidenskapelig opptatt av



Hoks er så lidenskapelige når det kommer til å fjerne sløsing at de merker hver eneste termostat, bryter og stikkontakt. Det er ikke tid til å gjette. Vi konkurrerer med kineserne som betaler folkene sine 17 ganger mindre enn oss.

forbedringer, så må du fortsette å studere, se, lære og prøve deg frem med bittesmå steg frem til din granat går av.

Ved FastCap hadde vi en ansatt som var vanskeligere å omvende til Lean enn de fleste. En morgen var han spesielt frustrert over all tiden vi brukte på morgenmøtet og forbedringsrunden.

«Paul», sa han, «vi har ikke råd til å bruke all denne tiden på forbedringer. Vi har altfor mye arbeid som må gjøres og vi kommer aldri til å bli ferdige!». Jeg sa, «Vi er en utrolig suksessrik bedrift. Vet du hvorfor? Kontinuerlig forbedring. Jobben din er ikke å produsere FastCap'er, men å forbedre måten vi produserer FastCap'er på. Gjør du dette vil produksjonsbekymringene dine ta hånd om seg selv».

En av mine Lean-lærere hadde en samtale med en leder i Toyota om all den dårlige PR-en de hadde fått fra søksmål og beskyldninger om fastlåste gasspedaler og defekte bremses. Lederen brukte ikke offerspråk, men sukket helt enkelt over at noen folk i Toyota hadde blitt selvtilfredse av all suksessen de hadde opplevd. De hadde mistet lidenskapen og driven.

Min sensei, Brad (fra Brad og Jon, berømte fra kapittel 2) beskrev effekten av en Lean-kultur som analogt til «ville hester». Jeg husker at øynene hans lyste opp da han beskrev dette! Ville hester, helt uten frykt. De drives av en instinktiv magesfølelse, som om de ville dø hvis de sluttet å løpe. Den virkelige effekten av at kreativiteten våkner og tar tak i folk er like sterkt som en flokk med ville hester. Trikket er, selvfølgelig, å holde disse hestene frie og la dem løpe. Det kommer aldri en tid der det er OK å sakke ned og hvile på laurbærene. Dette er ekstreme Lean.



En Lean-kultur er en fri kultur der folk får tillit til å uttrykke seg selv og være kreative.. Dette er ukomfortabelt for de fleste ledere.

Like før finanskrisen inntraff for fullt i 2008, begynte jeg å se urovekkende tegn rundt meg på alle kanter. Jeg så selskaper som hadde vært svært fremgangsrike og ansvarlige med økonomien sin begynne å slite og falle fra hverandre. Som du vet, er FastCap svært avhengig av bygningsindustrien og etter eiendom og bankindustrien, skal du lete lenge etter en bransje som ble hardere truffet av finanskrisen. På denne tiden gikk det bra for oss. Vi var midt i det jeg kaller «sprø Lean-modus», som betyr at vi har på en bølge av høy arbeidsmoral, svært god inntjening, internasjonal utvidelse og en veldig entusiastisk gruppe ansatte. Forbedringer ble gjort hver dag på alle nivåer. Industrien gikk nedover med 25 %. Veldig gode



Her illustrerer jeg forskjellen mellom Lean og sløsing. Pappesken med overflødig innpakning er sånn mesteparten av livene våre ser ut; den rene, brune pappesken jeg holder er det Lean-tenkere streber etter - akkurat det kunden trenger og ikke noe mer.

og smarte businessfolk måtte stenge dørene. Jeg bestemte meg for at dette ikke var tiden for å hvile oss på våre gode resultater. Hvis vi skulle unnsnippe farene ved den dårlige økonomien, måtte vi se den rett i øynene og angripe den rett på. Det var på tide å gå inn i full krigsmodus. Det var på tide å bli «ekstreme Lean». Dette kalles å jobbe utfra sine styrker. Hvorfor skal vi vente på dårlige tider før vi virkelig setter i gang?

Jeg samlet de ansatte og begynte en brainstorming med dem om kampplanen vår. Vi kom frem til tre mål:

Mål 1: Vi skal overleve.

Mål 2: Det blir ingen nedbemanninger eller lønnskutt.

Mål 3: Vi skal ikke bare overleve, men ha fremgang gjennom finanskrisen.

Det første tiltaket var å forkaste min drøm om å bygge nye fabrikklokaler.



Vi fortsatte med våre gamle lokaler og Lean-et oss av gårde, vi brukte hodene våre og ikke lommebøkene og alle beholdt jobbene sine.



Jeg stoppet drømmen min om å bygge en topp moderne fabrikk etter flere år med planlegging og hardt arbeid. Deretter kanaliserte jeg teamets energi mot å gjøre vår gamle fabrikk enda mer Lean, og det var den beste beslutningen jeg noen gang har tatt.

Jeg hadde satt til side 5 millioner dollar til å bygge en nyere, større fabrikk som ville vært et strålende symbol på vår suksess. Det var forferdelig å skrinlegge det, men vi bestemte oss for at vi trengte å beholde alle pengene som et sikkerhetsfond. Det var for mange landminer i økonomien og hvilken som helst

av dem kunne sprengte og påvirke oss. Å spare penger, ikke bruke dem, var den forsvarlige tingen å gjøre. Vennene og forretningsforbindelsene mine kunne ikke tro at jeg ville stoppe dette prosjektet midt i prosessen.

Den neste tingen vi gjorde var å innse at selv med en 25 % nedgang i økonomien, burde vi kutte budsjettet vårt med nye 25 %. Vi gjorde alle disse kuttene uten å røre lønninger eller arbeidsplasser. Vi halverte markedsføringsbudsjettet vårt fra 500 000 dollar til 250 000 dollar. De fleste selskaper gjør det motsatte i dårlige tider, fordi normal tankegang tilsier at man må bruke enda mer penger på markedsføring og aggressivt lokke til seg kunder for å holde seg flytende. Vi kuttet forbruket i absolutt alle avdelinger med 25 %. Ingen avdeling følte seg utpekt eller urettferdig behandlet. Vi bar alle den samme byrden. Dette er slik ekstrem Lean skal se ut. Selv om vi var et Lean selskap, visste vi at det fantes sløsing overalt og vi var fast bestemt på å finne den.

Vi var bestemte på å utføre vårt mål om å gjøre kontinuerlig forbedring med færre ressurser for å kunne overleve og bestå gjennom den kommende stormen. Husk, vi var allerede «helt sjukt Lean». I stedet for å gi inn i det med en resignert holdning til å møte den dårlige økonomien, kjørte vi på, bestemte på å forbedre oss og å gjøre mer med mindre – ville hester fulle av kreativitet og innovasjon. Akkurat som jeg hadde blitt vant til, viste vår dedikasjon til Lean seg å lønne seg stort. Noe mirakuløst skjedde. Bedriften vår gikk ikke under. Den led ikke engang. Hver avdeling fant kreative måter å kutte forbruket på, samtidig som de fant forbedringer. Markeds- og reklamefolkene våre lagde bedre, billigere og mer effektive reklamekampanjer. De fikk til mer, med mindre penger. Tenk på det! Fra denne erfaringen kom et av våre favorittmottoer, «Penger kveler kreativitet».

Når vi har ubegrenset med penger gir vi avkall på vår mest kraftfulle ressurs: ideene våre. Det blir bare for enkelt å kaste penger på problemene og



Vi gikk fra et profesjonelt kamera til 5000 dollar til et håndholdt kamera til 400 dollar, og nå bruker vi iPhone™ til hundrevis av videoer i HD. På samme tid gikk vi fra en 40 kvadratmeter stor videoavdeling full av utstyr til en enkelt pc-stasjon. Og nå filmer og redigerer vi med iPhone™ akkurat der vi er, når vi filmer. Se det er kontinuerlig flyt, just-in-time og ikke noe masseproduksjon. Se hvordan vi lager Lean-videoer på nettsiden vår.

likevel ser vi igjen og igjen at penger ofte lager problemer heller enn å løse dem. For eksempel, det pleide noen ganger å ta oss flere dager å lage en enkelt video og laste den opp på nett. Vi trodde at vi trengte alt det riktige utstyret og et eget videorum. Dette var noe av den verste sløsing med penger firmaet vårt noen gang hadde gjort. I dag kan vi konsekvent produsere videoer med fem forskjellige scener på under fem minutter. Dette inkluderer:

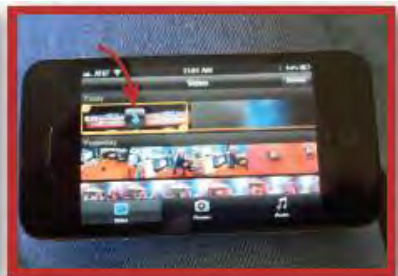
- Filming av scenene
- Redigere og trimme scenene
- Sette inn scenene
- Legge til lydspor
- Legge til titler og tekst
- Sette i gang opplasting til YouTube™



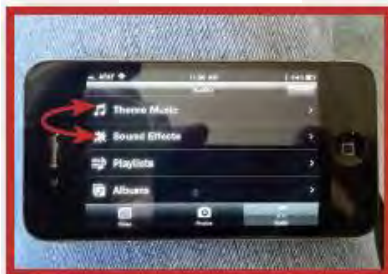
Film det!



Redigere og trimme



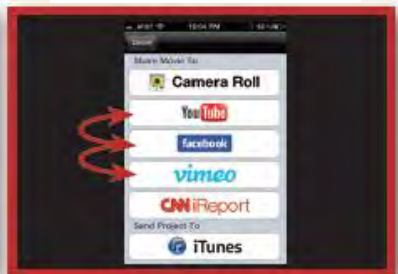
Sette inn scener



Legge til lydspor



Titler og tekst



Begynn opplasting

Hvis du vil se hvordan det skjer, går til våre Lean-videoer og se filmen «How to make a Lean video» og gjennomgangen av de beste kameraene for å få jobben gjort. Jeg ville vanligvis sagt at det er så lett at selv et barn kunne gjort det, men barn er kjempegode på teknologi. Isteden vil jeg si at det er så lett at selv en 70-åring uten noe teknisk erfaring kunne lært det på under fem minutter. Siden vi tenker på en Lean-måte, har vi fjernet alle barrierene som normalt hindrer folk og har gjort noe tilsynelatende komplekst om til noe som er tilgjengelig for alle.

Den virkelige belønningen kom da vi nådde vårt tredje mål – å ha fremgang gjennom krisen. Som en konsekvens av at så mange andre bedrifter i

byggningsindustrien måtte legge ned, ble høykvalitets utstyr tilgjengelig til svært lave priser. Vi kjøpte opp utstyr til halvparten av markedsverdi, og noen ganger mindre enn det, noe som tillot oss å utvide bedriften komfortabelt. Som et resultat av utvidelsene våre, ansatte vi flere folk og 2009 endte opp som et av de beste årene bedriften vår har hatt. Gjennom den mest utfordrende økonomiske tiden vår bransje har hatt, hadde vi faktisk et av våre med lønnsomme år noensinne, med flere nye jobber, ikke færre, og med svært gode lønninger. Det er belønningen for å bli «ekstrem Lean». Vi skal klatre over alle hindringer som møter oss så lenge vi unngår fristelsen av å bli passive som følge av vår fremgang.



En av de mange maskinene vi kjøpte for en slikk og ingenting - som i tillegg skapte 10 nye jobber.

Den ene tingen:

Vi er i krig mot sløsing. Litt sinne og lidenskap blant soldatene rettet mot fienden skader ikke i det hele tatt.

Lean videos:



1. Best Cameras

https://youtu.be/XD3E78f_lcl



2. Favorite Cameras

<https://youtu.be/y19mLFEBsv0>



For more book resources and videos go to paulakers.net/2sl-12

Kapittel 13

Ydmyk Lean

I tillegg til å ha 100 % emosjonell dedikasjon, må en Lean-leder være ydmyk. Hvordan ser det ut? La meg gi deg et konkret mål. Forplikt deg til å gi bekræftelse, komplimenter eller anerkjennelse til dine kollegaers arbeid minst ti ganger om dagen. Folkene dine burde bli vant til å høre deg si ting som, «Det var en kjempegod ide, Bob», eller «Mary, jeg setter pris på hvor hardt du har jobbet med dette prosjektet» eller «Faktisk, John, så liker jeg din ide bedre enn min». Når ydmykhet blir en sentral egenskap ved lean-ledelsen vil det bli etterfulgt av en virvelvind av kreativitet og engasjement. I en kultur der folk vet at det ikke er en egoist som har styringen kan de begynne å vokse og trives. De vet at ledelsen er genuint opptatt av å gi anerkjennelse til andre fremfor seg selv. Det blir ingen politikk, ingen sjalusi eller rivalrier fordi alle vet at de vil bli anerkjent for sitt bidrag, og ikke minst, de skjønner at deres jobb er å anerkjenne andres bidrag. En Lean-kultur er et generøst miljø. Den er generøs i å gi anerkjennelse til andre, generøs i respekt, generøs i å dele ideer, støtte og hjelp.

Lean-lederen har et stort nok ego til å etterspørre og støtte ideer fra absolutt alle involverte personer og vil anerkjenne alles bidrag som verdifullt. Faktisk vil en lean-leder bli entusiastisk og oppspilt av tanken på å slippe fri all den uutnyttede kreativiteten og geniale problemløsningen som ligger i dvale i de fleste organisasjoner.



Figur 3: Fire ting en lean-leder må si jevnlig til folkene sine:

1. «Veldig bra jobba, Bob, jeg setter pris på arbeidet du gjør»
2. «Mary og Bob, dette er en super ide!»
3. «Mary og Bob, jeg liker deres ide bedre enn min!»
4. «Jeg tok feil og du hadde rett, der lærte jeg noe»

Selv om mange folk vil være sjenerte og ikke så frempå i starten, er det et universelt menneskelig behov å bli bekreftet og respektert. Med en gang de blir vant til å bli spurt, «Hva irriterer deg?» eller «Hvordan ville du fikset dette?» kan du forvente et hav av kreativitet som vil flyte gjennom organisasjonen din på null komma niks.



Et hav av kreativitet venter på den organisasjonen som ledes med ydmykhet

Som et utrolig sammentreff kom en av mine ansatte, Pavlo, bort til meg på fabrikkgulvet rundt samme tid som jeg skrev på dette kapitlet. Han hadde lagt merke til at jeg hadde lagt inn en ordre på feil materiale til bruk i et av produktene våre. Han sa, «Paul, jeg lurte bare på om det var meningen å bestille «merke X», siden vi har diskutert tidligere at det andre merket antagelig vil gi bedre ytelse». Jeg slo

meg i panna i anerkjennelse og sa, «Oi, wow, tusen takk. Du har helt rett». Jeg hadde fortsatt tid til å kansellere ordren og endre til det riktige materialet. Jeg takket Pavlo dypt for å ha oppdaget feilen min. Senere den dagen kom Pavlo, som er 190,5 cm høy, et glansbilde på atletisk perfeksjon og som burde ha et ego på størrelse med Texas, bort og gjorde et poeng ut av å komme opp til meg og si «Paul, jeg tenkte du burde vite at det egentlig var Alexey som hadde oppdaget den feilen. Han måtte dra tidlig, så jeg lovtet at jeg skulle si det videre. Jeg ville bare forsikre meg om at du visste det».

Dette er ånden i en Lean-kultur. Når lederen er villig til å bli korrigert og ikke har noe ego som kommer i veien for å dele anerkjennelse, vil den samme generøse og støttende ånden flyte mellom alle sammen. I et mindre hyggelig miljø ville kanskje Pavlo ha klagd litt over feilen jeg hadde gjort, ristet på hodet og bare sett på at feilen førte til flere feil og til slutt, etter at all den energien hadde blitt sløst bort sagt, «Hva var det jeg sa? Jeg visste at det ikke kom til å fungere». Isteden følte han seg fullstendig komfortabel med å lufte sin bekymring med meg. I tillegg kunne Pavlo lett ha akseptert min takknemlighet, og tatt æren selv, men isteden gav han vennlig bort æren til den som fortjente den – en annen ansatt, Alexey.

En annen effekt av ydmyk ledelse er at det bygger en kultur som frigjør folk fra bekymring og motvillighet mot å dele ideene sine. Avvisning er ikke et problem, fordi det er helt akseptert å kaste ut et forslag til en forbedring og

deretter innse at kanskje det ikke var en så god ide likevel. Ingens følelser blir såret og ingen kjenner på et press til å ha rett hele tiden. Vi kan tillate oss selv å være litt sårbare på den måten fordi vi er sterke og står samlet i vårt ønske om å kontinuerlig forbedre med et fokus på å forbedre livet til kunden.

For ikke så lenge siden kom en gruppe med ingeniører og ledere fra Bombardier, folkene som lager Learjet-fly, for å få en omvisning hos FastCap. En av dem delte en historie med meg. Han hadde deltatt på en avslutningsfest for en venn som hadde jobbet som ingeniør og som skulle pensjonere seg. Etter at ingeniøren hadde fått massevis av gaver og lykkeønskninger, reflekterte han et øyeblikk over sin 30 år lange karriere. Med et innslag av anger sa han, «I 30 år hadde de hendene mine til å jobbe for seg. De kunne fått hodet og hjertet mitt til å jobbe for seg også, uten noe ekstra kostnad, men de spurte aldri».

Lean-ledere vil trekke ut talentene og ferdighetene til hele personen. Det var dette jeg hørte så høyt å tydelig fra visepresidenten i Lexus i Japan for mange år siden. «Den aller viktigste tingen er folkene våre. Vi bryr oss ikke om den neste teknologien, den neste salgsstrategien eller den neste bilmodellen. Vi investerer i folkene våre».

Og til slutt, du vil trekke ut det beste folkene dine har å tilby dersom du møter dem med ydmykhet og takknemlighet. Lean-ledere må respektere folkene sine og anerkjenne at hver person har sitt eget unike geni å by på. Hvis du tenker etter, tar dette mye press vekk fra deg som leder. For en lettelse at du ikke trenger å komme på alle de gode ideene! Du har et hav av muligheter og ideer om bare venter på å bli tappet hos dine ansatte. Hvorfor skulle du ignorere eller legge på hylla din beste kilde til genialitet?

Lean ledelse gir de beste produktene og tjenestene fordi det slipper løs det beste i hver ansatt, uten sjalusi, uten å skape fiendtlighet mellom avdelinger og uten hevnjerrighet. Noen fortalte meg en gang at den niende formen for sløsing er politikk, og det er en stor en, som først og fremst er drevet av ego. Bare noen med en sterk selvfølelse kan bli en lean-leder, fordi det å være ydmyk er et tegn på en autentisk og generøs person.

Til syvende og sist handler ikke denne boka egentlig om Lean eller topprestasjoner i produksjon, 2-sekunders forbedringer, kultur, 3S eller «lær-å-se-sløsing»-omvisninger. Den handler om topprestasjoner i ledelse. Når lederne leder gjennom prinsipper i verdensklasse og tar disse i bruk på en gjennomtenkt måte, er mulighetene ubegrenset.

Den ene tingen:

Start smått, drøm stort

Lean videos:



1. 2 Second Lean Improvement

<https://youtu.be/6qhE4WicKol>



**2. Lean Lantech,
Excellence in Leadership**

<https://youtu.be/fOotGdcDQ8o>



**For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-13**

Kapittel 14

De tre pilarene i Lean

For litt over et år siden, bestemte jeg meg for å skrive *2-sekunders Lean*. Jeg gjorde det av et par grunner.

Først og fremst, fordi folk var nysgjerrige. De besøkte FastCap, fikk se vår Lean-kultur i levende livet og ønsket seg mye mer informasjon om hvordan man kunne bygge en så uvanlig kultur. Det ga mening å få tankene mine ned på papiret og fortelle historien vår. Jeg ville dele reisen vår – og detaljene om hvordan vi innførte Lean – for å mer effektivt kunne hjelpe andre folk.



På omvisning i FastCap.

Den andre grunnen var å uttrykke ideene mine mer kortfattet på papir og tilby en «tydelig prosess», noe som ligger i hjertet av lean-tankegangen.

Det har nå gått et år og jeg har mange tanker om alt som har skjedd – og om innholdet i boka. En ting er helt sikkert – boka har vært populær! Folk likte den. Den er enkel, kort og gjør Lean-konseptet tilgjengelig for alle. Jeg ville at alle – enten de har en doktorgrad eller er 18 år og helt i starten av karrieren – skulle kunne forstå, innføre og bygge en lean-kultur.



De tre pilarene i Lean.

2-sekunders Lean gav meg mye eksponering. Folk begynte å spørre meg om å komme og snakke til organisasjonene sine og bedriftene sine i forskjellige land rundt om i verden. Jeg begynte å spørre meg selv om hvordan jeg kunne forbedre budskapet om *2-sekunders Lean*. Lean handler om å planlegge, gjøre, sjekke, revurdere og forbedre alt i en evig sirkel. Så, la oss sette i gang... dette er mitt forsøk på å forbedre budskapet om *2-sekunders Lean*.

Jeg kom frem til *Pauls tre pilarer i Lean*. Når jeg gikk ut på fabrikkgulvet og så problemene folk måtte hankses med, ble det veldig tydelig at noe manglet. I Lean-miljøer er det veldig vanlig å si at de to pilarene i Lean er eliminering av sløsing og kontinuerlig forbedring. Jeg er uenig. Lean handler om å få folk til å **se sløsing**. Å se sløsing er den første pilaren i Lean. Hvis du ikke kan identifisere de åtte typene sløsing i alt du gjør, blir det veldig vanskelig å eliminere sløsing. Den første pilaren i Lean er å lære folkene dine å **se sløsing!**

Hvis du skal bygge en Lean-kultur, må du se på alle prosesser og stille spørsmålet, «Bob, hva er de åtte typene sløsing og hvilken av dem kan du se i prosessen du holder på med akkurat nå?».

Først må du sikre at alle medarbeiderne dine **kjenner de åtte typene sløsing** like godt som de kjenner sin egen bursdag. Å lære bort de åtte typene sløsing er ikke gjort gjennom å dele ut en plakater, email eller dra på et seminar. Du må lære bort de åtte typene sløsing hver eneste dag! Ved FastCap går vi helt enkelt gjennom de åtte typene sløsing hver dag på morgenmøtet. Hver morgen må en person holde opp fingrene og gå gjennom de åtte typene sløsing, og de må fortelle en historie som illustrerer alle typene sløsing.

De 8 typene sløsing

FAST FOOD STYLE

1 Overproduksjon



Lage for mye mat

2 Transport



Frakting av mat fra kjøkkenet

3 Overflødig lagerhold



Overflødig mat venter på lager

4 Defekter



Kunden ville ikke ha sylteagurk

5 Overprosessering



Sylteagurk må fjernes fra burgeren

6 Unødvendige bevegelser



Unødvendig bevegelse som følge av å fjerne sylteagurk

7 Ventetid



Kunder må vente på korrigert bestilling

8 Ubrukt kreativitet



Kunne brukt tiden på å forbedre kjøkkenet

Gjør de åtte typene sløsing relevante og morsomme

De åtte dødssyndene i form av sløsing

1) Overproduksjon

Den første og viktigste sløsing er overproduksjon. Det er «alle sløsingers mor» og finnes som en del av alle de andre typene sløsing.

2) Transport

Vi transporterer de overproduerte produktene.

3) Overflødig lagerhold

Deretter setter vi de overproduerte produktene på lager.

4) Defekter

Deretter får vi defekter og blir nødt til å rette opp feilene på de overproduerte produktene.

5) Overprosessering

Så må vi overprosessere fordi vi må rette opp feilene på de overproduerte produktene.

6) Unødvendige bevegelser

Vi må håndtere de overproduerte produktene, så vi får unødvendige bevegelser.

7) Ventetid

Videre tvinger vi kundene til å vente på at vi retter opp feilene på de defekte overproduerte produktene.

8) Ubrukt kreativitet/ ubrukt potensial

Til slutt har vi ubrukt potensial og kreativitet hos de ansatte, fordi medarbeiderne må kaste bort tid på å rette opp feil, istedenfor å se etter sløsing, eliminere sløsing og la verdiskapningen komme kunden til gode.

Den første pilaren

Som sagt, starter hver morgen med at en av våre 52 medarbeidere holder opp åtte fingre og forteller oss historien om sløsing. Det sitter så dypt i alle de ansatte at når sløsing forekommer i en prosess de holder på med, er det veldig lett for dem å se det. Den første og viktigste tingen jeg har lært er det jeg kaller den første pilaren i Lean:

Folk må se sløsing.

Den andre pilaren

Den andre pilaren er at hver person må kontinuerlig forbedre alt. Essensen i boka *2-sekunders Lean* er å gjøre så inkrementelle forbedringer som raskt vi akkumuleres til et betydelig bidrag. Et år senere stiller jeg meg 100 % bak dette konseptet, mer enn noen gang, fordi det rett og slett fungerer – og det er så enkelt. Så, først må du se sløsing, og deretter må du kontinuerlig forbedre alt, alle, hver dag.

Den tredje pilaren

Hoveddelen av mine nye tillegg til boka handler om den første og tredje pilaren. Den første pilaren – folk må se sløsing – var en vri på eller avklaring på det de fleste anser som den viktigste pilaren i Lean-tankegangen. Den andre pilaren – gjør små, kontinuerlige forbedringer på alt!

Den tredje pilaren er kanskje den mest eksepsjonelle av dem alle. Denne pilaren er noe som ærlig talt overrasket meg litt. Jeg hadde bare ikke innsett hvorfor vi hadde vært så fremgangsrike i å bygge en lean-kultur. Den tredje pilaren i Lean er... du må lage før- og etter-videoer av alle forbedringene dine. Du må vise arbeidsområdet og prosessen før og etter. Jeg vet at du sier, «Hva har dette med Lean å gjøre, Paul?».

Alt! Når du bygger en kultur, vil du dokumentere utviklingen av den kulturen. Gjør det på en morsom måte, sånn at folk vil like å se på og vil ønske å bli med på festen. Dette gir en enorm mengde frisk emosjonell energi. Det jeg ber folk om å gjøre er å bare ta ut iPhonen, smarttelefonen, kameraet du har for hånden – jeg bryr meg ikke hva det er, bare ikke gå ut og kjøp et profesjonelt kamera – ta opp filer med kameraet du har i lomma.

Ikke løp og kjøp et profesjonelt redigeringsprogram; det er ikke nødvendig. Alt du trenger er en telefon og en app som iMovie for redigering rett på telefonen din. **Hold det enkelt og få det gjort.**

Det beste eksempelet jeg kan i på hvordan man får dette konseptet til å fungere er arbeidet til det fantastiske teamet hos Walters & Wolf, og hvordan de gjorde det med en av de første videoene sine kalt «Å hente posten». Den er enkel, morsom,



Hold det enkelt - bruk telefonen din, ikke et videokamera.



iMovie app for redigering.

lavteknologisk og kulturbyggende. Denne videoen har alt og Walters & Wolf er i fyr og flamme med Lean!

Vil du vite en hemmelighet? Jeg begynte først å lage videoer for fire år siden, men det tok meg to år å lage min første video! Med andre ord burde jeg ha laget videoer for seks år siden, men jeg ble

lammet av at jeg vill at alt skulle være perfekt. Jeg kjøpte all slags filmutstyr, spesielle lys og programmer, men jeg lagde aldri noen video fordi jeg ventet på at alt skulle bli perfekt. Men så innså jeg hvor dumt det var. Hvis du bare gjør det, vil du lære så mye av å bare gjøre det. Det er den egentlige historien om *2-sekunders Lean*. Hvis du bare gjør en liten forbedring vil du lære så mye at den neste forbedringen vil bli mye bedre.

Det er på samme måte med videoer. Bare lag den **nå** – med mobilen du har i lomma. Lag «før- og etter-videoer» **nå**. Ikke flytt på en eneste ting i arbeidslokalet ditt før du har dokumentert med levende bilder det kaoset du jobber i nå. Videoen «Reforming Little Pigs» illustrerer akkurat det jeg snakker om. Ikke endre på noe før du har vist «før og etter» fordi når du gjør det vil se kontrastene så tydelig og du kan vise teamet ditt kraften av kontinuerlig forbedring – og hvordan man blir en lean-tenker.

Jeg begynte å be bedrifter om å gjøre dette og resultatene var fenomenale. Det var bokstavelig talt som å helle bensin på et bål. Det lagde en video og kunne derfra vise den til forskjellige avdelinger og områder i bedriften sin. Før de visste ordet av det hadde noen laget enda en video. På bare noen få uker hadde de laget førti videoer. Jeg innså at dette var en kritisk komponent. Det bygger et bibliotek av suksesshistorier og et bibliotek

for opplæring av alle nåværende og fremtidige ansatte. Dette er et kraftfullt konsept.

En av grunnene til at FastCap virkelig tok av på sin Lean-reise og til at alle har vært så interesserte i den, er at vi dokumenterte det vi gjorde med de teite små videoene våre – og alle elsket dem. Hvis det var godt nok for oss, hvorfor ikke instruere alle andre om å gjøre det og definere det som en pilar for å bygge en Lean-kultur? Og det er nettopp det jeg har fortalt folk over hele verden. Jo mer jeg sier det, jo mer ser folk på meg og sier, «Wow! Jeg har aldri tenkt på det; men det gir veldig mening».



Lean forbedringsvideoer.

De begynner å gjøre det og det neste som skjer er at de begynner å samarbeide med oss og sende oss forbedringsvideoene sine. Vi legger dem ut på nettsiden vår og dette lar folk over hele verden lære om måten andre folk gjør ting. Dette er spennende nyheter.

Et og et halvt år etter å ha publisert boka er det jeg tar med meg *De tre pilarene i Lean: først, se sløsing. Deretter, kontinuerlig forbedre alt, hver dag. Til slutt, lag «før- og etter-videoer».*

Har du fortsatt tvil om det å lage videoer? La meg fortelle deg en historie. I går intervjuet jeg to niendeklassinger, Natalie og Mikayla fra Cornerstone Kristne Skole. Læreren deres Darryn Kleyn gjør en fantastisk jobb med å lære barna om Lean-konsepser og å bygge en lean-kultur i



Darryl og hans lean-klasse.

klasserommet. Barna er en videoproduksjonsmaskin som ikke lar seg stoppe. De lager så mange videoer om sine lean-forbedringer – og de er så

gode. Se på «What is Lean?»-videoen som ligger under Lean Kids fanen på www.fastcap.com.

Jeg spurte Natalie, «Etter et år med å lære Lean, hva er den ene tingen som kunne bli forbedret for å få barn til å forstå Lean bedre?»

Hun sa, «Vis flere eksempler på Lean i aksjon og bruk færre ord og teori». Ferdig snakka... rett fra barnemunn.

Da jeg begynte prosessen med å skrive boka *2-sekunders Lean*, var målet mitt å forklare hvordan man bygger en lean-kultur – og at alle skulle klare det på ett år istedenfor de elleve årene det tok meg. Jeg ville også dele mine mange feil for å redde andre fra å gjøre de samme. Hvis jeg hadde hatt informasjonen jeg har nå, ville det vært så enkelt å bygge en lean-kultur. Jeg vet at jeg kunne trådd inn i en hvilken som helst organisasjon og iverksatt disse tre enkle pilarene og gjort en betydelig forskjell i løpet av kort tid.

Den ene tingen:

Lær å se sløsing.

Lean videos:



1. 8 Deadly Sins of Waste - Fast Food
<https://paulakers.net/download/eight-wastes-fast-food/>

More Videos on the Next Page



2. Three Pillars of Lean

<https://youtu.be/R1e0wlyz9hY>



3. Hauling the Mail

https://youtu.be/_I9Rwa8uebM



4. Reforming Little Pigs

<https://youtu.be/Lj6NslIY674>



5. What is Lean?

by Natalie & Mikayla

<https://youtu.be/-LZIZ1NAE-M>



6. Learning to See Waste

by Jaymie

<https://youtu.be/yf4wkPwFFZs>



For more book resources and videos go to
paulakers.net/2sl-14