Forbedring

krever

forandringer

krever

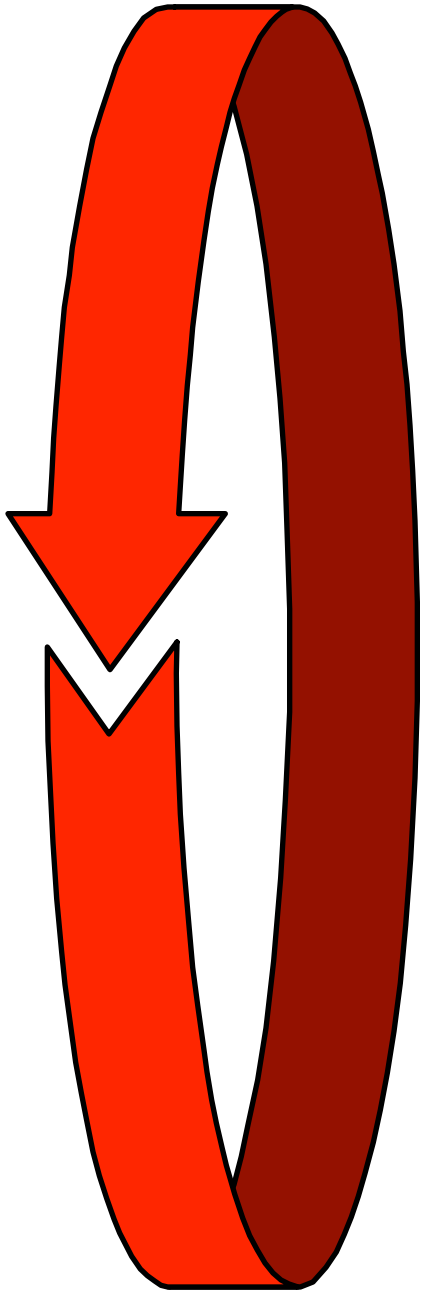
endrede holdninger (verdisystem)

krever

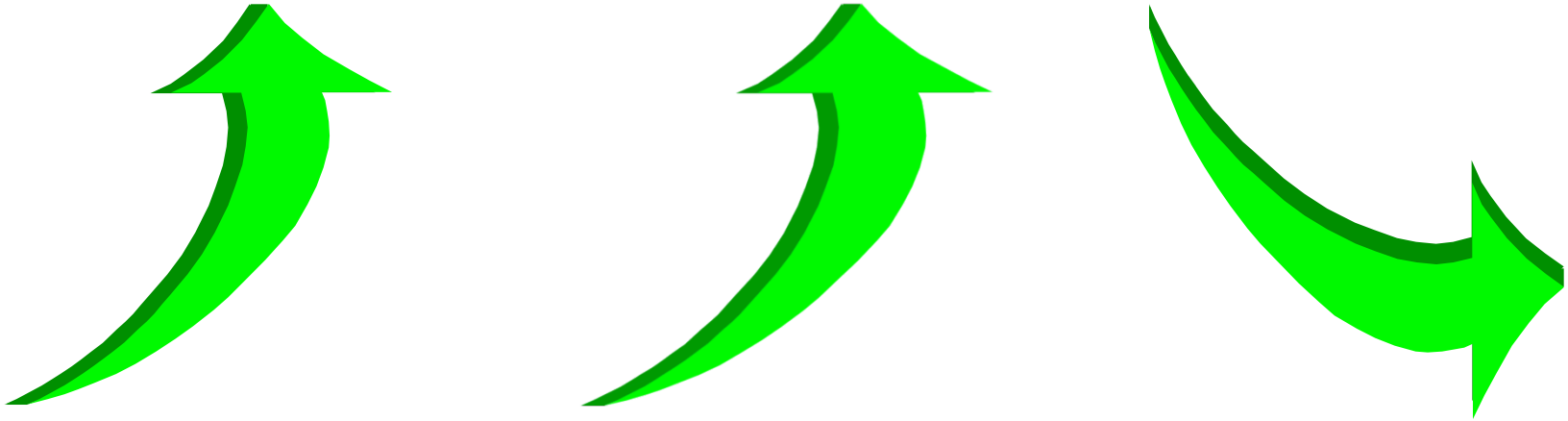
ny kunnskap

krever

skolering, opplæring, trening



Utgangspunktet



Konkurranse **Oppgaver** **Kostnadskutt**

“Den eneste måten å bli bedre på er å gjøre ting smartere”
“Status quo er tilbakegang”

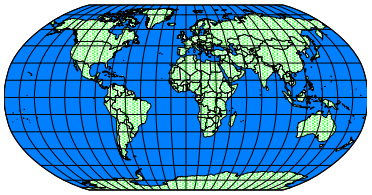
Kvalitet - forandring

1990 - >>>>
Tilfredsstille kundens behov,
uttalte og underforståtte.

1975 -1990
Tilfredsstille kundens forventninger.

1960 - 1975
Tilfredsstille avtalte spesifikasjoner.

Kvalitetshistorie - Edwards Deming



- Doktor i fysikk, spesialist på statistiske metoder
- Lanserte kvalitet i Japan gjennom det Japanske vitenskapsforbund
- Høyeste keiserlige æresbevisning, Deming-prisen etc.
- Hovedfilosofi:
  - Kvalitetsforbedring oppnås gjennom statistisk styring av alle prosesser, og gjennom en reduksjon av avvikene i disse prosessene
- Skarp kritikk av vestens ledere, lederkulturens "dødelige sykdommer":
  - dårlig grobunn for varige produktforbedringer
  - det legges for stor vekt på kortsiktige mål
  - presentasjonsevaluering er for sjeldne
  - ledelsens mobilitet er for dårlig
  - ledelsen forholdr seg bare til synlige tall - uten hensyn til de usynlige

Kvalitetshistorie - Joseph Juran

- Deltok i "kvalitetsoperasjon Japan" sammen med Deming
- Var opptatt av kvalitetsstyring og lederstyring, "de aller fleste problemene i en bedrift kan tilskrives ledelsen".
- The Quality Control Handbook 1951, "kvalitetsbibelen".
- Tretrinnsraketten for kvalitetsforbedring:
  - Kvailitetsplanlegging
  - Kvalitetsstyring
  - Kvalitetsforbedring

Kvalitetshistorie - Kaoru Ishikawa

- Kjemiker og ingeniør, Japan
- Ledet innføring av kvalitetsstyringsmetoder i den Japanske industri
- Sto for innføring av kvalitetssirkler som sannsynligvis var det viktigste element i den "Japanske snuoperasjon"
- PL-metoden, komplett metodikk og opplegg for helhetlig arbeid med problemløsning i grupper
- Årsak/virkningsdigrammene, metodikk for å identifisere, sortere og registrere årsker til problem

Kvalitetskostnader

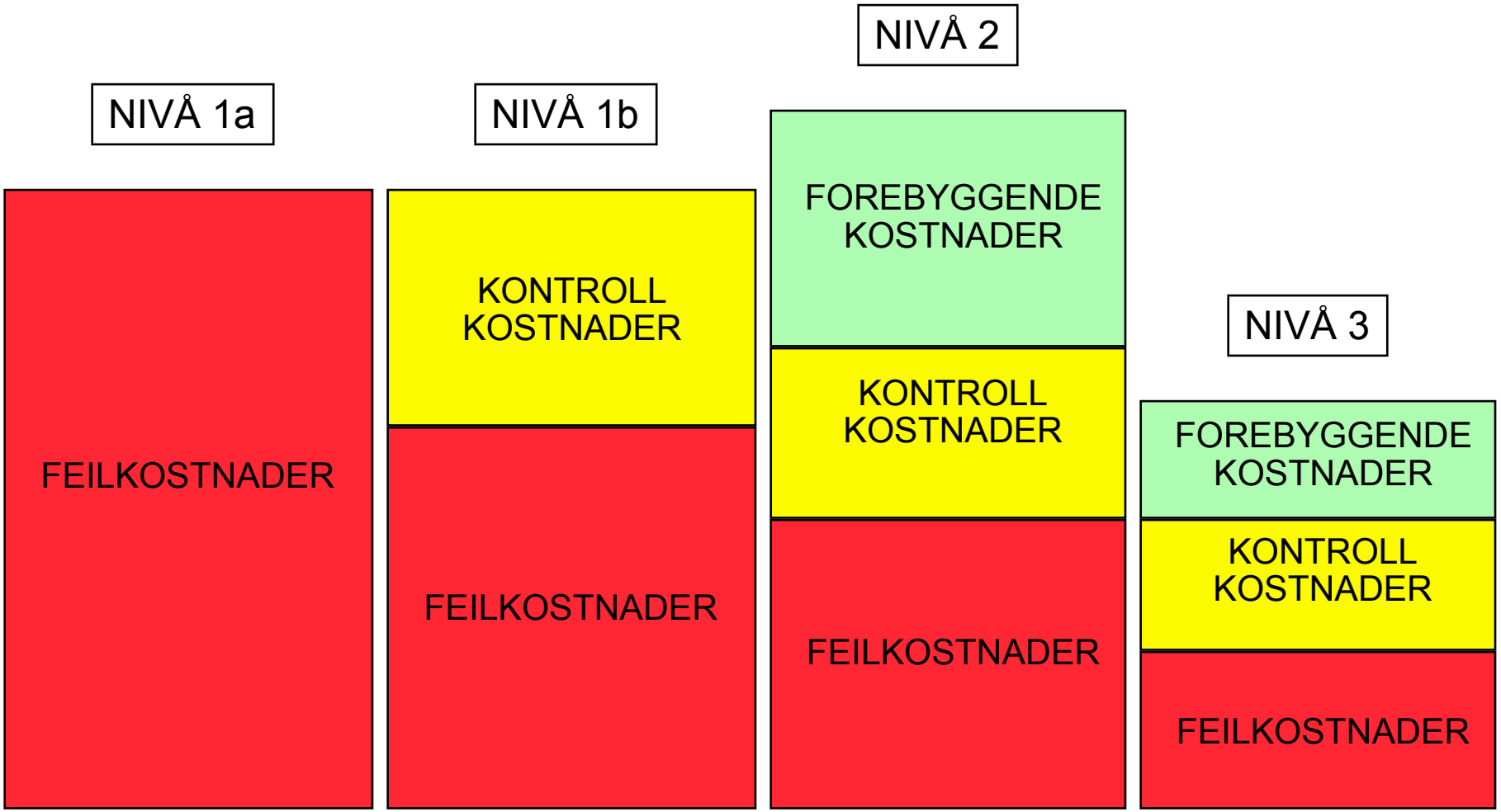
Forebyggende kostnader

Avvikskostnader

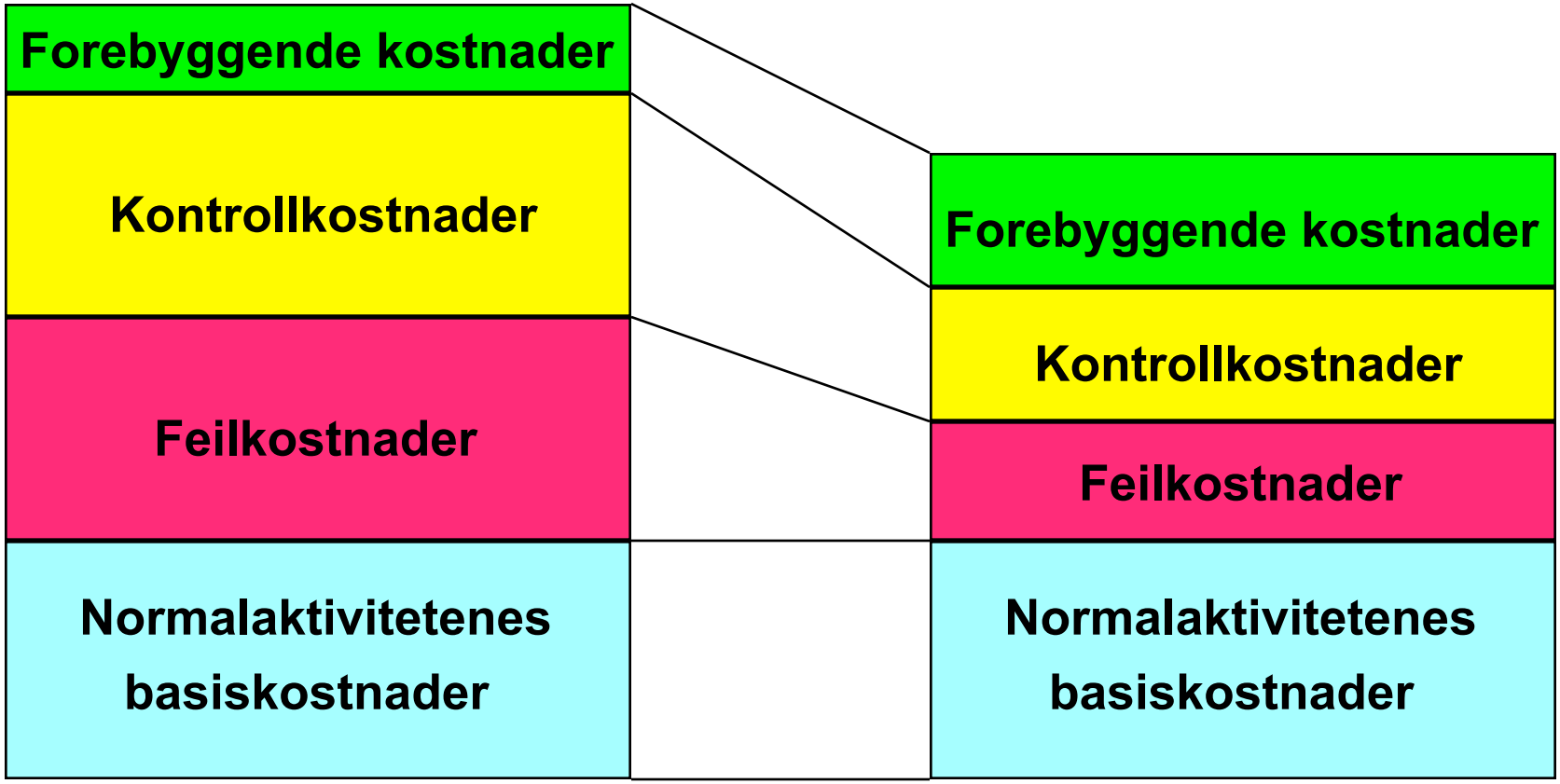
KONTROLL-KOSTNADER	FEILKOSTNADER

En opererer gjerne med ned mot 10% av omsetningen som kvalitetskostnader for en meget bra bedrift og opp mot 30% av omsetningen for en dårligere bedrift.

Kvalitetskostnader - bevissthetsnivå



Å redusere kvalitetskostnader



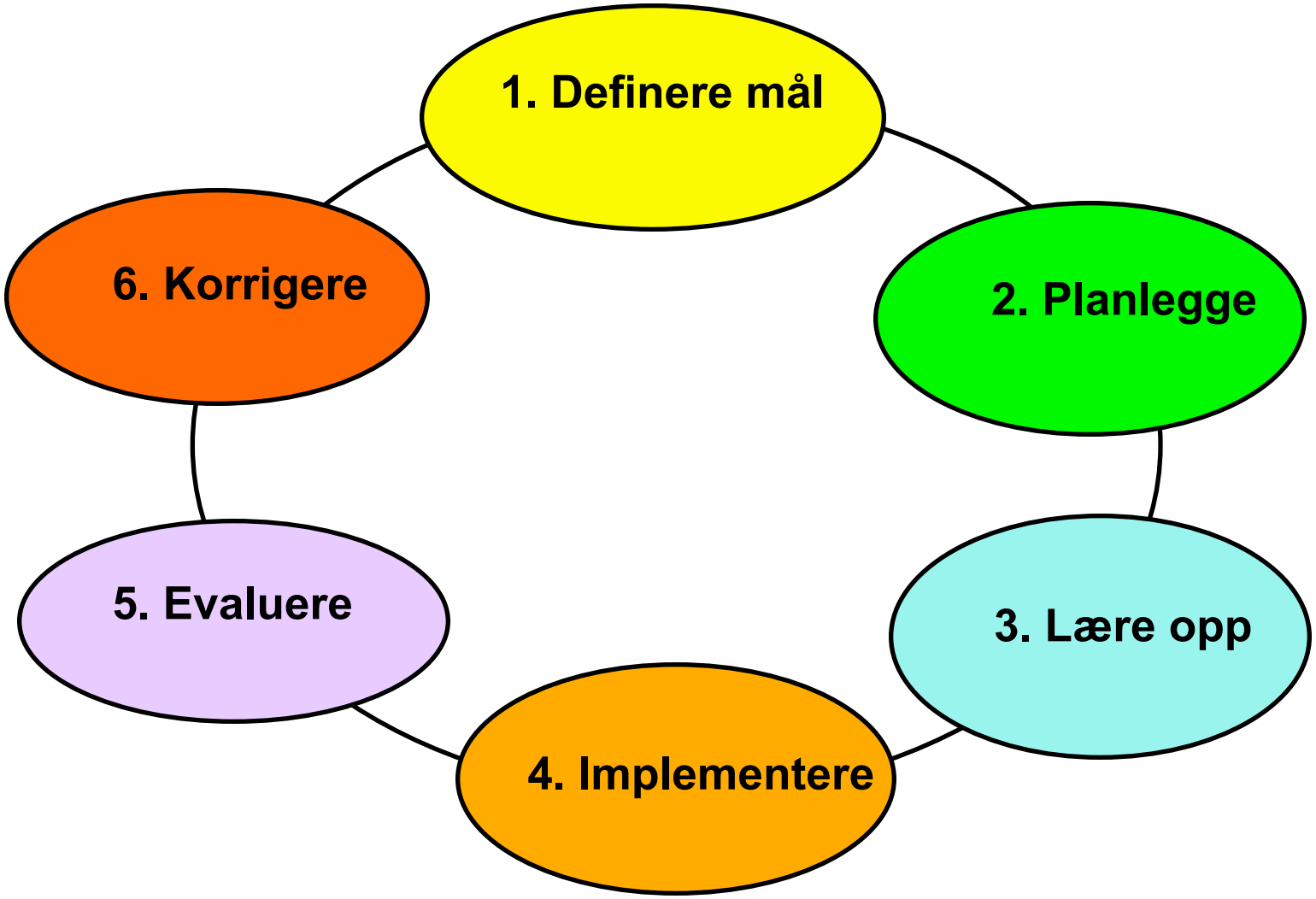
Kvalitetssirkler

- Kvalitetssirkler er en internasjonal betegnelse på en liten gruppe mennesker fra samme arbeidsområde som møtes regelmessig for å ta opp og løse problemer og fjerne plunder og heft i sin egen arbeidssituasjon.
- Begrepet kommer opprinnelig fra Japan, og har eksistert siden 1962.
- I Norge har arbeid i kvalitetssirkler vært i bruk siden 1979.
- Resultater kan være:
  - Produktiviteten blir bedre
  - Kostnadene for riktig kvalitet blir lavere
  - Innstillingen til arbeidet endres i positiv retning
  - Økt lønnsomhet
  - Bedre kvalifiserte medarbeidere

Kvalitetsforbedringsarbeid - lederregler

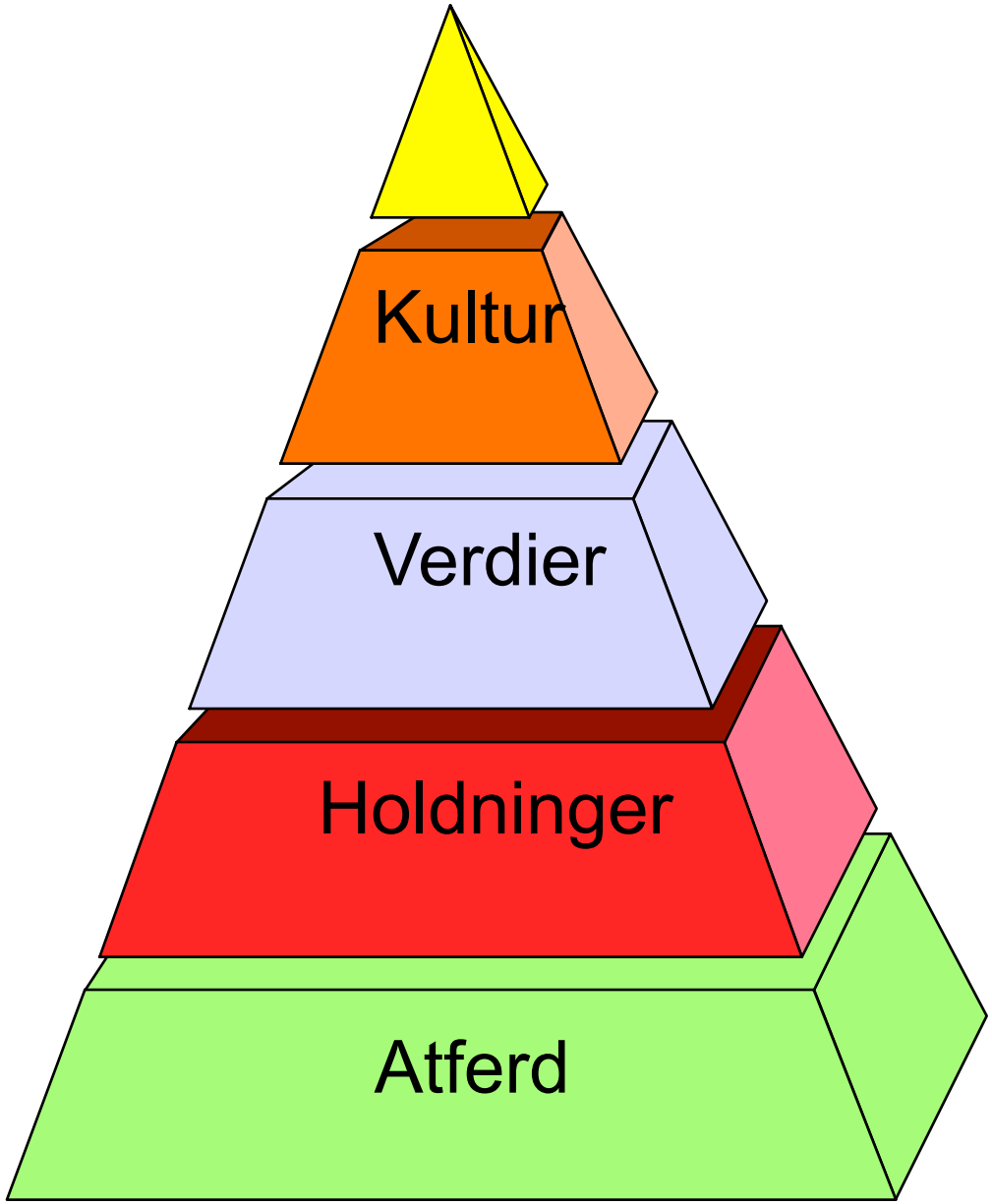
- Kontroll gir tillit - Tillit gir kontroll
- Folk registrerer hva du gjør - ikke hva du sier
- Konsensus er nødvendig i kvalitetsforbedringsarbeid
- Still krav - følg opp - la unfallenhet gi konsekvenser
- Sett igang mindre - sett mer styrke bak hver sak
- Fokuser resultater i kvalitetsforbedring på linje med andre resultater
- Etabler trygghet rundt forslag, tabber, kundeklager
- Bruk stillingsbeskrivelser praktisk - ikke bare teoretisk
- Bruk medarbeidersamtaler hele året
- Ha åpenhet rundt måling og evaluering

Kvalitetsforbedringsprosessen



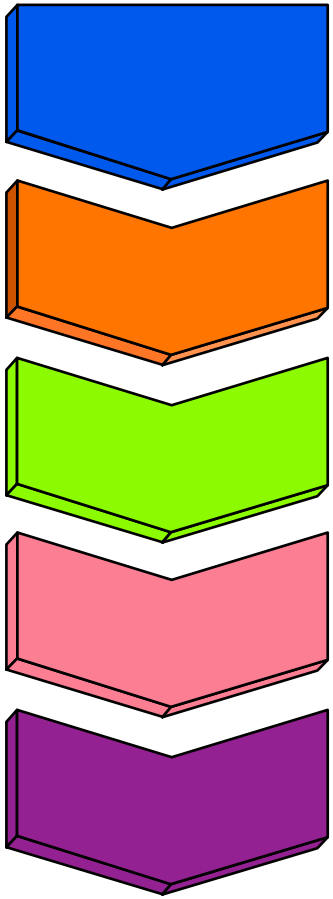
Læring

- Tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter eller holdninger
- Varig potensiell endring av atferd



Lederskap

- Planlegge
- Iverksette
- Kontrollere
- Støtte
- Informere
- Bedømme



Lederskap er den påvirkning mellom leder og medarbeider som skaper betingelser for at oppdrag og oppgaver løses optimalt.

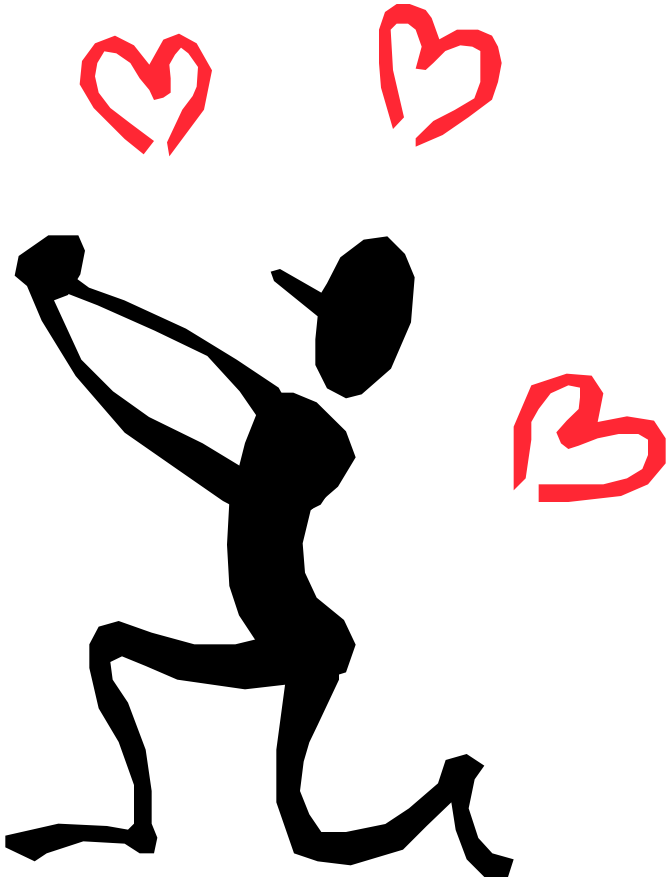
KLIMA Avvik - korreksjoner - forslag

- Holdninger til å kritisere hverandre, ledelsen ?
- Holdninger til egne og andres feil og tabber ?
- Nestenulykker ?
- Ferdigheter i “feedback” og kommunikasjon ?
- Lederstil ?

Feedback - tilbakemelding

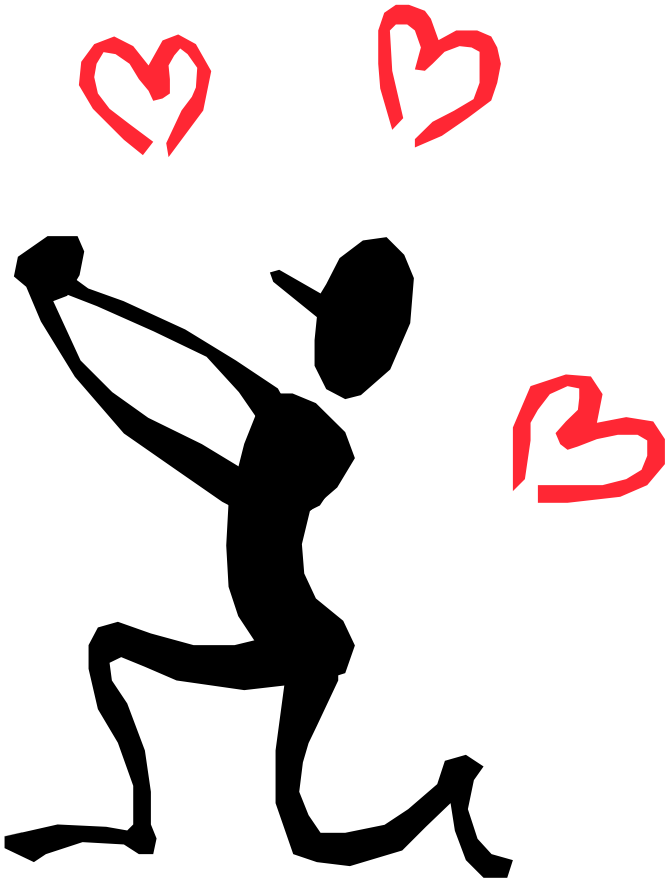
- Feedback er en måte å hjelpe andre til å bli mer effektive. Det er ikke “pekefingeren” du benytter for å sette andre på plass. Den bør heller ikke gis som noen form for tilrettevisning/irettesetting.

- Feedback er en måte å gjøre en person eller gruppe mer bevisst på hvordan denne personens/ gruppens adferd innvirker på deg.



Feedbackregler

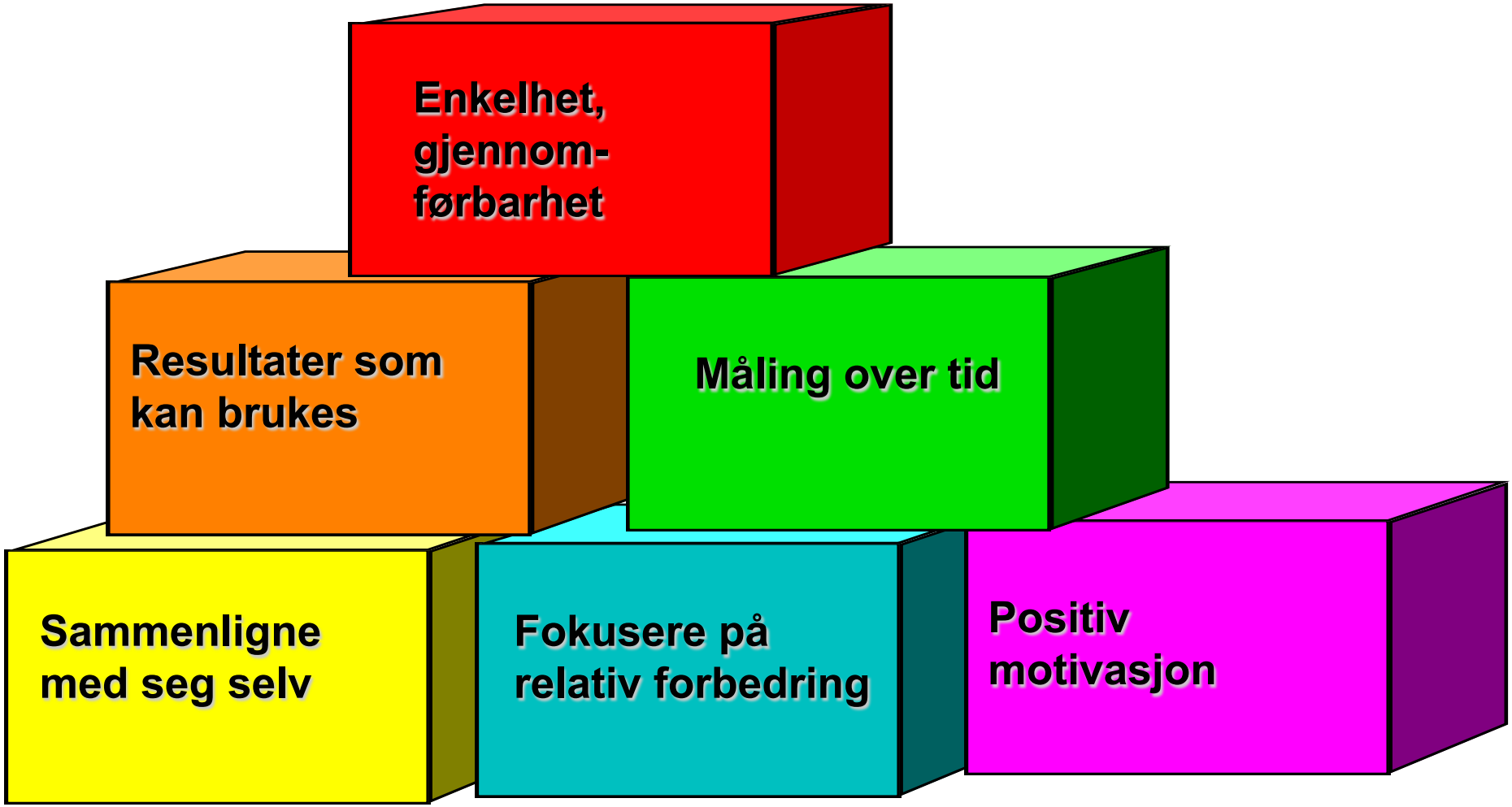
- Rett feedback direkte til en person/gruppe, ikke gå omveier.
- Den som gir feedback benytter “jeg”, ikke “vi” eller “man”.
- Beskriv atferden som du ser/opplever og hvilken innvirkning den har på deg.
- Ikke vurder! Gi spesifikk feedback, ikke generell.
- Feedback bør rettes mot adferd som personen kan gjøre noe med.
- Be gjerne den som får feedback om å fortelle hvordan det du har sagt er oppfattet.
- Gi feedback på riktig tid.



Kvalitetsforbedringsarbeid – noen knagger

- Forståelse
- Kommunikasjon
- Forpliktelse
- Kompetanse
- Kunnskaper
- Fullstendighet
- Kontinuitet
- Tålmodighet

Om målinger


Enkelhet, gjennom-
førbarhet
Resultater som kan brukes
Måling over tid
Sammenligne med seg selv
Fokusere på relativ forbedring
Positiv motivasjon

Sirkelledelse

- Ledelse av smågruppemøter
- Presentasjonsteknikk
- Kommunikasjon
- Medarbeidervurdering
- Motivasjon

Smågruppemøter

- Er sammenkomster hvor en gruppe mennesker med tilknytning til prosjektet kommer sammen for å utveksle informasjon, ideer og erfaringer
  - Regelmessige møter
  - Adhoc møter

- Vanlige møteproblemer
  - Fravær av et tydelig formål med møte
  - Manglende agenda
  - Dårlig forberedelse blant deltakerne
  - Forsinket oppstart
  - Forstyrrelser underveis
  - Møtet sklir ut

10 gyldne regler for møter

- Forberedelse
- Hensikt
- Tidsskjema
- Skap forståelse
- Disiplin
- Aktiv delegering
- Kreativ problemløsning
- Enighet
- Vurder gruppas arbeid
- Handling

Presentasjonsteknikk

- Kle deg riktig etter situasjonen
- Vær deg selv
- Vær forberedt
- Vær presis
- Vær engasjert
- Hold orden
- Bruk enkelt språk
- Ikke bløff
- Vær vennlig og i godt humør
- Unngå fakter og rare manerer

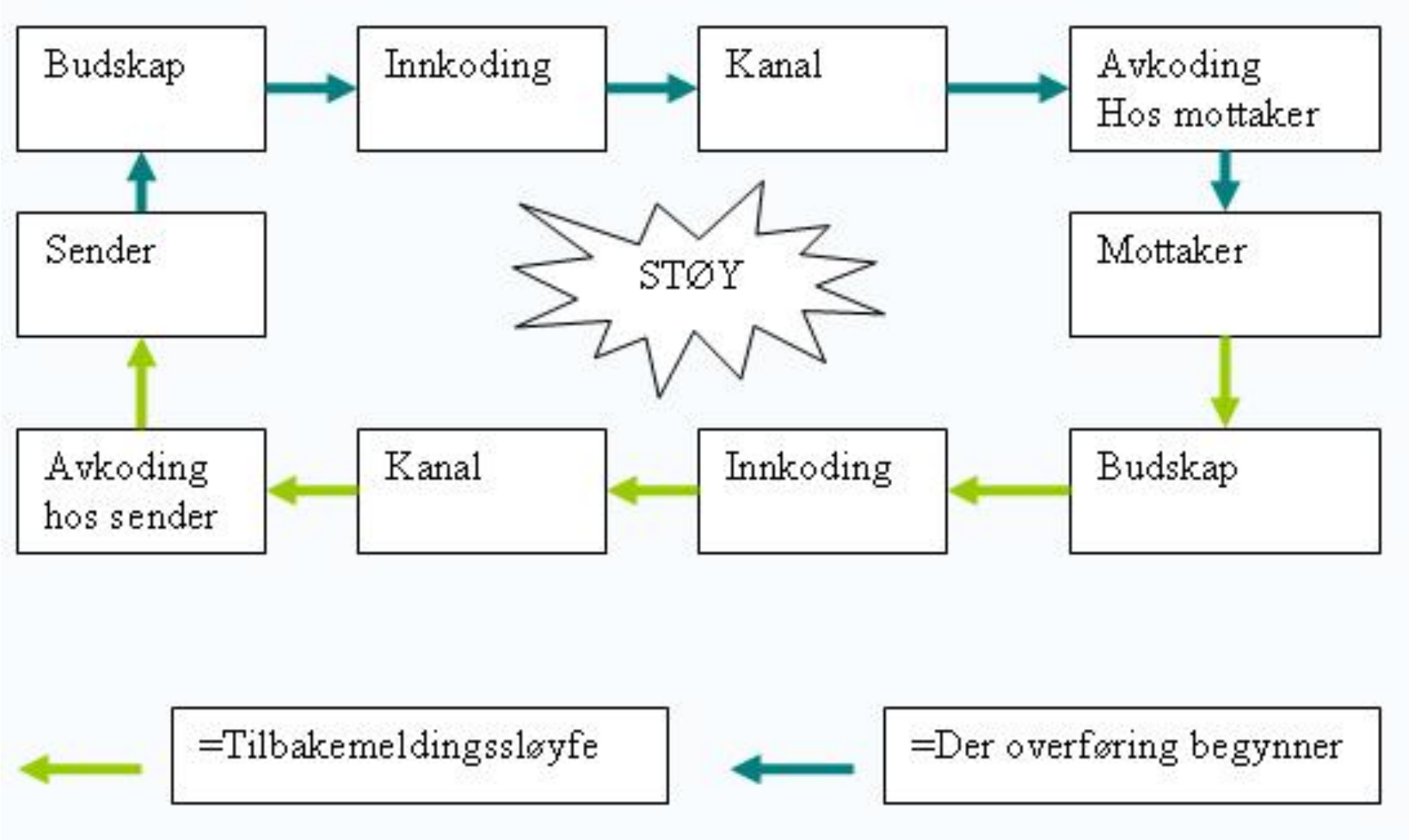
Medarbeidervurdering

- Identifisere potensielle ledere
- Transformatorisk ledelse
- Trygghet
- Personalledelse

Kommunikasjon

- Kommunikasjons- modell
- To veis kommunikasjon
- Fakta fra fantasi
- Repetisjonseffekten

Kommunikasjon



Historien

Eieren skal akkurat til å slukke lyset i forretningen. En maskert mann sier at han skal åpne kassen og ta ut pengene. Det lyder et skudd.

En mann ligger på gulvet. Døren smeller, en mann løper nedover gaten.

Det er 800.000 kroner som blir borte.

Observasjoner

Påstand	**Sant**	**Usant**	**Vet ikke**
1. Raneren er en mann.			
2. Det var om kvelden.			
3. Dette skjedde da forretningen skulle stenge.			
4. Eieren ble skutt.			
5. Raneren skjøt eieren.			
6. Det smalt ikke i noen dør.			
7. Raneren var maskert.			
8. Raneren rømte til fots.			
9. Ransutbyttet ble 800.000 kroner.			
10.Det hørtes et skudd.			

Motivasjon

Faktorer som øker:

- Klare mål
- Selvstendig jobb og ansvar
- Gode arbeidsforhold og tilgang til ressurser
- Informasjon
- Evalueringssystem som gjør at en selv kan kontrollere jobbresultatet

Faktorer som svekker:

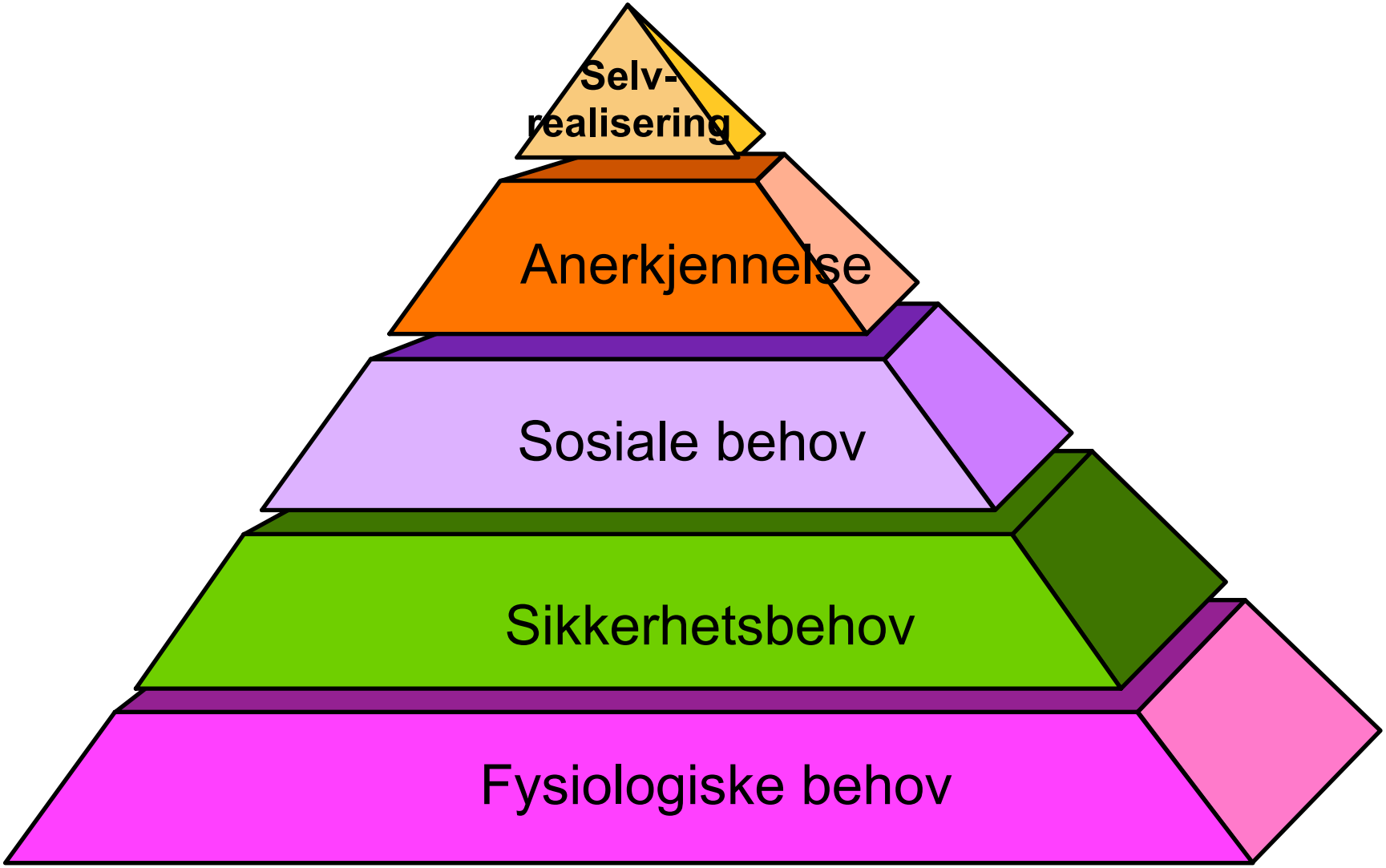
- Innblanding i ansvarsforhold
- Mangel på støtte fra overordnede
- Tilbakeholdelse av viktig informasjon
- Mangel på diskresjon
- Mangel på konstruktiv kritikk
- Inkonsekvens hos ledere

McClellands prestasjonsmotivasjon

Ønske om få suksess	+	+	+	+
Frykt for å mislykkes	+	+	+	+

Fremgangsrike ledere føler seg tiltrukket av situasjoner der de må ta et personlig ansvar for å finne løsningen på problemer. De setter moderate mål for sin innsats og tar en kalkulert risiko. De er kjennetegnet av et sterkt ønske om å få tilbakemelding, det vil si konkret beskjed om hvor godt de har gjort det.

Mazlow's behovspyramide



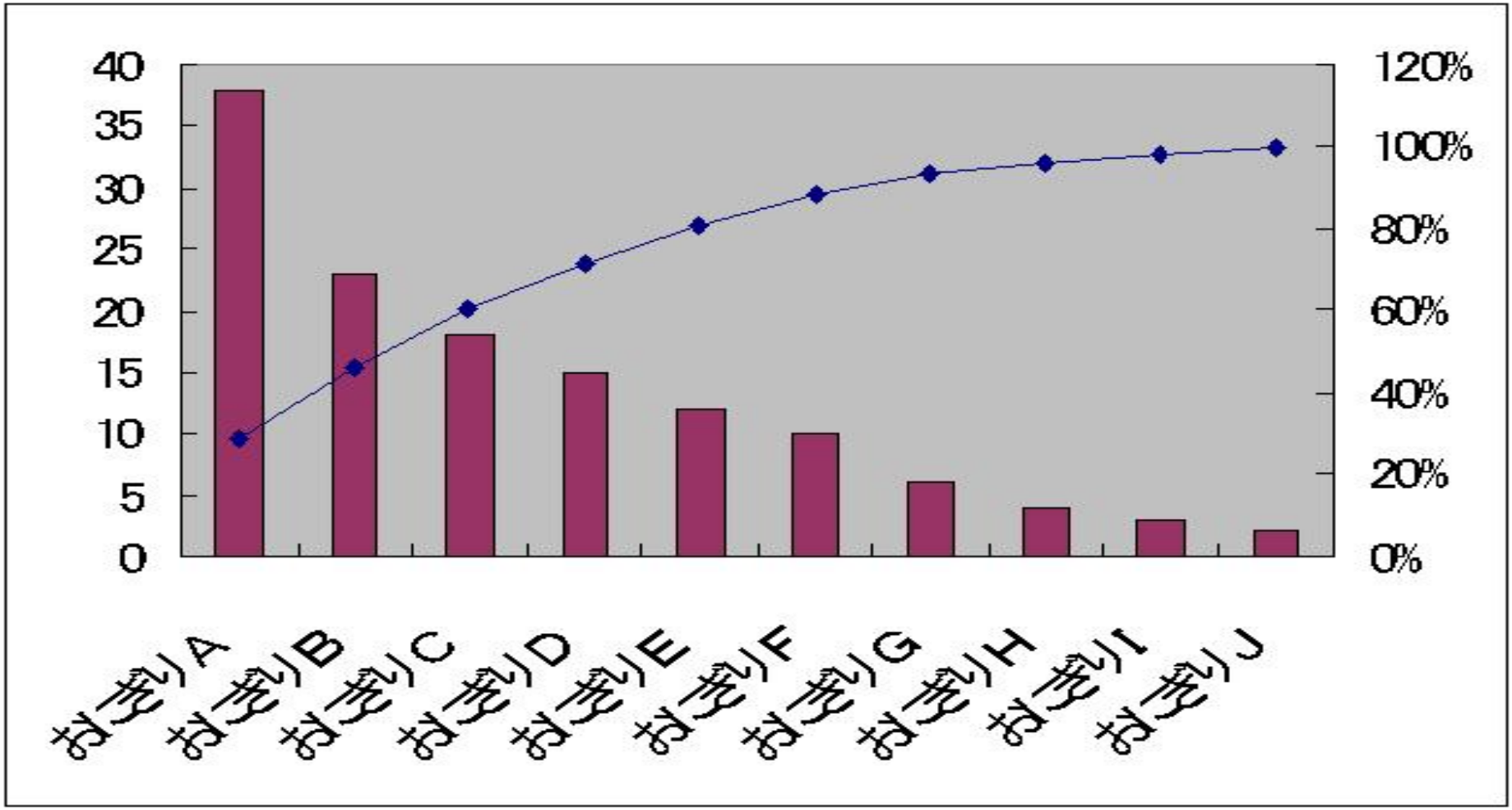
10-trinnsmodellen

1. Valg av oppgave
2. Faktainnsamling
3. Entydig problemformulering
4. Finne årsaker
5. Datainnsamling
6. Paretoanalyse
7. Finne løsningsforslag
8. Løsningsanalyse
9. Gjennomføringsplan
10. Presentasjon for ledelsen

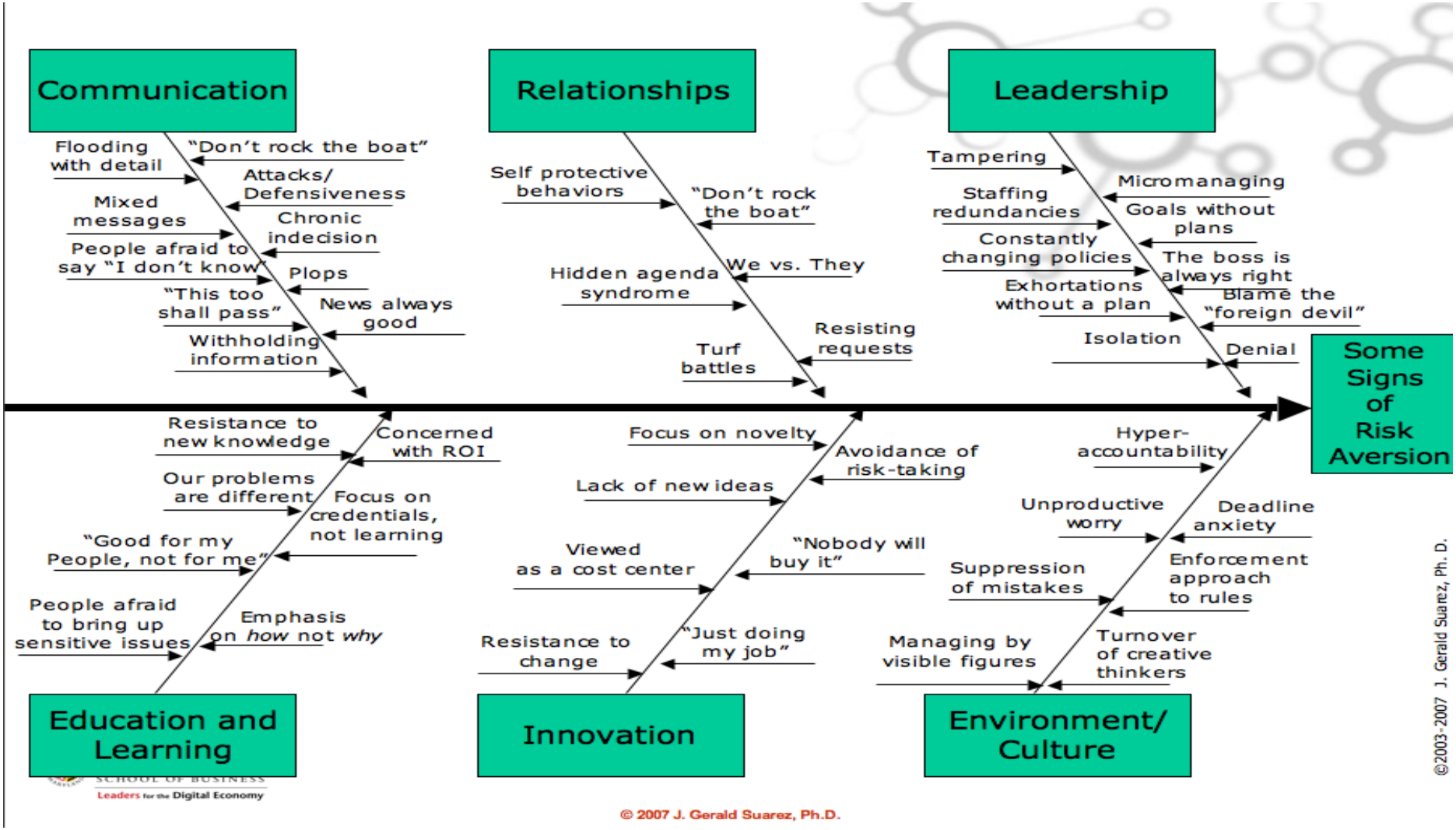
Idèdugnad – Brainstorm

- Fokus på kvantitet
- Ingen kritikk, «ja og»
- Uvanlige idéer er velkomne
- Kombinering og forbedring av idéer

Pareto-diagram



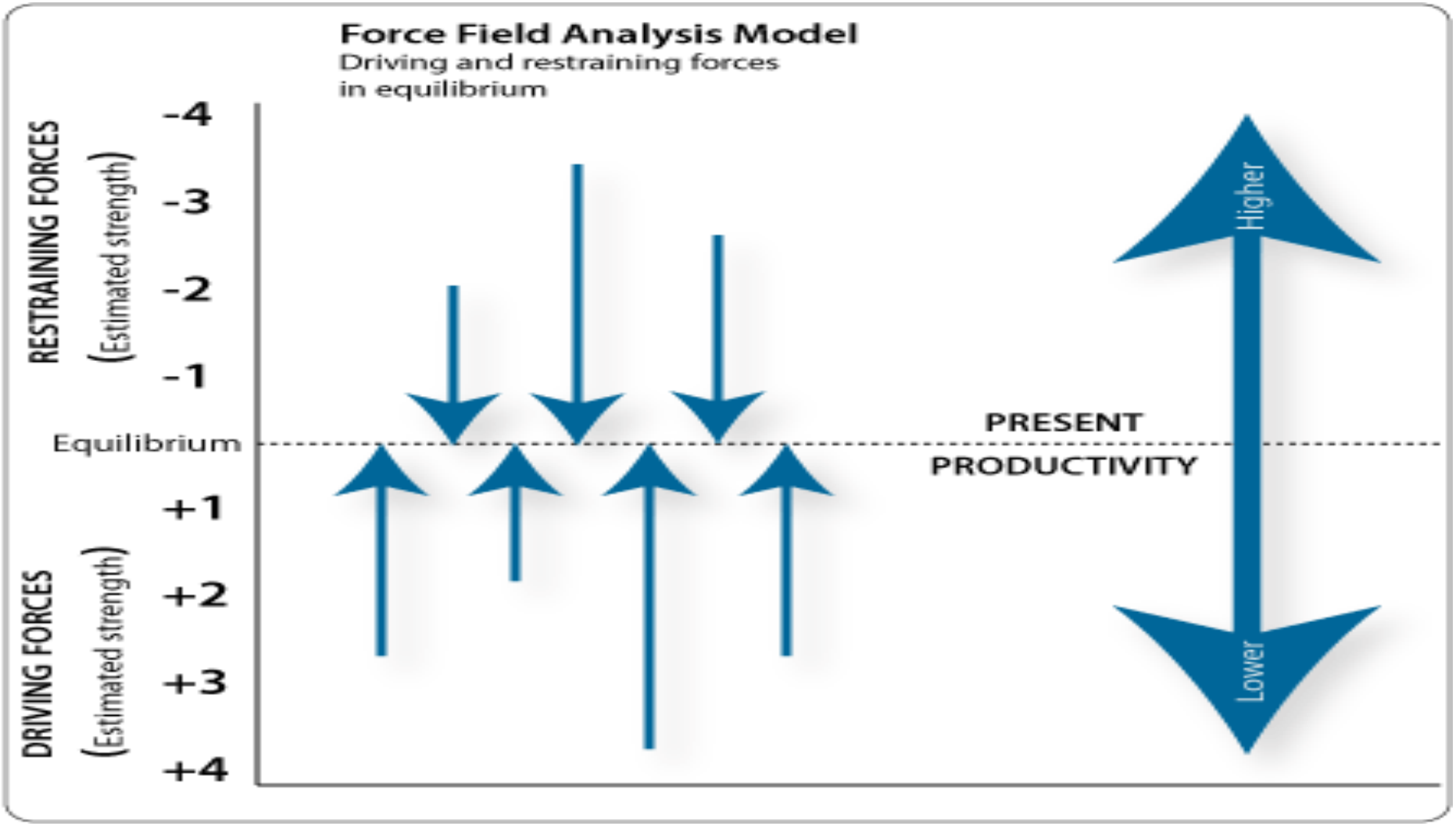
Årsak- Virkningsdiagram



Hvorfor-hvorfor-diagram

Hvordan-hvordan-diagram

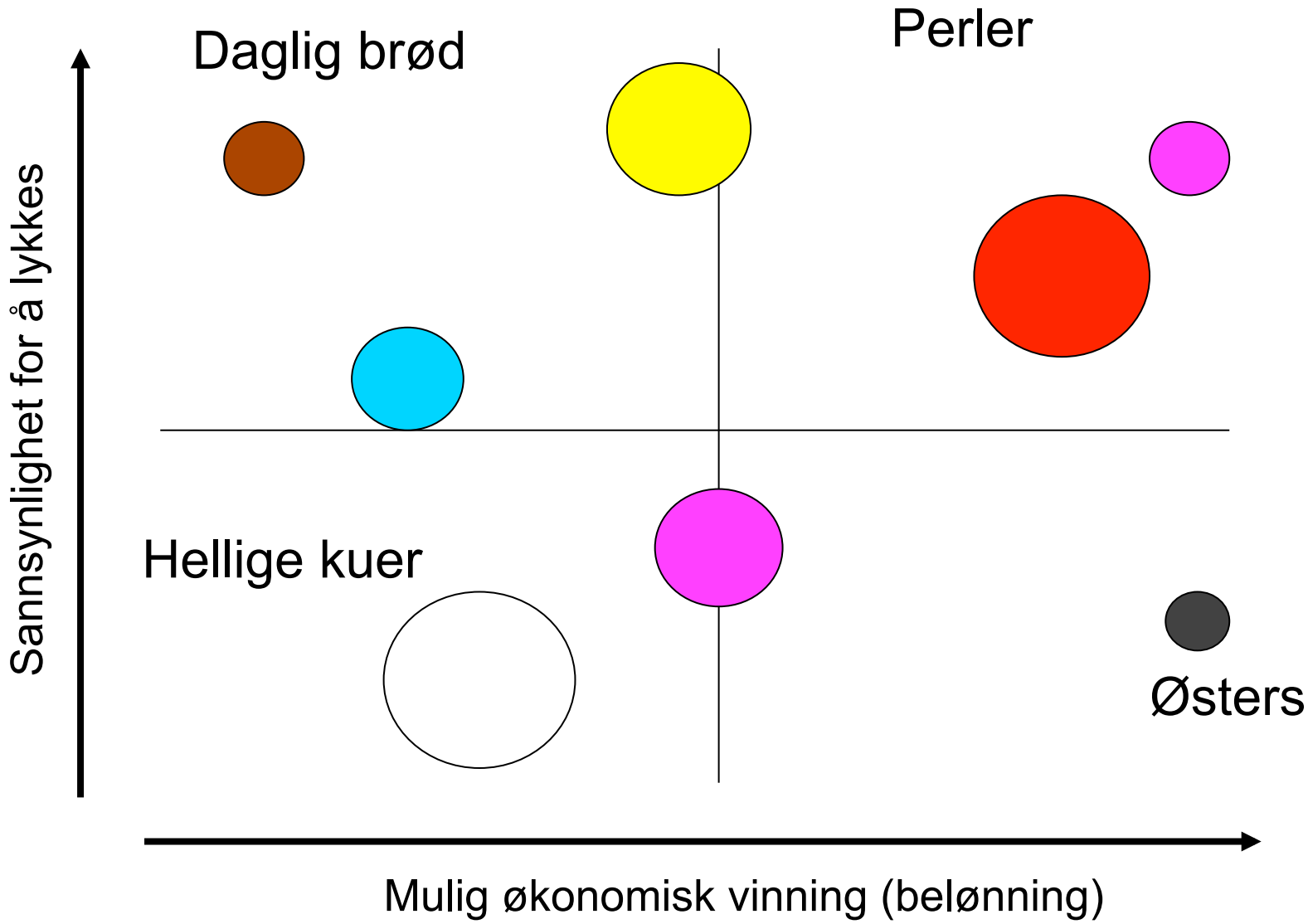
For/mot løsningsanalyse



Poengmetoden

Evaluerings-kriterier	Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C
Lett å iverksette	**2** poeng		
Økonomisk gevinst	**5** poeng		
Oppslutning	.....		
Trivselfremmende			
SUM			

Lønnsomhet/vanskelighetsgrad



NGT - Arbeidsteknikk – spilleregler (1)

- Alle skriver forslag til hva som er viktigste utfordring å gripe fatt i, minst tre forslag fra hver enkelt.
- Forslagene samles, henges opp på tavla, sorteres og kommenteres. Like forslag samles i bolker.
- Forslagene gis samlebetegnelser og gjennomgås gruppe for gruppe og markedsføres.
- Forsamlingen voterer etter eget system for å gi størst mulig spredning.
- Avstemningsresultatet diskuteres - konklusjoner.
- Videre arbeid med de viktigste utfordringene - analyse og planlegging.

NGT - Arbeidsteknikk – spilleregler (2)

- Alle trenger ikke å vedstå seg sine egne forslag - en kan godt være anonym.
- Det er ikke nødvendig å fighte for eller stemme for det en sjøl har foreslått, det går an å ombestemme seg.
- Vi fokuserer på det positive i alle forslag.
- Du kan ikke være uenig i at en annen mener noe er viktig - (forøvrig en vanlig misforståelse i dagliglivet).
- Du kan være uenig med en annen forslagstiller - det viser du ved å la være å stemme på hans forslag.