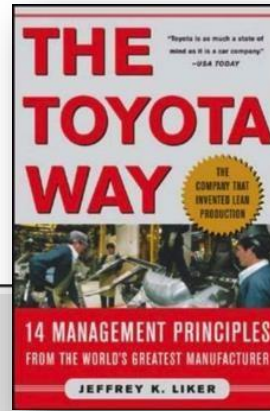




Hvordan dyrke frem en positiv og produktiv arbeidskultur?

To grunnpillarer





Fotballbanen i forhold til en bedrift/ organisasjon.....

Alle «forstår» regler, strategi, viktigste målsetting i kampen,:

Alle ser banen, ballen og målene, alle spillerne på banen, kjenner navnet på den, ser stillingen og hvor mye spilletid som gjenstår, hører medspillerne og publikum.

Samtlige spillere ser, hører og er oppmerksom på alt som skjer til enhver tid.

Basert på dette kan de ta beslutninger omkring hvordan der sammen skal skåre mål.

Alle hører og reagerer på fløyta.

Hva kan vi lære av det? 3

Hvordan oppstår sannheter?



**Kære Gud,
vil du ikke nok sende noget tøj til alle de
fattige damer i fars computer.
Amen.**





**«Alt tankearbeid
i sammenheng
med arbeidsopp-
gavenes
utførelse skal så
langt som mulig
overføres til en
sentral
planleggings-
avdeling....»**

Frederick W. Taylor (1920).

Kjøreregler RBK



Best i Service & Samarbeide!

.....Utdrag av RBK s' "kjøreregler".

- ◆ Sett hverandre i situasjoner der dere er best flest mulig ganger. Tren mer på det du er best til, heller enn å forsterke de dårlige egenskapene.
 - ◆
- ◆ "I Rosenborg finnes det bare prestasjonsmål- ikke resultatmål. Resultatene kommer som et resultat av prestasjonene".
 - ◆
- ◆ "Det er viktig å gå på "banen" for å gjøre deg selv best mulig, men langt viktigere er det å gjøre dine medspillere gode!"
 - ◆
- ◆ "En forutsetning for suksess er å unna andre suksess. Derfor deler vi nå våre kunnskaper med alle som er interessert!"
 - ◆
- ◆ "Grip hverandre i å gjøre ting riktig!"
 - ◆
- ◆ "Nullstill dere etter hver eneste "kamp!". Ha 100 % konsentrasjon om den neste oppgaven!".

Refleks

fra TPM-prosessen på Hydro Aluminium Karmøy • Nr. 1 – 2001



Følgende glade prisvinnere i Optimaliseringsgruppa avbildet på tryppa utøver bilhuset på Høyevarden: Lene Egil Sandhåland, Harry Knutsen, Karsten Romdal (venstre), Peter Heggelien, Christian Steie, Jan Arild Gismarrvik, Olof Leivro, Rolf Dybdahl, Kjell Otto Frøland, Jan Terje Simonsen og David Forsvoll var ikke til stede da bildet ble tatt.

Optimaliseringsgruppa tildelt Kvalitetsprisen

Kvalitetsprisen for år 2000 er tildelt Optimaliseringsgruppa i Pressboltstoperiet.

Utnevnelsen ble markert under en middag på Høyevarden onsdag 13. juni, i nærvær av representanter både fra ledelse og lagforening. Det var vinneren, Karsten Ramsdal som på vegne av sine kolleger mottok prisen, symbolisert med en kunstferdig utformet plakett. Overrøkkelsen ble besørgt av direktør Magnar Bakke, som viste at han var både stolt og imponert over hva denne gruppa har utrettet. I tillegg fikk gruppens 11 medlemmer både blomster og en miniplakett hver.

Komiteen som har stått for utnevnelsen, har anført sin begrunnelse i nedenstående sju punkter.

- Optimaliseringsgruppa har blant annet oppnådd følgende:**
- Banebytende samarbeide med elektroskyer, når det gjelder koordinering av rutiner for tapping og metalløse til steeperiet. Har gitt betydelig bidrag til produksjonsøkningen.
 - Forbedret dataprogram for beregning av nødvendig energi for å smelte kaldmetall. Spar 10-15 % energi.
 - Har redusert temperatur i forbindelse med innlagering og prøvetaking.
 - Spart 30 minutter pr. charge.
 - Forbedret rutiner i forbindelse med lab. prøver (sparer tid).
 - Redusert antall lab. prøver med ca. 6.000 per år.
 - Standardiserte legeringssementer gir raskere og riktig legering.
 - Redusert behov for dreining av Hycastfilter med ca. 30/mnd.
- GRATULERER !!**

HOVEDPUNKTER I TPM

1. Utvikle en bedriftskultur der alle arbeider sammen for å øke produktiviteten.
2. Eliminere tap i prosessen for å oppnå «null» feil, defekter, havarier og øke kvaliteten på produktet.
3. Utarbeide mål for TPM-arbeidet som gjennom toppledelsen skal forplante seg og gi en engasjert og motivert arbeidsstakk.
4. Oppnå «null» tap i produksjonen gjennom resultatene fra arbeidsgrupper.
5. Integre TPM-tanken i alle deler av produksjonssystemet:

- ledelse
- produksjon
- vedlikehold
- utvikling
- konstruksjon
- salg
- innkjøp
- støttefunksjon



Refleks

fra TPM-prosessen på Hydro Aluminium Karmøy • Nr. 1 – 2003



Fortjent TPM-pris til Kaien



LAGERHOLDGRUPPA TILDELTE TPM - KVALITETS-PRIS FOR 3. KVARTAL

Selv om utdelingen av prisen foregikk i november 2002, er ikke prestasjonen fra den gang blitt et grunn redusert for det i dag. Derfor presenterer vi (om enn noe forsinket) hva som førte til prisvinnernes begrunnelse for tildelingen, og hvem som har gjort seg fortjent til denne utmerkelsen.

Det var i alt fem kandidater som var nominert til 3. kvartalspris.

Blant disse valgte en samlet priskomité å gi prisen for 3. kvartal til Lagerholdgruppa på kaien.

Begrunnelsen er følgende:

Tidligere benyttet man håndskrevne lister for å holde orden på steeperproduktene over kai.

Det var ikke uvanlig å man måtte slite med 8-10 håndskrevne lister i forbindelse med en utskifting av ca. 2000 tonn. Dette førte til tungvinte rutiner og dårlig oversikt. Kaien brukte da ca. 6 timer for å klargjøre en last for skifning.

Lagerholdgruppa på kaien har på eget initiativ laget sin egen database for å holde

oversikt med de ulike produktordrenes størrelse og plassering på lager.

For å lette tilgang til databasen har de i tillegg installert egen nettkvart-PC i trucken.

På en last av størrelsesorden 2000 tonn, har gruppa forbedringstiltak til en effektivisering på 4 timer, dvs at man idag bruker kun 2 timer hvor man tidligere brukte typisk 6 timer!

På bakgrunn av dette har gruppa laget forslag til sjekklister og sertifikater i Operatørstyr Lagerhold i 6 trin. Det blir nå arbeidet med å få disse godkjent i hele Hydro Aluminium på steeperproduktet.

Prisutdeling med lursj ble arrangert på Gjestekantina fredag 15. november.

Vi gratulerer med prisen!



Tidligere på Kaien ble det gjort mye av gjennomsøkt orden og oversikt.

Lagerholdgruppa på kaien ble belønnet spesielt, gratulert og æresfotografert.

Prisvinnerne er oppstilt i følgende orden:

I første rekke fra venstre: TPM koordinatør Kjell Nygård, Deretter prisvinnerne Håkon Høyenes og Alf Magne Torkildsen.

I bakerste rekke fra venstre: Per Halsnes, Kjell Arve Christensen, Roy Malton Warholm, Geir Gjersten, Svein G. Stavn, Jan M. Hauken.

Følgende var ikke tilstede under markeringen: Dag Ove Vikse, Rednar Lund, og Steffen Simonsen.

Refleks

fra TPM-prosessen på Hydro Aluminium Karmøy • Nr. 1 – 2002



Fra tilstelingen på "Naustet" 11.mars. Prisvinnerne for anledningen i maritime angivelser. I første rekke fra venstre: Einar Vornestrand, Øystein Hånsle og Frode Skjærgård. Annen rekke: Torbjørn Knutsen, Frank Johnsen og Steen Kenneth Hinderaker. Tredje rekke: Steinar Baltzersen, Robin Hult og Martin Birkeland. Følgende var ikke tilstede: Kurt Ole Svarstad, Odd Magne Tjøsvoll, Jan-Ole Johnsen, Siglof Dale, Odd Einar Androssen, Kjell Fercho, Øystein Kristiansen og Knut Aksnes.

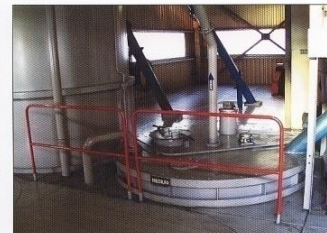
Kvartalspris til ansatte i Massefabrikken

Helt siden 13. oktober 1999 har TPM-arbeidet stått på dagsorden hos de ansatte i Massefabrikken. Siden den gang og fram til i dag, er det utført utrolig mange forbedringer i både fabrikk og verkstedrom. Og nå har Massefabrikken (KAC) blitt tildelt kvartalsprisen for 4. kvartal 2001.



Digget om kraftoverføring til direkte drift på skruer til knurr. Fjernet girveiføring. Reduserte vedlikeholdsstunder.

15. etg. er fjernet nye utstyr. Både oppsett for å hindre trekk på stålstøper. Kostnader til vedlikehold er redusert.



Hovedpunktene i begrunnelsen fra komiteen er som følger:

- Redusert ikke planlagt stopp, utgjør et potensiale på 11.500 årstimer.
- Stort antall tekniske forbedringer og

- forbedringer, har ført til reduserte lekkasjer, redusert slitasje, redusert vedlikeholdsbehov, samt redusert stopp ved utskiftninger.
- Til nå er utført 116 enpunks lekasjeont.
- Dessuten er 320 storer forbedringer gjennomført !!

Prisen går til alle ansatte for utmerket TPM-arbeide.

Under en tilsteling på "Naustet" den 11. mars, var ni av de ansatte i Massefabrikken gjestend for både heder og ære i nærvær av representanter fra TPM komite og bedriftsledelse.

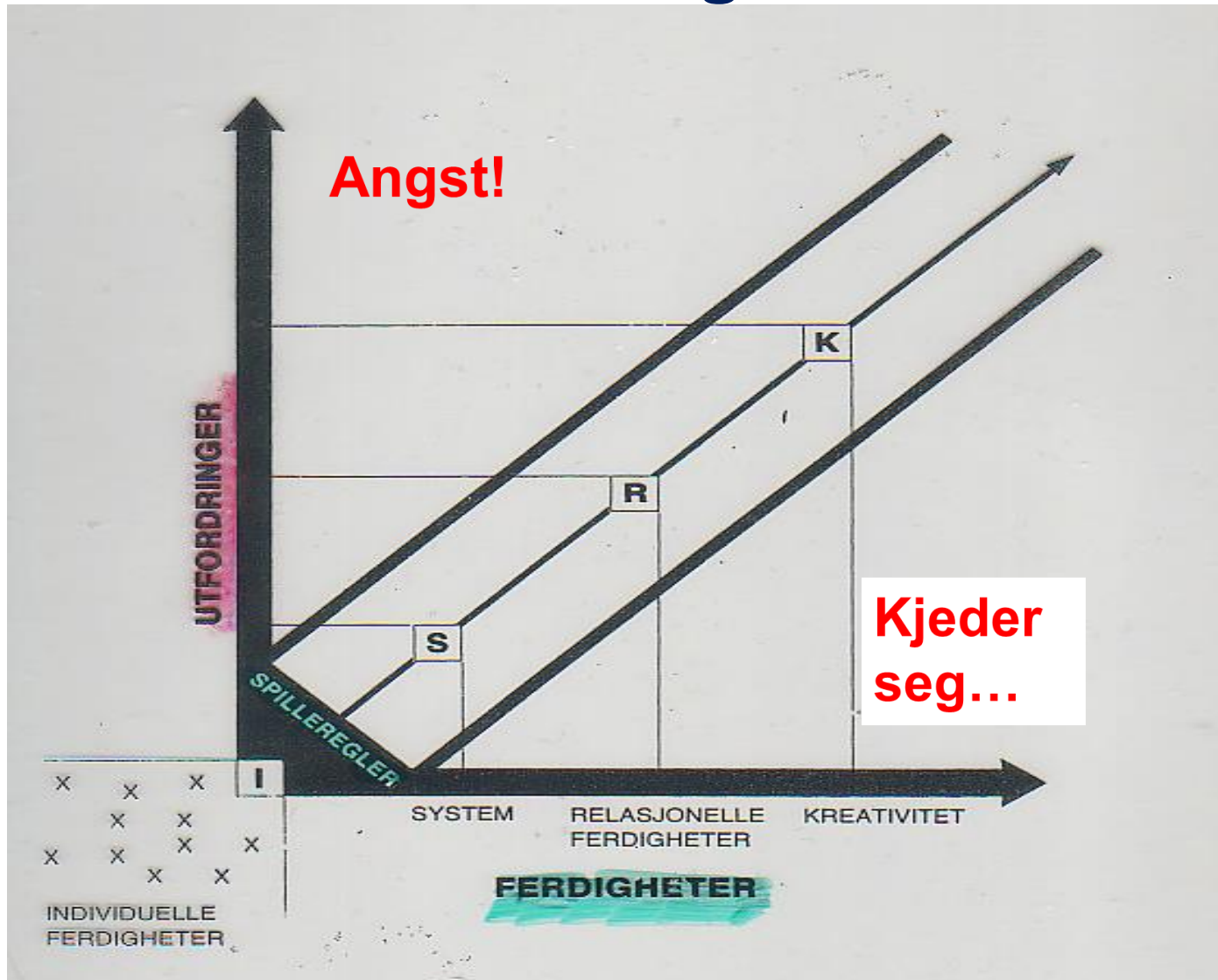
Vi gratulerer herved med både innsats og utmerkelsen!



Å endre seg som leder...



Fokus på å gjøre hverandre gode?



Delegering av ansvar og roller

Roller Mekanisk støperi K-1

Rolle	Teamoperatører			
	Bjorne Dalen	Georg Skogheim	Leif K. Helgeand	Pure Johansen
Emulsjonsanlegg	A	a	a	
Støpehjul/renner/barresaks	a	A	a	
Valser	a	A	a	
Pensområdet/fastkveiler/løskveiling	a	a	A	a
Trådlab		A		
Varmebehandlingsovn	A	a	a	
Smelte/støpeovner			a	A
Tørkeovn			a	A
Induksjonsovn	a	a	A	
Biroller				
Kvalitet	A	a	a	a
HMS	a	a	A	a
Prosess	a	A	a	
Data	A	a	a	a
Operatørvedlikehold	A	a	a	a
Forbedring	a	A	a	a
Standardisering	A	a	a	a
Visualisering	a	a	A	a
Orden og renhold	a	a	A	a
Opplæring	a	a	A	a
Rekvisita	a	A	a	a
Fagroller				
Hydraulikk	a	a	A	a
Lager	a	A	a	a
Pumper	a	a	A	a
Pneumatikk	a	a	A	a
Matriallære/toleranser	a	A	a	
Vibrasjonsmåling SKF	A	a	a	
Sveising	A	a	a	a
Elektro mekanisk	A	a	a	a
Tetninger	a	A	a	a
Kraner/Løfteutstyr			A	

A= Hovedrolle
a=Basiskunskap

Om kultur og teambutvikling

Sammenheng mellom motivasjon og ytelse..

Hertzbergs 2-faktor modell.

- Sterke motivasjonsfaktorer.
- Innflytelse og påvirkning, ansvar, myndighet, mening, mestring, feiring , være synlig..

+10



Øverskudd
 Initiativrik
 Gode følelser
 Lærer fortære
 Tenker fortære
 Mer kreativ
 Positiv
 Glad
 Mer modig
 Sterkere immunforsvar

- Hygienefaktorer.
- Lønn, vilkår , generelle rettigheter.,
- Kantine, parkeringsplass, pensjon,

-10



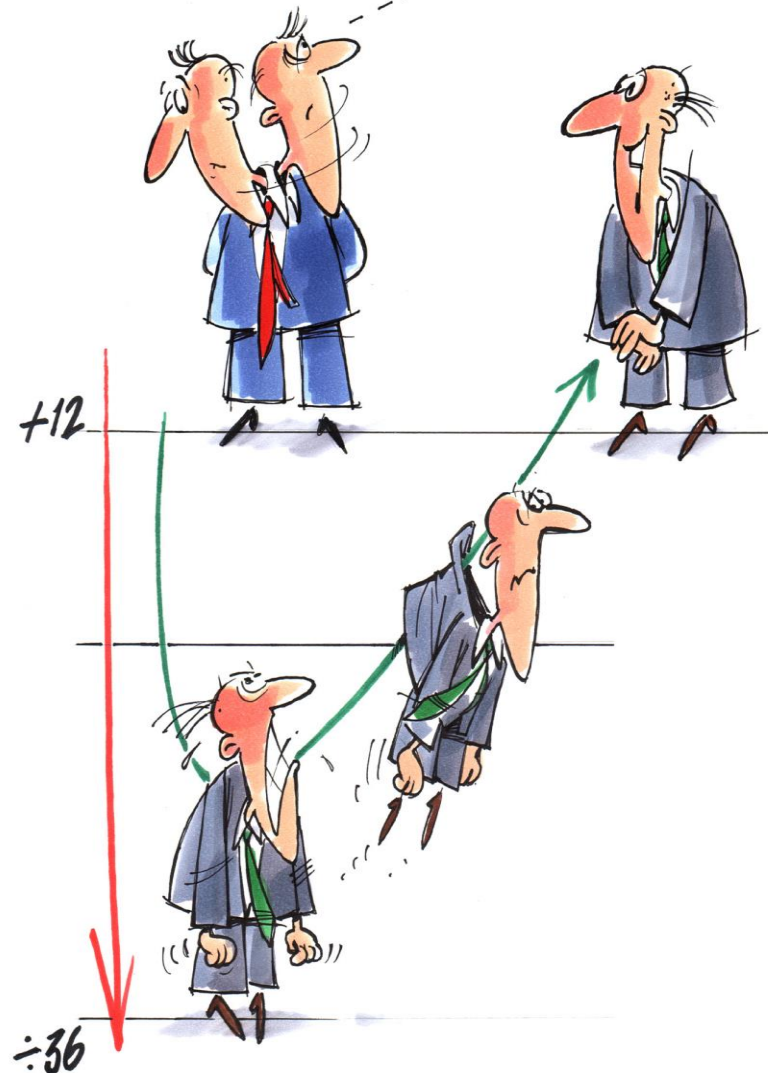
Utslitt - følelse av utbrenthet
 Mindre kreativ
 Lærer seinere
 Mer redd
 Disponert for sykdom
 Alt er tungt

- Vi er summen av våre medfødte +/-preferanser (sterke ,svake sider,
- våre «sannheter, verdier, og våre bekreftelser om oss selv.
- + ikke minst den bevisste og ubevisste inntrening vi har "fått i livet..

Hvordan takler du det uventede ?

**Det behagelige
Det ventede**

**Det ubehagelige
Det uventede**



Hvor viktig er våre følelsmessige opplevelser for vår daglige livskvalitet?



*Hvordan vi har det fra time til time
avhenger av hvordan vi opplever våre
følelser i møte med eget verdisystem....*

Unnskyldninger for ikke å prioritere forbedringsarbeid.

● **Ledelsen.**

- *Har ikke tid. Vi må bruke tiden vår på å produsere –gjøre kjerneoppgavene.*
- *Har ikke råd- i hvertfall ikke til dyre konsulenter.*
- *Tror ikke våre ansatte vil skape mer forbedringer enn de vi i ledelsen ser og kan skape.*
- *Folk er jo glad når de kan gå hjem. Dette blir merarbeid.*
- *Tjener vi ikke nok.? Er vi ikke gode nok.? Dette har vi best greie på selv.*
- *Vi har jo gjort dette før og det virket ikke så bra. Ingen vits. Tror ikke på det.*

● **Medarbeiderne.**

- *Vi har jo prøvd før og vi fikk ingen myndighet til å gjennomføre det vi mente var viktig.*
- *Forbedringsforslagene hopper seg jo opp hos ledelsen. Skjer lite og ingenting.*
- *Ledelsen vet jo alt best selv.*
- *Når vi har forslag så er det ingen som hører på oss. Senere kommer forslaget igjen i ny drakt og ledelsen tar æren for det. Slapp av. Det går over.*
- *TPM: Total Productivity Maintenance= Tullpreik, Pisspreik og Mas. = Ta På Maling.*
- *Fører bare til nedbemanning. Ledelsen mener det ikke. Varer bare en stund.*
- *Slapp av. Det går over.*

Ledelse på 5 Nivåer

- Ideologisk ledelse-
 - Verdier, historien, visjon, reise sammen.
- Strategisk ledelse/(Taktisk ledelse.
 - På overordnet nivå.
 - På strategisk nivå inn i de segmenter en målsetter å jobbe.
 - På taktisk nivå:
- Administrativ ledelse.
 - System, metoder, regler.
- Operativ ledelse.
 - Støttende, tilstedeværende, coachende, utviklende.
- Selvledelse.
 - Se egne styrker og svakheter. 360 graders tilbakemelding. Initiere eget utviklingsprogram for å bli dyktige som leder.
 - Nødvendig å gå utover flytsonen og inn i stressfeltet i perioder og noe over tid for å få nødvendig utvikling. Dette kan være så ubehagelig.



Endring i leder-rolle

Fra:

Ekspert.

Daglig drift/oppfølging/kontroll..

Ledelse av enkeltpersoner..

Detaljstyring..

Dirigerende hånd

Dominans og kontroll

Autoritær ledelse/ uforplikt. ledelse

Utspilt rolle..

Til:

Tilrettelegger, veileder og trener. Tilstedeværende og etterspørrende...

Tilpasning og utvikling av prosessen..

Ledelse av arbeidslag..støtte den enkelte..

”Grensevokter”..

Ledende ånd..

Dialog og samarbeid...

Tilrettelagt selvstendighet, ansvar og myndighet.

Nøkkelrolle i forandrings/forbedringsprosessen..

Utvikling av selvtillit....

**Grad av tydelig
(omsorg)
tilbakemelding
og bekreftelse
på din ferdighet**

1-6.

Uten god ferdighetsutvikling
oppleves utilstrekkelighet. Gir
opp.

Utvikling av
relasjonell
ferdighet.....

Uten opplevelse av konstruktiv
tilbakemelding opplever
utrygghet. Gir opp..!??

Grad av utvikling av ferdighet... 1 til 6.

Verdier i bunn...

- De 4 elementene **Mennesker, Maskiner, Material og Metode** står i sentrum i forbedringsprosessen. Men viktigere enn alt er M for Mennesker, og oppbygging av en vinn vinn kultur i bedriften.
- **Troen på mennesket** Vi tror bestemt på det store potensialet som ligger i alle mennesker og som vi gang på gang har sett er blitt hentet frem gjennom gode involverende forbedringsprosesser. (TPM)
- **Myndiggjøring og ansvarliggjøring.** Dette innebærer at vi legger forholdene til rette for den enkelte medarbeider til å kunne ta ansvar samt ikke minst få myndighet til å ta egne beslutninger og valg innenfor tydelige rammer.
- **Alle kan bidra og realisere egne evner og potensialer..** Vi ser det som en menneskerett at alle får anledning til å bidra og til å kunne realisere seg selv i den enkelte bedrift.
- **Æres den som æres bør..** Tydelige mål, tilbakemelding, oppmerksomhet, ros, oppmuntring og feiringer/markeringer er drivstoffet som får oss fremover –og gjør at vi når målene sammen.
- **Tillit till hverandre.** . Bygge opp en tillitskultur.
- **Rett første gang..** Høy fokus på internkunde og internleverandør og på å levere rett første gang til hverandre og til kunden.
- **Helse, Miljø og Sikkerhet Det er lov å gjøre feil..**
- Det å kunne utvikle en kultur hvor vi tør og får lov til synliggjøre feil og mangler og omgjøre dette til kreative forbedringer.

Utvikling av sterk motivasjon og eierskap.....

- Mennesker fungerer best når ansvar og myndighet er tydelig og delegert til lavest mulige nivå. Stikkord er innflytelse og påvirkning på egen arbeidsplass og egen arb. situasjon.
- Å bli respektert for den vi er, sett og lyttet til er basismotivasjon, likeledes å få bruke sine sterke sider i hverdagen.
- Meningsfullhet omkring det vi gjør-samt det å bli lyttet til og bli hørt er kritisk viktig.
- Det å oppleve og utvikle mestring i flytsonen er kritisk viktig.
- Det er et stort uutnyttet menneskelig potensiale i alle organisasjoner.
- Å få aktivert dette potensialet er en vesentlig utfordring for dagens ledere/ team og grupper.



● Pakking:

- Redusere pakketid, unødvendige pauser, redusere unødvendig info, forenkla pakkingprosess, (ikke overprosessering), vurdere på nytt kundekrav, ERP må gi rett info, oversikt over utleveringsrute. Standardisewt komm. Mellom pakkeansv. / ordrebeh. Vedr. 1400 mailen. Pakkefeil??
- Være ferdig til kl. 13.00. hver dag. Med dagens ordre..
- Måling?? Starter på morgendagen kl. 1300.
- Premie:? 4 stk. fra pakking. Deltakere.2-3 mndr.

● Produksjon.

- Optimalisere flyt fra ordrebeh. Til ferdig prod. 3 mndr. Pluss--
- Redusere plunder og heft..
- Det spørres ikke om kapasitet fra ordrebeh, side. Samtidig som alle kunder/ henv. Beh. Med lik prioritet. Fører til ekstrabelastninger. Unødvendige belastninger..feil på laer.. Har ikke fakta i sanntid, Fører til sløseri av tid og krefter. Mangelfull opplæring- langs flyt. Ordrebeh. Er ikke standardisert. Venting. Krever flere personer tilgjengelig. Har ikke god nok plasn på dette. Tilfeldig hva som skjer. Bedre planegging? Feil produksjon? Feilproduksjon, reklamasjoner? Prod. Avd. pluss Fredrik. Lagerplass??Standardisert beh. av drop i kunder..Hvordan forholde oss til drop in kunder? Belastning i blant.

● Varemottak.

- Forbedre lagerstatus- ti sanntid, forbedre prosessen ved varer med mangler, litt mer standardisering . Info på bestillingssddel. Feil ino eller mangel på info. Oppdatere alternative art. varer. Lev. Art. nr.
- Chevey og Fredrik, innkjøp: Eyvind, O, Eirik, -Pakking, Darius eller Roger, Kine eller Anna. 3-4,mndr.
- Målinger: Hvor mange gange purre ller spør,,

Teamdefinisjon.

- Et team (2-9) er et lite antall mennesker med utfyllende ferdigheter, som forplikter seg til samarbeid, felles mål, formål og kjøreregler.
- De holder hverandre gjensidig ansvarlig for resultatet. (En for alle- alle for en).



Etablering og utvikling av team.

- **Mål, retning, formål, visjon, hovedoppgave.**
- **Hvordan måle fremgang.** Etappemål, feiringer. Forventede leveranser og resultater.
- **Kritiske oppgaver og roller som skal fylles,** Relasjoner som er viktige.
- **Menneskelige ressurser** og tilgjengelige rolletilbøyeligheter. **Ansvar, myndighet** og rammebetingelser.
- **Felles identitet.** Samhold.
- **Mellommenneskelige forhold.** Hvordan kommunisere sammen, samarbeide, støtte hverandre, gjøre hverandre god, løse konflikter sammen. Kjøreregler. **Hvordan bli kjent med hverandre. MBTI trening.**
- **Fysiske/finansielle ressurser**
- **Kapasitet, regler, prioriteringer og forpliktelser.**
- **Arbeidsform,** arbeidsprosesser, forarbeid og behov for møter/**møtestruktur.**
- **Innføring av praktisk bruk av TPM forbedringslist/tiltaksliste.**



Eks. Oppdrag til forbedringsgruppen..

Oppdragsgiver

Oppdrag til forbedringsgruppen fra Robin Hult

Ansvarlig for gruppen: Områdeleder støp Kurt Ole Snørteland

Forbedringsgruppen består av: Inge Ove Westergaard, Steinar Baltzersen, Elektriker Per Gunnar Sandhåland, Mekaniker Nikolai Eide Nordvik+ lærling mekaniker, fagleder Frode Løype, Områdeleder vedlikehold Svein Magne Bjørgen. Dedikerte ressurser sentralt eks. Bernt Nagell, Arnt Helge Fidjeland

Beskrivelse av mandat: Tidshorisont 3 mndr.

- Forbedre opptiden på jernpressene
- Jobbe systematisk med 7 trinns trappen i TPM
- Følge opp opptiden vha regneark
- kostnadsoppfølging paret
- Redusere kostnader med 20 % i forhold til 2009= •1.450 000 NOK
- Etablere ny objektstruktur i SAP-PM
- Etablere en ny og høyere standard på orden og renhold
- Forbedre sikkerheten i området

Arbeidsform:

- Drive kontinuerlig forbedringsarbeid
- Sertifiseres etter ny TPM stige
- Møte hver 1-2-3 uke etter oppsatt plan

Mål:

- Bedre sikkerheten ved å bedre opptid på utstyret med ? . •Redusere kostnader.? ••WERA
- Dersom gruppen finner ut at det er behov for betydelige investeringer må dette diskuteres med oppdragsgiver (grense kr.10 000.-). Rapporteringsfrekvens til oppdragsgiver hver uke.

Relasjonskvalitet og kommunikasjon..

+ 10 relasjon.



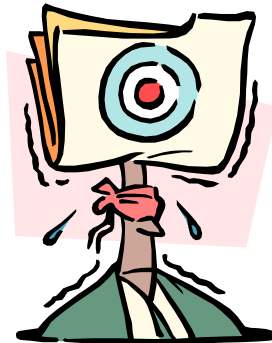
- Sterkt forhold. Forstår hverandres virkelighet. Forsvarer hverandre. Gleder seg av hverandres samvær. Oppsøker gjerne hverandre. Lite misforståelser. Søker løsninger ved uoverenstemmelser.

0 relasjon.



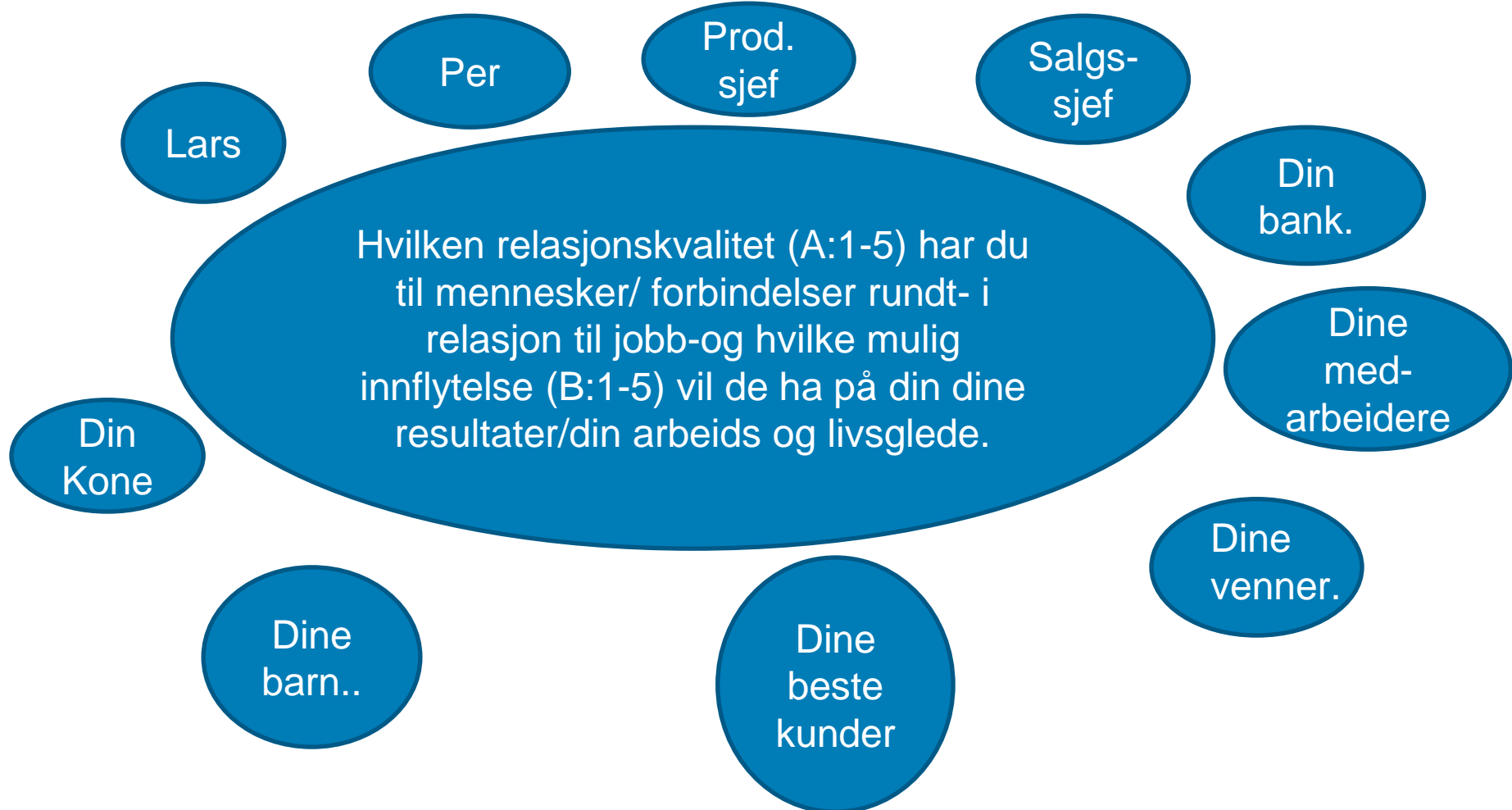
- Mangelfull forståelse av hverandres virkelighet.
- 70% av det kommuniserte budskap feiltolkes. Søker lite kontakt. Misforståelser. Ulike fokus sloss om oppmerksomheten.

- 10 relasjon



- Ubegag ved samvær. Unngår hverandre. Søker ubevisst å skade den andres sak. Opplever glede når den andre taper. Forstår lite og ingenting av hverandres virkelighet.

Relasjonskvalitet og innflytelse på din resultater, din arbeids og livsglede...



3 hovedtyper arbeidsmiljø /Sintef.

- **Det tause miljøet.**
 - Medarbeiderne tier om problemer. Redd for sanksjoner. Liten informasjonsstrøm så vel oppover som nedover i organisasjonen.
 - Ledelsen får i liten grad rede på hva medarbeiderne sliter med, og medarbeiderne får i liten grad rede på hvordan ledelsen tenker.
- **Det uforpliktende miljøet.**
 - Medarbeiderne opplever at det er lett å ta opp problemer med ledelsen, men det får sjeldent praktiske konsekvenser. Informasjon om problemene kommer ikke ut over avd.møtet, og saken blir borte i systemet.
- **Det involverende miljøet.**
 - Medarbeiderne får delta på alle nivåer i beslutningsprosessen. Kommunikasjon mellom ledelse og grasrotarbeidere, samt mellom avd. er god. Disse virksomhetene har effektiv drift, lite stress og lavt sjukefravær.

OPTIMAS

organisasjonspsykologene as
Sandbroggt 3
5003 Bergen
Tlf 55 96 19 80
Fax 55 96 19 79
optimas@optimas.no



JTI resultat:

Ekstrovert

15 10 5 0 5 10 15

Introvert

Sansing

15 10 5 0 5 10 15

iNtuisjon

Tenkning

15 10 5 0 5 10 15

Følelse

avgjørelse

15 10 5 0 5 10 15

oPplevelse

00-03: Svak preferanse
04-06: Moderat preferanse
07-10: Sterk preferanse
11-14: Meget sterk preferanse

Navn: _____

Dato: _____

JTI-rådgiver: _____

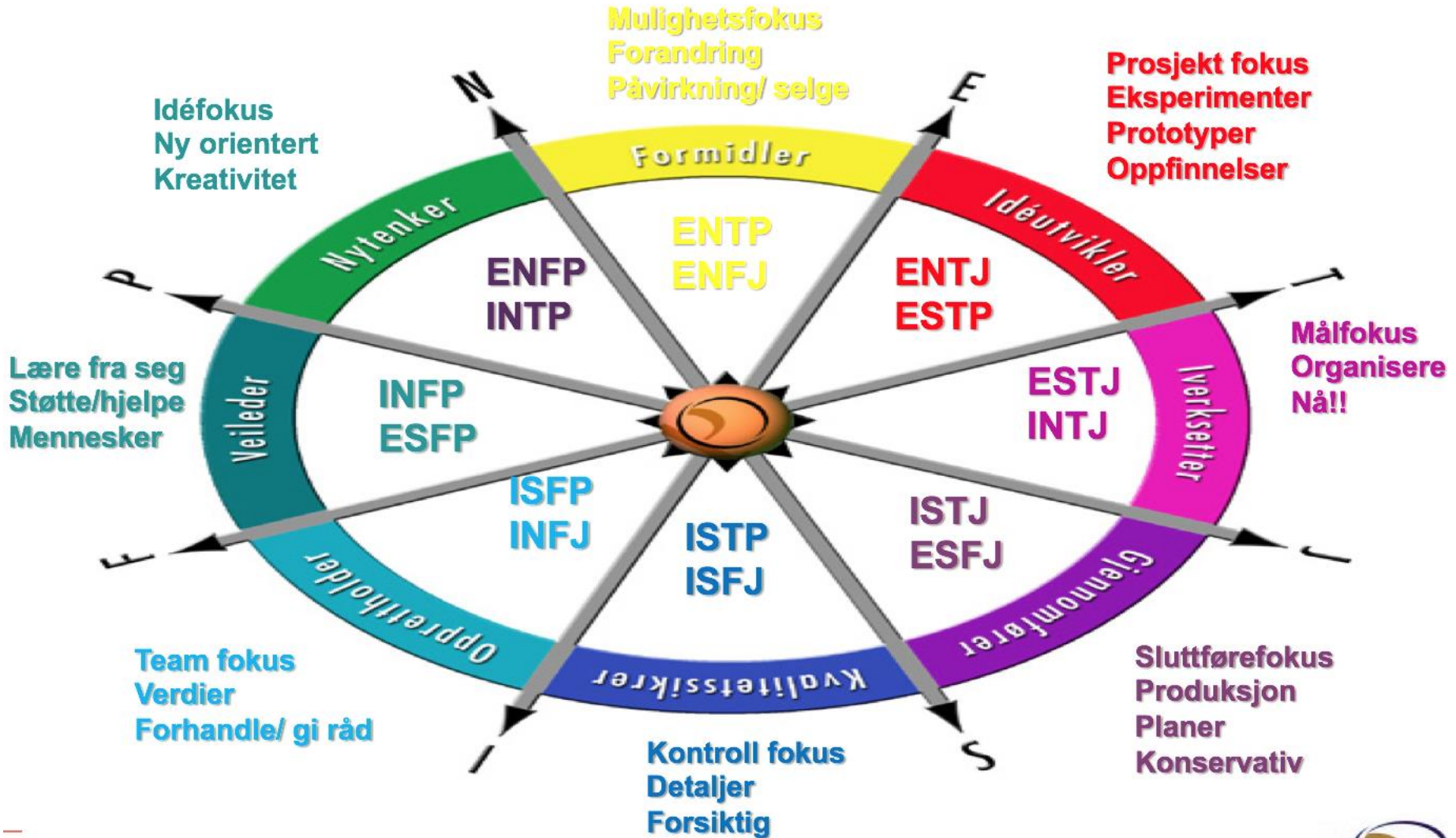
Temperament: _____

Mentale funksj: _____

Kvadranter: _____

Pref. rekkefølge: _____

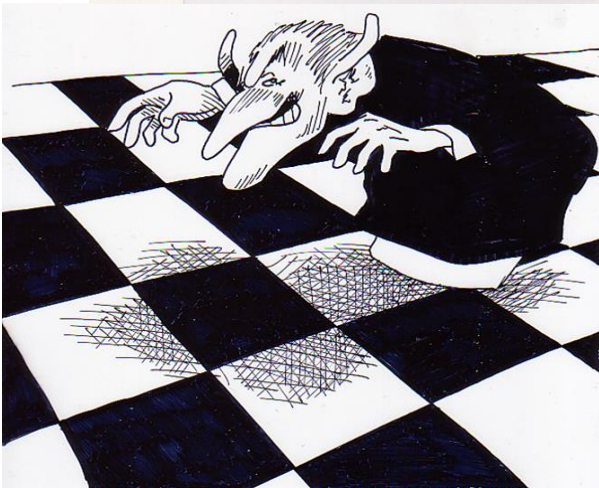
Teamkompasset™



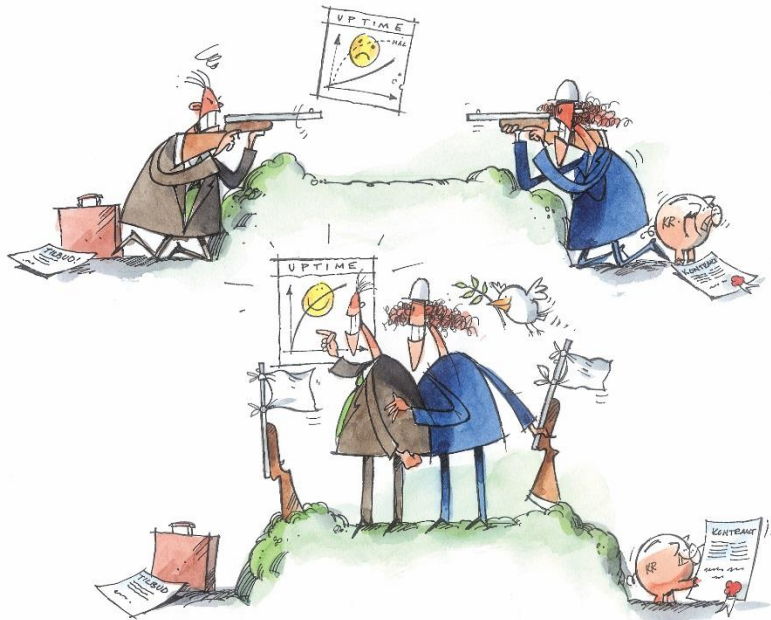
Hvilke faktorer er det som påvirker til eierskap hos den enkelte?



Utvikling av kultur?



Hva er suksessfaktorer i kulturutvikling?



Det gode lederskap helt avgjørende for å få medarbeidere inspirert og etablere eierskap hos den enkelte.


- *Den aller viktigste faktor for trivsel og inspirasjon på jobben er forhold til nærmeste overordnede. Folk avslutter ikke arbeidsforhold. De avslutter forhold til dårlige ledere. Karriereguru Kevein D. Monroe fra det amerikanske utviklingselskapet X Faktor.*
 - Dagens Næringsliv /PMI Norway AS 2016
- *Halvparten av dem som ønsker å bytte jobb gjør det for å oppnå mer inspirerende arbeidsmiljø. Lønn er kommet lengre ned på listen.*
 - *Undersøkelse gjennom finn.no 2016.*

Det du måler med prioritet får fokus og resultater.



Hegnar.no

OSEBX	Hovedindeksen	639,36	+1,33%
ITSS	Stent-ejse	65,38	-0,60%
ITSL	Dollar	7,52	-0,13%
ITSD	Euro	8,45	-0,03%
ITSE	Britiske pund	11,52	-0,40%
ITSK	Gold Spot USD	1180,57	-0,31%
ITSL	Nibor 3M	1,45	+2,05%
	Dow Jones	1280,52	+1,08%
	Nasdaq	4941,42	-1,64%

OSLO BORS  639,36 +1,33%

Ticker

(<http://www.hegнар.no/>)

Forsiden (<http://www.hegнар.no/>) Økonomi (<http://www.hegнар.no/okonomi/>) Aksjer (<http://www.hegнар.no/bors/>) Valuta (<http://www.hegнар.no/okonomi/valuta/>) Elendom (<http://www.hegнар.no/elendom/>) Personlig økonomi (http://www.hegнар.no/personlig_okonomi/) IT (<http://www.hegнар.no/it/>) Juss (<http://www.hegнар.no/juss/>) Livsstil (http://www.hegнар.no/relse_livsstil/) Motor (<http://www.hegнар.no/motor/>) Kvinner (<http://www.hegнар.no/kvinner/>) WebTV (<http://www.hegнар.no/webtv/>) Forum (<http://forum.hegнар.no/>) Jobb (<http://www.hegнар.no/ledigstilling/>) Sprek (<http://www.hegнар.no/sprek/>) Bolig (Ny) (<http://www.hegнар.no/elendom/bolig/>) Aksjekurser (<http://www.hegнар.no/netfonds/aksjekurser/>) Unoterte (<http://www.hegнар.no/netfonds/unoterte/>) Fond (<http://www.hegнар.no/netfonds/fond/>) Valuta (<http://www.hegнар.no/okonomi/valuta/>) Forum (<http://www.hegнар.no/forum/>) Finanskalender (<http://www.hegнар.no/marketwatch/calendars/>) Dette skjer idag (<http://www.hegнар.no/idag/>) Siste 24 timer (http://www.hegнар.no/nyhetsoversikt/siste_24/) Bokhandel (<http://bokhandel.hegнар.no/>) Bokklubb (<http://bokklubb.hegнар.no/>) Ordbok (<http://www.hegнар.no/ordbok/>) (<http://www.hegнар.no/kurs/>) (http://www.hegнар.no/kontakt_oss/)





Foto: Scanpix

Politiet slår egne krav til responstid

Etter at politiet fikk krav til responstid ved nyttår, har utrykningstiden gått ned i alle kategorier, viser tall fra Politidirektoratet.

Artikkel av: NTB (<http://www.hegнар.no> - 1.5.15 08:26)

Anbefal  Tweet    0

Responstid er tiden det tar fra politiet mottar melding om en hendelse til første patrulje er fremme på stedet. Tall fra Politidirektoratet som VG omtaler fredag, viser at politiet i tettsteder med mer enn 20.000 innbyggere kom fram innen åtte minutter i halvparten av tilfellene. Kravet er ti minutter i denne kategorien.

I områder med mellom 2.000 og 19.999 innbyggere var responstiden i halvparten av tilfellene 11 minutter, fire minutter bedre enn kravet.

I områder der det bor færrest mennesker, er kravet at politiet skal være fremme i løpet av tre kvarter i 80 prosent av tilfellene. Her var responstiden 34 minutter.

— Dette er meget gode tall som gir en indikasjon på at politiet nå klarer å levere på de

(<http://www.hegнар.no/okonomi/inn/service=print>) /artikkel545893.ece?

Relaterte artikler

— København-angrep ikke argument for

Digitale Medier **IBB** Sjekk regnskapstall!

Reiseregning **UNIT4**

Nå kan du kaste papirkvitteringene

(http://pubads.g.doubleclick.net/gampad/click?id=705918701&iu=/426/okonomi_og_naeringsliv.hegнар)

Annonser fra Google

OSLO VANDREHJEM **CENTRAL**

Book nå

Utvikling av ett TPM/Lean system for hele virksomheten for å nå verdensklasse.

- **Etablere og utvikle WC Business System.**
- **Konsensus i styret, ledelse, fagforening og i organisasjonen.**
- Forstå business case=Strategisk posisjon.
- Forstå kraften i TPS som filosofi for å løfte din virksomhet til verdensklasse.
- Sette klare mål.
- Bygge over tid eget (AMBS f. eks. Aluminium Metall Production System).
- Utvikle din organisasjon til å nå WC.
- **Snu pyramiden. Fra hierarkisk til støttende ledelse.**
- Utfordring: Forstå rotårsak.
- Etablerer hypoteser..
- Alle medarbeidere må være involvert. Operation= gulvet i alle disipliner er viktigst. Ledelsens rolle å støtte gulvet. Støttende ledelse.
- Alle medarbeidere skal kjenne og føle for strategien like godt som adm. dir.



INDRE OG YTRE IMPULSER FREMKALLER ASSOSIASJONER

De som berører oss vil fremkalle behag/ubehag

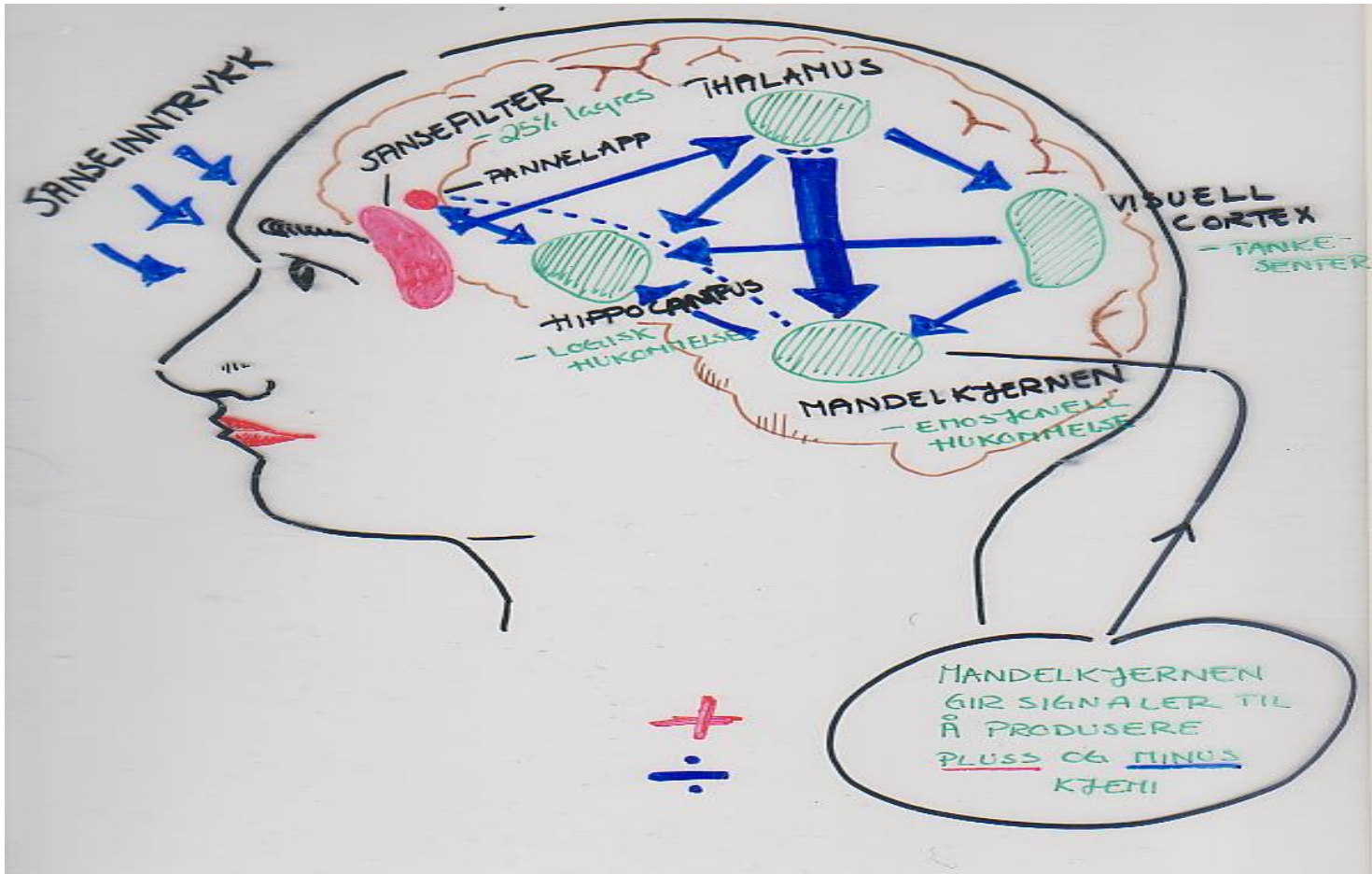
BETHAG

- Hva vi har lyktes i
- Positive sannheter
- utfordringer- positive
- Opplevelse av verd
- Respekt for meg og mitt
- Ta hensyn til mine "motivasjonsknapper"
- Mine verdier.
- Tro på meg, Glad i meg, Betyr for meg.

UBETHAG

- Mislykkes
- "Taps" - sannheter
- "Tapt" ansikt"
- Opplevelse av mindreverd
- Ikke hensyn til meg
- Ikke glad i
- Vende opplevelser
- Ikke tro på meg
- Redd og "liten"
- "Skremmende"

Hvordan fungerer hjernen-relatert til motivasjon?

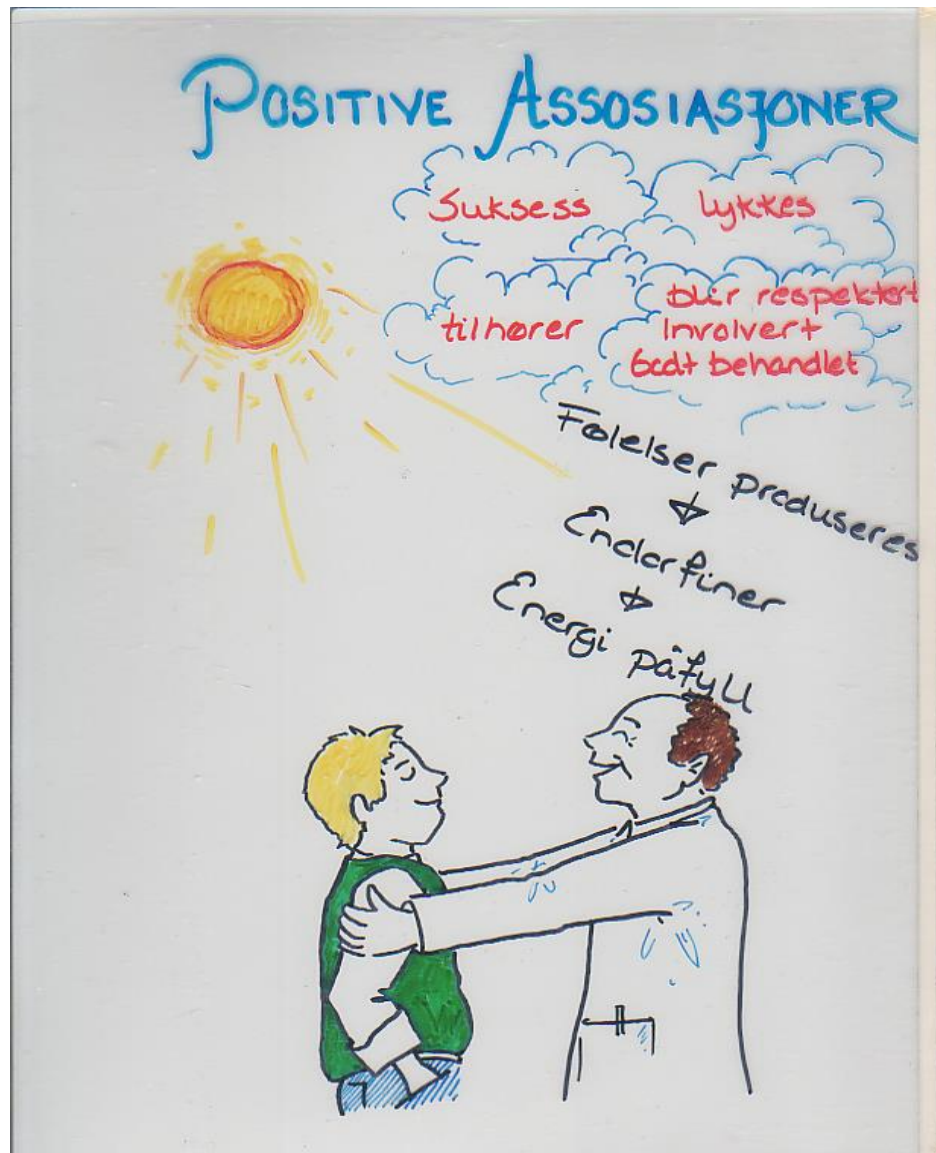




Er vi bevisst hvordan vi som ledere virker på omgivelsene ...?

Gir vi inspirasjon..

Eller taper vi energi...



- Gode strokes er livsnødvendig for oss...
- Vi skiller mellom:



Gullmerker!!

GRÅMERKER

VERBALE- OG
NONVERBALE SIGNALER
SOM GIR ANDRE
DÅRLIGE FØLELSER.



- Positive strokes. (Du er OK-Du er bra).
- Negative strokes. (Kjeft og nedvurdering).
- O strokes. (overses...)
- Plastikk. (Overfladisk).
- Falske strokes (variant av negative).

GRD:

- ① Du er ikke så takkig.
- ② Du er ikke så mye verdt som jeg.
- ③ Du er en dritt!

Hvordan behandler vi hverandre?

Hva er god internservice og hvor viktig er denne for vårt internkundeforhold?

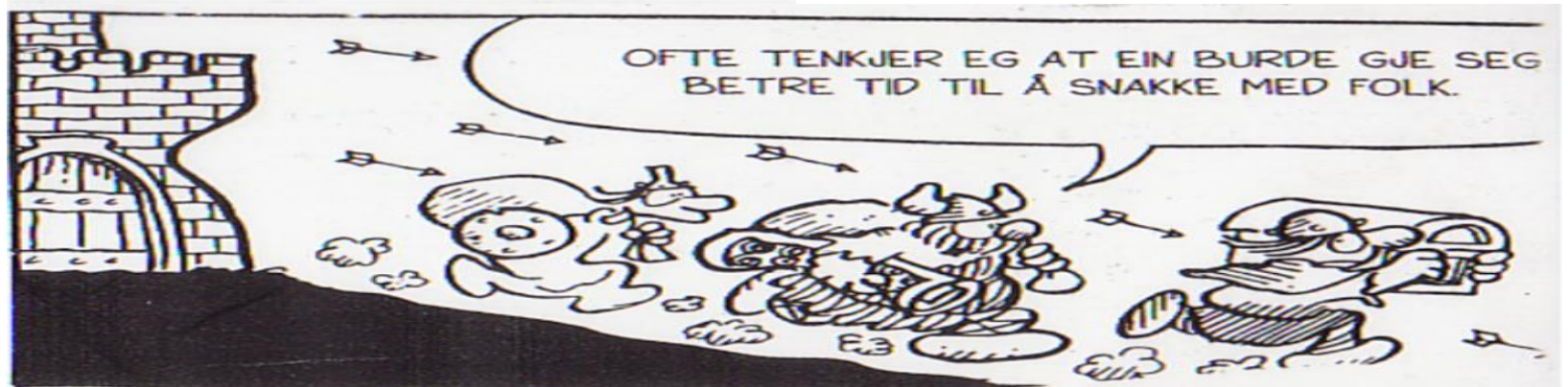
Hvem er våre internkunder? Hvem leverer vi til?



Du kan påvirke en samtalen ved å kopiere de positive bevegelsene hos motparten..



HÅREK



En kunde

**En kunde er den som venter på resultatet av ditt arbeid.
Det betyr at vi alle er kunder og leverandører. Krevende kunder og gode leverandører utvikler oss positivt**

Sannhetens øyeblikk.

**De første 1-4 minuttene av
ett første "møte"
sitter kraftig..
På godt og vondt..**



Om lederutvikling..

Å endre seg som leder...

JOHARIS VINDU
 ← GRAD AV TILBAKEMELDING TIL MEG ...

	KJENT AV MEG <i>Tilferne</i>	UKJENT AV MEG
KJENT AV ANDRE	ÅPENT EGO A	BLINDT EGO B
UKJENT	SKJULT EGO	UKJENT EGO



Lean prinsipper –

støtte for aktiviteter og beslutninger

● Kultur

- Kunden –også internkunden -først
- Ledelse gjennom prinsipper
- Fortrolighet og respekt
- Trening og opplæring er sentralt
- Team driver
- Kontinuerlig forbedring

● Respekt for mennesket


- Å fange viljen og engasjement hos mennesker er en nøkkel for fremgang
- Menneskene er det mest verdifulle elementet – ekspertene
- Sikkerhet er et krav, både fysisk og psykisk

□ Tre nøkler til Lean ledarskap


1. **Gå og se etter..(ledelsen må tilbringe en tid på gulvet).**
2. **Spør hvorfor 5 ganger...Daglig.**
3. **Vis respekt for dine medarbeidere.**

(ref. Toyota Way)

Å feire og ære..


TPM  **Fibo-Trespo**

Uke 7


BYGGMA-PO  **Fibo-Trespo**

Forbedring Uke 25

Visuelt c
S

BYGGMA-PO  **Fibo-Trespo**

Forbedring Uke 20



Vedlikehold takler filtergård! Vedlikehold jobber hver tirsdag med rengjøring og sortering på filtergård. Etter en hylle er ferdig rengjort, lage de en presenning "gardin" (som kan lett åpnes igjen) så hylle er dekket. En god plan!

BYGGMA
group

Forord Hydros kompendium i Forbedringsledelse..

FORBEDRINGSLEDELSE - MEDVIRKNING TIL FORBEDRING

VINNERBEDRIFTER er bedrifter med kultur og miljø som involverer alle ansatte i konkurransen om å være blant de beste i markedet. Dette krever kontinuerlig forbedring av prosesser, metoder og utstyr for å øke tilgjengelighet, kvalitet, kapasitet og sikkerhet.

For skape en vinnerkultur må man få til et miljø der alle får delta, alle bidrar, alle er nødvendige, alle er til nytte, og alle er med og skaper resultater.

TPM er en systematisk forbedringsprosess som kan gi trivsel, engasjement og resultater i verdensklasse. TPM forutsetter imidlertid en ledelse som gjennom ord og handling klarer å skape et inkluderende miljø der medarbeidere føler de blir tatt på alvor, trives på laget og har lyst til å spille i eliteklassen.

Lederne må vise at de har tro på sine medarbeidere, vise interesse for det de gjør, lytte og motivere.

Alle må få være med. Ingen idè er for liten. De største Columbiegg er som oftest de enkleste løsningene.

En inkluderende leder gir bidragsyteren ære for resultatene, og viser andres klokskap, ikke egen. Lederen må likevel ta ansvar for resultatene enten de er positive eller negative.

En systematisk forbedringsprosess må være resultatorientert. Det må settes mål, framdriften må måles og resultatene synliggjøres.

Medarbeiderne trenes i problemløsningsteknikk og gis anledning til å bruke sine kreative evner i forbedringsarbeid.

En resultatorientert ledelse må sette mål og lage handlingsplaner og ha evne til å gjennomføre som planlagt.

Resultater i VERDENSKLASSE blir det imidlertid først når alle ansatte er motivert og inspirert og MEDVIRKER TIL FORBEDRING.

Magnar Bakke

Hvordan utvikle en motiverende og resultatsterk/ slitesterk Lean kultur.

1. Få aksept og Commitments i ledelse, fagforening og styre omkring TPM Lean som strategisk valg og basis for kulturutvikling.
2. Gjennomføre tilstrekkelig med VSM analyser til å ha faktagrunnlag omkring tapskilder og flaskehals.
3. Tydelig scoop for prosessen og for involvering av medarbeidere-snu pyramiden.
4. Få på plass gode målinger på kritiske tapskilder for å «snakke med fakta».
5. Utvikle gode KPI og støttende KPI –utvikle 24 timers visuell møtestruktur.
6. Gi klart mandag og scoop til tilstrekkelig mange forbedringsgrupper-med fokus på de til enhver tid mest lavt hengende frukter.
7. Gi forbedringsgruppene og deltakerne klar kredit for innsatsen. Bruk forbedrings-organisasjonen på pilotområdene-som aktive sannhetsvitner videre i spredning av prosessen.
8. Trene og utvikle organisasjonen i teamferdigheter og ferdigheter innen støttende og Coach ende ledelse.
9. Utvikle organisasjonen kontinuerlig i ferdigheter omkring TPM/Lean.
10. Kommuniser og visualiser resultatene og gi kredit til dem som har utviklet og gjennomført forbedringene- aktivt og kontinuerlig.
11. Feir seirer internt og eksternt – utvikle interne helter og forbilder.
12. Sertifiser alle TPM Lean verktøy og re sertifiser systematisk og jevnlig. Gi ansvar omkring audit til forbedrings-teamene.
13. Ha kontinuerlig fokus på forbedring og kulturutvikling.

Hovedprinsipper ved implementering av Lean og TPM.

Vi lærer ut teknikken, legger ut rammene – kundene gjør det.

Kontinuerlig måling og analyse av tapskilder. (Tapt tid, produksjon, effektivitet, kvalitet, trivsel etc.). Analyse av utstyr og flyt-rutiner.

Snu pyramiden. Opprette forbedringsorganisasjon, grupper. Gi fullmakter og myndighet innenfor klare rammer lengst mulig ned i organisasjonen. Innføre kontinuerlig forbedringsfokus. Involvering og eierskap til oppgaver og utfordringer.

Bruke TPM-verktøy for å oppnå felles standard på orden, systematikk og rengjøring samt ikke minst metoder, rutiner og prosedyrer.

Tydelige mål omkring forbedringer, for eksempel: leveringspresisjon, kvalitetsavvik, produktivitet og effektivitet, etc. av ledetider (3-6 mnd. planer)

Visualisering av daglig måling og avviksfokus ved 24 timers møter. Alle ser: mål, resultater, problemer, tiltak, ansvar, tidsfrist.

Jobber med spissede piloter. Lage utstillingsvinduer og så kopiere med sykluser på 3 mnd.

Støttende , tilstedeværende og coachende ledelse med levende prosesser.

Forskningsresultater publisert i boken **Emosjonell Intelligens.**

Ph. D i psykologi Daniel Goleman. Harvard University. 1997.

Om positiv tenkning og holdning.

- *Undersøkelse med 1000 menn og kvinner. Foruroligende emosjoner er ytterst skadelige for helsen. Mennesker som stadig er anspente eller utsettes for fiendtlige holdninger, hensynsløs kynisme eller mistenkeliggjøring løper dobbel så stor risiko for å bli rammet av sykdommer; astma, leddbetennelser, hodepine, magesår, hjertesykdommer. (Like farlig som røyking eller høyt kolesterolinnhold. (De 3 store: Sinne, engstelse, depresjon).*
- *Stanford: Undersøkelse av 1012 menn/kvinner som hadde hatt det første hjerteinfarkt ble fulgt i 8 år. De menn som var mest hissige hadde størst risiko for å få hjerteinfarkt nr. 2. Hos menn: Sinne mest dødbringende. Hos kvinner: med engstelse, frykt og depresjon. 122 menn som hadde hatt sitt første hjerteinfarkt: 8 år senere var 21 av de 25 mest pessimistiske døde, mens bare 6 av de mest optimistiske var døde. De optimistiske kom seg langt raskere.*
- *Yale School of Medicine. 929 menn som hadde overlevd hjerteinfarkt ble fulgt i 10 år. De menn som lett for opp i raseri: 3 ganger så høy risiko for å dø av hjertestans som de mer likevektige. Ved også høy kolesterol: 5 ganger så høy risiko.*
- *Harvard: 1500 menn og kvinner rammet av hjerteinfarkt ble bedt om å beskrive sin emosjonelle tilstand i timene før attacket. Sinne mer enn fordoblet risikoen for hjertestans hos mennesker som allerede hadde en lidelse. (risiko holdt seg i om lag 2 timer etter at sinnet oppsto).*
- *Sheldon Cohen ved Carnegie-Melon University: forkjølelsesforskning: Utsatte forsøksgruppe for forkjølelsesvirus: Jo mer stresset-jo mer utsatt. 27% av dem som var utsatt for lite stress ble forkjølet. Men 47% av de mest stressede.*
- *Ektepar førte gjennom 3 måneder daglige lister over konflikter og opprørende begivenheter som ekteskapelige tretter. Det kom frem et tydelig mønster. 3-4 dager etter en særlig intens krangel ble de rammet av forkjølelse eller infeksjon i de øvre luftveier. Det tydet på at de ble spesielt sårbar for virus mens de var bekymret eller oppskaket.*

Om betydningen av relasjoner, kontakt, nærhet og det gode samarbeid.

Emosjonell Intelligens. P.h. D i psykologi Daniel Goleman. Harvard University. 1997.

- **Manglende mellommenneskelige bånd, isolasjon: risikofaktor 2 (røyking 1.6).**
- Hjerterinfarkt: For dem som har to eller flere mennesker med emosjonell støtte: Dobbel stor mulighet til å leve ett år etter infarkt.
- Pasienter som hadde gjennomgått beinmargstransplantasjon: 54% av de som hadde sterk emosjonell støtte fra ektefelle/ familie/venner var i live etter 2 år, mens kun 20% av dem som hadde liten støtte av dette slaget.
- Svensk undersøkelse: De emosjonelle båndes styrke: 752 menn født i 1933 ble tilbudt gratis undersøkelse: 41 var døde 7 år senere. De som sto under intenst emosjonelt stress (utrygg arbeidsplass, skilsmisse, presset ut av jobben): 3 ganger så høy dødsrisiko. Sterkere indikator enn høyt blodtrykk, høy konsentrasjon av triglyserider i blodet eller høyt kolesterolnivå i blodet. Blant dem som hadde et godt nett av fortrolige var det ingen sammenheng mellom høyt stressnivå og dødelighet. Den gode samtale, trøst og hjelp, beskytter dem mot den dødelige virkning av livets harde og traumatiske opplevelser.
- Psykologen John Cacioppo ved Ohio State University: Det ser ut som det er de viktigste fortrolige relasjonen i livet- de personer du ser dag ut og dag inn , som er avgjørende for hvordan din helsetilstand er. Jo viktigere forholdet for deg er, jo viktigere er det for helsen.
- Grupper med kvinner med langt fremskreden metastatisk brystkreft, Stanford University Medical School. Spredning til hele kroppen. Dr. David Spiegel rapporter at de av kvinnene som gikk til ukentlige møter med andre levde dobbelt så lenge som de som måtte takle sykdommen alene. (37 kontra 19 måneder). Utrolig effektivt. Hver kreftpasient burde gå i en gruppe som dette. Hvis det hadde dukket opp et medikament som fordoblet den forventede livslengden, ville legemiddelprodusentene slåss om det.
- Fremtidens sykehus: Pasienten blir en medspiller. Vet ofte mer en legen.

Maslows skala

- **De Fysiologiske behov.**
- Behovet for å dekke kroppens fysiske behov.
- Mat, drikke, søvn, hvile, sex, forplantning. Etc.
- **De psykologiske behov.**
- **Trygghets- og sikkerhetsbehovet.**
- Behovet for å føle trygghet og sikkerhet omkring egen og sine nærmestes situasjon. Behovet for å ikke bli truet eller bli behandlet dårlig. Behovet for å ha stabilitet og kontroll over og i hverdag og virkelighet.
- **Tilhørighetsbehovet. Felles identitet.**
- Behovet for å bli innkludert og akseptert, tilhøre, få delta og være med, være verdifull på linje med andre, bli elsket, være viktig.
- **Egenverdbehovet. Du er enestående.**
- Behovet for å være enestående, bety noe, bli aktet og respektert, få anerkjennelse og tilbakemelding, ha innflytelse og påvirkning .
- Kan deles opp i:
- **Anerkjennelsesbehov:** Behov for å bli anerkjent, aktet og respektert.
- **Maktbehov:** Behov for å ha innflytelse, påvirkning, makt, øve kontroll, kunne trekke i trådene.
- **Selvrealiseringsbehov. Bli selvstendig, ta ansvar, bli dyktig.**
- Behovet for å lære, og utvikle, realisere evner, talenter og muligheter. Behovet for å bygge opp, ta initiativ, oppleve forandring, starte opp, gjennomføre og avslutte, å få ting til å fungere, bli selvstendig.

MODELL FOR KUNDELOJALITET

LOJALITETSGRAD	PERSONLIG SERVICE	MATERIELL SERVICE	KLUBB FØLSELSE
AMBASSADØRKUNDE	x x x		x x (x)
GODT FORNØYD	x x	x x (x)	x x (x)
VANE KUNDE	x	x (x x)	(x)
LIKEGYLDIG	0	(x x)	0
MISFORNØYD KUNDE	÷	(÷) x x (x)	÷

x x x = HØY INNSATS

0 = INGEN INNSATS

x x = GOD -"-

÷ = NEGATIV "

x = LAV -"-

AMBASSADØRKUNDEN ER SELGER FOR OSS, OG HANS VERDI (STATISTISK) (KØPET) OVER LIVSLØPET ~~x~~ 2 TIL 3 KUNDER. BETALER 5-20% MER (FOR SERVICE)

GODT FORNØYD „SELGER“ HVIS HAN BLIR SPURT.

LIKEGYLDIG ER FULLSTENDIG ULOJAL.

MISFORNØYD SNAKKER MED 10-20 PERSONER OG ØDELEGGER FOR OSS.