

Lean besøg hos Grundfos

1. Udgave
November 2014



Martin Lindinger fra Grundfos
fortæller om Grundfos' Lean rejse

PÅ LEAN REJSE MED GRUNDFOS

Center for Lean var blevet inviteret en tur til Grundfos, for at høre om, hvordan man nu siden 1997 har arbejdet med Lean hos Grundfos. I dette nyhedsbrev samler vi lidt op på de erfaringer, udfordringer og resultater der er skabt med Lean hos Grundfos.

I 1997 fik Grundfos hjælp af en række tidligere Toyota ansatte, der på fire måneder formåede at hæve produktions output med 50% - vel og mærket med præcis de samme maskiner og med de samme ressourcer.

Grundfos begyndte deres første Lean projekter og som så mange andre, så var der i de første første år fokus på Lean værktøjskassen. Og således var forbedringer og Lean aktiviteter hovedsageligt ekspertdrevet.

Årene med Lean som
værktøjskasse



En klar vision og strategi med GSE

Trods de flotte resultater var der en forståelse hos Grundfos af, at man ikke formåede at udløse det fulde potentiale af Lean. Og det stod klart, at hvis Grundfos skulle tage Lean til det næste niveau, så skulle ledelsen meget bedre med.

I 2008 blev Grundfos Shop Floor Excellence udarbejdet som den fælles vision som både ledere og medarbejdere skulle arbejde hen imod, og målene var især at få;

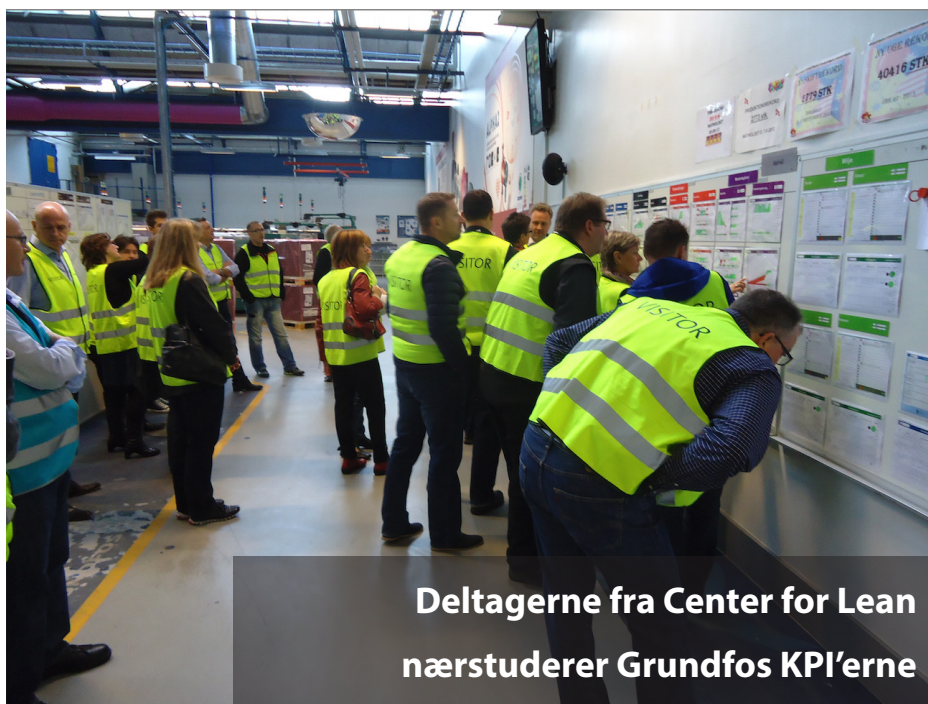
- Forbedret kvalitet og gennemløbstid
- Lavere omkostninger og reduceret CO₂
- Højere kundetilfredshed
- Profitable vækst

Visionen blev skabt på baggrund af de erfaringer man allerede havde gjort sig, og på den måde havde man for første gang i Grundfos' historie skabt et fælles system til at styre og forbedre den operationelle performance.

Nogle af deltagerne stillede spørgsmål i forhold til, hvordan man håndterede det øgede behov for vedligeholdelses- og tekniske ressourcer, som en så omfattende implementering vil kræve. Kurt Jørgensen (afdelingsleder) forklarede, at Grundfos valgte en lighthouse implementeringsstrategi, altså implementerede Lean fabrik for fabrik, hvilket minimerede det totale behov for støttende ressourcer.

Fra mavefornemmelse til måling

For at realisere den nye vision var fokus især på, udvikle og synliggøre evnen til at reagere. Man startede derfor med at refokuserer på sine Key Performance Indicators (KPI'er) ved at installerede nye målinger og lave en komplet implementering af Synlig Fabrik (Visual Factory).



Grundfos Shop Floor Excellence er visionen



KPI'erne sikrer Grundfos fokus i forbedringsarbejdet



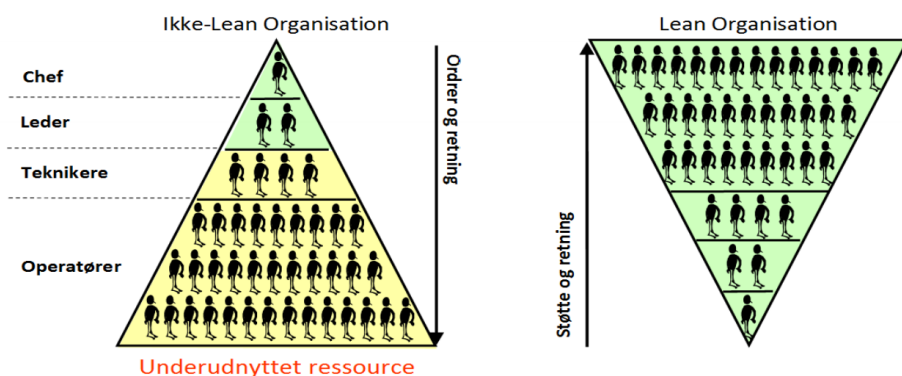
Lean lederen - Den nye rolle

Udover et større fokus på at gøre det synligt, hvor der kunne arbejds med forbedringer, så var man også klar over, at hvis Grundfos skulle være World Class så krævede det et længerevarende ledelsesudviklingsforløb, der både omhandlede kompetenceudvikling og coaching af de daglige ledere og topledelsen.

At være Lean leder har man erfaret hos Grundfos er en helt anden tilgang til ledelse, end man tidligere har været vant til. Som Martin fortæller det;

“Det kræver lederne går fra at være ledere der siger ‘Jeg vil have det sådan og sådan’ til ledere der i stedet arbejder sammen med medarbejderne om at realisere nogle tydelige mål. Så man som leder i stedet må spørge ‘hvad kræver det af mig som leder, hvis vi skal nå målet?’”.

Rent kommunikationsmæssigt kom det til udtryk, da man valgte at vende det traditionelle organisationshierarki på hoved.



70% af tiden på gemba

Alle produktionslederne fik opsat et mål om at tilbringe 70% af deres arbejdstid i driften, og det skulle være slut med at sidde foran computeren og bedrive ledelse på baggrund af forældede og ukorrekte nøgletal i systemet. Den daglige ledelse skulle være synlige i produktionen, og de skulle have helt styr på, hvilke udfordringer produktionen reelt stod med.

For at kunne realisere det nye mål valgte man at indføre "Manufacturing diaries", der kort fortalt er skulle sætte ledelsesdagen i system. På den måde kunne man sikre, at lederne rent faktisk havde tid til og prioriterede at udføre Genchi Genbutsu - 'gå ud og se hvad der faktisk sker'.

Dette var ikke lige let for alle ledere, og Kurt Jørgensen (afdelingsleder) fortalte, at cirka en ud af fem af de daværende ledere enten ikke havde kunne trives med de nye krav eller ikke udvikle sig hurtigt nok. Det konstante fokus på at løse udfordringer med inddragelse af medarbejderne var man klar over, at man var nødt til at italesætte og være bevidst om. Altså at en Lean leder ikke bare er en leder.

Coaching og kompetenceudvikling af både medarbejdere og ledere

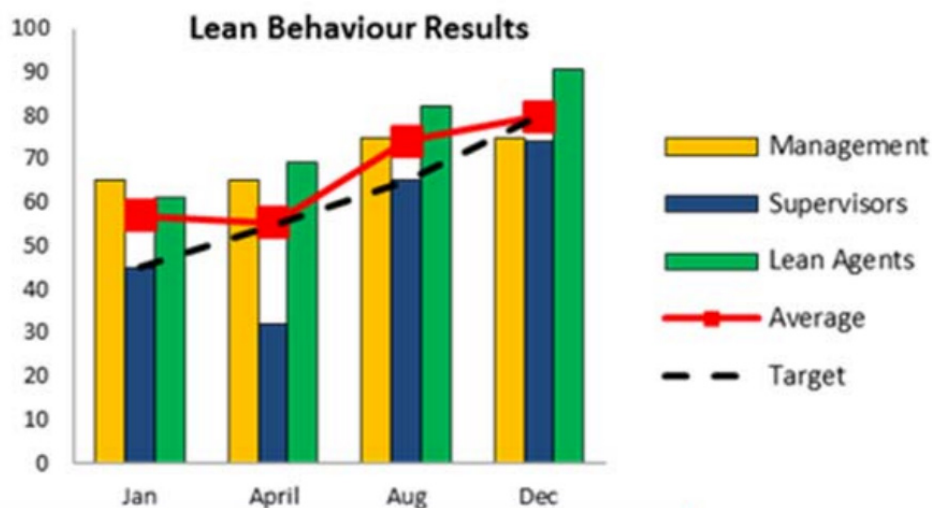
Indførelse af Manufacturing diaries

leder;
alt i 5 tidsrum
følges 70% af tiden i driften.



Assement på Lean Behaviour

For at sikre at lederne konstant udvikler sig og følger denne nye Lean adfærd, har man indført en 360 graders evalueringsværktøj, hvor man blandt andet lader medarbejderne besvare spørgsmål som eksempelvis "Sørger din leder for at tavlemødet starter til tiden?" På den måde sørger Grundfos for at synliggøre styrker og svagheder hos hver enkelt leder – på samme måde som der i produktionen konstant skal synliggøres, hvad der går godt, og hvad der kan forbedres. På den måde sikrer man et fokus på forbedringspotentialer og altså hvor der især er behov for ekstra coaching og kompetenceudvikling.



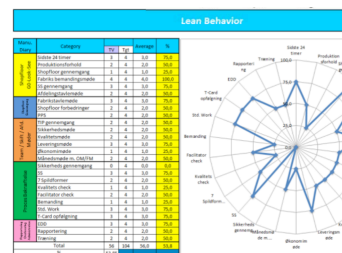
2012 - Grundfos vinder DI's Produktivetspris

Den største kulturforandring i Grundfos' Lean rejse har derfor også været, at du hverken som medarbejdere eller leder kan gemme dig. Alt kommer frem i lyset - for først der kan man tage fat på problemet og løse rodårsagen.

Da Grundfos har været i gang med Grundfos Shop Floor Excellence i 6 år, vinder de i 2012 DI's Produktivetspris. Som et synligt resultat af et stort fokus på produktivetsudviklingen. Rigtig interessant var det dog, at man året forinden var blevet kåret til Årets Arbejdsplads af 3F. Hvilket netop viser det potentiale som gemmer sig i Lean, da det er koblingen mellem effektivitetsstigninger og bedre arbejdsmiljø, der er med til at skabe den bæredygtige effektivisering.

Grundfos har således også allerede sat de næste mål, blandt de centralte kan nævnes et fokus på Green-Lean, og ikke mindst på at vinde den prestigefyldte Shingo Pris, der gives til virksomheder, som har formået at skabe Lean kulturen.

360 graders evalueringer af lederne synliggør styrker og forbedringsmuligheder



Produktivetsprisen 2012



tr: 08/05/2012 - 17:47 — Anders Sandtner
Lysholm

Grundfos er mest produktiv

Tirsdag hædrede Dansk Industri Grundfos med DI's Produktivetspris

Det er en omfattende og bundsolid indsats på virksomheden, der er årsag til at Grundfos har skabt flotte resultater og produktivetsprisen.

Resultater som blandt andet har givet udslag i øget kvalitet og et løft i virksomheden nu kan fremvise to cifre årlige vækstrater.

“Har det bare været tegneserie lykkeligt?”

Oplægget fra Grundfos sluttede af med spørgsmål fra salen, hvor et af de spørgsmål lød; “Har det bare været tegneserie lykkeligt?”

Til det svarede Grundfos’ Lean specialist Martin Lindinger følgende; “Nej, det har det ikke! Det var en klar top-down beslutning og proces. Det gjorde, at mange medarbejdere stod med et stort “hvad betyder det for mig?”-spørgsmål, som de ikke fik besvaret så tydeligt, som det virkelig er nødvendigt for at få Lean til blive en succes. I anden runde huskede man at kommunikere klart ud, hvorfor vi nu lavede Lean, og hvad det ville betyde for dig som medarbejder. Den store forskel var også, at vi lavede et 3-dages Lean forløb for alle, hvor de fik den grundlæggende forståelse på plads.”

Efter Grundfos’ oplæg og en rundtur i produktionen sluttede Jacob Steendahl Nielsen fra Center for Lean af med at holde et oplæg om den nyeste forskning indenfor fastholdelse af Lean og Lean behaviour.

Tak for deltagelse

Center for Lean vil gerne sige mange tak til alle jer der deltog i besøget hos Grundfos.

Medarbejdernes skal have svar på spørgsmålet om - “Hvad betyder det for mig?”

Jacob fra Center for Lean holdte et oplæg om at holde momentum i sin Lean Implementering



Jacob fra Center for Lean med et oplæg om, hvordan man holder momentum i sin Lean implementering