

Det er interessant å se på sammenhengen mellom praksisen som selskapet bruker for å sikre strategirealisering og hvordan Lean filosofien kan påvirke og bidra til prestasjoner som bygger opp om selskapets strategi. Praksis i denne sammenhengen er Ambisjon til handling som er det rammeverket for prestasjonsledelse som selskapet bruker. MIS er verktøyet som brukes for å understøtte prinsippene i Ambisjon til handling.

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>1.1.1</p> <p>CFO i Statoil har etablert en strategisk agenda med fem prioriterte tiltak som støtter opp om selskapets strategi, hvordan tenker du at den strategiske agendaen skal sikres gjennomført i hele organisasjonen?</p>	<p>2.1</p> <p>Hva er din forståelse av fremgangsmåten som selskapet bruker til innføring av Lean filosofien i selskapet?</p>	<p>3.1</p> <p>Hva mener du er den største forskjellen på tradisjonelt lederskap og Lean lederskap?</p>	<p>4.1</p> <p>Hva gjør selskapet og F&C-nettverket for å motivere sine medarbeidere til å bidra til måloppnåelse knyttet til den strategiske agendaen?</p>
<p>et bra arbeid ble gjort når den nye strategien ble satt og at CFO laget den strategiske agendaen. brei prosess, inviterte inn for å utarbeide. Arbeidsgrupper. Hva betyr dette for oss. God kommunikasjon. De aller fleste i vårt nettverk inkl ledere har et forhold til strategien og en historie som henger isammen med den overordna strategien. tenke igjennom og tilpasse hvordan man kommuniserer og prioriterer. viktige suksesskriterier, bruke i praksis. hva betyr det for teamet og den enkelte. viktig og vanskelig. må være gode på å prioritere. dette er et viktig hjelpemiddel.</p> <p>noen er nær i tid andre tiltak er lenger ut i tid (scale/digit). Kompetanse; viktighet at der er tilstrekkelig virksomhetsforståelse for de som er ute, performance, visualisering, analytics. Viktig å være opptatt av det som driver butikken for å bidra til verdiskapning. Alt handler om prioritering, vi er et selskap som har mye ressurser. virksomhetsforståelse, kjempeviktig. ikke ut av fokus, genererer ufokusert. må ha en følelse av hva vei butikken gå. må tenke raskt og være foran. ta for eksempel wellcom. dette er et verktøy som egentlig burde vært generert utifra f&c akse, men det er etablert av den tekniske linjen her hos oss. utviklingen går sin gang å man blir hengende etter. digitalisering - vi har lagt oss på nivå digitalisering bidrar til effektivisering og digitalisering. statoil ikke kjøre på excel/word. vi må vekk fra disse verktøyene. sustainable. statoil sitt styringsstyringsystem og kontraktene. i industrien - hovedsuksessen kompetansen ligger allerede i bedriften, gjennomføringskompetansen ligger allerede i bedriften. eksterne konsulenter trenger ikke alt. regulatoring/requirements; kan være mer co2 skatt, beskatning etc. rammebetingelsene. jo bedre r. jo bedre er det. gjelder å ha penger på bok. risk - stakeholdere/bidragstere. samle seg isammen i f&c sin folder. nye MIS vil bidra veldig bra. enterprise risks - vi har dem hos oss. kommersielle; kor mange har veldig stor innvirkning på tall i butikken. pengebruken er regulert i kontrakten. dvs koss flinke e du til å sette kontrakten. me e blitt mye finkere å ikke vruke vo'er. ikke så lett å bruke penger. lett å trene penger? då trenger vi kapital - vi får noen rammer. inntjening i butikken. eg vil ha så mange fad, du får så mange penger - finn ut kor mange brønner og gjør jobben. for kort planleggingshorisont. legge tilrette for strategisk planlegging. f&c den komersielle rollen; dokker får så mye penger, så mange fat igjen. litt for laust i kantene</p>	<p>statoil har valgt en veldig grundig tilnærming for å treffe bredt, hele selskapet. Det er nødvendig. Hvis det blir en kultur som alle som jobber med lean kjenner til hvis noen få kjenner til, vil vi ikke nå i mål. I DPN der mange har jobbet med lean i flere år så har det blitt etablert et språk som alle kjenner til. er det en styrke eller en ulempe at noen har startet tidligere.....fordel for oss i F&C at drift har startet og at vi kommer etterpå. bevisst på tidspunkt og hvor omfattende vi gjør det (lean impl)</p> <p>statoil kommer ikke til å lykkes med lean med den modellen vi har i dag. Verktøykassen er ikke god. B&B hvordan bli en leanifisert virksomhet. Me trengte noe top-down ikke bare bottom-up. Verdistrømsanalyse ikke brukelig på komplekse problemstillinger. Accenture kommer til å hjelpe oss i b&b. value chain. top-down leanprosess sammenheng mellom b&b sin strategiske agenda med 9 punkter og a2a. leane ut b&b og leverandørindustrien. statoil blir ikke.eane ut og få orden på butikken. svære strategiske scope er nøkkelen. elelrs så blir vi ikke leanifisert. vi bruker lean på. 12ukes program. prime valuechain metoikk på b&b. customer driven, high value, vi mekker olje produksjon, effektiv drift. dele styrken i high og low value, effieience. det frste vi må gå igjennom alle aktivitetene vi gjør i enheten. ta en leanøvelse. mye å hente. statoil må gjøre noe helt drastisk nytt for å lykkes. verdiene ligger i interfasen imellom enhetene.</p>	<p>lærer mer om lean nå. Nyttig å få litt teori til nå. God trening så langt. Vanskelig å peke på bare få ting. Det som er viktig er dette med å tenke hvordan du som leder støtter organisasjonen. Stille de rette spørsmålene for å støtte. Slippe teamene til, slippe kontrollen. stole på ideene som kommer opp. statoil har vært gode tidligere men lean bidrar. lederskapsprofilen idag er ikke så forskjellig fra lean lederskapsprofilen. lean forsterker og setter inn i nytt perspektiv</p> <p>veldig kort. Lean er kontinuerlig forbedring. Driver vi egentlig kf eller forbedring av og til og innimellom. i B&B har vi aldri hatt et verktøy og systematisk måte. De fleste er der at - på ein måte mis tavle, oppgaver, mål og hvis du man en svak målsetning (historien 2-3& per år)- det fungerer ikke. Det blir det det blir. vi må ha strekksmål må gjøre noe annet og det or å tvinge forbedring. den største utfordringen er å kople lean mot performance management for virkelig drive igjennom kontinuerlig forbedring for å bli bedre. er der forskjell i B&B organisasjonene? refleksjon - det som lettest endret er det som sitter minst fast i kulturen. det som sitter lengst inne i kulturen er det som er vanskeligst å endre. strategi og kultur matche ikke heilt. det me startet med var perfect well kurve, bygt opp uten waste. det er lean-kurven. var klar over det; leanifisert kurve. lederskapet; endringer? lederskapsendringen kommer av at lederne må engasjere seg i andre diskusjoner enn før. to parallell ekspert/coacher. lederne må melde seg på leanaktivitetene våres. den største lederaktiviteten er visual improvement board. skal ha dette i alle lederlagene ila 2018. ellers får vi ikke tagget lean til ledernivået. det andre er å bruke lean på bunnlinjeeffektene. vi har ikke gjort det - vi klarer ikke å se effektene fordi vi ikke bruker tiltak som har bunnlinjeeffekter. trenger vi både mis og vib. strategisk mis og vib på sektornivå. vi må være bedre på å etterspør og bruke verktøyene. b&b endring i kulturen. de fleste har likt lean men andre mener at det er overkill. ledelsen er kanskje de som trenger mest tid. forankring i lederskap er ekstremt viktig. lederen er driveren. hvor mye tid skal leder bruke på lean - et dilemma.</p>	<p>klar forventning til oss alle som ledere, hva betyr det for våre leveranser og våre team. Mer relevant for noen enn andre. Mange prioriteringsdiskusjoner nå. Det gjør vi hos oss.</p> <p>svær jobb foran dokker. Det er så få av dokker! Ting skal gjøres på en viss måte letter motivasjonsjobben. Være ute i god tid. Ha de viktigste tingene på agendaen til enhver tid. Holder orden i tallbutikken i sap. Utvikle tall og oversikter i takt med butikken.</p>
<p>det første som slo meg når jeg såg strategien første gangen var at jeg synes den var krevend. Lean som er et kulturtiltak er prioritert på lik linje som MIS; som er et verktøy. Samtidig så savner jeg en målsetning, hva vil man egentlig med de fem initiativene. hva er målet? alt prioriteres samtidig. i tillegg 50/50/50. hvordan skal vi prioritere. ledelsen er blitt utfordret. lean må være en pri 1 hvis det skal gjøres. lean er pri 3-4 idag og da får vi det ikke til. de forstår ikke. vi må involvere toppledelsen. vi kan ikke delegere lean nedover i org. de har omtrent null trening eller coaching. de vet ikke hva det er. fase to vil ikke hjelpe. de tre nye retningene vil ikke hjelpe. det er bare forvirrende. skille mellom de som gjør de rette tingene og de som sier de rette tingene.</p>	<p>som mange andre bedrifter så begynte vi i den spisse enden og gradvis oppover mot staber/ledelse. Staber/ledelse burde kommet mye tidligere. Ledelsen burde vært mye mer preppet helt ifra starten av. Bra med coo som har et sentralt ansvar. Og coachene som er ute i linjen og har forretningsforståelse.</p>	<p>for meg så handler det om å snu pyramiden. Mye mer fokus på verdikjeden. De forstår hvor viktig det er å fokusere på prosessen. De som er rundt (staber,ledelse) vil støtte.</p>	<p>hva står i p@s? man må ha noen mål knyttet til dette. Hvor feier vi. Kjempeforbedring, sier opp folk, hse. Feire ift forbedring. Har ikke sett en eneste leder som fokuserer på å stabilisere prosesser. Man går der man får fokus. Man sliter med å forstå. ikke konsistens med hva lederen sier og strategisk tiltak. man har ikke stabilitet i organisasjonen og i prosessene. det må man ha for å lykkes!!det de kan bidra med bidrar direkte til måloppnåelse motiverer folk. ikke en rød tråd. folk er redde for jobbene sine.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>det fyste eg tenke er forankring i ledelse og at det blir kommunisert ned i en årsakssammenheng. For å oppnå forståelse for hvorfor vi gjør dette og at vi klarer å involvere f&c</p>	<p>skal skape tid og rom. Utdanner lean eksperter og coacher og personell som skal drive lean i selskapet. Dette er kommet for å bli - fix it!</p>	<p>lederen må være tett på, må forstå og være drivkraft. Selvfølgelig på ulike nivåer. Etter lean - forventningen til meg som leder er nå at du må kunne faget og ikke bare å være leder. Ikke bare å være i en strategiboble. Det er någe med det faget som du må sette deg mye mere inn i.</p>	<p>for meg som leder så tenke eg at jeg får delta på summit og store møter. Det er motiverende å høre på lederne våre. Opptatt av å bli motivert av de som profilerer seg av lederne. Kommunikasjon er viktig. Motiverende med godt lederskap.</p>
<p>enkelt spørsmål. Verktøyet vi har er Ambisjon til handling og MIS. Knytning mellom strategien og ata er tett. Via ATa og p@s. sikres gjennomført via god ledelse.</p>	<p>man har rotet fælt. Startet for to år siden engasjere hele organisasjonen uten struktur. Det har gjort at folk har blitt demotivert. Det stopper opp og given går ut. Det er krevende å gjenskape tillitt til lean. Jeg strever med å huske og forstå statoil sin leanmodell. det finnes selskaper som har enklere modeller. må være akademisk. store deler av organisasjonen vår består av medarbeidere som ikke helt har akademisk bakgrunn og det blir krevende å formidle modellen. lite gjennomtenkt og litt for ovenfra og ned.</p>	<p>kontroll. Man overflødiggjør seg sjøl. AS; Steve Jobs - hva er vitsen med å ansette flinke folk hvis du skal fortelle dem hva de skal gjøre. Hva betyr overflødiggjør seg sjøl. Det betyr å ta lederskapsprinsippene inn over seg, forstå dem riktig i en lean kontekst. gi slipp på kontroll, ikke tenke hirerarkisk...etc...</p>	<p>lederskapsprinsippene igjen. Historiefortellingen. Hele tiden minne om hvorfor vi gjør det. Via p@s og hvordan tiltakene blir fulgt opp. Kommunikasjon. Man er kanskje mer på vei inn i leankulturen. Kommuniserer retning, engasjement og motivasjon. Hva gjør man systematisk for å få det til. man vil i ny modell få hyppigere tilbakemelding på leveransene. strukturert. utstyre lederne med en felles kommunikasjon ut som gjør dem tryggere.</p>
<p>tenker at vi har et ansvar som arbeidsgiver for å legge til rette for at folk kan vise initiativ for å understøtte. Hver enkelt har også et ansvar og ta ansvar og sette seg inn i kontekts og ager etter. Digital kompetanse. Vi er ikke utlært. Det er hver enkelt som har ansvar å lære seg nye ting. digitalt akademi. hver enkelt. og ift selskapet - forventer at lederne tar budskapet ut i organisasjonen.</p>	<p>vi har jo på konsernnivå at coo desinger medisineringen til oss alle. Vi må se litt på andre - gå ut og lær. Det har vi vært. Vi må ha verktøykasse - det må vi ha. Brukte en del tid. Skaffe ressurser. Da ble det accenture. Det kunne vært gjort annerledes. læringen gikk ut. de var ikke spesielt gode heller. mikset erfaring. så bruker vi jo coacher då. mye mer slitsomt enn de såg for seg. fremgangsmåten at folk kommer inn og er observatører. er det effektivt. impact hvis de ikke sier noe. bærekraftig? 15% vil ikke bestå en lean-test. f&c burde da hatt en 90-100mann som jobber med lean. leancoacher anser som ledere. mobiliseringskostnad - mobiliser for endring. frontloader. hvorfor endre, hva skal vi endre, whats in it for me. accenture er en dyr måte å starte opp.</p>	<p>lean lederskap så er det jo disse hundrevis av små team som er selvdrevne prestasjonsgrupper som skal være god på selvledelse, støtte å veilede hverandre. Ledelse kan gå på rundtgang. Uformell i stilen. Jo lederne skal gå rundt og gjøre noe godt. Dekke grunnleggende behov. dele gode historier. hadde det vært så enkelt så. for hvordan motivere kompetente medarbeidere. vi bruker altfor lite tid på veiledning. det er uutnyttat ressurs. må få tak i kor de er. må få tak i ka du treng for å prestere bedre. må gi tilbakemelding, alle bedre ved tilbakemelding. mitt første møte med tradisjonelt lederskap. caretaking. du må være opptatt av å levere videre noe som er bedre enn hva du kom til da du startet. utvikle folkene slik at de blir trygge og kan gå inn i enda bedre jobber etterhvert.</p>	<p>ett av de vanskeligste spørsmålene. Motivasjon er noe av det mest kritiske. Kor treffe dette i hjertet. Kontinuerlig forbedring. Treffer det folk. I f&c sier vi at vi skal få mere impact og frigjør nok tid. Noen sier at vi egentlig ikke har tid til det.</p>
<p>den strategiske agendaen må oversettes igjennom ata. Det gjøres bra i dag, det som er utfordringen er at vi ikke klarer å oversette helt ned til nederste nivå i organisasjonen. Må oversette kpi'er, men hvordan oversette de strategiske tiltakene ned til aksjoner helt ned på det nederste nivå. 20.000 ansatte og 60.000 leverandører. hvordan sikrer vi at alle jobber opp mot det som selskapet har satt seg som sin strategiske agenda? må gjøre en grundig ata prosess.</p>	<p>hvis vi ikke hadde gjort noe med hvordan me jobbe med lean så hadde dette falt i bakken. Tror at den fremgangsmåten til å er enormt mye bra. Bygge kompetanse og kapasitet. Må lære oss verktøyene og lære oss triksene. Knytte det opp mot våre daglige business. nå prøver vi å dra på oss business utfordringer og deretter se på hvordan man kan bruke lean for å løse disse. hvordan dra læring inn i stabene. kortere opplæring. noe grunnleggende. coacher har gjort en kjempejobb til nå. hvordan bruke lean filosofien for å løse problemene. lederne må få hjemmelektse, hvis ikke så er ikke coachen der.</p>	<p>lederskapsprinsippene våres er spot on. lean ledelseskultur....feil. Vi skal ha en ledelseskultur i dag. Vi må bruke mye mer ledelse på prosessene våres. Sett retning og ambisjon. Vi trenger slike ledere. Og ledere som folk tror på. det er veldig viktig. Må forstå hva de egentlig leder for noe. mange sier det er en flinke leder så den lederen kan lede ka så helst. har ikke helt tro på det. man må skjønne hva man egenlig leder for noe. prosessene, kravene, metodikkene. standarder/samhandlere. vi må ha ledere som forstår prosessere, strammere som rollemodeller. kan coache. har tro på ledere som setter retning og er tydelige. det skape trygghet. det er noe av det viktigste. sette retning, forstå prosessene og være tydelig på spillereglene. lean lederskap må ikke bli så mye mer anderledels. de tre hovedelementene. hvis du legger ledelse i det. punkt 1 sette retning, punkt 2 hvordan lukke gapet 3 når folkene våres ser gapene, tenk hvis me kan sei ja, du skal gjør jobben din men også forbedre jobben din. samhandle og jobbe med forbedringer. ledere som bidrar til det.</p>	<p>vi gjør mye bra for å motivere folk. Knaggen med å sette retning. Ledere må oversette mål til sine mål. På kort og lang sikt. Og fortelle hvorfor. Knytte egne ambisjoner opp mot selskapets ambisjoner. Lean blir sett på et effektivitetsverktøy. Lean handler om respekt for folk inkludert det å utvikle folk. vi klarer ikke putte ting inn i en kontekts. folk blir ikke overflødig men de gjør andre ting i fremtiden. digitalisering - ingen kan stoppe digitalisering. digitalisere oppgaver i prosessene. lean - før vi digitalisere må vi først sikre at prosessene er forenklet, standardiserte og klar til breddebruk (det er det samme som industrialiserte!!) digitalisering lykkes. vi har et kjempegodt utgangspunkt. men prosessene våres er nødt til å standardisere først. mappe prosess ende-til-ende. vi må passe på at vi ikke digitaliserer waste! ikke digitaliser før du vet hvor du er i prosessen din.</p>
<p>en intendet strategy og en realised strategy er noe annet. Det er helt greit. Den skal ikke implementeres annerledes enn andre strategier. Det er ved hjelp av ambisjon til handling og Mis. Samtidig så er det mer krevende å bruke ambisjon til handling til implementere strategi for stabsfunksjoner enn i en linjeorganisasjon. må ikke finne opp noe annet.</p>	<p>hjertesukk. Like mye ressurser brukt på ambisjon til handling som på lean. Da hadde vi hatt det helt annerledes. Kunne godt hatt noe av energien på nye mis. Det som er minst forstått er lederskap. Det er mest skremmende for lederne. De vil ikke helt ta i det. det er blitt en svær organisasjon i organisasjonen. målbasert forbedring. diskusjoner. vi prøver å aligne oss. det er krevende. toget ruller og vi prøver å henge oss på. hva er prosessen og verktøyet for å vise. hva er kanalene for å kommunisere mål. hvordan skal vi vise målbildene og hvor skal målingene skje. annet paradoks; vi prøver å tone ned KPI'ene og her i lean og målbildene så er det KPI'er vi snakker om. det har vært et issue. ...mere ressurser tilgjengelig.</p>	<p>det å akseptere at ikke all klokskap sitter på toppen og det å klare å begrense rollen sin til å sette inspirerende retning og deretter legge til rette for gjennomføring. Tror lederskapsiden i lean har druknet litt i verktøyene. Lean og individuell bonus. en fundamental konflikt. lean handler mye mer om team. bonus er en del av top -down. skuffet over at denne diskusjonen kommer opp mye tydeligere. hvorfor ikke leanmiljøet selv tør å ta diskusjonen. det er et stort issue. henger ikke i hop. MÅ skrive om dette!!</p>	<p>ikke bonus i alle fall, håper jeg. Bonus blir en anakronisme i statoil. Individuelle bonus impl fra 70-til 90-tallet. Fantasiske prestasjoner uten dette verktøyet. Det var godt lederskap som virket, i tillegg til autonomi. Vi fortsetter å gjøre det som vi gjorde på 70-tallet. ta vekk bonus - får vi da demotiverte ledere? det kan da hende at disse burde vært et annet sted då. if - kastet bonus i kundesenteret. mer fornøyde kunder, bedre omsetning.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>nå har vi jo jobbet ganske lenge med de aksjonene. Vi har fordelt ansvar og nominert inn folk. Synes måten det er styrt på har gjort at vi har driven. Det som er vanskelig er at vi har gått så langt ned i anstatter så det å levere på disse tiltakene i tillegg er krevende. det er ny runde med prioritere. noe må man bare gjøre. laget dokument som skal opp i CFO ekstanded for å prioritere. gapte over for mye gitt de rammene vi har. vi toner ned litt.redd for at vi skulle prioritere ned lean. det skal vi ikke. gjør en og en ting av gangen og sørger for å implementere. problemene når vi driver med forbedringer er at vi ønsker å gjøre alt på en gang. lean er viktig i denne sammenhengen. vi snakker samme språket. vi må jobbe sammen. maks effekt når alle kan språket. det tar lang tid.</p>	<p>man får støtte til implementeringen. Alt er veldig bra arrangert. Simuleringen på ledertreningen var veldig bra. Det er blitt forbedret hele tiden i god lean ånd. Det fungerer bra sånn man har valgt å gjøre det. Fase to blir spennende. DPN linje som har holdt på i to år er nå på at man må se på de store gevinstene. på tvers prosesser.</p>	<p>fersk i lean, men man må være mye mere rundt om kring. Ikke så opptatt med hva de gjør men at der er prosesser som gjør at man kan jobbe godt med forbedringer. Jeg måtte involvere meg mere enn noen gang før med folkene mine. Det er veldig bra! Lederskapsprofilen vår er allerede i tråd med lean.</p>	<p>motivasjon er så mange ting. Jeg tror veldig på indre motivasjon. At folk blir drevet av å ha utfordringer, anerkjennelse, at du betyr noe, spennende oppgaver og utgjør en forskjell. Viktigheten av din brikke i helheten. Passe på at man har en organisasjon der det fungerer og der man kan meisle ut en klar retning. vi jobber jo med dette, å få det til. men motivasjon er veldig individuelt. som leder må man være nysgjerrig på hva som motiverer hver enkelt. er folk bevisste? ikke alltid. anerkjennelse er kanskje det aller viktigste og hva som motiverer den enkelte.</p>
<p>det å få jobbe med lean tankesett gjør at vi får mulighet til strategirealisering igjennom bedre presisjon. Når vi kobler vi på lean tenkning så forstå situasjon. For å lukke gapet. Få en rød tråd, altså Line of sight i de strategiske målene. Gir oss et bedre underlag for strategirealisering. dagens situasjon er at vi har litt for vage strategiske mål. når det kommer til det laveste nivået i organisasjonen der slit vi ofte. til det visst nivå så går det greit men så begynner vi å slite fordi det er mange som bidrar inn på de samme kpi'ene. det å evne å bryte ned og skape forståelse for sitt bidrag til strategirealisering. det tror jeg lean kan bidra med. utfordringen med balansert målstyring. i neste steg i lean så ønsker vi å hjelpe til med det. vi ønsker målbilder som. hypotesebasert tilnærming. bygge bro mellom de strategiske målene.....etc. forsto ikke helt det på 4min-5min.... fokusere på prosessene - det blir styrt. en bit er å forstå nåsituasjonen gjennom vsm. foreta målinger og....når vi har forstått prosessen, etablert prosessindikatorer. hypotese hvordan bidrar dette til å lukke målet. bygge bro prosessforbedring lean og forretningsmålene. det vi jobber med nå er å bygge bro mellom prosessindikatorene, prosessmålene og mis. hvis vi får det på samme plattformen så vil det bli veldig bra og lettere, glidende overgang til ambisjon til handling. tydeliggjøre overgangen. leantavlen er manuell gule lapper og manuelle målinger. mange organisasjoner er på forskjellige lokasjoner og man har behov for digitale tavler. da ser vi går mer og mer over til en kanban tavle. gule lapper i et system. vi har ikke resultattavlen i en struktur - bygge det inn på den samme plattformen som mis. hvis vi lykkes med et så vil vi bygge en bedre bro mellom ambisjon til handling og lean.</p>	<p>bakteppet er at vi nå har hatt en initieell implementering. Vi har delt ut noen noter og i neste faste så skal vi lage orkester og få det til å svinge. For at v skal lykkes med en forbedringskultur så må vi bevisse overfor ledelsen at vi får det til. Hvis vi ikke klarer å vise til resultater så vil det dø ut. i det neste steget - hva har de beste gjort for å få effekter (sikkerhet, operasjonelt, finansielt og arbeidsmiljø) vi har hentet inn opplysninger. Tre hovedelementer. tydelig målbasert forbedring. tar tak i ende-til-ende prosessen, engasjere de ansatte og organisere forbedringsarbeidet. medarbeiderne er opptatt av å forbedre obben sin hver dag. målbasert forbedring. fire ting. 1. tydeliggjøre og prioritere de områdene som gir mest effekt (verdikjeder og områder i verdikjeder). 2. hva ønsker vi å oppnå - hva er effekten vi vil ha og klare å kommunisere dette helt ut i organisasjonen. det er de i arbeidsprosessen som kan gjøre noe annerledes vi ledere kan hjelpe dem. obbe med goe endringshistorier. må ha med whats in it for me? ute i organisasjonen. 3. handle om hvordan vi sikrer å kunne måle effektene. inni det etablere et målbilde som er en forenkling som vi kan formidle ut i organisasjonen. kommunisere enkelt og relevant. Frem til nå så har vi fokusert på KPI'er med targets og dette binder oss til masta. det er målstyring men i fremtiden så vil vi gå mer mot målestyring der man sjekker ut hvor man er på veien med jevne mellomrom. målekultur og ikke målrealiseringskultur. det går ikke an å bare jobbe med målstyring.</p>	<p>Vi har et lederskap som er goe på å snu pyramiden. Gå vekk ifra command og control, detaljstyring. Te å gi handlingsrom, tydeliggjøre handlingsrom, trene laget sitt på problemløsning. Stille åpne spørsmål. Hvordan kan vi i ledelse og stab hjelpe til. Vi har lagt å gå fortsatt. vi har fortsatt mange eksempler på at aksjoner blir kaskadert nedover. forsterke prosessledelseelementene, få en coachende lederstil. involveres på en helt annen måte. vanskeligere lederjobb.</p>	<p>for det første å klare å bygge en rød tråd, men også et annet fokus. En relevant endringshistorie. Fortelle hvorfor vi skal gjøre forbedring og hva vi skal oppnå. Det er viktig. Faktabasert. Se de tre forbedringområdene.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
	<p>2. forbedring av verdikjedene. alle har en felles forståelse for hva vi setter inn støtet. vi blir enige med stakeholderne hvor vi setter inn støtet. da mobiliserer vi de knappe ressursene på de områdene man mener er viktigst og der hvor vi er enige om å drive forbedring. det ligger veldig mye forbedringspotensiale i de enkelte grensesnittene. det å jobbe med kunde og leverandørvitalene og jobbe med å se hvordan vi kan få større forutsigbarhet i overleveringen. det som gir kundeverdi. for å få riktig fokus på dette så må vi se alle stakeholderne under ett, vi må jobbe sammen mot et felles mål, vi må ha målinger som gir effekter og vi vil ha en større sjangse for å ta ut forbedringspotensialet. det tredje området er 3. organisere for forbedring. det handler om å sørge for at alle jobber..hvis alle i avdelingen jobber med tingene helt forskjellig så er det vanskelig å se hva som egentlig er beste praksis. man har fått lov til å utvikle jobben og arbeidsmetodene selv og det vil også bli vanskelig når noen overtar jobben. beste praksis som hjelper oss å gjøre ting likt. bare det å stabilisere prosessen vil vi spare 20% forbedring. det å gjøre tingene likt er helt essensielt. etablere en kultur som gjør at vi jobber likt i de enkelte aksene. det betyr ikke at gullfaks og heidrun skal jobbe helt likt men innenfor de enkelte prosessene så skal man jobbe likt. 80% må kunne gjøres likt. handlingsrommet må vi ha. ellers dør engasjementet. det å gi folk handlingsrom vil gjøre at vi får suksess. så er det også veldig viktig at lederne tydeliggjør handlingsrommet og sørge for at man har tid til å jobbe med forbedring. trene og inspirere, spille ball og så videre. være en medspiller. det er en balansegang det å ta over oppgavene fordi man kan de for godt og det å la folkene gjøre jobben.</p> <p>organisere teamene i kf-grupper vil bli viktig. tverrfaglige. vi må kalle det forbedringsgrupper. tydelig mandat, tydelig hva de skal oppnå. tydelig mål fra ledelsen. da får man mer målretta jobbing. nå blir det businesscasetenkning på alle initiativene. digitalisering - bent tysseland. det som er hovedpoenget. vi må ha med folk med digital bakgrunn fordi de ser forbedring på andre områder enn oss. det som er risikoen er jo at man gjør forbedringer, digitaliserer deler av prosessen og deretter finner ut at det egentlig er waste. vi må først fjerne waste, stabilisere og deretter digitalisere.</p>		
<p>2 1.2</p>	<p>2.2 Kan du si noe om hva du tenker om den planen som Statoil i dag har for implementering av Lean. Hvorfor vil selskapet lykkes med denne tilnærmingen?</p>	<p>3.2 Kan du si noe om hvordan endringen i lederskapsprofilen til selskapet vil påvirke eller har påvirke ditt eget lederskap?</p>	<p>4.2 Hvordan motiverer du deg selv, dine medarbeidere og dine kollegaer til å gjøre endringer som bidrar til en Lean kultur i fremtiden?</p>
<p>stort og viktig tema. Handler mye om kommunikasjon og konsistent budskap. Fortelle en historie som henger isammen. At alle forstår hvorfor dette er viktig. Benytte de verktøyene som vi har til rådighet. Ambisjon til handling. Strategiske mål.</p> <p>har tro på en enkelt kommunikasjonspakke. Ei side!! Bør være totalt sett slå seg sammen med coo og cfo og join forces for å utfordre butikken. Må ikke være lov med buffermål. F&c sammen med coo seier at vi prøver å røyke ut butikken på måloppnåelsen vår. se heile verdikjeden.</p>	<p>det som er avgjørende er at vi når så bedt ut som vi nå gjør. Vi får mange som kan lean og forstår, det vil gjøre det lettere å samarbeide på tvers. Dvs. gå bredt ut, ledelsesengasjement. Vanskelig avveining om modellen er riktig. Det er ofte et dilemma. man lærer underveis og må være istand til å justere. må gjøre justeringer så konsistent som mulig. kontinuerlig forbedring i lean?</p> <p>statoil har ikke en plan. Vi har fortsatt bruk for accenture. Leanressurser er der mye gjennomtrekk i. må ha strategiske leanverktøy. Vi må ha med oss ledelsen - de har ikke vokabularet. Ledelsen vet ikke hva dette innebærer. De er ikke trent opp. Ikke tydelige nok.</p>	<p>det handler om bevissthet og å bruke innsats der man kan utgjøre en forskjell. Viktig i ECC prosjektet og den omorganiseringen som skjedde der. Lean, hva er waste, kundens stemme. Jeg selv er mer bevisst på hva jeg bruker tiden min på. Ift språket - bare det å snakke lean-språk, det hjelper.</p> <p>eg prøver å holde meg på noen enkle fraser og være lojal mot de. Forhold til waste, verdiskapning, flyteffektive prosesser. Forhold til forbedringsagendaen. For meg er dette enkelt siden min enhet eiger denne. Men prøve å være en kommunikator knyttet til å bli bedre, bruke lean. skrøye ikke uhemma av mange vsa'er. må nå ta i de store tingene. ikke skygge unna de store jobbe. i trening bruker vi de små tingene - det gir ingen effekt</p>	<p>man skal bruke mer tid på de interessante oppgavene og mindre tid på de oppgavene som ikke gir verdi for kunden. Prosesser som vi må gjøre mere med for å forbedre. Bruke mere tid på analyser osv.</p> <p>det går i bølgedaler. Vi har så mye flyt i forbedringsagendaen og det er uavhengig av lean. Det er på en måte en på siden av resten av forbedringsagendaen. Vi jobber ikke the lean way på de store forbedringsaktivitetene ennå. Profesjonelt facilitert prosessen og implementering krever også sitt. har lean på ledermøtene hver gang. leanifisert agenda, innlegg knyttet til lean, vib. det vi har sagt hos oss. leanforslag som binder mer enn en avdeling isammen. samarbeid erm tavle. andre ting enkeltstående avd.tavle. medarbeidere trenger ikke motiveres. visuell lederskap. alle ser at leder også jobber med lean. opptatt av forbedring - opptatt av lean.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>her er det to ting. Oversette helt konkret hva betyr strategien for meg, og for min enhet. Det er en lederjobb.</p>	<p>vi bygger kompetanse ute i organisasjonen mens toppladelen er helt fraværende. Neste steg er veldig bra, men vi fokuserer altfor mye på forbedringer og ikke på det å få fundamentet på plass. Standardiserte og stabile prosesser. Vi må slutte å endre org hvert år. da har vi ikke et skikkelig fundament. da er det vanskelig å si noe om vi ikke lykkes. coo forstår kanskje heller ikke leanfilosofien. folk med lite erfaring fra ledelsen i coo. statoil har vært arrogant og vil gjøre alt selv. accenture hadde selv ikke kompetanse og måtte ut og hente den. verktøyfokustert fra dem også. vi har veldig mye kompetanse selv, men det er ikke godt nok ift implementering av lean.</p>	<p>jeg er usikker på om lederskapsprofilen reflekterer lean lederskap. Jeg tror ikke det. Vanskelig å være uenig i lederskapsprofilen. Den er veldig lite konkret. Hadde ønsket en tydeligere kobling mot lean. Det er veldig fluffy. Se eksempel. En av utfordringene er at vi har bestemt at vi skal implementere lean men vi har ikke justert resten av styringssystemet vårt. og heller ikke strategien... f.eks. rotasjon på folk. som er en stor del av prinsippene våre idag. i en lean setting så er rotasjon på folk nokså uheldig fordi man skaper ustabilitet i arbeidsprosessene. ikke krav om å ha leankompetanse for å være leder i selskapet idag. det er uheldig fordi det har innvirkning på fremdriften i leanarbeidet. hvis vi får inn en leder uten leankompetanse så sliter vi virkelig. statoil ser på lean som en verktøykasse og ikke en styringsmodell, og vi har ikke tilpasset de andre delene av styringsmodellen slik at den passer til lean.</p>	<p>jeg er forelska i lean. Det er jobben min å motivere. Å gå ifra å fortelle om leanprinsippene til å stille spørsmål som gjør at de tenker selv. Bruker coachingmetoder mye mer nå enn før. Vi må møte folkene der de er. Folk er ikke solgt til lean umiddelbart. Nye ledere inn gir ubalanse i teamet. det tar tid å bli kjent med den kulturen som er i det nye teamet. folk har ikke tid til å jobbe med lean - det er veldig krevende. vi er bare på diskusjonsnivå fordi man ikke har tid til å virkelig gjøre endringer fordi det krever tid.</p>
<p>igjen på det med kommunikasjon og årsakssammenheng. Koffer og kordan. Det som må til for å sikre at alle medarbeidere drar i samme retning, utfordringen er at vi ikke har hatt muligheten for å visualisere. Det å ha opprettet en måltavle er et suksesskriterium for oss. Måltavle/aksjoner - hvordan sikre at alle tar tak i dette. Template for strategiske mål skal ligge der i 3-5år og så aksjoner og aktiviteter som medarbeidere har</p>	<p>umiddelbart så tenke eg at der er masse gode tanker og at det er det rette og at vi må gjøre det. Men at vi tar ut potensialet for tidlig. Vi har forstått at det er kommet for å bli og at vi står i det. Stor investering - vi må stå løpet ut</p>	<p>tvunget meg inn i ting som jeg ikke er så goe på. Nå når disse nye begrepene lean/digitalisering... osv kommer så er det mye å sette seg inn i for en person som kanskje ikke er så interessert. Ennå mer tydelig og spisse. Det som er sterkt er Empower.</p>	<p>litt vanskelig. Det å bruke tid, sette av tid og treffes fysisk var motiverende. Men det er ikke motiverende i vårt team. Det er blitt sånn fordi vi har altfor mye å gjøre. Vi prioriterer bort ting som egentlig er veldig viktig. Vi må komme dit at vi kan markere at en forbedring er gjort. noen har mistet piften. progresjon er motiverende. markering og eksponering. må ikke drepe engasementet med verktøy.</p>
<p>i utgangspunktet å utnytte kraften i organisasjonen. Lederprinsippene, sette retning, istandsette medarbeiderne og levere. I kraft av lederprinsippene våre. Gjennomfører lederprinsippene best mulig. Holde seg unna detaljene, medarbeidere får myndighet til å leveres. godt lederskap. 100prosent regelen. muligheter i hver enkelt individ, det er opp til oss ledere å utnytte potensialet.</p>	<p>hva er det egentlig vi prøver å oppnå. Vi burde hatt en klar ambisjon med tydelige mål. Vi skjønner at lean er bra og så videre, men hva er egentlig målet våres?? Hva skal vi gjøre med de ressursene som blir frigitt i forbedringsarbeidet. Skal vi ned? eller skal vi bruke ressursene til å drive enda mer verdigskapning? bør ha en prioritert liste over det selskapet skal gjøre. hva gjøres først og hva gjør vi neste og så videre...fase to ja, men det burde vært det første som hadde kommet. ikke nå i fase to, det er for seint. endel prinsipielle usikkerheter fortsatt. vi er nødt til å fokusere mye mer på der hvor verdiskapningen er</p>	<p>lederskapsprinsippene er fine knagger å henge på ting. De tre punktene er fine å henge tingene på. Man blir preget av omgivelsene sine. Forventninger og krav er annerledes. Bedre å lede på en lean måte. Lettere å underbygge sitt eget lederskap. Forskjell på medarbeiderne? kjempevanskelig. indirekte merker jeg det. litt annen rolle, men hele reisen vi gjorde isammen så ser man endring. mest synlig bevis.</p>	<p>jeg er selv motiverende. Jeg vet at det virker. Avhengig av hvem det er så kollegaer i linjen. Må få dem moden igjennom ta dem med på bedriftsbesøk, bøker, artikler, vise eksempler på at det virker. Vise at det vil hjelpe oss. Hjelpe til selvhjelp. motiverende å bruke tavlen og bruke verktøyene og vise at det gir oss forbedringer. jeg som leder må vise at jeg kan og vil og deretter passe på at alle blir med videre. leder først ut og deretter dytte de andre lederne etterpå. vise at jeg kan og deretter er de andre med. alle skal få prøve seg på tavleledelse. rotasjon med alle. avdelingsmøtene som tavlemøte i fortsettelsen. Tvinger også alle til å sette seg inn i tingene.</p>
<p>selskapet må sette klare å tydelige forventninger til den enkelte mest formelt via p@s. i am safety er et godt eksempel der hver enkelt skal ha adferdsmål. Gjelder også mål knyttet til digitalisering og lean.</p>	<p>det er fortsatt åpent om vi lykkes. Vi vil lykkes fordi vi ikke gir opp. Vi holder ut. Hvorfor vi ikke lykkes - det er fordi vi går i verktøyfella. Lean - vi gir oss ikke!</p>	<p>lederskapsprofilen. Shape, empower, deliver. Kor er vi, kor va vi, kor ska vi. Løfte gruppen. Det mindsettet går jeg alltid inn med. shape: Vi blir sterkere ved å bli færre. Kan ikke organisere f&c etter oljeprisen. Empower: Kunnskaper og ferdigheter som forventes av di. commercial akademi, digital akademi. det er har de en utviklingsplan som det lukter svidd av. det handler om å drive din egen utvikling. må levere på jobben. lederprofilen vår er veldig robust. flere rundt mitt bord skal videre. det handler om at jeg skal levere. du kan putte lean på lederskapsprofilen slik den er idag.</p>	<p>frykter reell tilbakefall. Jeg liker å være på vinnerlaget. Jobbe i et selskap som får en positiv omtale og gir mening. Et selskap som står for noe. Prøver å motivere folk med å skryte av di. Motiverende med skryt. Men det må være et bra lag altså!! tydelige forventninger, klare mål....motiveringen må trappes opp.</p>
<p>alle må sjekke ut at den retningen vi satte nå, har vi målene og aksjoenne som støtter. Ledere må sjekke, gå og se at der er en rød tråd helt ut.</p>	<p>ikke for mye tid på å lære seg verktøyene, bygge kapasitet, knytte kjapt opp til problemstilling. Bruk tid på å utvikle forståelse av lean.</p>	<p>den har gitt oss en enda tydeligere mandat på hva vi skal oppnå. Vil du noe nok så får du det til. Lederskapsprinsippene våres har gitt oss rom til det så lenge det understøtter ambisjonen vår. Litt tydeligere retning for lederne våres.</p>	<p>en endring er en forbedring. Leantilnærmingen, ende-til-ende prosesser, organiser for forbedring. Det vil ha en enorm effekt. Dette må være styrt for at vi skal få det til. Digitalisering er en forbedring i en lean-kontekst. Fjerner feilkilder i manuelle prosesser. høre mer på rundt 59min... ikke lederne er begrensningen men vår evne til å gjøre forbedring.</p>
<p>generelt. Må ha en oversettelse av strategien som ikke tar knekken på engasjement, involvering og eierskap. Avveining mellom alignment og eierskap er utrolig viktig. Vi er ofte opptatt av at alt skal henge isammen og så glemmer vi at tar du knekken på eierskapet så er alignment vanskelig. kritisk</p>	<p>to faser. Først kjennskap til verktøy. Deretter de tre forbedringsområdene. Alt er fornuftig nok det men igjen...eksempel -verdikjedefokusert. Hva betyr dette i praksis knyttet verktøyene våres som allerede eksisterer.</p>		<p>det som motiverer meg. Autonomi og det handler noe om at ddu er en del av noe større. Tilhørighet som du ikke kan kjøpe for penger. Utrolig privilegert.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>veldig godt spørsmål. Det er en enorm viktig lederoppgave å lage line of sight. Slik at alle vet hvor de bidrar og drar i samme retning. Når man jobber nede i organisasjonen så føler man ofte at man blir dratt i samme retning. Dette oppleves ikke likt lenger oppe i organisasjonen for da tror man at man er koordinert. nr. 1 lederkommunikasjon og motivasjon.</p> <p>det er litt det vi snakket om. Kvalitet på målbasert forbedring. Tydelig kvalitet, sørg for at når vi er ute i den spisse enden så utfordrer vi på sammenheng og strategirealisering. Vi vil typisk være mye mer opptatt av å knytte forbedringsarbeidet mot businesscase. en ide om å forbedre prosessen på ett område. businesscasetilnærming. hvordan vil dette tiltaket bidra til suksess og nå målene våres. hypotesebiten. prosess = verdikjedeperspektivet. hvilke verdikjeder er det vi har det største forbedringspotensialet. en eller flere arbeidsprosesser. det er arbeidsprosesser vi ønsker å forbedre. tror det vil ha en effekt. sikkerhet, arbeidsmiljø, finansielt, operasjonelt. viktig å få frem at det ikke bare på kost vi skal lykkes men på alle de viktige områdene som vi snakker om i strategien vår. drille inn en ryggmargseffekt. forstå hvordan vi har det idag. hvordan er flyten, hvordan kan vi få goe tiltak for å forsterke flyten og fjerne waste. men stiller et krav der man som ryggmargseffekt tenker businesscase. sikkerhet, operasjonelle, finansielle. vi får den kommersielle tankegangen inn. vi må passe oss for å bli for byråkratisk. hver gang det kommer forbedringsforslag skal de linkes opp mot målene våres.</p>	<p>veldig imot at stabene måtte vente helt til slutt. Det var en stor bom. Vi kunne ikke være gode diskusjonspartnere. Det å gjøre hele butikken og deretter stabene, veldig dårlig ide. Det var avveining som ble gjort men stabene har vært en dårlig støtte til linjen i disse årene. vi kunne ikke gi gode leanråd.</p> <p>se målbasert forbedring. Dvs. hvis vi klarer å synliggjøre effekter. Hvis vi ikke får effekter så dør det ut. Få effekter tidlig. Det er derfor vi har valgt de tre hovedområdene. Vi kan ikke holde på med opplæring halvårsvis til halvårsvis og så oppnår vi ingenting. det blir fort at vi kan bli for akademiske, men hvis vi ikke snart begynner å spør hvor vi gir effekter så dør det ut.</p>	<p>jeg har jo enda noe å lære men er sikker på at lean vil endre lederskapet mitt, selv om jeg i utgangspunktet er for coachende lederstil og utøver det.</p> <p>tror jo at det at man er bevisst på at de lederne som er i tunge stillinger i dag er fordi de er tunge fagligt. Det å tone ned den biten kan være krevende for enkelte. Etterhver som vi blir enda me bevisst på å jobbe i verdikjedene så blir det enda viktigere med samarbeid. da er det ikke bare lederskapsprofilen som betyr noe men også det å skape verdi for sluttkunden i verdikjeden.</p>	<p>jeg tror jo veldig på lean selv. At vi vil få en kultur der man kommer på jobb og har en tanke i hodet at vi ønsker å gjøre jobben enda bedre enn i går. Må være tydelig på at alle må bidra til endringskulturen.</p> <p>det er ikke så vanskelig å motivere meg selv og de rundt til å mobilisere for en kultur der man får mer ansvar for egen hverdag. Medbestemmelse, man ser at man har mye mer påvirkning. Ikke så mye tredd nedover hodet på seg. Viktig å få inn leantenkning. tror at vi også får mer presisjon. jobbe med A3 og den omvendte pyramiden til å gi handlingsrom helt ute i den spisse enden.</p>
<p>3 1.3 Hvordan tenker du at lanseringen av den nye MIS vil påvirke selskapets strategirealisering?</p>	<p>2.3 Hvis du ble bedt om å peke på noe som kunne vært gjort annerledes helt i fra starten av Lean implementeringen, hva ville du gjort annerledes?</p>	<p>3.3 Synlig lederskap er en av forutsetningene for å lykkes med Lean i selskapet. Hva gjør din leder for å vise synlig Lean lederskap, og hva gjør du?</p>	<p>4.3 Kan du si noe om din motivasjon for å bidra til selskapets måloppnåelse knyttet til den strategiske agendaen?</p>
<p>nye MIS er en god anledning til både å kommunisere strategi og realisere strategi. Og også minne oss selv med hva vi vil med ambisjon til handling og hvordan det virker. Spennende også med de diskusjonene som har gått ift lean og MIS og A2A. Har klart å utvikle noen prinsipper som viser hvordan dette henger. ikke konkurrerende prinsipper som forsterker hverandre. de som jobber med dette må ha en god forståelse. tilleggssprml hva er ditt inntrykk over mottakelsen av nye mis. i all hovedsak veldig positiv. gode og mindre gode eksempler på bruk, men lyden er veldig god. men også områder man må gi ekstra oppmerksomhet. integrering av risiko. hva betyr dette i praksis. hvordan henger lean isammen. god hjelp av det sentrale prosjektet som har støttekommunikasjon som vi kan bruke ut i organisasjonen. kossen komme fra strategi til handling.</p> <p>må gi seg ett års tid med nye MIS. Litt plunder og heft akkurat nå. Kan ikke kjøres på årlige handlingsplaner. Det er lagt til rette for dynamisk. Må kunne trekke aktivitetene flere år frem i tid. Veldig få ting du klare få te på ett år. Ikke grønmmalt overalt. mye mere strategiske. ikke sikker på at det er effektivt å bruke målstyring. mis er ei liten brikke i strategirealiseringen. gjensidig avhengighet mellom disipliner er suksessfaktor.</p>	<p>en ting, for egen funksjon. Har vært ut'ålmodig på å komme i gang. Men det er jo en lang kabal som skal legges og ikke alle kan på en ggang. Styrt prosess er nødvendig. Eget behov komme i gang litt tidligere. Tilleggsspørsmål - har dette gjort noe med motivasjonen? nei egentlig ikke. har fått leaninput fra linjen i dpn. og ifra tpd som var i wave 1. vi har gått igang der vi ser det har vært nødvendig. matriseorganisasjonen har i denne sammenhengen vært en fordel!</p> <p>gjorde mye riktig i starten. Gikk over til å bli altfor operativ. Burde holdt det gående på et overordna nivå i 1-2år. De byttet ut folkene i coo, kastet ut accenture og vi ble stående igjen med verktøykassen. Lean i statoil er et gigantisk prosjekt - det koster penger. hvis du ikke er villig til å bruke penger så drisle det vekk. coo - lean er org. forskjellig - hva er beste organiseringen. felles leanpool. kvalitetene på leancoacher og eksperter de første årene. derfor er det svært viktig at coachene har forretningsforståelse. en planlagt utvikling av leancoachene. coachene et grunnlag for forfremmelse. 70% har fått bedre jobber. ingen har hatt en nedside. men veldig sårbart.</p>	<p>min leder; De forventningene som er kommunisert er veldig tydelige. Klare forventinger både til oss og teamene. Hun og resten av teamene kan lære mer, og lære av hverandre. Og bygge kompetanse vi er ikke utlærte. Meg; gjøre lean så praktisk som mulig. Ta lean inn i helt rellee problemstillinger. eksempel er verdistrømsanalysen på tap-in.</p> <p>check-act. Statoil er flinke på plan-do NOT check-act. Mere nå - la oss gå å sjekke opp då. Mye mere verifiseringer i operative enheter. Går mye inn i wellcom og sjekker resultatene.</p>	<p>det å ha en god forståelse for teamet og deg selv og forstå strategien - er veldig motiverende. Alt passer inn i en større sammenheng - motiverende. Er det motiverende å se at andre tar inn lean; JA</p> <p>realisering av økt produksjon via red. av brønnkost. Logistikk, amap, petek, leiting - fokusområdene som gir reduksjoner...</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>sliter litt med nye MIS. Vi har i utgangspunktet et verktøy som ikke blir brukt skikkelig i selskapet og løsnngen selskapet velger er å implementere et nytt MIS-verktøy som ikke er testet ut i organisasjonen. Brukerbehovet, men ikke prosessen. Vi har statoil er kommet langt med tanke på målstyring. mis har et stort potensiale. bryte ned målene, veldig genialt men vi har ikke tatt ut hele potensialet. verktøyet er ikke brukervennlig. hoshin kanri. har ikke jobbet med det selv. veldig spennende. visuelt knyttes veldig bra isammen. det er mange leanbedrifter som bruker hoshin kanri. veldig god kombinasjon for strategirealisering.</p>	<p>få inn toppladelen først og få dem skikkelig trent. Få inn de beste på lean i norge. Accenture har laget modellen vår. Vi hadde råd til å vente til vi har bearbeidet en ny modell. Ikke haste slik vi har gjort. Vi burde hatt et business system. Endret statoilboken basert på lean. det er veldig viktig. leanprinsippene er like relevante uansett hva vi jobber med. Leanmodellen vår er nesten utelukkende leanbasert. leancoachene ute i linjen? det er veldig bra men savner den koordineringen som skal komme fra coo. koordinering på kompetansenivå er svært viktig.</p>	<p>min leder er veldig flink til å engasjere seg. Laget sitter veldig spredt. Ser henne lite men er veldig flink på å involvere seg og engasjere seg.</p>	<p>problemet er at vi ikke har en målsetng til lean fordi lean ikke er koblet til resultatene. Folk har ikke forstått ka det er. Ikke en metode for å få bedre resultater. Føler ikke sterkt eierskap til målsetningene til statoil.</p>
<p>ikke så sikker at mis vil påvirke. Får fokus på risiko. Det er endringen. Tror ikke verktøyet har noe å si men at vi som ledere kan utnytte det og bruke det bedre mot medarbeidere. Vi strever med at folk ikke tar eierskap fordi det ikke er dynamisk nok. sammenlignet med f.eks. wellcom så faller mis igjennom. målstyring versus målestyring - litt usikker, mis er målstyring - wellcom er målestyring. eg er fan av målstyring... begge deler er bra og begge deler er nødvendig</p>	<p>erfaring er at lean er learning by doing. Men har lært så mye av det. Selskapet har hatt en god implementering helt ifra starten. Kanskje er der noe knyttet til at en større mulighet for at alle kan delta alltid. Det er ikke sikkert at alle kursene er suksesskriteriet for å lykkes. det å få kulturen på plass er veldig viktig. har ikke gode eksempler på at verktøyene har gjort oss noe bedre i jobben vår. har brukt lean og verktøy ifm GPS og tiltak for å forbedre oss.</p>	<p>har en strukturert tilnærming til hvordan vi jobber med lean. Har jevnlige tavlemøter. Fokus i p@s, sørge for progresjon i forbedringsaktivitetene. Oppmuntrer til bruk av leanverktøyene når det er relevant. Synlig i anbefalingene. Forbereder tavlemøtene - tar kontakt med lead for aktivitetene for å sikre progresjon og fokus. har også dypdykk/heldagssamlinger. lederen min skaper rom og tid/forventning at vi jobber med lean</p>	
<p>flere ting. Det ene er å få satt verktøyet. Det er mye bedre. Lettere å brukes slik intensjonen er. Integrrert risk i verktøyet. Risk kommer først og er utgangspunktet for alt vi gjør. Mitigere trusler og sikre oppsidepotensiale. KPI'ene bakerst er symbolsk veldig riktig. rotårsaker og eliminere dem. A3-tenkning på hele perspektivet ditt i MIS. er veldig bra. får et komplett bilde. aksjonene som skal lukke gapet. mis er en gap-tavle. ERM med SØA verdier. SSU-risikokartet er det som ligger inne i MIS nå. Det er nytt og veldig bra!</p>		<p>i utgangspunktet så er lederne mine modne på lean. Men synlig lean lederskap; det å gå ut der...der har vi mer å gå på. Alle er generelt for dårlig. Man er ikke ute og sjekker. Veldig mange blir opptatt av å levere oppover og ikke nedover. Veldig synd. utfordringen er at det er for mange parallelle ting på en gang. man vet ikke hvilke tiltak som gir effekt og hvilke ikke når mange ting på en gang. ingen etterspør effekten, kun etterspør tiltakene. vi er en gjeng med brannslukkere. vi har alltid vært det, det er krevende å snu.</p>	
<p>postivt. Begeistring rundt nytt verktøy. Oppmerksomhet rundt strategi til handling. Tror også nytt verktøy kan ha en risiko i seg vet at det står litt i veien for fokus på aksjonsgjennomføringen blir for mye fokuserer mye på verktøydelen. Jeg er positiv. vi blir enda bedre på gjennomføring av tiltak.</p>	<p>Neste generasjons ledere. Satt de til å lede lean. Da hadde vi ikke begynt med så mye accenture.</p>	<p>min leder har et særlig ansvar for hva som kommer rundt neste sving og vurdere hva som kommer. Han er opptatt av de nye tingene....må få med seg det. Han forteller oss hva han fryker, at vi får tilbakefall. Han sier at lean det går vi for. Det vil ikke gå vekk. vi skal implementere lean. COO definerer the statoil way. statoil spesifikk...etc. statoiltoolboks. må sette folk istand. lean er mer enn en toolboks. en av topp tre suksesskriteriene er det å ha en toolboks. en viktig enabler i lean. ka eg gjør. fokusere budskapet om at lean er viktig. jeg har leantavle. har hatt gode hjelpere med meg. sørger for at lean er på agendaen i ledermøtene mine. ikke fast på kl-agendaen. har utfordret min leder. ber f&c nettverket om å sette av tid til opplæring. eldar har tatt beslutningen og det er opp til org å</p>	<p>jeg er motivert for det!</p>
<p>postivt. Rett retning. Den vil hjelpe oss å oppnå det vi ønsker. Man har en a3-tilnærming i seg. Har mye erfaring. Men når mis-tavlen har masse tiltak som vi oppdaterer rett før review-møter. Egentlig så skal det være sånn at strategiske tiltak drypper nedover i organisasjonen og blir aksjoner i hverdagen for den enkelte. rett medisin for strategirealisering. vi har ikke vært gode nok på dette.</p>	<p>tror eg ville gjort det som er læringen inntil nå. Men ville kjørt det heller på enheter der man har multifunksjonelle folk. Teamene på lean og se verdikjedene. Noen ville vært fulltid på lean lokalt som hjalp ledelsen på å løyse problemene.</p>	<p>forstå hva som menes med organiser for forbedring!! KF-grupper. Dette medfører endring i lederrollen. Små og store forbedringer blir rutet inn i KF-grupper.</p>	<p>når jeg kan bidra til at noe er vellykket!</p>
<p>det faktum at det er et bedre verktøy enn det gamle. Må bety noe. Måten man bruker det på. Det er også utrolig viktig at vi bruker nye mis til å revitalisere ambisjon til handling prinsippene. Styking av risiko. Den blir enda bedre.</p>	<p>kanskje man burde tenke integrert tidligere</p>	<p>synlig lederskap er en forutsetning for å lykkes med det meste. Det er positiv. Balansegang mellom synlig lederskap og "hands in the pai" Det må gjøres på rette måten. Hvordan er man synlig uten å stjele showet.</p>	
<p>mis er jo verktøyet for å realisere strategien vår. Skal vise en god link imellom de strategiske målene og aksjonene våres. Det blir veldig bra. Bedre visualisering, kjøperne tiggang til data. Muligheter for dashboard. Leading istedefor lagging indikatorer. til nå så har det ikke vært mis som har vært styringsverktøyet.</p>		<p>sjefen min har etablert lean-tavle. Vi strever litt på så høyt nivå. Vi gjør et ærlig forsøk. Klar på forventningene, han har prioritert tid og ressurser. Elektronisk tavle - enkel excel. Har gjort at vi er mye mer spisset på hovedprioritetene våres. Vi er ikke orntlig igang her ennå. HJ kommer i Drift Sør rett over sommerferien. veldig bra at topplerne er rundt og driver synlig lederksap. for min del så har jeg litt å gå på. må komme etterhvert når jeg er trygg på hva det går i. gleder meg til gemba walks og sånn.</p>	

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
mer presisjon, større line of sight. Større forståelse ute i den spisse enden i selskapet hvis vi lykkes med å få til den nye leantenkning.	tror kanskje vi har holdt på for lenge med den initielle implimenteringen med tanke på å få effekter. Men allikevel så er det noe med at organisasjonen må modnes. Litt mer utålmodig med å starte det neste steget tidligere.	tenker igjen på det å snu pyramiden. Vri fokuset vekk fra fokuset på å få folk til å komme opp med resultater. Mye statusmøter. Man setter ut aksjoner og får status på neste møte. Vekk fra dette! Det som må vektlegges er å fokusere status mot tavlemøtene der man. en strukturert gembawalk er viktig. hva er det dere jobber med nå, hva er det som er vanskelig og hvordan kan jeg som leder hjelpe til? det er dette vi ønsker å få til. det er mer enn bare en tavle.	det handler om langsiktighet. Jobbe med de strategiske retningene.
4 1.4 Hva tenker du at en Lean filosofi kan bidra med knyttet til selskapets strategirealisering?	2.4 Kan du kort beskrive Statoil sin Lean modell?	3.4 Hvordan tror du Lean lederskap vil påvirke lederrekrutteringen i selskapet?	4.4 Kan du gi meg et eksempel på hva som ledet deg til den graden av motivasjon som du har i dag for å bidra til å gjennomføre F&C sin strategiske agenda?
konkrete gode eksempler allerede. F.eks. A3-strukturen for å definere gode strategiske mål. Enheter i DPN har brukt denne for å definere ennå bedre spisse tiltak med aksjoner. Også generelt bruk av verktøyene er veldig nyttig!	ja, statoil har laget en god beskrivelse av hva lean betyr i praksis. Tydelig kommunikasjon. Har ikke alt i hodet men jeg vet hvor jeg finner informasjon og går inn der og henter ut info når det er nødvendig.	tror og håper at de som er gode på lean, de som får dette til i praksis vil bli lagt vekt på i rekrutteringen. De lederne som er gode på lean som tar dette ut i praksis vil bli attraktive ledere.	den tiden vi er i nå med mye endring er spennende. Vi i f&c er veldig vant til endringer, og vi er blitt gode på å håndtere det. Det motiverer meg at vi er i stand til å endre oss og snu når det er nødvendig. At vi viser at vi kan endre oss og følge med i tiden er svært viktig. motiverende og spennende tid. ikke alltid enkelt men da må vi hjelpe hverandre og håndtere det på riktig måte. og da er det viktig at vi har et rammeverk å forholde oss til
mer opptatt av å gjøre forbedringer. Jeg klarer ikke å se sammenhengen mellom Lean og resten.	ja, i bunn verdiene, statoilboken. Valgt ut fem satsningsområder. Visuell styring, kundeorientering, rett første gang, kontinuerlig forbedring standardisering. Er modellen god nok? Ja. Hva er viktigst. De vil ha forskjellig effekt. Kanskje rett første gang. visuell styring 20/25% av forbedringen ligger her.	begrenset. Ingen ledere blir fordi di er goe på lean. Men kanskje om fem-ti år.	hovedmotivasjon kommer innenfra. Det er meg sjøl som er den største drivkraften. Leder legger til rette for motivasjonen. Vi visste at vi ville få det til. Sjølmotivering. Tiden er inne for dette.
	ja, det kan eg!! Problemet er at man tar tak i verktøyene uten å ha fundamentet på plass.	jeg håper at det vil påvirke lederrekrutteringen. Men sånn som det er i dag så tolkes det kun som et verktøy.	interesse for det før jeg jobbet med det. Nå er motivasjonen at jeg har sett at det virker helt konkret. Real life eksempler engasjerer og motiverer. Sjekk ut Marion sitt eksemplet. Kan jeg bruke det?
det tenke eg e å fjerne waste, gjør ting enkelt. Bli mer effektiv og digitalisering. Forenkling og unngå nødvendig tidsbruk på ting.	det første eg tenkte på er unngå waste.	vil påvirke lederprofilen positivt. På sikt vil vi også kunne rekruttere ledere med leanerfaring.	motiveres av at jeg har tillitt i gruppen. Resultater gjennom en gps undersøkelse. Vet at eg har gjort de rette tingene.
lean er først og fremst ett tankesett og god struktur for å hjelpe deg til å realisere de målene du setter deg. Får varige forbedringer så du slipper å realisere de samme strategiene gang etter gang.	nei. Jeg strever med å huske og forstå Statoil sin Lean modell. Kontinuerlig forbedring står som en egen boks. Det er jo en del av grunntanken i hele lean. Det er ambisjonen i leanarbeidet. Vi skal få det til. Det er viktig å ha en venn å diskutere lean med.	mer kem du e enn ka du e. historisk plukket gode fagfolk. Betinget at du har stor detaljkunnskap om ting. Er det mere type strategiske ledere man trenger nå. De som kan fortelle de gode historiene. Men lederne må forstå nok og ikke legge seg borti det å løse oppgaven. Controlleransettelse - de som de vil ha er de som kan få med seg folkene. det som motiverer folk. må etterspør de riktige tingene. forbedringer i hovedprosessene. inn i detaljene men på en helt annen måte. dvs. skjønne prosessene og der som det er utfordringer.	erfaringer ifra andre selskaper og lean. Praktisk erfaring er min selvtilitt knyttet til lean.
å hele tiden tenke at du skal bli bedre litt hver dag. Fokus på at vi gjennomfører strategien for å bli enda mere konkurransedyktig. Vi er blitt mye mere konkurransedyktig de siste årene. Vi hevder oss veldig bra på eksterne benchmarks og der er en stor stolthet i selskapet. hva gjør vi nå når vi er så mye bedre enn vi var. prisene er på vei opp over og selskapet er blitt mer lettbeint. vi kan bli mer slepphendt med kostnadene og med ansettelser, leverandørene presser oss mere på priser. leanfilosofien skal jakte på problemene, finn rotårsakene og hjelpe oss på å bli bedre. mange nok må forstå hva lean er. mange forstår men evner ikke å bruke den.	leanmodellen til statoil er at vi legger fokus på nedenfor og opp. Grupper som jobber med lean, gjennom å praktiser lean, dele historier, skape ringvirkninger. Nå skal det mer respons nedenfra og opp igjen. Må gjør mer gemba walk	veldig uklart. Foreløpig ikke noen effekt. Et åpent spørsmål.	ett eksempel er jo at uansett hva enhet jeg blir bedr om å lede tar jeg utgangspunkt i at det er en shapingoppgave. Leverer f%c som et gårdsbruk som er bedre når jeg leverer det over til neste. Funksjonskostnad er tatt ned med 150mill 200årsverk. Mye melankoli. vi er nødt til å feie vår egen dør. jakte oppsider og være bevisst på nedsiden. motivere enda bedre til å føle at de er på et winning team. prioriteringen? klarer vi å gjøre alt, riktig å si at noe skal tones ned og noe tones opp. vi må prioriteres opp. kompetanse er det aller viktigste. vi må sende et klart signal til medarbeiderne at de må fokusere på å fornye deg. det du gjør er helt rett. influencing skills.....sjekk på 58min resten. her var mye godt... lean må vi legge om hvordan vi kjøre. det krever

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>lean filosofien. De tre hovedelementene; forsterke en målbasert forbedring. Forbedre verdikjeder og organisere for kontinuerlig forbedring. Vi må være tydeligere på hva lean betyr for oss i selskapet. Lean er tufft på who we are i Statoilboken. How we work. vi må få presisjon på de tre hovedelementene. vi må kjenne igjen 80% av hvem vi er, dvs. at 80% av prosessene våre er like, og 20....skal vi lære barekraftig så må vi ha stabile og standardiserte prosesser. i stabene er det like viktig! folkene våre er det viktigste vi har. styringssystemet er det neste. men vi må operasjonalisere. koblingen mellom folkene og styringssystemet. naturlig knytning. styringssystemet sier HVA, HVEM, men sier lite om HVORDAN. Kompetanse og roller vi trenger. Hvis vi utvikler hvordan vi jobber, dvs. standardiserer, da begynner det å bli tydelig hvilken kompetanseprofil vi trenger. da tenker vi ikke hvor mange hoder vi trenger men hvilken kompetanse vi trenger. da har vi snudd. Vi tenker da flyteffektivitet og ikke ressurseffektivitet lenger. styringssystemet vårt er helt eminent. ikke sikker på om mange forstår det. det settes for lite krav til hver enkelt å forstå hvilke prosesser og hvor man er i styringssystemet når man jobber. ka jobbe du med, hvilken del av styringssystemet er det? hva er det 80% av folkene våre jobber med? i finans - hva er det de to tre viktigste prosessene som 80% av folkene våre i nettverket jobber på hver dag? skal vi ikke standardisere disse og operasjonalisere. sørge for at det blir flyt i det.</p>	<p>statoil sin lean modell. Veldig preget av verktøy. Tror ikke modellen er inspirerende nok. Hvis vi skal ha en modell så må den bli mye mer tydeligere. Vi har jo dette med hus istede for modell. Grei i en innledningsfase, men når vi har utviklet oss litt så må den endres. Så min drøm er jo at CFO, CPL og COO mandag av KL til å utvikle en modell som dekker hva som kontinuerlig forbedring i Statoil.</p>	<p>for de som liker å være ute det skjer. Lean lederskap innebærer det å være ute med folkene. Støtte folkene, forstå realitetene og lignende. Vil få de lederne i dag som liker å være blant folkene, liker å forstå prosessene våre. Ledere i fortsettelsen må ha en viss kompetanse på lean. lean lederskap må ikke være noe annet enn lederskap i henhold til lederskapsprofilen. hvordan operasjonalisere lederskap i en lean konteksts bør være spørsmålet....alltid fortelle hvorfor. får følgere fordi de tror på retningen. I am safety - hvordan operasjonalisere. hvordan ser det når det virker i f&c? ligger det bare som mål i p@s.</p>	<p>når eg etter hvert begynte å skjønne hva lean egentlig er for noe. Produsere noe med minst mulig waste. Filosofien, hvor lederne setter retning og hvor folkene får være med og prioritere og gjennomføre. Det motiverer! Anleggssjef - når eg såg at det virket. når vi puttet noen av våre ansatte isammen i et rom. her er problemet. sånn ser det ut idag. og så løser de det på veldig kort tid. få folkene til å jobbe.</p>
<p>deler av strategien vår handler om mer effektiv drift. Der kan lean spille en nøkkelrolle. Selskapets strategi svar: en veldig tydelig kopling mot kompetitive at all times. Men mindre tydelig knyttet til low carbon. Innovasjon - forberede oss for fremtiden. vil få en positiv effektiv på innovasjonsbiten. en ane kobling. hvis vi klarer å realisere lederimplikasjoner av lean mht empowerment og autonomi</p>	<p>snu pyramiden. Empowerment. Må passe oss for verktøyfokus. Jo mer vi forster intensjonen jo mindre fokus får vi på verktøyene. Ikke sikker på at ressursinnsatsen er godt fordelt mellom verktøy og kulturissue</p>	<p>usikker. Lederprinsippene våre. Er det ikke denne type ledere vi alltid har ønsket å rekruttere? Alt er relativt. Vi har lite kommand og kontroll i dette selskapet. Vi har et konkurransefortrinn i andre land, det at vi ikke har kommand og kontroll-lederskap. Hvor er PL i denne sammenheng (ikke sitere meg på det). meine de som sitter på toppen.....</p>	<p>ja. Helge lund som i 2005 sa ja til å gå beyond budgeting selv om han helt emot nei fordi han hadde for mye på to-do-listen sin. Han stolte på folkene sine. Og så er det når Eldar tok topplederjobben. Det var stas.</p>
<p>Det som jeg synes er bra med lean er at vi skal ta bort waste. Tenker på en helt annen måte. Da får man mer tid til å gjøre viktigere ting. Vi får mere tilgang til ressurser. Lean er så bra fordi endringene skjer så fort at man ikke kan forvente at det blir toppstyrt. det skjer nede i organisasjonen. og hele tiden. Kjempeviktig ift målene våre. hvem bestemmer at noe ikke er verdiskapende? ...henger isammen med hva er kunden villig til å betale for. må tvinge frem en "kostnad". nice to have - vi gir ikke det ifra oss frivillig. må tvinge frem at der blir et valg!!</p>	<p>det som kanskje er det viktigste er at vi har det som en egen modell utenfor det andre. Det bør være en integrert del av det vi ellers drive med. Tenker på lean som verktøy for kontinuerlig forbedringskultur. Må ha stabile prosesser, få styringssignalene. aller viktigst at man får standardiserte prosesser. kundedrevet flyt - det å gå opp alle grensesnittene igjennom kundene. hva er kundedrevet flyt - en brannfakkell. vi har laget en modell som optimerer ressursene våre. det er helt motsatt av lean. kunden må få en pris. det å greie å prise ting rett slik at vi tvinger frem et valg.</p>	<p>vet ikke helt. Et er jo ikke rocket science. Hvis du får en foroverlendt type. De lærer seg lean raskt. Det er samme lederprofilene vi leter etter i dag. Vi har jo endret mye på lederkabalene vår de siste årene. Ikke helt sikker om det vil påvirke. Det er det samme når vi leter etter talenter. det er mye i tråd med lean lederskap - personlige egenskaper. det blir spennende å se.</p>	<p>jeg har nok alltid vært sånn selvmotivert, hele tiden, alltid. Jeg liker jo å oppnå resultater. Jobber mye. Det er den enorme gleden av å oppnå noe. Kjempepriviligert som får lov å ha en så viktig jobb. Hvordan jeg er kommet dit - det vet jeg egentlig ikke. kanskje det å bli sett, noen har hatt troen på meg og ha troen på meg selv. det å vite at jeg er istand til å oppnå resultater. like å være med der det skjer. det er ikke så gøy å være med når andre bestemte alt.</p>
<p>tror at vi får en enda større presisjon i aksjonsgjennomføringen ved å forsterke den A3-tenkningen. Stille krav til hva er nåsituasjon, hva er ønsket situasjon, hva er risikoene, på hvert tiltak. Presisjon. I dag er det veldig vage koblinger mot strategien. gap og rotårsaker - mitigere rotårsakene. løse ikke rotårsakene men løser symptomene.</p>	<p>det som fremdeles er viktig er fundamentet. Vi kan ikke jobbe med forbedring før man har standardisert prosessene. Organisasjonen må konsentrere seg med fundamentet og få det på plass først. Alt det som er beskrevet i leanmodellen våre er viktige prinsipper for oss når vi skal jobbe med forbedring. modellen har mesteparten av det som må til for å lykkes. se også i dokumentet som Arne sendte til meg. leanmodellen vår har de samme prinsippene som toyota har i sin modell.</p>	<p>man får andre typer ledere. De som har kommet langt i den tradisjonelle ledersitsen. De er brannslukkere og snur seg rundt og får endringer til å sje. Det lederskapet som kommer nå er lederskap som er opptatt av laget sitt, opptatt å få frem gode resultater gjennom folkene, opptatt av å trene istedenfor å gi instruksjoner. lederskap som er mer bevisst prosesslederskap.</p>	<p>nei men eg håpe å få dem. Joda der er mange gode historier. Resultatene fra den initielle implementeringen er der mange gode historier.</p>
<p>5 1.5 Hvis vi kun hadde bedt våre medarbeidere om å integrere F&C sine strategiske mål til konkrete endringer i sine daglige aktiviteter, hvordan tror du dette ville påvirket realiseringen av den strategiske agendaen?</p>	<p>2.5 Når du første gangen ble introdusert til Statoil sin Lean modell, hva tenkte du da var den største utfordringen knyttet til gjennomføring?</p>	<p>3.5 Gitt det forbedringsarbeidet vi til nå har gjennomført i selskapet de siste to årene, hva er den største risikoen for ikke å lykkes?</p>	<p>4.5 CFO implementerte raskt effektene knyttet til ECC initiativet. Hvordan tror du dette har påvirket evnen og motivasjonen til å bidra til gjennomføring av F&C sin strategiske agenda?</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>testen på at vi lykkes med det vi ønsker. Jeg tror og mener at de aller fleste har en forståelse for hvilken retning vi ønsker å gå i og hva som blir viktig fremover. Så tror jeg at vi alle har behov for støtte til å prioritere hva som er viktigst. Bruke innsatsen der det har størst effekt. dette kan være forskjellig. det er en spenning vi har og er en konsekvens av matriseorganisasjonen. det vil gjøre oss bedre til å prioritere.</p>	<p>kultur, commercial mindset, vilje og evne til å forbedre seg. Enkelt når prisene er lave og marginene er lave enn når vi tjener penger og prisene er på vei opp igjen. Vi må tenke lean også i oppgangstider</p>	<p>det handler om kultur, commercial mindset, alle må forstå at vi skal jobbe med forbedring i alle scenarier. Bidra til stabilitet og forbedring. Vi i f&c har en viktig rolle ved å være faktabaserte. I en verden i dag, operasjoner vs forbedring. Viktig å utnytte ressursene på en best mulig måte. vi skal prioritere er positivt, det at vi prioriterer gjør at vi ting smartere. ikke alltid at løsningen er mere ressursene men legge innsatsen på de viktigste tingene. den enkle løsningen er ofte å få mere ressurser. daglig dilemma forbedringsarbeid vs operasjoner.</p>	<p>viktig at strategien til f&c ble kommunisert ut og lagt en stor innsats i kommunisert ut tidlig. Hva skal vi bruke mer og mindre tid på. jobbe aktivt og godt med prioriteringer og hvor man skal legge ned innsatsen. Må jobbe kontinuerlig med dette. Det ligger et stort ansvar på hver leder å bidra med å få gjennomført den strategiske agendaen.</p>
	<p>me fekk nyss i at lean var på vei inn. Vi presset oss inn som først i pipeline. Dvs. rein konkurranse for å komme oss fysst i køen.</p>		<p>når f&c reduserer bemanningen så må ingeniørene gjøre det sjøl. F&c har lidd litt over manglende analytisk kapasitet. Ikke vært flinke på å bygge om sap. Vi i forretningen har bygget vårt eget system. F&c og psr var totalt uinteressert. Toppen fått til veldig mye mens ute i organisasjonen så jobber en veldig tungt. suboptimalisering.</p>
<p>hvis de kan se konkret hva de kan bidra med så vil de bli mere motivert.</p>	<p>kundedrevet flyt og rett første gang er veldig lite beskrevet. Vi fokuserer på visuell styring og kontinuerlig forbedring. Vi burde hatt et business system.</p>	<p>at toppledelsen fortsatt er frakoblet. De har falt av. Ikke satt av tid til coachingen. De kule prosjektene som for eksempel digitalisering er mest spennende og der vil de være. Lean blir ikke prioritert. Vil vi stå stille i flere år. Krever utholdenhet og disiplin. det oppleves som at det er greit å nedprioritere lean.</p>	<p>en ren katastrofe! Man må fryse organisasjonen før man starter med lean. Stabilitet i organisasjonen ligger i bunnen i lean. Vi har ikke det hos oss nå og det fører til mye usikkerhet!</p>
	<p>kordan kan me sikre at dette ikke blir noe heilt nytt. Vi har jobbet med forbedring så lenge. Kordan kan jeg løsrive ytterligere tid til at mine folk skal jobbe med forbedringer. Me som en støttefunksjon skulle implementere lean og det skulle linjen også implementere. hvordan skulle vi sikre at beslutninger i linjen. trukket oss ut av lean-tavlemøtene i linjen.</p>	<p>det er at du ikke får folkene med deg, at de ikke forstår hva konsekvensene av det vi gjør blir kommunisert ut og forstått</p>	<p>tror ikke at det har påvirket evnen og motivasjonen. Det var demotiverende heile ECC. Måten det fikk en konsekvens på hos oss var mer å fjerne roller og ledere. Nå er det slik at man gjør akkurat de samme tingene og internt hos oss så har man de samme mandatene. det å endreorganisatorisk oppknytning, rollene til folk uten at det har noen konsekvens for oppgavene er heilt tullet. nå går de tilbake sånn delvis. vi er tilbakeført til tpd men har ikke fått lederrollene tilbake.</p>
	<p>den aller største utfordringen er det å få modne lederne til å skjønne og forstå lean og hva det innebærer. Fokus på å utvikle lederne? Gjør vi nok? Vi er jo forskjellige og derfor så må vi bruke forskjellig medisin til hver enkelt. Dette er en filosofi som du skal kjenne i hjertet ditt. det man kanskje gjorde litt feil var at man ikke preppet en styrke av folk på forhånd som hadde selvtilitt og erfaring med lean før man startet, og at ledelsen er veldig godt marinert på forhånd. ikke drive lederskap i blinde. organisering av leanressursene; det er altfor lite ressurser knyttet til implementeringen. COO, det blir veldig akademisk og politisk. litt for lang avstand fra F&C og ut i resten av organisasjonen. den mest optimale organiseringen. knyttet opp mot ledelsen på fabrikk. det var organisert under enheten Kvalitet. direktelink inn i lederlaget på verket. Det å sette isammen lean-team som er tverrfaglige.</p>	<p>tålmodighet. Så enkelt er det! Selvtilitt hos lederne. Det å ha tro på at dette er viktig og riktig. Greie å stå i en situasjon der du blir utfordret. Passe på at de som sitter i stillingene har selvtilitt på plass. Må jobbe med den øverste ledelsen ift selvtilitt knyttet til lean.</p>	<p>organisere seg for å oppnå de riktige bemanningstallene. Hovedtanken var at man skulle organisere i ressurspooler. For å oppnå multiskill og bruke ressurser det var kritisk. Og standardiserte leveranser. Det som skjer at ressurspoolene blir brukt oppover i organisasjonen. det er ikke ecc i seg sjøl som er utfordringen, man har ikke greid å jobbe slik man sa at man skulle jobbe. mange utskiftninger og endringer i lederlagene. man må ha mye mer stabilitet i styrken. man skal bruke ressursene mer på impact enn på compliance. mye er tatt ut av effektene. man er på vei til noe bra. kanskje vi i f&c må være bedre på hva som er godt nok. kritiske prosesser og ikke-kritiske prosesser. verdiskapning og ikke-verdiskapende aktiviteter. ECC var mer et organisasjonsprosjekt. vi har ikke greid å oppnå de effektene som vi ønsket.hva er de viktigste tingene vi må få stabilisert før vi går videre. CFO må prioritere forbedringsagendaen.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>postivt. Operasjonalisert gjennom p@s</p>	<p>den største utfordringen er ledere som evner og ville. For lite tydelig lederskap.</p>	<p>den største risikoen for ikke å lykkes med forbedringsarbeidet. Folk får servert dette lett fordøyelig og så går de videre. Vi er overdrevent fokusert på verktøy og ikke tar inn over oss resten.</p>	<p>realist nok til å se at mange ikke ble motivert for ECC. Så ikke grunnlaget for, ikke var det rette å gjøre nødvendigvis, hvorfor skulle det gå utover oss. 100usd fatet og ingen avkastning på egenkapital. Ble utfordret av Eldar. Kontrollert gjennomgang av årsverk, strategisk agenda. vise konsekvensene til eldar. men ecc har kostet blod, svette og tårer. er det et alternativ. vi er et mer robust f&c. kanskje rekkefølgen hadde gjort noe med resultatet. marion sitt spørsmål. burde kl gått inn og sagt at dette kun gjelder operativ virksomhet, og at stabene blir holdt utenfor? tøft spørsmål og veldig vanskelig svar. da måtte vi hatt en toolboks. virker dette egentlig på et kontormiljø.</p>
<p>igjen tilbake til det at f&c skal være fagpersonene ift ata. F&c og andre funksjoner har et gap i kommunikasjon og operasjonalisere tiltakene. Forståelsen mangler. Sikre at de jobber hver dag med det som er viktigst. Kjempegap.</p>	<p>sjønte ikke så mye med det samme. Forsto etter hvert vilke prinsipper. Lærer etterhver ga meg ikke muligheten for å putte lean inn i en kontekst. Modellen er per i dag en opprømsing av verktøy mens det vi egentlig trenger er en modell som er mer tydelig på hvordan lean hører til i en busines kontekst</p>	<p>vi har kjørt step - rydde opp i gamle synder. Hvis vi skal lykkes nå. Det å organisere seg for kontinuerlig forbedring. Den læringen vi får må ligge i styringssystemet. Når man får nye folk så må disse læres opp. Største risikoen er at vi ikke får med oss læringen. dvs at vi ikke beskriver læringen i styringssystemet vårt. suksessen for å lykkes er at de viktigste læringene ligger i styringssystemet.</p>	<p>top-down prosjekt. Helt avhengig av hvordan lederne fremstår. Det kan godt være at det var nødvendig å gjøre dette men det blir fremstilt kanskje feil. Det er jo ikke slik at vi ikke trenger folkene men at vi trenger dem på andre plasser i organisasjonen. må være tdelige på hva vi ønsker og hvorfor. då kan vi motivere f&c. hodene kan prosessere andre ting.</p>
<p>snu pyramiden. Dvs istedenfor å instruere. Er stor tilhenger. Det betyr at man får et mye bedre eierskap. Det er veldig positiv. Ikke alignmet uten eierskap.</p>	<p>kostnadsreduksjon. Jo lengre vi kaller dette lean jo større issue det er i seg selv. Det skal endre måten vi jobber. Den dagen lean ordet forsvinner men ikke endringene i måten vi jobber på - da har vi lykkes. Vi har ambisjon til handling og p@s, toyota har TPS. min drøm er å ha ambisjon til handling p@s i samme modell. sjekke bloggen til BBRT....risk management...p@s og slå sammen ambisjon til handling. det er historiske grunner til at de er separat. bl.a. gbs-servicesenter. vi ligger langt fremme på noen områder. en gang vil det skje noe imellom interfacene. ka bremse egentlig? hund-og-katt...integrere prosessene er sikkert en god plass å begynne.</p>	<p>at dette blir oppfattet som et kostnadsreduksjonsprogram og at verktøyene dominerer</p>	<p>ikke sikker på om det hadde effekt. Det skulle handle om å endre måten vi jobber på. vi har omorganisert, ikke sant. Det kunne kanskje vært bedre å snudd prosjektene. Blindt fokus på hoder. Cost of coordination. What does success look like, det er når vi ikke snakker om lean lenger....!!!</p>
<p>den omvendte pyramiden. Men vi må være utrolig klar på retning og hva vi ikke skal gjøre. Vi har ikke vært så gode på å lage de gode rammene. Det blir for vidt. Prioritering. Da blir det veldig bra. Folk har gode ideer selv og sitter ofte med løsningen selv. det er dette vi håper nå med lean at folk selv tar ansvaret.</p>	<p>det er nok det at folk må se nytten av dette raskt. Hvis ikke så kommer en rakst til at dette er noe byråkratisk som man ikke ser verdi av. Vi har nå mulighet for faktisk å få gjort noe konkret og som blir gjennomført. Greie å vise at der er tidlig effekt.</p>	<p>vi må ikke glemme det vi har lært oss nå da. Vi må fortsatt prioritere. Ikke gå inn i de gamle fellene. Forbedringsarbeidet, her har vi gjort mange strukturelle ting også, som jeg ikke er så bekymret for å snu på. Det jeg er bekymret for nå er kostnadsnivået at vi fortsatt er sultne på å gjøre forbedringer nå når prisene går opp igjen. vi har en god lederstab. vi gjør de riktige tingene. ser ikke så mye risiko på ledelsessiden. i en leansetting - man kan bli for utålmodig. lederne sitter der og ser ingen resultater på bunnlinjen og risikerer at man finner på noe annet.... Utålmodigheten er et poeng er...få med i oppgavne. folk blir trette...ikke trøtthet i lederskapet vårt heller motsatt, vi er engasjerte. HJ: hjertet varmt, hode kalt og en hånd på lommeboken.</p>	<p>det er et veldig stort og viktig spørsmål. Vi tok ikke ned oppgavene men folkene. Det som gir motivasjoner et det vi bestemmer oss for det får vi til. Og det må vi ta med oss i lean også. Men det som man synes er bra med det er at i en periode nå så blir det veldig krevende, og det gjør at det vil ta mere tid. vi er mere spisset nå, vi må sette oss inn i mere ting. jeg anerkjenner at det blir mye mere krevende nå. alle må lære seg nye ting. det er bra for fremtiden. vi må være litt robuste, men det å være skvist på ressurser gjør at det krever en prioritering. vi har tatt de valgene vi har gjort og må forholde oss til det. det kan være at hvis vi hadde gjort det annerledes så hadde vi kanskje sittet med altfor mange folk til jobbene, det er ganske kjipt det også. det har gjort noe med oss. vi må være åpne for andre ting nå. overtiden er lik som før. men kanskje usikkerheten er et element som man må tenke på. før så har man vært bortskjemt med at lederne prioriterer for dem. nå må alle lære seg den egenskapen. nå må medarbeiderne prioritere og komme med et kvalifisert forslag. medarbeiderne vet best og må komme med forslag og så er det lederne som skal coache til en løsning. vi visste jo hele tiden at lean kom men vi tok allikevel ned organisasjonen fysst.</p>

1 Sammenhengen mellom Lean, Ambisjon til handling	2 Statoil sin tilnærming til implementering av Lean	3 Lean lederskap i Statoil	4 Motivasjon
<p>stikkordet er engasjement. Hvis vi forklarer hva og hvorfor men ikke hvordan så får man mye mere engasjement. Dette bør forsterke.</p>	<p>det er ikke så lett det å kommunisere de prinsippene vi skal jobbe etter. Kundeperspektivet er kanskje litt krevende. Tror den største utfordringen er å bygge bro mellom hvordan vi bruker leanprinsippene for å få til forbedring og litt sånn identifisere de største potensiale, bruk vsm for å identifisere waste osv...bruke modellen.</p>	<p>det er tid. Vi har både en situasjon der man går ned med bemanning, og så har vi stadig vekk flere initiativer som kommer i hele organisasjonen. Den største risikoen er at vi ikke får nok forbedringskapasitet. Vi har for mye på tallerkenen og evner ikke å prioritere det viktigste. vi må klare å prioritere enda tøffere og være tydelige på om vi faktisk har kapasitet til å gjennomføre. det fører til at vi får resultater som bare er hallveis...</p>	<p>da er vi på kapasitet. Det som tradisjonelt skjer er at vi tar ned forbedringskapasiteten vår for tidlig. Det å jobbe på en lean måte er å se forbedringer og deretter ta ned kapasiteten etter hvert. Når vi får effekter. Når vi gjør det på den tradisjonelle måten som det er gjort her så er forventningen at du skal gjør jobben din i tillegg til at du også skal bruke tiden din på forbedringsarbeidet. man har ikke tid og kapasitet til å jobbe med forbedring. her synes jeg at selskapet har en vei å gå. dette skjer hver gang man er i slike prosjekter. det slår ikke feil. det blir dårlig arbeidsmiljø, ikke tid til å gjøre jobben din, kvalitet i leveransene går ned, og du får masse styr med fagforeninger. hvis vi hadde jobbet med den kapasiteten vi hadde, eller ihvertfall med en ikke så stor reduksjon. man ville hatt tid jobbe systematisk med forbedring. det ville vært mye mer effektivt og folkene kunne etterhvert jobbet med andre verdiskapende aktiviteter. da hadde vi sluppet diskusjonene med fagforeninger, bedre arbeidsmiljø og bedre kvalitet.</p>