



Kontinuerlig forbedring – Lean

Kontinuerlig forbedring, eller Lean, er en måte å tenke forbedringer på og en metode for å optimalisere arbeidsprosesser. Opprinnelig har effektivisering og økt verdiskapning vært hovedmålet, men det viser seg at metoden også kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær.

Hva er kontinuerlig forbedring?

Begrepet kontinuerlig forbedring har sin opprinnelse i industrien, og er både en tenkemåte og en praktisk tilnærming til det å forbedre resultater og skape kvalitetsutvikling. Lean, som tilnærmingen også kalles, knyttes ofte til den japanske bilprodusenten Toyota, som ble verdensledende ved å systematisk tenke kontinuerlig forbedring i sin forretningsdrift. I praksis handler kontinuerlig forbedring om å gjøre prosesser rimeligere, raskere og

bedre. Ved å kun fokusere på det som skaper verdi for kunden, eliminerer man sløseri og skaper en mer effektiv organisasjon.

Tankesettet har i den senere tid slått rot i andre deler av arbeidslivet. I offentlig sektor har mange organisasjoner gode erfaringer med kontinuerlig forbedring som del av sitt virksomhetssystem. I tillegg til effektivisering og bedre resultater, viser det seg at endringskulturen og optimaliseringen av arbeidsprosesser som kontinuerlig forbedring medfører, også har positive effekter i forhold til arbeidsmiljø og sykefravær.

Kontinuerlig forbedring – to grunnprinsipper:

- All aktivitet skal rettes mot det som gir verdi for kunde eller bruker
- Annen aktivitet er sløsing

Eliminer sløsing – skap verdi for kunden

Kontinuerlig forbedring følger fem prinsipper:

- Spesifiser hva som har verdi for kunden eller brukeren.
- Identifiser verdistrømmen.

<ul style="list-style-type: none"> • Skap flyt i produksjonen. • La produksjonen være kunde-drevet. Det vil si en produksjon som responderer umiddelbart på et behov. • Arbeide kontinuerlig med å forbedre verdistrømmen. En hver prosess som ikke er 	<p>perfekt – hvilket ingen er – har et problem eller en mulighet til forbedring.</p> <p>Muligheter til forbedring ligger i å eliminere sløsing og tidstyver. Litteraturen nevner ulike former som vises i følgende tabell.</p>	<p>Venstre kolonne viser sløsing man typisk finner i industrien. I høyre kolonne er disse tilpasset tjenestesektoren, i dette tilfellet en virksomhet som driver med saksbehandling.</p>
<p>Overproduksjon</p>	<p>Vi behandler saker som kunne vært unngått.</p>	
<p>Overprosessering</p>	<p>Vi arbeider mer med en sak enn nødvendig.</p>	
<p>Unødvendig transport</p>	<p>Vi flytter dokumenter unødvendig.</p>	
<p>Unødvendig venting</p>	<p>Vi venter unødvendig.</p>	
<p>Unødvendig lagring</p>	<p>Vi har unødvendig restanse som skaper merarbeid i forhold til prioriteringer, ekstra henvendelser, sortering og rapportering.</p>	
<p>Feilretting</p>	<p>Vi arbeider med feil som er utført tidligere i verdikjeden. Vi får tilsendt irrelevant eller feil dokumentasjon.</p>	
<p>Unødige bevegelser</p>	<p>Vi avbrytes ofte. Vi skifter mellom oppgaver. Vi setter oss inn i en sak flere ganger.</p>	
<p>Sløsing med intellekt</p>	<p>Vi utnytter ikke kompetansen vi har. Vi tar ikke ut et læringspotensial.</p>	
<p>Forankring, lederutvikling og endringskultur</p> <p>En viktig forutsetning for å skape en vellykket kontinuerlig forbedringsprosess er at tilnærmingen er solid forankret i virksomheten. En felles visjon og forståelse for produksjonsprosesser og nye arbeidsmåter både i ledelse, blant medarbeidere og tillitsvalgte, vil styrke innføringen av kontinuerlig forbedring. Kontinuerlig forbedring har fokus på systemet som helhet og ikke det enkelte individ. Et middelmådig system vil levere middelmådige resultater, selv med de beste medarbeiderne.</p> <p>Samtidig er topplederen som aktiv pådriver en kritisk suksessfaktor. Lederrollen utfordres når holdninger, verdier, mål og medarbeidernes rolle endres. I kontinuerlig forbedring er den kontrollerende dimensjonen av lederrollen sterkt redusert til fordel for en støttende og tilretteleggende rolle. Det vil si at lederen har en veileder- og trenerfunksjon som en</p>	<p>integreert og viktig del av sitt ledelsesrepertoar.</p> <p>Kontinuerlig forbedring dreier seg om å skape en endringskultur der alle medarbeidere aktivt fremmer ideer og tanker om hvordan ting kan gjøres bedre og som dermed kan redusere sløsing. Endringskulturen preges av trygghet, ambisjoner, vilje til å dele kunnskap, åpenhet for at ting kan forbedres og at medarbeiderne har muligheter og verktøy til å gjennomføre løpende forbedringer.</p> <p>Gevinster</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mer effektiv verdiskaping • En organisasjon som stadig lærer og forbedrer seg • En arbeidsplass preget av respekt, medvirkning og ansvar • Positiv innvirkning på arbeidsmiljø og sykefravær <p>Anbefalinger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innføring av kontinuerlig forbedring er ressurskrevende. 	<p>Gjør et grundig forarbeid og vær tydelig på fordelene både for resultater og medarbeidere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lag en strategi for formidling av kunnskap og kontinuerlig resultatutvikling. Skap arenaer for diskusjon • Lag et system for evaluering som inngår i organisasjonens ledelsessystem <p>Litteratur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Womack, James P.; Daniel T. Jones (2003). Lean Thinking • Bicheno, John; Matthias Holweg (2009). The Lean Toolbox • Ohno, Taiichi (1988). Toyota Production System • Goldratt, Eliyahu M. (1986) The Goal: A Process of Ongoing Improvement <p>Linker</p> <ul style="list-style-type: none"> • www.lean.org/WhatsLean/ • www.leanlearningcenter.com/ <p>idébanken –inkluderende arbeidsliv www.idebanken.org</p>