



Slik lykkes du med LEAN



Den japanske forbedringsfilosofien Lean spres med rekordfart. Nå har metodikken fått solid fotfeste i vidt ulike bransjer som bank og finans, helse, media og ikke minst offentlig sektor. Nøkkelen er at Lean er allmenngyldig og leverer dokumenterte resultater. Men innføringen er ikke noe en gjør halvhjertet. Lær hvordan du unngår fallgruvene og lykkes med Lean.

→ Lean har røtter tilbake til Henry Fords samlebåndsproduksjon, men Lean-filosofien som vi kjenner den i dag ble utviklet av Toyota på 50- og 60-tallet. De ønsket å oppnå konkurransefordeler overfor amerikanske bilprodusenter, og Lean bidro til at Toyota etter hvert ble verdens mest lønnsomme bilprodusent.

RIKTIG RESSURSENTNYTTELSE

Organisasjoner har alltid søkt å optimalisere sine verdiskapende aktiviteter. Likevel viser undersøkelser at hele 90 prosent av tiden i en typisk arbeidsprosess ikke skaper verdi.

Hovedformålet med Lean er å skape mer av det man ønsker med mindre ressurser og anstrengelser. Dette oppnås ved å fjerne unødig arbeid som ikke skaper verdi. Det langsiktige målet er en kultur der kontinuerlig forbedring står i sentrum og alle ansatte tenker forbedring i sin hverdag.

GIR RESULTATER

Organisasjoner som lykkes med Lean oppnår oppsiktsvekkende resultater på områder som:

- Redusert saksbehandlings- og leveransetid
- Bedre ressursutnyttelse og produktivitet
- Økt kvalitet og reduserte kostnader
- Økt fleksibilitet og raskere responstid
- Bedre kunde- og medarbeidertilfredshet

7 KRITISKE SUKSESSFaktorER

Sterias sju punkt for vellykket Lean-innføring:

1. Identifiser og forstå kundeverdi
2. Forstå hva du begir deg ut på
3. Forstå den nye lederrollen
4. Involver og ansvarliggjør ansatte
5. Kommuniser og informer
6. Mål og dokumenter resultater
7. Husk hva Lean ikke er!

- Lean er ikke en quick-fix eller et prosjekt med en sluttdato, men krever engasjement og langsiktig forpliktelse fra hele organisasjonen

Listen er basert på vår brede erfaring med Lean-innføring i en lang rekke ulike organisasjoner. De kritiske suksessfaktorene er allmenngyldige og gjelder uavhengig av bransje.

1. Identifiser og forstå kundeverdi

Alle organisasjoner har kunder som de leverer varer eller tjenester til. En sentral egenskap med Lean er et gjennomgående fokus på å øke verdien av leveransene til kunden. Et klart bilde av hva din kunde krever, forventer og verdsetter vil derfor fungere som et kompass å navigere etter ved innføring av Lean.

2. Forstå hva du begir deg ut på

Innføring av Lean gir større og større gevinst etter hvert som Lean-kompetansen i organisasjonen øker. Underveis vil det oppstå muligheter for raske gevinster, men varige forbedringer oppstår ikke av seg selv. For å sikre økt kunde verdi gjennom forbedringsarbeid over tid må en kultur for kontinuerlig forbedring etableres. Lean er altså ikke et prosjekt med en slutt dato eller en quick-fix, men krever engasjement og langsiktig forpliktelse fra hele organisasjonen.

3. Forstå den nye lederrollen

God forankring og forståelse er essensielt for at satsingen skal lykkes. De ansatte må ikke bare føle at ledelsen støtter satsingen, men at de går i front og viser gjennom egne handlinger og væremåte at Lean er en langsiktig strategi. Både toppledelsen og mellomlederne er dermed nøkkelressurser i Lean og må gis forutsetninger og trygghet til å ta dette ansvaret.

Lean medfører dessuten andre krav til ledelsen. En Lean-leder må være tett på både Lean-arbeidet og det operative arbeidet. Fokuset vil derfor i større grad være å støtte de ansatte i deres daglige oppgaver og være bevisst ansvaret om å dyrke frem det beste i medarbeiderne.

4. Involver og ansvarliggjør ansatte

Lean er mye mer enn teknikker og verktøy for effektivisering. Det er menneskene i organisasjonen som gjør endring mulig. Kompetente ansatte med fagkunnskap, nærhet til prosessene og kontakt med kundene har de beste forutsetningene for å identifisere muligheter til forbedring og gjennomføre disse endringene.

Ansvarliggjøring av ansatte med kompetanse og interesse for forbedringsarbeid vil virke motiverende og gi en kickstart på arbeidet. Disse vil også opptre som gode Lean-ambassadører i organisasjonen.

- Det dreier seg ikke om å jobbe hurtigere, men smartere!

5. Kommuniser og informer

Presis og tydelig kommunikasjon er avgjørende for at alle skal forstå hva innføringen av Lean innebærer. Lean skaper endring, og endring hvor mål og konsekvens ikke er godt kommunisert skaper ofte misforståelser og utrygghet. Det er derfor viktig å få frem at Lean ikke dreier seg om å jobbe hurtigere, men smartere. En ansatt som forstår og ser hensikten med endringen vil raske godta denne og tilpasse seg. Husk at det er først når de ansatte begynner å arbeide på en ny måte at gevinstene kommer.

Med et langsiktig mål om en Lean-kultur og en organisasjon som stadig tilpasser



Lean er en helhetlig, kundeorientert filosofi for kontinuerlig forbedring. Den definerer åtte typer 'sløsing' og fem sentrale prinsipper. Et sett av velprøvede verktøy og teknikker stilles til rådighet for å fjerne unødig arbeid.

seg omgivelsene, må man jobbe for at alle er velinformert og spiller på lag.

6. Mål og dokumenter resultater

For å sikre forankring og engasjement er det viktig med kontinuerlig synliggjøring av resultatene og gevinstene av Lean-arbeidet. Dette forutsetter at det utføres målinger før og etter et forbedringsinitiativ.

Visuelle metoder for å synliggjøre resultater av Lean-arbeidet kan for eksempel være Lean-tavlen som plasseres strategisk og godt synlig. Kombinert med korte daglige oppfølgingsmøter kan dette skape mye motivasjon og engasjement for det videre forbedringsarbeidet.

7. Husk hva Lean ikke er!

Like viktig som å forstå hva Lean er og hvilke resultater det gir, er det å være bevisst på hva Lean ikke er.

Lean er ikke:

- En nedbemanningsmetode
- En quick-fix
- En målemetode

HVORDAN KOMME I GANG

Med god planlegging vil innføring av Lean kunne gi oppsiktsvekkende gevinster i form av økt effektivitet og reduserte kostnader.

Start med endringer som gir enkle og raske gevinster og utvid etter hvert. Da lærer organisasjonen mer om Lean ved å erfare det selv og blir klar for å takle stadig større utfordringer. En suksesshistorie på et tidlig tidspunkt vil gi en god start for Lean i organisasjonen.

- Like viktig som å fokusere på hva Lean er og hvilke resultater det gir, må du være vite hva Lean ikke er.



Kontakt

Stein Utstumo
seniorrådgiver
E-post: steu@steria.no / Tlf: 952 68 810

Steria AS
Biskop Gunnerus' gate 14A
Postboks 2, N-0051 OSLO

➔ Gå inn på www.steria.no/guide og få tilgang til et helt bibliotek med gratis 3-minutters guider.