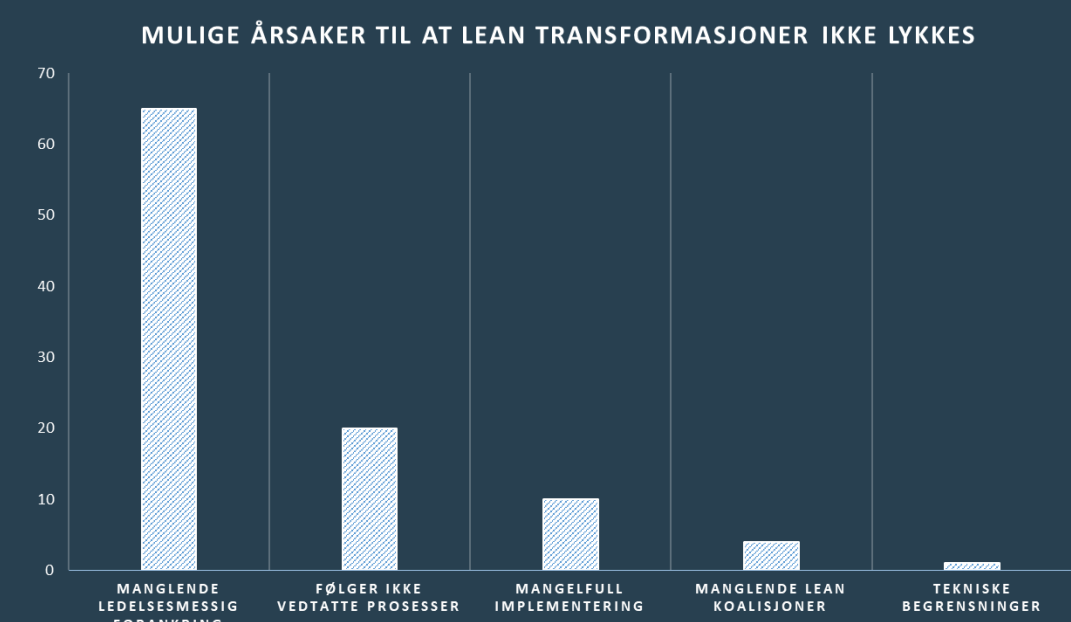


Noen kriterier for å lykkes med Lean transformasjoner og litt om hva som kan være til hindring!

Mange opplever et stort engasjement for Lean når de først setter i gang, men etter at den første begeistringen har lagt seg dør Lean initiativet langsomt ut for til slutt å svinne bort. Noen opplever av forskjellige årsaker stor motstand mot Lean i ledelsen eller blant de ansatte. Denne motstanden hindrer Lean initiativet i å få fotfeste og det dør ut allerede før det har fått skikkelig tak i organisasjonen.

Hvorfor lykkes vi IKKE!



Manglende ledelsesmessig engasjement er den mest utpreget årsaken til at Lean transformasjoner mislykkes. Dette framkommer bla i en stor svensk undersøkelse fra 2011-2012 (Derfor lykkes så få med Lean) Toppledelsen beslutter kanskje at Lean er en fantastisk idé for å spare penger og forbedre bunnlinjen. De ser ikke sammenhengen mellom Lean, kvalitetsutvikling kundertilfredshet og bunnlinjen. De er kanskje ikke klar over at det krever endring i hvordan de og mellomlederne styrer organisasjonen. De overlater kanskje Lean arbeidet til interne / eksterne Lean konsulenter eller tenker at dette er noe for teamlederne eller de ansatte i produksjonen. Dette kan få svært uheldige konsekvenser for Lean arbeidet!

Noe MÅ skje!

1. Skap en følelse av at noe MÅ skje
 - ⇒ Vi må skape en følelse av at noe MÅ skje, og en følelse av ansvar for prosessen
 - ⇒ Toppledelsen MÅ være tilstede
 - ⇒ Skap ledelsesmessig involvering og engasjement
 - ⇒ Fjern følelsen av selvtilfredshet – «Vi er flinke nok»
 - ⇒ Skap en forståelse for at vi kan og MÅ utvikle oss!
 - ⇒ Set kunden i sentrum

Et viktig kriterium for å lykkes er derfor at ledelsen engasjerer seg i endringsprosessen og skaper det som bla. John Kotter sier: "Create a sense of urgency" blant Toppledelse, mellomledelse og de ansatte. De må bli bærere av en felles visjon og tanke om, at utvikling og læring er nødvendig for vår overlevelse.

Kultur for endring

2. Skap en engasjerende kultur for endring
 - ⇒ Bygg tillit og gjør det trygt å feile»
 - ⇒ Finn personer med engasjement for Lean. Utpek dem til Lean ambassadører/navigatører. Anerkjenn dem og gi dem innflytelse
 - ⇒ Skap Lean koalisjoner bestående av Lean ambassadører / navigatører. Gjør veien kort til ledelsen
 - ⇒ Ansvarliggjør alle for resultatene
 - ⇒ Sikre god styring av Lean transformasjonen

Det sies at "kultur spiser strategi til frokost". Det innebærer at uansett hvor god strategi vi har, så vil vi mest sannsynlig feile hvis vi ikke klarer å skape forståelse, engasjement og motivasjon for endringene. Ledelsen er de som har ansvar for kulturen! Men de har liten sjans for å lykkes med endringene, hvis de ikke får med seg medarbeiderne. Det kan derfor være en fordel å finne enkeltpersoner som brenner litt ekstra for Lean, gi de ekstra opplæring og utnevne de til Lean ambassadører eller lignende. Sørg for at de anerkjennes for deres ekstra kompetanse og engasjement. Gi de et spesielt ansvar for Lean arbeidet i sin avdeling og på tvers i organisasjonen.

Visjon og strategi

3. Skap en visjon og strategi
 - ⇒ Skap en felles visjon og mål for organisasjonen
 - ⇒ Lag en kopling mellom bedriftsstrategien og stragien for Lean transformasjonen
 - ⇒ Skap forståelse av behov for endringer som underbygger Lean transformasjonen
 - ⇒ Kople gode resultater fra «lavt hengende frukt» til Lean transformasjonen
 - ⇒ Skap en forståelse av at Lean er en ny måte å tenke og at fokuset er på å forbedre kvalitet - ikke effektivisering!

Ledelsen har ansvaret for å lage en kopling mellom bedriftens strategi og Lean arbeidet. De har i tillegg ansvar for at dette blir eskalert ned på et operativt nivå. Hvis dette ikke blir gjort, reduseres ofte Lean arbeidet til et treningsprogram framfor en helhetlig bedriftsstrategi. Dere trenger ikke egen Lean strategi, men sørg for at Lean filosofien og sentrale begreper preger visjonen, verdiene og strategien til virksomheten. Det kan være begreper som: Respekt for mennesker, økt kundeverti, kontinuerlig forbedring av produkt og tjenester.

Kommunikasjon

4. Kommuniser endringene
 - ⇒ Lag en kommunikasjonsplan. Løft fram Lean i organisasjonen
 - ⇒ Eskaler strategien nedover organisasjonen i ord og handling
 - ⇒ Ledelsen må være synlig i engasjement og kommunikasjon
 - ⇒ Vær tydelig i kommunikasjonen. Tal som om endringene og forbedringene BLIR er en realitet. «De VIL skape en bedre hverdag for alle og bedre kvalitet for kunden»

Kongruens mellom ledelsens handlinger og det de kommuniserer har stor betydning for suksessen til en transformasjonsprosess. Sørg for å kommunisere de positive effektene av endringen og krydre det gjerne med eksempler fra egen virksomhet eller industri.

Tillit og ressurser

5. Myndiggjøring av medarbeiderne for å oppnå handling
 - ⇒ Ledelsen må engasjere seg i endringene. De må myndiggjøre medarbeiderne til å gjøre forbedringer
 - ⇒ La medarbeiderne påvirke hvilke prosjekt og tiltak som skal prioriteres
 - ⇒ Gi positiv tilbakemelding på engasjement og endringsvilje
 - ⇒ Gjør jakten på forbedringer til den nye kulturen i organisasjonen
 - ⇒ Støtt og legg til rette for forbedringsinitiativene

Målet med Lean arbeidet er å bygge en kultur for læring / kontinuerlig forbedring. Et av suksesskriteriene for å bygge opp en slik kultur er å gi medarbeiderne tillit og ressurser til å gjøre endringer i hverdagen. Vi ønsker å flytte oss fra en tankegang om at medarbeiderne parkerer hjernen i garderoben sin på jobb. Vårt mål bør være at de skal engasjere seg og delta aktivt i forbedringsarbeidet med sine erfaringer og sin kreativitet. Vi må derfor vise at vi setter pris på deres innspill og gi de myndighet til å eksperimentere og teste ut nye løsninger.

Lavt hengende frukt

6. Skap hurtige synlige resultat
 - ⇒ Ansvarliggjør medarbeidere og ledere for resultater
 - ⇒ Unngå alt for lange prosjekt. Faren er stor for at engasjementet for prosjektet forsvinner
 - ⇒ Sørg for å feire forbedringer med ledelsens tilstedeværelse
 - ⇒ Sørg for nødvendige ressurser: økonomiske eller praktiske
 - ⇒ Begrens antall igangsatte prosjekt
 - ⇒ Løft frem de første positive gevinster så fort som mulig!

Alt for mange virksomheter og organisasjoner starter Lean arbeidet med svære Lean prosjekt på tvers av organisasjonen som tar år å ferdigstille!? (Kanskje spesielt innen offentlig sektor) Det kan være døden for Lean transformasjonen. Folk kan miste motet av mindre! Begynn derfor med å velge mindre forbedringsinitiativ som kan gi hurtige resultater. Det gjør underverker for motivasjonen for læring!

Gevinstrealisering

7. Realiser gevinster og sikre videre forbedring
 - ⇒ Sørg for å holde forbedringsarbeidet i gang etter endt Lean prosjekt
 - ⇒ Hold vedlike og øk kompetansen til ledelsen og ansatte
 - ⇒ Sørg for å måle forbedringer og før logg
 - ⇒ Gjør jakten på forbedringer til en del av driften (f.eks 1-2 time i uken til forbedringsarbeid)
 - ⇒ Forbedringsarbeidet er ALDRI ferdig. Vi kan alltid bli bedre!

Etter at den største begeistringen har lagt seg og de første store forbedringsinitiativ har blitt gjennomført er det fort gjort å roe ned og tenke "Nå går det av seg selv!". Men går det av seg selv? Det er svært viktig å lage en god plan for realisering av gevinster og sikring av de nye standarder. Det er viktig å lage rutiner for det kontinuerlige forbedringsarbeidet med faste tidspunkter for oppfølging. Det er viktig å lage gode system for innmelding av forbedringsforslag og arbeidet med disse. Faste tavlemøter med fokus på forbedringsarbeidet og bruk av A3 til å visualisere er gode verktøy for å sikre forbedringsarbeidet.

Innføringsprosess

8. Sikre innføringen
 - ⇒ Sørg for at alle vet at Lean er nødvendig for å sikre organisasjonens videre overlevelse
 - ⇒ Sørg for at belønning og karriere er knyttet til forbedringsarbeidet
 - ⇒ Lag et ledertreningsprogram som sikrer lik ledelse på tvers av organisasjonen
 - ⇒ Sett ny standard og sikre at den følges
 - ⇒ Kommuniser og visualiser forbedringer og resultat
 - ⇒ Lag plan for evaluering og oppfølging av nye løsninger

Når vi har gjennomført de første store forbedringer i organisasjonen er det viktig å sikre de gjennom nye standarder og gode planer for implementering. Da sikrer vi at dette blir den nye hverdagen.

Dere kan med fordel diskutere, hvordan dere knytter sammen belønningssystemet i organisasjonen og forbedringsarbeidet. Har dere et belønningssystem i virksomheten som utelukkende belønner de som lykkes og straffer de som forsøker, kan det skape en frykt for å eksperimentere. Det kan derfor være hensiktsmessig å lage et belønningssystem som også belønner en læringskultur og ikke alene en resultatkultur.