

Få løbende forbedringer til at fungere i praksis

I mange virksomheder udnyttes løbende forbedringer eller Kaizen ikke til systematisk at trimme processerne. Det er ærgerligt, for når de mange små forbedringer og resultater lægges sammen over en tidsperiode, så kan det ses på nøgletallene i virksomheden.

Af Claus Toft Friis, partner, Friis Management Aps

Claus Toft Friis har mere end 20 års erfaring i konsulentbranchen, bl.a. fra ProMentor og Friis Management. Claus Toft Friis har skrevet en lang række artikler om kvalitet og procesoptimering og har været medforfatter på adskillige bøger. Han er blandt pionererne på kvalitets- og procesområdet.



At lære af sine fejl og undgå at lave dem igen - det er det, det handler om i Kaizen. Kaizen er det japanske udtryk for løbende forbedringer.

Med løbende menes, at forbedringer foregår kontinuerligt, i små step og som regel uden de store investeringer. Intet problem eller spild er for lille til en Kaizen. Det er en meget vigtig pointe, for det er selve forudsætningen for succes med Kaizen.

Ideen med Kaizen er at tage små overkommelige skridt. Tager man 20 små skridt a ½ meter, så er man nået 10 meter - og så langt kan selv en verdensmester i længdespring ikke springe.

Lægges de mange små forbedringer og resultater sammen over en tidsperiode, så begynder det at kunne ses på nøgletallene i virksomheden.

Hvilke resultater opnås med Kaizen?

Kaizen er en medvirkende af årsag til den japanske erhvervssucces. De bedste japanske virksomheder høster i dag frugten af 50 - 150 forbedringsforslag pr. medarbejder pr. år. Kaizen muliggør effektivitets- og kvalitetsforbedringer på 5-10 % pr. år - år efter år.

Ofte opnår medarbejderne, der deltager i Kaizens, et helt fornyet jobindhold, og mange oplever for første gang selv at kunne bidrage til virksomhedens fremtid - og ikke blot til den daglige drift. Tænk på den store viden om det daglige arbejde, der ligger hos den enkelte medarbejder, decentralt i organisationen. Tænk på effekten, når al den viden bliver brugt til at forbedre virksomhedens processer. Når samtlige medarbejdere aktiveres til at få ideer og til at gennemføre løbende forbedringer af kvalitet og processer, så rykker det.

Det er forsøgt før

I 90'erne blev der forsøgt med koncepter som TQM, ISO 9000 og Business Excellence at få de løbende forbedringer til at fungere. Der blev mange steder gennemført store træningsprogrammer og projekter. Men man lykkedes kun med at få løbende forbedringer indført i meget få virksomheder.

Så kom Lean i starten af 00'erne – og sammen med Lean kom løbende forbedringer igen på dagsordenen, denne gang under navnet Kaizen. Der er meget kraft og saft bag mange af de LEAN projekter, der kører i danske virksomheder i dag. Alligevel giver det også denne gang store udfordringer at få Kaizen og løbende forbedringer over bjerget. Det er en vanskelig opgave at holde Kaizen arbejdet i gang og få det til at blive en forankret og succesfuld måde at arbejde på.

Hvad skal man gøre for at lykkes med Kaizen?

Det er ikke metoderne i Kaizen, som udgør udfordringen i at lykkes med Kaizen. De er relativt simple. I hvert fald kan man komme meget langt i Kaizen arbejdet med meget få og ukomplicerede metoder. Den store udfordring i Kaizen er at få det at blive en fast del af arbejdsugen i virksomheden og i de enkelte processer.

Vores erfaring har lært os, at Kaizen må starte hos topledelsen. Den skal melde to ting helt klart ud og efterfølgende stå 100 % bag disse udmeldinger:

1. **At Kaizen er nødvendig for at virksomheden kan nå sine mål.** Det skal stå lysende klart for enhver, hvorfor Kaizen er vigtig. Ellers bliver det ikke gjort.
2. **At medarbejderne skal bruge gennemsnitligt ½ time hver uge på Kaizen.** Det er mindre end 1,5 % af arbejdstiden – og det er den minimum investering, som skal lægges i Kaizen. Den kommer mangefolds tilbage igen, hvis Kaizen føres konsekvent ud i praksis.

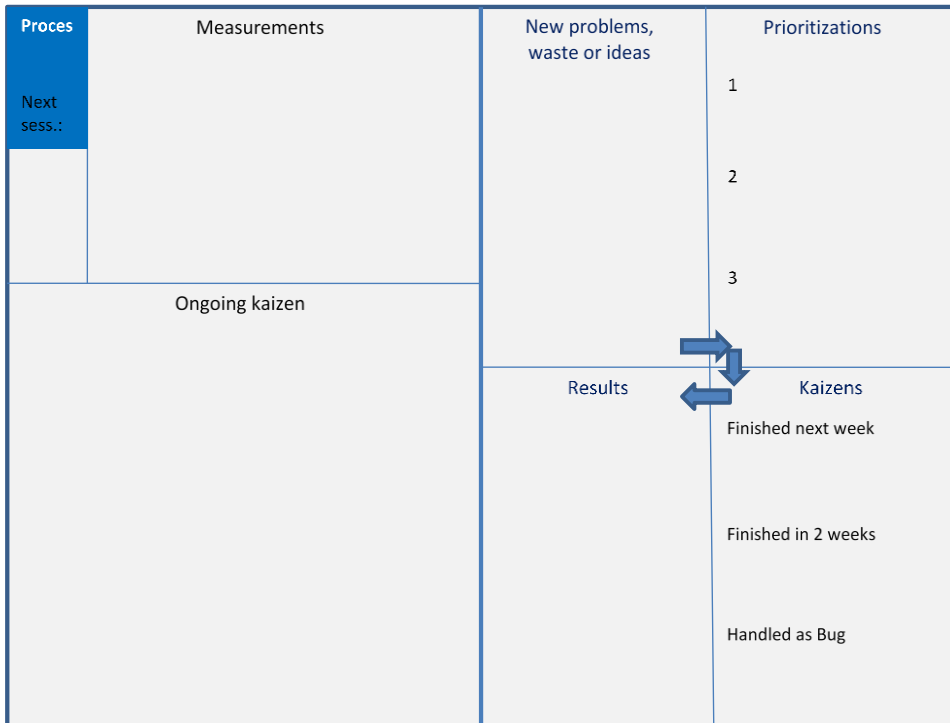
Når ovenstående er meldt ud, handler det om at få igangsat Kaizen arbejdet praktisk og konkret. Omdrejningspunktet for dette er tavlemøder for hver proces eller delproces, afhængig af processtørrelse og antal medarbejdere i processen.

Et godt deltagerantal i et tavlemøde er 5-10. Tavlemødet styres i starten af nærmeste leder for området. Agendaen for et 30 minutters tavlemøde kan se således ud:

1. Hvilke nye problemer eller spild er dukket op? Brug 10 minutter.
2. Status på igangværende Kaizens. Brug 10 minutter.
3. Igangsætte nye Kaizens. Brug 10 minutter.

Fokus og opfølgning på forbedringer

Et godt værktøj til at styre løbende forbedringer er tavlemøder. Med en velindrettet whiteboard tavle kan skabes overblik og struktur - og på selve tavlemødet igangsættes og følges op på forbedringerne.



De fire felter på den højre side af tavlen anvendes til at administrere Kaizen'erne igennem 4 faser:

1. Opsamling af opdagede problemer, spild og ideer
2. Prioritering af disse efter vigtighed
3. Planlægning af Kaizen'erne
4. Opfølgning på resultater

Venstre side af tavlen bruges dels til at have nøgletal, der viser fremskridt med Kaizen arbejdet, dels som arbejdssted for en konkret Kaizen. Tavlemøder foregår altid stående omkring tavlen for at få dynamik og fremdrift og dermed mest muligt udbytte af de 30 minutter, som mødet varer.

Hvordan holdes der gang i Kaizen arbejdet?

Egentlig handler Kaizen mest af alt om holdninger. En holdning om hele tiden at ville forbedre det nuværende til noget endnu bedre. En holdning om at det er medarbejderne, som er bedst egnede til at forbedre processen, fordi de kender den i alle detaljer. En holdning om at intet er for småt til at blive gjort bedre.

Ovenstående er nemt at forstå, men det er meget vanskeligt at implementere. Holdningsændring er en langvarig og sej opgave uden ret mange genveje. Vores erfaring har lært os, at den bedste måde at ændre holdninger er gennem at ændre på adfærden blandt ledere og medarbejdere. Adfærden kan nemlig ændres relativt nemt.

Midlet er at topledelsen melder ud og følger op på, at der afholdes et ½ times Kaizen møde i alle processer. På den måde styrer ledelsen adfærden i virksomheden. Medarbejderne bliver herefter trænet i at gennemføre Kaizen, og de går i gang.

Der vil i de efterfølgende uger og måneder være masser af situationer, hvor tavlemøderne og Kaizen arbejdet vil blive forsøgt nedprioriteret, udsat eller aflyst. Årsagen er, at den rette forståelse, accept og holdning hertil endnu ikke er til stede. Topleledelsen skal holde fast og insistere på, at møderne holdes, og at Kaizen gennemføres. Selvom det bliver gjort modvilligt, så vil det blive gjort, hvis topledelse holder fast.

I takt med at tavlemøderne bliver holdt, bliver deltagerne mere og mere kompetente til at gennemføre Kaizen. Samtidig begynder resultaterne af arbejdet at komme. Den viden og forståelse, som deltagerne opnår ved at være aktivt med i Kaizen, vil uvægerligt medføre en forståelse og accept - og senere ændrede holdninger til forbedringsarbejdet.

Når de rette holdninger blandt ledere og medarbejdere efterhånden bliver opbygget, kommer Kaizen arbejdet ind i en god selvforstærkende cirkel. Lyst og muligheder vil efterhånden drive arbejdet i stedet for krav og pligt.

Det er stadig alt for tidligt for topledelsen at slippe grebet. At få en virksomhed til at arbejde med løbende forbedringer - Kaizen - som en helt naturlig del af arbejdet i virksomheden tager mindst 2-3 år. Men det lønner sig ...

Hvis du vil vide mere om, hvordan løbende forbedringer kan implementeres i jeres virksomhed, så kontakt Claus Toft Friis på mob. 61 37 97 44 eller ctf@friismanagement.dk.