

PRODUKTBLAD – LØBENDE FORBEDRINGER

Løbende forbedringer og medarbejderengagement

"Løbende forbedringer" er et begreb og en metode, som involverer medarbejderne i hele tiden at udtænke, planlægge og gennemføre forbedringer i egen afdeling og i de interne kundeleverandørforhold.

Der er typisk tale om mange små eller mellemstore forbedringer, som til sammen giver meget store resultater.

Ideen er at oprette forbedringsgrupper, som mødes fast hver eller hver anden uge i ½ - 1 time for at effektivisere produktionen ved skabe flow, fjerne spild, forbedre sikkerhed, forbedre arbejdsglæde, eller forbedre kundetilfredshed alt efter virksomhedens behov.

HOVE CONSULT
FORANDRINGSKONSULENTERNE

WWW.FOKON.DK

Efter sværhedsgrad, tidsforbrug og økonomisk risiko kan man skelne mellem 3 forandringstyper:

- Små opgaver ("Ordnesager", "Just do it-sager"): brug sund fornuft og mundtlige aftaler
- Mellemstore opgaver: brug værktøjskassen til løbende forbedringer
- Store springvise opgaver: brug projektstyringsværktøjer

Forbedringsgrupper kan være tværorganisatoriske, en gruppe nedsat pr. afdeling eller alle afdelingens medarbejdere. Man kan arbejde med løbende forbedringer i både en klassisk ledet organisation og i en organisation med selvstyrende grupper.

Spildfaktorerne kan f.eks. være ventetid, fejl i informationer, kvalitetsfejl i produktionen, unødvendige lagre, store seriestørrelser, lange omstillingstider, afbrydelser i flowet, unødvendige processer, unødvendig transport, unødvendige bevægelser, uorden, sundhedsrisici og skader.

Værktøjskassen

Det afgørende er at komme i gang, og her kommer man langt med sund fornuft sat i system. Men ud over **sund fornuft** og **systematik**, er også **ledelsens opbakning** og **synlig målstyring** afgørende

for succes.

Til støtte for arbejdet er der gennem årene udviklet en lang række gennemprøvede værktøjer:

- faseopdeling af afklaring, planlægning, test, læring og gennemførelse f.eks. i PDSA-cirklen
- en god arbejdsplads, f.eks. en tavle og en skrivepult i hjørnet af værkstedet
- hjælpeskemaer: fiskebensdiagrammer, arbejdsdiagrammer, spaghettidiagrammer, parretokurve, aktionsplaner, spildobservations-skemaer osv.
- synlig mål- og resultatstyring om udvikling i vigtige nøgletal (ugentlige diagrammer)
- træning i selvledelse, samarbejde og kommunikation ved gruppemøderne

Kom godt i gang

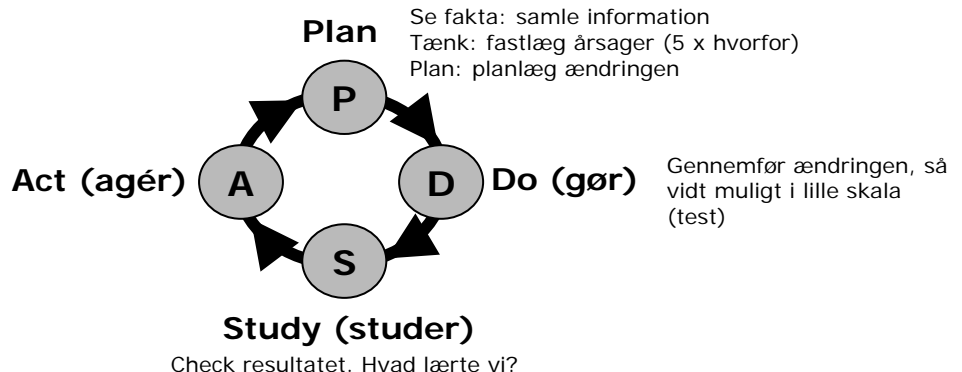
Uden god forberedelse går det ikke. Forberedelsen skal omfatte

- hvor store grupper? bemanningen?
- træning i problemløsning, samarbejde og kommunikation
- udpege træner ("coach", "facilitator", "katalysator"), som skal motivere og efter behov hjælpe igennem stilstandsperioder
- tage stilling til aflønningsformen

Inden for Lean manufacturing arbejdes ofte med PDSA cirklen:

Indfør læringen af testrunden ("Do"-runden). 3 muligheder:

- o gennemfør en ny testrunde under nye vilkår
- o standardiser og indfør ændringen overalt
- o henlæg sagen



- tage stilling til bevillingsprocedure (hvor store beløb pr. sag og pr. måned må gruppen disponere over uden forudgående godkendelse)
- tage stilling til procedure for intern information og koordinering med øvrige grupper. En regel om fast høring af alle forslag i et lille tværorganisatorisk koordinerende forum bidrager f.eks. både til kvalitetssikring og til god kommunikation
- plan for synlig målstyring, både af gruppens resultater på vigtige nøgletal og af fremdrift i forbedringsarbejdet (antal forslag og disse status). Hvem gør hvad hvornår for at sikre høj kvalitet i målinger og forløbsdiagrammer?
- fastlægge hvilke problemløsningsværktøjer og møde/samarbejdsværktøjer der skal bruges i hvilke situationer, start helt enkelt

Herudover skal der være et tydeligt sæt-i-gang signal ("kick-off"), f.eks. bred information via et fællesmøde, en opstartkonference for fastlæggelse af spilleregler jf. ovenstående og en periode på f.eks. 2 – 3 måneder med fokus på et eller to hovedtemaer for hele firmaet.

Nye arbejdsformer går ikke i gang af sig selv og har nemt ved at gå i stå i de første måneder "op ad bakke". De nye arbejdsformer skal sættes i gang og de skal understøttes med ekstra opmærksomhed i de første måneder. De skal herefter understøttes med løbende opmærksomhed, inden det er blevet til en ny indgroet vane, som kan holde sig i gang uden hjælp fra ledelsen.

TEMA-forløb

Forandringskonsulenterne har udviklet en metode til at komme i gang.

Vi kalder det TEMA-forløb eller TEMA-benchmarking, fordi en del af medarbejdermotiveringen ligger i sammenligninger og intern læring på tværs af grupperne.

Bestil vores produktblad om TEMA-forløb.

Tips og faldgruber

Erfaringen viser, at tidsforbruget til løsning af en opgave i overvældende høj grad afhænger af gruppens motivation for løsning af opgaven. Med høj motivation og høj faglig stolthed kan selv vanskelige opgave løses meget hurtigt. Derimod kan små nemme opgaver uden fokus eller prestigeværdi tage meget lang tid, også selv om de er af økonomisk stor betydning for firmaet.

Største faldgruber:

- **manglende erfaring i samarbejde og kommunikation:** der bruges mere energi på konflikter og de små magtkampe om at få ret end på forbedringsarbejde
- **lav erfaring med mødeforløb og problemløsningsværktøjer:** gruppen kan ikke motivere sig selv til selvledelse, dvs. at holde fast og at gøre problemløsningsfaserne færdige i den rigtige rækkefølge og i den fornødne kvalitet
- **der delegeres for lidt.** Medarbejderne gives ikke den reelle tid og beføjelse til at arbejde med forbedringer
- **der coaches for lidt.** Arbejdslederne støtter for lidt. Det er ikke nok at bede om forslag, der skal også uddannes, opmuntres og støttes
- **ledelsens støtte er mangelfuld:** fremdrift og engagement, herunder også mellemlederenes nødvendige støtte og motivation til selv-motivation, falder i kvalitet efter en måneds tid, med mindre der er en struktureret og vedholdende fokus fra topledelsen. Topleledelsen skal støtte sagen ved at sikre
 - at status, fremdrift og forhindringer er faste punkter på diverse dagsordener, f.eks. SU-møder, driftsmøder, ledermøder, og evt. bestyrelsesmøder
 - omtale via personaleblade og opslag
 - løbende og systematiske besøg i værkstederne, hvor der spørges ind til aktuelle observationer og til fremdrift på tidligere fremlagte planer
 - fejring af succeserne

Mere information

Jesper Palm, tlf 20 30 32 00
 Bo Lind, tlf 40 74 19 28
 Kurt Tønder, tlf 23 41 15 25
 Finn Hove, tlf 74 62 77 80
 Lone Godsk, tlf 20 30 31 00
 Jørgen Meier Sørensen, tlf 63 15 73 22