Highlights fra LEAN
* Kaizen
* Blitz

Helhedssyn på Lean

Lean

Kultur

*Kaizen

*Blitz

*Lean ledelse

Forbedrings-værktøjer

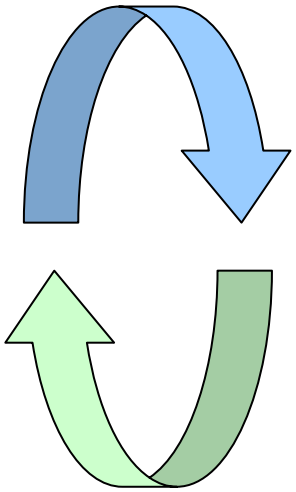
Blitz

*Værdistrømsanalyse

*Visuelt hospital

*Standardiseret arbejde

*…



De 5 Lean principper

1. Specificer hvad der skaber værdi for patienten
2. Identificer værdistrømme og fjern de ikke-værdiskabende aktiviteter
3. Skab flow omkring de værdiskabende aktiviteter
4. Træk patienten til næste proces - istedet for at skubbe
5. Stræb efter det perfekte med løbende forbedringer

Kaizen

*** Kaizen**: Japansk ord sammensat af ***kai***, som betyder at ændre, og ***zen***, som betyder at forbedre.

På dansk oversætter vi gerne Kaizen til **kontinuerlige forbedringer**.

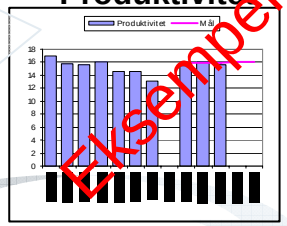
Implementering af lean princippet ”kaizen” centrerer sig om brugen af **kaizen tavler** og afholdelse af **forbedringsmøder**.

Forbedringstavlen

Målstyring

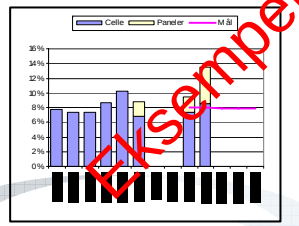
- Opfølgning på mål for driften, f.eks. vedr. produktivitet, service, kvalitet, kunde- eller medarbejdertilfredshed

Produktivitet



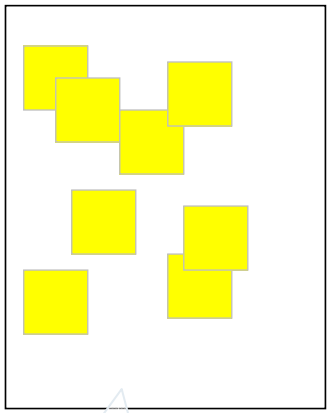
Leveringsevne

Kvalitet



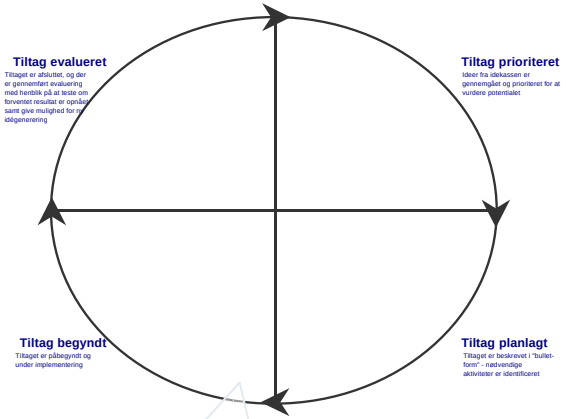
Kaizen-tavle

IDEKASSEN

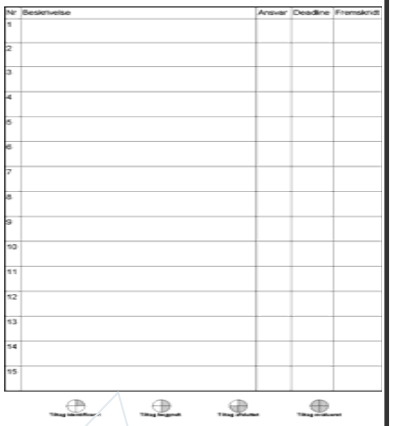


PRIORITERING

FORBEDRINGSHJULET



AKTIVITETSTAVLE



Idé-kassen

- Post-its fra medarbejderne
a) Ting der ikke virker
b) Forenklingsforslag
Der anføres medarbejder-initialer

Prioriteringsmatricen

Implementerbarhed vs. effekt
Quick-hits nummereres og flyttes over til forslag i prioriteringshjulet

Forbedringshjulet

Post-it med initiativ placeres alt efter status:
→ Forslag besluttet
→ Prioriteret/planlagt
→ Igangsat
→ Implementeret

Aktivitetstavlen

Aktiviteter og aftaler noteres til opfølgning
- Aktivitetsbeskrivelse
- Ansvar
- Deadline
- Fremdrift

Hvorfor målstyring? Og måling af hvad?

Hvis vi ikke har målstyring…

…har vi ikke en fælles retning
…ved vi ikke, hvad der er vigtigt
…ved ikke om vi kommer nærmere vores mål
…har vi ingen mulighed for at korrigere, hvis noget går galt

Men "en gris bliver ikke federe af at veje den"… målinger giver overblikket, handlinger giver forbedringerne. Derfor skal målstyring være knyttet til handling. I Lean hænger Målstyring og forbedringsmøder derfor sammen.

Lean handler om:

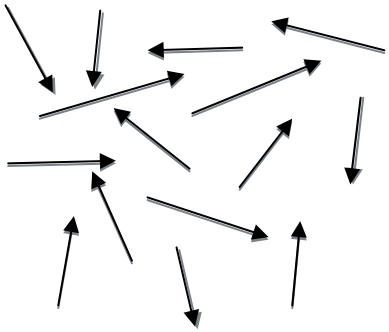
Kvalitet og kundetilfredshed
Levering og tider
Produktivitet og omkostninger
Medarbejdertrivsel og –glæde
Arbejdsmiljø og –sikkerhed

Udvælg ganske få (2-3) målepunkter til løbende opfølgning på tavlen for at skabe fokus.

Kaizen: små skridt i samme retning…

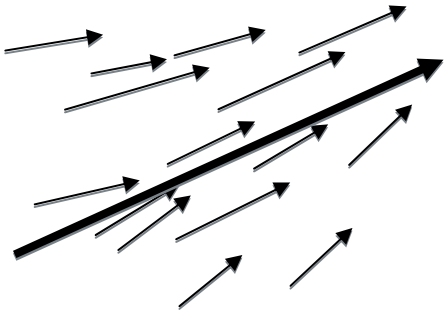
En fransk rødkitost kan ikke bevæge sig ved egen kraft, selv om den består af millioner af myldrende bakterier. Men *hvis bakterierne kunne enes om retningen…*

Ukoordinerede bakterier



Ostehastighed: 0 m/time

Bakterier med fælles mål

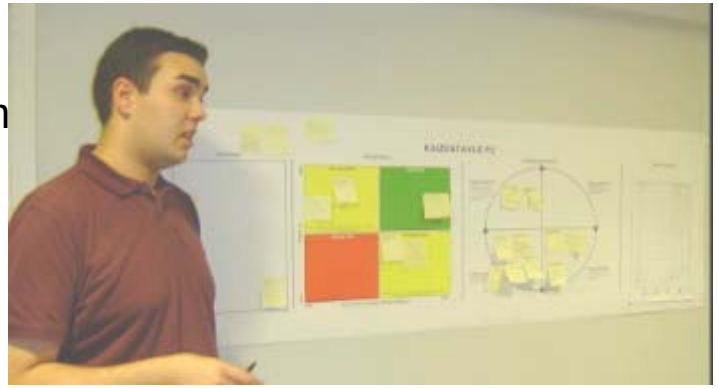


Ostehastighed: 4 m/time

Tavleførerens arbejde før, under & efter forbedringsmødet

FØR	UNDER	EFTER
Skaber overblik over hvad der blev aftalt på sidste møde Taler med kollegerne i dagene op til mødet – motiverer dem til at finde ideer mv., spørger ind til uklare forslag Forbereder spørgsmål til mødet Laver aftaler med kolleger om input – eksempelvis ved at arrangere ”ud at se” Afklarer evt. muligheder for at gennemføre specifikke forslag med ledelsen ??	Styrer mødet via aktiv brug af dagsorden Fortæl evt. om en positiv oplevelse du har haft i ugens løb Spørger ind til de kollegaer du har talt med før mødet Får de andre på banen Anerkender input og opmuntrer til at finde flere Sikrer at lederen spiller sin rolle rigtigt: beslutningskompetence uden at dominere mødet ??	Følg op på aftalerne ved f.eks. at opsøge de kollegaer, der har taget initiativ på mødet. Evaluer mødet sammen med en anden – hvad gik godt og hvad kan du gøre bedre næste gang ??

Deltagere og roller



Tavlefører
- Driver forbedringsmøderne frem
- Sørger for aftaler og konklusioner
- Opdaterer resultattavler

Leder
- Holder – diskret – forbedringsmøderne ”på rette kurs”
- Hjælper med beslutningskompetence
- Tager spørgsmål videre i ”systemet”

Medarbejdere
- Deltager aktivt på møder
- Bidrager med ideer
- Tager implementeringsopgaver

Tankesæt & spilleregler for tavlemøder § §

Glem de normale, fastlåste idéer.

Fokuser på hvordan det kan lade sig gøre, frem for hvorfor det ikke er muligt.

Brug ikke undskyldninger – vær med til at sætte spørgsmålstegn ved de nuværende metoder.

Søg ikke det perfekte – gør tingene med det samme.

Hvis I finder en fejl i det daglige arbjde – ret den.

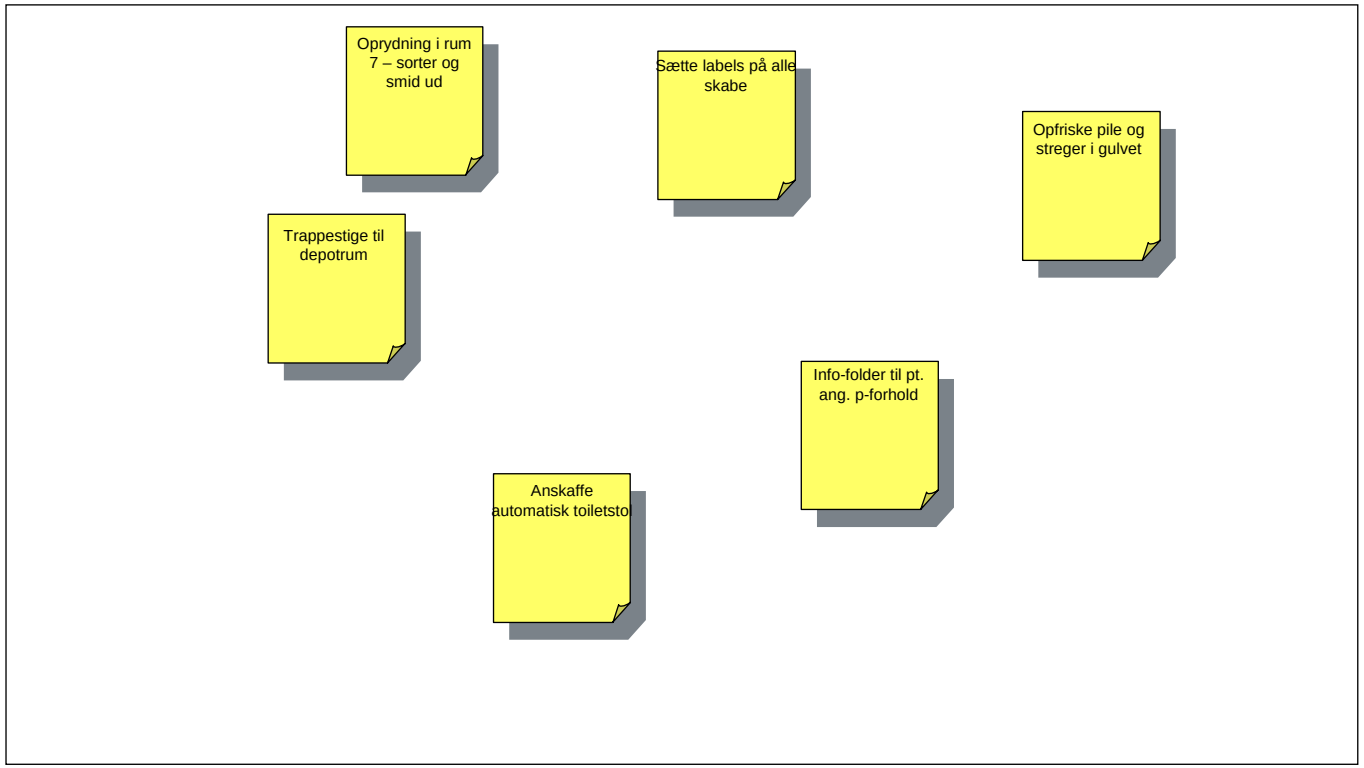
Brug ikke penge – brug kreativitet.

Find årsagen til problemer ved at spørge ”hvorfor?” 5 gange.

Det er altid muligt at finde nye ideer.

Forbedringshjulet

Idékasse

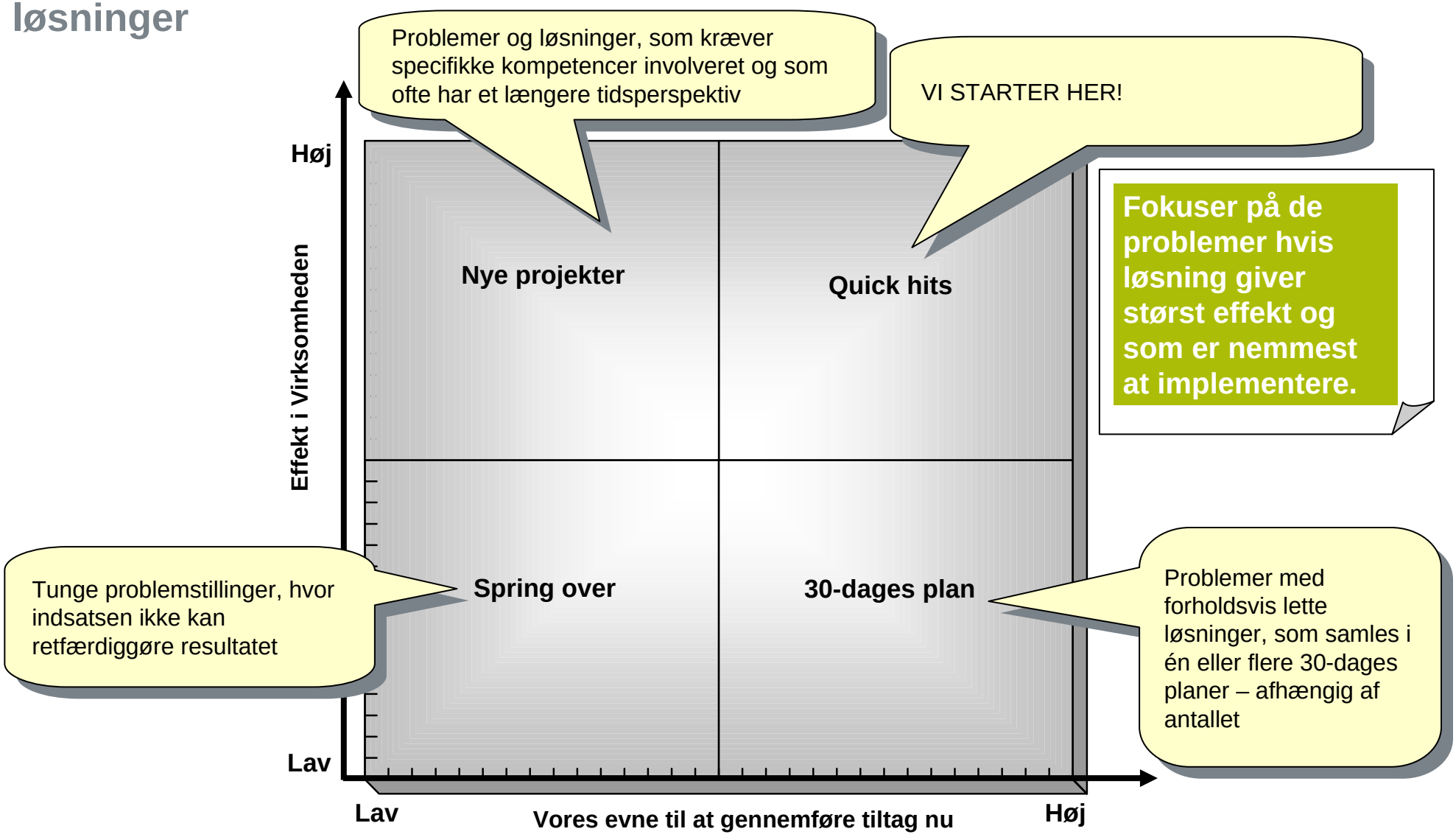


Alle medarbejdere må sætte post-its op mellem møderne.

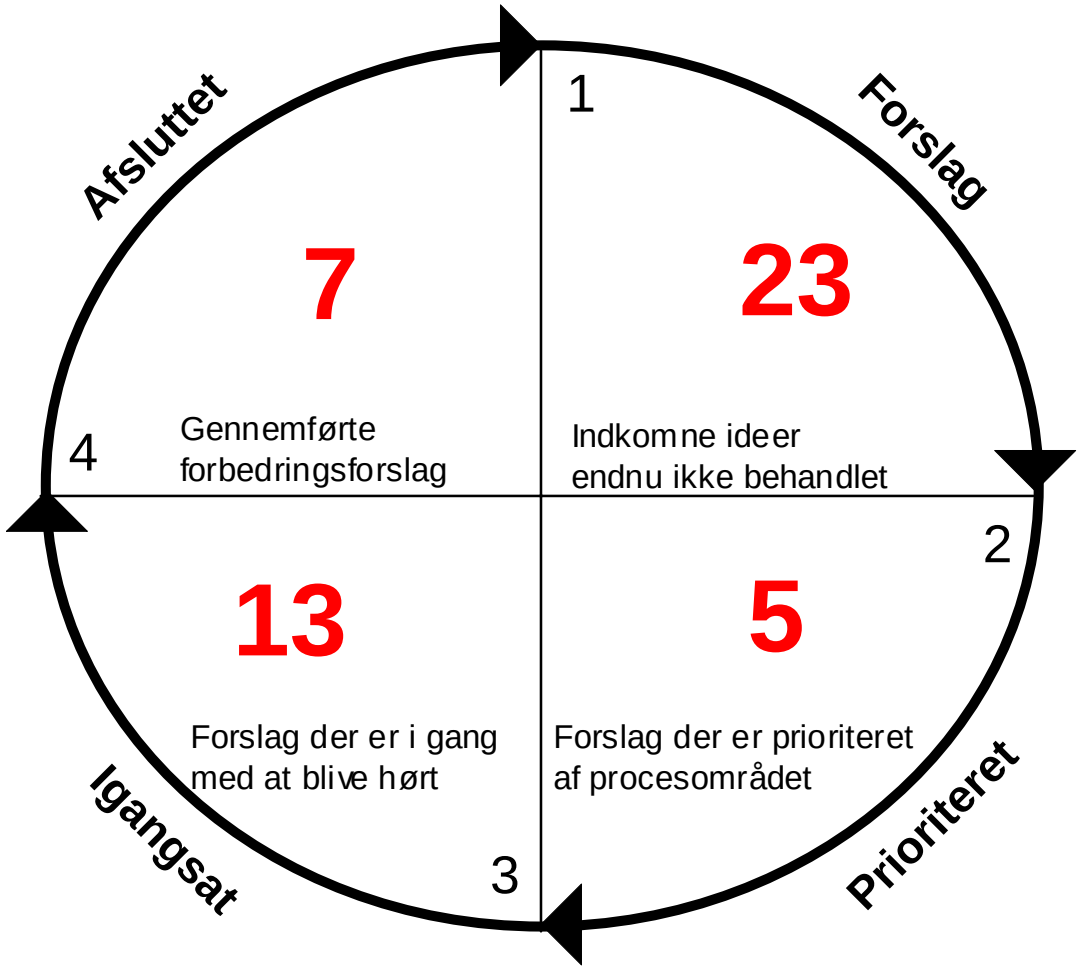
Indhold: Identificerede problemer og/eller idéer til løsninger. Navn påføres.

Tavleføreren opsøger forslagsstillerne for at sikre, at problemet er forstået rigtigt, så det er det rigtige problem, som løses. Tavlefører kan også aktivt inspirere kolleger til at stille forslag.

Trin 2: Prioriteringsmatricen - til kritisk vurdering af problemer & løsninger



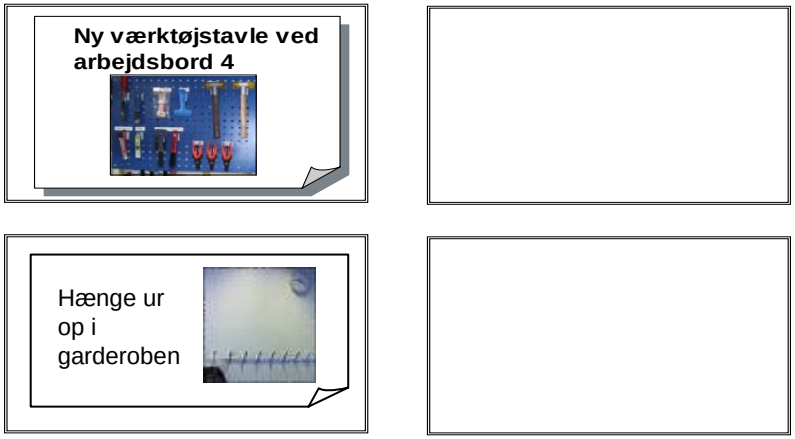
Trin 3: Måling. Skab synlighed om status på kaizen arbejdet



Ved hvert kaizen møde opdateres oversigten over igangværende og gennemførte forbedringer.

Der kan eventuelt hænges beskrivelser op på allerede gennemførte løsninger, gerne med fotos af løsningen

Gennemførte forbedringer



Trin 4: Indføj aftalte handlinger på aktivitetstavlen

Nr.	Beskrivelse	Ansvar	Deadline	Fremskridt
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Hvem sørger for det

Specifik synlig effektgivende handling

Hvornår

Tiltag identificeret

Tiltag begyndt

Tiltag afsluttet

Tiltag testet

Det er jo det, det handler om…

Hemmeligheden er ikke, hvad vi gør.
Hemmeligheden ligger i, at **vi faktisk gør det!**

Peter Kürstein, Adm. dir, Radiometer Medical

Hvad er en Blitz implementering?

Komprimeret sammenhængende implementeringsproces – fra analyse til implementering og justering.

Udtrykket bruges, når forbedringer gennemføres i et koncentreret forløb over kort tid, fra 1 dag til en uge. Det er et intensivt forløb, der involverer alle ledere og medarbejdere, som sammen skaber markante resultater.

Hvorfor anvende Blitz implementering?

Sikre hurtige og markante resultater

Forbedringerne forankres gennem medarbejderinvolvering

Sikre dynamik og momentum på et implementerings projekt ved en fokuseret indsats

Hvordan udføres en Blitz implementering?

Implementeringsprocessen er sammenhængende i tid fra teori/analyse til præsentation af resultater.

Ledelsen har givet fuld opbakning til processen og er parate til at tage hurtige beslutninger – dog anlægges det implementeringssyn, at tilgivelse er bedre end tilladelse.

En Blitz planlægges grundigt således evt. forhindringer er behandlet på forhånd.

Et projekt kan være bygget op over adskillelige Blitz. Det er vigtigt at hver Blitz er indenfor et afgrænset område med et overskueligt antal medarbejdere.

Eksempel på udførelse af en Blitz implementering

Forberedelse

- Besøg
- Organisations-gennemgang
- Område-udvælgelse
- Målsætning
- Deltagere
- Materiale
- Foranalyse

Blitz

Opfølgning

- Sikre bevarelse af den opnåede forbedring
- Identificere yderligere forbedrings-områder

MANDAG Teori	TIRSDAG Analyse	ONSDAG Implementering	TORSDAG Indkøring	FREDAG Præsentation
Velkomst Indledning Teams og målsætninger Teori - værktøjer	Opgaven for ugen Teams i gang Datagrundlag	Ændringer igangsættes Parallelle opgaver Målstyring Alt på plads til i morgen	Indkøring og træning Detail forbedringer Forberedelse af Team-præsentation Til i morgen	Præsentation af ændringer, resultater og læring Afslutning Evaluering