

Hvordan kan vi fremme en forbedringskultur i administrative miljøer?

Artiklen handler om, hvordan Lean kan fremme en forbedringskultur, og hvorledes der er forskel på administrative og produktionsmiljøer. Hvorfor har mange administrative teams svært ved at få en forbedringskultur til at lykkes og hvad kan der gøres?

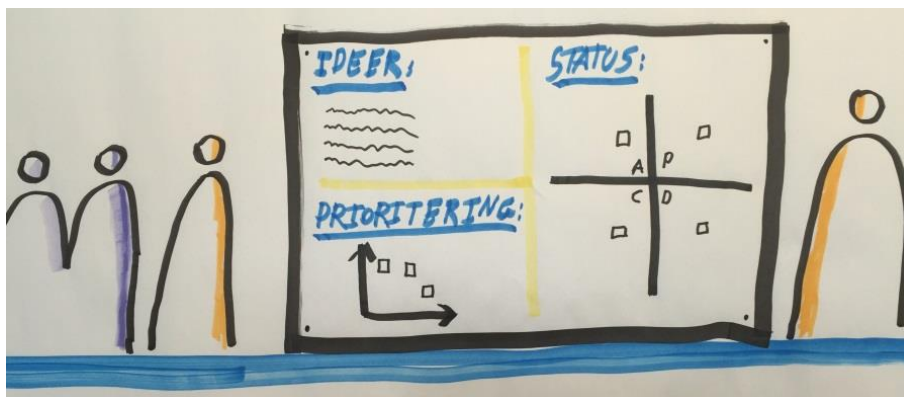
Lean kan fremme en forbedringskultur i administrative miljøer

Hvad enten man arbejder som Lean konsulent eller på anden vis er optaget af at forbedre arbejdsgange, er man interesseret i at få forankret en forbedringskultur i organisationen. Lean som metode lægger stor vægt på forbedringsindsatsen. Med bl.a. begreber som 'Andon' (advarselssignaler eller systemer der kan stoppe produktionen for at forhindre fejl) og 'Kaizen' (løbende forbedringer) arbejder man med at få etableret fælles bedste standarder for måder at løse opgaver på. For ikke at blive fastlåst på standarder der gradvist forældes, er kravene at disse løbende udvikles på – forbedres og fastholdes.

Lean er derfor optaget af at få etableret en forbedringskultur, hvor teamet løbende iagttager og drøfter mere hensigtsmæssige måder at løse opgaven på. I miljøer hvor man lægger stor vægt på sikkerhed og nul fejl, vil man ofte have egentlige kvalitetsstyringssystemer til at hjælpe i sit forbedringsarbejdet og systemer med ekstern audit, der sikrer, at gældende standarder overholdes. Som eksempel på brancher, hvor forbedringsarbejdet er særligt vigtigt, kan nævnes sygehuse, luftfart og medicinalindustrien. Her er det et obligatorisk krav at have systemer, der fanger fejl og utilsigtede hændelser.

Forbedringsarbejdet fungerer bedst i produktionsmiljøer?

Mange administrative miljøer har i modsætning til produktionsmiljøer svært ved at få Kaizen (løbende forbedringer) til at fungere på tavlemøder, som er den mulighed, teamet primært har for at drøfte opgaveløsningen. Mange drifts- eller teamtavler indeholder et Kaizen element¹, hvor værktøjet efterfølgende ikke bruges særligt aktivt. I modsætning til de tidligere nævnte 'sikkerhedsmiljøer' er der ikke samme type ydre krav om nedbringelse af fejl og løbende forbedringer.



¹ Eksempelvis indeholder tavleelementet en bruttoliste over forslag som prioriteres, og hvor status så senere kan følges ud fra et såkaldt PDCA (Plan, Do, Check, Act) hjul.

Min påstand er, at der i mange administrative miljøer ikke har været tradition for i teamet systematisk og på en god måde at drøfte fejl og dermed at efterspørge forbedringsmuligheder.

Lean forskeren John Shook fortæller i en interessant artikel² om forandring af virksomhedskultur, hvordan bilfabrikken Toyota påskyndede og stillede som krav, at medarbejdere skulle reagere på fejl og uhensigtsmæssigheder (populært sagt 'trække i snoren' så produktionen stopper og der findes en løsning på problemet). Dermed sikres ejerskab til forbedringsarbejdet på 'laveste' niveauer af organisationen. Man forventer, og ikke mindst stiller processer og værktøjer til rådighed for, at medarbejderne tager del i forbedringsarbejdet.

John Shoot fortæller yderligere, at fokus i Toyota altid er på systematisk at løse kvalitetsproblemerne frem for at pege fingre af, hvorfor fejlene opstod. Man kan spørge, om der i administrative miljøer er en tilsvarende stærk kultur for hele tiden at lære af fejl eller 'utilsigtede hændelser'? Eller om der snarere er en mere negativ 'nulfejlskultur' (hvor man går efter personen frem for sagen), som ikke skaber et positivt incitament for at bringe uhensigtsmæssigheder frem i lyset. I nogle tilfælde accepterer man at leve med fejl eller uhensigtsmæssigheder, fordi det er det nemmeste eller mest bekvemme.

Hvad kan man gøre for at fremme en forbedringskultur?

Mit synspunkt er, at man ledelsesmæssigt skal efterspørge og have en praksis for at få løbende forbedringer til at fungere i praksis. Det er vigtigt at teamets tavle indeholder elementer, der synliggør problemer og sætter fokus på forbedringer.

Omvendt synes jeg ikke, forbedringselementer skal medtages på tavlen for enhver pris. Hvis der ikke i teamet og ledelsesmæssigt genereres ideer og efterspørges forbedringsforslag, er det bedre at undlade det til en begyndelse, hvis det ikke bruges aktivt. En mulighed er at få det indarbejdet efterfølgende, når man som team har fået fokus på målstyringen og driften indarbejdet som en god praksis. Men en risiko er, at teamet så fra begyndelsen får et for snævert fokus.

Kan en mulighed være, at administrative miljøer i højere grad lader sig inspirere af systemer i produktionsvirksomheder og opstiller visuelle 'Andon' systemer, når man støder på uhensigtsmæssigheder? Så at forbedringsarbejdet ikke kun er knyttet op på tavlen og tavlemøderne?

En anden løsningsmulighed kan være at fremme de ledelsesmæssige forudsætninger for at få løbende forbedringer til at fungere i praksis. Det vil som minimum sige, at der i højere grad påskønnes en kultur, hvor man åbent taler om processer, der kan fungere bedre.

Artiklen er skrevet af Bo Møller, Lean Facilitator, 9. april 2016.

Jeg modtager meget gerne bemærkninger til indhold.

² <http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-change-a-culture-lessons-from-nummi/>