
*Gennemfør forbedringer med en systematisk metode,
der tager udgangspunkt i den nuværende proces.*

Historien

På japansk betyder Kaizen slet og ret *forbedring* - men for de ansatte hos Toyota, og i en Lean virksomhed, står udtrykket for meget mere end blot det. Her er Kaizen en filosofi, der udmøntes i en daglig stræben efter at forbedre processerne, så man undgår unødvendig spild. Det er også et værktøj, lige som det er et udtryk for det femte princip i Lean: "Stræb efter det perfekte ved løbende forbedringer".



En Kaizen strategi begynder og slutter med mennesket. Den involverer alle i organisationen. De samarbejder om at skabe forbedringer, uden at det koster dyre investeringer. Det er en systematisk, struktureret og videnskabelig metode til at gennemføre forbedringer. At gennemføre forbedringer skal ske hver dag og hele tiden. Forbedringsforslagene kommer fra alle ansatte og er en

Det er naturligt at Kaizen opstod i Japan, hvor der igennem historien, har været god tone at forbedre sig livet igennem. Når Samurai krigeren lærte kampsport, var det efter Kaizen filosofien. Det betød at deres træning var tilrettelagt således, at de dag for dag, livet igennem, blev en anelse bedre til at kæmpe.

Efter en krise hos Toyota i 1950-erne blev ledelsen og de ansatte enige om at føre Toyota videre baseret på tillid og afhængighed, og at alle fremover medvirkede til hele tiden at forbedre processerne. Det udmøntede sig i Kaizen filosofien, og i en række værktøjer, der skal understøtte den.

Templet

Kaizen er bindeledet imellem de to søjler der udgør beskrivelsen af Toyota Produktions System illustreret ved Toyota Templet på næste side.



Som det fremgår af tegningen hviler templet på et fundament, der ved hjælp af 5S, standard arbejdsbeskrivelser og visuel ledelse skal sikre stabilitet.

På fundamentet skabes resultaterne ved hjælp af to bærende principper, nemlig flow i alle processer og Jidoka/ nul fejl (sørg for at fejl bliver rettet straks).

Kaizen metoden

Kvalitet begynder med kunden. Kundernes ønsker ændrer sig konstant, eller der opstår problemer og den nuværende standard må derfor ændres. Derved bliver løbende forbedringer nødvendige. Kaizen er dedikeret til løbende forbedringer i små stigninger på alle trin. Betragt opståede fejl og identificeret spild som en mulighed for at gennemføre forbedringer. Synliggør fejlene. En opstået fejl er et udtryk for, at der er en svaghed i den eksisterende metode/ standard.

Kaizen er baseret på en videnskabelig tilgang til problemløsning. Den sikrer at forbedringerne gennemføres efter en systematisk metode, der tager udgangspunkt i den nuværende proces. Metoden bygger på Demings¹ tankegang, som Toyota tog til sig.

¹ Wikipedia:

William Edwards Deming (October 14, 1900 – December 20, 1993) was an American statistician, professor, author, lecturer, and consultant. He is perhaps best known for the "Plan-Do-Check-Act" cycle popularly named after him.

Først og fremmest er der to typer af indsatser i Kaizen. Der er fastholdelse af det nuværende niveau (PDCA) og forbedring fra det nuværende niveau (SDCA).

Lad os tage udgangspunkt i en proces der kører i stabil tilstand med et vist præstationsniveau. Nu kunne man så tro, at det ville fortsætte i al evighed; men uden opmærksomhed og aktive tiltag, vil præstationsniveauet falde. Der skal derfor en aktiv fastholdelsesindsats til. Det består typisk i at reagere, når der opstår afvigelser fra det forventede – dette kaldes i Lean en unormal tilstand.

De unormale tilstande kan vi kun opdage, hvis vores normale tilstande er vel beskrevet og kendte af medarbejderne. Det er her, at stabile processer, standarder, standardiseret arbejde og planlægnings og målstyringstavler (visual management) er vigtige. Har vi ikke disse ting oppe at køre, kan vi ikke opdage unormale tilstande, og herved kan vi ikke opretholde et stabilt niveau.

Når en unormal tilstand er opdaget, har vi et problem. Derfor anvendes oftest problemløsning for at komme tilbage til normalsituationen.

Problemløsning efter den videnskabelige metode:

Identificer den virkelige årsag til fejlen ved at spørge 5 gange hvorfor og definer en løsning. Løsningen defineres som en hypotese: i tror på, at løsningen vil forbedre processen; men i ved det ikke med sikkerhed. Beskriv hvad i forventer at opnå.

Skab en kultur hvor i:

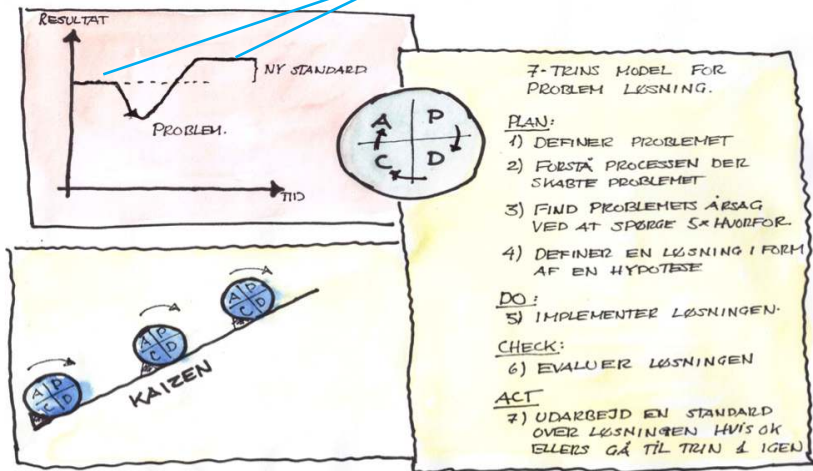
- Betragter forbedrings aktiviteterne som eksperimenter
- Tillader, at der er forbedringsaktiviteter, der ikke lykkedes som forventet. Det skal være lovligt at tage fejl, for det lærer i rigtig meget af
- Måske ikke finder den 100 % mest optimale løsning; men accepterer 80% løsninger
- Gennemfører løsningerne i små trin

Gennemfør så løsningen – eventuelt som et forsøg baseret på en primitiv op-

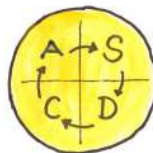
stilling. Evaluer resultatet – sørg for at spørge ”hvad lærte vi? Brug læringen til at definere et nyt løsningsforslag, hvis i ikke opnåede det forventede resultat.

Når i opnår forbedringen, sørg så for at fastholde resultatforbedringen ved at beskrive den nye metode i en standard. Herved undgår i at ”glide tilbage” til den tidligere metode.

Kaizen til fastholdelse af det nuværende niveau eller til at gennemføre forbedringer



Den etablerede standard, er nu udgangspunkt for de fortsatte forbedringer. Hvor der planlægges forbedringstiltag der implementeres, afprøves og bliver til en ny standard



Kaizentavle og tavlemøde

En forbedrings/ Kaizen tavle er et effektivt værktøj til at opsamle forbedringsidéer eller det spild som opleves i hverdagen. Tavlerne kan have mange forskellige udseender, som vist på nogle eksempler nedenfor. Ofte kombineres

tavlen med en måltavle, således der bliver en direkte sammenhæng med de fastsatte mål for et område og forbedringsaktiviteterne.

Der opstilles en tavle for hvert område i virksomheden, tavlen skal være synlig – gerne placeret på en gang eller i et fællesområde. For hver tavle, er der udpeget en tavlefører. Ofte er det afdelingslederen; men det behøver det ikke at være. Medarbejderne i området skriver på tavlen, deres forslag til forbedringer/ ”spild”, dvs. de forhold der har forhindret de ansatte i at udføre deres arbejde på den optimale måde. De skriver det i det øjeblik de oplever spildet/ får forbedringsidéen.

På en fast dag og tidspunkt hver uge mødes afdelingens ansatte foran tavlen (stående) og gennemgår ugens resultater og de forslag der er kommet til forbedringer. Mødet må ikke tage mere end 10 -15 min. Gennemfør mødet efter en fast dagsorden, herved sikres struktur i mødet og i undgår at komme til at tale om emner, der ikke skal behandles på tavlemødet. Dagsordenen placeres synligt ved tavlen. (fig 5)



Årsagen til eventuel oplevet spild fastlægges ved at spørge 5 gange hvorfor og der beskrives et forslag til løsning. (Se de 7 step angivet i tegningen på side 7) Forbedringsidéerne prioriteres nu i prioriteringsmatrix (side. 9) og der overføres 1-2 forslag til handlingsplanen. Overfør ikke flere forslag til handlingsplanen, end der kan gennemføres inden næste tavlemøde. Hvis en handling tager længere tid end en uge, kan i med fordel opdele den i faser.

Eventuelle forbedringsidéer, der giver en betydelig effekt, men som vil kræve mange ressourcer/ investeringer, beskrives som et projekt (A3) og overgives til ledelsen. På tavlen opsættes et oversigtsskema over de forslag, der er sendt til ledelsen. På skemaet anføres også forslagets "skæbne", således at alle kan følge med i, hvilke forslag der bliver gennemført og status på disse.

Tavle design

Oplevet spild/forslag til forbedringer ophænges i idé felt. Forbedringerne skal direkte eller indirekte have indflydelse på måltallene.

Forbedringsidéer overføres til handlingsplan. Startende med de idéer, der er lettest at udføre og som giver den største effekt

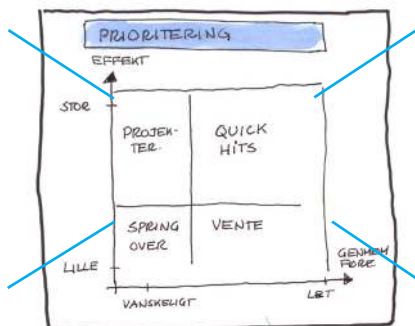


Resultater, der har positiv udvikling eller hvor målet er realiseret, placeres i det grønne felt: Medens resultater, der har en negativ udvikling eller hvor målet ikke er realiseret, placeres i det røde felt

Oversigt og status over de projekter som gruppen har foreslået og sendt til vurdering

Problemer og løsninger som kræver specifikke kompetencer involveret eller som vil tage mange ressourcer (tid / omkostninger)

Tunge løsninger hvor indsatsen ikke står mål med effekten



Vi starter her

Problemer med forholdsvis lette løsninger men som giver mindre effect. Kan eventuelt samles og gennemføres som en Kaizen Event

Huskeliste til tavlemødet

- Tavleføreren er ordstyrer under tavlemødet
- Tavlemødet afholdes stående ved tavlen
- Tavlemødet må højst vare **15 min** (det kræver øvelse)
- Tavlemødet skal afholdes minimum ugentligt
- Tavlemødet afholdes for at informere om opståede hændelser siden sidst samt kommunikere forbedringsaktiviteter
- Tavlemødet er ikke et diskussionsforum, derfor bør tavleføreren forbedre sig før mødet

Rigtig god fornøjelse

Egon Kjær Jensen

Lean Akademiet tilbyder uddannelse og konsulenthjælp til at skabe varige resultatforbedringer i din organisation. Kontakt os for et gratis og uforpligtende møde, hvor vi kan gen-nemgå din organisations potentiale for varige forbedringer. Vi glæder os til at høre fra dig.

Lean akademiet
Gammel Kongevej 1, 2
1610 København V

+45 7027 7909
info@leanakademiet.dk
www.leanakademiet.dk
