



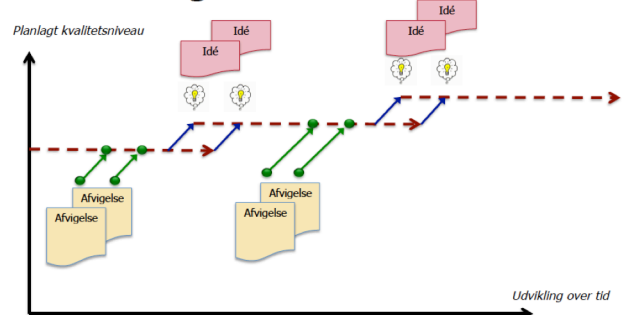
## Løbende krav om forbedringer...

Løbende krav om forbedringer eller er det krav om løbende forbedringer? Vi har i mange år kendt dette krav i standarderne og kravet kommer også i den kommende version af ISO 9001.

Men hvad er en forbedring? Jeg oplever, at der hersker uenighed om hvad der er forbedringer og hvad det er som jeg vil karakterisere, som vedligeholdelsesaktiviteter. Vi kender det alle sammen. Eksempel: Der opstår en kundereklamation og vi går fluks i gang med at håndtere sagen og fastlægge omstændighederne ved reklamationen. Vi korrigerer afvigelsen og gør kunden tilfreds. Langt de fleste (men desværre er der stadig plads til forbedring her) får arbejdet systematisk med årsagerne til reklamationen og iværksætter korrigerende handlinger for at hindre gentagelsen. Flot – vil nogen måske synes. Men det har ikke noget med forbedringer at gøre. Det eneste vi får ud af disse aktiviteter er alene, at bringe os op på det niveau som vi allerede havde en forventning om at være på. Så disse nye implementerede tiltag er altså ikke noget der forbedrer processerne – det retter blot op på de fejl, der er opstået og i bedste fald sikrer disse korrigerende handlinger, at fejlen ikke opstår igen.

Det er ikke meget anderledes med forebyggende handlinger. Det er desværre min erfaring, at meget få virksomheder reelt forstår at arbejde struktureret med *forebyggende handlinger*. Det vil sige, struktureret at anvende den viden som man har erhvervet sig ved eksempelvis registrering af afvigelser og på baggrund af disse hændelser at arbejde med potentielle afvigelser. Fejl og mulige situationer som altså ikke er opstået endnu, men som *med stor grad af sandsynlighed* vil opstå og derfor iværksætter vi aktiviteter, som skal medvirke til at minimere risici for at disse hændelser/afvigelser opstår. Det er min overbevisning, at forebyggende handlinger heller ikke er at kategorisere som forbedringer. Korrigerende og forebyggende handlinger fastholder os oftest blot på det niveau, som vi allerede har en forventning om at være på. Vi sikrer blot processen omkring det allerede forventede output.

### Forbedringer...



## Jamen – hvad er så en forbedring, hvis det ikke er korrektioner, korrigerende og forebyggende handlinger?

En forbedring er efter min overbevisning aktiviteter, som forbedrer vores produkter, vores processer, medarbejderne eller virksomheden generelt. Når vi eksempelvis auditerer, anvender langt de fleste auditorer det meste af tiden til at søge og dokumentere overensstemmelse mellem de opsatte krav og vores faktiske processer og output. Vi ser og registrerer således både det gode (overensstemmelse) og det mindre gode (afvigelser) i denne form for audits. 90% af alle audits bliver udført på denne ikke særligt værdiskabende måde. Hele processen dokumenteres og afvigelser behandles efterfølgende for at vi igen kan sikre overensstemmelse mellem det vi siger og det vi gør. Vi har således ikke forbedret noget som helst indtil nu i denne auditproces. Jeg mener, at vi forsat skal dokumentere vores overensstemmelse, men i stigende grad anvende ressourcer på at identificere forbedringer inden for produkter, processer, medarbejderne, ledelsen og virksomheden generelt. Vi skal altså identificere områder, hvor vi med fordel kan flytte et af disse fokusområder og gøre os endnu bedre uden det sker på bekostning af øgede risici.

En lang række virksomheder har implementeret eller er i gang med at implementere LEAN – optimering af forretningsgangene - gennem værdistrømsanalyser, implementering af 5S og tavlemøder. Alt sammen med det formål, at optimere og forbedre processerne.

Oftest ser jeg at virksomheden har et kvalitetsledelsessystem og en kvalitetsfunktion, mens det er andre personer i virksomheden som arbejder med LEAN og initierer de reelle forbedringer. I mange organisationer er der desværre ikke skabt en naturlig interaktion mellem disse LEAN-aktiviteter og kvalitetsfunktionen. Der indarbejdes forbedringer som ikke bliver implementeret som en del af kvalitetsledelsessystemet, men disse nye tiltag opdages i stedet ved interne audits. Forbedringerne som fremkommer på tavle- og kaizenmøder gennem kortlægning af værdistrømmene eller ny organisering af arbejdet ved implementering af 5S er jo netop forbedringer, som bringer os et nyt sted hen. En sådan forbedring har jo positiv indflydelse på produkterne, processerne, medarbejderne, ledelsen eller den samlede virksomhed.

Så det handler altså om at få indarbejdet en struktur for *systematisk og kontinuerligt* at arbejde med forbedringer. Det er vigtigt, at få fastlagt hele processen i arbejdet med forbedringer. Herunder hvordan forbedringer initieres og af hvem, hvordan vi registrerer forslag til forbedringer, hvordan vi udvælger og prioriterer disse forslag og ikke mindst ud fra hvilke kriterier vi prioriterer og vælger de løsningsmuligheder som er mulige, når vi skal implementere et forbedringsforslag.

### **Det gode skal blive bedre...**

Den amerikanske virksomhedskonsulent Jim Collins udtalte engang, at *"Det gode er det fremragendes værste fjende"*. Med det mente han at selvtilfredsheden, længerevarende succes og flotte økonomiske resultater ofte medfører, at vi ikke innoverer vores processer rettidigt og dermed – over tid – halter bagud i forhold til vores konkurrenter. Vi bliver i stedet for *selvfede*. Prøv engang at reflektere over dette og nævn så tre virksomheder, hvor det at være *"selvfede"* er en udfordring lige nu.

En ledelse skal derfor i langt højere grad stille krav om at der identificeres løbende forbedringer og ledelsen skal ikke lade sig nøje med korrigerende og forebyggende handlinger som identificeres gennem audits, hvor fokus alene er på overensstemmelse.

Det er på baggrund af reelle procesforbedringer at virksomheden skal overleve på sigt og ikke gennem implementering af korrigerende handlinger og eliminering af potentielle risici. Sidstnævnte fokus fastholder os alene på *det allerede besluttede kvalitetsniveau* og udvikler ikke virksomheden. Hvis der ikke sker udvikling skaber vi afviklingen.

Det er naturligvis vigtigt at pointere, at kravet om procesforbedringer og øget output under ingen omstændigheder må svække produktkvaliteten eller motivationen for de medarbejdere som er en del af processen. Hvis dette sker har vi intet vundet på længere sigt.

### **Kvantificer dine forbedringer**

Sæt mål for dine forbedringer. Både hvad gælder antallet af forbedringer og for det ønskede udbytte af forbedringerne. Min erfaring er, at ønsker du at forbedre outputtet af en given proces på 5% får du 5%. Hvorimod hvis du sætter barren højt med krav om 20% øget output får du måske ikke 20% men sandsynligvis 15-20% øget output. Så vær ambitiøs på din virksomheds vegne.

### **Styring af forbedringer...**

Det handler altså om, at aktivere det store potentiale der er blandt medarbejderne. Først og fremmest skal medarbejderne forstå formålet med ønsket om at innovere processerne og forandre. Hvis du ikke er i stand til at kommunikere formålet klart og tydeligt for medarbejderne,

kan du ikke forvente at de bidrager i din proces med at skabe positive forandringer. Fortiden og erfaringen siger dem, at de har opnået fremskridt gennem det de har foretaget sig indtil nu, så hvorfor skulle de have lyst til at *risikere* en forandring. Husk på, at hjernen er doven og undlader at bruge energi på unødvendige ting. Hvis vi gør, som vi plejer bruger vi mindst muligt energi. Vi kender nemlig processen og vi er ofte gode til vores arbejde, så disse forhold er det vi med en kliché kalder "modstand mod forandringer". Det er altså naturligt, at de fleste reagerer sådan. Så ønsker vi at skabe forbedringer gennem forandringer skal der være et *væsentligt incitament* til dette.

Når motivationen for at skabe forandringer er til stede, skal vi have identificeret så mange forbedringer som muligt. Jeg oplever ofte, at den medarbejder som får den gode idé også får ansvaret at udføre selve forandringen. Det er de færreste som motiveres af, at få yderligere arbejdsopgaver i en travl hverdag. Så hvis man som virksomhedsleder gerne vil kvæle ethvert initiativ til forbedringer skal man blot indføre dette princip og antallet af forslag til forandringer stopper øjeblikkeligt. I stedet skal der altså skabes en række fora, hvor idéer kan "tales op" til nye og endnu bedre idéer og hvor idéerne bliver prioriteret på baggrund af investeringen og det forventede udbytte. Inden man vælger hvilke forslag man vil forfølge og skabe gode løsninger på er det vigtigt, at der blandt de medarbejdere, som arbejder med disse forbedringsforslag, skabes et fælles fundament for hvad *omfanget og konsekvenserne* er af den måde som processerne håndteres på i dag. Der skal således være et væsentligt incitament til at ændre en proces til det bedre. Det sker oftest ikke uden sværdslag.

Det er naturligvis vigtigt, at virksomheden opretholder et samlet overblik over indkomne forbedringsforslag, igangværende aktiviteter og afsluttede forbedringer. Og ligesom vi kender det fra korrigerende og forebyggende handlinger skal der iværksættes strukturer, som sikrer evaluering af de implementerede forbedringer. Der skal altså implementeres en systematisk overvågning af om vi reelt opnår det vi går efter. Opfølgning og evaluering er det væsentlige i forbedringer ligesom det er det ved korrigerende og forebyggende handlinger.

### **Spørg dig selv...**

Prøv at reflektere over i hvor høj grad din virksomhed arbejder med produkt- og procesforbedringer som ikke er initieret af fejl, reklamationer og andre afvigelser. Tilhører din virksomhed dem som innoverer egne processer i strukturerede forløb, holder workshops og brainstorming om minimering af ressourcer og øget kvalitetssikring, så kan du klappe dig selv på skulderen.

### **Kom godt i gang...**

En lang række værktøjer til identifikation af forbedringer, prioritering samt styring af forbedringer er tilgængelige på internettet. Du kan lade dig inspirere af din egen måde at styre afvigelser på og se om du også kan styre forbedringer på samme måde. Du kan også lade dig inspirere af de LEAN-bøger som findes på markedet eller du kan tage fat i de mange konsulenter, som arbejder med LEAN rundt omkring i landet. Tag en snak med én af dem, deltag i netværk og få nye inputs. Det vigtigste er dog, at du indser at forbedringer er langt mere end korrigerende og forebyggende handlinger.