

Lean

– för effektivare flöde

Text: Pia Anhede

Allt fler verksamheter inom kommuner och landsting börjar arbeta med Lean. Det skrivs massor av artiklar som belyser olika exempel och fantastiska resultat. Beskrivningarna om vad Lean egentligen är spänner från att "det bara är sunt förnuft" till att det är "Toyotas företagsfilosofi". Mängder av begrepp innefattar även effektiviseringar och processororientering. Men "Vad är det egentligen? och Vad har det för betydelse för mig och min organisation?" är det många som frågar sig. Många ledningsgrupper och chefer känner idag en stress över att de borde initiera ett Lean-arbete för att utveckla verksamheten, men vet inte hur de skall förhålla sig till det. Risken är att det blir kortsiktiga, ytliga projekt med fokus på några få Lean-verktyg, och i slutändan uteblir resultaten.

En enkel beskrivning av Lean är:

- Skapa flöde.
- Stoppa flödet vid avvikelser.

Att skapa flöde innebär att alla ärenden, patienter eller material skall flöda från en värdeadderande aktivitet till nästa utan att stanna eller vänta. Första frågan man då måste ställa sig är vad är värde, eller vilka aktiviteter är värdeadderande. När man definierar värde så skall man alltid utgå från kundens/patientens perspektiv, inte från den utförande processen.

En checklista utifrån kunden/patienten:

- Slösa inte med min tid
- Lös hela mitt problem
- Ge mig precis det jag vill ha
- Leverera värde när och där jag vill ha det
- Reducera antalet aktiviteter jag måste utföra för att lösa mina problem

Självklart når man inte fram till ett flöde där ärenden och patienter flödar genom alla värdeadderande aktiviteter utan att stanna eller vänta, men det är det man skall sträva mot. Ett av de mest slående exempel från Universitetssjukhuset i Lund, är tiden för utredning av barn med misstänkt ADHD (ledtiden från remiss till diagnos), som har minskat från i genomsnitt fyra månader till tre veckor. Antalet patienter som står under utredning har därmed kunnat minskas från 35-45 till 5-6. Man har också kombinerat olika delar av utredningen, så att utredningen idag kräver fyra besök istället för de sju som krävdes tidigare. Detta innebär att varje barn och familj mycket snabbare får den hjälp de behöver, men också att man på sjukhuset får mycket färre ombokningar,



Pia Anhede, Revere AB. Arkivbild.



Joakim Hillberg, Revere AB. Arkivbild.

färre frågor om "När är det min tur", mindre planering, etc. Det blir mycket lättare för personalen att komma ihåg de patienter som är under utredning och därmed minskar letandet av information. Ett skrämmande exempel på motsatsen är ett fall där en cancerpatient haft 42 kontakter med sjukvården under fem månaders tid innan behandlingen överhuvudtaget påbörjats.

"Vi hade kunnat klara det med tre-fyra kontakter om vi gjort rätt från början. Det är inte bra vårdkvalitet och ett slöseri med resurser", säger Magnus Lord strategichef vid Universitetssjukhuset i Lund.

Centrala begrepp inom Lean

Det som hindrar oss att skapa flöde är ojämnheter, överbelastning och slöseri, det är tre centrala begrepp inom Lean.

- **Ojämnheter** är t ex ojämn efterfrågan, ojämn bemanning, ojämn behandlingstid, mm.
- **Överbelastning** kan vara av både människor (personal), utrustningar (röntgen-

utrustning) och processteg (vårdavdelningar)

- **Slöseri** är t ex väntan, dubbelarbete, onödiga arbetsmoment, överlämningar och förflyttningar, omarbete pga fel m.m.

Alla verksamheter har ojämnheter, överbelastning och slöseri, bara man tittar tillräckligt noga. Att identifiera dessa, reflektera kring dem samt börja förbättra är starten för ett Lean-arbete.

När det finns en avvikelse från normen eller från standarden bör man stanna upp, förstå avvikelsen och åtgärda den så att det inte uppkommer igen. Att stoppa flödet när det uppstår fel är en viktig aspekt, men det kan låta främmande för sjukvården, då det ju skulle drabba patienterna. När man implementerat Lean kommer dock patientens resa att ta en bråkdel av den tid den tar idag, så att då tillfälligt stoppa flödet utgör ingen fara jämfört med dagens situation. Principen kan även översättas till "Rätt från början", dvs. att man aldrig skickar vidare fel eller brister i flödet.

Att t ex fortsätta hantera en remiss med bristande information fungerar kortsiktigt men på lång sikt är det oftast bättre att inte ta emot felaktiga remisser utan identifiera avvikelser och säkerställa att kvaliteten förbättras. Vid ett fall av projektinköp så hade man en 50 procent korrekt materiallista när man startade inköpsaktiviteterna. Det ledde naturligtvis till både överlager, brister och mycket dubbelarbete. Ett annat exempel är sjuksköteskor som en vanlig dag på en vårdavdelning, kan behöva använda upp till tre timmar av sin arbetstid åt att leta efter saker, vänta eller söka efter personer. Här bör man stanna upp, ta reda på rotorsakerna och åtgärda dem. Ofta är det små enkla lösningar. I en butik med en allt äldre kundgrupp la personalen mycket tid att hjälpa kunderna att läsa pris och innehållsdeklaration på förpackningarna. Lösningen blev att man satte ett förstoringsglas på varje kundvagn, vilket inte bara löste problemet, utan också skapade mycket nöjdare kunder (även de som inte behövde förstoringsglas) eftersom butiken visade att man bryr sig om sina kunder.

Lean utvecklades från principen om kunden i centrum medan "icke-Lean-system" fungerar på motsatt sätt, t ex via ekonomiskt fördelaktiga orderkvantiteter, massproduktion, långa väntetider och ledtider, minskade valmöjligheter, push-system, mm. Förenklat kan man definiera Lean som "economy of time" och icke-Lean-system som "economy of scale". Genom att fokusera på tid så synliggörs slöserierna, och genom att eliminera dem förbättras verksamheten.

Syftet med Lean är att utveckla organisationen till att ständigt förbättra sin verksamhet (Kaizen). De organisationer som är duktiga i Sverige idag ligger på ca tio genomförda förbättringar/anställd och år. Hur många har du i din organisation?

Hur implementerar man Lean?

När man implementerar Lean, är den absolut vanligaste fallgropen att man fokuserar på att implementera olika verktyg och metoder, t ex 5S, standardiserat arbete, visuella tavlor, dagliga möten, mm. Det är i sig inget fel på dessa verktyg, tvärt om, vi behöver dem som ett stöd i att skapa flöde och stoppa flödet vid avvikelse. Men om syftet med förändringsarbetet blir att implementera verktyg och metoder så blir det helt fel. Syftet skall istället vara att se till hela systemet och implementera Lean-principerna.

Vi måste starta ett förändringsarbete med att förstå verksamheten och förstå kund-/patientvärde.

Vi måste identifiera ojämnheter, överbelastning och slöseri. Vi måste se vilka problem och störningar som vi ständigt drabbas av. Vi måste mäta ledtiden. (Ledtid är ett bra mått på verksamhetens prestation – tid är skuggan av slöseri, dvs. där gapet mellan ledtid och värdeadderande tid är stort så finns det mycket slöseri.) Allt detta görs bäst av personalen som arbetar i verksamheten, inte experter eller konsulter. Motivationen att förbättra verksamheten startar med att identifiera nuläget och se potentialerna. Görs detta på rätt sätt så är förankringsprocessen redan avklarad.

Förändringsarbetet måste drivas i linjeorganisationen och ansvaret måste ligga på linjecheferna. Lean-resurser (staber) av olika slag är bra så länge inte ledningen delegerar ansvaret för Lean-implementering till dem. De skall vara en resurs. Allt för många misslyckade implementeringar beror på att ledningen inte förstått sitt ansvar, utan istället har de anställt en Lean-specialist och lagt ansvaret i knät på denna person som inte har några befogenheter eller är beslutsmässig att förändra verksamheten. På detta sätt skapas ingen drivkraft eller motivation i organisationen.

Förändrat ledarskap

Att driva en Lean-implementering kräver ett förändrat ledarskap. Ledaren måste vara i verksamheten, där det händer, och fånga upp avvikelser och störningar. Ett japanskt ord som används allt mer i Sverige är "Gemba-där det händer". Ledarna skall alltså gå till gemba, se det som verkligen händer, samla verkliga fakta, prata med de som verkligen utför jobbet och träffa verkliga kunder/patienter.

För att kunna se och förstå avvikelser så utgår vi från en standard. Ledarens ansvar blir alltså att följa upp standarder. Ledare som anser, "citat: Vi kan inte standardisera, våra hårt arbetande läkare måste få stimulans på jobbet" måste tänka om. Vem vill bli opererad av en läkare som inte följer den överenskomna och bästa standarden. Standard skapar trygghet, men skall alltid utmanas och ständigt förbättras.

Vid en Lean-implementering inför man oftast någon form av dagliga möten. Dessa möten syftar till att stämma av vad som händer under dagen, vilka problem/avvikelse som uppstått och hur man löser dem. Ledarens roll är att vara med där för att förstå och utveckla sin verksamhet.

Att implementera Lean är en utmaning, men samtidigt väldigt roligt och stimulerande. Alla medarbetare involveras och kvittot på ett bra förändringsarbete får man genom sina kunder/patienter direkt! Så tveka inte – anta utmaningen!

I nästa nummer kommer en fortsättning på denna artikel:

**"Hur en Lean-implementering kan gå till
– ett exempel från Universitetssjukhuset i Lund"**
av Magnus Lord, Universitetssjukhuset
i Lund och Pia Anhede, Revere AB

Faktaruta om Revere

Revere AB består av Pia Anhede samt Joakim Hillberg. Vi startade Revere AB år 2001 med syftet att tydligt inrikta oss på att bygga upp kunskapen och förmågan hos våra kunder att implementera Lean. Till stöd för det har vi en enkel men kraftfull metod för att driva förändringsarbete.

Vi har arbetat med längre förändringsprojekt inom Lean i mer än 50 projekt i över tio länder. Vår erfarenhet är både inom traditionell tillverkning men även inom service, sjukvård samt strategiskt arbete.

Vi är ansvarig för, samt utvecklar utbildningar och workshops för PLAN (www.plan.se) och Lean Forum (www.leanforum.se) samt föreläser bl.a. på Chalmers och Champs.

I vårt arbete har vi sett kraften med spel, och har därför utvecklat flera Lean spel; bl.a. Lean Spelet, Lean Admin, Supply Chain, Lean Knowledge Builder, m fl. Samtliga spel går att köpa. För att ytterligare sprida kunskapen om Lean har vi gett ut två böcker på svenska: Ny Verktygslåda för Lean samt Lean Handbok för Service och Tjänster.

Vi har genomgått ett flertal utbildningar och konferenser inom Lean, såväl i Sverige och utomlands. I Japan har vi utbildats hos Toyota med JMAC, hos Shingijutsu samt senast hos Gemba Research november 2008. Vår akademiska bakgrund är Civilingenjörer från Chalmers samt Joakim är även civilekonom från Insead. www.revere.se, joakim@hillberg.com, pia@anhede.com