

11 steg Lean-lederen bruker i inkrementell innovasjon

Dato: 6. August, 2018. Revidert: 31. mai, 2023.

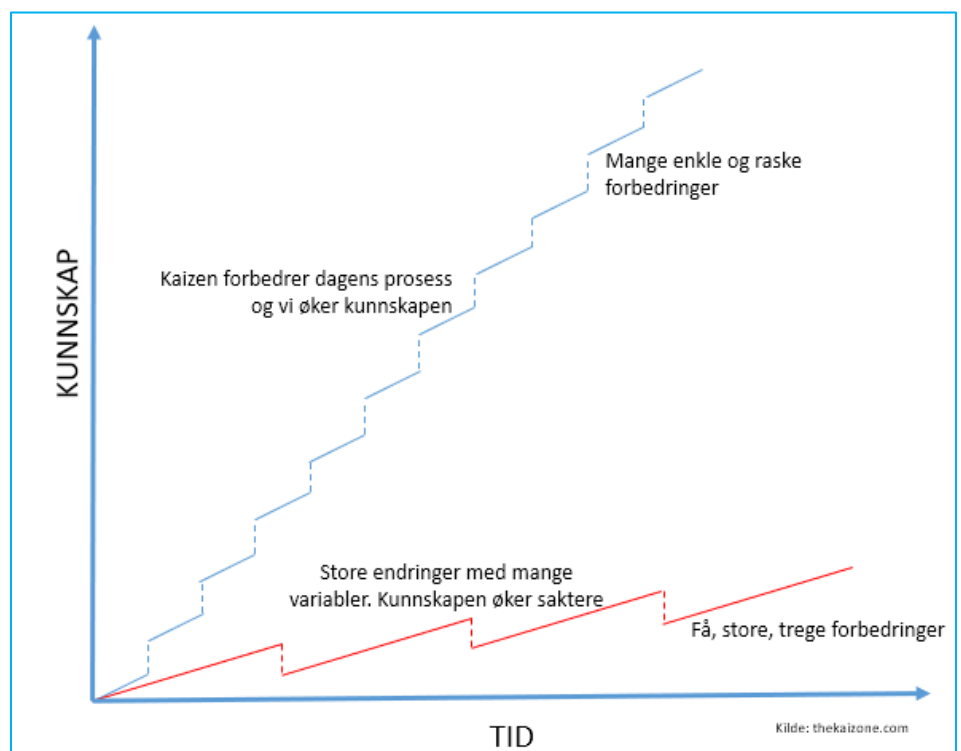
Forfatter: Marny Østreng, daglig leder Madisa Consulting AS

Inkrementell innovasjon eller «Leanovasjon» handler om å gradvis forbedre noe, noe vi ikke har prøvd før. Inkrementelle innovasjoner er nye produkter, tjenester eller prosesser som bygger på de som allerede finnes (E-studie, 2017). Fordelen med inkrementell innovasjon er det har lav teknologisk og markedsmessig risiko sammenlignet med store radikale innovasjoner.

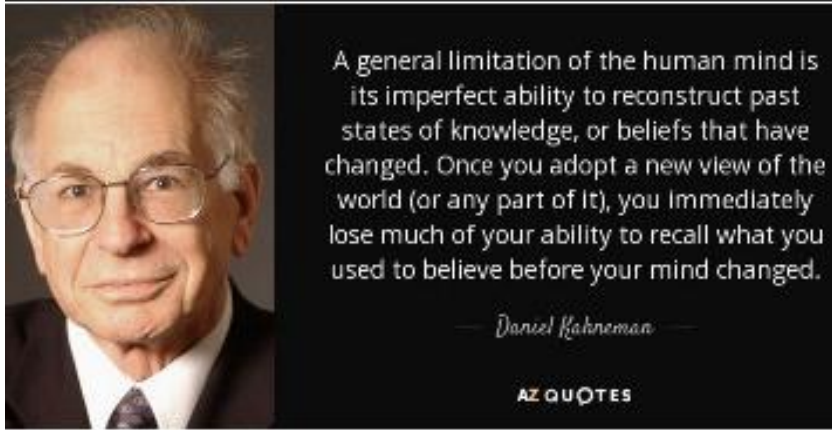
Selskaper som Vipps, Norsk tipping og Apple bruker inkrementell innovasjon for å vedlikeholde eller forbedre deres produkt eller tjeneste. Inkrementell innovasjon fungerer også utmerket til å utvikle mer effektive Lean prosesser. Du har sikkert allerede brukt det uten å tenke så mye over det. I denne artikkelen er fokuset på inkrementell innovasjon i Lean prosesser. Lean er en driftsstrategi hvor teamet involveres til å jobbe med kontinuerlige forbedringer og skape flyt for kunden hvor resultatene syns på bunnlinjen.

Med inkrementell innovasjon på prosesser, gjør vi små endringer som forbedrer våre standard arbeidsoppgaver. I Lean danner dagens standard grunnlaget for morgendagens forbedringer. Status quo utfordres altså daglig. I Lean kalles dette forbedringstankesettet kaizen og omtales som muskelen i Lean. Med kaizen bygges en kultur hvor det sitter i ryggmargen at alle kommer med forbedringer. Forbedringer er noe vi aldri blir ferdig med uansett hva vi jobber med, hvor vi jobber med det og hvor gode vi er i dag. Som tidligere toppidrettsutøver, har jeg erfart dette på kroppen.

Noen blir kanskje litt ivrige når forbedringsarbeidet settes i gang. Noen vil løse store problemer med mange variabler (i batch) på en gang. Vi vil jo se store effekter raskt! Denne tradisjonelle tilnærmingen er ofte preget av skippertak og tar ofte for lang tid. Hvordan vet vi hvilken endring som faktisk førte til en forbedring når vi gjør flere tiltak på en gang? Hva slags læring gir egentlig det? Med Kaizen skal vi helst implementere en enkeltvis endring av gangen (Wig, 2013).



Mange små inkrementelle innovasjoner øker læringen vår og forståelsen av prosessen. Når vi gjør en endring av gangen (single-flow), så blir det enkelt å analysere om tiltaket fungerte eller ikke. Som grafen viser, så kan vi i tillegg øke farten på forbedringene, slik at resultatene kommer raskere.



Daniel Kahneman, vinner av Nobelprisen i psykologi, sier at hjernen vår har vanskelig for å huske vårt kunnskapsnivå og hva vi trodde på etter en endring (Sloan, 2014). Mange glemmer ofte å ta utgangspunkt i dagens prosess og tegner om hele prosessen og lager en ny effektivisert og fremtidig prosess. Ved å gjøre det slik mister vi mye kunnskap om hvordan ting var før.

Det blir vanskeligere å måle progresjonen som kan gi motivasjon til de involverte. I tillegg mister vi den verdifulle læringen når vi begynner å jobbe med den nye prosessen. Når vi forbedrer noe, så ønsker vi å erfare og lære av endringene som påvirker prosessen og effektene endringene har på resultatene våre. Med kaizen tar vi derfor alltid utgangspunkt i dagens situasjon hvor denne kartlegges og dokumenteres.

«Jeg tok gult, grønt og svart belte hos Madisa Consulting, og er veldig fornøyd med både det faglige innholdet og det pedagogiske opplegget. Kursene var en blanding av teori og praksis, med gruppeoppgaver og bedriftsbesøk underveis, noe som ga et veldig godt læringsutbytte. Også interessant med gjesteforelesere som har praktisk erfaring fra Lean og prosessforbedringer, og kunne fortelle om sine erfaringer. Kursene har gitt meg en stadig plattform i jobben min i SpareBank 1 Østfold Akershus, og anbefales til alle som vil lære om Lean.»

Jan Anders Dahl. Lean-ansvarlig Sparebank 1 Østfold Akershus

Kaizen og inkrementell innovasjon i Lean henger altså sammen med læring. Et ledelsesprinsipp i Lean er å gjøre endringer til eksperimenter hvor medarbeiderne som opplever problemet på kroppen er aktiv deltager i problemløsningen. Læring skjer gjennom gradvise forbedringer hvor PDCA (plan-do-check-act) roteres ofte slik at vi skaper nye standarder. Tankesettet illustreres i modellen nedenfor hvor både læringen og kvaliteten øker for hver gang hjulet snurrer rundt.

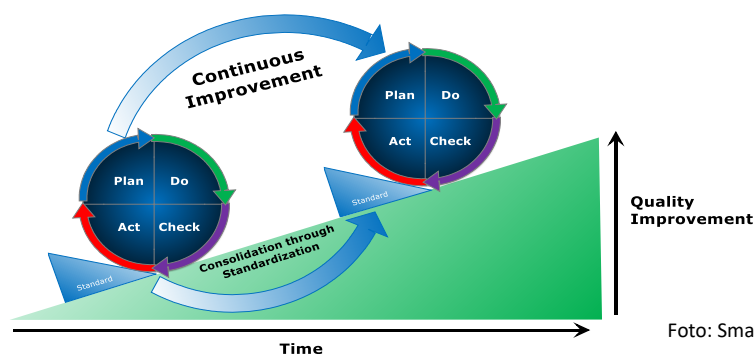


Foto: Smartdraw

Som Nelson Mandela sier så fint «Jeg taper aldri. Enten så vinner jeg eller så lærer jeg». Denne verdifulle læringen legges i ryggsekken og brukes på nytt i passende situasjoner. Ved å lære av både feil og suksess, skapes en lærende organisasjon som stadig utvikles til å levere flere gode resultater. Underveis er det viktig at å feire at teamet har testet ut nye tiltak slik at Lean ikke blir en evig maraton hvor vi aldri kommer i mål.

Les mer om PDCA og flere problemløsningsmetoder i artikkelen «[4 verktøy for problemløsning Lean-ledere bruker som forbedrer bunnlinjen](#)»

"Kursleder Marny Østreng, er svært kunnskapsrik innenfor Lean både teoretisk og praktisk. Kursene hun holder inneholder både faglig høy standard og formidlingen av teorien utføres med et stort engasjement som lett lar seg smitte til gruppen. Deltakerne blir aktivt involvert og kurset inneholder filmer og Lean spill som gjør at teorien sitter. Deltakerne på kursene kommer fra alle mulige bransjer som gjør erfaringsutvekslingen veldig spennende. Jeg kan trygt anbefale Marny som instruktør og Madisa Consulting som kurs leverandør innenfor Lean."

Ken Hågensen, Product manager Storage, ColliCare Logistics

Når vi jobber med kaizen starter det ofte med et kundebehov som skal løses, et problem som oppstår eller vi vil redusere sløsing. Da kan du følge disse stegene for å få varig forbedring og realisering av resultater:

1. **Sett sammen et team.** Teamet skal bestå av de som kjenner prosessen og arbeidsoppgavene best, altså de som utfører arbeidet. Vi kaller dem verdiskaperne. Verdiskaperne har den verdifulle erfaringen med å utføre arbeidsoppgaven og har ofte de beste løsningene. Teamet kan få støtte av en Lean program-leder og/eller en leder. Alles innspill er viktige i teamet og de samarbeider gjennom samtaler, refleksjon og kunnskapsdeling.
2. **Bestem målet.** Dette er et steg vi opplever mange hopper over. Det er synd fordi målet gir arbeidet mening og motivasjon. Målet må være på plass før man setter i gang med arbeidet slik vi sikrer at alle i teamet jobber i samme retning. Målet vil også fungere som evalueringskriterier for teamet. Vi bruker ofte TURMAT modellen når vi utformer målet (Wig, 2013).

T: Tydelig mål. Lett å forstå for alle.
U: Utfordrende mål. Fremtvinger spørsmål og læring.
R: Realiserbart mål.
M: Målbart. Vi må kunne registrere en trend.
A: Aksept. Indre motivasjon til å virkelig ville nå målet.
T: Tidsatt.

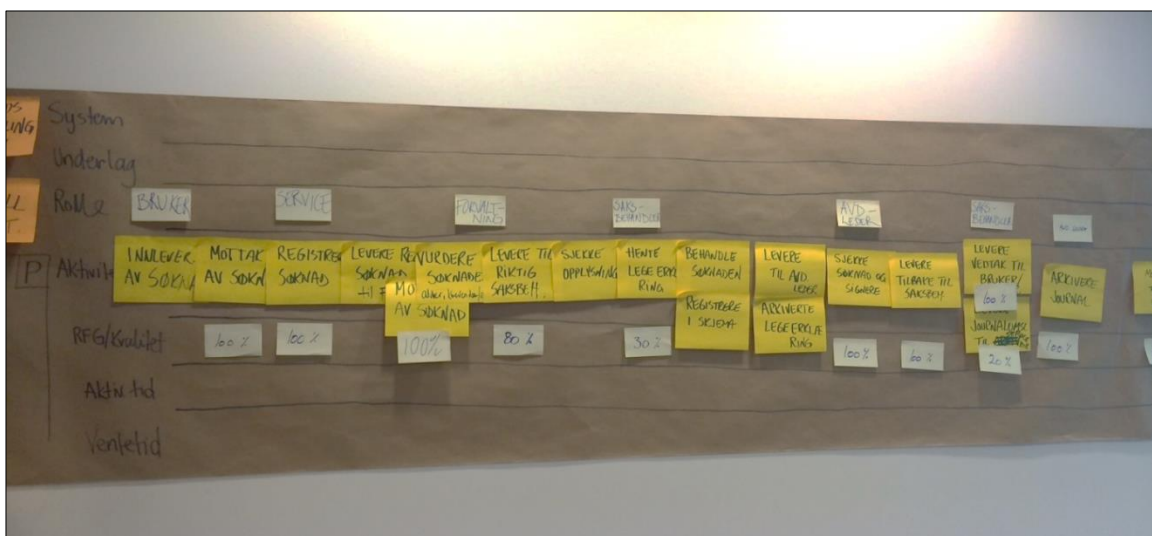
3. **Forstå dagens situasjon.** Teamet beveger seg ut av møterommet til området hvor problemet oppstår, enten om det er i saksbehandlings-systemet eller på lageret. I Lean kalles dette gemba - vi går til stedet der det skjer for å forstå situasjonen. Ved å gå til gemba spares tid fra observasjon til å ta tak i problemet og finne tiltak. Gemba-tur er en prosess hvor vi utvikler de involverte.
4. **Kartlegg dagens situasjon sett fra kundens perspektiv.** Kunden kan være både ekstern og intern. Start med å beskrive hvilke aktiviteter som gjøres og hvilken rolle aktiviteten tilhører. Deretter velger de fleste å legge til informasjon med system og underlag som benyttes i aktiviteten. Dette er spesielt verdifullt i forbindelse med digitalisering. Noen velger også å legge til mer spennende og viktig fakta som aktivitetstid, ventetid og kvalitet. Summen av aktivitetstid og ventetid er ledetid. Når du vet alle disse tallene kan du regne ut verdiskapende tid som er en verdifull måling på prosessen.

Formelen er: Verdiskapende tid = (Total Aktivitetstid/total ledetid) * 100.

Det er ikke uvanlig at det er kun 10 % verdiskapende tid i verdistrømmen.

Resten av tiden står varen eller tjenesten på vent (Karen Martin, 2014).

Bildet viser et eksempel på en prosesskartlegging.



Les mer om verdistrømanalyse (prosess på strategisk nivå) her:

["8 gode grunner til at ledelsen må bruke strategisk verdistrømanalyse».](#)

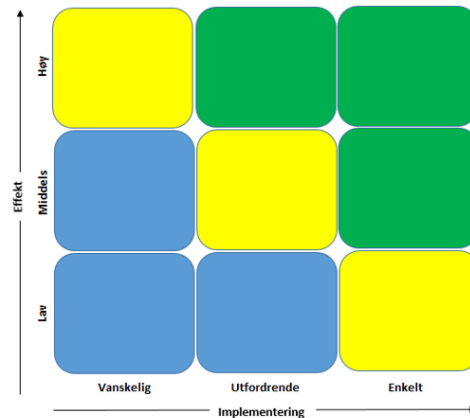
5. **Begynn med den magiske skattejakten.** Dette er den delen som er mest spennende! Det er også krevende, men da er det greit å ha i bakhodet at 95% av feil skyldes en dårlig prosess, ikke medarbeidere som gjør en dårlig jobb ifølge Dr. Deming. Det jaktes på sløsing, variasjon og overbelasting - eller problemer. I Lean ser vi på problemer som gull, det er muligheter for forbedring. Vi kommer ofte veldig langt ved å identifisere sløsing som er beskrevet på bildet.



[Lær mer om sløsing i et e-læringskurs her!](#)

6. **Finn rotårsaker.** På dette tidspunktet blir mange utålmodige og vil ha en løsning. Mange av oss har jo blitt opplært fra vi barn til å finne løsninger. I Lean er fokuset på å finne den underliggende årsaken til et problem, altså rotårsaken, før vi finner potensielle løsninger. Hvis vi ikke løser rotårsaken, risikerer vi at problemet oppstår på nytt eller i en annen form fordi vi bare har løst et symptom på problemet. Bruk mest mulig fakta i arbeidet. Lean har flere problemløsningsmetoder som kan benyttes, f.eks.: fiskebensanalyse, rotårsaksanalyse og A3. Les mer om noen problemløsningsmetoder i artikkelen «[4 verktøy for problemløsning Lean-ledere bruker som forbedrer bunnlinjen](#)» og få en GRATIS A3-mail [her](#).

7. **Bestem tiltak.** Brainstorm tiltak ved å spørre «HVORDAN» flere ganger for å få så konkrete tiltak som mulig. Husk på at du må avdekke mest mulig fakta i prosessen. Kategoriser tiltakene i en tiltaksmatrise. Tiltaksmatrisen hjelper teamet med å prioritere tiltakene, gir oversikt og en felles forståelse for videre fremdrift. Start med de lavt hengende fruktene, de tiltakene som gir høy effekt og er enkelt å igangsette. Tegn deretter opp den effektiviserte prosessen, verdistrømmen eller fremtidsbildet.



8. **Lag en fremdriftsplan for tiltakene.** Fremdriftsplanen konkretiserer hvem som skal utføre oppgaver hvor også personen aksepterer ansvaret. Sett frister for gjennomføring sammen med de som skal utføre arbeidet. Bygg konsensus rundt planen. Ha disiplin til å følge planen, men vær åpen for justeringer (kun når det er nødvendig).
9. **Implementer tiltakene.** Gjennomfør et tiltak av gangen i liten skala, mål og studer resultatene (PDCA). Etter å ha studert resultatet fra testen, kan du enten:
- Teste ideen på et større utvalg basert på en vellykket test
 - Forbedre ideen til hvordan gjennomføre tiltaket basert på en test som viser at ideen kan fungere, men som krever justering.
 - Forkaste ideen basert på en test som viser at ideen ikke fungerer
10. **Gjennomfør feiring!** Feiring er ofte undervurdert og noen gjør det altfor sjeldent. Feiring gir økt motivasjon til å fortsette forbedringsarbeidet. Når andre ser at det skjer positive ting, så skaper det en smitte-effekt hvor flere vil være med på laget. Det trenger ikke koste mye å feire heller, noen ganger holder det med litt oppmerksomhet med en felles klapp.

«Kursrekkene gir gode kunnskaper og verktøy for forbedrings- og effektiviseringsarbeid, men fokuserer også sterkt på verdier, kvalitet og kultur i organisasjoner. Tilnærmingen øker relevansen for LEAN i offentlig sektor, og gjør det enklere og implementere LEAN-kunnskap mot tidligere kompetanse og erfaring. Kursene er lagt opp på en slik måte at det fremmer stor deltagelse og aktivitet hos kursdeltagerne hele tiden gjennom diskusjoner, refleksjoner, praktiske (og morsomme!) oppgaver, hjemmeoppgaver og eksamener. Det er utfordrende å "være på" hele tiden, men læringsutbytte blir så enormt mye større. Kursleder stiller positive krav til deltagerne, og krever alltid mer av seg selv. Det er en absolutt fordel at kursene holdes på tvers av bransjer - som kursdeltagere sitter vi igjen med langt flere perspektiver på eget LEAN-arbeid.»

Anne Sofie Andersen, Kommunalsjef Rakkestad kommune.

11. Rapporter resultater og bestem oppfølgingspunkter. Rapporter resultatene til de som trenger å vite om dem. Heng resultatene opp på en tavle som henger synlig for dere som jobber der. En dansk undersøkelse hos helsepersonell viser at 87 % ønsker å forbedre resultater når de kan se det på en tavle (Pasientsikkerhetsprogrammet). Bestem videre fremdrift. Står det igjen deler av problemet som må løses? Har det oppstått nye uforutsette problemer? Vurder hva som må til for at endringen skal bli varig og en ny standard.

Når du begynner med Lean, så husk på at Lean er 80 % kultur og 20 % verktøy. Bruk av inkrementell innovasjon, kaizen og Lean metodene bidrar til å skape en lærende organisasjon som igjen er med på å bygge en kultur for kontinuerlig forbedring. Vi må stå på og jobbe hardt for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring. Dette er en tilstand som skal sitte i ryggmargen til alle medarbeidere. Resultatene gir økt konkurransekraft hvor noen opplever fordobling i produktivitet (Stalk, 1990), økt kostnadseffektivitet, mer fornøyde kunder og medarbeidere.

Les mer om «8 Lean-tips som kan fordoble din produktivitet» [her](#).

Når du vet dette, så er det vel ikke så mye å lure på om det lønner seg å jobbe med Lean?

Du lærer mer om inkrementell innovasjon, kaizen og [Lean](#) på våre Lean sertifiseringskurs

(les mer). [Klikk her for å se kurskalender og gjeldende Early bird rabatter!](#)

Eller så kommer vi gjerne på besøk og hjelpe deg og din virksomhet.

Les mer om oss nedenfor.

Om Madisa Consulting AS

Madisa Consulting er Lean-entusiaster og tilbyr Lean sertifiseringer, kurs, spill og rådgivning til private og offentlige virksomheter. Vår visjon er å gi våre kunder en bedre dag på jobben. Med Lean skaper vi resultater for virksomheten og arbeidsglede for medarbeideren. Vårt formål er å skape uavhengige kunder som høster frukter i mange år. Vi tilbyr ulike typer roller som prosjektleder, veileder og lærer ved et samarbeid.

Med vårt Lean sertifiseringsprogram får du Lean hvitt (gratis), gult, grønt eller svart belte sertifisering. Med Lean svart belte sertifisering blir du også Lean Manager MC! [Les mer om vårt sertifiseringsprogram her.](#)

Våre kursdeltagere anbefaler oss som kursleverandør med 5,6 av 6 poeng på evalueringer.

Madisa Consulting har utviklet et eget Lean-program som er en strukturert arbeidsmetodikk for Lean implementering.

Madisa Consulting skal levere markedets beste kvalitet til konkurransedyktige priser. Kontinuerlig kompetanseutvikling og lang leder-erfaring på operasjonelt nivå fra internasjonale selskaper bidrar til dette. [Gjennom vårt samarbeid med Høgskolen i Østfold](#) har vi den faglige tyngden du trenger.

Følg oss på sosiale medier for tips og inspirasjon!



Få flere spennende og GRATIS Lean artikler [her](#).

Ta gjerne kontakt for en hyggelig og uforpliktende kaffeprat!

Kilder

<https://estudie.no/innovasjonsformer/>

Julia Sloan. *Learning to Think Strategically*. Routledge. 2014

Karen Martin & Mike Osterling. *Value Stream Mapping*. USA: McGraw-Hill Education books. 2014.

Edward Deming. *Out of the crisis*. 1982.

Bjarne Berg Wig. *Lean ledelse for lærende organisasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2013.

www.pasientsikkerhetsprogrammet.no/søk/_attachment/4538?_ts=15fdf0327b6

George Stalk, Thomas Hout. *Competing against time*. The free press.1990.