

Fra Japan til Nordjylland: Lean management i praksis på AUB

Af Per Steen Hansen og Niels Jørgen Blaabjerg

Der bliver med stadig kortere intervaller introduceret nye ledelses- og organisationsformer i danske og udenlandske virksomheder, mange af disse teorier og principper bliver hurtigt overført til offentlige institutioner. Det er en udvikling, der understøttes af samfundets generelle krav om en stadig mere effektiv og konkurrencedygtig offentlig sektor. En udvikling, der også kommer til udtryk i de nye ledelsesmetoder i den offentlige sektor, der under en samlebetegnelse kaldes New Public Management (NPM)

Et bærende princip i NPM er netop overførslen af styringsprincipper og ledelsesmetoder fra det private erhvervsliv til den offentlige sektor. En del af disse nye management teorier har deres udspring i Japan, det drejer sig f.eks. om Total Quality Management (TQM), "Just in time" produktion og kvalitetscirkler. Lean Management ligger i naturlig forlængelse af disse japanske teorier, og har som den nyeste japanske management teori fået meget stor succes i Danmark både indenfor det offentlige og det private erhvervsliv. Man skal ikke beskæftige sig meget med ledelses- og samarbejdsformer, før man støder på begrebet lean. Lean management har spredt sig fra produktionsvirksomheder til mere videnstunge institutioner, fra bilfabrikker over hospitaler til kommunale og statslige forvaltninger. Faktisk er der nu adskillige biblioteksinstitutioner, der er gået i gang med lean, f.eks. Statsbiblioteket og Biblioteksstyrelsen, men endnu flere forskningsbiblioteker og folkebiblioteker overvejer, hvorvidt lean med fordel kan indføres i deres organisation. Aalborg Universitetsbibliotek (AUB) har siden foråret 2006 anvendt lean i et stort procesteam, nemlig Accessionsteamet, og har således i mere end 1 ½ år arbejdet intensivt med lean. Artiklen vil opsummere både negative og positive erfaringer opsamlet gennem implementeringsprocessen af lean i accessionsteamet på AUB. Disse erfaringer kan forhåbentlig hjælpe andre biblioteker til at afdøre, hvorvidt lean management kunne være en ide at tage op. Artiklen beskriver endvidere de lean værktøjer, som har været specielt anvendelige på AUB.

Baggrunden for Lean projektet på AUB

AUB har haft fokus på udvikling af accessionsmetoder i en længere årrække. Dette fokus har været rettet mod brede dele af området, og har medført store forandringer på både tidsskrift- og monografiaccession. Det brede fokus har betydet, at vi har implementeret IT i stor målestok i acces-

sionsprocessen og opnået radikale organisationsforandringer ved hjælp af den omstillingsproces, vi har kickstartet med implementering af IT. Det har naturligvis også medført en stor omvæltning i arbejdsopgaver, som enten er flyttet til andre hænder inhouse, outsourcet eller endda i nogle tilfælde helt eller delvis elimineret.

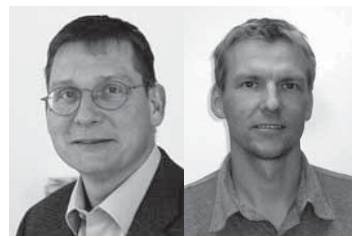
Lean tankegangen har på visse måder været til stede gennem hele denne periode, hvor vi har udviklet nye processer i takt med udviklingen af ny teknologi og har tænkt i rationalisering og eliminering af overflødige processer.

Begrundelsen for at vælge at implementere lean i accessionsteamet var, at vi ønskede at bruge lean som et redskab til at systematisere og understøtte vores udviklingsprocesser. En af de tungt vejende begrundelser var, at vi ønskede at støtte udviklingen af teamkulturen ved at bidrage til, at team medlemmerne skulle opnå et større overblik over hele teamets målsætning og især arbejdsfunktioner og -processer. Denne proces ønskede vi at understøtte for at kunne udnytte det forhold, at forbedringsforslag ville blive endnu bedre, hvis de kunne blive støttet af et samlet team, der kunne skabe synergieffekter omkring forbedringsforslagene under kommunikation i en åben dialog. Dermed skulle lean management bruges som metode til at støtte et miljø, hvorfra der både kunne udspringe radikale og inkrementelle innovationsaktiviteter. Anvendelsen af lean management i accessionsteamet blev initieret af tidligere accessionschef Thøger Kristensen og udviklingskonsulent Niels Jørgen Blaabjerg i foråret 2006. Implementeringen er efterfølgende sat i værk og realiseret fra sommeren 2006 og til nu.

Introduktion til lean

Lean er blevet beskrevet meget indgående både teoretisk og praktisk i ledelseslitteraturen, især fordi metoden lean har en lang forhistorie. Denne

Per Steen Hansen
Områdechef
Aalborg Universitetsbibliotek
psh@aub.aau.dk
Niels Jørgen Blaabjerg
Udviklingskonsulent,
Aalborg Universitetsbibliotek
njb@aub.aau.dk



artikel vil selvfølgelig ikke kunne give en blot nogenlunde fyldestgørende gennemgang af lean, men det er vores håb, at den kan give en fornemmelse for de grundlæggende principper bagved lean med fokus på de aspekter, der er anvendt på AUB. Interesserede læsere kan finde inspiration i den meget omfattende litteratur, der findes om emnet.

Traditionelt siges lean at være startet i 1949 hos Toyota, som efter anden verdenskrig var i en alvorlig overlevelseskamp. Produktionsapparatet var nedslidt, der var mangel på råvarer og man anvendte forældede produktionsmetoder. Taiichi Ohno og Shingo Shingo foretog derfor en epokegørende nytænkning af produktionsmetoderne og ledelsesformen på bilfabrikkerne. Dette resulterede i Toyota Production System (TPS), som medvirkede til, at Toyota blev en af de største og mest effektive bilproducenter i verden. I 1980'erne indgik Toyota og General Motors et samarbejde og dermed kom TPS til den vestlige verden, og det viste sig næsten mod forventning, at de metoder og principper, som blev anvendt i de japanske bilfabrikker, rent faktisk godt kunne eksporteres til fabrikker udenfor det helt særegne japanske arbejdsmarked. Forskerne J.P. Womack og D.T. Jones skrev i 1990'erne bøgerne "The machine that changed the world" og "Lean Thinking", hvormed TPS nu blev kendt under sit nye navn: Lean. Det næste skred skete, da lean principperne med succes blev overført fra rene produktionsvirksomheder som f.eks. bilfabrikker til andre sektorer, såsom service virksomheder, administrationsenheder og mere udviklingsprægede miljøer. Den sidste store trend er, at lean har bredt sig til alle typer af offentlige institutioner, ministerier og styrelser. Motivet bag indføringen af lean i offentlige institutioner er ofte en ophobning af sager, som ikke kan løses på baggrund af de eksisterende ressourcer og arbejdsrutiner.

Man skal ikke beskæftige sig meget med ledelses- og samarbejdsformer, før man støder på begrebet lean. Lean management har spredt sig fra produktionsvirksomheder til mere videnstunge institutioner, fra bilfabrikker over hospitaler til kommunale og statslige forvaltninger.

Meget kort fortalt er lean en kundeorienteret fremgangsmåde med fokus på kontinuerligt flow i forhold til at:

- a) Maksimere kundens udbytte (kundeværdi)
- b) Minimere spild (defineres meget bredt, det drejer sig både om materialer, ressourcer og arbejdskraft)
- c) Gennemføre etablering af en forbedringskultur, der kontinuerligt arbejder med forbedringer

Et andet helt afgørende princip for lean tankegangen er medarbejderinvolvering. Dette sker ud fra den synsvinkel, at det primært er den medarbejder, der dagligt arbejder med arbejdsprocesserne, der har mulighed for at kunne opdage, foreslå og implementere forbedringer. Derfor er det essentielt, at der eksisterer eller etableres et miljø, hvor det er acceptabelt at foreslå forbedringer til egne og andres arbejdsopgaver. På samme måde skal der eksistere den nødvendige ledelsesmæssige opbakning til lean processen, således at forbedringsforslag, der kræver initialressourcer eller går på tværs af organisationsstrukturer også får den ledelsesmæssige fokus og opbakning. Da lean kræver intens medarbejderinvolvering og ledelsesmæssig fokus, er det nødvendigt, at selve implementeringen af lean altid nøje tilpasses den pågældende virksomhed eller institution. Specielt er det værd at overveje, om der skal anvendes en medarbejderdrevet eller ekspertdrevet implementeringsstrategi og om lean i første omgang skal implementeres i lille eller stor skala.

Ifølge bogen "*Lean Thinking*" af Womack og Jones (2003) skal følgende lean aktiviteter altid foretages:

1. Fastslå hvad der skaber værdi for kunden
2. Identificere de ikke-værdiskabende aktiviteter og eliminere dem
3. Skabe flow omkring de arbejdsgange, der skaber værdi
4. Styring af produktionen, som er baseret på 'træk' (pull) fra kunden, ikke 'skub' (push) fra virksomheden

5. Stræbe efter det perfekte ved løbende at fjerne spild (f.eks. fejl eller unødvendige processer). Kan lean altid anvendes? Ifølge litteraturen om lean er der miljøer, hvor lean bliver vanskelig at indføre, eller hvor det måske ikke giver mening, f.eks. meget udviklingsorienterede og turbulente miljøer, hvor processer, produkter og rammeprocesser ændrer sig meget hurtigt. Endvidere kan lean også komme til kort i de situationer, hvor en institutions overordnede mission/eksistensberettigelse ændrer sig markant og dermed også de produkter eller serviceydelser, som institutionen skal levere.

AUB perspektivet på lean

Der findes seks teams på AUB: Administration, Udvikling, Info, Ekspedition, IT og Accession. Af hensyn til optimal fleksibilitet og ydelse i forhold til Aalborg Universitet og omverdens behov har det vist sig gavnligt at have en differentieret organisering af de enkelte teams. Med andre ord er der ikke en detaljeret gennemgribende organisatorisk form, der gælder for alle teams. Det enkelte team anvender den form for organisering, der giver mest mening i forhold til teamets ydelser, arbejdsopgaver og bemanning. Accessionsteamet, som tager sig af indkøb og registrering af trykt og elektronisk materiale, er et forholdsvis processtungt team med ret mange manuelle funktioner, hvor det umiddelbart giver god mening at indføre lean management. Der er ca. 14 personer involveret i teamets arbejde med lean, en del er dog også tilknyttet andre teams. Det har indtil videre vist sig uproblematisk for lean processen i accessionsteamet, at de andre teams på AUB ikke anvender lean som styringsredskab. Forbedringsforslag, der rækker ud over Accessionsteamet håndteres ved kontakt eller direkte inddragelse af personer fra de andre teams.

Lean projektet på AUB har helt fra starten haft to overordnede mål:

1. Etablering af en god og stærk forbedringskultur i Accessionsteamet
2. Iværksættelse af praktiske forbedringstiltag, således at det daglige arbejde kan udføres mere effektivt.

Standardisering og begrænsning af variation, som normalt også vil være en naturlig del af et lean projekt, er bevidst nedtonet på AUB. Vi har indført en version af lean på AUB, hvor det har været vigtigt, at alle medarbejdere i teamet er inddraget i processen og hvor der er stort fokus på at opbygge en udviklingsorienteret forbedringskultur i teamet. Samtidig er der lagt vægt på, at der løbende foretages praktiske forbedringer i accessionsarbejdet, således at alle i teamet hele tiden oplever, at det daglige arbejde bliver mere effektivt og mere meningsfyldt.

Lean anvendt i praksis på AUB

Lean management indeholder en lang række praktiske lean værktøjer, som kan tages i anvendelse, når man vil implementere lean i en institution eller virksomhed. På AUB har vi, som nævnt i det tidligere afsnit, fokus på to overordnede mål i forbindelse med indførelse af lean i accessions-teamet, nemlig etablering af en udviklingsorienteret forbedringskultur og konstant iværksættelse af praktiske forbedringsforslag. Derfor har vi primært valgt følgende to lean værktøjer: Kaizen møder og værdistrømsanalyser.

Kaizen møder

Kaizen er det japanske ord for løbende forbedringer. Det forhold konstant at foretage forbedringer er en af hjørnestenene i lean management og derfor findes der også en række forskellige typer af Kaizen møder i lean. I accessionsteamet på AUB har vi med tiden opbygget vores egen "version" af et Kaizen møde, som har vist sig at være mest effektivt hos os. Det overordnede formål med vores Kaizen møder er at understøtte en kultur til medarbejderinvolvering og at fastholde fokus og

Lean management på AUB bruges som metode til at støtte et miljø, hvorfra der både kunne udspringe radikale og inkrementelle innovationsaktiviteter.

skabe progression. Det er vigtigt, at alle bidrager til løbende forbedringer.

Rent praktisk foregår det ved et ugentligt møde hver onsdag 8.30 – 8.40. Mødet foregår altid stående omkring vores lean projekt tavle i kantinen (se figur 1). To personer bliver efter tur udpeget til at være mødeledere for dagens møde, mødeindholdet er normalt koncentreret om 1-3 konkret iværksatte forbedringsforslag gående på at skabe fremdrift. På Kaizen mødet behandles også nye forbedringsforslag. Hvert forbedringsforslag tildeles en deadline, en tovholder og de forskellige interessenter tilkøbes normalt også på mødet. Det er mødeledernes ansvar at udvælge de forbedringsforslag, der skal behandles og foretage udmeldingen til resten af accessionsteamet dagen før mødet. Udover at lede mødet skal mødelederne også sørge for den efterfølgende opdatering af forbedringsforslagene på intranettet og sende et beslutningsreferat fra mødet på e-mail til accessionsteamet for at tilgodes evt. fraværende.

Værdistrømsanalyse

I den indledende periode har vi valgt at opdele arbejdet med brugen af forskellige metoder fra lean management på en sådan måde, at Kaizen møderne er et fælles mødested eller et direkte fælles fokus for hele teamet. Implementering af værdistrømsanalyser er også et fælles redskab for hele accessionsteamet, men metoden er initieret gennem en projektorganisation. Det har været en udvalgt gruppe af medarbejdere i en projektgruppe, som har haft den rolle, at den skulle arbejde med lean management metoder/værktøjer som frontløbere i teamet. I løbet af processen har projektgruppen haft til opgave at lave temamøder for hele teamet for at udbrede resultater fra projektgruppens arbejde og få input til den videre proces fra hele teamet. Samtidig har det været åbent formuleret at teamet ville acceptere, at der var en projektgruppe, som fik tildelt opgaver og således "fik lov" til at være i front, for senere at stå som ambassadører i teamet og hjælpe med til at udbrede ejerskabet til lean management teamkulturen.

Værdistrømsanalysen bruges normalt til at kortlægge det flow, der eksisterer i en produktionslinje. Vi har gennemført værdistrømsanalysen således, at der skabes et overblik over flowet og alle de processer, der indgår i det. Der indledes med at beskrive det eksisterende flow, det såkaldte Present State eller nutidig tilstand i et flow diagram. Der er udarbejdet tilhørende procesbeskrivelser, som skal bruges til at beskrive hvert enkelt element i flowet. Her har projektgruppens

Under overvejelse	I Proces	DEADLINE	Gennemførte
Afskaf specialopgaver	Autodublering ogl. ugentligt	1.6.07	Labels mv. samlet ét sted Stop kopiering af SLS-labels Afgangs- og tilvækststatistik
Kassationspolitik	Hurtigere køb af SLS-bøger Rush bøger fra SLS	1.6.07	Bedre type af Labels Huskeliste til katalogisatorer
Fuld automatisering SLSpost	OPDATERING AF SKILLESTØTTE LISTE	2.008	For hurtig fysisk mærkning, tilf. indl. og oplysning/omrøring Udpakning Føj leverancer! Gemenskabelser Datafeed til preklass
	Automatisering af DK ecc	2.008	INDTÆNING AF KAT-RESSOURCER SKEMALÆGNING AF ACC. TIO ALLE ACC. FOLK I ET RUM
	Bestillingsbøger i baglandet	15.5.07	
	Hurtigere katalogisering	15/5	
Spar gule iss-dotter		15/5	SLS-udpakning

Figur 1: Kaizen tavlen er tilgængelig for alle medarbejdere og anvendes til at skabe et nemt tilgængeligt overblik over aktiviteter med deres forskellige status. Kaizen tavlen er med til at skabe synlighed både for teamet og for hele organisationen. Oversigten dækker over dokumentation omkring hvert forbedringsforslag, som findes på AUB's intranet.

medlemmer været tovholdere i et forløb, hvor hele teamet har bidraget til at beskrive de enkelte processer.

Lean management handler om at optimere kundeværdien og derfor har vores udgangspunkt været den efterspørgsel, som vi oplever fra kunden (den studerende/forskeren/brugeren). Hele flowet beskrives derfor ud fra den antagelse, at der er efterspørgsel efter de produkter, som vi producerer. Flowdiagrammet er opstillet sådan, at pull fra kunden er det, der trækker hele flowet og de tilhørende processer. I figur 2 starter flowet således i øverste højre hjørne.

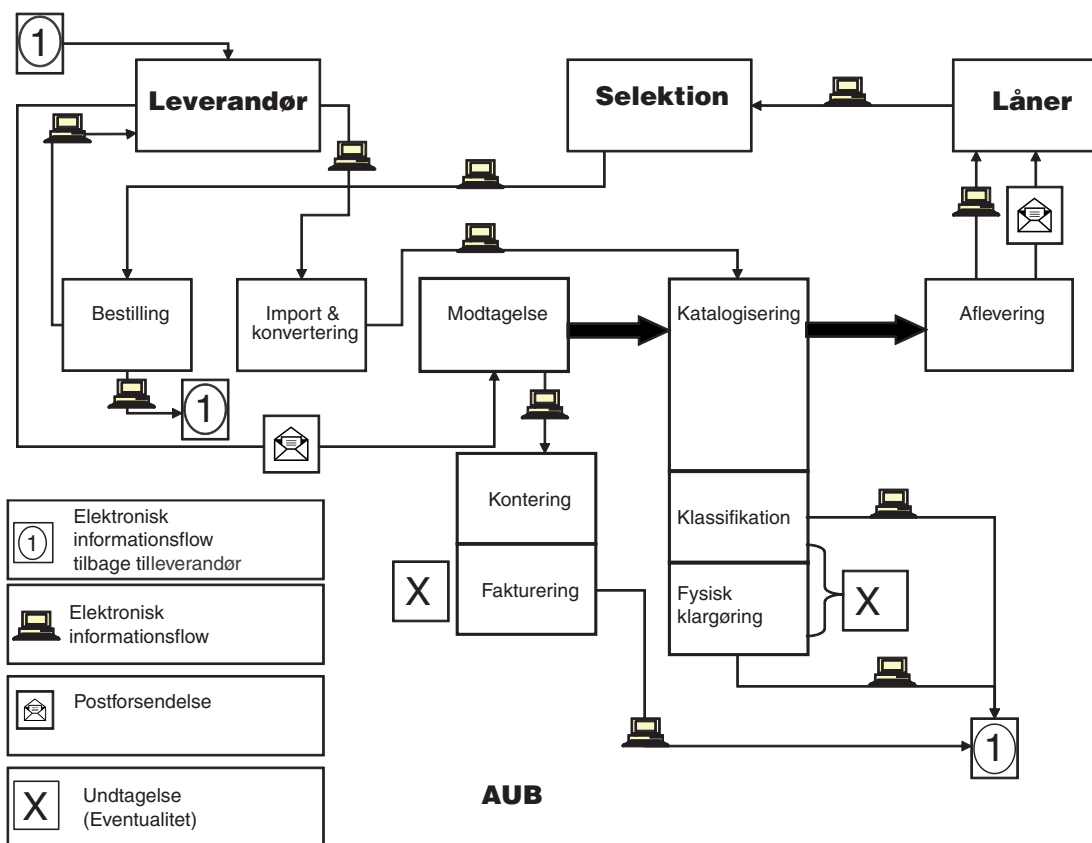
Konkret har værdistrømsanalysen været rettet mod en meget stor andel af AUB's accession. Vi valgte at tage udgangspunkt i den største omsætning af monografier, som kommer fra en

udenlandsk leverandør. Det er en andel, som udgør ca. 80 % af AUB's monografiaccession. Ræsonnementet er selvfølgelig, at selv en lille forbedring af dette flow har et stort potentiale, da det netop udgør så stor en andel af monografiaccessionen. Efter en periode med fokus på forbedringsforslag indenfor dette store område, vil forbedringsforslag, der ligger udenfor, få et relativt større potentiale.

Det næste trin i værdistrømsanalysen er at beskrive et nyt scenarie, hvor flowet ændres og tager alle udviklingsinitiativer og forbedringsforslag i betragtning, dette for at skabe et mere leanet flow i det der kaldes Future State eller fremtidig tilstand. For os fungerer det sådan, at vi løbende stræber mod at optimere flowet. Det vil sige, at vi ikke kun bruger flow diagrammet

Lean management handler om at optimere kundeværdien og derfor har vores udgangspunkt været den efterspørgsel, som vi oplever fra kunden (den studerende/forskeren/brugeren).

Flow diagram



Figur 2: Værdistrømsanalyse viser i dette flowdiagram Present State/Nutidig tilstand.

som et statisk billede af den tilstand, som vi stiler imod, men som et hjælperedskab, der giver et overblik over alle de elementer, der indgår i flowet. Vi har valgt den pragmatiske tilgang til brugen af værdistrømsanalyse for at undgå, at vi kommer til at hænge fast i en bestemt opfattelse af, hvordan produktion/flow kan opstilles, men hele tiden sørger for at holde os for øje, at der kan komme nye teknologiske, organisatoriske og/eller institutionelle muligheder, som betyder, at vi kan opstille radikalt anderledes modeller.

Erfaringer

AUB har, som nævnt i indledningen, arbejdet med lean i accessionsteamet i et længere tidsrum og der kan drages en lang række konklusioner på dette arbejde. Vi har nedenfor forsøgt at liste de vigtigste og mest interessante forhold:

- > Formålet med indførelsen af lean management skal gøres helt klart for både medarbejdere og ledelse
- > Medarbejderinvolvering og ledelsesfokus er vigtig

- > Fokus på de processer, der har værdi for kunden. Dette princip skal gennemsyre alt lean arbejde
- > Iværksæt de forbedringsforslag, der er nemmest og giver størst udbytte. Det er vigtigt, at alle rimelig hurtigt oplever succeser med lean. Derved bliver det nemmere at gå i gang med de mere krævende forbedringsforslag
- > Begejstring og engagement for lean projektet veksler. Der vil typisk opleves en nedgangsperiode et par måneder efter at lean management er implementeret. Det er vigtigt konstant at fastholde fokus og opbygge nogle robuste arbejdsmetoder, der kan overleve
- > Det kan lade sig gøre at gentage forbedringsprocesserne. Man kan med fordel vende tilbage til en "lean" proces f.eks. et år senere og indhøste et nyt forbedringspotentiale
- > Den største gevinst for AUB har været en mere udviklingsorienteret kultur i accessionsteamet.

Hvis du er mere interesseret i lean, kan det tilføjes, at der på et initiativ fra Statsbiblioteket er ved at blive etableret en lean erfargruppe for biblioteker under deltagelse af bl.a. AUB.

Anvendt litteratur

Bukh, P. N. & Hildebrandt, S. (2007). *Offentlig ledelse*. Børsens ledeshåndbøger. København: Børsens forlag. (Netversion)

Christiansen, T. B., Ahrengot, N. & Leck, M. (2006). *Lean: Implementering i danske virksomheder*. København: Børsens forlag.

Johansen, J. et al. (2007). *Lean uden stress*. Upubliceret kursusmateriale fra Livslang læring seminaret. Aalborg: Aalborg Universitet.

Jørgensen, F. (2007). *Lean*. Børsens ledeshåndbøger. København: Børsens forlag. (Netversion)

Kristensen, T. (2001). "Acquisitions reengineering". *Advances in Librarianship*, 25, 221-228.

Tapping, D. & Shuker, T. (2005). *Lean i service & administration*. København: Dansk Industri

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York, N.Y.: Free Press.

Womack, J. P. & Jones, D.T. & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: how lean production revolutionized the global car wars*. London: Simon & Schuster Ltd.

Den største gevinst for AUB har været en mere udviklingsorienteret kultur i accessionsteamet.