

Steinar Aasland,
styreleder i
Næringsforeningen



Gammel vin på nye flasker?

Næringsforeningen har opprettet en ny ressursgruppe, «Ressursgruppen for kontinuerlig forbedring og innovasjon – Lean Forum Stavanger».

Lean er den mest utbredte ledelsesfilosofi i vår tid og er representert i alle bransjer, likevel er konseptet fortsatt uklart definert og mye misforstått. Det er på ingen måte en ny filosofi. Lean har sine røtter helt tilbake til 1400-tallets Venezia hvor man så de første forsøk på prosesstenking i produksjon. Henry Ford og Kiichiro Toyoda raffinerte dette ytterligere fra tidlig 1900-tall og gjennom etterkrigstiden. Selve tankegangen rundt Lean ble grundig beskrevet i boken «The Machine that Changed the World» (1990) og i etterfølgeren «Lean Thinking» (1996). Utspringet er altså fra rene produksjonsbedrifter.

Lean-filosofien har nå spredt seg rundt hele verden og anvendes ikke lenger bare i produksjonsbedrifter, men også innen logistikk, service, handel, helsesektor, konstruksjon, vedlikehold – kort sagt det meste av bransjer og sektorer. Toyota er vel det beste eksempelet i verden på kraften som ligger bak korrekt anvendt Lean-filosofi. Konsernet er i ferd med å bli den største bilprodusenten i verden, og deres eventyrlige utvikling i salg og globale markedsandeler, for ikke å glemme deres lederposisjonen innen hybrid teknologi, står som det sterkeste beviset på kraften som ligger i Lean-filosofien.

Også i oljebransjen, hvor det høye kostnadsnivået er et reelt hodebry for norske selskaper, har Lean-tenkingen fått fotfeste. Statoils konsernsjef, Helge Lund, har ved flere anledninger uttalt at oljebransjen har store potensialer for kostnadsreduksjoner og effektivisering hvis de blir flinkere til å ta i bruk ny kunnskap og nye metoder. Statoilsjefen illustrerer de mulige gevinstene med nettopp det som har skjedd i bilindustrien.

- Det er mange industrier som har

vært under sterkt lønnsomhetspress i mange år og tatt større grep på verdikjeden for å gjøre den mer effektiv. Et eksempel er bilindustrien, med tidspress produksjon, deling av teknologi på kryss av modeller og bedre bruk av globale markeder, sier Lund.

Lean-metoden ble utviklet av og for bilindustrien, for å effektivisere driften. Det viser seg at metoden kan være nyttig flere steder. Flere kommuner har allerede brukt metoden i flere år. Nå har også sykehus begynt å bruke Lean-metoden. En av de som var først ute i Norge var kirurgisk avdeling ved sykehuset i Lillehammer. Her er resultatet allerede markant, og synliggjøres i redusert ventetid og mindre sløsing, samt at man unngår dobbeltarbeid.

I Sverige er metoden enda mer utbredt. Samtidig som norske aviser rydder forsidene for avsløringer om et helsevesen uten styring og et stadig økende statlig byråkrati, har Lean-eksperter blitt hentet inn av det svenske politiet, det svenske forsvaret, den svenske folketrygden, den svenske skatteetaten og det svenske helsevesenet for å øke deres effektivitet.

Fra prosessindustrien har vi mange gode eksempler. Både Elkem, REC, SAPA, Orkla, Hydro med flere, har kjørt forbedringsprogrammer basert på Lean. Aluminiumsprodusenten Hydro Primary Metal viser til en reel årlig besparelse på 1,4 milliarder etter å ha holdt på med et forbedringsprogram siden 2009. Mesteparten av forbedringene er hentet på områder som ligger utenfor selve kjerneprosessen.

I tillegg er det gjort betydelige forbedringer innenfor HMS-området. Stor reduksjon i antall personskader, utslipp og sykefravær.

KJÆRT BARN HAR MANGE NAVN

Selve ideen om kontinuerlig forbedring, prosessinnovasjon og kunnskapsdeling er ikke ny. Opp gjennom årene har det vært lansert en rekke verktøy og metoder. Total Quality Management, Business Process Reengineering, Six Sigma – for å nevne noen. Til syvende og sist er det man forsøker å oppnå det samme. Uansett hva man kaller det, så er dette et viktig og samfunnsmessig lønnsomt arbeid som vil kunne bidra til å styrke Norges posisjon i den globale konkurransen på ulike felt, selv etter oljealderen. Derfor har vi store forventninger til den nye ressursgruppen i Næringsforeningen, som har kontinuerlig forbedring og innovasjon som sin ambisjon.

For å få effekt av Lean som metode, krever det at man setter seg inn i tenkingen bak. Det dreier seg om en total systemfilosofi og det viktige er å forstå «hvorfors» bak verktøyet. Og, som med alle slike forbedringsprosjekter, dreier det seg mest om menneskers evne og vilje til endring.

Det finnes etter hvert mye bra litteratur og omtale på nettet om Lean filosofien. Boken, « Dette er Lean-filosofien på effektivitetsparadokset» som ble lansert i oktober 2011, er i dag den mest solgte boken om ledelse i Sverige. Boken er nå også tilgjengelig i Norge. I tillegg vil jo ressursgruppen i Næringsforeningen og Lean forum Norge bidra til å sette dette på dagsorden. En annen kilde til inspirasjon er: Lean Enterprise Institute. Det finnes også vestlandsbaserte konsulent selskaper, som Jaastad Consult, som har spesialisert seg i å bistå bedrifter og offentlige tjenesteytere i å implementere Lean-prosesser.

Her er det bare å komme i gang!