

**Lean Forum Norge**  
**8. november 2017**

## **Lean-satsingen i SSB**



**Statistisk sentralbyrå**  
**Statistics Norway**

*Torgeir Skovdahl*

*[tos@ssb.no](mailto:tos@ssb.no)*

*Sunniva M. Solstrand*

*[sum@ssb.no](mailto:sum@ssb.no)*

*Prosjektleder*

*Mob: 976 56 305*

*Leanveileder*

*Mob: 922 91 744*



# Lean i 4 faser



Men først litt om SSB  
Tall som forteller

# Statlig virksomhet med ansvar for innsamling, bearbeiding og formidling av statistikk

Omtrent  
340 statistikker

Omtrent 870  
offentliggjøringar av  
ny statistikk i 2016



**Statistikk om  
folk og levekår**



**Ressurs- og  
miljøstatistikk**



**Økonomisk  
statistikk og  
nasjonalregnskapet**

# 885 ansatte

552 i Oslo

333 i Kongsvinger

I tillegg 176 intervjuere



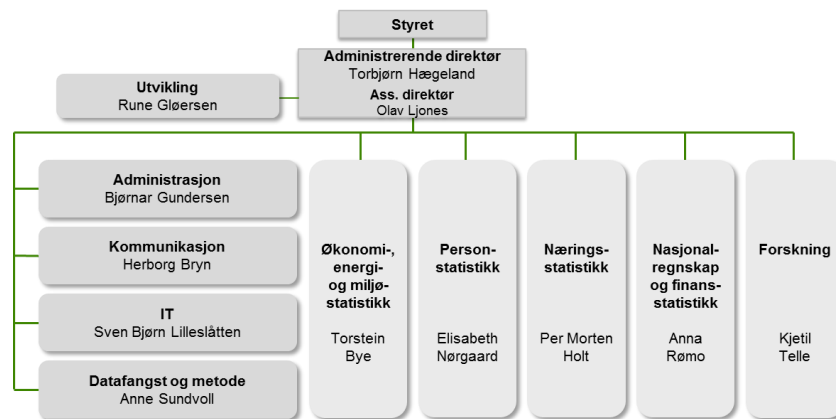
- Toppledelsen vedtok i februar 2012 å starte et program for innføring av kontinuerlig forbedring basert på Lean-prinsipper og Lean metodikk
- Utdannet 10 veiledere
- Mange mindre prosjekter
- Ingen samlet drivkraft
- Spredte initiativ

Piloter

Prosjekt

# Lean-satsing i 2 trinn (høst 2013)

Trinn 1: Avdelingsvise lean-gjennomganger



- Avdelingsvis gjennomganger for å sikre forankring og gjennomføringskraft
- Utdanning av ledere (intro) parallelt med prosessgjennomganger



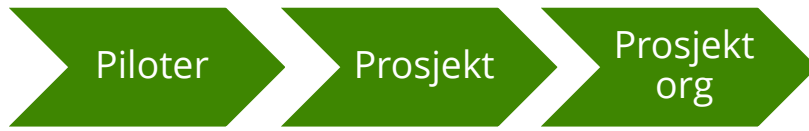
Piloter



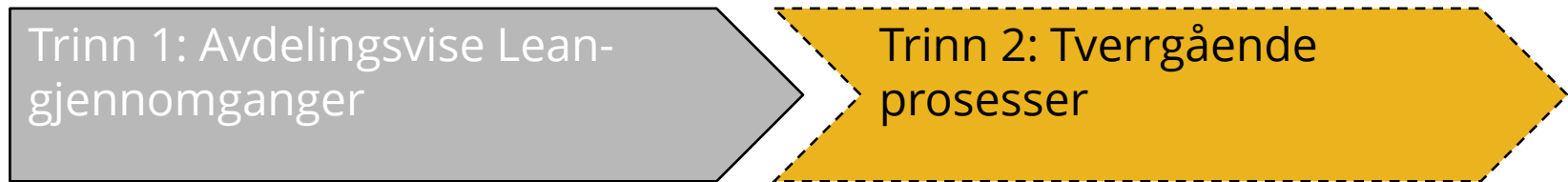
Prosjekt

## Erfaringer

- Sette av tid ga resultater
- Avdelingsvise gjennomganger
  - Sikret god forankring
  - Sikret god forståelse
  - Ga et godt grunnlag for å jobbe videre
- Avdelingene kunne likevel ikke stå på egne ben
  - Manglet gjennomføringskraft
  - Manglet den rette kompetansen

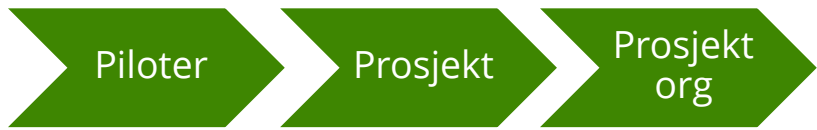


# Lean-satsing i 2 trinn



- Avdelingsvis gjennomganger skal sikre forankring og gjennomføringskraft
- Utdanning av ledere for å sikre gjennomføringskraft
- Når hele SSB har vært igjennom de avdelingsvise gjennomgangene, er det naturlig å gå videre med tverrgående prosesser (trinn 2)





**2. Lean-ledelse**

**3. Tverrgående prosess-gjennomganger**

**1. Utvikling av Lean-organisajonen**

**4. Lokal optimalisering\***

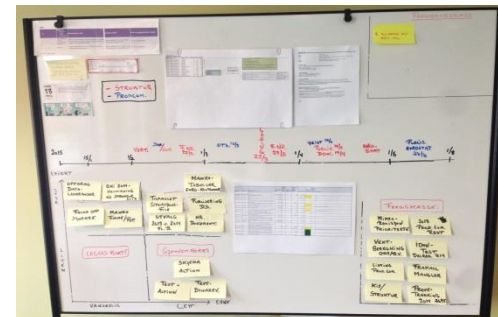
**Trinn 2 hovedområder**

1. Styrke Lean-kompetansen i SSB
2. Styrke arbeidet med Lean-ledelse og driftsstyring og styrke kulturen for kontinuerlig forbedring
3. Optimalisere tverrgående prosesser

**Lokal optimalisering**

4. Fortsette arbeidet fra første trinn med optimalisering av lokale prosesser og lokal driftsledelse

# Lokal optimalisering



## Hva er gjort

- Prosessgjennomganger
- Målstyring
- Driftsstyring
- Møteassitanse
- Risikovurderinger

## Hva er oppnådd

- Effektiviseringsgevinster i millionklassen
- Vanskelig å måle
- Bedre oversikt
- Større grad av medarbeidermedvirkning

# Tverrgående prosessgjennomganger

## Hva er gjort

- Gjennomført flere prosessanalyser på bestilling fra toppledelsen

## Hva er oppnådd

- Dette spriker
  - Gode samhandlingsrutiner
  - Noe effektivisering
  - Noe trøbbel
- Standardisert dokumentasjon
- Forvaltningsstruktur

# Utvikling av leanorganisasjonen og lean i organisasjonen

## Hva er gjort

- Oppbygging av leanveiledere
- Disiplinering av organisasjonen
- Kompetanseoverføring

## Hva er oppnådd

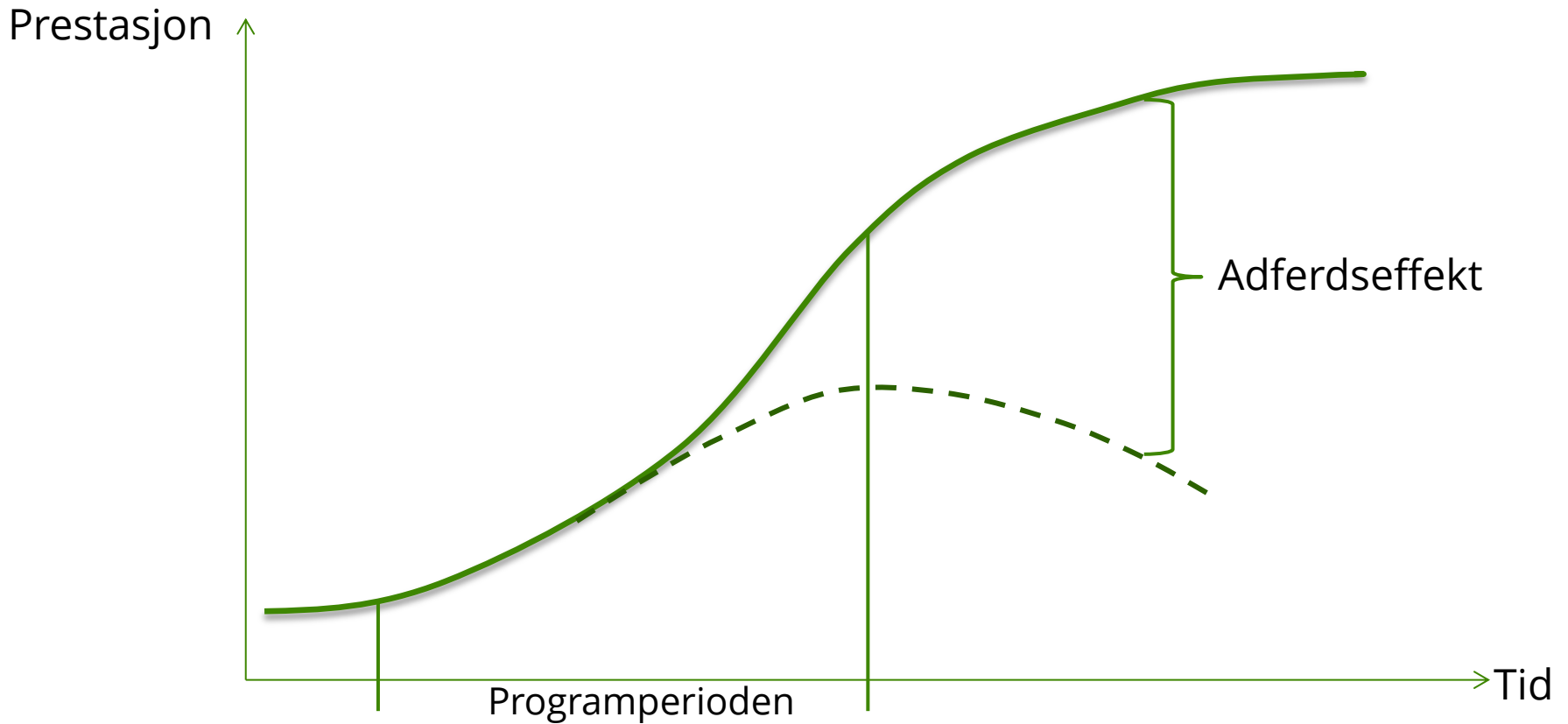
- Bred kompetanse
- Større grad av oversikt og styring / gode møter
- Bygger opp andre



# Annet

- Kurs på byråskolen og for seksjoner
- Bistand til porteføljeprosjekter
- Bistand til Moderniseringsprogrammet
- Bistand til omorganiseringen
- Kvalitetsgjennomganger
- Nasjonalt samarbeid
- Internasjonalt

# Hvordan få endringer til å vare?



# Hvorfor lean ledelse?

- Prosesskartlegginger ledet til gode implementeringsplaner
  - Fikk ikke alltid prioritet



- Bruken av tavler avtok..
- Viljen til å synliggjøre problemer og finne rotårsaker ikke sterk nok hos alle ledere

- Lederne må gå først når vi skal bygge en kultur for kontinuerlig forbedring





***Lean ledelse*** er det gode lederskapet innen områder som er spesielt viktige for en leder å ha fokus på for å understøtte en kultur for kontinuerlig forbedring

# Fire områder for lean ledelse

Driftsledelse



Koordinert ledelse



Coachende lederskap og  
tilbakemelding



Problemløsning

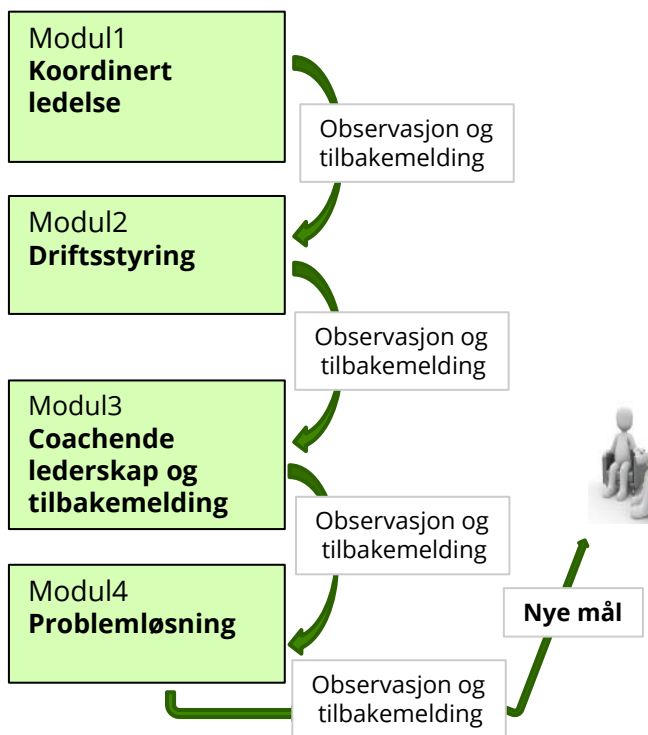
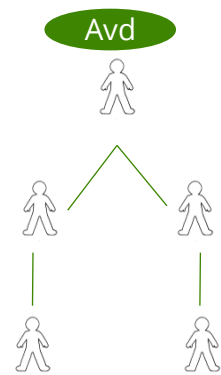


# Lean ledelsesløpet

## Modenhetsmodell

	Gjør det og og til	Gjør det	Skier det	Lever det og utvikler det
Systemer	Eigen helles enheter	Helles overordnede over oppgaver, frister og ressurser	Helles overordnede over oppgaver, frister og ressurser med normerte samt prosessreguleringer. Driftstyring av løstet til midlertidig	Helles overordnede over oppgaver, frister og ressurser med normerte samt prosessreguleringer. Driftstyring av løstet til midlertidig
ledelseferdigheter	Leider har planen i hodet og har medarbeiderne for å utføre helles oppgaver som skal løses. Leder motiverer og styrer av driften når medarbeiderne ettertar det	Leider ettertar data/teori for å utføre helles som skal drifles. Leder oppgaver løst	Leider faciliterer en helles driflig teamet for å løse et helles driflig teamet. Leder i løst med strategi og virksomhetsplan (50%)	Leider faciliterer en driflig teamet som driflig/faciliterer driflig teamet. Leder i løst med strategi og virksomhetsplan (50%)
Medarbeidererfaring	Heier medarbeiderer etter egne oppgaver eller etter løst skilene prioriteringsprosesser. Medarbeiderer regner ofte resultat på driflig arbeid	Medarbeiderer bidrar med kunnskap om driflig (50%)	Medarbeiderer bidrar aktivt i driflig teamet som driflig driflig teamet (50%)	Før mestet har medarbeiderer forberedt foring til løstet av driflig driflig teamet (50%)
Effekt	Regner mestet til å oppgave driflig driflig teamet (50%)	Driflig teamet av driflig teamet (50%)	Driflig teamet av driflig teamet (50%)	Driflig teamet av driflig teamet (50%)

**Leders mål**  
1. ....  
2. ....



# Driftsledelse

	Gjør det av og til	Gjør det	Driver det	Lever det og utvikler det	
Driftstyring	Systemer	Ingen felles verktøy	Felles oversikt over oppgaver, frister og ressurser	Felles visuell oversikt over oppgaver, frister og ressurser med normtider samt prioritiseringsprinsipper. Driftstyring er koblet til målstyring *	Felles visuell oversikt over oppgaver, frister og ressurser med normtider samt prioritiseringsprinsipper. Driftstyring er koblet til målstyring
	Lederatferd	Leder har planen i hodet og har 1:1 dialoger med medarbeiderne hvor de avtaler hvilke oppgaver som skal løses. Leder involverer seg i styringen av driften når medarbeiderne etterspør det	Leder etterspør data/fakta for å vurdere hvem som skal ta hvilke oppgaver (80%) **	Leder fasiliterer en felles dialog i teamet for å sikre at hendelser i driften håndteres i tråd med strategi og virksomhetsplan (50%)	Leder fasiliterer en dialog i teamet som styrker/kvalifiserer den foreslåtte løsning slik at driftsmål nås og det gjennomføres løpende forbedring av driften (20%)
	Medarbeideratferd	Hver medarbeider styrer egne oppgaver - ofte etter litt ubeviste prioritiseringsprinsipper. Medarbeiderne reagerer ofte reaktivt på stort arbeidspress	Medarbeiderne bidrar med kunnskap om driftsstatus (20%)	Medarbeiderne bidrar aktivt i diskusjonen om de største driftsutfordringer som blir løftet på driftsmøtet (50%)	Før møtet har medarbeiderne forberedt forslag til løsning av de største driftsutfordringer (80%)
	Effekt	Begrenset mulighet til å oppdage driftsutfordringer tidlig og arbeide for jevn arbeidsbelastning	Synliggjøring av driftsutfordringer og økt mulighet for jevn arbeidsbelastning	Tydelige prioritering av innsatser i forhold strategi og virksomhetsplan	Tydelig eierskap til prioriteringer i forhold strategi og virksomhetsplan

\* De prioriteringer du gjør i driften støtter oppunder de målene du har satt deg.

\*\* %-satsen referer til andelen av den verdiskapende dialog mellom medarbeidere og ledere

# Selvevalueringsskjema - nåværende lean ledelsesmodenhet

Navn:

Enhet:

Dato:

	Nivå 1 Gjør det av og til	Nivå 2 Gjør det	Nivå 3 Driver det	Nivå 4 Lever og utvikler det
<b>Driftsledelse</b> 		X		
<b>Koordinert ledelse</b> 	X			
<b>Problemløsning</b> 		X		
<b>Coachende lederskap</b> 			X	

Fokusområde	Dagens nivå er preget av ...	Mål
<b>Driftsledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Koordinert ledelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Coachende lederskap og tilbakemeldinger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Problemløsning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

# Modulene

- 3 t teori
- Hjemmelekse
  - Koordinere møter og kalendre i avdelingen
  - Lage og komme i gang med tavle
  - Løse et problem med problemløsningsverktøyet (4C)
  - Observere en annen leders møter og gi tilbakemelding

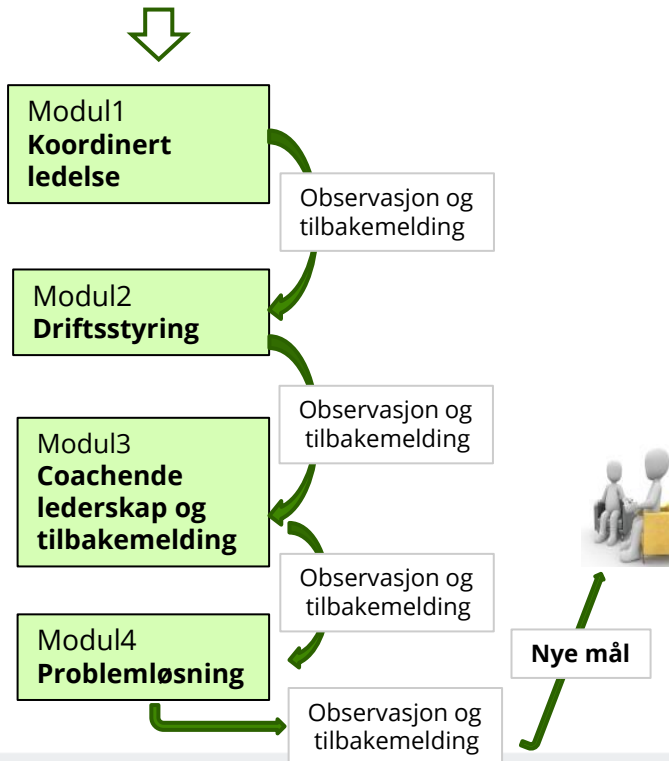
... i tillegg til å jobbe med endring av egen lederatferd i hht målene

# Observasjon og tilbakemelding

## Modenhetsmodell

	Gjør det av seg til	Gjør det	Driver det	Lever det og stabiliser det
Symptomer	Ingen feltforverring	Felles overalt over oppgaver, friske og ressurser	Felles situell overalt over oppgaver, friske og ressurser med normbar samt prosessgjennomgang. Driftstyring er knyttet til målingene	Felles situell overalt over oppgaver, friske og ressurser med normbar samt prosessgjennomgang. Driftstyring er knyttet til målingene
ledersfæret	Leder har planlagt ledelse og har 1-2 drifter med medarbeiderne hvor de arbeider felles oppgaver som skal løses. Leder mottar innspill og drifter når medarbeiderne etteroppretter	Leder etteroppretter data/fakta for å forstå hva som skal løses i hvilke oppgaver (80% **)	Leder fastsetter en felles driftlig ramme for å løse ut utfordringer i driften. Leder er involvert i driften med strategisk og visjonsbeskrivelse (20%)	Leder fastsetter en driftlig ramme som styrer kvaliteten på utførelsen av driften. Leder er involvert i driften med strategisk og visjonsbeskrivelse (20%)
Medarbeider	hver medarbeider styrer egne oppgaver - ofte etter litt utveksling prosessgjennomgang. Medarbeiderne mottar ofte innspill på stort arbeidspress	Medarbeiderne jobber med kunnskap om driftstilstanden (20%)	Medarbeiderne jobber utøvet i driften og er involvert i utførelsen av driften på driftsnivået (20%)	Før nettet for medarbeiderne. Tilstedeværelse i driften og de som er involvert i driften (20%)
Effekt	Begreper mulighet til å oppdage driftsutfordringer tidlig og er involvert i prosessgjennomgang	Serliggjengere driftsutfordringer og er involvert i prosessgjennomgang	Tydlig prosessgjengere resultat for forhold strategisk og visjonsbeskrivelse	Tydlig prosessgjengere resultat for forhold strategisk og visjonsbeskrivelse

**Leders mål**  
1. ....  
2. ....



- Hver leder får:
  - Egen (intern) coach/veileder
  - Observasjon og tilbakemeldingssamtale ukentlig
- Veileder har:
  - Fokus på leders mål
  - Coachingbok
  - Verktøy for tilbakemelding
  - Taushetsplikt!



Nye mål

# Lean ledelse

## Hva er gjort

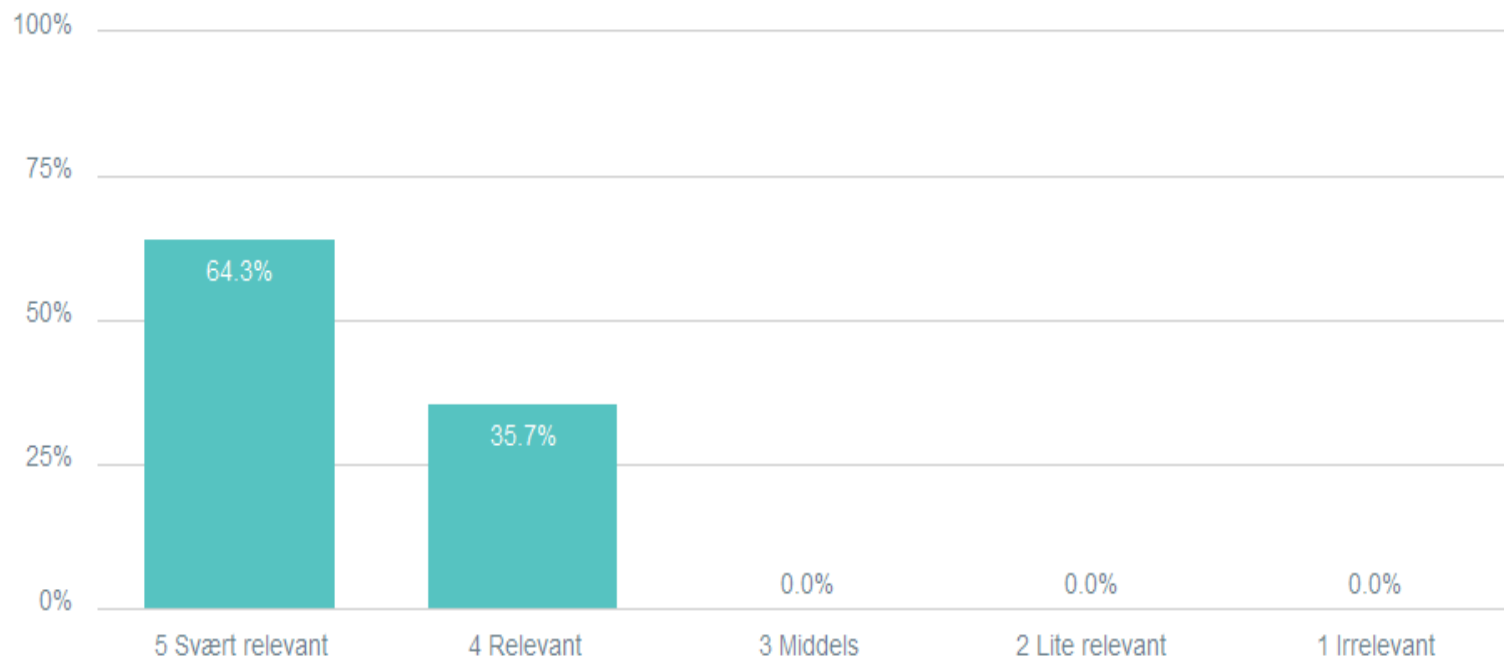
- Gjennomført en pilot
- Foretatt en evaluering
- Gjennomført for én avdeling
- Laget et opplegg for «on-boarding» av nye ledere

## Hva er oppnådd

- Atferdsendringer hos ledere
- Medarbeidere mer involvert i møter
- Mange ledere opplevde å få mer tid i hverdagen og å bruke mindre tid på brannslukking
- Opplæring som en del av leders arbeidshverdag oppleves mindre belastende for lederne
- Modenhetsmodellen et godt verktøy for refleksjon og tilbakemelding



# Relevans for den enkelte i sin arbeidshverdag



Total

14

# Å «bli lean» er en reise for SSB

## Jobb

Lean som integrert del av virksomheten, forbedring av standarder en naturlig del av driften

Ingen pensjonsalder

## Videregående

God kjennskap til metoder og verktøy, ser sammenheng mellom ledelse og prosessforbedring



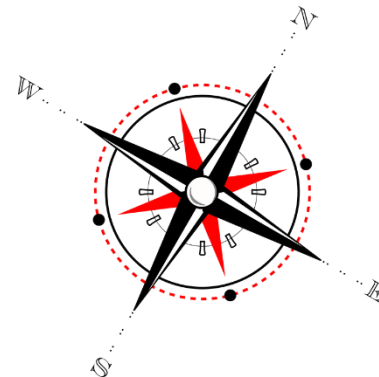
## Barne- og ungdomsskolen

Mye nytt å lære og plass til «lek»

## Universitetet

Høyt modenhetsnivå m.h.t. problemløsning og analyse av forbedringsmuligheter, felles standarder etterleves, tenker helhet og unngår suboptimalisering

# I dag ser det slik ut



- Erfaring
  - Toppledelsen gir uttrykk for gode erfaringer med bruk av leanressursene
  - Dette må bevares
- Nytt vedtak
  - Utvide tilnærmingen i samarbeid med HR/Organisasjonsutvikling
  - Kalt: *Forbedringsarbeid & endringskompetanse*
  - Fra leanveileder til endringsagenter