Strategisk ledelsesfokus

Lean som virksomhetsstrategi og strategisk oppfølging av endringsprosessen som forutsetning for å lykkes



Årets Lean-dag Innlandet, 7. mai 2015

Rådmann Bjørn Fauchald og leder for utviklingsenheten Kari Bjørnerud Børthus

AGENDA

FILMPREMIERE

Litt «nytt og godt» fra det siste året..

Lean som virksomhetsstrategi

Strategisk oppfølging av endringsprosessen som forutsetning for å lykkes

© Vestre Toten kommune

FILMPREMIERE

Slik gjør vi det i Vestre Toten kommune !

En presentasjon av «Vestre Toten modellen» !

© Vestre Toten kommune

Siden sist.. Og til betydelig inspirasjon…

Vestre Toten kommune ble tildelt prisen «Årets Innovasjonsmiljø» sammen med
SINTEF/NCE- Raufoss

IMPONERTE OVER VESTRE TOTEN

– Kremen av norsk næringsliv



Faksimile: Oppland Arbeiderblad



© Vestre Toten kommune

Status 1. april 2015

- 27 driftsenheter har startet
- 33 årsverk gevinster er identifisert
- Av disse er 21,5 årsverk realisert

© Vestre Toten kommune

Betydelig grad av formidling til andre



Første møte med Harstad kommune i april 2014, her sammen med ledere fra Harstad og Narvik kommune



Harstad kommune adopterer Vestre Toten kommunes innføringsmodell. Her fra en kursdag i februar 2015

© Vestre Toten kommune

Ledelsen holder fokus…. VSA – Ledernes arbeidshverdag



© Vestre Toten kommune

LEAN SOM VIRKSOMHETSSTRATEGI

© Vestre Toten kommune

En påminnelse: Hvorfor innføring av Lean som virksomhetsstrategi sett fra et rådmannsperspektiv?

- Lave inntekter og høy etterspørsel etter tjenester skaper utfordringer. Må levere mer for mindre..
- For å møte framtidas krav og utfordringer i offentlig sektor, må fokus rettes mot:
  - å bedre produktiviteten i tjenesteproduksjonen
  - forbedringsarbeid for å avdempe «trykket» og redusere presset i tjenestene og på de ansette
  - opprettholde og styrke kvaliteten på tjenesteproduksjonen
  - og ikke minst sørge for en bedre arbeidshverdag med større innflytelse for alle medarbeidere: medarbeiderskap
  - endring i lederroller

© Vestre Toten kommune

Vestre Toten - modellen – "En innovasjon"

Fase 1: Forberedelser
- Informasjonsmøte(forutsigbarhet)
- Intervjuer(avklare case-"lavthengende frukter/enkle og raske forbedringer")

Fase 2: Involvering
- Velge ansatte for deltagelse på kurs/opplæring
- Invitere tillitsvalgte og verneombud
- Etablere forbedringsteam

Fase 3: Kurs/opplæring
- 4 kursdager

  Tema: 5S (grunnleggende metode i 5 trinn), VSA-nå, VSA-ideell (verdistrømanalyse), kontinuerlig forbedring
- Teori, praksis, og historier fra egen organisasjon(erfaringer fra Lean-enheter)
- Prosjektplan: aktivitetsplan og analyse av kritiske suksessfaktorer

© Vestre Toten kommune

Lean innføringsmodell forts..:

Fase 4: Lederstøtte/-utvikling
- Ledersamling midt i kursrekka
- Lean-lederforum 8-10 ganger pr.år
- Veiledning før eller etter tavlemøter
- Opplæring ved lederskifte

Fase 5: Veiledning i enheten
- Aktivitetsplan
- Ukentlige tavlemøter
- Metoder og verktøy
- Dokumentasjon

Fase 6: Evaluering og sikring
- Råd for vegen videre – 12 mnd.plan
- Månedlig(intern) og halvårlige(ekstern)revisjoner
- Gevinstrealisering
- Veiledning kan etterspørres
-Tematimer for ledere og andre ansatte

© Vestre Toten kommune

Modell for vellykket gjennomføring av endringsprosesser:

Lewins modell	Kotters modell
Unfreeze	Hjelp til å løse opp gjeldende praksis: 1. Skape Sense of urgency 2. Etablere en gruppe med makt til å gjennomføre endring 3. Utvikle visjon og strategi 4. Kommuniser endringsvisjonen
Move / change	Introduser ny praksis: 5. Myndiggjør de ansatte i gjennomføringen 6. Generer kortsiktige gevinster 7. Ta vare på oppnådde gevinster og fortsett endringsarbeidet
Freeze	Befest endringene i organisasjonen: 8. Forankring av ny praksis og tilnærming i organisasjons-kulturen

Organisasjonen og I særlig grad ledelsen utfordres….

A guiding coalition with good managers but poor leaders will not succeed.

(Kotter, 2012)

Toppledelsen:

- Skifte ramme til å framstå som endringsledere
- Dyktiggjøre, motivere og støtte mellomlederne

Mellomlederne:

- Endret lederrolle
- Mange forbedringstiltak avdekkes
- Utfordres av kraften i medarbeiderskapet
- Ikke alle har kompetanse og erfaring til å håndtere slike situasjoner

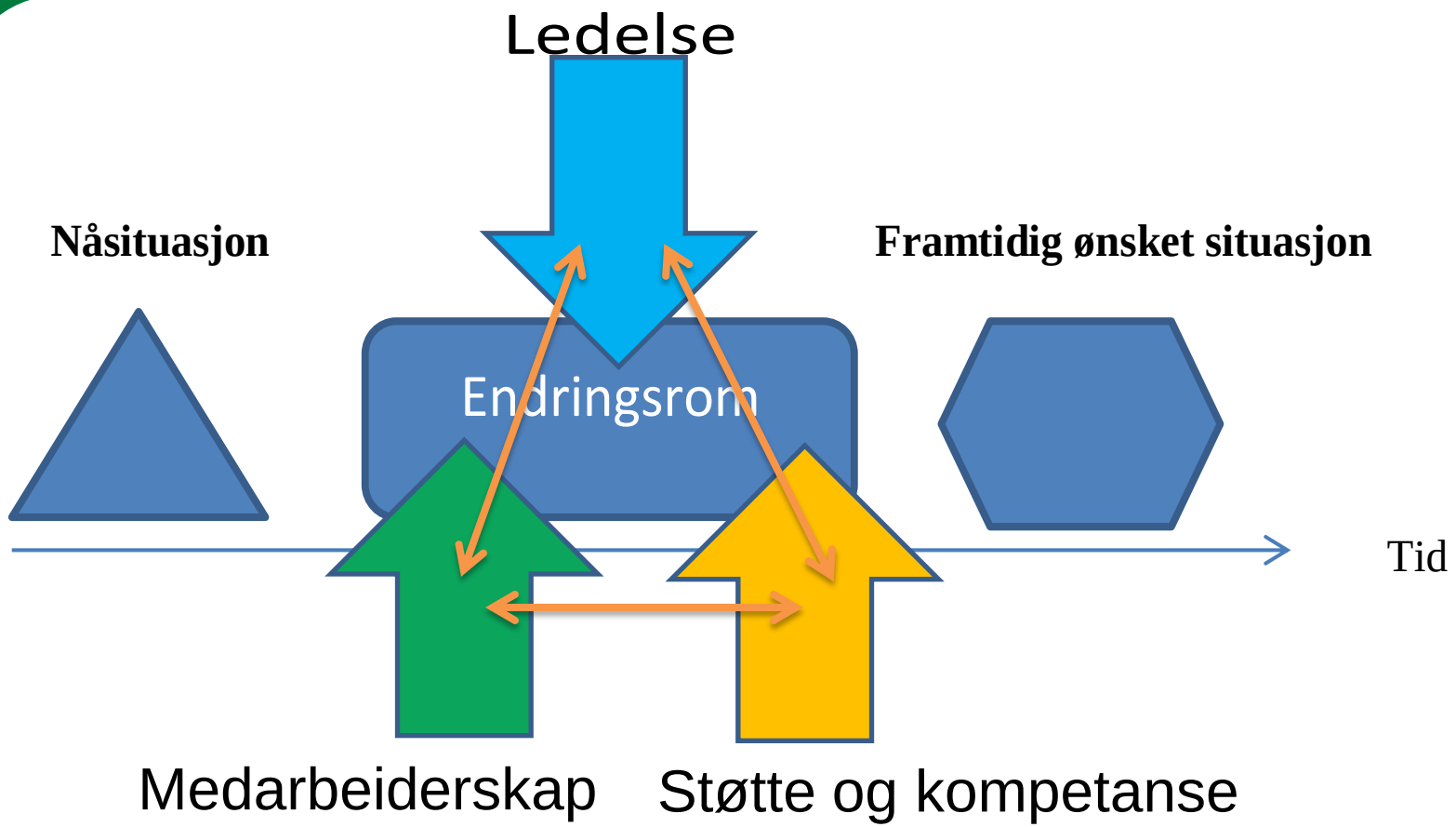
---

Vi tar dette på alvor og retter sterkt fokus på ledelsesutfordringene!

GRUNNLAG FOR NY STRATEGI !

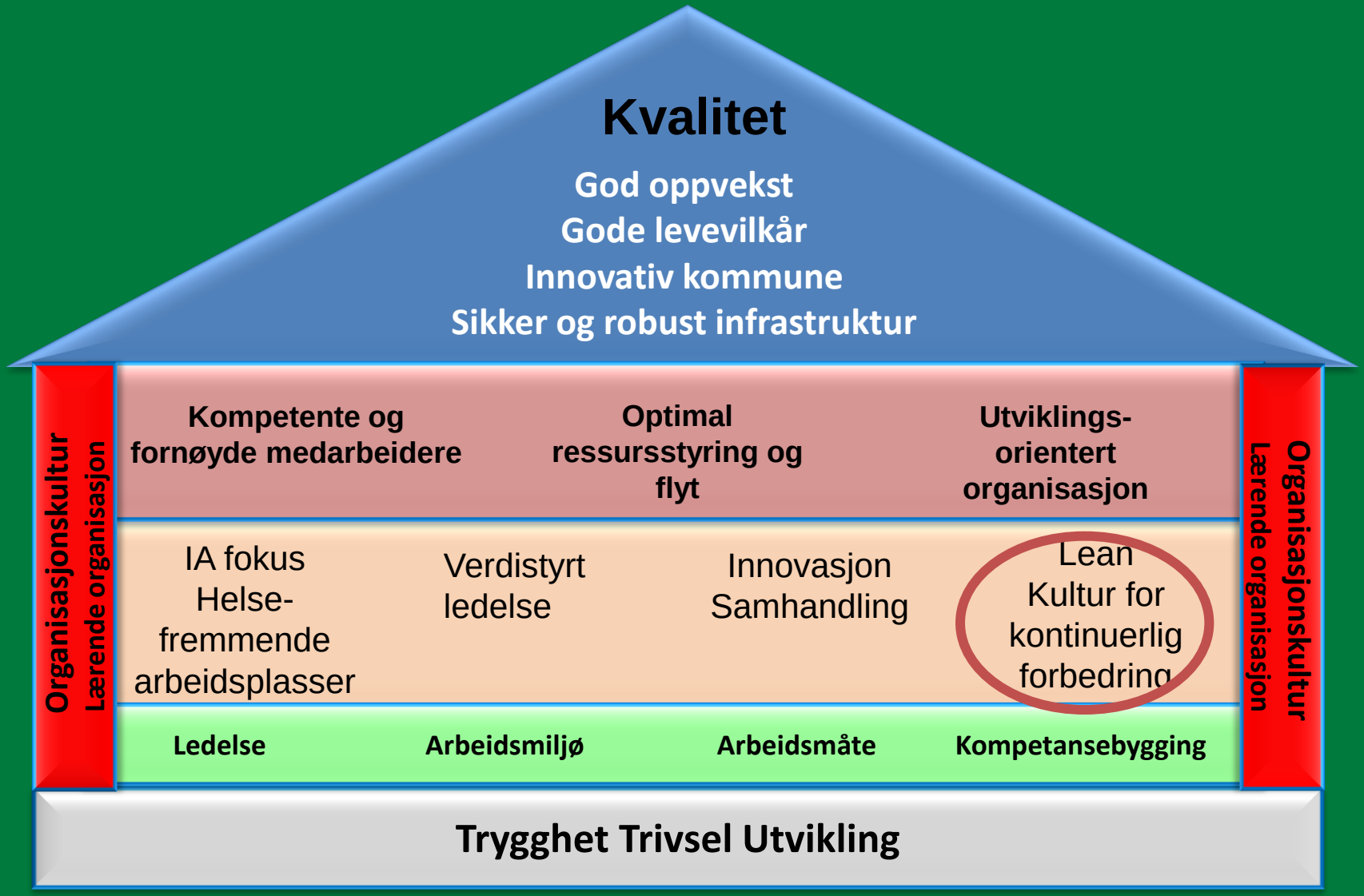
© Vestre Toten kommune

Det avgjørende samspillet i en endringsprosess



© Vestre Toten kommune

UTVIKLINGSHUSET I VESTRE TOTEN KOMMUNE



Vi har tatt dette på alvor og jobbet fram en strategi for å sikre at vi skal lykkes med endrings- og forbedringsarbeidet i framtida

© Vestre Toten kommune

Virksomhetsstrategi
med sju satsingsområder

1. **Rekruttering**
2. **Bevisst valg av enheter for oppstart**
3. Opplæring
4. Daglig drift
5. Videreutvikling
6. **Utviklingsplan for ledere**
7. Utviklingsplan for LEAN-ressurser

© Vestre Toten kommune

1. Rekruttering

NÅSITUASJON

LEAN kontinuerlig forbedring presenteres i for liten grad under rekrutteringsprosesser

STRATEGI

Standardiserte rekrutteringsprosesser for å sikre aktiv deltagelse i forbedringsarbeidet

© Vestre Toten kommune

1. Rekruttering. Tiltak

- Lage standardtekst for utlysninger som beskriver verdigrunnlag og forbedringsarbeid. Presentere VTK som en LEAN kommune som ikke står stille og med en kultur for kontinuerlig forbedring
- Ved intervju presenteres utviklingshuset og LEAN kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi med en presentasjon eller film
- Utarbeide kriterier som kjennetegner en medarbeider som vil bidra positivt til forbedringsarbeid (egne kriterier for ledere)

Effektmål:

Rekruttere kompetente og motiverte medarbeidere som deltar aktivt i arbeidet med kontinuerlig forbedring

© Vestre Toten kommune

2. Bevisst valg av enheter for oppstart

NÅSITUASJON

Det settes i gang LEAN kontinuerlig forbedring i noen enheter som ikke har forutsetninger for å lykkes

STRATEGI

Velge enheter som har ressurser og motivasjon til å sette i gang med opplæring

© Vestre Toten kommune

2. Bevisst valg av enheter for oppstart

- Overordnet leder må avklare med driftenhetsleder i innføringsenheten om det er andre utfordringer som vil ta fokuset bort i opplæringsperioden (utfordringer i drift, omorganiseringer, arbeidsmiljø, lederskifte, etterutdanning, osv)
- Leder for Utviklingsenheten tar en avklaringssamtale med tjenesteområdeleder og driftsenhetsleder om suksesskriterier

Effektmål:
Velge rett enhet til rett tid

© Vestre Toten kommune

6. Utviklingsplan for ledere

NÅSITUASJON

Lederskifte skaper utfordringer. Overgangen kan medføre at forbedringsarbeidet "faller"

Noen enheter bruker lang tid før de evner å drive forbedringsarbeidet i egen regi

Vi har mye å hente på å dele erfaringer og lære av hverandre

STRATEGI

Opplæring og støtte til nye ledere

Støtte, motivere og utvikle lederne til å mestre og ta over forbedringsarbeidet i egen regi

Fokus på å bygge en lærende organisasjon.
Kunnskapsdeling.
Bygge sterke nettverk

© Vestre Toten kommune

6. Utviklingsplan for ledere

- Grunnleggende opplæringsprogram for nye ledere
- Samtale og avklare behov. Individuell opplæring
- Erfaringsutveksling. Ledernettverksbygging (bygge egen kompetanse og utvikle andre)
- Revitalisering av Rådmanns ledernettverk (Lesering m.m.)
- Hospitering – bruke egne enheter som læringsarenaer (observere på hverandres tavlemøter)
- Kollegaveiledning
- Etterspørre resultater og anerkjenne

Effektmål:

Sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet. Enhetene tar raskere over forbedringsarbeidet i egen regi. Vi lærer av hverandre

© Vestre Toten kommune

Vi er på rett vei og vi lykkes….



….med Lean på norsk!

…i et lokalsamfunn med lange og stolte tradisjoner med den norske samarbeids- og arbeidslivsmodellen!

© Vestre Toten kommune