

Minimer antallet af løft

– og få bøgerne hurtigere tilbage på hylderne!

Af Bettina Hartmann, ingeniør, coach, projektleder og proceskonsulent

Det forventes at blive resultatet af et projekt på Gladsaxe Hovedbibliotek, hvor en medarbejdergruppe har udført en værdistrøms-analyse i efteråret 2010 og nu er ved at planlægge implementering af de nye processer.

"Overraskende enkelt". "Hvorfor har vi ikke tænkt på det noget før". "Vi har allerede fået mere energi i hverdagen, selv om de nye processer ikke er ført ud i livet endnu." Det er nogle af udtalelserne fra medarbejdergruppen, der i løbet af efteråret har arbejdet med at indføre nye og bedre processer i afleveringsområdet på Gladsaxe Hovedbibliotek. De tre medarbejdere i arbejdsgruppen repræsenterer ca. 16 medarbejdere i hele "Team Info", der bl.a. har ansvaret for at sortere og opsætte afleverede bøger.

Ønsket fra medarbejdernes side var især at minimere antal løft, så der bliver færre slidskader i fremtiden. Ønsket fra ledelsens side var desuden at få de afleverede bøger hurtigere tilbage på hylderne, og gerne inden for 24 timer. Derudover ville man gerne lære medarbejderne en metode til at se på deres arbejdsprocesser udefra, så man også fremover kan komme med dokumenterede forbedringsforslag. Så da Bettina Hartmann kontaktede bibliotekets udviklingschef Esben Fjord for at finde en case-virkosomhed i forbindelse med et kursus i Lean-ledelse og værdistrømsanalyser, kunne han straks se mulighederne. Et møde blev sat i stand mellem teamleder Lillian Kleivan Pedersen, udviklingskonsulent Heidi Jørgensen og Bettina Hartmann, for at drøfte hvordan et projekt kunne blive sat sammen.

For at øge chancerne for succes valgtes et fokus, der både var passende bredt og smalt. Nemlig processen "Aflevering, sortering, opsætning og genudlån af hovedbibliotekets egne, ikke-reserverede voksenmaterialer." Den repræsenterer ca. 40 % af materialemængden på biblioteket. Ifølge metoden

værdistrømsanalyse tog man udgangspunkt i kundens / brugerens opfattelse af værdi, i dette tilfælde at få hurtigst muligt adgang til at låne tidligere udlånt materiale. Desuden fulgte man materialets

Nuværende værdistrøm

Brugerne registrerer voksenbøgerne ved selvbetjeningsautomater, og afleverer dem på tre store reoler. Medarbejderne henter en tom bogvogn, og fylder den med enten fag- eller skønlitteratur, hvorefter bøgerne sorteres på vognen. Derefter sættes den fyldte vogn i et "sorteringsrum", hvorfra bogopsætterne henter den og sætter materialet på plads på hylderne. Tal fra en vilkårlig uge i september 2010 viste, at kun ca. 15 % af materialet kom tilbage på hylden inden for 24 timer, og at 30 % af materialet var mere end 4 dage om at komme tilbage på hylden. Desuden bliver hver bog rørt mindst tre gange, af to forskellige medarbejdere, og gennemsnitligt 5-6 gange.

Fremtidig værdistrøm

Brugerne registrerer voksenbøgerne ved selvbetjeningsautomater, og afleverer dem på en af ca. 16 bogvogne, markeret med eksempelvis "Fag: 0 – 29", "Fag: 30 – 39" eller "Skøn: A – K". Dermed grovsorterer brugerne materialet, så det kan køres direkte ud til opsætning. Hver vogn køres ud til opsætning mindst én gang i døgnet, uanset om vognen er fyldt. Dermed opfyldes ønsket om at få materialet på plads inden for 24 timer, ligesom de dybe buk og løft fra nederste hylde på bogvognen minimeres. Hver bog bliver dermed kun rørt af én medarbejder, minimum én gang, og gennemsnitligt måske to gange.



vej igennem processen, da det er det, der skaber værdi for brugeren.

Med de to forudsætninger for øje, observerede arbejdsgruppen hinandens og kollegernes handlinger i forbindelse med processen – for at se hvordan man helt konkret udfører processen i hverdagen. Hvor mange løft, hvor meget transport, og hvilke delopgaver, medarbejderen udfører, før materialet er nået til vejs ende. Denne observation udførtes med stopur og blev tegnet ind i diagrammer, hvilket først virkede uvant for arbejdsgruppen. "Vi troede, at vi vidste, hvilke opgaver vi udfører i hverdagen. Så det virkede umiddelbart lidt meget at observere os selv udefra, ved at tage tid på hver enkelt bevægelse.

Det viste sig bare, at der var masser af ting, der blev meget mere tydelige for os. Det blev virkelig en aha-oplevelse", siger biblioteksassistent Astrid Schmidt fra arbejdsgruppen. "Desuden kan det nu bruges som dokumentation for vores faktiske arbejde over for både kolleger og ledelse," fortsætter biblioteksassistent Lars Hauerberg. "Så nu har vi tal for, hvor meget tid vi i dag bruger på opgaven, og dermed en idé om, hvor meget vi kan spare ved

at gøre det på en ny måde," siger arbejdsgruppens tredje medlem, Merethe Appelquist Andersen.

Arbejdsgruppen fandt dermed ud af, at de to mål om at minimere antal løft og få materialerne hurtigt tilbage på hylderne ikke er modstridende men tværtimod gensidigt støttende. Jo færre gange man rører materialet, jo hurtigere kommer det igennem processen. Efterhånden som billedet af den nuværende arbejdsproces stod klart, tegnede der sig også et billede af, hvordan man kan gøre det anderledes. Mere flydende og med lidt større involvering af brugerne, og til gengæld med langt større sikkerhed for, at materialet kommer hurtigt og korrekt tilbage på hylden. – Til gavn for både brugere og medarbejdere.

"Vi bruger i dag rigtig meget tid på at lede efter reserverede bøger," fortæller teamleder Lillian Kleivan Pedersen, "og vi har store forventninger til, at dette vil mindskes med den nye proces. Fremover kan bøgerne som udgangspunkt kun stå to steder: Enten på én bestemt bogvogn, hvor brugeren har afleveret den, eller på sin plads på hylden. Dette vil også være en fordel for både bibliotekarer og lånerne."

Foran arbejdsgruppen og ledelsen står nu at få planlagt og implementeret den nye proces, så det bliver en positiv oplevelse for både medarbejdere og brugere. "Vi er klar over, at der skal bruges tid på at informere og hjælpe brugerne, så de selv lærer at grovsortere materialet. Og at vi i den forbindelse også bør forklare dem, hvilken hjælp det er for os, ikke mindst arbejdsmiljømæssigt. Samt hvilken gavn den nye proces får for dem selv, idet brugerne vil få hurtigere adgang til afleveret materiale," fortæller udviklingskonsulent Heidi Jørgensen.

Der er ikke lagt en færdig plan for implementering, men arbejdsgruppen og styregruppen forventer, at processen kan være i brug i løbet af efteråret 2011.

Spørgsmål til ovenstående kan rettes til teamleder Lillian Kleivan Pedersen, Gladsaxe Hovedbibliotek, eller Bettina Hartmann, www.hartmannconsulting.dk