

Ledarskapet A och O. Det är ofta enkla och självklara faktorer som avgör om ett införande av ständiga förbättringar skall lyckas. Även om de yttre förutsättningarna tycks lika så kan man tidigt se vem som kommer att lyckas. TEXT ANDERS GULLANDER

Framgångsfaktorer i förbättringsarbetet

Det finns naturligtvis många faktorer som är avgörande om man skall lyckas med ständiga förbättringar eller inte. Ledarskapets betydelse är A och O. Det känner de flesta till och jag tänker inte lyfta fram det en gång till. Detsamma gäller ledningens engagemang.

Men det finns andra faktorer som, trots sin enkelhet, kan ha en avgörande betydelse. Faktorer som man kanske inte alltid tänker på. Här har jag samlat en del och de beskrivs utan inbördes rangordning.

Avsätt tid till förbättringsarbetet

Om man ska införa en struktur i förbättringsarbetet, och begär att alla skall jobba efter den, får man som chef inte gå in och tillfälligt ändra i strukturen.

Ett exempel som ofta dyker upp är den tid som är avsatt för det löpande förbättringsarbetet. Det kan vara en halvtimme en gång i veckan, varannan vecka eller kanske en gång i månaden.

Det viktigaste är inte hur ofta och hur länge. Det som är nyckeln till framgång är kontinuiteten, dvs att man inte ställer in den avsatta tiden för att det är för mycket



Under de 18 år jag jobbat inom området har framgångsfaktorerna blivit väldigt tydliga och man kan redan i förväg säga om företagen kommer att lyckas eller inte, säger Anders Gullander, projektledare, FörbättringsForum.

att göra just då. Lika viktigt är det att alla alltid är med som ska vara med, passar tiden och följer agendan. Självklarheter kan tyckas men det är inte alltid så.

Företag som konsekvent genomför sina förbättringsmöten lyckas alltid bättre än de som inte gör det. Här har vi också sett skillnader inom samma företag.

Olika enheter som har haft samma press på produktionen där den ena enheten ibland hoppat över förbättringsmöten medan andra inte gjort det. Detta trots att man fått ta till övertid i stället.

I vissa fall har enhetens chef trotsat sin ledning som velat att produktionen skulle

gå före förbättringsmötena. Dessa enheter har lyckats bättre med förbättringsarbetet och har oftast lyckats uppnå en högre effektivitet.

Måste vara vinna-vinna

Alla måste vinna på förbättringsarbetet. Det är näst intill omöjligt att få medarbetare att föreslå åtgärder om resultatet blir att de själva blir överflödiga.

Det är nog självklart för de flesta. Men principen gäller även mindre förändringar. Det finns företag som har som regel att om ett förslag innebär en besparing av exempelvis tid så delar man på den besparingen.

Det innebär att om man genom en åtgärd tjänar in 10 minuter i produktionstid per dag så räknar man inte in hela besparingen direkt i produktionen utan nöjer sig med 5 minuter.

Resten tillfaller produktionsgruppen som kan använda tiden till utveckling eller annat. Det ger förutom en bra drivkraft att vilja jobba med förbättringsarbetet, ett lugnare tempo, en effektivare produktion och mer tid till förbättringsarbete.

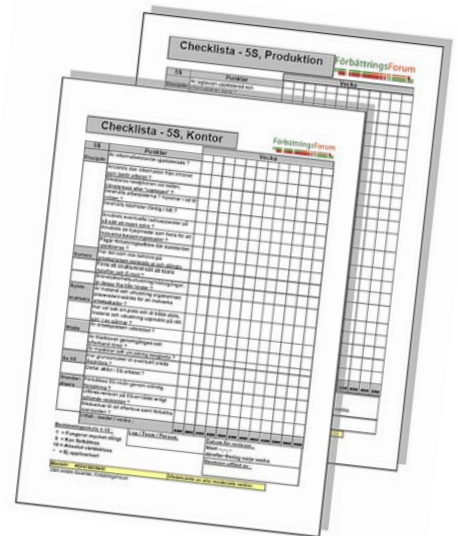
En grundregel är också att använda för-



Fakta

Några kom-ihåg

- Försök inte "sälja in något" som i stället borde förankras
- Alla måste vinna på förbättringsarbetet, det är då "drivet" kommer
- Ställ aldrig in planerade förbättringsmöten
- Avsätt tid för förbättringsmöten och för genomförande av förbättringar
- Lev som man lär, cheferna måste engagera sig och visa vägen
- Chefernas och ledningens engagemang är ett måste



▲ Det finns många metoder och redskap i förbättringsarbetet. Oftast räcker det utmärkt med metoder som 5S, fiskbensdiagram och "fråga varför 5 ggr".

◀ På Scania jobbar man smartare – inte snabbare.

FOTO CARL ERIK ANDERSSON

bättringsarbetet till att jobba smartare, inte till att jobba snabbare.

Enkla visuella redskap

Oftast används någon form av förbättringstavlor. Krångla inte till dessa med för mycket information. Någon form av basupplägg som sedan förbättringsgrupperna själva kan forma eller komplettera brukar vara att föredra. Jobba helst med relativt få förslag samtidigt men se till att det händer något kring dessa. Det bör också tydligt och enkelt redovisas antalet förslag och genomförda åtgärder som gruppen genomfört.

Erfarenheterna visar att en handritad kurva eller stapel som förbättringsgruppen själva gjort oftast skapar ett större engagemang än en kurva som någon från kontoret kommer och sätter upp.

Men eftersom det då är svårt att spara och dokumentera det som hänt är det ofta svårt att genomföra. Det pekar ändå på hur viktigt det är att göra saker så enkelt som möjligt. Det sämsta man kan göra är att ersätta förbättringstavlorna med information på intranätet. Det skapar sällan ett bra engagemang.

Det finns många metoder och redskap i förbättringsarbetet. Det är också lätt att krångla till det i onödan om man använder för många metoder.

Erfarenheter säger att det oftast räcker utmärkt med metoder som 5S, fiskbensdiagram och "fråga varför 5 ggr". Använder medarbetarna dessa så har man kommit långt.

Efter en tid kan efterfrågan öka kring andra metoder och verktyg. Det är då lättare att föra ut dessa än att från början "trycka ut" verktygen.

Börja med tjänstemännen

Att som chef gå ut och försöka övertyga medarbetare om hur viktigt det är med ordning och reda samtidigt som det ser ut som ett bombnedslag på det egna rummet kommer aldrig att fungera.

Det som är nyckeln till framgång är att alla måste vinna på förbättringsarbetet. ””

Man måste själv gå först. De företag som har valt att börja ett 5S på kontoret för att sedan implementera det ute i produktionen har oftast lyckats betydligt bättre än de som gjort tvärtom.

Chefer som kan produktionen

Cheferna måste kunna produktionsfrågor. Man måste kunna presentera och förklara en tydlig produktionsstrategi och hur denna omsätts till mätbara mål.

Allt detta bör på något sätt kopplas till förbättringsarbetet. Kan man inte det så ger det ingen trovärdighet till varför alla skall jobba med ständiga förbättringar.

Cheferna måste också kunna ta en diskussion om produktionsfrågor "på golvet" och inte hänvisa för mycket till andra experter inom företaget.

De företag som har chefer med lång bak-



Om alla anställda samlas en halv dag så har mycket åstadkommit.

- ▶ grund inom företaget och som kan produktionen utan och innan tillhör ofta de som lyckas mycket bra i förbättringsarbetet.

Engagemang

Det spelar ingen större roll hur bra förbättringsverktyg, förbättringstavlor eller andra hjälpmedel man har om ingen vill använda dem. Och för att komma dit måste det finnas en vilja och ett engagemang. Det går att införa förbättringsverktyg och rutiner men det går inte att "införa" ett engagemang. Det är som att säga till barnen att tindra med ögonen bara för att det är julafton. Det räcker inte. Man måste göra något också.

Ett bra förankringsarbete i kombination med en effektiv utbildning kan lägga grunden till ett bra engagemang. En förutsättning är naturligtvis också att cheferna själva engagerar sig.

Förankringsarbetet

Det råder ofta en stor okunskap inom svensk industri när det gäller själva förankringsarbetet. Det är en stor skillnad mellan att "sälja in" och att förankra. Det är alldeles för vanligt att man försöker sälja in tex ett nytt arbetssätt på en halvtimme och tro att alla ska förstå.

En förståelse som det kanske tagit ledningsgruppen månader för att komma fram till. Att på det sättet sälja in ett nytt arbetssätt som det innebär att jobba med ständiga förbättringar, lean produktion eller liknande kanske lyckas och håller ett tag, men inte på sikt.

Att skapa insikt, förståelse och engagemang genom diskussion och medverkan i uppbyggnadsskedet tar lite längre tid men håller i längden. Här kan man tjäna mycket tid och pengar på att göra rätt från början.

Samla hela styrkan

Ofta tror man att den snabbaste vägen till förankring är att diskutera i små grupper. Det är att lura sig själv. Erfarenheter visar att det ofta är effektivare att samla all personal samtidigt, även om det innebär att stänga hela produktionen.

Jag har själv varit med på många företag

där hela företaget stängt en halv dag för att alla ska kunna delta. Då har det också inkluderat hela ledningen vilket naturligtvis är en förutsättning om man vill "lägga ribban" och visa hur angeläget området är. Det finns i dag bra metoder för hur man systematiskt genomför diskussioner i stora grupper där alla är delaktiga. En sådan metod utvecklades i ett projektsamarbete mellan Teknikföretagen och Centrum för Arbetslivsutveckling.

Det är en analysmodell som bygger på att ta tillvara kunskaper och erfarenheter, att skapa ett brett engagemang och genom diskussionen förankra kommande åtgärder. Med alla anställda samlade en halv dag så är stora delar av förankringen klar. Metoden används ofta för att identifiera hinder i förbättringsarbetet och hur man kan komma tillrätta med dessa.

Grundlig utbildning

När man etablerar en ny förbättringsgrupp bör en utbildning genomföras som hjälper till att forma gruppen, ger kunskaper om förbättringsverktyg och processer och samtidigt bidrar till att skapa engagemanget. Det har också visat sig att de företag där cheferna själva deltagit i utbildningarna ofta lyckas bättre än andra.

Att låta det ta tid

Att införa ett arbetssätt med ständiga förbättringar tar tid. Det kan gå ganska fort att genomföra en aktivitet med 5S. Men därifrån till att ständiga förbättringar är ett inslag i den löpande produktionen och att alla ser det som en naturlig del i jobbet tar betydligt längre tid.

Det är först när över 40 procent av de anställda är med på tåget som det börjar rulla av sig själv. Innan dess är det mycket motstånd. Räkna med att det tar några år. Minst! Men att arbeta med ständiga förbättringar är lönsamt och den investering man gör i nedlagd tid är värd varenda krona. ●

Artikelförfattaren är projektledare på FörbättringsForum och finns på Centrum för Arbetslivsutveckling

Industrins nätverk – för ständiga förbättringar

FörbättringsForum är den tillverkande industrins nätverk inom området ständiga förbättringar. Avsikten är att vara ett fristående forum för ett systematiskt utbyte av idéer och erfarenheter inom området. Forumet är helt oberoende av externa finansärer, organisationer, utbildnings- och konsultföretag. Medlemskapet är kostnadsfritt.

FörbättringsForum drivs som ett samarbetsprojekt mellan Centrum för Arbetslivsutveckling, företaget Almlings Agenda och tidningen Verkstäderna.

Projektledare: Anders Gullander och Gunilla Almling

Hemsida: www.forbattningsforum.se

För information: info@forbattningsforum.se

Forumträffar

Forumträffarna arrangeras för medlemmar i FörbättringsForum.

Aktuell information om datum och innehåll finns på www.forbattningsforum.se

Autoliv

Vårgårda, 1 oktober 2009

ForumDagen 2009

Linköping, 5 november 2009

Gunnebo Industrier

Gemla, 27 november

Astra Zeneca

Södertälje, november (prel)

Företagsanpassat

Besökslots

Vi hjälper medlemsföretagen att planera egna studiebesök, knyta kontakter och hjälpa till med att besökarna får ut det mesta möjliga av besöket. Dessa aktiviteter kan med fördel planeras in i samband med tex etablering av förbättringsgrupper.

Intresseanmälan till:

info@forbattningsforum.se

Effektiva förbättringsgrupper

Seminarier kan betraktas som en grundutbildning av förbättringsgrupper. Utbildningen skapar intresse och medvetenhet om förbättringspotentialen och lägger grunden för metoder och verktyg för ett strukturerat förbättringsarbete. Under dagen varvar vi teoretisk genomgång med praktiska övningar och avsikten är att deltagarna får någonting handfast att ta med sig hem.

Intresseanmälan till:

info@forbattningsforum.se