

Avvikelsedrivet förbättringsarbete en förutsättning för framgång

Varför har vissa verksamheter en förbättringstakt på 1-2 implementerade förbättringar per anställd och år och andra har 40? Vad krävs egentligen för att bli en sann lärande organisation?

Att lean handlar om att driva systematiskt förbättringsarbete är självklart idag. Så har det inte alltid varit. För 10 år sedan handlade lean mycket mer om metoder och verktyg som till exempel kanban, 5S, tavlor m m. Det är inte för inte som det åttonde slöseriet har tillkommit, dvs att vi inte utnyttjar medarbetarnas kreativitet. Man skapar förbättringsgrupper med leantavlor, mötesstrukturer och handlingsplaner och får igång ett förbättringsarbete. Entusiasmen är stor och medarbetarna känner att de får sina röster hörda, men efter ett tag kommer vi till ett läge där det dagliga arbetet prioriteras högre och förbättringsstrukturen faller isär. Det räcker alltså inte med goda idéer. Då goda idéer inte har någon tydlig riktning, blir inte helheten systematiskt bättre och resultaten påverkas inte nämnvärt. Snart tar idéerna slut och det blir svårt att bara komma på saker att förbättra, dvs att vara kreativ med ett blankt papper.

Vi har flera historiska exempel på det här. Förslagsverksamheten inom industrin var ett idédrivet förbättringsarbete som aldrig nådde det tänkta syftet. Inom förslagsverksamheten betalades ersättningarna ut för idéer inte för genomförda idéer, vilket blev ett hån mot medarbetaren. På 70-talet experimenterades det i industrin med självstyrande grupper

och innan dess med kvalitetscirklar, oftast med misslyckade resultat just för att de byggde på tron att goda idéer är tillräckligt som drivkraft.

Avvikelsedrivet förbättringsarbete blev därför kraftfullt. Det skapar en tydlig riktning på förbättringarna. Synliggör man sina avvikelser utifrån en standard, en plan eller tydliga måttetal så kommer förbättringsarbetet alltid att prioriteras. Avvikelser är oftast någon form av kvalitets-, tids- eller effektivitetsavvikelser, vilka är kärnan i vår verksamhet oavsett om det rör sig om tillverkning, service eller sjukvård. Avvikelsena är alltså grunden till ett sunt och systematiskt förbättringsarbete där alla medarbetare ges möjlighet att inte bara utföra sitt arbete utan också förbättra det – varje dag. Detta är en sann lärande organisation. Självklart kan man krydda ett avvikelso drivet förbättringsarbete med goda idéer, men idéerna kan aldrig bli motorn.

Avvikelsedrivet förbättringsarbete förutsätter att följande är på plats (se bilden nedan):

Både standarden eller planen och avvikelserna måste synliggöras så att medarbetare och ledare delar samma bild av hur det är och bör vara. Oftast sker detta på någon form av tavla, men kan man bygga in det i verksamheten så är det allra bäst. Ett vanligt misstag är att man gör en tavla



och tror att det är tillräckligt. Det är bara en av fyra pusselbitar! Varje visuell uppföljning bör ha en stödjande mötesstruktur. Det kan vara ett kort möte för daglig styrning, det kan vara ett veckovis förbättringsmöte etc. Den sista pusselbiten ”struktur för förbättringsarbete” innehåller alla PDCA-cyklens aktiviteter (analys av rotorsaker, test, utvärdering, m m) fram till genomförande av nya standarder eller nya rutiner.

En viktig fråga att ställa sig är: ”Vad är ledarens ansvar i det självförbättrande systemet?” Svaret är lika självklart som svårt – etablera systemets pusselbitar så att medarbetarna kan verka i

dem. Det innebär inte att ledaren gör allt från att välja måttetal, sätta upp tavlor och besluta om standarder, medarbetarna måste involveras, men ledaren är ansvarig för att utveckla organisationens förmåga och få delarna på plats så att de hänger ihop på ett tydligt och logiskt sätt. Ledarna måste också skapa en kanal för eskalering av problem och avvikelser som medarbetarna inte kan lösa, så att de tas omhand på ledningsnivå. Få företag har den här strukturen på plats.

En del lite mognare organisationer kommer till en punkt där de börjar se vilken enorm kraft det finns hos medarbetarna i det avvikelso drivna förbättringssystemet och känner att denna kraft bör tas tillvara på ett ännu bättre sätt. Att bara jobba med avvikelser kan också upplevas som mekaniskt. Man börjar tröttna på avvikelser och kan ibland komma till en punkt där avvikelserna ”tar slut”. Det behövs alltså också utmaningar, kreativitet och lust. Denna del kallas det utmaningsdrivna förbättringsarbetet.

Bilden nedan sammanfattar de olika kategorierna av förbättringsarbete.

Pia Anhede
Joakim Hillberg
Revere AB

Självförbättrande system

