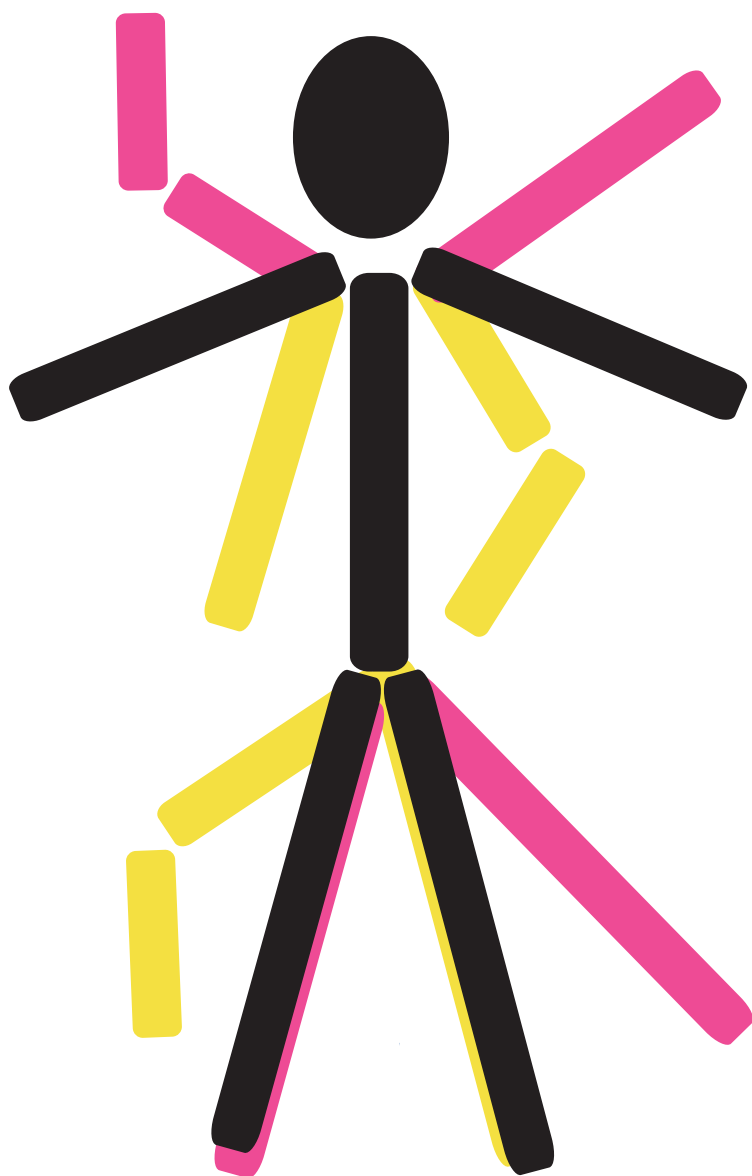


EFFEKTIVISERA FÖRETAGET MED LEAN

TEXT: ANNA HENRIKSSON

Begreppet lean dök första gången upp på golvet i Toyotas verkstäder i Japan. Med kunden i fokus är målet att minska resursslöseri. Arbetet ska generera kvalitet istället för väntan, dubbelarbete och felaktig information. Vi synar hajpen.



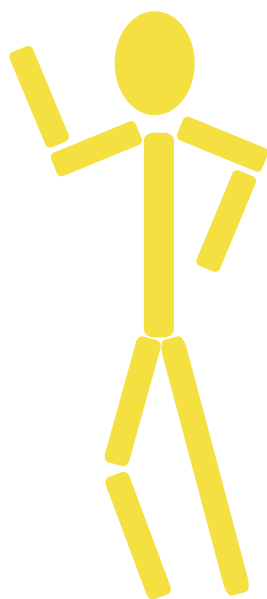
**”LEAN ÄR
ETT TANKESÄTT
INTE EN
VERKTYGSLÅDA”**

Toyotas produktionssystem är grunden till Lean. Filosofin fick sitt genomslag 1990 när boken ”The machine that changed the world” publicerades av James Womack, Daniel Jones och Daniel Roos. I den redovisades resultatet från en studie av världens bilproducenter och begreppen lean och ”The Toyota way” spreds över världen.

Tankesättet Lean som ibland förklaras som ”sunt förnuft” anses vara mer kultur än en metod. Förändringsprocessen,

att minimera slöseri och skapa maximalt värde för kunden, går bara om hela organisationen är med och driver arbetet. Jeffrey Liker, professor i industriell teknik vid University of Michigan formulerade 14 principer i boken ”The Toyota Way”. Till exempel ska alla beslut tas på lång sikt, man ska bara producera när kunden behöver det och arbetet ska standardiseras och stabiliseras. Han poängterar också att ledarskapet är viktigt och att alla chefer måste förstå och





Problem- lösning

Förbättra ständigt (12-14)

Människorna

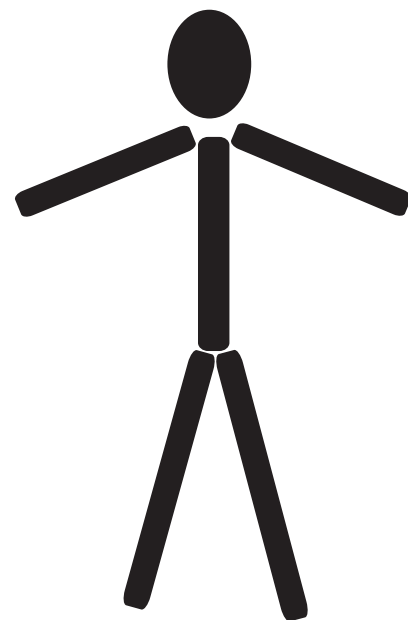
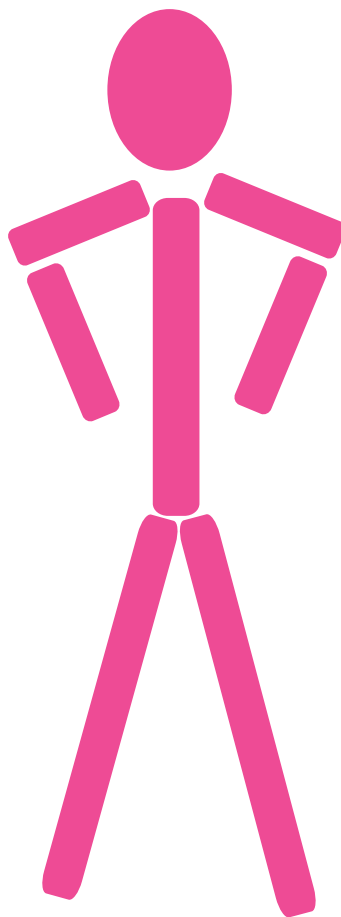
Utveckla medarbetare och leverantörer (9-11)

Processerna

Eliminera slöseri (2-8)

Filosofin

Eliminera slöseri (1)



FAKTA: PIA ANHEDE

Ålder: 48 år
 Bor: Särö
 Yrke: Konsult
 År i branschen: 22

Pias fem snabba tips om lean:

- Förlora dig inte i metoder och verktyg utan att förstå principerna.
- Glöm inte att lean börjar med kunden, det är lätt att bli introvert och försöka förbättra sin produkt utan att det har någon effekt för kunden.
- Lean fungerar även på det personliga planet, försök att förändra hur du betar dig.
- Medarbetarnas engagemang och kreativitet är en outtömlig källa till förbättring.
- Undervärdera inte styrkan i att visualisera.

leva efter filosofin. De ska vara närvarande på golvet för att se problemen. Ett tillvägagångssätt för att påbörja förändringsprocessen och standardisera arbetet är aktiviteten 5S. Där ingår moment som inventering av arbetsplatsen och att skapa rutiner.

I oktober förra året prisades Autoliv Sverige AB av föreningen Lean Forum för sitt framgångsrika Lean-arbete, som bland annat lett till kostnadsänkningar.

– Vår Lean-resa startade redan på 90-talet och det känns jättekul att vi blir uppmärksammade för allt det arbete vi har lagt ner, berättar Markus Billock på Autoliv Sverige AB i ett pressmeddelande i samband med prisutdelningen. Han säger att priset ger ytterligare kraft att sträva vidare i förbättringsarbetet.

Ett annat framgångsrikt exempel är Universitetssjukhuset i Lund. De började med Lean healthcare för fyra år sedan och man såg tidigt ett positivt resultat. ADHD-teamet deltog som en av tre piloter under implementeringen av Lean och

de ökade sin produktivitet med 70 procent. Utredningstiden var 4 månader men minskade till 3 veckor enligt siffror redovisade i tidningen Chefer & Ledare i vården. Verksamhetsfilosofin har lett till bättre produktivitet och ökad kvalitet utan att det för den delen innebär mer arbete för personalen.

Kritiker som Per-Ola Börnfelt, arbetslivsforskare på Göteborgs universitet, menar att Lean är en modell som kan leda till stress och negativa hälsokonsekvenser. En slutsats som han redovisar i boken "Arbetsorganisation i praktiken – en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori". I en intervju i Kvalitetsmagasinet säger han bland annat att det inte finns någon optimal organisationsmodell.

Konsulten Pia Anhede har jobbat med Lean i mer än 50 projekt i över 10 länder och driver konsultfirman Revere i Göteborg tillsammans med Joakim Hillberg sedan 2001. Hon förklarar hur man implementerar Lean på bästa sätt.

– Först och främst så måste vi ställa oss frågan, varför ska >

vi förändra? Vad är drivkraften bakom ett sådant beslut? Sedan måste vi kartlägga nuläget och hitta de störningar som finns i dag. Därefter gör vi en handlingsplan och sätter en gemensam framtida standard så att vi tillsammans kan nå ett bättre flöde, ökad kvalitet och minskad variation.

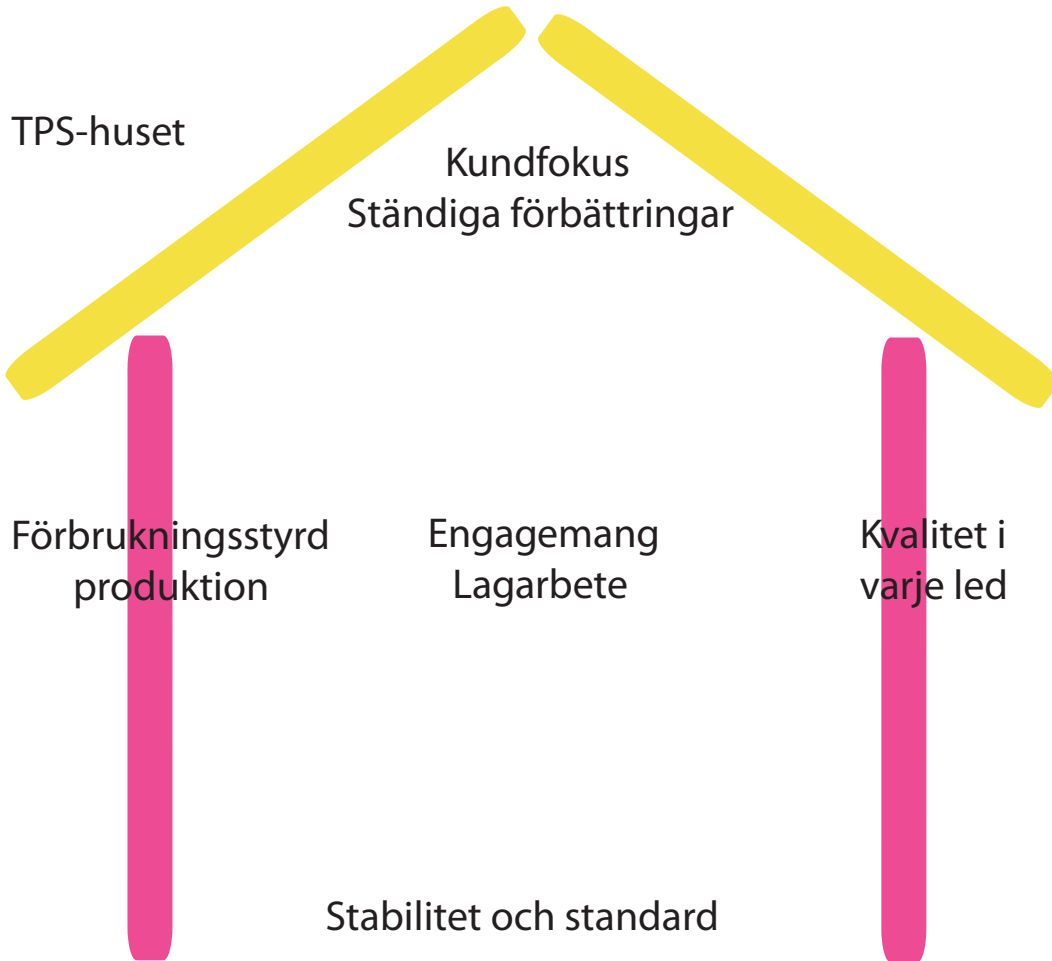
Vilka är fallgroparna?

– Vid ett misslyckande har organisationen gjort fel på något sätt. Syftet är att skapa ett jämnare och lugnare arbetstempo. Lean ska inte skapa stress. Inom Lean pratar vi inte heller om projekt. Lean är ett tankesätt, inte en verktygslåda där man genomför enstaka tillfälliga förändringar. Stora och små förändringar ska ske löpande och det arbetet har inget slut. På vilket sätt utmärker sig ledarskapet?

– Lean måste införas i hela organisationen. Cheferna måste vara lyhörda, delaktiga och ha ett coachande ledarskap.

Det är deras ansvar att medarbetarna och förändringsarbetet utvecklas kontinuerligt, och för att det ska lyckas måste de vara närvarande i det dagliga arbetet, se problem och avvikelser och träna sin personal. Man brukar säga att personalen har två jobb, det ena är att utföra själva jobbet och det andra är att utveckla eller förbättra det. Detsamma gäller för cheferna och de måste stödja personalen. Hur skapas maximalt värde i organisationen?

– Lean utgår från kunden. Det gäller att förstå kundens behov och hur verksamheten ska leva upp till det som efterfrågas. Genom överenskomna rutiner kan man mäta hur arbetet fungerar. Hur många patienter har vi haft idag? Vilka problem stötte vi på? Ritar man upp resultatet visuellt ger det en samlad bild att agera ifrån. Alla har en chans att utvecklas och kreativiteten ökar. □



14 PRINCIPER FÖR LEAN

Källa: The Toyota way - vägen till världsklass, Jeffrey K. Liker, McGraw-Hill, 2004, översatt till svenska, Liber, 2009

1. Basera alla beslut på långsiktigt tänkande.
2. Skapa kontinuerliga processer för att lösa problem till ytan
3. Låt efterfrågan styra
4. Jämna ut arbetsbelastningen
5. Om det är nödvändigt, stoppa processen för att lösa problemen så att det blir rätt från början
6. Standardisering och stabilisering
7. Använd visuell styrningsätt i inga problem för blicksdala
8. Använd bra, pålitliga, väl utprovade tekniska konstater personalen och processerna
9. Utveckla ledare som verkligen känner verksamheten, lever efter företagets filosofi och lär andra av vad det
10. Utveckla enastående mänskliga och tekniska lag som följer företagets filosofi
11. Respektera partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem att bli bättre
12. Gå och se med egna ögon för att förstå situationen ordentligt
13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd genomför dem snabbt
14. bli en lärande organisation genom att förutslutligt reflektera och ständigt förbättra

