



Lean

– Ett begrepp med stora tolkningsmöjligheter!

Det finns otaliga åsikter om hur man bäst definierar lean. För Pia Anhede, konsult i Göteborg som arbetat med lean i hela sitt yrkesverksamma liv, är det ett förhållningssätt snarare än en metod.

- Alla har sin egen definition av lean och det finns ingen som är mer rätt än någon annan, säger hon.

FOTO: DAN EJNARSSON

Hon och Joakim Hillberg driver sedan 2001 konsultfirman Revere, samt ansvarar för Plan Utbildnings lean-utbildningar och -certifieringar, och båda har följt utvecklingen av lean längre än så.

- Själv har jag jobbat med produktion och produktionssystem sedan jag slutade skolan i mitten

av 80-talet. Ordet lean kom jag i kontakt med någon gång i slutet av 80-talet. Det är ett begrepp som har utvecklats kraftigt under årens lopp, säger hon.

Hur har begreppet förändrats?

- Det var ett ökat intresse inom industrin i början av 90-talet, men då var det drivet av ett hög sjukfrånvaro och personalomsättning, inte ett lönsamhetsperspektiv. När lean återigen var på allas läppar för drygt tio år sedan var det drivet av lönsamhet, med tydligt kund- och medarbetarfokus, vilket känns som en betydligt sundare drivkraft. Då, i början av 2000-talet, var inte heller lean längre enbart en angelägenhet för tillverkande företag utan intresset växte även inom servicesektor samt inom sjukvården. Idag är intresset

stor inom många olika organisationer och branscher.

Vad tycker du om de 14 principer för lean som Liker beskriver i boken "The Toyota way"?

- Jag är inte helt förtjust i dem. Det är visserligen en bra förklaringsmodell till Toyotas framgång, men de är ganska svåra att implementera eller använda som vägledning eftersom det är svårt att få en klar bild av vad man ska göra. De är populära och jag håller med om dem till hundra procent, men jag tycker inte att de hjälper mig i mitt arbete med att stötta organisationer i deras lean-transformationer.

Hon berättar om hur en forskare inom lean, Steven Spear, på ett seminarium fick frågan vad han tycker om Likers 14 principer. Hans svar var ungefär: "Man kan inte ha 14 principer. Folk kan inte ens hålla reda på tio Guds bud, hur ska de då komma ihåg att leva efter 14 principer?"

- Jag tycker att det var ett ganska bra svar, säger Pia Anhede.

Hon konstaterar att det finns likheter mellan olika forskares definitioner av lean, men att det också finns skillnader.

- Det är också intressant att prata om vad lean inte

är, det ökar förståelsen. Vi försöker ge de organisationer vi jobbar med en bred förståelse av vad lean innebär och vi vill att de skapar sin egen bild av hur de bäst definierar lean, och utgår från detta i sitt lean-arbete. Det är mitt förhållningssätt till definitionen, säger Pia Anhede.

"Vi vill att de organisationer vi jobbar med skapar sin egen bild av hur de bäst definierar lean för sin organisation"

PIAS 5 LEAN-TIPS

- Förlora dig inte i metoder och verktyg utan att förstå syftet.
- Glöm inte att lean börjar med kunden, det är lätt att bli introvert och försöka förbättra sin verksamhet 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.

LEAN ÄR...

- Ett sätt att tänka
- En filosofi baserad på principer
- Ett förhållningssätt
- En företagskultur
- Respekt för människor

LEAN ÄR INTE...

- En metod
- En managementtrend
- "Rocket science"
- Kostnadsnedskärning
- Att arbeta snabbare
- Bara för tillverkning

14 PRINCIPER FÖR LEAN

1. Basera besluten på långsiktigt tänkande, även då det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål.
2. Skapa processflöden som för upp problemen till ytan.
3. Låt efterfrågan styra, undvik överproduktion.
4. Jämna ut arbetsbelastningen.
5. Skapa en kultur där man stoppar processerna för att lösa problem, så att kvaliteten blir rätt från början.
6. Lägga standardiserat arbetssätt som grund till ständiga förbättringar och personalens delaktighet.
7. Använd visuell styrning, så att inga problem förblir dolda.
8. Använd bara pålitlig, väl utprovad teknik som stöder medarbetarna och processerna.
9. Utveckla ledare som verkligen förstår arbetet, lever efter företagets filosofi och lär ut den till andra.
10. Utveckla enastående människor och team som följer företagets filosofi.
11. Respektera det utökade nätverket av partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem bli bättre.
12. Gå och se med egna ögon för att verkligen förstå situationen.
13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd, överväg noga samtliga alternativ, verkställ snabbt.
14. Bli en lärande organisation genom att oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra.

[Hämtat från "The Toyota way - vägen till världsklass" av Jeffrey K Liker, 2004, i svensk översättning utgiven på Liber 2009]

Utdrag ur bilaga från Newsfactory AB