

TIPS FRÅN EXPERTEN: SÅ LYCKAS



Lars Sörqvist.

En ständigt pågående förbättringsarbete måste få ta tid, vara organiserat och drivas engagerat från högsta ledningen. Det menar Lars Sörqvist, en av landets ledande experter på kvalitet och verksamhetsutveckling och författare till boken "Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete".

BEGREPP ATT KÄNNA TILL

De två stora koncepten idag är Lean och Sex Sigma. Båda dök ursprungligen upp under 1980-talet, men har de senaste 10 åren fått en allt mer dominerande ställning. Kortfattat kan man säga att Lean är något av "state of the art" gällande process och flödesutveckling medan Sex Sigma är motsvarande gällande förbättringsarbete och problemlösning. Sex Sigma innehåller den överlägset största verktygslådan gällande förbättringsarbete och den tydligaste arbetsmodellen och rollstrukturen. Kaizen betyder förändring mot det bättre på japanska och används vanligen som beteckning för ständiga förbättringar inom Lean där japanska ord ibland används som följd av att det är Toyotas produktionssystem som man utgår ifrån.

Organiserat förbättringsarbete är en central del i varje organisation, oavsett om det är ett företag eller en offentlig verksamhet. Verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar har en avgörande betydelse för ett företags eller annan organisations förmåga att kunna följa omvärldens förändringar, möta ständigt ökande kundkrav och effektivisera de egna processerna så att god kostnadseffektivitet nås. Ett framgångsrikt förbättringsarbete är dessutom en mycket god investering eftersom verksamheten därigenom kan uppnå stora besparingar som en följd av minskade kvalitetsbristkostnader och frigörande av tid.

Lars Sörqvist, docent, teknologiedoktor i kvalitet, civilingenjör och civilekonom samt vd och delägare i Sandholm Associates AB, vet hur ett förbättringsprogram kan byggas upp och införas i verksamheten, hur förbättringsarbete kan bedrivas både som del av det dagliga arbetet och i form av specifika projekt samt hur man på ett systematiskt sätt löser problem och genomför lösningar.

För att nå resultat i förbättringsarbete måste högsta ledningen aktivt driva och efterfråga förbättringar samt se till att organisera förbättringsarbete och skapa en tydlig infrastruktur för förbättringsarbete.

– Rätt verktyg och metoder är viktiga i förbättringsarbetet, men det är också viktigt att ge arbetet tid. Förbättringsarbetet måste få ta plats i organisationen, säger Lars Sörqvist.

SLÄPPER FOKUS FÖR TIDIGT

Han menar också att man i många fall släpper fokus från förbättringsarbetet för tidigt. Uthållighet är viktigt, så viktigt att förbättringsarbete ska vara en ständigt pågående process.

– Det är lätt att tro att förbättringsarbetet kommer naturligt, men bakomliggande kunskap är nödvändigt för att nå resultat. Vi skulle aldrig komma på tanken att låta någon utan ekonomisk kompetens sköta ett företags finanser. Därför måste förbättringsarbetet också ledas av någon med rätt kompetens. Lars Sörqvist menar

också att ju större en organisation är, desto mer strukturerad behöver organisationen kring förbättringsarbete också vara.

En viktig del av kvalitetsarbetet är en systematisk dokumenthantering, så länge man bygger kvalitets- och ledningssystem utifrån det verkliga behovet av systematik och de genomtänkta arbetssätt som finns i verksamheten.

– Det är viktigt att verkligen lyssna på personalen och förstå deras situation. Dokumenterade arbetsbeskrivningar och rutiner ska ju bara finnas där personalen tycker att det behövs för att arbetet måste utföras på ett specifikt sätt, eller där avvikelser från det rätta sättet kan leda till allvarliga konsekvenser och risker.

Han menar vidare att det är viktigt att arbeta med avvikelshantering i förbättringsarbetet.

TRE OMRÅDEN SOM MÅSTE FUNGERA

1) LEDNINGENS ENGAGEMANG. Detta är det avgörande. Utan en ledning som aktivt driver och efterfrågar förbättringar och resultat kommer ingenting att fungera speciellt bra. Här handlar det om ett genuint engagemang och en verklig övertygelse. Vi har i dag allt för många ledare som säger rätt saker, men i praktiken via egen handling inte stöttar detta. Tittar vi på de företag som nått långt, till exempel SKF och Scania, har man företagsledare som verkligen förstått värdet av förbättringsarbetet och lägger en stor del av sin tid på att säkerställa att detta fungerar.

2) TYDLIGA ROLLER OCH ANSVAR. En tydlig infrastruktur för förbättringsarbete inrättas. Resurser måste avsättas. Ju mindre mognad det finns i organisationen desto viktigare blir denna organisation och struktur. Allt för ofta verkar folk tro att förbättringar skall ske av sig självt. Kanske kan en riktigt mogen verksamhet med en gedigen förbättringskultur uppnå bra resultat genom att "förbättringsarbetet är en naturlig del av allt arbete". I de flesta fall krävs dock struktur, väl avgränsade projekt, planering, uppföljning mm.

3) METODER OCH FÖRBÄTTRINGSVERKTYG. Viktigt är att man tillägnar sig olika metoder och verktyg som kan nyttjas i förbättringsarbetet. Ibland möter man en inställningen att förbättringsarbete och problemlösning är sunt förnuft. Det tyder på total okunskap. Det finns hundratals olika verktyg och metoder som ofta kan vara behjälpliga i förbättringsarbetet. Dessutom är det nog så att ju bättre en verksamhet blir desto svårare blir det att bli ännu bättre, då allt svårare problem återstår. Idag är det uppenbart att sofistikerad problemlösningsmetodik krävs.

DU MED FÖRBÄTTRINGSARBETET

– Så bör vara fallet! Ett vanligt fel i avvikelshantering är att man inte löser problemet utifrån dess grundorsaker. Här behövs verkligen effektiva verktyg.

Vidare anser Lars Sörqvist att avvikelser dessutom kan vara en indikation på att arbetssättet är mindre bra och behöver förbättras.

LEAN OCH SEX SIGMA

Två centrala koncept inom förbättringsarbete är Sex Sigma och Lean Production som nu har fått en dominerande ställning och mycket talar nu för att dessa två alltmer kommer att integreras. Många Sex Sigma-program har tagit till sig arbetsmetodik och verktyg från Lean. Det finns också mycket inom Sex Sigma

som skulle kunna verka värdeskapande inom Lean Production.

Båda förbättringskoncepten fokuserar på ständiga förbättringar. I både modellerna betonas ledningens roll, att man har ett starkt kundfokus och att man arbetar med att eliminera förluster och fel. Ständiga förbättringar ligger hela tiden i fokus.

Sex Sigma fokuserar mycket på att hitta och genomföra förbättringar och har även flera konkreta verktyg. Lean, å sin sida, är mycket mer av ett paradigmskifte i hur hela organisationen bör drivas exempelvis utifrån flödesförbättringar.

Andra skillnader är att Sex Sigma drivs i projekt, medan

Lean drivs i linjen. Sex Sigma fokuserar på större projekt och Lean på lite mindre. Sex Sigma har ekonomin i fokus och Lean fokuserar på att göra rätt hela tiden, i alla led.

Sex Sigma förknippas med specialister, men har ibland en tendens att glömma medarbetarna, i Lean är det tvärt om.

– Idag kan vi se att en integrering är på gång av de här två metoderna. De har definitivt behov av varandras kunskap.

STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

I den finansiella krisens spår finns stora möjligheter till förbättringar, menar Lars Sörqvist. Han pekar på att alla kriser varit pådrivande i förbättringsarbetet. Enligt honom kan det faktiskt

vara svårare att driva ett förbättringsarbete i högkonjunktur.

– I goda tider är det ofta inte lika självklart att arbeta med ständiga förbättringar, även om behovet är lika stort. Dessutom gör det höga produktionstrycket att man inte prioriterar arbetet med förbättringar. Sveriges organisationer har nu ett bra tillfälle att kunna ta stora steg mot ökad mognad i förbättringsarbetet då vi har alla förutsättningar, bland annat genom att våra organisationer inte är så hierarkiska som på många andra håll. Det är dags att utveckla sitt förbättringsarbete nu, menar Lars Sörqvist.

Asynkrona möten kan även vara ett sätt att bidra till en mer lärande organisation. *

Vår byggritning.

När vi bygger en skola är målet alltid självklart. Vi skall lösa ett lokalbehov. Men om vi tittar närmare är uppdraget mer komplicerat än så. Vi ska även svara upp till alla stora och små behov hos barn och vuxna som ska leva och verka i skolan.

Man lär så länge man bygger - och det är viktigt att göra hemläxan ordentligt först. Våra skolor är alla byggda på beprövade och genomtänkta lösningar från våra femtio år i skolan.

Beställ gärna vår skolkatalog på www.flexator.se



Flexator

WWW.FLEXATOR.SE

SKALA 1:100

TEL 0380-550700, FAX 0380-550607

SOLBERGAVÄGEN 20, 570 23 ANNEBERG