I förra numret diskuterades hur Lean och Sex Sigma har blivit de dominerande globala koncepten för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete och hur de kan integreras med varandra. I denna artikel beskrivs hur ett Lean Sex Sigma-program framgångsrikt kan implementeras i en verksamhet. TEXT **LARS SÖRQVIST**

Så implementeras Lean Sex Sigma

Etablera förståelse, samförstånd och förankring i ledningen

Idag talar de flesta företag och organisationer om att införa Lean och/eller Sex Sigma som grund för verksamhetsutveckling och förbättringsarbete. Många har inlett arbete med att bygga upp och implementera sådana program i den egna verksamheten, men ganska få har nått riktigt långt.

Ofta möter man enskilda verktyg och metoder, som t ex 5S, TPM, SPS och Kaizen som hämtats från Lean eller Sex Sigma, men vanligen saknas helheten. Något som blir väldigt uppenbart då man jämför med riktigt framgångsrika företag som Scania eller SKF.

Den stora frågan är då; Hur ska man gå till väga för att lyckas? På denna fråga finns det många svar. Olika företag har lyckats på skilda sätt. Vägen till framgång är inte spikrak. Dessutom mer märker man att framgångsrika tillvägagångssätt och ageranden är både situations- och individberoende. Det finns dock ett antal viktiga erfarenheter som visat sig vara av stor betydelse i de flesta fall.

Rätt engagemang och ambition

Helt avgörande för ett förbättringsprograms framgång är verksamhetens lednings och alla dess chefters aktiva deltagande och starka engagemang.

Viktigt är att dessa skapar bästa möjliga förutsättningar för arbetet och att de själva utgör förebilder genom sina personliga ageranden. Initialt måste därför kunskap och förståelse för Lean Sex Sigma byggas upp i ledningen. Detta sker vanligen genom ledningsseminarier, utbildning, studiebesök etc.Framgång handlar också om att inse att ett förbättringsarbete handlar om långsiktigt och systematiskt arbete. Att verkligen utveckla ett välfungerande Lean Sex Sigma-program tar år.

För att lyckas krävs dock att denna satsning planeras så att mätbara delresultat snabbt uppnås. Betydelsefullt är att satsningens ambitionsnivå är hög men samtidigt inte överstiger den mognadsnivå som finns i verksamheten. Att vilja för mycket, skapa orealistiska förväntningar och ”ta sig vatten över huvudet” är ett vanligt skäl till misslyckande. Bättre är då att lägga ambitionen på en realistisk nivå som säkerställer vissa synbara resultat.

Erövra kompetensen själv

Lean Sex Sigma handlar mycket om en kultur- och attitydförändring. Av stor vikt är därför att bygga upp egen kompetens gällande metoder, tekniker och verktyg som används i förbättringsarbetet.

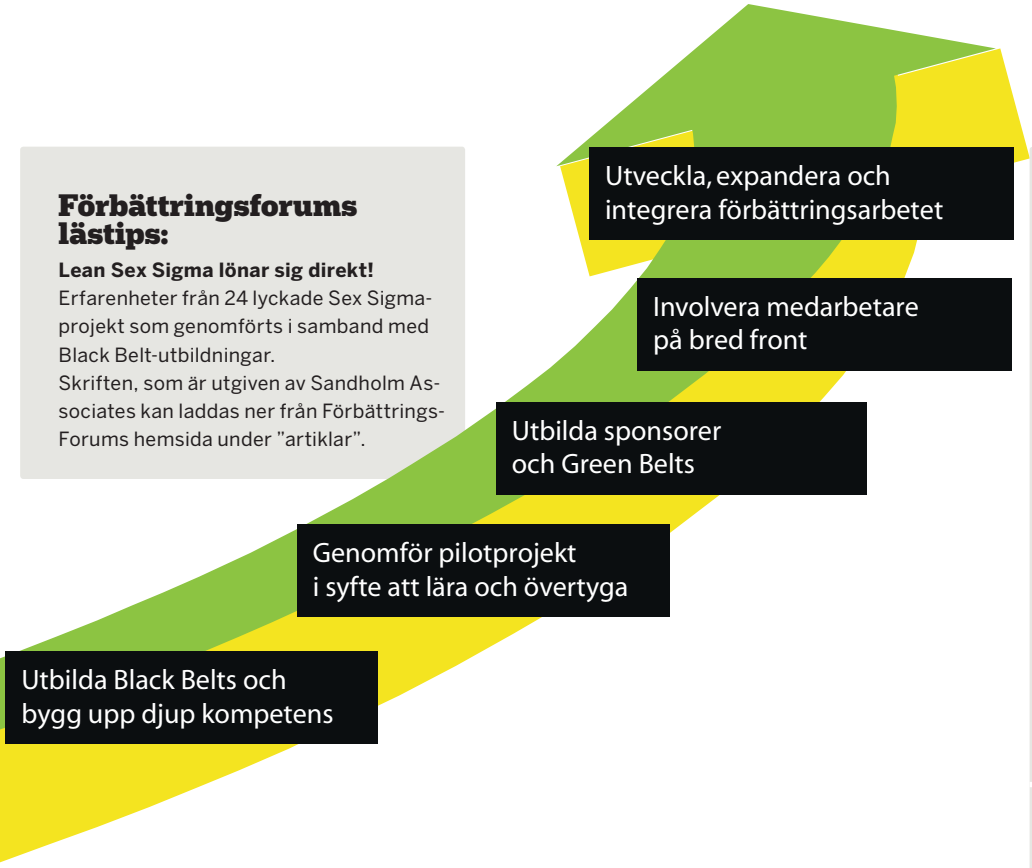
Organisationen måste själv äga och förstå detta arbete. Utbildning, kompetensutveckling och lärande är därför av mycket stor betydelse. Att låta konsulter stå för kompetensen och leda uppbyggnaden av ett Lean Sex Sigma-program får ofta förödande konsekvenser senare.

Konsulter kan givetvis behövas som rådgivare, men organisationen måste satsa på att snabbt bygga upp gedigen kompetens inom området. Genom att mycket tidigt i satsningen utbilda egna Black Belts och/eller Leanledare löser man detta. Bred och djup kunskap inom olika koncept och angreppssätt är dessutom bästa sättet att undvika den ytliga och halvreligiösa fundamentalism som man tyvärr allt för ofta idag möter kring koncept som Lean och Sex Sigma. Förståelse och kompetens skapar grunden för professionalism och verkningsfulla arbetssätt.

Framgång leder till framgång

Drivkraften vid uppbyggnad av ett Lean Sex Sigma-program är uppnådda resultat och framgångar. Enda sättet att skapa ett genuint intresse och engagemang är att bevisa förbättringsarbetets möjligheter genom att snabbt uppvisa fina resultat. Satsningen bör därför under en relativt lång inledande period kännetecknas av att en betydande del av tiden läggs på att genomföra konkreta och avgränsade förbättringsprojekt som har goda förutsättningar att ge synbara effekter och resultat. Förbättringsarbetet måste både utgå från vad som är viktigt för företaget och vad som berör medarbetarna.

Stor möda bör läggas på att noga verifiera, dokumentera och kommunicera de framgångar och resultat som uppnås. Genom att synliggöra goda exempel över hela verksam-



Förbättringsforums lästips:

Lean Sex Sigma lönar sig direkt!
Erfarenheter från 24 lyckade Sex Sigma-projekt som genomförts i samband med Black Belt-utbildningar.
Skriften, som är utgiven av Sandholm Associates kan laddas ner från Förbättrings-Forums hemsida under "artiklar".

framgångsrikt!

Förbättringsarbetet måste både utgå från vad som är viktigt för företaget och vad som berör medarbetarna.”

hetens skapas förtroende och kulturen utvecklas successivt varpå satsningen allt mer kan intensifieras.

Involvera alla – men med förnuft!
Man talar ofta om att ett förbättringsarbete handlar om att engagera alla och göra förbättringar till en naturlig del av vardagsarbetet. Detta är viktigt, men har också blivit en fallgrop för många. För att klara av detta måste ledningen först ha uppnått en ganska hög mognad. Om så ej är fallet blir satsningen lätt tomma ord och uppskruvade förväntningar som snabbt vänds till nederlag.

När man startar breddutbildningar och gör massiva insatser måste det finnas stark uppbackning och stora resurser, främst tid, behöver avsättas.

Erfarenheter visar att ledare först är beredda att göra vad som krävs för att lyckas, då de genom tidigare uppnådda framgångar i den egna verksamheten förstått att Lean Sex Sigma är en mycket god investering som kommer att ge stor avkastning. När denna mognad väl uppnåtts är utrullningen av förbättringsarbete på bred front av mycket stor betydelse. För att lyckas krävs omfattande utbildningsinsatser, införande av strukturerade arbetssätt, skapande av motiverande drivkrafter och mycket annat.

Expandera och utveckla
Långsiktigt kan en verksamhets förbättringsarbete på många olika sätt ständigt förbättras! Viktiga moment är att successivt höja ambitionsnivån, bredda och fördjupa kunskapen om användbara förbättringsverktyg i hela organisationen, rulla ut förbättringsarbetet i verksamhetens alla delar, koppla förbättringsarbetet till verksamhetens strategi- och målarbete, involvera kunder och leverantörer i förbättringsarbetet samt verka för en fördjupad kulturförändring och naturlig integrering med vardagsarbetet.

Lars Sörqvist är medlem i Förbättringsforum, docent med ansvarar för utbildning och forskning inom kvalitet och verksamhetsutveckling vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm samt VD för konsult- och utbildningsföretaget Sandholm Associates AB som sedan snart 40 år varit den ledande utbildningsaktören inom kvalitetsområdet i norra Europa.

Fakta

Förbättringsforum – 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 finansiärer, 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.forbattringsforum.se För information: info@forbattringsforum.se

Forumträffar

Forumträffarna arrangeras för medlemmar i FörbättringsForum.
Aktuell information om datum och innehåll finns på www.forbattringsforum.se

Kiviks Musteri
Kivik, 3 september 2009
Väderstad Verken AB
Väderstad, 17 september 2009
Autoliv
Vårgårda, 1 oktober 2009
ForumDagen 2009
Linköping, 5 november 2009
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 t ex etablering av förbättringsgrupper.
Intresseanmälan till: info@forbattringsforum.se

Effektiva förbättringsgrupper
Seminariet 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@forbattringsforum.se