

# ”INTE KONCEPTETS FEL OM LEANPROJEKTET MISSLYCKAS”

I många verksamheter har Lean gett mycket bra resultat, så bra resultat att man riskerar att fokusera mer på metoden än på att få verksamheten att utvecklas. Det menar Lars Sörqvist, VD på Sandholm Associates och docent vid Kungliga Tekniska Högskolan.

## FAKTA

## LEAN

Lean är ett angreppssätt som fokuserar på kundvärde, det vill säga att producera det som kunden verkligen behöver och att göra det i processer som förbrukar så lite resurser som möjligt. Bygger på en produktionsfilosofi som utvecklats hos Toyota. Lean, i den västerländska utformningen, fokuserar på att minska slöseri (muda) och att få ett produktionssystem att fungera optimalt. Det handlar om att ha ett jämnt flöde genom organisationen så att såväl lager som väntetider

minimeras, att producera kvalitet i varje led och att arbeta med ständiga förbättringar.

Förknippas ofta med arbete enligt japanska begrepp som börjar på S, seiri (klargörande), seiton (sortering), seiketsu (renlighet), seiso (städning) och shitsuke (disciplin). Begreppen sammanfattas 5S.

Lean är idag inte bara tillverkningsfokuserat såsom Lean Manufacturing, utan används i allt högre utsträckning också för tjänsteproduktion inom offentlig sektor. Det sker också ett närmande mellan Lean och andra verksamhetsutvecklingsmodeller såsom Six Sigma.

- + Engagerar alla i verksamheten
- + Minskat behov av lager
- Risk att kortsiktigt tänkande tar udden av utvecklingsmöjligheterna
- Kräver en kulturförändring i verksamheten

Läs mer: [www.leanforum.se](http://www.leanforum.se)  
The Toyota Way av J K Liker

**DEN SENASTE TIDEN** har det dykt upp en del artiklar och debattinlägg som ifrågasätter Lean som koncept. Vissa organisationer upplever att Lean skapat stress och press när verksamheten slimmats. Andra hävdar att Lean i sig är otillräckligt.

Lars Sörqvist menar att diskussionen är intressant, men att kritiken mot själva Lean-konceptet missar målet och präglas av viss okunskap och alltför smal syn på vad verksamhetsutveckling egentligen är.

### VIKTIGAST ÄR ”HUR”

– Diskussionen borde istället handla om hur man använder Lean-konceptet. Och det gäller även alla andra koncept som finns. Lean som förbättringskoncept ger i många verksamheter fantastiska resultat när det gäller effektivitet, delaktighet med mera. Men det är naturligtvis så att detta kräver mycket av verksamheten. Man kan inte ha en smal och metodfundamentalistisk inställning till verksamhetsutveckling, säger han.

Sörqvist menar vidare att man inte kommer att lyckas nå de stora förbättringarna med en sådan

inställning utan att man tvärt om riskerar rejäla bakslag.

### LÄRA AV MISSTAGEN

– Det är viktigt att lära av misstagen. Men ett förbättringskoncept bör förstås inte främst diskuteras utifrån verksamheter som har misslyckats. Precis samma typ av diskussion vi nu ser om Lean har vi sett flera gånger tidigare, exempelvis kring koncept som Kvalitetscirklar, ISO 9000 och TQM. Kritiken dyker i regel upp i verksamheter som bara använder lösryckta delar av ett helhetskoncept eller som stirrar sig blinda på själva konceptet och dess metoder. Hur man lyckas med Lean och andra koncept beror självklart på hur man använder dem.

– Man får den framgång eller de bakslag man förtjänar, skull inte på själva konceptet.

### KAN GE FANTASTISKA RESULTAT

Han pekar på att det i Lean finns mängder av bra tankesätt och metoder som är viktiga när en verksamhet och dess flöden/processer utvecklas. Rätt tillämpade kan dessa ge fantastiska resultat. Felaktigt tillämpade kan de i värsta fall få förödande konsekvenser.

Ett problem som Lars Sörqvist vill lyfta fram är att det idag finns det många verksamheter som anser sig tillämpa Lean bara för att de fört in metoder som Fem S, TQM, Kaizengrupper etc, men mycket få som kommit i närheten av vad Lean verkligen står för. Han menar att det krävs betydligt mer kunskap.

– Mer och bredare kunskaper om förbättringsarbete ger större förmåga att kombinera olika koncept och anpassa tillämpningen till den egna verksamheten. Det är en mycket viktig framgångsfaktor. En faktor som spelar stor roll är alltså vilken inställning man har till de koncept man arbetar med. Relationen till populära metoder tenderar alltför ofta att bli mycket fundamentalistisk.

#### **TRO INTE PÅ "ENDA VÄGEN"**

Specialister, konsulter, forskare etc stänger in sig i sin lilla värld och målar upp det aktuella konceptet som enda vägen till framgång. Andra koncept, metoder och verktyg som inte finns med i detta avfärdas snabbt som oväsentliga eller sämre. Det gör att man missar många viktiga utvecklingsmöjligheter.

Detta är tyvärr precis vad som håller på att ske med Lean just nu.

Han tycker att det är olyckligt att det exempelvis är ganska vanligt med argumentationer om huruvida Lean eller Sex Sigma är bäst. Det anser han tyder på stor okunskap.

– Givetvis kan inte målet vara att implementera ett visst koncept. Det måste förstås främst handla om att förbättra verksamheten och nå ännu bättre resultat. Inser man detta, inser man också lätt att det mest framgångsrika beteendet är att plocka det bästa från olika koncept och kombinera detta i det egna arbetet. Lean innehåller mycket av det bästa inom filosofi och metodik för flödesutveckling, medan Sex



Sigma ger mer av det som krävs för att driva ett välfungerande förbättrings- och problemlösningsarbete.

#### **FUNDAMENTALISTISKA"**

Enligt honom inser många något fundamentalistiska, Lean-experterna inte nyttan med den här korsbefruktningen av någon anledning samtidigt som många Sex Sigma-experterna sedan länge tagit till sig massor av lärdomar från Lean.

– En tredje framgångsfaktor för Lean som behöver lyftas fram här är själva utgångspunkten för när man ska tillämpa konceptet. I de flesta fall har man bara börjat i utförandelen. Ofta fokuserar man även på administrativa processer i verksamheten. Arbetets fokus har allt för mycket kommit att handla om effektivisering och kostnadsbesparing. Man glömmer allt för ofta att fokusera på hur man kan förbättras för att skapa ökad kundnytta och leverera ett allt större värde.

#### **SKENBART ENKELT**

Det är troligen just sådana felfokuseringar som ligger bakom att Lean ofta helt felaktigt översätts med uttrycket "mager produktion". En fjärde faktor i den här diskussionen är att många idag grovt underskattar vad som krävs för att uppnå Lean.

– Principerna, metoderna och

verktygen verkar vid ett första intryck vara ganska enkla. Tränger man djupare in i Lean-konceptet ser man att det handlar om ett helt nytt sätt att både driva och leda en verksamhet. Transformationen mot Lean innebär stora strukturella förändringar i verksamhetens processer som kan vara svåra nog, men ännu större mentala förändringar hos alla från medarbetare till högsta ledning.

– Den långsiktighet och den prioritering av kvalitet som är en så viktig grund för Lean är inget som kommer av sig själv.

#### **BREDARE FÖRSTÅELSE**

Slutligen menar Lars Sörqvist att om man ska nå framgång med Lean är det oerhört viktigt att man själv förstår Lean i grunden och lär sig behärska de olika metoder och verktyg som finns inom konceptet. Men det räcker inte, enligt honom.

– Man bör skaffa sig en mycket bredare förståelse för kvalitet och verksamhetsutveckling. Först då kan man göra sig fri från den begränsande fixeringen vid vissa koncept och metoder. Med bredare kunskaper om olika framgångsrika arbetssätt ligger hela fältet öppet för att bygga upp ett förbättringsarbete som passar just den egna verksamheten. Det är så man når framgång, säger Lars Sörqvist. \*

– Man bör skaffa sig en mycket bredare förståelse för kvalitet och verksamhetsutveckling. Först då kan man göra sig fri från den begränsande fixeringen vid vissa koncept och metoder, säger Lars Sörqvist.