

Text: Sven Jirby

**Kunderna vill inte ha produkter och tjänster – de vill ha lösningar. Och beträffande lösningar gäller: ju enklare desto bättre. Det sade Matthew May, författare till bästsäljaren *The Elegant Solution*, på Riksförbundet för Förslag och Förbättringar. Boken är baserad på hans erfarenheter från rollen som "Master Instructor" inom Toyotas eget Toyota University.**

**M**atthew Mays första uppgift på Toyotauniversitetet upplevde han som något märkligt: "För över kreativitet från produktionen till andra delar av Toyota!"

– Medarbetarna i slips och knytblus tyckte nog att "The Toyota Way" inte riktigt passade just dem. Men det visade sig att principer och verktyg passade dem lika bra som de som gjorde bilar.

### Tre lärdomar

Matthew May drog tre viktiga slutsatser av sitt arbete på Toyotauniversitetet.

**Lärdom 1:** Det handlar inte om produkten. Det handlar om idéer. Eleganta idéer. En elegant lösning måste ofta ta sig fram genom ett hav av komplexitet.

**Lärdom 2:** Innovationer måste engagera alla. Toyota genomför årligen ca en miljon idéer.

**Lärdom 3:** Belöningar mot-

**Matthew May från Toyotauniversitetet:**

# Kunden vill ha enkla lösningar!



Matthew May.

verkar idéflödet. Betala inte för idéer! De hör till jobbet.

### Jakten på 18

Matthew May mötte en gång golfvärldsmästaren Tiger Woods i sin country clubs gymnastiklokal.

– Vad driver dig, frågade jag Woods. "Jakten på 18", svarade han. Det vill säga det ouppnåeliga målet att göra 18 holes-in-one. Jakten på perfektion är inte att uppnå tillståndet, utan själva jakten!

Det leder Matthew May till att fråga sig: "Vad är det ideala för mina kunder?" Och sedan jobba sig bakåt utifrån detta.

– Men vi måste respektera boxen! Vi uppmanas ofta att "tänka utanför boxen". Nyttänkande är naturligtvis livsviktigt men boxen representerar ju ofta själva systemet och begränsningarna. Använd begränsningarna i stället! Varför måste vi ha en massa pengar för att göra innovationer? Jämför när du arbetar i garaget

och har en massa idéer och engagemang men dåligt med ekonomiska medel.

### Låt lärandet leda

Kvalitetsverktyg nummer ett brukar kallas PDCA: Plan, Do, Check, Act. Matthew Mays variant av detta är IDEA-loopar med fyra faser: Investigate (ta reda på fakta och analysera problemet), Design (generera idéer som är baserade på en fullständig undersökning), Execute (genomför experiment som formar en lösning/prototyp) och slutligen Adjust (utvärdera resultatet och förbättra designen).

– Lärande är själva jobbet. Alla faser är lika viktiga men jag vill betona Investigate och adjust-faserna. Och att vi måste lära oss att se. Det gör vi genom att gå till platsen för problemet eller möjligheten, eller genshi genbushu, som man säger på Toyota.

Matthew May uppmanar oss att sätta mål som skapar spänning och till synes står i konflikt med varandra, t ex en lätt bil som har en stark motor.

– Gör kaizen obligatoriskt. Tomas Edison lärde oss att det alltid finns ett bättre sätt. Det gäller att finna det! Genom ett pedagogiskt ledarskap som ställer frågor och förväntar sig problemlösning av alla.

### Problemlösningens sju dödssynder

Vi som arbetar med problemlösning begår ofta några av de sju dödssynderna.

1. Vi går på lösningarna med en gång. Vi har knappt formu-

lerat problemet förrän vi har lösningen klar. Ett exempel: En videofilmsuthyrare har noterat att ca en tredjedel av oss inte har spolat tillbaka bandet när vi lämnar tillbaka det. Hur lösa detta problem? Belöningar? Bestraffningar? Ny teknik? Eller varför inte helt enkelt ändra på kundens förväntningar genom att informera dem om att en del rullar är inte tillbakaspolade. Detta är en billig, enkel och elegant lösning.

2. Vi har blinda fläckar. Hjärnan är en mönstertolkare och skapare. Vi gör problemlösning enligt gamla beprövade mönster. Vissa obehagliga eller krångliga fakta blundar vi för.

3. Vi tillämpar "inte uppfunnet här"-syndromet. Vi älskar våra egna lösningar och men inte alltid andras som kan vara lika bra eller bättre.

4. Vi nöjer oss med "tillräckligt bra" – men inte så bra som det kunde vara.

5. Vi trycker ned oss själva eller andra med Jantelagen. "Det där kommer aldrig fungera!" En variant av detta är att "fel person" eller den som har lägst status i gruppen kommer med den bästa lösningen. Chefen lyssnar vi till men vi ignorerar lätt receptionisten.

6. Vi komplicerar i onödan. Vi adderar kostnader och komplexitet.

7. Vi låter idéer dö.

### Ledarskap för ständiga förbättringar

Ledarskapet är nyckeln menar Matthew May. Några saker

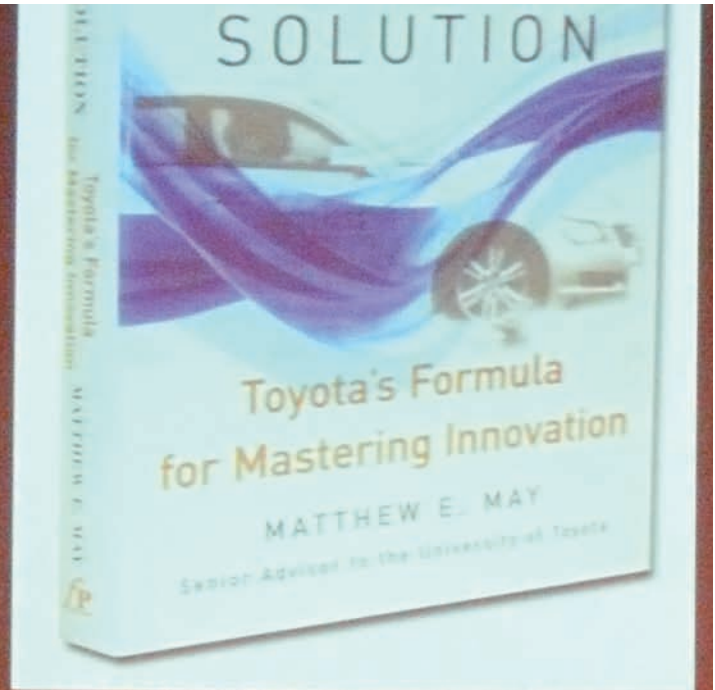
## Hur man uppnår eleganta lösningar

### Tre principer:

1. Var uppslagsrik i ditt yrke.
2. Sträva efter perfektion.
3. Se till att innovationerna motsvarar samhällets behov.

### Tio tillämpningar:

1. Låt lärandet vara ledande – lärande och innovationer går hand i hand.
2. Lär er att se – eleganta lösningar kommer ofta från kunderna själva.
3. Designa lösningar för dagens behov - försök inte konstruera behov.
4. Tänk i bilder – gör dina avsikter tydliga som en bra teckning.
5. Fånga det onåbara – de övertygande lösningarna är ofta bildmässiga och känslomässiga.
6. Använd begränsningarna som hävstång – låt ramarna utmana.
7. Bemästra spänningarna – bariärbrytande tänkande kräver bariärer att bryta igenom.
8. Kolla fakta – tygla din instinkt med faktabaserade insikter.
9. Gör ständiga förbättringar obligatoriskt för alla – skapa en standard, följ den och förbättra den.
10. Gör det lean – komplexitet dödar.



Matthew May från Toyotauniversitetet vid Riksförum Förslag och Förbättringar.

Riksförum Förslag och Förbättringar är ett samarrangemang mellan C2Management och Förbättringsforum och äger rum varje år i november. Avsikten är att lyfta fram nya trender i kombination med erfarenheter från företag.

som ledaren *inte* ska göra är att "chefa". Och inte heller tjuvhålla på information. Och inte byta inriktning hela tiden. Och inte styra detaljarbetet.

Och slutligen inte skapa fruktan för fiaskon.

– Men se till att vara en förebild. Agera mentor. Ställ frågor; var en Frågarare – inte en

Svarare. Och läs av hastighet-smätaren hela tiden. Låt oss aldrig upphöra med jakten på de eleganta lösningarna, avslutar Matthew May.

\*

Artikelförfattaren Sven Jirby vid Sandholms Associates AB är rådgivare vid Förbättringsforum □

## Detta är Förbättringsforum

FörbättringsForum drivs som ett samarbetsprojekt mellan Centrum för Arbetslivsutveckling, företaget Almlings Agenda och mediapartnern tidningen Verkstäderna och vänder sig speciellt till den tillverkande industrin. Avsikten är att vara ett forum för ett systematiskt utbyte av idéer och erfarenheter inom området ständiga förbättringar. Medlemskapet är gratis.

**Projektledare:** Anders Gullander och Gunilla Almling.

**Hemsida:** [www.forbattningsforum.se](http://www.forbattningsforum.se)

**För information:** [info@forbattningsforum.se](mailto:info@forbattningsforum.se)

### Forumträffar

Forumträffarna arrangeras för medlemmar i FörbättringsForum. Aktuell information om datum och innehåll finns på [www.forbattningsforum.se](http://www.forbattningsforum.se)

### BT Products

Mjölby, 13 mars

### Ascom

Herrljunga 10 april

### GB Glass

Flen, 8 maj

### Scania

Södertälje, 29 maj

### Besökslots

Förbättringsforum kan hjälpa medlemsföretagen att planera egna studiebesök, knyta kontakter och hjälpa till med att besökarna får ut det mesta möjliga av besöket. Intresseanmälan till: [info@forbattningsforum.se](mailto:info@forbattningsforum.se)

### Effektiva förbättringsgrupper

Seminarier 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 varvas teoretisk genomgång med praktiska övningar och avsikten är att deltagarna får någonting handfast att ta med sig hem.