



Scanias ledarskap för lean produktion

Text: Sven Jirby

Scania är ett av de svenska företag som har kommit längst när det gäller lean produktion. En avgörande framgångsfaktor är ledarskapet. Koncernchefen Leif Östling har uthålligt drivit på utvecklingen.

Idag strävar chefer och medarbetare på alla nivåer att arbeta enligt Scanias produktionssystem, vilket inte är helt lätt. Under Förbättringsforums rundvandring sade en av guiderna: "Vi strävar efter utjämnat flöde, men det är svårt. Vi har inte riktigt förstått denna princip."

Christer Osterman är chef för SPS Office på chassiverkstaden. Han ansvarar för utbildningen i Scanias produktionssystem SPS.

Han talar om tre ledarstilar: att vara chef, ledare och lärare, symboliserade av Napoleon,

John F Kennedy och Nelson Mandela.

– En chef får människor att göra, en ledare får människor att vilja och en lärare får människor att förstå. Alla dessa ledarstilar är nödvändiga för att lyckas med lean. Det handlar om ett situationsanpassat ledarskap där varje chef måste moderera sitt ledarskap till läget.

Christer Osterman betonar också förmågan att vara lagledare och coach. Och om att gå från den ihärdiga mentala bilden av den hierarkiska chefspyramiden till en grupp människor i en cirkel som står på samma värdegrund och har en gemensam vision.

– Men våra ledare måste också själva vara lagspelare för att få sina egna lag – och de ledningsgrupper som de ingår i – att fungera.

Metodstyrning

För ett antal år sedan var Scanias ledare mycket resultatfokuserade, eller kanske t o m resultatfixerade. Mål skulle uppnås, oavsett hur. Prioriteringarna

var dock otydliga och kvalitet och produktivitet låg långt under dagens nivåer.

– Idag är resultaten minst lika viktiga, men vi är väldigt noga med hur vi jobbar, vilka metoder vi använder och utvecklar. Genom att använda en metod förväntar vi oss ett visst resultat. Genom att följa upp resultatet kan vi avgöra om valet av metod var framgångsrikt, säger Christer Osterman.

Inom Scania kallas detta för metodstyrning. Rätt resultat kommer när man arbetar med rätt metod som bygger på rätt princip.



"Värderingar och principer hänger ihop".

– Ledarskapsprinciperna är ett rättesnöre för både chefer och medarbetare runt om i världen, säger Christer Osterman. Ledarskapet ska vara tydligt och stödjande och grundas på våra principer. Det ska vara ett tryggt förbättringsklimat där vi vågar utmana våra processer, prova nya lösningar och lära av våra misstag. Ledare ska älska avvikelser eftersom de är förbättringsmöjligheter.

Arbetsättet i fokus

Ledarskapet sätter fokus på att lära genom att göra. En av ledarens viktigaste uppgifter är att lära ut principerna för SPS.

"Gå och se" är, liksom på Toyota, en gyllene ledarprincip: samla själv in information och fatta faktabaserade beslut.

Normalläget är det standardiserade arbetsättet. Det är inte bara viktigt vad som görs utan också hur. Ledaren stimulerar till nya standardiserade arbetsätt och ser till att de förankras.

– Varje vecka följer en





➤➤ arbetsgrupp sina standarder kompromisslöst. Har det blivit avvikelser trots att man har följt standarden så måste vi antingen förbättra den eller utbilda på den.

Vid eventuella målkonflikter och onormala lägen är prioriteringsordningen alltid densamma:

1. Säkerhet/Miljö
2. Kvalitet
3. Leverans
4. Ekonomi

– Ledarskapet inom Scania bygger på att varje ledare ska förstå vårt produktionssystem, SPS. Men det tar självklart tid. Det handlar inte bara om att kunna begreppen och glosorna, utan att förstå kopplingarna mellan principerna och metoderna för att verkligen förstå helheten.

– Det handlar i hög grad om lärarskap där du själv måste vara ett levande föredöme. Sneddar du över verkstadsgolvet på ett sätt som bryter mot överenskomna regler, så är det OK för dina medarbetare att göra det. Alla beteenden i en organisation finns för att de belönas. Så innebär den skolfarsprincipen att kunskap förmedlas nedåt i hierarkin. Far-



– Inget överträffar "on the job-training", säger Anders Nielsen.

far lär far, som lär sin son. Härigenom införs inga arbetssätt som ledningen inte förstår och kan förklara.

På Forumdagen den 22 oktober i Linköping kommer Christer Osterman att berätta mer om hur man engagerar förbättringsgrupper.

Ställ frågor!

Det pedagogiska ledarskapet på Scania innebär att ställa många frågor för att få medarbetarna att reflektera och förstå: Varför gör vi egentligen så här? Hur kan vi göra det bättre?

Christer Osterman tillämpar

Ledarprinciper

- Samordna men arbeta självständigt – ta ansvar. Agera självständigt och tvärfunktionellt. Ta initiativ och våga utmana samtidigt som du följer Scania's riktlinjer.
- Arbeta med detaljerna men förstå sammanhanget. Skaffa dig kunskap om detaljerna. Ta ansvar för ditt eget och din grupps arbete och resultat, så att ni tillsammans skapar förbättringar som kommer kunderna och Scania tillgodo.
- Agera nu – tänk långsiktigt. Agera här och nu men tänk alltid på hur det påverkar framtiden när du fattar beslut.
- Bygg kunnskap genom kontinuerligt lärande. Öka din egen och dina medarbetares kompetens. Utveckla verksamheten genom att ständigt ifrågasätta vad vi gör och hur vi gör det.
- Stimulera till engagemang genom delaktighet. Var tillgänglig, tydlig, öppen och en bra lyssnare i ditt ledarskap. Stå upp för vad du gör och uppmuntra andra att agera.

också själv den sk sokratiske ledarstilen när Förbättringsforum besöker chassiverkstaden på Scania. Han ställer frågor som får oss att reflektera. Ofta svåra frågor som t ex "Vad är egentligen ett ledningssystem? Vad ska vi ha det till?" Detta är också en del av det pedagogiska ledarskapet på Scania. Som chef behöver du inte kunna allt, men du ska ställa utvecklande frågor. Aktivera dina medarbetare. Dra in alla i problemlösning.

Förbättringsgruppen är navet

– Ledarskapets största utmaning är att stimulera individer och grupper till problemlösning och förbättringsarbete. Att verkligen älska avvikelser och problem, säger Anders Nielsen, "Senior Vice President Chassis and Cab Production".

Och hur få ledare att stimulera detta? Anders Nielsen pekar på några koncept som innebär träning i problemlösning och lärande: "Gå och se" och "Train-the-trainer" där ledare och medarbetare utbildar varandra.

– Inget överträffar "on the job-training". Vi har ett system som vi kallar assessment där t ex jag tillsammans med fem andra medarbetare jobbar två

dagar på ett visst ställe i fabriken. Det är den bästa ledarskapskurs du kan hitta. Då arbetar vi enligt resultat/värderingsmodellen (se bilden). Vi går upp och ned i den. Om inte resultatet blir bra så tar vi om det ett varv.

– Förbättringsgrupperna är navet i arbetet. I gruppen bidrar alla med kunskaper, erfarenhet och kreativitet. Gemensam problemlösning tillsammans är oerhört viktigt. Förutom själva förbättringarna ökar det lärandet att alla kommer till tals och vi får en ökad samlad kompetens.

Anders Nielsen betonar hur viktigt det är att förbättringsgrupperna känner att de äger sin arbetsplats. Och hittar avvikelser och löser problemen. Detta är kärnan i SPS.

– Vi måste försöka skapa ett tålmodigt och uthålligt ledarskap som kan skapa delaktighet. Vi håller på att bestiga ett högt berg, men vi tjänar inget på att bara några få når toppen – på Scania ska vi göra det tillsammans. Det är så vi uppnår World Class Manufacturing.

Sven Jirby är rådgivare till Förbättringsforum och arbetar som konsult på Sandholm Associates AB.

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 finansierare, organisationer, utbildnings- och konsultföretag. Medlemskapet är kostnadsfritt. Förbättringsforum drivs som ett samarbetsprojekt mellan Centrum för Arbetslivsutveckling, företaget Almlings Agenda, tidningen Verkstäderna samt nättdningen idag.se.

Projektledare: Anders Gullander och Gunilla Almling.

Hemsida: www.forbattningsforum.se **För information:** info@forbattningsforum.se.

Forumträffar

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

ABB Machines Västerås, 1 oktober

Forumdagen 2008 Linköping, 22 oktober

Ett heldagsseminarium för medlemmar i Förbättringsforum.

Parker Hannifin Trollhättan, 6 november

Scania Södertälje, 3 december