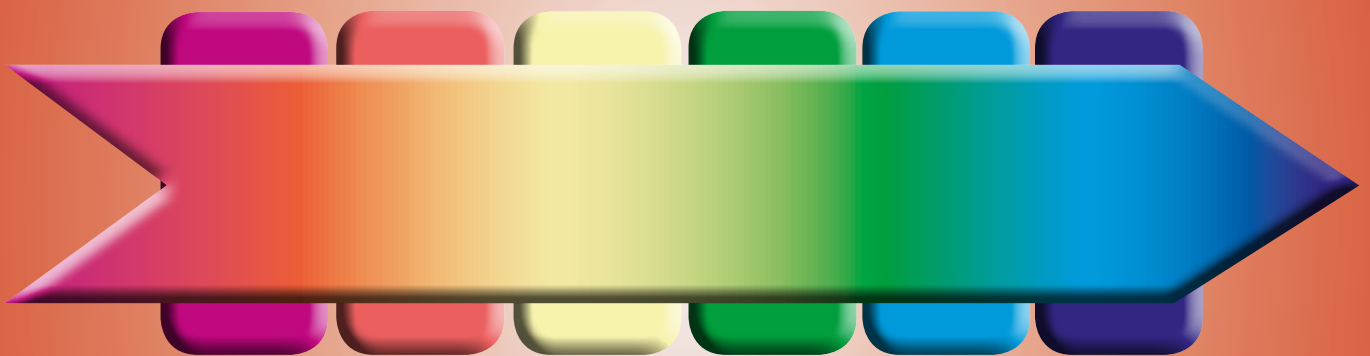


Lean

**Skapa mer värde med resurseffektiva
processer och flöden**



Läs om principerna och hur man lyckas med Lean • sid 4-7

Exempel på Lean-satsningar • sid 8-14

Läs om Lean-utbildningar på baksidan

Kort om Lean

Lean handlar om att skapa resurssnåla, flexibla och snabba processer som drivs utifrån kundernas aktuella behov. Grunden för Lean är att eliminera fel och brister, utjämna arbetsbelastningen samt standardisera arbets-sätten i processen. Ledstjärnor är värdeskapande, enkelhet och helhetstänkande. Målet är att skapa effektiva och störningsfria flöden. Detta sker inte minst genom att involvera och engagera alla medarbetare i verksamhetens alla led. Ytterst handlar Lean om en omställning (transformation) av verksamhetens centrala processer och att skapa ett effektivt produktionssystem. Lean är idag det världsledande konceptet för process- och flödeseffektivisering. Konceptet används idag inom i stort sett alla typer av verksamheter inklusive tillverkning, tjänsteproduktion, administration osv.

Med Lean mot världsklass

Lean har allt mer kommit att bli det ledande konceptet för att skapa effektiva processer och flöden. Idag tillämpas Lean inom mängder av industriföretag, tjänsteföretag, sjukhus och kommunala verksamheter. Historiskt är många av grundidéerna hämtade ifrån japansk industri och i synnerhet Toyotas mycket framgångsrika produktionssystem. Med tiden har det dock blivit uppenbart att Leans principer är viktiga och användbara oberoende av vilka varor och tjänster en verksamhet producerar.

Under 1990-talet uppstod en stark fokusering i de flesta branscher kring att utveckla processer och att processorientera verksamheterna. Lean är på många sätt nästa steg i denna resa. Tidigare processatsningar ledde ofta till definierade och kartlagda processer med tydliga ansvar och mål. Lean tillför idag en mer offensiv relation till processarbetet, där funktionerna i verksamhetens nuvarande processer i grunden ifrågasätts och utvecklas.

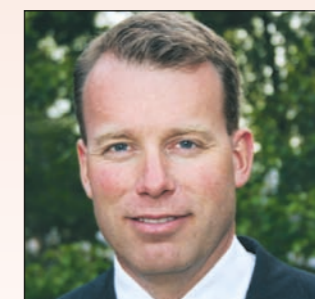
Vad som verkligen kännetecknar Lean är fokus på att förändra (transformera) verksamhetens kritiska processer mot ett nytt sätt att driva arbetet. Det hela kännetecknas bland annat av kundfokus, värdeskapande, helhetssyn, kontinuerliga flöden, tydligt ledarskap och engagerad personal. Ett vanligt missförstånd är att Lean primärt handlar om att föra in olika tekniker såsom Fem S, Poka Yoke, Kaizen och TPM. Visst är dessa både användbara och viktiga, men Lean handlar i grunden om ett nytt sätt att se på och driva en hel verksamhet. Lean är alltså något av ett paradigmskifte.

En fara med Lean är att det ibland uppstått lite av fundamentalism kring begreppet och dess tillämpningar. På en del håll strävar man efter en renlärighet och en närmast religiös fokusering på själva metoden. Detta är givetvis fel sätt att agera på. Att lära sig arbetssätt från andra är viktigt, men att kopiera sådant rakt av blir sällan framgångsrikt. Bra koncept måste alltid anpassas till den aktuella verksamheten och de vinner ofta på att även integreras och korsbefruktas med andra bra koncept. Ett exempel på det är att det idag blir allt vanligare att integrera Lean med Six Sigma. På det sättet kompletteras Lean med Six Sigmas effektiva och fördjupande metoder och arbetssätt inom förbättring och problemlösning. Genom utbildning och kompetensutveckling kan man undvika alltför snäva sätt att se på förbättringsarbete, och istället dra nytta av ett bredare spektrum av fungerande metoder och goda erfarenheter.

Det som gör Lean riktigt intressant är de fantastiska möjligheter till effektivisering som konceptet skapar. Genom att fokusera på verksamhetens kunder, värdeskapande och ett kontinuerligt flöde kan man åstadkomma enorma genombrott när det gäller ledtider, resurs-effektivitet och kundtillfredsställelse. Något som de verksamheter som lyckats med Lean kunnat visa.

Lycka till med ditt Lean-arbete!

Lars Sörqvist
VD, Sandholm Associates AB



Grundprinciperna i Lean

Ytterst handlar Lean om att ställa om (transformera) verksamheten och dess processer till ett nytt och överlägset effektivare sätt att arbeta på. Som grund för detta finns inom Lean ett antal styrande principer och värderingar. Utöver dessa finns en mängd olika verktyg och metoder som på olika sätt kan stödja utvecklingen av verksamhetens produktionssystem mot Lean. Exempel på sådana är Kaizen, Fem S, Poka Yoke, Kanban och SMED.

Lean bygger på ett antal centrala principer och värderingar som synliggör hur en verksamhet bör drivas och ledas för att goda resultat ska uppnås. Dessa principer kan formuleras lite olika. De mest centrala är följande:

Kundfokus

Kundens behov och önskemål är i centrum. Verksamheten organiseras och drivs på ett sätt som är starkt inriktat på att möta dessa.

Processorientering och systemtänkande

Verksamheten måste utgå ifrån ett helhetstänkande. Funktioner och enheter samordnas genom snabba, flexibla och felfria processer med syfte att nå de övergripande målen.

Enkelhet

Allt som går att förenkla bör förenklas. Onödig komplexitet och byråkrati ska rensas bort.

Ständiga förbättringar och eliminering av slöserier

Verksamhetens processer och allt arbete ska ständigt utvecklas och förbättras. Allt som inte skapar värde för kunderna ska elimineras eller åtminstone minimeras.

Kontinuerliga flöden

Verksamhetens processer och arbetsflöden ska planeras så att inga avbrott, stopp eller väntetider uppstår. Flöden ska drivas och optimeras utifrån ett helhetsperspektiv.

Dragande system

Kundernas behov och efterfrågan ska vara styrande för verksamhetens processer. Det som kunden efterfrågar ska produceras. Varken mer eller mindre. De varor och tjänster som produceras "dras" på så sätt genom processen.

Samma takt

Arbetet bryts ned i tidsmässigt lika långa arbetsmoment. Detta är en grund för kontinuitet. Ingen behöver vänta på någon annan, som tvingas stressa.

Visualisering

All verksamhet, all styrning och all information ska vara så synlig och transparent som möjligt.

Närvarande ledarskap

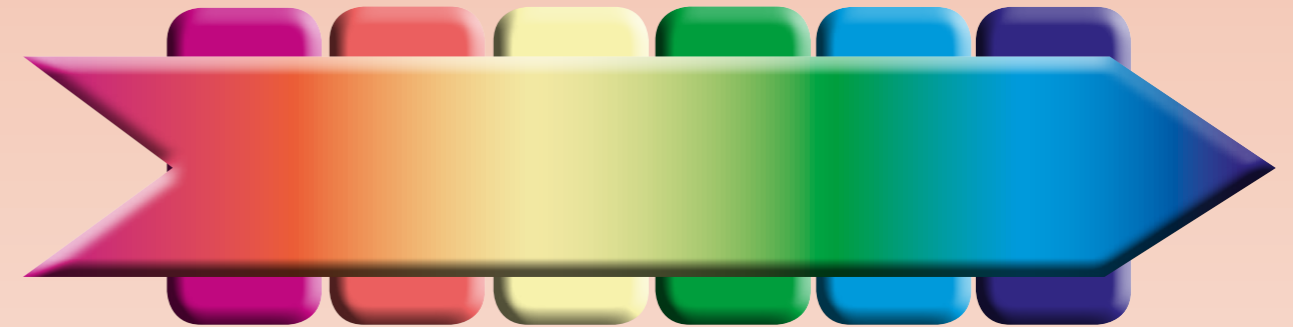
Chefer är engagerade, delaktiga och aktivt närvarande i produktionen. Ledarna ställer frågor och uppmuntrar till tänkande.

Allas delaktighet och engagemang

Alla medarbetare är engagerade i verksamhetens förbättringsarbete och har ett tydligt kvalitetskrav avseende sina arbetsuppgifter. Att göra rätt och systematiskt verka för att utveckla det egna arbetet har högsta prioritet.

Partnerskap

Långsiktiga och ömsesidigt gynnsamma relationer utvecklas både internt och utåt mot kunder och leverantörer.



Det här krävs för att lyckas med Lean

Att transformera en verksamhet mot Lean och skapa ett effektivt produktionssystem enligt Leans principer innebär för de flesta verksamheter en mycket stor förändring. För att denna ska lyckas är det många faktorer som måste stämma.

Först och främst krävs ett mycket starkt ledningsengagemang. Det räcker inte att stötta satsningen med bara ord. Här krävs handling. Ledningen måste aktivt stötta Leanarbetet, tydligt prioritera arbetet, verka för att bästa förutsättningar skapas för satsningen. Ledningen måste också genom egen handling vara en tydlig förebild i Leanarbetet. Alla medarbetare måste dessutom engageras och få förtroende att självständigt bedriva utvecklings- och förbättringsarbete.

Avgörande för en Leansatsnings framgång är också att den grundas på en stark kundfokusering. Kundens behov och efterfrågan måste vara styrande för Leanarbetet, inte intern effektivitet och kostnadsfokus. Betydelsefullt är dessutom att det finns en stark fokusering på resultat i Leanarbetet. Att visa tydliga effekter och resultat är mycket viktigt för att skapa övertygelse och engagemang.

Läs på nästa uppslag om hur Lean kan implementeras i din verksamhet.

Så kan Lean implementeras i din verksamhet

Det sätt som Lean implementeras på kan variera. Lean handlar i grunden om att införa ett nytt sätt att driva och utveckla verksamheten. Därför är det viktigt att anpassa Lean-satsningen till den specifika verksamheten. Följande steg har visat sig vara mycket viktiga för att en satsning på Lean ska bli framgångsrik.

Förankra Lean i ledningen och hos nyckelpersoner

Initialt är det betydelsefullt att verksamhetens ledning och andra nyckelpersoner får grundläggande kunskaper och förståelse för Leans möjligheter och innebörd. Ledningen måste förstå sin roll i arbetet och engagerat backa upp satsningen. Ett naturligt första steg i satsningen är därför att ett ledningsseminarium genomförs. Ett vanligt inslag i ett sådant seminarium är att genomföra ett Leanspel där Leans principer och möjligheter demonstreras genom en praktisk simuleringsaktivitet.

Utbilda Leanledare

När ledningen fattat beslut om att satsa på Lean är det viktigt att snabbt bygga upp en gedigen kompetens i verksamheten om Lean och de verktyg och metoder som är relaterade till detta koncept. Att verksamheten har tillgång till omfattande egen kompetens inom Lean och inte tvingas förlita sig helt till externa konsulter är en mycket viktig framgångsfaktor. Vi rekommenderar därför att man utbildar ett tillräckligt antal Leanledare för att dessa ska kunna leda och samordna verksamhetens Leanarbete.

Starta pilotprojekt

Även om avsikten med Lean är att transformera hela verksamheten till ett Leanbaserat arbetssätt kan detta inte ske på en och samma gång. För att säkerställa framgång är det viktigt att snabbt visa resultat. Det är också betydelsefullt att tidigt skapa praktiska erfarenheter och lärdomar från tillämpning av Lean i den egna verksamheten. Detta kan ske genom att man tidigt i satsningen planerar och genomför avgränsade Leanbaserade pilotprojekt i utvalda processer. Dessa pilotprojekt leds av verksamhetens Leanledare.

Följ upp, lär och expandera Leansatsningen

De genomförda pilotprojekten följs noga upp med avsikt att verifiera uppnådda resultat och sammanställa vunna erfarenheter. Dessa lärdomar används dels för att skapa engagemang för Lean i verksamheten, dels för att vidareutveckla och expandera verksamhetens Leansatsning.

Utbilda och engagera alla medarbetare och chefer

För att verkligen uppnå en total kulturförändring och transformation av hela verksamheten behöver alla medarbetare och chefer få grundläggande förståelse för Leans principer och olika verktyg som kan hjälpa dem att utveckla sitt arbete. För att verkligen engagera och förändra verksamheten i grunden kombineras utbildning med tillämpat praktiskt lärande, ofta i form av förbättringsarbete.

Gör Lean till en naturlig del av allt arbete

På längre sikt ska man verka för att göra Lean till en naturlig del av allt arbete som bedrivs. Det som Lean står för kommer då att vara ett naturligt sätt att tänka och arbeta bland alla i organisationen.

Utbildning med fokus på resultat

Sandholm Associates har i många år arbetat med japansk kvalitets- och produktionsfilosofi. Flera av inspiratörerna till dessa, t ex Joseph Juran och Kaoru Ishikawa har sedan 70-talet varit nära samarbetspartners. Sedan 80-talet har vi även varit delaktiga i den produktionstekniska utbildningen vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Gemensamt för våra Lean-utbildningar är en stark fokusering på resultat. Lean skapas inte genom teoretiska modeller eller genom att använda japanska begrepp. Det avgörande är i stället att snabbt uppnå resultat som skapar engagemang och visar vägen. En annan viktig grund i våra Lean-utbildningar är att integrera Leans metodik för processeffektivisering med Sex Sigmas kraftfulla strukturer och verktyg för förbättringsarbete. Just för att snabbt åstadkomma bästa resultat.

Läs om våra Lean-utbildningar på baksidan och på www.sandholm.se.

Exempel på Lean-satsningar

På följande sidor kan du läsa några exempel på hur olika företag och verksamheter har utvecklat sitt Lean-arbete och vilka erfarenheter man har av detta. Artiklarna är särtryck ur Sandholm Associates nyhetsbrev Potential.

Lean ger bra resultat på Helsingborgs lasarett

Med Lean som koncept har flera kliniker på Helsingborgs lasarett skapat ett ständigt förbättringsarbete, som nu tydligt visar sig i kvalitativa nyckeltal. Här ska frukten av det arbetet alltid gå tillbaka till verksamheten och patienterna.

Claes Lindoff är verksamhetschef för specialistverksamheter inom barn-, familj- och kvinnosjukvården på Helsingborgs lasarett.

– Jag såg stora utmaningar med allt fler patienter, komplexa behandlingar och knappa resurser. Det behövdes nya arbetsmodeller både för att klara uppgiften och för att ge patienterna mer.

Började med utbildning av cheferna

För tre år sedan började man ta tag i den utmaningen, med Lean som grund. Det första som gjordes var att grundligt skapa förståelse för detta hos 12 chefer, genom extern utbildning.

– Det kan låta som en klyscha, men ledarskapet ÄR verkligen avgörande för att skapa och hålla igång ett ständigt förbättringsarbete, säger Claes Lindoff.

Idag är ett löpande förbättringsarbete igång och det präglas av Lean-begrepp som värdeskapande tid, minskat slöseri etc. Ledning och medarbetare sätter tillsammans upp problemställningar för förbättringsarbetet, som sedan drivs av de enskilda medarbetarna. I organisationen finns också särskilda förbättringsledare.

– Vi är noga med att på olika sätt visuellt kommunicera vad som sker, bland annat genom anslagen information och på vår hemsida, berättar Claes Lindoff.

– Väldigt viktigt är också att alla yrkeskategorier, som läkare, sjuksköterskor osv, verkligen samarbetar över funktionsgränserna.



En viktig framgångsfaktor är att alla yrkeskategorierna samarbetar över funktionsgränserna, anser Claes Lindoff.

– Allt det här är ingen lätt resa inom hälso- och sjukvården, med sina komplexa och superprofessionella verksamheter. Det finns ofta ett stort kulturellt motstånd och det är en rejäl pedagogisk utmaning, säger Claes Lindoff.

Bland annat är det viktigt att klargöra grundsyftet med förbättringsarbetet.

– Allt som vi får fram i form av ökad effektivitet och bättre kvalitet återförs till verksamheten. Vi har bestämt att inget förbättringsarbete ska göras främst i besparingssyfte. Visserligen utsätts vi ständigt för besparingar och det är strategiska beslut högre upp. Men vårt förbättringsarbete handlar främst om att vara effektivare och att ge patienterna mer. Det är viktigt att hålla isär detta.

Bra resultat

Att Lean-arbetet givit resultat syns

bland annat i flera kvalitativa nyckeltal som också finns i sjukvårdens nationella jämförelser. Exempelvis inom förlossningsvården och gynekologin. Tillgängligheten till mottagningarna har också förbättrats, bland annat genom bättre schemaläggning och ett jämnare flöde.

– Det är de många små förbättringsstegen som har lett till de goda resultaten, säger Claes Lindoff.

– Överlag har Lean-arbetet givit ökat engagemang inte bara för medicinska frågor utan också för verksamheten som helhet. Exempelvis att minska allt slöseri och att fokusera på sådant som skapar värde för patienterna. Där man har kommit längst har det också blivit bättre arbetsmiljö och minskad stress.

Claes Lindoff har genomgått utbildning i Lean och processorientering hos Sandholm Associates.



Det är viktigt med höga ambitioner i förbättringsarbetet, tycker Mattias Wik.

Foto: Stefan Lindblom/ HBG-BILD

Snabb start på förbättringarna hos DSV

Transport- och logistikkoncernen DSVs svenska verksamheter har på bara några månader fått igång ett ambitiöst förbättringsarbete. Här använder man Lean som filosofi och bland annat Sex Sigma som förbättringsmetod. Satsningen började med att 20 personer utbildades i båda koncepten.

DSV är en internationell koncern med cirka 23.400 anställda och huvudkontor i Danmark. I Sverige finns cirka 1.550 anställda i tre bolag, varav DSV Road AB är det klart största. Här är *Mattias Wik* Lean-manager, med ansvar för alla tre DSV-bolagen i Sverige.

– Vår Lean-satsning har startat väldigt bra. Det gäller att verkligen få igång förbättringsarbetet på så

många platser som möjligt. Att förankra hela Lean-filosofin genom hela organisationen tar längre tid. Vi har ett 30-tal verksamhetsplatser bara i Sverige och det är i sig en utmaning i det här arbetet.

Kombination av Lean och Sex Sigma

I Danmark startade Lean-satsningen för två år sedan. Där uppskattar

man att förbättringarna redan nu, år två, givit årliga besparingar på 37 miljoner danska kronor.

Vid årsskiftet 2008/2009 inledde DSV i Sverige en liknande satsning på förbättringsarbete. Här valde man att använda Lean som övergripande arbetssätt och Sex Sigma som en förbättringsmetodik. Kärnan i DSVs Lean-arbete är idag s.k. tavelmöten och 5S blandat med

projekt där det bland annat görs brainstorming, värdeflödesanalyser och statistiska analyser.

Utbildning och förbättringsarbete

Bland det första som gjordes var att utbilda 20 personer på de olika verksamhetsorterna i både Lean och Sex Sigma. Av dessa är nu fem medarbetare Lean-coacher som arbetar med detta på heltid, medan 15 medarbetare är Lean-ambassadörer som ägnar en mindre del av sin arbetstid åt Lean-arbetet.

Idag fokuserar man främst på två saker: Att få ut ett systematiskt förbättringsarbete i hela organisationen och att genomföra några större tvärfunktionella projekt, berättar Mattias Wik.

– Det löpande förbättringsarbetet ska vi främst åstadkomma genom att Lean-coacherna och Lean-ambassadörerna hjälps åt att utbilda alla medarbetare.

– Det har hittills gått mycket bra. Lokalt har man kommit igång med förbättringsarbetet och på vissa håll har man kommit väldigt långt. Tanken är att det är medarbetarna som driver förbättringsarbetet och att man minst en gång per vecka har förbättringsgångar. Där bestämmer man vad som ska göras, vem som tar tag i det och sedan följs detta upp.

Det handlar om många små förbättringar enligt den interna devisen ”Lite bättre varje dag”. Därutöver fokuserar man nu också på fem mer omfattande projekt, ett för varje Lean-coach.

Tydliga mål i år

Målen för utvecklingen av DSVs Lean-arbete i Sverige den närmaste tiden är tydliga.

– I år ska vi ha ett systematiskt förbättringsarbete igång på minst fem orter och 15 avdelningar, och förbättringarna ska även dokumenteras löpande. De fem större pro-

jekten blir färdiga och nya ska ha kommit igång under året. Vi tar i år också fram en ekonomisk modell för hur vi utvärderar och beräknar värdet av förbättringarna, säger Mattias Wik.

– Det är viktigt med höga ambitioner i förbättringsarbetet, och att alla medarbetare har ett naturligt förbättringstänk i sig. Jämför exempelvis med Toyota där man genomför 67 förbättringar per anställd och år.

Flera utmaningar

En av de riktigt stora utmaningarna i Lean-arbetet är att förändra den interna kulturen, menar Mattias Wik. Det tar lång tid och kommunikationen spelar en viktig roll. Bland annat är det viktigt att medarbetarna inser att detta är en möjlighet och inte ett hot.

– En central del är att kommunicera alla små och stora succéer som sker varje vecka. Vi har tavelmöten och särskilda möten inom projekten där projektdeltagarna får redovisa resultat med mera inför kollegor och ledning. Vi har också ett särskilt nyhetsbrev och försöker även synas så mycket som möjligt i övriga sammanhang.

– På den negativa sidan finns, särskilt nu i en lågkonjunktur, en viss rädsla för att effektiviseringar ska leda till uppsägning av personal. Då gäller det att man har en tydlig och ärlig kommunikation kring Lean-arbetet och att man i förväg stämmer av syftet och ambitionsnivån med medarbetarna.

Ytterligare en viktig utmaning och del i förbättringsarbetet är, enligt Mattias Wik, att dokumentera och dela med sig.

– Det är ju så andra i företaget verkligen får möjlighet att ta del av förbättringarna. Det är särskilt viktigt för oss som är så utspridda över landet.

Mattias Wik har genomgått Black Belt-utbildning och flera Lean-utbildningar hos Sandholm Associates, som också genomfört ledningsseminarium och Green Belt-utbildning hos DSV.



Foto: Niclas Persson

– Att arbeta med avgränsade Lean events är bra på flera sätt. Vi får mätbara resultat redan efter en vecka, säger Sara Lindqvist.

Koncentrerade Lean events ger resultat och engagemang

Hos Assa OEM i Sverige genomför man regelbundet avgränsade s.k. Lean events för att snabbt och koncentrerat åstadkomma förbättringsresultat som engagerar.

– Det är vårt sätt att införa Lean i hela verksamheten. Eventen blir också goda och tydliga exempel för hela Lean-satsningen, säger Lean-ledare Sara Lindqvist.

Assa Abloy beslutade 2007 att införa Lean i hela koncernen. Sara Lindqvist är ansvarig för Lean-implementeringen hos Assa OEM i koncernens skandinaviska del. Här arbetar cirka 250 personer i Eskilstuna med att tillverka dörr- och fönsterbeslag för OEM-kunder,

exempelvis olika dörr- och fönstertillverkare.

Värdeflödesanalys, utbildning och Lean event

Sara Lindqvists uppgift är att sprida kunskaper om Lean till alla nivåer och att driva implementeringsarbe-

tet i samarbete med bland andra produktionsledarna. Bland det första man gjorde i Eskilstuna var att ge alla operatörer och anställda en kort utbildning om principerna i Lean för att skapa förståelse för konceptet.

En viktig start var också att kart-

lägga verksamhetens flöden genom värdeflödesanalyser. Det görs koncentrerat under tre dagar i form av ett Lean event, som är en standardiserad arbetsmodell för hur Assa OEM genomför förbättringar på område efter område. Värdeflödesanalyserna leder fram till en handlingsplan där ett antal aktiviteter eller förbättringsbehov punktats upp och där varje punkt blir ett eget Lean event på tre till fem dagar. Numera genomför man ungefär ett sådant per månad, enligt ett särskilt recept på tillvägagångssätt.

I ett Lean event deltar de som är närmast berörda, exempelvis operatörer och produktionsledare, samt även interna kunder och leverantörer. Varje event innehåller utbildning, särskilt om de aktuella verktyg som då ska användas. Därefter gör man en kartläggning av dagsläget inom det aktuella området för att sedan bestämma och genomföra de förändringar som behövs. Sedan gör man en uppföljning av resultatet från eventet.

– I varje värdeflödesanalys blickar vi ett år framåt, berättar Sara Lindqvist. Efter ett år gör vi en ny värdeflödesanalys för de flöden vi arbetat med under året, för att se om det blev som vi förväntat på respektive område eller om något mer behöver förbättras. Det är viktigt att inte betrakta arbetet som klart, utan istället fortsätta förbättra hela tiden.

Snabba resultat

Det här sättet att arbeta med avgränsade Lean events är bra på flera sätt, anser Sara Lindqvist.

– Vi får mätbara resultat redan efter en vecka och det blir tydligt för alla vad man kan åstadkomma på kort tid. Det skapar engagemang. Dessutom är de operatörer och andra direkt berörda som är med i ett Lean event mycket delaktiga i förbättringsarbetet. Det är ju de som i team tar fram åtgärderna. Därför

är det inte några svårigheter att få med sig medarbetarna.

– Det är förstås också mycket viktigt att kommunicera resultaten till övriga medarbetare och att förklara varför man genomför förändringar och varför vi arbetar på ett visst sätt.

Visuell behovsstyrning

En central princip i Lean är också att producera efter behov. Hos Assa OEM betyder det att varje led ska producera det som nästa led i produktionen behöver. Man ska inte överproducera och man strävar efter mindre maxlager. Men man får samtidigt inte missa signaler om att produkt detaljer håller på att ta slut.

– De signalerna ska vara visuellt fullt synliga och självklara för alla, exempelvis genom bestämda minimi- och maximilager, synliga tomma lådor, Kanban-kort som visar vad och hur mycket som ska tillverkas osv.

– Hos oss ska man kunna gå runt i produktionen och se direkt om det går bra eller dåligt. Finns det något problem någonstans är det viktigt att vi på det här sättet får den informationen direkt, så att vi kan rätta till det i tid, säger Sara Lindqvist.

Att hålla lagom stora mellanlager och att jämna ut flödet i hela produktionen kräver att man snabbt kan ställa om i olika delar av produktionen och producera mindre batcher av olika komponenter. Det var också temat för ett lyckat Lean event, där ställtiden i ett produktionssteg för en detalj till låshuset reducerades från 8 timmar till 1,5 timme. En minskning med 80 procent, tid som istället kunde läggas på produktion.

Standardiserade arbetssätt lägger grunden

En grundbult i Lean-arbetet hos Assa OEM är att ha standardiserade

arbetssätt. Det behövs tydliga instruktioner för hur allt arbete ska gå till. Inte bara i själva produktionen utan även hur man ställer om i produktionen, hur man arbetar med förebyggande underhåll, hur man håller ordning och reda osv.

– Vi anser att standardiserade arbetssätt lägger grunden för alla framtida förbättringar, säger Sara Lindqvist. Om man har olika arbetssätt i olika delprocesser är det svårt att se vad som behöver förbättras.

En förutsättning för att lyckas i Lean-arbetet är förstås också att ledningen är engagerad och det gäller chefer på alla nivåer, påpekar Sara Lindqvist. Därför är det viktigt att cheferna får utbildning, förståelse och att man är med i Lean event. Inte minst för att de då ser tydligare vad de ska efterfråga när ett Lean event är genomfört. Annars finns risk att man halkar tillbaka till gamla arbetssätt.

Den främsta utmaningen i Lean-arbetet tycker Sara Lindqvist är att tiden ibland inte räcker till och att man då prioriterar det övriga dagliga arbetet.

– Det tar tid innan en sådan här kulturförändring ger resultat och det är viktigt att verkligen orka driva den vidare. När resultaten sedan kommer, så kommer de stort.

Sara Lindqvist genomgick Sandholm Associates Lean-ledarutbildning 2007

Lean-ledarskap på Parker Hannifin i Trollhättan

Det krävs mod och tålamod

Parker Hannifin i Trollhättan har arbetat med ständiga förbättringar baserade på allas engagemang sedan 1998. Idag är företaget tillsammans med Scania ett av de ledande exemplen inom Lean produktion i Sverige.



– Acceptera att förändringar tar tid, säger Lars Eliasson.

– Dessförinnan höll vi på med mycket brandsläckeri. Vi insåg att vi måste ändra vårt sätt att arbeta, säger *Lars Eliasson*, platschef på Parker Hannifin i Trollhättan.

Parker Hannifin-koncernen omsätter 10 miljarder US dollar, har 292 fabriker, 57.000 anställda och 8 produktgrupper. I Trollhättan finns 320 anställda, 3 produktlinjer och här tillverkar man hydrauliska pumpar och motorer till huvudsakligen fordonsindustrin.

För fyra år sedan beslöt koncernledningen i sin *"Parker's Win Strategy"* att satsa på Lean som en av sina strategier. Då var fabriken i Trollhättan redan igång på Lean-spåret. Idag intar man en tätposition inom Parkerfamiljen.

Resultaten i form av ökad leveranseffektivitet, minskat bundet kapital, färre kassationer och ökad produktivitet talar för sig själv. På tre år har försäljningen per anställd ökat med 43 procent.

Förändring av hela verksamheten

– Lean innebär en grundläggande

förändring av hela verksamheten, betonar Lars Eliasson.

Parker Hannifin har bland annat infört ett nytt ledarutvecklingsprogram och en ny organisation baserad på värdeflödena. Ett annat exempel på förändringar som genomförts är att förslagsverksamheten ersatts med belöningar för genomförda förbättringar.

Vilka råd vill du ge till de ledare som startar sin Leanresa?

– Ta hjälp av någon som kan Lean. Man behöver stöd och kunskap i början. Utgå från ditt företag och era erfarenheter. Skapa ett nätverk av medarbetare som verkligen tror på Lean. Börja där du tror att det är enkelt att lyckas.

Lars Eliasson betonar att vi ska acceptera att förändringar tar tid. "Din tid som ledare!". Expandera i lagom takt, både ledarskap och stödfunktioner måste orka med.

– Fortsätt hålla fokus på Lean. Det finns mängder av andra saker som omgivningen tycker att du ska syssla med!

Risker i samband med transformationen till Lean?

– Fyra saker riskerar att inte räcka till: tiden, kompetensen, tålamodet och modet, säger Lars Eliasson.

Lean ledarskapspolicy inom Parker Hannifin

Engagemang

- Gå dit det händer
- Fråga alltid varför
- Var en förebild

Utveckling

- Sätt mål och följ upp
- Driv kontinuerliga förbättringar
- Basera beslut på fakta. Använd PDCA-processen
- Lär och lär ut

Respekt

- Var tillgänglig
- Lyssna, coacha, återkoppla
- Lös problem tillsammans

Lean-ledarutbildning

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Utbildningen omfattar 14 dagar uppdelade i sex block som varvas med hemuppgifter. Det finns också möjlighet att delta i enstaka kursblock.

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Andra aktuella Lean-utbildningar

Lean – resurseffektiv produktion av varor och tjänster

En introduktion till vad Lean innebär, hur man inför Lean och vilken potential konceptet har. Du lär dig tanke- och arbetssätt i Lean och tränas i att göra en bedömning av Lean-konceptets potential i din verksamhet. 2 dagar.

Värdeflödesanalys

Utifrån principerna i Lean produktion lär kursen ut hur man kan genomföra en värdeflödesanalys, skilja på värdeskapande och icke värdeskapande tid och resurser samt hur man upprättar en handlingsplan. 2 dagar.

Fem S – ordning och reda i verksamheten

En kurs om att skapa en effektiv arbetsplats. Du lär dig hur man genomför ett Fem S-program. Kursen ger också idéer och inspiration till att förnya den egna arbetsmiljön och visar hur internrevisionen kan fungera pådrivande. 1 dag.

Leanspel

Deltagarna får genom simuleringar i ett internt Leanspel själva prova och uppleva hur Leans principer påverkar resultatet. Det ger en konkret introduktion till och förståelse för Lean. 1/2–2 dagar. Kontakta oss för intern utbildning.

Läs mer om utbildningarna på
www.sandholm.se



Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 Stockholm.
08-755 59 90 sandholm@sandholm.se