

Lean i korthet

Lean handlar om en filosofi som innebär att »producera vad som efterfrågas med minsta möjliga resursåtgång genom eliminerandet av slöseri».

Grunderna till Lean brukar associeras till dels biltillverkaren Ford, dels japanska Toyota. Det förstnämnda företaget utvecklade ett produktionskoncept med långt driven standardisering och rationell planering av processen i tid och plats för att öka produktiviteten.

Toyota is in tur utvecklade ett koncept, Toyota Production Systems (TPS), som kännetecknades av låg resursåtgång och effektivitet. Eliminering av slöseri är en viktig faktor i företagets processer.

På 1970-talet introducerades TPS i västvärlden under namnet Lean, eller på svenska resurssnål, produktion. Numera har fler faktorer lags till Lean och innebär även värdeskapande produktion.

Enligt Leans filosofi uppkommer positiva effekter i arbetsmiljön ur medarbetarnas upplevelse att känna engagemang, delaktighet och möjlighet att påverka sin arbetssituation.



FOTO: EBERSPÄCHER

När det gäller kvalitetsarbete är det oerhört viktigt att som ledare och chef förstå sina medarbetare och hitta deras motivation,

ISO 9001 och Lean i samspel ger kvalitet i kvalitetsarbetet

När Eberspächer AB planerade att införa ett nytt kvalitets- och verksamhetsledningssystem lät ledningen Lean samverka med ISO 9001. Företagets kvalitetschef Jonas Offesson har tillsammans med Jenny Nystedt utarbetat en ny modell för att införa ett långsiktigt kvalitetstänkande. Arbetet tog sin grund i en gemensam magisteruppsats som i fjol vann Olle Jonsson-priset.

SOM ANSVARIG för kvaliteten på Eberspächer AB, leverantör av bränsle drivna värmare till fordonsindustrin och båtbranschen, finns alltid möjlighet till ständiga kvalitetsförbättringar. *Jonas Offesson* har varit på Eberspächer i tio år och i ett led att utveckla sig själv och företaget, hoppade han på ett magisterprogram vid Högskolan Väst i Trollhättan.

– Jag tog delvis tjänstledigt för studierna, men examensarbetet var direkt kopplat till mina arbetsuppgifter, berättar han.

Eberspächer AB befinner sig i en fas där företaget planerar att gå samman med Eberspächer Nordic AB som är ett helägt dotterbolag. Det nya gemensamma bolaget behöver ett nytt kvalitetsledningssystem och planen är att genomgå en



ISO 9001-certifiering* i januari 2011.

– Vi ville inte dra igenom en certifiering snabbt utan bedömer att vi behöver ett år för att verkligen få in en kvalitets- och verksamhetsutvecklingskultur i väggarna. Det är där den stora utmaningen ligger. Dessutom är det inte stopp med en certifiering, utan vi ser det snarare som ett startskott på ett långsiktigt kvalitetsarbete. Målet är att jag som kvalitetsansvarig mer ska vara som en coach, istället för en slags kvalitetspolis. ISO 9001 ska inte bara vara ett byrålädesystem som man tittar på när det är dags för revision, säger Jonas Offesson.

Viktigt hitta motivationen

Vid sin sida under uppsatsarbetet hade han sin arbetskollega *Jenny Nystedt* som förutom de högre studierna också är universitetsadjunkt i kvalitetsteknik vid institutionen för ingenjörsvetenskap vid Högskolan Väst. Hon är även betendevetare och hennes kompetens för personalfrågor kom väl till pass under arbetet med att se över ett nytt kvalitets- eller snarare verksam-

hetsledningssystem på Eberspächer AB.

– Allt fler företag förstår att medarbetarskapet och psykologi är viktigt för att få en verksamhet att fungera. När det gäller kvalitetsarbete är det oerhört viktigt att som ledare och chef förstå sina medarbetare och hitta deras motivation, förklarar Jenny Nystedt.

Det är för att få hjälp av ett ledningssystem för dessa delar som »studenterna« sneglade på Lean för att skapa en modell som fungerade för Eberspächer AB. Jonas och Jenny menar att det finns många likheter mellan Lean och ISO 9001 som gör en integration lämplig. Bland annat att de eftersträvar ständiga förbättringar, att kvalitet uppnås genom kundfokus och värdeskapande aktiviteter.

»De gemensamma grundvärderingarna skapar en kompatibilitet för att implementera och använda dem samtidigt«, står det sammanfattningsvis i magisteruppsatsen.

ISO 9001 och Lean i samverkan

Däremot ser systemen momenten ur olika vinklar, vilket gör att de kompletterar varandra bra.

– Lean ger mer praktiska tips och är lättare för det dagliga arbetet. ISO 9001 rör sig mer på en övergripande nivå, anser Jonas Offesson.

Jenny Nystedt flikar in:

– ISO 9001 ger kraven och besvarar vad som ska göras. Lean har filosofin och ger svar på hur arbetet bör göras. Lean kommer mer underifrån och ISO 9001 mer ovanifrån.

En viktig faktor för ett relativt litet företag som Eberspächer AB med 71 anställda var att hushålla med resurser i ett professionellt kvalitetsförbättringsarbete. För att uppnå maximalt resultat med minimala insatser är det extra viktigt att alla medarbetare är »med på tåget«. I sin modell återkommer Jenny Nystedt och Jonas Offesson flera gånger till att delaktighet och engagemang är a och o för att få ett verksamhetsledningssystem att fungera i praktiken. »Det framträdande var hur viktigt medarbetarskap är för att lyckas att både införa och upprätthålla ett kvalitetsledningssystem«, skriver de i sin sammanfattning.

– I en större organisation kanske det inte märks lika mycket om någon inte är delaktig i processen. Om det bara är fem personer på en avdelning och en inte vill vara med blir den negativa effekten stor.

Pragmatisk modell

Tankarna i Lean hjälpte Eberspächer AB att vara pragmatisk i planeringen av bättre kvalitetsledning. Lean har ett effektivt processorienterat system för att fokusera på rätt saker. På så sätt optimeras kvalitetsarbetet, vilket i sin tur möj-

Tips och råd för integrering av Lean-tänk

- Ledningen måste förstå vad Lean är och vara beredda på att investera med tid och engagemang i förändringsarbetet. De ska äga frågan, inte enbart en eldsjäl inom organisationen.
- Medarbetarnas delaktighet och engagemang är a och o. Det kommer alltid finnas skeptiker, det handlar om att skapa förutsättningar så att de självmant väljer Lean-tänket. Ofta finns en rädsla för att bli överflödig. Målet med ett Leanarbete är att öka lönsamhet och bli mer framgångsrik på sikt, inte att göra sig av med medarbetare. Förklara detta noggrant.
- Gör ett noggrant grundarbete. Kartlägg processer. Ifrågasätt rutiner och arbetsmetodik. Det är en förutsättning för att Lean ska kunna fungera bra med andra ledningssystem.
- Låt både hårda och mjuka faktorer samverka i förändringsprocessen. Sätt er in i faktorerna som berör vilka krav som ska uppnås och hur de ska uppnås.
- Avsett tid för förbättringsarbete tillsammans med medarbetare. De kommer känna sig sedda och kan bidra konstruktivt med att minska slöseri i processerna. Resultatet blir ökad produktivitet på sikt.
- Tillåt er att göra misstag. Börja Leanarbetet i en del av verksamheten. Gärna i en del som är isolerad från övrig/annan verksamhet och där misstagens konsekvenser gör minst skada – eller snarare där även minsta lilla förbättring är ett stort framsteg.

*) Kvalitetscertifieringen avses göras mot ISO/TS 16949 som sammanställer särskilda krav vid tillämpning av ISO 9001:2008 för fordonsindustrin.

liggör en mer genomarbetad ISO 9001-certifiering.

– Lean pratar mycket om att minimera slöseri. Till exempel att bättre ta tillvara intern kunskap och få bort så mycket passiv tid som möjligt, berättar Jenny Nystedt.

I arbetet att använda magisteruppsatsens modell på Eberspächer AB använde man mer traditionellt införandepraxis för att uppnå certifiering men med »Lean-glasögonen« på.

I formuleringen av vision och mål lades extra mycket tid för att skapa samsyn inom ledningsgruppen. I arbetet med att kartlägga nyckelprocesser i kvalitetsarbetet involverades medarbetare på företaget i hög grad. Det visade sig att de enkla lösningarna för tillsynes svåra hinder fanns inom organisationen.

– Det handlar mycket om kommunikation och att vara lyhörd, säger Jonas Offesson.

Vidare gjordes GAP-analyser för att se vad som fortsatt behöver göras för att uppnå ISO 9001-kraven. Med hjälp av processverktyg i Lean kunde kvalitetsteamet ställa följdfrågor för att få fram konkreta åtgärdsförslag.

– Lean underlättar upprättandet av en åtgärdsplan för ständiga förbättringar – med rätt sorts lösningar. Det är inte alltid de snabbaste, förklarar de.

Konkreta åtgärder

Den mest konkreta åtgärden som Eberspächer har utfört under Jenny Nystedt och Jonas Offessons ledning är att förändra kontorsmiljön så att flöden och ärendehanteringarna hänger ihop bättre. Chefer har flyttats ut i ett kontorslandskap och sitter nu där verksamheten pågår.

– Det handlar om att »vara där det händer« för att lättare fånga upp möjligheter till förbättringar, framförallt från medarbetarna själva.

Jonas Offesson konstaterar att man inte ska underskatta den öppna miljöns fördelar för att bland annat överhöra samtal för att hitta åtgärder snabbare och att ta tag i en fråga direkt när man ser kollegan, i stället för att till exempel skriva ett mail. I ordermottagningen kan det pågå en diskussion om en produkt är slut på lagret. Hör inköpssidan detta kan de snabbare ta beslut om en beställning, vilket höjer kundvärdet och kvaliteten i verksamheten.

– På Leanspråk kallas detta Value Stream Mapping, men i det dagliga arbetet måste vi översätta detta så att alla förstår. Som att vi ska sitta nära varandra för att se hur processerna fungerar.

Små detaljer i vardagen viktiga

Jonas Offesson anser också att små detaljer inte ska glömmas bort. De kan vara stora tidstjuvar. Som till exempel placeringen av en skrivare. Först stod den mitt i rummet, men det visade sig att de som använde den mycket fick springa långt och ljudvolymen blev hög. Å andra sidan konstaterades det att promenaden till skrivaren inte enbart var negativ, utan innebär en behövlig paus för kontorspersonalen. Lösningen blev ett skrivarrum på lagom avstånd från användarna.

– Det är av betydelse att vända och vrida även på enkla saker och att uppmuntra alla att själva påverka sin arbetsplats. Inget ska vara statiskt om vi strävar efter ständiga förbättringar, säger Jonas Offesson vidare.

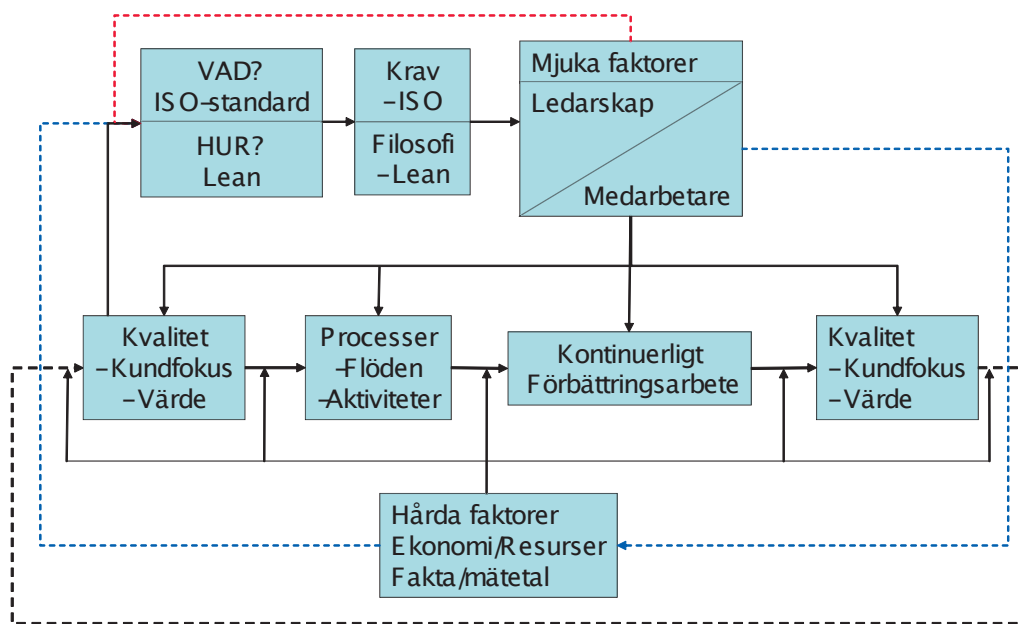
Både ISO 9001 och Lean strävar efter att standardisera arbetsplatser, detta utgör en förutsättning till goda och systematiska förändringar.

– Standardiserat, men flexibelt, sammanfattar Jenny Nystedt och Jonas Offesson.

AV ULRIKA HOTOPP



Det är viktigt att små detaljer inte glöms bort. De kan vara stora tidstjuvar.



Belönat examensarbete

Jonas Offenssons och Jenny Nysteds examensarbete »Implementering av Kvalitetsledningssystem – en pragmatisk modell för mindre och medelstora företag« vann Olle Jonsson-priset 2009.

– Det var verkligen roligt. Nu fick vi också ett kvitto på att våra kunskaper är användbara, kommenterar de.

Ett föredrag om modellen vid prisutdelningen i Stockholm väckte intresse och duon anser själv att den kan vara användbar för fler företag från olika branscher. Men i god anda av att sträva efter ständiga förbättringar påpekar de att:

– Nästa steg är att förädla modellen. Eftersom Eberspächer AB har beslutat att införa ett nytt kvalitets- och verksamhetssystem så får vi möjlighet att se hur den teoretiska modellen kommer att kunna se ut i verkligheten och dra ytterligare användbara erfarenheter.

Pris för bästa magisteruppsats om kvalitet – En pragmatisk modell för kvalitetsledning

- Fokus ligger på verksamhetens inre delar.
- Huvudflödet är kvalitet – processer – kontinuerligt förbättringsarbete – kvalitet.
- Målet är att skapa kvalitet/värde för kunden och lönsamhet för företaget.
- Värde definieras genom kundfokus. Det skapas i verksamhetens processer där kontinuerligt förbättringsarbete ska ske.
- Det kontinuerliga förbättringsarbetet och processerna är beroende av VAD ett företag vill uppnå och HUR det ska uppnås.
- VAD = krav = ISO 9001.
- HUR = filosofi = Lean.
- VAD och HUR är beroende av såväl mjuka som hårda faktorer.
- Delaktighet och engagemang hos både ledning och medarbetare genomsyrar arbetet (= mjuka faktorer).
- För att kunna styra en verksamhet åt rätt håll måste beslut tas utifrån »hårda fakta« i huvudflödet (= hårda faktorer).



FOTO: EBERSPÄCHER