

Man behöver hela tiden anpassa arbetssätten till förändringar i omvärlden och behoven i den egna verksamheten, anser Michael Qvarsell och Torbjörn Bülow. Foto: Christer Pöhner



Viktigt fortsätta utveckla kompetens och attityd

Även i en verksamhet med mångårigt kvalitetsarbete är det viktigt att ständigt vidareutveckla kompetens och attityd för att bli ännu bättre. Det kan man intyga på Ericssons anläggning i Kumla, där man drivit ett aktivt kvalitetsarbete under mer än 20 år.

Ericssons anläggning i Kumla har en nyckelfunktion och fungerar som pilotfabrik. Här arbetar man främst med att förutveckla och industrialisera koncernens radiobasstationer. Man tar fram produkterna till marknaden, ser till att tillverkningen kommer igång i det globala tillverkningsmaskineriet runt om i världen och man står själv för tidiga kundleveranser. Kumlaanläggningen fungerar som länk mellan

konstruktion och produktion över hela världen. Ericssons vision är 50 miljarder uppkopplingar år 2020 och där spelar radiobasstationerna en mycket viktig roll för uppkoppling i trådlösa telekomnätverk.

Decentraliserat förbättringsarbete

I Kumla har man en central funktion med ansvar för att samordna förbättringsarbetet, utveckla kompetensen

kring detta och ta fram lämpliga metoder och verktyg. *Torbjörn Bülow* är chef för avdelningen och ansvarig för strategi och verksamhetsutveckling i Kumlaanläggningen.

– Däremot är vårt förbättringsarbete idag mer decentraliserat än tidigare och ligger ute i verksamheten, nära flödena. På varje avdelning har vi en eller flera dedikerade personer med uppgift att coacha verksamhetens

effektivisering och utveckling med kunskande, metoder och verktyg. Men ansvaret är alltid chefsens.

Förbättringsarbetet sker på flera olika nivåer. Allt från individens och teamets dagliga förbättringsarbete till avdelningarnas arbete och Kumla-anläggningens mer strategiska arbete. Idag pågår ett ständigt förbättringsarbete med över 50 pågående projekt som loggas i ett översiktligt IT-verktyg. Därutöver sker många små dagliga förbättringar som inte loggas. Det här arbetet samordnas av Torbjörn Bülow's avdelning. Anläggningens ledningsgrupp har också påbörjat verksamhetsstyrande möten varje månad för att gå igenom projekten och se till att de går i linje med de övergripande målen. Det arbetssättet håller på att implementeras i hela fabriksstrukturen.

Ett exempel på lyckat förbättringsprojekt gällde kretskortsmonteringen, där man lyckades reducera både ställtider och kostnader. Här användes Sex Sigmas DMAIC-modell med bland annat en hel del statistisk analys. Andra förbättringsprojekt som genomförts har exempelvis gällt materialdrivning, lagerdimensionering, direkt-skeppningar och hantering av returflöden.

Stor omställning

En stor aktivitet som nu pågår vid anläggningen i Kumla är att man ställer om hela produktionen.

– Vi ska bland annat använda våra ytor effektivare, skapa ett tydligare flöde genom hela verksamheten och flytta kundorderpunkten tidigare i flödet. Vi tar Lean ytterligare ett steg och skapar ett mer sammanhållet flöde, berättar Torbjörn Bülow.

– Det handlar om att korta ledtider, minska lager, minska slöserier och effektivisera vår ytanvändning. Exempelvis tar vi bort flera hundra meter transporter i fabriken, säger kollegan *Michael Qvarsell*, som är sektionschef för verksamhetsutvecklingsfrågor.

Lång erfarenhet

Hos Ericsson i Kumla har man arbetat med kvalitet och verksamhetsutveckling i över 20 år och gradvis byggt upp stor kompetens där olika koncept och metoder ingår. Tidigt handlade det om ISO-certifieringar och TQM. Några år senare drog man igång arbetet med Sex Sigma, bland annat genom en massiv satsning på utbildning av Black Belts och Yellow Belts. Idag har man omkring 30 Black Belt-utbildade medarbetare i organisationen. Efterföljande år satsade man även på ökad process-

orientering, 5S-arbete och Visual Management Systems. Därefter startades en bredare Lean-satsning och parallellt växte inte minst det koncernövergripande Ericsson Production System fram.

Satsning på ännu mer förbättringskunskap och attityd

– Vi har gjort väldigt många bra saker genom åren och byggt upp kompetensen. Men det räcker inte. Vi vill påverka inställningen ytterligare, berättar Michael Qvarsell.

Därför startade man för cirka ett år sedan ett s.k. *Improvementmindset*-program på Kumlaanläggningen. Syftet är att alla chefer och ledare ska ha genuin förståelse för ett organiserat förbättringsarbete.

» Det handlar om att vilja och kunna göra verksamheten lite smartare och lite bättre hela tiden.

– Utan en riktig förståelse för hur viktigt det arbetet är blir det omöjligt att driva ett effektivt förbättringsarbete. Det handlar om att vilja och kunna göra verksamheten lite smartare och lite bättre hela tiden. Vi vill också att man inte låser sig för mycket vid vissa verktyg och blir något av Sex Sigma- eller Lean-fundamentalister, säger Torbjörn Bülow.

Improvementmindset-programmet bygger mycket på utbildning av chefer där man varvar teori och praktik. Först ordnades ett par seminariedagar med Sandholm Associates, där man betonade kopplingen mellan Sex Sigma och Lean och hur man driver förbättringsarbete. Sedan fick alla chefer i uppdrag att genomföra ett verkligt förbättringsprojekt enligt DMAIC-modellen. Man har även haft en webb-baserad Leanutbildning för alla chefer och förbättringsledare. Under hösten blir det mer praktik. Alla chefer ska kartlägga ett av sina huvudflöden, identifiera ett förbättringsområde och se till att förbättringen genomförs, alternativt ta fram en utvecklingsplan

för sin verksamhet. Det viktiga är att man gör någonting konkret.

– Vi kommer fortsätta varva dels teori med hjälp av interna och externa föreläsare, dels praktik och övningar. Vi vill förändra kulturen och skapa en vilja och attityd att ständigt förbättra, fortsätter Torbjörn Bülow.

Mycket förändras – viktigt fortsätta utveckla kompetensen

Det här är en omfattande kompetenssatsning som man anser vara mycket viktig, trots att företaget redan har lång erfarenhet av de här frågorna. Förklaringen är logisk.

– Kunskaper, principer och filosofier utvecklas hela tiden både beträffande Lean, Sex Sigma och andra koncept. Det är viktigt att vårda det som redan fungerar bra i företaget, men det behövs ständigt ny input av kunskap och kompetens utifrån för att inte stanna av. Man behöver också hela tiden anpassa arbetssätten till behoven i den egna verksamheten, som ju också förändras, säger Torbjörn Bülow.

– Även omvärlden och konkurrensen förändras. Att utveckla kompetens och attityd är en resa som aldrig tar slut och som måste tajmas med allt detta. Den här kompetensutvecklingen för cheferna handlar också om att utveckla det chefsansvar de har så att de kan ge medarbetarna och organisationen rätt förutsättningar att ständigt bli bättre, menar Michael Qvarsell.

Det här ansluter också till något som Torbjörn Bülow och Michael Qvarsell tycker är en avgörande utmaning i utvecklingsarbetet: Att vara uthållig. Man måste ibland införa nya arbetssätt. Resultaten kommer inte alltid direkt och det finns risk att organisationen tröttnar.

– Då krävs en kultur av kompetens, uthållighet och attityd att vilja bli lite smartare, lite bättre hela tiden, avslutar Torbjörn Bülow.

.....

I utvecklingsarbetet på Ericssons anläggning i Kumla har Sandholm Associates genom åren bidragit med ett flertal utbildningar. Senast två interna seminariedagar om förbättringsarbete, som start på anläggningens Improvementmindset-program.