

## TOC & LEAN

Att införa förbättringar i sin verksamhet, är varje lednings självklara mål, men vart börjar man?

Från grunden är det lika självklara svaret. Frågan är då vad det betyder mer konkret? Inom LEAN så ligger grunden i 5S och ordning o reda och att komma igång med ett strukturerat förbättringsarbete för att på så sätt involvera alla medarbetare i arbetet. Enkla och handfasta saker där var sak har var sin plats, ytor i lokalen frigörs och man kan se det verkliga flödet inom företaget. "Man ser oftast inte skogen för alla träden."

På NEMAK utarbetade vi en agenda med följande stående innehåll på våra träffar där jag deltog;

- Träff med ledningsgruppen för att resonera oss samman om vad vi vill uppnå. Dessutom fyllde vi på med kunskaper om LEAN
- Träff med arbetsledarna som ledde arbetet, Samma syfte som ovan om något med handfast för varje ledares situation
- Träff med samtliga arbetslag enligt en förutbestämd plan. Arbetslagen coachades efter framgång. Vi körde på där det gick och bromsade när så behövdes

Efter 4 månader så hade vi kommit till en punkt där 5S var igång, de flesta avdelningarna certifierade och förbättringsmöten på de olika avdelningarna var en självklar och återkommande punkt där medarbetarna började trivas med att själva ha ansvar för förändringarna och började se resultat av de förbättringar som de kommit med.

Efter 5S introducerade vi operatörsunderhåll, förebyggande underhåll. En extra clou i detta skede är att vi startar arbetet med att bryta ner mål till arbetslagen, i detta fall målet ökad tillgänglighet i utrustningen. När man styr förbättringsarbetet mot mål, som arbetslagen själva styr, händer något. Att se kopplingen till mätbara resultat av sina ansträngningar är mycket motiverande. De som snabbt fick framgång fortsatte med anläggningseffektivitets- och kvalités mål, TAK.

När operatörsunderhållet var "klart", instruktioner skrivna, rutiner inarbetade och arbetet med att styra förbättringar mot mål i gång fortsatte vid med SMED, att korta ställtider.

Vad var då nästa steg? Hur skulle man kunna komma ytterligare längre i arbetet med att effektivisera verksamheten? Genom att utifrån Theory Of Constraints TOC , kunna identifiera flaskhalsen i flödet och sätta in de lämpliga LEAN verktygen just där fick vi även ut maximalt av varje flöde. Vi valde ett viktigt område som start och sedan var planen att rulla ut arbetssättet på samtliga flöden. Då slog finansskrisen till....

Några tankar efter vårt arbete på NEMAK:

- Ledningens roll i arbete kan inte nog understrykas. Är arbetet inte förankrat där erhålls inga resultat mer än lokala. Samma sak gäller för arbetsledare, de som faktiskt ansvarar för jobbet
- En plan för arbetet är nödvändigt, stegvis och strukturerat erhålla framgång och resultat
- Interna koordinatörer för att hålla samman arbetet och sedermera ta över arbetssättet
- Kombinationen av LEAN och TOC för att erhålla både långsiktigheten i LEAN arbetet och för att kunna nå snabbare resultat i olika flöden

Eller som Hendrik Hasewinkel VD på Nematik sa - "Jag trodde att vi var klara i och med att vi börjat med LEAN men nu förstår jag att det är kombinationen av de båda teorierna som verkligen har gett resultat i kassan"