



# Inspirit

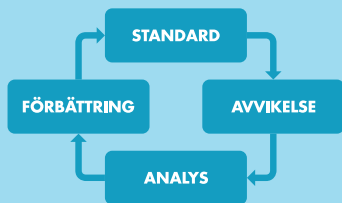
● inission

Våra utmaningar  
sidan 9

Våra värderingar  
sidan 11

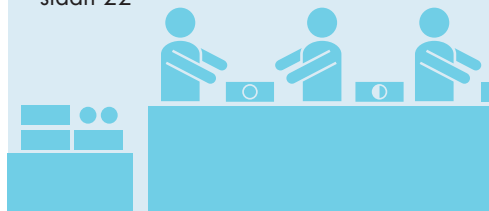
Våra principer  
Sidan 13

Kundvärde  
sidan 14



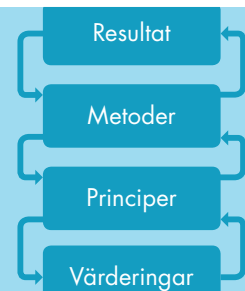
Standardiserat arbete sidan 18

Flöde.  
sidan 22



Kvalitet.  
sidan 26

Lärande  
organisation  
sidan 28



## Innehåll

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| • Förord .....                              | 5  |
| • Inspirit .....                            | 7  |
| • Vad vi vill – Våra utmaningar .....       | 9  |
| • Vad vi tror på – Våra värderingar .....   | 11 |
| • Vårt sätt att tänka - Våra principer..... | 13 |
| Kundvärde .....                             | 14 |
| Standardiserat arbete .....                 | 18 |
| Flöde.....                                  | 22 |
| Kvalitet .....                              | 26 |
| Lärande organisation .....                  | 28 |
| Sammanfattning - Principer.....             | 33 |
| • Slutord.....                              | 35 |



## Inspirit vår väg...

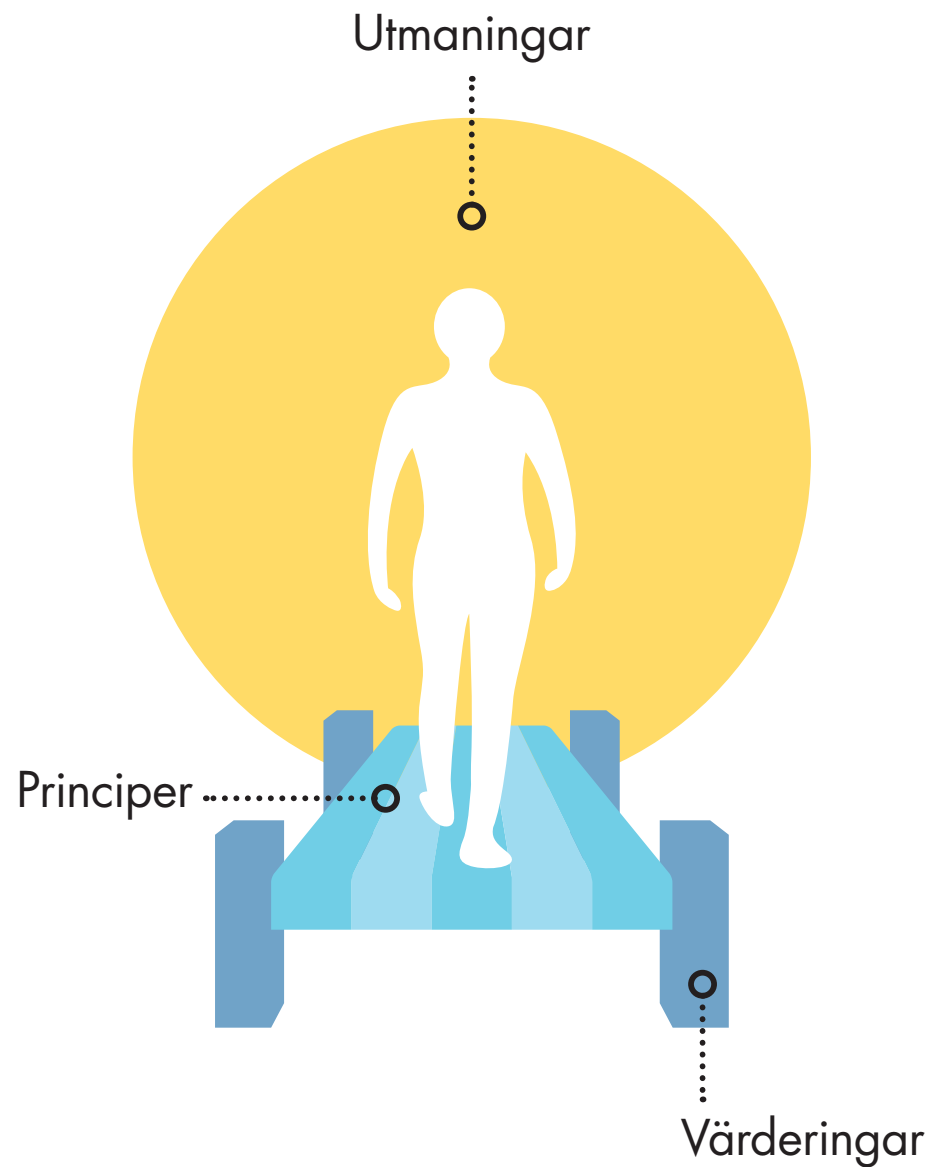
I en tid där vi ser ökad konkurrenskraft till följd av den ökade globaliseringen samt kortare produktlivscyklar på våra kunders produkter, kan man konstatera att kunders lojalitet mot oss som "deras" leverantör minskar. Det innebär att om våra kunder ska stanna kvar hos oss ställs stora krav på vår organisations möjligheter till effektivisering, flexibilitet och snabbhet. Vi på Inission har därför satt ett utmanande men realistiskt mål. År 2020 ska vi med lika många anställda som idag kunna producera på halva tiden mot vad vi gjorde 2015. I mina tankar är det inte att jobba snabbare utan jobba smartare som gäller. Tittar man på produktion så är det mycket tid som produkterna "ligger och väntar" på nästa steg i vår process både inom administration såväl som i produktionen. Kan vi jobba med att minska väntetiderna kommer vi med

automatik jobba med störningarna som gör att produkter blir liggande. Jag ser Inspirit som vår metod där hela företaget arbetar på ett kontinuerligt strukturerat sätt med förbättringar. Genom att eliminera de störningar som finns förbättrar vi oss och blir en EMS-tillverkare i världsklass. Vi har som ambition att vara ett föredöme inom branschen, där vi vill leda utvecklingen, inte följa den. Den viktigaste resursen som vi har är våra medarbetare, ska vi lyckas med vårt högt satta mål behöver alla och envar vara inblandade i vår Inspirit resa. Utgångspunkten är våra värderingar som sedan byggs på med principerna. När vi alla arbetar enligt dessa får vi en lärande organisation där ledarskapet och medarbetarna utvecklas och har kunden i centrum. Det ger oss en långsiktig och konkurrenskraftig verksamhet.

**INSPIRIT VÅR VÄG ATT UTVECKLAS OCH TRIVAS PÅ JOBBET.  
INSPIRIT VÅR VÄG TILL DE NÖJDASTE KUNDERNA.**



*Björn Lifvergren, VD Inission*



## Inspirit

Allt vi gör utgår från vår mission om de nöjdaste kunderna. Vi är övertygade om att den vision och målsättning vi satt upp leder oss rätt i arbetet med att ge oss de nöjdaste kunderna.

Vi har definierat fem principer att vägleda oss i hur vi ska organisera vår verksamhet och våra arbetssätt. Dessa principer utgör kärnan i det vi kallar Inspirit, och vilar på de värderingar som vi har format tillsammans inom Inission. Värderingarna avspeglar Inissions kultur och det vi gemensamt ställer upp på och agerar utifrån.

För att lyckas med detta behöver vi fullt ut ta till vara på den kompetens, erfarenhet och drivkraft som finns hos våra medarbetare. Varje individ inom Inission är en nyckelspelare i omställningen till en flödesorienterad verksamhet. Därför har vi människan i centrum i symbolen för vår utvecklingsresa.

Allt vi gör utgår från vår mission om de nöjdaste kunderna. Vi är övertygade om att den vision och målsättning vi satt upp leder oss rätt i arbetet med att ge oss de nöjdaste kunderna.

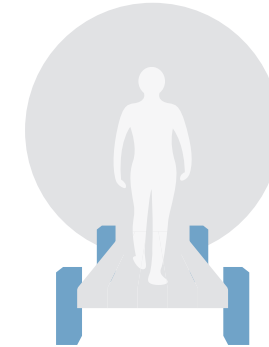
## Utmaningar - Vad vi vill



- Mission »** De nöjdaste kunderna.
- Vision »** Inission är branschens bästa totalleverantör, både för kunden och kundens kund. Vi vill leda utvecklingen i branschen och vara ett föredöme inom Lean produktion. Vi vill också vara säkra på att medarbetarna utvecklas och har roligt på jobbet.
- Mål »** 2x2 2020 - År 2020 ska vi med lika många anställda som 2015 kunna producera dubbelt så mycket på halva tiden. Det klarar vi genom att alla ska vilja vara med, ha unikt bra leveransprecision och få fler och rätt kunder.

Värderingarna avspeglar  
Inissions kultur och det vi  
gemensamt ställer upp på  
och agerar utifrån.

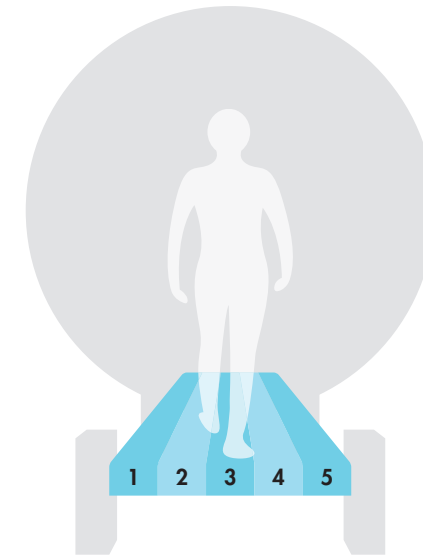
## Värderingar - Vad vi tror på



- Flexibilitet »** Alla våra kunder är unika och skall behandlas unikt. Det ställer höga krav på vår anpassningsförmåga. Alla problem har en lösning. Vi säger aldrig nej. Vi föreslår alltid ett alternativ. Genom att vara öppna, nyfikna och lösningsorienterade så kommer vi tillsammans på en bättre lösning.
- Precision »** Vi vill: Leverera i tid, kvittera och följa upp information, ha förståelse för varandra, tydligt förklara varför saker är viktiga, vara uppmärksamma på detaljerna, ta eget ansvar, inte ge upp.
- Förtroende »** Vi säger som det är, lovar inte mer än vi kan hålla, baserar beslut på fakta, är kritiska när vi förmedlar information, är propra och uppträder med självförtroende, håller tider och är förberedda, medger våra fel.
- Attityd »** Vi vill: Uppmärksamma varandra, prata med varandra och inte om, inte skylla på andra, lyssna på varandras synpunkter, se till att hålla rent och snyggt runt omkring oss, vara delaktiga i förbättringsarbete genom att rapportera avvikelser och arbeta med systematisk problemlösning.

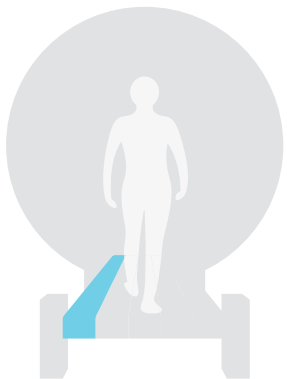
Inom Inission har vi fastställt fem principer som vägleder oss i hur vi ska organisera vår verksamhet för att stärka vår konkurrenskraft.

## Principer - Vårt sätt att tänka



Principerna har ett samband och utgör en röd tråd. Från vår förståelse för vad som skapar värde för kunden till att skapa effektiva flöden som levererar detta värde, som vi hela tiden strävar efter att förbättra.

|                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| Princip 1: Kundvärde .....            | sida 14 |
| Princip 2: Standardiserat arbete..... | sida 18 |
| Princip 3: Flöde.....                 | sida 22 |
| Princip 4: Kvalitet .....             | sida 26 |
| Princip 5: Lärande organisation ..... | sida 28 |
| Principer - Sammanfattning .....      | sida 33 |



# 1. Kundvärde

Kundvärde handlar om att vi skapar oss förståelse för vilka vi har som kunder och vilka behov de har. Utifrån detta planerar vi vårt arbete för att tillgodose behoven och leverera det som skapar värde utifrån kundens perspektiv. Det aktiviteter som inte bidrar till att skapa värde för kunden strävar vi efter att eliminera.

## FÖRSTÅ KUNDENS BEHOV

Vi skall se till att förstå våra kunders behov och alltid sträva efter att tillgodose dessa. Kunden kan vara slutkunden eller den interna kunden i nästa steg i flödet. Att skapa ett mervärde för kunden är själva grunden för att de är villiga att anlita oss.

## ANPASSA ERBJUDANDET EFTER KUNDENS BEHOV

Eftersom kundbehoven ser olika ut beroende på vilken kund och situation det är, behöver vi anpassa vårt erbjudande efter kundernas olika behov så att vi alltid levererar rätt värde. Vilken kvalitetsnivå behövs? Är det viktigt med snabba leveranser eller är det viktigare att de sker enligt överenskommelse?

## STANDARDISERAD FLEXIBILITET

Flexibilitet handlar om att ha en förmåga att möta varierande behov och situationer som uppkommer. Det kan handla om ändrade

orderkvantiteter eller behov av express-leveranser. För att hantera detta på ett bra sätt behöver vi förbereda oss själva och kunden genom att komma överens om vilka variationer som är möjliga, och sedan skapa tydliga och förutsägbara processer som klarar att leverera utifrån detta. Vi kallar detta standardiserad flexibilitet och innebär att vi säkerställer maximalt kundvärde i förhållande till insats.

## ELIMINERING AV SLÖSERIER

Det är slöseri med tid och resurser att göra det som inte tillför värde till kunden. Dessa slöserier är ett hot mot vår lönsamhet och något vi alltid ska sträva efter att eliminera från vårt dagliga arbete. Olika typer av slöserier är:

- **Överproduktion.** Producera mer eller tidigare än verkligt behov. Ger ofta upphov till flera av de andra typerna av slöseri.

- **Onödiga transporter.** Transporter av material inom och utom företaget tillför inget värde. Se över om det går att ersätta ett fysiskt möte med ett telefonmöte.

- **Väntetid.** Beror ofta på driftstörningar, dålig planering eller materialbrist. Att vara sen till ett möte innebär att resten kan tvingas skjuta på starten av mötet.

## Onödiga rörelser och förflyttningar.

Exempelvis att vi letar efter material eller behöver hämta utrustning en bit bort. Se över hur arbetsplatsen är organiserad och uppmärkt (5S).

## Fel, omarbetningar och kassationer.

Medför merarbete och extra kostnader jämfört med om vi gör rätt från början. När vi analyserar orsaken till kvalitetsbristen och korregerar arbetssättet leder det till god kvalitet från början och högre produktivitet.

- **Onödiga arbetsmoment.** Vi lägger onödig tid på att ta fram något som inte behövs. Exempelvis att ta fram ett informationsunderlag med mer information än vad mottagaren behöver.

- **Onödiga lager och buffertar.** Kräver mer hantering och binder upp pengar som vi behöver till annat. För stora lager och buffertar döljer dessutom problem i tidigare led och vi får en falsk trygghetskänsla.

- **Outnyttjad kompetens.** Idéer och förslag till förbättringar som inte tas tillvara. Vi behöver skapa dagliga rutiner för förbättringar och avsätta tid till förbättringsarbete.

Slöserier finns i någon form i de flesta av våra processer, men de är inte alltid lätta att upptäcka. Därför börjar vi med att göra slöseriet synligt. Det kan till exempel handla om att vi skapar ordning och reda på arbetsplatsen, att vi har standarder och rutiner som beskriver bäst kända arbetssätt eller att vi minskar onödiga lager eller buffertar för att få upp de störningar som förekommer till ytan.

## INVOLVERA KUNDER OCH LEVERANTÖRER

Vi skall involvera våra kunder och leverantörer i ett långsiktigt och ömsesidigt nära samarbete för att säkerställa kundvärdet i alla led. När hela försörjningskedjan arbetar för att sänka totalkostnaden kan vi undvika att suboptimera olika delar och de slöserier som uppstår därav.

### KUNDVÄRDE

- För mig handlar kundvärde om att sätta mig in i och förstå kundens behov. Vid en ny affärskvalifikation ställer jag därför riktade frågor till kunden om dess prioriteringar. Är det tid, kvalitet eller kostnad som är viktigast, exempelvis vid framtagande av en ny prototyp? Beroende på kundens behov kan vi sedan anpassa vårt arbetssätt för att möta just detta.

Att känna till kundens behov gör att vi fokuserar på rätt saker och kan undvika att lägga tid på sådant som inte är så viktigt för dem.

*Fredric Grahn, Inission Stockholm*



### GODA EFFEKTER AV ATT ARBETA ENLIGT DENNA PRINCIP:

- Vi anpassar oss hela tiden efter ändrade behov och förutsättningar
- Vi spar tid och resurser genom att endast arbeta med det som genererar värde
- Kunderna blir nöjda eftersom vi uppfyller deras behov





## 2. Standardiserat arbete

En förutsättning för att leverera god kvalitet på ett effektivt sätt är att arbeta standardiserat. Det är inte bara viktigt *vad* vi gör utan också *hur* vi utför våra arbetsuppgifter. Genom att alla i gruppen utför samma arbetsmoment likadant varje gång skapar vi förutsägbarhet och förutsättningar för att förbättra vårt gemensamma arbetssätt.

### STANDARDEN

Vår metodstandard beskriver det bästa, kända och överenskomna arbetssättet. En bra standard är enkel, visuell och tidsatt. Den beskriver vad som ska göras, hur det ska göras och varför det är viktigt att göra på det sättet. Standarden är ett levande dokument och något som frekvent uppdateras varefter vi kommer på nya bättre sätt att arbeta.

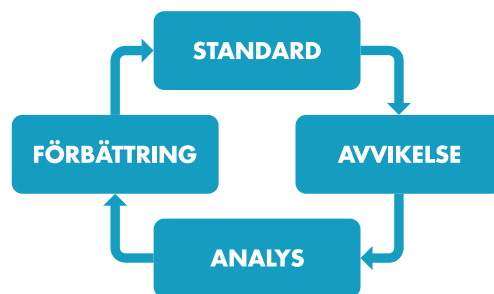
### Några grundläggande användningsområden med standarder är:

- Skapa förutsättningar för säkerhet, ergonomi och kvalitet
- Säkra att vi hinner utföra arbetet inom rätt tid
- En utgångspunkt för förbättringsarbete
- Ett verktyg för upplärning av medarbetare

### ARBETA STANDARDISERAT

När vi alla följer standarden varje gång vi utför arbetsuppgiften får vi ett resultat som är förutsägbart, t.ex. vilken kvalitet det ger

eller hur snabbt det går. Om det är så att vi inte får tillräcklig bra resultat, t.ex. vid en avvikelse, ska vi använda standarden som en utgångspunkt för förbättringar. Vi analyserar och värderar resultatet för att skapa en ny förbättrad standard.



Alla anställda har ett ansvar att följa de standarder som finns. Ledarna har dessutom ett ansvar för att skapa rätt förutsättningar för att kunna följa standard och att säkerställa att gruppen faktiskt jobbar enligt överenskommen standard.



Fr. v. Susanne Persson & Anna-Carin Björklund framför en planeringstavla på Inission Munkfors.

### VISUALISERING

- Med en visualiserad planeringstavla kan jag direkt se vilken tillverkningsorder som jag ska jobba med nu och den som ska ta vid efter. Som vi jobbade tidigare behövde jag ofta fråga teamledaren om vad som skulle göras eller försöka leta rätt på den i en körplan i affärssystemet. Jag ser även hur mycket tid jag har på mig och när

jobbet planeras att vara klart. Visualisering upplevdes som lite stressande i början om jag inte blev färdig i tid. Nu känns det däremot bara bra att störningarna kommer upp snabbare och kan åtgärdas. Genom att även visualisera frånvaro, planerad service och andra aktiviteter är det nu mycket tydligare för alla i teamet.

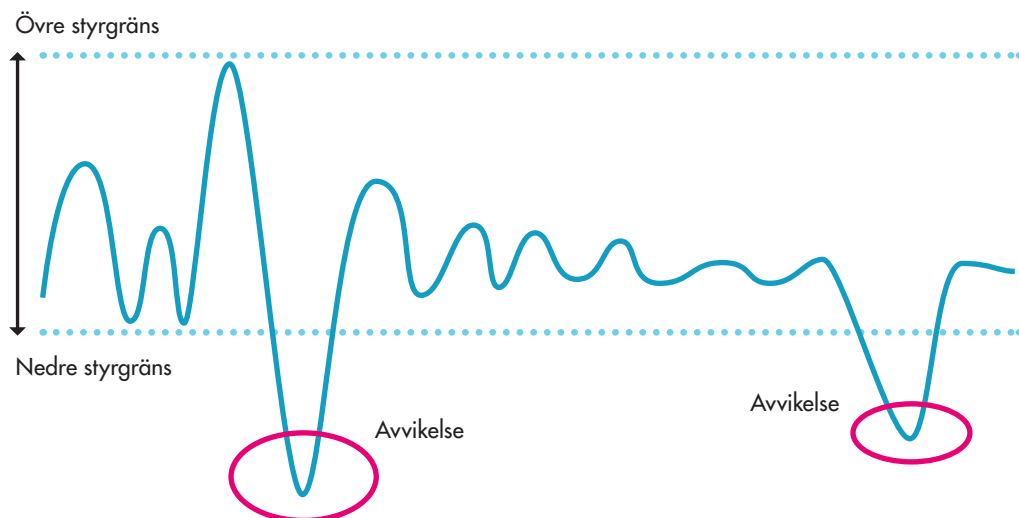
Anna-Carin Björklund, Inission Munkfors

## FÖRUTSÄGBARA PROCESSER

Våra processer skall vara förutsägbara. Alla skall veta vad vi gör, hur vi gör och varför vi gör på ett speciellt sätt. Då skapar vi harmoni i verksamheten eftersom det underlättar för planeringen av vårt arbete. Dessutom undviker vi slöserier som ofta uppkommer vid variationer i tid eller kvalitet. Ett exempel är att vi får minskade behov av att hålla kostsamma lager eller buffertar som ett sätt att hantera variation.

## VISUALISERAT NORMALLÄGE FÖR ATT IDENTIFIERA AVVIKELSER

Ibland händer det något som gör att det inte blir som vi förväntat oss. Genom att definiera och visualisera vad som är vårt normalläge blir det enklare att se när det är något som är onormalt. Avvikelse lyfts upp till ytan,



och endast då kan vi utnyttja dem genom att analysera rotorsaken till avvikelsen och åtgärda problemet.

### På arbetsplatsen visualiserar vi:

- Arbetsstandarder/rutiner – bästa kända arbetssätt
- Processens status i realtid – jämförelse mellan planerat läge och faktiskt läge
- Förbättringsarbete – vad som pågår och nuvarande status
- Uppmärkning av arbetsplats, utrustning och ytor

När vi följt upp att åtgärden verkligen eliminerat avvikelsen för gott, uppdaterar vi vår standard med det nya förbättrade arbetssättet.

## PRIORITERINGAR

Med standarden som grund har vi ett bästa kända arbetssätt som vi följer för att skapa bästa möjliga resultat. Bästa resultat innebär att vi utför det på ett säkert och ergonomiskt sätt, med god kvalitet, snabbt utförande och med ett minimum av resurser.

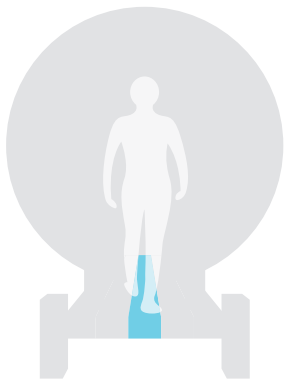
I majoriteten av fall motsäger inte våra principer eller metoder varandra, men ibland ställs vi inför situationer där vi tvingas ta ett val i hur vi ska utföra arbetet. Det kan vara vid ett onormalt läge där vi tvingas frångå vårt standardiserade arbete. Vid exempelvis en brådskande leverans ställs vi att välja mellan att leverera så snabbt som möjligt, men med risken att göra misstag och kvalitetsfel, eller att säkra kvaliteten men med risken att missa leveranstidpunkten.

### I sådana situationer prioriterar vi enligt följande:

- 1) Säkerhet/Hälsa/Miljö
- 2) Kvalitet
- 3) Leverans
- 4) Ekonomi

### GODA EFFEKTER AV ATT ARBETA ENLIGT DENNA PRINCIP:

- Vi får bra och förutsägbara resultat när alla jobbar enligt bäst kända arbetssätt
- Vi får en bra bas för upplärning och träning av medarbetare
- Det blir lättare att hitta och åtgärda när något gått fel
- En tydlig utgångspunkt för förbättringar



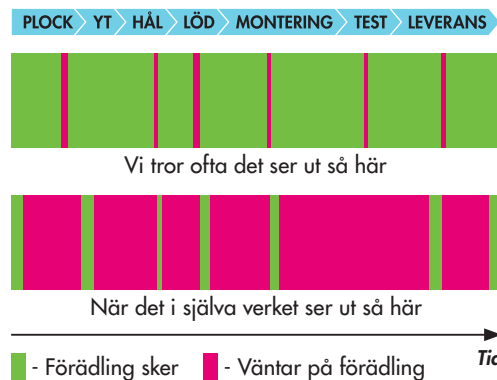
### 3. Flöde

Flöde handlar om hur en produkt eller ett ärende förädlas från första till sista steget i en arbetsprocess. Strävan är att göra detta så fort som möjligt utan att riskera försämrad kvalitet eller kundnöjdhet. Det gör vi genom att dagligen eliminera orsaker till störningar och genom att ta bort väntetider och slöserier.

*Tiden från att vi får en order till att vi har pengarna insatta på vårt konto skall göras så kort som möjligt.*

#### FLÖDESEFFEKTIVITET FÖRE RESURSEFFEKTIVITET

Många arbetsprocesser består av ett antal olika delsteg som behöver göras för att producera det som kunden behöver. Det kan vara exempelvis en tillverkningsorder eller att göra en



produktionsberedning av en ny produkt. I överlämningarna mellan personer eller grupper uppstår ofta buffertar och väntetider, då ingen värdetillägg sker. Utgångspunkten vid design av ett arbetsflöde är att ha fokus på förädling och förflyttning av ärendet, och att vi minskar väntetiderna mellan stegen. Idealet är att buffertar elimineras och att vi i varje given stund adderar värde till alla de flödesenheter som finns i flödet. Vi har då uppnått ett högt värdemottagande ur flödesenhets perspektiv, och vi är *flödeseffektiva*.

Samtidigt behöver vi effektivisera de arbetsmoment som utförs inom varje delsteg. Vi kallar oss *resurseffektiva* när vi inom delstegen har eliminerat slöserier och lyckats uppnå en hög andel värdeskapande tid ur resursens perspektiv.

För att helheten ska bli så effektiv som möjligt prioriterar vi flödeseffektivitet före resurseffektivitet. För att uppnå hög

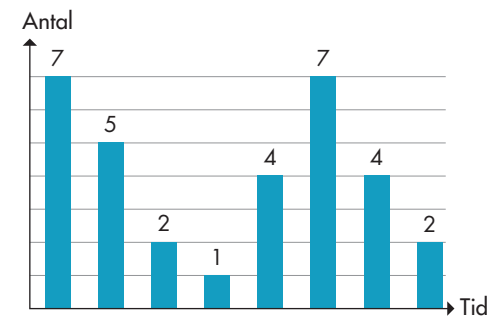
flödeseffektivitet behöver vi planera och organisera våra produktionsflöden enligt våra flödesprinciper.

#### UTJÄMNNADE FLÖDEN

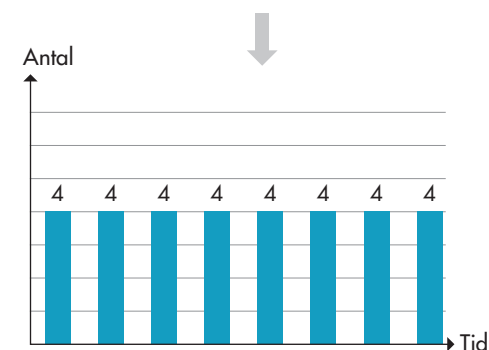
Utifrån de kundbehov som finns skall vi planera vår verksamhet så att vi producerar så utjämnat som det går. Då undviker vi ryckighet på grund av tillfälliga arbetstoppar och dalar och kan enklare planera verksamheten och bemanningen.

För att jämma ut beläggningen strävar vi efter att jämma ut volymer i både produktmix och i tid.

- Planera arbete med stort och litet arbetsinnehåll om vartannat
- Dela upp stora ordrar i små, jämna delleveranser
- Tidigare- eller senarelägg ordrar när möjlighet finns



Traditionellt tänk » Ej utjämnat flöde



Inspirat tänk » Utjämnat flöde

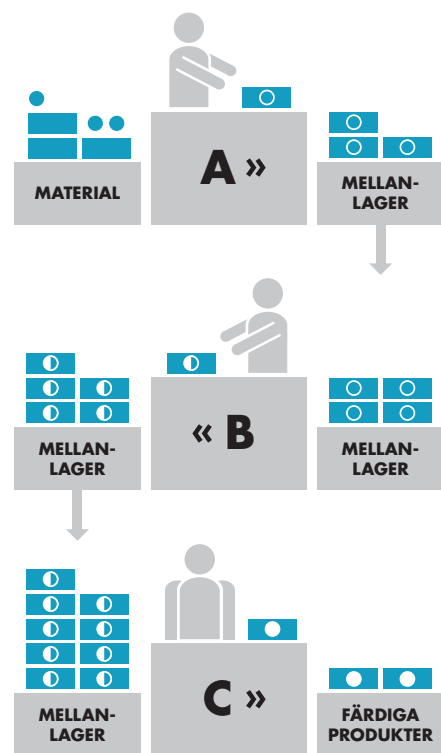
#### KOPPLADE FLÖDEN MED SMÅ PARTISTORLEKAR

Ju mindre partistorlekar vi jobbar med i ett arbetsflöde desto bättre förutsättningar skapar vi för att koppla ihop delsteg och kunna eliminera behov av mellanlager och buffertar. Då minskar ledtiderna samtidigt som flödeseffektiviteten förbättras. Partistorleken skall vara så liten som ställtid och tillgänglig kapacitet medger. Idealet är ett kopplat kontinuerligt flöde från komponent till packad slutprodukt i ett enstycksflöde.

En effekt av kopplade flöden med små partistorlekar är att vi får en snabbare felåterföring när en avvikelse har uppstått. Vi kan direkt stoppa flödet och meddela föregående steg för att korrigera och undvika ytterligare felproducerade enheter. Vi spar mycket tid på att endast behöva korrigera en felaktig enhet, istället för exempelvis 100 stycken om vi producerar med större partistorlekar.  
*Se figur på nästa sida »*

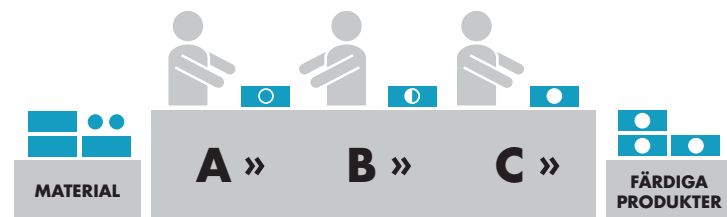
## Traditionellt tänk

Separerade produktionssteg med stora partistorlekar



## Inspirit tänk

Kopplade flöden med små partistorlekar



## TAKT

Takt avspeglar kundernas efterfrågan. Vi skall producera och skapa värde för vår kund (intern eller extern) i samma takt som kundens efterfrågan. Om vi producerar snabbare bygger vi lager, om vi producerar långsammare riskerar vi missa leveranstidpunkten. Det är därför viktigt att vi tydliggör och visualiserar takttiden så att vi får en referenspunkt på om vi är i tid eller om vi ligger efter, för att kunna sätta in åtgärder för att komma ikapp.

$$\text{Takttid} = \frac{\text{Tillgänglig tid}}{\text{Kundbehov}}$$

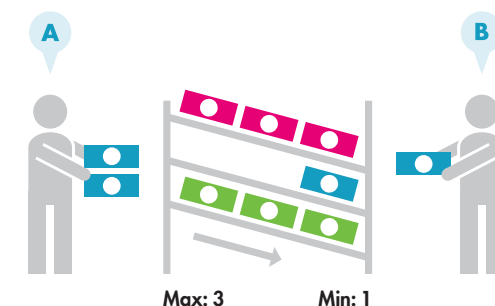
## DRAGANDE PRODUKTION

Vi vill hålla ner antalet påbörjade ärenden/tillverkningsordrar eftersom det kräver mindre hantering och bidrar till kortare ledtid. En teknik för att lyckas med det är dragande produktion. Dragande produktion innebär att efterföljande processteg skickar en behovssignal uppströms endast när de

har kapacitet att ta emot mer arbete. Det leder till att vi bara påbörjar arbete som vi har möjlighet att jobba med nu. Genom att definiera och visualisera max/min antal ärenden/tillverkningsordrar som ligger på kö, är det lätt att signalera när det "är fullt" och när det behöver "fyllas på".

- Gör bara det som efterfrågas när det efterfrågas
- Börja inte producera förrän kunden signalerat ett behov
- Var och en kan se när det är dags att börja producera

Det betyder att om en störning sker eller ett behov ändras kommer produktionen uppströms enklare kunna anpassa sig. Vem vinner på att någon rusar före? Kan vi stötta varandra istället?



## FLÖDE

- Vi producerar flera produkter i ett kontinuerligt flöde, med sammankopplade stationer där vi gör en del av arbetet på varje station. Ledtiden blir mycket kortare, och vi kan skicka vidare till kund snabbare. En stor fördel med att producera i flöde är att vi tvingas ha bättre ordning. Förut blev det lätt oordning på arbetsbänkarna för det var så mycket verktyg och material. Nu är allt strukturerat, och vi spar tid på att ha allt på rätt plats. Jag har även märkt att lagkänslan ökat när vi är flera som jobbar ihop med samma order.

Lennart Olsson, Inission Munkfors



## GODA EFFEKTER AV ATT ARBETA ENLIGT DENNA PRINCIP:

- Med kortare ledtider kan vi leverera snabbare till kund
- Det blir lättare att planera verksamheten och vi får en ökad flexibilitet
- Vi upptäcker fel snabbare och kan direkt stoppa processen



## 4. Kvalitet

Vårt kvalitetsarbete bygger på att vi gör rätt från början och att det ska vara lätt att göra rätt. Genom att uppmärksamma kvalitetsbrister på ett tidigt stadium kan vi hålla ner våra kostnader samtidigt som vi spar tid och skyddar vår kund från problem.

Varje medarbetare är ansvarigt för sitt arbete och sin leverans till nästa steg i processen eller till vår slutkund. Därför strävar vi efter att bygga in kvalitetssäkring i våra metoder och utrustning istället för att endast kontrollera fram kvaliteten efter arbetet redan är utfört. När vi levererar kvalitet skapar vi förtroende hos vår kund, oavsett om det är en intern kund eller slutkund. För att lyckas med rätt kvalitet från början behöver vi både goda arbetsmetoder och goda beteenden.

### RÄTT FÖRUTSÄTTNINGAR ATT LYCKAS

Vi säkerställer att varje medarbetare har rätt kompetens, utrustning och instruktioner för att lyckas. Det ska vara lätt att göra rätt:

- En standard för alla arbetsuppgifter
- En fixtur som anpassas så att det inte går att placera/montera artikel fel

- Efterföljande steg kan inte påbörja sitt arbete om inte tidigare arbetsmoment är utförda
- En maskin stoppar automatiskt om fel har begåtts

När vi följer standard kan vi aldrig göra "fel". Om vi ändå får ett resultat vi inte är nöjda med är det vårt gemensamma ansvar att förbättra standarden.

### RÄTT FRÅN MIG

Vår attityd till fel och avvikelser påverkar till stor del hur bra kvalitet vi kan leverera. En kultur med *rätt från mig* innebär att var och en varken lämnar vidare en avvikelse till nästa steg i kedjan eller att vi undgår att signalera avvikelser tillbaka till källan.

För att systematiskt kunna reducera antalet avvikelser i verksamheten är det viktigt att de kommer upp till ytan för att

kunna hanteras på rätt sätt. Varje avvikelse är en möjlighet till förbättring. Även om avvikelser i sig inte är något positivt, är det positivt att vi kommunicerar kring dem på ett konstruktivt sätt för att de ska fortsätta att uppmärksammas. Genom att vi tydligt visar detta i feedback och annan kommunikation skapar vi en positiv kultur kring avvikelser och kvalitetsfel.

### STOPPA VID FEL – SNABB FELÅTERFÖRING

Vi stoppar processen när vi upptäcker fel eller har misstankar om problem. Då drar vi uppmärksamhet till problemet och för upp det

till ytan istället för att sopa det under mattan. Genom att genast signalera problem till källan förhindrar vi fler felaktiga leveranser.

### Fördelar med detta är att:

- Vi kan enklare koppla ihop orsak och verkan
- Vi slipper slöseri och omarbete i senare processteg
- Vi kan förbättra vårt arbetssätt till nästa gång och förbättra kvaliteten ytterligare

Att fråga "5 varför" är en enkel metod för att hitta grundorsaken. Det hjälper oss att sedan sätta in rätt motåtgärd för att lösa problemet.

### KVALITET

- Som en del av vår processäkring har vi kommit överens om att direkt stoppa processen när vi upptäcker ett fel. Det är bättre att vi uppmärksammar problemet och beslutar hur vi ska hantera det än att bara köra på. Med snabb felåterföring dit felet uppstått kan vi minska följderna av det innan det växer sig för stort. Det är lättare att justera bara ett fåtal produkter. Då undviker vi extra arbete och andra kostnader.

*Martin Jakobsson, Inission Borås*



### GODA EFFEKTER AV ATT ARBETA ENLIGT DENNA PRINCIP:

- Vi kan enklare lösa problem innan de hunnit växa sig stora
- Vi skapar en trygghet för medarbetaren genom att skapa rätt förutsättningar att lyckas
- Kunderna blir nöjdare med säkrare leveranser och bättre produkter



## 5. Lärande organisation

I en lärande organisation är det en naturlig del att inte bara producera, utan också förbättra arbetet. Ledarna i organisationen utvecklar enastående medarbetare och grupper till att vilja och kunna bidra i förbättringsarbetet.

### SYSTEMATISK UTVECKLING AV FLÖDE OCH BETEENDEN

Utvecklingen av verksamheten består i att utveckla två system som samverkar. Det ena är det tekniska systemet, bestående av verksamhetens processer, utrustning, rutiner och regler. Det andra är det mänskliga systemet, bestående av alla individer inom företaget och deras attityder och beteenden. För att lyckas fullt ut med att nå våra utmaningar behöver vi medvetet utveckla båda systemen.

#### Det tekniska systemet

Varje process är perfekt designad för att få exakt det resultat den får. Med det menas att resultatet vi får är ett logiskt utfall av *hur* vi utför arbetet. Genom att hela tiden följa upp resultatet kan vi avgöra om valet av metod var framgångsrikt. När vi inte är nöjda med det resultat vi får, till exempel om vi har för låg kvalitet eller inte kan leverera i tid, behöver vi fokusera på att förbättra metoden för att

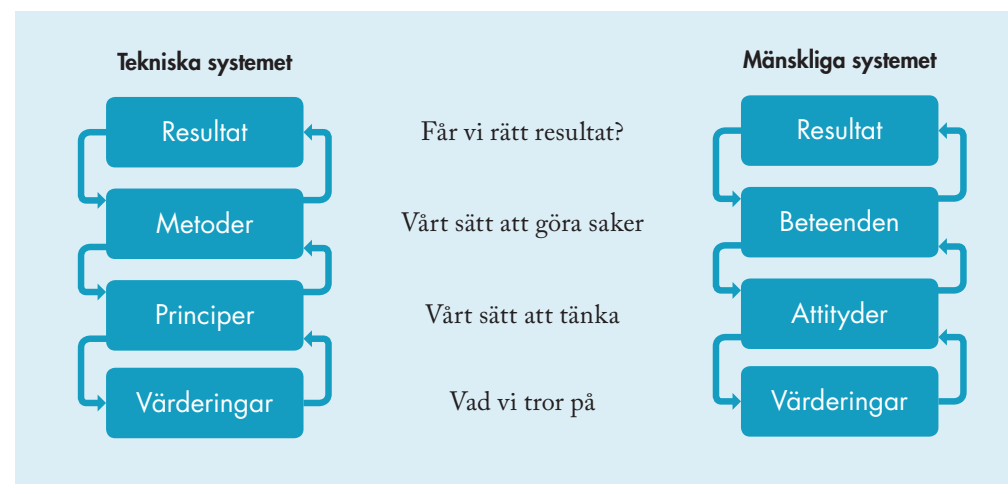
också kunna förbättra resultatet. När vi utformar våra metoder tar vi stöd i Inspirit principer för att säkerställa att vi arbetar i linje med våra värderingar.

#### Det mänskliga systemet

Vår framgång beror dock inte bara på det tekniska systemet. Vad hjälper det att ha en perfekt metod om vi väljer att inte följa den? Därför är alla individer som utför och utvecklar arbetet ännu viktigare för det slutliga resultatet.

Varje individ har en uppsättning värderingar; en grundläggande uppfattning om vad som är rätt. Utifrån det utvecklas en attityd till sin omvärld och uppgift. Dessa avspeglar sig i sin tur i det vi säger eller gör, våra beteenden. När vi följer våra överenskomna arbetssätt och dessutom tar ansvar för att utveckla resultatet har vi ett beteende som bidrar positivt till verksamhetens resultat.

*En lärande organisation har arbetssätt som dagligen utvecklar båda dessa system.*



### LEDARSKAP

Ett övergripande syfte med ledarskapet på Inission är att kontinuerligt utveckla enastående medarbetare och grupper. Med ett coachande förhållningssätt utvecklar ledaren individens och gruppens förmåga att lösa problem. Ledarens fokus blir då inte på lösningen i sig, utan på hur lösningen togs fram. Ledarstilen är stödjande och ger medarbetarna rätt villkor för att utveckla verksamheten:

- **Förutsättningarna.** Vi ger gruppen tillräckliga resurser och strukturer för att klara och utveckla arbetsuppgifterna. Exempel kan vara att ha rätt utrustning eller tydliga standarder, men också att ha avsatt tid till att diskutera problem som behöver lösas.

- **Förmågan.** Vi tränar och coachar medarbetaren till att ha rätt kompetens för att klara sina arbetsuppgifter och att utveckla sitt arbete. Vi ger utmaningar och stöd i att succesivt klara större uppgifter.

- **Attityden.** Vi utvecklar våra medarbetare och deras vilja att bidra till verksamheten och i förbättringsarbetet. Till exempel genom att förklara helheten och involvera dem i förbättringsarbete. För att stärka attityden berömmar vi bra beteenden och konfronterar dåliga.

Ett effektivt ledarskap bygger på att ledaren intresserar sig för detaljerna. Ledaren behöver inte själv kunna alla detaljer men det är viktigt

att hen förstår vikten av dem och efterfrågar kunskap från sin grupp. Några framgångsrika beteenden i ledarskapet inkluderar:

### **Kommunicera mål och följ upp kontinuerligt**

Bottna tillsammans i mål och förväntningar och ge gruppen förtroendet att klara uppgiften på egen hand. Genom att följa upp resultatet visar vi respekt för individen samtidigt som vi ger möjlighet till lärande och coaching.

### **Uppmuntra avvikelser och lär av dem**

Synliggör skillnaden mellan förväntat läge och aktuellt läge samt uppmuntra medarbetarna att lyfta fram de avvikelser som uppstår. Vad är orsaken? Kan vi hitta en bättre metod som undviker att avvikelsen inträffar igen?

### **Gå och se**

Gå och se med egna ögon för att förstå situationen ordentligt. Genom att observera och samla fakta om vad som faktiskt händer, och inte vad som borde hända, blir det enklare att fatta rätt beslut.

### **Avsätt tid för förbättringar**

Förbättringar av flöden och arbetssätt är inget som bara händer av sig självt. Det räcker inte heller att göra en engångsinsats, till exempel i form av ett projekt eller en enstaka gruppövning. Därför krävs det att ledaren organiserar gruppens arbete så att det är en del av det dagliga arbetet att arbeta med förbättringar.

## **MEDARBETARSKAP**

Ett väl fungerande flöde är beroende av att varje länk i kedjan fungerar. Därför ansvarar gruppen för att förbättra sin process utifrån helheten. Då behöver vi ett aktivt medarbetarskap, där varje individ vill och kan bidra i förbättringsarbetet. Med en positiv attityd ser vi problem som möjligheter till förbättring. Genom träning i att lära sig se, analysera och åtgärda problem kan medarbetaren och gruppen hitta bättre sätt att utföra sina arbetsuppgifter. Vi får genom detta möjligheter till personlig utveckling och trivsel i arbetet. Det är en enorm potential i detta sätt att tänka och agera. I en organisation med 350 anställda är 350 förbättrare!

### **Varje medarbetares roll är att leverera, förbättra och lära:**

**Leverera:** Vi utför arbetet enligt det överenskomna arbetssättet som finns beskrivet i standarden. Genom detta beteende bidrar vi till ett förutsägbart resultat och skapar förutsättningar för vidare förbättringar. Vi reagerar på avvikelser genom att uppmärksamma dem i gruppen, till exempel genom att rapportera på daglig styrning.

**Förbättra:** Gruppen diskuterar och prioriterar vilka problem som behöver lösas. Vi fördelar uppgifterna inom gruppen där var och en utarbetar förbättringsförslag och omsätter det i handling. Den som utför arbetsuppgiften är ofta den som bäst förstår detaljerna i arbetet och vilka möjligheter till förbättring det finns.

**Lära:** Vi lär oss genom att reflektera över vad som ledde till ett visst resultat i vårt arbete. Varför blev det så bra den här gången? Kan jag upprepa detta nästa gång? Vi delar med oss av våra erfarenheter till våra kollegor för att sprida vår nyvunna kunskap. När vi är öppna att lyssna på andra och att tänka i nya banor öppnas nya möjligheter upp för att utveckla oss själva och arbetet.

## **LÄRANDE ORGANISATION**

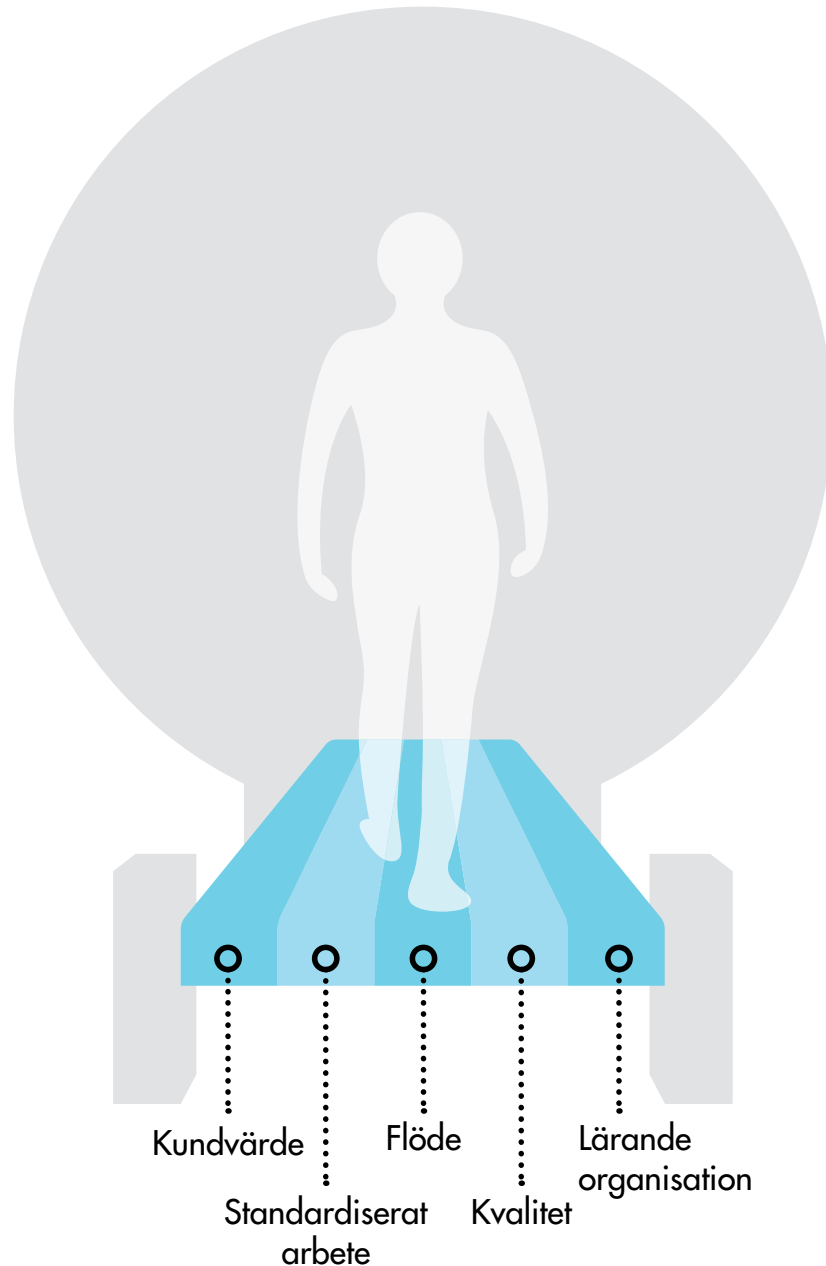
- Jag tycker att daglig styrning är ett bra sätt att få veta vad som händer idag på min avdelning och vilka problem vi har haft under gårdagen. Vi kan också snabbt besluta om åtgärder för att undvika att samma fel återkommer, eller omfördela människor i teamet om det behövs eller be om hjälp från andra avdelningar. Det är ett bra tillfälle att ta upp problem och förbättringsidéer. Daglig styrning gör teamet mer sammansvetsat.

*Marcus Hurula, Inission Pajala*



## **GODA EFFEKTER AV ATT ARBETA ENLIGT DENNA PRINCIP:**

- Vi förbättrar och förenklar hela tiden vårt arbete så att vi kan göra mer med samma resurser
- Vi utvecklas och har roligt på jobbet
- Vi levererar snabbare och med bättre kvalitet vilket ytterligare förbättrar kundnöjdheten



# Principer - Sammanfattning

Principerna har ett samband och utgör en röd tråd. Från vår förståelse för vad som skapar värde för kunden till att skapa effektiva flöden som levererar detta värde, som vi hela tiden strävar efter att förbättra.

**Kundvärde »** Utgångspunkten är att lära känna våra olika kunders behov så väl i olika situationer att vi kan anpassa vårt erbjudande och våra processer att leverera maximalt värde.

**Standardiserat arbete »** För att leverera detta på ett effektivt sätt jobbar vi standardiserat och alla i gruppen jobbar på bäst kända och överenskomna sätt. Genom att systematiskt arbeta bort avvikelser och störningar skapar vi stabilitet och ett nytt, bättre, standardiserat sätt att arbeta.

**Flöde »** Med standarden som grund skapar vi effektiva flöden där vi producerar i samma takt som kundernas efterfrågan. Genom att koppla samman de olika delmomenten undviker vi långa väntetider i processen. När vi visualiserar processens status i realtid kan vi med ett ögonkast se om det finns störningar i flödet, och vi kan då snabbt analysera och åtgärda felet.

**Kvalitet »** Vi skapar kvalitet i varje led genom att skapa rätt förutsättningar för att lyckas. Vi har rätt kompetens, instruktioner och utrustning för att göra rätt från början. Genom att ta ansvar för egen leverans och genom att genast uppmärksamma fel som kommer till oss hindrar vi problem att växa sig stora.

**Lärande organisation »** Vi skapar förutsättningar till kontinuerligt lärande istället för bara utförande. Genom att ständigt följa upp processens resultat och analysera orsaker till misstag utvecklar vi oss och vår verksamhet. Med coachande ledarskap och feedback utvecklar vi kontinuerligt alla medarbetare så de vill och kan bidra i förbättringsarbetet.

"Vi ska varje dag lära oss av våra erfarenheter i syfte att lösa våra uppgifter på ett bättre sätt i framtiden"

# Vi bygger för framtiden!

Inissions utmaning är tydlig: Vi ska halvera ledtiden för en tillverkningsorder. Det kommer våra kunder tillgodo och stärker vår konkurrenskraft på marknaden för fortsatt framgång på kort och lång sikt. För att lyckas med det behöver alla funktioner inom företaget rikta fokus åt samma håll. Det gäller för såväl produktion som våra stödfunktioner att gemensamt arbeta med förenkling och förbättring av våra arbetssätt.

Inspirit beskriver sättet vi ska göra det på. Fokus ligger på att skapa effektiva flöden och samtidigt bygga en kultur där förbättringar är en del av vardagen. Vi ska varje dag lära oss av våra erfarenheter i syfte att lösa våra uppgifter på ett bättre sätt i framtiden. Lärandet finns i själva arbetet, och vi utvecklas som individer samtidigt som vi har roligt på jobbet.

*Vi behöver mer värdeskapande, standardisering, visualisering, ordning och reda, rätt från början, avvikelser (som kommer upp till ytan), fakta och förbättringsarbete.*

*Vi undviker slöserier, onödiga buffertar, väntetider, stora partistorlekar och antaganden.*

Denna bok är tänkt att underlätta förståelsen för hur vi vill jobba på Inission. Min förhoppning är att den kommer till användning på olika sätt: läs den från pärm till pärm, i studiecirklar eller som ett uppslagsverk. Kanske kan du komma på ett annat användningsområde?

Vår fortsatta utveckling hänger på att alla förstår och arbetar efter våra gemensamma värderingar och principer. Den viktigaste faktorn för att lyckas är varje individs erfarenhet, lärande, kompetens och vilja att ständigt förbättra sitt arbete. När vi lägger ihop allas bidrag kan vi uträtta stordåd. Lagarbete delar uppgiften men multiplicerar vår framgång.



*Thomas Åström, Chief Lean Officer Inission*

