

Detta behöver svensk industri förbättra

Webinarium 28 juni 2019

Varför ledarskapsutbildningar sällan förbättrar ledarskapet
Hur daglig styrning kan fungera bättre
Varför vi måste överge "gå bredvid" – modellen för upplärning

WCM Consulting AB



Oskar Olofsson
Konsult, utbildare och författare
oskar@wcm.nu

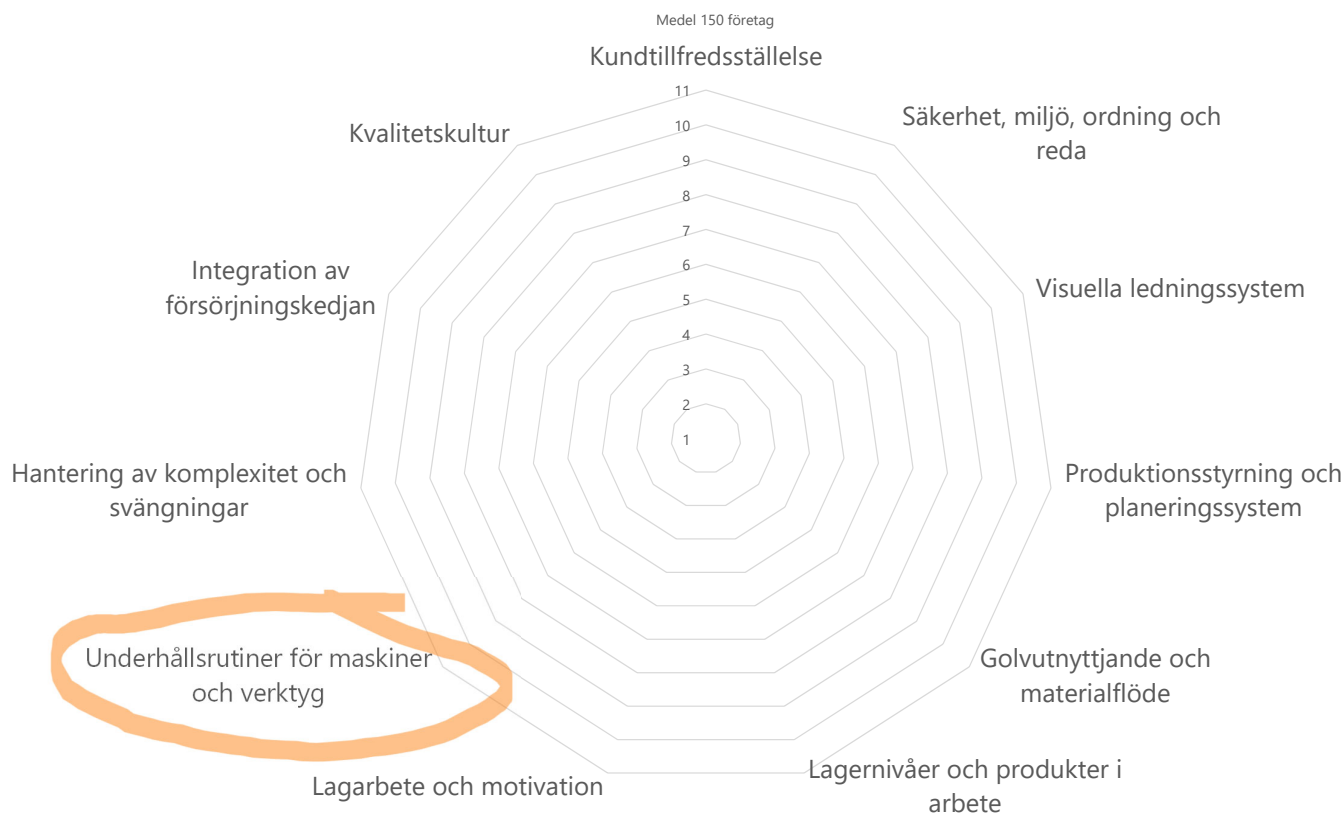
© WCM Consulting AB

Analysverktyget Rapid Plant Assessment

Utvecklat av University of Michigan

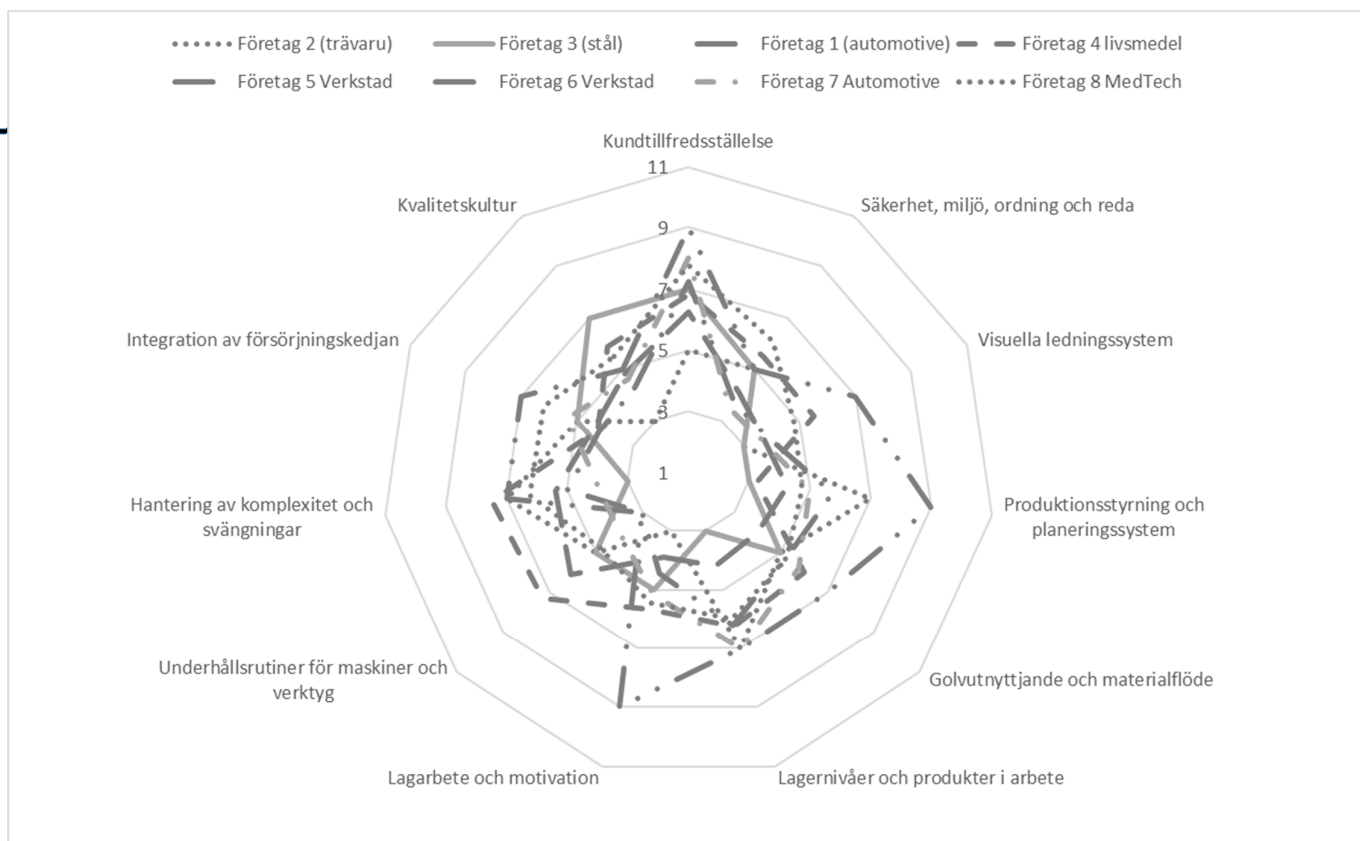
11 kategorier bedöms efter betyg 1-11





Exempel kategori underhåll

	Betyg 1-11	
All personal deltar i driftsäkerhetsarbetet med en tydlig fördelning av arbetsuppgifter	7.0	Ja, mest rengöringar. Medverkar vi renovering byta packningar process. T-kort eller likande saknas för vad som ska göras när processen stannar
Begynnande fel upptäcks tidigt	7.0	Blir bättre och bättre med FU
Sköts all utrustning på rätt sätt (rengörs, smörjs, inspekteras)	7.0	Fungerar bra. Rengöring kan förbättras. Allt är inte inlagt
Är minst 80% av alla underhållsarbeten är beredda och veckovis schemalagda	7.0	Cirka 60%
Komponenter är klassade map kritikalitet och uh-metod är vald	9.0	Ja
Verkstäder och verktyg ger maximal produktivitet och kvalitet	5.0	Dålig ordning, viss utrustning uppges saknas
Livstidskostnad beräknas vid val av utrustning	7.0	Kostnad per utrustning följs för externa kostnader och egen tid. Kalkylering okänd
Hela arbetsorderprocessen styrs av underhållssystem	9.0	Ja, nästan 100% blir AO
Statistik (OEE, MTBF, kostnader etc...) används till att förbättra driftsäkerheten	8.0	Svinn och produktivitetmöte tittar på topplistor
	7.3	



NÅGRA REFLEKTIONER...

LEDARSKAP



Vardagen vinner...

Fördelning tid vid möten med medarbetare	Själv-bedömning	Verklighet
Ger återkoppling	40 %	0-2 %
Följer upp	35 %	7 %
Ger instruktioner	10 %	40 %
Övrigt arbetsrelaterat prat (vad - inte hur)	8 %	50 %

Källa: Simon Elvnäs, Effektiv



Ledarskapsutbildningen är ofta bra, men

- Efterfrågas verkligen det arbetssätt som lärs ut?
- Finns förutsättningarna att lyckas?
- Räcker utbildning för att jag ska våga ge mig ut i okänd terräng?



Ett bättre sätt – skapa goda vanor

Först en överenskommelse - vad vill vi?

Vad är syftet och målet med detta ledarskap?

Konkret –

- Hur mycket tid bör vi ägna åt ledaraktiviteter?
- Hur mycket till leveransförfrågningar, projekt, rapporter, hantera dagliga missiler etc?



Utforma standarder för detta

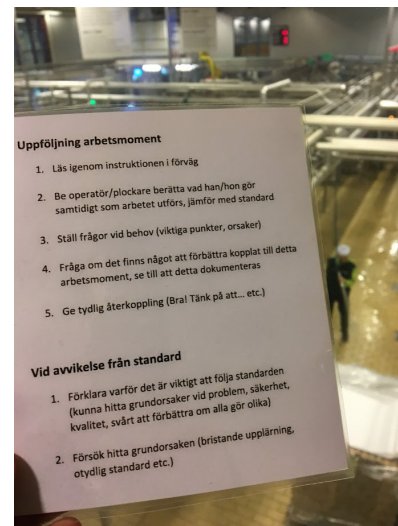
Hjälp för att göra saker som vi inte är så duktiga på

Innebär en start så att vi kan börja lära

Innehåller steg som utvärderas och förbättras

Exempel

- Egen planering av arbetsuppgifter
- Leda pulsmöten
- Coachande samtal
- Ronder och uppföljningar
- Hur leda förbättringsarbete och hantera problem



WCM
WORLD CLASS MANUFACTURING

Exempel – steg för steg standard

Att hålla ett webinarium

Skapa en standard med steg-för-steg

1. Säljande rubrik och inbjudan
2. Fungerande teknisk lösning
3. Skapa ett innehåll
4. Ny inbjudan några dagar innan
5. Checklista inför sändning
6. Uppföljning nya kontakter



Varje steg utvärderas och förbättras

WCM
WORLD CLASS MANUFACTURING

Avdela tid

Säkerställ att viktigaste planeras först

Exempel

07.30-08.00 Möt närmaste medarbetare

"Hej!"
"Hur gick det igår?"
"Hur ser din dag ut?"
"Hur kan jag stötta?"

8.00-8.15 Förberedelser pulsmöte

8.15-8.25 Pulsmöte

8.30-9.00 Daglig rond

9.00-11.00 Tid för grundorsaksanalyser och hantera missiler

16.00-16.15 Planering av morgondagen



Hur skapa tid

Överenskommen prioritering av uppgifter

Frikoppla chefen från den dagliga processen

- Skapa beslutsträd
 - Om detta händer – gör detta

	Bråttom	Inte bråttom
Viktigt		Här måste vi prioritera!
Mindre viktigt		

- Om någon är sjuk...
- Om råvaran har felaktig kvalitet...
- Om vi ligger efter mer än...

Sikta på automation av arbetsuppgifter



Sammanfattning

Istället för ledarskapsutbildning

- Kom överens om hur det borde vara och skapa steg-för-steg standarder
- Avsätt tid för ledarskap och automatisera rutinuppgifter



Hur daglig styrning kan fungera bättre

Vanligt fel –

- För mycket detaljer på ledningsnivå
- För lite detaljer på gruppnivå

Resultat ->

- Diskussion utan tillräcklig kunskap om grundorsaker
- Beslut tas på för hög nivå

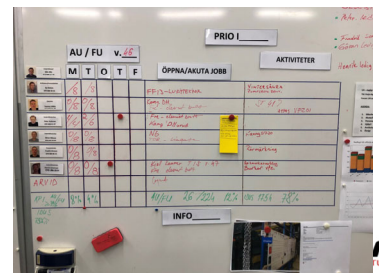
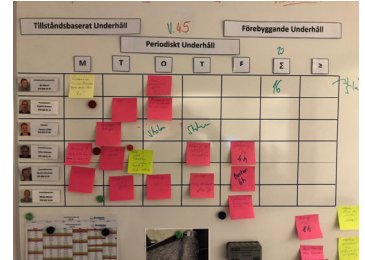


Tavlor på gruppnivå

Huvudsyfte - ge grupper kontroll över sina egna processer

Daglig planering krävs!

Ett arbetsverktyg - uppdateras kontinuerligt



Möten vid grupptavlan

Vad vill vi få ut av mötet?

Hur gick det igår jämfört med plan?

Vad har vi lärt oss?

Vad har vi planerat för idag?

Vilka hinder ser vi?

Möten vid grupptavlan

När chefer är med på mötet är syftet att svara på frågan

"Är gruppen i kontroll?"

Om inte – ta inte över problemet utan hjälp gruppen att lösa problemet på rätt sätt



Möten vid grupptavlan

Ofta mest uppföljning av gårdagen – inte styrning

Istället för - "hade vi några tillbud igår?"

Säg

"Hur har vi säkerställt att det inte finns några risker med dagens arbeten? Är detta visualiserat?"



Daglig styrning på ledningsgruppsnivå

Information som redan finns på andra tavlor bör inte finnas på ledningsgruppens tavla

Istället utformas tavlan utifrån från frågorna

- Varför finns vi som ledningsgrupp?
- Vad behöver vi följa gemensamt?
- Fokusera på flödesperspektivet



Sammanfattning

Istället för ledarskapsutbildning

- Kom överens om hur det borde vara och skapa steg-för-steg standarder
- Avsätt tid för ledarskap och automatisera rutinuppgifter

Utveckla daglig styrning

- För grupper: syftar till att ge gruppen kontroll över egen process
- För ledning: fokuserar på flöde och samarbete, inte detaljer



Varför vi måste överge "gå bredvid" – modellen för upplärning

Man lär ut "hur jag brukar göra"

Mycket tidskrävande

Skapar osäkerhet och stress

Alla gör olika

Ej genomtänkt metodik– ger för mycket eller för lite information



Istället – kartlägg vad vi behöver kunna

Vilka är våra kritiska arbetsmoment?

Arbetsinstruktion	Status	Prio
24-04 Ronderingslista	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-13 Receptbyte area 24	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-22 Kylning och värmning av sandlådan före och efter ett stop	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-13-03 Kontroll ångfällor FSA tankar	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-13-04 FSA-lossning	Behöver omarbetas enligt BKA	Prio 1
24-13-05 Färdigställande av släp för transport och återfyllning i f	Behöver omarbetas enligt BKA	Prio 1
24-21 Alkoholbyte scrubber	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-08 Blandning av DPHP med Topanol	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-09 Blandning av DPHP med Irganox	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-11 Blandning av sodalösning (20-)	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-17 Sandlådan W 24701 1199	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-23 Rutin för Topanolmasterhantering	Behöver omarbetas enligt BKA	
Snabbinstruktion för fyllning av topanolblandning	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-10 Dränering av returtankar	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-20 Kallstart av indunstare	Behöver omarbetas enligt BKA	
Rutin för hantering P-24303	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-05 Vattenbehandling av mjukningsmedel	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-06 Filtrering av mjukningsmedel	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-12-02 Angbläsning av schenkenfilter	Behöver omarbetas enligt BKA	
24-12-03 Klargörande av schenkenfilter inför insatsbyte	Behöver omarbetas enligt BKA	
CPC analys RME	Behöver omarbetas enligt BKA	
Metanolanalys	Behöver omarbetas enligt BKA	
Analys vattenhalt	Behöver omarbetas enligt BKA	
Syratal	Behöver omarbetas enligt BKA	
Alkoholanalys	Behöver omarbetas enligt BKA	
Provtagningsinstruktion Tanklager	Saknas	Prio 1
Provtagningsinstruktion Renprov	Saknas	
Underhåll Haws nöddusch	Behöver omarbetas enligt BKA	
Kontroll av nöd/utrymningslarm	Behöver omarbetas enligt BKA	
Kontroll av torkmassa/silikagel	Behöver omarbetas enligt BKA	
Kontroll av kasuner	Behöver omarbetas enligt BKA	
Brandposter ovan jord	Behöver omarbetas enligt BKA	
Kontroll av nödtelefoner och vindstrutar	Behöver omarbetas enligt BKA	



Enas om "Bästa kända arbetssätt"



Tidsåtgång: 30 minuter

Antal personer: 2 personer

Nr	Viktiga steg (Vad)	Hur	Varför gör vi så
1	Se till att alltid ha etikettrullar på stationer	Stäm av med Epix	Slippa onödigt stopp
2	Invänta besked från LGL	Att sorten är slut i tapp	Undvika att tömma sort för tidigt
3	Töm flaskor på inloppsband	1. Vänta till tomt in 2. Sänk hasighet 3. Tryck på tömningsknapp på display 4. Tryck på inmatningskontrollknapp 5. Se till att alla flaskor följer med	1. För att kunna köra tömning 2. Undvika mellanrum på flaskor 3. . 4. Annars stannar maskinen 5. Så att ingen flaska ska bli kvar
4	Signalera till trågpäckspersonal	Telefon alt. muntligt	För att ej tömma för tidigt
5	Töm utspottarbordet	Korka upp, håll ut och kassera i rätt container	Risk för blandade sorter
6	Nollställ produkträknare	På display	För att kunna veta hur mycket etiketter som behövs vid avslut

WCM
WORLD CLASS MANUFACTURING

Bestäm typ av upplärning för varje instruktion

- 4-stegsmetoden
 - För upprepade kritiska moment som ska läras utantill
 - Bygger på repetition
- Handledning (gå bredvid)
 - När repetition enligt 4-stegsmetoden inte är möjlig
 - Ex. hantera speciella situationer
- Följa skriven instruktion
 - För arbeten som sker sällan och är svår att lära utantill
- Klassrumsutbildning / webbaserad utbildning
 - För övergripande förståelse
- Simulering
 - Ovanliga, men potentiellt allvarliga händelser



WCM
WORLD CLASS MANUFACTURING

Upprätta en detaljerad kompensmatrix över nuläge och önskat läge

Område	Kompetens	Typ av upplärning	Grundkunskaper (2)			Goda kunskaper (3)			Experter (4)			Nuvarande Kompetensnivå			
			Önskat	Verkligt		Önskat	Verkligt		Önskat	Verkligt		Ted	Tobias A	Lukas S	Zoran
5S	Förstå 5s tavla, loggbok, förbättringstavla	Klassrum	10	12	2	4	3	-1	0	1	1	4	2	2	2
Uppstart	Vibrator varmkörning, kontrollera maskinen inför uppstart	4-stegsmetod	10	12	2	5	8	3	2	2	0	3	3	2	2
Avslut	Tömma maskinen.	4-stegsmetod	10	11	1	5	7	2	2	2	0	3	3	2	2
	Städ, vilka delar städar man?	Handledning	10	13	3	5	4	-1	2	3	1	3	2	2	2
	Nollställ plastmaskin och huvudmaskin.	4-stegsmetod	10	12	2	5	8	3	0	0	0	3	3	2	2
	Fylla i produktionsrapport och höjd/densitetsmätning på rätt sätt.	Klassrum	10	13	3	5	7	2	2	0	-2	3	3	2	2
Maskininställn	Ställa in maskin så den fyller bra.	4-stegsmetod	10	8	-2	5	6	1	2	1	-1	3	3	2	2
	Justera höjder.	Följ instruktion	10	11	1	5	6	1	2	0	-2	3	3	2	2



All upplärning bygger på instruktionerna!

Vem utbildar?

Två alternativ

1. Första linjens chef / teamledare utbildar och coachar
2. En utsedd "super-operatör" utbildar och coachar

Utbildning på plats, baserat på instruktionen!

Instruktören måste veta att eleven har förstått både praktiskt och mentalt!

Instruktören behöver instruktörsutbildning!



Sammanfattning

Istället för ledarskapsutbildning

- Kom överens om hur det borde vara och skapa steg-för-steg standarder
- Avsätt tid för ledarskap och automatisera rutinuppgifter

Utveckla daglig styrning

- För grupper: syftar till att ge gruppen kontroll över egen process
- För ledning: fokuserar på flöde och samarbete, inte detaljer

Istället för "gå bredvid"

- Dokumentera "Bästa kända arbetssätt"
- Välj utbildningsmetod per instruktion och utbilda instruktörer

Hur komma vidare?

Genomför en analys enligt Rapid Plant Assessment

- 3-5 dagar hos er

Utveckla ledarskap, daglig styrning eller förbättra upplärning

- Kontakta mig!

Kursnamn	Datum	Plats
Leantänkande inom underhåll	7 oktober 2019	Stockholm
Handledarutbildning 5S	8 okt 2019	Stockholm
Bästa kända arbetssätt	9 okt 2019	Stockholm
Ställtidsreduktion med SMED	10-11 okt 2019	Stockholm



TACK!