

Card Consulting ♣

Ständiga förbättringar © Lars Ahlgren Card Consulting

Förord

Denna artikel beskriver kvalitetsbegreppet *ständiga förbättringar*.

Som begreppet antyder avser detta kontinuerliga -men i praktiken stegvist, förbättrande aktiviteter. Förstår man modellen, så kan man även tillgripa principen bakom modellen även i många andra sammanhang.

En av grunderna inom allt kvalitetsarbete

Det sägs att kärt barn har många namn. Principen för ständiga förbättringar återkommer i samtliga kvalitetsfilosofier, dock under olika namn.

Kaizen är den japanska benämningen, men verktygsnamn som PDCA eller DMAIC bygger på samma tanke, vilka beskrivs nedan.

För att illustrera principen kommer jag att fokusera på PDCA då detta verktyg är det mest använda av de två.

Utgångsläget

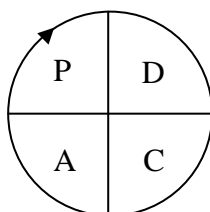
En förutsättning för att veta om man går framåt, är att först veta var man står. För att jobba med ständiga förbättringar inom verksamhetsutveckling, måste man först anammat ett strukturerat och processtyrt arbetssätt. Oförståelse för detta, är kanske den vanligaste orsaken till misslyckade. Och det kan inte nog understrykas att en ambition att använda ständiga förbättringar på en icke styrd verksamhet är icke görbart.

PDCA-cykeln

PDCA-cykeln visualiserar tanken bakom principen för ständiga förbättringar.

Genom att se processen som en cirkel där processflödet börjar i P för att sedan kontinuerligt rotera i D - C - A - P - D - C osv. kommer förbättringar succesivt höja nivån till allt högre höjder.

Principen kan liknas vid en spiraltrappa med 4 platåer per varv.



PDCA-cykeln

Card Consulting ♣

(P) Planera. Första steget

Det första steget -vilket är det steg som skall ges störst resurser, skall beskriva rotorsaken till det problem man vill lösa, samt den korrigerande åtgärd man vill genomföra.

Detta steg delas i två delar. Att *hitta rotorsak* till avvikelser, respektive *hitta åtgärd*.

Hitta rotorsak

Det är mycket vanligt att allt för snabbt tro sig hitta vad som orsakar avvikelser och problem.

Problem är något negativt, vilket triggas oss att omedelbart falla in i att leta snabba lösningar.

Men allt för ofta är det man angriper inte rotorsaken till avvikelser, utan symptom av denna.

Tyvärr läggs då kraft och resurser på fel sak och utgången blir inte den tänkta. Jag rekommenderar

att använda verktyget *5 varför*, för att mentalt stanna upp och verkligen fördjupa sig i avvikelser.

Det är viktigt att försöka isolera detta steg till att bara söka orsaker, och slå bort tankar på lösningar.

Hitta korrigerande åtgärd

När man verkligen fördjupat sig ner sig i att hitta avvikelsernas rotorsak, och är övertygad att man funnit denna, är det ofta ganska enkelt att finna en åtgärd för att lösa problemet.

Men innan man slår fast vilken åtgärd man vill tillgripa, bör man först se denna åtgärd i ett större perspektiv. Påverkar denna åtgärd någon/något annat på ett negativt sätt? Och finns resurserna att genomföra denna förändring?

Man bör även ha en tydlig målbild av vad förändringen kan ge. Kommer förändringen eliminera avvikelser helt, eller finns en viss nivå vi ämnar uppnå med förändringen?

(D) Göra. Andra steget

I detta steg skall den tänkta åtgärden praktiskt genomföras. Stora förändringar kan kräva att detta genomförs som ett projekt. Mindre kan ofta genomföras omedelbart.

(C) Kontrollera. Tredje steget

I detta steg skall den genomförda förändringen mätas eller kontrolleras mot den målbild man satt upp i planeringssteget.

Har man nått målbilden? I annat fall bör man gå tillbaka till första steget och göra om detta.

(A) Säkra. Fjärde steget

När man genomfört förändringen, och kontrollerat att målbilden är uppfylld, skall förändringen säkras eller standardiseras.

Det betyder att förändringen skall låsas så man inte faller tillbaka i tidigare hjulspår.

Detta kan ske genom frisläppande av instruktioner, processer eller andra styrande dokument. Eller så kan det göras genom fysiska förändringar som begränsar möjliga avsteg från det nya sättet.

Och sedan då?

I ovanstående exempel har man gått ett varv i PDCA-cykeln, men som artikelrubriken antyder så blir aldrig kontinuerliga förbättringar klara.

Efter det fjärde steget finns ett nytt utgångsläge för att åter förbättra och förfina sin aktivitet och inleda ett nytt varv i PDCA-cykeln.

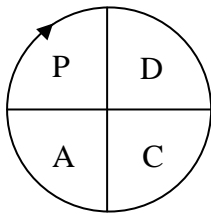
Card Consulting ♣

Summering

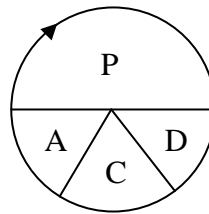
PDCA-cykeln och ständiga förbättringar kan i mångas ögon verka krystad, tidskrävande och överarbetad. Men ett mycket vanligt problem är att avvikelser som man tror att man åtgärdat hela tiden återkommer, därför att man åtgärdat symptomen i stället för rotorsaken. Problemen kan även återkomma om den åtgärd man infört inte säkrats, och man återfaller i gamla hjulspår.

Problem och avvikelser föder negativa olustkänslor i oss alla, och när vi står inför problem så söker vi instinktivt efter snabba lösningar. Detta gör att de lösningar vi skapar ofta slår fel, och inte som vi tänkt oss.

Att initialt stanna upp och reflektera är något som spar både tid och resurser i det långa loppet. Nedan finns den traditionella PDCA-cykeln illustrerad till vänster. Jag har till höger valt en annan fördelning mellan de olika delarna för att understryka att det är i processens första del (P) största delen av tid och energi skall läggas. Detta kommer att betala igen sig i de övriga delarna.



Traditionell PDCA



Förbättrad PDCA

Ordlista

PDCA Kallas ofta *Demingcykeln* efter dess upphovsman amerikanen Edward Deming

P = plan (planera, undersök)

D = do (genomför)

C = check (kontrollera)

A = act (säkra, standardisera)

Edward Deming föreläste i ett sargat Japan efter andra världskrigets slut, och presenterade där detta verktyg. Detta fick stor påverkan och var kanske själva kärnan i japans kvalitetsutveckling.

DMAIC Verktyg från kvalitetskonceptet 6-sigma

D = define (definiera)

M = measure (mät)

A = analyze (analysera)

I = improve (förbättra)

C = control (vidmakthåll)

Kvalitetskonceptet 6-Sigma togs fram av Motorola under 80-talet, och utmärkande är en stark styrning utifrån datainsamling och statistisk grund.