

## Prime. Kundintervju

### Med perspektiv på förbättringsarbete - förändringar tar tid

*Mats Svensson berättar om ett förbättringsarbete som genomfördes för att skapa mer förutsägbarhet i utvecklingsprojekten i fråga om tid, kostnad, kvalitet och funktionalitet. Han kan blicka tillbaka på ett tidskrävande men framgångsrikt arbete, som bidragit till att vända förlust till framgång för Sony Ericsson. "Det vi arbetat in under tre år finns kvar. Vi har lyckats etablera en kultur som lever vidare i linjeorganisationen och utvecklingsprojekten levererar numera enligt plan", konstaterar han.*

#### **Motstånd**

När förbättringsprojektet påbörjades tillhörde utvecklingsorganisationen fortfarande Ericsson och arbetet drevs som en integrerad del av utvecklingsprojektet. Nyckelpersoner intervjuades och man identifierade ett antal problemområden. Organisationen fick en medvetenhet om att något måste göras, men samtidigt fanns ett motstånd mot att ett speciellt projekt skulle driva förbättringsaktiviteterna. Man ansåg att nödvändiga åtgärder kunde vidtas på egen hand.

#### **Stora förändringar**

Efter omkring ett år bildades Sony Ericsson och de tidigare produktplanerna ställdes fullständigt på ända. En period av drastiska uppsägningar och omplaneringar följde. Utvecklingsorganisationen arbetade under stor press men med hög motivation – det enda alternativet som fanns var att lyckas.

#### **Konstruktivt läge**

Förbättringsprojektet fick en nystart; man skruvade på den ursprungliga problem-sammanställningen och fick fokus på de



**Mats Svensson**  
Chef Operational Development, Sony Ericsson

verkliga problemen. Därmed kunde mer konkreta förbättringsaktiviteter initieras, med mer kraftfulla resultat som följd. Arbetet underlättades av att en dialog mellan de olika avdelningarna hade etablerats - man var redan i ett mer moget och konstruktivt läge.

Förbättringsarbetet blev framgångsrikt och utvecklingsprojektet kunde leverera produkten med all funktionalitet. Produkten var försenad, men förseningen var avsevärt mindre än i tidigare projekt.

#### **Allt enligt plan**

Man hade nu en god grund att stå på. De förbättringsåtgärder som genomförts kunde verka fullt ut redan från starten av nästföljande utvecklingsprojekt. Arbetet med förbättringar drevs vidare i linjeorganisationen, och det bevisades att den kultur som man arbetat in levde kvar. Utvecklingsprojektet lyckades – man levererade på tid, enligt budget, med hög kvalitet och med rätt funktionalitet.

## *Prime. Kundintervju*

### **Framgångsfaktorer**

Organisationen har förbättrat sin förmåga markant, även om det tog tid. Med perspektiv på förbättringsarbetet framhåller Mats Svensson tre faktorer som viktigare än andra för att lyckas – en etablerad och accepterad problembeskrivning, ett tydligt ledarskap samt verktyg för att synliggöra projektstatus. Det sista är viktigt för att visa behov av verklig förändring i organisationen.

### **Problembeskrivning**

Mats poängterar vikten av att inte enbart fokusera på att identifiera problemområden, utan att även skapa medvetenhet och acceptans för dem. För att lyckas med förbättringsarbetet måste alla inblandade stå bakom en gemensam problembild. ”Processen att lyfta fram problem är jobbig. I projektet fanns en rädsla för att bli avslöjad, för att visa att man inte riktigt klarade av det man åtagit sig”, berättar han. Mats påpekar också svårigheterna med att identifiera de verkliga problemen. Om man inte är väl insatt i verksamheten är risken stor att man enbart beskriver symptomen. Först när de egentliga problemen är identifierade kan man börja vida åtgärder.

Motståndet i organisationen gjorde att det tog närmare ett år innan en gemensam problembeskrivning hade etablerats. Därefter gick det lättare att genomföra förbättringsaktiviteter, eftersom alla insåg att dessa bidrog till att förbättra resultatet. Organisationen kunde också ta till sig de erfarenheter som Sony bidrog med, till exempel hur man kvalitetssäkrar produkter. Bland annat infördes en ny funktion, en *Quality Officer*, med uppgift att fatta beslut om huruvida kvaliteten höll måttet. ”Denna åtgärd gav rejäl effekt eftersom medarbetarna avsevärt förändrade sitt beteende”, konstaterar Mats.

### **Ledarskap**

Projektmedarbetarna arbetade under ett enormt tryck, men man drevs av en gemensam vilja att lyckas. Det fanns en klar vision och ett starkt fokus på resultatet. ”Fast utan ett tydligt ledarskap hade utgången kunnat bli en annan”, understryker Mats och fortsätter, ”Ledningsgruppen tog ett personligt ansvar för sju av de tolv identifierade problemområdena i förbättringsprojektet. Det blev en viktig signal till organisationen. Ledningen visade vägen genom sitt agerande och ledarskapet blev automatiskt mer påtagligt.”

### **Synlighet**

Organisationen var dålig på att följa upp projektstatus och denna brist accepterades generellt. Informationen fanns, men man visade den inte. ”Vi insåg att vi var tvungna att bli bättre på att redovisa resultat och att vi behövde verktyg för att skapa synlighet”, säger Mats.

Utvecklingsprojektet fick redovisa status varje vecka. Efter varje uppföljningsmöte samlades den engagerade ledningsgruppen och kunde vid behov direkt ta tag i viktiga frågor. ”Synligheten i utvecklingsprojektet gjorde styrgruppens arbete enklare. Det gick att agera och fatta beslut eftersom man visste läget och hade tillgång till fakta”, konstaterar Mats. ”Vi införde också en kvalitetsuppföljningsmetodik som gjorde det möjligt att via statistik se hur kvaliteten förbättrades.”

### **Förändringar tar tid**

”Borde vi inte ha kunnat göra det här på kortare tid”, funderar Mats slutligen. Kanske, men generellt brukar man säga att det tar tre till fem år för genomgripande förändringar i större organisationer att få synbar effekt.