



Tekst til podcast med Finn Falkenberg og Michael Vaag

Finn: Hvordan "opdagede" du TPM

Michael: Vi havde hos Danfoss i Nordborg mange udfordringer med udnyttelse af nogle af vores produktionsanlæg. Der var flere ledere, der havde været i Japan og erfaret, at japansk industri ikke kun arbejdede med Lean, men også med et begreb, der hed TPM. Det skal bemærkes, at der i 1993 ikke var nogle virksomheder i Danmark, der havde begyndt at implementere Lean. Mange virksomheder arbejdede på det tidspunkt med selvstyreende teams og kvalitetscirkler (teams). Jeg besøgte i 1992/93 gennem en lederuddannelse udbudt af Dansk Industri en række virksomheder i England, der alle arbejdede med optimering af deres processer. Der stiftede jeg bekendtskab med TPM, hvor specielt en virksomhed i Birmingham imponerede mig. Den lå i et typisk gammelt industrikvarter, hvor alt var gråt og sort. Indenfor murene var der en meget flot og velorganiseret fabrik med meget af den samme teknologi, som vi anvendte hos Danfoss, bare i meget flottere stand. Virksomhedens navn var GKN Driveshafts, en del af GKN-koncernen, som er en stor leverandør til bilindustrien.

Finn: Hvad betød denne oplevelse for dig?

Michael: Min interesse for optimering blev vakt, og jeg fandt ud af, at der i Japan blev udbudt et TPM-kursus. I efteråret 1993 rejste en produktionschef og jeg til Tokyo, hvor vi i 14 dage gennemgik en intens og meget motiverende TPM uddannelse hos en af Nissans underleverandører, Zexel. JIPM stod for en fantastisk uddannelse, som gav mig en indsigt og viden, jeg har arbejdet med i de sidste 30 år. Det var stærkt vanedannende

Finn: Hvad skete der efter du kom hjem fra Japan.

Michael: Vi igangsatte hos Danfoss en TPM pilot i et område, som havde øgenavnet "Den sorte firkant". Vi opnåede gennem 18 måneder mange resultater, men måtte også erkende, at der blandt andet var et forandringsledelsesaspekt, som vi havde undervurderet eller nærmere negligeret. Vi tænkte nok, at gode løbende forbedringer måtte alle da synes om. Men, husk TPM forandrer også din dagligdag og stiller krav til samarbejde og kommunikation.

Finn: Hvad gjorde du/I så?

Danfoss er herlig virksomhed, der fokuserer på at gøre processer, medarbejdere bedre, så i 1995 blev jeg tilbudt en 16 ugers uddannelse i Japan med det finurlige navn HRTP, Human Ressource Training

Programme. Temaet for uddannelsen var at lære mere om, hvad der har skabt den konkurrencedygtige japanske industri, der trods høj løn og velstand er i stand til at konkurrere globalt. Jeg havde sammen med familien et fantastisk inspirerende ophold i Japan, hvor Forandringsledelse og god ledelse blev det, der gav mange af svarene på succesfuld implementering af TPM og Lean. Det var endnu en gamechanger for mig.

Finn: Hvad skete der, da du kom hjem til Danmark?

Michael: Jeg kom først hjem til Danfoss i slutningen af 1996, idet jeg efterfølgende læste MBA i Technology Management på University of Brighton samtidigt med at jeg forskede i den engelske industris anvendelse af japanske produktionskoncepter, hvor løbende forbedringer, på japansk kaldet Kaizen var omdrejningspunktet. Dermed fik jeg endnu mere erfaring i TPM og Lean og de forandringsledelsesteknikker, der er væsentlige for succesfuld gennemførelse af koncepterne.

Da jeg kom hjem til Danmark genstartede vi så at sige i Danfoss Hydraulik division TPM med en helt anden og dybere fokus på de organisatoriske elementer. Det var noget, der virkede, om end vi også mødte mange udfordringer. Det er jo ikke et projekt, man starter men en uendelig rejse, hvis man virkelig vil have succes.

Finn: Hvornår kommer DDV ind i billedet?

Michael: I 1997, hvor vi var kommet godt i gang med TPM, blev jeg kontaktet af DDV, der gerne vil høre, om mine/vores erfaringer med TPM. Vi blev enige om at afholde en endags konference på Danfoss, og som jeg husker blev det noget af et tilløbsstykke med mere end 70 deltagere – i Nordborg (der er langt til Nordborg fra Nordjylland mm). Efterfølgende blev jeg/Danfoss Hydraulik medlem af DDV, og jeg kom i DDV's bestyrelse. Samtidigt oprettede vi et produktivitetsudvalg i DDV-regi, som skulle udbrede kendskabet til TPM og Lean. Det blev en stor succes.

Finn: Du taler både om TPM og Lean, hvor er forskellen?

Michael: Der er ikke korrekt at tale om forskel. Ordet "sammenhæng" er det korrekte ord, og heri findes nok en af de største misforståelser blandt danske virksomheder og konsulenter. TPM ses af mange som noget, man evt. kan tilvælge på en Leanrejse, men det er faktisk omvendt, selvom det også er forkert. Enhver Lean-udrulning i en industriel virksomhed eller teknisk organisation SKAL begynde med TPM. Det er sådan, at alle japanske virksomheder med Toyota i spidsen er blevet dygtige til Lean, fordi de er startet med fokus på mennesker (Kvalitet/TQM) og udstyr (TPM). TQM og TPM er på en måde smeltet sammen til Lean eller TPS,



Toyota Production System. Det er naturligvis også en forenklet konsulent måde at se det på, men væsentligst er det at Lean starter med udstyr og mennesker = forandringsledelse, ikke med en masse værdistrømsanalyser (VSM) med mere. VSM er et godt værktøj, men brug det rigtigt og styr forandringen.

Finn: Hvad tænker du fremtiden er for TPM i Danmark?

Michael: Ja, egentligt vil jeg sige, at den største del af industrien mangler at forstå, hvad TPM virkeligt kan gøre ved virksomhedens konkurrenceevne. TPM er "bøvlet" og kræver en lang indsats, hvorfor mange organisationer vælger en snæver tilgang til produktivitet, hvilket betyder, at resultaterne ofte udebliver eller ikke bliver som forventet. TPM i forbindelse med bedre udnyttelse af verdens ressourcer, se blot på FN's 17 verdensmål, er i dag faktisk et endnu mere oplagt koncept.