

The art of Influence



Så fungerar Lean i rådande paradigmskifte

Har du erfarenhet av att det ambitiösa och genomarbetade Lean-införandet rinner ut i sanden? Att effekterna av metoder och verktyg uteblir när medarbetare och chefer ska införa Lean i vardagen? Och kanske har du hört att Lean inte fungerar i er verksamhet?

Du är inte ensam om att fundera över hur din organisation ska nå de erkänt goda effekterna som Lean ger i form av ökad kvalitet, högre flödeseffektivitet och god arbetsmiljö.

Hur ska du göra för att nå framgång med Lean och vad behöver ske för att Lean ska slå rot och ge önskade effekter?

INFLUENCE

Så här kan Lean slå rot och ge de önskade effekterna

Forskning visar att så många som 9 av 10 Lean-införanden misslyckas. Framgångssagor med fantastiskt förbättrade resultat i sammansvetsade team hörs mer sällan och Lean har ibland fått en negativ klang. Men är det fel på Lean eller är det fel på organisationerna? Varken eller vill vi hävda – förklaringen ligger på en helt annan nivå.

Vi vill i denna artikel visa hur förutsättningarna för att nå framgång med Lean har förändrats och vad som nu behöver göras för att skapa den jordmån Lean behöver för att slå rot och ge önskade effekter. För att göra det kommer vi också förklara underliggande och ofta outtalade faktorer som funnits tidigare men som så sakteliga håller på att förändras i det paradigmskifte vi står mitt i.

Drivkrafterna att jobba med Lean har förändrats drastiskt

Lean föddes i en utsatt miljö med bristande resurser och tuff konkurrens. Under Leans uppväxt inföll två världskrig. Människor var mycket väl medvetna om sin utsatthet och därför högmotiverade att kämpa tillsammans för överlevnad och välstånd.

Idag är Lean sällan motiverat av överlevnad för företagen. Drivet kommer t.e.x. från förväntningar på minskade kostnader, ökad kvalitet och ökat medarbetardriv. Ofta har ledning och medarbetare olika bild av behovet och problembilderna.

Konsekvens: Lean-införanden får ägna mycket stort fokus åt att dels förklara varför man finns, dels åt att övertyga människorna i organisationen om att det inte finns en dold agenda. Det är helt enkelt inte självklart att Lean behövs.

När vi väljer att göra som vi tycker är bäst och passar oss själva, så kan förbättringar inte verifieras och avvikelser kan ödelägga effekterna.

Från disciplinerade team till att alla är ledare

I sitt ursprung var Lean en del av hur man arbetade, inte något nytt som behövde läras ut och förklaras. Organisationer var hierarkiskt uppbyggda och toppstyrda. Ledare styrde, disciplin var självklart och medarbetare var en del av en helhet och bidrog med sin lilla del till ett ständigt förbättringsarbete.

I den moderna västvärlden premierar vi vår valmöjlighet och fria vilja. Jaget är i fokus, allt är möjligt och många har höga förväntningar på självförverkligande. Ledarrollen har förändrats och inriktas mer på konsensus och att stödja utveckling än att följa upp att beslut och rutiner efterlevs.

Konsekvens: Lean bygger på kontinuitet, kunskapsdelning och kvalificerat samarbete. Gemensamma rutiner och efterlevnad av överenskommelser och beslut krävs för att få effekter av Lean. När vi väljer att göra som vi tycker är bäst och passar oss själva, så kan förbättringar inte verifieras och avvikelser kan ödelägga effekterna.

Långsiktighet har bytts ut mot lättflyktighet

Till för bara ett par decennier sedan hade de flesta människor en roll och en uppgift att hantera på sitt arbete. Var du handläggare så handlade du ärenden, punkt. Många stannade länge på samma ställe, i samma team och utvecklade djupgående expertis. Långsiktighet var naturligt.

Idag finns ett utbredd bokslutstänkande med förväntningar på snabba resultat. Informationsmängderna har ökat kraftigt och ryms inte i en persons huvud. Många har också flera olika roller, deltar i projekt och den tid man jobbar med samma sak minskar. Det blir en distans till uppgifterna och lägre detaljkunskap.

Konsekvens: Lean bygger på stabilitet och långsiktighet med permanenta grupper, med samma chef under lång tid, insamling av data och god kunskap om variationer över tid. Idag är det färre och

färre personer som vet tillräckligt mycket om arbetet på den detaljnivån som behövs för att bli nyfiken på och förstå hur variationer driver små förbättringar. Otåligheten att se resultat är stor. Man orkar helt enkelt inte vänta på de långsamma men stabila förbättringarnas effekt.

”Bipacksedel” för användning av Lean

Den utveckling som beskrivs här ovan eskalerar och är en del av ett paradigmskifte som leder till höga krav på människors förmåga att snabbt bygga upp effektiva samarbeten och dela kunskap. Konsekvenserna kommer annars att äventyra förbättringsprojektens framgång såväl som själva effekterna i verksamheten.

Resonemanget leder till följande slutsatser:

1. Det måste bli betydligt enklare att förstå helhet och sammanhang. Viktig information om hur det går i verksamheten behöver vara väl känd av de som arbetar i den och lätt att tillgodogöra sig.
2. Förändringsledare behöver inse att omogna grupper inte klarar att ta in mycket kunskap t.e.x. Lean. Det betyder att man måste både driva utveckling av gruppens mognad och stödja lärande om Lean.
3. Individer behöver vara skickliga på att fungera i team även när tiden för att knyta an till varandra är knapp. Genom att agera med gott personligt ledarskap kan gruppen ta sig igenom perioden av otrygghet och instabila relationer och fokusera på sin gemensamma uppgift.

Här är några konkreta tips för dig som vill ta tag i problemen med ert Lean-införande:

- A. Se till att det finns relevanta mätningar av nyckeltal i ett tidigt skede och kommunicera dem enkelt, visuellt och frekvent. **Se exempel 1. Genomsnittsfällan**
- B. Beskriv tydligt och klart vilka problem och mål som ligger till grund för Lean-införandet. Gärna i välbeskrivna tillstånd uppbackade av talande mått.
- C. Skapa visuella rutinbeskrivningar och en övergripande karta som beskriver samband mellan olika processer och rutiner. Gör det lätt att förstå orsakssamband.
- D. Medveten utveckling av teammedlemmarnas kollektiva förmågor för att skapa förutsättningar för samarbete och kunskapsdelning. Se CICS-modellen nedan.
- E. Utgå först från att skapa förståelse för vad metoder och verktyg ska åstadkomma. Lär sedan ut både hur själva metoden eller verktyget används och vilka förhållningssätt som gör dem framgångsrika. **Se exempel 2. Förståelse för metoder och verktyg**

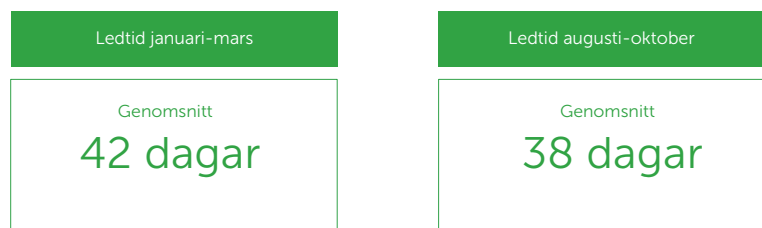
Exempel 1. Genomsnittsfällan

Apropå mätningar – varning för ”genomsnittsfällan”!

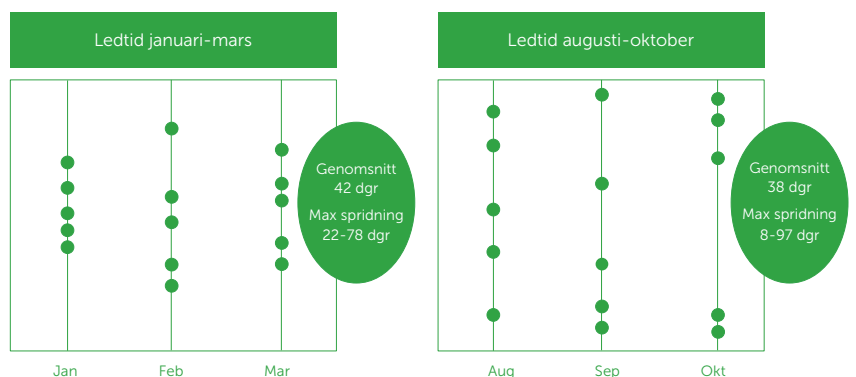
Den uppstår när man räknar ut ett genomsnitt av en större mängd data och använder det för att läsa av resultat. Lean bygger på detaljerad kännedom om variation och det riskerar man att missa med förenklade mått.

Grafen överst visar ett vanligt sätt att mäta ledtid, i genomsnitt för en period. Man missar då viktig information som syns i grafen längst ner – nämligen att variationen i ledtid har ökat, något som i de flesta fall är ett problem.

”Wow, vilken förbättring, det gjorde vi bra!”



”Aj då! Det här måste vi titta noggrannare på, vad kan ha hänt?”



Exempel 2. Förståelse för metoder och verktyg

Daglig styrning är en metod där man i vardagen följer verksamheten och gör justeringar i realtid för att ge jämn belastning utan överbelastning på medarbetarna och för att upptäcka och lösa problem.

Verktygen som används är styrningstavlor och dagliga möten (kallas ibland pulsmöten). Om teamets nivå av kollektiv intelligens är låg kan det bli svårt att introducera daglig styrning:

| *"Varför ska jag lägga tid på mötena? Det tar bara tid från arbetet."*

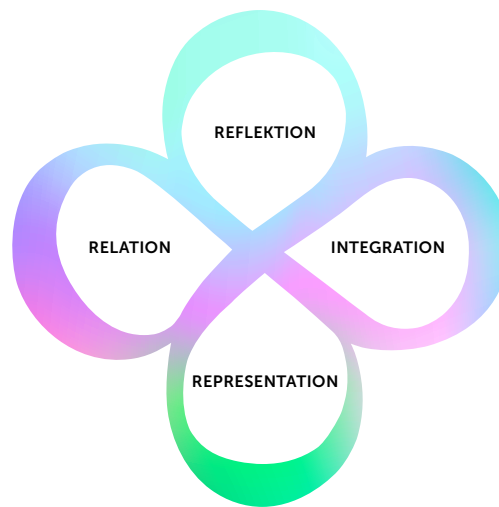
| *"Det är mina ärenden, de andra behöver inte veta hur jag ligger till."*

Gör så här: Ägna först tid åt att bota i vad som är teamets totala uppgift - att det inte bara är kvalitet och kvantitet i dina ärenden utan att det är gruppens samlade resultat som är er gemensamma uppgift. Förmedla sedan att daglig styrning stödjer det tänket. Arbeta med öppenhet och lärande t.e.x. genom självpresentationer, reflektioner och feedback. Gör det enkelt i början och öka gradvis djupet. Bilda par eller miniteam som ansvarar för sin egen gemensamma uppgift.

CICS-modellen

CICS-modellen visar hur du kan utveckla individers och gruppens kollektiva intelligens.

Hjärnans funktioner med alla sin fantastiska kapacitet och begränsningar är en av förklaringarna till att vi arbetar utifrån CICS-modellen.



REFLEKTION

Gruppens förmåga att reflektera och dra lärdomar kring sitt samarbete för att gradvis öka förståelsen för uppgiften

INTEGRATION

Gruppens förmåga att agera som ett lag med omsorg om varandra och den gemensamma uppgiften

REPRESENTATION

Gruppens förmåga att tolka sin uppgift, dela upp och koordinera roller utifrån de kunskapsresurser den har tillgång till

RELATION

Gruppens förmåga att skapa ett positivt, tryggt klimat, där medlemmarna har förtroende för varandras kunskaper och intentioner



Författare: Mona Cewenhielm

Vill du veta mer om hur du bäst stödjer organisationen i Lean-införanden? Kontakta någon av oss, vi vill gärna berätta mer! Vi har egen forskning på området och utvecklar samarbete och kunskapsdelning hos företag, ledningsgrupper, team och individer sedan 2007.

Influence AB

Hamngatan 2, 111 47 Stockholm, Sweden
+46 (0)8-678 21 53 info@influence.se
www.influence.se