






En Introduktion till Systemtänkande

För att förstå Systemtänkande ur ett jämförande perspektiv, är det bra om läsaren har en förståelse för grunderna inom traditionell ledning och styrning och dess ursprung.

Traditionellt tänkande		Systemtänkande
Uppifrån och ner		Utifrån- och in
Funktionell specialisering		Efterfrågan, värde, flöde
Separerat från arbetet		Integrerat i arbetet
Relaterade till budget, aktivitet, produktivitet, standarder		Relaterade till syfte, variation, visar kapabiliteten
Utanförliggande (incitament)		Inneboende (stolthet)
Hantera budget & människor		Arbeta med systemet
Kontraktsevenlig		Vad som är viktigt för kunden

Traditionellt tänkande har sina rötter i Henry Ford, Alfred Sloan, Frederick Taylor och andras arbete. Idéerna som utvecklades och användes av dessa människor hjälpte dem att lösa deras tidsproblem och resulterade i stora förbättringar.

Systemtänkande är ett steg längre än dessa traditionella idéer. Det har sina rötter i Ackoff, Deming, Ohno, Senge och andras

Systemtänkande resulterar i 'flödesekonomi' - ett genombrott bortom stordriftsfördelar.

arbete vilka var de första att utmana det traditionella. "Traditionellt tänkande" brukar ofta benämnas som

"massproduktionstänkande"; massproduktions metoder resulterar till "stordriftsfördelar", systemtänkande resulterar i "flödesekonomi" - ett genombrott bortom stordriftsfördelar.

Konsekvenserna är bättre service och lägre kostnader, någonting som den traditionella chefen skulle finna vara ologiskt då en förbättring av den service som levereras ofta likställs med ökade kostnader.

Grunden för de som utmanade den traditionella ledningen och styrningen var det faktum att den orsakade suboptimering. Att bryta ner en organisation i olika delar (funktioner), sätta mål för delarna och "styra på siffror", gör faktiskt det totala resultatet sämre.

Att förstå hur detta sker kräver att chefer ser på hur delarna fungerar tillsammans, de måste anta ett systemsynsätt. När chefer antar ett systemperspektiv lär de sig att systemtänkande verkligen är ett bättre sätt att få arbetet att fungera.

Systemtänkande skapar en grund för att förstå arbetet som ett system. Vilket i sin tur leder till en utifrån och in syn på ledning och styrning samt utformningen av arbetet, "ledning och styrning av flöde" snarare än "funktioner". Detta kräver utveckling av olika sorters metoder och mätningar. Dessa principer leder till minskningar av antalet steg, minskning tid från början till slut (end-to-end), minskat slöseri, förbättrad service och minskade kostnader.

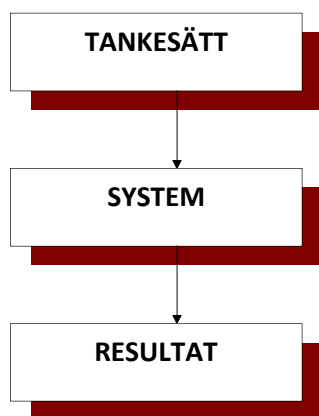
Några av de viktigaste principerna för Systemtänkande är:

- Förstå vad kunderna vill och arbeta bara med det som förbättrar deras upplevelse av tjänsten.
- Säkerställ att allt arbete som når kunden är till 100 procent perfekt, tar den tid som krävs samt utnyttjar alla resurser.
- Led kunden fram till slutet av processen, håll dem informerade om utvecklingen och vilka servicenivåer de kan förvänta sig.
- Organisera arbetet på ett så felsäkert sätt som möjligt.
- När efterfrågan tillgodoses, arbeta efter principen 'först in, först out'; försök att arbeta med att förbättra flödet från början till slut (end-to-end) varje dag.
- Använd mätningar som hjälper personalen att förstå hur väl de uppfyller det som är viktigt för kunden, inte godtyckliga specifikationer.

Systemtänkande organisationer arbetar efter 3 centrala principer:

1. Se till att ständiga förbättringar av kundservice och effektivitet blir en integrerad del i verksamhetens löpande arbete/rutiner.

Målet med att få ständiga förbättringar att bli en integrerad del i verksamhetens löpande arbete, uppnås genom att säkerställa att alla i organisationen använder sig av samma principer, följderna av detta blir att de åtgärder som vidtas mot systemet förbättrar dess prestanda på ett konsekvent sätt. Det är ett tillvägagångssätt som garanterar integritet mellan människors tänkande och beteende, och deras åtgärder mot hur arbetet faktiskt fungerar.



2. Ge alla anställda de verktyg och de perspektiv som behövs i just din situation.

Att arbeta på detta sätt säkerställer att det är lätt att leverera bra service eftersom det är lätt att göra rätt och svårt att göra fel. Kvalitet byggs från början in i systemet.

3. Övervinn förändringsmotståndet

Genom att använda ett "normativt" angreppssätt vid förändring ("att lära sig" istället för "att berätta") involveras människor i förståelsen av hur deras system faktiskt fungerar - vad som suboptimerar det och hur deras eget tänkande och beteende bidrar till systemets nuvarande kapacitet (förmåga att leverera). Med dessa kunskaper som grund känner sig människor väl rustade inför beslut om vad som bör göras.

Det första steget är att analysera det nuvarande systemet. Det börjar med upprättandet av systemets nuvarande resultat avseende - kundnöjdhet, effektivitet, intäkter och produktivitet.

Utifrån detta tittar vi på hur dessa resultat uppnås, (systemets egenskaper) och sen, hur tänkandet och beteendet upprätthåller systemets status quo.

Statistisk processkontroll och Kapabilitets mätningar

Det grundläggande problemet med mätningar är huruvida de kan hjälpa oss att arbeta med metoden. Kapabilitetsdata bjuder in till utforskning av metoden - den bjuder in oss att fråga "vilka är de egentliga orsakerna till systemets variation?". När äkta (statistiskt säkerställda) skillnader uppstår i resultatet, kan vi fråga oss varför. "Vad har orsakat denna stegvisa förändring?"



Det är centralt inom Systemtänkande att mäta systemets resultat med hjälp av kapabilitetsmått. Kapabilitetsmått berättar om hur förutsägbart något är; de kan användas för att lära oss om två aspekter av hur arbetet fungerar - efterfrågan och vårt svar på den. Istället för att veta den procentuella uppnåelsen av en standard, är det bättre att veta vilket resultat som uppnås förutsägbart - det är vad ett kapabilitetsmått kommer att berätta.

En grundläggande aspekt vid mätning av ett systems kapabilitet är Statisk processkontroll (SPC). SPC är en effektiv metod för att övervaka en process med hjälp av styrdiagram. Genom att samla in data från olika delar inom processen, kan variationer

Genom att samla in data från olika delar av processen, kan variationer i processen som påverkar kvaliteten på den service som levereras upptäckas och åtgärdas. i processen som påverkar kvaliteten på den service som levereras upptäckas och åtgärdas, och därmed minskas slöseriet såväl

som sannolikheten att problemen förs vidare till kunden. Med sin betoning på tidig upptäckt och förebyggandet av problem, har SPC en klar fördel jämfört med kvalitetsmetoder såsom inspektion där resurser används för att hitta och rätta till fel i slutet av processen.

Förutom att minska mängden slöseri, kan SPC resultera i en minskning av den tid det tar att leverera en tjänst från början till slut (end-to-end). Det är därför SPC kan användas för att identifiera flaskhalsar, väntetider, och andra orsaker till förseningar inom en process, men SPC visar också när inga åtgärder bör, och är därför ett extremt användbart verktyg.

För mer fakta om SPC besök:

www.answers.com/topic/control-chart

Om du tycker att denna artikel varit användbar, är du välkommen att omfördela, trycka upp den på nytt och återanvända den. Vi ber bara att du hänvisar till Vanguard Sverige som källa och att du avstår ifrån att förändra artikelns innehåll.

Varför inte be dina kollegor/kamrater att anmäla sig till Vanguard Sveriges nyhetsbrev på:

www.vanguard-consult.se

Artikel skrevs ursprungligen av:

Caroline Rodgers, Vanguard Scotland Consultant

www.vanguardscotland.co.uk

Fritt översatt av:

Carl Palsson, Vanguard Sverige