

## **Steg 1: Var beredd på att ändra det sätt du tänker på**

De flest chefer tar emot denna utmaning som en förolämpning. Det är detsamma som att säga: Det är något fel med ditt sätt att tänka. Låt mig övertala dig att stanna kvar och fortsätta läsa genom att berätta för dig om ditt problem – förutsatt att du behöver ändra ditt sätt att tänka – är det inte ditt fel! Organisationer, offentlig sektor och utbildningsinstitutioner har utbildat chefer att tänka på sätt som suboptimerar. Det finns ett bättre sätt.

För att börja från början, förväntar jag mig att du inser att: En organisation är en hierarki uppifrån och ner. Arbetet är utformat efter funktionella specialiseringar. Beslutsfattandet är separerat från arbetet, att fatta beslut är chefernas jobb. När beslut ska tas används mått såsom budget, aktivitet, produktivitet, standarder och annat. Chefer tror att deras jobb är att hålla sin budget och hantera människor. De flesta organisationer styrs och utformas på detta sätt. Nyheten är (om det är nyheter för dig) att det inte fungerar särskilt bra.

Varför lär vi ut detta sätt att tänka? Eftersom det fungerade från början – det är detta tänkande som var urtypen för massproduktion som vid slutet av sekelskiftet ledde till ett genombrott i de resultat som åstadkoms. Vårt problem är att vi inte har fortsatt att fråga; vi uppfann ett system för att leda och styra, och med tiden har vi utgått ifrån att de är oöverträffbart. Ändå har det överträffats. Ifall att ni tvivlar på detta ber jag er överväga detta: Antalet mantimmar det tar att bygga en Lexus är MINDRE än antalet mantimmar det tar att ARBETA OM en tysk lyxbil efter det att den har gått igenom tillverkningsprocessen. Bara stanna upp för en sekund, och tänk på det.

Är Toyota cheferna smartare, mer hängivna, mer entusiastiska eller är det kanske för att de är Japanska som de kan uppnå detta? Inget av det tidigare nämnda är naturligtvis sant. Toyota uppnådde denna fenomenala förbättring av resultatet genom att använda sig av bättre metoder. Dessa metoder drömdes inte ihop i något styrelserum, de uppstod genom praktiskt arbete med problemlösning i en miljö där oddsen var till synes oöverstigliga. Är bättre tänkande unikt för Toyota? Nej, många organisationer lär sig arbete på detta sätt. Mitt konsultföretag har ägnat sig åt att införa dessa idéer i serviceorganisationer; vi vet att de resulterar i enastående förbättringar i resultat och arbetsmoral.

Varför tänker och arbetar inte fler människor på detta sätt? Därför att detta sätt att tänka representerar en grundläggande utmaning för den nuvarande ledningens övertygelse om hur ledning och styrning bör gå till. Följaktligen är det svårt att förstå om du tänker på det "andra" sättet – du tolkar naturligtvis det du hör utifrån ditt egna synsätt.

Du kanske undrar varför, jag är dum nog att försöka hjälpa dig med ditt tänkande med en serie korta artiklar. Jag är fullt medveten om begränsningen av det skrivna ordet, men i alla de kommande fem stegen ska jag ge dig något praktiskt att göra. Jag är säker på att om du gör dessa övningar med ett öppet sinne, kommer resultat bli att du lär dig.

### **Det bättre sättet har sin grund i ett annat synsätt**

Samtidigt som vi har lärt oss att tänka på våra organisationer som uppifrån och ner hierarkier, ser kunderna dem inte på det sättet. Om du antar (som jag gör) att syftet för alla organisationer är att skaffa och behålla kunder, att se organisationen ur ett kundperspektiv leder följaktligen till att en annan sorts problem identifieras, dessa problem är alltid de mest produktiva att lösa. När du analyserar din organisation med ett utifrån och in perspektiv, får du alltid reda på hur improduktiv din organisation är. Vad är det som orsakar denna skrämmande, minskning i produktiviteten? Sättet på vilken organisationen styrs och leds och utformas. För att ta ett exempel, de mätningarna som görs i organisationen står i relation till de mål som chefer och deras funktioner ska uppnå. Vilket får följden att delarna uppnår målet på bekostnad av helheten.



**VANGUARD**  
Sverige

[www.vanguard-consult.se](http://www.vanguard-consult.se)

Chefer vet om detta. Inte sällan visar de grafiska illustrationer över den påhittighet de använder för att "vinna" medans andra "förlorar". Även denna uppenbara galenskap uppmuntrar inte chefer att ifrågasätta om det finns ett bättre sätt, delvis beroende på att ifrågasättandet i sig är en farlig sak att göra. Men om vi ska få se ett genombrott i organisationers resultat, måste vi först lära oss om det bättre sättet.

Även om vi ser på arbetet som något som leds och styrs genom funktionella hierarkier och deras tillhörande mätningar, "flödar" i praktiken arbetet genom en organisation. Om funktionell design och mätningar kan hindra flödet – vilket det alltid gör – kan vi genom att lära oss att leda och styra med utgångspunkt i "flödet" förbättra organisationens resultat. Det första steget i att leda och styra med utgångspunkt i "flödet" är att tänka dig att din organisation svarar på kundernas efterfrågan. Tänk på det här sättet: om din organisation svarar på en kunds efterfrågan genom att göra det kunden vill och inget mer, kommer din service att förbättras och dina kostnader att sjunka. Om Toyota kan svara på en kunds efterfrågan genom att producera en Lexus på en vecka, borde det inte ligga bortom möjligheternas gräns att någon annan organisation klarar av att göra detsamma. Om din organisation producerar varor som är mindre komplexa än en bil, eller är en serviceorganisation, kan fördelarna med detta sätt att tänka kan uppnås inom en mycket kort tid.

*Paradox... bra service resulterar alltid i lägre kostnader. Traditionella chefer tror inte på detta, de tror att service till kunden och kostnad måste balanseras.*

Om du ska börja leda och styra med utgångspunkt i flödet, behöver du mätningar som kan berätta hur väl dina flöden fungerar. De mätningar som kan berätta detta är s.k. kapabilitetsmått. De ska alltid härledas utifrån vad som är viktigt för dina kunder och de kommer att berätta för dig vad du förutsägbart uppnår ifråga om bra och dålig service. Detta är att flytta ledningens uppmärksamhet från kostnader till att istället fokusera på orsaken till kostnaderna. Allteftersom chefer lär sig att undanröja orsakerna till kostnaderna, vad tror du händer med kostnaderna? Det är självförklarande.

Hur många chefer proklamerar inte att människorna är deras viktigaste tillgång, och ändå styrs, leds och utformas arbetet som deras människor gör på ett sådant sätt att det orsakar demoralisering. Svaret är följande: I traditionellt utformade organisationer ser chefen sin roll so matt styra och leda människor. Cheferna misslyckas med att se att deras "människoproblem" är i själva verket orsakas av de sätt arbetet styrs, leds och utformas på.

*Paradox... standarder är en styggelse när resultat ska förbättras. Att arbeta med standarder riktar uppmärksamheten mot att uppnå standarder. Att arbeta med kapabilitet resulterar att vi lär oss om "hur högt vi kan nå".*

När en organisations medarbetare bedöms efter deras förmåga att uppnå mål och standarder, eller som alltid är fallet med det traditionella sättet att leda och styra, medarbetarnas resultat styrs mer av systemet än av dem själva, vilket resulterar i demoralisering. I motsats till när medarbetare har mått i DERAS händer som står i relation till syftet, och de har friheten att experimentera med metoden, blir de uppdaterade och uppskrivade. I korthet att ändra ledning, styrning och utformningen av arbetet mobiliserar människor – det tar bort orsakerna till att medarbetarna känner sig ofria.

*Paradox... med varje par händer får du en gratis hjärna – men om hjärnan används beror på hur arbetet utformats.*

Chefer jagar dåligt de anställdas "engagemang" genom användandet av "empowerment program". Det bättre sättet att skapa engagemang hos de anställda är att förändra ledningens roll. När chefer lär sig att leda och styra genom att agera på systemet, engagerar de sina medarbetare naturligt – då de vet vad som händer – i förbättrandet av systemet. Det är detta som är kärnan i det bättre sättet. Det bättre sättet har sin utgångspunkt i att förstå, leda och styra organisationen som ett system, för att på så vis förstå hur delarna samverkar för att uppnå målet. Den sista paradoxen är att detta är början för att förbättra din produktivitet – att förstå din nuvarande organisation som ett system, för det ÄR ett system, oavsett hur du väljer att styra och leda det.



VANGUARD  
Sverige

[www.vanguard-consult.se](http://www.vanguard-consult.se)

Nästa steg kommer att ta dig genom några övningar för att lära dig det; men en varning. Om din är en traditionell, funktionell, hierarkisk organisation med alla dess egenskaper, var förberedd på en chock. Du kommer att upptäcka att det du gör, inte fungerar särskilt bra. Det kan ge dig en signal om att du behöver göra väsentliga förändringar. Jag hoppas att det gör det, för framtiden tillhör ledarna inom förändring



**VANGUARD**  
Sverige

[www.vanguard-consult.se](http://www.vanguard-consult.se)