

## ***ATT LEDA FÖRÄNDRING***

Ingen förändring utan ledarskap. Dessa övningar ger dig som ledare nyttiga saker att göra och prata om när du leder förändring.

### ***Innehåll***

	<b><i>Sida</i></b>
◆ Leda från fronten	2
◆ MBWA – saker att prata om när du går runt	5
◆ Fem steg till förbättring	7
◆ Börja med ‘check’	8
◆ De första stegen i en processanalys	9
◆ Förstå ‘typ och frekvens’	11
 Annat material om Vanguardmetoden	 13

## *Leda från fronten*

Om du vill veta vad som pågår i din organisation, gör en vana av att träffa medarbetare som utför arbetet. Förlita dig inte på vad övriga ledare säger.

Etablera och upprätthåll själv en dialog med verksamhetens medarbetare, fokusera på lokala problem och resultat vid samtalen.

Genom att göra detta kommer du att "leda från fronten". Det är ett mer tillförlitligt sätt att skaffa kunskap om organisationen än rapporter, presentationer och andra klassiska "ledningsprodukter".

Att "leda från fronten" hjälper dig att avgöra hur väl resten av organisationen arbetar. Till exempel, om chefer och stödfunktioner hjälper eller hindrar - all fakta, eller avsaknaden av den, blottas i kärnverksamhetens arbete - de som tjänar kunderna.

### **Förberedelser:**

- 1. Bestäm vart du ska gå. Välj en kärnverksamhet - en som tjänar dina kunder.**
- 2. Bestäm hur du ska förklara vad du håller på med - du är där för att förstå hur arbetet fungerar inte för att "spionera" på medarbetarna.**

Påminn dig själv:

“Här inne utförs inget värdefullt arbete”

Om du har ett kontor, sätt denna skylt över din dörr.

Värdefullt arbete - ledarskap - utförs i arbetsprocesserna. Genom att arbeta med de människor som gör arbetet, genom att arbeta med kunder och leverantörer.

Förklara för andra varför tid på kontoret bör undvikas.

### ***“Jag vet ingenting”***

När du först kommer ut i en kärnverksamhet för att ta reda på vad som faktiskt händer, anta att du vet ingenting. (Tänk på att din nuvarande kunskap kan vara grundad på antaganden – åtgärdsplaner, presentationer eller rapporter – betrakta den som suspekt).

Ditt jobb är att lyssna, förtydliga, sammanfatta och undersöka. Ditt jobb är att fastställa fakta genom att lyssna på människor runt omkring dig.

Om du ger sken av att veta allt, lär du dig ingenting.

### ***Fastställa prioriteringar***

Det kommer att vara nödvändigt att prioritera. Att prioritera allt är som att prioritera inget.

Att prioritera är som en tratt.

I början av processen överväger du ett brett utbud av informationskällor.

För att komma fram till vilka som ska prioriteras behöver du en del beslutskriterier, till exempel: vad påverkar vårt syfte mest, vad skulle ha störst effekt på kort sikt, vad skulle skicka den starkaste signalen till våra kunder om att vi menar allvar med att förbättra servicen?

### ***Vilka är dina viktigaste informationskällor?***

### ***Engagera medarbetare på sin arbetsplats***

Placera inte medarbetarna i ett mötesrum och be om idéer. Det kan göra saken värre.

Prata med folk på deras arbetsplats. Tillbringa tid med dem när de jobbar. Lyssna, ställ frågor.

När du lär dig något, dela dina lärdomar.

Om du föregår med gott exempel, så kommer medarbetarna också att bidra.

Om du lär dig något, kommer andra också att lära sig.\*

***Kom ihåg: ledarskap är förändringens motor***

---

\* Användbart: Ladda ner artikeln "Business Excellence and Leadership" gratis från vår hemsida [www.vanguard-method.com](http://www.vanguard-method.com)

## ***MBWA – saker att prata om när du går runt***

Chefer har ofta två problem när de utövar MBWA (management by walking around):

1. De vet inte vad man ska prata om.
2. De lägger inte tillräckligt med tid med rätt personer för att få de rätta svaren.

För att få de rätta svaren, måste man spendera tid med medarbetare som gör arbetet.

Här är några saker att prata om när man går runt:

### **Syftet:**

- ◆ Vad är syftet med organisationen?
- ◆ Vad är syftet med det här arbetet?
- ◆ Hur bidrar det här arbetet till det övergripande syftet med processen eller organisationen?
- ◆ På vilket sätt vet vi hur väl vi uppnår syftet?

### **Kunderna:**

- ◆ Vilken kunskap har vi om vad som är viktigt för kunderna?
- ◆ Vad vet vi om de transaktioner vi har med kunderna – efterfrågan de har och vad vi gör med den?
- ◆ Hur skulle vi kunna lära oss mer om vad som är viktigt för kunderna?

### **Kapabilitet:**

- ◆ Vilken kunskap har vi om vad vi förutsägbart kommer uppnå?
- ◆ Vad går förutsägbart fel?

### **Slöseri:**

- ◆ Hur mycket slöseri finns det i denna process?
- ◆ Vilka typer av slöseri sker i denna process?

**Processen:**

- ◆ Vad är syftet med denna process ur kundens synvinkel?
- ◆ Hur väl presterar denna process och hur vet vi det?
- ◆ På vilket sätt används data som hjälper oss att förstå och förbättra prestationen?

**Systemfaktorer:**

- ◆ Hjälper eller hindrar saker som struktur, arbetets upplägg, uppföljning, enheters samarbete, information, beteende, attityder och så vidare oss att prestera?

**Vad kan jag göra:**

- ◆ Vad behöver du av mig för att jag ska kunna hjälpa dig att göra ett bättre jobb?
- ◆ Om du hade mitt jobb för en dag, vad skulle vara din högsta prioritet?

## *Fem-steg till förbättring*

# THE FIVE STEP METHOD

### **1. Syftet**

Vad är syftet med denna process eller detta system?

### **2. Nuvarande resultat?**

Kapabilitet – vad presterar vi förutsägbart?

Systemfaktorer - varför beter sig processen eller systemet på detta sätt?

### **3. Plan för åtgärder**

Vilka åtgärder skulle kunna vidtas och vad är din förutsägelse om dess konsekvenser? Vilka data använder du?

### **4. Vidta åtgärder**

Studera effekterna av din plan med hjälp av data.

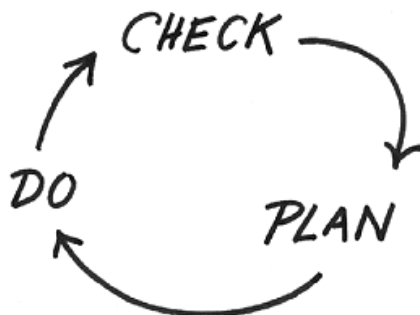
### **5. Bestäm vad du ska göra härnäst**

Gå tillbaka till steg 1 och 2. Och/ eller fortsätt, diskutera med andra vad du har lärt dig.

## Börja med "check"

Chefens uppgift är att *agera på systemet* (inte hantera budgetar och människor).

Därför börjar man vid "check".



"Check" innebär att förstå hur organisationen presterar som ett system.\*

När du först lär dig att göra "check" på ett system eller en process, är det bra att gå till en del av organisationen som du är obekant med. Med begränsad förkunskap kan du inte ha några förutfattade meningar. På så sätt är du mer benägen att ta till dig vad som påverkar organisationens resultat.

Du kommer också att upptäcka att de personer som utför arbetet har massor av nyttig information, allt som behövs är ledarskap – skapa en gemensam helhetsbild.

När du gör "check" - förstå "vad och varför" nuvarande system presterar som det gör - lär du dig att förbättra prestationen genom att engagera medarbetarna.

Djupet av denna erfarenhet leder vanligtvis chefer till att ifrågasätta om de "faktiskt" vet hur deras egen del av verksamheten presterar.



## ***De första stegen i en processanalys***

Ta ett A4-papper, dela upp det i fem kolumner och gör så här:

***I den första kolumnen rita ett processflöde av en del av din organisation som möter kunden.***

Rita flödet end-to-end (från start till slut), från kundens efterfrågan till hur vi hanterar den (eller inte!).

Om du inte kan göra detta, då har du åtminstone lärt dig en läxa!

***In den andra kolumnen skriver du ner vad du vet om :***

- ◆ Syftet med processen.
- ◆ Data som kan berätta om hur väl vi uppnår syftet.
- ◆ Vad du tror mäts antingen end-to-end eller i de olika delarna av processen.

***I den tredje kolumnen skriver du ner vad du vet om :***

- ◆ slöseri i processen - missnöjda kunder, ineffektivitet, dubbelarbete, omarbete och så vidare.

***Intala dig själv att din beskrivning förmodligen inte stämmer!***

Gå till medarbetarna i arbetsprocessen, visa dem vad du håller på med och be om deras synpunkter.

***I den fjärde kolumnen ritas du processflödet som medarbetarna ser det och skriv ner deras idéer om slöseri i samma kolumn.***

***Intala dig själv att deras beskrivning förmodligen inte stämmer!***

***I den femte kolumnen skriver du ner vad som ska göras för att förstå hur väl processen fungerar så att du vet vad som krävs för att förbättra organisationens prestation.***

Denna enkla övning kommer att sätta dig i en bättre position att leda förändring.

- VAR VIDRÖR DENNA PROCESS KUNDEN?
- VILKET SLÖSERI FINNS I DENNA PROCESS?
- VAD UPPLEVER PERSONERNA SOM ÄR INVOLVERADE?
- VAD SKULLE VI KUNNA MÄTA FÖR ATT LÄRA OSS MER?

**Kom ihåg: Skaffa data innan du ritar ett flöde!**

## ***Förstå "typ och frekvens"***

Du vill veta typ och frekvens av något, t.ex. kunders efterfrågan via telefon, slöseri, misslyckande i att möta kundernas efterfrågan.

Börja genom att bara ställa frågor. Gå dit arbetet utförs. Fråga medarbetarna om typ och frekvens:

Ställ typ-frågor om:

- fel
- samtal
- omarbete
- andra typer av slöseri

Vilken typ av saker inträffar?

Ställ därefter frekvens-frågor:

Hur ofta händer det?

- Hur många misslyckanden?
- Hur många samtal?
- Hur många gånger behöver du omarbeta?

Tillbringa tid tillsammans med medarbetare som gör arbetet, när något som kan vara av betydelse händer, ställ frågor om det.

Till exempel: medarbetare i kundservice säger till en kund "Jag återkommer till dig om det" - fråga hur ofta detta sker (frekvens) och vilka frågor (typ) det gäller?

### **Viktigt!**

Börja inte med att be folk om att fylla i ett formulär. Varför inte? Det skickar en signal om att du kommer att ta informationen till ditt kontor och "bestämma". Dessutom, hur vet du att ditt formulär är korrekt? Viktigast av allt, du riskerar att stänga av medarbetarnas intellekt!

*Varning* - det är ibland farligt att använda frågor av typen "Vilka problem har du med...". Medarbetare ser ofta inte "problem" som problem - de antar "att det är så det fungerar här."

Fortsätt att ställa frågor. Om svarens tillförlitlighet är osäker, eftersom vissa sannolikt kommer säga att de kommer "hålla ett öga på det" eller "notera det", skulle någon kunna föreslå ett formulär. Då har i alla fall medarbetarnas intellekt engagerats.

*Notera: Alla ifyllnadsformulär med kategorin "övrigt" visar på en brist i att leda förändring.\**

---

\* Användbart: Se 'The Vanguard Guide to Using Measures for Performance Improvement'. Du finner den på vår hemsida [www.systemstinking.co.uk](http://www.systemstinking.co.uk).

## ***Annat material om Vanguardmetoden***

### ***Svenska***

Häfte: Att komma igång

Svenska artiklar, häften och guider finns tillgängliga via:

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

### ***Engelska***

1. Are we customer-driven?
2. Leading change
3. Measurement
4. Understanding your organisation as a system
5. Process improvement

Finns tillgängligt via:

[www.vanguard-method.com](http://www.vanguard-method.com)