



Dags för re-vitalisering?

Har satsningen på Lean i din organisation tappat bärkraft? De förväntade effekterna har uteblivit och organisationens har inte lyckats få till ett intuitivt beteende i förhållande till lean-principerna. Om du känner igen dig i denna beskrivning så delar du den erfarenheten med en klar majoritet av alla organisationer som startat en Lean-satsning.

Forskning visar att mellan 60-90% av alla lean-satsningar kör i diket eller tappar momentum. Varför lyckas så få med sin resa? Det finns många förklaringar och orsaker, men en viktig förklaring finner vi i organisationens ursprungliga ambitionsnivå. Om resultatförbättringar på kort sikt har varit det primära målet, så är det förmodligen det som har realiserats. Men bestående effekter och ett tillstånd av kontinuerlig förbättring har uteblivit.

Glädjande nog visar forskningen att organisationer som genomlevt ett bakslag inte påverkar möjligheterna till långsiktig framgång. Tvärtom, organisationer som genomfört en framgångsrik re-vitalisering når resultatnivåer som är två till tre gånger högre per anställd än för organisationer som låter satsningen dö ut.

Att ge sig in i en re-vitalisering är emellertid ingen trivial uppgift. Först och främst måste ändamålet med satsningen revideras. Utgångspunkten är att resan mot perfektion måste handla om att förstärka organisationens operationella prestationsförmåga på lång sikt.

Därefter krävs en del strukturella förändringar i organisationens målstyrning. Först och främst handlar det om att säkerställa en balans mellan operativa mål och förbättringsmål. Detta för att undvika eller minska risken för den strukturella konflikten som uppstår mellan det dagliga behovet att producera och leverera till kund och att säkerställa framdrift i förändringsarbetet.

Det krävs också att målstyrningen blir integrerad och transparent på alla nivåer, så att de resultat som önskas på operativ nivå bidrar till de resultat som önskas för helheten. Här är det viktigt att involvera teamen i att både identifiera de relevanta prestationsindikatorerna, sätta målen och följa upp.

Uppföljningen måste också integreras i hela ledningsstrukturen där regelbunden resultatorienterad coaching etableras. Det skapar möjligheter till lärande och snabba korrigeringar under re-vitaliseringen.

Den högsta ledningens fulla engagemang för Lean-satsningen är helt avgörande. Ledningen måste kommunicera en tydlig bild av ett önskat framtida tillstånd samt regelbundet uppdatera sin beskrivning av nuläget satt i relation till önskat läge.

Ledningen måste också ha klart för sig hur verksamhetens olika delar bidrar till de önskade resultaten och hur organisationens olika processer samverkar.

Ett sätt att demonstrera sitt engagemang är att delegera resultatansvaret för framdriften i lean-arbetet. Visa att man respekterar organisationens kompetens och förmåga. Det kräver mod.