

Gode metoder til at arbejde med løbende forbedringer

Introduktion til problemløsningsværktøjerne Fiskebensdiagram og 5 x Why (Hvorfor) I artiklen indgår også omtale af TEK-Trekanten (Trivsel, Effektivitet og Kvalitet), fordi TEK-Trekanten (fig. 4.0) altid medvirker i Cubion's arbejde med løbende forbedringer. TEK-Trekanten er udviklet med inspiration fra Livinglean.

I mange organisationer opleves et stort behov for løbende at reflektere over om der mon findes bedre alternativer til den nuværende praksis og dermed et fokus på at arbejde med at udvikle og skabe løbende forbedringer. I denne artikel vil vi præsentere to konkrete værktøjer, der kan understøtte og kvalificere arbejdet med løbende forbedringer. De to værktøjer er Fiskebensdiagram og 5 x Why - i artiklen præsenteres deres oprindelse (ikke fuldstændig), deres formål og fokus er rettet mod hvordan de kan anvendes i praksis.

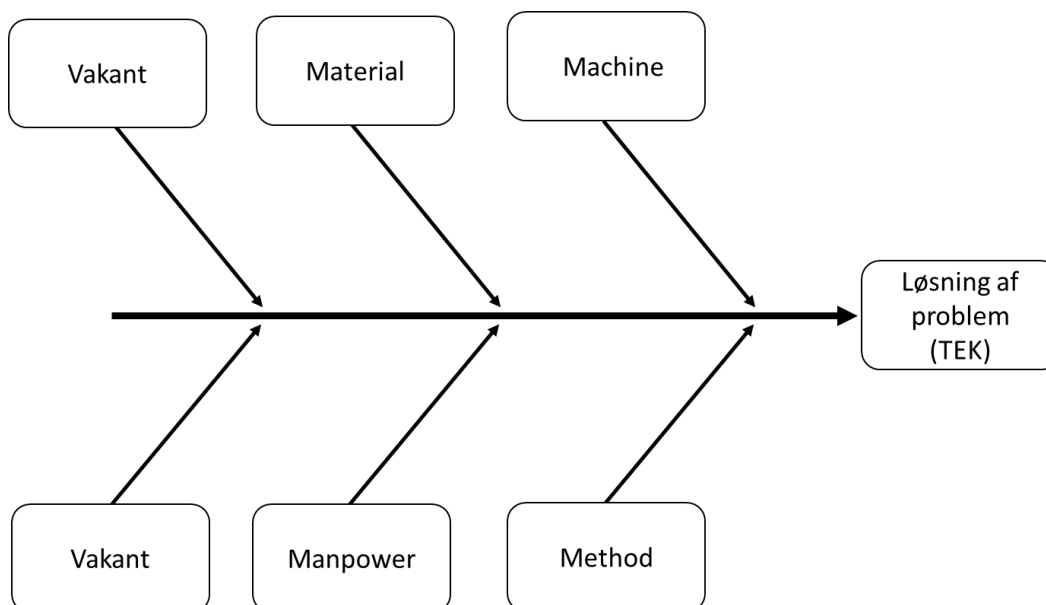
Fra lær-hvad til lær-hvordan

Fra studier af mere end hundrede kvalitetsforbedrings projektteams, gennemført af professorerne Ingrid Nembhard, Wharton, Anita Tucker, Boston University og Amy Edmondson, Harvard Business School, på 23 amerikanske hospitalers Neonatale intensivafdelinger, identificerede forskerne, sammen med praktikere, to former for læringsadfærd i kvalitetsudviklingsarbejdet; "*Lær-hvad og lær-hvordan*" (Edmondson, 2020 s. 70). *Lær-hvad* var en stand alone aktivitet, der fx handlede om at læse artikler om den nyeste viden på individplan. *Lær-hvordan* handler derimod om teamlæring, videndeling, idéudvikling, løbende forbedringer og involvering med henblik på at forbedre praksis. Deres forskning viste, at jo højere grad af psykologisk tryghed der er i et team, jo mere fremmes, *lær-hvordan* adfærden. Tidligere var funktioner på arbejdspladser mere opdelte, det betød, at *lær-hvad*, kunne bruges som den primære læringstilgang. I dag er der et langt mere tværorganisatorisk, tværsektorielt og temaorienteret samarbejde, og det kalder på en større orientering mod *lær-hvordan* tilgangen.

Både Fiskebens diagram og 5 x Why kan understøtte en *lær-hvordan* tilgang og begge værktøjer er knyttet til det japanske udtryk GEMBA, der kan oversættes til: *Der, hvor tingene sker*. Et løbende forbedringsunivers handler om at lave kvalitetsudvikling og løbende forbedringer lige nøjagtigt der hvor tingene sker, produceres, udvikles og skabes. Det betyder også i praksis, at arbejdet med løbende forbedringer forudsætter medarbejderinddragelse. Begge værktøjer taler også ind i Root Cause universet, som er en udbredt deduktiv metode til at afdække underlæggende problemstillinger og få dem løst indenfor ingeniørvidenskaben.

Fiskebensdiagram

Det oprindelige navn for Fiskebensdiagrammet, er Ishikawa diagram efter opfinderen Kaoru Ishikawa (1915 – 1989), som var en japansk organisationsteoretiker på The University of Tokyo, vist i figur 1.0.

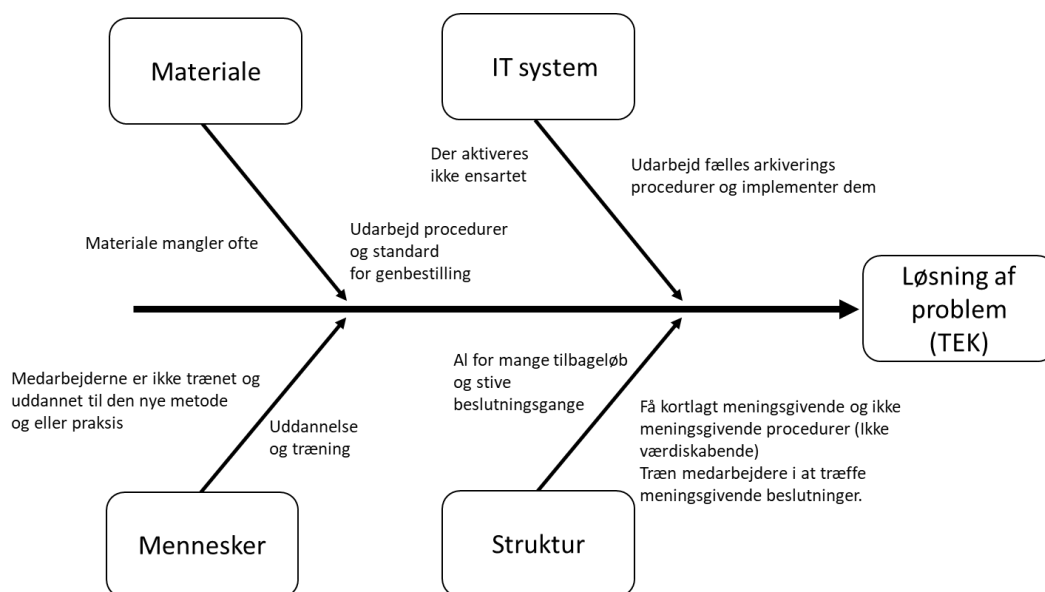


Figur 1.0 (frit efter Ishikawa diagram, med engelske M termer og TEK uddybes senere i artiklen)

Et andet navn som diagrammet optræder under, er 4, 5 eller 6 M modellen. Bogstavet M knytter sig til de engelske udtryk: Method, Machine, Manpower and Material (Figur 2.0), som var basis inventar i modellen når man talte 4 M modellen, og så to M'er mere når det var 6 M modellen. I praksis lidt besværligt at skulle 'finde' på M'er. I figur 2.0 er den vist med 4 faste M'er og to vakante (ledige).

Fiskebensnavnet kommer fra figurens silhuet, og praksiserfaring viser at fiskeben er en mere dynamisk og fri måde at arbejde på, i takt med at analyseprocessen foregår – end de faste M'er tilbyder.

I Figur 2.0, vises en dansk version af Fiskebensdiagrammet.



Figur 2.0 (Fiskebensdiagram til undervisningsbrug, Cubion)

Som det fremgår af Figur 2.0 understøtter Fiskebensdiagrammet en dynamisk tilgang og udvikling. Det kan være at det første man får øje på, er strukturen, mennesker, materialer og IT-systemer, som vist i dette eksempel. Men det kunne også være helt andre temaer. På venstre siden af fiskebenet skrives det problem man oplever indenfor temaet og her kan være flere. På højre siden af fiskebenet skrives afhjælpningen. Når vi bruger ordet afhjælpning her, skyldes det at summen af initiativer skaber løsningen, mens afhjælpninger afhjælper de konkrete problemer.

Fiskebensdiagrammets styrke er at identificere de bagvedliggende årsager til en given problemstilling ud fra en forståelse af, at de bagvedliggende årsager til problemstillinger ofte er flerstrengede, og der gives således plads til kompleksiteten i problemstillinger på arbejdspladser.

Metoden understøtter således at man finder løsninger på den grundlæggende problemstilling og ikke bare workarounds. Workarounds blev afgrænset som begreb af

den amerikanske professor Anita Tucker's studie af sygeplejersker (Edmondson, 2020). Workarounds dækker over den 'genvej' som medarbejdere anvender i arbejdssammenhænge når de står overfor et problem, som forstyrrer evnen til at løse opgaven. En workaround løser en her-og-nu situation, men gør intet for at diagnosticere eller løse det problem som udløste workarouden i første omgang.

5 x why

5 x Why stammer langt tilbage fra en af hovedmændene bag Japans industrialisering, grundlægger af Toyota Industries Coporation (Toyota-industries, 2023), Sakichi Toyada (1867 – 1930).

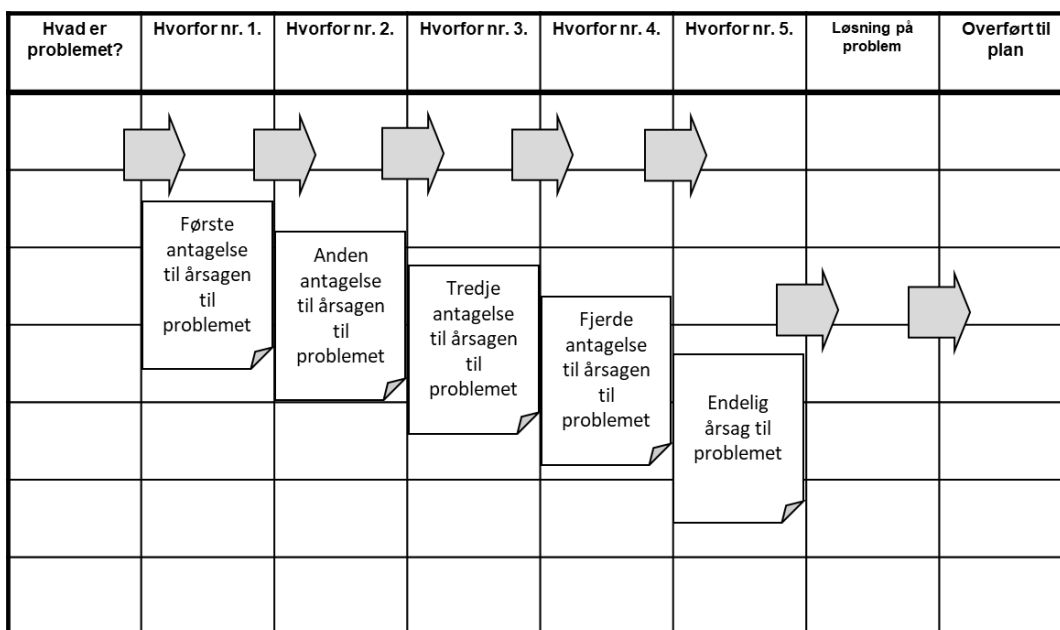
Intentionen med 5 x Why er – på linje med fiskbensdiagrammet - at få løst problemstillinger permanent eller mere grundlæggende. 5 x Why, kan hjælpe til med, at man får identificeret forskellige årsager til problemet og samtidig arbejder med at udvikle mulige løsninger til at afhjælpe problemet fremadrettet. Den bagvedliggende antagelse er, at vi i dagligdagen ofte laver workarounds – sagt med andre ord, at vi får tingene til at fungere her og nu – men ikke altid fokuserer på de bagvedliggende årsager til problemstillingerne – og problemstillingerne vil derfor ofte dukke op på ny.

5 x Why kommer på dansk i den mundrette version 5 x Hvorfor. Metoden er mest velegnet til simple eller moderat komplicerede problemstillinger. Metoden er mest effektiv, når det er de personer der står med problemstillingerne i praksis der giver svarene. Hvorfor 5 x hvorfor? Antagelsen er at man gennem 5 besvarelser når ind til kerneårsagen. Det kan dog være at der i nogle tilfælde kan være behov for at stille Hvorfor spørgsmålet flere gange end 5, så man fortsætter indtil det vurderes at man står med den endelige hovedårsag.

5 x hvorfor kommer i 2 varianter –som kan bruges forskelligt.

Version nr. 1:

Metoden går helt simpelt ud på, at man stiller Hvorfor spørgsmål 5 gange og lytter til svarene, som skrives op. Løbende tager det næste "Hvorfor" spørgsmål udgangspunkt i svar på antagelsen af årsagen til problemstillingen. Fx Spørg "Hvorfor opstår dette problem?" Når du har et svar, så spørg "Hvorfor er det sådan?". Således bevæger man sig tættere ind på den grundlæggende årsag, illustreret i figur 3.0.



Figur 3.0 (5 x Hvorfor ved Cubion)

Denne version af 5 x Hvorfor bygger på en meget lineær tilgang og udfordringen forbundet hermed kan være at man får tunnelsyn mod en enkelt årsagsafdækning, selvom der måske er flere forskellige årsager til problemstillingen.

Version nr. 2:

Version 2 er en alternativ tilgang, hvor intentionen er at finde forskellige årsager til samme problem. Spørgsmålet “Hvorfor?” stilles også fem gange, men denne gang søger man forskellige forklaringer og man kan skulle bruge mellemspørgsmål. Med en lidt anden formulering er denne version en vidvinkel tilgang til at identificere flere årsager til en problemstilling. F.eks. Hvorfor opstår dette problem? Når du har et svar, så spørg: Opleves problemet andre steder eller i andre sammenhænge? Og så, Hvorfor nr. 2 i form af: Hvorfor er det sådan?

Fordelen ved denne noget mere cirkulære tilgang er at man får afdækket flere forskellige årsager til problemstillingen. Denne version kræver dog lidt flere færdigheder indenfor kommunikation, interview og facilitering da der i svarene kan komme åbninger som man skal forfølge undervejs

TEK Trekanten – et centralt værktøj

TEK-Trekanten, i Cubion version indeholder et bæredygtighedsprincip, hvor de tre elementer Trivsel, Effektivitet og Kvalitet ikke er hinandens modsætninger – tværtimod de understøtter og komplementere hinandens udvikling.

Når vi arbejder med at forbedre de tre elementer i TEK-trekanten, viser vores erfaringer, at det er vigtigt, hvordan vi designer processen. Derfor peger vi på følgende centrale elementer.

Gode transparente processer

'Måden vi kommer frem på, er lige så vigtig, som det at komme frem'

I udgangspunktet er det vigtigt at anerkende det kvalitetsudviklingsarbejde, der allerede foregår samt respektere fagligheder. Derfra handler det om målrettet involvering af alle relevante indenfor området i forbedringsarbejdet.

Organisering 'tæt på'

'Den der har skoen på ved også hvor den trykker'

Det betaler sig altid at involvere medarbejderne, som er organisationens praksiseksperter. Det er min erfaring både som leder og konsulent. At inddrage og involvere, er ofte mere besværligt, men man opnår helt anden dybde af både proces og resultat. Stille og roligt udvikles en kultur og kapacitet, der selvstændigt driver forbedringsprocesser i organisationen. Involveringen af medarbejdere giver ejerskab og forbedringer, der er bæredygtige over tid.

Valg af rette værktøj

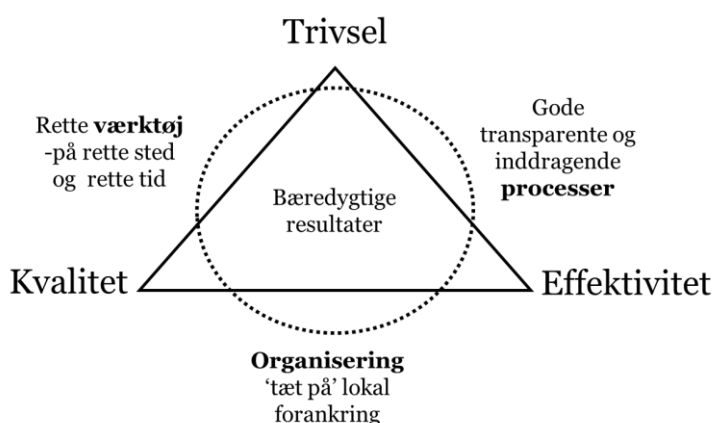
'Hvis dit eneste værktøj er en hammer, har du en tendens til at se alle problemer som søm'

Også når man taler løbende forbedringer, er det vigtigt at have en velassorteret 'værktøjskasse'. Med en velassorteret værktøjskasse kan man gå mere kirurgisk præcist kan man gå til værks når man møder problemstillinger, udviklingsfelter, hvor der er et ønske/behov om at forbedre.

Bæredygtige resultater

'Det giver kun varme i kort tid at tisse i bukserne'

Quick-fixes egner sig til hurtige motiverende løsninger, men siderne i TEK trekanten skal forstås som 'ligebedede og i balance'. Man kan altså ikke bare udvikle effektiviteten, hvis det koster trivsel for de involverede. Det er ikke bæredygtigt. Erfaring fra praksis viser at, de tre positioner Trivsel, Effektivitet og Kvalitet styrker hinanden gensidigt.



Figur 4.0 TEK Trekant i CUBION version

Afrunding

Den engelske forfatter Rudyard Kipling (1865 – 1936), forfatter af Junglebogen og nobelprismodtager i 1907 udgav i 1902 bogen *Just So Stories*, der består af forskellige godnathistorier til hans datter Josephine. De forskellige historier fortælles med afsæt i et konkret spørgsmål, eksempelvis: Hvordan får Leoparden sine prikker? Indledningsvist introduceres historien om de seks ærlige tjenere (Kipling, 1902), hvorom Kipling sagde: ”De har lært mig alt hvad jeg ved og deres navne er: Hvad, hvorfor, hvor, hvordan, hvornår og hvem!” I forhold til Kiplings seks ærlige tjenere, understøtter og kvalificerer de to problemløsningsværktøjer de tre første tjenere. Hvad, hvorfor og hvor. De næste tre er mere handlingsorienterede, og omhandler hvilke løsninger der kan sættes i spil – og disse indgår også i fiskebensdiagrammet.

Fiskebensdiagram og 5 x Hvorfor er to problemløsninger værktøjer der på hver sin vis understøtter arbejdet med løbende forbedringer. Begge virker simple, hvad de vel også er, men omsat i praksis kræver det en vis faciliteringskapacitet og indsigt og forståelse i hvor og hvornår de med fordel kan bruges og hvor de slet ikke kan bruges.

Forfatteren



Troels Møller, Chefkonsulent og partner i konsulentvirksomheden Cubion. Troels er uddannet i Medie Produktion og Ledelse, MPL, fra DMXJ. Troels har også en Master, fra AAU, med specialisering i ledelse og organisationspsykologi.

Troels Møller var i 2004 med til at stifte CUBION A/S og har lige siden været partner. I perioden 2008 til 2018 havde Troels titlen som administrerende direktør i virksomheden.

Troels har igennem de sidste 25 år beskæftiget sig med ledelses- og organisationsudvikling fra forskellige perspektiver – fx lederrollen, udviklingsrollen, konsulent- og facilitatorrollen. Og han har et fokus på bedre organisationer - via bedre ledelse og gode processer.

Han har mange års ledererfaring fra sine tidligere stillinger i erhvervsliv og organisationsverdenen og har flere bestyrelsesposter, spændende fra erhvervsvirksomheder, uddannelsesinstitutioner og selvejende socialinstitution, som han trækker på i sit arbejde som konsulent.

Han er især optaget af brobygning mellem hhv. ledelse og medarbejdere, forandring og tryghed, organisation og omverden, hoved og krop, teori og praksis. Troels har en bred undervisningserfaring, indenfor både det private og offentlige, hvor en af hans særlige styrker, er at koble teori og praksis.

Motto: *"Måden vi kommer frem på, er lige så vigtig, som det at vi kommer frem"*

Litteratur der er trukket på:

Jensen, R., Søren og Michaelsen U., Aage (1991) *Produktionsudvikling. Erfaringer fra danske og japanske virksomheder*. (1. udgave. 1. oplag). København. Industriens Arbejdsgivere

Masaki, Imai (1997) *GEMBA KAIZEN, A Commonsense, Low – cost approach to management*. New York. McGraw-Hill.

Kilder:

Edmondson, A.,(2020) *Den frygtløse organisation – Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk, læring, innovation og vækst*. 1. udgave, 4 oplag. København. Djøf Forlag

Tucker, A. (2018) Workarounds: a major problem in nurcing.

<https://www.youtube.com/watch?v=gzA2oYknpeo> (set den 26.01.2023 kl. 13.10).

I et interview med Frederick Soutwick, fra den 09. januar 2018, beskriver Tucker at hendes studier viser en sygeplejerske, på at lede efter ting, alt andet lige har en 'usynlig 1/2 patient at passe' ved siden af den 'rigtige' patient (Tucker, 2018).

Toyota Industries. (2023) https://www.toyota-industries.com/company/history/toyoda_sakichi/ (set den 31.01.23 kl. 13.29).