

Lean – utan förankring, ingen framgång

»Lean-marknaden passar inte i sjukvården« är rubriken på i en debattartikel i LT 23/2010 (sidorna 1560-1) av Eric Bertholds. Det är tragiskt att se hur metoder och aktivitetsiver i så hög grad demotiverar individer i vissa organisationer. Oavsett bransch finns det vissa förutsättningar som är nödvändiga för att lyckas med förändrings- och utvecklingsarbete.

Grundförutsättningen är att de som ska göra jobbet förstår och accepterar syftet med ledningens ambitioner. Först då är det meningsfullt att sätta in den utbildning och träning som krävs för att nå förväntade resultat. Figur 1 visar hur ett framgångsrikt utvecklingsarbete går till. Fälten 2–4 i figuren är grönmarkerade, och anledningen är att de är de mest kritiska. Det finns en övertro på metoder och verktyg som gör att många inte tillräckligt beaktar framför allt steg 2–3 innan utbildning och träning sätts in.

Arbetsgången bör därför vara följande:

1. Presentation. Budskapet presenteras och syftet/målet/effekten preciseras.
2. Förståelse. Tillräcklig tid avsätts för att berörda ska förstå vad budskapet innebär för dem. Först då kan vi förvänta oss en reaktion.
3. Acceptans. Nästa fråga blir

om berörda accepterar. Bli svaret nekande är det knappast meningsfullt att gå vidare med utbildning, träning och utveckling. Här sätts ledarskapet på prov, och vikten av dialog kan inte överskattas. Alternativet kan vara att individen inte kan gå in i den nya roll som de ändrade kraven innebär. Ett beslut måste dock tas om nästa steg.

4. Utbildning/träning. Först i detta steg är utbildning verkligen effektiv. Det finns en övertro på metoder och verktyg som förväntas kunna ersätta förståelsen för budskapet och acceptansen, där målet oftast blir att utbildningen i verktyget eller metoden är genomförd på korrekt vis. Det skapar inte nödvändigtvis vare sig förståelse eller acceptans, följaktligen riskerar vi att de flesta fortsätter som vanligt. Det är därför nödvändigt att först säkerställa att steg 1–3 har uppnåtts innan steg 4 sätts in. Det är inte särskilt effektivt att försöka utbilda någon som inte förstår, inte vill förstå och heller inte accepterar budskapet.
5. Utveckling. Utbildning och träning bör i hög grad individualpassas med klara mål och ange vilken kompetens som ska uppnås. Olika människor reagerar olika och behöver dessutom oli-



Foto: Srdjan Sukic/Scampix

»Inom idrotten är det en självklarhet att de 'chefer' som anställs i de högsta ligorna också är de med högst kompetens när det gäller ledarskap«. Bilden: Spaniens förbundskapten Vincente del Bosque ledde sitt lag till VM-guld i Sydafrika.

Framgångsrikt utveckling handlar om dialog och respekt för varandras roller. Inom sjukvården finns det människor med hög utbildning och hög kompetens inom respektive arbetsområden. Det som verkar saknas är ledarskap i bemärkelsen gott chef- och medarbetarskap i samverkan.

Inom idrotten är det en självklarhet att de »chefer« som anställs i de högsta ligorna också är de med högst kompetens när det gäller ledarskap. Det är inte lätt att leda människor med ambitioner om man försöker styra med dekret och aktivitetsiver. Möjligheten ligger i att en skicklig ledning arbetar med att få chefer och medarbetare att vilja vara med och utveckla sig själva och därmed verksamheten. Ett företag är ingen demokrati, och inte heller sjukvården kan drivas i annan form än att en ledningsroll är att ha överblick, ställa krav och skapa förutsättningar för medarbetare att så optimalt som möjligt nå överenskomna mål.

- ka stöd och hjälp. Många känner också oro för att inte kunna klara av nya förväntningar, också här kommer vikten av bra ledarskap in i bilden. De flesta individer kan utvecklas men hindras ibland av rädsla för att inte kunna. När rimliga förutsättningar och stöd ges får vi dock i de flesta fall mycket goda resultat. Den utveckling det innebär för individen är dessutom en starkt motivationshöjande faktor.
6. Engagemang. Människor som utvecklas och känner engagemang i sin roll är av stor betydelse för en organisation. När kontinuerlig utveckling blir en naturlig del i vardagen är vi också väl rustade att ta hand om framtida hot och möjligheter.
 7. Genomförande av nödvändiga åtgärder, kontinuerlig utveckling och goda resultat är det företag och organisationer överlever på. Det bör därför anses som en skyldighet att ständigt arbeta med dessa frågor.

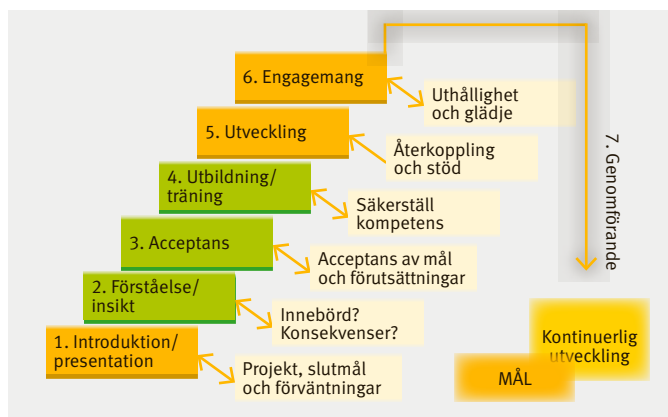
Se därför till att våra sjukvårdsinrättningar präglas av förståelse och acceptans för vad som ska åstadkommas och av en hög grad av glädje och motivation. Vi brukar kalla det för ledarskap, men för att inte krängla till det: Se till att chefer och medarbetare förstår och accepterar sina roller och tillsammans skapar de resultat som överenskomits.

Det är dags att inte bara behandla symtomen med glada tillrop och teorier. Börja arbeta med att skapa arbetsglädje. Då kan förmodligen också lean bli en bra metod för den fortsatta utvecklingen.

Hans G Karlsson

Förändringsakademien AB,
Uppsala

hans.g.k@forandringsakademien.se



Figur 1. Modell för hur ett framgångsrikt utvecklingsarbete går till.