

Agera eller avstå förbättring? - *om konsten att inte över(re)agera*

Magdalena Smeds

Helixdagen

21 oktober 2020

Slumpmässiga variationsorsaker

*Min fysiska dagsform
Stressnivå*

Cykelns funktionsnivå

*Väder
Trafiktäthet
Vägförhållanden*

Slumpen

Kontinuerliga orsaker där
varje enskild orsak har liten
påverkan.

Alltid närvarande.



Systematiska variationsorsaker 'signal'

Punktering

Byggarbete

Olyckor

Nerfallna träd

Översvämning

Sporadiska orsaker som får
stor påverkan



Varje gång jag ska trampa iväg står jag
inför valet att



**Göra lika som tidigare
– Avstå förbättring**

**Förändra något som
tidigare gjorts– Agera**

Fredag morgon – hur ska jag göra idag?

För att bestämma behöver jag titta tillbaka på senaste dagarnas cykelturer

Vill jag påverka tiden det tar att cykla till jobbet måste jag ta reda på vad som påverkar och agera där efter

Inget särskilt har påverkat som behöver tas hänsyn till
– endast slumpmässiga variationsorsaker



Avstå

*Ingen förändring men
fortsatt uppföljning*

Agera för att reducera

*Systemförändra t ex byta cykel eller
färdmedel, ny rutt, åka en annan tid*

Något stort har påverkat som behöver tas hänsyn till
– systematisk variationsorsak närvarande



Agera för att

eliminera / förebygga

*Förebygga/eliminera specifik orsak
t ex svänga av en gata tidigare*

(Shewhart, 1931)

Om fel åtgärd väljs kan det resultera i en försämrad situation eller att mina ansträngningar inte ger några resultat



Överstyrning

Misstolkning

**Slumpmässiga
variationsorsaker**

**Systematiska
variationsorsaker**

Avstå förbättring

Agera för att reducera

**Fel handling till
fel orsak**

**Agera för att
eliminera / förebygga
specifik orsak**

Fem typer av överstyrning

Överkompensering

Göra en höna av en fjäder

Eller kunde
man avstått
handling?

Kanske hade
räckt med en
skyffel?

Överkompensering

Göra en höna av en fjäder

Tolkning

'Oönskade' avvikelser tolkas
oreflekterat som signaler

Handling

Onödig förändring av
processen för att anpassa
eller korrigera för avvikelserna
(överkompensering)

Förändring av systemet

Vi gör mer än vi hade behövt



**Kanske
hade räckt
med en
skyffel?**

**Eller kunde
man avstått
handling?**

Överkompensering

Göra en höna av en fjäder

Tolkning

'Oönskade' avvikelser tolkas
oreflekterat som signaler

Handling

Onödig förändring av
processen för att anpassa
eller korrigera för avvikelser
(överkompensering)

Förändring av systemet
Vi gör mer än vi hade behövt

Klagomål från externkund

En kund hör av sig till sin
hyresvärd och känner oro inför att
problem ska uppstå i deras lokaler.

Istället för att ta fram och visa
serviceplaner och diskutera
eventuella problem vill kunden ha
en driftstekniker på plats dagligen.

Drift: "Känns det bättre nu?"

Kund: "Ja nu tycker vi att dom
visar sej här."

"Men dom kanske inte gör ett skit"

Urspårning

Komma in på ett sidospår

Tolkning

Liknande avvikelser tolkas
upprepat och oreflekterat som
signaler

Handling

Upprepad hantering via
parallellt sidospår

Förändring av systemet
Över tid utvecklas sidospåret
till en parallell process som i
värsta fall sedimenteras och
blir ordinarie process

Omprioritering av ordrar i en tillverkningsprocess

Ett företag berättar att man har
problem med att man ibland får
förseningar i projektfasen.

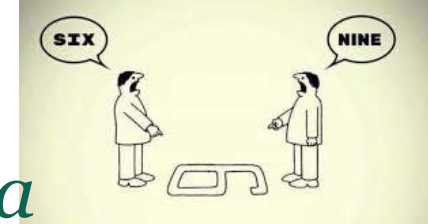
I tillverkningen vet man sedan
vilken produkt man 'behöver' först
och börjar jaga fram produkten
fast den inte ligger först i
planeringen.

Så börjar man omprioritera och
konsekvenserna blir ju att man får
fram den artikeln men man saknar
nästa. Man börjar prioritera det
som folk skriker efter snarare än
att följa planeringen.



Oenighet

Ju fler kockar, desto sämre soppa



Tolkning

Tolkning och/eller perspektiv
skiljer sig mellan minst två
aktörer

Handling

Oenighet om processen leder
till att aktörerna väljer att gå
sin egen väg

Förändring av systemet

Vi skapar flera olika
handlingsvägar

Utveckling av flera mallar för medarbetarsamtal

I en offentlig verksamhet använder
man mallar som stöd i sina
medarbetarsamtal. HR-
avdelningen ändrade mallarna
utan att konsultera cheferna.

Flera chefer känner att dessa inte
fungerar i sina samtal och börjar
själva anpassa mallarna för att de
ska passa deras behov.

Cheferna använder nu olika
mallar. HR vill inte ändra 'sin' mall
efter chefernas önskemål.

Överkörning

My way or the highway

Tolkning

Tolkning och/eller perspektiv
skiljer sig mellan
asymmetriska aktörer
t ex medarbetare vs. medarbetare
medarbetare vs. process

Handling

Aktören med mest
beslutsinflytande sätter sig
över den andra aktören

Förändring av systemet

Vi ersätter befintliga
handlingar med andra eller nya



Hyra in en konsult vid produktionsstopp

Under ett produktionsstopp kommer
högsta ledningen ner till verkstaden
och kräver att "Ni måste göra nåt
annat." Ni måste ta in en konsult.

Trots att underhåll redan jobbade på
problemet tvingades man ringa in en
konsult från Tyskland. När han kom
fram var problemet redan löst.

Eskalering

Mycket väsen för ingenting

Tolkning

'Oönskade' avvikelser tolkas oreflekterat som signaler av personer i ledande positioner

Handling

Personer i ledande positioner agerar genom utökade ledningsaktiviteter

Systemmodifiering

Ingen modifiering av kärnverksamheten men ökad ledningsverksamhet

Köpa in reservkraft efter strömavbrott

Högsta ledningen får reda på att det varit strömavbrott under helgen. Utan att ta kontakt med driftavdelningen kallar man till krismöten i högsta ledningen för att lösa problemet. Ledningen vill köpa in två reservkrafter för att säkerställa att det inte händer igen.

Drift: "Man kan ge sej fasiken på att det kommer inte hända samma fel en gång till. Men det är det folk tror. Nej men det har vi redan löst, nästa gång kommer det vara nånting annat."



Tack för din uppmärksamhet!

Frågor?

magdalena.smeds@liu.se

www.liu.se