

Fem insikter om hur *Öppen Innovation* kan bidra till arbetet med *Lean*

Efter 10 år inom Toyota Material Handling blev Fredrik Fjellstedt den första person utanför Japan som uppnått Master Trainer i den metodik Toyota använder sig av i sitt leanarbete för tjänstemän. Under åren har han utbildat och coachat över 1.000 personer i lean och ständiga förbättringar. Han har samlat sina insikter kring hur öppen innovation kan bidra till ett framgångsrikt leanarbete.

Lean är en filosofi som bjuder in alla i organisationen att dagligen, steg för steg, bidra till att närma sig de uppsatta målen. Detta görs med hjälp av ständiga förbättringar, vilket i grund i botten handlar om att identifiera tydliga, väldefinierade problem och hitta smarta lösningar för att lösa dessa problem. Ständiga förbättringar tar sin utgångspunkt i vad som skapar värde för kunden genom att först beskriva ett önskvärt läge och sedan identifiera det nuvarande läget. Problem uppstår i det gap mellan det önskvärda läget och det befintliga, ständiga förbättringar handlar alltså om hur man stänger gapet. I processen att hitta smarta lösningar behövs en stor portion kreativt tänkande och förmågan att samla in ideér från flera olika håll. Det är här som öppen innovationen kan vara ett sätt att bidra till att skapa rätt riktning, uppbåda energi och hitta de riktigt smarta lösningarna.

Öppen innovation syftar normalt sett till en process där en organisation låter externa intressenter, såsom kunder och leverantörer, bidra med ideér för att stärka den interna innovationen. Det jag ser är att öppen innovation också passar bra in i en organisations arbete med lean som ett sätt att involvera en större grupp eller flera avdelningar samtidigt.

Den finns en fälla som är lätt att hamna i, oavsett om en organisation jobbar med lean eller öppen innovation, och det är att skapa en miljö där tid och pengar läggs på ständiga *förändringar*. Det innebär att ledare och medarbetare förvisso gör många aktiviteter som leder till förändringar men där det är ovisst huruvida dessa förändringar tar oss närmare det önskvärda läget. Att jobba lean innebär att genomföra många förändringar som också förbättrar, alltså som tar nuläget ett steg närmare önskvärda läget, och därigenom också närmare målet. Det är detta som är *Ständiga Förbättringar*.

1. Är ni beredda på att förbättra?

Att jobba med lean och med öppen innovation handlar först och främst om kultur och ledarskap, det måste finnas en vilja från ledningen att faktiskt driva igenom förändringar som förbättrar och som minskar gapet mellan nuläget och målet. Det som kännetecknar en kultur som omfamnar förbättringar är att den har ledare som förväntar sig att alla i organisationen gör sitt yttersta för att

sträva mot målen även om det innebär att ständigt ifrågasätta tidigare sätt att jobba. Det kännetecknas också av att alla medarbetare konstant lyfter fram de problem de identifierar och faktiskt löser de, ett problem i taget.

Ibland när ledningen vill ta in ideér och förslag från medarbetar, kunder och andra intressenter finns det många som trycker på att ledningen också måste jobba med *expectation management* så organisationen inte får fel förväntningar på vad som kan åstadkommas. I en sann kultur som jobbar med lean och öppen innovation är sådant ledarskap inte nödvändigt då inget genomförs utan en uppriktig vilja att förbättra vilket innebär att alla kan ha högt ställda förväntningar på att alla initiativ kommer tas på största allvar och att saker kommer förändras. Alla förbättringar måste ha som mål att öka värdet för kunden. Om inte, så är det bara en förändring.

2. Styr idéerna åt var ni **MÅSTE** vara

För att öppen innovation ska kunna vara ett betydande stöd för arbetet med lean behövs en tydlig riktning åt vilket håll idéerna ska sträva mot, annars är risken överhängande att ni istället kommer lägga mycket tid, energi och pengar på att driva förändring som nödvändigtvis inte är förbättring. Därför är nyckelfrågan inte vad ni *kan* ha för mål utan vad ni **måste** ha för mål. Det handlar om att styra energin i organisationen åt just denna riktning.

Lean utgår till stor del från de ständiga förbättringar medarbetaren och gruppen genomför i det dagliga arbetet inom ramen för sitt ansvarsområde. Om vi ställer en större del av organisationen, säg en hel avdelning eller hela organisationen, inför samma utmaning så kan öppen innovation vara ett utmärkt sätt att skapa fokus, inte bara för individen och gruppen utan för alla. Tänk att alla får en tydlig utmaning, det vill säga ett väldefinierat problem, att fundera kring och om hur det går att lösa. Ett exempel kan vara att kötiden för kunderna måste gå från dagens 28 minuter till 5 minuter. För att leverera den servicekvalitet som kunden förväntar sig **måste** vi ha en kötid som inte överstiger 5 minuter. Med hjälp av öppen innovation kan ni nu enklare fokusera all energi för förbättringar mot ett och samma väldefinierade problem.

3. Innovation är en fråga om volym

Tänk er att ni har 60 sekunder på dig att fundera ut vad skulle kunna använda ett dricksglas till. Jag vågar lova att de allra flesta kommer att komma på mellan 6 till 10 olika användningsområden innan tiden går ut. Skulle ni däremot göra samma experiment med 10 personer är jag övertygad om att den slutliga listan på vad ett dricksglas kan användas till med råge kommer överstiga vad en person kan komma på.

Det krävs en viss volym av ideér för att hitta de riktigt smarta lösningarna. Lean tenderar att ofta vara ett arbete som sker med en mindre grupp människor. Här tror jag öppen innovation kan spela en stor roll genom att låta processen generera många fler möjliga och smarta lösningar till det problem vi definierat. Genom att ta in öppen innovation i det här steget ökar kreativiteten och innovationsförmågan.

4. Gör kloka val av lösningar

Styrkan med öppen innovation är att den kommer generera många kreativa förslag till lösningar på ett problem. Myntets baksida är att det blir många ideér att välja mellan och att vi inte vet hur förslagen skall utvärderas. Det finns risk för att sämre lösningsideér väljs före de bättre på grund av bristande utvärderingsmetoder. Effekten av detta blir att vi tror oss göra förbättringar, att vi tar oss närmare vårt önskvärda läge, men i själva verket gör vi enbart förändringar som inte nödvändigtvis tar oss i rätt riktning.

För att öppen innovation ska vara ett värdefullt bidrag till arbetet med lean krävs, förutom ett väl definierat problem, också en bra modell för hur vi utvärderar olika förslag. I arbetet med ständiga förbättringar är det ett kritiskt steg att göra urval av de förslag som går vidare som som leder till genomförande av konkreta aktiviteter.

En bra modell utgår från så objektiva kriterier som möjligt, det kan exempelvis handla om att vi värderar varje förslag utifrån *effekt*, *kostnad*, och *risk* och sammanställer detta i en matris för att kunna avgöra vilket av förslagen som skapar störst värde. Att göra bedömningen mer objektiv kräver mod att våga lita på processen och inte bara välja det vi tänkt från början om bedömningen visar att vår första tanke inte håller måttet.

5. Låt kunden vara del av lösningen

Det yttersta syftet med lean är att ständigt förbättra organisationens konkurrenskraft genom att maximera kundvärdet. Kundvärde är själva essensen i lean och allt vi gör ska ytterst öka värdet för kunden. Detta gäller oavsett om det är ett företag som tillverkar produkter, säljer tjänster eller om det är en offentlig verksamhet. Ibland kan det vara svårt att förstå vad som faktiskt skapar värde för kunden vilket gör att vi inte lika lätt kan avgöra om våra insatser faktiskt är förbättringar eller om det bara blir förändringar. Inom lean vill vi basera så mycket som möjligt på fakta för att undvika gissningar. Med fakta ökar chansen att vi lägger tid och energi på rätt saker.

Med öppen innovation blir kunden bli en del av lösningen genom att denne tillåts få en röst i arbetet med ständiga förbättringar. Kunden kan vara delaktig i problemformulering, i sökandet av grundorsaken till att ett problem uppstår eller i att hitta kreativa lösningar. Också detta kräver mod av organisationen eftersom kunder som blir inbjudna förväntar sig att saker och ting förändras till det bättre. Men det ökar också chansen för att era ansträngningar faktiskt skapar ökat värde för kunden. För att det ska bli effektivt att ta in kunden i processen förespråkar jag att ni också här låter kunderna fundera kring väl definierade problemområden istället för vidöppna frågor. Fråga inte "Hur kan vi bli bättre?" eftersom det många gånger kan vara svårt att agera på. Fråga istället "Har du några förslag på hur vi kan minska kötiden?" för att enklare kunna koppla samman frågan med det interna arbete som redan pågår.

DXC Consulting

i partnerskap med



Är du intresserad att få veta mer om hur öppen innovation kan bidra till ditt arbete med lean så får du gärna kontakta:

Fredrik Fjellstedt, VD på DXC Consulting

fredrik@dxcconsulting.se

+46 (0) 705 18 69 00

Elia Mörling VD på Idea Hunt

elia@ideahunt.io

+46 (0) 70 751 59 64