

Thomas de Ming är lärdesigner och tanketränare. Hans expertis är att utforma sinnrika metoder och redskap som underlättar lärande och samspel. Sinnrik syftar i detta sammanhang på den svenska dubbelbetydelsen, d v s för flera sinnen på ett finurligt sätt. thomas.deming@ming.se

Sinnrika former för att tänka, lära och förbättra i grupp

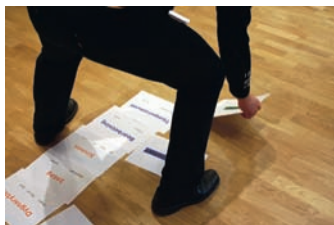
Se hur du kan utveckla gruppens arbetsformer med hjälp av sinnrik pedagogik. Alla måste lära sig att visualisera, analysera och agera.

TEXT: THOMAS DE MING

BILD: ANNICA JOHNSON



För att ständigt ha sina slutkunder och internkunder i åtanke när man jobbar med sina förbättringar så är det effektivt att **göra små »utställningar«** av de olika kategorier kunder man finns till för. Vid varje träfigur kan man exempelvis ha information som beskriver de enskilda kundkategoriernas behov.



Genom att **använda alla ytor** i rummet för visualisering, även golven, så blir det lättare för hela gruppen att få en överblick av all information. Samtidigt får de en chans att röra på sig när de tänker tillsammans.

Det verkar vara väldigt lätt att snärjas av den kollektiva inkompetensen när vi människor ska tänka och göra saker i grupp. Varför genomförs annars så många möten i våra organisationer som inte åstadkommer något annat än energidränage, intriger och otydliga protokoll? Varför samlas annars människor till så många workshops där alla egentligen bara uttrycker och slåss för de tankar de hade tänkt innan de kom till denna övning? Varför upplöses annars så många förbättringsinitiativ i tomma intet trots att alla inblandade har mycket att vinna på att de genomförs? Anledningen är antagligen att formerna för grupptänkande och grupplärande är för enformiga. För många deltagare på möten och workshops tvingas brottas med sina svagheter istället för att dra nytta av sina styrkor. Vilka styrkor talar vi om?

Sinnen En del individer vill se och höra när de kommunicerar medan andra vill göra och röra.

Verklighetsuppfattning En del individer har lätt att se detaljerna medan andra har lättare att se helheten.

Temperament En del individer är eftertänksamma medan andra är impulsiva.

Socialt En del individer vill vara ensamma när de ska lära sig svåra saker medan andra vill vara i par eller i grupp.

Strukturer En del individer gillar fasta rutiner medan andra måste ha variation för att få energi.

Utgångspunkter En del individer börjar med frågan varför när de ska lösa en uppgift medan andra individer startar i frågan vad eller hur (medan ytterligare några i gruppen bara börjar).

Slutsatsen blir att eftersom man har en så stor variation bland individerna i alla mänskliga grupperingar så kan man inte använda former för tänkande, lärande och förbättringsarbete som är enformiga! Istället är det viktigt att använda sinnrika former som låter människor bli sitt bästa jag, oavsett personlighet eller präglning. Sinnrik betyder i detta sammanhang »för många sinnen på ett finurligt sätt«. Detta åstadkommer man enklast genom att göra informationen mer »tagbar«. Sätt information och symboler på fysiska föremål som du kan flytta runt i rummet, på bord och på väggar. Då får också gruppen hjälp att urskilja viktiga mönster i all information och kunna rikta fokus samtidigt på olika aspekter.

Inom förbättringsarbete är detta med sinnrika former extra viktigt eftersom alla medarbeta-

re måste kunna behärska några grundläggande förmågor för att verkligen kunna åstadkomma förbättringar i vardagen, nämligen att kunna *visualisera*, *analysera* och *agera*.

Visualisera för att kunna urskilja, få överblick och skapa gemensamma bilder av produkter, processer, planer och etablerade metoder (det som ofta kallas standarder).

Analysera för att kunna skapa en ömsesidig förståelse i gruppen för produkttegenskaper, flöden, grundorsaker till problem och hur metoder/redskap faktiskt används och bör användas.

Agera för att snabbt, uthålligt och dagligen kunna uppnå ännu bättre produktkvalitet, arbetsförutsättningar, problem(upp)lösningar och förmågor.

Innan alla i gruppen har utvecklat sin förmåga att visualisera, analysera och agera så kommer de flesta förbättringsinitiativ att misslyckas. Det hjälper inte att lämna över jobbet till några förbättringsexperter eftersom förbättringsarbetet då bara blir något man gör »vid sidan av« det vardagliga arbetet. Framgångsrikt förbättringsarbete bygger istället på att man varje dag gör små förbättringar på produkter, processer, planer och metoder/redskap. Parallellt utvecklas individernas personliga förmågor. Låt mig avsluta med några konkreta tips för hur man visualiserar, analyserar och agerar med hjälp av sinnrika former.

Visualisera tillsammans

Låt deltagare rita tillsammans för att beskriva de fysiska lokaliteterna där ni bedriver er verksamhet, både internt och när ni har kontakt med kunder, leverantörer och samarbetspartners. Låt deltagarna beskriva vad ni faktiskt gör genom att lägga processbeskrivningar mellan sig på golvet eller på långbord. Om ni använder färdiga symboler som representerar aktivitet (vad man gör) och resultat (vad man åstadkommer/uppnår) så går det fort för gruppen att beskriva sina arbetsflöden. På liknande sätt kan ni visualisera produkter/tjänster, inblandade aktörer, etablerade metoder med flera ingredienser som påverkar er förmåga att få saker gjorda på ett bra sätt.

Analysera tagbart

Använd nu era visualiseringar för att markera var ni har era förbättringspunkter. Är det på olika platser i de fysiska lokaliteterna? Är det på speciella ställen i era arbetsflöden? Handlar det om att förbättra specifika egenskaper på produkter/tjänster? Är det förståelse och förmåga som



Här ser du hur människor från olika delar av ett företag med verksamhet i flera länder **bygger en visualisering** av hur alla deras gemensamma processer hänger ihop. Hela golvet blir till en slags »layout« av deras gemensamma »produktion« som alla medarbetare kan röra sig i när de tänker tillsammans.

sviktar på vissa positioner bland medarbetarna i arbetsflödet. Är det metoder och redskap som inte är tillräckligt effektiva eller lätta att använda? Frågorna verkar vara oändligt många. Men när du involverar hela gruppen i att identifiera möjliga förbättringspunkter och sedan prioritera vilka ni vill börja med så framträder några förbättringspunkter framför de andra. Ofta föreslår jag att man bör satsa på de punkter som ger hög effekt *och* som är relativt lätta att genomföra. När olika förbättringsteam tänker tillsammans för att förstå mer av problem/möjligheter och skapa olika lösningar så bör även dessa tankeredskap vara visuella och tagbara. Det är mycket lättare att styra sin uppmärksamhet systematiskt på olika aspekter av ett problem om man får hjälp av det fysiska rummet att styra sin varseblivning.

Agera dagligen

Knepet är att dagligen ta små steg istället för att försöka ta jättesteg vid enstaka tillfällen. Visa därför tydligt i er vardagliga arbetsmiljö vilka förbättringsaktiviteter som pågår och hur långt framskridna de är. Då blir förbättringsarbetet något som ingår i vardagen och inget som man gör vid sidan om. Då kan ni skapa förutsättningar för att tillverka förbättringar på lekande band. ■



Att tillsammans **visualisera arbetsflöden och processer** är ett effektivt sätt för grupper att beskriva vad man faktiskt gör och i vilken ordning. I denna visualisering kan man sedan markera var man har sina största problem och/eller förbättringspotentialer.



Här ser du hur man kan **använda symboler** för att beskriva abstrakta saker. Här symboliserar varje paket en tjänst som ett företag levererar. Det du ser på bilden är alltså ett stort antal tjänstepaket som kommer från olika avdelningar på företaget och deras ömsidiga relationer.



När människor **ritar gemensamma bilder** så ökar chansen att de kan dela sina inre föreställningsvärldar. Dessutom är det lättare att komma ihåg vad man har tänkt.