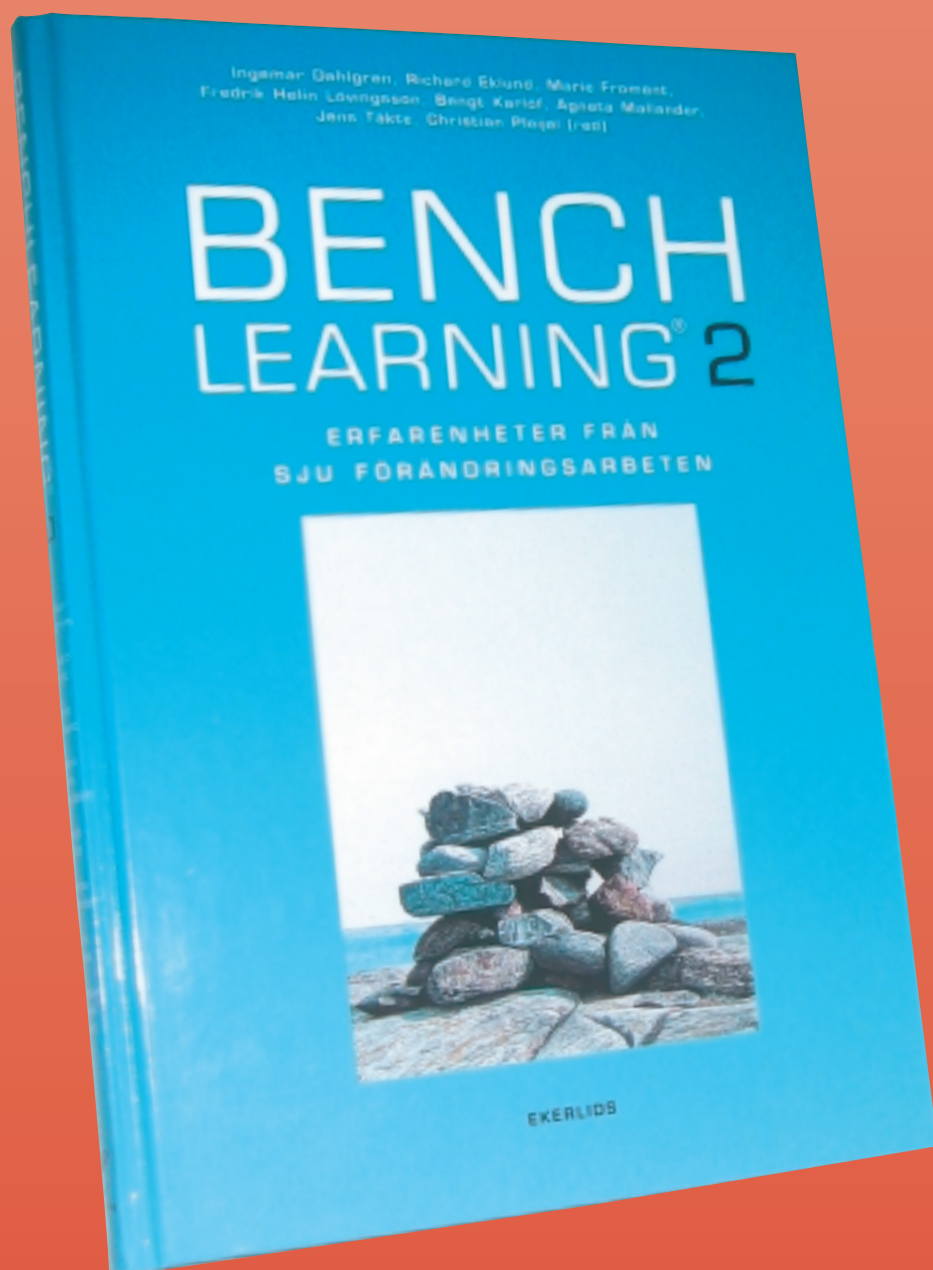


KONTENTAN

Benchlearning 2 av Christian Pleijel (red)

16/2004

196



Erfarenheter behöver inte vara dyrköpta. Smarta personer och företag lär sig av andras erfarenheter.

Att lära sig av andras erfarenheter är en genväg till kunskap. Många företag gör det systematiskt, genom benchlearning.

Benchlearning är en utveckling av benchmarking, ett begrepp som myntades i slutet av 1970-talet. Det innebär i korthet att ni jämför er verksamhet med ett annat, förebildligt företags för att se hur den kan effektiviseras.

Benchlearning går ett steg vidare genom att låta fler bli delaktiga i jämförelsen och genom att stimulera till ökat lärande i företaget och utveckla dess förmåga att ta till sig ny kunskap. Därmed växer medarbetarnas vilja och förmåga att ständigt förbättra företaget.

Benchlearning 2 visar hur ni går till väga, steg för steg, vid benchlearning och beskriver de verktyg ni behöver. Praktikfall ger en konkret bild av hur metoden och verktygen används.

Läs om:

Vad benchlearning är och varför du bör veta det

Så här går benchlearning till

Tillämpningsområden och konkreta exempel

Vad benchlearning är och varför du bör veta det

▷▷ Benchlearning går liksom benchmarking ut på att man jämför sig med goda förebilder för att lära sig bli bättre. Skillnaden ligger framför allt i benchlearnings betoning på att förstå och förklara och på att engagera många i processen.

Allt lärande bygger på erfarenheter – egna och andras.

BENCHLEARNING® UTVECKLADES I MITTEN AV 1990-talet. Det var samtidigt som det blev populärt att tala om lärande organisationer och kunskapsledning (knowledge management). Man insåg att det var smartare och effektivare att lära av andras erfarenheter än att göra dem själv.

Benchlearning innebär att företag eller avdelningar lär sig genom att systematiskt tillägna sig erfarenheter från andra företag eller avdelningar. Metoden är inriktad på att ta emot information och omvandla den till nyttig kunskap.

Detta skiljer benchlearning från knowledge management som är inriktad på att sprida information i ett företag via databaser så att fler kan tillägna sig de kunskaper som uppstår på olika platser i företaget. Ett av problemen med det är att kunskaperna måste kodifieras och att den tysta kunskapen, den kunskap som inte kan kodifieras, försvinner.

Vad skiljer benchlearning från benchmarking?

Benchmarking har länge varit ett känt begrepp. Det myntades av Xerox i slutet av 1970-talet då folk från Xerox besökte japanska konkurrenter för att ta reda på varför deras kopiatorer kunde säljas till priser som understeg Xerox-kopiatorernas tillverkningskostnader.

Ordet *benchmark* är i modern engelska en lantmäteriterm. Den svenska motsvarigheten är *fixpunkt*. Benchmarking har kommit att stå för en process som innebär att man jämför den egna verksamheten med den eller de bästa som finns, för att se hur den kan förbättras.

I bästa fall innebär det att man gör rättvisa jämförelser, till exempel mellan normerade nyckeltal, tar reda på orsakerna till att de skiljer sig åt och lär sig av det. I sämsta fall jämför man bara nyckeltal som inte är normerade, dvs inte står för ett jämförbart innehåll; man jämför päron och äpplen. Fältet ligger då öppet för felaktiga slutsatser och värdelösa lärdomar.

Benchlearning är en utveckling av benchmarking. Betoningen ligger på att många berörda deltar i att mäta och beskriva sin verksamhet

och att jämföra den med en partners, för att finna skillnader och få impulser till förbättringar. Fördelarna med en sådan bred delaktighet är flera.

- ▷ Engagemanget och motivationen stärks.
- ▷ Man får en förklaring till varför man gör som man gör; alla får delta och ge sin uppfattning.
- ▷ Man får klara uppfattningar om vilka nya beteenden och nya kompetenser som krävs.
- ▷ Lärandet blir kollektivt; deltagarna får samstämmiga referensramar och synsätt.
- ▷ Gruppens ambitionsnivå höjs utan att ledningen försöker pressa upp den.
- ▷ De berörda känner ansvar för besluten och blir lojala mot dem.

Fördelarna för individerna ger i sin tur fördelar för verksamhetens ekonomi. När ambitionsnivån höjs hos människor som förstår vad som behöver göras för att effektivisera arbetet så visar det sig i resultaträkningen.

Ersätter den fria konkurrensen

Effektivitet förväxlas ofta med produktivitet. Men hög effektivitet är inte detsamma som hög produktivitet. För att vara effektiv måste man också producera rätt saker, de som har ett kundvärde, dvs har tillräckligt stor nytta i förhållande till sitt pris.

Därför kan man vara ineffektiv på två sätt. Det ena är att produktiviteten är för låg, man skapar ett kundvärde till för höga kostnader. Det andra är att man producerar något som saknar kundvärde. Då hjälper det inte att produktiviteten är hög.

Det senare förekommer ofta i planekonomier. Till dem hör alla ekonomier som inte utsätts för marknadskrafterna, också de privata och offentliga företag där internleveranser frångår mottagarna ett fritt val mellan olika leverantörer.

Det som gör marknadsekonomier effektivare än planekonomier är just det fria valet. Det gör att allt som väljs alltför sällan måste tillverkas effektivare eller avvecklas. Det sker inte i planekonomier.



KONTENTAN® utkommer med 20 nummer per år. Varje nummer sammanfattar en aktuell bok om företagsledning, organisationsutveckling, marknadsföring eller personlig utveckling.

För att prenumerera skriver du till Kontentan Förlags AB, Box 5273, 402 25 Göteborg, ringer 031-335 22 30, faxar 031-335 23 66 eller e-postar till order@kontentan.se.

De flesta organiserade verksamheter drivs under planekonomiska villkor. Huruvida de är statliga, kommunala, kooperativa eller privatkapitalistiska är i det avseendet oväsentligt.

Benchlearning innebär att man kompenserar verksamheternas brist på konkurrenter med goda förebilder. Det höjer ambitionsnivån, ökar kompetensen och gör dem därmed effektivare.

Förändringar genomförs dessutom villigare när man ser att någon annan presterar bättre än en själv. De som vill förändra behöver inte visa att det är rätt att förändra. I stället måste de som vill bevara visa varför det är fel att förändra.

Hur ser ni själva på lärande?

Inställningen till lärande i olika länder, branscher och företag varierar starkt.

I länder som Japan eller Sverige är det naturligt att lära sig av andra. I andra länder vet man själv bäst och erkänner ogärna egna brister.

I branscher som byggbranschen eller skogsindustrin löser man hellre problemen själv än söker andras erfarenheter.

I företag som länge har haft framgång och saknat rejäl konkurrens utvecklas ofta en attityd av självtillräcklighet.

Benchlearning är ett sätt att påverka attityderna till lärandet i positiv riktning.

Verktyg: En rättrådlig process

Benchlearning kännetecknas av att det är en rättrådlig process. Det innebär att alla berörda på ett eller annat sätt är delaktiga och att vägen till resultatet är lika viktig som resultatet.

En rättrådlig process ger hög kvalitet och hög innovationshöjd. Den ökar engagemanget och motivationen att genomföra besluten och bidrar till lärandet.

Rättrådigheten vilar på sex principer.

- *Engagemang:* Vi får vara med och påverka besluten och vi tillfrågas om våra idéer och synpunkter. Varje idé värderas efter sitt eget värde, inte efter vem som kommit med den.
- *Förklaring:* Vi får veta varför besluten blir som de blir, så att vi blir förvissade om att hänsyn har tagits till olika åsikter och att besluten har fattats opartiskt i helhetens intresse.
- *Klara förväntningar:* Ledningen anger klart nya mål, ambitioner och spelregler så att vi vet vad som gäller och hur vi bedöms.
- *Kollektivt lärande:* Alla får samma information. Kunskapen blir kollektiv.
- *Höjd ambitionsnivå:* Processen får oss att vilja prestera mer än vi annars skulle ha gjort.
- *Lojalitet:* Innefattar dels lojaliteten med förändringsarbetet och de fattade besluten, dels lojaliteten med företaget.

Konkurrens och motgångar är värdefulla tillgångar.

Så här går benchlearning till

⇒ Benchlearning förutsätter både en vilja att lära av andras erfarenheter och en generös inställning till att dela med sig av kunskaper och erfarenheter.

En metod med sju steg hjälper dig att dra nytta av det på ett systematiskt sätt.

BENCHLEARNING HAR MÅNGA TILLÄMPNINGAR. Det kan användas för att lösa ett problem eller för att söka områden att förbättra, för att nå en viss effektivitet eller för att skapa en lärande organisation. Det kan också användas för att ta tillvara synergier och överbrygga kulturskillnader vid en fusion.

För att få ut full effekt av benchlearning behöver man arbeta systematiskt, efter följande metod i sju steg som vart och ett innehåller tre till fyra aktiviteter.

1. Fokusera

Det första steget går ut på att starta projektet, se till att det är inriktat på rätt problem och bli säker på att benchlearning sannolikt kommer att lösa problemet. Det kan genomföras på några dagar.

a. Initiera projektet

Utgångspunkten kan vara ett behov av att utveckla verksamheten eller en del av den, att

öka företagets och medarbetarnas kompetens eller att finna områden som man kan förbättra.

Verktyg: Rollfördelning

Ett benchlearningsprojekts organisation ska ha fastställda roller. Det ska vara klart vem som ansvarar för vad, var besluten fattas och vilka rutinerna är för möten och dokumentation.

Huvudrollerna innehas av

- styrgruppen: projektets uppdragsgivare, ledande representanter för den berörda verksamheten; godkänner plan och resultat.
- projektledaren: ansvarig inför styrgruppen för projektets kvalitet, ekonomi och tidsram. Ska styra, leda och utveckla projektet. Kan ha stöd av en projektadministratör.
- projektgruppen: alla som omfattas av projektet eller representanter för dem, beroende på projektets storlek
- facilitatorn: leder gruppövningar.

Benchlearning bygger på en enkel idé men kräver systematik för att ge full effekt.

Att veta vad arbetet består av är en självklar förutsättning för en meningsfull jämförelse.

b. Forma projektet

Syfte och tillvägagångssätt uttrycks i konkreta mål och resultat, inriktning, avgränsningar, ramar, resurser och tidsgränser. Beskrivningen av uppdraget bildar underlag för rekryteringen av medlemmar till projektgruppen. I den kan ingå representanter för dem som arbetar på området, som leder arbetet där, som är »kund« eller »leverantör« samt lämpliga projektledare. Valet styrs av vilka egenskaper som är viktigast, noggrannhet, nyfikenhet, kommunikationsförmåga, kreativitet etc?

c. Lär och planera

Projektgruppen måste lära sig benchlearning. Den behöver också diskutera, tolka och planera sin uppgift. En del av planen är kommunikationsplanen; projektet ska fortlöpande förankras hos dem som berörs.

Verktyg: Test av projektgruppen

Innan projektgruppen träffar styrgruppen för att få ett OK på projektets tidsplan och resurser, undersök gruppens möjligheter att föra projektet i hamn.

- Har gruppen rätt kompetenser?
- Har den tillräckligt med tid?
- Är projektmålen viktiga och inspirerande?
- Har gruppen den nödvändiga förankringen hos ledningen, i verksamheten, hos varje medlems chef?
- Vad är det värsta som kan hända projektet?
Låt varje medlem besvara de frågorna enskilt. Sammanställ resultatet och diskutera det.

d. Besluta

När projektgruppen har gått igenom uppdraget behöver den ha en dialog med uppdragsgivaren (styrgruppen). Det kan leda till att uppdraget eller planen revideras. När det till slut är accepterat startar projektet.

2. Ta fram fakta

För att lära av andra måste vi känna oss själva. Annars blir det svårt att veta *vad* vi vill lära och *av vem*. Detta steg brukar ta ett par veckor.

e. Kartlägg området eller processen

Projektgruppen behöver ha en tydlig bild av hur processen går till i dag. Vad består det av? Hur fördelas resurserna på olika delar processen? Finns det kvalitetsproblem? Ledtidproblem? Säsongsvariationer? Hur fungerar samarbetet? Systemen för prestationsstyrning? Etc.

En sådan analys är en förutsättning för meningsfulla jämförelser och för en strukturerad inhämtning av användbara kunskaper. Utan den förfaller studiebesöken lätt till industriturism.

Analysen har en annan fördel. Den ger ofta oväntade och värdefulla insikter i den egna verksamheten.

f. Ta fram mätetal

Mätetalen ska ge hjälp att förstå nuläget och göra det möjligt att mäta förbättringar. De ska vara normerade, dvs gå att jämföra mellan olika verksamheter och över tiden. Det är ofta svårt, till exempel då andelen fördelade samkostnader är stor. Men det är viktigt att normera, annars blir skillnader i effektivitet lätta att bortförklara.

Mätetalen kan vara befintliga nyckeltal eller resultat av kompletterande analyser eller av egna mätningar, till exempel av hur ofta något sker eller hur lång tid en sak tar.

Allt kan inte mätas. Beslutsunderlaget måste bli en blandning av fakta, antaganden och skattningar plus processbeskrivningar, illustrationer och projektgruppens erfarenheter. Huvudsaken är att det är sakligt och förankrat hos uppdragsgivaren.

Verktyg: Rätt mätetal

Att ha relevanta och tillförlitliga mätetal är avgörande för att lyckas med benchlearning.

Börja med att identifiera de kritiska framgångsfaktorerna för det valda området eller den valda processen.

Diskutera i grupper hur en god prestation på varje framgångsfaktor kan mätas. Samla ihop resultaten och diskutera dem med alla viktiga intressenter. Låt alla komma till tals. Låt varje grupp motivera sitt val. Välj de mätetal som anses vara de lämpligaste.

Definiera de mätetalen. Kontrollera att de mäter det som är kritiskt för projektområdet, att de är accepterade i organisationen, att mätning kan ske över tiden och att ett förbättrat tal verkligen innebär att mätobjektet har förbättrats. Diskutera hur ni praktiskt ska gå till väga för att samla data till mätetalen.

g. Ta reda på vad som ligger bakom siffrorna

Projektgruppen gör klart för sig vilka samband som råder i systemet och vilka de kritiska aktiviteterna och framgångsfaktorerna är. Först när den har gjort det vet den vad den vill lära av förebilden, vilka områden den vill diskutera, så att jämförelsen inte blir bara ytlig.

h. Sammanfatta

Projektgruppen sammanfattar det den kommit fram till, stämmer av med styrgruppen och diskuterar arbetets fortsatta inriktning.

3. Sök förebild

När projektgruppen vet vad den vill lära av en förebild är det dags att söka en lämplig partner. Den ska bestämma vad förebilden ska vara bra på och ta reda på i vilken bransch eller typ av verksamhet man är bäst på det. Den ska välja urvalskriterier, identifiera möjliga förebilder och kontakta dem.

För att veta vem vi vill lära av måste vi först veta vad vi vill lära.

i. Bestäm urvalskriterier

På vilka grunder ska förebilden väljas? Ska den vara intern eller extern? Ska den vara i samma bransch som vi? Hur stor ska den vara? Ska den vara privatägd eller offentlig? Ska vi ta hänsyn till lönsamhet och framgång?

Sådana frågor ställs projektgruppen inför. Valet av kriterier bygger på problemdefinitionen och nulägesanalysen.

Förebilden ska vara så lik den egna verksamheten att man kan dra giltiga slutsatser. Men det är onödigt begränsande att bara söka stor likhet. En förebild vars kärnverksamhet skiljer sig från den egna kan vara mer inspirerande.

Verktyg: Förebildskriterier

Valet av förebild ska bygga på fakta. Låt projektgruppen utgå från analysen av er egen verksamhet, ta fram 15–20 kriterier som en möjlig förebild ska uppfylla, välja ut de viktigaste och formulera en kravspecifikation på förebilden.

j. Finn möjliga förebilder

För vilka verksamheter är den process som ska studeras viktigare än för det egna företaget? De flesta företag behärskar sin kärnverksamhet väl men har mycket att lära om stödprocesserna av dem som har dessa som sin kärnverksamhet.

Benchlearning går inte ut på att kopiera konkurrenter utan om att söka inspiration från förebilder. Att söka en partner i den egna branschen är sällsynt. Det får i så fall gälla områden som är konkurrensneutrala eller företag som inte verkar på samma geografiska marknad.

När benchlearning används för en viss funktion, till exempel personalarbete eller säljstöd, är likheten i bransch eller produktområde sällan intressant. Ofta är det intressantare att söka en partner som har genomgått en situation som ni själva står inför, till exempel en avreglering eller frågan om att lägga ut delar av verksamheten, så att ni kan dra nytta av partners erfarenheter och slippa göra dennas misstag.

Verktyg: Förebildsval

- Lista tänkbara förebilder. Brainstorma fram många förslag. Ta med företag vars verksamhet ligger långt från er egen.
- Sortera bort direkta konkurrenter och dem som av geografiska eller andra praktiska skäl är olämpliga.
- Gradera företagen efter hur väl de uppfyller varje attribut (bra, mindre bra, kan inte bedömas utan ytterligare information). De bästa ska granskas närmare.
- Samla information om kandidaterna för att se hur framgångsrika de är på valda attribut. Bedöm ånyo lämpligheten. Därefter bör bara ett fåtal kandidater återstå.

k. Kontakta förebilden

Erfarenheten visar att det går att finna en lämplig förebild och att denna mycket sällan vägrar ställa upp. De flesta företag förstår att de själva har mycket att vinna på en jämförelse.

Kontakten innebär att ni presenterar projektet för förebilden och anger varför ni har valt just det företaget. Beskriv också vad det innebär att delta som förebild och vilka fördelar det medför.

Förvissa er samtidigt om att förebilden är lämplig. Uppfyller den era kriterier? Får ni tillgång till de personer och den information som ni behöver?

4. Möt förebilden

Så långt har arbetet gått ut på att förbereda er själva och förebilden på mötet.

1. Förbered besöket

Läs in er på förebilden. Hämta information på nätet, i pressen och i förebildens trycksaker.

Sammanställ information till förebilden om er själva, om företaget och om era syften.

Stäm av tid, plats och deltagare. Skriv en agenda och skicka ut en kallelse.

Verktyg: Checklista för mötet med förebilden

Kontrollera att ni kan besvara alla dessa frågor med ja.

- Uppfyller förebilden våra kriterier?
- Har vi en beskrivning av vårt företag och av arbetet med benchmarking.
- Har vi en tydlig beskrivning av den process vi ska jämföra?
- Har vi skrivit ner 5–10 centrala frågor som vi vill diskutera?
- Har vi skickat över information om vårt företag och om benchlearningarbetet samt frågorna till förebilden?
- Har vi gjort en agenda för mötet?
- Har vi kontaktat de personer hos förebilden som har de nödvändiga kunskaperna för att kunna göra jämförelsen?
- Har vi OH-bilder som presenterar företaget, förändringsprojektet, frågorna och agendan?
- Vet vi vilka som ska delta från vårt företag?
- Har deltagarna klara roller inför mötet? (Vem ska till exempel dokumentera det?)
- Har vi bekräftat mötestiden?
- Har vi förslag på datum för ett eventuellt återbesök?
- Känner vi oss mogna att genomföra besöket?
- Är vi beredda att ge information om vårt eget företag till förebilden?

m. Genomför besöket

Några riktlinjer för ett givande möte:

- ▶ Avsätt tillräckligt med tid.
- ▶ Var nyfiken. Sträva efter en öppen dialog. Ställ följdfrågor när något är oklart.

Det handlar inte om att kopiera konkurrenter utan om att bli inspirerad av förebilder.

Projektgrupper som är ovana vid benchlearning väljer ofta en förebild vars verksamhet är alltför lik den egna.

Benchlearning visar hur ni kan utvecklas med hjälp av goda förebilder – hur använder ni den lärdomen framöver?

Det goda exemplets makt: Någon har bevisligen klarat det vi vill genomföra.

► Försök få till stånd en dialog snarare än en presentation av förebildens verksamhet. Disponerar ni en timme för en fråga, avsätt tio minuter för en presentation och 50 minuter för dialog och följdfrågor.

► Försök få ta del av material i form av nedskrivna rutiner, statistik och nyckeltal. Det har ni nytta av i nästa steg.

► Försök ta reda på vad som ligger bakom förebildens framgångar. Fråga varför förebilden har valt att arbeta på ett visst sätt.

n. Återkom eventuellt

Efter ett tag finner ni troligen att ni har fler frågor till förebilden och kanske behöver göra ett återbesök. Förvissa er redan på mötet om att ni kan återkomma.

5. Förstå

Nu är det dags att jämföra den egna verksamheten med förebildens. Vad skiljer sätten att arbeta? Vad gör att förebilden presterar bättre än vi gör?

o. Jämför

Identifiera skillnaderna i prestation mellan er själva (från steg 2) och förebilden (från steg 4).

p. Analysera skillnaderna

Vad är det i parternas arbetssätt som orsakar skillnaderna i produktivitet eller produktvärde? Skilj på påverkbara och icke påverkbara faktorer.

q. Föreslå ett nytt arbetssätt

Omforma process och arbetssätt med ledning av det ni har kommit fram till. Undersök vilka nya krav det ställer på medarbetare, teknik och kompetens. Presentera ert förslag för alla berörda medarbetare, be om återkoppling och omarbete det om så behövs.

r. Besluta

Projektgruppen lämnar förslaget till styrgruppen som beslutar hur arbetet ska fortskrida, samt när och med vilka resurser.

6. Förbättra

Att föreslå en förändring är en sak, att genomföra den en helt annan. Benchlearning underlättar genomförandet av flera anledningar.

► En grundsten i benchlearning är att många ska vara delaktiga. Det blir lättare att tro på ett nytt arbetssätt om de som berörs själva har deltagit i förändringsarbetet. Dessutom lär de sig ett sätt att lära av andra och utveckla verksamheten.

► Benchlearning är faktabaserat. Förändringarna bygger på en grundlig analys och ovedersägliga mätetal.

► Det goda exemplets makt talar. Någon annan har redan klarat av det man vill genomföra. Förändringarna bygger på beprövade idéer.

► Projektets resultat kommuniceras till alla berörda och förankras hos dem – det ingår i projektplanen.

s. Planera genomförandet

Ge alla berörda utrymme att diskutera och acceptera sin nya uppgift.

Planen ska innehålla de tider och de åtgärder som krävs för att man ska kunna uppfylla de krav det nya arbetssättet ställer på medarbetarna, tekniken med mera. Den ska också ange med vilka mätetal man ska följa upp effekterna.

t. Informera och utbilda

Det nya arbetssättet kan kräva ny kompetens hos medarbetarna. De måste i så fall utbildas och tränas.

u. Genomför en pilotförändring

Låt en del av verksamheten införa det nya arbetssättet och använd de erfarenheter ni får när ni inför det i full skala.

v. Genomför förändringen i full skala

7. Följ upp

I det avslutande steget följer ni upp projektet och diskuterar och planerar nya initiativ. Hur kan vi fortsätta stimulera verksamhetens lärande och utveckling?

x. Utvärdera resultaten

De valda mätetalen för prestationerna gör det möjligt att mäta resultaten efter förändringen och jämföra dem med utgångsläget.

y. Utveckla lärandet och förståelsen

Beskriv vad ni har lärt er och hur ni har gjort det. Reflektera över hur ni kan använda era nya kunskaper framöver. Hur kan ni fortsätta stimulera organisationen till att lära av andras erfarenheter?

z. Utvärdera och avsluta projektet

Hur har projektet och projektorganisationen fungerat?

Verktyg: Projektavslutning

Vad hände i projektet? Vad händer nu? Vad har vi lärt oss? Vad har vi åstadkommit? Sådana och andra frågor dyker upp i slutet av projektet då vi också ska avsluta relationerna med de andra deltagarna.

En viktig del av avslutningen är att deltagarna får utvärdera projektet.

Låt dem rekapitulera syftet med projektet och bedöma om de

- har angripit rätt problem
- fått ny kunskap
- haft djup i dialogen
- haft gott om tid
- valt en bra förebild
- haft ett givande möte med förebilden
- gjort något som varit till stor nytta för verksamheten
- lärt sig lära, som grupp och enskilt.

Låt dem också fundera på vad som är ett bra projekt i deras personliga perspektiv och värdera sedan det genomförda projektet utifrån det.

Tillämpningsområden och konkreta exempel

▷▷ **Benchlearning kan tillämpas i flera olika situationer. Effekterna är både ett förbättrat resultat för verksamheten och en långsiktig inverkan på attityderna till lärande och förändring. Här är tio tillämpningsområden med några praktikfall.**

1. Förbättra ett känt problemområde

Om du vet att en funktion, en process eller ett arbetsmoment fungerar dåligt, är det naturligt att söka inspiration på annat håll.

DeLaval säljer mjölkkningsutrustning till mjölkproducenterna. Det svenska marknadsbolaget har 160 servicetekniker som ansvarar för var sitt distrikt. De arbetar med olika typer av service som förebyggande service, akutservice, garantiservice, montering och reparationer. De ska också sälja tillbehör, förnödenheter och reservdelar samt abonnemangsservice och uppgraderingar av mjölkkningsanläggningar m m.

Erfarenheten visade att skillnaderna i arbetssätt och resultat var stora. Om alla arbetade som de mest effektiva skulle servicestyrkans produktivitet öka väsentligt.

En mindre grupp med goda resultat (interna förebilder) bjöds in till ett seminarium. Syftet var att finna en tydlig beskrivning av en effektiv serviceprocess. Hur startar arbetet? Vad ingår? Hur ser resultatet ut? Flaskhalsar? Tidstjuvar? Problem? Tips? Idéer? Framgångsfaktorer?

Resultatet blev en praktisk guide för hur en effektiv serviceprocess ska gå till. Den spreds på olika sätt till de övriga serviceteknikerna, som bland annat bjöds in till liknande seminarier.

Det har lett till att serviceorganisationen har blivit effektivare med fler debiterade timmar och en bättre arbetsplanering. Dessutom har benchlearningen stärkt kontakterna och sammanhållningen mellan servicetekniker, säljare och chefer.

2. Kalibrera effektiviteten

Mottagare av interna processers eller funktioners produkter i ett företag saknar ett fritt val mellan olika leverantörer. Den som ansvarar för verksamheten ska då kunna visa att processen eller funktionen är effektiv. Benchlearning används i ökande omfattning för att visa det.

Stockholms Stadshus AB är moderbolag i en diversifierad koncern med allt från teater till parkeringshus. Företaget ville med hjälp av benchlearning finna ett bra sätt att effektivt styra en diversifierad verksamhet med både politiska och ekonomiska mål. Jämförelsen skulle gälla den löpande styrningen (rutiner, arbetssätt, avkastningskrav), den strategiska styrningen och koncerngemenskapen.

Som förebilder valdes Hexagon och LRF (Lantbrukarnas Riksförbund). De besöktes

under en halv dag vardera. Exempel på frågor: Hur utvärderas bolagsledningarna? Vilken kunskap om bolagens marknader har koncernens ledning? Hur ser relationen ut mellan koncernledning, dotterbolagsstyrelse och dotterbolagsledning? Hur hanteras en stark vd?

Besöken gav många idéer till nya arbetssätt varav en del kunde tillämpas direkt.

3. Söka förbättringsområden

En proaktiv chef söker brister och åtgärdar dem. Det kan ske genom att du går utanför den egna branschen och finner radikalt annorlunda lösningar som leder till stora förbättringar.

LRF Konsult ger råd i frågor om redovisning, skatter, juridik, IT m m åt över 100 000 kunder, mestadels jordbrukare eller skogsbrukare.

Företaget startade år 2000 ett benchlearning-projekt för att få inspiration och idéer till hur organisationen kunde förbättras. Förebilderna var tre: Økonomipartner, Norges största redovisningsbyrå, Scandiaconsult, ett börsnoterat teknikkonsultföretag och CER den franska motsvarigheten till LRF Konsult. De hade alla en mix av tjänster, många kunder, många resultatenheter och stor geografisk spridning. Och de var framgångsrika och lönsamma.

Hos alla tre fann LRF Konsult intressanta förbättringsidéer. Det intressantaste var att konsulterna skulle börja arbeta i team, det gjorde de på alla de tre företagen. Idén är nu genomförd.

Varje team på 3–8 personer har sina kunder och minst två personer i teamet ska kunna en viss kund. En teamledare ansvarar för arbetsledning, planering och fakturering. Kunderna får tillgång till en bredare kompetens än förr och är inte beroende av enskilda konsulter, servicen har blivit bättre och jämnare. Och konsulterna har fått större möjligheter att utveckla och specialisera sig.

4. Ta tillvara synergier

I de fall då fusioner och uppköp verkligen kan ge samordningsvinster är benchmarking en bra metod för att finna och ta tillvara sådana vinster.

5. Överbrygga kulturskillnader vid fusioner

Ett stort problem vid fusioner är att jämka samman företagskulturerna och skapa en ny kultur med gemensamma värderingar som grund. Också här kan benchmarking tillämpas.

Om ett elbolags fakturor upplevs vara obegripliga kan det säkert hämta förbättringsinspiration i eller utanför branschen.

Det finns skräckexempel på företag som tjugo år efter en fusion hyser kulturella kottier som suboptimerar driften.

Begreppet lärande organisation har tyvärr delvis degenererat till en tom besvärjelse.

År 2002 köpte Pfizer Pharmacia. Ett benchmarkingprojekt startades då för att strukturera kunskapsutbytet så att man fick ut det bästa av de två företagen. Målet var också att man snabbt skulle förstå och respektera varandras arbetssätt och underlätta integrationen av medarbetare och kulturer.

Medarbetarna möttes i grupper om 10–12 personer. Deltagarna i varje grupp hade liknande arbetsuppgifter men kom från båda företagen och från olika affärsområden. Huvudtanken var att varje medarbetare på något sätt var en förebild som andra kunde lära sig något av.

De cirka 50 grupperna producerade över 1 000 konkreta erfarenheter och goda exempel. De flesta kunde användas direkt i den dagliga verksamheten. Dessutom fick företagsledningen över 300 förslag till generella förbättringar och idéer till företagets utveckling. Medarbetare lärde känna varandra och fick respekt för varandra, vilket underlättade det dagliga arbetet och sammansmältningen av kulturerna. En undersökning visade att 81 procent av medarbetarna ansåg sig ha fått goda möjligheter att dela med sig av sin kompetens och sina erfarenheter.

6. Värdera strategiska alternativ

Inför strategiska beslut, till exempel ett beslut om etablering i ett annat land, kan du förbättra beslutsunderlaget med hjälp av benchlearning. Det kan lära er hur andra har gått till väga, vad som har lett till framgång och vilka misstag som ni bör undvika.

7. Lära i decentraliserade organisationer

Decentralisering har stora fördelar, men en nackdel är svårigheten att sprida kunskap så att lågpresterande enheter lär sig av högpresterande. Benchlearning passar då bra.

8. Skapa en lärande organisation

Företag som vill undvika att gå tillbaka får se till att inåtvändhet och självtillräcklighet ersätts av kunskapsökande. Det måste kontinuerligt lära nytt.

Föreningssparbanken fann 2002 markanta skillnader i effektivitet och lönsamhet mellan sina lokalbanks. För att finna orsakerna och lägga grunden för ett förbättringsinriktat lärande startade banken ett benchlearningprojekt.

De fem mest effektiva och de fem minst effektiva lokalbanks valdes ut för ett pilotprojekt. Syftet med det var att testa modellen för hur man skulle lära av varandra i verkligheten. Målet var alltså inte bara att effektivisera de sämsta och ytterligare vässa de bästa, utan också att skapa en vilja till kontinuerligt, långsiktigt lärande i banken.

Pilotprojektet blev en framgång. De deltagande banks fann att benchlearning var ett bra sätt att finna förbättringsområden och konkreta lösningar. Det skapade dessutom förståelse och entusiasm hos de deltagande medarbetarna. Det är nu en del i ett landsomfattande program.

9. Följa upp »benchmarking«

»Benchmarking« står för jämförelser av nyckeltal utan inlärning och tillämpning av mer framgångsrika arbetsmetoder. Benchlearning kan då lägga till kunskapsöverföringen, inklusive överföringen av den kunskap som inte går att kodifiera.

10. Utveckla kompetens i nätverk

En del nätverk har som mål att utveckla en verksamhet. Benchlearning kan då bidra till att det målet nås.

Äldreomsorgen i Stockholms stad initierade 1999 ett nätverk med 14 vårdbiträden och undersköterskor från sju arbetsplatser. De fick därmed en möjlighet att delta aktivt i sina arbetsplatsers utveckling och lära sig en metod för strukturerat erfarenhetsutbyte. Ett delmål var att stärka deras självförtroende och yrkestolthet.

Med hjälp av Karlöf Consulting användes stegen i benchlearning som ram för nätverkets möten. Gruppen formades och förhållningssättet lyftes fram. Medlemmarna valde ut förbättringsområden, samlade fakta och analyserade. Erfarenheter och konkreta tips utväxlades och gruppen besökte förebilder utanför nätverket.

Uppföljningen visade att alla deltagarna var positiva till nätverket. De hade fått perspektiv på den egna verksamheten, sett andras lösningar på problem och upptäckt att de inte var ensamma om problem på sin arbetsplats. Både deltagarna och deras chefer ville se en fortsättning.



Benchlearning 2 Erfarenheter från sju förändringsarbeten

© Författarna och Ekerlids Förlag. Sammanfattad med förlagets tillstånd.

Mer information finner du på www.karlofconsulting.se.

Blir du intresserad av att läsa boken i sin helhet kan du beställa den genom Kontentan.