

Christian Balmer Hansen, Jens Stochholm Normand  
& Mikkel Simonsen

# Den skickliga leanledaren

Översättning Eva Trägårdh

Vårdförlaget

# Management

I samma serie:

Johan Henschen och Per-Arne Spiik: Vi som blev kvar  
– efter omorganisation och uppsägningar

Förlaget vill tacka Johanna Wahlberg, Valcon, för värdefull hjälp

© 2010 för den svenska utgåvan: Vårdförlaget AB  
Översatt från: Den gode leanleder af Christian Balmer Hansen,  
Jens Stockholm Normand og Mikkel Simonsen  
© Børsens Forlag, 2009  
Børsens Forlag – et forlag under Lindhardt og Ringhof og  
Ringhof Forlag A/S, ett selskab i Egmont

Layout och formgivning: Frederic Täckström  
Omslag: Frederic Täckström  
Satt med Minion Pro  
Tryckt hos Tallinna Raamatutrükikoda, Estland

ISBN 978-91-976511-8-9

År	Tryckning
2010 2011 2012 2013	05 04 03 02 01

Art.nr. 07  
[www.vardforlaget.se](http://www.vardforlaget.se)  
e-post: [info@vardforlaget.se](mailto:info@vardforlaget.se)

# Innehåll

1	Inledning	7
	Lean i tjänstesektorn – var står vi nu?	7
	Inget nytt, men gör det nu!	9
2	Ett tjänsteföretag	10
	Introduktion	10
	På ledningsmötet	12
	På chefsmötet	12
	På tavelmötet	14
	Statusuppföljning	17
	Sammanfattning	17
3	De fem grundreglerna	21
	Första grundregeln: Ange riktningen och skapa mening	22
	Andra grundregeln: Förstå värdeflödena	22
	Tredje grundregeln: Agera utifrån mätningar	23
	Fjärde grundregeln: Ta hem vinsten	23
	Femte grundregeln: Skapa engagemang	24
	Grundreglernas inbördes samband	24
	De fem grundreglerna måste efterlevas på alla nivåer	25
	Vad kännetecknar en kultur med ständiga förbättringar?	26
4	Ange riktningen och skapa mening	28
	Förbättringsarbetet måste stödja vision, mission och strategi	29
	Mål och strategier ska brytas ner på alla nivåer	31
	Utarbeta konkreta handlingsplaner	34
	Skapa samband mellan strategi och arbetssätt	36
	Kommunicera motiverande om mål och strategier	37
	Sammanfattning och rekommendationer	39
5	Förstå värdeflödena	41
	Varför är det viktigt att känna till värdeflödena?	43
	Hur väl ska chefen känna till värdeflödena?	45
	Hur man som chef skapar förståelse för värdeflödena	47

Tvärgående samband i värdeflödena	50
Sammanfattning och rekommendationer	51
<b>6 Agera utifrån mätningar</b>	<b>54</b>
Mätningar som hjälp eller negativ press?	56
Vilka mätningar finns det behov av?	57
Hur ofta ska man mäta och vad ska man fokusera på?	60
Inför ett fast system för att diskutera mätningarna	61
Inför en samlad struktur för rapportering och uppföljning	64
Mät för att få överblick och för att kunna styra vardagen	65
Sammanfattning och rekommendationer	67
<b>7 Ta hem vinsten</b>	<b>69</b>
Varför är det viktigt att ta hem vinsten?	70
Hur kan man ta hem operationella vinster?	72
Sammanfattning och rekommendationer	87
<b>8 Skapa engagemang</b>	<b>89</b>
Hur kan ledningen skapa engagemang?	91
Involvera medarbetarna i förbättringsarbetet	92
Delegera arbetsuppgifter till medarbetarna	95
Skapa öppenhet om problem och misstag och lär av dem	98
Visa uppskattning och fira framgångarna	99
Sammanfattning och rekommendationer	101
<b>9 Lean i framtiden</b>	<b>103</b>
Lean blir en del av vardagen	103
Medarbetarna förväntar sig ett bra ledarskap	104
Bättre på att genomföra strategier	105
Lean hanterar den globala konkurrensen	107
<b>Källor och inspirationsmaterial</b>	<b>108</b>

# Förord

Den här boken är skriven för chefer på alla nivåer i alla slags företag och organisationer inom tjänstesektorn. Alltså den offentliga sektorn, statliga departement och styrelser, företag inom finanssektorn, industrins administrativa funktioner såsom ekonomi, HR, beställningskontor och så vidare.

Lean har under de senaste åren satt sin prägel på skandinaviska företag och organisationer och har skapat tydliga resultat. I de mest ambitiösa organisationerna är man i dag i full gång med att sprida grundprinciperna, metoderna och verktygen till hela verksamheten och man använder begrepp som *Continuous Improvement*, *Operational Excellence*, *World Class Process*, *Process Excellence*, *Lean Six Sigma* med flera. Trots olikheterna i termer och begrepp är syftet i grunden detsamma, nämligen att utveckla och expandera en förbättringskultur där det både för chefer och för medarbetare blir en naturlig del av vardagen att ständigt förbättra sig. Det är också temat för den här boken.

Valcon har varit med att införa Lean i mer än 200 tjänsteföretag i Skandinavien. Vi har fått många nya kunskaper sedan Lasse Mønsted, Thomas Fischer och Mikkel Eriksen år 2005 gav ut boken *Att leda med lean i offentlig verksamhet och tjänstesektorn*, och dem vill vi gärna följa upp i den här boken.

Erfarenheten har gjort oss författare ödmjuka inför den stora uppgift det är för chefer att förankra, bevara och vidareutveckla en leankultur. Därför har vi under arbetet med boken valt att ta hjälp av en rad chefer på olika nivåer som har arbetat med lean under en längre period. Med denna ledningspanel har vi diskuterat vad som har fungerat bra eller mindre bra. Syftet med

det har varit att ge insikt om vilka erfarenheter andra har gjort i arbetet med lean.

I boken presenterar vi fem konkreta grundregler. De är viktiga för chefer när det gäller att utveckla en organisation som kontinuerligt ger värde till sina kunder, medarbetare och ägare. När du har läst boken är det vår förhoppning att du som ledare känner dig bättre rustad att arbeta med lean i din organisation, oavsett om du står inför, nyss har satt igång med eller har arbetat med lean i flera år.

I samband med tillblivelsen av den här boken har vi hämtat inspiration och exempel från några av våra kunder, som både har fungerat som bollplank och bidragit med material. Dem vill vi gärna tacka för inspirerande och kompetent sparring. Dessutom riktar vi ett stort tack till våra kollegor som också har bidragit med sina erfarenheter samt till Mikkel Eriksen och Thomas Fischer för deras betydelsefulla insats som interna redaktörer för boken.

Christian Balmer Hansen  
Jens Stochholm Normand  
Mikkel Simonsen

Hørsholm, augusti 2009

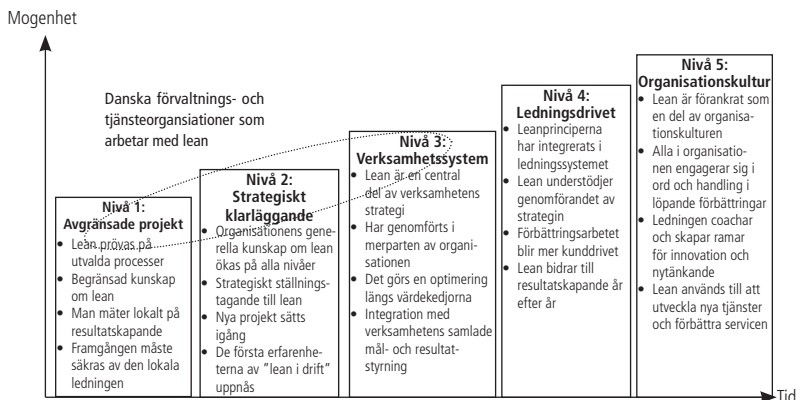
# 1 Inledning

Åtskilliga företag och organisationer i tjänstesektorn har gett sig i kast med lean. Många har fått fantastiska resultat, men tyvärr lyckas inte alla med att förankra, bevara och vidareutveckla lean i sina organisationer.

## Lean i tjänstesektorn – var står vi nu?

I figur 1.1 belyser vi olika organisationers ”mognadsnivå” i förhållande till arbetet med lean och ständiga förbättringar, och här ser vi att de flesta fortfarande är relativt oerfarna. Figuren visar ett utvecklingsförlopp i fem steg som organisationer brukar genomgå på sin ”leanresa”, även om det kan variera hur långt de når och hur snabbt det sker.

De flesta organisationer i tjänstesektorn som arbetar med lean befinner sig på nivå 1 och 2. De har infört lean i ett eller flera projekt och har gjort sina första erfarenheter av grundprinciperna samt av metoderna och verktygen. Många har uppnått fantastiska vinster som t.ex. ökad kund- och personalnöjdhet, kortare genomloppstider, ökad produktivitet och minskade kostnader. De har fått insikt i vad det kommer att betyda ifråga om beteende och samarbete – både för medarbetare och för chefer – att skapa en förbättringskultur. Några enstaka organisationer har nått upp till nivå 3. Här har lean så gott som eller redan införts i hela organisationen. De flesta chefer och medarbetare är i de här organisationerna knutna till avdelningar där man arbetar med ständiga förbättringar. Där har man i allmänhet infört system för styrning och uppföljning och man arbetar med att optimera de tvärgående värdeflödena.



Figur 1.1. Leanmognadsmodellen (inspirerad av inlägg av professor Peter Hines, juni 2009).

Det råder inget tvivel om att många organisationer har uppnått betydande resultat med lean, men vi ser fortfarande att flera har stora problem med att behålla resultaten på lång sikt. Orsaken till det är att man under införandet av lean fokuserat på verktyg och system och därmed försummat att förändra och utveckla beteendet hos chefer och ledare så att de skulle kunna understödja den nya förbättringskulturen. Ambitionen med den här boken är att skapa en ökad förståelse för vad lean innebär ifråga om ledarskap. Vi vill också ge konkreta anvisningar för vilka ledarbeteenden som understödjer utvecklingen och hjälper företag och organisationer att komma vidare till nivå 4 och 5 på "leanresan". Detta sker genom fem konkreta grundregler, som tillsammans utgör viktiga beståndsdelar i ledningssystemet för att skapa en effektiv drift och ständiga förbättringar. I den här boken använder vi ordet grundregel i betydelsen ett förhållningssätt, en god egenskap, som ledaren följer i sitt arbete.

Arbetet med förbättringskultur är ledningens ansvar.

Arbetet med att utveckla en förbättringskultur är ledningens ansvar. Det är därför vår förhoppning att den här boken kan få cheferna att ställa följande fråga till sig själva och varandra: Vad betyder det här för vårt sätt att bedriva ledningsarbetet, och vad



ska vi göra annorlunda? En ledningsgrupp kan inte förvänta sig varaktiga förändringar i sin organisation utan att också ändra sitt eget beteende.

Lean handlar först och främst om människor, eftersom det är de som skapar resultaten. Det har visat sig att lean kan skapa stora resultat på kort sikt. Nästa utmaning är att visa att lean kan skapa ännu större resultat på lång sikt.

Lean handlar först och främst om människor.

## Inget nytt, men gör det nu!

Vi är medvetna om att den här boken inte innehåller så mycket som är helt nytt. Det är inte heller vår ambition.

Vår ambition är däremot att hålla fokus på den enorma betydelse ledningens beteende har för framgångsrikt arbete med lean som ett verktyg för att säkerställa att organisationen hela tiden levererar bästa möjliga nytta till sina kunder.

Ofta har ledningen inte tillräckligt med tid för att kunna arbeta på djupet med de fem grundreglerna som vi tar upp i den här boken. Folk drar ständigt i företagsledningen och de sitter jämt i möten. Det är ledningsgruppens egna veckomöten, därefter möten med leverantörer och offentliga instanser, därefter möten i de viktiga tvärgående affärsutvecklingsprojekten, och så fortsätter det. Vi ser det om och om igen. Fråga dina medarbetare, så kommer de nio gånger av tio att efterfråga större engagemang från dig.

Konsekvenserna är att den dagliga driften och de ständiga förbättringsåtgärderna blir lidande.