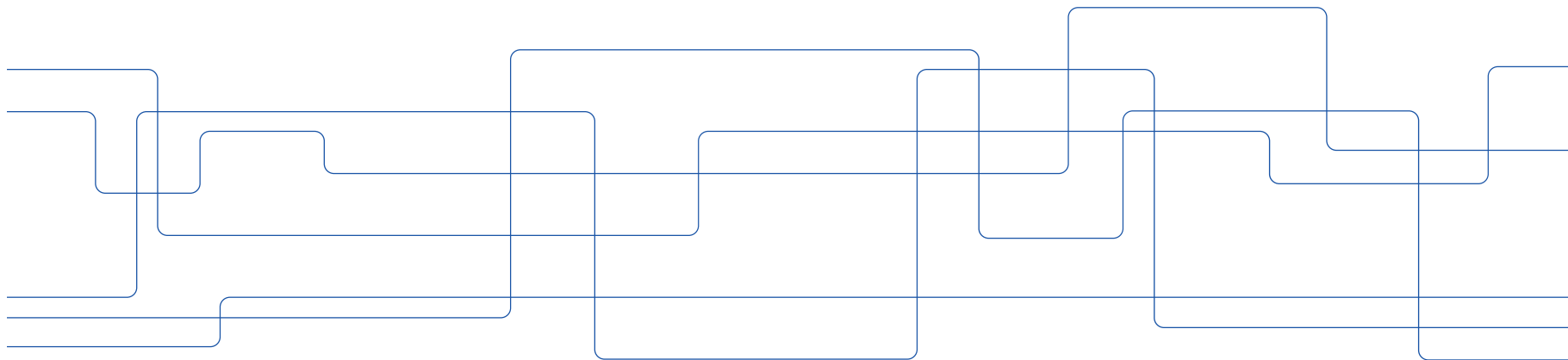


Hållbart Ledarskap med Lean

Välkommen till träff 9



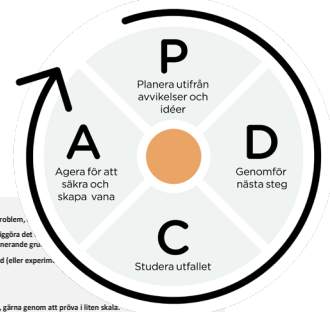
Förberedelse inför träff 9

BYGG – OM ATT LEDA SYSTEMATISK FÖRBÄTTRING

Läs kapitel 7 samt appendix B3.

1. **Bottna i figur 18, 19 och 20: Hur arbetar du/ni med PDCA idag? Vad är potentialen?**
2. Arbetar ni bra med både leverans- och förbättringspulsmöten idag? Kopplas de samman, s. 141 (113)? Finns det potential?
3. **Kan du ge ett exempel (bra eller dåligt) kopplat till det du har läst? Försök att pröva något i närtid tills vi ses nästa gång.**

Var beredd på att kort berätta för oss andra när vi ses.

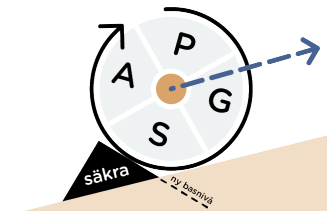
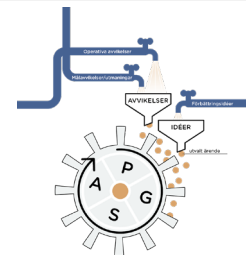


Planera (P)
Steg 1 Fånga och synliggör problem.
Steg 2 Gå och se för att tydliggöra det och slå fast den dominerande grön.
Steg 3 Bestäm lämplig åtgärd (eller experim. och delaktigheter).

Genomför (G)
Steg 4 Genomför nästa steg, gärna genom att pröva i liten skala.

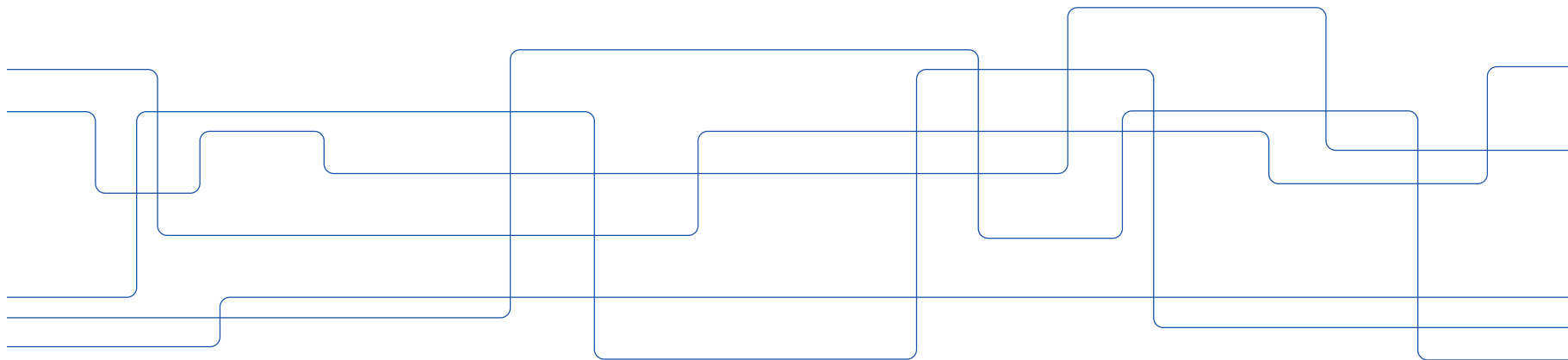
Studera (S)
Steg 5 Studera utfallet genom att mäta, se och lyssna på plats. Analysera, lär och justera lösningen vid behov.

Agera (A)
Steg 6 Säkra förbättringen, exempelvis genom träning av nya arbetssätt. Dokumentera och sprid när så är lämpligt.
Steg 7 Skapa vana och verifiera lösningen genom att planera in tillfällen längre fram för att se till att åtgärden fortsatt fungerar.

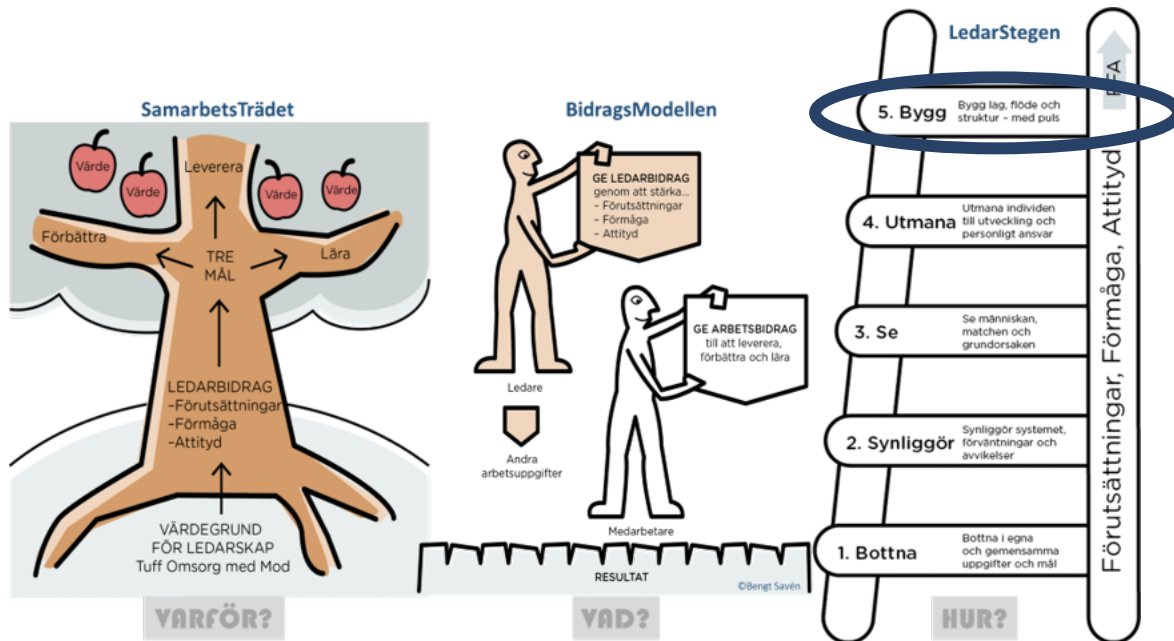


Dagens ämne:

Bygg – om att leda systematisk förbättring



Idag

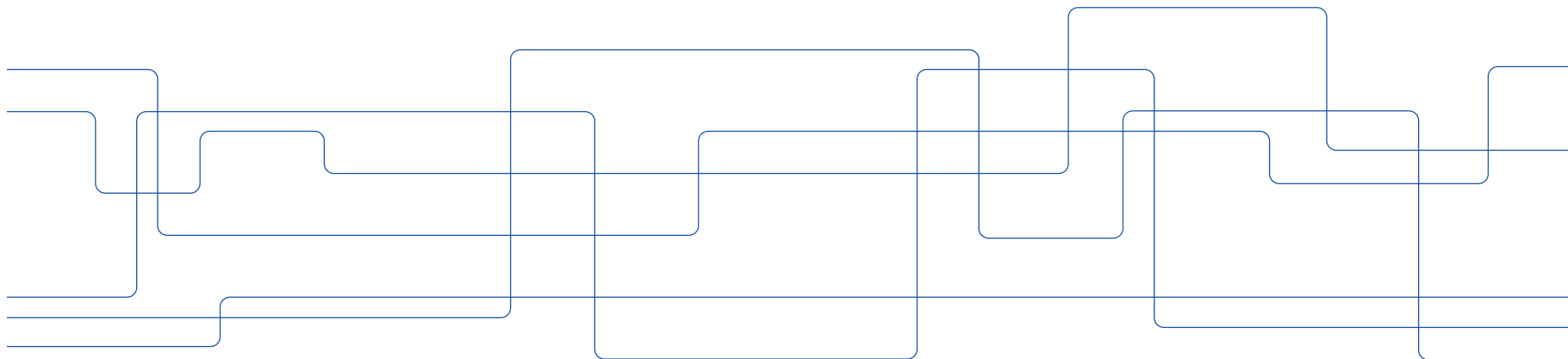




Idag

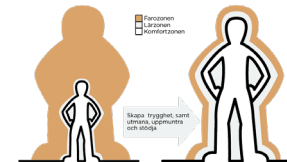
- En kort återblick
- Bygg *systematisk förbättring* ... det funkar
- PDCA ... och *de 3 kranarna*
- Bygg *systematiskt lärande*
- Summering och uppgift tills nästa gång

KORT ÅTERBLICK



Förra gången

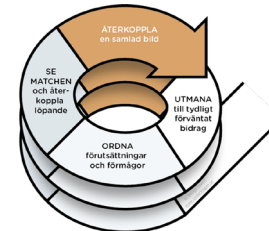
- Utmana – med trygghet
- Utmana – med Tuff Omsorg
- Utmana – och återkoppla ofta
- Utmana – till personligt ansvar



Tuff Omsorg sammanfattar en bra ledares både mjuka och hårda uttryck.

Den hårda sidan tar sig typiskt uttryck som utmaning och förväntan på arbetsbidrag (både att leverera, förbättra och lära), med stöd av tydlighet i en sund vision med tillhörande mål – samt rak och ärlig återkoppling (inklusive konfrontation av ev. brister i attityd).

Den mjuka sidan tar sig uttryck som autentisk omsorg om hela personen, inklusive lyssnande, medkännande, stöd att växa samt skapande av tillhörighet/laganda.



8 drivkraftsfaktorer

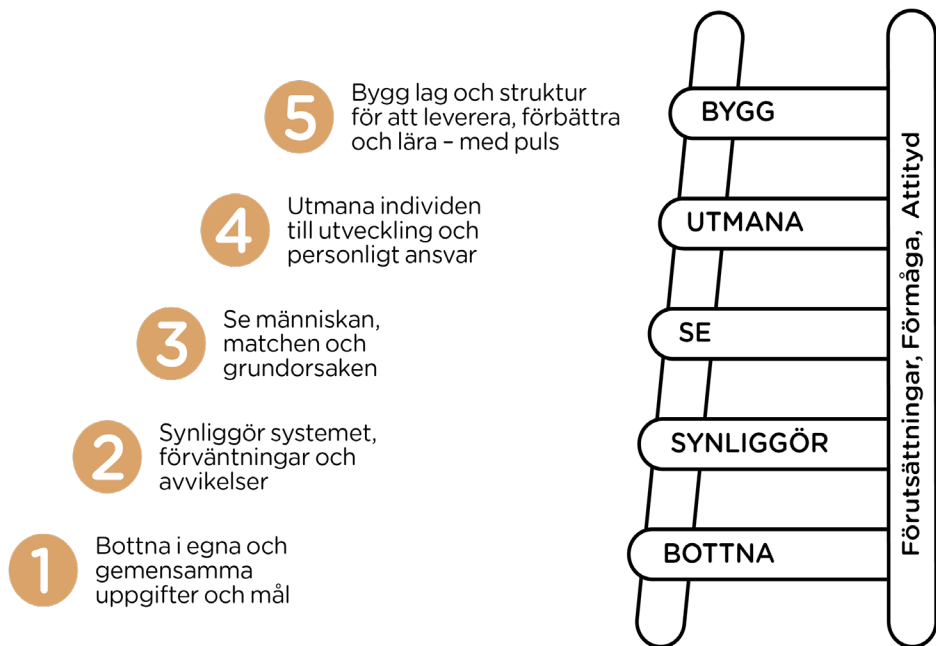
"IA"-fråga
Vilken är viktigast?

1. **Betydelse** – att få känna sig viktig och kompetent
2. **Trygghet** – att få känna sig säker
3. **Självstyre** – att få känna sig fri att välja
4. **Tillhörighet** – att få känna gemenskap
5. **Rättvisa** – att få känna sig (och andra) schyst behandlad(e)
6. **Lärande** – att få känna att man själv klarar av och utvecklas
7. **Arbetsglädje** (i arbetet) – att få känna att arbetet i sig är lustfyllt och tillfredsställande för att det till exempel är roligt, utmanande, spännande och/eller intressant
8. **Mening** (med arbetet) – att få känna syftet med sitt arbete kopplat till en större helhet och mål som upplevs viktiga

LedarStegen –

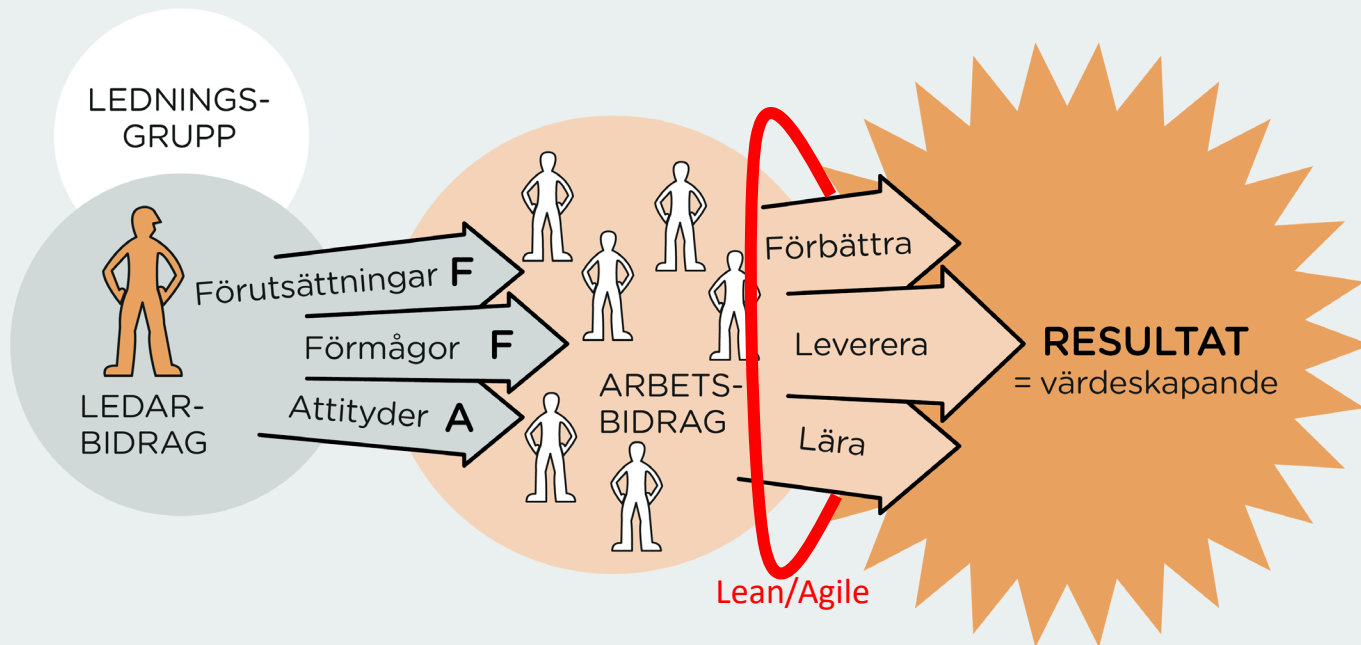
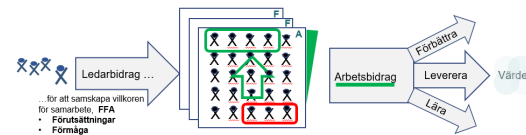
5 steg till både lean och agile ledarskap

Ett stöd för de 8 drivkraftsfaktorerna oavsett typ av uppgift



- Genom att **bottna** i gemensamma uppgifter och hur delar hänger samman kan du skapa förståelse som ökar tryggheten samt en helhetssyn, mission och mål som ökar meningen med jobbet.
- Genom att **synliggöra** systemet, förväntningar och avvikelser kan du öka känslan av trygghet, och kanske också av rättvisa. Den skapade tydligheten kan med stöd av bra struktur också ge en "effektiv arbetsro" som ytterligare ökar känslan av trygghet.
- Genom att **se** matchen och människan, lyssna och uppmuntra, kan du öka hennes känsla av betydelse. Närvaro gör också att du bättre kan förstå arbete och person, visa omsorg samt ytterligare stödja hennes lärande.
- Genom att **utmana** och stödja en person och positivt förstärka bra arbetsbidrag stödjer du den andres lärande som sedan kan följas av delegering så att personen kan få alltmer inflytande och känna sig alltmer betydelsefull och självstyrande. Såväl den regelbundna feedbacken på arbetsbidrag som lärandet i sig kan dessutom öka arbetsglädjen.
- Genom att **bygga** lag skapar du en känsla av trygghet och tillhörighet. Laganda och bra lagarbete ökar, tillsammans med bra flöde och bra struktur, också arbetsglädjen i själva arbetet.

Hur syns Lean i bidragskedjan?



Källa: LedarStegen, B. Savén

Lean and SYSTEMATIC IMPROVEMENT related to "the branch model" *from challenge* ... *to solution*

What Is Lean Management?

Daily management for immediate countermeasures to create basic stability.

Continuous improvement through A3 analysis.

Periodic leaps (revolutions in performance) through hoshin planning (with A3 analysis.)

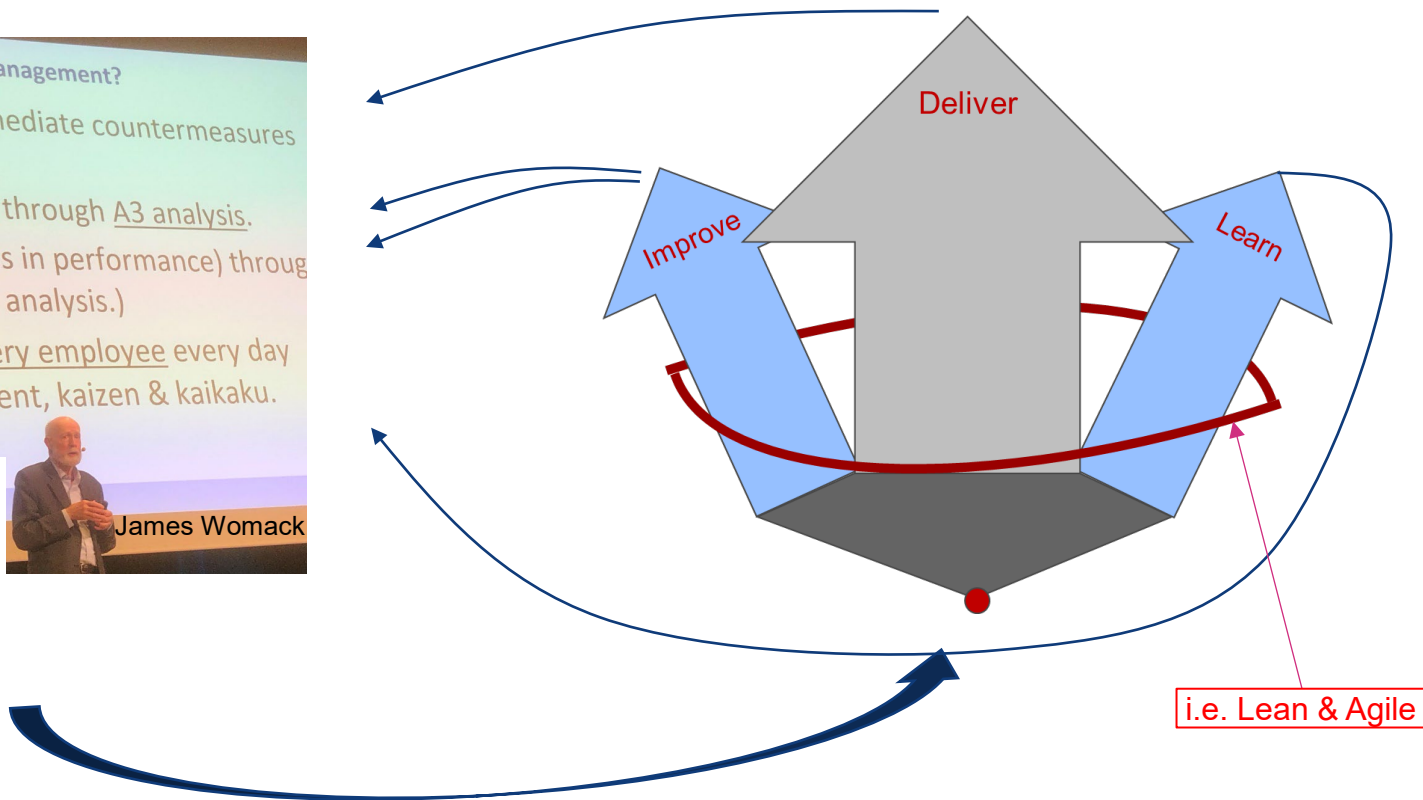
Building capability in every employee every day through daily management, kaizen & kaikaku.

My Lean Journey

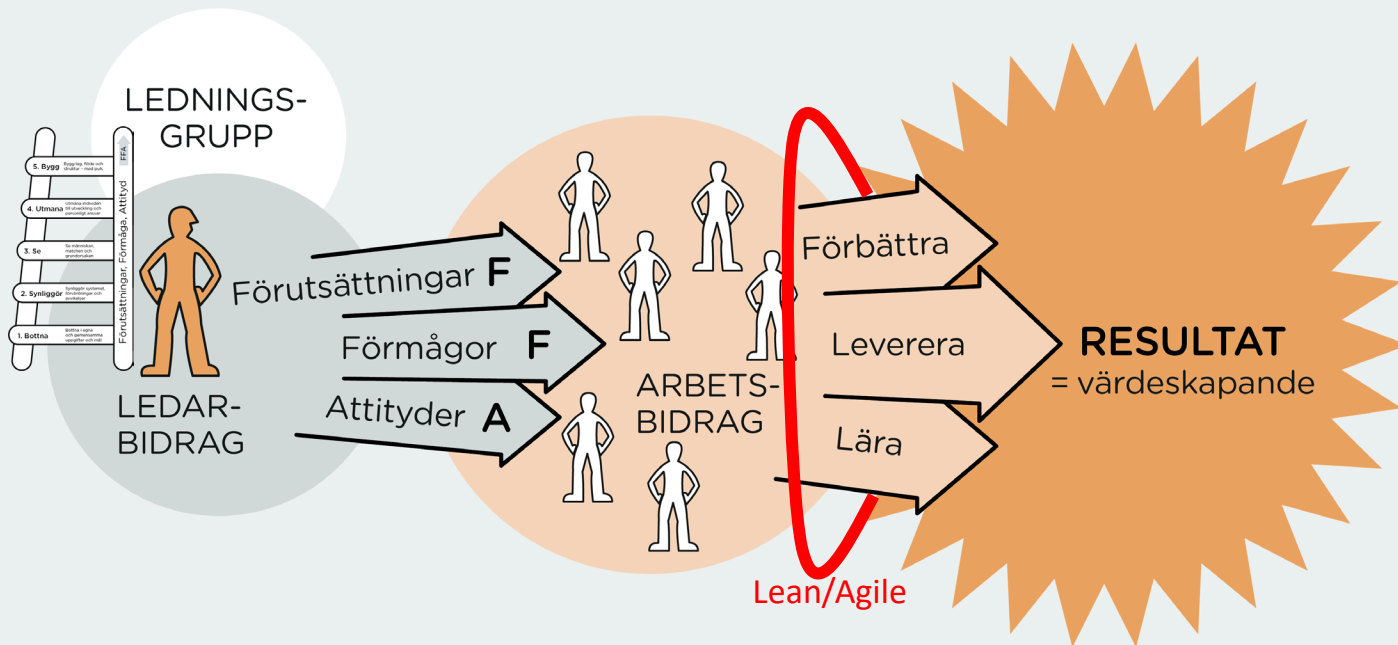
- Forty years: 1979 - 2019
- ✓ MIT: 1979 -1991 (*Machine That Changed the World*)
- ✓ *Lean Thinking* project with Dan Jones: 1992-1996
- ✓ Lean Enterprise Institute employee: 1997-2018
- ✓ Lean Global Network senior advisor: > 1998



James Womack



LedarStegen som stöd för ledarbidrag ... och lean/agile

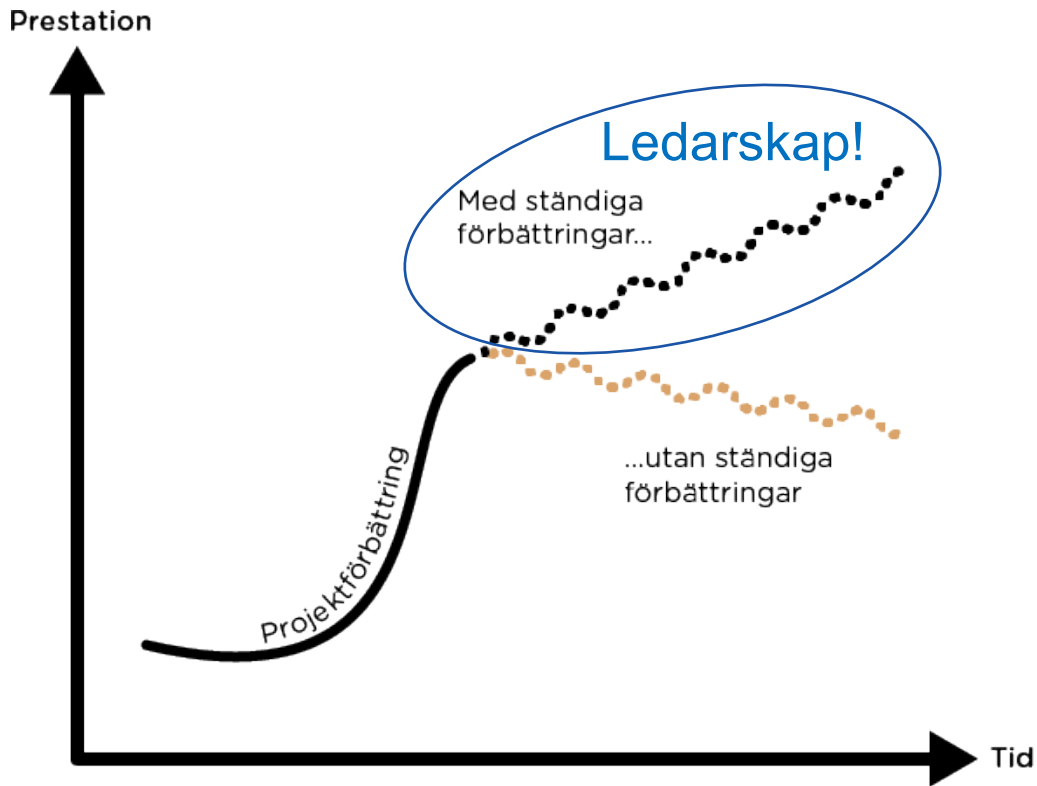


Källa: LedarStegen, B. Savén



Bygg systematisk förbättring ... det funkar

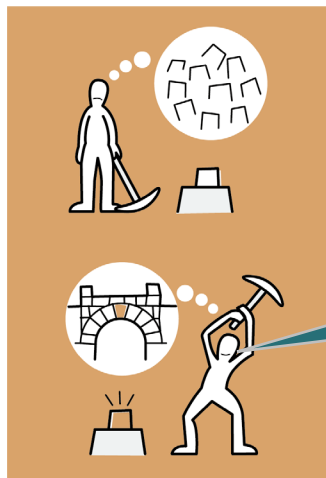
Systematisk förbättring: 2 delar



INDIVIDEN

Det funkar

om Maria, Tore och resan till brobyggare



Vi har gått från faktor 2,28 ned till 0,92.."
Det här har vi babbat." ...
"Det är roligt när det är flyt." ...

GRUPPEN

om den pressade gruppen som blev ett lag på sex månader

Det funkar

"De har på kort tid minskat förseningen radikalt. ... De gör saker i rätt ordning och teammedlemmarna har blivit mer skyddade."

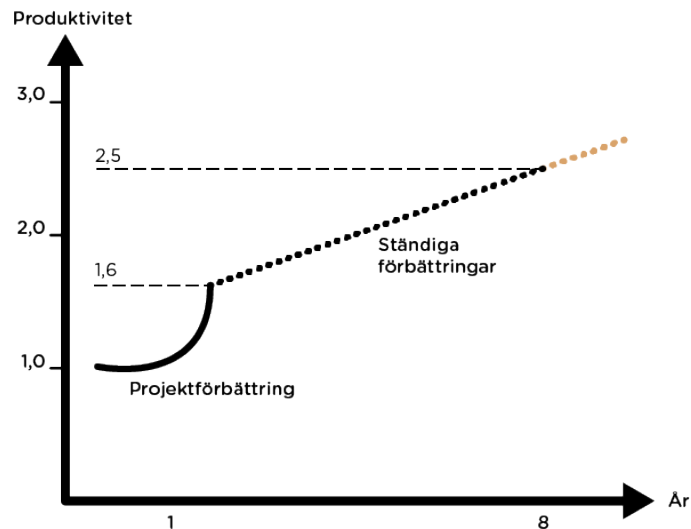


"Vi var hängiga när han kom in. ... Den nya andan gör att vi mår bättre och orkar mer."
"Tidigare var det mycket fokus på rapportering – inte så mycket på arbetet."
"Nu är det mer harmoniskt ... och mer vettigt fokus."
... Vi har mycket mer positiv känsla i teamet."

ORGANISATIONEN

om att skapa hållbar konkurrenskraft genom Systematisk förbättring

Det funkar



PDCA

... och de 3 kranarna

PDCA – systematisk förbättring genom att planera, genomföra, studera och agera

"IA"-fråga
Hur använder vi PDCA?

Planera (P)

- Steg 1** Fånga och synliggör problem, utmaningar och idéer. Prioritera och välj.
- Steg 2** Gå-och-se för att tydliggöra det verkliga problemet eller utmaningen och slå fast den dominerande grundorsaken eller hindret.
- Steg 3** Bestäm lämplig åtgärd (eller experiment), samt tydliggör delmål och delaktiviteter.

Genomför (G)

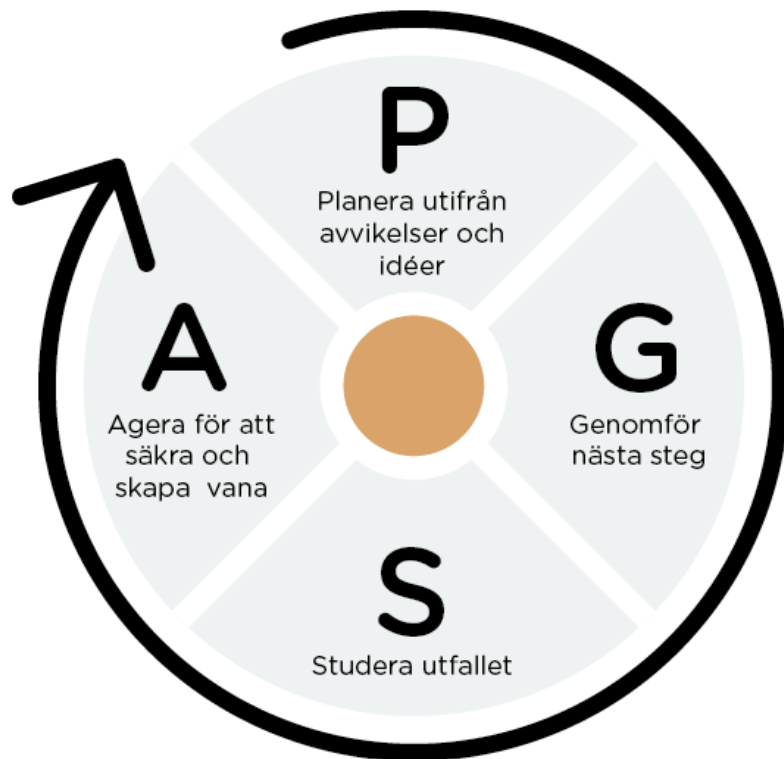
- Steg 4** Genomför nästa steg, gärna genom att pröva i liten skala.

Studera (S)

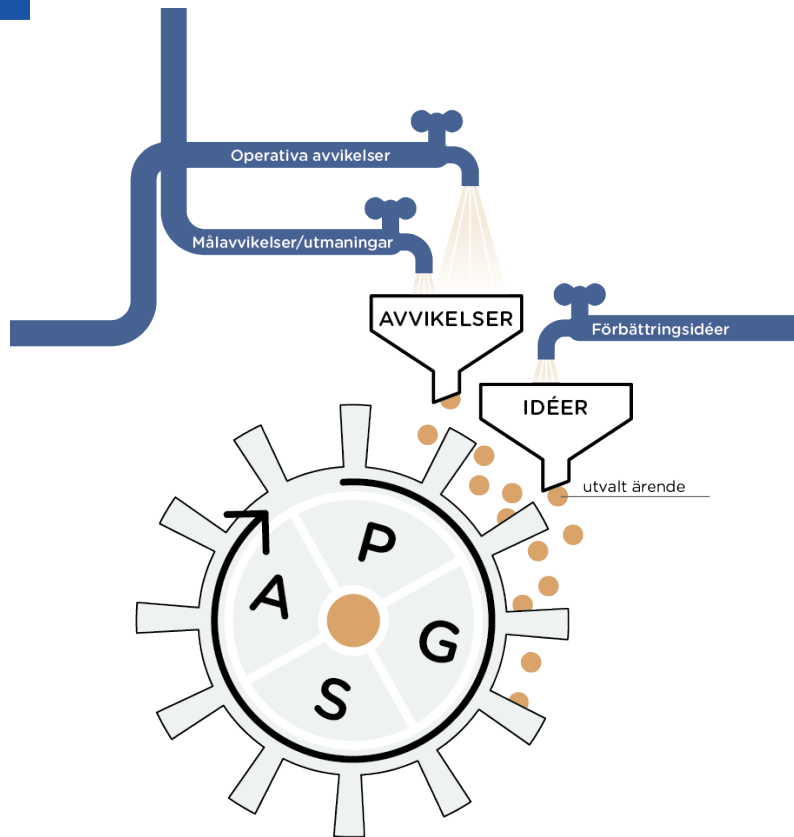
- Steg 5** Studera utfallet genom att mäta, se och lyssna på plats. Analysera, lär och justera lösningen vid behov.

Agera (A)

- Steg 6** Säkra förbättringen, exempelvis genom träning av nya arbetssätt. Dokumentera och sprid när så är lämpligt.
- Steg 7** Skapa vana och verifiera lösningen genom att planera in tillfällen längre fram för att se till att åtgärden fortsatt fungerar.



Chefernas 3 kranar

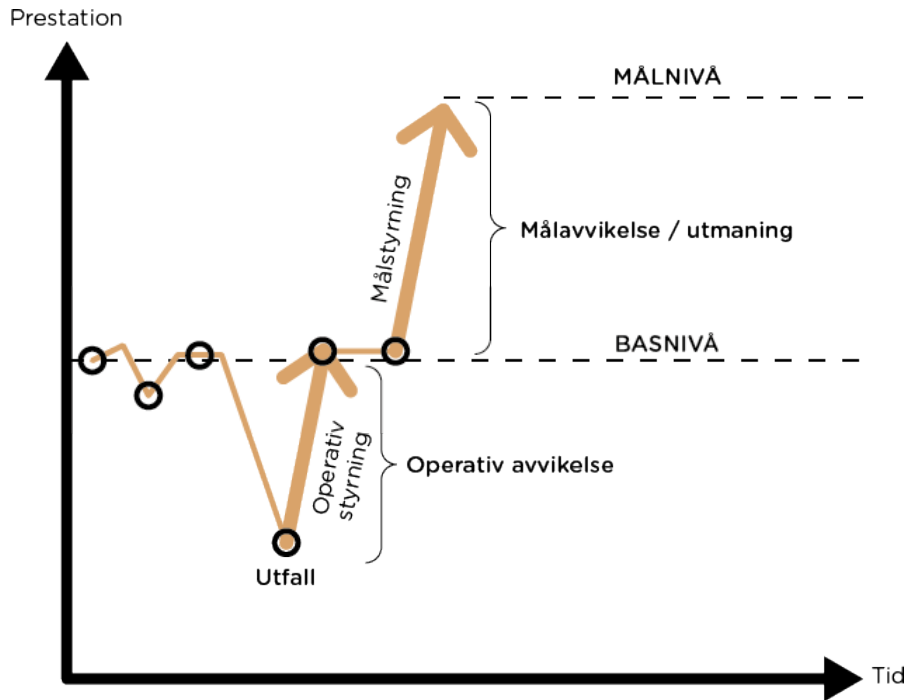


"IA"-fråga
Hur använder vi resp. kran?

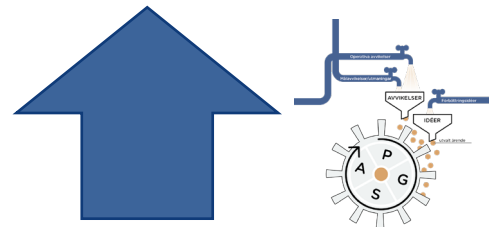
*Stämmer beskrivningen
med din/er syn?*

*Ge exempel (bra eller
dåliga) på hur ni
använder de 3 kranarna.*

Två typer av avvikelser ... och därmed pulsmöten

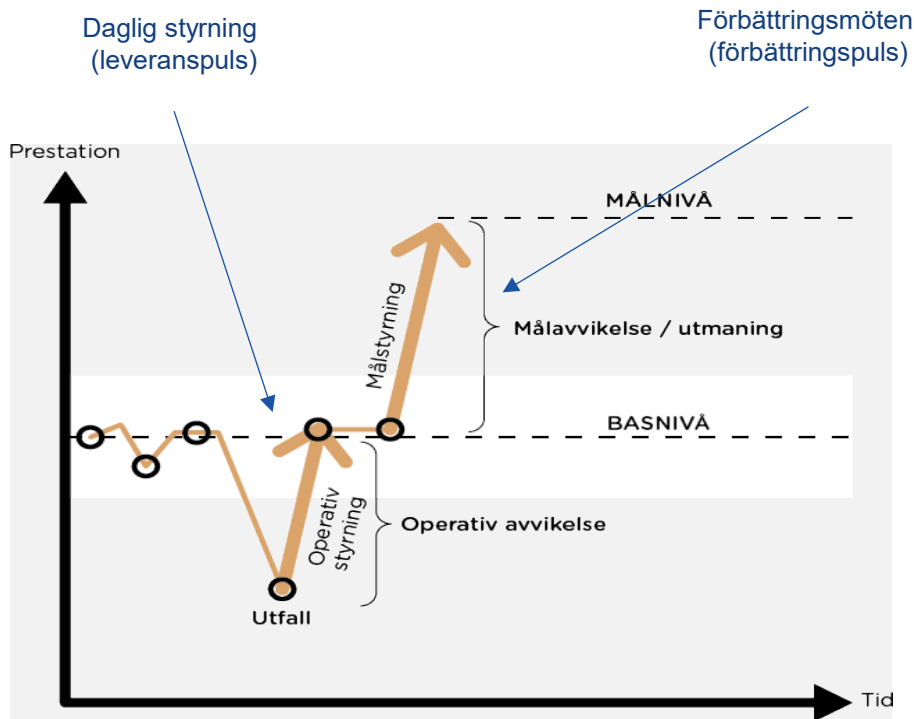


Förbättrings(puls)möten
(lösa problem och ta tag i **utmaningar**)



Leveranspuls möten
(problem drivet = **fixa** problem)

Två typer av avvikelser ... och därmed pulsmöten ... Systematisk förbättring innehåller både effektiv daglig *problemlösning* OCH långsiktig *utmaningsdriven förbättring*



Förberedelse inför träff 9

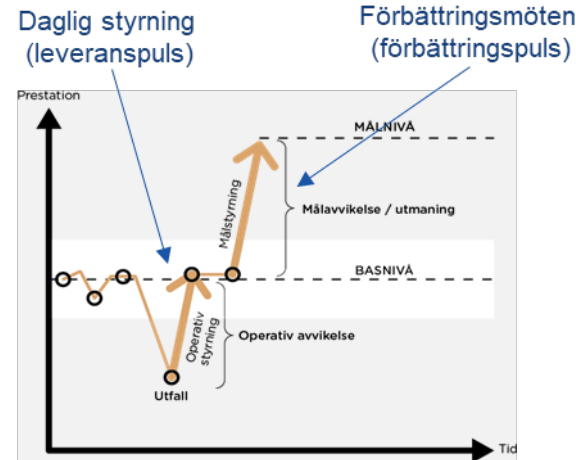
BYGG – OM ATT LEDA SYSTEMATISK FÖR

Är vi bra på systematisk förbättring?
Vad hindrar oss ifrån att bli bättre?

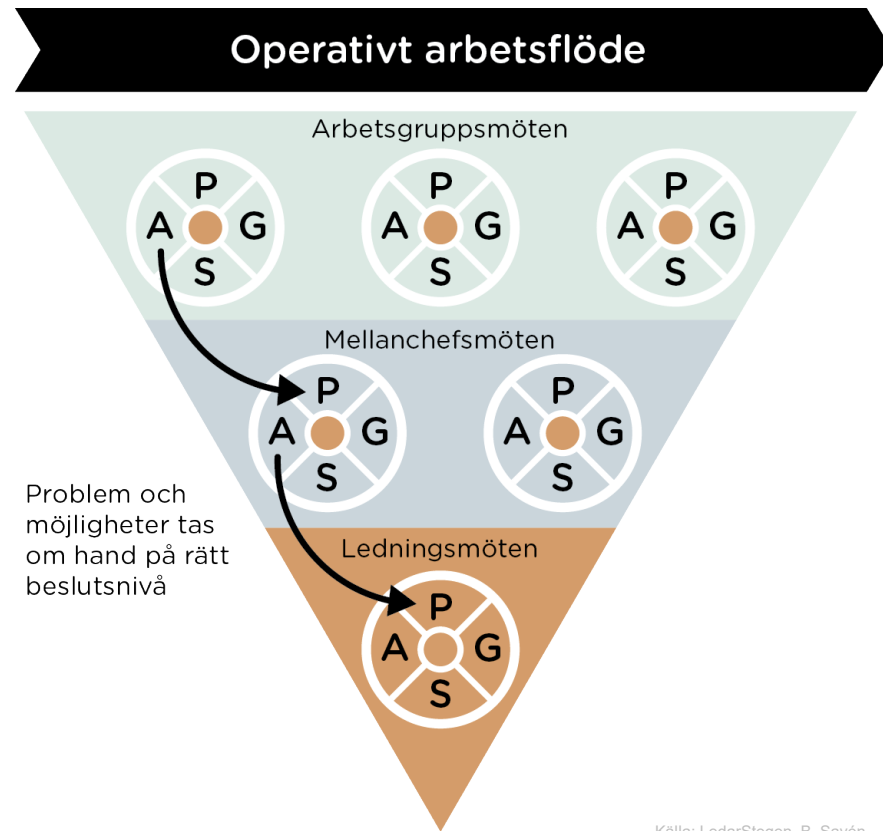
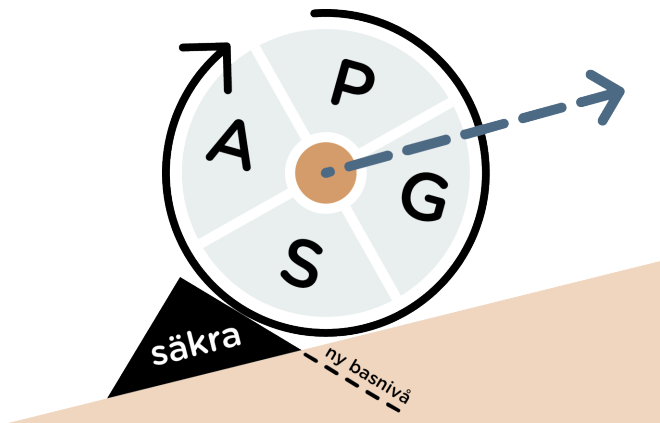
Läs kapitel 7 samt appendix B3.

1. Bottna i figur 18, 19 och 20: Hur arbetar du/ni med PDCA idag? Vad är potentialen?
2. Arbetar ni bra med både leverans- och förbättringspulsmöten idag? Kopplas de samman enligt figur 10, s. 76 å 141 (113)? Finns det potential?
3. Kan du ge ett exempel (bra eller dåligt) kopplat till det du har läst? Försök att pröva något i närtid tills vi ses nästa gång.

Var beredd på att kort berätta för oss andra när vi ses.



Systematisk förbättring på alla nivåer





PDCA för Förbättringstavla och A3

"IA"-fråga
(hur) Använder vi tavla/A3?

Planera (P)

- Steg 1** Fånga och synliggör problem, utmaningar och idéer. Prioritera och välj.
- Steg 2** Gå-och-se för att tydliggöra det verkliga problemet eller utmaningen och slå fast den dominerande grundorsaken eller hindret.
- Steg 3** Bestäm lämplig åtgärd (eller experiment), samt tydliggör delmål och delaktiviteter.

Genomför (G)

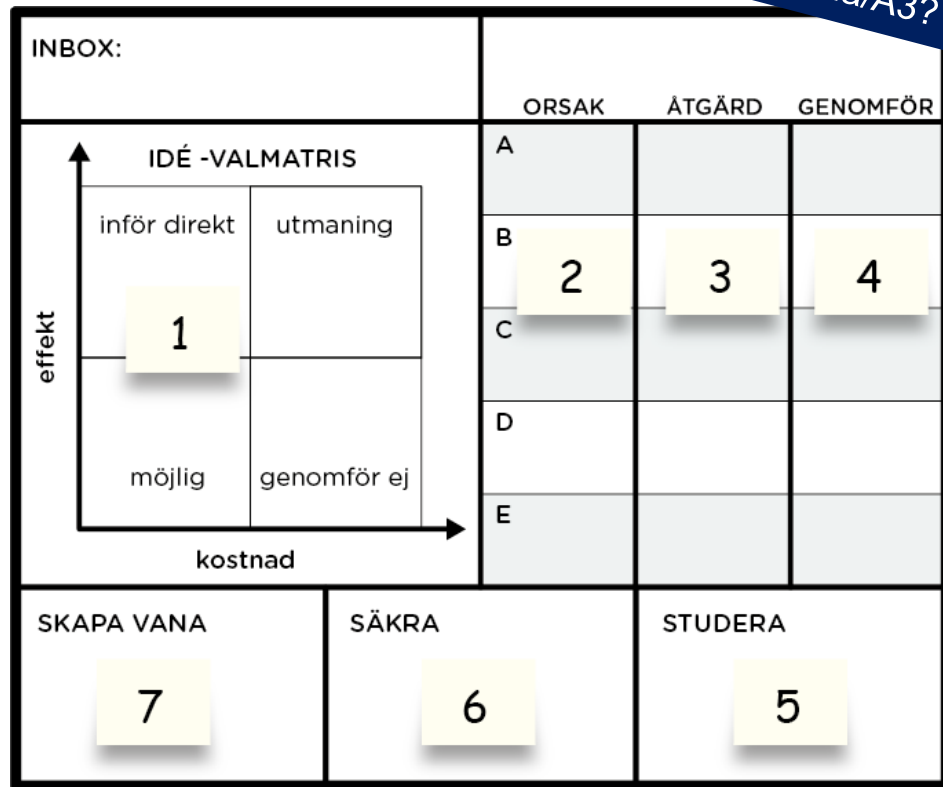
- Steg 4** Genomför nästa steg, gärna genom att pröva i liten skala.

Studera (S)

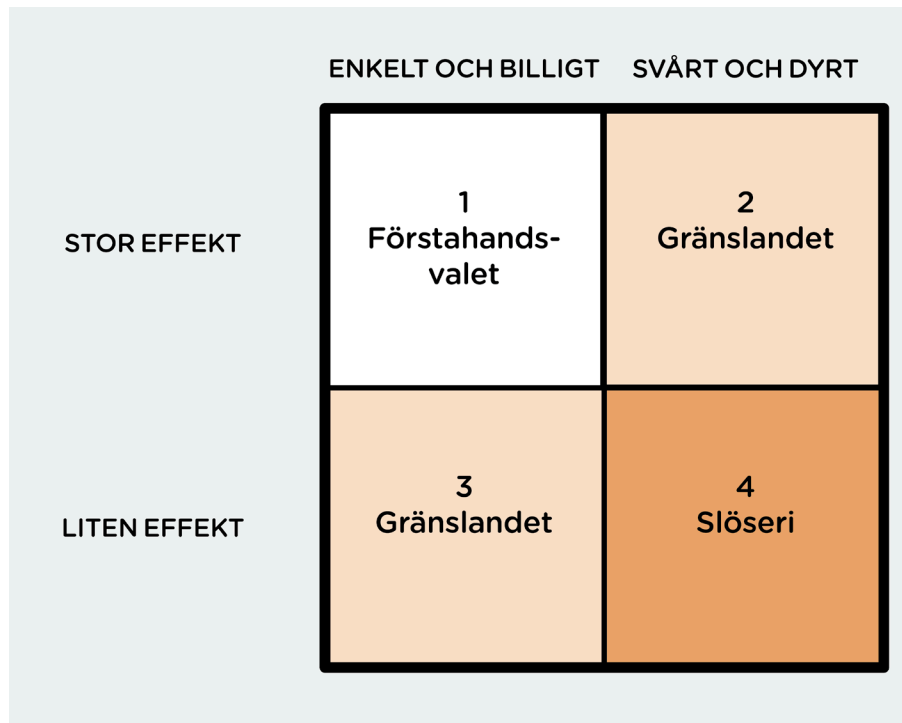
- Steg 5** Studera utfallet genom att mäta, se och lyssna på plats. Analysera, lär och justera lösningen vid behov.

Agera (A)

- Steg 6** Säkra förbättringen, exempelvis genom träning av nya arbetssätt. Dokumentera och sprid när så är lämpligt.
- Steg 7** Skapa vana och verifiera lösningen genom att planera in tillfällen längre fram för att se till att åtgärden fortsatt fungerar.



Idévalsmatrisen – för bra diskussioner



Bygg systematiskt lärande

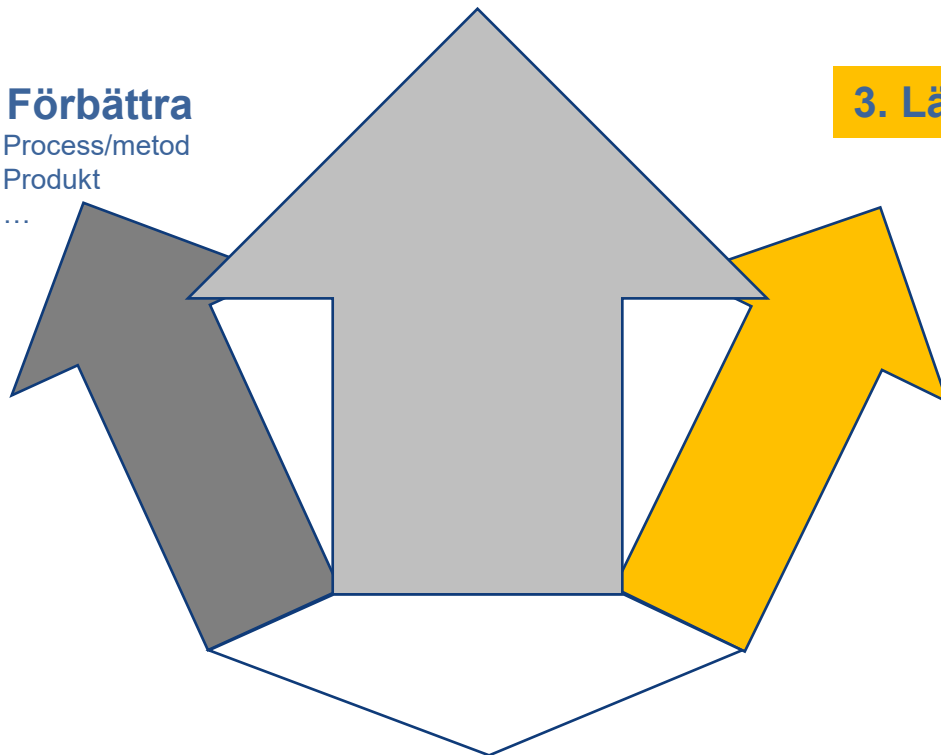
Lära på jobbet

1. Leverera värde

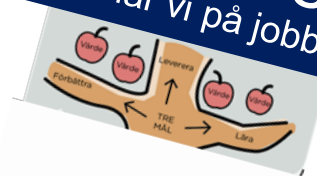
2. Förbättra

- Process/metod
- Produkt
- ...

3. Lära



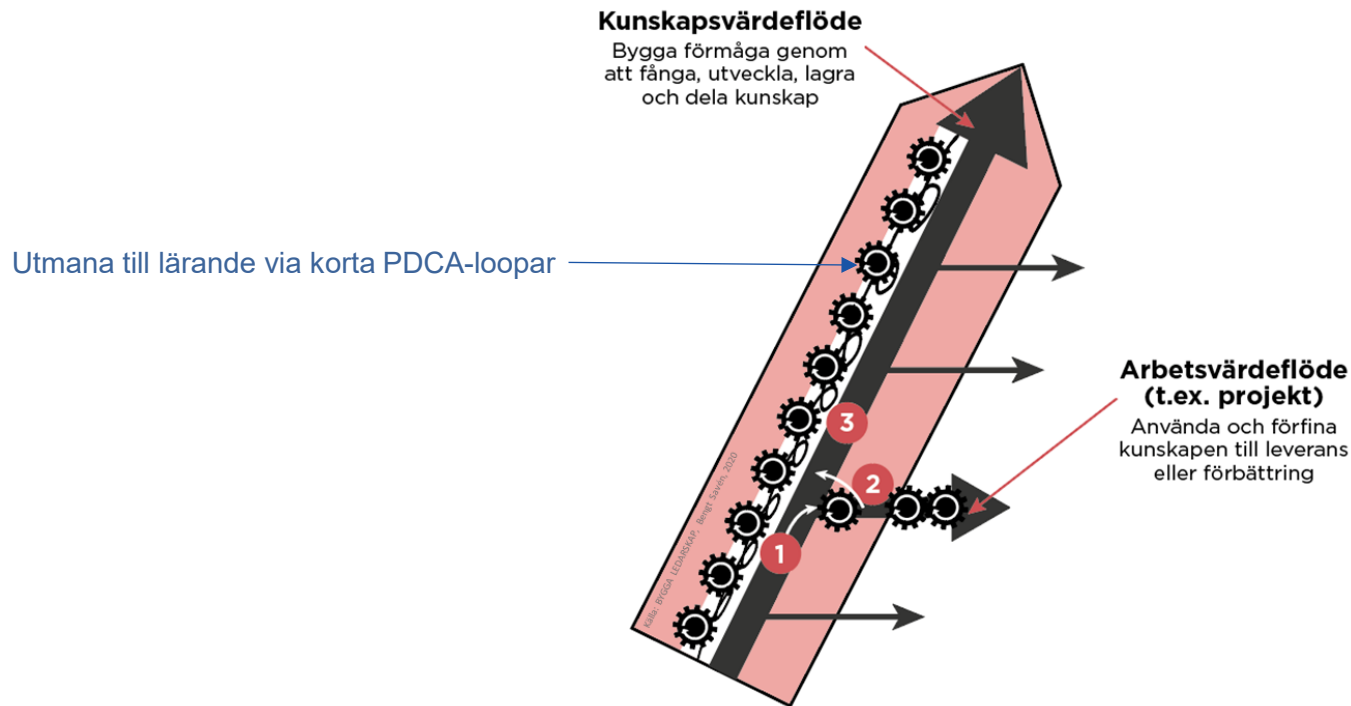
"IA"-fråga
Hur lär vi på jobbet?



"Den gyllene grenen"

ett sätt att se på lärande på arbetsplatsen

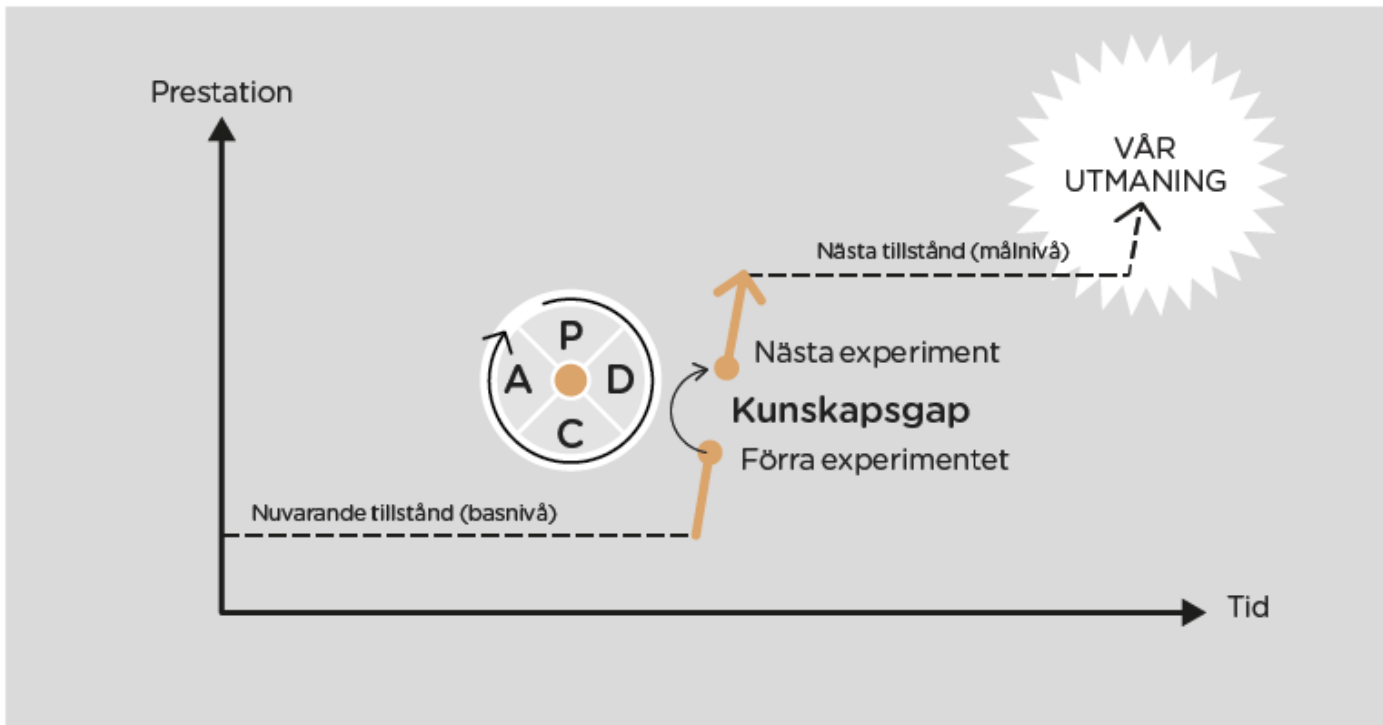
"IA"-fråga
Gör vi så här?



Källa: BYGGA LEDARSKAP, Savén, N&K 2020
Fritt efter Kennedy (2008)

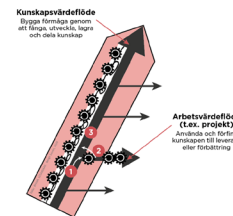
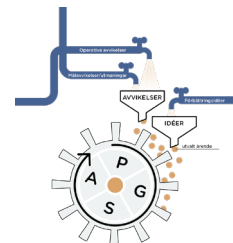
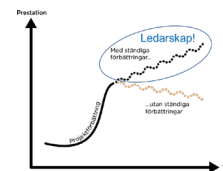
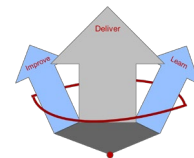
KATA

ett sätt att coacha till lärande för förbättring



Summering av idag

- Bygg *systematisk förbättring* ... det funkar
- PDCA ... och *de 3 kranarna*
- Bygg *systematiskt lärande*





Förberedelse inför träff 10

BETYDELSEN AV MOD OCH HÖGRE CHEFER



Läs kapitel 8-9.

1. Ge ett exempel när du eller en chef du träffat varit modigare enligt definitionen på sidan 162 (128). Vilken av "mod-situationerna" enligt underrubrikerna på sidorna 165-171 (130-136) anser du vara svårast/viktigast?
2. Vad är fördelar och utmaningar med ledarbidragsstyrning (s. 174-/138-) och ledarskapsdiagnos (s. 184-/143-)?
3. Kan du ge ett exempel (bra eller dåligt) kopplat till det du har läst? Försök att pröva något i närtid tills vi ses nästa gång.

Var beredd på att kort berätta (framförallt om pkt 3) för oss andra när vi ses.

| | |
|---|------------|
| 8. Modigare ledarskap | 127 |
| 8.1 Bli modigare | 128 |
| Modigare ledarskap..... | 128 |
| Från komfortzon till farozon..... | 129 |
| 8.2 Mod att böttna | 130 |
| Väga ta ställning | 131 |
| Väga gå mot strömmen | 131 |
| 8.3 Mod att utmana individen | 132 |
| Väga släppa makten | 132 |
| Väga återkoppla ofta och ärligt | 133 |
| Väga vara kompromisslös med detaljer och gränser..... | 133 |
| 8.4 Mod att bygga laganda | 134 |
| Väga både ramstyra och ingripa | 134 |
| Väga skapa struktur och disciplin..... | 134 |
| Väga ta beslut, och väga vänta..... | 135 |
| Väga vara öppen..... | 135 |

SLUT

