

# Leda för Laganda och Lärande med Lean

... om att skapa hälsosamt samarbete  
för systematisk förbättring

CLL/NOVIA  
projekt: *Välmående omsorg*

Vasa, 2019-11-14

*Bengt Savén*





# Examples from my working life



Lean Manager



KTH Lean center

Lean Leadership 7,5 hp

Adjunct Professor  
Sustainable Leadership and  
Systematic Improvement, KTH

Jag -> Ni?  
(roll och utmaning?)



Production Director

Network member

COO

Director Business Development

AIR MILESTONES



Deputy CEO

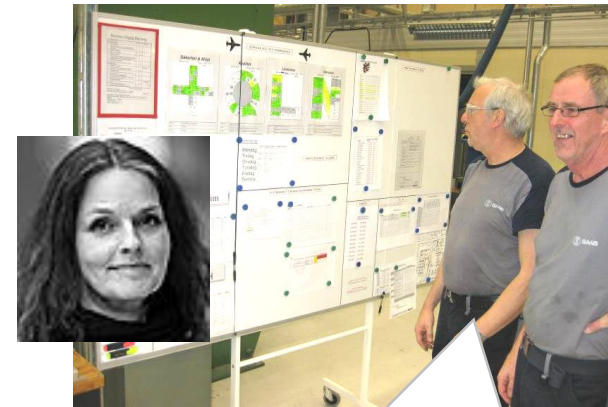
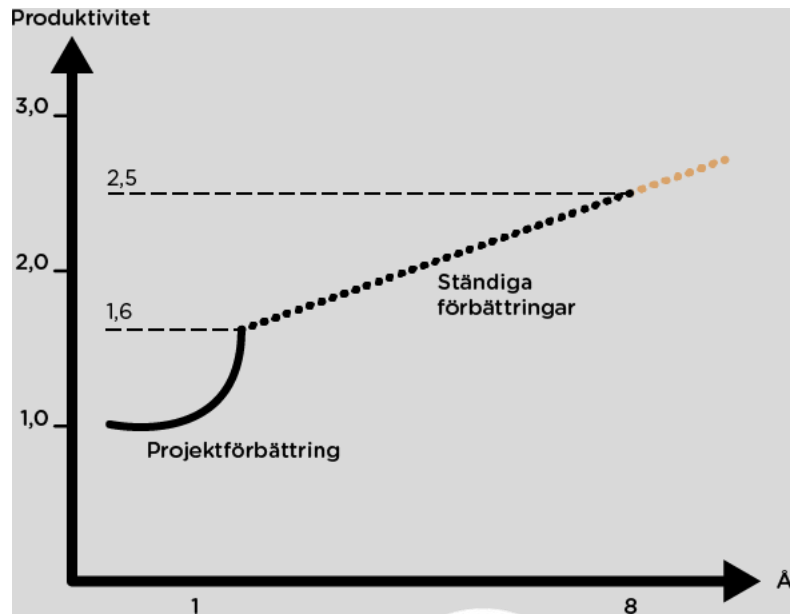
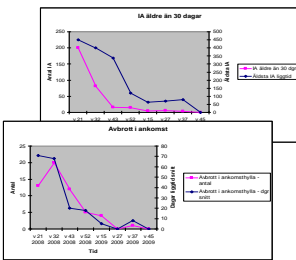
Production Engineering Manager

Adjunct Professor  
Change Management



# Historier om kraften från ledarvilja + struktur

Profitable in a very competitive market  
Best customer rating  
(engineering, Q, OTD, commercial, e.g. > 3000 OTD)



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

"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."



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

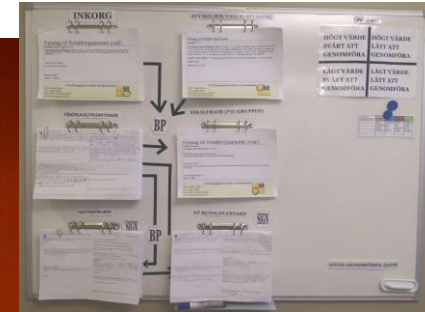
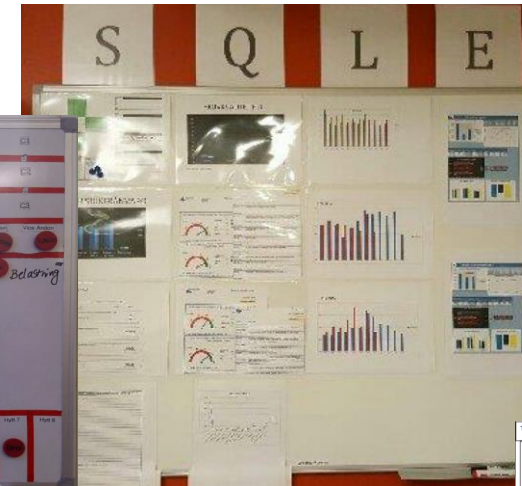
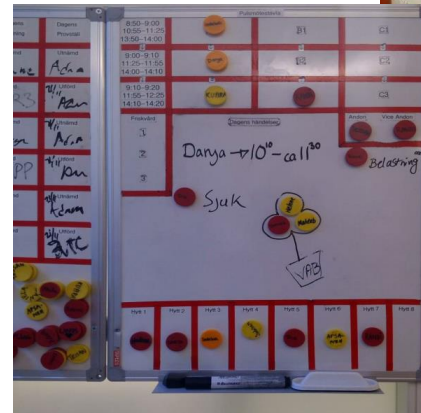
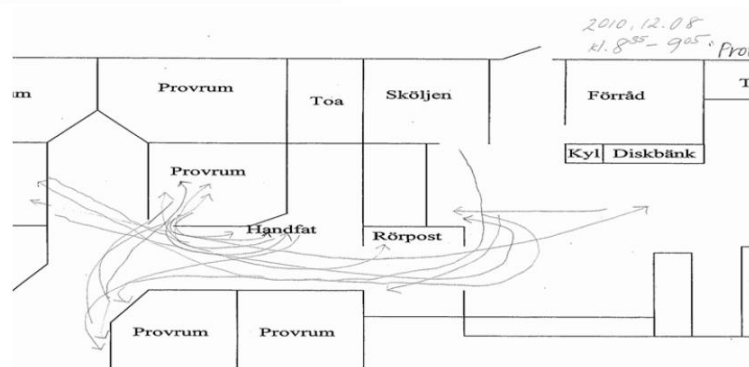
# Exempel på Ledarvilja + struktur

Plats: Karolinska, provtagningen

Chef: Marmar Moayedfar

PULSTAVLA, STYRTAVLA, FÖRBÄTTRINGSTAVLA

## Före och efter



**Område:**  
Förslag/problem/möjlighet (beskriv tydligt):

**Varför är det viktigt?**

**Namn:**  
**Datum:**

**Prioriteringsbeslut (ifylles vid beslutsmöte):**

HVS	HV
G	LG
LV	LV
SG	LG

HV= Høgt värde  
LV= Lågt värde  
SG= Svårt att genomföra  
LG= Lätt att genomföra

**Titel (Vad är det vi pratar om? Vad är problemet?)**

**Bakgrund (Varför är detta viktigt? Beskriv sammanförande, sätt problemet i ett sammanhang)**

**Möjliga lösningar (Tänk kreativt, ströva efter att lösa en perfekt vägar till kund)**

**Vad framst?**  
Vad är värdet för oss (hur ska det se ut)?

**Handläggning**

Ansvarig	Ändring	Utförda

**Östskat resultat (Är inte problemet, beskriv hur situationen blir om problemet löses)**

**Analys (Identificera hinder mellan möjliga och östskat resultat samt sök dess orsaker)**

**Realiseringsplan (Innehåller över östskat)**

**Vad blir resultatet och vad har vi lärt oss? Sammanfatta och sprid (inlämnas)**

FÖRSLAG, SPL/A3

# Exempel på Ledarvilja + struktur

Plats: Karolinska, provtagningen

Chef: Marmar Moayedfar

•Öppet klimat

57 ICQ 2011

89 ICQ 2013

## resultat

•Mycket bättre arbetsmiljö (Situation)

66 ICQ 2011

82 ICQ 2013

Väntetid måndagar

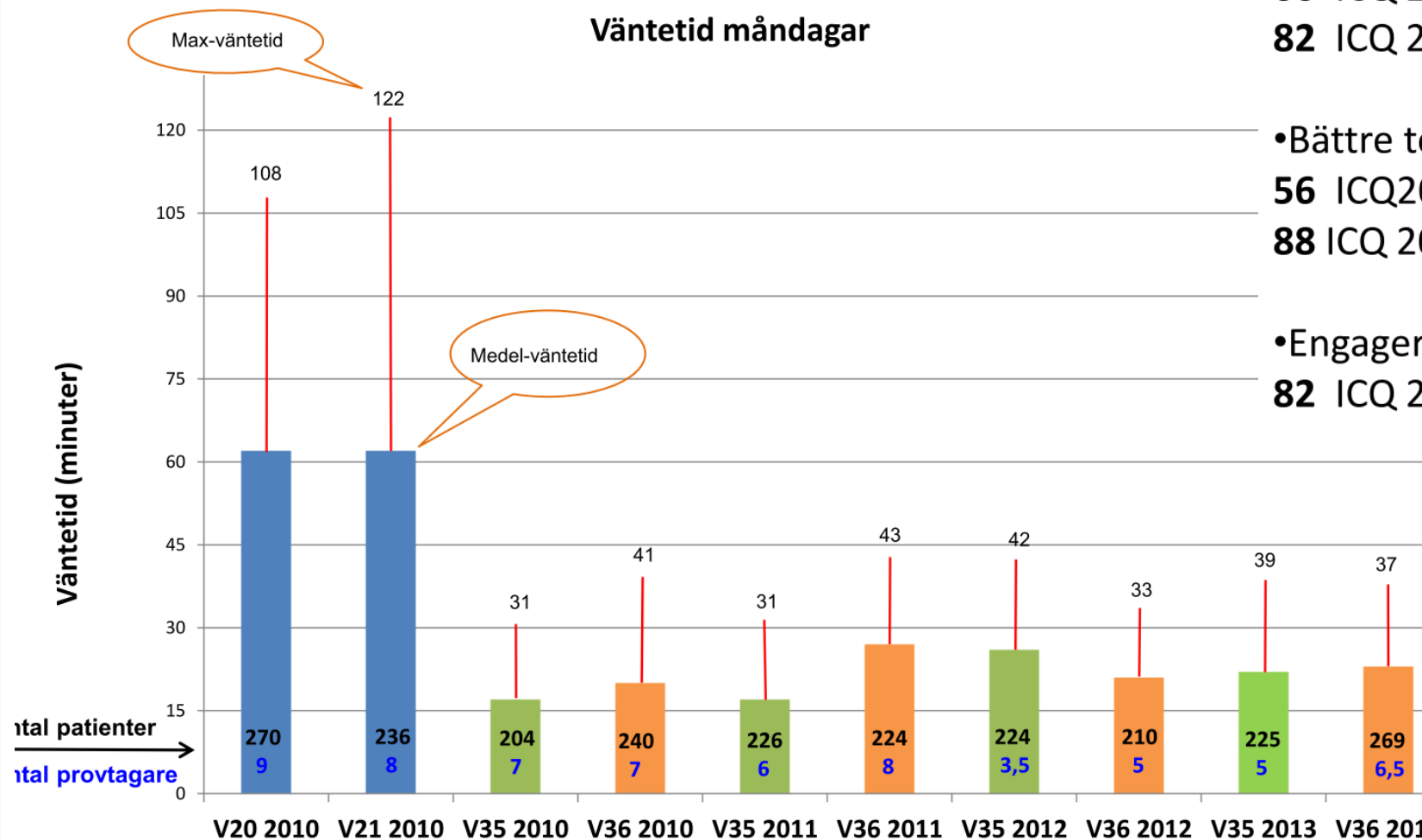
•Bättre teamkänsla (Samarbete uppnå mål)

56 ICQ2011

88 ICQ 2013

•Engagerad personal (Motiverad)

82 ICQ 2013



# Oslo Universitetssykehus

## Avdeling for medisinsk genetikk

seksjonsleder: Beate Skinningsrud

källa: Lena Gjevvert, Klinikkleder, Medisinsk klinikk, Oslo Universitetssykehu

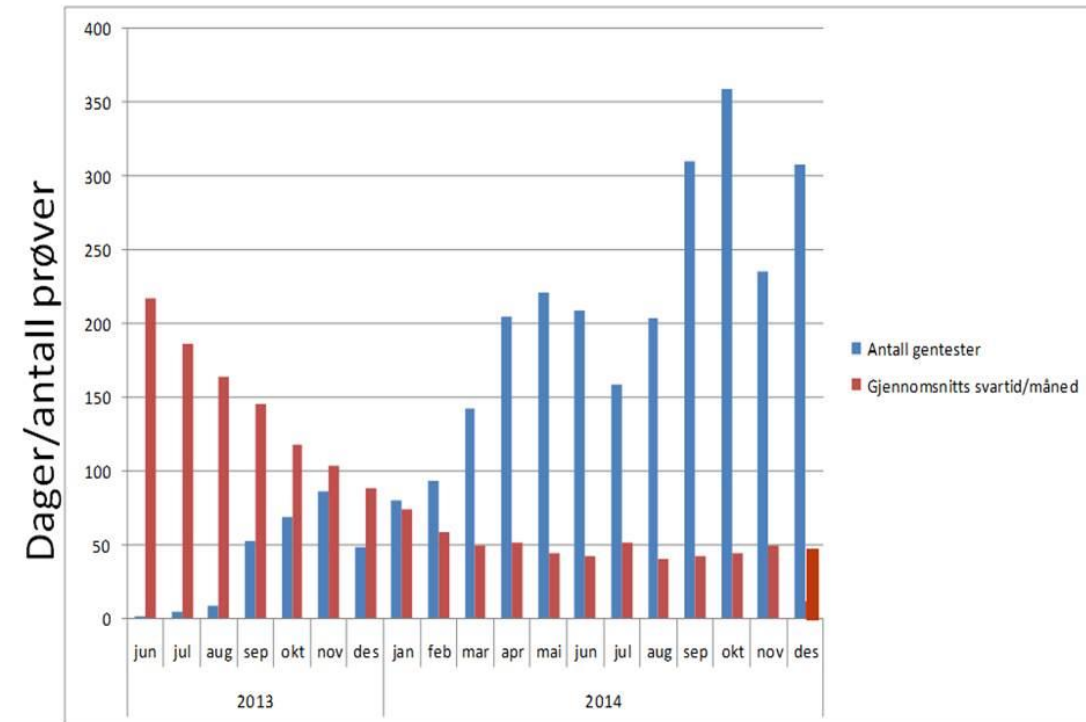
I de siste årene har dette vært et fag i veldig vekst, og det var derfor nødvendig å gjøre effektive tiltak for å kunne håndtere økt etterspørsel av genetiske analyser, da det er begrenset rom for oppbemanning i OUS.

Gjennomført lean prosjekt på laboratoriets største arbeidsflytprosess. Målet var 5 % merproduksjon med dagens ressurser med hovedfokus på å redusere laboratoriets svartider. Sammen med EY og ledelsen gjennomførte de strukturert analyse av arbeidsflyt på tvers av laboratorieenheter og prøvemottak.

Kontinuerlig forbedring (lean) skulle være en integrert del av arbeidsmåten via opplæring og bistand fra konsultentselskapet. Det var derfor stort fokus på kompetanseoverføring, sikring av resultater og lederskapsutvikling. Målet var medarbeiderdrevet forbedringsarbeid.

Resultatet ble økt effektivitet, bedre kvalitet, økt produktivitet og redusert svartid, samtidig med økt tilfredshet hos medarbeiderne. Siden har forbedringsarbeid blitt breddet til flere enheter i avdelingen, og avdelingens ansatte bidrar med lean-arbeid i andre avdelinger i OUS.

## Økt prøvemengde – redusert svartid



# Upplägget idag

Bilderna får ni tillgång till  
så att ni kan 'bottna' mer i lugn och ro.

- Inledning och exempel
- **Värdeskapande**
- **3 villkor för *samarbete* → FFA-spiralen**

---
- **Lean och förbättringsarbete**
- **TUFF OMSORG för *ledarskap* till drivkraft, kundvärde OCH hälsa**

---
- **Summering, "att göra imorgon" och diskussion**

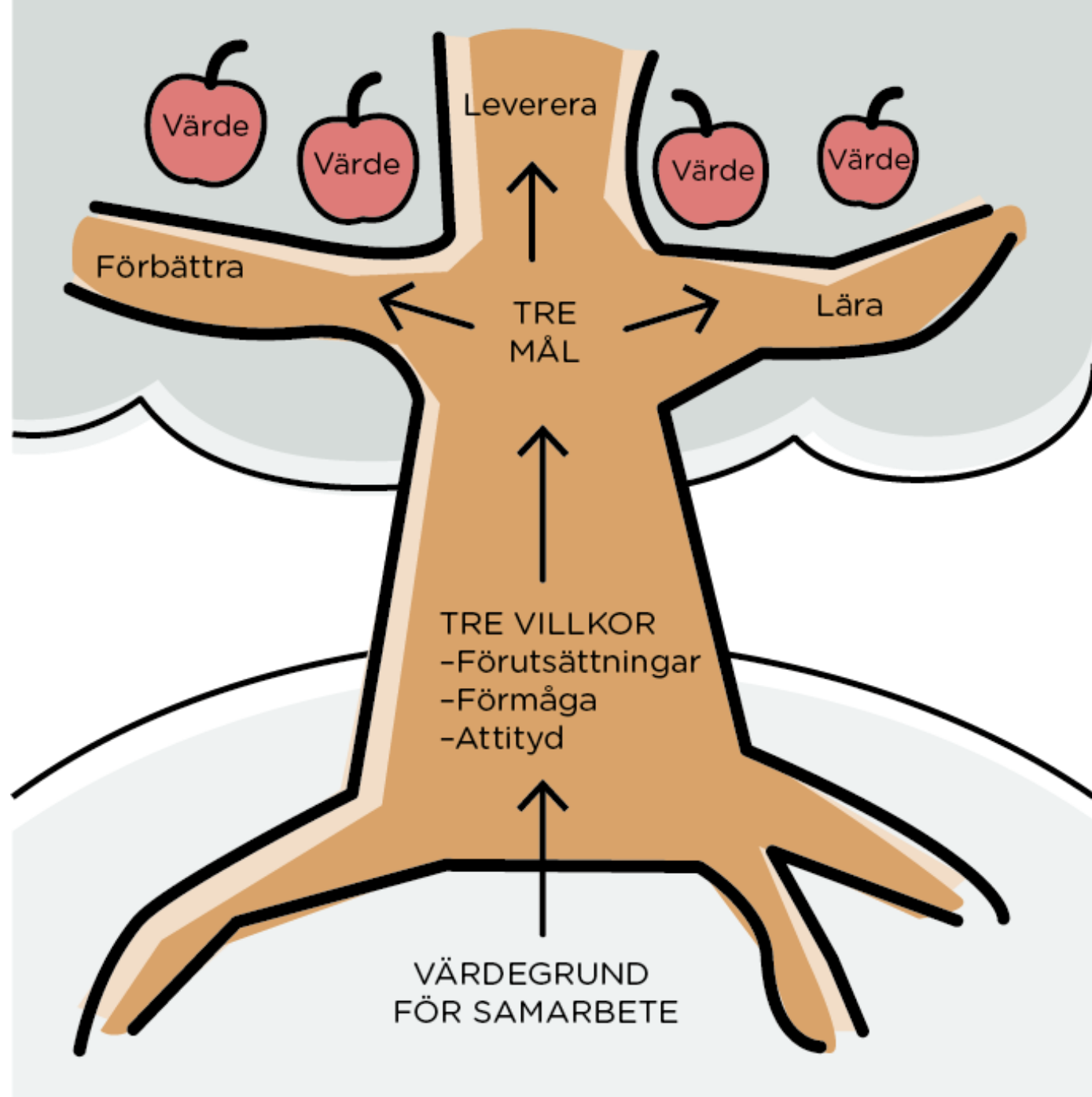
# BIKUPA: Resultat = värdeskapande

- Vilka värden skapar ni på jobbet?
- För vem?



En typisk finsk arbetsgrupp på 20 personer

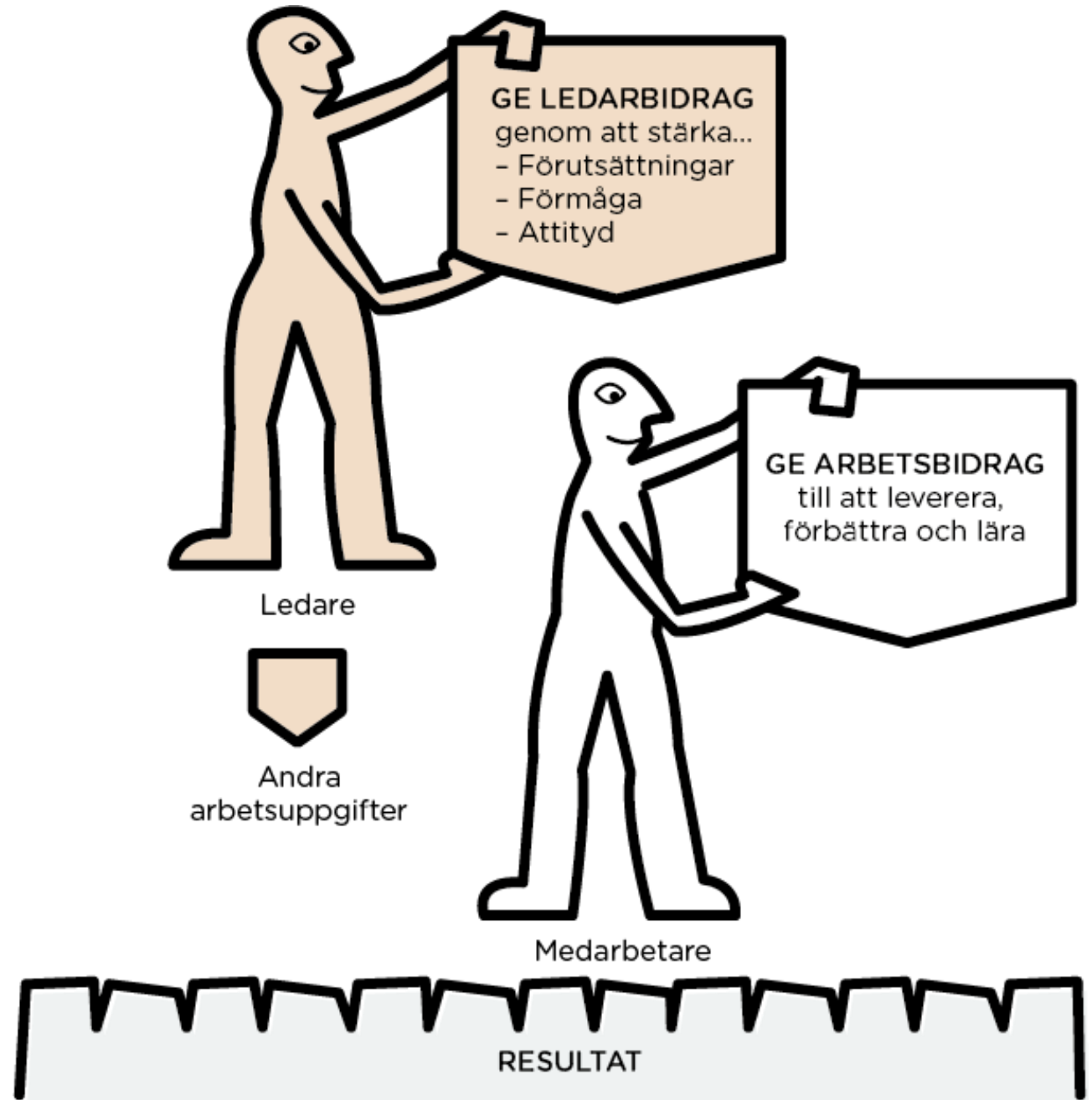
# SamarbetsTrädet



# De tre villkoren för samarbete



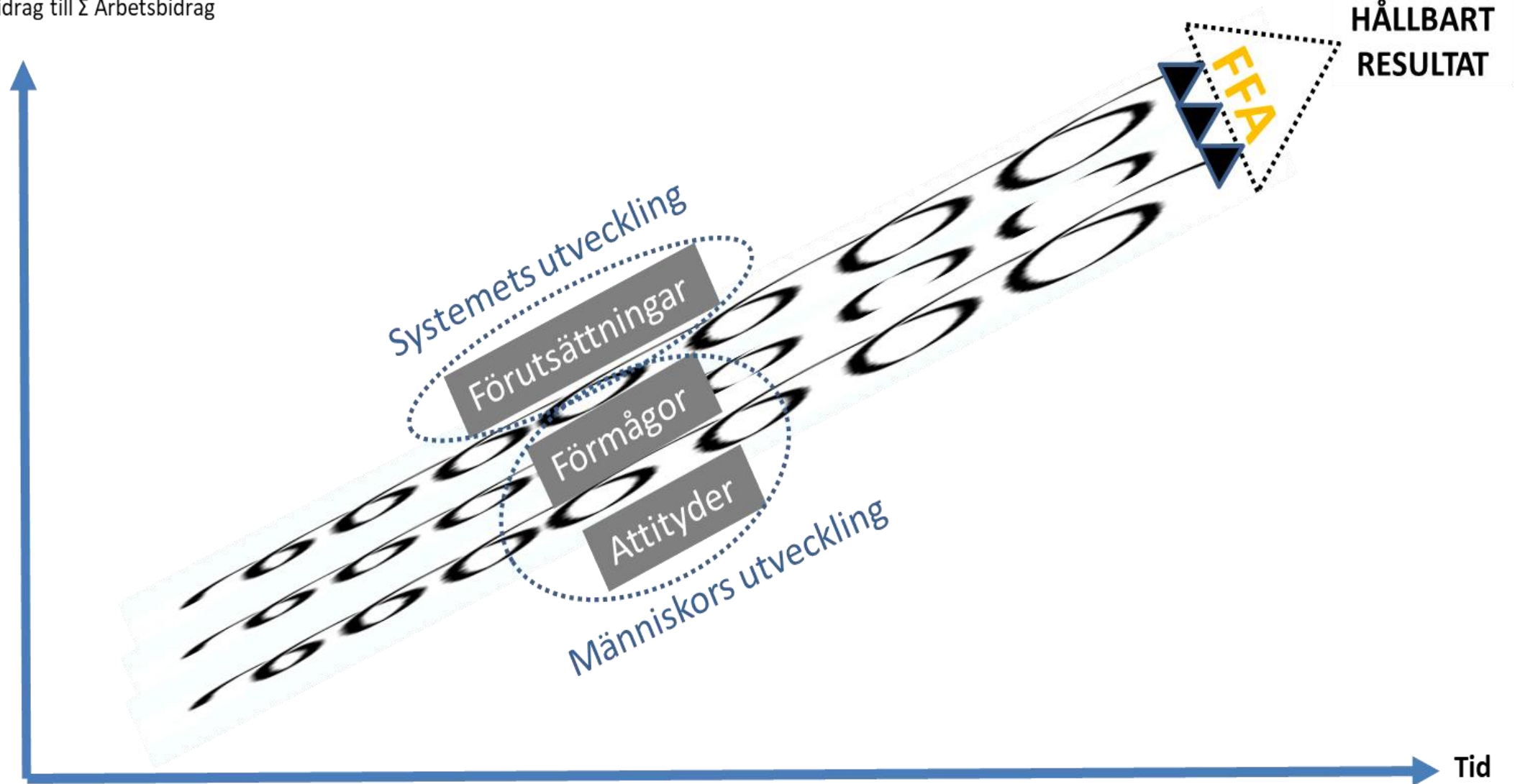
# BidragsModellen



# FFA-spiralen ... bör göras till allas ansvar

Samarbetets värdeskapande

via  $\Sigma$  Ledarbidrag till  $\Sigma$  Arbetsbidrag



# BIKUPA: FFA – de 3 villkoren för bra samarbete

- Vad är viktigast att jobba på hos er, F, F eller A?

gemensamt

individuellt

- *Förutsättningarna (möjliggörare)*
- *Förmågan (kan bidra)*
- *Attityden (vill bidra)*

LEAN

systematisk förbättring och lärande

# SYSTEMATIC IMPROVEMENT

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.)

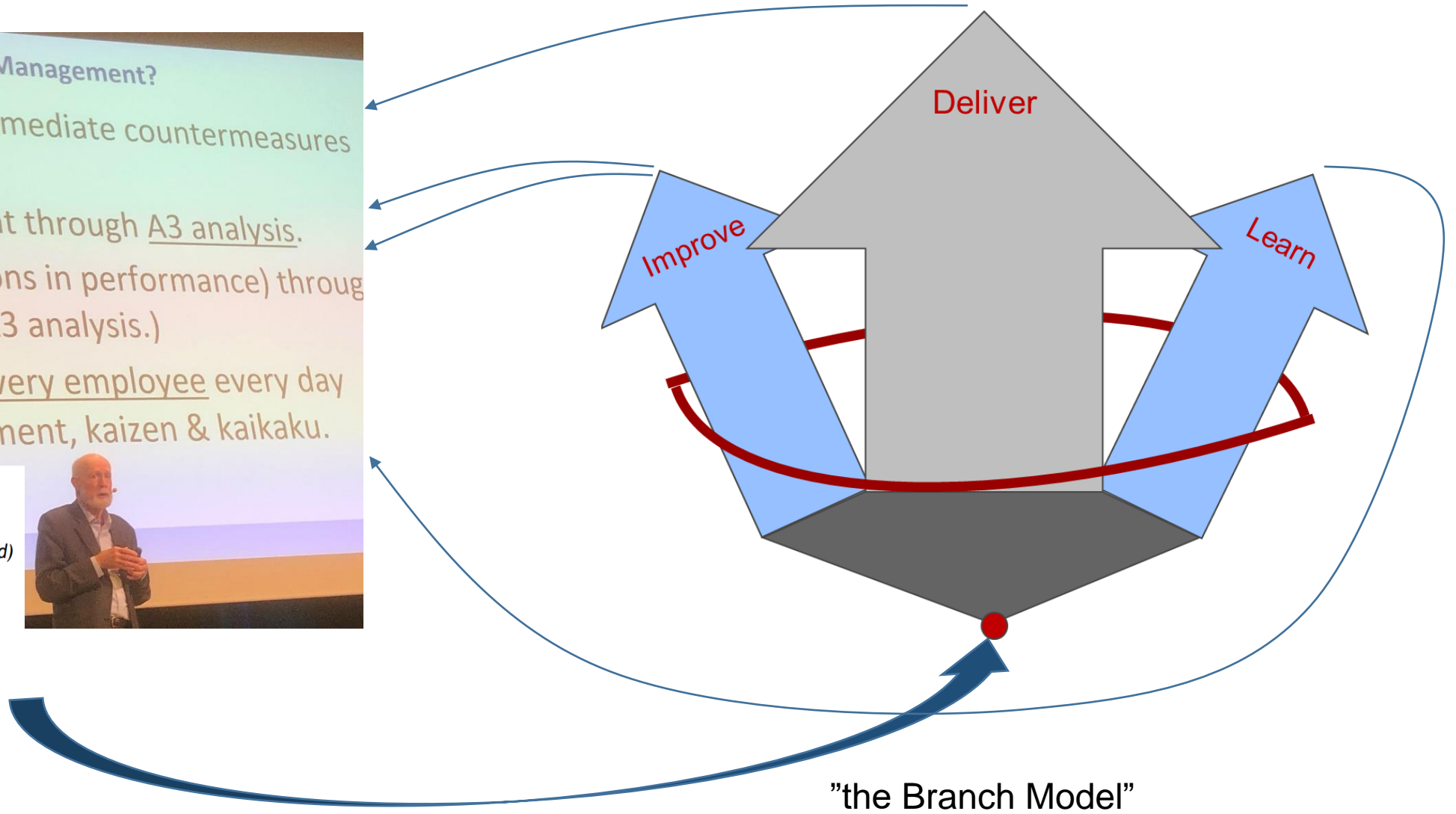
Building capability in every employee every day through daily management, kaizen & kaikaku.



### 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

Jim Womack, LAF sep. 2019



"the Branch Model"

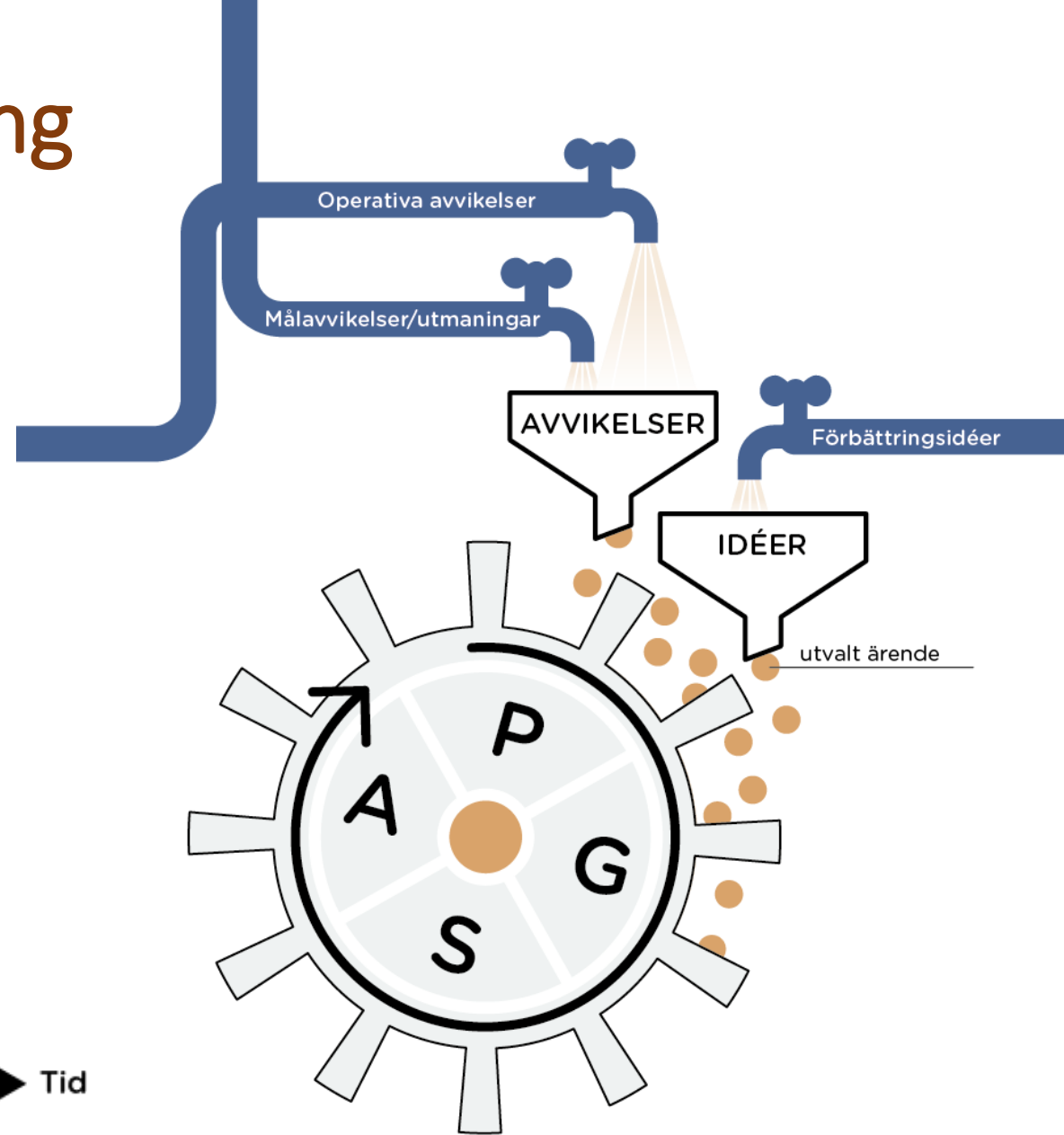
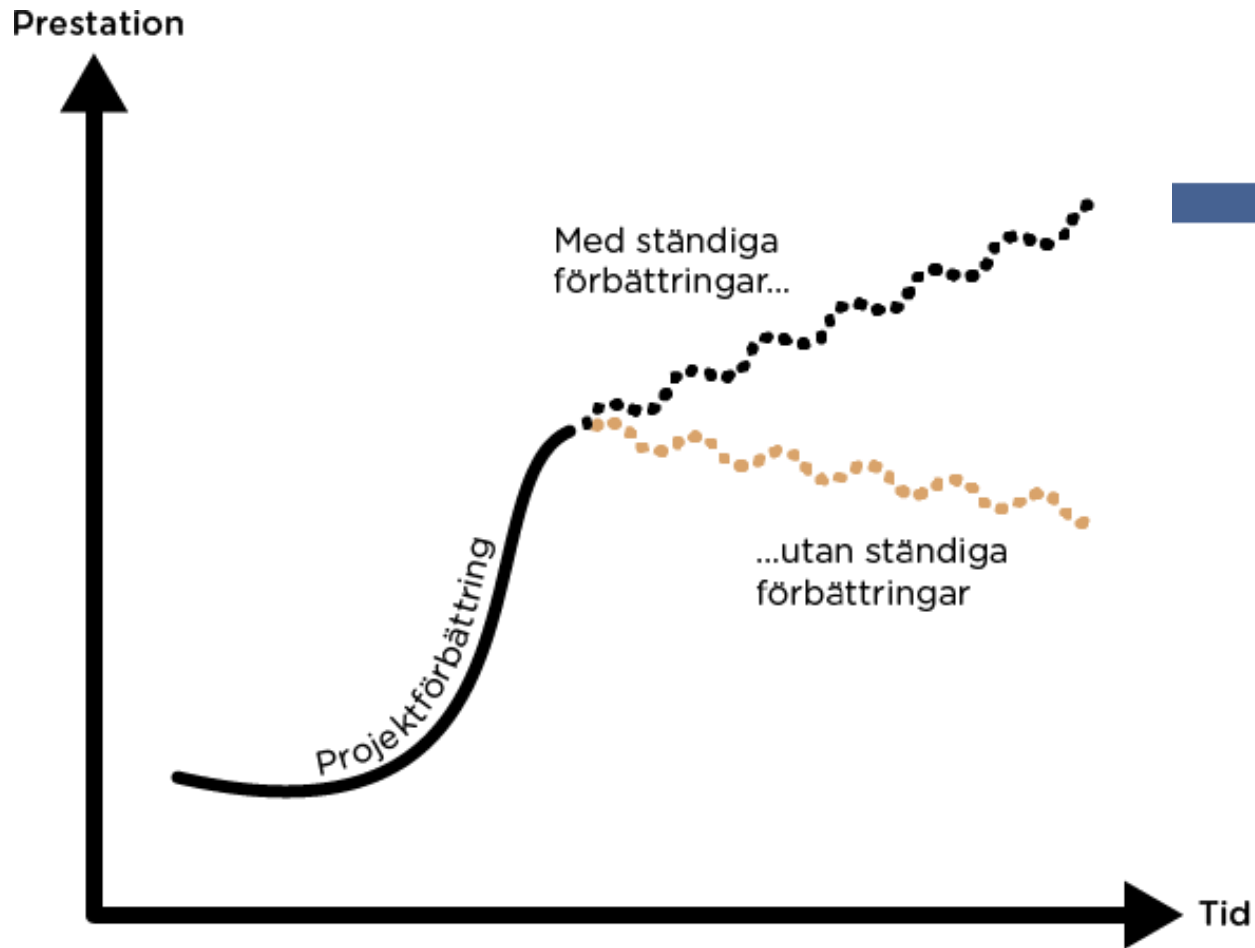


# BIKUPA: Förbättringsarbete

- Vad behöver förbättras hos er?
- Av vem, ... och hur?



# Leda Systematisk Förbättring

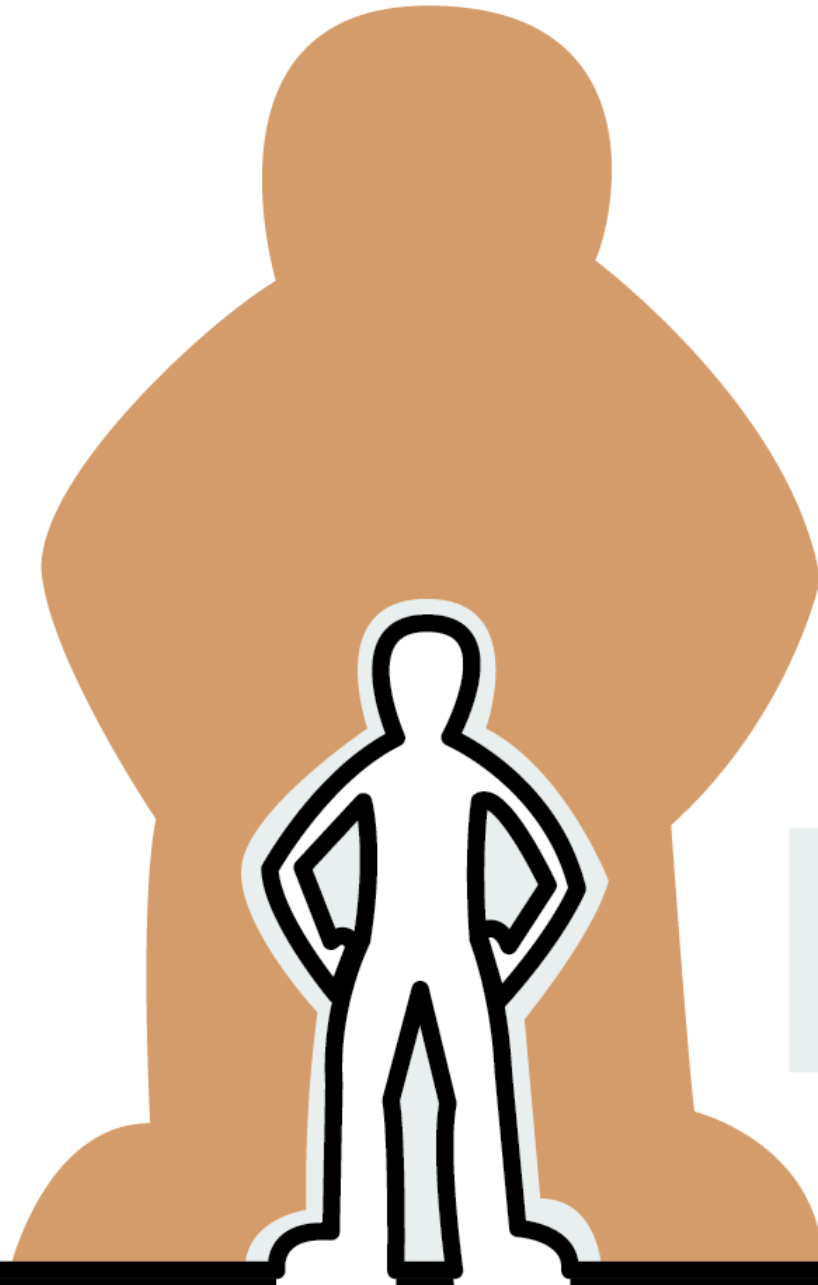


# TUFF OMSORG med MOD

en värdegrund för ledarskap

# att (låta) VÄXA

- Farozonen
- Lärzonen
- Komfortzonen



Skapa trygghet,  
samt utmana  
och ge stöd



# Vad kännetecknar den chef som du verkligen vill jobba för?

De mest frekventa svaren från 55 chefer:

Hen ...

1. Visar tillit och stödjer
2. Är närvarande och intresserad
3. Har tydliga mål och energi samt är beslutsam
4. Är modig och konsekvent
5. Återkopplar
6. Är tydlig
7. Är kunnig om verksamheten
8. Lyssnar
9. Uppmuntrar och inspirerar
10. Involverar och skapar relationer

# Tuff Omsorg

– början till en värdegrund för ledarskap

*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 ... och skratt.

# LEDARSKAP

som 3 modeller  
för lednings(grupps)utveckling

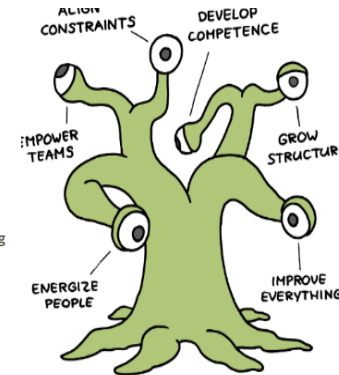
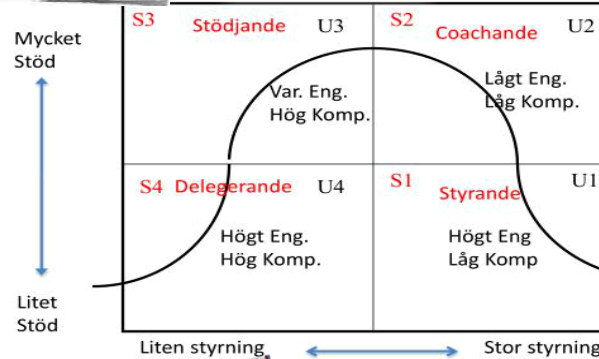
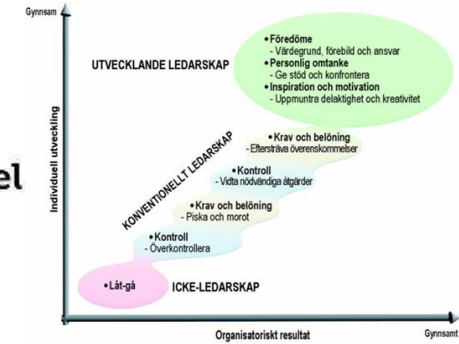
# PRAKTISK TEORI?

## Några exempel på modeller för ledarskapsutveckling

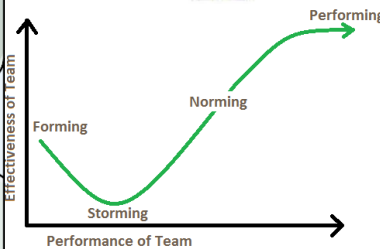
"Det finns inget mer praktiskt än en bra teori."  
[Kurt Lewin]



### Lean Leadership Development Model



- 1. CO-INITIATING:** Intent stop and listen to what life calls you to do
- 2. CO-SENSING:** Observe, Observe, Observe go to the places of most potential and listen with your mind and heart wide open
- 3. PRESENCING:** Connect to the Source of Inspiration, and Will go to the place of silence and allow the inner knowing to emerge
- 4. CO-CREATING:** Prototype the New in living examples to explore the future by doing
- 5. CO-EVOLVING:** Embody the New in Ecosystems that facilitate seeing and acting from the whole





Vad krävs för bra samarbete?

"We before me"

**VÄRDESKAPANDE**



**SAMARBETE**



**NÖDVÄNDIGA VILLKOR**

# De 3 villkoren för bra samarbete - FFA

- Förutsättningar
- Förmåga
- Attityd

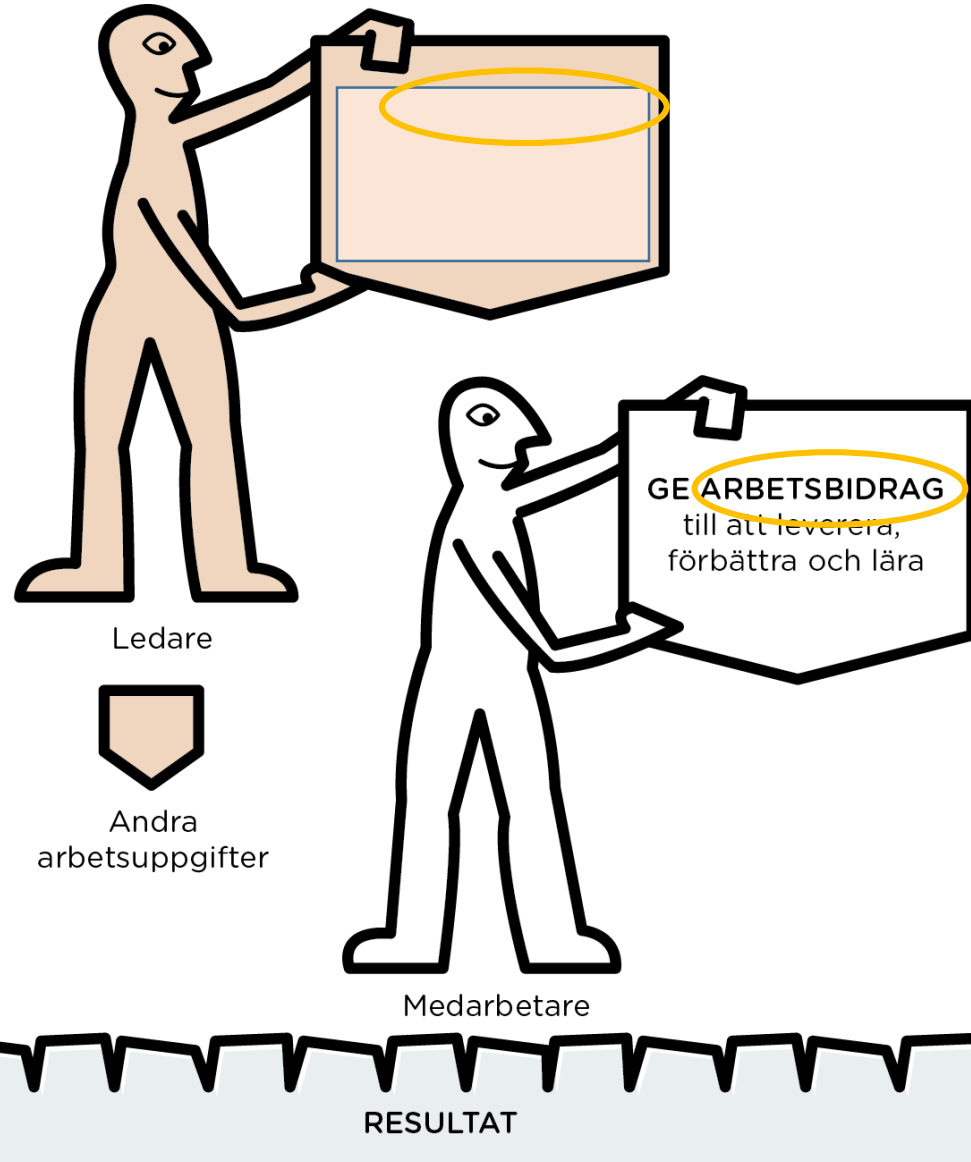
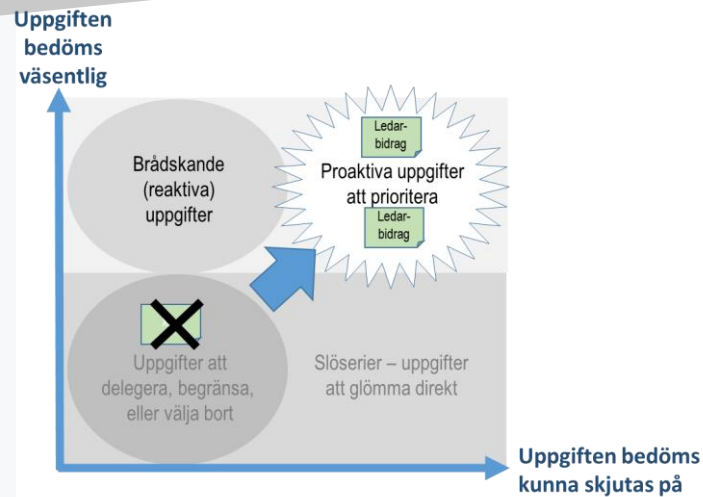


# Bidragsmodellen

Modell 1

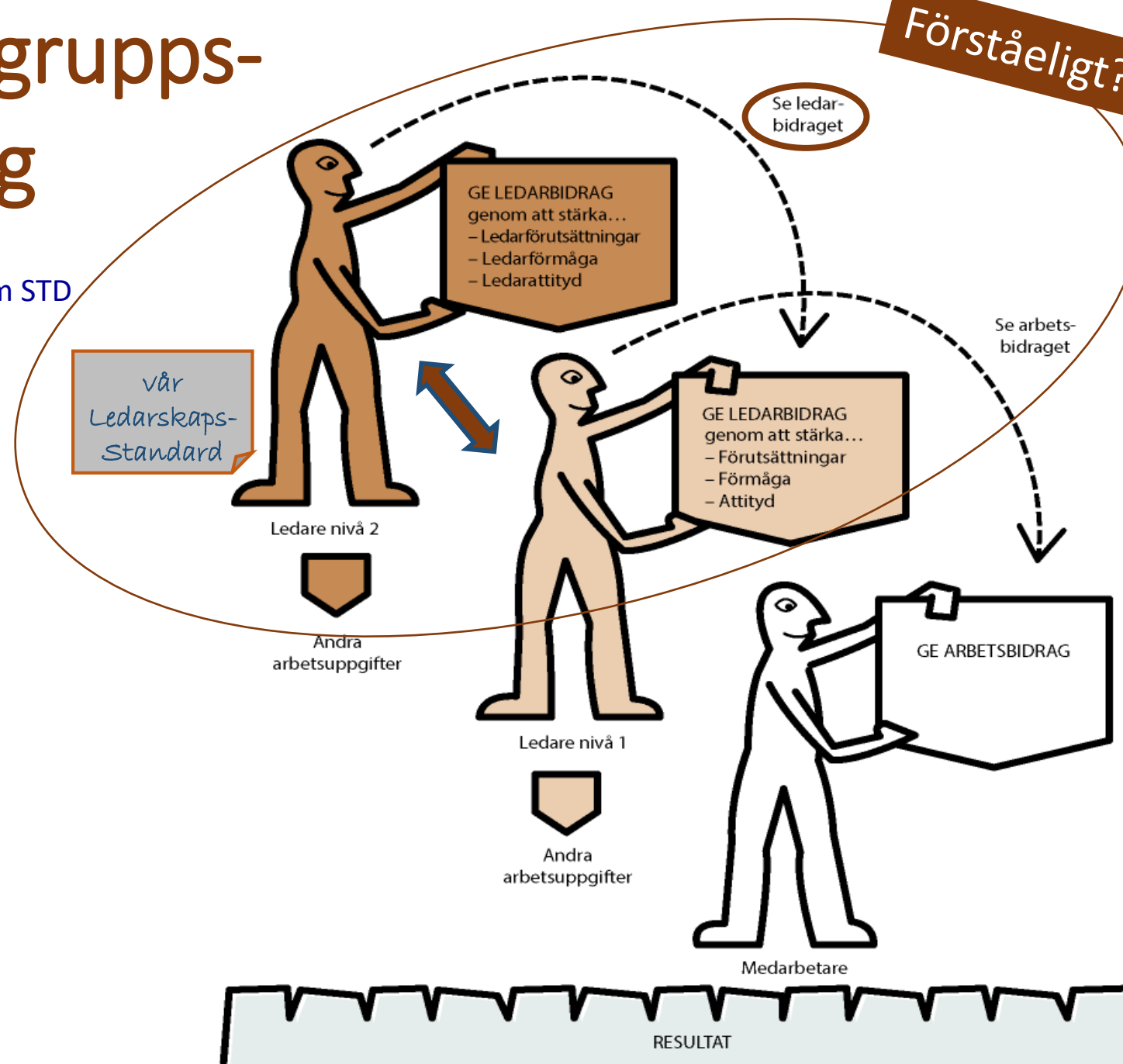
Vilka är ledarens viktigaste uppgifter?

Hur ser din fördelning ut?  
(jfr. Eisenhower matrix)



# Ledningsgrupps- utveckling

ett gemensamt språk,  
och en första gemensam STD  
för ledningsgrupper



Förståeligt? Eftersträvansvärt?

Hur stärker man som ledare FFA?

**VÄRDESKAPANDE**



**SAMARBETE**



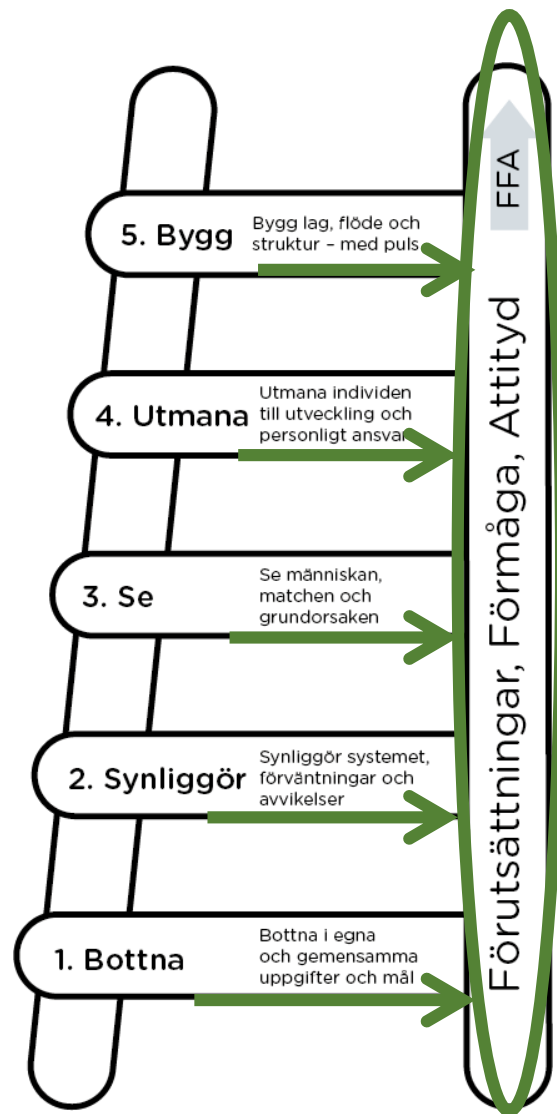
**FFA**

- Förutsättningar
- Förmåga
- Attityd

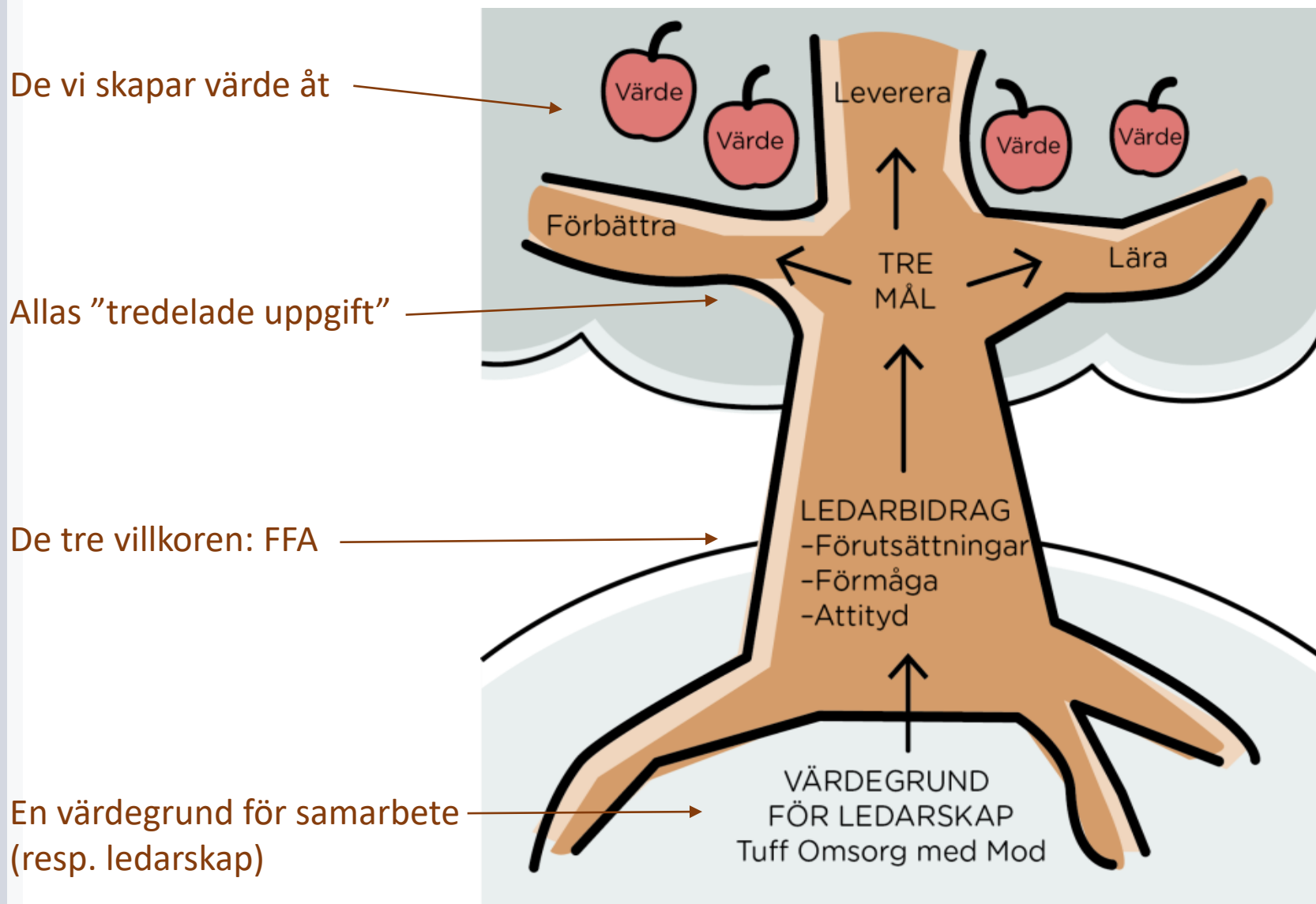


**LEDARSKAP**

# LedarStegen - Metoden



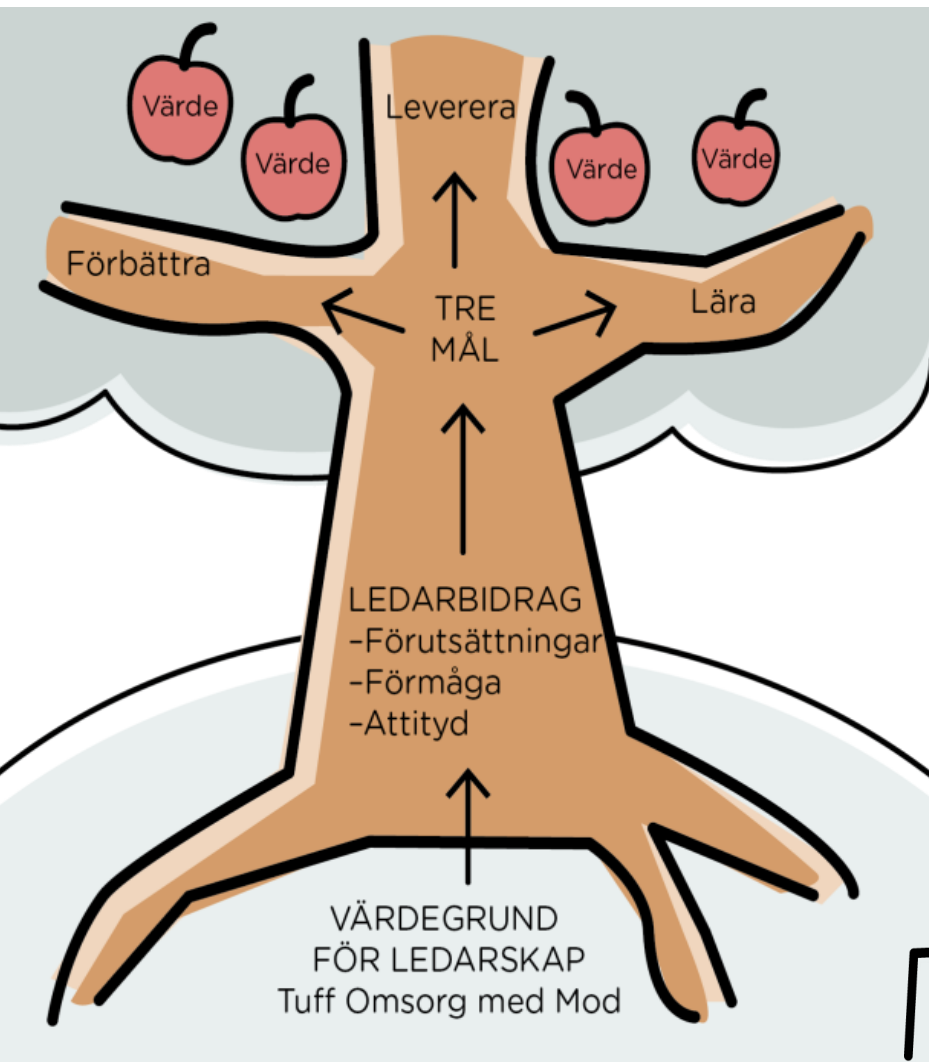
# SamarbetsTrädet – ett ramverk för ledarskap



# 3 modeller för vardagens ledarutvecklingsstöd

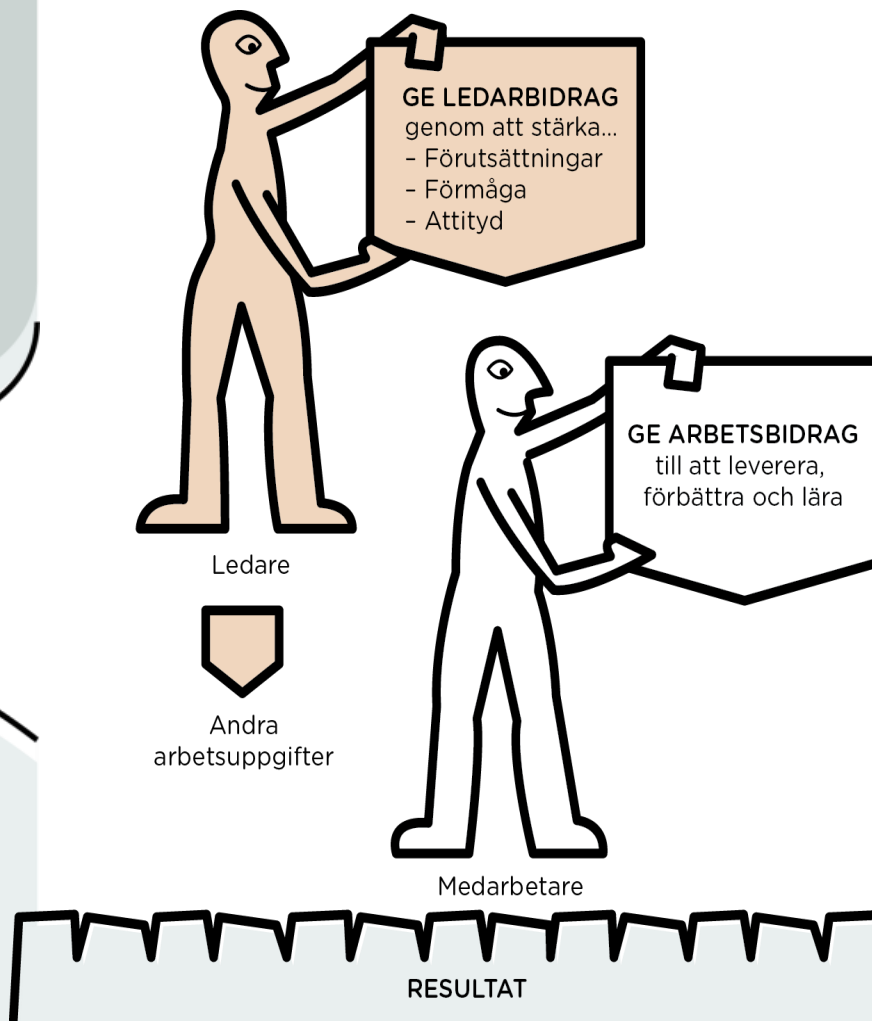
Förståeligt? ... Användbart?

## SamarbetsTrädet



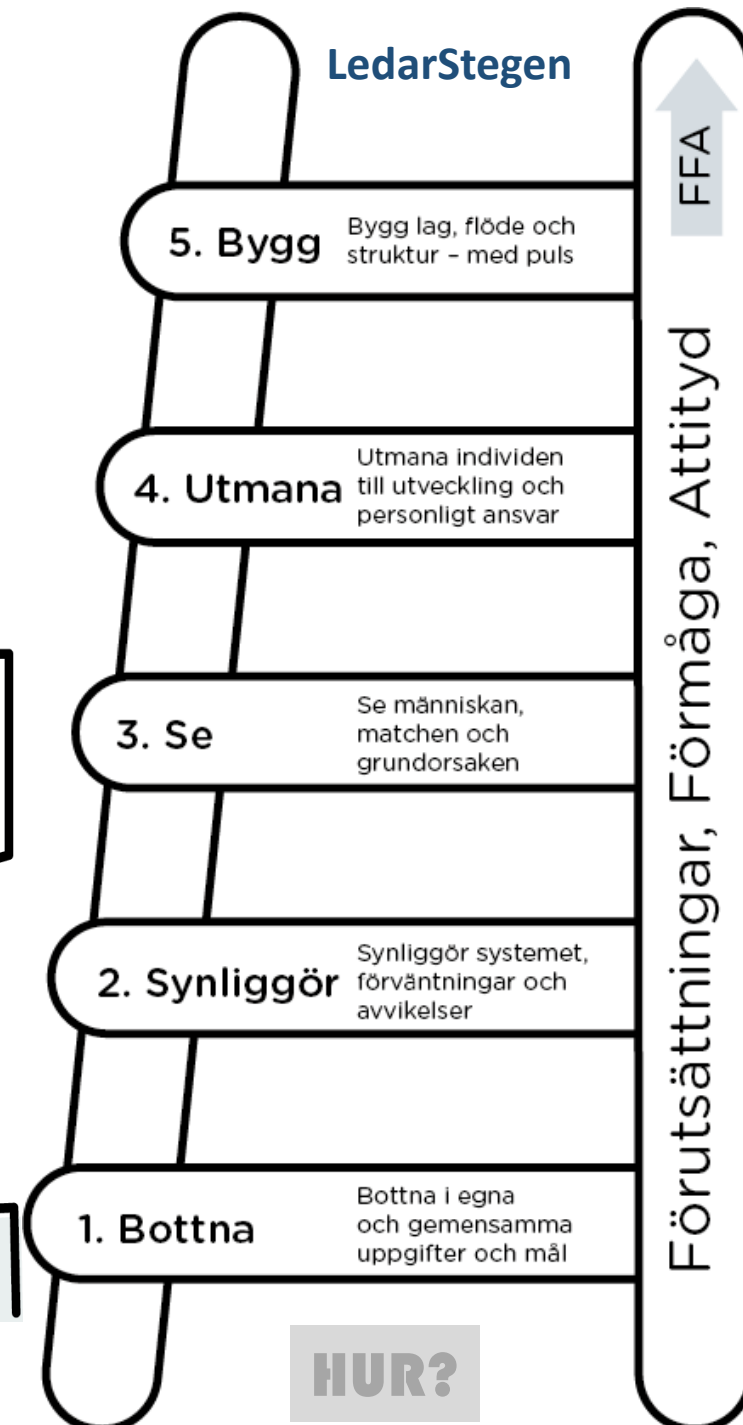
**VARFÖR?**

## BidragsModellen



**VAD?**

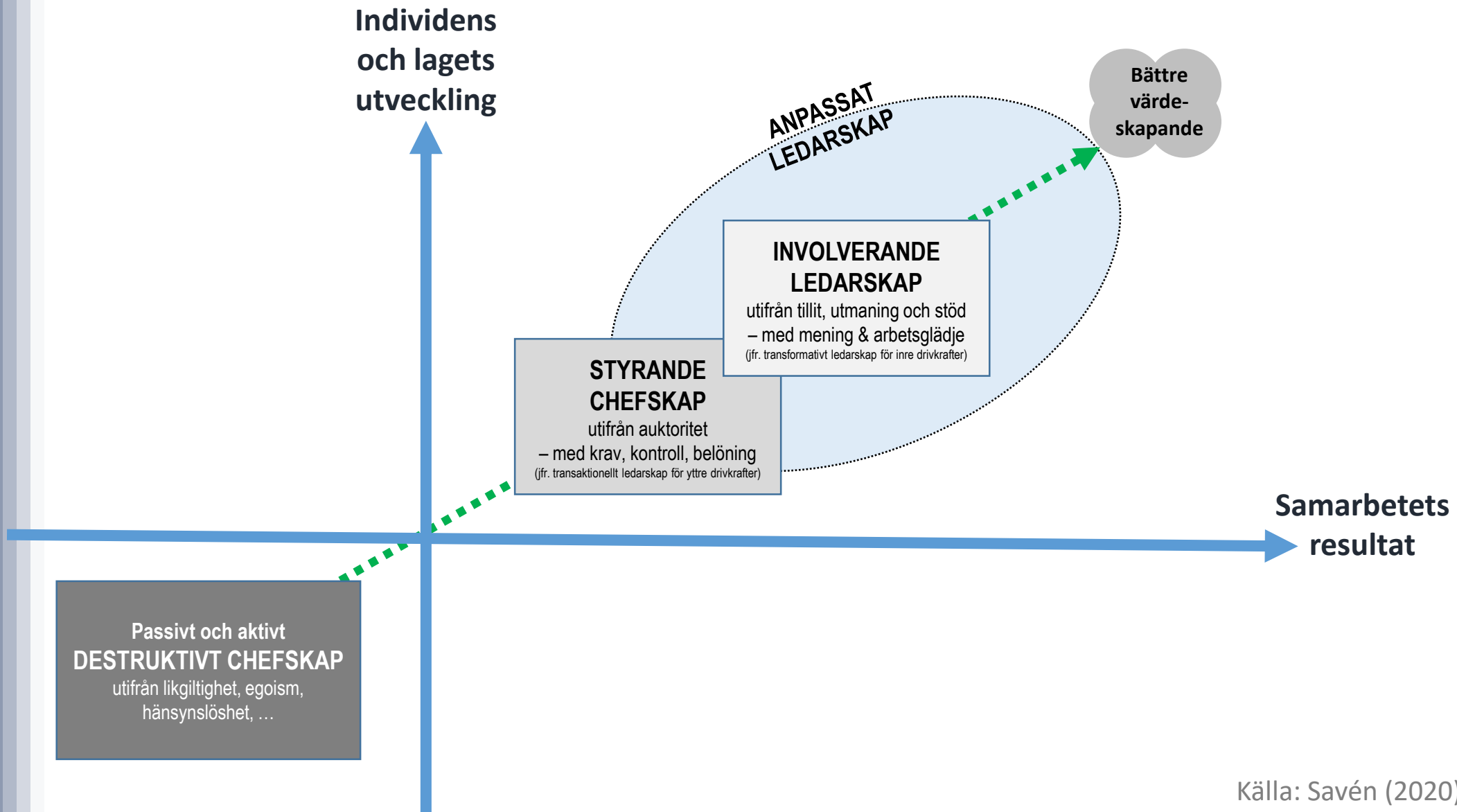
## LedarStegen



**HUR?**

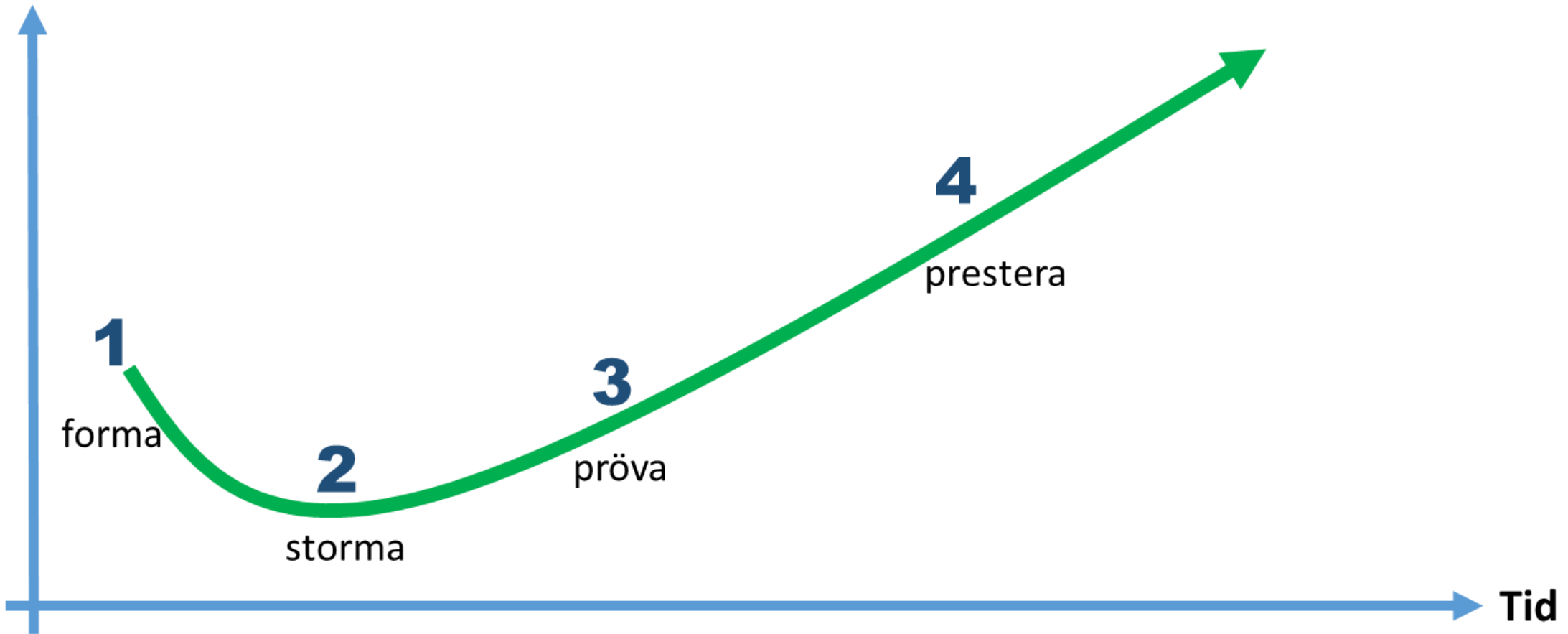


# Anpassat ledarskap (efter individ, grupp och uppgift)

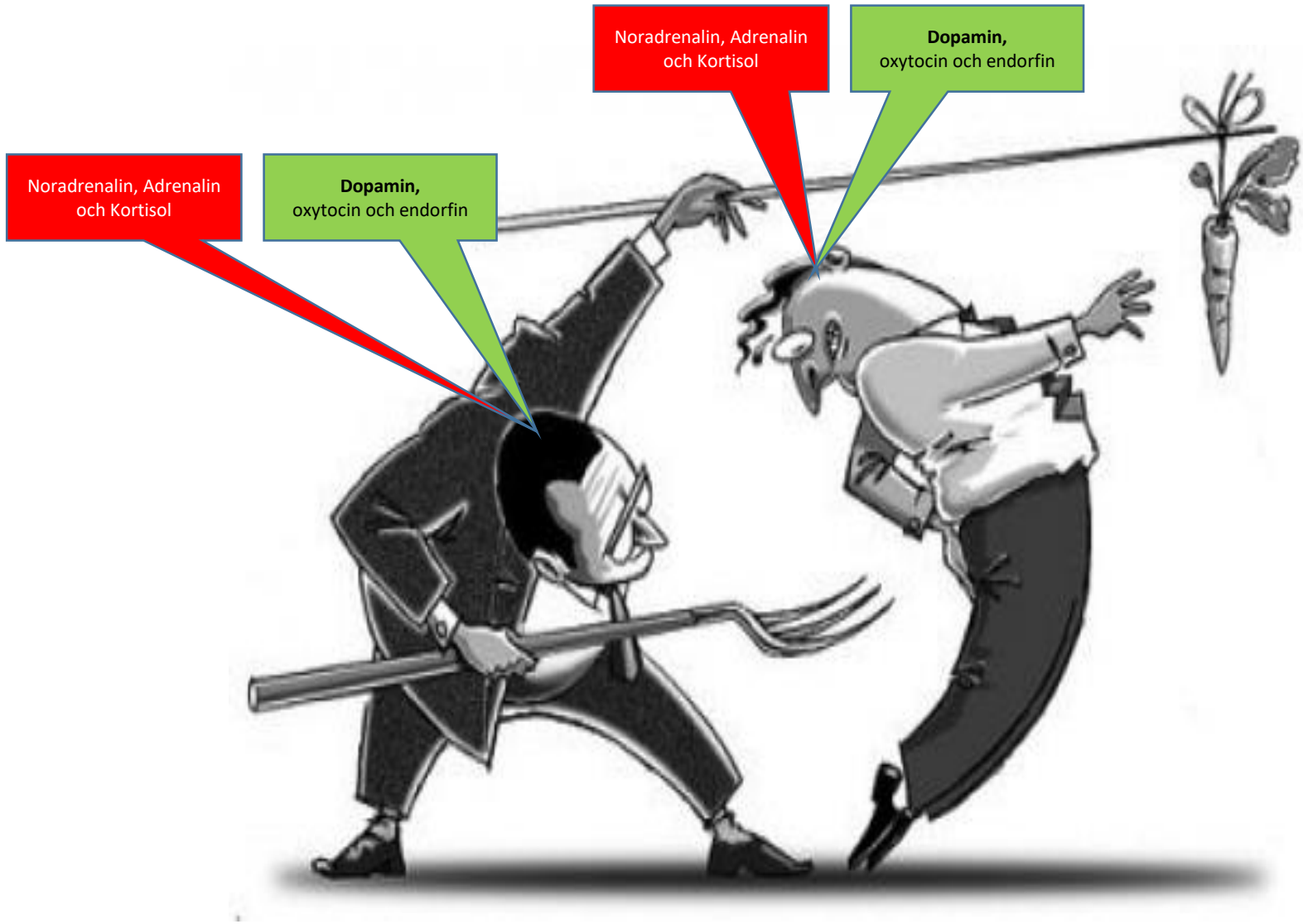


Källa: Savén (2020) Bygga ledarskap

Gruppens  
prestation



Syntes baserad på FIRO, Tuckman och Wheelan



# De åtta drivkraftsfaktorerna

- 1. Betydelse – att få känna sig viktig och kom
- 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 tillfredställande 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

LedarStegens steg	... stärker källorna till drivkraft (de 8 attityd-faktorerna)
<b>BYGG</b>	Genom att bygga lag skapar du en känsla av <b>TILLHÖRIGHET</b> . Laganda och bra lagarbete ökar, tillsammans med bra flöde och bra struktur, också <b>NÖJET</b> i själva arbetet.
<b>UTMANA</b>	Genom att utmana och stödja en person bidrar du till den andres <b>EGENUTVECKLING</b> , som sedan kan följas av strukturerad delegering så att personen kan få alltmer inflytande och känna sig alltmer <b>SJÄLVSTÄNDIG</b> . Det kan sannolikt dessutom öka känslan av betydelse hos personen, och av nöjet från arbetet.
<b>SE</b>	Genom att se matchen och människan, lyssna och uppmuntra, kan du öka hennes känsla av <b>BETYDELSE</b> . Närvaro gör också att du bättre kan förstå arbete och person, visa omsorg samt ytterligare stödja den andres egenutveckling.
<b>SYNLIGGÖR</b>	Genom att synliggöra systemet, förväntningar och avvikelser kan du öka känslan av <b>TRYGGHET</b> , och av <b>RÄTTVISA</b> . Den skapade tydligheten kan med stöd av bra struktur också ge en "effektiv arbetsro" som ytterligare ökar känslan av trygghet.
<b>BOTTNA</b>	Genom att böttna i gemensamma uppgifter och mål kan du skapa <b>MENING</b> i arbetet – från värdeskapande med en helhetssyn, och därmed en riktning för verksamheten.

# BIKUPA: Att pröva imorgon

- Bestäm en sak att pröva imorgon!
- I mån av tid: Prata med grannen och enas om en slutsats och/eller fråga.

# Frågor och synpunkter?

## Vad göra annorlunda imorgon?

Hör gärna av dig i efterhand med frågor, synpunkter eller egna erfarenheter!

[bengt@braveship.com](mailto:bengt@braveship.com)

# SLUT



Finns på  
[www.adlibris.fi](http://www.adlibris.fi)



För **certifiering** till LedarStegs-coach  
och info om **Nätverket LedarStegen**, se

[www.natverketledarstegen.se](http://www.natverketledarstegen.se)  
[www.braveship.com](http://www.braveship.com)

