

Mars 2012

Med dagstidningens räckvidd och facktidningens fokus

**MEDIA  
PLANET**

Nr. 8

# LEAN

VERKSAMHETSUTVECKLING

## FÖRBÄTTRA OCH SKAPA DELAKTIGHET

**Annica Ronquist, chef kundservice Posten****Meddelande AB:** Målet är att hela tiden tänka förbättringar. Vi har skapat strukturer och en leanorganisation ute i våra team.**Strukturerad produktion:**

Så lyckades JM eliminera onödig tid och sänka sina produktionskostnader.

**Joseph Grenny:**

Bästsäljande experten om hur man 10-faldigar chanserna att lyckas med lean.

**Lean i praktiken:**

Följ med på en workshop och upplev fördelarna med ett systematiserat arbetssätt.

FOTO: VIKTOR JOHANSSON

**Ledarskap – Gör Lean till framgång!**Ny bok  
2012!Beställ den nya boken i framgångsserien på [www.partdevelopment.com](http://www.partdevelopment.com)

## UTMANINGAR

Går filosofin att tillämpa även då produkten är osynlig?  
Svaret är JA. **Alla kan tjäna på lean.**

# Lean

## – från industrin till tjänstesektorn

**S**lösaktig verksamhet är inte arbete, myntade Toyotas chefsingenjör Taiichi Ohno som grundade TPS – Toyota Production System, det som senare kom att bli Lean Manufacturing i USA. Lean spred sig över världen och sedan början av 1990-talet är lean den mest spridda strategin för verksamhetsutveckling inom industrin. Spridningen till andra sektorer började på allvar i mitten av 2000-talet med ett fåtal svenska kommuner som såg över sin administration, banker som startade sina förbättringsprogram och vården som började undersöka hur de kunde anamma filosofin för att till exempel korta värdköer.

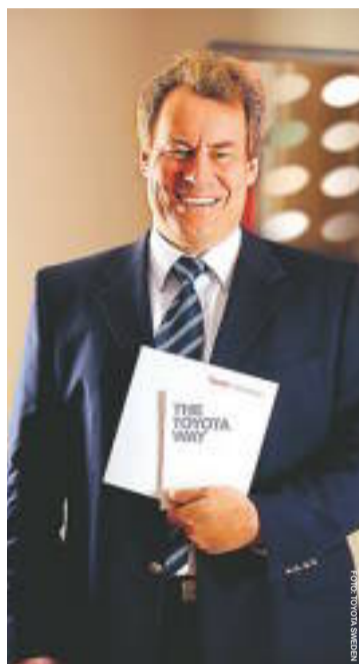
Intresset kring lean är enormt! Det finns många lyckade införföranden där upprämda ledare beskriver hur man lyckats eliminera slöserier inom verksamhet och hur alla blivit vinnare: kunderna, företaget, ledarna och medarbetarna. Gemensamt för de mest lyckade införföranden är att de varit väl förankrade i ledningen och valet av drivande förbättringsledare har varit noggrant genomtänkt.

### Vikten av värderingar

➔ Att utgå från sina värderingar är betydelsefullt för att lyckas med lean. En värdering är ett synsätt som speglar företagets själ och historia, så som vi ska vara hela tiden.

De som har lyckats bäst inom industrin, till exempel Scania, har sina värderingar väl inarbetade. Värderingarna fungerar som en inre kompass för alla medarbetare när beslut ska fattas. I den bästa av världar vet alla vad de innebär och hur de ska användas i praktiken.

Allt fler organisationer som arbetar med lean inser vikten av att förstå och leva sina värderingar. Vanligt är dock att organisationen har sina värdeord, men att dessa inte är så väl förankrade. Vill man införa lean i en sådan situation gäller det att para värderingarna med sina leaninitiativ, inte minst gäller det kommunikationen. Nyckelord som mod, medarbetardrivet och prestigelöst ledarskap ska hellre komma ur organisationens värderingar än från ett leaninförande för att vara långsiktigt hållbart. Annars kan leansatsningen vara som att köpa sig en lott – man kan vinna, men oftast inte.



**Dag Lotsander**

Leanexpert med 20 års erfarenhet av ledarskap inom Toyota. Bland annat som senior consultant och general manager för sales and marketing.

Dag medverkar under 2012 på Conductives leankonferenser som expert inom lean. Som Sveriges främsta leverantör av leankonferenser och leankurser, erbjuder Conductive en mängd leanutbildningar för både den offentliga sektorn och privata näringslivet.

### Lean i tjänstesektorn

➔ Endast sex år har gått sedan lean började etableras i tjänstesektorn som ligger ungefär 15-17 år efter industrin. Lean upplevs svårare i tjänstesektorn där man oftast inte kan se produkten. Och det är också svårare att se slöseriet i verksamheten. Här betyder då attityder och vilja mer, då leansatsningen kräver engagemang för att kunna genomföra och utveckla de ständiga förbättringarna. Till exempel håller Försäkringskassan, vår största och Välfärdssveriges viktigaste myndighet, nu på att utveckla sin förmåga att jobba lean – mycket intressant för Sverige.

### Öka försäljningen

➔ Alla kan vinna med lean, men organisationer som känns extra intressanta är till exempel skolan, äldreomsorgen och rättsväsendet. En stor potential finns också i sälj- och marknadsorganisationer: hur ser säljprocessen egentligen ut? Inom vilka processer är vi svaga? Lär säljande funktioner av varandra, eller ligger det i säljarens natur att inte dela med sig av sina framgångsfaktorer? Här finns stora vinster att göra för de företag som vågar sig på ett leaninförande.



### VI REKOMMENDERAR



**Fredrik Friblick**  
Vd Prolog

SIDA 12

”Kan man utveckla en kultur i organisationen så att man gläds åt problem, då har man kommit långt.”

## MEDIA PLANET

Vi får våra läsare att lyckas!

LEAN NR 8, MARS 2012

**Redaktionschef:** Martin Björinge  
**Affärsutvecklare:** Peder Swartling  
**Formgivare:** Henrica Dieden

Ansvarig för denna utgåva:

**Projektledare:** David Nyström

**Tel:** 08-510 053 00

**E-post:**

david.nystrom@mediaplanet.com

**Distribution:** Dagens Industri, mars 2012

**Tryckeri:** BOLD/DNEX Tryckeri AB, Akalla, V-TAB Landvetter, Göteborg, MittMediaPrint, Örnsköldsvik

**Repro:** Bert Lindevall

**Korrektur:** Christian Malmgren

**Mediaplanet kontaktinformation:**

**Tel:** 08-510 053 00

**Fax:** 08-510 053 99

**E-post:** synpunkter@mediaplanet.com

**Vid förfrågningar kontakta:**

Peder Swartling

**Citera oss gärna, men ange källan.**

Mediaplanets affärsidé är att leverera nya kunder till våra annonsörer. Genom intressanta artiklar med hög kvalitet motiverar vi våra läsare att agera.

facebook

facebook.com/MediaPlanet.ASverige

### KALENDARIUM 2012

- Lean sjukvård ledarskap 23-24 april
- Lean Socialförvaltning 23-24 april
- Lean samhällsbyggnad 8-9 maj

- Lean bank, finans och försäkring 22-23 maj
- Lean i primärvården 28-29 maj
- Lean i statliga verk och myndigheter 12-13 juni

- Lean sjukvård baskurs 11-12 september
- För mer information: [www.conductive.se](http://www.conductive.se)



**Anna Sjödin**  
Effektivitetskonsult

## Ökar den administrativa effektiviteten

Sedan 1993 har jag arbetat mot flera av Sveriges mest framgångsrika företag, statliga verk, myndigheter och kommuner med att **fånga tidstjuvarna och frigöra tid.**

**Mitt uppdrag är att förenkla vardagen** genom att arbeta med ledare och medarbetare kring det personliga ledarskapet och effektiviteten, vilket är grunden i Lean Tankesätt.

En av framgångsfaktorerna är att **teorierna implementeras praktiskt** vid ditt skrivbord, i din mail och dator samt som ett tanke- och arbetssätt. Leanway hjälper dig skapa ordning och reda i ditt IN-flöde så att du hittar, prioriterar rätt och får en bra överblick med känsla av kontroll.

**Leanway utvecklar människor. Människor utvecklar företag.**

För mer information och referenser gå in på [www.leanway.se](http://www.leanway.se) eller kontakta mig på 0707-56 38 61.

DIN VÄG TILL MER FRI TID  
**Leanway**

Är du redo att ta  
nästa steg i arbetet  
med Lean?

Ernst & Young hjälper  
organisationer att leda förändring.  
Genom en robust metodik, ett  
holistiskt angreppssätt och  
kompetenta team skapar vi  
hållbara förbättringar. Ta del av  
vår senaste rapport och följ med  
oss mot nästa generation av Lean.

Kontakta |  
christian.keskitalo@se.ey.com

© 2012 Ernst & Young AB. All Rights Reserved.



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



# KONSTEN ATT HITTA FLYTET I DIN VERKSAMHET

ProFlow har lång erfarenhet av högkvalitativa logistiklösningar för företag med intensiv materialhantering. Vi skapar strategiska affärsflöden för just dina behov som du kan växa och utvecklas med.

[www.proflow.se](http://www.proflow.se)

Vill du veta mer om vad vi kan hjälpa just ditt företag med kontakta:  
Kjell Ericsson på +46 (0)33 20 98 45, [kjell.ericsson@proflow.se](mailto:kjell.ericsson@proflow.se)  
ProFlow, Kyrkängsgatan 6, SE-503 38 Borås



**ProFlow**

THERE IS NO BUSINESS LIKE FLOW BUSINESS

## NYHETER

50

## ONÖDIGA MINUTER/DAG

– med strukturerad produktion kan vi sätta kunden i fokus

■ **Fråga:** Hur har JM lyckats sänka sina produktionskostnader?

■ **Svar:** Genom att ta bort icke värdeskapande arbetsmoment och arbeta enhetligt i hela organisationen.

– Sedan 2009 har vi lagt stort fokus på att införa lean, eller strukturerad produktion som vi kallar det, i verksamheten, säger **John Eklund**, chef för produktionsutveckling.

Hösten 2008, när finanskrisen var som allra värst, satt JM:s ledning och såg över kostnaderna.

– I Sverige hade byggbranschen 55 procent högre kostnad än i övriga EU, och vi såg att det bara steg och steg. Vi behövde göra något åt det här, säger John.

Lösningen blev att eliminera onödig tid och ta bort slöseri i produktionen. Ett arbete som JM visserligen redan börjat med i andra delar av organisationen.

#### Utbildning på Chalmers

Företagets "leanresa" började faktiskt redan 2003.

– Vi standardiserade allt som inte påverkar kundens upplevelse som till exempel ytterväggstjocklek, takhöjd och bjälklag på våra hus. På så sätt kunde vi med början 2004 göra strategiska

inköpsval och köpa upp stora volymer, för att på så hålla nere kostnaderna, säger John.

År 2009 började JM även se över säljprocessen och eftersom hela vägen fram till produktion arbetade enhetligt, var det ett naturligt steg att även se över produktionen – där cirka 50 procent av alla medarbetare fanns.

– 2010 började vi utbilda vår personal i lean. Alla som jobbar i produktion går nu en kurs som är skraddarsydd av Chalmers och Prolog speciellt för våra medarbetare.

#### Smarta förändringar

JM har tagit fram rutinbeskrivningar och monteringsanvisningar som medarbetarna i produktionen ska följa.

– Vi har låtit våra medarbetare, både hantverkare och arbetsledare, vara med i processen att ta fram de bästa sätten att utföra momenten. Följer man beskrivningen från punkt 1 till slutet så kommer vi vara mycket effektiva.



**John Eklund**  
Chef för produktionsutveckling JM

#### ■ Har medarbetarna tyckt att det har varit roligt?

– Ja, låt mig ta hantverkare som jobbar med att bygga gipsväggar som exempel.

Tidigare jobbade de på rutin och tänkte bara projekt. Nu är plötsligt ledningen intresserad av att veta hur man gör det så effektivt som möjligt. Det ger hantverkarna en möjlighet att påverka processen i hela företaget och det har skapat ett större engagemang.

Det är klart att det är roligare att jobba så!

#### ■ Har du några fler konkreta exempel på hur produktionen har förändrats efter att ni började jobba med lean?

– Ja, vi har till exempel infört morgonmöte varje morgon på alla våra byggplatser och ett 30 minuter långt fredagsmöte i slutet av veckan. Morgonmötena tar bara 1-7 minuter och fungerar som ett taktiksnack. De små mötena har gjort att vi eliminerat cirka 50 onödiga minuter om dagen per medarbetare som innan gick till att ställa frågor eller hämta, vänta, leta efter saker, säger John.

LEONE MILTON

redaktionen@mediaplanet.com

TIPS

1

EFFEKTIVISERA



**MORGONMÖTE EFFEKTIVISERAR**  
"De små mötena har gjort att vi eliminerat cirka 50 onödiga minuter om dagen per medarbetare", säger John Eklund, chef för produktionsutveckling.

FOTO: THINKSTOCK



PROLOG

10

2002 - 2012

Prolog har under tio år framgångsrikt arbetat tillsammans med bra företag och organisationer i samhällsbyggandet som vill bli bättre. Vår styrka är att vi är passionerat intresserade av våra kunders processer och att vi kan samhällsbyggandet väl. Kontakta oss om du vill höra mer om hur du kan utveckla din organisations förmåga och hur din organisation kan göra mer med mindre.

LEDANDE INOM EFFEKTIVISERING AV  
SAMHÄLLSBYGGANDET

www.prolog.se

**PROLOG**  
EFFEKTIVISERAN BYGGANDET

# EXPERTPANEL



**Christer Hedlund**  
vd och  
effektivitetskonsult  
**Ståhl & Hedlund**



**Anna Sjödin**  
vd och  
effektivitetskonsult  
**Leanway AB**



**Christian Keskitalo**  
Expert i lean och  
verksamhetsstyrning  
**Ernst & Young**



**Fråga 1:**  
Vilka är de utmärkande dragen hos organisationer som lyckas med sina leansatsningar?

**Det finns en mängd** viktiga faktorer men utan ett övertygat och engagerat ledarskap kommer inga förändringar att ske, utan ett helhetsgrepp över organisationens syfte och mål saknas färdriktningen, utan ett delaktigt medarbetarskap sker inga ständiga förbättringar och de bestående effekterna uteblir. Lägg därtill en stor portion uthållighet eftersom ett förändrat arbets- och tankesätt tar tid - både på individnivå och organisationsnivå.

**Fråga 2:**  
Vilka fallgropar bör man undvika vid en leansatsning?

**Att bli övermodig** och tro att det lean är något enkelt och lättvunnet. Lean handlar inte om 5S utan mycket mer än så. Lean är en metod och ett förhållningssätt för förbättringsarbete. Det handlar om att ha kundens behov i fokus. Och att göra rätt saker. Alla onödiga arbetsmoment identifieras och minimeras. Målet är att hitta ett så effektivt flöde som möjligt till exempel från att patienten söker vård till dess att patienten är färdigbehandlad. För att tjänsten ska kunna "flyta" på ett effektivt sätt, utan onödigt merarbete, så krävs förståelse för helheten. Lean är inget "projekt" som bedrivs under några veckor, lean ÄR ett förhållningssätt och en strategi för att åstadkomma ständiga förbättringar.

**Fråga 3:**  
Inom vilka branscher/sektorer anser du att förbättringspotentialen med lean är som störst?

**Vi har bara skrapat på ytan** vad gäller medarbetardrivna ständiga förbättringar, det finns fantastiskt mycket att förbättra inom alla branscher och sektorer.

**En förankrad ledning** med långsiktigt fokus. Att äkta delaktighet genomsyrar organisationens arbete med ständiga förbättringar. Ha även medvetet fokus på internkundsprocesser. Identifiera mätbara nyckelområden, regelbunden uppföljning. TÅLAMOD.

**Ha tålmod!**

**Kortsiktigt fokus.** Att fastna i "systemtänk & verktyg" i stället för att även jobba med beteenden och tankesätten, samt skapa en genuin trygghet/arbetsmiljö för medarbetarna att våga identifiera vad som kan göras bättre, billigare, snabbare, enklare. Att man inte satsar "på riktigt".

**Alla tjänstemän** i administrativ miljö i de flesta branscher. Många verksamheter glömmer ibland bort vikten av att hela tiden även jobba med att slipa processerna i vardagen gentemot internkunden.



FOTO: THINKSTOCK

**Framgångsrika** organisationer har stort fokus på metod, verksamhetsstyrning och återkopplande ledarskap. En lyckad leansatsning innebär att förbättringstakten kommer upp till en viss nivå och att positiva effekter syns i resultat- och balansräkningen i kombination med mätbart minskade externaliteter.

**Att inte ha tydliga** och mätbara verksamhetsmål, som bryts ner till alla delar av organisationen. Vad är det vi vill uppnå med lean? Det bör finnas taktade delmål som stödjer de övergripande affärsmålen och strategierna. Annars riskerar effekterna bli isolerade och i värsta fall kontraproduktiva.

**Många skulle säga** offentlig sektor, men faktum är att de flesta landsting och en tredjedel av kommunerna jobbar redan med lean. Många myndigheter är på god väg. I dag är lean snarare en hygienfaktor än en verksamhetsstrategi. Man bör i stället fråga sig hur ser nästa generations lean ut.

## Vi förbättrar din verksamhet.

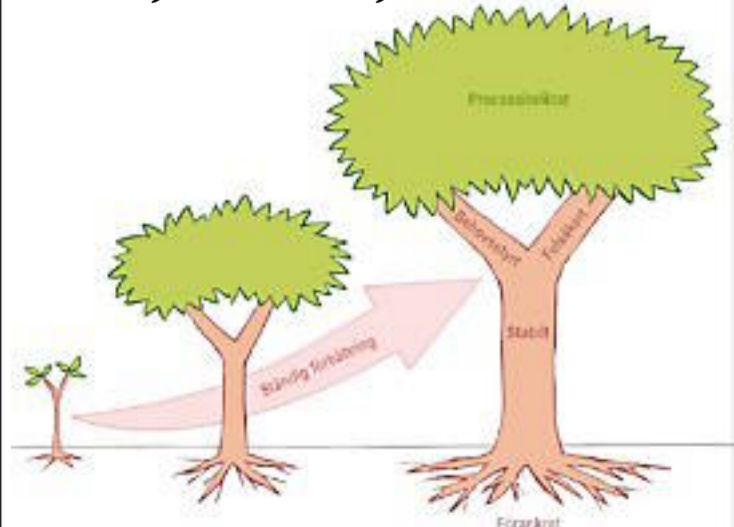
Ståhl & Hedlund hjälper företag och organisationer att utveckla och förbättra sina verksamheter, såväl strategiskt som operativt. Vi är managementkonsulter med spetskompetens inom lean och strategisk IT.

**STÅHL & HEDLUND**

info@stahlhedlund.se  
www.stahlhedlund.se



## Gör verksamheten alltmer säker, effektiv, lean!



Assist.nu hjälper Er att plantera, vattna och göda Ert "leanträd".

För lean-stöd kontakta:  
Per Ola Post, post@assist.nu  
070 23 123 90

**Assist.nu**  
produktionsutvecklarna

## NYHETER

## Ledarskap för lean

■ **Fråga:** Är lean en enkel väg till framgång?

■ **Svar:** Både ja och nej. Det är en process som kräver stort engagemang, bra ledning och långsiktighet. Finns det, så är möjligheterna väldigt stora.

## EXEMPEL

I dag talas det om lean i organisationer i de flesta branscher. Alla verkar plötsligt vilja utveckla sina verksamheter och dess flöden genom att införa lean som arbetssätt. Lean har kommit att bli en stark trend i både privata och offentliga organisationer.

## ■ Vilka är de främsta fördelarna med lean?

- Erfarenheterna visar på fantastiska möjligheter att effektivisera verksamhetsprocesser och även skapa nöjda och lojala kunder. Samtidigt har vi, då fler väljer att arbeta med lean, även sett misslyckade satsningar. Oftast beror det på bristande ledarskap och engagemang, säger **Lars Sörqvist**, docent vid KTH.

## Ledarskapets viktiga roll

Många leansatsningar handlar i dag om att införa valda tekniker från lean. Ofta rör det sig om program för ordning och reda (Fem S), förbättringsgrupper (Kaizen), förebyggande underhåll (TPM) och liknande. Dessa är visserligen viktiga delar i lean men långt ifrån vad lean står för. Framför allt missar många just ledarskapets viktiga roll.

## ■ Går det att lyfta fram några organisationer som varit sär-



**Lars Sörqvist**  
Docent, Kungliga Tekniska Högskolan  
Vice President, International Academy for Quality

FOTO: ERIK HAGMAN

## skilt framgångsrika med lean och vad har gjort att de lyckats?

- Några som kommit långt är exempelvis Toyota men också svenska Scania och Autoliv. Det som de har fokuserat mycket på är just ledarskapet, att skapa en långsiktighet i gemensamma värderingar och visioner. Deras fokus ligger på att skapa ett aktivt och närvarande ledarskap med människan och kunden i centrum. Engagemanget uppnår de genom att involvera alla medarbetare i det gemensamma förbättringsarbetet och sätta tydliga mål. Här handlar det bland an-

nat om att skapa en stark förbättringskultur och om att ta till vara goda idéer. För att lyckas så krävs en ambitiös satsning på att utveckla ledare på alla nivåer, ledare som har förmågan att driva leanarbetet framåt, fortsätter Lars.

Vad Lars trycker mycket på i vår intervju är att det leanbaserade ledarskapet måste genomsyra hela verksamheten och då krävs förståelse och engagemang även från högsta ledningen. Det innebär att även ägare, huvudmän och styrelser i allt högre utsträckning involveras. Eftersom lean är

ett långsiktigt och strategiskt arbetssätt med fokus på kvalitet kan det ibland ligga i konflikt med den mer kortsiktiga kvartalsekonomi med fokus på kostnaderna. Här har styrelsearbetet en viktig roll för att skapa rätt förutsättningar.

## Fokusera på förbättringar

- På motsvarande sätt är det avgörande att chefer längre ut i verksamheten leder utifrån leans processororienterade och kundfokuserade perspektiv, något som inte alltid är så lätt. På mellanchefsnivå styrs mycket i dagens verksamheter av funktionellt orienterade budgetar och mål. Att i en sådan miljö utveckla flöden utifrån ett helhetsperspektiv kräver ofta förändringar i hur verksamheten styrs och följs upp.

- Det krävs ett ledarskap med fokus på ständiga förbättringar, ett ledarskap som lyssnar på medarbetarna, som tar till vara förbättringsförslag, respekterar och utvecklar individerna och skapar utrymme och rätt förutsättningar för att viktiga förändringar ska kunna ske, poängterar Lars Sörqvist.

Lean är helt klart en resa utan konkret slut. En resa som drivs framåt av de framgångar och resultat som ständigt uppnås genom förbättringsarbetet i verksamheten. För att lyckas krävs enligt Lars att ledare på alla nivåer engagerar sig i arbetet och tar till sig kunskaper om de principer, metoder och verktyg som lean baseras på och sedan leder verksamheten i linje med detta.

OLA HANSSON

redaktionen@mediaplanet.com

4  
FRAMGÅNGSTIPS TILL  
HÅLLBART LEANARBETE

FOTO: ISTOCKPHOTO

## Tänk långsiktigt

1 Företag som ska implementera lean måste inse att det är en lång process. Investera minst fem år.

## Ta hjälp

2 Ingen kan göra det själv. Ta hjälp från någon som gjort det tidigare.

## Budgetera

3 Lägg en fast budget i minst fem år för leanarbete. Se det inte som en kostnad utan som en långsiktig investering.

## Var uthållig

4 Avbryt inte arbetet eller släng ut kompetensen om inte resultaten syns direkt. Då går all den tid, pengar och arbete som investerats förlorat.



FOTO: ISTOCKPHOTO

## GRUNDERNA FÖR LEANLEDARSKAP

- **Visa respekt** för individen
- **Lyssna till** medarbetarna och ta till vara deras idéer
- **Utveckla närvarande** ledare som finns där saker händer
- **Ledaren är en** förebild (visuellt ledarskap)
- **Beslut grundas** på fakta

- **Kvalitet har** högsta prioritet - "rätt från mig!"
- **Varje fel** och avvikelse är en förbättringsmöjlighet, inte ett hot
- **Kontinuerlig fokus** på förbättringar och lärande
- **Se helheten**, fokusera på kunderna och agera långsiktigt.

## Leanutbildningar som ger resultat!

## UTBILDNINGSPROGRAM

## Leanledarutbildning

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete.

20 dagar i 8 block. Kursstart 13 september 2012.

## Leansamordnarutbildning

Ett kortare utbildningsprogram om hur man lokalt leder och samordnar verksamhetens förbättrings- och Fem S-arbete utifrån Leans principer. Du lär dig grunderna i Lean och hur man arbetar systematiskt med ständiga förbättringar.

6 dagar i 3 block, kursstart 11 september 2012

## KORTARE LEANKURSER

**Lean Accounting - synliggör vinsterna med Leanarbetet** 21-22 maj 2012

**Leancertifiering** 3 sep 2012

**Lean Introduktion med Leanspel** 11-12 sep 2012

**Leanspel** internutbildning (kontakta oss)

**Fem S - ordning och reda i verksamheten** 28 sep 2012



Verksamhetsutveckling och kvalitet sedan 1971

www.sandholm.se

# Vi utvecklar utveckling!



Våra kunder utvecklar system och produkter baserade på programvara. Vi hjälper våra kunder att utvecklas!

## Vi förmedlar vår kunskap om Scrum och XP, Agile och Lean till din utvecklingsorganisation på tre olika sätt:

- ▶ Deltagande i utvecklingsprojekt (utvecklare, testare, CM, Scrum Master, team- eller projektledare mm.)
- ▶ Utbildningar och workshops (öppna så väl som företagsinterna)
- ▶ Coaching och mentoring

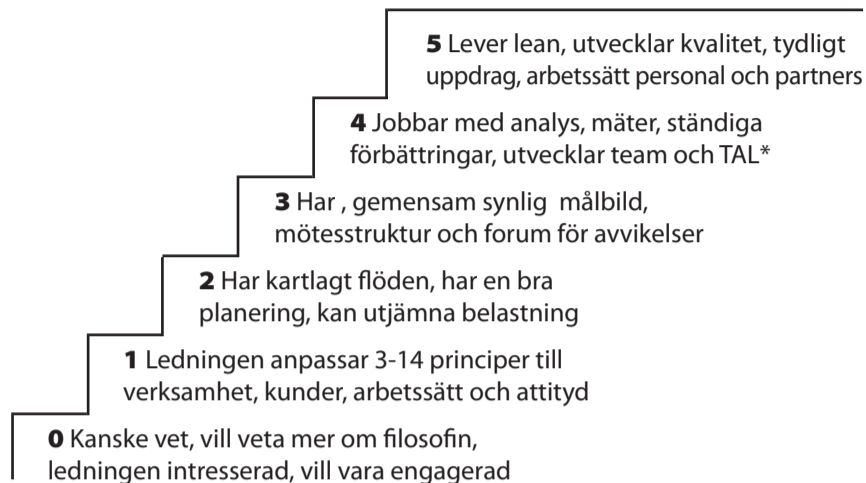


[www.responsive.se](http://www.responsive.se) | 013-219250

# Leantrappan™

– stegen till att leva lean

“Vill du att din verksamhet skall präglas av ett genuint kvalitetstänkande i alla led – ta då Leantrappan”



\*TAL™ = Aspektums modell för **Tydligt Anpassat Ledarskap**

**Vill du veta mer?** Kontakta Karl Ljung på tel 070-5450680 eller [karl.ljung@aspektum.se](mailto:karl.ljung@aspektum.se)

# Aspektum

• Fredrik Erbing  
Chef Acando Management Consulting



## “VI STÖTTAR INFÖRANDET AV LEAN I ER VERKSAMHET”

Acando har lång erfarenhet av att hjälpa privata företag och offentliga organisationer att införa lean. Vi är framför allt uppskattade för vår förmåga att synliggöra möjligheter och realisera förbättringar som få trodde var möjliga inom tjänste-, vård- och serviceorganisationer.

Med stöd av våra lågintensiva program utvecklar vi såväl ledare som medarbetare i att anamma lean i både den dagliga verksamheten och det långsiktiga förbättringsarbetet. Detta ger bland annat följande effekter:

- › Nöjdare kunder - externa och interna.
- › Smidigare arbetssätt och leveranser med hög kvalitet.
- › Medarbetare som känner delaktighet och trivsel.
- › Trygga ledare med förmåga att understödja önskad utveckling.
- › Skicklighet att ställa om och hantera yttre förändringar.
- › En långsiktigt stabil finansiell situation.

För mer information kontakta  
Niklas Ansgariusson,  
[niklas.ansgariusson@acando.com](mailto:niklas.ansgariusson@acando.com),  
tel. 08-699 71 93 eller  
[www.acando.se/lean](http://www.acando.se/lean).



Deva Mecaneyes är ett teknikkonsultföretag som samarbetar med tillverkningsindustrin i Mälardalen. Vi har kunnig och nytänkande personal med unika kompetenser inom produktionsutveckling, mekanikkonstruktion och el/automation.  
[www.devamecaneyes.se](http://www.devamecaneyes.se)

**Vi söker flera duktiga och kreativa konsulter inom nedanstående affärsområden till våra kontor i Eskilstuna och Västerås**

### Produktionsutveckling

Senior produktionstekniker/produktionsutvecklare med erfarenhet av Lean produktion och Kvalitet.

### El/Automation

Programmerare, anl.konstruktörer och teknisk projektledare.

### Mekanikkonstruktion

Konstruktör med erfarenhet av FEM, CE och teknisk projektledning.

**Maila din ansökan till:**  
[rekrytering@deva.se](mailto:rekrytering@deva.se)



## INSPIRATION

**Fråga:** Vad gör man för att bättre kanalisera goda medarbetarförslag till förbättringar i verksamheten?

**Svar:** Man börjar arbeta efter lean i ett kontinuerligt och strukturerat förbättringsarbete.

# Lean ska förbättra Postens kundservice

## LEANORGANISATION

POSTEN MEDDELANDE

Det gjorde man inom kundservice i Posten Meddelande AB. **Annica Ronquist** är chef för kundservice, som omfattar 110 medarbetare vid tre kundtjänstenheter, två i Stockholm och en i Malmö.

- I början av 2011 arbetade vi med ett förbättringsarbete av våra processer och rutiner. Under det arbetet blev medarbetarna mycket delaktiga och med hjälp av lean har vi mer systematiskt kunnat ta tillvara deras kunskaper och erfarenheter.

- Lean är ett sätt att strukturera och ta tillvara förbättringar och skapa delaktighet och därmed skapa ytterligare kundnytta. Målet är att hela tiden tänka förbättringar. Vi har skapat strukturer och en leanorganisation ute i våra team.

- Vi har nyttjat vår befintliga teamorganisation och våra olika team utgör nu förbättringsteam, som har möten varje vecka och gör sina prioriteringar. Arbetet sparar både stress och energi, eftersom det sker på ett strukturerat sätt. Där till finns referensgrupper. Vi har hittat ett flöde att jobba i, ett sätt att våga stanna upp och alla tar ansvar. Det är en leanorganisation i tre nivåer, berättar Annica Ronquist.

## Har mandat att förbättra

- På nivå ett har vi åtta team med åtta förbättringsledare på de tre enheterna. Det är här de flesta förbättringarna ska genomföras. Man har mandat att ändra sådant som bara påverkar det egna teamet och som rymmer med målbilden.

- På nivå två hamnar förbättringsförslag som påverkar andra kundtjänstenheter och där är det kundtjänstcheferna som avgör.

- Nivå tre är min ledningsgrupp och jag som avgör. En förbättringsidé på nivå ett kan eskaleras hit om den till exempel avser något som har en påverkan på andra rörelsegrenar, produktion, it eller marknadsutveckling, och har positiv påverkan på kund. Det kan också vara förbättringar som föreslås av våra kunder. Det kan vara förslag som jag måste ta vidare till produktägaren. Då hamnar det också på nivå tre.

## Har mandat att förbättra

Posten är i dag ett av Sveriges största företag med drygt 30 000 medarbetare och en omsättning på över 25 miljarder kronor med service till 4,4 miljoner hushåll och 900 000 företag. I Posten Meddelande finns den traditionella postverksamheten. Företaget har 1,2 miljoner kundkontakter per år, vilka

## PROFIL

### Annica Ronquist

■ **Ålder:** 42  
 ■ **Befattning:** Chef Kundservice Posten Meddelande.  
 ■ **Utbildning:** IHM-master i organisation, kommunikation och ledarskap, företags ekonomi vid IFL, Callcenter management vid Umeå universitet.  
 ■ **Karriär:** Posten sedan 1989, chefsbefattningar i 13 år, chef Kundservice sedan 2008.  
 ■ **Bor:** I Rönninge  
 ■ **Familj:** Gift och två barn.

naturligtvis är en viktig källa till förbättringar.

## Systematiskt arbete

För att lyckas genomföra en varaktig förändring och förbättring har Posten Meddelande tagit extern hjälp för att införa leantänkandet och för att förmå se helheten. Det har handlat om att se till den strategiska, strukturella och den organisatoriska delen. Det är först när dessa samspelar som det går att nå ett riktigt bra resultat.

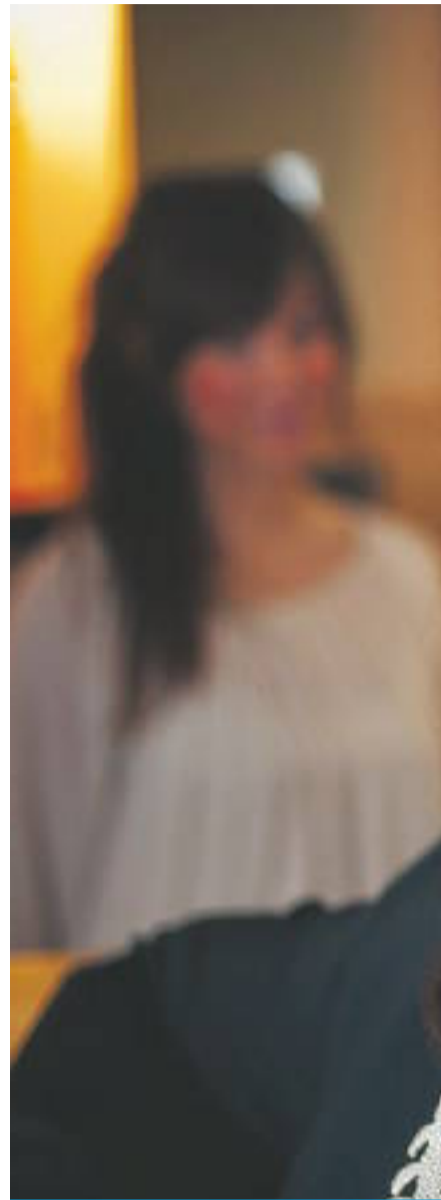
Konsulten har deltagit aktivt i hela processen, från den första analysen genom implementeringen och uppföljningen tills målet har uppnåtts.

- Vårt leanarbete är än så länge i ett tidigt skede, men jag tror på arbetssättet som ger ett värde, som gör det möjligt att ta vara på både medarbetares och kunders idéer, säger Annica Ronquist.

- Vi följer upp hela tiden, men ser redan nu att medarbetare engagerar sig och är ansvarstagande för att vi gemensamt ska nå Postens mål. Vi har redan sett markanta förbättringar. Vi vågar släppa fram våra medarbetare och vi noterar ett ökande ömsesidigt förtroende.

GÖSTA LÖFSTRÖM

redaktionen@mediaplanet.com



## FRÅGOR & SVAR

### ■ Vad innehåller kundserviceprocessen?

- Den tar emot kundserviceärenden, identifierar ärenden, hantear ärenden och återkopplar.

### ■ Vad är lean för Posten Meddelande?

- Ett strukturerat sätt att eliminera slöseri med resurser, tid och



## Lyckas med LEAN

**Posten har lyckats. Liksom många av våra andra kunder. Vill du veta vad som krävs?**

Göra rätt saker på rätt sätt. Det kan låta enkelt. Vilket det förstås inte alltid är. Det är dock inspirerande och tillfredställande att varje dag se hur våra metoder fungerar och leder till resultat hos våra kunder.

Hör av dig till oss så berättar vi mer om vad som krävs för att lyckas med införandet av Lean och ständiga förbättringar.



Tel: 08-32 57 60. E-post: info@magnificent.se

www.magnificent.se





”Vi följer upp hela tiden, men ser redan nu att medarbetare engagerar sig och är ansvarstagande.”

**DRIVER FÖRBÄTTRINGSARBETE**  
Annica Ronquist är chef för kundservice Posten Meddelande, som omfattar 110 medarbetare vid tre kundtjänstenheter, två i Stockholm och en i Malmö.  
FOTO: VIKTOR JOHANSSON

FÖRBÄTTRINGSARBETE

## Utmaning som kräver förändring

**Kundtjänst inom Posten Meddelande Sverige står inför fortsatta förändringar och förväntas jobba smartare och effektivare. Ökat kundvärde, stärkt konkurrenskraft och nöjda medarbetare är målet.**

Verksamheten i Posten Meddelande Sverige är brev-, tidnings- och direktreklamdistribution, in- och utlämning av paket för privatmarknaden samt digitala tjänster. Utmaningen är att volymerna krymper inom de traditionella brevtjänsterna och man måste möta kunderna med nya digitala tjänster.

Ett konsultföretag anlitas för att göra en genomgång av processer, rutiner och struktur inom Kundtjänst. Därefter inleddes ett arbete med ständiga förbättringar. Förbättringsarbete kombineras med förändringsledning. Systematiskt har alla medarbetare tagit steg för steg. Viljan att medverka och delaktigheten beskrivs som stor. Tydlighet, uthållighet och kommunikation är tre nyckelord för processen.

Alla medarbetare är delaktiga i att hitta en fungerande arbetsmodell i ett ständigt pågående förbättringsarbete. Med lean möter man de förändringar man står inför på ett proaktivt sätt.

■ PostNord är det första postföretaget som verkar på en helt avreglerad marknad. Koncernen består av fyra dotterbolag, Posten Meddelande Sverige AB, Logistik AB, Breve DK och Strålfors.

GÖSTA LÖFSTRÖM  
redaktionen@mediaplanet.com

pengar. Det handlar om att göra rätt saker och att göra rätt saker rätt,

■ **Vad är kärnan i ständiga förbättringar?**

- Att förstå problemet - förbättra - standardisera.

■ **Hur ser målet ut?**

- Lean Kundservice ger kundvär-

de, nöjda kunder, ökad konkurrenskraft och nöjda engagerade medarbetare som är delaktiga och engagerade i förbättringsarbetet. I Lean Kundservice finns delaktighet och ett aktivt och närvarande ledarskap.

■ **Hur når man dit praktiskt?**

- Genom att ha regelbundna för-

bättringsmöten, redovisa både pågående åtgärder och uppnådda resultat på en förbättringstavla som alla kan ta del av.

■ **Vad är vitsen med en arbetsmodell?**

- Den sparar tid, stress, energi och pengar. Utan arbetsmodell och struktur behandlas varje idé ad hoc.

■ **Vilken information kan förbättringstavlan ge?**

- Åtgärden, förväntat kundvärde och medarbetarnöjdhet, vem som är ansvarig, status i ärendet och tid för färdigställande.

GÖSTA LÖFSTRÖM  
redaktionen@mediaplanet.com

# Riktig Nytt!

Allt sedan starten år 2000 har Berotec verkat för att bara göra det som verkligen gör nytta.

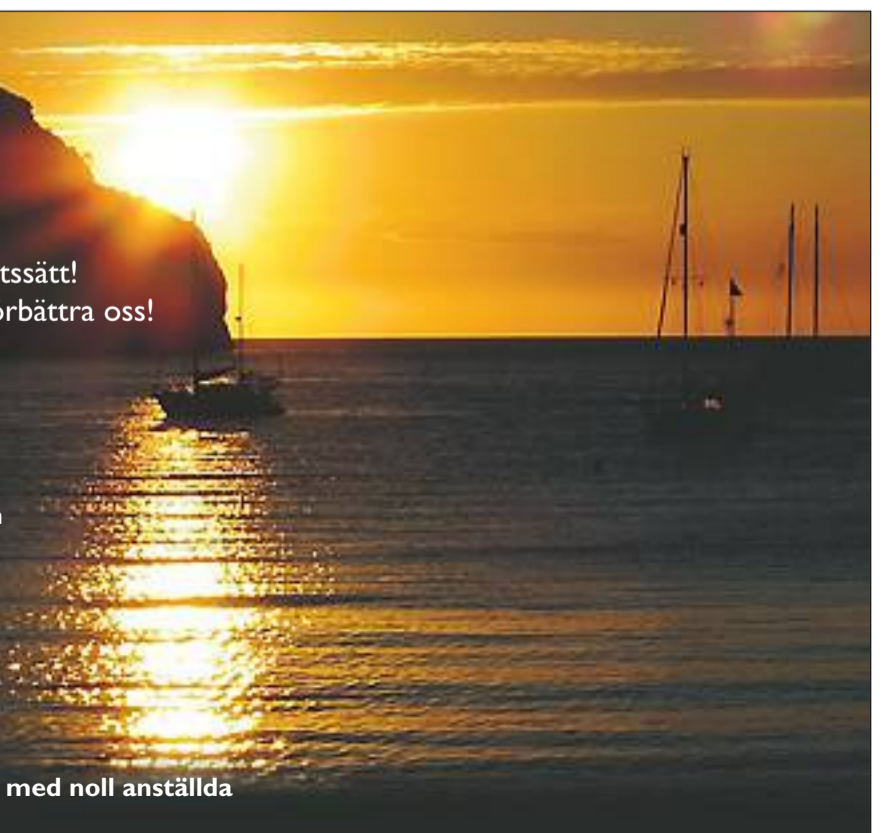
Vi har inga onödiga mellanled i vår organisation eller i vårt arbetssätt! Vi mäter hur bra vi utför våra uppdrag! Och vi försöker alltid förbättra oss! LEAN skulle man kunna kalla det!

Det är precis detta som våra kunder uppskattar så mycket! Låt oss få hjälpa även er!

Berotec levererar **Produkt-, System-, Produktions-, Verksamhets- och IT-utveckling** till branscherna, Medtech, Försvar, Automotive, Industri, Flyg, Kärnkraft, Anläggning, Data-Telekom, Retail, och Offentliga förvaltningar. Vi är idag ca 170 konsulter placerade i Stockholm, Linköping, Göteborg, Karlstad, Västerås och Jönköping.

Vill du vet mer om oss, och vad vi kan göra för dig? Tveka inte att kolla in vår hemsida där du hittar kontaktuppgifter till alla våra kontor. 08-615 17 10 [www.berotec.se](http://www.berotec.se)

Det mänskliga konsultföretaget Berotec har mer än 170 konsulter med noll anställda



## NYHETER

## LEAN i praktiken

■ **Fråga:** Hur skulle du sammanfatta lean?

■ **Svar:** Det är ett standardiserat arbetssätt. Lean handlar om att ta bort allt slöseri i verksamheter. Det är ett långsiktigt arbete där lean blir en företagskultur som man bygger in i sin egen organisation, säger **Peter Framelius**, konsult och lean-utbildare.

-I lean strävar man åt att ta bort allt onödigt, allt slöseri som inte tillför produkten något. Om man tänker på allt onödigt man ägnar tid åt, som att leta efter verktyg, hämta föremål som förvaras långt bort eller laga sådant som har gått sönder. I slutändan får kunden betala för all onödig tid. Standardiserar man sitt arbete, skalar man bort det genom att skapa ett gemensamt system som man kommer överens om, en standard. På så vis blir arbetet effektivare, mindre stressigt och kvaliteten blir högre, berättar Peter.

### Workshop i Trollhättan

I dag är det workshop i Lean Training Center i Trollhättan. Hit har tolv deltagare tagit sig från olika delar av landet och branschtillhörighet för att lära sig mer om lean. I fabriken har man byggt en lina, som ska efterlikna den inom bilindustrin, där man ska bygga trampbilar. Varje station har sina uppgifter och deltagarna får styra arbetet helt själva till att börja med. Det går inget vidare, visar det sig.

-De har ingen struktur, de har ingen ordning på vare sig utrustning, verktyg eller hur de ska hantera delarna. De tar alldeles för lång tid



**WORKSHOP I TROLLHÄTTAN.** I fabriken har man byggt en lina, som ska efterlikna den inom bilindustrin, där man ska bygga trampbilar.



FOTO: ANNELI ABRAHAMSSON

på sig och kvaliteten blir usel, men det kommer att bli bättre under dagen. Vi kommer att hjälpa dem att standardisera sitt arbete steg för steg, berättar **Johan Fallqvist** som också håller i workshopen.

### Kvaliteten höjdes

Flera av deltagarna kommer från Surahammar och Lucchini som tillverkar järnvägshjul. De införde

lean på fabriken för tre år sedan på inrådan av den nye vd:n. **Bo Henriksson** som är leankoordinator på arbetsplatsen:

-Jag började strax före nye vd:n. Då var arbetet väldigt oorganiserat och vi låg inte i fas med våra leveranser. När vi införde lean förbättrades allt. Vårt arbete systematiserades, vi såg var problemen fanns och enades om hur de skulle lösas.

### FAKTA

- **När biltillverkaren Toyota** skulle börja tillverka bilar efter andra världskriget, hade man inte råd att göra fel. Man var tvungen att arbeta effektivt och ha hög kvalitet på sina bilar. Det systematiserade arbetssättet lean utvecklades och innebär "mer värde för mindre arbete".
- **Begreppet "Just in time"** är centralt inom lean och betyder att rätt komponent ska anländas till produktionen i rätt tid och i rätt mängd.

- **Lean ska ses** som en process som är under ständig förbättring.
- **SAAB var** bland de första att införa lean i Sverige i mitten av 80-talet.
- **De som arbetar** med lean säger att det är en ledningsfråga. Initiativet måste komma uppifrån i företaget eller organisationen för att slå igenom.
- **I dag har flera branscher** infört systemet, som går att tillämpa oavsett vad som ska standardiseras.

TIPS

3

TA BORT ALLT  
ONÖDIGT

Resultatet blev att vi höjde kvaliteten på våra produkter, vår leveranssäkerhet har blivit mycket bättre och vi arbetar i ett lugnare tempo.

### Fabrik i miniatyr

Syftet med att bygga en fabrik i miniatyr är att deltagarna ska uppleva fördelarna med ett systematiserat arbetssätt i praktiken. De delas in i grupper. **Alf Högberg** är lagledare på sin arbetsplats Lucchini. Här i Trollhättan ingår han i monteringsgruppen.

-Nu är det stopp längs med linan och vi får stå och vänta. Börjar vi hjälpa till att lösa problemet nu, löser vi det inte på lång sikt. I lean ska man se problemen och hitta en gemensam lösning att hantera det. Ibland blir det stopp i verksamheten, men här får vi öva på att göra samma sak och göra det rätt. I rätt ordning med verktyg och tillbehör där de ska vara. Tanken är att det ska finnas anvisningar på hur olika moment går till, så att vem som helst ska kunna gå in och utföra arbetsuppgiften på samma sätt, berättar han.

Lucchini kommer att delta i fler workshops på Lean Training Center i Trollhättan. Målet är att alla medarbetare ska gå på workshopen.

-Fabriken i miniatyr gör det hela visuellt och tydligt. Här får man testa teorin i praktiken och man får ökad förståelse för hur lean fungerar. I vår fabrik ser vi att införandet av det systematiserade arbetet leder fram till bättre resultat på alla nivåer. Vi känner oss väldigt nöjda.

ANNELI ABRAHAMSSON

redaktionen@mediaplanet.com

LEAN I JAPAN

## Vad kan vi lära oss av lean i Japan?

**När det talas om lean så är det svårt att inte nämna Japan och Toyota som bidragande krafter i utvecklingen. Men hur arbetar man med lean i Japan i dag? Vad kan svenska företag lära sig av de japanska?**

Japansk kultur, historia och geografi har en bidragande roll i utvecklingen av lean, säger **Christian Kesitalo**, som genom sitt tidigare arbete bott i Japan och arbetat där inom Toyota-koncernen. Christian besökte Toyota i Nagoya redan för tolv år sedan.

Under min tid i Japan kunde jag uppleva samma sorts inställning till förbättringsarbete som finns vid ledande svenska företag. Balans, flöde och förutsägbara processer prioriteras framför lönsamhet, som ofta kommer naturligt när processerna är effektiva. I Japan investeras mycket tid i tvärfunktionell planering och informationsutbyte för att genomförandet ska bli så smidigt som möjligt.

Alla möjligheter till obehagliga överraskningar för kunden och de anställda elimineras. Att det blir som alla parter tänkt sig resulterar i hög kvalitet. Många avvikelser och överraskningar uppstår ofta vid överlämningar mellan funktioner. Förutsägbara och tvärfunktionella processer är exempel på saker vi kan lära oss av japanska företag, enligt Christian.



JMAC Scandinavia är ett konsultföretag inom Japan Management Association Consultants. JMAC har totalt 500 konsulter i 11 länder. JMAC äger de japanska originalkoncepten och har därmed tillgång till unik kompetens inom produktion, service, logistik och produktutveckling.



### LEAN KONSULTTJÄNSTER

- ✓ Vi har helheten inom LEAN och vi kan erbjuda de mest avancerade metoderna på marknaden genom vårt japanska nätverk!
- ✓ Alla våra konsulter har praktisk LEAN-erfarenhet och vi kan även erbjuda konsultstöd från Japan!
- ✓ Vi tränar ledare, medarbetare och stödfunktioner i hur man inför och arbetar vidare med Lean. Vi arbetar tillsammans MED organisationen och GENOM era medarbetare!
- ✓ Vi bidrar till bestående resultat genom verkligt genomförande!

**JMAC**  
scandinavia

JMAC Scandinavia Engelbrektsgränd 32  
411 37 Göteborg SWEDEN  
+46-31-759 29 50  
info@jmac.se www.jmac.se

### LEAN TRAINING CENTER

"Dojo" är japanska och betyder ungefär "platsen för din träning". Vi på JMAC har en egen plats för träning i Trollhättan där vi erbjuder praktisk träning i LEAN. Vår erfarenhet är att teorin kring LEAN inte är svår att förstå men det är när man skall omsätta detta i praktiken som svårigheterna uppstår. På vårt Lean Training Center kan vi ge dig den kunskap du behöver för att starta eller för att fortsätta LEAN-resan.



### LEAN-TRÄNING I JAPAN

För de som vill komma närmare ursprunget till LEAN, anordnar vi i samarbete med Toyota och ett av deras egna träningscenter en unik resa till Japan. Du förstärker dina teoretiska kunskaper vad originalet i LEAN är, du får praktiskt pröva på flera av verktygen och bekräftar med egna ögon hur LEAN fungerar i verkligheten.



Låter det intressant?

Läs mer på vår hemsida [www.jmac.se](http://www.jmac.se)  
eller kontakta oss på [info@jmac.se](mailto:info@jmac.se)

L Skandinavien nordligaste tekniska universitet  
Forskning & utbildning i världsklass

## Internetbaserad distanskurs Introduktion till Lean 7,5 hp

Kursen ges HT2012 (sep-jan) med studietakt ca 10 tim/vecka och passar alla som är intresserade av Lean - oavsett bransch.  
Ansök på [www.antagning.se](http://www.antagning.se) (anm.kod LTU-10027)  
Vill du veta mer, kontakta Erik Lovén:  
telefon 0920-49 24 02, e-post [erik.loven@ltu.se](mailto:erik.loven@ltu.se)  
[www.ltu.se](http://www.ltu.se)

LULEÅ  
TEKNISKA  
UNIVERSITET



NY KURS HOS ASTRAKAN NY KURS HOS ASTRAKAN NY KURS HOS ASTRAKAN

## Lean i praktiken, 3 dagar

Säkerställ att dina förändringar blir till hållbara förbättringar med hjälp av lean och andra välbeprövade metoder!

En praktiskt orienterad kurs i hur du får lean att fungera i tjänsteproducerande verksamhet.

**Målgrupp:** Linjechefer, Projektledare, Verksamhetsutvecklare, Förändringsledare.

Stockholm: 23–25 maj, 3–5 september, 28–30 november

Göteborg: 3–5 oktober

Läs mer på [www.astrakan.se/1606](http://www.astrakan.se/1606)  
eller ring oss på 08-54 54 23 00

Våra kursområden:

Ledarskap och Kommunikation, Projektledning,  
Affärs- och Verksamhetsutveckling, Utveckling av system

**ASTRAKAN**  
STRATEGISK UTBILDNING AB



## Behöver din verksamhet en rak höger?

Eller en jobb för att komma igång med förbättringsarbetet?

Vi kan både nocka och jabba så kontakta oss!

Stefan 0705-46 26 25  
Susanne 0705-77 12 19

**Erigon**  
Partner AB

[www.erigonpartner.se](http://www.erigonpartner.se)

## Conductive – Sveriges främsta leverantör av Lean-konferenser

Lyssna och lär av praktikfall som berättar om hur de lyckats med Lean!

**conductive**

[www.conductive.se](http://www.conductive.se)

### KALENDARIUM 2012

- Lean sjukvård ledarskap 23-24 april
- Lean Socialförvaltning 23-24 april
- Lean samhällsbyggnad 8-9 maj
- Lean bank, finans och försäkring 22-23 maj
- Lean i primärvården 28-29 maj
- Lean i statliga verk och myndigheter 12-13 juni
- Lean sjukvård baskurs 11-12 september

För mer information – se hemsidan [www.conductive.se](http://www.conductive.se)

## EXPERTPANEL

	<b>Fredrik Friblick</b> vd <b>Prolog</b>	<small>FOTO: PROLOG</small> 	<b>Henric Alsterman</b> konsult <b>Part Development</b>	<small>FOTO: ROGER SCHEDERIN</small> 	<b>Joakim Ahlström</b> C2-Konsult <b>C2 Management</b>	<small>FOTO: VICTORIA CARLQVIST</small> 	<b>Per Ola Post</b> Lean Production 
<b>Fråga 1:</b> Hur skapar man delaktighet bland medarbetarna?	<b>Det är centralt</b> att visa att medarbetarna är viktiga nyckelpersoner. Genom att visa genuint förtroende och respekt för medarbetarna skapas delaktighet i leanarbetet; då frigörs fantastiska krafter. Ett framgångsrikt sätt att skapa delaktighet är att visualisera information som tydliggör status för kritiska aspekter av verksamheten.		<b>Genom att ge</b> dem ansvar och befogenheter att bidra till utvecklingen av verksamheten i ett medarbetardrivet förbättringsarbete. På så sätt upplever medarbetarna ett "ägarskap" som ökar motivation och delaktighet. Genom att ta till vara medarbetarnas kunskaper och kreativitet utvecklas både organisation och individuellt.	 Låt medarbetarna uppleva ägarskap!	<b>Viktigast är att</b> synliggöra positiva resultat och fira gemensamma framgångar. Framgångar skapas när du involverar medarbetare i enkla gruppövningar för att hitta förbättringsmöjligheter och lösa problem. Var tydlig med det övergripande syftet och utgå från problem medarbetarna själva identifierar, så blir nyttan tydlig även på ett personligt plan.		<b>Jag menar att</b> det viktigaste är att chefer och ledare driver lean. Man kan inte plocka in en konsult eller sätta en leanprojektledare som får jobba mot hela organisationen. Konsultens roll är att lära, inspirera och utmana ledarna, medan ledarnas roll är att driva leanarbetet.
<b>Fråga 2:</b> Vad är första steget i en leansatsning i en organisation?	<b>Ledningen</b> i organisationen måste sätta sig in på djupet vad leansatsningen innebär. Detta innebär också att utveckla sitt ledarskap och att våga bryta med invanda mönster. Alla inser att det inte är ett snabbt projekt, det handlar om långsiktighet. Men ledningen måste också förstå vad leansatsningen också innebär för den egna rollen.		<b>För att nå framgång</b> krävs att ledningen i ett tidigt skede är övertygad om att lean är rätt väg att gå. Detta måste ges tillräcklig tid. Utifrån organisationens behov rekommenderas dessutom att tidigt göra en verksamhetsanalys (förstudie) och handlingsplan. På så sätt får leansatsningen ett sammanhang och ledningen ett bra beslutsunderlag.		<b>Få alla delar</b> av verksamheten att mäta något de anser viktigt och kan påverka. Inledningsvis är det inte så noga vad som mäts, det viktiga är att något mäts och förbättras samt att angreppssättet löpande utvärderas. Det ger energi och ökad förbättringskompetens. Nästa steg är att se till att alla drar åt samma håll och bidrar till en bättre helhet.		<b>Den viktigaste biten</b> är att ledningen vill ha lean. Därefter måste man göra en kartläggning av dagsläget. Annars blir det som att äta medicin utan diagnos. Det bästa är att be en erfaren leankonsult göra en snabb leankartläggning. Sedan blir stegen oftast Ordna flödet, Skapa ordning och reda, Avvikelsehantering och Ständiga förbättringar.
<b>Fråga 3:</b> Många säger att lean endast är strukturerat bondförnuft. Men finns det några saker som lean förespråkar som kan vara svåra att ta till sig? Varför då?	<b>Ett område som</b> är utmanande för många är att älska fel. Kan man utveckla en kultur i organisationen så att man gläds åt problem, då har man kommit långt. Då man förstår problem och deras orsaker, då kan man även finna och åtgärda det som orsakade problemet. Detta är ett område som vi ofta ser är utmanande att ta till sig i vår kultur.		<b>Många anser att lean</b> är enkelt att förstå och ta till sig. Att utifrån leanprinciperna och de egna unika förutsättningarna utveckla och konsekvent tillämpa överenskomna arbetsätt (standarder) är däremot svårare. För att verkligen ta till sig alla delar av lean behöver den teoretiska kunskapen kompletteras med att lära genom att göra.		<b>Utmaningen ligger i</b> att förändra invanda beteenden och tankesätt till aktuella förutsättningar och mål. Ett beteende är inte rätt bara för att vi alltid har gjort så. En vana som många har svårt att göra sig av med i en leansatsning är vanan att maximera utnyttjandet av resurser i stället för att effektivisera hela flödet ur ett kundperspektiv.		<b>Lean sätter tyngdpunkten</b> på flödeseffektivitet, medan det gamla sättet är resurseffektivitet. Detta brukar vara en svår nöt att knäcka. Ibland är det ett problem att förstå varför lean enligt Toyota fokuserar så starkt på kvalitet. Slutligen går lean lite emot 6-sigma-tankarna på att experterna ska lösa problemet med avancerade metoder. Lean ska vara enkelt!



# Leanskaparna

## Vi förbättrar er verksamhet med visuella metoder

- Målnedbrytning i ledningsgrupp
- Visuell Planering
- Visuell Projektstyrning
- Värdeflödesanalys
- Utbildningar och seminarier
- Lean spel för projekt och produktutveckling

LEAN à la PEAK-IT:

## Effektivare IT = Effektivare företag

(Visst, vi skulle kunna rabbla på om hur vi hjälper företag att optimera deras IT-miljöer, sänka kostnaderna och öka produktiviteten genom våra olika bemanningstjänster, men du inser säkert också att ditt företag når ett bättre resultat med en väl fungerande IT.)

PEAK-IT – Better is always possible

Stockholm | Göteborg | Malmö

**PEAK-IT**  
www.peak-it.se

Implement 

**Hälften av alla leanprojekt misslyckas.**

Vi ser till att du hör till den andra hälften.

[www.implement.se](http://www.implement.se), [info@implement.se](mailto:info@implement.se), 08-410 127 00

## INSPIRATION

**Joseph Grenny**

Världsberömd expert inom beteendeförändring och ledarskap. Han är medförfattare till fyra böcker som blivit New York Times-bästsäljare varav en – "Influencer: The power to change anything" - erhållit utmärkelsen årets management-bok.



FOTO: VITAL SMARTS

Ledare saknar förmågan att **påverka beteenden**. Bara två procent av alla leansatsningar ger förväntade resultat enligt Industry Weeks omfattande undersökningar. Här är Joseph Grennys tips :

# 10-faldiga era chanser att lyckas

**S**hingo Prizekommitténs egna uppföljningar visar att få som fått deras leanpris lyckats upprätthålla framgången. Anledningen till att förändringsinitiativ upplevs som kortvariga ansträngningar utan långsiktiga resultat ligger i ledarens okunskap om hur de förändrar beteenden för gott. 90 procent av tillfrågade ledare anser sig inte kunna påverka den beteendeförändring de själva finner avgörande för verksamhetens långsiktiga framgång.

Ledare som försöker förändra gör ett avgörande misstag. Misstaget är inte att de använder fel påverkansstrategi, utan att de bara använder en strategi åt gången. Studier visar att de som utnyttjar fyra eller fler påverkansstrategier har tio gånger större chans att lyckas än dem som bara utnyttjar en. För att lyckas måste en ledare utnyttja fler källor till påverkan.

## Motivation och förmåga

Den enkla modellen för framgångsrik beteendeförändring delar in källorna till påverkan i sex kategorier. All förändring bygger på att det finns motivation och förmåga att

göra det som krävs. Motivation och förmåga kan främjas ur tre olika perspektiv - personliga, sociala och strukturella.

En verksamhet som inte uppnått förväntade leanresultat hittar lösningen i medarbetarnas beteenden - i ett fåtal avgörande nyckelbeteenden som behöver förändras för att säkerställa framgång. När minst fyra av de sex källorna till påverkan utnyttjas för att främja dessa nyckelbeteenden ökar verksamhetens sina chanser att lyckas många gånger om. De sex källorna är följande:

### 1. Personlig motivation

Gillar jag att göra det?

Koppla beteenden till personliga värden. Framgångsrika påverkare synliggör hur ett nytt beteende ger personliga fördelar och utnyttjar inre drivkrafter i förändringen.

### 2. Personlig förmåga

Kan jag göra det?

Överinvestera i kompetensutveckling. Det finns inga genvägar utan precis som i idrottens värld krävs upprepade träningar för att ändra beteende. Med praktisk övning i små steg blir de nya upplevelserna bevis för att något kan göras.

### 3. Social motivation

Motiverar andra mig?

Utnyttja gruppsympati. Effektiva påverkare förstår att beteendekoder skapas och upprätthålls av en mängd dagliga interaktioner. Därför lägger de stor energi på att få verksamhetens både formella och informella ledare att ställa sig bakom önskad förändring.

**"Vad som är rätt beteende för framgång förändras när verksamheten utvecklas."**

### 4. Social förmåga

Gör andra det möjligt?

Utnyttja styrkan i teamet. Det är inget nytt att fungerande grupper presterar bättre än enskilda individer. Effektiva påverkare frågar sig hur de kan få alla i gruppen att stötta varandra och synliggör hur individers framgång är beroende av gruppens framgång.

### 5. Strukturell motivation

Motiverar systemet mig?

	Motivation	Förmåga
Personlig	1 Gillar jag att göra det?	2 Kan jag göra det?
Social	3 Motiverar andra mig att göra det?	4 Gör andra det möjligt?
Strukturell	5 Motiverar systemet mig att göra det?	6 Gör systemet det möjligt?

Modellen för framgångsrik förändring hjälper dig nå önskat resultat. Svarar dina medarbetare "ja" på minst fyra av de sex frågorna maximerar du dina chanser att lyckas.

Utforma belöningsystem och säkerställ ansvarstagande. Externa belöningar bör användas med försiktighet eftersom de stjäl fokus från personlig tillfredsställelse och social gemenskap. Framgångsrika förändringsledare hittar smarta metoder för att uppmärksamma både önskat beteende och uppnådda resultat.

### 6. Strukturell förmåga

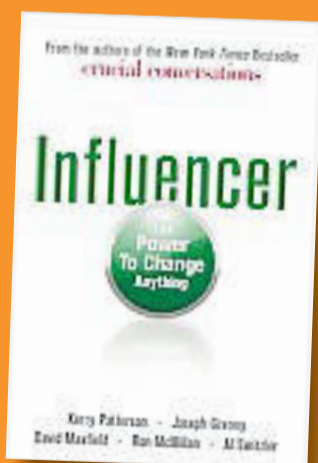
Gör systemet det möjligt?

Skapa förutsättningar. Stödjer organisation, ledningssystem och processer förändringen? Vilka nyckeltal mäts och hur visualiseras de? Effektiva påverkare skapar enkla stödstrukturer som gör det lätt att göra rätt och svårt att göra fel.

### Sätt fokus på lärande

Vad som är rätt beteende för framgång förändras när verksamheten utvecklas. Er långsiktiga framgång kräver att ni ständigt utvärderar ert angreppssätt och gör negativa resultat till positiva lärdomar. Källorna till påverkan är dock de samma och utnyttjar ni alltid minst fyra, har ni upp till tio gånger större chans att lyckas.

KÄLLA: "HOW TO 10X YOUR INFLUENCE" AV JOSEPH GRENNY, DAVID MAXFIELD & ANDREW SHIMBERG



Sagt om "Influencer - The Power to Change Anything"

"AN INSTANT CLASSIC! Whether you're leading change or changing your life, this book delivers."

Stephen R. Covey, författare till "The 7 Habits of Highly Effective People"

RIKSFORUM FÖR FÖRSLAG OCH FÖRBÄTTRINGAR  
presenterar

# JOSEPH GRENNY

Världens fjärde bästa föreläsare  
- för första gången i Sverige

**6-7 november i Stockholm**

LÄS MER PÅ:  
[www.riksforum.se](http://www.riksforum.se)



C2 MANAGEMENT



## Minskat slöseri sedan 1992

» **SFK Certifiering** är ackrediterade av Swedac och vi certifierar ledningssystem enligt de flesta standarder på marknaden. Vid revision sätter vi fingret på bristerna i verksamheten. Brister som leder till slöseri av olika slag. Ring **036-19 00 87** eller gå in på [www.sfkcertifiering.se](http://www.sfkcertifiering.se) när du är redo att minska ert slöseri.



Carina Björnell,  
Produktionschef och  
Revisionsledare på  
SFK Certifiering.



SFK Certifiering grundades 1992. Idag har vi kontor i Jönköping, Stockholm och Göteborg.  
Tel 036-19 00 87 | [info@sfkcertifiering.se](mailto:info@sfkcertifiering.se)



# Lean

## Silf har receptet till en högre lönsamhet.

Lean går som en röd tråd genom alla våra utbildningar.

Anmäl dig på [www.silf.se](http://www.silf.se) eller 08-752 16 80

**Silf**  
INKÖP & LOGISTIK

**REAL CONSULTING ERBJUDER KONSULTTJÄNSTER INOM AFFÄRSUTVECKLING OCH VERKSAMHETSUTVECKLING – FRÅN STRATEGI TILL GENOMFÖRANDE. AFFÄRSIDÉN ÄR ATT VARA DET OPERATIVA, RAKA ALTERNATIVET TILL DE STORA KONSULTBOLAGEN.**

## Lean?

### HAR DIN ORGANISATION DEN KOMPETENS SOM KRÄVS?

#### Lean Service

Vi har unik erfarenhet att implementera Lean i tjänsteorganisationer.

#### Affärsutveckling

Vi kombinerar processeffektivisering med utveckling av nya tjänster och affärer.

#### Implementering

Våra konsulter har stor erfarenhet av förändringsledning på plats i kundens organisation.

Mer information på [www.realconsulting.se](http://www.realconsulting.se)

**REAL  
CONSULTING**



Puzzle as Brand

### INDUSTRINS UTVECKLINGSPARTNER

för att skapa ständig förbättring, ökat välbefinnande och bättre resultat!

Läs mer om hur vi bidrar till er utveckling på:  
[www.puzzleasbrand.com](http://www.puzzleasbrand.com)

# Chalmers utbildningar för yrkesverksamma inom Lean

Lean produktion

Lean produktutveckling

Lean energi

Lean för ledare

Lean för bygg- och anläggning

Lean för hälso- och sjukvård

Kontakta oss gärna för en diskussion om företagsinterna utbildningar

[chalmersprofessional.se](http://chalmersprofessional.se)

**CHALMERS**  
*professional*  
E D U C A T I O N

## We have a burning passion for innovation.

Vi vill hjälpa dig höja verkningsgraden i din R&D med 50% - vill du?

Låt ÅF frigöra den slumrande innovationskraften i din organisation.

[www.afconsult.com/lean](http://www.afconsult.com/lean)



Innovation by experience