

Nr. 4 / Oktober 2009

I samarbete med
*Lean Forum***MEDIA
PLANET**

Lean är i grunden en japansk filosofi som innebär att man med en stark kundorientering ska arbeta med kontinuerliga förbättringar, eliminering av slöserier och effektiva flöden för att stärka verksamheten.

LEAN

6

TIPS TILL

**BÄTTRE
VERKSAMHETS-
STYRNING**

Administration
Intresset för
Lean ökar bland
Sveriges CFO:er

Ledarskap
Så skapar du
engagemang i
organisationen

Sjukvård
Med Lean kan
väntetiderna för
vård bli kortare



YLVA JOHANSSON
Riksdagsledamot och tidigare vård- och
äldreomsorgsminister. FOTO: RIKSDAGEN

STRÄVA EFTER STÄNDIG FÖRBÄTTRING

Mr Imai: För att vara konkurrenskraftig i dagens ekonomi måste företag arbeta med Kaizen.



Lean Management *Nyhet!*

Part Development lanserar en nytvecklade exklusiv utbildning i Lean och Lean Ledarskap för högre chefer.

Besök www.partdevelopment.com eller ring oss på 031-3131402

- Konsulting
- Coaching
- Utbildning/träning

UTMANINGAR

Vi går en ljusare framtid till mötes. Det är i detta skede som man bör **rusta organisationen med Lean** för att kunna ta marknadsandelar när den stora konjunkturvändningen kommer.

Genom Lean kan du bli lågkonjunkturrens vinnare

Under förra hösten blev vi raskt kastade rakt in i en svår lågkonjunktur som inte många hade kunnat förutspå. Efter ett år av svarta domedagsrubriker om besparingar, förluster och nedskärningar börjar vi nu dock se att konjunkturen planar ut och att allt fler börjar se mer positivt på framtiden. Om det är någon gång i en konjunkturcykel som man bör titta på hur man kan optimera verksamheten så är det nu.

Inom en snar framtid kommer de flesta marknader att resa sig igen och vill man vara med och strida om marknadsandelar måste man skapa förutsättningarna för detta redan nu. En viktig sådan åtgärd är att börja arbeta med Lean.

Överlevnadskultur

Lean handlar om att sätta kunden först i alla lägen och är med andra ord synonymt med en verklig kvalitetskultur. Man ska sträva efter att använda verksamhetens resurser till arbete som kan definieras med att skapa kundvärde. Allt annat kan ifrågasättas. Fullt resursutnyttjande utan överpro-

duktion och som alltid förser kunden med felfria tjänster och varor - det är Lean!

Ursprunget till det vi kallar Lean kommer från Japan och är i grunden en filosofi och en uppsättning grundläggande värderingar. För japanerna handlade det om att överleva i efterkrigstidens fattigdom. Dock är fortfarande begreppet Lean relativt okänt i Japan. Däremot är man tränad i att överleva. Starka företag blir ännu starkare i motgång och kris.

Kriser skapar möjligheter

Personligen tror jag inte att man kan etablera en stark långsiktig kultur som alltid strävar mot kundnytta med maximalt resursutnyttjande utan att det är kris. Vi har nu haft en tuff period i snart ett år för många verksamheter - inte minst svensk industri.

Dock finns det ingen bättre medicin än motgång om man vill bli verkligt långsiktigt effektiv. Alltså har vi ett år av möjligheter bakom oss. Förmodligen kommer vi att se fram emot ytterligare ett tufft år. Använd denna tid till att etablera en resurssnål kultur i din verksamhet och satsa för framtiden. Låt alla i organisationen bidra och se



Gert Frick
Ordförande Lean Forum.

MINA BÄSTA TIPS**Lärande organisation**

1 Det är bra att misslyckas så länge du tar lärdom av dina misstag och kämpar för att inte göra om dem igen.

Fokusera på kunden

2 Kunden är det centrala i verksamheten. Allt verksamheten gör ska syfta till att skapa kundnöjdhet.

Långsiktighet

3 För att skapa varaktiga resultat från Lean bör initiativet vara väl förankrat i högsta ledningen.

till att engagera! Gör det praktiskt - akademisera inte! Passa på att ställa om kulturen nu! När man ett nollresultat i recession och nedgång så är man väl rustad. Mina erfarenheter och kunskap kring de bästa Leanföretagen i världen säger att dessa aldrig hade nått sina positioner idag om de inte hade tvingats till att vara kreativa i kris-tider. Exempel som Canon, Yamaha och Toyota talar sitt tydliga språk - visst har dessa också blivit påverkade av konjunkturen, men jämför dessas resultat mot deras konkurrenter så ser ni skillnaden.

Sätt igång nu

Planera noga och följ upp planernas genomförande i detalj. Då kommer du att se att det finns mycket i organisationen att förbättra - hela tiden. Lean är en kontinuerlig resa och handlar inte om att ta sig från A till B utan det handlar om kontinuerlig utveckling. Lär dig av dina misstag, ta tag i problem och se till att lösa dem direkt när de uppstår. Träna medarbetarna i att tycka om avvikelser och respektera och utmana personalen. Så enkelt är receptet. Bara ett problem - du måste börja med dig själv!

**VI REKOMMENDERAR**

Ylva Johansson
Socialdemokratisk riksdagsledamot och tidigare vård- och äldreomsorgsminister.

SIDA 14

“Att låta medarbetarna själva arbeta med effektiviseringar är en drivkraft för många inom vården.”

Lärande organisation s. 4

1. Lean handlar i grunden om att skapa ett kontinuerligt lärande över hur man man skapar kundvärde.

Tillverkning & montering s. 8

2. Så har Fagerhult Belysning effektiviserat sin verksamhet med hjälp av Lean.

**MEDIA
PLANET**

Vi får våra läsare att lyckas!

LEAN NR 4, OKTOBER 2009

Redaktionschef: Nadine Kissmann
Försäljningschef: Gustaf Ryding
Affärsutvecklare: Philip Dufwa
Redigerare: Martin Björinge

Ansvarig för denna utgåva:

Projektledare: Richard Ohlsson
Tel: 08-545 953 00

E-post: richard.ohlsson@mediaplanet.com

Distribution: Dagens Industri, Oktober 2009

Tryckeri: Bold/DNX Tryckeri AB

Repro: Bert Lindevall

Mediaplanet kontaktinformation:

Tel: 08-545 953 00

Fax: 08-545 953 01

E-post: synpunkter@mediaplanet.com

Vid förfrågningar kontakta:

Philip Dufwa

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



Valcon →

Valcon AB. Management Consultants. Vasagatan 11. 111 20 Stockholm. Tel. +46 (0)8 55 11 33 55. www.valcon.se

- 53% kortare handläggningstid
- 72% färre fel
- minskad stress och ökad arbetsglädje bland medarbetarna

Detta är exempel på konkreta resultat från ett Valconprojekt i en kommun. Liknande resultat ser vi också hos våra kunder inom exempelvis försäkringsbranschen, bankvärlden, detaljhandel, tillverkningsindustrin och hälso- och sjukvårdssektorn.

Valcon har genomfört fler än 250 leanprojekt med markanta resultat inom effektivitet, kvalitet, arbetsglädje och kundnöjdhet.

Läs mer om hur vi skapar värde för våra kunder på www.valcon.se

Vill du vara en del av ett av Sveriges vassaste leanföretag? Valcon fortsätter att växa och rekryterar konsulter med spetskompetens inom lean.



Läs Valcons bok *Att leda med lean i offentlig verksamhet och tjänsotesektorn* - 20 000 sålda exemplar.

Beställ på:

www.kommunlitteratur.se

Alla företag presterar långt under sin förmåga. Det gäller även ditt. Enligt Qeep:s VD Mathias Bönneberg beror det på att svenska bolag inte har en aning om hur bra resultat de egentligen kan uppnå.

Hur framgångsrik vågar du bli?

För managementkonsultbolaget Qeep räknas bara en sak – resultat. Både för sina kunder och för sig själva. Det har gjort att de har en diger lista med nöjda kunder och att de själva förra året växte med 115 %. För andra året i rad har de dessutom nyligen utnämnts av Dagens Industri till ett Gasellföretag.

Alla företag presterar under sin förmåga

Grunden i Qeep:s verksamhet bygger på ett enkelt antagande – att företag i regel presterar under sin förmåga. Därför sätter de alldeles för blygsamma mål trots att de egentligen är kapabla att uppnå enormt mycket mer. Namnet Qeep är således en förkortning för "Qui Eventus Est Possibilis" som betyder "Vilket resultat är möjligt?".

– Genom att utmana våra kunders målsättningar samt deras metoder och system för att uppnå dessa kan vi förbättra deras resultat förvånansvärt, berättar VD Mathias Bönneberg.



Mathias Bönneberg, VD. Foto: Qeep Sverige AB

Det är inte begreppen som är intressanta – det är resultaten

– Det viktiga är inte vilken begreppsapparat du använder. De viktiga är att du agerar och är beredd på att ändra ditt beteende. Sedan kan du säga att du använder dig av lean, TQM eller vad du vill.

Själva använder man sig av en process i sex steg. Under arbetets gång vinnlägger man sig om att vareda medarbetare på samtliga nivåer ska vara med i förändringsarbetet. Genom att sedan vara ute i den dagliga verksamheten och involvera hela företaget, från

VD och ut i hela organisationen, skapar Qeep:s konsulter de förutsättningar som krävs för att realisera företagets fulla potential. Att arbeta operationellt, tvärfunktionellt och transparent på det här sättet är en av Qeep:s stora styrkor enligt Mathias Bönneberg.

– Det handlar inte om att människor ska behöva jobba mer, snarare mindre. Men alla i organisationen måste våga ställa sig frågan vad man behöver göra mer av, vad man måste göra annorlunda, samt vad man är beredd att sluta göra för att uppnå sina mål.

Målstyrning är nyckeln till en proaktiv organisation

Förutom att sätta upp inspirerande, tydliga och mätbara mål så är det enormt viktigt att ständigt styra och följa upp att man är på rätt väg. Uppföljningen är egentligen ingen konst, men målstyrningen däremot är kritisk för att lyckas. Den hjälper företaget att arbeta proaktivt med målbilderna istället för att låta

målen skapa en reaktiv känsla i organisationen.

– Alla chefer håller med om detta, men trots det är det få som driver det fullt ut på grund av att det är obekvämt att ställa om till en början. Men senare, när de positiva resultaten börjar trilla in så får de belöningen, avslutar Mathias Bönneberg.

Sedan 1998 har Qeep hjälpt till att skapa revolutionerande resultat bland ledande tillverknings- och tjänsteföretag så väl som bland sälj- och marknadsbolag inom allt från fordonsindustrin och flygindustrin till livsmedelsbranschen och finanssektorn.

Man har drygt 35 anställda och kontor i Stockholm, Malmö och Västerås samt verksamhet i Norge, Danmark, Tyskland och Ungern.



qeep.com

Fortsätt er leanresa med nya lärdomar från förebilderna

Master Meetings med Peter Hines

En av världens främsta leanexperter, professor Peter Hines från Cardiff University, gästar Sverige för en heldagsutbildning på Chalmers i Göteborg den 19 januari. Ta del av forskning och erfarenheter som visar vad som krävs för att skapa kontinuitet och långsiktig framgång i leanarbetet.

Lean Service Advanced på Cardiff University

En 4-dagars kurs för dig som arbetar med lean inom tjänsteverksamhet eller sjukvård. Den genomförs med svenska deltagare på Cardiff University, Europas främsta lärocenter inom lean. Ett unikt tillfälle att ta del av förebilderna inom lean service och administration.

Lean Produktion fortsättning

En 4-dagars kurs som genomförs i pågående verksamhet hos värdföretaget AstraZeneca, tidigare vinnare av Svenska Leanpriset.



 **Boka nu på plan.se/lean**

Plan är en icke-vinstdrivande organisation som arbetar för att stärka Sveriges konkurrenskraft sedan 1963. Våra utbildningar i lean genomförs i samarbete med Lean Forum och leds av lärare med mångårig erfarenhet av lean.

plan

NYHETER

SKAPA VÄRDE UR KONTINUERLIGT LÄRANDE

■ **Fråga:** Vad är egentligen syftet med Lean?

■ **Svar:** Att skapa värde genom att kontinuerligt lära sig från sina framsteg och misslyckanden.

Leanbegreppet har växt sig allt starkare under de senaste åren. Dock råder det olika meningar kring vad Lean egentligen är och står för.

- Det som västvärlden kommit att definiera som Lean skiljer sig från Toyotas ursprungsfilosofi - Toyota Production System (TPS). När folk pratar om Lean fokuseras det främst på att skapa flöde och att eliminera slöserier, medan den huvudsakliga intentionen med TPS är att skapa ett kontinuerligt lärande i "hur" man skapar värde, säger Niklas Modig, forskare på Handelshögskolan.

- Kärnan i Toyotas filosofi är att se verksamheten som ett lärande system där man varje dag strävar efter att utöka sin förståelse över hur värdeskapande kan förbättras. Det är en stor skillnad på att fokusera på "hur" värde skapas, istället för att fokusera på "att" skapa värde.

En dynamisk loop

Niklas Modig berättar att Toyota delar upp allt värdeskapande i en

loop som består av tre huvudsakliga faser; en proaktiv fas, en utförande fas och sedan en reaktiv fas.

- Varje värdeskapande aktivitet inleds med en proaktiv fas där man identifierar och analyserar kundens behov. Sedan skapas ett potentiellt scenario av ett flöde av aktiviteter med syfte att tillgodose det identifierade behovet på bästa sätt, förklarar Niklas Modig.

Tillgodose kundens behov

- I utförandefasen ser man till att, baserat på den plan man skapat i den proaktiva fasan, utföra aktiviteterna så att kundens behov tillgodoses på bästa sätt. Sedan börjar den intressanta reaktiva fasan. Först och främst sker en uppföljning av utfallet utifrån tre olika perspektiv; kundnöjdhet, medarbetarnöjdhet och lönsamhet. Här analyserar man resultat- och processororienterade mätetal för att få en bild över både positiva och negativa avvikelser från det förväntade utfallet, berättar Niklas Modig och fortsätter:



Niklas Modig
Forskare på Handelshögskolan som på plats i Japan studerat Toyotas system.

FOTO: HHS

- Kärnan i Toyotas system är alltså att organisationen hela tiden försöker dra lärdom kring "varför" utfallet av en aktivitet blev positivt eller negativt, det vill säga grundorsaken, med intentionen att kontinuerligt skapa kompetens i "hur" man skapar värde på bästa sätt. Det är alltså "avvikelserna" som triggar lärandet, vare sig de är positiva eller negativa. Det är dessa små nya insikter som bygger kompetensen kring effektivt värdeskapande, vilka sedan konkretiseras i olika förbättringar med syfte att göra nästa proaktiva fas ännu mer träffsäker. Det är denna dynamiska loop som är kärnan i Toyotas system.

Lärande skapar effektivitet

- Med andra ord sker det ett kontinuerligt lärande i organisationen över "hur" man skapar värde i organisationen. Nöjda kunder, nöjda medarbetare och hög lönsamhet är centrala begrepp i Toyotas verklighet, men dessa är alla resultat av ett dagligt lärande där samtliga medarbetare strävar efter att förstå "varför" värde skapas. Det är denna helhetsförståelse som gör att Toyota kontinuerligt kan utvecklas, avslutar Niklas Modig.

RICHARD OHLSSON
redaktionen@mediaplanet.com

TIPS

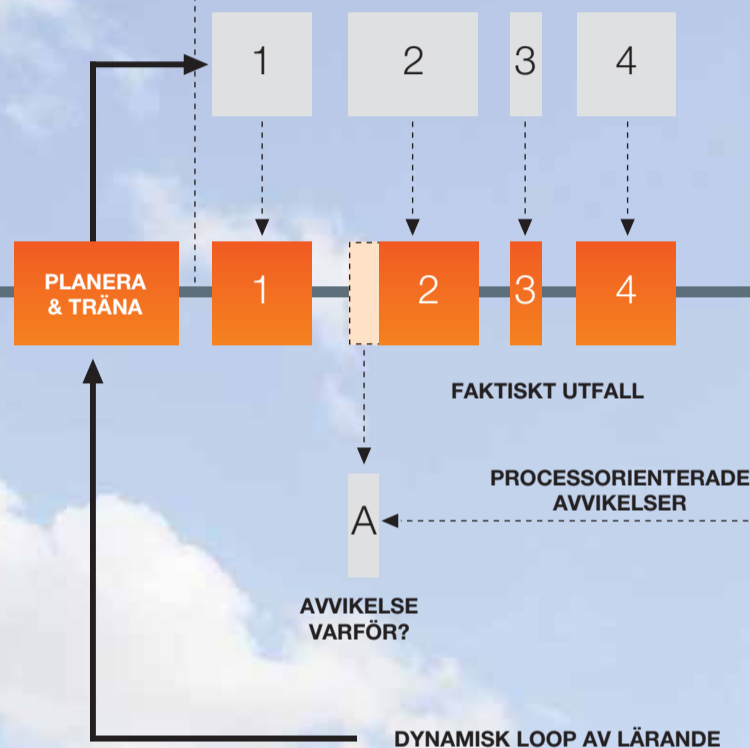
1

SKAPA ETT
LÄRANDE
SYSTEM

PROAKTIV FAS

UTFÖRANDE FAS

PLANERAT "BÄSTA" SCENARIO



We know lean software development!

Our consultants have been exercising lean thinking in software development projects for over 15 years. We are experts in eliminating waste in the development organisation, and we know what to look out for.

Riada offers highly trained experts within areas like:

- Project Management / Scrum Masters
- Requirements Management
- Configuration and Change Management
- Test Management

Let us explain how we can help you optimize your software development, or join our free-of-charge seminars in the lean area.

Riada is expanding, check out our open positions.

Riada AB • Kungstensgatan 60 • 113 29 Stockholm
www.riada.se

Kostnadsfritt!

WEBBSEMINARIUM 3 NOVEMBER

Lean på 45 min

Lägg grunden för en kultur av ständiga förbättringar!



Så undviker du de åtta formerna av slöseri och gör dem till källor för förbättringar - praktikfall från bl.a. Toyota och AstraZeneca.

Läs mer och anmäl dig här:

www.c2management.se/lean



C2 Management AB

Toyota har lagt grunden till Lean

Filosofin och principerna bakom Lean grundar sig i att allt slöseri i organisationen ska elimineras och att all verksamhet som inte skapar värde för kunden ska tas bort. Grunden till Lean lades i USA, men det var den japanska biltillverkaren Toyota som förfinade filosofin.

medarbetarna. Samtliga processer bedöms utifrån om de tillför slutkunden värde eller inte och de processer som inte anses göra detta elimineras eller ändras, förklarar Dag Lotsander.

- Målet är att genom kontinuerliga förbättringar söka perfektion. Samtidigt säger filosofin att ingen process någonsin kan bli perfekt utan att det alltid finns utrymme för förbättringar, förklarar Daniel T. Jones.

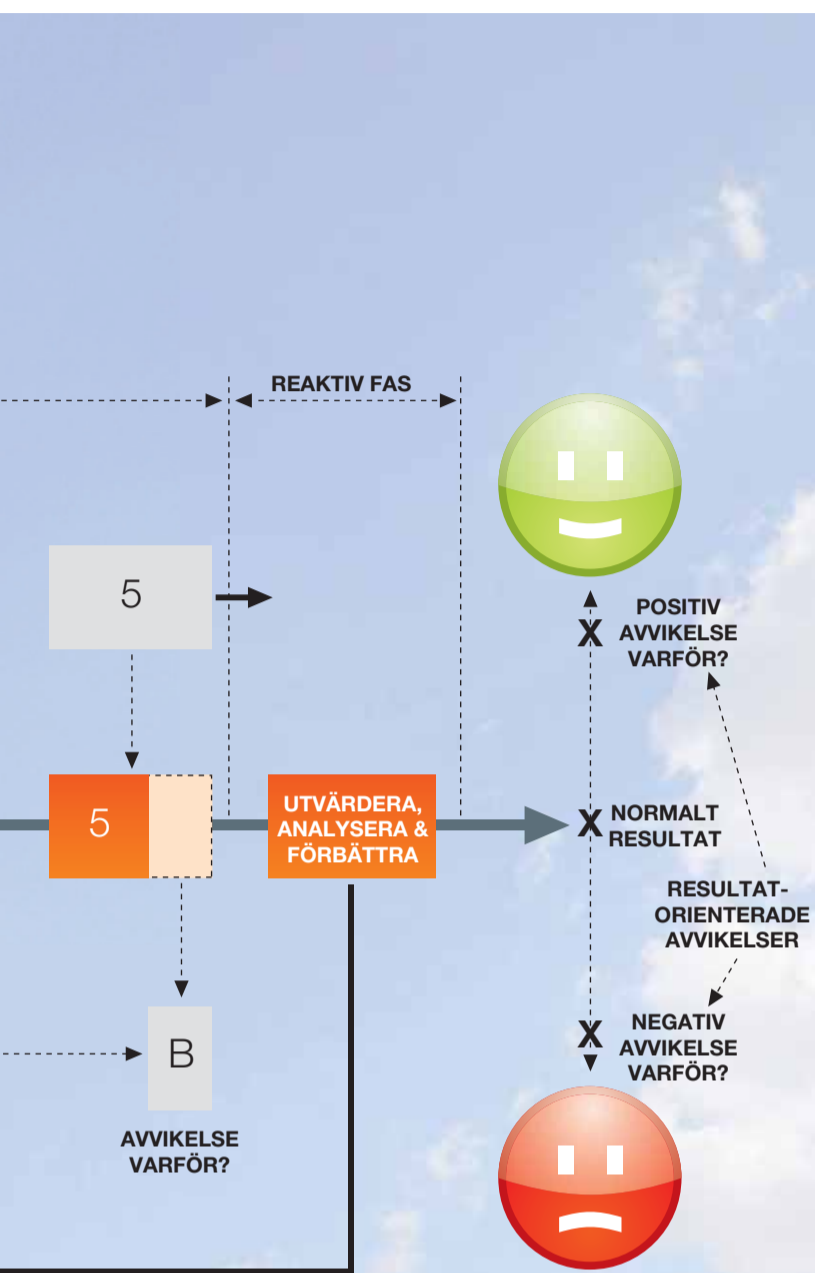
Kärnan lades i Japan

Det var i och med boken "The Machine that Changed the World" av Jim Womack, Daniel T. Jones och Daniel Roos som Leanbegreppet fick ett stort genomslag.

- Boken baseras på en studie från det amerikanska teknikuniversitetet MIT och beskriver hur konceptet växte fram hos den japanska biltillverkaren Toyota. Nu har filosofin spritt sig till ett flertal olika branscher och potentialen är enorm, säger Daniel T. Jones.

Det var Henry Ford och hans produktionssystem för T-forden som inspirerade den japanska entreprenören Sakichi Toyoda att på 1920-talet starta bilföretaget Toyota. Toyoda fokuserade i likhet med Ford på hela flödet i produktionen och han såg alla processer som en integrerad helhet. Toyoda arbetade med korta ledtider och eliminerade icke värdeskapande processer. Produktionsprocessen och metodiken har format kärnan till det som i dag benämns Lean.

RICHARD OHLSSON
redaktionen@mediaplanet.com



ETT LÄRANDE SYSTEM
"Kärnan i Lean är att se verksamheten som ett lärande system där man varje dag strävar efter att utöka sin förståelse över hur värdeskapande kan förbättras", säger Niklas Modig.
ILLUSTRATION: ALEX MAK
KÄLLA: FÖRENKLAD FIGUR TAGEN FRÅN DOKTORS-AVHANDLINGEN "BORN LEAN" AV NIKLAS MODIG SOM KOMMER ATT LÄGGAS FRAM UNDER 2010 VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM.

BAKGRUND

- Lean är huvudsakligen ett förhållningssätt och ett sätt att tänka, säger Dag Lotsander, tidigare marknadschef för Toyota Sverige.

Lean kan beskrivas som en filosofi vilken betonar strävan efter att eliminera allt som inte tillför värde i olika processer. Ett grundläggande koncept i Lean är att inget är statiskt och att alla processer, hur effektiva de än är, kan förbättras ytterligare.

Identifiera slöseri

- Lean går därför ut på att identifiera alla former av slöserier som inte är värdeskapande för kunden såsom överproduktion, onödig förflyttning av varor eller anställda, samt outnyttjad kreativitet hos



Dag Lotsander
Tidigare marknadschef för Toyota Sverige.

FOTO: EXM DL



Daniel T. Jones
Medförfattare till boken "The Machine that Changed the World".

FOTO: LEI

9

LEANTIPS FRÅN DAG LOTSANDER

Beslut i ledningen

1 Leaninitiativet måste vara väl förankrat uppe i företagsledningen.

Piloter

2 Välj lämpliga pilotgrupper - börja gärna i mindre grupper.

Kartlägg drivkrafterna

3 Tillåt inte gruppmedlemmarnas olika drivkrafter bromsa utvecklingen.

Välj engagerade ledare

4 Välj engagerade förändringsledare. Förändringsledarna är budskapsbärarna.

Ge rätt resurser

5 Bistå med det stöd piloterna behöver för att dessa ska ges en god chans att lyckas.

Goda exempel

6 Det finns ingen bättre källa till att skapa nyfikenhet i organisationen än att visa på lyckade exempel.

Skapa efterfrågan

7 Välkomna nya grupper genom pull - aldrig push. Lean måste komma inifrån.

Ta experthjälp

8 Anlita experter för att få snabba resultat utan att tappa kvalitet.

Skapa Leanteam

9 Bygg successivt upp ett internt Leanteam som kan driva arbetet vidare.

Lean i ledningen - ny bok

Boken utmanar ledningen och företagets funktioner.

- Gör ni rätt saker?
- Gör ni saker rätt?

Läs mer på www.swereaivf.se/leanbok

Boken kan beställas från bookshop@swerea.se
Beställningsnr: 09801

Swerea IVF stödjer många företag med att starta och vidareutveckla sitt Leanarbete.
Kontakta Annika Nilsson, tfn 031-706 60 89

swerea|IVF

Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa de problem vi skapat med det gamla sättet att tänka!

Tränare i Lean

Utbildningar | Workshops | Coaching

Hans Jeppsson, HANS T. JEPSSON AB
Mångårig erfarenhet som konsult och utbildare inom Lean-området, i eget bolag. Genomför utbildningar och workshops för Lean Forum och Logistikföreningen PLAN. Civilingenjör, KTH.

www.htjab.se | hans.jeppsson@htjab.se | 070-543 31 70

NYHETER

Skapa engagemang och få långsiktiga resultat

TIPS

2

AGERA MED
UTHÅLLIGHET

■ **Fråga:** Hur skapar du långsiktiga resultat av ett Lean-initiativ?

■ **Svar:** Se Leaninitiativet som en kulturell resa och satsa på att skapa engagemang i hela organisationen.

Att jobba med Lean är i högsta grad en ledningsfråga där stort fokus ligger på att skapa en företagskultur som främjar förändring och vilja till förbättring. Peter Hines, professor och ordförande för Lean Enterprise Research Centre vid Cardiff University, beskriver ett Lean-initiativ som en kulturell resa mot en högre presterande organisation.

– Ett Leaninitiativ måste därför börja i företagsledningen och sedan distribueras ut för att involvera alla i organisationen, säger Peter Hines.

Richard Berglund, forskare på Swerea IVF instämmer och tillägger:

– Ledningen har en avgörande roll i ett Leaninitiativ, samtidigt får man inte underskatta betydelsen av att initiativet drivs i samspel med organisationen. Lean innebär en kulturell förändring och då gäller det att man lyckas engagera alla i organisationen.

Distribuerat beslutsfattande
En viktig del i ledarskapet enligt Richard Berglund är att hitta rätt nivå på beslutsfattandet i organisationen.

– En av de absolut svåraste delarna för ledningen är att hitta en balans mellan toppstyrning och



Peter Hines
Professor och ordförande vid Cardiff University.
FOTO: LERC



Richard Berglund
Forskare på Swerea IVF.
FOTO: SWEREA IVF

delegerat ansvar. Många beslut fattas på en onödigt hög nivå i organisationen vilket är kontraproduktivt då beslutfattaren ofta saknar insyn i de faktiska processer eller

flöden som beslutet påverkar. Samtidigt måste besluten fattas i linje med företagets vision och strategi, så det gäller att hitta balansen mellan vilka beslut som ska fat-

tas på hög respektive låg nivå. Vidare är en förutsättning för delegerat ansvar också att ledningen vågar ge medlemmarna i organisationen rätt förutsättningar för en högre grad av ansvar i form av ökade befogenheter. Möjligheten för medlemmarna i organisationen att ta ansvar och ha befogenhet till detta leder samtidigt till en starkare kultur och ett större engagemang i organisationen, förklarar Richard Berglund.

Långsiktighet

Peter Hines, belyser att många Leaninitiativ blir verkningslösa på grund av att ledningen enbart fokuserar på att lägga om processerna och flödena och missar den kulturella förändringen.

– Snabba insatser som Kaizen events, eller Kaizen Blitz som de ofta kallas, ger sällan långsiktiga resultat utan effekterna från initiativet dör snabbt ut. För att få långsiktiga resultat måste ledningen lägga större delen av insatsen på områden som strategiarbete, ledarskap och företagskultur. Det är här grunden till långsiktigt hållbara resultat läggs, förklarar Peter Hines och fortsätter:

– Sedan är det klart att man ska arbeta med tekniska lösningar, verktyg och processer också, men för att uppnå långsiktiga resultat måste de osynliga delarna av organisationen vara på plats först.

RICHARD OHLSSON

redaktionen@mediaplanet.com

RICHARD BERGLUNDS TIPS FÖR ENGAGEMANG

■ **Vision/strategi:** En levande diskussion om vart organisationen ska ta vägen stimulerar till koordinerad handling.

■ **Tilltro till människor:** Det krävs en öppenhet och en strävan efter låga statuskillnader i organisationen.

■ **Långsiktigt tänkande:** Agera med uthållighet och kontinuitet. Det tar lång tid att bygga en stabil kultur.

■ **Rätt människor:** Det är ofta viktigare att hitta personer som passar in i organisationen än de som har exakt rätt kompetens.

■ **Ansvar och befogenheter:** Våga delegera ut delar av beslutsfattandet till dem som har

bäst insyn i de processer eller flöden beslutet påverkar.

■ **Möjlighet att påverka:** Hitta sätt för medlemmarna i organisationen att få sina röster hörda.

■ **Lärande:** Medlemmarna i organisationen måste tillåtas att misslyckas om man vill skapa en lärande organisation.

■ **Ledningens aktiva medverkan:** Du kan inte delegera allt. Du måste vara där, du måste göra själv och du måste leva som du lär.

■ **Utmaning:** Stimulera dina medarbetare genom konstruktiv feedback och öppna frågor.

■ **Vinst för alla:** Se till att förändring är förbättring för alla parter – det skapar mycket stabila lösningar.

FÖRBÄTTRINGSMILJÖ

Skapa rätt miljö för förbättring

Många faktorer påverkar resultatet av ett Leaninitiativ. Ett viktigt steg är att börja med att titta på förbättringsmiljöns kvalitet.

Vid införande av Lean är det lätt att missa de organisationskulturella förutsättningarna. Alla organisationer skiljer sig från varandra och har olika förutsättningar för att lyckas.

– Svenska organisationer är i många fall platta och transparenta, på både gott och ont. Medarbetarna ser många gånger vad som kan förbättras och utvecklas. Men problemet är att det ofta saknas möjlighet och system för ett genomförande med allas aktiva medverkan. Att få ett konkret bevis på hur mottaglig organisationen är för förändring är en bra början, förklarar Magnus Edman, rådgivare hos Active Employees AB.

Första steget

Att ha en tydlig insikt och kunskap om förbättringsmiljön är ett första och viktig steg man bör ta innan man inleder Leaninitiativet.

– Att klargöra medarbetarnas syn på den egna skyldigheten, viljan att bidra med förbättringsidéer, samt hur dessa upplever möjligheterna till att i praktiken få bidra till förbättringsarbetet på arbetsplatsen bör vara ett självklart första steg i ett Leaninitiativ.

RICHARD OHLSSON

redaktionen@mediaplanet.com

lean empowerment

Med fokus på ständiga förbättringar

A3-metoden

- ◆ Bättre kvalitet i beslut och genomförande.
- ◆ Effektiva och lättillgängliga beslutsunderlag.
- ◆ Utvecklar förmågan att tänka och lösa problem.
- ◆ Bidrar till en lärande organisation.

Vi erbjuder utbildning, handledning och implementering av A3-metoden.

Lean Empowerment AB
Kungsgatan 17, 111 43 Stockholm
www.leanempowerment.se
info@leanempowerment.se

Hur arbetar Toyota?



Dag Lotsander har 20 års erfarenhet av ledande befattningar inom Toyota, originalet till Lean. Både i Sverige och internationellt.

- Inspirationsföreläsningar
- Kickoffer
- Konsultation och utbildningar inom Lean Services

www.exmdl.se

Executive Management
Exm Dag Lotsander AB
Kungsgatan 17
111 43 Stockholm
dag@exmdl.se

Lean?

Hur skapar man bestående affärsvärden med Lean?
Hur får man medarbetarna engagerade i förändringen?
Vi får det att hända i praktiken!

GRANDEZZA
KONSULT AKTIEBOLAG

lean@grandezza.se • 08-556 238 45 • www.grandezza.se

Engagemang skapar resultat

Orden är Carl-Henric Nilssons, delägare i det Lundabaserade konsultbolaget Kunskapspartner. Specialiserade på förändringsprocesser och med en bred förankring inom både näringslivet och forskningsvärlden erbjuder de en unik kompetens i lean-arbetet.



–Lean handlar i grunden om att arbeta med människor. Det viktigaste i vår verksamhet är att skapa ett starkt och brinnande engagemang hos medarbetarna. Det är de som ska genomföra förbättringarna, säger Christina Lindskog, även hon delägare.

De båda kollegorna använder isbergsmodellen när de beskriver Lean-konceptet. Processer, verktyg och tekniker utgör den synliga men lilla delen, som alltför ofta får störst utrymme i förändringsarbetet. De delar som gör verklig skillnad på sikt är de som finns under vattenytan: strategi, ledarskap, beteende och engagemang.

–För att ett Lean-projekt ska bli framgångsrikt måste varje medarbetare i organisationen veta hur de bidrar till att uppnå företagets övergripande mål. Det kräver engagerade ledare och medarbetare, säger Christina.

Helheten är nyckelordet

Kunskapspartners modell för förbättringsarbete, som baseras på gedigen forskning och mer än tio års erfarenhet, består av fyra olika delar: strategi, struktur, styrning och förändringsledning. Var för sig är de viktiga redskap för verksamhetsutveckling, men det är först när de länkas samman till en helhet som vi får ett kraftfullt system för ledning och utveckling av verksamheter.

–Utgångspunkten är att knyta företagets strategi till förbättringsarbetet. Det handlar om att skapa och kommunicera tydliga mål för vart företaget vill och hur vi ska ta oss dit, förklarar Carl-Henric.

När målen och strategin är bestämd fokuserar Kunskapspartner på att skapa tydlighet kring kundvärden och optimera arbetsflödet tvärs organisatoriska gränser. Ulf Granstrand, Executive Vice President på Alfa Laval, som har arbetat med

Kunskapspartner i många år och vet att samarbetet ger resultat, förklarar det unika i Kunskapspartners arbetssätt:

–Kunskapspartner utgår alltid från människan när de kopplar ihop affären med processen. Med det angreppssättet skapas verkliga och synliga resultat i verksamheten.

Framgång genom delaktighet

För förändring krävs att medarbetarna tänker nytt och agerar annorlunda än igår. I processerna fångar Kunskapspartner upp de saker företaget måste vara bra på för att leverera bra resultat imorgon.

–I processerna hittar vi de aktiviteter som driver ett önskat resultat. Med hjälp av enkla nyckeltal och feedback-loopar kan vi kontinuerligt mäta företagets prestation mot de uppsatta målen, berättar Carl-Henric.

Förändringsledningen utgör den röda tråden i Kunskapspartners projektmodell. En verksamhet kan inte förändras om inte människorna i den utvecklas. Därför lägger Kunskapspartner alltid stor vikt vid att skapa maximal delaktighet i sina Lean-projekt.

–Egentligen är det mycket enkelt. Summan av medarbetarnas ansträngningar skapar resultaten och då måste vi självklart involvera dem i skapandet av det nya, avslutar Christina Lindskog.

KUNSKAP s PARTNER

Etableringsår: 1998

Adress: IDEON Science Park, Lund

Hemsida: www.kunskapspartner.se

Lean Forum

Lean Forum – med över 3 000 medlemmar – ska vara samhällets ledande inspiratör och utbildare i möjligheter för organisationer att maximera värde och att minimera slöseri. För att uppnå detta mål utvecklar och främjar vi principer, hjälpmedel och tekniker avsedda för en värdehöjande, resurssnål och dynamisk verksamhet som gör positiva förändringar möjliga.

Lean Healthcare

En kunskapskonferens för sjukvården – Lund, 16-17 mars 2010

Att Lean ger avgörande förbättringar för sjukvården är idag visat, både i Sverige och internationellt. Fokus sätts nu på frågan hur Lean införs. Det är här konferensen tar sin utgångspunkt och genom goda exempel från Sverige och från några av världens mest framgångsrika sjukhus skapas en dynamisk mötesplats för kunskapspridning och erfarenhetsutbyte kring Lean i sjukvården.

Ett spännande och fullmatat program

Vi utlovar ett program som går på djupet och som leder till fortsatta diskussioner och inspirerar till att påbörja leanarbetet. Hela programmet hittar du på www.leanforum.se.

Lean berör alla

Alla medarbetare har i modern verksamhet två arbeten: dels att ge vård, dels att förbättra sina arbetssätt runt patienten. Vi bjuder in vårdutvecklare, chefer, läkare, sjukhuschefer, primär- samt sjukhusvård, SKL, politiker, beslutsfattare och alla andra som vill och kan driva utvecklingen inom vården.

Internationellt arbetas det intensivt med frågan hur man underlättar ett införande av Lean i hela sjukvårdssystemet. *Magnus Lord*



MAGNUS LORD,
Strategisk chef
Universitetssjukhuset
i Lund



JOHN S. TOUSSAINT,
MD President/CEO vid
ThedaCare Center for
Healthcare Value



DAVID FILLINGHAM,
Chief Executive vid
Royal Bolton Hospital
NHS Foundation Trust

Lean Forum

I SAMARBETE MED



Universitetssjukhuset i Lund



Lean Healthcare

Lund 16-17 mars 2010

Håll dig uppdaterad – läs mer på www.leanforum.se

NYHETER



TIPS

3

SYNLIGGÖR
PROBLEM

FRÅN 40 MINUTER TILL 60 SEKUNDER
"Tidigare stod varje montör vid sin egen arbetsbänk och monterade en produkt från början till slut. Idag jobbar man i lag och arbetet har delats upp i stationer", säger Daniel Lundgren, Manager Industrialization på Fagerhults Belysning.

FOTO: FAGERHULTS BELYSNING

Belysningsföretaget som tändar på Lean

■ **Fråga:** Hur kan man snabbare upptäcka och hantera problem som dyker upp i verksamheten?

■ **Svar:** Genom Lean kan du få ett helhetsgrepp och synliggöra problemen för att sedan styra förbättringsarbetet utifrån dessa.

SHOWCASE

Fagerhults Belysning började titta på Leankonceptet för fyra år sedan. Motivet var att få ett helhetsperspektiv på verksamheten för att komma åt och se svagheter i flödena men också för att skapa en effektiv förbättringsprocess för hantering av de problem som dyker upp. 2006 togs Fagerhult Guiding Principles fram vilket är Fagerhults sätt att se på Lean.

Målet med detta arbete är att företaget ska nå en resurssnål tillväxt med frigjorda resurser, för att åstadkomma en växande verksamhet med god lönsamhet och ökad konkurrenskraft.

Inför flödeslinor

- De prioriteringar som ska genomsyra vårt sätt att arbeta är säkerhet, miljö, kvalitet, leverans och ekonomi, säger Pernilla Bergman, Leankoordinator på Fagerhults Belysning.

- Fagerhult Belysning är nu mitt uppe i arbetet med att införa flö-



Pernilla Bergman
Leankoordinator.



Daniel Lundgren
Manager Industrialization.

deslinjer i monteringen vid Habofabriken. Detta innebär att processerna synliggörs. Eftersom flödena nu blir relativt nakna kan vi snabbt analysera och åtgärda problem som dyker upp, säger Daniel Lundgren, manager Industrialization på Fagerhults Belysning.

Leanarbetet har rent praktiskt

inneburit en översyn av arbetssättet i allt från planeringsprocessen över materialhantering till själva monteringen.

- Tidigare stod till exempel varje montör vid sin egen arbetsbänk och monterade en produkt från början till slut. Det innebar att vi hade flera order på gång samtidigt

FOTO: MARI PETERSSON

och därmed längre ledtid. Idag jobbar man i lag och arbetet har delats upp i stationer. Ställtiden har gått ned från 40 minuter till en minut, säger Daniel Lundgren.

Har ökat kapaciteten

Det har lett till minskade kostnader i hanteringsprocessen samtidigt som själva monteringstiden har minskat med tio procent då antalet rörelser som varje montör utför är färre. Monteringsprocessen är numera också en integrerad del i det transporterande flödet vilket bidrar till att undvika onödiga transporter. Vidare ger det Fagerhults Belysning möjligheter till ökad leveransprecision och ytterligare förbättrad servicegrad.

- Arbetet med flödeslinjer har gett oss en ökad kapacitet på befintlig produktionsyta. Habofabriken har tagit bort skiftgången och gått till att enbart arbeta dagtid i de nya flödeslinor som satts upp, säger Pernilla Bergman.

Hon pekar också på att det nya arbetssättet ger en högre produktkvalitet.

- Grundorsakerna till problem upptäckts och kan rättas till snabbare. Det gör att vi i det långa loppet får en högre kvalitet på produkterna och färre driftstopp i produktionen, säger Pernilla Bergman.

MIKAEL GIANUZZI

redaktionen@mediaplanet.com

TIPS

Förenkla med Lean

■ **Eftersträva att** justera problem så tidigt i processerna som möjligt och försök att ta ett helhetsgrepp om verksamheten och flödena.

■ **Skapa en enklare** produktionslina för att ställa in flöden efter det nya arbetssättet. På så sätt kan man köra in systemet och arbetssättet på ett enkelt och billigt sätt innan man

fullt ut genomför den stora förändringen. Då kan man testa olika utföranden för att se vad som passar den egna verksamheten bäst.

■ **Det gäller att** redan på ett tidigt stadium skaffa sig en klar bild över hur hela flödet hänger ihop. Bygg upp en testlina och undersök hur stor påverkandegrad denna har på organisationen runt omkring.



3

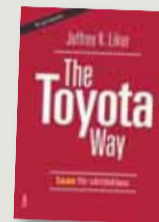
BOKTIPS

■ Till dig som vill lära dig mer om Lean kan vi varmt rekommendera följande böcker:

The Toyota Way – Lean för världsklass

FÖRFATTARE: JEFFREY K. LIKER

1 Toyota har under de senaste åren blivit förebilden för hur företag och organisationer kan arbeta resurssnåla och effektivare. Författaren till boken har under 20 år fått en unik möjlighet att komma in i företaget och följa dess arbete från insidan. Resultatet är den här boken, som utmynnar i 14 grundläggande ledningsprinciper för alla företag och organisationer som vill tillämpa Lean framgångsrikt. Nu finns den tillgänglig på svenska.



Lean – gör avvikelser till framgång!

FÖRFATTARE: PER PETERSSON, OLA JOHANSSON, MARTIN BROMAN, DAN BLÜCHER OCH HENRIC ALSTERMAN

2 Boken ger en fördjupad förståelse för Lean utifrån ett västerländskt perspektiv där den på ett enkelt och pedagogiskt sätt förklarar de mer centrala delarna i Lean. Boken baseras på författarnas samlade kompetens inom området och gör en ambitiös insats till att skapa en djupare förståelse för filosofin bakom Lean och hur denna kan anammas för olika branscher.



Staying Lean: Thriving, not just surviving

FÖRFATTARE: PROFESSOR PETER HINES, DR PAULINE FOUNT, GARY GRIFFITHS OCH RICHARD HARRISON

3 Boken fokuserar på hur man skapar långsiktiga resultat från sitt Leanarbete och lägger tungt fokus på ledarens roll i ett Leaninitiativ. Boken är resultatet från ett omfattande forskningsprojekt och beskriver hur man arbetar långsiktigt med Leanprogram och strategier. I boken, som för nuvarande endast finns på engelska, lanserar författarna "Lean Iceberg Model" som beskriver de osynliga delarna i ett Leaninitiativ.



FAGERHULT VALDE BINAR

Binar Elektronik fick tillsammans med koncernbolagen Titech System, Kahlman Produkter och Arion Sweden leverera en helhetslösning med monteringsbanor och tillhörande stödsystem för Lean Production till Fagerhult Belysning.

- Takt- och Andonsystem
- Visualisering
- Stoppuppföljning
- Elektroniska instruktioner
- Effektiv materialhantering
- Quick-Lift ergonomiska lyfthjälpmiddel
- Maskinskydd

BINAR

www.binarelektronik.se

titech

SYSTEM AB

www.titech.se

KAHLMAN

www.kahlman.se

ARION

SWEDEN

www.arionsweden.se



Binar Elektronik, med över 20 års erfarenhet och spetskompetens inom elektronik och industriell IT, ingår i industrigruppen Binar AB. Vår marknadsledande kunskap och vårt breda produktutbud inom Lean Production utvecklas i nära och långsiktigt samarbete med våra kunder.

www.binarelektronik.se
tel 0520 - 47 32 00

“VÅRT FOKUS PÅ LEAN SPARAR PENGAR ÅT VÅRA KUNDER”



Åmål Components har ett tydligt fokus: maximal effektivitet i alla processer. Tack vare Lean reducerar man idag kostnader åt sina kunder och kan samtidigt leverera större värde. Att samtliga anställda är involverade i projektet är en av nyckelfaktorerna, säger bolagets vd Joachim Wollnert.

Företaget Åmål Components AB är verksam inom den tillverkande industrin och sysslar med skärande bearbetning. Företaget har specialiserat sig på tillverkning av prototyper och reservdelar. Serietillverkning är också en naturlig del av verksamheten. Kunderna kommer främst från energisektorn och den tunga fordonsindustrin. Bolaget påbörjade sitt arbete med Lean i början av 2008.

STARKARE KONKURRENSKRAFT MED LEAN

– Syftet är att öka företagets konkurrenskraft. Att priskonkurrera vad gäller lönekostnader går inte i Sverige, istället fokuserar vi på personalens kompetens samt vår interna effektivitet, säger företagets vd och majoritetsägare Joachim Wollnert.

Samtliga anställda vid Åmål Components har involverats i Lean-projekt

genom bland annat regelbundna workshops. Mycket arbete har lagts ned på att i detalj analysera företagets processer och försäkra sig om att varje steg i produktionen tillför värde.

BÅDE ISO/TS OCH 14001

– Allt vårt Lean-arbete kommer våra kunder till nytta. Det är vårt mål. Vi har även använt Lean i vårt certifieringsarbete. Genom att använda Lean-verktygen i kombination med standarden för ISO/TS och 14001 blev certifieringen anpassad till verkligheten och inte endast ett fint certifikat på väggen. Det gynnar naturligtvis våra kunder.

Det faktum att samtliga av företagets anställda varit involverade i projekten är en av de huvudsakliga anledningarna till att det fallit väl ut, tror Joachim Wollnert. Alla anställda är positivt inställda till projekten och delaktiga i dem.

– I så här viktiga processer är det helt avgörande att man har all personal med sig. Detta kan aldrig endast vara något som ledningen godkänner och sedan lägger åt sidan, säger Joachim Wollnert.

AMAL
COMPONENTS

www.acomp.se

INSPIRATION

Fråga: Hur kan du få högre kvalitet till lägre kostnad?

Svar: Lär dig från de bästa och fokusera på ett uthålligt arbete med kontinuerliga förbättringar.

Titta på de bästa och bli bättre själv

LEDARE TILL LEDARE

KAIZEN

Mr Masaaki Imai är mannen bakom Kaizen och känd som "The Lean Guru". Han har just besökt Lean Forums konferens i Sverige för att berätta om vägen fram till Kaizen och varför man bör arbeta med kontinuerliga förbättringar.

Masaaki Imai föddes i Tokyo 1930 där han fortfarande bor och arbetar. Efter universitetsstudier började han 1957 att arbeta på statliga Productivity Center - ett initiativ för att öka produktiviteten i den japanska industrin.

- Det bästa sättet att bli bättre är att titta på de bästa. Mitt arbete bestod av att arrangera rundturer, eskortera och översätta för japanska chefer som var på besök i USA för att observera och lära, säger Mr Imai.

Grund för fortsatt arbete

Under sina fem år i USA besökte han fler än 200 företag från olika branscher. Än i dag ser han det som den mest lärorika tiden i hans karriär. Förutom att skaffa sig ett fantastiskt nätverk bland såväl amerikanska som japanska toppchefer lärde han sig att observera, nå-

got som legat till grund för hans fortsatta arbete med Kaizen.

- Antingen var amerikanerna väldigt bra lärare, eller så var vi väldigt duktiga elever för vi lärde oss väldigt mycket, säger Mr Imai.

Inte alltid som man tänkt sig

Tillbaka i Japan startade Mr Imai en konsultfirma och upprättade ett samarbete med sina amerikanska kollegor. Tanken var att hjälpa japanska företag att etablera sig på den amerikanska marknaden. Men de japanska företagen var inte vana vid konsulter och var inte särskilt intresserade av erbjudandet. Då gjorde han tvärtom och började arrangera rundturer för amerikanska företag i Japan i stället.

- De japanska företagen började bli kända för sina produkter med hög kvalitet till låga priser och de amerikanska företagsledarna ville veta hur de lyckades. Jag hade tillgång till allt material om framgångsrikt produktutvecklings- och kvalitetsarbete och insåg att jag satt på en skatt, säger Mr Imai.

Han sammanfattade sina erfarenheter i boken Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success som kom ut 1986.

PROFIL

Masaaki Imai

■ **Ålder:** 79.

■ **Yrke:** Författare, föreläsare och grundare av Kaizen Institute.

■ **Bor:** Tokyo, Japan.

■ **Övrigt:** Känd som "The Lean Guru" och fadern till Kaizen.

1997 kom hans andra bok, Gemba Kaizen.

- Min första bok handlade om konceptet Kaizen, att alltid sträva mot förbättring. Den andra boken berättade hur man gör det, säger Mr Imai.

Ny bok på gång

I dag ägnar Mr Imai större delen av sin tid åt att göra Kaizen mer känt och tillbringar hälften av sin tid på resande fot för att föreläsa och lära ut Kaizen till företag och organisationer runt om i världen. Hemma i Japan tillbringar han tiden med att skriva sin tredje bok om Kaizen.

- Den tredje boken som jag hoppas slutföra i slutet av året fokuserar på hur man utvecklar Kaizen som en strategi. För att lyckas med Kaizenarbete måste företagen inse att det är ett sätt att tänka. Att aldrig vara nöjd, att alltid sikta mot att bli bättre, säger Mr Imai.

En stor anledning till att så få företag, endast en procent av världens företag enligt Imai, använder sig av Lean är bristen på verktyg för att objektivt mäta produktivitet och effektivitet. I sin tredje bok som han inte vill avslöja namnet på ger han förslag på ett an-

tal sätt för företag att mäta detta och hur man går tillväga. Självklart ger han också en del företagsexempel från verkligheten.

En utmanande framtid

Mr Imai tror att användande av Lean och Kaizen kommer att få en ännu viktigare roll i framtiden.

- Vi lever i en global ekonomi med flera nya stora utmanare. Dagens kunder är kunniga, pålästa och förväntar sig hög kvalitet till allt lägre priser. Det innebär att företagen måste lösa ekvationen högre kvalitet minskade kostnader. Svaret är Lean och Kaizen säger han.

Internationellt sett ser han också en spridning till fler delar av samhället, exempelvis handel, sjukvård och statliga institutioner. Mr Imai är fast övertygad om att sprida visionen om Kaizen. För det finns många som behöver det, även om de varken inser utmaningen eller vinsten med det.

- Det handlar om att förstå kunden och vad vill de ha. Det synsättet kan användas i stort sett var som helst.

CARL MÅRTENSSON

redaktionen@mediaplanet.com

Tänk förändring. Tänk Lean Management.

Sämre tider kräver nya, effektiva vägar. Att stå stark när det vänder uppåt. Innovatum Teknikpark erbjuder, med stöd från Tillväxtverket, ett unikt träningsprogram i Lean Management enbart för företagsledningar. Målgruppen är underleverantörer inom fordonsindustrin.

Information om våra programstarter hittar du på www.innovatum.se/lean



"THE LEAN GURU"
Mr Masaaki Imai är mannen bakom Kaizen. På besök i Sverige berättade han om vägen fram till Kaizen och varför man bör arbeta med kontinuerliga förbättringar.
FOTO: PAUL BJÖRKMAN

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

Har ni tillräckligt Bra Förbättringsmiljö?

Skillnaden mellan att lyckas, eller misslyckas, med införande av LEAN stavas bara på ett sätt:
- Bra Förbättringsmiljö.
Är den tillräckligt bra hos er för att lyckas med LEAN?

Vi vet hur man mäter, skapar och bibehåller en Bra Förbättringsmiljö, i praktiken. **Vet du?**

 **ACTIVE EMPLOYEES®** Bra Medarbetarskap www.activeemployees.com

CLOSEST WAY TO CASH

Ständiga Förbättringar 1+1=3

Alla behöver en Ulrik!

Du har behov av metoder för att utveckla fler nöjda och lönsamma kunder

www.pdca.se



U.S. Affärsutveckling
www.pdca.se
070-879 32 40

L Skandinavians nordligaste tekniska universitet
Forskning & utbildning i världsklass

Internetbaserad distanskurs Introduktion till Lean 7,5 hp

Kursen ges VT2010 (jan-jun) med studietakt ca 10 tim/vecka och passar alla som är intresserade av Lean - oavsett bransch.

Ansök på www.studera.nu (anm.kod LTU-54507)

Vill du veta mer, kontakta Erik Lovén:

telefon 0920-49 24 02, e-post erik.loven@ltu.se

www.ltu.se

L
LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

INSPIRATION

TIPS

4

FOKUSERA
PÅ FLÖDEN

LEAN FULLT UT
På Reda inom Folksamgruppen har man nyligen inlett ett Leaninitiativ med goda resultat. Nu förbereder de en full utrollning av Lean i organisationen.
FOTO: ANN LUNDGREN

Få snabba och synbara resultat med Lean

■ **Fråga:** Vilka var målen när pensionsadministratören Reda startade sin Leanresa?
■ **Svar:** Att effektivisera sina administrativa flöden och korta ledtider.

FOTO: ANDREAS EKUND



”Allt blev synliggjort. Alla ärenden och balanser syns i en styrhylla och blir allas ansvar.”

Lena Nord
Utvecklingschef och Leangeneral på Reda.

HUR VI LYCKADES

LEANIMPLEMENTERING

Pensionsadministratören Reda som ägs av Folksam Liv har nyligen inlett ett Leaninitiativ med goda resultat och har nu förberett en full utrollning av Lean i organisationen.

– När vi startade ett pilotprojekt i mars klarade vi sju procent av alla ärenden inom tre dagar. I dag är det 96 procent som klarar en genomloppstid på tre dagar, säger Lena Nord, utvecklingschef och Leangeneral på Reda.

Krav på lägre kostnader

Den tydliga trenden på marknaden för pensionsadministratörer är prispress och krav på lägre administrativa kostnader. Som ett led i att höja effektiviteten i organisationen startade Reda ett pilotprojekt med 13 anställda som fick arbeta enligt Lean.

– Vi fick 20 veckor på oss inför starten och började med att sitta ned och identifiera ett antal förbättringsområden. Sedan gjorde vi en bild över resultatet och ritade in dem på en X- och Y-axel där insats och effekt var parametrarna. Av 19 förbättringsområden valde vi sedan ut de fem som

skulle ge den största effekten utan att insatsen blev för stor, säger Lena Nord.

Effekt med daglig styrning

Den åtgärd som gett absolut störst effekt är övergången till daglig styrning, det vill säga att chefen varje dag leder och fördelar arbetet väl-

digt konkret i gruppen. Arbetsättet är vanligare inom industrin men knappast känt i kontorsvärlden.

– Det innebar att inga ärenden längre blev liggande på borden, allt blev synliggjort och att alla ärenden och balanser syns i en styrhylla och blir allas ansvar. Det här fick man snabbt snurr på och var-

je morgon delar chefen även ut ansvaret för saker som posten eller kvalitetsgranskningen, säger Lena Nord.

Utbildning och upprensning

Andra åtgärder som genomförts är utbildningar och upprensning bland dokumentmallar. Förr var det svårt att veta vilka mallar som skulle användas och det tog mycket tid av handläggarna, enligt Lena Nord.

Engagemanget har också ökat bland personalen. Lena Nord understryker dock att framgång aldrig får ske på bekostnad av medarbetarna.

– Parallellt med pilotprojektet har ledningsgruppen studerat hur vi kan stötta Leanimplementeringen. Det har resulterat i att vi fått tänka om och att vi numera riktar in oss på att jobba i processer. Dessutom innebär Lean en hög grad av delegering och det uppskattas av medarbetarna, säger hon.

Medarbetarna har fått riktlinjer att hålla sig till och det finns fem bärande principer illustrerade som fem pusselbitar. Tanken är att varje medarbetare ska fatta någon form av beslut ska förstå grunden för de beslut de ska fatta.

– Våra fem bärande principer är uppbyggda på att göra rätt från början, ha ett enhetligt arbetssätt, ha uppdragen i fokus, ständig förbättring och att synliggöra och reagera på avvikelser, avslutar Lena Nord.

MIKAEL GIANUZZI

redaktionen@mediaplanet.com

TIPS FRÅN LENA NORD

■ **Se till att involvera** samtliga medarbetare i organisationen. Ta höjd då det kan finnas personer i organisationen som är lite avvaktande till ett nytt arbetsätt.

■ **Håll regelbundna** Leanforum där alla chefer i organisationen träffas, även dem som inte deltar i Leanprojektet. Lean får inte uppfattas som något hemligt som bara sker på en avdelning. Var helt öppen med information om projektet.

■ **Ledarskapet** förändras. Att delegera mer innebär att personalgruppens medlemmar tar

större ansvar. En del chefer gillar det men inte alla. Har man en annan chefsstil kan det vara en utmaning att tänka nytt. Det gäller att ledningen följer utvecklingen och är beredda att gå in och ge stöd när det behövs.

■ **Ledningsgruppen** måste visa engagemang, ge förutsättningar och riktlinjer för att beslut ska kunna fattas på en lägre nivå.

■ **Det räcker** inte bara att gå på kurser och läsa på om Lean i böcker. Man måste förstå att man gör sin egen resa och planerar sitt eget Leanträd.

LEAN FINANCE

Intresset växer inom finansiella sektorn

Lean har under en längre tid varit ett hett ämne för produktions- och företagsledare. Nu växer dock intresset inom den finansiella sektorn och hos CFO:er.

En allt mer globaliserad finansmarknad ställer ökade krav på en transparent, snabb och precis rapportering. Nu är resultatrapporterna om möjligt ännu viktigare för företagsledningen och den kår av analytiker som följer företaget.

– För ett par år sedan låg fokus främst på att korta ledtider i rapporteringen genom att jobba snabbare. Nu har fokus flyttats till att bygga in en högre grad av kvalitet i rapporteringsprocessen, vilket i sin tur leder till kortare ledtider, förklarar Linus Larsson, författare till boken Lean Administration.

Stor potential

– Dagens CFO vill ha en effektiv och kvalitativ rapportering för att ekonomifunktionen ska kunna lägga mer tid på värdeskapande analyser av resultatet, scenariomodelleringar och riskanalyser. Om ekonomifunktionen kan effektivisera rapporteringen kan man i stället lägga mer tid på dessa värdeskapande aktiviteter och skapa bättre beslutsunderlag, säger Linus Larsson och fortsätter:

– Ungefär 15-20 procent av tiden vid konsolideringen av rapporten består av felrättning av de inrapporterade siffrorna och analyser över varför dessa inte stämmer. Det är rena slöserier och inte alls värdeskapande aktiviteter.

Lean skapar kvalitet

Många CFO:er har insett potentialen för att genom Lean skapa kvalitet i rapporteringen och minimera slöserierna i rapporteringen och därmed skapa mer tid till värdeskapande aktiviteter.

– I Lean är en grundläggande tanke att leverera precis det kunden vill ha i precis rätt tid. I detta fall är kunden oftast företagsledningen, samt andra interna och externa intressenter. Att kunna skapa ett lärande system i organisationen där ekonomifunktionen från början levererar rätt siffror till dessa målgrupper frigör kapacitet som istället kan läggas på värdeskapande aktiviteter som exempelvis beslutsunderlag eller resultatanalyser.

RICHARD OHLSSON

redaktionen@mediaplanet.com

Fler och fler företag inser fördelarna med Lean Finance, en metodik som leder till bättre resultat trots att det krävs färre resurser. Tidigare var Lean ett begrepp exklusivt inom produktion, men nu är det även ett kraftfullt verktyg för varje CFO.

”Japansk produktionseffektivitet för CFO:n”

Cepro Management Consultants arbetar med Lean Finance på många nivåer. Ett konkret exempel på en framgångsrik tillämpning är möjligheten till snabbare bokslut. Bokslutsprocessen, som av många betraktas som lång och krävande, kan ofta effektiviseras rejält genom Lean-metodiken.

– Vi har i flera fall lyckats halvera ledtiderna för våra kunder, dessutom med minskad arbetsbelastning, berättar Marcus Hansson som är Partner hos Cepro.

Konsulter med optimal kunskapsmix

Cepro Management Consultants är idag ett av Sveriges äldsta konsultbolag. De erbjuder kvalificerade konsulttjänster riktade mot CFO och företags ekonomifunktioner. Alla konsulter har en gedigen bakgrund – antingen som konsulter eller som ekonomichefer. På så sätt har man skapat en optimal kunskapsmix inom bolaget.



Marcus Hansson, Partner hos Cepro.

– Vi involverar dessutom alltid många människor hos våra kundföretag och frigör deras potential. Andra bolag kommer in, gör sitt jobb och försvinner. Men vi lämnar kvar kunskap och lär ut förmågan att själva arbeta vidare, säger Marcus Hansson.

Skapar effektiva ekonomifunktioner

Lean-metoderna har även visat sig mycket effektiva att kombinera med så kallade Finance Shared Service Centers, något Cepro arbetat mycket med att implementera och vidareutveckla hos sina kunder. Centraliserade ekonomifunktioner har ofta stora transaktionsflöden och arbetar processorienterat, vilket passar Lean-metodiken perfekt.

– Målet med Finance Shared Service Centers är ju att skapa en central och serviceinriktad ”ekonomiproduktion” inom företaget, förklarar Marcus Hansson. Man vill att ekonomifunktionen ska vara effektiv, kundfokuserad och aktivt eliminera slöseri. Och det är precis vad Lean handlar om.

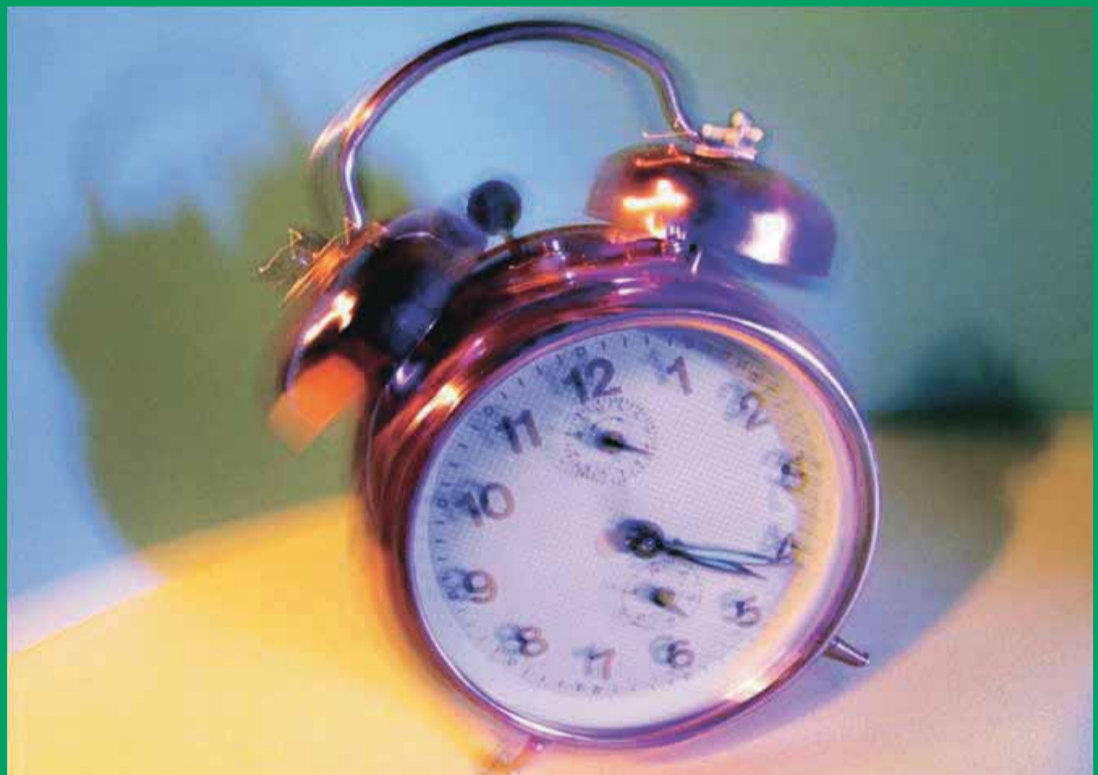
cepro

MANAGEMENT CONSULTANTS

www.cepro.se | 08-402 98 00

**Ringer klockan
tillräckligt högt för
att inse att det är
dags att förändra...?**

**...när du vaknat,
ring oss!**



 **Idhammar**

**Idhammar hjälper företag att bli
framgångsrika inom underhåll och
produktion!**

NYHETER

Hög potential för minskade väntetider

Socialdemokratiska riksdagsledamoten Ylva Johansson har länge förespråkat en effektiv resursanvändning inom vården för att frigöra tid för att läkare och sjuksköterskor ska kunna ägna mer tid för patientarbete och därmed mer tid för vård.

FRÅGOR & SVAR

■ Varför är du positivt inställd till Lean inom vården?

- Det finns väldigt stora behov av sjukvård som idag inte tillgodoses, bland annat bland dem som är psykiskt sjuka och bland multisjuka äldre.

- För att korta väntetiderna och kunna tillgodose de behov som finns inom vården så räcker det inte att titta på skattenivåerna. Man måste först och främst säkerställa att de resurserna vi redan har används på ett så bra sätt som möjligt och för ett på patienterna så effektivt sätt som möjligt. Det finns en stor potential att förbättra sjukvården genom att inte låta sig hejdas av de hierarkier som finns inom vården, utan att istället ta tillvara varje medarbetares kunskaper. Detta är också en bärande idé inom Lean.

■ Kan du ge något konkret exempel på hur vården kan effektiviseras med Lean?

- Det finns flera konkreta exempel inom sjukvården. Lunds Universitetssjukhus har gjort stora förbättringar och minskat sina väntetider. St Görans sjukhus har förändrat kedjan i akuten så att patienten först fick träffa en specialist i stället för en mottagningssköterska och avsevärt kortat väntetider. På så sätt kan sjukhuset bättre möta patienternas behov.



PROFIL

Ylva Johansson

Född: I Huddinge 13 februari 1964.

Familj: Gift med Erik Åsbrink, tre egna barn Kim 15, Lotten 15 och Anton 8, samt de tre bonusbarnen Arvid, Hjalmar och Marika.

Yrke: Lärare i matematik och fysik, Skolminister 1994–1998,

ringar och minskat sina väntetider. St Görans sjukhus har förändrat kedjan i akuten så att patienten först fick träffa en specialist i stället för en mottagningssköterska och avsevärt kortat väntetider. På så sätt kan sjukhuset bättre möta patienternas behov.

Vård- och äldreomsorgsminister 2004–2006, just nu socialdemokratisk riksdagsledamot.

Utbildning: Ämneslärarutbildning.

Intressen: Familjen och fotboll. Följer gärna Hammarbys matcher och barnens fotbollsmatcher. Sitter i styrelsen för elitföreningen damfotboll (EFD).

■ Hur skiljer sig Lean mot ett traditionellt effektiviseringsarbete?

- Den viktigaste skillnaden mot ett traditionellt sätt att arbeta, är att personalen tas på allvar. Effektiviseringar sker annars ofta uppifrån och påtvingar förändringar.

Det ger sällan önskvärt resultat. Genom att arbeta långsiktigt och lyssna på dem som arbetar direkt i verksamheten och se till att det lönar sig att komma med förslag på hur resurserna kan användas på ett bättre sätt kan man med små steg systematiskt arbeta sig mot en effektivare verksamhet. Att låta medarbetarna själva arbeta med effektiviseringar för att kunna erbjuda en bättre, snabbare vård för att patienten ska få bästa möjliga vård är en stark drivkraft för många anställda inom vården.

■ Vad kan den offentliga vården lära av de privata vårdföretagarna vad gäller bättre effektivitet?

- Forskning visar att det inte går att finna systematiska kvalitetskillnader mellan privata och offentliga alternativ. Den offentliga vården måste dock alltid lära av andra, kanske också av verksamheter utanför vården. Det är också en styrka att det finns olika aktörer inom vården.

■ Finns det några risker med Lean inom vården?

- Nej, men det kan finnas vissa svårigheter. Det är viktigt att vara lyhörd för de anställdas synpunkter. Det är viktigt att inte presentera det som en ovanifrån modell. Styrkan är att modellen kommer underifrån.

THERESE SLETTENGREN
redaktionen@mediaplanet.com



NYHETER I KORTHET

Karolinska hyllas för sitt Leanarbete

■ Provinllämningen på Karolinska Universitetslaboratoriet var nominerade som en av tre kandidater till årets Leanpris. Marie Linné, enhetschef på provinllämningen har sett mycket goda resultat från deras Leanarbete:

- Vi gjorde bland annat en omfattande analys över hur vi rörde oss. Nu jobbar vi betydligt mycket smartare än vad vi gjort tidigare, får mer gjort och springer betydligt mindre. Vi har lyckats minska ledtiden till nästan hälften, utan att vår personal behöver jobba hårdare, avslutar Marie Linné.

Rädda liv genom högre effektivitet

■ Universitetssjukhuset i Lund har en ambition att Leanfilosofin ska genomsyra allt arbete.

- Lean handlar om att ur ett patientfokus ständigt förbättra verksamheten, säger Hans Friberg, verksamhetschef för VO Akutsjukvård på Universitetssjukhuset i Lund.

- För oss handlar det om att korta kötiderna och rädda liv genom att bli effektivare. Vi har uppnått kapacitetsökningar på upp till 50-100 procent vilket skapar möjlighet till att kraftigt reducera kötiderna, förklarar Magnus Lord, strategichef för Universitetssjukhuset i Lund.

- Vi har dock bara börjat jobba med Lean. Detta är en kontinuerlig transformation och en verklig helrenovering av hur ett sjukhus fungerar.



Utvecklar och tränar lednings- och produktionsledningsgrupper till ett effektivt, proaktivt och målstyrt ledarskap inom ramen för Lean Produktion.



www.hammarsten.biz
073-8006275



Lean är inte ett verktyg, lean är en filosofi.

Komplexa projekt eller omständiga processer?

Dålig lönsamhet?

Lågt engagemang?

Vad är värdet på varje arbetad timma?

LogicSense erbjuder tjänster inom projektledning, processutveckling, ledarskap, mål och målstyrning och lean production.

Med våra tjänster och vårt engagemang kan vi hjälpa Er på vägen till **där, bra blir bättre.**

www.logicsense.se
0736-429955

- engagemang -

Värdeskaparen

JAN ANDERSSON

Utbildare och coach i transformationen till Lean verksamhet

värdeskaparen.se

- erfarenhet -

Kultur  struktur inom sjukvården

Vi skapar processer som ger bättre vård!

Skillnaden känns – resultatet märks



www.indigomanagement.se



www.indigoipex.se

0455-30 68 00

Är ni verkligen redo för Lean?

Innan er organisation bestämmer sig för att driva ett Lean-projekt, stanna upp och fundera på frågan: Är vi verkligen redo att ta konsekvenserna? Om inte kan projektet i slutändan ställa till med mer skada än nytta.

- LEAN är ofta något annat än vad många föreställer sig. Det är lätt att säga att ”vi ska bli som Toyota”, men i verkligheten handlar det om att forma sin egen Leankultur, som Göingemodellen i Östra Göinge kommun. Risken är annars att de fyra bokstäverna blir ett gisslandrama istället för en förbättringspotential. Förändringsarbetet leder då inte någonstans och organisationen blir frustrerad, säger Harald Eide, managementkonsult hos Sigma.

Tänk efter före

Hur styckar man elefanten? I vilken ände börjar man? Hur ser resan ut på kort och lång sikt för just oss? Och

inte minst – vad vill vi ha ut i slutändan? Men det finns en ännu viktigare fråga att ställa sig: Är både ledningen och övriga medarbetare tillräckligt motiverade? Klassiska frågor i allt förändringsarbete – men synnerligen viktiga att besvara i samband med ett Leaninförande.

– Lämna för allt i världen inte över ansvaret för svaren på dessa frågor till konsulter. Sigmas övergripande synsätt och koncept för allt förändringsarbete kallas Destination Management. Det handlar om hjälp till självhjälp, att våga säga nej till det vi inte har vilja och förmåga att nå och att väga ambitionsnivån mot verkligheten, utvecklar Harald Eide. Helt

enkelt välja de destinationer som man vid varje tidpunkt har förutsättningar att nå.

Ett inspirerande exempel

En organisation som Sigma fått ynnesten att stödja i deras förändringsarbete är Östra Göinge kommun i Skåne. Deras destination var att till 2015 öka antalet invånare till 15 000. Man ville engagera varenda medarbetare och skapa en förändringskultur baserad på Lean. Nu har man har bland annat etablerat ett Leancenter, där man även är öppen för att hjälpa andra med Leancoaching.

Men det började med att samla krafterna i politiken så väl som i tjänstemannaledningen. Ett samlat åtagande över de politiska gränserna och rakt genom hela organisationen kräver mod. Göingarna är modiga. De har tänkt efter före och valt sina

destinationer med omsorg. Detta har lett till att Östra Göinge nu är ett föredöme för andra kommuner.

Idag har man kommit långt och projektet har redan fått stora konsekvenser. Både politiska och organisatoriska strukturer har förändrats, till exempel har förvaltningar och nämnder försvunnit. Allt för att ge kommunens invånare maximal service och effektivitet. En kommun – en förvaltning önskar nya medborgare välkomna och Göinge Direkt svarar på ALLA frågor.

– Det är en stor resa för en liten kommun. Men idag är stämningen i Östra Göinge fantastisk och framtidstron är stark, avslutar Harald Eide.

www.sigma.se
Henrik Askervi, 0706-894299
Harald Eide, 0733-661331

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 tjänster, men du inser säkert också att ditt företag når ett bättre resultat med en väl fungerande IT.)

Stockholm
08-501 221 00

Malmö
040-636 71 00

PEAK-IT
www.peak-it.se

EXPERTPANELEN



Marcus Hansson
Partner, Cepro Management Consultants.
FOTO: CEPRO



Mathias Bönneberg
Managing Director, Qeep Sverige AB.
FOTO: QEEP SVERIGE



Martin Broman
Partner, Part Development.
FOTO: ROGER SCHEDERIN



Leif Nyström
Seniorkonsult, Canea Consulting Group.



Fråga 1:
Vilka är de utmärkande dragen hos organisationer som lyckats med sina Leansatsningar?

Framgångsrika företag får med sig medarbetarna. Varje individ måste uppleva att Lean är en satsning på dem och att företaget är genuint intresserat av att ta tillvara på deras idéer och kunskap. Medarbetarna behöver förstå vad som förväntas av dem och att Lean handlar om att hitta sätt att jobba smartare. Tiden som Lean frigör används primärt till att arbeta med fler förbättringar. Framgångsfaktorerna är effektiv kommunikation, intern marknadsföring och att fira framgångar och goda exempel.



Det är farligt att säga att organisationer har lyckats tack vare en Leansatsning, utbildning eller annan inramad förklaring. De organisationer som lyckas gör det tack vare en tydlig process som genomsyrar hela organisationen - inte bara utvalda delar. Tror man att det är en enskild företeelse som är förklaringen så tar man bort ansvaret och erkännandet till medarbetarna. Lean eller vad man väljer att kalla sin process är ett system - mellancheferna och medarbetarna är de som ser till att systemet fungerar.

Gällande själva verksamheten kan man se två tydliga faktorer: Det första är att man organiserat verksamheten i flöden snarare än efter funktion. Det andra är att man infört någon typ av självförbättrande system. Gällande organisationens drift kan man se två tydliga drag: dels präglas organisationen av ett långsiktigt tänkande. Dels är högsta chefen drivande i arbetet med att utveckla organisationen i riktning mot Lean.

Att man har en verksamhet där Lean passar väl. Alla har inte en sådan verksamhet. Exempelvis:

- att det viktigast målet är resurssnål produktion - det är grundsyftet med Lean.
- att det finns tydliga flöden - Lean är väldigt flödesorienterat.
- att man arbetar mot kundorder - Lean innebär oftast ett dragande system. För att hela värdekedjan ska förbättras bör organisationen samarbeta med sina kunder och leverantörer i Leanarbetet.
- att ledningen är engagerad i förbättringsarbetet.

Engagerad ledning

Fråga 2:
Vilka fallgropar bör man undvika vid en Leansatsning?

Ett vanligt misstag är att man underskattar tiden det tar att införa den "nya kulturen" och vikten av att medarbetarna faktiskt är med och påverkar hur man ska bedriva arbetet. Att involvera alla tar tid och kraft. Ett annat vanligt misstag är att ge medarbetarna för lite handfast stöd i att genomföra förändringar och driva implementationsarbetet. Leanmetodik är långt ifrån naturlig för de flesta och i början måste man tillhandahålla stöd och verktyg för att säkra framgång.

Satsningen skall leda till ökat resultat - oavsett vad vi kallar den. Det finns vanliga utmaningar och misstag i alla förändringsprocesser.

- Man tror inte på målbilden.
- Sätter inte upp tydliga mätbara mål.
- Kommunicerar inte ut målen och involverar inte alla medarbetare.
- Fortsätter göra som man gjorde tidigare då man inte vågar lita på den nya processen.
- Nya avvikelser (shit happens) - dessa behöver hanteras på nya sätt.
- Brist på uthållighet och oresonlighet, man fullföljer inte.

Brist på uthållighet

En fallgrop är att låta interna eller externa Lean- och kvalitetsutvecklare driva utvecklingen i stället för att den drivs av ledningen. Andra misstag är att försöka ta för stora steg alltför snabbt. Lean handlar framförallt om tänkesätt och inställning, vilket kräver tid och förståelse - inte bara verktyg och framtida visioner. Förståelsen av att det är detaljerna som bygger upp en verksamhet får man inte genom att sitta i konferensrum och tänka ut framtida lägen - det får man genom att göra.

Att fokusera för mycket på de hårda bitarna - att stirra sig blind på metoder och verktyg. Värderingar, attityder och förståelse är minst lika viktiga

Att det är en liten grupp specialister som utför förbättringarna. Långsiktigt Leanarbete bör involvera en större andel av medarbetarna.

En gammal klassiker; om du ska ha ett förbättringsarbete baserat på medarbetarnas idéer och genomförande, är det förbjudet att avskeda medarbetare på grund av att förbättringsarbetet gjort verksamheten effektivare.

Fråga 3:
Vad är nyckeln till att lyckas hålla liv i förbättringsarbetet även på längre sikt?

Lean handlar om kulturförändring, vilket är mödosamt men i slutändan en mycket lönsam process. Struktur, rutiner, roller och tydligt ansvar måste finnas på plats tillsammans med forum där förbättringsförslag diskuteras och en struktur för återkoppling. Mycket hänger på medarbetarnas engagemang. Undvik alltför stora projekt. Fokusera på små förändringar och återkoppla ständigt resultaten. En kritisk framgångsfaktor är även att göra Lean visuellt. Gör resultaten synliga för medarbetarna varje dag.

Fokusera på små förändringar

Skapa en process som är tvärfunktionell och transparent. Det är en myt att ledarna ska kunna mest om företaget. För att hålla liv i arbetet behöver ledarna på sikt arbeta både med strukturen och kulturen för att därigenom frigöra kompetens, erfarenheter och färdigheter. Lita på medarbetarna och låt dem använda sin kompetens fullt ut. Det handlar inte om att hålla liv i något - det handlar om att konstant utveckla något och att göra det med tillit till organisationen och dess medarbetare.

Att man säkerställer att förbättringsarbetet är avvikel-sedrivet och att avvikelserna är kopplade till verksamheten och behovet på ett tydligt sätt. Standard har här en central roll: Ingen standard - ingen avvikelse - inga förbättringar. Avvikelser måste kunna upptäckas och hanteras i realtid. Då kommer varje förbättring kunna ge en direkt påverkan på resultatet och så länge som målen är tillräckligt högt satta kommer förbättringsarbetet aldrig dö ut.



NYHETER



Nyckeln till Lean – kompetensutveckling

■ **Fråga:** Hur kan du skapa rätt förutsättningar för ett lyckat Leaninitiativ?
 ■ **Svar:** Involvera medarbetarna och jobba kontinuerligt med kompetensutveckling.

En av grundpelarna i Lean är att skapa en lärande organisation som ständigt strävar efter förbättringar. Haldex Traction i Landskrona har arbetat med Lean under en längre tid och kan intyga vikten av att kontinuerligt kompetensutveckla medarbetarna.

– Utbildning är en av de absolut viktigaste delarna i vår Leanstrategi och en förutsättning för kontinuerlig utveckling, säger Charlotte Samuelsson, vp för operations på Haldex Traction i Landskrona.

The Haldex Way

Haldex har tagit fram ett Leankoncept under namnet The Haldex

Way med inspiration från Toyota. Företaget har nu jobbat med konceptet i nio år och har under de senaste åren sett goda resultat från arbetet med The Haldex Way.

– Vi såg dock inga direkta resultat under de första fem åren vilket var kopplat till att vi tryckte ut initiativet i organisationen och inte gav medlemmarna rätt förutsättningar för att lyckas. Men vi lärde oss av våra misstag, gjorde om och gjorde rätt och har under de senaste åren nått enastående resultat, säger Charlotte Samuelsson.

En viktig framgångsfaktor enligt Charlotte Samuelsson var att de lyckats hitta rätt budbärare av The Haldex Way som sedan spridit budskapet och kunskapen vidare i organisationen.

– Det gäller att hitta eller skapa eldsjälar på alla nivåer i organisationen som hela tiden arbetar med målstyrning och förbättringsar-



Charlotte Samuelsson
Vp för operations på Haldex Traction i Landskrona.

FOTO: VICTOR BROTT

bete, samt kontinuerligt följer upp hur organisationen och dess processer presterar.

Utbildning nyckeln

En annan viktig framgångsfaktor för att lyckas med ett Leaninitiativ är att skapa ett ägandeskap och engagemang genom hela organisationen. Enligt Charlotte Samuelsson har utbildning av medlemmarna i organisationen haft en central roll för att uppnå detta.

– Vi vill lyfta våra anställdas kompetensnivå och ändra organisationens beteende. Genom att bygga kompetens internt om The

Haldex Way och Total Productive Maintenance (TPM) har vi lyckats skapa en förståelse och ett engagemang i hela organisationen, berättar hon och fortsätter:

– På Haldex Traction i Landskrona har alla fått en grundläggande utbildning inom TPM och vad The Haldex Way innebär. När medlemmarna i organisationen har en grundläggande förståelse för de värderingar dessa begrepp står för fortsätter vi med specialistutbildningar. Vidare har vi kontinuerliga TPM-utbildningar som är uppdelad på sju nivåer vilka relaterar till organisationens kompetensnivå och arbetsmetodik. Utan en klar strategi för kompetensutveckling av medlemmarna i organisationen skulle vi aldrig nått dit vi är idag eller dit vi vill i framtiden.

RICHARD OHLSSON

redaktionen@mediaplanet.com



NYHETER I KORTHET



FOTO: ISTOCKPHOTO

LEANINITIATIV

Staten satsar på Lean

■ Att Lean är ett sätt för svenskt näringsliv och offentlig verksamhet att stärka sin konkurrenskraft visar flertalet statliga initiativ på.

Nyligen har bland annat Trygghetsfonden lanserat ett stort Leaninitiativ för offentlig verksamhet. Vidare har Tillväxtverket gått in med sex miljoner kronor till stöd för utbildning inom Lean Management för underleverantörer till fordonsindustrin. Utbildningen, som drivs på Innovatum i Trollhättan, har fått stort genomslag och hör till och med i Japan där intresset för att dra igång liknande utbildningar är stort.

Så lyckas ni med Lean

Vi har lång erfarenhet och vet vad som är avgörande för att din verksamhet ska lyckas med Lean. Vi delar gärna med oss av de kunskaperna och metoderna. Anmäl dig till vårt Lean-ledarprogram eller någon av våra kortare Lean-kurser. Det kan vara skillnaden mellan ett mediokert resultat och ett lyft i hela verksamheten.

Läs mer och anmäl dig på:

www.sandholm.se



Läs också vår nya kostnadsfria inspirationsskrift om hur man kan arbeta med Lean. Du beställer eller laddar ner den på www.sandholm.se

Alla älskar framgång – skaffa dig lönsamma kunskaper!



Kvalitet och verksamhetsutveckling sedan 1971
08-755 59 90 • sandholm@sandholm.se



Var tar tiden vägen?

Leanways praktiska Lean-utbildning ger dig verktygen för att återta kontrollen över din tid.

I en värld av snabba förändringar och ökade krav på service och effektivitet är det lätt hänt att just effektiviteten försämras. Dessutom kan kvaliteten bli lidande. Med vår utbildning i bagaget blir det lättare att strukturera dagen och du får mer tid att lägga på rätt saker. Några av våra nöjda kunder är VA SYD, SWEP International AB och Haldex Traction AB.

Vi hjälper dig att frigöra upp till 8 timmar i veckan! Vill du veta mer, kontakta Anna Sjödin på www.leanway.se



DIN VÄG TILL MER FRI TID

PROFESSIONELL INSIKT

Filosofin bakom Lean sprider sig till allt fler olika branscher och **potentialen är enorm**. Begreppet Lean är dock ett föremål för missuppfattningar och behovet för att reda ut vad Lean egentligen innebär är stort.

Lean på ren svenska

Allt fler inom svenskt näringsliv och offentlig sektor börjar se över hur de kan arbeta effektivare utan att arbeta hårdare. Detta kan verka vara en svår kombination att hitta en lösning på, men det finns vägar. Ett av de absolut mest effektiva sätt att uppnå detta är att arbeta med Lean. Intresset kring detta begrepp och denna filosofi är enormt och intresset kommer från alla typer av branscher. Dock råder det många missuppfattningar kring vad Lean egentligen är.

Lean är i grunden ett förhållningssätt och ett sätt att se på sin verksamhet och sin verklighet. Ofta misstags Lean för att bara vara en uppsättning verktyg som man kan använda för att slimma verksamheten. Detta är delvis sant, men det viktigaste är att införa Lean som ett tankesätt. De organisationer som nått långt med Lean har i stor utsträckning genomgått en total kulturförändring både på lednings- och medarbetarplanet. Utan det blir verktygen vanligen ganska verkningslösa.

Kunden i fokus

En av de absolut viktigaste delarna i Lean är kundcentrering. Att arbeta för att öka kundnöjdheten är något som måste genomsyra allt organisationen och verksamheten gör. Om man tror att man arbetar med Lean utan att ha detta tankesätt kommer du aldrig att komma vida-

re med ditt Leaninitiativ. Kundens behov och det kunden efterfrågar måste helt och hållet driva verksamheten och ska dessutom vara utgångspunkten för kontinuerliga förbättringar i verksamheten.

Involvera alla medarbetare

Avgörande för att lyckas med Lean är att involvera alla medarbetare. Genom att tillsammans arbeta med förbättringar och att alla har ett tydligt ansvar för att uppnå rätt kvalitet i det egna arbetet läggs en grund för framgång. Lean ställer å ena sidan stora krav på medarbetarnas engagemang men har å andra sidan visat sig ge en mycket positiv effekt på både trivsel och personalomsättning.

Jaga slöserier

Slöserier kan innebära allt från överproduktion till outnyttjad kunskap. Så fort något inte tillför värde för slutkunden så är det en form av slöseri. Genom att eliminera eller åtminstone minska detta kan stora effektiviseringar uppnås samtidigt som verksamhetens kunder ges ett ökat värde och därigenom blir nöjdare.

Det råder många missuppfattningar kring vad Lean egentligen är och en bidragande orsak kan vara den begreppsförvirring som uppstår då svenskar använder japanska uttryck för att beskriva sitt Leanarbete. Japanska uttryck som exempelvis Kaizen, Gemba och Muda är egentligen enkla vardagliga japanska ord som japanska företag valt att använda för att ska-

LEAN

“Genom att tillsammans arbeta med förbättringar och att alla har ett tydligt ansvar för att uppnå rätt kvalitet i det egna arbetet läggs en grund för framgång.”



Lars Sörqvist
Docent på Kungliga Tekniska Högskolan.
FOTO: SANDHOLM ASSOCIATES

pa enkelhet och undvika missförstånd. Att rakt av kopiera ett sådant ordval kan i Sverige lätt få motsatt effekt. Alltför ofta möter man som följd av detta ett starkt metodfokus och fundamentalism inom Leanområdet.

Ett annat vanligt fel är man i allt för stor utsträckning fokuserar på de enskilda metoder som finns inom Lean, till exempel 5S, Kaizen och TPM, och missar det helhetstänkande och det kundfokus som Lean baseras på. En tredje betydelsefull brist är dessutom att många verksamheter gör Lean till en ren produktionsfråga där ensidigt fokus ligger på utförande och tillverkning när det egentligen är marknad och utveckling som i stor utsträckning lägger grunden för hur väl man lyckas möta kundernas behov. Det sista är ett område som vi idag lägger mycket fokus på inom forskningen vid KTH.

Ett nytt sätt att tänka

För att hitta en förklaring på vad Lean egentligen innebär så kommer här en summering av vad filosofin och konceptet egentligen innebär: Lean handlar ytterst om ett nytt sätt att tänka och driva en verksamhet. Lean innebär en utveckling mot resurssnåla och flexibla processer som drivs utifrån kundernas aktuella behov, där man vill eliminera slöserier, utjämna arbetsbelastningen samt standardisera de bästa arbetssätten. Målet är helt enkelt att med en tydlig kundorientering skapa effektiva och störningsfria flöden.

5

LEANPRINCIPER



Joachim Wollnert
Vd och rådgivare,
Wolstone.

- Det övergripande syftet är att eliminera alla steg i en produktionsprocess som inte skapar ett mervärde för kunden. Besluten bör grundas i ett långsiktigt tänkande trots att det i vissa fall kan ske på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål.

Kundfokus

1 Kunden är det centrala i Lean och allting du och verksamheten gör, ska syfta till att öka kundtillfredställelsen.

Kvalitet i alla led

2 Sträva efter att bli så bra så möjligt i alla led. Alla medarbetare ska känna sig trygga i att stoppa processen direkt om fel uppstår.

Efterfrågestyrt flöde

3 Låt efterfrågan styra verksamhetens arbete - skapa ett dragande produktionssystem för att undvika överproduktion.

Engagemang

4 Skapa engagemang hos ledningen och i organisationen. Hitta eldsjälarna som förmedlar och "lever Lean". Sträva mot att bli en lärande organisation.

Ständiga förbättringar

5 Eftersträva perfektion i varje process eller aktivitet. Du kan hela tiden bli bättre.



Samlad
spetsteknik

Många små förbättringar väger tyngre än du tror

Vårt system Xps hjälper dig att upptäcka verksamhetens förbättringspotential. Några få promille bättre internkommunikation eller ökad motivation kan ge många procents hävstångseffekt.

Vill du veta mer, kontakta oss!

Peter Sällström, Senior Advisor
090-70 63 18, 070-609 79 81, peter.sallstrom@kogertek.se



>www.kogertek.se

KOGERTEK

Revolution eller evolution – varför välja?

Det finns många exempel på att lean-orienterade principer, metoder och verktyg skapar värde i verksamheter.

När du dessutom hittar eldsjälar som driver förändring, inspirerar till ett stödjande ledarskap och ger medarbetarna tid för reflektion, blir förändringen dramatisk och bestående. Oavsett om det gäller bokslutsprocesser, medicinska utredningar eller processen för produktutveckling.

Vill du bibehålla evolutionen efter revolutionen?

Läs mer om Acandos framgångsrika lean-projekt på www.acando.se/lean eller kontakta oss idag på lean@acando.com eller 0771-501 000.



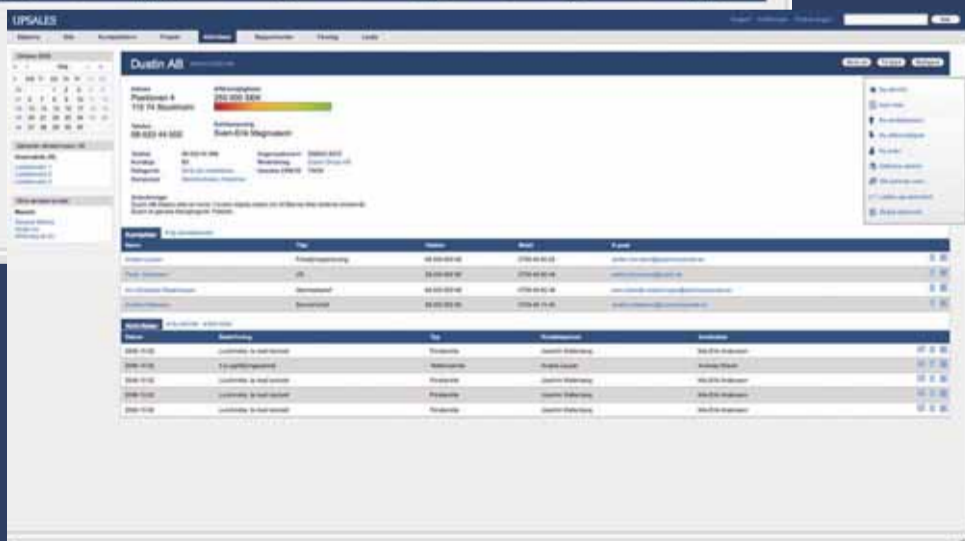
Acando is a consultancy company that in partnership with its clients identifies and implements business improvements through information enabled by technology. Acando provides a balance of high business value, short project times and low total cost. Acando's annual turnover exceeds EUR 150 million and the Group employs more than 1,100 professionals in six European countries. Acando is listed at NASDAQ OMX Nordic. Acando's corporate culture is based on three core values: **Team spirit, Passion and Results.** www.acando.se

Ebba, Acando.

Upsales CRM ÖKA FÖRSÄLJNING MED RÄTT SÄLJSTÖDSYSTEM



Full support med vidareutbildning och uppföljning



Helt webbaserat och fullt kompatibelt med befintliga affärssystem som SAP, SPCS och Visma.

UPSALES
WHAT'S YOUR AMBITION?

Prova gratis på www.upsales.com



LEAN PASSAR NOG INTE ER!

Finns det en lösning som passar alla? Varför inte ge enbart en typ av medicin till alla patienter? Räcker det med en skostorlek till alla människor? Har alla verksamheter samma behov?

Kryssa för de koncept du känner igen:

- | | | |
|---|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Kaizen | <input type="checkbox"/> Six Sigma | <input type="checkbox"/> Total Quality Management |
| <input type="checkbox"/> Lean | <input type="checkbox"/> PDSA | <input type="checkbox"/> Business Process Reengineering |
| <input type="checkbox"/> Hoshin Kanri | <input type="checkbox"/> Just In Time | <input type="checkbox"/> Management By Objectives |
| <input type="checkbox"/> Management By Fear | <input type="checkbox"/> Sunt förnuft | <input type="checkbox"/> World Class Manufacturing |

Just det, det finns ganska mycket att utgå från ...alla koncept med sina för- och nackdelar. *Självklart måste även Ert förbättringsarbete anpassas till Era unika förutsättningar!*

Inom CANEA's kompetensområde Effektivisering & Organisation är vi experter på att skraddarsy mycket väl fungerande system för Ständiga Förbättringar tillsammans med våra kunder. Effektiva och stabila upplägg som fungerar i verkligheten och ger mätbara resultat!

Gå hit för att se exempel på resultat vi uppnått ► www.canea.se/di

CANEA
Consulting Group