



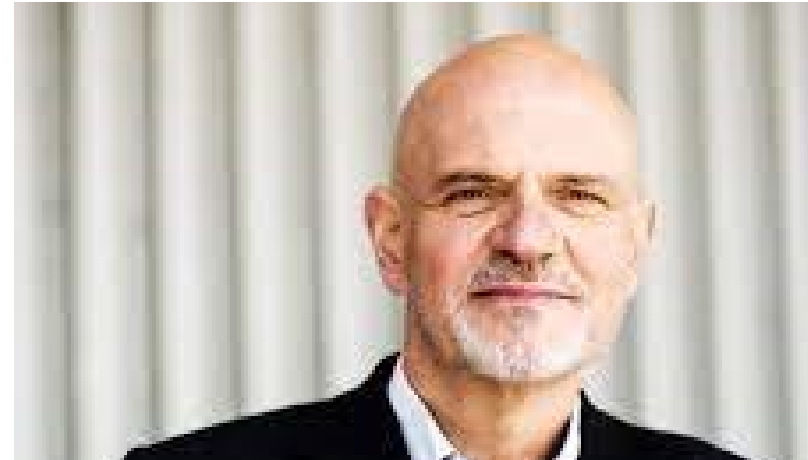
Behärska både lean och agile ledarskap?

Andreas Bohlin och Bengt Savén, KTH Leancentrum, 2024-01-31



Andreas Bohlin är verksamhetsutvecklare och coach på Leancentrum, med lång erfarenhet av Lean/Agile och förändringsledning.

aboehl@kth.se



Bengt Savén, ek.dr och tekn.lic., är adjungerad professor i Hållbart Ledarskap och Systematisk Förbättring vid Kungliga Tekniska Högskolan (KTH). Författare till LedarStegen och Bygga Ledarskap.

bengt@braveship.com

KTH Leancentrum – samverkan och livslångt lärande



Vision: Vi möjliggör livslångt lärande för ständig förbättring och hållbara processer.



KTH Leancentrum – samverkan och livslångt lärande 2022



Seminarier,
workshops och
coachning



7 utbildningar

Omdöme
utmärkt i kurs-
utvärderingar



Fler än
60
deltagande
företag på
kurserna



Cirka 160
kursdeltagare



Driver 3
professionella nätverk



Verksamma i 2
nationella program

	Antal företag	Antal deltagare
Seminarier	250	500
Coachning	23	150

”Jag lärde mig jättemycket om kopplingen mellan Lean och ledarskap. Nätverket var jätteviktigt och jag har fortfarande kontakt med flera som gick kursen samtidigt med mig.”

“Det är lättare än vad man tror att få med det gröna arbetet”

“Hållbarhet är lönsamt”

KTH Södertälje fokuserar Hållbar Produktion – för miljön, för industrin och för samhället

Miljö



- Klimatåtgärder nödvändiga
- Industrialisering av cirkulär ekonomi
- Kompetens- och attitydförändring

Industri



- Transformation genom Digitalisering
- Elektrifiering och Hållbarhet
- Industrialisering som konkurrensfaktor

Samhälle




- Livslångt lärande
- Integration och breddad rekrytering
- Arbetsstillfällen

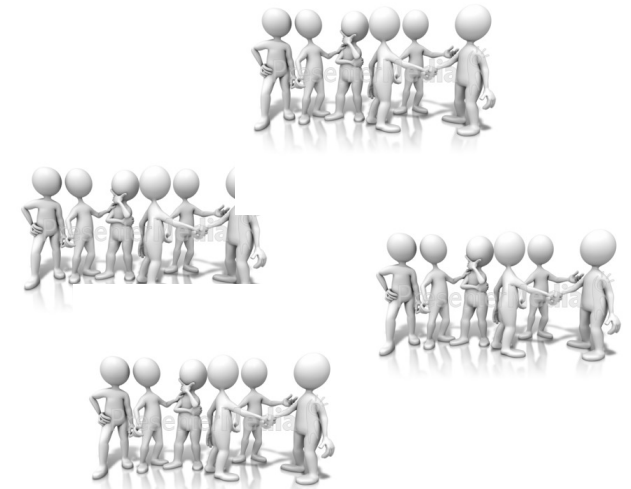
Satsning på Hållbar
Produktion, med
bas i Södertälje

Behärska både lean och agilt ledarskap?

Vårt pass idag

1. Intro ... om oss och frågeställningen
-  2. Början av en berättelse
3. Likheter och skillnader: principer och förutsägbarhet
4. Drivkraftsfaktorer och trygghet
5. Slutet av berättelsen
6. Svaret

Början av en berättelse






Bikupa

- Skulle ni accepterat uppdraget?
- Hur skulle ni gått till väga?
- Vilket eller vilka leanverktyg skulle ni ha valt att använda?

Behärska både lean och agilt ledarskap?

Vårt pass idag

1. Intro ... om oss och frågeställningen
2. Början av en berättelse
-  3. Likheter och skillnader: principer och förutsägbarhet
4. Drivkraftsfaktorer och trygghet
5. Slutet av berättelsen
6. Svaret

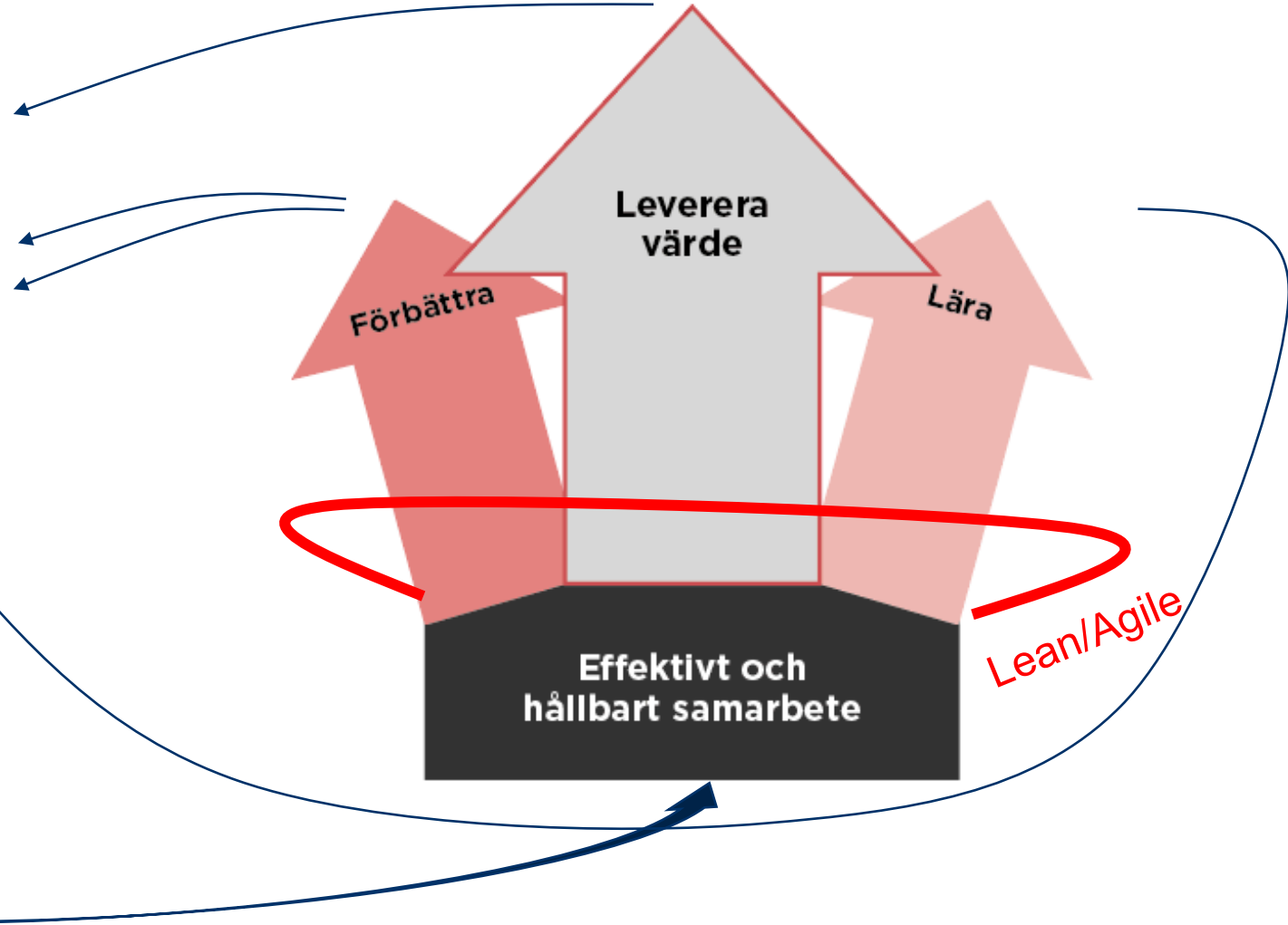
Lean & Agile: Likheter

What Is Lean Management?

- Daily management for immediate countermeasures to create basic stability.
- Continuous improvement through A3 analysis.
- Periodic leaps (revolutions in performance) through hoshin planning (with A3 analysis.)
- Building capability in every employee every day through daily management, kaizen & kaikaku.

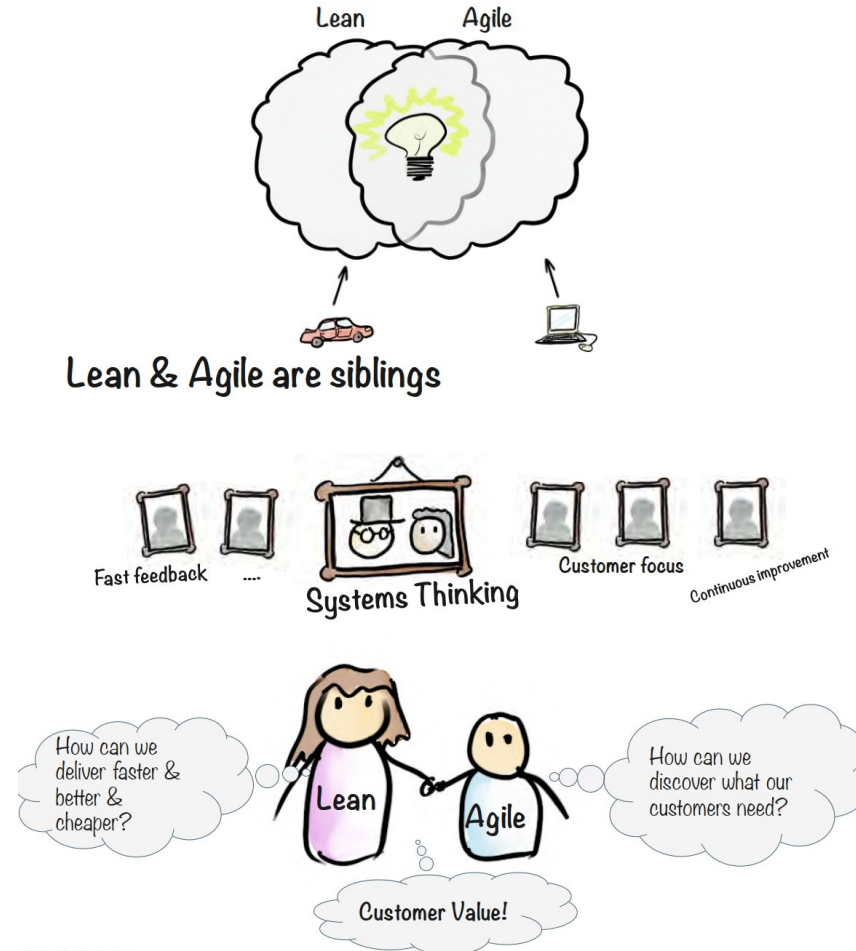
My Lean Journey

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



Lean & Agile: Likheter

Inte bara systematisk förbättring & lärande utan också bl.a. kundfokus, systemtänk, snabb återkoppling



Skillnader: Liker's 14 leanprinciper vs Agile Manifesto (2001)

1. Tänk långsiktigt vid beslutsfattande
2. Skapa kontinuerliga arbetsflöden som för upp problem till ytan
3. Låt efterfrågan styra
4. Jämna ut arbetsbelastning
5. Bygg en kultur att stoppa för problemlösning
6. Standardisera arbetssätt
7. Visualisera styrningen
8. Använd bara pålitlig och stödjande teknik
9. Ledare som förstår arbetet och är filosofilärare
10. Utveckla enastående människor och team som följer filosofin
11. Utmana och hjälp partners
12. Gå och se för att verkligen förstå situationen
13. Fatta beslut långsamt och genomför snabbt
14. Reflektera och Ständigt förbättra

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

<u>Individuals and interactions</u>	over	processes and tools
Working software	over	comprehensive documentation
Customer collaboration	over	contract negotiation
<u>Responding to change</u>	over	following a plan

That is, while there is value in the items on the right, **we value the items on the left more.**

Ganska likt lean ..men olik gammal projektarbetssätt!

Lean & Agile: Skillnad

"interaction over processes"

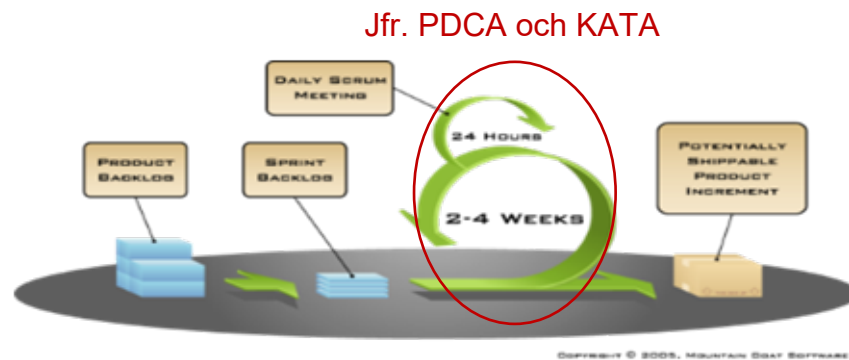
... men struktur (processtöd) behövs även i agile!!

LEAN



Focus on value stream, continuous improvement and flow efficiency.

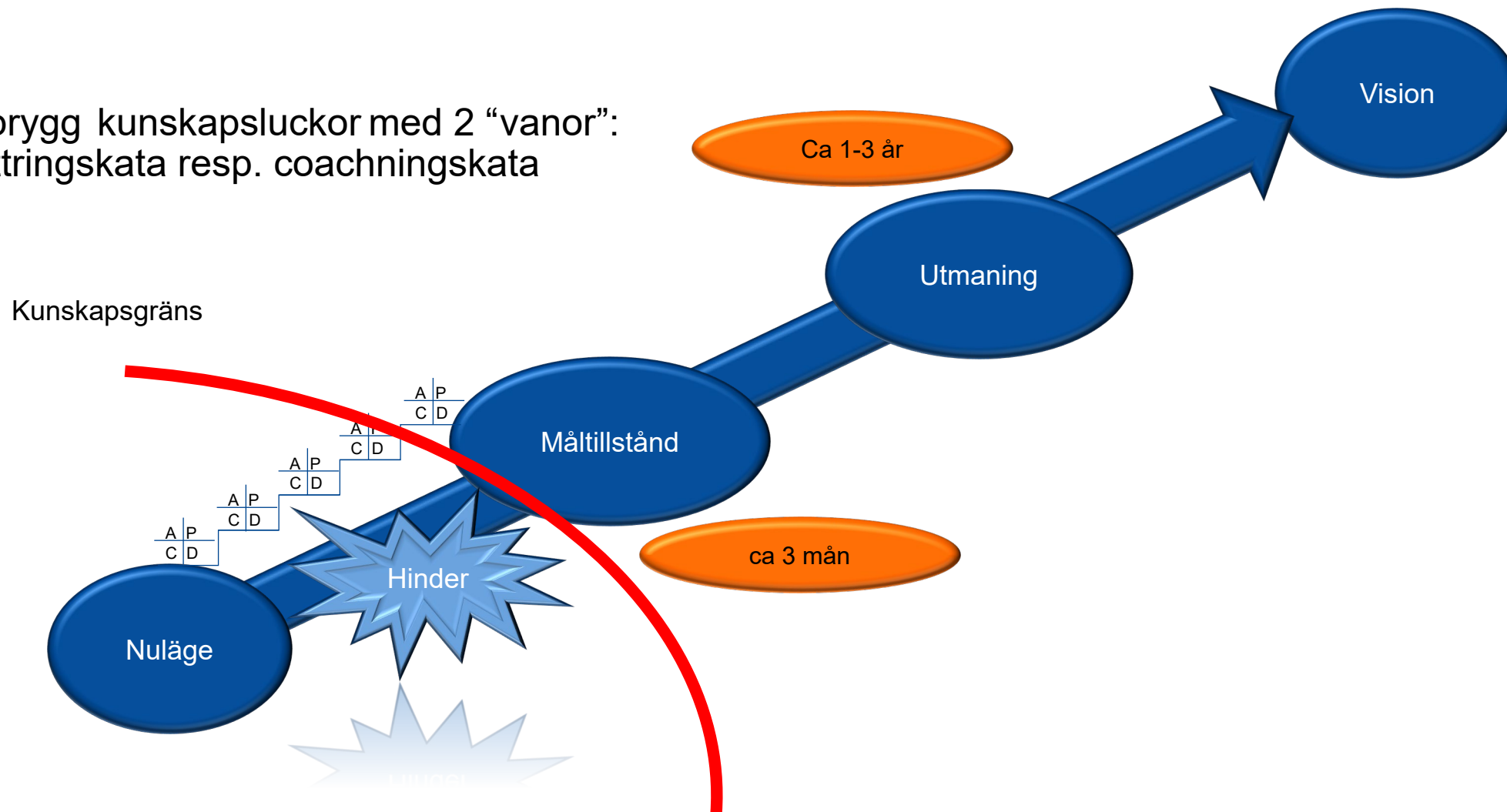
AGILE



Focus on handling changing or unclear requirements and needs.

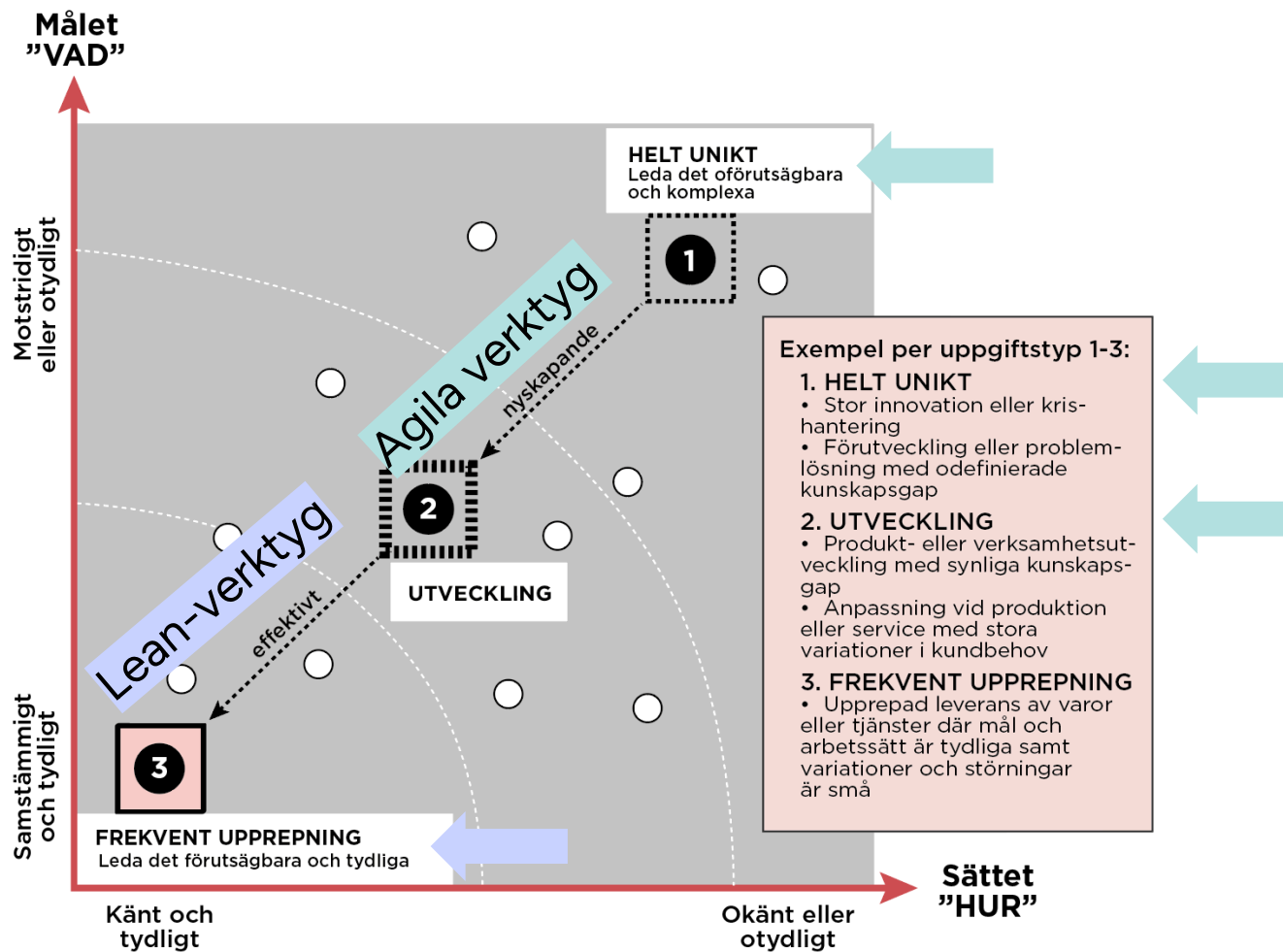
KATA – ett agilt (och metodstyrkt) arbetssätt från Toyota

Överbrygg kunskapsluckor med 2 “vanor”:
förbättringskata resp. coachningskata



Lean & Agile : Skillnad

Graden av förutsägbarhet (frekvent eller unikt)



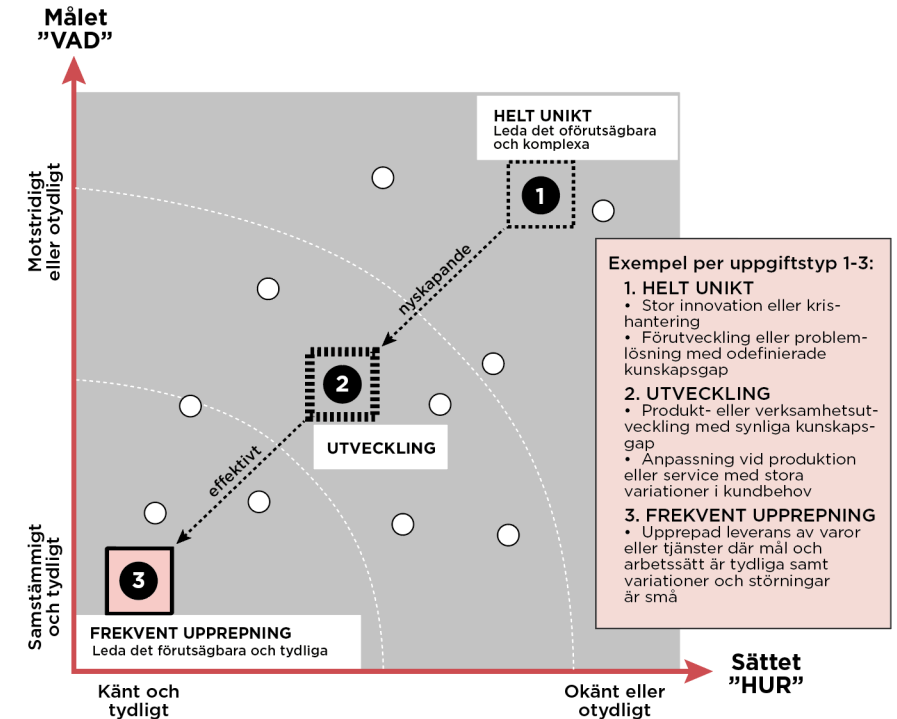
Lean & Agile ... och graden av förutsägbarhet

- **HELT UNIKT ARBETE(TYP 1)**
med oförutsägbara/komplexa uppgifter

Verksamheten/uppgifterna går ej att detaljstyra på grund av motstridiga eller otydliga mål och/eller okända eller otyd - liga lösningar/arbetssätt. Det är unika arbetsuppgifter som på grund av oklarhet om mål, osäkerhet, otydlighet, kunskaps- luckor eller komplexa samband bara i liten utsträckning går att förbereda och detaljstyra avseende vad som ska göras och hur det ska göras. Uppgifterna behövs för exempelvis snabba omställningar, krishantering eller innovation. Nyckelordet är utforska (explore).

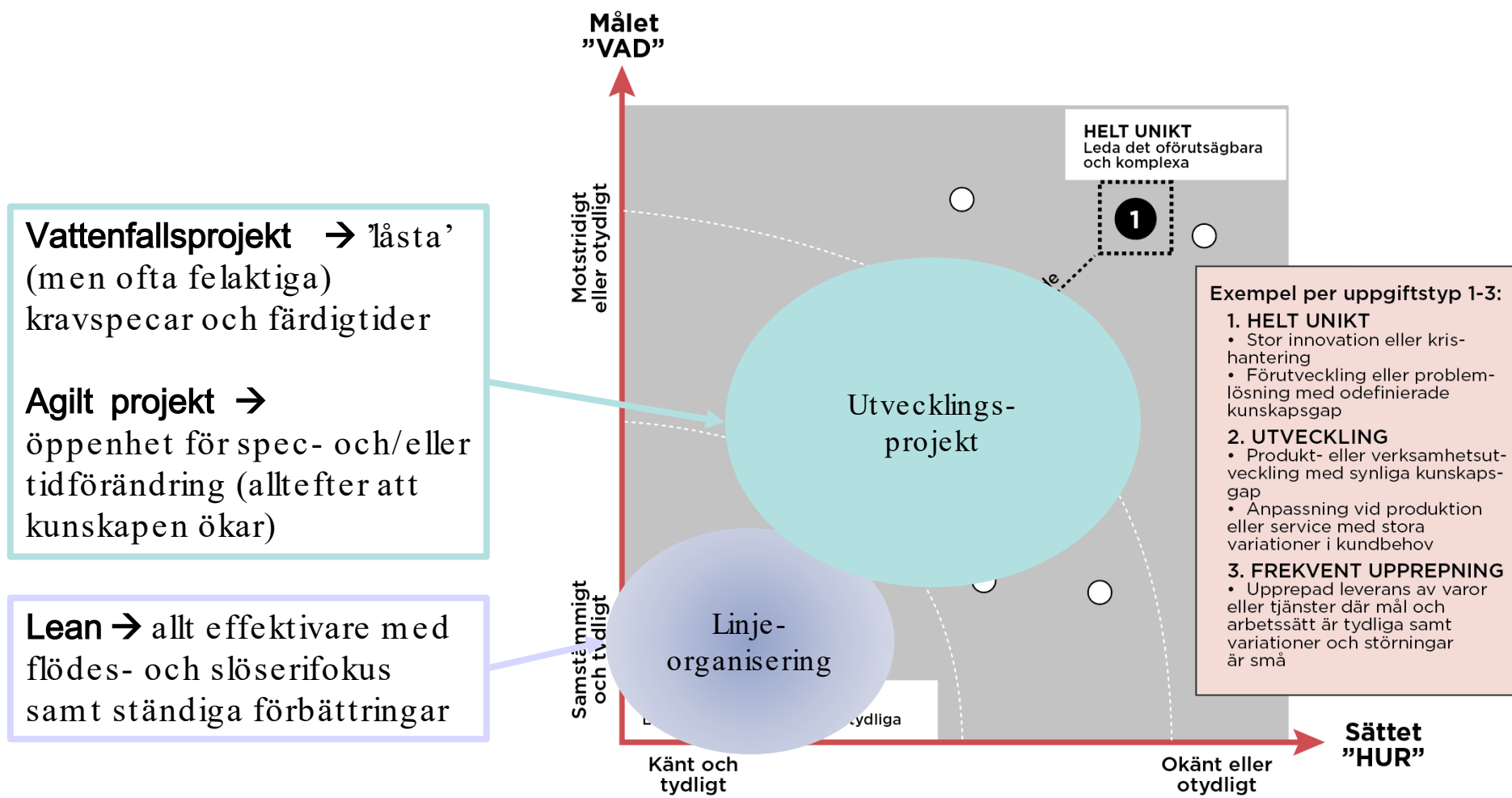
- **UPPREPAT OCH TYDLIGGJORT ARBETE(TYP 3)**
med förutsägbara/tydliga uppgifter

Verksamheten/uppgifterna går att detaljstyra på grund av samstämmiga och tydliga mål samt kända och tydliggjorda arbetssätt. Det är återkommande arbetsuppgifter som är möjliga att förbereda så att variationer och störningar hålls nere. Arbetet kan därmed detaljstyras för att motsvara hårda krav på kvalitet och inre effektivitet. Nyckelordet är använda (exploit).




Lean & Agile : Skillnad

Graden av förutsägbarhet (frekvent eller unikt)



Behärska både lean och agilt ledarskap?

Vårt pass idag

1. Intro ... om oss och frågeställningen
2. Början av en berättelse
3. Likheter och skillnader: principer och förutsägbarhet
-  4. Drivkraftsfaktorer och trygghet
5. Slutet av berättelsen
6. Svaret

8 drivkraftsfaktorer

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

Källa: Bygga Ledarskap (N&K, 2020) baserat på en syntes av SCARF*, Maslow, SDT m.fl. källor

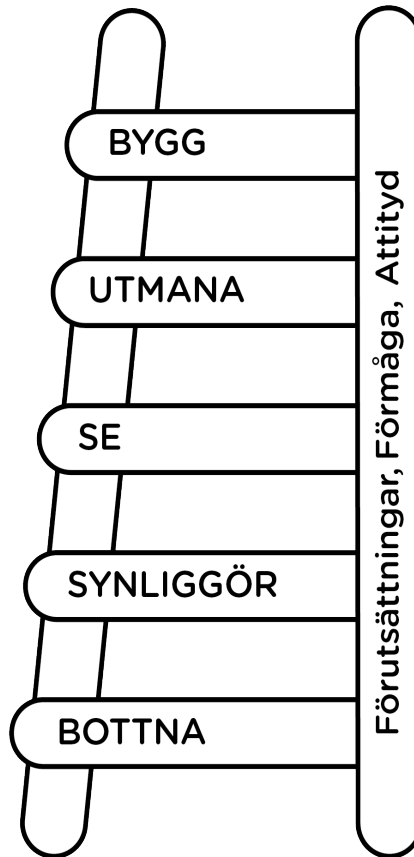
SCARF-modellen (jfr. faktor 1-5) innehåller områdena Status, Certainty, Autonomy, Relatedness och Fairness

LedarStegen – 5 steg till både lean och agile ledarskap



Ett stöd för de 8 drivkraftsfaktorerna oavsett typ av uppgift


- 1 Bottna i egna och gemensamma uppgifter och mål
- 2 Synliggör systemet, förväntningar och avvikelser
- 3 Se människan, matchen och grundorsaken
- 4 Utmana individen till utveckling och personligt ansvar
- 5 Bygg lag och struktur för att leverera, förbättra och lära - med puls



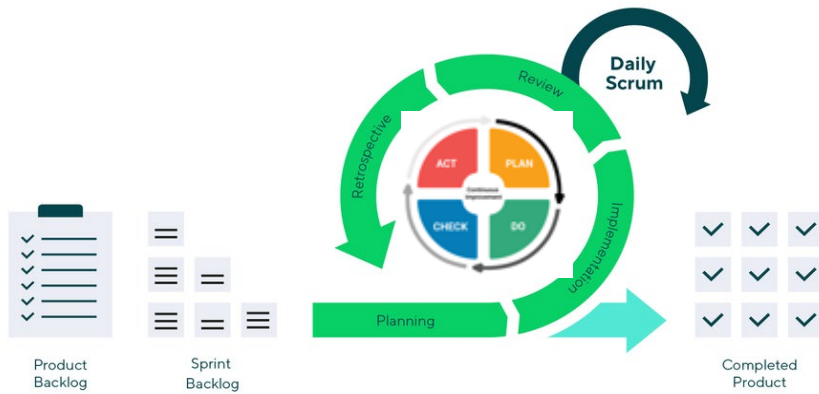
- Genom att **bottna** i gemensamma uppgifter och hur delar hänger samman kan du skapa förståelse som ökar *tryggheten* samt en helhetssyn, mission och mål som ökar *meningen* med jobbet.
- Genom att **synliggöra** systemet, förväntningar och avvikelser kan du öka känslan av *trygghet*, och kanske också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

Behärska både lean och agilt ledarskap?

Vårt pass idag

1. Intro ... om oss och frågeställningen
2. Början av en berättelse
3. Likheter och skillnader: principer och förutsägbarhet
4. Drivkraftsfaktorer och trygghet
-  5. Slutet av berättelsen
6. Svaret

Slutet av berättelsen




MVP



Behärska både lean och agilt ledarskap?

Vårt pass idag

1. Intro ... om oss och frågeställningen
2. Början av en berättelse
3. Likheter och skillnader: principer och förutsägbarhet
4. Drivkraftsfaktorer och trygghet
5. Slutet av berättelsen
-  6. Svaret

Behärska både lean och agilt ledarskap ... men HUR?

Vårt korta svar blir:

Se till att *bottna* i ledarskapets grundbultar
(lika oavsett bransch, uppgifter och hierarkisk nivå)

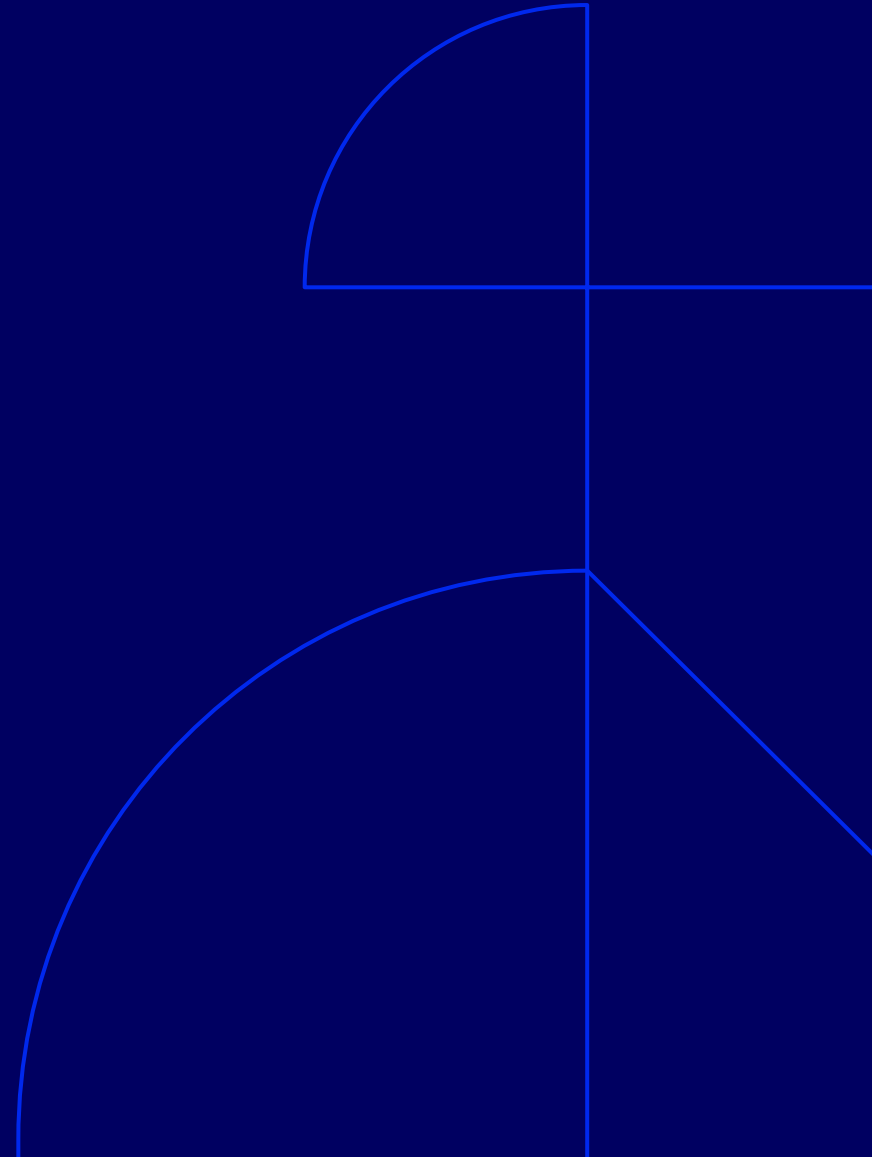
...samt i likheterna och skillnaderna i Lean & Agile
och hur dess principer och verktyg kan stödja
linjechefer resp. projektledare.

Pröva ...

...och skapa allt bättre kultur och vanor för ditt/ert ledarskap

Tack!

Frågor eller reflektioner?



Anpassa dina ledarbidrag

Ge ledarbidrag riktade till både individ och grupp – anpassade till uppgiften

OBS!

Samma grunder för ledarskap (t.ex. 8 faktorer, 5 steg) och samma grundstrukturer (t.ex. pulsmöten, visuell styrning, PDCA m.m.)

Lean-strukturer
till effektivitet

Agila strukturer
till flexibilitet

