

CHALMERS



Lean Ledarskap

Analys av kraven på effektivt ledarskap när Toyotas
managementprinciper tillämpas

Kandidatarbete inom civilingenjörsprogrammet Maskinteknik

TONI HASTENPFLUG, OLA KARLSSON, CARL SJÖLUND, PER TANDÅNÄSET &
KAJSA TAYLOR

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2012

Kandidatarbete TEKX04-12-61

KANDIDATARBETE

Lean Ledarskap

Analys av kraven på effektivt ledarskap när Toyotas
managementprinciper tillämpas

TONI HASTENPFLUG

OLA KARLSSON

CARL SJÖLUND

PER TANDÅNÄSET

KAJSA TAYLOR

Kandidatarbete inom civilingenjörsprogrammet Maskinteknik

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

Avdelningen för Operations Management

Handledare: Jan Lindér

Examinator: Lars Trygg

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2012

Lean Ledarskap

Analys av kraven på effektivt ledarskap när Toyotas managementprinciper tillämpas

© TONI HASTENPFLUG, OLA KARLSSON, CARL SJÖLUND, PER TANDÅNÄSET,
KAJSA TAYLOR, 2012

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

Avdelningen Operations Management

Chalmers Tekniska Högskola

SE-412 96 Göteborg

Telefon: + 46 (0)31-772 1000

"Idag är vi som sämst, imorgon är vi lite bättre"

Jan Adolfsson, Produktionschef Furhoffs

Förord

Denna studie är ett kandidatarbete som är en del utav civilingenjörsutbildningen Maskinteknik som ges på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg. Arbetet är utfört under fem månader på vårterminen 2012 vid institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation. Projektgruppen består av fem studenter i tredje årskursen där syftet är att ta fram en normativ modell för ledarskapskraven inom Lean Production i svenska företag.

En del av studien har baserats på företagsbesök och intervjuer med diverse specialister inom området som har gett oss en mycket god förståelse för hur Lean-ledarskap fungerar och tillämpas i Sverige. Som en följd utav detta vill vi tacka dessa personligheter som har gett oss möjligheten att ta del av deras kunskap.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Jan Lindér, Universitetslektor på Chalmers Tekniska Högskola, för den fantastiska rådgivningen och inspirationen han har gett oss under hela studiens gång. Vidare vill vi tacka Lars Medbo och Carl Wänström, Universitetslektorer på Chalmers Tekniska Högskola, för de mycket givande diskussionerna vid studiens början. Torbjörn Jacobsson, Doktor och tekniklektor på Chalmers Tekniska Högskola, för den inledande diskussionen om Lean-Production. Malin Hallin, Hans Reich, Birgitta Öjmertz och Peter Lundin, samtliga verksamma inom Produktionslyftet, för deras breda kunskap och förklarande syn på hur Produktionslyftet arbetar och tänker. Slutligen vill vi tacka Thomas Nilsson, Produktionschef och Helena Hultén, Lean koordinator på Nolato Cerbo, Jan Adolfsson, Produktionschef på Furhoffs, Christian Silvasti, VD på Emballator Lagan Plast, Thomas Nilsson, APS Manager på Autoliv Sverige och Dragana Bojovic, Manufacturing Excellence Facilitator på SKF, för att de erbjöd sig tid och visade oss deras verksamhet som gav oss en bild på hur svenska företag arbetar med ledarskap inom Lean Production.

Göteborg, maj 2012

Abstract

The report seeks to answer the study's main question, which reads: *What are the requirements for leadership to successfully implement and sustain Lean Production in Swedish companies?* A normative model that answers the main question is presented. The basis for the model has been an extensive literature review, interviews with knowledgeable people in the area and several visits at companies who have been supported by Produktionslyftet in its implementation of Lean. An addition to this was also a baseline survey in two large Swedish companies that have not had this cooperation to expand the study and detect differences in the organization. The study has considered a number of analysis variables based on the literature review and interviews conducted with staff at Produktionslyftet.

To examine the matter, three levels of leadership have emerged that are based on the study's three output areas. The first is leadership at the executive management level where all the work and attitude are treated. The second is leadership at management level, a section describing how the leader itself has to be and act to develop the business and its employees. The third and last is leadership at the employee level, which describes how the leadership should focus on the employees to succeed. Under each level different aspects have been formulated. This has led to the study's normative model.

Executive management level

- **Philosophy** - A long-term philosophy focusing on the development of individuals and practices.
- **Mission & Vision** - Create goals and vision so that the entire company will contribute to the whole.

Management level

- **Self-development** - Develop oneself as a leader by constantly increasing challenges.
- **Coaching leadership** - leading by asking questions to encourage learning and ownership of the knowledge.
- **Knowledge** - In order to ask the right questions, the leader must have knowledge of processes and the production system.

Employee Level

- **Participation** - All of the company has to be involved in the Lean process.
- **Motivation** - A leader has to be motivated to involve and motivate its employees and work actively with Lean.

Sammanfattning

Rapporten syftar till att besvara studiens huvudfråga som lyder: *Vilka krav ställs på ledarskapet för att lyckas implementera och upprätthålla Lean Production i svenska företag?* En normativ modell som besvarar huvudfrågan presenteras. Underlaget till modellen har varit en omfattande litteraturstudie, intervjuer med kunnigt folk inom området och ett flertal besök på företag som har fått stöd av Produktionslyftet vid sin implementering av Lean. Utöver detta gjordes även en referensundersökning på två stora svenska företag som inte har haft detta samarbete för att bredda studien och upptäcka skillnader i organisation. Studien har behandlat ett antal analysvariabler som är baserade på litteraturstudien och de intervjuer som genomförts med personal på Produktionslyftet.

För att utröna frågan har tre nivåer i ledarskapet utkristalliserats som är baserade på studiens tre utgångsområden. Den första är ledarskap på ledningsnivå där främst ledningsgruppens arbete och inställning behandlas. Den andra är ledarskap på ledarnivå, en del som beskriver hur ledaren själv ska vara och agera för att utveckla verksamheten och de anställda. Den tredje och sista är ledarskap på medarbetarnivå, vilket beskriver hur ledarskapet bör inriktas på mot medarbetarna för att lyckas. Under respektive nivå har olika aspekter formulerats. Detta har utmynnat i studiens normativa modell.

Ledningsnivå

- **Filosofi** - En långsiktig filosofi med fokus på utveckling av individer och arbetssätt.
- **Mål & vision** - Skapa mål och visioner för att samtliga på företaget ska bidra till helheten.

Ledarnivå

- **Självutveckling** - Utveckla sig själv som ledare genom att ständigt öka utmaningarna.
- **Coachande ledarskap** - Leda genom att ställa frågor för att uppmuntra till lärande och ägande av kunskapen.
- **Kunskap** - För att kunna ställa rätt frågor måste ledaren ha kunskap om processerna och produktionssystemet.

Medarbetarnivå

- **Delaktighet** - Samtliga i företaget ska vara delaktiga inom Lean-arbetet.
- **Motivation** - En ledare måste vara motiverad för att kunna engagera och motivera sina medarbetare och arbeta aktivt med Lean.

Läsanvisning

Rapporten följer arbetets kronologi och bör därför läsas i den ordning som avsnitten presenteras för att ge en heltäckande bild av studien. Först presenteras en ordlista som kort beskriver förekommande japanska ord och termer i texten. Den som är inläst på Lean är troligen bekant med orden, men för den oerfarne läsaren utgör den ett enkelt stöd till läsningen.

Därefter beskriver inledningen projektets bakgrund och ger en bild av den ände i vilken studien inleds och mot vilken bakgrund relevanta fakta hämtas. Ett viktigt avsnitt i bakgrunden är det om Produktionslyftet. Det ger ett tydlig stöd till studiens avgränsningar och fältstudiens urval. Vidare förklaras syftet med projektet. Syftet klargör vad projektet förväntas generera för resultat vid den avslutade tidpunkten.

I problemformuleringen som följer belyses de delar som projektet avser att fokusera på. Det presenteras även en huvudfråga med koppling till syftet som vägleder projektet. Metodavsnittet förklarar sedan hur problemet har angripits. Här betonas hur syftet har formulerats till en huvudfråga och hur huvudfrågan i sin tur bryts ner i områden som studeras och analyseras för att samla relevanta synpunkter till slutresultatet.

De områden som projektet innefattar är en litteraturstudie, en granskning av Produktionslyftets arbete och en fältstudie hos utvalda företag. Litteraturstudien beskrivs i metoden som en insamling av fakta av ämnena Lean och vedertaget ledarskap. Här kopplas fakta från de studerade områdena och slutligen presenteras en analys som tydliggör vad ledarskap inom Lean innebär.

Kapitlet om Produktionslyftet är kopplat till projektets bakgrund. Bakgrunden beskriver hur Produktionslyftet varit inblandade i den Lean-satsning som en del svenska företag har valt att inrikta sig mot. Urvalet av företag i den senare fältstudien baserades i huvudsak på företag inom Produktionslyftet som nått framgång med sitt Lean-arbete. Metodavsnittet beskriver hur urvalet gick till och hur den kritiska granskningen samt analysen av Produktionslyftet genomfördes. Slutligen redogör metodavsnittet för vad som undersöktes i fältstudien, det vill säga vilka frågeställningar som togs upp hos de svenska företagen och vilka referensramar som användes för att forma analyserna.

Innan resultaten presenteras redogörs kort för begreppet Lean Production. För den insatte läsaren är detta ett avsnitt som kan förbises då det mest är ett stöd för mer ovana läsare. Det som betonas i introduktionsdelen är de principer som Toyota efterlever i sitt arbete med Lean. Toyota får ett stort utrymme i studien. Det är en utgångspunkt för studien och

därför finns det skäl att presentera Toyotas synsätt för att tydliggöra studiens initiala angreppspunkt.

De områden som beskrivs i metodavsnittet redovisas därefter. Först klargörs resultaten från var del för sig, därefter byggs analysen på allteftersom studien fortskrider, det vill säga den sista delen väger in samtliga av de tidigare analyserna. Från detta underlag beskrivs slutsatsen, en normativ modell av ledarskapet i svenska Lean företag.

För att täcka in ytterligare synpunkter på studien rekommenderas läsaren att ta del av den kritiska granskningen som följer efter metodkapitlet. Här ifrågasätts om resultaten hade avvikt om en annan metod hade valts. Det finns även ett kapitel i slutet, vidare rekommendationer, som beskriver vart studien bör vidtas vid ytterligare forskning kring ämnet Lean i Sverige.

Slutligen presenteras källorna till studien och även de bilagor som användes till fältstudierna.

Ordlista

Använda ord som i texten kan uppfattas främmande presenteras nedan i ordlista för att underlätta läsandet.

5S: Lean verktyg för att minska slöseri. 5S står för sortera, systematisera, städa, standardisera och se till.

Andon: Signalsystem i produktion som uppmärksammar var felen är i processen.

Demings hjul: Se PDCA.

Coachande ledarskap: En informell ledarstil där fokus ligger på medarbetarens vilja till utveckling och lärande.

Catchball: En tvåvägskommunikation som används på Toyota för målnedbrytning.

Dragande system: Innebär att det ska vara ett drag i processflödet, det vill säga tillverka efter kundorder, motsatsen till tryckande system.

Gemba: Japansk term som betyder den verkliga platsen. Ordet avser platsen där värdet skapas, i många avseenden verkstaden/produktionen.

Genchi Genbutsu: Gå och se, handlar om att fysiskt gå och se platsen där problemen uppstått, men handlar i ledarskapssammanhang mer om sättet att fatta beslut på.

Hansei: Självreflektion. Innebär att erkänna och begrunda sina misstag för att sedan kunna förbättra sig.

Hoshin Kanri: Metod för målnedbrytning. Processen där mål sätts i konsensus för långvarig förbättring.

Jidoka: Innebär att stoppa vid fel och rätta till det direkt. Automatisering kombinerad med mänsklig intelligens. Handlar om att bygga in kvalitet under tillverkning.

Just In Time, JIT: Att förbättra sina flöden inom organisationen, en strävan efter rätt kvantitet vid rätt tid.

Kaizen: Ständig förbättring, är ett förhållningssätt att jobba med kontinuerlig förbättring.

Lean Production, Lean: Är ett resultat av Toyotas företagsfilosofi och företagskultur.

Minomi: Ett system för effektivt materialflöde.

PDCA: Plan-Do-Check-Act, är en process som stödjer problemlösningen och den ständiga utvecklingen, *kaizen*.

Pull: Se dragande system.

Shu Ha Ri: En lärandeprocess i tre olika stadier.

Sensei: Japansk titel som både betyder mästare och lärare.

The Toyota Way: Filosofin som efterlevs på Toyota. Ej att förväxla med boken *The Toyota Way* av J. K. Liker (2009).

Toyota Production System, TPS: Produktionssystemet Toyota tillämpar som sedan fungerar som bas för Lean Production.

True North: Är ett idealt stadium på Toyota, fritt från slöseri.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte.....	2
1.3	Avgränsningar.....	2
2	Problemformulering.....	3
2.1	Litteraturstudie	3
2.2	Produktionslyftet	3
2.3	Företagsstudie.....	4
3	Metod	5
3.1	Genomförande.....	5
3.1.1	Litteraturstudie	5
3.1.2	Produktionslyftets ledarskapstankar	5
3.1.3	Företagen i studien	6
3.1.4	Normativ modell	7
3.2	Kritisk granskning	7
4	Introduktion av Lean.....	9
4.1	Slöseri	10
4.2	Toyota Production System	12
4.2.1	Just In Time	12
4.2.2	Jidoka	13
5	Litteraturstudie.....	14
5.1	Ledarskap.....	14
5.1.1	Definition	14
5.1.2	Chef eller ledare.....	14
5.1.3	Ledarskapsteorier	15
5.2	Toyotas ledarskap.....	19
5.2.1	Kärnvärderingar.....	19

5.2.2	Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell	21
5.3	Sammanfattning av litteraturstudien.....	35
6	Produktionslyftet.....	36
6.1	Om Produktionslyftet.....	36
6.2	Produktionslyftets nyckelpunkter	37
6.3	Ledarskap på ledningsnivå	37
6.3.1	Filosofi & långsiktighet.....	37
6.3.2	Samsyn.....	39
6.4	Ledarskapsstil	39
6.4.1	Coachande ledarskap	39
6.4.2	Motivation.....	40
6.4.3	Kunskap.....	40
6.5	Medarbetare.....	41
6.5.1	Delaktighet	41
6.5.2	Träna andra.....	42
6.5.3	Implementering.....	42
6.6	Analys av Produktionslyftet gentemot Toyota.....	43
6.6.1	Filosofi.....	43
6.6.2	Mål och visioner	44
6.6.3	Självutveckling.....	44
6.6.4	Coacha och utveckla andra.....	44
6.6.5	Delaktighet	44
6.6.6	Motivation.....	45
6.6.7	Kunskap.....	45
6.6.8	Implementering.....	45
7	Fördjupad problemanalys.....	46
7.1	Analysvariabler.....	46
8	Företagsstudie	48
8.1	Företag	48
8.1.1	Autoliv Sverige	48

8.1.2	Emballator Lagan Plast.....	48
8.1.3	Furhoffs.....	48
8.1.4	Nolato Cerbo	49
8.1.5	SKF	49
8.2	Företagens Lean-ledarskap.....	49
8.2.1	Filosofi & värderingar	49
8.2.2	Mål & visioner	52
8.2.3	Ledaren	53
8.2.4	Utveckling av verksamheten	55
8.2.5	Organisation.....	57
8.2.6	Implementering.....	58
9	Slutsats med normativ modell.....	59
9.1	Förutsättningar.....	59
9.2	Ledningsnivå.....	60
9.2.1	Filosofi.....	60
9.2.2	Mål & visioner	60
9.3	Ledarnivå	61
9.3.1	Självutveckling.....	61
9.3.2	Coachande ledarskap	61
9.3.3	Kunskap.....	62
9.4	Medarbetarnivå	62
9.4.1	Delaktighet	62
9.4.2	Motivation.....	63
10	Vidare rekommendationer.....	64
	Källförteckning	65
	Bilaga 1 - Intervjufrågor	68

1 Inledning

Detta avsnitt är en introduktion till den studie som genomförts. En bakgrund tas upp inledningsvis där avsikten är att presentera ämnet. Därefter följer studiens syfte. Avsnittet avslutas med en beskrivning av de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Toyota har gått ifrån att vara ett företag som producerat vävstolar till att bli en av världens största biltillverkare (OICA, 2010). De lyckades trots Fords starka position som marknadsledare. Detta gjorde Toyota utan att ha samma ekonomiska förutsättningar som Ford. Istället skapades en stark företagskultur som har blivit en förebild för många företag världen över. I västerländska länder har denna kultur och sättet att jobba blivit känt som Lean Production.

Lean är baserat på ett styrt arbetssätt vilket skiljer sig från de svenska organisationsmodellerna som blev framgångsrika på 70-90 talet. De svenska arbetsmetoderna innebar ett stort självstyre och stort inflytande från samtliga i organisationen. Under senare år har dock Lean Production etablerats i flera företag inom den svenska industrin. Exempelvis har företag som Scania och Autoliv Sverige nått stora framgångar genom att utveckla egna produktionssystem baserat på Lean. Dessa företag har visat att det är möjligt att implementera Lean trots de stora kulturella skillnaderna i Japan och Sverige.

Svensk industri har idag en betydande produktivitetspotential som kan och behöver utvecklas (Produktionslyftet, 2012-05-09). För att hjälpa företag att göra detta har Produktionslyftet startat. Produktionslyftet är ett statligt finansierat projekt som hjälper små och medelstora företag i Sverige att ändra sitt arbetssätt och att använda sig av Lean-principer. De första företagen började sin implementering år 2007 och har idag kommit en bit på vägen i sitt Lean-arbete. Så långt att ett av dem blivit tilldelade Svenska Leanpriset år 2011. Produktionslyftet kommer att vara en grund till studien om ledarskap inom Lean, då företag som fått hjälp kommer att utgöra större delen av studiens datainsamling.

Vårterminen 2011 gjordes kandidatarbetet *Lean på svenska* om vilka problem svenska företag kan stöta på vid implementering av Lean i deras produktionssystem. En viktig slutsats från denna studie var att ledarskapet är helt avgörande för att lyckas med Lean i Sverige. Ledarna har ett stort ansvar för företagets framgång och måste vara den drivkraft som för företaget framåt. Denna studie ämnar att undersöka hur detta ska genomföras på lämpligast sätt.

1.2 Syfte

Syftet med projektet var att analysera kraven på ledarskapet för att med framgång införa och upprätthålla Lean i svenska företag. Analysen byggde på en djup studie i Lean Production och hur ledarskapet inom detta ser ut. Resultatet av projektet genererade en normativ modell för ledarskapskraven inom Lean som beskriver hur en implementering i svenska företag kan genomföras.

1.3 Avgränsningar

För att begränsa arbetet analyserades huvudsakligen små till medelstora företag i Sverige. Företagen i fältstudien har fått stöd av Produktionslyftet i sin Lean-satsning. Denna avgränsning gjordes för att få en enhetlig studie med jämförbara studieobjekt.

Vid valet av små till medelstora företag undveks även för komplexa organisationsstrukturer som kan råda i stora företag. Detta skulle inneburit en mer avancerad studie då en omfattande struktur för med sig fler nivåer av ledarskap. Inriktningen på företagsbesöken var mot produktionsföretag.

Studien har även haft en tidsbegränsning på 15 högskolepoäng fördelat över en lästermin. Detta och de begränsade ekonomiska resurserna bidrog till att inte fler företag kunde analyseras för att få en bredare studie.

2 Problemformulering

Studien syftar till att skapa en normativ modell för hur ledarskapet ska vara utformat i ett svenskt företag som tillämpar Lean. Detta syfte genererar en huvudfråga som projektet avser att besvara. Denna fråga lyder:

Vilka krav ställs på ledarskapet för att lyckas implementera och upprätthålla Lean Production i svenska företag?

För att besvara huvudfrågan delas arbetet in i tre relevanta områden. Områdena kopplas till varandra i slutet av studien för att utgöra grunden till analysen och slutsatsen, den normativa modellen. De fördjupade områdena är en litteraturstudie, Produktionslyftet och en företagstudie.

2.1 Litteraturstudie

I litteraturstudien redogörs Toyotas ledarskap och analyseras samt relateras till vedertagna ledarskapsteorier och definitioner. Hur ledare på Toyota arbetar är arketyper för Lean-ledarskap. Toyotas ledarskap agerar därför som en utgångspunkt för studien. Arbetet med ledarskap i Japan och hur framgång med Lean nås är således en nyckelfråga att besvara för att leda studien vidare. Följande delområden inom Toyotas ledarskap underlättade undersökningen inom den litterära delen:

- Självutveckling
- Coacha och utveckla andra
- Dagligt ledarskap
- Målstyrning

2.2 Produktionslyftet

Den andra delen bygger på en analys av Produktionslyftets tankar kring ledarskap. Produktionslyftets idéer är en modifikation av Toyotas ledarskap för att passa svenska företag och kommer ligga till grund för det avslutande arbetet med hur svenska företag har anammat Produktionslyftets tankar. Produktionslyftets syn på ledarskap delades in i tre områden för att kunna strukturera hur de jobbar med företagets ledarskap. Delarna är olika nivåer på företagen och förklaras nedan:

- Ledarskap på ledningsnivå:
Hur arbetar företagen högst upp i ledningen med Lean?

- Ledarskapsstil:
Vad är viktigt för ledaren att tänka på och hur ska ledaren agera för att lyckas med sitt ledarskap?
- Medarbetare:
Hur involveras medarbetarna i tankarna på ledningsnivå och vad är viktigt för ledarskapet mot medarbetarna för att förankra tankarna här?

2.3 Företagsstudie

Slutligen följer en del med redogörelse för de svenska Lean-företagens ledarskapstankar. Här är syftet att återge hur de svenska företagen arbetar med ledarskap. Denna del har även ändamålet att belysa de teoretiska tankarna ur ett mer praktiskt och gripbart perspektiv. I företagsstudien används Produktionslyftets och Toyotas tankar om ledarskap för att studera hur företagen jobbar med Lean. Variabler för företagsanalysen tas fram och förklaras efter att studiens tidigare delar har avverkats. Variablerna är ett resultat av en analys och därför ges en senare fördjupad problemformulering till detta avsnitt.

Genom indelningen i de olika områdena har studien spänt upp den mängd av analys som behövs för att besvara huvudfrågan, vilket är studiens primära mening.

Problemformuleringen består således av att inhämta analysunderlag och utnyttja det till att besvara huvudfrågan.

3 Metod

I detta avsnitt förklaras hur projektet har genomförts. Metoderna och angreppet av problemet presenteras nedan med tillhörande motivering.

3.1 Genomförande

Arbetet indelades, som nämdes i problemformuleringen, i tre områden där material inhämtades för att komma åt syftet med studien. De tre områdena presenteras och förklaras i avsnittet nedan. Efter att analysmaterialet samlats in från de tre områdena som studien täcker formulerades en slutsats som beskriver den normativa modellen.

3.1.1 Litteraturstudie

Till stor del har arbetet präglats av litteraturstudier. Syftet med dessa var att ge en fördjupad kunskap om Lean-ledarskap. Litteratur har främst rekommenderats av Jan Lindér, handledaren för projektet, men även manuella sökningar har gjorts från relevanta referenslistor och efter konsultation med andra sakkunniga.

Omfattande sökningar gjordes med kritisk granskning av materialet. Inledningsvis inriktades studien mot grundläggande litteratur om ledarskap och litteratur om Lean Production för att gruppen skulle introduceras samt för att komma fram till en relevant problemformulering. Vidare studier gjordes sedan genom att fördjupa sig i Toyotas ledarskap, som är ur bilden av det som undersöks.

Litteraturstudierna gav kunskaper om ämnet så att underlag till en kritisk granskning av Produktionslyftets metodik, med fokus på deras syn på ledarskap, kunde ske. Studierna utgjorde även, tillsammans med Produktionslyftets tankar, ett fundament till de intervjufrågor som togs fram till den företagsinriktade delen av studien. Kunskapen från teorin hjälpte att forma de variabler som ansågs relevanta att undersöka i företaget.

3.1.2 Produktionslyftets ledarskapstankar

Arbetet har en tydlig koppling till Produktionslyftet. Anledningen till det beskrivs i avgränsningarna och med att utnyttja kontakterna som fanns inom Produktionslyftet. Det fanns även ett skäl med att utnyttja Produktionslyftets erfarenheter om hur implementering går till i de svenska företagen. Med en teoretisk bakgrund om ledarskap inom Lean undersöktes Produktionslyftets tankar kring ämnet. Detta gjordes för att bilda en förståelse för hur företagen i studien ledde sitt implementeringsarbete.

Arbetet med datainsamlingen från Produktionslyftet var uteslutande empirisk. Det hölls intervjuer med öppna intervjufrågor kring deras syn på ledarskap. Frågorna skulle inte

generera några styrda svar och därför motiverades öppna frågor med utrymme för fördjupande diskussioner. Bakgrunden till dessa frågor hämtades från den litteratur som studerats. Från Produktionslyftet intervjuades mestadels personer som arbetar som Lean-coacher. Det hölls även intervjuer med sakkunniga på Chalmers Tekniska Högskola om ämnet Lean. Detta för att vidga vyn och bredda kunskapen ytterligare om Lean.

Vidare utnyttjades Produktionslyftets erfarenhet om de företag som de samarbetat med. Oberoende av vad de tidigare coacherna hade sagt från sina intervjuer efterfrågades vilka företag som nått framgång med sin Lean-satsning. Svaren konvergerade tämligen omgående och således underlättades det urval av företag som ingick studien. Urvalet beskrivs närmare under företagsdelen.

Efter att intervjuerna med coacherna på Produktionslyftet sammanställts skapades en bild av deras Lean-metodik, med avseende på ledarskapet. Denna jämfördes och analyserades mot den modell som togs fram ur det teoretiska momentet. Från detta underlag skapades en intervjumall, se bilaga 1, som brukades i fältstudien hos utvalda företag.

3.1.3 Företagen i studien

I arbetets tredje moment gjordes en fältstudie hos de utvalda företagen. Fältstudien innebar såväl intervjuer som studiebesök i produktionen. Denna del av arbetet genomfördes för att erhålla ytterligare vetskap för hur ledarskapet ska bedrivas inom Lean i Sverige för att nå goda resultat. Företagen som besöktes var följande:

1. Autoliv Sverige
2. Emballator Lagan Plast
3. Furhoffs
4. Nolato Cerbo
5. SKF

Autoliv Sverige och SKF har ej samarbetat med Produktionslyftet, dock bedriver de en produktion som präglas av Lean och har visat sig vara framgångsrika med sitt Lean-arbete. Fältstudien omfattade även dessa företag för att ha en referens mot företagen inom Produktionslyftet.

Vid intervjutillfällena hördes personer från både den övre delen av organisationen, VD eller Produktionschef, och den operativa nivån, teamledare eller operatör. Meningen med intervjuerna var att täcka in ledarskapet från samtliga nivåer och få fler infallsvinklar att reflektera kring. Det intervjumaterial som togs fram innan fältstudien var riktad till både operatörsnivå och ledningsnivå. Frågeställningarna byggde på att låta intervjuobjektet med egna ord redogöra för det Lean-ledarskap som bedrivs och på så sätt undvika ledande

frågor inom ämnet. Som ett komplement till intervjuerna gjordes studiebesök i produktionen. Detta genomfördes för att undersöka hur miljön var influerad av Lean och därmed vilka förutsättningar som arbetet med Lean ges.

För intervjuerna identifierades särskilda analysvariabler från de tidigare delarna av studien. Dessa analysvariabler täckte in de områden hos företagen som beskrev hur de olika ledarna arbetar inom organisationen. Variablerna utgjorde undersökningens utgångsmaterial och följdes konsekvent vid såväl intervjuer som vid besöken ute i produktionen.

Urval

Urvalet av företag kan beskrivas som ett bekvämlighetsurval. Projektet avsåg avgränsningar till små medelstora företag, med reservation för de referensföretag som studerades, där Produktionslyftet utnyttjades för att peka ut de företag som nått framgång och kommit relativt långt i sin satsning på Lean. Studien riktade sig till företag inom västra Sverige för att underlätta för resor till företagen. Med hänsyn till detta skalades mängden av företag ner och de som besöktes är presenterade i början av avsnittet.

3.1.4 Normativ modell

Då samtliga företag intervjuats och besökts skedde en sammanställning av materialet. Denna sammanställning jämfördes och analyserades mot områden inom teoristudien och studien om Produktionslyftet. Åsikter och synpunkter från företagen och Produktionslyftet som konvergerat mot teoridelen identifierades. Det som sades om ledaren, ledarskapet och det praktiska som denne utför samt motsvarigheterna till teorin utgjorde grunden för den normativa modellen. Den normativa modellen beskriver studiens slutsatser om vad ledaren ska agera och hur det sker med bakgrund i de studerade områdena.

3.2 Kritisk granskning

Projektet bygger på ett urval av litteratur och personer som intervjuats vilket ger anledning till att granska projektet. Då förkunskapen innan projektstarten var relativt låg infanns således ett initialt beroende av handledaren som rekommenderade den litteratur som studien skulle omfatta inledningsvis. Det råder ingen misstro om litteraturen i sak men handledarens uppfattning om ämnet kan därmed, i viss utsträckning, vinkla arbetet mot personliga preferenser.

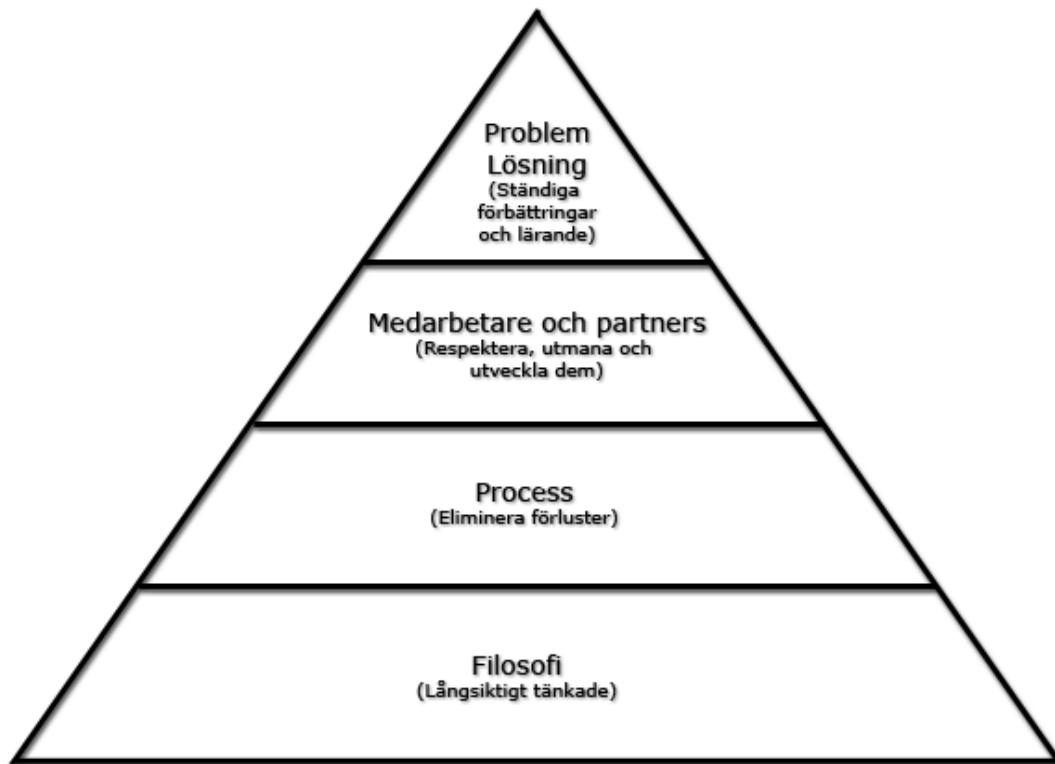
Den kunskapsgrund som lades utgjordes av omfattande studier om Toyota. Främst präglades valet av litteratur av Jeffrey K. Likers böcker. Denna kunskap kunde inte verifieras i egna intryck då det inte var genomförbart att besöka en Toyotafabrik och träffa ledarna inom verksamheten på plats. Detta har inneburit att arbetet har fått lita på

litteraturen för vad som står. Det löper en risk att författaren är färgad av det han skriver om och för en dokumentation som inte är helt opartisk. Utöver den rekommenderade litteraturen studerades annan litteratur för att få fler infallsvinklar men majoriten av fakten kommer från Liker, delvis på grund av handledarens rekommendationer men även på grund av gruppens konsensus och samtycke från intervjuade sakkunniga.

Det finns även skäl till att ifrågasätta metodiken. Är det effektivaste sättet att generera en normativ modell av ledarskapet inom Lean Production genom att göra ett urval av företag inom Produktionslyftet? Som nämnts är urvalet kvalitativt och avgränsat till en geografisk aspekt vilket kan påverka studiens pålitlighet. Flera av svaren från intervjuerna konvergerade, både från Produktionslyftsföretagen och referensföretagen, vilket tyder på viss trovärdighet i undersökningen, men tillförlitligheten skulle ytterligare stärkas om fler företag deltog i studien. Företagen som intervjuades har gemensamt att de har lyckats att införa Lean. En ytterligare referens till studien vore kanske att undersöka företag som inte lyckats.

4 Introduktion av Lean

Lean Production har utvecklats i Toyota från början 1900-talet och har beskrivits som innehållande fyra huvudsakliga värderingar (Liker, 2009). Dessa bygger på fyra P:n Problem Solving, People, Processes, Philosophy. De beskrivs med hjälp av en figur i form av en pyramid som kan ses nedan i figur 1.



Figur 1, 4P¹

Det som anses vara mest grundläggande är filosofin som därför är placerad i botten av pyramiden. Därefter följer processerna som främst syftar till att eliminera olika slöserier i företaget. Sedan skall medarbetare och partners respekteras, där respekten syftar till att utmana och utveckla. I toppen på pyramiden står problemlösningen där det ska finnas system för att göra ständiga förbättringar och att sträva efter att vara en lärande organisation.

Baserat på de fyra P:na har Liker (2009) sammanfattat Toyotas idéer i 14 principer som ska utgöra tankesättet under dem.

¹ Omarbetad bild från Liker, 2009

Filosofi

1. Basera beslut på långsiktigt tänkande även då det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål.

Processer

2. Skapa kontinuerliga processflöden för att föra upp problem till ytan.
3. Använd dragande system för att undvika överproduktion.
4. Jämna ut arbetsbelastningen.
5. Skapa en kultur där processer stoppas för att reda ut problem.
6. Standardiserat arbete är grund för ständiga förbättringar och för medarbetarnas medverkan.
7. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.
8. Använd bara pålitlig, väl beprövad teknik som passar medarbetare och processer.

Medarbetare och partners

9. Se till att ledningen känner verksamheten på djupet, lever enligt företagets filosofi och lär andra att göra det.
10. Utveckla människor och arbetslag som följer företagets filosofi.
11. Respektera partners och leverantörer genom att hjälpa dem att bli bättre.

Problemlösning.

12. Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation.
13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd. Överväg alla alternativ och genomför sedan valt beslut snabbt.
14. Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra.

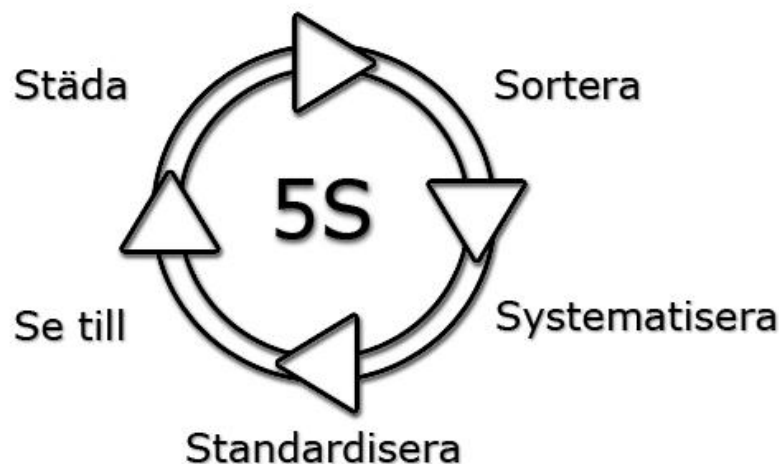
4.1 Slöseri

Att arbeta Lean innebär att eliminera slöseri (Liker, 2009). Liker har identifierat åtta olika typer av slöseri på Toyota. Slöseriet definieras som aktiviteter inom affärsverksamheten eller produktionen som inte tillför något direkt värde för kunden. Dessa kan appliceras på produktutveckling, ordermottagning eller kontoret och alltså inte enbart inom produktionen. Slöseriet Liker har fokuserat på är:

1. **Överproduktion** - Producera produkter tidigare eller i större kvantitet som behövs just för tillfället. Överproducera är även en källa till de övriga slöserierna som överbemanning, lager och transportkostnader.
2. **Väntetid** - Operatörer som vaktar en automatisk maskin eller som väntar på att en maskin ska bli ledig. Det gäller även att vänta på grund av maskinstopp eller flaskhalsar.
3. **Transporter** - Gäller samtliga transporter inom produktionen. Flytta produkter i arbete mellan processer eller att flytta material mellan olika lager är exempel på transportslöseri.

4. **Överbearbetande eller fel bearbetande** - Vidta onödiga steg för att bearbeta delarna. Ineffektivt bearbetande på grund av dåliga verktyg och dålig produktdesign skapar onödiga rörelser och defekter i produktion. Slöseri är också genererad då högre kvalitet än behövt produceras.
5. **För stora lager** - Överskott på material, produkter i arbete eller färdiga produkter genererar i längre ledtider, inaktuella produkter, transport och lagerkostnader. För stora lager ger också problem med att synliggöra defekter som produktionsimbals, försenade leveranser från leverantörer och så vidare.
6. **Onödiga rörelser** - All rörelse arbetare behöver göra för att göra sina värdeadderande aktiviteter är ett slöseri. Med rörelse menas även att exempelvis leta efter verktyg och material.
7. **Defekter** - Produktion av defekta produkter eller att korrigera defekta produkter är slöseri. Även inspektion av produkter för att finna defekta delar räknas som slöseri.
8. **Outnyttjad kreativitet hos medarbetare** - Att förlora tid, idéer, skickligheter, förbättringar och tillfällen att lära på grund av att inte engagera eller lyssna på sina medarbetare anser Liker vara slöseri.

Det är ett antal olika processer för att råda bot på slöserierna. I de flesta fall går det inte att helt eliminera slöserierna men det går ofta, i princip alltid, att minska slöserierna. Detta kan göras med hjälp av 5S-aktiviteter. De 5S:en ses i figur 2.



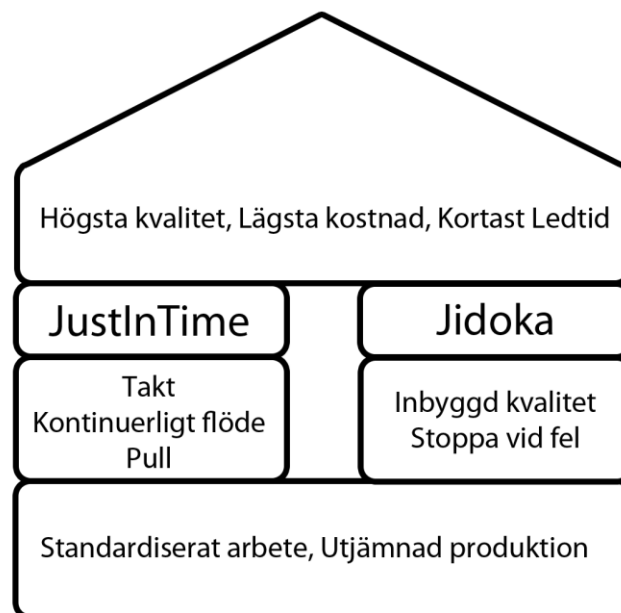
Figur 2, 5S-cirkel²

De två första S:en, städa och sortera, ämnar att skapa initial ordning och reda och rensa upp på arbetsplatsen. De tre senare S:en, systematisera, se till, och standardisera syftar till att skapa disciplinerade arbetsrutiner som är avgörande för en vidare lyckad implementering av Lean. Det är viktigt att 5S-aktiviteter inte är en engångsföreteelse utan att det ska vara något som ständigt ska repeteras för att skapa ständiga förbättringar.

² Omarbetad bild från Liker, 2009

4.2 Toyota Production System

Toyota Production System, TPS, är ett förhållningssätt Toyota eftersträvar för att få ett så felfritt produktionssystem som möjligt. Toyota har lyft fram värderingarna genom att symbolisera dem i ett hus, se figur 3 nedan, där grunden är utjämning av produktionen och standardisering av arbetssätten. Väggar och TPSs huvudsakliga principer är *Just-In-Time* och *Jidoka*. Taket och själva målet för Lean är högsta kvalitet, kortast ledtid och lägst kostnad. För att taket inte ska rasa in är det viktigt att det finns en balans mellan de två bärande väggarna. Grunden är fundamental för att kunna upprätta väggar och väggarna måste finnas när taket konstrueras.



Figur 3, TPS-huset³

4.2.1 Just In Time

Tanken med *Just-In-Time* är att förbättra sina flöden inom organisationen och är tillämpbar i alla typer av flöden. När *JIT* ska användas är det viktigt att hela flödet studeras. Att förändra i enskilda processer är viktigt men att det gynnar helheten är det viktigaste. Det finns tre principer för *JIT*:

Takt - Genom att bestämma en takt, det vill säga en fast produktionsvolym per tidsenhet skapas en puls i produktionen, som vanligen beskrivs som takttid. Att behandla takttid

³ Omarbetad bild från Liker, 2009

handlar om att på ett övergripande sätt utjämna produktionshastigheten så att arbetsinsatsen kan vara så jämn som möjligt. Detta görs genom att aktiviteter synkroniseras, hastigheten begränsas och avvikelser upptäcks i produktionen.

Kontinuerligt flöde - Målet ska vara att ständigt förädla det som ingår i processen. Genom att minimera väntetiden kan ledtiden förkortas vilket är att föredra. Det är omöjligt att uppnå helt kontinuerliga flöden men det bör vara en strävan att uppnå det i så stor utsträckning som möjligt. Detta kan göras genom att dellenleverera, reducera buffertar och reducera avståndet mellan processer.

Pull - dragande system. Ett *pull*-system innebär att det ska vara ett drag i processflödet och istället för att producera mot lager ska produktionen vara mot direkt efterfrågan, utifrån kundorder. När en kundorder inkommer ska detta vara en signal att starta produktionen och informationen ska gå bakåt i processen samtidigt som att materialet ska dras fram i processen.

4.2.2 Jidoka

Jidoka översätts till noll fel och handlar om att åstadkomma hög och jämn kvalitet i sin produktion. Det handlar om att bygga in kvalitet i sina processer och sträva efter att undvika kontrollerande aktiviteter som inte tillför något värde. Detta görs med hjälp av diverse olika hjälpmedel för att underlätta för operatören att begå misstag.

Standardiserat arbete - Genom att ha standardiserade arbetsprocesser fås det för tillfället bästa sättet att arbeta på. Detta är i sig en förutsättning för att kunna utföra *kaizen*-arbete och utvärdera den nuvarande processen.

Andon - Om operatören har problem skall det finnas något sätt att enkelt visa detta på, exempelvis genom en knapp eller ett snöre som operatören drar i och teamledaren får med hjälp av lampor reda på vilken station som har problem. Det ska då ständigt finnas personal som kan gå in och hjälpa till och reda ut vad problemet är. Samtidigt ska processen fortsätta och ej behöva stannas upp. Detta är ett sätt att adressera problemen där de sker i processen och inte skjuta upp det senare i processen.

5 Litteraturstudie

Detta avsnitt omfattar den teori studien har grundats på. Avsnittet inleds med en redogörelse för ledarskap där det beskrivs vad ledarskap är för något och allmänna teorier för hur en ledare ska vara och bete sig. Efter det behandlas Toyotas ledarskap. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av Toyotas syn på Lean-ledarskap.

5.1 Ledarskap

För att få en djupare förståelse för hur Lean-ledarskap fungerar utreds begreppen ledarskap och ledare. Först definieras begreppet och sedan följer en diskussion om skillnaden mellan att vara chef och att vara ledare. En mängd olika teorier har tagits fram för att försöka hitta den bästa och mest effektiva ledaren. Några allmänt kända beskrivs sedan.

5.1.1 Definition

Det finns en mängd olika definitioner på ledarskap och vad en ledare är. Enligt Robbins & Coulter (2009, s. 386) är ledarskap vad ledare gör. Ledarskap är en process att leda en grupp och påverka gruppens medlemmar att nå sitt mål. Ledarskap har en förmåga att utveckla och påverka andras tänkande, inställningar och uppförande. Northouse (2007, s. 3) definierar ledarskap genom att säga att *“ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp individer att uppnå ett gemensamt mål”*⁴.

5.1.2 Chef eller ledare

Att vara chef och att vara ledare kan ibland tyckas vara samma sak men det finns en skillnad mellan de båda begreppen, även om de är intimt sammankopplade. Sigvard Rubenowitz skriver i boken *Organisationspsykologi och ledarskap* (2004) att chefskap är en formell befattningsroll där makt fås från överordnade i organisationen. Ledarens makt fås däremot av medarbetarna, alltså underifrån. En ledare är någon man väljer att följa, inte tvingas till menar Bennis (1959). Hughes m. fl. (2006, s. 39) förklarar skillnaden på vad en chef och en ledare gör med att en chef administrerar, vidmakthåller och kontrollerar en verksamhet medan en ledare fokuserar på att utveckla, inspirera och nyskapa. Sten Jönsson och Lars Strannegård har i *Ledarskapsboken* (2009, s. 35) definierat skillnaden såhär:

Chefskapet kan få saker och ting utförda av andra genom de traditionella aktiviteterna planering, organisering, övervakning och kontroll utan att bekymra sig allt för mycket om vad som försiggår i folks huvuden. Ledarskapet däremot är

⁴ Citatet är översatt från engelska, ser ut som följer i original: “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”

främst upptaget av vad folk tänker och känner och hur det kan kopplas till miljön, till avdelningen och till arbetet/uppgiften.

Ledarskapet har fått en alltmer betydande roll enligt Rubenowitz (2004). Den tidigare populära byråkratiska chefsrollen har förlorat sin auktoritet och företag börjar förstå mer och mer att ledarskapet är en mycket viktig förutsättning för att krav på effektivare organisationsformer ska kunna tillgodoses. Mer uppmärksamhet måste ägnas åt människorna för att kunna ta tillvara på all kunskap, kompetens och ambition de sitter på. Jönsson och Strannegård (2009) menar dock att man ska vara försiktig med att särskilja begreppen för mycket eftersom de hör så starkt ihop. En bra ledare måste också ha den administrativa kompetensen för att lyckas. Det fungerar inte att bara ägna sig åt storslagna visioner och planer, de måste kunna genomföras också. Att föredra är alltså en kombination av de båda begreppen, att en chef också är en god ledare.

5.1.3 Ledarskapsteorier

Att hitta och ta fram den perfekta ledaren har länge varit intressant. Det finns en mängd olika teorier om hur denne ska vara för att nå bästa möjliga resultat. Rubenowitz (2004) delar upp dessa teorier i tre olika grupper som beskrivs nedan. Det är teorier baserade på personlighetsegenskaper, ledarens beteende och situationsanpassat ledarskap.

Teorier baserade på personlighetsegenskaper

För att vara en bra ledare bör personen i fråga ha personlighetsegenskaper som tillfredställer de krav som ställs på ledaren. En mängd studier har gjorts för att försöka kartlägga dessa egenskaper. Robbins & Coulter (2009, s. 388) nämner sju essentiella karaktärsdrag för en ledare;

- **Driv;** ledare uppvisar en hög ansträngningsnivå och en hög önskan att uppnå mål, är ambitiösa, har mycket energi, visar initiativ och de är outtröttligt ihållande i sina aktiviteter.
- **Vilja att leda;** ledare har en hög ambition att påverka och leda andra. Han/hon visar en stor vilja för att ta ansvar.
- **Ärlighet och integritet;** ledare skapar en förtroendeinväckande relation till sina medarbetare genom att vara sanningsenliga eller att inte vara svekfulla och genom att visa stor överensstämmelse mellan ord och handling.
- **Självförtroende;** anställda ser på ledare som en avsaknad av egna tvivel. Därför behöver ledare visa ett högt självförtroende för att övertyga sina anhängare om sina mål och beslut.
- **Intelligens;** ledare behöver vara tillräckligt intelligenta för att kunna samla, syntetisera och tolka en stor mängd information. De ska även kunna skapa visioner, lösa problem och fatta korrekta beslut.

- **Jobbrelevant kunskap;** effektivt ledarskap har en hög grad av kunskap om företaget, industrin och tekniska frågor. Ingående kunskap tillåter ledare att göra välinformerade beslut och för att förstå effekten av dessa beslut.
- **Extrovert;** ledare är energiska, livfulla människor. De är sociala, bestämda och sällan tysta eller återkallande.

Rubenowitz (2004) har listat fyra olika egenskaper som relativt ofta visat sig samgå med skickligt ledarskap. Ledaren ska

- ha en positiv människosyn
- vara socialt mogen och vidsynt
- ha god intelligens
- och ha stor prestationsmotivation

Han påstår även att den förstnämnda har visat sig vara den mest betydelsefulla. Resultaten av alla egenskapsstudier som har gjorts är dock långt ifrån samstämmiga. Kraven på en ledares egenskaper varierar beroende på vad det är för företag, arbetsuppgifternas karaktär och medarbetarnas utbildnings- och anspråksnivå. Att en person har alla de egenskaper som krävs behöver inte heller betyda att denne är en god ledare. Dessa teorier kan därför inte ses som tillräckliga för att på ett heltäckande sätt kartlägga ledarskapet.

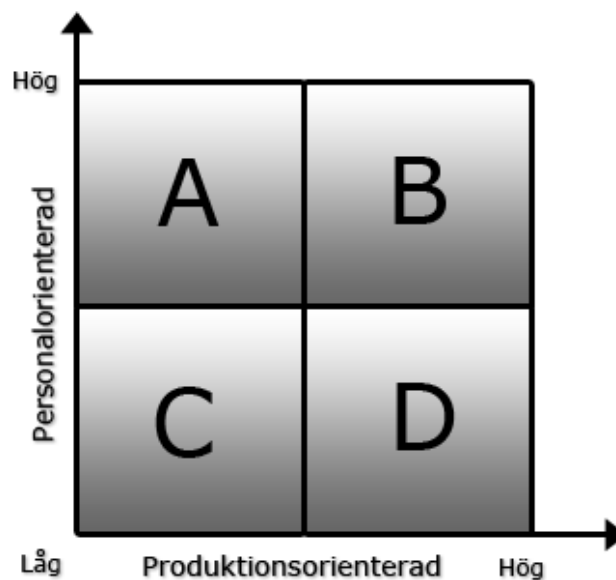
Teorier baserade på beteendet

Då det är svårt att fastställa specifika egenskaper som karakteriserar bra ledare har teorier med avseende på en ledares beteende istället tagits fram. Dessa teorier menar att ingen blir född till ledare utan att det är något man kan lära sig. Studier av ledarens beteenden har resulterat i två huvudsakliga ledarskapsstilar, de produktionsorienterade och de personalorienterade (Rubenowitz, 2004). Den produktionsorienterade ledaren, eller uppgiftsorienterade som det också kallas, ser till att arbetsuppgifterna blir utförda på rätt sätt genom att planera, styra och kontrollera sina underordnade utan att egentligen bry sig om hur det påverkar dem. Den personalinriktade ledaren däremot är mer fokuserad på relationen med sina medarbetare och motiverar, stödjer och hjälper dem uppnå sina mål. Hersey & Blanchard (1993, s. 185-186) beskriver begreppen genom att säga att den uppgiftsorienterade ledaren säger vad folk ska göra, hur de ska göra det, var de ska göra det och vem som ska göra det. Den personalorienterade däremot lyssnar på sina medarbetare, underlättar och stöttar dem.

Dessa två inriktningar har benämnts olika av olika forskare under åren men har i stort sett samma innebörd. Exempel på detta är (Thylefors, 1991):

	<i>Produktionsorienterade</i>	<i>Personalorienterade</i>
Lewin & Lippitt	Auktoritär	Demokratisk
Blake & Mouton	Omsorg om produktion	Omsorg om människor
Reddin	Uppgiftsorienterad	Relationsorienterad
Hersey & Blanchard	Styrande	Stödjande

Rubenowitz (2004) påpekar dock, som de flesta andra ledarskapsforskare, att det inte är så enkelt som att man som ledare antingen är produktionsinriktad eller personalinriktad. Det har därför visat sig vara bra att beskriva ledare genom en ledarskapsmodell som kan ses i figur 4 nedan, där de två inriktningarna representerar var sin axel.



Figur 4, Ledarskapsmodell⁵

Modellen visar fyra olika ledarskapsstilar. Fält A representerar en ledare som är starkt personalorienterad medan D en som är starkt produktionsorienterad. Fält B är en kombination av de olika orienteringarna där man försöker eftersträva båda typerna medan C är varken eller. Thylefors (1991) skriver att empiriska studier har bekräftat att både starkt personalorienterat ledarskap, A, och kombinationen av de båda inriktningarna, B, leder till positiva effekter. Det kombinerade ledarskapet är dock att föredra då flertalet analyser visat att det ger en högre arbetstillfredsställelse och oftast en högre effektivitet bland medarbetarna.

Ledarskapsmodellen ovan ligger till grund för många andra teorier, till exempel Hersey-Blanchards situationsanpassade modell (Thylefors, 1991). Det som skiljer dem åt är vad

⁵ Omarbetad bild från Rubenowitz, 2004

som står i de olika fälten och ytterligare dimensioner som ibland läggs till. Exempel på detta ges nedan.

Teorier baserade på situationsanpassat ledarskap

Många forskare har konstaterat att det inte finns en typ av ledarskapsbeteende som passar i alla situationer, utan att en anpassning ständigt bör göras (Hersey & Blanchard, 1993). Ur detta har en stor mängd situationsanpassade ledarskapsteorier kommit fram. En av de mest välkända är Hersey & Blanchards *Situational Leadership Theory* och den beskrivs närmare nedan.

Hersey & Blanchard (1993) menar att typen av ledarskapsstil som ska användas beror på följarnas mognadsnivå, där mognaden syftar till hur redo en person är för att utföra en viss uppgift. De delar upp mognaden i två olika delar, förmåga och vilja. Förmågan är kunskapen, erfarenheten och skickligheten som en person eller grupp tillför uppgiften, medan viljan syftar till personens eller gruppens självförtroende, engagemang och motivation. I modellen finns fyra olika mognadsnivåer:

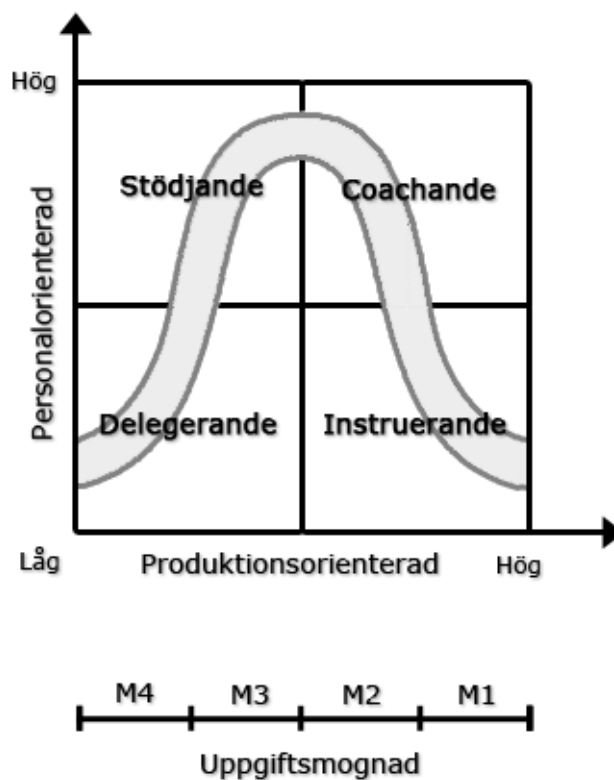
M1 - oförmögen och ovillig

M2 - oförmögen men villig

M3 - förmögen men ovillig

M4 - förmögen och villig

Hersey & Blanchard har sedan fyra olika ledarskapsstilar de parar ihop med rätt mognadsnivå. Ledarskapsstilarna har de valt att kalla instruerande, coachande, stödjande och delegerande. Denna modell ses i figur 5 nedan.



Figur 5, Hersey & Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell⁶

5.2 Toyotas ledarskap

I detta stycke redogörs Toyotas syn på ledarskap. Fakta har till stor del tagits från Liker & Convis bok *The Toyota Way to Lean leadership* (2012) då denna bok har funnits mest relevant för studien. Gary Convis har som förste amerikan varit VD på Toyota i USA, på Toyota Motor Manufacturing Kentucky, och har således stor erfarenhet från praktiken. Avsnittet inleds med Toyotas kärnvärderingar som är grunden till Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell som beskrivs därefter.

5.2.1 Kärnvärderingar

Toyotas ledarskap handlar om att ständigt utveckla sina ledare. Detta är huvudfokus för att ständigt kunna förbättra sina ledare och därmed kunna utveckla sin organisation. En förutsättning för att kunna utveckla ledare är att samtliga i företaget är fullständigt beslutna att arbeta efter Toyotas kärnvärderingar. Det kräver därav en full förståelse och förmåga att leva efter dessa värderingar för att ha någon möjlighet att kunna bli en ledare. För att eftersträva *True North*, det ideala stadiet på Toyota, är det viktigt att utmana, ha ett

⁶ Omarbetad bild från Hersey & Blanchard, 1993

kaizentänk, att gå och se, jobba med lagarbete och ha respekt för människor. Dessa beskrivs närmare nedan.

True North

True North är det ideala stadiet för Toyota, då verksamheten är helt fri från slöseri. Att det heter *True North* kommer från att det är vägen mot Nordpolen. Det ska agera som en ständig strävan från samtliga på Toyota snarare än att vara ett verkligt stadie. Vid arbete med Lean kan det vara lätt att vilseledas i förbättringsarbetet och det kan leda till att förbättringarna kan bli försämringar istället. *True North* ska vägleda arbetet och ligga till grund för förändringar och arbete för att skapa förbättringar. *True North* symboliserar alltså inte vad företaget kan göra utan vad företaget borde göra och ska prägla alla, ständigt (Art of Lean, 2012-05-15).

Utmana

Det är bara genom att utmana det går att forma ledare som ständigt kan utvecklas. Genom att ständigt göra utmaningarna mer utmanande och genom att noga reflektera över varje avklarad utmaning kan ledarna fortsätta att utvecklas. Utmaningarna måste ständigt komma. När ett mål är uppnått kan ribban höjas och nya utmaningar antas, Taiichi Ohno, grundaren av TPS, styrker detta i följande citat (Shimokawa & Fujimoto, 2009, s. 53):

“Att nå ett mål betyder inte att du har avklarat något. Mål är bara verktyg för att pressa människors potential. När målet är uppnått, höj ribban.”⁷

Kaizentänk

Att ha ett *kaizentänk* innebär att ha ett tankesätt att allt är i oordning (Shimokawa & Fujimoto, 2009, s. 42). Om processerna vore tillräckligt bra finns det inget att förändra mot det bättre. Alldeles för många anser att saker och ting är tillräckligt bra som de är. Det är avgörande att samtliga skall ha denna uppfattning för att ständigt kunna förbättra. Även om det skulle vara perfekt idag kommer processerna i framtiden att ändras och slöseri kommer att byggas in. *Kaizentänket* motarbetas i många fall av “verkstadsveteraner” som inte vill förändra arbetssätten, för att de har förutfattade meningar om vad som fungerar och inte fungerar. Samma veteraner tystar även förslag från oerfarna medarbetare. Denna typ av mentalitet måste bort från företagen för att kunna etablera verklig *kaizen*.

Gå och se - genchi genbutsu

Genchi genbutsu, eller *gemba gembutsu*, innebär ett åtagande om att se saker för vad de verkligen är på den plats där händelserna sker. Detta är fundamentet i Toyotas och Taiichi Ohnos principer. Att gå och se innebär att bedömningar som rör arbetet görs först när den verkliga arbetsplatsen har besökts och utvärderats. Ledarna bör således ej fatta beslut som

⁷ Citatet är översatt från engelska.

grundats på vad de har hört från andra källor. När en ledare befinner sig ute i produktionen, där värdet adderas, finns ett större syfte än att bara visa sig. Ledarna ska aktivt söka efter förändringar som kan gagna människorna som arbetar där (Shimokawa & Fujimoto, 2009, s.37). Vid utebliven kunskap om den verkliga situationen är det omöjligt att identifiera rotorsaken till problemet och därmed finna en lösning till det.

Lagarbete

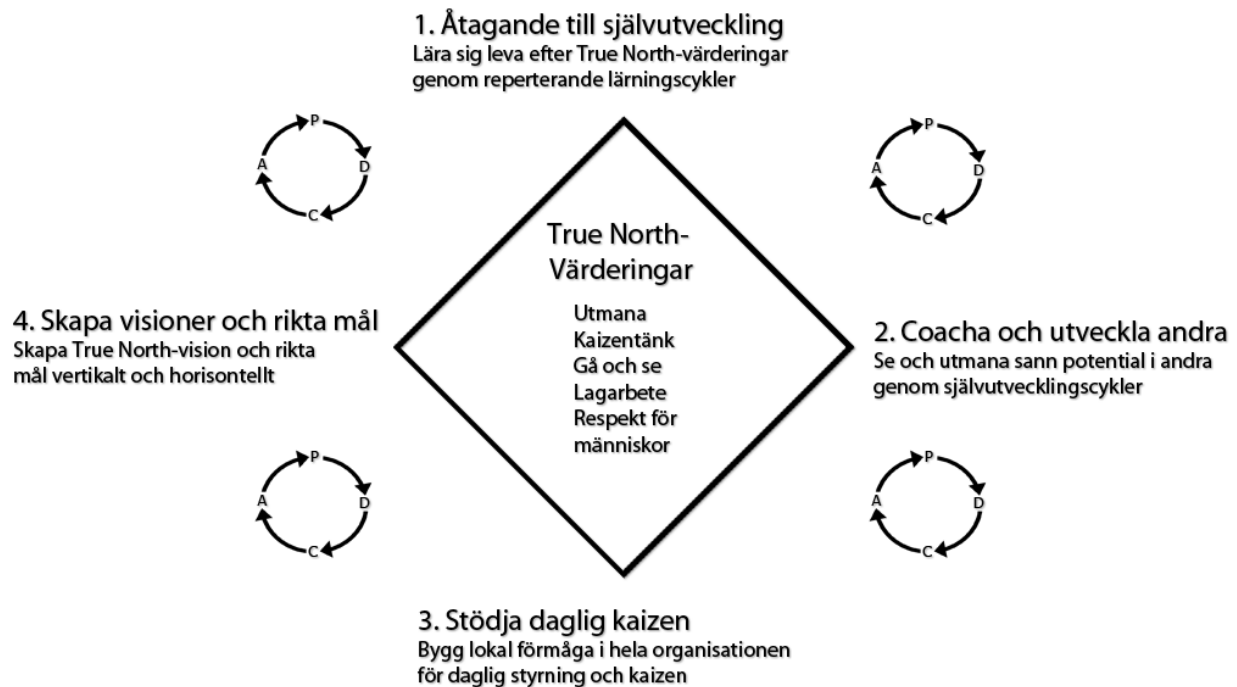
Att säga att lagarbete är väsentligt för att lyckas är vanligt men att verkligen leva efter det är svårare. I Toyota kan individuell framgång bara nås med hjälp av teams framgång. Det är djupt rotat i Toyotas belöningssystem för att visa hur viktigt det är med teamarbete.

Respekt för människor

Respekt för människor är i många avseenden det viktigaste kärnvärdet för Toyota. Det börjar med en ärlig och uppriktigt vilja att bidra till samhället genom att tillhandahålla bästa möjliga produkter. Respekten innebär att anställda anställs på livstid och att de anställda ska utmanas för att kunna växa både som anställda och människor. Respekten handlar även om att ge medarbetare de bästa förutsättningarna för att utföra sitt arbete och trots högt ställda krav faktiskt värna om välmående. De höga kraven utgör ytterligare en del i Toyotas syn på respekt för människor. Syftet med Lean är inte bara att reducera lager, att öka produktivitet och minska slöseri, utan det är också att ge medarbetarna möjligheten att uppnå sin fulla potential (Shimokawa & Fujimoto, 2009, s. 41).

5.2.2 Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell

Kärnvärderingarna är grunden till Toyotas ledarskap men gör i sig inte några ledare. Toyota har ett systematiskt sätt att identifiera och utveckla sina ledare under deras karriärer, en ledarskapsmodell som ses i figur 6 nedan. Modellen syftar både till att förklara hur Toyota arbetar med sitt ledarskap samt hur de arbetar med att utveckla ledare. Vad som är viktigt att förstå med modellen är att den inte är så rättfram som den framstår och framförallt att den är cyklisk under karriären. Varje ledare kommer alltså att genomgå de olika stadierna flera gånger under sin karriär. De första två stegen inriktar sig mer på individuellt ledarskap medan de två senare stegen inriktar sig på det institutionella ledarskapet och att hålla sina grupper av medarbetare fokuserade på *True North*.



Figur 6, Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell⁸

PDCA-cirkeln som syns i figuren ovan är en process som stödjer problemlösningen och den ständiga utvecklingen, *kaizen*. Cykeln är skapad av William Edwards Deming och kallas därför även *Demings hjul*. *PDCA* står för Plan-Do-Check-Act och återkommer i alla ledarskapsnivåer. Den utgör systematiken i det kontinuerliga förbättringsarbetet. *Plan*-stadiet går ut på att noggrant planera hur ett problem ska lösas genom att först identifiera ett problem, analysera det problemet och sedan föreslå lösningar. Efter det ska lösningen genomföras snabbt, *do*-stadiet, för att sedan utvärdera det som gjorts, *check*. Om lösningen är bra ska förbättringsprojektet sättas i akt och en standard sätts, *act*, för att sedan börja om och planera nästa förbättring.

1. Självutveckling

Det första stadiet i ledarskapsutvecklingen är självutveckling. Toyota är övertygade om att det som skiljer potentiella ledare från övriga är viljan till självutveckling. Ledare söker ständigt efter sätt att utveckla sig själva och deras färdigheter. För att kunna utveckla sig

⁸ Omarbetad bild från Liker & Convis, 2012

själv krävs det att möjligheter för detta och bra support av andra finns. Detta innebär att finna rätt utmaningar, ge utrymme samt att coacha för självutveckling.

Födas till ledare

En vanlig fråga när det handlar om ledarskap är huruvida man föds som ledare eller om det är något man kan lära sig. På Toyota är uppfattningen att till viss del är ledaregenskaper något som är medfött, eller snarare att vissa personer inte har ledaregenskaper och ingen träning kan göra dessa till bra ledare. Dock så går det ej att bli en bra ledare utan att träna sig som ledare och det enda sättet att bli en ledare på Toyota är att lära sig Toyotas ledarskapssätt genom en kontinuerlig process som aldrig slutar.

Det första steget i ledarskapsutveckling på Toyota är att finna potentiella ledare. En strävan och närmast en passion efter att vilja utveckla sig själv är det främsta Toyota ser efter i sina medarbetare för att de ska vara potentiella ledare. Detta gäller oavsett nivå inom organisationen, från verkstadsgolvet upp till ledningen krävs det vilja och kapacitet att utveckla sig själv för att nå en högre nivå inom Toyota. För att ständigt kunna utveckla sina potentiella ledare krävs det att möjligheter och utmaningar ges. Här skapar Toyota medvetet situationer för att ge dessa ledare utmaningar att visa sitt inre driv och talang. För att detta ska fungera krävs det en avvägning från coachande håll att balansera individernas egna utveckling samtidigt som utvecklingen ska avspeglas av Toyotas kultur och värderingar.

Potentiella ledares utveckling

Vid anställning av ny personal används inte formella test för att se ledarskapspotential utan tanken är snarare att det bara går att utröna om en person är hårt arbetande genom att se hur personen arbetar i utmanande situationer. På samma sätt går det endast att se hur ledarskapet är genom att observera ledare i utmanande situationer.

Utbildandet av nya ledare på Toyota börjar då den nya personalen får träning av en tilldelad *sensei* där *senseis* roll är att skapa utmaningar och möjligheter samt att coacha sin student igenom dessa, allt för att studenten skall få möjlighet att "lära genom att göra". Inläring på Toyota kan närmast jämföras med sättet att lära sig idrott eller att spela musik. Studenten måste själv ha ett driv att öva och att vilja lära sig för att kunna bli duktig och få en helhetsbild i sitt jobb. Instruktören kommer inte att trycka på kunskapen utan det skall vara ett drag från studentens sida att lära sig. Samtidigt så ligger det yttersta ansvaret hos *sensei* att studenten lyckas.

Hansei är en nyckel till själva självutvecklingen. *Hansei* är processen att se tillbaka på vad som har gått bra men framför allt det som har varit mindre bra och lova sig själv att göra bättre nästa gång. Först erkänna att det finns ett problem och vara öppen för negativ feedback för att sedan ta personligt ansvar för det, känna djup ånger och sedan ta steg för

att förbättra det (Liker, 2009). Det är alltså en typ av självreflektion. Alla förväntas att göra *hansei* i deras inlärningsprocesser för att kunna utvecklas och bli bra ledare.

En annan viktig del i lärandeprocessen på Toyota är ansvar. Studenten bär ansvaret för sin vilja att lyckas, för att komma med de resultat som förväntas, för att ordentligt reflektera över feedback ifrån sin *sensei*, för att ta misslyckande personligt samt för att sträva efter självutveckling, alltså *hansei*. Instruktören, *sensein*, är i sin tur ansvarig för sin students utveckling då det till sist är lärarens ansvar om studenten misslyckas. Vid misslyckande är det instruktörens ansvar att reflektera på vad som har gått fel och vad som orsakat misslyckandet. Det är alltså ett gemensamt ansvar för den som lär ut tillsammans med sin student att studenten lär sig och lyckas.

Shu Ha Ri

Shu Ha Ri är principen för lärande på Toyota, och innebär att gå tillbaka till rötterna, göra omarbete och få en djupare förståelse för det man gör. Denna metod kallas också för "learning by doing", lära genom att göra, och är en process som aldrig blir färdig. De tre olika orden står för tre olika stadier i lärandet, *Shu* betyder att skydda, *Ha* att bryta loss och *Ri* betyder frihet att skapa.

I *Shu*-stadiet är studenten under ständigt iakttagning av sin *sensei* som skyddar denne och produkten ifrån att bli fel. I *Ha*-stadiet ges studenten större frihet att träna utan ständig tillsyn av sin *sensei*. Studenten börjar här bryta sig loss från det väldigt styrda arbetet i *Shu*-stadiet. Det är nu *senseins* uppgift att ändra inlärandet från att visa och berätta till att ställa frågor. Detta kallas också kämpande inläring. Studenten förväntas inte bara att komma ihåg nyckelpunkter utan att nu engagera sig i reflektion och fundera över frågan själv och sedan över hur den nya kunskapen kan användas i framtida problemlösning. Slutligen i *Ri*-stadiet så har regler och beteende från de tidigare stadierna blivit så inövade att dessa "sitter i ryggmärgen" och studenten behöver ej medvetet tänka på dem. I detta stadie är studenten kunnig nog att föreslå och genomföra förbättringar på processen.

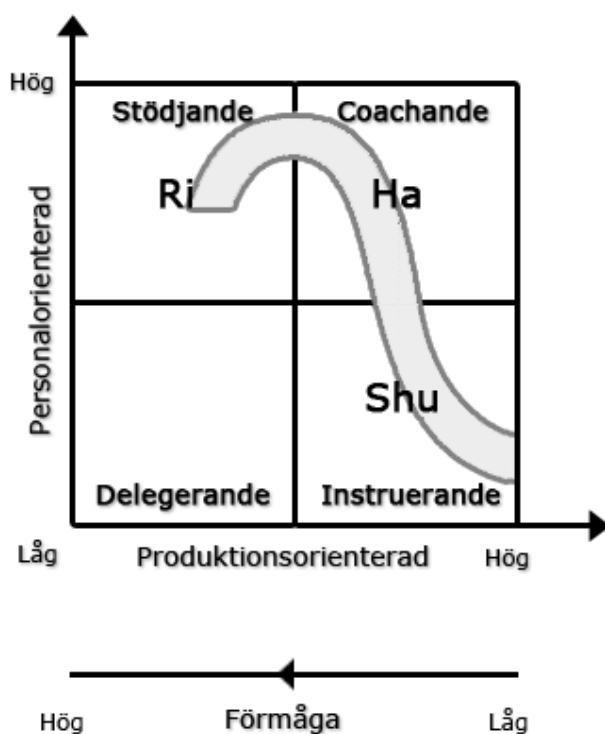
En vanlig ledare inom Toyota börjar som operatör vid bandet och går sedan igenom *Shu Ha Ri*-cykeln för att utföra varje jobb i olika team tills han når en punkt där han kan lära ut dessa jobb. När en framgångsrik ledare befodras till en bredare och högre position går han tillbaka till grundprinciperna och startar en ny *Shu Ha Ri* process. Först lär han sig standardarbeten i området för att sedan aktivt jobba med dessa tills han känner sig bekväm med att leda dem. Slutligen avslutar han med att leda en betydande förbättring i området medan han utvecklar de underordnade under hela processen.

Shu Ha Ri fungerar genom att studentens utmaningar ständigt ökar. För varje stadie som avverkas inom *Shu Ha Ri*-cykeln ska utmaningarna öka i intensitet. Det gäller då att finna

utmaningar som passar sig bra för studentens nuvarande kunskapsnivå men samtidigt vara något som verkligen utmanar studenten.

Shu Ha Ri och situationsanpassat ledarskap

Shu Ha Ri-cykeln kan också beskrivas med hjälp av Hersey & Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell. Modellen beskriver hur en ledares beteende ändras med avseende på de underordnades mognadsgrad, vilket kan kopplas till *senseins* beteende mot eleven i *Shu Ha Ri*-cykeln. Figur 7 nedan visar hur detta ser ut. Modellen är en analys gjord av studiegruppen.



Figur 7, Shu Ha Ri och Situational Leadership Model

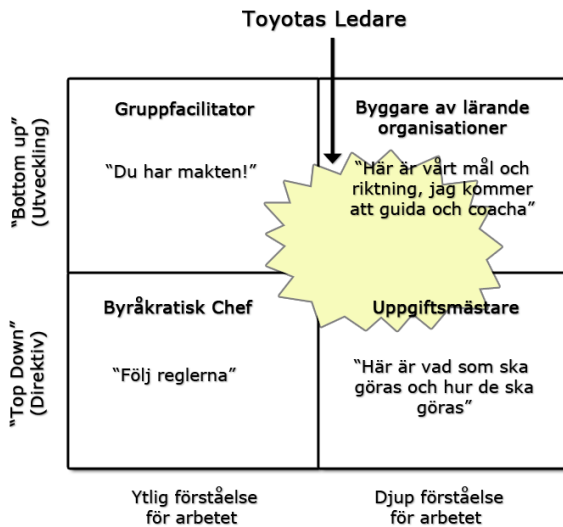
När studenten börjar är denne omogen i det avseende att han/hon inte är förmögen att göra arbetet själv. Då behövs en *sensei* som är uppgiftsorienterad och beskriver vad som ska göras och hur, studenten är helt enkelt i *Shu*-stadiet. När studenten lärt sig mer övergår det instruerande ledarskapet till ett mer coachande. *Sensein* behöver inte längre berätta vad som ska göras utan studenten börjar bryta sig loss och klarar sig på egen hand, vilket är just det som definierar *Ha*-stadiet. Viktigt blir istället ett mer stöttande ledarskap där studenten kan be om hjälp när det behövs alltså mer relationsorienterat. Slutligen klarar sig studenten helt själv och har kommit till *Ri*-stadiet. Han/hon kan själv styra processen och genomföra förbättringar men *sensein* finns fortfarande där som ett stöd om det skulle behövas.

Det finns några skillnader från Hersey & Blanchards modell. För det första slutar kurvan i den tredje rutan, stödjande ledarskap, eftersom *sensein* alltid ska ha en viktig roll i studentens arbetsliv och kommer alltså inte att övergå till en mer delegerande och passiv roll. För det andra är mognaden lite annorlunda utformad. Hersey & Blanchard har delat upp mognaden i fyra olika nivåer där de kollar på förmåga och vilja. På Toyota förväntas studenten ha en vilja och strävan att utvecklas, så det är endast förmåga som avses i denna modell.

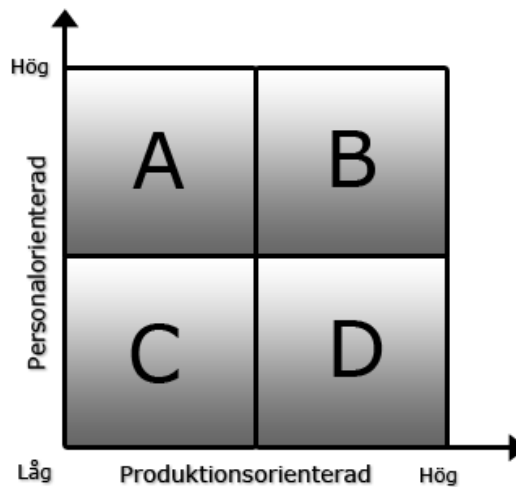
2. Coacha och utveckla andra

Det andra stadiet är uppgiften att utveckla andra. Toyota anammar talesättet "att lära ut är det bästa sättet att själv lära sig". Det visar sig i att samtliga ledare förväntas delta i att utveckla andra, och inte bara sina favoriter eller de högpresterande utan alla i organisationen. Därav sägs det ofta att det bästa sättet att mäta om det går bra för en ledare är att se hur de underställda presterar.

Jeffrey Liker har i boken *The Toyota Way* (2009) gjort en figur för att visa vad för slags ledare som finns på Toyota. Denna illustration ses som figur 8 nedan. Figuren kan jämföras med ledarskapsmodellen i ledarskapsavsnittet, se figur 9. Likers modell har hur stor kunskap och förståelse ledarna har om själva arbetet på x-axeln. y-axeln beskriver hur verksamheten styrs, det vill säga styr ledaren med direktiv, "Top Down", eller är det en mer utvecklande verksamhet, "Bottom up". Dessa kan dock anses motsvara att vara mer produktions- eller personalorienterad. Rutornas benämning visar att detta stämmer. Rutan som representerar A, starkt personalorienterad, benämns gruppfacilitator och ruta D betecknas uppgiftsmästare, som också kan tolkas som starkt produktionsorienterad.



Figur 8, Toyotas ledare⁹



Figur 9, ledarskapsmodell

Enligt figur 8 är de flesta ledarna både starkt produktionsorienterade och personalinriktade, så kallade "byggare av lärande organisationer". Det Toyota eftersträvar är alltså en kombination av de båda, alltså ett *coachande ledarskap*. Liker (2009) skriver att det är vid denna typ av ledarskap lärande organisationer byggs vilket är det som eftersträvas på Toyota. Figuren visar dock att det finns avstickare som antingen är lite mindre personalinriktade eller produktionsinriktade eller båda för den delen. Anledningen till detta kan vara att vissa typer av situationer kräver ett annat typ av ledarskap.

Hur Toyota skapar utmaningar

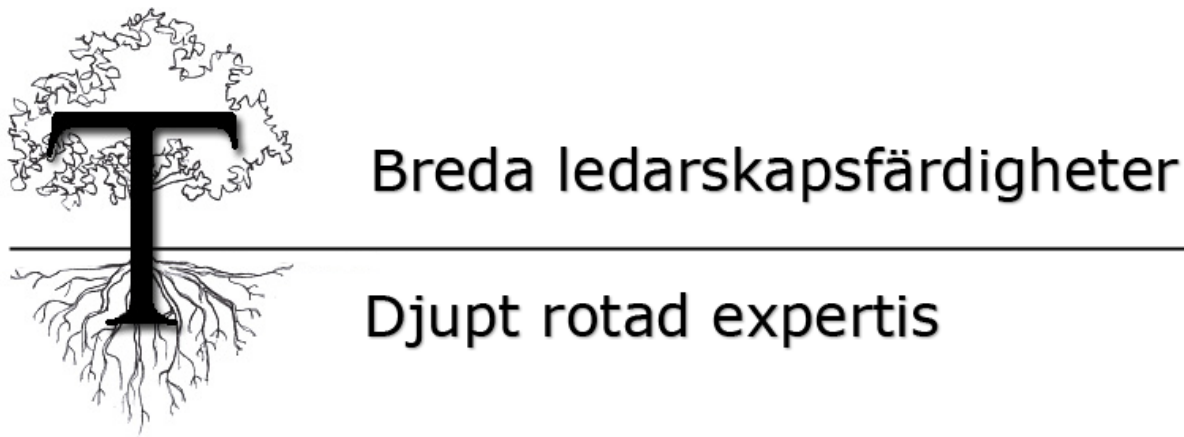
TPS vilar på principerna om *Jidoka* och *Just-In-Time*, vilka innebär att stoppa vid fel och att sträva efter att inte ha några lager. *Jidoka* är en följd av *Just-In-Time*. I och med så små mängder av lager krävs det att processerna stoppas för att problemen skall lösas, så rotorsaken till problemen hittas och klaras ut. Det gör TPS väldigt känsligt för störningar men det finns två orsaker att detta känsliga system fungerar. Den första orsaken är stabiliteten i normala arbetsförhållanden, vilket kräver väl tränade människor inom sitt område som strävar efter att göra sina jobb i perfektion samt välskötta maskiner som sällan går sönder. Den andra orsaken är sättet som människorna agerar när problemen väl kommer till ytan. Toyota tränar sina anställda intensivt och upprepar att de i sin problemlösning skall hoppa rakt in, begränsa problemet och starta om produktionen. Först därefter kan de finna rotorsaken till problemet och lösa detta så att problemet inte kommer att återkomma. *Kaizen* verkar här som ett sätt för de anställda att förbättra processen och utveckla människorna.

⁹ Omarbetad figur från Liker, 2009

Genom att låta problemen komma till ytan genom *Jidoka* och *JIT* behövs det inga artificiella träningsätt. Problemen syns direkt i processen och *Shu Ha Ri* kan ha sin gång i den verkliga miljön. Till skillnad från en process som gömmer undan problem genom lager och den bristande viljan att komma till rotorsaken med problemen som dyker upp.

T-Ledare

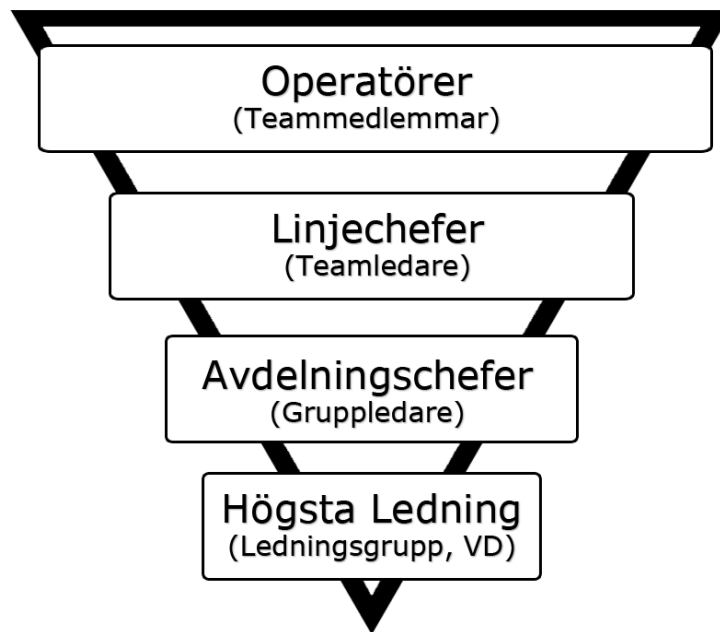
Idealet för ledare är en T-ledare, vilket alla toppledare på Toyota behöver vara. Stammen på T:et betyder en djup rotning inom sitt eget område och den horisontella delen betyder en utgrening över organisationen, se figur 10. Syftet med *Shu Ha Ri* är att utveckla djup kunskap likt det gamla lärlingssystemet inom hantverksyrken där mästaren är expert och lär ut hantverket till lärlingen. Det fungerar väl vid det dagliga arbetet, men för att kunna leda organisationen brett kräver det att ledaren också lär sig att leda horisontellt över organisationen. Detta för att ledaren ska kunna lösa större tvärfunktionella problem, vilket innebär att leda människor inom ett område ledaren inte har lika djup kunskap i.



Figur 10, T-ledare

Synsätt på ledaren

Toyota har en hierarkisk struktur med idealet att ha en ledare på 5-6 underställda. Det innebär många ledare som inte själva bidrar med direkt förädlingsarbete, vilket kan tyckas vara ett slöseri. Toyota tror dock att en platt organisation, en ledare på många underställda, är ett slöseri. Det betyder i längden att som anställd har man närmare till sin ledare och coach och kan på så sätt få större utrymme att utvecklas. Detta poängteras vidare på Toyota, att de "vänder på pyramiden", se figur 11. Genom att vända på pyramiden vill Toyota påpeka att det är de värdeadderande teammedlemmarna som är på toppen och att det är dessa som är de viktigaste medlemmarna. Ledarna måste bevisa sitt värde för organisationen genom att hjälpa teammedlemmarna att utföra sitt jobb bättre.



Figur 11, Vänd pyramid

Visualisering för självutveckling

För att kunna coacha och utveckla andra är det viktigt att förväntningarna som finns på lärlingarna är tydliga. Lärlingen skall kunna följa och mäta sin utveckling så att denne kan vara ansvarig för sin självutveckling. Förväntningarna skall framgå genom visualisering så att samtliga kan se vad som förväntas. Rollen för ledaren är att fokusera visualiseringen på rätt saker och att det blir lättförståeligt.

3. Stödja daglig kaizen

I det tredje stadiet skall ledaren försäkra att teamen är kapabla att utföra underhållande *kaizen*. Det vill säga att arbeta med dagliga förändringar och deras inverkan på processernas förmåga att fungera som standarden säger. Det skall även finnas utrymme för förbättringsarbete. Nyckeln ligger i att *kaizenarbetet* skall komma nerifrån och upp och inte vara något som ledaren tvingar sitt team att göra. Ledaren skall istället entusiasmera, engagera och coacha sitt team i arbetet.

Kaizen är ett arbete som sker dagligen och är en integrerad del i Toyotas ledarskap (Liker & Convis, 2012, s. 123). I arbetet med *kaizen* urskiljs två aktiviteter. Den ena innebär att utföra sitt ordinarie jobb, det vill säga att underhålla *kaizen* genom att reagera på avvikelser och sedan föra tillbaka systemet till standard, med hjälp av till exempel *andon* och rotorsak-analyser. Den andra aktiviteten innebär att förbättra arbetssättet vilket är det verkliga målet. *Kaizen* handlar således om att ta steget från att upprätthålla standard till att höja ribban. Det är en process som aldrig slutar eftersom allt alltid kan bli bättre.

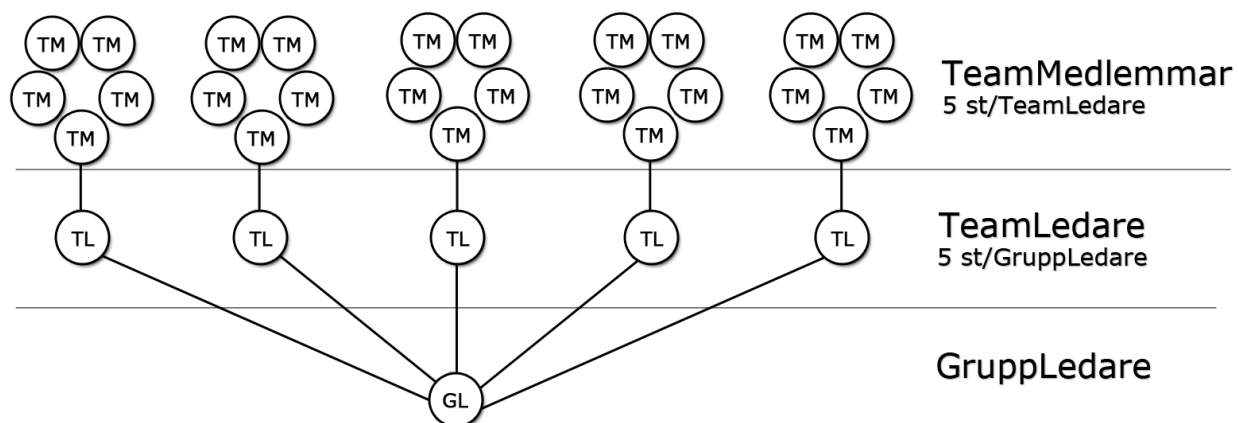
Det är medarbetarna som utför arbetet med *kaizen* och för att detta inte ska stanna av krävs att ny energi ständigt tillförs (Liker & Convis, 2012, s. 124). Den energin får medarbetarna genom ledarens aktiva stöd. Ledarens roll i ett *kaizen*arbete är mycket viktig. Stödet går ut på att undvika att göra jobbet själv och istället leda operatörerna till att finna förbättringspotential och lösningar. Om ledaren antar en roll som en "förändrare" ger det istället motsatt effekt. Det snarare kostar energi i arbetet mot ständiga förbättringar, eftersom att de som står processerna närmast tappar initiativkraft och processägandet.

Förbättringsarbetena sker inte enbart genom att små förändringar i arbetssätt och rutiner görs. *Kaizen* på Toyota utförs på flera nivåer med olika funktioner (Liker & Convis, 2012, s. 125). Vid linan finns det förbättringsgrupper med fokus på att göra arbetsmomenten där effektivare och fria från slöseri. Samtidigt finns tvärfunktionella grupper som leder mer omfattande *kaizen*.

I ett dokumenterat exempel (Liker & Convis, 2012, s. 126-132) om hur en av Toyotas fabriker lärde sig *minomi*, ett system för effektivare materialflöde, beskrivs hur medarbetarna i *kaizen*arbetet engageras och får stöd av ledaren för att driva ett projekt. I det nämnda fallet utsåg fabrikschefen ett team med en teamledare som skulle utforska *minomi*. Teamet, som bestod av personal från den berörda verkstaden, fick själva göra studiebesöket på Central Motors i Japan där *minomi* behärskades. Den representerade personalen ägde således projektet och ansvarade för att utvärdera metoderna inom *minomi*. Ledarens, i detta fall fabrikschefens, roll i detta projekt präglades av att stödja *kaizen*arbetet. Detta stöd gick ut på att engagera gruppen som utförde arbetet genom att följa upp och granska vad som utförts. Ledaren upplyste också om vikten av arbetet, drev dem till ytterligare förbättringar och istället för att själv göra förändringarna så ställde han frågor.

Organisationsstruktur och ledarnas bidrag till kaizen

Toyota investerar mycket i att utveckla sina ledare. Arbetet med *kaizen* är en del av att utvecklas som ledare. En teamledare har ofta startat som teamarbetare och har genom sitt processarbete och sina erfarenheter av att delta i utvecklingsarbeten samt deltagande i frivilliga teamledarkurser nått en befattning som teamledare (Liker & Convis, 2012, s. 134).



Figur 12, ideal organisationsstruktur på Toyota

Fundamentet i Toyotas organisation är arbetsgrupperna. Dessa finns inom företagets olika avdelningar så som marknad, ekonomi, logistik et cetera. Inom tillverkningen finns en typ av ideal standard för hur denna arbetsgrupp ska se ut. Denna standard innebär tjugo teamarbetare, där dessa fördelas jämt på fyra teamledare. Som stöd till teamledarna i gruppen tjänar gruppledaren. Strukturen illustreras i figur 12 ovan.

Gruppledaren kan sägas tillhöra ledningens första nivå och är på många sätt, enligt Toyota, den viktigaste ledaren (Liker & Convis, 2012, s. 134). De är med i arbetsgruppen och har således stort inflytande på teamarbetarna. Enligt Toyotas synsätt är teamet det som utför det värdehöjande arbetet till kunden, därmed är det av stor vikt att ta fram starka gruppledare och ge processägandet till dem och teamet. Gruppledarens roll innebär att sätta upp mål, kommunicera strategier och operationernas status, utveckla teamarbetarna och tillgodose dem med de resurser som de fordrar för att utföra sitt jobb eller för att utvecklas. De tränar, undervisar och coachar teamledarna som i sin tur fungerar som ett stöd åt teamet. Syftet är inte att arbeta för att kontrollera verksamheten utan snarare att uppnå ett ledarskap som bygger på rådgivning och slutligen högsta möjliga deltagande hos teamet och individerna som utgör det.

Det är stort fokus på ledarskapet inom arbetsgruppen därför att det är vid den nivån som produktionen sker. Gruppledarna har alltså närmast till *gemba* av ledarna, och således är de i den bästa positionen att hitta problem, slöseri samt lösningar till detta. Ledarna för arbetsgrupperna leder alltså genom *kaizen*, i sin närhet till den plats där det värdehöjande arbetet sker.

Ständig förbättring genom *kaizen* är avgörande för utvecklingen av ett hållbart Lean-koncept (Liker & Convis, 2012, s. 134). Lean nås genom *kaizen* och *kaizen* uppnås genom de anställdas deltagande i arbetet. Den som ansvarar för delaktigheten i arbetet är, som nämnts tidigare, gruppledaren. För att uppnå äkta *kaizen*, genom ett stort deltagande i

gruppen, krävs det att teamet äger sin process och att ledarna stödjer och leder dem. Äkta *kaizen* uppnås inte om inte människorna som gör jobbet får leda sitt eget förbättringsarbete. Denna insikt kan inte undervisas på annat sätt än att de ledare som förväntas leda ett *kaizenarbete* först utvecklas själva i sin förståelse för *kaizen*, sedan kan de utveckla sina färdigheter genom att coacha och få andra att växa.

4. Skapa visioner och mål - Hoshin Kanri

Det fjärde stadiet handlar om att skapa visioner och mål för att rikta *kaizenarbetet* i rätt riktning. Det är här en helhetsbild som skall skapas för företaget. Här skall arbetet underifrån riktas med hjälp av övergripande mål uppifrån i organisationen. Då *kaizenarbetet* är själva hjärtat i en Lean-organisation och det är där den största skillnaden görs, krävs det att *kaizen* görs med rätt fokus. Visioner och mål kallas i Toyota för *Hoshin Kanri* och är processen där mål sätts i konsensus för långvarig förbättring och ger allokering för kraft och resurser.

Hoshin Kanri är en metod som går ut på att sätta upp mål för organisationen och inte minst planera för hur dessa ska konkretiseras. *Hoshin* kan översättas till kompass och är en term för den årliga planeringen och *Kanri* betyder ledning eller styrning. Toyotas ledarskap är helt centrerat kring att eftersträva *True North*. Målet i sig är omöjligt att uppnå men vägen mot *True North* är en del av ledarnas uppgift att peka ut. Det fordrar stor kunskap om den nuvarande processen men också hur olika typer av slöseri identifieras och åtgärdas.

Genom *Hoshin Kanri* säkerställs att förbättringsaktiviteterna leds i den gemensamt beslutade riktningen. De mål som sätts från högsta ledningen bryts ner till mindre delmål och slutligen förslag på handling längre ned i organisationen. Det är ledarna på nivån under som får målen förmedlade av ledarna över. Detta bildar en kedja av de olika nivåernas ledare som är länken mellan de övergripande målen och handlingarna på teamnivå.

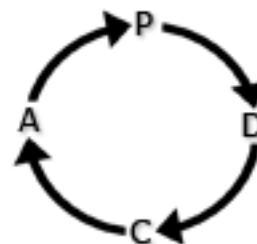
Tre utmärkande företeelser beskriver *Hoshin Kanri* inom ledarskapet. Den första beskriver hur en *Hoshin* identifieras och undersöks av ledare som spenderar tid vid *gemba* och skaffar sig således en uppfattning om den rådande situationen. "*Catch-ball*" är nästa företeelse. Det är en tvåvägs kommunikation som innebär att ledarna förmedlar målen och får tillbaka förslag på hur de ska uppnås nedifrån. Samtidigt finns en kommunikation tvärs organisationen mellan ledare på olika avdelningar som "ger och tar" av arbetet för att bidra till övergripande mål. Sista företeelsen är målnedbrytning med *Hoshin Kanri*, sättet att engagera alla delar inom organisationen. Detta kräver ett utvecklat ledarskap så att alla nivåer får den kompetens som krävs för att bryta ned *Hoshin*-målen samt finna de metoder som bidrar till det.

Hoshin Kanri processen följer PDCA

Hoshin Kanri är en iterativ modell. De övergripande målen som sätts över en längre tidsperiod, fem till tio år, bryts sedan ned i ettårsplaner, en *Hoshin*, till de olika delarna i organisationen. Under ett verksamhetsår jämförs utvecklingen mot ettårs planerna och justeringar görs efterhand. Efter ett år granskas utvecklingen mot tioårs visionen och nya planer görs baserat på det som uppnåtts. *Hoshin Kanri* följer alltså problemlösningsmetoden *PDCA*, ses i figur 13 (Liker & Convis, 2012, s. 183).

Cirkelns ingående parametrar är:

- *Plan*, planerera: Utveckla en *Hoshin*.
- *Do*, utföra: Implementera *Hoshin*.
- *Check*, kontrollera: Börja planera för nästa år, utvärdera din *Hoshin*.
- *Act*, agera: Standardisera till daglig ledning, reflektera över nästa års *Hoshin*.



Figur 13, PDCA-cykel

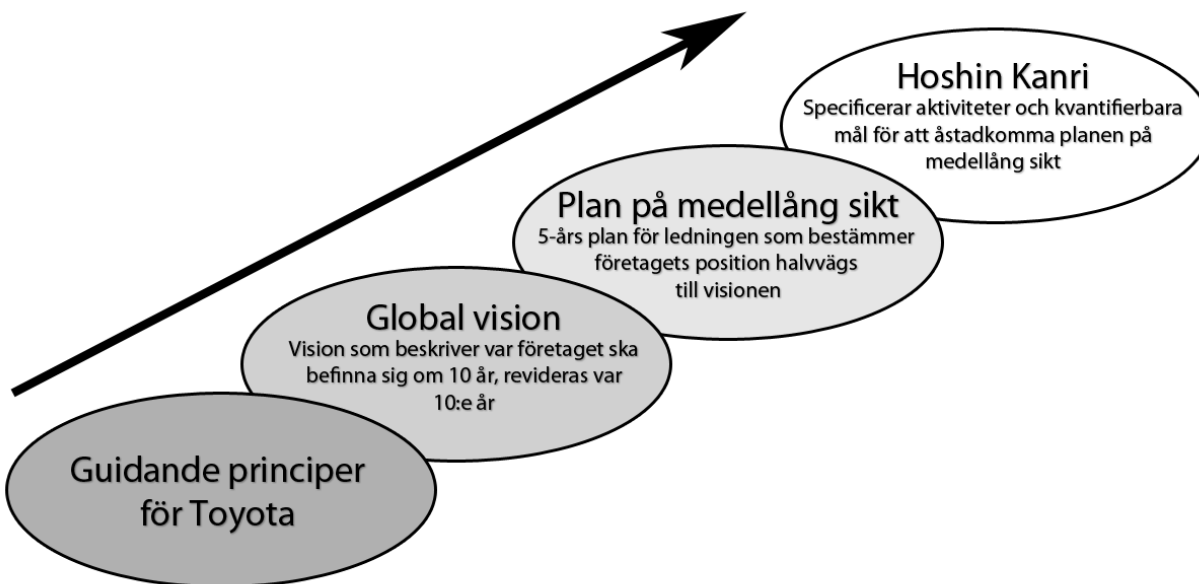
Långsiktiga visioner från ledningen

Planeringsstadiet, *Plan*, börjar med företagsvisionen och målen över tio år. Det är ledningen vid Toyota som formulerar visionen. Hur ledningen tar fram dessa visioner och dess interna sammansättning framstår i jämförelse med hur det ser ut på andra företag (Liker & Convis, 2012, s. 155). Ledarna inom styrelsen har förståelse för den rådande situationen på företaget. De är också en del i den starkt rotade kulturen, men för att inte förblindas av sin egen verksamhet besöker styrelsemedlemmarna andra fabriker i andra länder. Utöver att själva betrakta rådfrågar de experter på plats. Samtliga styrelsemedlemmar har genomgått utvecklingscykeln för ledare, *Shu Ha Ri*. Det innebär att de har breda erfarenheter av ledarskap på olika nivåer. Det innebär också att de har varit framgångsrika i sin självutveckling och är så kallade T-ledare. De har egenskaper som gör att de kan bygga vinnande team, de är snabba att sätta sig in i funktioner, prioritera aktiviteter och leda under olika omständigheter. De har också förmågan att leda såväl vertikalt i organisationen som tvärs över de olika avdelningarna, även inom de områden där de inte är experter. Ledarna inom styrelsen spenderar också tid vid *gemba* regelbundet (Liker & Convis, 2012, s. 159).

Nästa års *Hoshin* planeras vid pågående års kontrollstadie, *Check*. Detta stadie innebär inte bara möten inom styrelsen, utan det innebär också att en hel del arbete utanför ramarna av styrelsemöten. Medlemmarna i styrelsen tar ansvar för att samla in data för olika frågeställningar. Detta kan betyda globala besök runt om i verksamheterna för att erhålla rätt information kring frågan. Genom *genchi genbutsu* skaffar sig ledarna den information som utgör grunden för diskussionerna. Diskussionens syfte är konsensus, men i japansk

mening betyder inte det att alla samtycker. Konsensus i detta fall åsyftar att alla fått sin röst hörd och respekterad.

Efter långtidsvisionen är nästa fas i *Hoshin Kanri* att översätta visionen till konkreta mellanplaner på fyra till fem år. Dessa planer bör vara lättförståeliga och kan bygga på prognoser för verksamheten. Målen kan ofta uppnås på olika sätt. Toyota har sina principer som reglerar hur målen ska uppfyllas. Figur 14 nedan illustrerar hur målen bryts ner från en global vision till *Hoshin Kanri* med principerna som grund.



Figur 14, målnedbrytning från principer till Hoshin Kanri¹⁰

Utföra och följa upp

På teamnivå är det ett krav att det finns konkreta mål och att teamarbetaren vet hur dennes arbete motsvarar de förväntade målen. Målsättningen kan motsvara en siffra som i sin tur redovisas i en graf eller ett diagram. Det dagliga ledarskapet fokuserar på *Hoshin*-målen genom jämförelser mot gårdagens prestationer och diskussioner om hur prestationen står sig mot målen.

Utan det dagliga ledarskapet med *kaizen* når inte *Hoshin Kanri* några hållbara resultat (Liker & Convis, 2012, s. 175). Det dagliga ledarskapet kontrollerar de verkliga prestationerna mot de förväntade målen. Vid dagligt ledarskap är utvecklingen av medarbetarna lika viktigt som resultatet i sig. Vägen mot en ständig utveckling är en samtidig process av *kaizen* och *Hoshin Kanri*. Enbart *Hoshin Kanri* kan generera resultat men dessa blir obestående om det inte finns ett tillräckligt ledarskap på arbetsgrupp nivå.

¹⁰ Omarbetad figur från Liker & Convis, 2012

Enbart *kaizen* genererar förvisso resultat men inte i samma omfattning som i kombination med *Hoshin Kanri*.

5.3 Sammanfattning av litteraturstudien

Ledarskapet inom Toyota är starkt präglad av filosofin bakom hela organisationen. En ledare inom Toyota leder sitt team efter Toyotas principer och föregår som exempel för dessa. Detta innebär att ledaren måste förstå och leva filosofin, men denne bär också ett ansvar för att lära ut den. På Toyota strävar de efter *True North*, det ideala stadiet där allt flyter på som det ska utan några problem. Det är ledarnas uppgift att få alla att jobba för detta och till sin hjälp har de kärnvärderingar. Kärnvärderingarna för att kunna leda enligt Lean är att ständigt utmana andra och sig själv, ha en syn att allt kan bli bättre, att gå och se den aktuella situationen innan beslut tas, jobba med lagarbete och att respektera människorna. Utöver detta behövs en vilja till ständig utveckling, en förmåga att kunna coacha och utveckla andra, att stödja daglig utveckling, och att kunna visa riktningen genom att skapa rimliga och samtidigt utmanade visioner och mål.

6 Produktionslyftet

Detta avsnitt behandlar Produktionslyftets syn på ledarskap. Stycket inleds med en beskrivning av Produktionslyftet och dess historia. Därefter beskrivs en modell för hur företag bör arbeta med Lean för att nå framgång. Modellen är en analys av de intervjuer som gjorts med personer involverade i Produktionslyftsverksamheten. Avsnittet avslutas med en analys och jämförelse av modellen gentemot Toyotas ledarskapssyn.

6.1 Om Produktionslyftet

Produktionslyftet har skapat sin modell av Lean anpassad för svensk kultur och förhållningssätt. Produktionslyftets syfte är att stärka producerande industri i Sverige genom införandet av Lean. Det är ett statligt finansierat initiativ där staten går in med hälften av pengarna och företagen går in med resterande pengar som deras åtagande till Produktionslyftet (Produktionslyftet, 2012-05-09).

Produktionslyftet är ett resultat av IVA-projektet "Produktion för konkurrenskraft" (Teknikföretagen, 2012-05-09) vilket genomfördes år 2004 till 2005. Det var ett projekt som initierades med syftet att synliggöra vad produktionen betyder för Sverige (IvaweBB, 2012-05-09). Med IVA-projektet insågs att det behövs större resurser inom produktionskunnandet för att kunna utveckla verksamheten i främst små och medelstora företag med 30-250 anställda. Då behovet uppdragats gjordes en omfattande satsning med Teknikföretagen som en av initiativtagarna för att lyfta fram det nyfunna behovet. Hans Reich (intervju, 2012-03-14) beskriver bakgrunden till Produktionslyftet med: *"Vi är inte så bra i produktion i Sverige som vi tror, kvalitén är bra men lagerutnyttjandet är dåligt. Vi snyltar på 60-taltets framgångar. Produktionsmässigt har vi nått framgångar men inte tillräckligt för att kunna konkurrera med många andra företag"*. För att råda bot på den bristande kunskapen och konkurrenskraften är nationella projekt, som blivit exempel på framgång, viktiga.

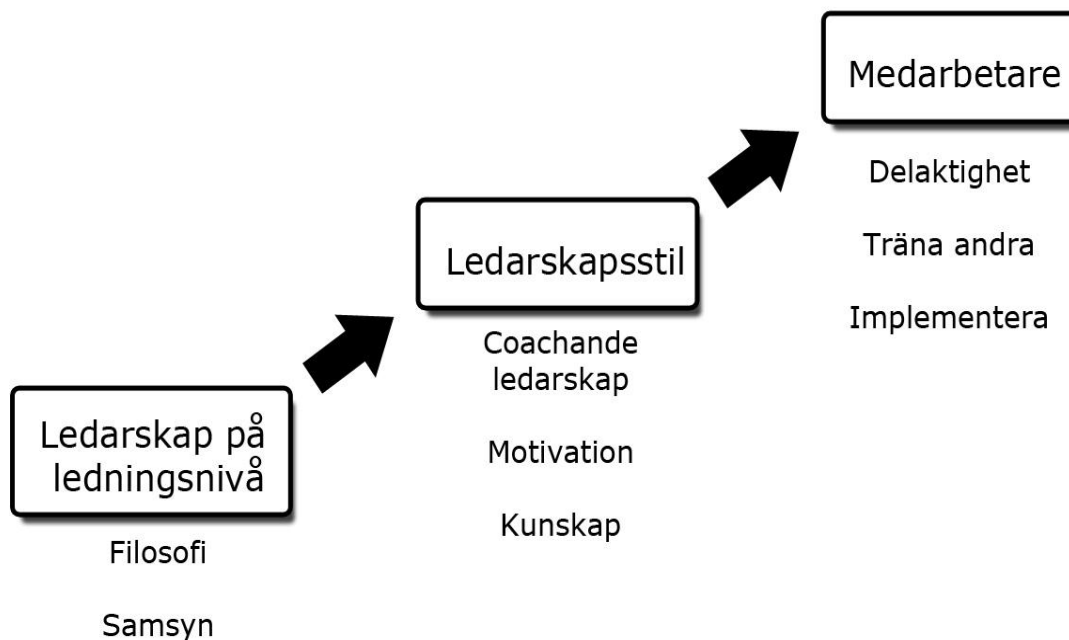
Företagen ansöker om att vara med i Produktionslyftet och utvärderas om de är en passande kandidat. Produktionslyftet vill ha företag som själva tar initiativet och där ledningen verkligen är de som styr. Om företagen blir uttagna att vara med åtar de sig att arbeta med Produktionslyftet i minst 18 månader som en start på deras Lean-arbete. Under de 18 månaderna blir företagen tilldelade en huvudcoach och en biträdande coach i samråd med Produktionslyftet.

Arbetet börjar med en uppstartningsfas där ledningen arbetar med principer för sitt nya produktionssystem tillsammans med sina coacher, där företagen och coacherna ska

komma till en samsyn om företagets tidigare problem. Nya arbetssätt utvecklas och en pilotgrupp skapas för att kunna etablera dessa i organisationen.

6.2 Produktionslyftets nyckelpunkter

Utifrån intervjuer med coacher på Produktionslyftet har en modell skapats över hur de anser att företag bör arbeta med ledarskap inom Lean. Modellen ses som figur 15 nedan och innehåller tre nivåer av ledarskap. Ledarskap på ledningsnivå där övergripande mål och vision skapas och en samsyn försöker nås. Ledarskapsstil, vilket sätt ledaren ska agera och vad som är viktigt att tänka på som ledare. Medarbetare, vad som är viktigt ledarskapsmässigt gentemot de värdeadderande medarbetarna för att få filosofin att prägla medarbetarna.



Figur 15, Studiens analys av Produktionslyftet

6.3 Ledarskap på ledningsnivå

Ledarskapet skiljer sig på olika nivåer inom företaget. Här fokuseras ledarskapet på ledningsnivå där filosofi och samsyn lyfts upp som två viktiga delar för att lyckas. Samsyn kräver en tydlig filosofi som samtliga kan stå bakom. Filosofi och samsyn hör således till varandra men det går att göra en distinktion.

6.3.1 Filosofi & långsiktighet

Enligt Hans Reich (intervju, 2012-03-14) har Sverige få ägarstyrda företag. På grund av förmögenhetsskatt säljs personägda företag till pensionsfonder och andra som har mål att

tjäna pengar. Det ligger inte i ägarnas primära intresse att involvera sig hur arbetarna mår eller hur företaget uppnår resultat, bara de får ut sina pengar. Det är ett problem jämfört med ägarstyrda företag där långsiktighet premieras. Målet att tjäna pengar leder till resultatfokus istället för att fokusera på vägen till att nå resultaten. Resultatfokus leder även till att företagen detaljstyr sin verksamhet. Detaljstyrning lämnar inte utrymme att skapa en lärande organisation utan innebär att företagen ska prestera bra resultat i kvartalsrapporterna. För att lyckas med Lean är det viktigt att fastställa att företaget har rätt processer och verktyg för att uppnå sina resultat, och inte bli för resultatenriktad. Malin Hallin (intervju, 2012-02-24) jämför med en dålig fotbollstränare som anser att varje match ska ge goda resultat och att laget ska vinna stort. Då ligger fokus på resultatet och inte på strategin och träningen där fokuset bör ligga. Det utvecklar varken laget eller tränaren.

Metodinriktning kräver först och främst ett långsiktigt tänk från ägarna. Om det finns behöver ledningen visa riktningen för företaget med hjälp av en vision och ledstjärna. Inte vad folk i praktiken ska göra utan vad företaget i praktiken skall nå och åstadkomma. Ledningen skall vara tydliga i sina visioner och idéer och "peka mentalt med hela armen" och vara tydlig med varför de involverade faktiskt arbetar där och vad företaget kan ge till sina kunder i form av värde.

I Produktionslyftet jobbar de först och främst med en utökad ledningsgrupp för att tvinga företagen till reflektion så att de kan översätta Lean-principerna till sin egen verksamhet. Det är absolut avgörande att det är ledningen som går i bräschen för införandet av Lean. Produktionslyftets vanligaste problem är att Lean blir som ett projekt, ofta låter det som att *"vi stöttar detta till 110 %, kan jag hjälpa till med något"* från ledningens sida, när det egentligen är ledningen som ska leda förändringen. Det är väldigt ofta så, att ledningen abdikerar, att Lean är någonting som produktion ska göra trots att coacherna påpekar att det kommer att vara början på en kulturchock. Coacherna hade behövt vara en utomstående *sensei* som är barsk och demonisk och tvingar fram en attitydändring enligt Peter Lundin (intervju, 2012-03-06). Det hade behövts för att det ska tas tillräckligt seriöst. Att få in det i huvudena på företagare, ledning och operatörer är svårt.

För att leva efter principerna som tagits fram är övertygelse och uthållighet två fullständigt avgörande tankesätt hos ledarna. Det är ytterst viktigt att "leva som man lär" som ledare för att få kunna genomsyra organisationen med de nya tankarna. När det bränner till i verksamheten är det lätt att som ledare gå tillbaka till sitt ursprungliga förhållningssätt vilket motverkar det nya inövade. Då förloras även trovärdigheten som ledare.

6.3.2 Samsyn

När de övergripande målen och principerna är satta krävs en samsyn på dessa från alla håll i organisationen. För att få en samsyn måste de mer övergripande målen brytas ner så att samtliga kan förstå vad de verkligen innebär. Det behöver vara klart för operatören hur en kvartalsrapport egentligen påverkar och hur det dagliga arbetet relaterar till resultatet. För att få ett förhållningssätt med nedbrutna mål måste dessa mål kunna härledas till huvudmålen, så att det operatören jobbar med ligger i linje med visionen och huvudmålen.

I Produktionslyftet är tanken att likt Lean ha ett snabbt införande efter att en tydlig plan har upprättats. Efter en inledande fas där planerna för införandet görs så testas planerna snabbt i verksamheten för att efteråt reflektera och utvärdera enligt *PDCA* (figur 13, s. 33). Spridningen ska gå så fort som möjligt när den väl kommer ut i verksamheten. För att lyckas med spridningen är det viktigt att det finns överenskomna filosofier och principer i verksamheten. Kring dessa förs diskussioner så att alla berörda blir införstådda i vilken riktning företaget ska gå i och vilka principer de håller sig till. Det är viktigt att förstå att det är från ledarhåll ramarna sätts för hur medarbetarna har möjlighet att agera. Om ledaren inte lever som han lär tappar medarbetarna förtroendet och ifrågasätter varför operatören ska förhålla sig efter de principer och värderingarna om ledaren inte gör det. Det är alltså viktigt att ledarna på alla nivåer är överens om utgångspunkterna, vad företaget och samtliga inblandade vill åstadkomma med Lean.

6.4 Ledarskapsstil

Följande avsnitt handlar om mellanhanden mellan ledarskapet på ledningsnivå och medarbetaren. För att företags vision och mål ska genomsyra organisationen ställs det krav på ledarskapet som ofta skiljer sig från traditionellt ledarskap. Detta avsnitt behandlar *coachande ledarskap* som den ideala ledarskapsstilen för Lean. Det tillsammans med motivation och kunskap fokuserar Produktionslyftet på.

6.4.1 Coachande ledarskap

Målet på företagen är att kunna ha ett *coachande ledarskap*, vilket innebär att leda genom att ställa frågor. En vanlig uppfattning vid förändringen från det mer detaljstyrda ledarskapet till ett mer frågande ledarskap är att medarbetarna tycker att det är konstigt och att ledaren inte kan sitt jobb. För att den *coachande ledarskapsstilen* skall fungera är det viktigt att ställa höga krav som ledare på sina medarbetare. Som ledare skall uppfattningen vara att medarbetarna är där för att utvecklas och förbättras. Att en operatör och konstruktör skulle ha annorlunda förhållningssätt på grund av deras befattning stämmer inte. Utan det handlar om att ta hand om medarbetarnas kreativitet. Ledaren i fråga vet inte bäst i frågorna utan det är de värdeskapande medarbetarna som har kunskapen att förbättra deras processer.

Produktionslyftet går ut med att ledarskap är något som alltid måste anpassas. Beroende på hur situationen är och på hur mogen organisationen är. Om organisationen är omogen i sitt Lean-arbete behövs en mer uppgiftsanpassad och styrande ledare, han måste stötta i hög utsträckning. En ny grupp behöver ramar och en styrande hand genom möten för att gruppen sedan ska kunna ta över efter hand. Det är viktigt att som ledare inte abdikera utan att fokusera på nya uppgifter som utmanar gruppen.

I det dagliga arbetet krävs det att som ledare vara inbjudande och inte fullt så strikt i sitt ledarskap för att åstadkomma kulturförändring. Peter Lundins (intervju, 2012-03-06) uppfattning är att leda genom att ställa frågor är det bästa sättet att leda. Det är lätt att tappa människosyn och se folk som brickor. *”Det är väldigt individberoende trots allt, hur man förstår, tolkar och agerar”*, säger Peter Lundin.

6.4.2 Motivation

”Det spelar ingen roll hur mycket verktyg och metoder du kan om du inte är motiverad” säger Hans Reich (intervju, 2012-03-14) och yrkar på att motivation är det primära för en ledare. Han beskriver ledarskap som hur du får människor att bli motiverade. Ledarskapet blir således fundamentalt för att skapa motivation. I japanska företag coachas ledare upp i företaget, de som växt upp i företaget bli chefer. Lönen sätts efter ålder, vishet, mångkunnighet och vilja till personlig utveckling. De som coachas upp är motiverade och mångkunniga. Ledarna är ofta mer seniora och har coachats fram med motivation och vilja. I Sverige fungerar det inte på samma sätt. Det är inte ofta personer jobbar lika länge i företaget och personal anställs ofta utifrån. Det behövs då andra sätt att motivera. Ett exempel på detta är att hela tiden utmana sina medarbetare med visioner och mål. Andra exempel är olika former av belöningar, att medarbetarna känner sig delaktiga i företaget och får sin röst hörd.

6.4.3 Kunskap

Det *coachande ledarskapet* kräver omfattande kunskap för att kunna ställa rätt frågor. Det krävs även enligt Peter Lundin (intervju, 2012-03-06) att som ledare visa hur arbetet ska göras och skita ner händerna. På ett klassiskt ”jag kan alla jobb”-manér, ”gör så här så blir det bra”. Vid problem vid linan ska ledaren kunna hoppa in och lösa det kvickt. Det är då viktigt att efteråt ta loopen och ifrågasätta processen samt finna rotorsaken.

Den ideala ledaren beskriver Hans Reich (intervju, 2012-03-14) som den seniora ledaren, en ”vattenspindel”. När produktionslinan görs så kort som möjligt får inte alla resurser plats, och då kommer vattenspindeln in. Han förser de olika stationerna med material så att det inte blir produktionsstopp. Materialmässigt vill man ha de mest frekvent använda

artiklarna nära och de avvikande längre bort från linan. Det är seniora människor som kallas för vattenspindlar ”med långa armar och ögon i nacken”, de som har koll på läget.

6.5 Medarbetare

Medarbetaravsnittet fokuserar på ledarskapet mot sina medarbetare och underställda ledaren. Avsnittet kommer att utröna hur ledaren ska agera för att skapa delaktighet i arbetet med Lean. Det kommer även redogöra för Produktionslyftets syn på att träna medarbetarna och sedan slutligen vilka krav det ställs på ledarskapet när implementeringen av Lean genomförs.

6.5.1 Delaktighet

Delaktighet i arbetet är väsentligt om arbetet med Lean ska fungera och det är ledaren som har ansvaret att skapa delaktigheten med sina medarbetare. Förbättringsgrupper tillsammans med ett standardiserat arbetssätt är en viktig kombination i Lean-arbetet för att göra detta. Det är viktigt att alla känner sig delaktiga och att deras röst blir hörd. Att de har möjlighet att påverka hur deras arbete ska se ut. Annars tappas lätt motivation och arbetstrivsel. För att detta ska fungera har ledarna en viktig uppgift att få med alla, att engagera personalen och få dem att vilja bidra till att verksamheten utvecklas.

Förbättringsgrupper

Förbättringsgrupper är ett verktyg som kan skapa mer delaktighet. Förbättringar som föreslås ska genomföras där de sker, i det värdeskapande arbetet. Det är de som jobbar med de värdeskapande arbetet som ofta har mest kunskap och ska jobba med förbättringar. Förbättringsgrupper ger ofta en stor entusiasm då arbetarna får tycka till vilket både tjänar företaget och medarbetarna. Problemet är att organisationen bakom måste vara beredd på att ta emot förslagen så att alla förslag inte hamnar i hög på produktionsledarens bord. I så fall kan förbättringsgrupperna lätt få en motsatt effekt, att operatörerna inte får sina förslag behandlade och blir irriterande medan förslagsansvariga får mer arbete än vad de kan klara av. Det är därför viktigt att ha en tydlig plan för hur förbättringsgrupperna ska skötas för att få ut det mesta av dem.

Standardiserat arbetssätt

Standardiserat arbetsätt är en förutsättning för att arbetet med Lean ska fungera. Det är utgångspunkten för hur medarbetarna är med och utvecklar sitt arbete. Peter Lundin (intervju, 2012-03-06) berättar, av egna erfarenheter som produktionschef, om ett företag där det fanns sex parallella arbetsstationer som hade liknande arbetessyssla och hur det fanns behov för att öka produktionen. De olika operatörerna fick uppgiften att visa på sina fördelar att jobba och hur de löste problem när de uppstod. Genom att ”plocka russinen ur kakan” och samla ihop fördelarna skapade de ett gemensamt sätt att jobba på.

Operatörerna framställde sin egen standard och de själva fick uppfinna det hela. På så sätt skapades delaktighet. Det är dock viktigt att inte helt släppa på tyglarna utan att produktionstekniker hjälper till för att få en lung, metodisk och säker arbetsmiljö. Så att en repeterbarhet som är tillförlitlig fås, utan att slita ut människor, maskiner och resurser eller missa kvalitetsmålen.

6.5.2 Träna andra

Ledaren har även en viktig uppgift att träna sina medarbetare. På operativ nivå kan det till exempel handla om att stödja framkomsten av ett gemensamt arbetsätt där medarbetarna tränas att arbeta utefter en standard och lära dem hitta avvikelser i den standard som är etablerad så att arbetssättet ständigt utmanas för att kunna utveckla det.

Produktionslyftets grund bygger på att utveckla medarbetarna men det gäller att hitta delflöden eller pilotprojekt där utvecklingen kan ske. Som arbetare på golvet ska det finnas utrymme att visualisera och helst även presentera sitt teams förbättringsarbete för ledningen. Det ger möjlighet för ledningen att förvånas att det finns så mycket kunskap och vilja när samtliga är med i förbättringsarbetet.

6.5.3 Implementering

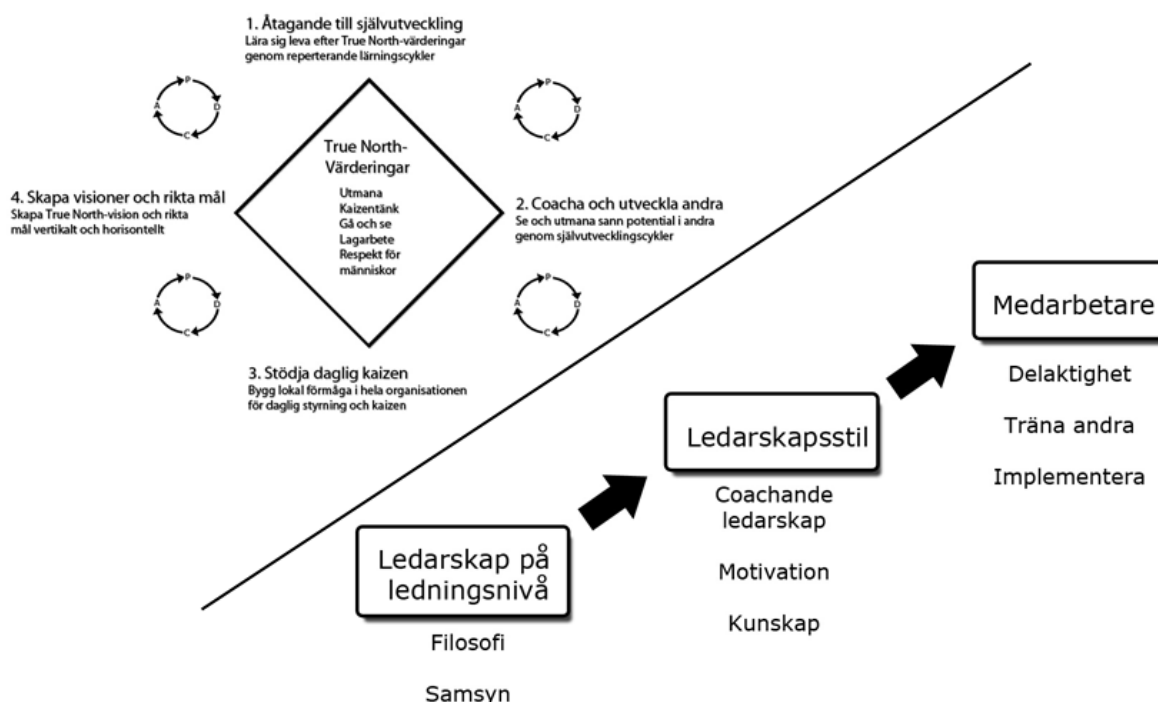
Produktionslyftet säger att det finns några få, runt 10 %, som verkligen vill förändra medan det finns ungefär lika många som vägrar förändring. Sedan finns den stora massan som följer med och litar på det ledningen säger och tror att det löser sig. De menar att motståndet ska accepteras, och att det är viktigt som ledare att inte fokusera för mycket på att övertyga de skeptiska 10 procenten eftersom det blir ett slöseri av tid och möda. När de andra 90 procenten övertygats är det också mycket möjligt att även de som från början var skeptiska ser fördelarna med det nya arbetssättet.

Det är också viktigt att känna sin personal. Hans Reich (intervju, 2012-03-14) menar att *“de farligaste i ett företag är de gamla veteranerna som kan och vet allt”*. De som inte har varit med i företaget lika länge blir passiva och det blir ingen förändring. Ledaren bör hålla tillbaka veteranerna, hitta andra arbetsuppgifter till dem och låta andra lära sig att styra sin egen produktion. Det krävs en ödmjuk inställning hos ledaren för att kunna släppa fram folket.

Vid implementering gäller det att välja pilotområden där sannolikheten att lyckas med Lean är stor. Pilotområdet är till för att testa och utveckla nya metoder men även föregå med gott exempel så att medarbetarna har något att se upp till. Människor blir då intresserade och vill lyckas.

6.6 Analys av Produktionslyftet gentemot Toyota

I följande avsnitt kommenteras modellen över Produktionslyftets ledarskapssyn jämfört med Toyotas modell över ledarskapet, som kan skådas tillsammans i figur 16. Viktigt att påpeka är att det är studiens analys av Produktionslyftet och inte Produktionslyftets egen modell. Toyotas modell kommer däremot ifrån litteraturstudier. De viktigaste skillnaderna och likheterna enligt studien analyseras nedan.



Figur 16, Produktionslyftet vs Toyota

6.6.1 Filosofi

Toyotas filosofi har vuxit fram under drygt ett sekel medan Produktionslyftsföretagen ska utveckla en ny företagsfilosofi tillsammans med sina coacher under några månader. Filosofi-delen av arbetet påpekar Produktionslyftet som den viktigaste delen vid implementering av Lean. Denna del ska vägleda företaget i sitt framtida arbete med Lean och kräver en kunskap om sin egen företagskultur.

För att Lean skall fungera krävs det att det finns ett långsiktigt tänkande från ägarsidan. Långsiktighet finns inbyggd i Toyota och har funnits där sedan starten av företaget. Produktionslyftsföretagen är ofta aktieägda och har en kortsiktig resultatinriktning. Det är oerhört viktigt att som ledare ha ägarna i ryggen med ett långsiktigt tänk för att kunna ständigt utveckla arbetssättet och ge utrymme att utveckla människorna.

6.6.2 Mål och visioner

Det initiala arbetet med företagets filosofi inkluderar även Toyotas fjärde punkt att skapa visioner och rikta mål. Både Produktionslyftet och Toyota påpekar hur viktigt det är att operatören ska känna att denne bidrar till helheten i företag, känna att visionerna och målen påverkar operatörens arbete och är något som operatören arbetar mot i det dagliga arbetet. De båda poängterar hur viktigt det är att målen bryts ner i delmål för att kunna skapa delaktighet ända ner på operatörsnivå. I Toyotas fall ska delmålen komma underifrån och leda till helheten, alltså de övergripande målen och visionerna. Förslagen på delmål ska alltså komma ifrån de värdeskapande teamen. Företagets mognadsgrad är enligt Produktionslyftet viktigt att tänka på när det handlar om att bryta ner visioner och mål. I en tidig fas av implementeringen måste målen komma uppifrån men strävan ska vara att likt Toyota få delmål föreslagna från operatörsnivå.

6.6.3 Självutveckling

Toyota trycker mycket på självutveckling på ledarsidan, om att det är snarast avgörande för att bli en ledare på Toyota. Att självutveckling behöver vara återupprepade cykler för att komma till en ny position vilket gör att det kan ta flera år för att få en befordran. Inom Produktionslyftet lyfts snarare en ledare som visar stort engagemang för att lyckas med Lean fram. Med Toyotas rigorösa anställningsprocesser och livstidsanställningar finns det såklart ett omfattande urval av personer som vill komma upp i organisationen och det finns tid att utveckla dessa i och med att de anställda generellt stannar inom Toyota. Inom Produktionslyftet handlar det snarare om att hitta ledare som kan engagera sina anställda att orka arbeta med Lean och skapa delaktighet för arbetet.

6.6.4 Coacha och utveckla andra

På Toyota är denna punkten inriktad mot att coacha och utveckla nya ledare in i nya positioner, att utmana de nya ledarna och göra dessa utmaningar succesivt mer utmanande. På Produktionslyftet poängteras snarare ett *coachande ledarskap* och då främst mot medarbetare och inte nödvändigtvis mot ledare. Det blir naturligt med tanke på hur få ledare Produktionslyftsföretagen har. Det handlar snarare om att utveckla individerna i sina jobb än att utveckla nya ledare. Från *the Toyota Way to Lean leadership* (Liker & Convis, 2012, s. 89) återges citatet "*...the function of leadership is to produce more leaders, not more followers*". Det är inget Produktionslyftet trycker på eller att ledarskapspotential är något att leta efter i nyanställda.

6.6.5 Delaktighet

I Produktionslyftet är delaktighet det främsta som lyfts fram i ledarskapet. De som arbetar med det värdeskapande arbetet ska arbeta med förbättringsarbetet. På Toyota är det en självklarhet att operatörerna kommer med förbättringsförslag för att vara delaktiga i

processerna och det är snarare ledarens uppgift att se till att dessa blir genomförda. Det är på Toyota förkastligt att inte komma med förbättringsförslag. I Produktionslyfts företagen behöver ledarna snarare se till att förbättringsförslag kommer upp till ytan och att dessa behandlas.

6.6.6 Motivation

Motivation är något som är avgörande för att kunna införa Lean enligt Produktionslyftet. Motivationen handlar till stor del om att orka jobba vidare med Lean när det är krävande tider och inte återgå till gamla vanor. På Toyota förutsätts att ledarna är motiverade när de tagit sig upp genom de omfattande *Shu Ha Ri*-cyklerna och avancerat upp i hierarkin.

6.6.7 Kunskap

På Toyota är den ideala ledaren en T-ledare (figur 10, s. 28) och i princip alla ledare på högre nivå inom Toyota är T-ledare. De har alltså en djupt rotad kunskap inom sitt område och har sedan färdigheter att bredda dessa kunskaper över organisationen. I Produktionslyftet är en ledare någon som är bäst lämpad och inte nödvändigtvis särskilt tekniskt kunnig. Det handlar mer om att kunna engagera sina anställda och skapa delaktighet genom ett stort engagemang.

6.6.8 Implementering

Implementeringsproblematik är en stor del i Produktionslyftets företag. Det är väsentligt att "leva som man lär" som ledare i Produktionslyfts företagen, för att det ska kännas befogat att leva efter Leans principer som operatör. På Toyota finns det en sådan stark kultur och genom omfattande anställningsprocesser väljs de medarbetare som är öppna för Toyotas kultur. Här är det upp till ledaren att entusiasmera sina anställda att Lean är på företaget för att stanna och att det är en positiv förbättring för samtliga.

7 Fördjupad problemanalys

Denna del av rapporten redogör för hur studiens sista område, fältstudien, studerades och vilka frågor som skulle få svar efter den. Detta avsnitt beskriver således en fördjupad problemanalys eftersom den bygger på de tidigare undersökta studiefälten. Det som beskrivs i tidigare problemformulering avser alltså detta avsnitt och det nämnda analysunderlaget redogörs nedan.

7.1 Analysvariabler

Utifrån teorin och Produktionslyftets modell har analysvariabler valts. Dessa variabler vägleder analysen av ledarskapet på de företag som besökts. Variablerna kan ses i punktlistan nedan och efter följer en motivering varför just dessa är intressanta att betrakta.

- Filosofi & värderingar
- Mål och visioner
- Ledaren
- Utveckling av verksamheten
- Organisation
- Implementering

Att ha en företagsfilosofi är en mycket viktig del av att jobba med Lean. Första steget när Produktionslyftet inkopplas är just att upprätta en företagsfilosofi. Vad som är intressant att veta är hur företag, och speciellt ledningen, jobbar med detta rent praktiskt. Vem är det som skapat filosofin och hur får de hela organisationen att leva efter den? Av intresse är också vilka värderingar företagen och ledarna ska ha för att lyckas med Lean i Sverige. Toyota trycker på en stark kundsyn, att tänka långsiktigt, ha stor respekt för människor med mera. Har svenska företag samma värderingar?

Som ledare är det viktigt att sätta rimliga mål och visioner för att föra företaget i rätt riktning. Hur ska ledarna göra detta för att hela organisationen ska veta vad de strävar efter? Här ingår mål- och visionskapande. Det går ut på att utveckla metoder för hur och vem som skapar vision och sätter mål. Vidare ska målen brytas ner och spridas i företaget. En medvetenhet om hur målen bidrar till visionen samt en måluppföljning ska förekomma i arbetet.

På både Toyota och Produktionslyftet pratar de om ett *coachande ledarskap* där det är viktigt att ständigt utveckla sin personal. Hur ska det se ut i Sverige och hur görs detta? Hur ska en ledare bete sig och vara för att företaget ska lyckas? Vad är ledarens främsta

uppgift? För att lättare betrakta detta har tre underkategorier valts; ledarens uppgifter, ledarens egenskaper och ledarens stil och beteende.

Att jobba med Lean innebär att ständigt försöka förbättra och utveckla sin verksamhet, sina processer, sina medarbetare och sig själv. Toyota jobbar med detta hela tiden och alla medarbetare är delaktiga med att komma på nya och bättre lösningar via bland annat förbättringsgrupper. Hur ska detta hanteras och göras i praktiken? Vem ska bära ansvaret för utvecklingen? Detta avsnitt är kopplat till företagets filosofi i den mening att det måste finnas en insikt och potential för utveckling. Det finns flera verktyg, exempelvis 5S och PDCA-cykeln som ska ge stöd åt förbättringsarbetet. Hur dessa används av ledarna är också en intressant aspekt i utredningen.

Toyotas organisation är hierarkiskt uppbyggd eftersom de vill att alla ska en närhet till sin ledare och *sensei*. Vad för slags organisation krävs för att kunna jobba med Lean i Sverige? Är fördelarna med en hierarkisk organisationsstruktur även gynnsamma i de svenska Lean-företagen?

Av intresse är också implementeringsfrågor. När ett litet eller medelstort svenskt företag bestämt sig för att börja jobba med Lean, vad är viktigast att tänka på? Hur förändras företaget på bästa sätt och vad har ledarna för krav på sig vid denna omställning? Vad blir ledarens främsta uppgifter och vilken roll ska denna anta? Det är även intressant hur ledarrollen utvecklas i takt med att Lean etablerar sig i organisationen.

8 Företagsstudie

Denna del beskriver resultaten av de fältstudier som gjorts. Avsnittet inleds med en beskrivning av de fem företag som besökts. Därefter redogörs och analyseras ledarskapet på företagen utefter analysvariablerna från tidigare avsnitt. Analysen har en grund i tidigare delar, och det resultat som presenteras baserar sig på de svar som motsvarar en konvergens från dessa. Avsnittet har således flera likheter mot de tidigare berörda områdena, men det som lyfts fram är det framgångsrika ledarskapet som bedrivs.

8.1 Företag

Företagen som behandlas är spridda i sydvästra Sverige och besöktes en gång var. Alla företagen är producerande företag och är i olika stadier av sitt Lean-arbete.

8.1.1 Autoliv Sverige

År 1953 grundades Autoliv Sverige i Vårgårda och jobbar med bilsäkerhet. I dag har den aktieägda koncernen tiotusentals anställda och i Vårgårdas verksamhet är det cirka 700 personer som arbetar. Vårgårdafabriken inriktar sig framförallt på utveckling och produktion av krockkuddar. Lean-tänket har funnits med länge i företaget då bland annat Toyota som kund har förespråkat arbetssättet. 2010 fick Autoliv Sverige Svenska Leanpriset. Företaget har ett eget produktionssystem som de kallar för APS, Autoliv Production System, som är baserat på Toyotas TPS principer. I produktionen jobbar de i lag på 10-30 personer. Dessa har en lagledare som agerar som skiftledare och även jobbar i produktion som operatör.

8.1.2 Emballator Lagan Plast

Emballator Lagan Plast har sedan starten 1965 främst fokuserat på produktion av förpackningslösningar i formsprutad plast. Företaget är ett familjeägt aktiebolag och är beläget i Ljungby. Under en längre tid hade företaget redovisat dåliga resultat och var nära på att konkurreras ut av andra aktörer. År 2008 påbörjade därför Emballator Lagan Plast sitt Lean-arbete med hjälp av Produktionslyftet. Företaget fick Svenska Leanpriset 2011 som bekräftelse på deras goda Lean-verksamhet. I dagsläget har Emballator Lagan Plast cirka 100 anställda och en låg personalomsättning. Verksamheten i produktion arbetar i team till storleken av 14-16 personer, som styrs av en roterande kollektiv skiftledare. Totalt finns 3 skift i produktionen som har produktionschefen som ledare.

8.1.3 Furhoffs

Sedan 1855 har Furhoffs i Skövde producerat olika typer av metallprodukter. Företaget startade som ett kopparslageri men inriktar i nuläget verksamheten på VVS, diskbänkar och rostfria legoprodakter. I september år 2007 började företaget sitt samarbete med

Produktionslyftet. Företaget har idag cirka 70 anställda. Björn Furhoff är VD och ägare. Produktionen arbetar i team till storleken av 3-12 personer, beroende på arbetsområde. Varje grupp har en teamledare och en ställföreträdare som själva arbetar i produktion.

8.1.4 Nolato Cerbo

Nolato Cerbo är specialister på tillverkning och utveckling av plastförpackningar för läkemedel. Verksamheten är lokaliserad i Trollhättan och har 120 anställda. Företaget har varit i kontakt med Produktionslyftet två gånger, år 2005 och 2009. Första gången initiativet togs var företaget och ledningen inte redo för det nya arbetssättet. Andra försöket blev mer lyckat och företaget anammade de principer Produktionslyftets coacher delade med sig av. Ägarförhållandet är av privat karaktär. Operatörerna jobbar i olika skift där en skiftledare alltid finns tillgänglig. Storleken på grupperna är mellan 10 till 16 personer beroende på vilket skift operatörerna arbetar i.

8.1.5 SKF

I Göteborg ligger SKFs huvudkontor som utvecklar och tillverkar kullager. 1907 grundades företaget och har cirka fyrtiotusen anställda runt om i världen. I Göteborg är det cirka 3000 anställda. Ägareformen är till största del spridd i Sverige. Verksamheten har arbetat med Lean sedan 80-talet och strävar fortfarande mot principerna. SKF fick en större summa i EU-bidrag i början av 2000-talet för att utveckla sitt Lean-arbete. Företagets organisation i Göteborg styrs utav en Fabrikschef som rapporterar till VDn. Därunder finns nio stycken produktionsavsnitt som styrs av var sin Produktionschef. Produktionen arbetar i skift där storleken varierar beroende på vilket tillverkningsområde och avdelning de tillhör. Då detta är ett väldigt stort företag med många olika avdelningar är det svårt att generalisera gruppernas storlek.

8.2 Företagens Lean-ledarskap

I detta avsnitt redogörs för de fältstudier som gjordes på det urval av företag som ingick i studien. Analysen utgår från de variabler som nämndes i föregående avsnitt.

8.2.1 Filosofi & värderingar

Samtliga företag, såväl Produktionslyftets samarbetsföretag som referensföretagen, har en uttalad företagsfilosofi. Vad de väljer att kalla det skiljer sig mellan företagen och hur omfattande den är med principer och produktionssystem är också olika. Men gemensamt är att det finns en filosofi som tagits fram eller utvecklats från tidigare värderingar i företaget.

Det är i många fall svårt att etablera en filosofi som bygger på långsiktighet. Studien har visat att ägarformen ofta har en stark koppling till om filosofins förankring lyckas eller

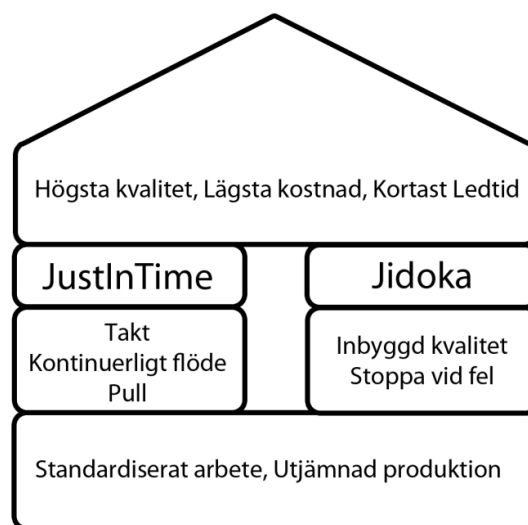
misslyckas. Ett familjeägt företag värnar i större utsträckning om sin långsiktiga filosofi till skillnad mot ett aktieägt, därför att påtryckningarna om avkastning från ägarna inte blir lika omfattande. Lean tar tid att införa. Det beror bland annat på att den införda filosofin ska genomsyra hela verksamheten. Det leder i vissa fall till att resultaten uteblir inledningsvis till aktieägarnas missnöje.

Ledarskapet från ledningsnivå blir relevant i avseendet om en långsiktig filosofi. Samtliga företag i studien nämner att ett aktivt stöd från högsta ledning och VD har lagt grunden för filosofins etablering. Det finns en genuin tro och en vilja som visar sig i VDns sätt att delta vid arbetet. Ett av företagen nämner en tidigare satsning som inte lyckats just på grund av att stödet från VDn inte varit tillräckligt.

Filosofin utgör inte bara ramar och förhållningar. Det är också ett sätt att identifiera sig med företaget. Vid samarbetet med Produktionslyftet låts samtliga medarbetares åsikter komma fram när kulturen skulle formas. Detta för att medarbetarna ska känna delaktighet till att driva kulturen. Emballator Lagan Plast har till exempel valt att identifiera sin filosofi och produktionssystem med just en hink för att de anställda ska kunna känna igen sig och relatera sitt arbete till det som sker mot kund. Hinken kan ses nedan i figur 17 tillsammans med Toyotas TPS-hus, figur 18.



Figur 17, Emballator Lagan Plasts hink¹¹



Figur 18, Toyotas TPS-hus

Emballator Lagan Plast har helt klart tagit inspiration från Toyotas TPS-hus i utformandet av denna illustration. Den är uppbyggd på ett liknande sätt där de har värderingar och

¹¹ Figur från Emballator Lagan Plast

kärnvärden som grund, och engagemang, kompetens och så vidare som beskriver hur de ska arbeta för att slutligen nå det de strävar efter, kundnyttan. För att göra det mer personligt har de valt att ha deras främsta produkt, plasthinken, som illustration för deras filosofi som de kallar "*Vår väg*". Ett annat exempel på detta är Furhoffs som har valt att ha deras entrédörr som en symbol för deras filosofi. De har också bibehållit stoltheten i deras forna kopparslageri och driver vid sidan av sin produktion Sveriges enda kopparslageriskola.

Företagen har i sin filosofi en kundsyn med koppling till Lean. Kundsyn beskriver vad det är kunden betalar för, det vill säga vilket arbete som är det värdeadderande, och vad som är slöseri. De flesta företagen beskriver att slöseri motarbetas med strukturerade arbetssätt som stöds av Lean-verktyg som 5S. Den finns en hänsyn till kunden som hela företaget ska jobba för. Följande har sagts om kunden under studien:

"Vår vision är att vara kundens första val" (Thomas Nilsson, intervju, 2012-03-20)

"Kunden som en i familjen" (Christian Silvasti, intervju, 2012-03-29)

Enligt Toyota sker den långsiktiga filosofin framför de kortsiktiga ekonomiska målen. I studien har få exempel på detta nämnts, men i ett av fallen sker detta vid den faktiska inskolningen. Jan Adolfsson, Produktionschef på Furhoffs, (intervju, 2012-03-28) berättar att vid upplärningen spenderar eleven tid hos sin mentor, där mentorn är en anställd vid företaget som har "specialiststatus". Under den tiden producerar eleven ingenting själv. Han studerar sin mentor och tanken är att den nya kunskapen ska ge färdigheter hos eleven som sedan arbetar in den tiden som avvarades för utvecklingen. Istället för att kasta in den nya medarbetaren i verksamheten för att snabbt tjäna pengar prioriteras alltså en längre inlärningsperiod för att den nye ska jobba bättre och mer effektivt i längden.

För att sprida filosofin i företaget väljer de att trycka en enkel broschyr där företags filosofi framgår av de principer och förhållningar som finns. Broschyren är ofta enkel för att den ska bli mer tillgänglig. Några av företagen har dessutom valt att göra ett mer täckande häfte som alla anställda får vid anställning. Häftet beskriver företags vision, principer och värderingar utförligt, för att alla som jobbar där ska veta vad de strävar efter och hur de ska arbeta för att komma dit. Samtliga företag nämner att de har en introduktion av filosofin till nyanställda. Företagen har också möten och utbildningar där filosofin återkopplas. Ledarna har en mycket stor roll i att sprida filosofin och få alla i företaget att leva efter den. Som både Produktionslyftet och Toyota påpekar är det väldigt viktigt att som ledare "leva som man lär" eftersom det är väsentligt för operatören att det ska kännas befogat att arbeta efter Leans principer.

Intervjuer har visat att det är få anställda inom organisationen som ordagrant kan redogöra för filosofin men kännedom om den finns. Personerna som intervjuats uppger att de kan stå för den. Vid införandet av filosofin, som är i linje med Lean-principer, har företagen fått stöd av Produktionslyftet för att anpassa filosofin till företagets förutsättningar och identitet.

8.2.2 Mål & visioner

Några av företagen beskriver övergripande visioner i företaget som sträcker sig flera år framåt. Visionen beskrivs som företagets vägvisare men också som en utmaning till de anställda. Med visuella verktyg och mätningar kan personerna som utför det dagliga arbetet underrättas om operationsstatus. Produktionerna i hörda företag ser olika ut men mötesrutinerna kring målstyrningen är mera lik. Det råder uppföljningar, genom att det förs statistik i någon mening på samtliga av studieobjekten och frekventa möten hålls där ledarna tar ansvar för att förmedla målen och stödja de anställda till att uppnå dem.

Vikten av att gå till den verkliga arbetsplatsen även vid målformulering har belysts i studien hos ett av studieobjekten. Likt ledarna på Toyota som går till *gemba* för att fatta beslut finns det skäl att göra detsamma i Sverige. VDn hos ett av studieobjekten återger hur han vände en negativ trend hos företaget när han tillträdde genom att besöka kunder och skaffa sig en uppfattning om vad i verksamheten som var positivt, vad som kunde göras bättre och vad som kan förväntas i framtiden. Om högsta ledningen ska sätta mål som utmanar och för verksamheten framåt ställs krav på att ledningen själv vet vad som är företagets bästa. Genom att närvara vid processerna och prata med intressenter anskaffas kännedom om nuläget i företaget och vad kunderna förväntar sig och därmed kan målen sättas.

Det råder en delad syn om att företagsverksamheten inte är fulländad. Det finns en förbättringskultur hos företagen och alla medger att de är långt ifrån fria från slöseri. Denna självinsikt och drivkraft att utvecklas kan jämföras med begreppet *True North*. Företagen är unga i sin Lean-satsning och har således mycket att jobba med i sin strävan mot *True North*, men insikten om det hårda arbetet finns samt förståelsen för de visuella verktygen och metoderna med målnedbrytning. Det råder också en gemensam uppfattning om att strävan mot perfektion sker i små steg.

På ett av företagen har de valt att kalla sina avdelningar för zoner. Mellan zonerna finns en kommunikation via en zonledare, som håller ihop verksamheten. Denna ledare är "zon-oberoende", det vill säga ledaren är inte chef/ledare för någon utav avdelningarna. Zonledare träffas över zongränserna och på detta sätt sker kommunikation tvärs genom verksamheten. Här identifieras likheter med begreppet *catchball* som är ett sätt att kommunicera på Toyota som också används vid målnedbrytning. Samsynen inom företaget

och den gemensamma riktningen mot övergripande mål underlättas om avdelningarna/zonerna känner hela verksamheten i en större omfattning.

8.2.3 Ledaren

Under denna rubrik sammanfattas bilden av den ledare som finns på de företag som ingått i studien. Det börjar med en redogörelse för hur ledarna jobbar, vad denne anser sig ha för uppgifter i företaget och hur dessa sedan utförs. Vidare beskrivs vilka egenskaper ledaren besitter och med vilken stil ledaren utför sitt ledarskap.

Ledarens uppgifter

Produktionslyfts företagen har en enhällig bild av hur Lean-arbetet fördelas över de olika ledarskapsnivåerna. Vid betraktelse av en avdelning, exempelvis produktionen, ges följande särdrag på ledarnivåerna generellt. På teamledarnivå ingår i större utsträckning att delta i och stötta den dagliga produktionen. Här finns kunskap om arbetsuppgifterna och är den närmaste kontakten för operatörerna. Gruppledare och produktionschefer är ledare med större befogenheter att ta beslut kring produktionsarbetet. Det är viktigt att de stöttar produktionen och förmedlar mål och visioner så produktionen jobbar åt rätt håll. De är informationsbärare mellan de olika organisationsnivåerna. Högsta ledningens största ansvar är att styra företaget i rätt riktning genom mål, visioner och filosofi. De ser till att organisationen utvecklas och agerar som visionärer vilket är i enighet med Produktionslyfts syn.

De uppgifter som erkänns viktigast för ledarna är att visa engagemang och att kunna motivera arbetarna. Som ett första led i att utföra dessa uppgifter betonas vikten av att efterleva det som lärs. Flera av produktionscheferna belyser tankarna om att värdet mot kunden sker i produktionen och att det är där som stöd ska ges. Genom att visa sitt engagemang för medarbetarna ute på verkstadsgolvet, där det värdeadderande arbetet sker, visas detta inte bara i ord utan även i handling. Stöd och engagemang sker genom dagliga turer i produktionen, delvis deltagande i möten som angår styrningen och även att bilda sin uppfattning om operationsstatus, det vill säga att ta del av resultattavlor. Gruppledaren pratar med teamledaren för bilda sin uppfattning. Några företag arbetar i skift, vilket innebär att dessa vistelser i produktionen även inträffar under helger, kvällar och nätter. När gruppledaren kommunicerar med teamledare vid möten eller dagliga verkstadsbesök, betonas processer framför resultat, menar några av de hörda ledarna.

Uppgifterna innebär också deltagande i arbete som stödjer förbättringsarbetet. I ett av företagen sker deltagande genom en så kallad Lean-styrgrupp. Lean-styrgruppen tar hand om förbättringar som de olika förbättringsgrupperna själva inte klarar av. De hörda företagen menar att förbättringar som inte kan utföras av förbättringsgrupperna hamnar

hos en högre ledning, oftast för att befogenheterna finns där. Det kan exempelvis röra sig om en investering som kräver en större beslutsprocess.

Ledarens egenskaper

På företaget behövs alla ledarprofiler, beskriver en av de intervjuade ledarna. De profiler som nämns är:

- *Vänskaplig* - att var omtyckt.
- *Analytisk* - ha förståelse och kan bryta ner problem.
- *Uttrycksfull* - komma med förslag och idéer.
- *Pådrivare* - se till att det händer.

Dessa karaktärsdrag rangordnas inte. Alla fyller en funktion som i kombination, antingen hos samma eller olika personer, genererar ett framgångsrikt lag. Andra egenskaper som nämnts hos företagen är att ledare ska vara prestigelösa och ansvarsfulla.

Egenskaperna ovan kan jämföras med de som nämndes i ledarskapsavsnittet under "litteraturstudie"; ha en positiv människosyn, vara socialt mogen och vidsynt, ha god intelligens och ha stor prestationsmotivation. Om en ledare har en positiv människosyn, är socialt mogen och vidsynt är det troligt att han/hon är omtyckt och anses vara vänlig. För att kunna komma med förslag och bryta ner problem ordentligt behöver ledaren vara intelligent, och en stor arbetsmotivation gör att ledaren ser till att saker händer i företaget. Det är viktigt att som ledare inte se sig som bättre än de underställda, att man är prestigelös, för att det ska råda en öppenhet i företaget. Från intervjuerna beskrivs en sammanhållning som bygger på gemensamma utrymmen så som lunch- och fikarum och stående möten vid processerna i produktionen snarare än i separata möteslokaler.

Flera källor nämner också att ledaren snarare är den som motiverar och engagerar än den som är mest tekniskt kunnig inom sitt område. Från den aspekten ses vissa skillnader mot Toyotas ledare. Förvisso är ledaren inom Toyota den mest lämpade, från det att utvecklingscyklerna säkerställt mognadsgraden på ledarskapet, men det råder också en djupt rotad kunskap om processerna som även ger Toyotaledarna status som tekniska experter. Toyota kallar detta T-ledare vilket nämnts tidigare i litteraturstudieavsnittet. Kunskap om arbetet och alla processerna ses alltså inte som lika viktigt i de företag som studerats. Det är viktigt att ha en övergripande förståelse för hur processerna fungerar för att vara trovärdig, men ledaren behöver inte alls vara den som är bäst på det.

Ledarens stil och beteende

Utöver vilka egenskaper och särdrag som ledarna i företagen besitter tillämpas även en särskild ledarskapsstil, ett *coachande ledarskap*, där ledaren både är mycket produktions- och personalorienterad. Det *coachande ledarskapet* bygger på en tro på individens utveckling och ett tålamod att vänta in den utvecklingen, samtidigt som ledarna driver

verksamheten framåt. Både Toyota och Produktionslyftet pekar på denna typ av ledarstil, men som nämnts innan kräver vissa situationer andra typer av ledarskap. Blir det kris behövs det någon som skarpt säger till vad som ska göras. En viktig del av att coacha sina medarbetare är att stötta dem. Intervjuade chefer berättar att stödet sker genom att tro på medarbetarna och genomföra förslag och idéer från golvet.

Genom det *coachande ledarskapet* finns ett syfte att utveckla andra. Utveckling av personalen bedrivs i företagen genom att de som intresserar sig för ledarskap får chansen när den dyker upp, exempelvis genom att fylla luckan vid frånvaro av den ordinarie ledaren, eller deltagande i en utbildning. Utvecklingen behöver inte bara handla om att personalen ska ta större ansvar och avancera inom företaget. Det handlar också om att bli en bättre problemlösare. En av de hörda produktionscheferna menar att när problemen dyker upp ger han inte alltid lösningen, även om han känner till den. Syftet med det är att tvinga fram förslag på lösningar från personalen för att bidra till personalens utveckling. Den samme menar också att lösningarna ofta finns hos personalen men det finns tvivel på den egna förmågan att genomföra det. Genom att skapa situationer där inget annat val finns än att pröva sina egna tankar skapas det utrymme som behövs för att övertyga och få självförtroende att växa. Att inte ge svaren är typiskt för Toyota och inte minst för grundaren av TPS, Taiichi Ohno (Shimokawa & Fujimoto, 2009).

En annan metod för att tvinga fram en tänkande organisation är att som ledare ställa frågor till sin personal. Det var inte alla företag i fältstudien som nämnde den metoden inom sitt *coachande ledarskap*. Detta kan bero på att svenska ledare inte har samma djuprotade kunskap om arbetet och processerna som Toyotaledarna har. Det kräver kunskap och en djup förståelse för att kunna ställa rätt frågor. Därför kan det finnas en rädsla för att verka inkompetent, särskilt som experter i många fall finns på andra platser i företaget. En annan tänkbar orsak kan vara att denna typ av ledarskap inte får samma gehör i Sverige som på Toyota. För att få gehör nämner ett av företagen att ledaren kan vända frågan. Vid till exempel förbättringsarbete kan ledaren istället för att fråga om operatörerna kommit på några förbättringar, fråga om vad det finns för problem i processerna. På så sätt kommer diskussionen igång lättare.

8.2.4 Utveckling av verksamheten

Det har nämnts att Lean-företagen i studien har samma syn på sin verksamhet som Toyota. De kan bli effektivare och det arbetas för att de ska bli det.

"Idag är vi som sämst, imorgon är vi lite bättre"
(Jan Adolfsson, Produktionschef Furhoffs, intervju 2012-03-28)

De företag som ingick i fältstudien var utvalda för att de nått goda resultat med sin Lean-satsning. Trots det existerar en ödmjukhet inom samtliga företag gentemot sig själva och andra. De ser sig inte som bättre än andra även om två av studieobjekten mottagit Svenska Leanpriset. Tanken att studera vad andra företag gör bra i sina organisationer, dra lärdomar av det och sedan pröva i sin egen gör mycket för utvecklingen.

Samtliga Produktionslyfts företag i studien arbetar med ett belöningsystem för att uppmuntra förbättringsförslag. På några företag betalas det ut en summa pengar för varje förbättringsförslag, där pengarna samlas kollektivt i gruppen för att sedan användas till en gemensam fritidsaktivitet. Det har även nämnts andra bonussystem där de anställda får pengar om prestationerna matchar målen om kundrekamationer, leveransprecision, inventeringsdifferenser eller om vinsten på företaget har nått en viss nivå. Ett företag har deklarerat för sin personal att om målen inom företagsvisionen följs under den tid visionen sträcker sig är belöningen en solsemester till de anställda.

Förbättringsförslagen har ökat i antal berättar några av företagen. Om detta beror på incitamenten som införts till följd av Lean-satsningen är dock oklart. Det kan bero på själva mätningen av förslagen, att flera av förslagen fångas upp i mätningen, men det kanske främst beror på sättet som förbättringsförslagen hanteras av ledarna. På ett av företagen i studien nämner en av operatörerna hur han upplevde skillnad i hur problem och förbättringsförslag hanterades på en tidigare arbetsplats som inte jobbade med Lean jämfört med nuvarande. Operatören menade att han får ett annat gehör vid förslag på det nuvarande företaget som jobbar med Lean. Belöningsystemen används för att öka motivationen hos de anställda men det är också en symbol på att företagen värderar att de anställda själva tänker på arbetet och arbetsplatsen.

Inom Toyota bygger arbetet med ständiga förbättringar, *kaizen*, på ett processägande och delaktighet. Detta är något som företagen i studien också tror på. Flera av ledarna betonar vikten av att inte ta över någon annans fråga eller problem. Däremot har ledarna sagt att de ska vara där och se problemen i praktiken, det vill säga motsvarigheten till att spendera tid vid *gemba*. En av produktionscheferna menar att personalen måste vara med när metoder ska förbättras annars finns risken att något förbises, vilket är i linje med Toyotas syn på att utnyttja kompetensen hos personalen som jobbar med processerna.

Det finns en struktur på förbättringsarbetet vid de aktuella företagen. Förslag och förbättringar skrivs upp på listor/tavlor, och PDCA-cykler illustrerar vart i processen förbättringen befinner sig. Det finns också ansvariga personer för genomförandet av en förbättring. Företagen använder också olika typer av förbättringsgrupper. De flesta grupper utgörs av personer vid den aktuella processen men vid större problem eller förslag sätts en annan konstellation ihop. Grupperna får stöd av en styrgrupp eller en person med

befogenheter att ta större beslut. Strukturen kring förbättringsarbetet ger stöd åt personalen men den visar även att kulturen med problemlösning är genuin.

8.2.5 Organisation

Företagen i fältstudien har en väl genomarbetad organisation från högsta ledning ned till operatörsnivå. Verksamheten beskrivs som ett lag, där VDn är lagledaren. Syftet med detta är att sammanhållningen och lagkänslan ska stärkas, för att få med hela företaget och lära ut filosofin att arbeta och tänka Lean. I enighet med Toyotas ledarskap är det ledarens uppgift att känna till organisationen de arbetar i och dess filosofi för att kunna förmedla den vidare till sina anställda. Tydliga scheman visar hur olika delar av organisationen är sammankopplade och samarbetar. Produktionen är den del där flest personer arbetar i de företag som undersökts och det är också den del som får mest stöd i företaget.

Väsentligt för att lyckas med att bidra till att arbetet nere hos operatören får högsta möjliga värde gentemot kunden är lagarbete, då individuell framgång nås genom teamarbete. Företagen visar tydligt att deras organisation är uppdelad i olika team som styrs av teamledare och gruppledare. I enighet med Toyotas syn på ledarskap uppnås närheten mellan personal och ledare genom att arbeta i team.

I produktionen är de olika grupperna uppdelade efter vilket tillverkningsområde de tillhör. Gruppernas storlek varierar, minst två, maximalt tjugo personer beroende på ansvarsområde och företag. För att få ett effektivt ledarskap måste de anställda i dessa grupper ha en nära kontakt med varandra och då är det viktigt att grupperna inte blir för stora. Väsentligt är att gruppen jobbar nära ledaren och detta visar sig fungera bäst i grupper runt maximalt tolv individer. Här skiljer sig företagen och Toyota, då Toyota anser att team till storleken av fem individer är det optimala. De intervjuade nämner att det är något de strävar efter men inte alltid lyckas med. Att ha större arbetsgrupper gör att organisationen blir plattare, något som Toyota ser som ett slöseri. Deras organisation är mycket hierarkiskt uppbyggd med många olika ledare och nivåer. Detta är dock svårt att snabbt ändra, utan är något som måste ändras under en lång tid så processer och människor hänger med.

Företagen arbetar med att alla inom gruppen ska kunna hantera alla maskiner i teamets ansvarsområde för att få en rotation inom produktionen. Detta är väsentligt för att upprätthålla motivation och intresse hos medarbetarna vilket stämmer överens med Produktionslyftets värderingar. Vidare är denna mångkunnighet viktigt vid till exempel sjukfrånvaro för att snabbt kunna ersätta olika arbetspositioner och omorganisera medarbetarna. Ledarna ser till att förklara den rådande organisationsstrukturen genom visualisering. Det ska vara enkelt att följa vilka som styr över de olika avdelningarna och företagen jobbar med olika tavlor ute i produktion och kontor för att detta ska uppnås.

8.2.6 Implementering

Implementering av Lean i svenska företag kräver att det existerar ett engagemang från högsta ledningen. Studien visar att om inte VDN är med och har med sig stödet från företaget och högsta ledningen hela vägen är ett införande utan misslyckande oundvikligt. Detta engagemang genomsyrar alla led i ledarskapet på de företag som besökts. Ledarna visar ett starkt intresse och driv till att arbeta med Lean, genom att gå ut med nya införanden i små steg och låta det byggas på successivt. Detta är även viktigt då det ofta finns en viss skepticism bland de anställda för att förändra strukturer och införa nya rutiner. Liknade Produktionslyftets syn gäller det att övertyga den massa som verkligen vill förändra och på så sätt sprida ut sitt budskap till hela organisationen.

Företagen i fältstudien startar med att införa Lean-verktyg som ett första led i att implementera Lean. Värdeflödesanalyser, förbättringsgrupper och daglig styrning är exempel på redskap som införs och där arbetet fokuseras på i första hand. Väsentligt är att följa en struktur vid introduktionen och då är det kan vara till hjälp att ta kunskap utifrån genom olika experter, som exempelvis Produktionslyftet. Studien visar dock att det inte bara är att införa nya verktyg och tro att det är dessa som gör arbetet. Långsiktighet är ett nyckelbegrepp som är i enighet med hur företagets filosofi ser ut. Implementering av Lean är inget som åstadkoms inom en kort tidsram, utan det är en ständigt pågående process. Essentiellt är att filosofin sätter sig i själen på de involverade för att skapa en långsiktighet redan vid implementeringen.

Det är viktigt att nya strategier och tankesätt införs utan rädsla för förändring och att områden som gett svaga resultat drivs på. Företagen och Produktionslyftet betonar att genomföra pilotområden där det råder odugliga siffror, då chansen att lyckas med implementeringen av Lean är större i dessa områden. Denna framgång kommer i sin tur smitta av sig på resten av verksamheten. Christian Silvasti (intervju, 2012-03-29) säger att *“det gäller att avdramatisera införandet, det är inte sci-fi”*. Pilotgrupper är till för att testa och utveckla nya metoder men även för att föregå med gott exempel så att medarbetarna har något att se upp till. De anställda blir då intresserade och vill lyckas med sitt arbete.

Vid förändringar är sammanhållningen och en känsla av tillhörighet till företaget och dess nya strategier viktigt för medarbetarna. Det har nämnts att det finns “verkstadsveteraner” i några av företagen som har svårt att anpassa sig till nya metoder och tankesätt. En trolig orsak är rädslan för att ändra sitt beteende och förlora tryggheten i inövade mönster. “Verkstadsveteranerna” ska inte demonstrativt övertalas, istället ska tålamod infinns hos ledaren att vänta in en naturlig övertygelse. Skulle Lean-arbetet motarbetas av veteranerna i verkstaden gäller det däremot att agera och visa att sådant beteende ej tolereras.

9 Slutsats med normativ modell

Slutsatsen presenterar den normativa modell som beskriver de mest väsentliga aspekterna för hur kraven på ledarskap bör se ut i svenska företag och svarar således på projektets huvudfråga:

Vilka krav ställs på ledarskapet för att lyckas implementera och upprätthålla Lean Production i svenska företag?

Modellen ses i figur 19 nedan. För att utröna frågan har tre nivåer i ledarskapet utkristalliserats som är baserad på studiens tre utgångsområden; litteraturen, Produktionslyftet och företagen. Den första är ledarskap på ledningsnivå där främst ledningsgruppens arbete och inställning behandlas. Den andra är ledarskap på ledarnivå, en del som redogör för hur ledaren själv ska vara och agera för att lära ut till de anställda. Den tredje och sista är ledarskap på medarbetarnivå, vilket beskriver hur ledarskapet bör inriktas mot medarbetarna för att lyckas.



Figur 19, Normativ modell

9.1 Förutsättningar

För att med framgång införa Lean behöver det finnas några övergripande förutsättningar. Från studiens företagsdel har det framgått att ägandeformen är viktig fast främst hur ägandet är med avsikt på långsiktighet. Långsiktighet är helt avgörande för att lyckas med Lean och det måste präglade företaget. Från ägarnas sida behöver det finnas en

metodinriktning till förmån för en resultatnriktning. Om det inte finns är risken stor att Lean betraktas som ett projekt och filosofin får inte förankring. Långsiktighet från ledningen fås genom att satsa på sina anställda genom att ge utrymme för deras utveckling.

9.2 Ledningsnivå

På ledningsnivå har filosofi samt mål & vision funnits som de viktigaste delarna. Denna nivå behandlar främst ledningsgruppens arbete och inställning men även rent övergripande företagsfilosofimässigt.

9.2.1 Filosofi

Företagsfilosofin ska vägleda företaget i sitt arbete och det krävs en brinnande tro på sin filosofi för att kunna leva efter den. En förändring av företagsfilosofi måste förankras i företagets samtliga delar och här är det upp till ledaren att vara föredömet och gå i bräschen. Det kräver att hela vägen upp till VD:n ska framställa Lean som något som är positivt och som kommer gynna alla på företaget. Det är viktigt att kunna vad som kännetecknar företagets tidigare filosofi för att kunna förändra den utan att tappa det som har varit bra tidigare.

Filosofin ska formas av samtliga inom företaget. Ingen ska kunna säga att det inte är något man står för och ledningen måste därför vara lyhörd mot alla åsikter när den tas fram. För att den inte ska glömmas bort bör den ständigt gås igenom. Detta kan ske genom möten som hålls av ansvariga ledare. Det är även viktigt vid nyanställning att presentera filosofin och göra den tillgänglig för den nya personalen..

Kundsyn är en viktig del i filosofin. Ledaren bör klargöra för sin personal att arbetet med Lean är riktat mot kunden. Högsta kvalitet ska erbjudas och allt arbete som inte skapar värde för kunden är att betrakta som slöseri. Även principen om en strävan efter ständiga förbättringar ska genomsyra företagets filosofi. Denna strävan ska aldrig upphöra och fås genom att vara lyhörd för sina medarbetares förslag och visa på innebörden av förslagen.

9.2.2 Mål & visioner

Företagets mål och visioner ska präglas av långsiktighet och vara produkter av vad som verkligen händer i företaget. Om högsta ledningen ska sätta mål som utmanar verksamheten ställs det krav på att ledningen vet vad som är företagets bästa. Genom att närvara vid processerna och prata med intressenter anskaffas kännedom om nuläget i företaget och vad kunderna förväntar sig och därmed kan målen sättas. Målen skall göras synliga genom visualisering så att samtliga på företaget vet vad som är fokus och kan följa hur utvecklingen mot målen fortskrider.

När övergripande mål och visioner är satta är det ett måste att dessa bryts ner i delmål på olika delar av företaget. Delmålen skall vara utformade så konkreta att operatörer känner att deras jobb kan relateras till de aktuella målen och att arbetet som operatören utför är viktigt för helheten i företaget och bidrar till att uppfylla de övergripande målen och visionerna. I takt med mognadsgraden ökar ska delmålen komma underifrån. De olika avdelningarna ska komma med förslag på hur de kan hjälpa till att nå de övergripande målen. Dessa förslag ska komma från lägsta nivå och vara prov på hur operatören själv kan bidra för att nå målen.

9.3 Ledarnivå

På ledarnivån har självutveckling, *coachande ledarskap* och kunskap tagits fram som de viktigaste delarna. Denna nivå är beskrivande för hur ledaren ska gå tillväga för att lära ut till sina medarbetare och vilka egenskaper ledaren ska behärska för att åstadkomma detta.

9.3.1 Självutveckling

Strävan efter självutveckling ska prägla ledarna. I linje med *kaizen* ska ledarna sträva efter att ständigt förbättra och vara villiga att förändra sig och sitt ledarskap. För att kunna utveckla sig krävs det utmaningar. Utmaningarna ska stadigt öka i omfattning men vara i sådan omfattning så att de blir hanterbara för ledaren. Produktionssystemet ska fungera som ett system där problem blir synliga och på det sättet skapa utmaningar när problemen ska åtgärdas. Utmaningarna skall ligga i att coacha sin personal och sina team till att finna rotorsakerna till problemen och på så sätt utveckla medarbetarna. För att lyckas med det måste ledarna få utrymme att ta sig an utmaningarna och därmed kunna utveckla sig själva. Utrymmet fås igenom att företaget präglas av långsiktighet.

Självutveckling ska även finnas i form av att finna nya ledare. En del i självutvecklingen är att vara mentor och lära sina lärlingar att bli ledare. I linje med citatet från *the Toyota Way to Lean Leadership* (2012) "*...the function of leadership is to produce more leaders, not more followers*" är ledarens roll att coacha fram nya ledare och inte fler anhängare. Genom *Shu Ha Ri* ska de nya ledarna växa in i sina roller och genom det starka mentorskapet ska de nya ledarna vara redo för sina uppgifter.

9.3.2 Coachande ledarskap

I takt med att mognadsgraden i organisationen ökar ska ledarskapet gå mot ett *coachande ledarskap*. Resultatorientering skall finnas men främst ska ledarskapet vara personalorienterat. *Coachande ledarskap* fås genom att ställa frågor och inte ge några direkta svar. Operatören ska själv komma fram till svaret på problem och genom att göra det äga sin egen kunskap. Operatören ska samtidigt veta att ledaren är kunnig nog att veta om svaren är rätt och om de kommer leda till en förbättring. Ledaren ska skapa

förutsättningar för operatören att tänka igenom förbättringar själv och ge operatörens team befogenheter att ändra sina processer.

Det *coachande ledarskapet* bygger på ledarens uppfattning att medarbetarna är på arbetet för att själva utvecklas och förbättras både på sina jobb och som individer. Genom att ha tålmod och skapa situationer som tvingar medarbetaren att tänka själv och komma fram till svaret skapas delaktighet i arbetet och bygger självförtroende hos medarbetaren.

9.3.3 Kunskap

För att kunna ställa rätt frågor till operatörerna krävs det att ha en övergripande kunskap som ledare. Likt Toyotas T-ledare (figur 10, s. 28) ska ledaren sträva efter att ha djupt rotad kunskap inom sitt eget fält men i små till medelstora företag är det viktigast att ha en övergripande kunskap om sitt produktionssystem. Det är att föredra att finna ledare i de egna leden som har kunskap om företagets processer för att på så sätt kunna veta vad som är rimligt att sätta för mål för företaget.

Möjligheten att skapa en metodinriktning till förmån för en resultatenriktning fås till stor del med en kunskap om de egna processerna. Ledaren ska ha en inriktning mot resultat och leda mot resultatet men fokuset ska främst ligga på vägen dit. Då finns det ett behov att ha kunskap om hur resultaten nås och när resultaten är uppnådda. Det primära är trots allt att vägen till resultatet ska utveckla människorna och processerna, och här ska ledarens kunskap komma in och redogöra för utvecklingen.

9.4 Medarbetarnivå

Avsnittet beskriver hur ledarna arbetar med att få samtliga inom företaget att vara delaktiga inom Lean-arbetet i någon utsträckning. Vidare beskriver den att ledaren måste vara motiverad för att sedan kunna engagera och motivera sina medarbetare och tillsammans arbeta aktivt med Lean.

9.4.1 Delaktighet

I arbetet med Lean ska alla vara delaktiga och det måste genomsyra hela verksamheten. När samtliga är delaktiga kan det verkliga *kaizenarbetet* ta fart och tillika det äkta Lean-arbetet. Delaktigheten börjar med att arbetsgruppen själv äger processen. Ledaren ska inte ta över processen, men måste vara närvarande och visa ett stöd till gruppen och uppmuntra dem.

Ledaren bär ansvaret för att skapa delaktigheten. En förutsättning för att ledaren ska kunna fullgöra ansvaret är att det finns standardiserat arbetssätt, arbetsgrupper och förbättringsgrupper. Dessa standarder tas fram av medarbetarna vid processerna och

utvecklas av samma personer. Ledaren ska visa sitt intresse för medarbetarna och deras synpunkter på arbetet. På så sätt förstår medarbetarna vikten av arbetet och att deras förslag tas på allvar. Finns det ingen medvetenhet om att situationen går att påverka blir det svårt för ledaren att engagera till delaktighet.

9.4.2 Motivation

För att en ledare ska kunna motivera sitt team, sin arbetsgrupp eller sin organisation i arbetet med Lean, krävs det att ledaren visar sin egen tro på det och efterlever det. Detta beteende hos ledaren bör vara genuint, annars finns inte trovärdigheten för ledaren hos de underställda. Beteendet förutsätter att ledaren själv har kompetensen och viljan att leda. Det förutsätter också att ledaren känner till verksamheten och styr genom att ställa rätt frågor.

Ledarens frågor är av utmanande karaktär som tvingar medarbetarna att tänka efter själva. Ledaren ska ställa höga krav och visar själv på ett stort ansvarstagande. Genom kraven och utmaningarna motiverar ledaren till att utveckla verksamheten och människorna inom den. Här är det viktigt att resultaten inte får störst utrymme i utvärderingen utan att det är den personliga utvecklingen som fokuseras.

För att motivera arbetet och driva på utvecklingen ska ledaren stödja det. Närvaro vid processerna är högst nödvändig och det ska ges kontinuerlig återkoppling på det arbete som genomförs. Om arbetarna inte får regelbunden feedback på sina prestationer kommer motivationen till att prestera bra snabbt att sjunka. Återkopplingen ska ske såväl mot det dagliga eller veckostyrda arbetet som de långsiktiga planerna. Genom att använda visuella verktyg som tavlor och *andonsignaler* underlättas det *coachande ledarskapet*.

Incitament i form av en årlig bonus eller ersättning för förbättringsförslag är en god idé om syftet med belöningarna har framgått hos de som tar del av dem. Incitamenten är alltså en symbol för uppskattning och ett konkret tecken på att man tar alla förbättringsförslag på allvar.

10 Vidare rekommendationer

Studien har inte undersökt de framgångsrika Lean-ledarnas akademiska bakgrund. Vilka förutsättningar som funnits för att bli en T-ledare och skaffa sig djup kunskap om processerna har alltså inte analyserats. Behöver det ens finnas en högre akademisk kompetens? Flera av ledarna nämner att de haft framträdande ledarroller inom idrott. Finns det några samband med en idrottsintresserad ledare och ett framgångsrikt ledarskap inom Lean? En intressant utredning blir således att kartlägga ledarnas bakgrund och identifiera de erfarenheter som gör dem till goda ledare.

Vidare kan det vara till intresse att göra ett besök på Toyota för att skaffa sig en uppfattning av hur deras ledare arbetar och hur deras ledarskap är utvecklat. Då studien om Toyota enbart baseras på litteratur skulle ett studiebesök bidra med att skaffa sig en egen uppfattning om organisationen och även att kunna genomföra intervjuer med de anställda på Toyota som har arbetat med Lean under en lång tid.

En jämförelse av Toyotas filosofier och buddhismen en intressant aspekt att forska vidare kring. Studiens begränsningar har dock medfört att detta område inte har kunnat bli belyst. En djupare studie av buddhismens filosofier kräver en större ansträngning då detta är ett relativt outforskat område. Intressant att forska vidare på är hur buddhismen har influerat Toyotas agerande och tankesätt för att bättre förstå hur de har resonerat och kommit fram till sin filosofi.

I studien framgår att ägarformen är en viktig aspekt då den präglar de kort- och långsiktiga resultaten. Att analysera vidare hur privatägda företag kan drar nytta av en långsiktig planering skulle vara av vikt. Hur stort inflytande har aktieägandet på företagen? Väsentligt är att jämföra hur stor skillnaden är mellan de privatägda och de aktieägda och då på avseende på hur stort spelrum dessa ägarformer ger sina chefer och ledare att omstrukturera sin verksamhet. Vilka krav ställer detta på ledarna?

Källförteckning

Litteraturkällor

Bennis, W. G. (1959), Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, s.259-260.

Hersey, P & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior, utilizing human resources*, 6:e upplagan. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Hughes, R. L., R. C. Ginnett & G. J. Curphy (2006), *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston: McGraw-Hill.

Jönsson, Sten & Strannegård, Lars (2009), *Ledarskapsboken*. Liber AB.

Jönsson, S. (1995). *Goda utsikter - Svenskt management i perspektiv*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.

Larsson, G. & Kallenberg, K. (2003). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.

Liker, J. K. & Convis, G.(2012). *The Toyota Way to Lean Leadership*. McGraw-Hill

Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way – Lean för världsklass*. Liber AB.

Northouse, P. G. (2007), *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman (2012), *Ledarskap - Gör Lean till framgång!*, 1:a upplagan. Part Media

Phillips-Martinsson, Jean (1992), *Svenskarna som andra ser dem*. Lund: Studentlitteratur, Andra reviderade upplagan.

Robbins, S. P & Coulter, M (2009). *Management*, 10:e upplagan. New Jersey: Pearson Education

Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Studentlitteratur AB.

Thylefors, Ingela (1991), *Ledarskap I vård, omsorg och utbildning*, 1:a utgåvan. Ytterlids.

Artiklar

Shimokawa, Koichi & Fujimoto, Takahiro (2009), översättning av Brian Miller med John Shook, *The Birth of Lean*, The Lean enterprise institute, Inc, upplaga 1. hämtad som PDF-fil.

Elektroniska källor

Art of Lean (2011). *Toyota's True North Concept* [www]. Tillgängligt på <<http://artoflean.com/blog/2011/11/02/toyotas-true-north-concept/>>. Hämtat 15.05.2012

Produktionslyftet (2012). *Om Produktionslyftet* [www]. Tillgängligt på <<http://www.produktionslyftet.se/>>. Hämtat 09.05.2012

Teknikföretagen (2012). *Produktionslyftet* [www]. Tillgängligt på <<http://www.teknikforetagen.se/sv/Vi-arbetar-med/Produktion/Produktionslyftet/>>. Hämtat 09.05.2012

IVA (2005). *Made in sweden - Produktion för konkurrenskraft* [www]. Tillgängligt på <<http://www.ivawebb.se/produktion/download/rapporter/Syntesrapport.pdf>>. Hämtat 09.05.2012

OICA (2010). *World motor vehicle production by manufacturer: World ranking of manufacturers 2010*. Tillgängligt på <<http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2010.pdf>>. Hämtat 10.05.2012

Muntliga källor

Adolfsson, Jan. Produktionschef, Furhoffs, intervju 2012-03-28

Bojovic, Dragana. Manufacturing Excellence Facilitator, SKF, intervju 2012-04-26

Hallin, Malin. Coach, Produktionslyftet, intervju 2012-03-24

Hultén, Helena. Lean koordinator, Nolato Cerbo, intervju 2012-03-20

Lundin, Peter. Coach, Produktionslyftet, intervju 2012-03-06

Medbo, Lars. Universitetslektor, Chalmers Tekniska Högskola, intervju 2012-02-17 och 2012-03-07

Nilsson, Thomas. APS Manager, Autoliv Sverige, intervju 2012-04-24

Nilsson, Thomas. Produktionschef, Nolato Cerbo, intervju 2012-03-20

Reich, Hans. Regionansvarig Västsverige, Produktionslyftet, intervju 2012-03-14

Silvasti, Christian. VD, Emballor Lagan Plast, intervju 2012-03-29

Wänström, Carl. Universitetslektor, Chalmers Tekniska Högskola, intervju 2012-03-22

Öjmertz, Birgitta. Programdirektör, Produktionslyftet, intervju 2012-03-19

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Avsedda till Ledaren:

1. Hur ser arbetsorganisationen ut i ert företag?
- har ni team? har ni smågrupper?
2. Hur ser din arbetsdag ut som ledare i ert företag?
- Vad är din främsta uppgift, i egenskap av ledare?
3. Vad utmärker en ledare hos er?
- Vad har denne gjort för att förtjäna sin befattning?
- Hur sker urvalet av ledare i ert företag?
4. Hur beskriver ledaren målen? Hur engagerar och motiverar ledaren att nå dem? Och hur vet man om man uppnått dem?
5. När har operatörerna möjligheten att träffa sina närmsta ledare och när får de träffa högsta ledningen?
- När och hur träffas dem?
- Beskriv relationen mellan de olika ledarna och operatör.
6. Hur för ni problem till ytan?
- Hur löser ni problem?
- Vem löser problemen?
- Vad gör ledaren?
7. Vilka Lean-verktyg arbetar ni med?
- Vem ansvarar för de olika Lean-aktiviteterna?
8. Vad har ledarens uppgift varit under er förändringsresa?
9. Kan alla redgöra för er företagsfilosofi?
- Hur förmedlar ledningen/toppstyrningen och övriga ledare filosofin?
10. Hur sätter ni standard på arbetet och hur går det till när metoderna förbättras?
11. Hur ofta träffar operatörerna era kunder?
- Varför?

Operatör:

1. Kan du förklara ert produktionssystem?
2. När såg ni er VD/toppledningen senast?
- I vilket sammanhang?
3. Hur ofta träffar ni era kunder?
4. Hur ser arbetsdagen ut för din ledare i ert företag?
- Vad är ledarens främsta uppgift?
5. Hur uppfattar du din relation till din överordnade?