

# CHALMERS



## Ledarskapsutveckling på Volvo Personvagnar

En kvalitativ undersökning av ledarskapsbeteenden

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

DAVID HOFFSTRÖM

JOACIM SVÄRD

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

*Avdelningen för Operations Management*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2014

Examensarbete 2014:025



EXAMENSARBETE E2014:025

# Ledarskapsutveckling på Volvo Personvagnar

En kvalitativ undersökning av ledarskapsbeteenden

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

DAVID HOFFSTRÖM      JOACIM SVÄRD

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation  
*Avdelningen för Operations Management*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2014

Ledarskapsutveckling på Volvo Personvagnar  
En kvalitativ undersökning av ledarskapsbeteenden  
Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik  
DAVID HOFFSTRÖM, JOACIM SVÄRD

© DAVID HOFFSTRÖM & JOACIM SVÄRD, Sverige 2014

Examensarbete 2014:025  
Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation  
Avdelningen för Operations Management  
Chalmers tekniska högskola  
SE-412 96 Göteborg  
Sverige  
Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Tryckeri /Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation  
Göteborg, Sverige 2014



## Sammanfattning

---

Volvo Personvagnar har sedan mars 2013 arbetat med ett projekt inom ledarskapsutveckling, kallat Aspire Lean Leadership (ALL), som innebär att ledare utbildas i 20 ledarskapsbeteenden som är kopplade till Volvo PVs fem principer i produktionssystemet Volvo Cars Manufacturing Systems.

I utbildningen introduceras ledarna till hur de ska använda ett coachande arbetssätt, bygga förtroende samt bli inspirerande förebilder för sina medarbetare. Syftet med detta projekt är att skapa en kultur som genomsyras av gemensamma värderingar, involverar medarbetare i arbetet med ständiga förbättringar och bidrar till ett gemensamt förtroende mellan ledare och produktionspersonal.

Examensarbetet grundar sig i detta ledarskapsprojekt och syftar till att undersöka hur ledarskapsbeteenden har påverkats till följd av ALL. Undersökningen ska ge de som är ansvariga för ALL en uppfattning om hur det som lärts ut används hos ledarna, samt åsikter kring detta från medarbetare på alla nivåer. För att kunna besvara syftet så har fyra frågor tagits fram:

- Hur lever ledarna på de olika nivåerna upp till Volvo PVs önskade ledarskapsbeteende?
- Hur uppfattar produktionspersonalen ledarskapet idag?
- Hur är inställningen till de förändringar som ALL-utbildningen syftar till?
- I vilken omfattning använder ledarna sin värdeflödeskarta som en utlösare för att gå till källan där händelser sker (gemba)?

För att kunna besvara dessa frågor har datainsamlingen bestått av en kombination av kvalitativa intervjuer och observationer. Resultatet har visat att ledare i olika grad lever upp till det önskade ledarskapsbeteendena. De flesta är positivt inställda till ALL, men en del tycks inte ha engagerat sig fullt ut för att göra en personlig förändring. Ett tecken på detta är att värdeflödeskartan hos många inte används som en utlösare till att gå till källan. Ett glapp mellan nivåerna har identifierats, det kan vara så att ett coachande arbetssätt blir ovanligare högre upp i nivåerna. Detta glapp har indikerat på att det i vissa fall kan brista i kommunikationen mellan nivåerna. En del av ledarna har uttryckt tacksamhet mot högsta ledningen för de resurser som har avsatts, medan andra inte säger sig ha märkt av ett engagemang från ledningens sida. Produktionspersonalens åsikt är att ledare i större grad är hjälpsamma och ställer frågor, samt att de kanske inte har blivit tillräckligt informerade om ALL och vad det syftar till för att kunna ge återkoppling till ledarna kring deras beteenden.

Produktionspersonalen anser även att det kan behövas mer beröm från ledarna för att inspirera och motivera lagen.

Kommunikation mellan alla nivåer, full förståelse för coaching, kulturförändring i cykler, värdeflödeskartan och tidsbrist är faktorer som har identifierats där förbättringspotential kan finnas. Rekommendationer kopplade till dessa faktorer har tagits fram. Dessa är:

- Säkerställ att samtliga ledare vet hur coaching går till och förstår syftet bakom det.
- Se över ledarnas tidsschema, med fokus på hur ledarna ska ges möjligheter för att agera enligt ALLs principer.
- Se till att visionen med värdeflödeskartan kommuniceras ut tydligt och att förebilder finns.
- Se över hur ledarskapet utvecklas och att budskapet med ALL bekrästs även efter att ledare genomgått utbildningen.
- Säkerställ att samtliga ledare är informerade om ALL och dess syfte samt att ledningen tydligt visar att de stödjer projektet.

## Abstract

---

Volvo Cars has since march 2013 implemented a project about leadership development, called Aspire Lean Leadership (ALL), that involves leaders to be educated in 20 leadership behaviors that are connected to Volvo Cars five principles in their production system VCMS. In the training program the leaders are introduced to how they should apply a coaching leadership style, build trust as well as how to become inspiring examples for their co-workers. The purpose with this project is to create a culture that is built on mutual values, involves co-workers in the continuous improvement process and contribute to a shared trust between leaders and production personnel.

This report is based on the leadership project and aims to investigate how leadership behaviors have been affected. The report is going to give the ALL-team an understanding of how the leaders use their knowledge, as well as opinions about the project from co-workers at all levels. In order to respond to the purpose of the report, four questions have been specified:

- How do leaders at different levels live up to the desired leadership behavior at Volvo Cars?
- How do the production personnel perceive the leadership today?
- What is the attitude to the changes that the ALL-project will lead to?
- To what extent do the leaders use their value stream map as a trigger to go to gemba?

In order to answer these questions the collection of data has been a combination of qualitative interviews and observations. The result has shown that leaders in various degrees live up to the desired leadership behavior. The majority of interviewed personnel are positive to ALL, however it seems like some of the interviewees have not engaged themselves to go through with a personal change. An example of this is that the value stream map is not being used as a trigger to go to gemba among many of the interviewed. A gap between the different levels has been identified; it could be because a coaching leader style is less common in the higher levels. This gap has also indicated that it might be a lack of communication between the levels. Some of the leaders have expressed their gratitude towards the top management because of the resources they have provided, while some say that they have not noticed any commitment from the top management at all. The production personnel's point of view is that the leaders are more helpful and asks questions, but also that they might not know enough about ALL and the purpose of the project to be able to give feedback to the leaders about their behavior. The production personnel also feel that the leaders should give credit more often in order to inspire and motivate the teams.

Communication between all levels, full understanding about coaching, culture changes in cycles, the value stream map and lack of time are factors that have been identified where potential for improvement can be found. Recommendations linked to these factors have been developed:

- Make sure that all leaders know how to coach and the purpose behind coaching
- Look over the leaders schedules, with focus on how to give the leaders opportunities to act according to the ALL principles
- Make sure that the vision with the value stream map is being communicated properly at all levels and make sure that role models for this exist
- Look over how the leadership is developing and that the message with ALL is fortified even after the leaders are done with the training
- Secure that all levels are informed about ALL and the purpose, as well as that the top management clearly shows that they supports the project

## Förord

---

Detta examensarbete är utfört på högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik på Chalmers tekniska högskola. Arbetet behandlar flera ämnen som studerats på Chalmers, framförallt Lean produktion och integrerad produktionsorganisation.

Examensarbetet har varit riktigt intressant, och att vi har fått tillfälle att undersöka ledarskap på ett av Sveriges mest välkända företag känns nästan som en ynnest. Därför är vi mycket glada att vi kom i kontakt med Derek Jessiman på Volvo PV som var initiativtagare till att examensarbetet skulle göras. Det har varit väldigt lärorikt arbete och vi har fått användning för mycket av de teoretiska kunskaper som instuderats under Chalmerstiden.

Vi vill rikta ett stort tack till Maria Ustinov samt projektteamet i ALL på Volvo PV i Torslanda. Alla samtal, information och vägledning som getts har varit ovärderlig för att arbetet skulle vara möjligt att genomföra. Ytterligare tack till all personal på Volvo PV som vi har kommit i kontakt med på olika sätt, era tankar, värderingar och idéer har varit essensen av arbetet och er stora samarbetsvilja har varit en förutsättning för ett bra arbete.

Författarna skulle slutligen vilja tacka handledaren på Chalmers, Susanne Kullberg, för den respons och hjälp som vi har fått under arbetets gång.

Vi hoppas att vårt arbete ger värdefull vägledning för företaget i det kommande arbetet de har framför sig. Vi är övertygade om att ifall den förändringsvilja och optimism som vi har sett under arbetet fortsätter att finnas så kommer framtiden att bli mycket ljus.

David Hoffström & Joacim Svärd

Göteborg, juni 2014



## Förkortningar

---

*I både lean och på Volvo förekommer många förkortningar. Nedan är de som används i rapporten sammanställda, för att underlätta för läsaren.*

A-fabriken= Karosfabriken

B-fabriken= Målningsfabriken

C-fabriken= Slutmonteringsfabriken

DMAIC= Define, Measure, Analyse, Improve, Control

LL= Lagledare

MP&L= Materialplanering och logistik

PL = Produktionsledare

QCDISME= Quality, Cost, Delivery, Improvement, Safety, Man, Environment

QMS= Quality Management System

VCMS= Volvo Cars Manufacturing System

VCT= Volvo Cars Torslanda

Volvo PV= Volvo Personvagnar

WES= Arbetsbeskrivning

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsningar.....	2
1.4 Precisering av frågeställningen.....	2
2. Teoretisk referensram.....	3
2.1 Grunderna i lean.....	3
2.1.1 De 14 grundläggande principerna.....	3
2.1.2 7+1 slöserier.....	4
2.1.3 Värdeflödeskartläggning.....	5
2.2 Ledarskapsteori.....	6
2.2.1 Lean Produktion ledarskap.....	7
2.3 Coaching.....	11
2.3.1 Chefen som coach.....	11
2.3.2 Förändringens natur.....	12
2.3.3 Coachings natur.....	12
2.3.4 Effektiva frågor.....	12
2.3.5 Motivation.....	13
2.3.6 Återkoppling.....	13
2.3.7 Att övervinna hinder mot coaching.....	13
2.4 Organisationsteori.....	14
2.4.1 Funktionsorganisationer.....	14
2.4.2 Lärande organisationer.....	14
2.4.3 Organisationskultur.....	15
2.4.4 Mekanismer för att skapa och utveckla en kultur.....	15
2.4.3 Att förändra en organisation.....	16
2.5 Faktorer för att lyckas med en Lean transformation.....	17
3. Metod.....	20
3.1 Förberedande kunskapsinsamling och utbildning.....	20
3.2 Observationer.....	20
3.3 Utformning av intervjuer.....	20
3.3 Urval.....	21
3.4 Genomförande av intervjuer.....	21
3.5 Tillförlitlighet.....	21

4. Empiri.....	23
4.1 Aspire Lean Leadership.....	23
4.1.1 Hur ALL genomförs.....	23
4.1.2 ALL ledarskapsbeteenden.....	23
4.1.3 Coaching.....	24
4.1.4 Vad Volvo PV lär ut inom coaching.....	25
4.1.5 Gemba.....	25
4.1.6 Kommunikation.....	25
4.1.7 Förtroende.....	26
4.1.8 Flödeskartläggning.....	26
4.2 Intervju- och observationssammanställning.....	26
4.2.1 Inställning till ALL.....	26
4.2.2 Ledningens engagemang till ALL.....	27
4.2.3 Förändringar i ledarskapsbeteenden efter ALL.....	28
4.2.4 Ledares individuella beteendeförändringar efter ALL.....	28
4.2.5 Ledares tillvägagångssätt för att utveckla sitt ledarskap.....	29
4.2.6 Ledare som föredömen.....	29
4.2.7 Ledares förtroende för medarbetare.....	29
4.2.8 Återkoppling.....	30
4.2.9 Ledarskap.....	31
4.2.10 Coaching.....	31
4.2.11 Närvarande ledarskap.....	32
4.2.12 Förändringar i arbetet med ständiga förbättringar.....	35
5. Analys.....	36
5.1 Hur lever ledarna på alla nivåer upp till Volvo PVs önskade ledarskapsbeteenden?.....	36
5.2 Hur uppfattar produktionspersonalen ledarskapet inom företaget idag?.....	38
5.3 Vad är ledarnas inställning till de förändringar som ALL syftar till?.....	40
5.4 Hur använder ledarna värdeflödeskartan som en utlösare för att gå till gemba?.....	41
6. Diskussion och slutsats.....	43
6.1 Hur lever ledarna på de olika nivåerna upp till Volvo PVs önskade ledarskapsbeteenden?.....	43
6.2 Hur uppfattar produktionspersonalen ledarskapet inom företaget idag?.....	43
6.3 Vad är ledarnas inställning till de förändringar som ALL syftar till?.....	44
6.4 Hur använder ledarna värdeflödeskartan som en utlösare för att gå till gemba?.....	44
6.5 Diskussion kring påverkande faktorer.....	45
6.5.1 Kommunikation genom hela produktionen.....	45
6.5.2 Full förståelse för coaching.....	45

6.5.3 Kulturförändring i cykler.....	46
6.5.4 Värdeflödeskartan .....	46
6.5.5 Tidsbrist.....	47
7. Rekommendationer .....	48
8. Fortsatt arbete/ studier .....	49
Referenser.....	50
Bilagor .....	52

# 1. Inledning

*Detta kapitel redogör för bakgrunden till examensarbetet. Även syfte, avgränsningar och precisering av frågeställningen behandlas.*

## 1.1 Bakgrund

Volvo Personvagnar, hädanefter benämnt Volvo PV, grundades 1926 i Göteborg av Gustaf Larsson och Assar Gabrielsson, som ett dotterbolag till företaget SKF som tillverkar kullager (Volvocars.com, 2014). Den första bilen, kallad ÖV4 rullade av produktionsbandet 1927. Volvo PV är idag ett av Sveriges största företag med ungefär 22 500 anställda. De är verksamma inom bilindustrin och sålde 2013 cirka 430 000 bilar. Sedan 2010 ägs Volvo PV till 51 procent av det Kinesiska företaget Zheijiang Geely Holding. Volvo PV är idag marknadsledare i Sverige med ca 20 procent marknadsandel och har tillverkning i Sverige, Belgien och Kina. Huvudkontoret för Volvo PV ligger i Torslanda på Hisingen i Göteborg. På Volvo PV Torslanda arbetar idag ungefär 4 400 personer och tillverkningen sker i två skift om nio timmar vardera, till en takt av cirka 52 bilar per timme.

Produktionsfabriken i Torslanda består av tre delar. Dessa är karosseri, måleri samt slutmontering. Materialförsörjningen till dessa sköts av avdelningen materialplanering och logistik (MP&L). Produktionen är baserad på en löpande band-princip, vilket innebär att bilarna systematiskt rör sig genom fabriken och delarna monteras på stationer. Inom produktionen har Volvo PV valt att applicera verktyg och metoder med inspiration från Lean Produktion. Volvo PV har valt att arbeta med Lean-konceptet inom produktion enligt Volvos PVs produktionssystem (Volvo Car Manufacturing System, VCMS) fem principer:

- Lagarbete genom engagemang - fördela ansvar till de anställda med syfte att involvera, engagera och utmana.
- Standardiserat arbetssätt - genom att följa standarder inom arbetssätten, reducera risken för fel och avvikelser.
- Rätt från mig - genom att designa för kvalitet säkra att de produkter som skickas vidare till kund uppnår Volvos kvalitetskrav.
- Efterfrågestyrt flöde - att hela tiden ha den interna och externa kunden som fokus.
- Ständiga förbättringar - med syfte att alltid sträva efter perfektion inom de aktiviteter som genomförs inom organisationen.

VCMS som beskriver hur arbete ska utföras anses ha implementerats med stor framgång på Volvo PV (Maria Ustinov, Lead Coach VCT). Något som Volvo PV tidigare inte haft är tydliga och lättförståeliga riktlinjer för ledarskapsbeteenden som är kopplade till företagets önskade kulturs värderingar (ALL utbildningsmaterial). Därför identifierades 20 stycken ledarskapsbeteenden där fyra beteenden är kopplade till varje princip i VCMS. Volvo PV initierade i mars 2013 ett projekt, Aspire Lean Leadership (ALL), där samtliga ledare på alla nivåer inom produktion coachas och utbildas i dessa 20 beteenden. I utbildningen introduceras och utbildas ledarna hur de ska anamma ett coachande arbetssätt, bygga förtroende och bli inspirerande förebilder till sina medarbetare. Ett coachande arbetssätt innebär att ledarna ska ställa öppna frågor, utmana och uppmuntra med syftet att få medarbetarna att själva reflektera över vilket tillvägagångssätt som kan vara lämpligt för att lösa en uppgift (Whitmore, 2002). Syftet med ALL är att skapa en kultur där gemensamma värderingar genomsyrar företaget, involverar medarbetare i det ständiga förbättringsarbetet och bidrar till ett gemensamt förtroende mellan ledare och produktionspersonal (Maria Ustinov, Lead Coach VCT). I

slutändan hoppas Volvo PV att detta ska mynna ut i en förbättrad arbetsmiljö, förhöjd arbetsmotivation, en bättre produkt med avseende på kvalitet och ökad lönsamhet.

ALL-projektet delas upp i nio utbildningsveckor som omfattar utbildningsperioden för varje grupp. I varje utbildningsperiod utbildas åtta ledare. Utbildningen inleds med en introduktionsvecka där deltagarna får fördjupa sina kunskaper om Volvo PVs önskade ledarskapsbeteenden, förstå vikten av coaching och vikten av att gå till källan där aktiviteterna sker, kallat gå till gemba. Huvudverktyget som ledarna utbildas i och som är tänkt användas som en utlösare till att gå till gemba samt knyta samman Volvos Leanprinciper och coaching, är flödeskartläggning. Detta har tidigare inte använts strukturerat inom produktionen på Volvo PV Torslanda. En flödeskarta är en visualisering av processerna för respektive lag. Genom att kunna utläsa ur flödeskartan var problem finns i processerna, är det tänkt att ledare på ett coachande sätt ska kommunicera med produktionspersonal som är direkt involverade i processen. Syftet med detta är att involvera produktionspersonalen i högre grad och motivera dem till självutveckling. De efterföljande åtta veckorna ska ledaren applicera dessa kunskaper i sitt vardagliga arbete. Under denna tid är en coach från ALL-teamet närvarande för att observera och coacha ledaren. Målet är att skapa reflektion hos ledaren, samt få denne att uppnå det som ALL förespråkar, en strävan mot Lean ledarskap.

## 1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka hur ledarskapsbeteenden har påverkats till följd av ALL-projektet. Undersökningen ska ge de som är ansvariga för ALL en uppfattning om hur det som lärts ut används hos ledarna samt åsikter kring detta från medarbetare på alla nivåer. I slutändan ska rapporten bidra till att de ansvariga för ALL får underlag för att besluta om vilka områden i ALL-projektet som eventuellt kan förbättras.

## 1.3 Avgränsningar

Uppdraget kommer inte omfatta implementering av metoder och verktyg eller liknande rörande ALL-projektet, endast en undersökning och utvärdering av detta kommer att genomföras.

Uppdraget kommer endast identifiera områden med förbättringspotential i ALL-utbildningen, inte åtgärda dessa.

Utvärderingen kommer endast att genomföras på slutmonterings-fabriken (TC) samt på Material planning & Logistics (MP&L) på Volvo PV Torslanda.

## 1.4 Precisering av frågeställningen

Hur lever ledarna på de olika nivåerna upp till Volvo PVs önskade ledarskapsbeteende?

Hur uppfattar produktionspersonalen ledarskapet inom företaget idag?

Hur är inställningen hos ledarna till de förändringar som ALL-utbildningen syftar till?

I vilken omfattning använder ledarna sin värdeflödeskarta som en utlösare till att "gå till gemba"?

## 2. Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel redogör för den teoretiska referensram som har använts i rapporten.*

### 2.1 Grunderna i lean

Lean Produktion är en filosofi med grunderna i Toyotas produktionssystem (Liker, 2003). Under 80-talet fick världen upp ögonen för Toyota och deras arbete med kvalitet och minskning av slöserier. Lean Produktion består av en mängd verktyg och begrepp och nedan beskrivs några av dessa som är relevanta för den här rapporten.

#### 2.1.1 De 14 grundläggande principerna

Inom Lean Produktion har 14 principer identifierats, som är uppdelade i 4 områden; filosofi, process, människor och problemlösning (Liker & Meier, 2006).

##### Filosofi

Filosofin är fundamentet. Det är viktigt att alla beslut i företaget är baserat på en långsiktig filosofi, även om kortsiktiga mål kan missas (Liker & Meier, 2006). Kostnadsreduktion och besparingar är och kommer alltid vara en viktig del i alla företag men det gäller för samtliga, speciellt ledare, att förstå sin roll kontextuellt sett till företaget, dess historia och filosofi. I dagens kapitalistiska samhälle där pengar ibland verkar vara den största drivkraften, gäller det att försöka rikta in hela sin organisation att arbeta för ett större, gemensamt syfte där tillväxt och utveckling av människor är viktigare än att tjäna pengar. Toyota har alltid kunden, samhället och ekonomin som utgångspunkt i sitt arbete. Detta gäller inte bara produkten och servicen, utan samtliga funktioner. Detta starka filosofiska uppdrag har definierat Toyota sedan de endast sågs som ett tillverkande företag och är den faktor som oftast saknas hos konkurrenter som försöker efterlikna dem.

##### Processerna

Processerna innefattar sju av de fjorton principerna i Lean Produktion (Liker & Meier, 2006). Framförallt så handlar processer som är Lean Produktion om att skapa ett jämnt, av kunden dragande flöde, för att lyfta upp problem till ytan och för att kunna leverera rätt mängd produkter i rätt tid. En viktig poäng här är att skapa en kultur där fel accepteras och rättas till så fort de inträffar istället för att skjuta dem under mattan. För att veta vad som ska förbättras och hur organisationen hela tiden ska arbeta med ständiga förbättringar, vilket är en väsentlig faktor i Lean Produktion-företag, krävs standardiserade arbetssätt och processer. Dessa är de för stunden bästa dokumenterade metoderna och genom att ständigt förbättra sina processer så ändras även arbetssätten och processerna.

##### Människorna

De viktigaste resurserna ett företag kan ha är sina människor (Liker & Meier, 2006). Utan människor som utför arbete, finns det ingen som kan skapa värde för kunderna. I Lean Produktion handlar detta område om respekt för människor och då inte endast de som arbetar på företaget utan även kunder, partners och samhället. Inom företaget behövs ledare som lever enligt filosofin och kan företagskulturen, förstår sig på arbetet som utförs och som dessutom kan lära det vidare till andra. Duktiga chefer kan givetvis rekryteras utifrån, men det tar lång tid att sätta sig in i kulturen och lära ut den till andra.

En annan viktig faktor är att få de som arbetar på företaget att utvecklas och bli självgående lag som ständigt arbetar för att uppnå perfektion (Liker & Meier, 2006). Verktygen i Lean Produktion kan appliceras var som helst, men det är användningen och framför allt hur dessa används som ger liv till en Lean Produktion filosofi. Detta tankesätt bör även appliceras på partners. Genom att se dessa som

en förlängning och inte endast en kostnads- eller inkomstkälla, kan dessa också växa och utvecklas i symbios med sitt eget företag.

### Problemlösning

Genom att hela tiden försöka nå grundorsaken till uppkomna problem, upprätthålls strävan att hela tiden nå perfektion (Liker & Meier, 2006). En viktig faktor till detta är att i så stor grad som möjligt gå för att se själv i verkligheten, där problemet uppstått. Detta ger en större förståelse för processerna och kringliggande faktorer än att enbart ta del av rapporter och prognoser samt rätta till problem endast genom ordergivning. Det ger också en större acceptans för problemåtgärder hos personal om ledare är ute i verksamheten för att ta del av arbetet. Väl i problemlösningsstadiet är konsensus ett nyckelord. En grundlig utredning om vad problemet är, vilka alternativ som finns och hur detta bör implementeras är väldigt viktigt. Denna process tar lång tid, men den ger större lärdom och utveckling av de som arbetar med det och dessutom går själva implementeringsfasen mycket smidigare.

### 2.1.2 7+1 slöserier

Ett av grundelementen i Lean handlar om att minimera slöserier. All typ av aktiviteter eller metoder som inte är värdeskapande ska vara så liten som möjligt. Att det heter just 7+1 beror på att de sju första slöserierna tillsammans påverkar det sista, vilket är medarbetarnas outnyttjade kreativitet. Nedan listas slöserierna (Liker & Meier, 2006).

1. **Överproduktion**  
Detta ses som en av de mest grundläggande slöserierna, då det leder till flera av de andra slöserierna, till exempel lager, överarbete, omarbete och rörelse.
2. **Väntan**  
En maskin, medarbetare eller lastbil som väntar på en kommande detalj eller batch, står enbart och drar energi, tar upp plats och kostar pengar.
3. **Transporter**  
Med detta slöseri menas transporter mellan stationer, lagringsplatser eller inom processer. Genom att placera respektive steg i en produkts process i en så logisk följd som möjligt, sparas både tid och plats.
4. **Rörelse**  
All onödig rörelse som görs i processen, som att leta efter verktyg, sträcka sig eller att gå och hämta delar innebär slöseri.
5. **Överarbete**  
Överarbete kan innefatta exempelvis onödigt många skruvdrag och beror ofta på dålig verktygs- eller produktdesign. Det kan även röra sig om att onödigt mycket arbete läggs på en produkt trots att kvalitetskraven är uppfyllda.
6. **Lager**  
Lager innebär både lager i form av råmaterial och delar som väntar på att börja produceras eller monteras, såväl som buffertar i produktionen och färdigproducerade produkter. Allt detta tar både upp plats och binder stora mängder kapital, dessutom ökar risken för långa genomloppstider som kan leda till att produkter eller delar blir för gamla.
7. **Omarbete**  
Defekter och produkter som måste omarbetas är ibland rent slöseri av både pengar och arbetskraft. Det kan leda till att produktion måste stoppas och att onödigt mycket tid behöver läggas på inspektion och kontroll.
8. **Medarbetarnas outnyttjade potential**



Detta är det sista slöseriet, som delvis skapas av de tidigare sju. Genom att inte ta tillvara på personalens kunskap och kreativitet, försvinner en viktig del av företagets kompetens- och innovationsförsörjning.

### 2.1.3 Värdeflödeskartläggning

Värdeflödeskartläggning är ett verktyg ofta använt inom Lean Produktion för att visualisera och tydliggöra slöserier i ett företags eller en avdelnings material- och informationsflöden (Liker & Meier, 2006). Nedan beskrivs grunderna i värdeflödeskartläggning och viktiga faktorer i användningen av detta verktyg.

En värdekedja är samtliga aktiviteter, både värdeskapande och icke värdeskapande, som för tillfället behövs för att föra en produkt genom huvudflödet för varje produkt (Liker & Meier, 2006). Denna kedja löper ända från råmaterial och komponenter till leverans hos kund. Det kan även handla om kedjan från konceptframtagning till produktionsstart, men det är främst den förstnämnda kedjan där företag har problem att implementera Lean Produktionsmetoder (Rother & Shook, 1999). I arbetet med värdeflödeskartläggning är det viktigt att tänka på att själva kartläggningen endast är en teknik, det är själva implementeringen av ett så värdeadderande flöde som möjligt som är målet. Den grundläggande principen för värdeflödeskartläggning är väldigt enkel:

- Ta fram nuvarande tillstånd över värdeflödeskedjan
- Ta fram ett önskat framtida tillstånd
- Skapa en implementeringsplan för att nå det önskade framtida tillståndet

Att materialflödet är med i en värdeflödeskartläggning kan kännas ganska naturligt. Informationsflödet finns med då kommunikation är det som initierar och ser till att materialflödet rullar (Rother & Shook, 1999). Utmaningen gällande informationsflödet är att skapa ett flöde av information så att varje process endast tillverkar och levererar det som nästkommande process behöver, vid den exakta tidpunkten den behöver det.

Förbättringar i värdeflödeskedjan är ledningens ansvar

För att undvika suboptimeringar och se till att hela flödet ses som en helhet, behövs en person som är ansvarig för hela värdeflödeskedjan (Rother & Shook, 1999). Denna person bör vara en person med stor insikt i processerna, samt inneha makt att kunna genomföra implementeringsåtgärder för att förbättra flödet. Personen är den som leder arbetet med att skapa kartan över nuvarande tillstånd och framtida tillstånd samt implementeringsplanen för att nå dit. Samma person övervakar åtgärder, är frekvent närvarande vid processerna och rapporterar framsteg till högsta chefen för fabriken.

Ledningen måste förstå sin roll i arbetet med att skapa ett flöde som är effektiviserat. Givetvis kan personalen vid produktionslinorna arbeta med att minska slöserier, men det är endast ledningen som har perspektivet att se hela flödet som går mellan funktions- och avdelningsgränser (Rother & Shook, 1999). Följande två faktorer är mycket nödvändigt för att lyckas nå ett bättre flöde:

- Ständig strävan att bekämpa överproduktion.
- En stark övertygelse att Lean Produktionsprinciperna kan anpassas för att fungera i företagets miljö, tillsammans med inställningen att försöka, misslyckas och att lära sig.

## 2.2 Ledarskapsteori

Ledarskap handlar förenklat om att få saker utförda genom andra (Skärvad & Bruzelius, 2011). Det är en process som innebär påverkan på människor med syfte att få dem, gärna frivilligt och engagerat att handla och genomföra mål. Vid ett bra ledarskap så ökar respekten, tilliten och förtroendet för ledaren hos medarbetarna. Detta gör att ledaren får en starkare auktoritet, legitimitet och ställning som ledare. Ett dåligt fungerande ledarskap innebär istället att ledarskapet urholkas och att respekt, tillit och förtroende förloras. Vanligen tilldelas man rollen som ledare inom ett företag (Skärvad & Bruzelius, 2011). Detta kallas för formell ledarroll. Titeln chef brukar användas i dessa fall. Den typ av ledarskap som tilldelas av medarbetare brukar kallas för informell ledarroll. I grupper finns alltid någon typ av ledare, även om gruppen inte har utsett en formell sådan. En ledare har många krav att leva upp till (Skärvad & Bruzelius, 2011). Hen måste känna till hur grupper fungerar, hur individer påverkas av organisationens kultur, att alla individer är unika och att uppgifter som utförs stödjer det övergripande målet för organisationen. Att kunna fatta beslut, ibland utan tillräcklig information, är en viktig egenskap hos ledare.

I en studie gjord av Alänge, Lindström, Lundberg Nilsson (1998) har frågan ”Vad innebär ledarskap idag?” besvarats. I deras rapport har de genom att intervjua koncernchefer och analyserat svaren, identifierat ett antal områden som anses viktiga inom ledarskap. De som anses mest relevanta för det här rapporten beskrivs nedan.

### *Inriktning*

Att utveckla en vision som är långsiktig och sätta tydliga och konkreta mål som stödjer visionen ses som viktigt. Alla ledarskapets aspekter måste uppfyllas, om inte av ledaren själv så av ledningsgruppen. En konkret vision innebär att personalen kan vara mer villiga att gå med på förändringar.

### *Ta ansvar*

Beslutsfattande och ansvarstagande har lyfts fram i studien. Ledaren måste kunna identifiera styrkor och svagheter, våga ta risker och stå för det personen har sagt.

### *Skapa förutsättningar*

Ledaren måste kunna skapa förutsättningar för att medarbetare ska kunna utveckla sin kreativitet. Ledarens uppgift är att strukturera och fördela resurser i organisationen, så att medarbetare ges förutsättningar för att kunna utvecklas.

### *Kommunicera*

Att sprida information, lyssna på medarbetare och vad andra har att säga för att kunna fatta beslut ses som en viktig egenskap. En ledare måste kunna kommunicera, det räcker inte att endast informera. Det är lika viktigt att kunna förmedla ett budskap som att kunna lyssna och ta till sig information.

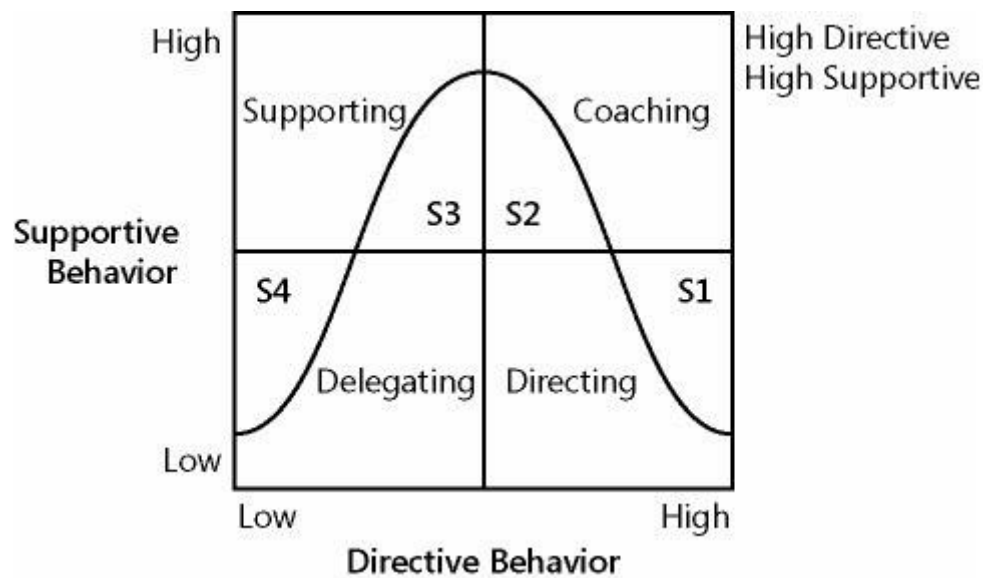
### *Motivera*

En ledare måste visa genom sina egna handlingar vad som ska prioriteras och vad som är viktigt. Genom att vara en förebild och motivera, samt engagera medarbetarna kan ledarna upprätta riktlinjer för medarbetarna att följa.

### Situationsanpassat ledarskap

Trots mycket forskning så har det inte hittats något bästa sätt att vara som ledare (Skärvad & Bruzelius, 2011). Det finns däremot många teorier om situationsanpassat ledarskap. Med situationsanpassat ledarskap menas att ledarstilen ska varieras utefter den situation som uppstår.

En ledarskapsmodell som används mycket för att kunna välja rätt typ av ledarskap är Hersey & Blanchards modell från 1989 (Figur 2.1).



Figur 2.1 Hersey & Blanchards modell över situationsanpassat ledarskap, (1989)

Denna modell baseras på individernas mognad eller förmåga att kunna klara av och ansvara för uppgifter själva (Skärvad & Bruzelius, 2011). En nyanställd ses som omogen och kräver därför vägledning från ledaren. Ledaren ska i detta steg ge direktiv och styra arbetet (Directing). När medarbetaren har lärt sig mer om företaget blir ledarens roll att låta medarbetaren ta större ansvar. Ledaren ska förklara beslut och förklara hur arbetet hänger ihop med den övriga verksamheten (Coaching). Efterföljande nivå brukar karakteriseras av ett högt relationsbehov och ledarrollen brukar fokusera på samarbete och att agera stödjande. Ledare och medarbetare gör gemensamma problemlösningar och fattar gemensamma beslut (Supporting). I det sista steget i denna modell är medarbetaren kapabel till att ta eget ansvar, fatta egna beslut och implementera dessa beslut på egen hand. Ledarrollen i detta steg blir att delegera uppgifter till medarbetarna (Delegating).

David Goleman (2000) har identifierat sex olika ledarskapsstilar:

- Tvingande, denna ledarstil passar ofta i kriser och för att hantera problematiska människor
- Auktoritativt, när en ny vision och riktning är ett behov kan denna ledarstil vara lämplig
- Empatiskt och deltagande, denna ledarstil är lämplig för att hantera stress hos människor
- Demokratiskt, passar när enighet ska uppnås och för att inspirera värdeskapande insatser
- Pådrivande, kan användas när resultat är viktiga och snabbt måste uppnås
- Coachande, passar när prestationsförmågan ska stärkas

Goleman säger att ett tvingande eller pådrivande ledarskap som används i fel situation medför negativa konsekvenser i form av förstört arbetsklimat, minskad flexibilitet för organisationen och gruppen och sämre engagemang från medarbetarna. De andra fyra stilarna påverkar i de flesta fall arbetsklimat och prestationer positivt.

### 2.2.1 Lean Produktion ledarskap

Ledare på Toyota måste först utveckla sig själva till en viss nivå innan de kan påbörja arbetet med att utveckla andra och leda organisationen mot att uppnå utmanande mål (Liker & Convis, 2012).

Traditionellt ledarskap brukar kallas ”sjunka-simma”-modellen, där erkänt duktiga ledare anlitas som förväntas fatta rätt beslut eller vid uteblivna resultat får lämna företaget.

Toyotas förhållningssätt till ledarskap är annorlunda jämfört med traditionellt ledarskap (Liker & Convis, 2012). Ledarskap är personligt men sker även inom ett system. Ett misslyckande inom ledarskap på en nivå innebär även ett misslyckande i ledarskapet på nivån över och under denna nivå i organisationsstrukturen. Toyota anser att problem ska lösas av ledare och personal som är direkt anknutna till det uppkomna problemet. Ledarskapet ovanifrån ska agera som stöd, se till att de får den hjälp de behöver samt förvänta sig att fokus ligger på att hitta grundorsaken så att detta problem inte uppkommer igen. Ingen enskild ledare ska behöva agera hjälte utan det ska ske genom ett lagarbete. Ledarskapssystemet på Toyota kräver att varje individ, från produktionsgolvet till toppledning, hjälper till att föra företaget mot perfektion. Varje individ förväntas dessutom att personligen sträva efter att hela tiden förbättra sig själva som ledare och bidra till ett klimat dessutom som utvecklar andra runt omkring.

I Toyota är man helt dedikerad till sina fem kärnvärderingar, utmaningsanda, kaizen, gemba, lagarbete och respekt (Liker & Convis, 2012). Ledarskapet startar med att förstå och leva utefter dessa värderingar. För att lyckas inom Toyota så handlar det inte bara om vilka resultat du uppnår utan även hur du uppnår dessa resultat. Vägen till målet är minst lika viktig som att det uppfylls. Genom att ge mer ansvar och förtroende till att individen kan klara att sköta sin uppgift och endast vara där som stöd så utvecklas alla individer till att bli självgående. Genom att långsamt mentorera varje ledare inom företaget har en förståelse för dessa värderingar byggts upp. De fem kärnvärderingarna beskrivs kort nedan.

- **Utmaningsanda**

Varje ledare inom Toyota förväntas inte bara att utmärka sig inom sin roll utan även att ta sig an utmaningar med energi och entusiasm (Liker & Convis, 2012).

- **Kaizen**

Grunden till Kaizen är att ingenting är perfekt och att allt kan förbättras (Liker & Convis, 2012). Alla ledare inom Toyota blir lärda att processen aldrig är perfekt och att företaget i sig aldrig har uppnått den perfekta ”Lean Produktion-lösningen”. Det spelar ingen roll hur många gånger företaget har förbättrat en produktionsprocess, även om den är perfekt idag så kan förutsättningarna ändras till imorgon och slöserier uppdragas. Detta synsätt finns inte bara på produktionen utan över hela företaget. Hur produkter designas, hur produkterna säljs, hur produkterna levereras och förvaras och även varje medarbetares prestation i företaget.

- **Gemba**

Gemba, som innebär att gå till källan för processerna och se med egna ögon, skulle kunna tyckas vara en praktisk aktivitet (Liker & Convis, 2012). Värdet i att gå och se handlar mer om att bilda sig en förståelse för att sedan kunna göra ett bra beslut. Toyota förväntar sig att alla ledare har en personlig kunskap om alla aktiviteter som de är ansvariga för. Om så inte är fallet så är det omöjligt att kunna finna grundorsaken till avvikelser. Genom att först samla in fakta kan beslutsfattarna förstå situationen och undvika diskussioner som inte leder någonvart och inte riktar sig mot det riktiga problemet.

- **Lagarbete**

Toyota anser att individuella framgångar endast kan förekomma inom ett team och att teamet drar nytta av den personliga utvecklingen hos varje individ (Liker & Convis, 2012). Fokuset på team är inbyggt i belöningsprocesserna, individuella initiativ är en liten del i denna medan prestationen för enheten eller företaget är dominerande.

- Respekt

Värderingen respekt är på många sätt den viktigaste och mest signifikativa för företaget (Liker & Convis, 2012). Respekten för människor börjar med begäret att bidra till samhället genom att erbjuda produkter och tjänster som är så bra de kan bli. Respekten för människor kan exemplifieras under finanskrisen där Toyota inte avskedade någon stamanställd lagmedlem utan istället gjorde stora investeringar i deras utveckling. Detta fortsatte Toyota med trots att produktionen var nedsaktad och fortsatte även med detta när Japan drabbades av en Jordbävning och produktionen stängdes ner helt på grund av att leveranser av nyckelkomponenter ej kunde ske.

#### Toyotas utvecklingsmodell för ledarskap

Toyota har ett systematiskt tillvägagångssätt i att identifiera och utveckla ledare över deras karriärer. Det finns dock ingen uttalad modell för detta men Liker och Convis (2012) har utarbetat en modell för denna process baserad på deras erfarenhet av Toyota. Det finns fyra steg i denna modell.

- Engagera dig i självutveckling

Toyota anser att nyckelegenskapen som skiljer potentiella ledare från övriga är självutveckling (Liker & Convis, 2012). Detta innebär att ledare aktivt försöker utveckla sig själva och sina färdigheter. För att en ledare eller potentiell ledare ska kunna självutvecklas så krävs dock att denne får möjligheten att göra det. Vad som menas är att ledaren måste utmanas genom att tilldelas rätt sorts utmaningar som främjar självutveckling, ges utrymme för självutveckling samt coachas vid rätt tidpunkt i processen.

I Toyota är standardiserade arbetssätt en viktig kugge för att hålla kvalitet och produktivitet hög (Liker & Convis, 2012). Kvaliteten och produktiviteten är även basen för att individuella teammedlemmar ska kunna förbättra det standardiserade tillvägagångssättet. En av de svåraste delarna för en Toyota-ledare under utveckling är att undvika att använda sina kunskaper på ett sätt som ger kortsiktiga fördelar men inte genererar något långsiktigt resultat. Utan övning är det lätt hänt att en ledare löser problemen för den de försöker utveckla istället för att tillåta att de själva får komma på lösningar.

Hela ledaridentifikationsprocessen börjar med att en lärling utsätts för coaching från en ”sensei”, vilket betyder mästare eller lärare (Liker & Convis, 2012). Alla lärlingar får utrymme att ta egna initiativ vid undervisningen från deras lärare. Lärarens roll är att tilldela utmaningar, strukturerade möjligheter och coacha så att lärlingen får möjlighet att lära genom att utföra. Det är i slutändan upp till lärlingen hur denne accepterar utmaningen.

Ansvar är ett viktigt ord inom Toyota när det handlar om lärandet (Liker & Convis, 2012). Lärlingen är ansvarig för sitt eget begär att lyckas. Denne är ansvarig för att leverera resultat på rätt sätt, för att reflektera över kommentarer från sin lärare, för att ta misslyckanden personligt och för att sträva efter självförbättring. Läraren är ansvarig för sin lärlings utveckling, för i slutändan är ett misslyckande från lärlingen även ett misslyckande för läraren. Vid misslyckande blir läraren ansvarig för att reflektera över varför det misslyckades och därefter själv lära utifrån det.

Hansei (reflektion) är nyckeln till självutveckling på Toyota (Liker & Convis, 2012). Hansei är den medvetna processen av att se tillbaka på sig själv, dela upp vad som gick bra respektive dåligt och att lova sig själv att förbättras till nästa gång. Syftet med Hansei är att låta lärlingen att komma till slutsatser själv. Självutveckling på detta sättet har en stor inverkan på hur lärlingen tänker och betar sig. Alla Toyota-ledare förväntas demonstrera hansei i sin lärandeprocess.

- Coacha och utveckla andra

Det brukar sägas att det bästa sättet att lära sig något är att lära ut det till andra (Liker & Convis, 2012). Toyota lever efter detta och förväntar sig att alla ledare på alla nivåer aktivt arbetar med att coacha och utveckla alla inom sin stab. På Toyota är åsikten att det som bäst utvärderar en ledares framgång är att utvärdera de som denne har tränat.

Strävan mot perfektion skapar en miljö där alla utmaningar som behövs för att utveckla ledare finns naturligt i arbetet och inte behöver skapas genom påhittade situationer (Liker & Convis, 2012). Människor blir tvingade att hitta grundorsaken till problem, eftersom de inte har råd med återkommande problem då detta skulle sätta stopp i hela produktionen. För problemlösningsändamål bör den som har ansvaret för att rätta till felet ges så stort utrymme som möjligt, då det utvecklar dennes förmåga och verkar utvecklande. Det skapar ett tankesätt att arbeta med problemlösning. Det är viktigt att högre ledare ser sitt ansvar i att lära ut problemlösning till sina medarbetare och inte ser det som deras fel om något går snett.

Den grundläggande organisationsstrukturen på Toyota är konsekvent över hela världen, med undantag från att det kan vara fler eller färre nivåer beroende på vart fabriken är belägen (Liker & Convis, 2012). Vid en första anblick kan man få intrycket av att det är mycket slöserier i Toyotas struktur. Toyota anser att en platt struktur, med få chefer knutna till direkt arbete, i slutändan är mer kostsamt än den mer hierarkiska strukturen som används nu. Toyotas mål är att ha ett ratio på ungefär en ledare per fem operatörer, med variation beroende på vilken nivå eller avdelning det är. Syftet med detta är att kunna tillhandahålla tillräckligt med lärare och coacher för att kunna stödja varje anställd så att den faktiska utvecklingen av anställda och ledare kan utföras.

- Arbeta och stödja daglig Kaizen och utveckla ledarskap från botten och uppåt

Kaizen kan delas upp i två kategorier, underhålls- och förbättrings-kaizen (Liker & Convis, 2012). Underhålls-kaizen innebär att hantera de dagliga förändringar i en process och att få processen att prestera efter sin nuvarande standard. Förbättrings-kaizen innebär att förändra standarden för processen så att den får en högre prestationsnivå. Ledaren ska inte tvinga på sina medarbetare att utföra kaizen utan ska istället uppmuntra och coacha dessa till att ta egna initiativ till att utföra kaizen.

Toyota har en hierarkisk uppbyggnad (Liker & Convis, 2012). Trots detta så förväntas ledarskap komma från de lägre nivåerna. Dessutom tilldelas ledare på de lägre nivåerna ansvar för att kunna leda. Detta tillvägagångssätt ger tre resultat med avseende på ledarskap.

- Utdelandet av befogenhet och förväntningen att ledarskap ska komma från basen av hierarkin, säkerställer att det finns en ständigt ökande lista med potentiella erfarna ledare som lär sig mer varje dag.
- Säkerställer att personerna närmast ett problem driver igenom sina förändringar. Resultatet av detta är en kraftfullare problemlösning, mer hållbara lösningar och möjligheter för ständiga förbättringar.
- Säkerställer att det mål som eftersträvas är Toyotas mål och inte målen för en enskild individ.

På Toyota är kaizen integrerat i ledarskapet (Liker & Convis, 2012). Det är vad ledarna gör varje dag, stödjer daglig kaizen. Ledarens roll i Kaizen är att se till att ny energi tillförs till systemet genom att inte direkt utföra arbetet som krävs. Istället för att hoppa in och bestämma, vilket brukar leda till att energi försvinner, ska ledaren tillåta personerna närmast processen att ha ägarskap och få möjlighet att försöka lösa problemen själva.

Mycket av fokuset på ledarskapet ligger inom arbetsgrupperna på Toyota (Liker & Convis, 2012). Anledningen till detta är för att erfarna ledare i de högre nivåerna inte bygger bilar. De är därför inte lämpade till att kunna identifiera problem eller slöserier på produktionsgolvet, samt att göra planer för hur dessa ska hanteras. Detta är gruppledarens roll. På Toyota coachar, stödjer och tränar gruppledaren sina lagmedlemmar till att ständigt förbättra sina processer, tillsammans äger de och opererar de dessa.

- Skapa visioner och riktade mål

Detta steg handlar om att samla alla kaizen-aktiviteter till att försäkra sig om att de övergripande målen blir uppnådda (Liker & Convis, 2012). Varje dag justeras processer för att föra Toyota närmare perfektion. På detta steg är ledaren och organisationen involverade i en process som kallas för *hoshin kanri*. I denna process bryt mål ner till de olika nivåerna vilket gör att de lättare blir förstådda.

Ledarnas roll i hoshin kanri-processen är att arbeta med ledare eller lagmedlemmar på nivåerna under för att skapa planer för hur ett specificerat mål ska uppnås (Liker & Convis, 2012). Framgången av processen beror på i vilken grad den erfarna ledaren har kunskap om sina ansvarområden så att målet faktiskt är uppnåbart, samt till vilken grad ledaren på den lägre nivån är villig att anta utmaningen och sträva efter rätt väg att uppnå förbättring.

Denna modell går att implementera både på individuella ledare samt på hela organisationer (Liker & Convis, 2012). De första två stegen är mer individuella och på gruppnivå. Toyotas ledare förväntas arbeta med dessa två samtidigt, någon form av utvärdering av självutvecklingen är dock nödvändig innan ledaren kan börja arbeta med att utbilda och coacha andra.

## 2.3 Coaching

Definitionen av coaching är att handleda, utbilda, ge antydningar till lösningar och förse med fakta. Det ger inte en speciellt stor förståelse för vad coaching är men klart är att det är både *hur* något görs som *vad* som görs (Whitmore, 2003). Den stödjande relationen mellan coach och coachad är också en viktig faktor. Det innefattar också kommunikationsmedel och kommunikationsstil. Coaching kan relateras till idrottens värld och det finns även tydliga kopplingar dit. Vid coaching är det viktigt att de som blir coachade ser att framgångar beror på deras ansträngningar. Det är även viktigt att de har stöd, förtroende, tillåtelse och får uppmuntran från andra när de gör sina val. Coaching är inte enbart en teknik som kan tillämpas lite då och då, det är ett sätt att tänka, leda människor och ett sätt att förhålla sig.

*”Coachingens kärna handlar om att frigöra en persons möjligheter att maximera sina prestationer. Det är egentligen inte ett sätt att undervisa utan en metod att hjälpa andra att lära sig själva”* (Whitmore, 2003, s.16).

### 2.3.1 Chefen som coach

Coaching är en kombination av ledarskapsstilar, fast på ett annat plan (Whitmore, 2003). När chefen ställer coachingfrågor blir den anställde medveten om vad som bör göras och tar självmant på sig ansvaret. Chefen får dessutom en bild av tankar bakom handlingen, inte bara vad som själva handlingsplanen. Eftersom denna dialog och relation är stödjande och icke-hotande, kan chefen vara frånvarande ibland utan att beteendeförändringar uppstår. Coaching ger alltså chefen verklig kontroll, ej skenbart och likadant gällande medarbetarnas ansvar.

Tidsfaktorn är avgörande när en chef ska coacha sina medarbetare (Whitmore, 2003). Vid akut kris är det ofta bäst att utföra arbetet själv eller beordra exakt vad som ska göras. Om kvalitet bör prioriteras, bör coaching användas för att öka medvetenheten och ansvarstagandet. Enligt Whitmore (2003) är coaching det mest optimala för inläring och förhöjd minnesförmåga. Coaching kräver tid, samtidigt

så frigör det tid. Genom att utveckla medarbetare till att självmant ta på sig mer ansvar så befrias chefen från arbetsuppgifter. Ibland innebär det att fler får ta mer ansvar, men så länge personalen är medvetna, så ska det enligt Whitmore (2003) inte leda till problem.

### 2.3.2 Förändringens natur

Att coacha för bättre resultat kräver förändringar i attityder, ledarskapsbeteenden och organisationsstrukturer (Whitmore, 2003). Att övergå från styrning till coaching gör att företagskulturen ändras. Hierarkin försvinner och blir stödjande, skuldbeläggning blir ärlig utvärdering, yttre motivationsfaktorer blir inre, skyddsbarriärer blir team, förändring välkomnas och kundernas behov ses som viktigare än att göra chefen nöjd. Idag är en viktigt fråga för många företag hur de ska bli kvitt syndabockskulturen. Skuld och syndabocker handlar om rädsla, osäkerhet och det förflutna. Det är idag viktigt att rikta sig mot ambitioner, hopp och framtid. Rädslan hindrar inte bara risktagande, den blockerar också öppenhet om och identifiering och erkännande av ineffektivitet i ett system.

### 2.3.3 Coachingens natur

Det är lätt för en chef att frestas att lära ut och tala om för andra att göra på det sättet som denne vill (Whitmore, 2003). Denna typ av inläring ger till en början vissa vinster med avseende på prestationer, men kommer i det långa loppet inte att utveckla medarbetaren utan endast stärka chefens maktposition och ego. Coachens uppgift är att höja och hålla kvar *medvetandenivån* på en lämplig nivå inom de områden där det behövs. Ytterligare ett ord som karaktäriserar medvetenhet är återkoppling – från omgivningen, kroppen, handlingar, utrustning som används och även återkoppling från andra. Coachingens andra nyckelbegrepp är *ansvar*. Ansvar är avgörande för goda prestationer. När medarbetare accepterar eller tar ansvar ökar engagemanget och även kvaliteten på prestationer. Om ansvar blir tilldelat eller beordrat och inte accepterat, kommer prestationen ej att påverkas positivt. Många coacher kan enligt Whitmore (2003) fortfarande idag agera motsatt med de föreskrifter som beskrivits i detta kapitel och tar ifrån sina arbetare ansvaret genom att säga till sina medarbetare vad de ska göra, samt medvetenheten genom att berätta vad de redan såg. Detta är en starkt begränsande faktor till personalens svängrum och utveckling. Att ge personalen valfrihet att självmant ta på sig ansvaret kan leda till stora prestationsvinster.

### 2.3.4 Effektiva frågor

Det är viktigt att skilja på frågors funktion. I ett coachande sammanhang är inte informationen det viktigaste, utan vad för tankar som diskussionen startar hos den coachade (Whitmore, 2003). För att främja medvetenhet är det viktigt att ställa öppna frågor. Slutna frågor som ja- eller nej-frågor leder bara till ett svar och ger inget utrymme för hjärnaktivitet. I början av en diskussion bör frågorna vara allmänna, för att sedan blir med specifika och riktas in på detaljer. Anledningen till detta är för att hålla kvar personens engagemang och koncentration. Vilken del av ett problem eller område som är intressant, bör i högsta möjliga mån bestämmas av den coachade. Detta kan ibland vara ett måste, om coachen inte har någon speciell kunskap inom området. Det kan hända att den coachade kommer in på ett spår som helt klart är felaktigt och som coachen tidigt märker, det är då viktigt att inte ge svaren, förhoppningsvis kommer den coachade att märka detta och då öka sin medvetenhet. Genom att göra på detta sätt behåller även den anställde ansvaret över problemet. Genom att vara tyst, lyssna och lägga all fokus på vad den coachade säger, kommer denne känna ett större förtroende och coachen kommer ha fått ut mycket mer från den coachade än om fokus hade legat någon annanstans. Under och efter ett samtal är det viktigt att återspegla och sammanfatta för att se att saker har uppfattats korrekt. Det är även viktigt att ge den coachade bekräftelse så att personen känner att coachen har lyssnat och hängt med i konversationen.



### 2.3.5 Motivation

När en individ uppfattas som någon som förtjänar att ta egna ord, får verkliga befogenheter och möjligheter att visa sina kunskaper så byggs individens självkänsla upp. Detta är kärnan i coaching (Whitmore, 2003). Order och tillsägelser ger motsatt effekt och begränsar förmågan och tar bort valmöjligheter. Det finns fyra kriterier som bestämmer en persons ledarskapsbeteende; tidspress, rädsla, kvalitet på arbete, produkt och personalutveckling. Tyvärr hamnar dessa kriterier ofta i denna prioritetsordning. Tidspress och rädsla leder till ordergivande och kontrollerande, medan kvalitet och utveckling kräver coaching. Anledningen till denna prioritet är företagets kortsiktighet med krav på resultat och avkastningskrav till aktieägare. Det behövs en ändring i organisationers syn gällande detta, då förändrade förväntningar från yngre generationer kräver att deras behov av uppbyggd självtillit tillfredställs. Där kan en coachande ledarstil spela en stor roll.

### 2.3.6 Återkoppling

För att återkoppling ska få den som utför handlingen att utvecklas krävs att frågorna behandlar orsaken till handlingen, inte själva symptomet (Whitmore, 2003). Detta är viktigt dels för att få personen att öka sin medvetenhet, men även för att denne inte ska tänka bedömande, utan beskrivande. Detta leder också till automatisk korrigerande av handlingarna istället för frustration över misslyckade resultat. Beröm är något som generellt ges alldeles för lite på arbetsplatsen. Därför tas ofta beröm tacksamt och girigt emot. Det kan av denna anledning vara lätt att tro att all beröm är bra beröm, men så är inte fallet. Beröm måste vara genuint, välförtjänt och genomtänkt. I värsta fall kan falsk och oförtjänt beröm leda till minskat förtroende och självständighet gentemot personen som ger detta.

### 2.3.7 Att övervinna hinder mot coaching

En fråga som ofta ställs är hur motstridiga människor ska coachas (Whitmore, 2003). Att de är besvärliga beror ofta på rädsla och skepsis snarare än negativa erfarenheter. Det gäller framförallt att förklara för skeptiska personer vad den personliga vinningen är med coaching. Hos dessa personer gäller det att förklara att det inte finns några felaktiga svar och att syftet är att öka medvetenheten. Det går dock inte komma ifrån att det kommer finnas personer som är helt negativt inställda till coaching, de bryr sig helt enkelt inte. Personer med denna inställning ser antagligen inte sitt arbetsliv på ett speciellt positivt sätt. Dessa personer bör coachas väldigt försiktigt med långsamma steg framåt, kanske inte ens genom ett coachande sätt utan bara genom att ställa fler frågor till en början. Nedan går några av de vanligaste hindren till coaching igenom och hur dessa bör tacklas:

- *Människor är cyniskt inställda till allt nytt.* Vissa kommer antagligen vara det, speciellt om kommunikationen tidigare inte fungerat på liknande sätt. Därför bör dessa informeras om varför detta arbetssätt ska användas och vad fördelarna med arbetssättet är
- *Det kommer ta lång tid – har inte tid att coacha.* Detta beror på vilken tid som åsyftas. För stunden går det givetvis fortare att berätta vad som ska göras. Men detta kommer ingen medarbetare lära sig något på och coachen kommer få upprepa samma budskap om och om igen
- *Jag använder redan en coachingstil – jag behöver inte ändra någonting.* En vanlig försvarsmekanism är att påstå att det som ska göras redan blivit gjord. Ofta har individer en föråldrad syn eller helt egen tanke om vad coaching innebär som ligger långt ifrån det som är ”rätt”. Här gäller det att ta reda på om så verkligen är fallet, kanske genom att fråga personalen.

- *Jag kommer bara köra fast, jag vet inte vad jag ska fråga om.* Här gäller det att inte oövertänka. Coaching handlar i mångt och mycket om att lyssna och att få den andre parten att sköta stor del av tankeverksamheten. Vad är den coachades intresse? Processen att ställa frågor är enkel, följ den.

## 2.4 Organisationsteori

I denna del förklaras några typer av organisationsstrukturer, samt vad en organisationskultur är och vilka motstånd som kan finnas vid förändringsprocesser.

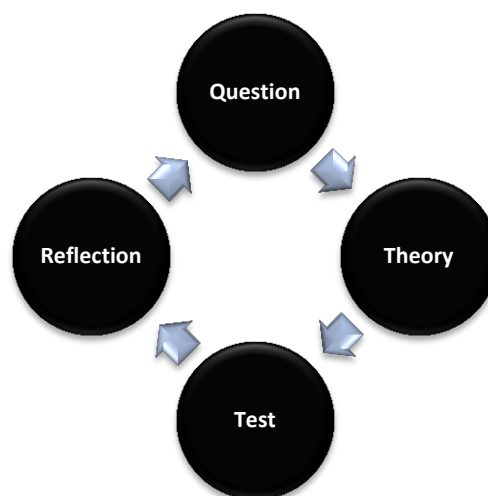
### 2.4.1 Funktionsorganisationer

Ett företag som är litet behöver oftast endast en eller några få personer som sköter de flesta arbetsuppgifterna (Skärvad & Bruzelius 2011). Organisationsformen är väldigt enkel och det går knappt att urskilja en organisationsform överhuvudtaget. Med takt med att ett företag växer så kommer dessa arbetsuppgifter att bli svårare och svårare att hantera för en enskild individ och det blir ett måste att skapa en organisation. Detta innebär att fördela arbetsuppgifter och ansvar mellan anställda och utomstående.

I den här typen av organisationsformer delas ansvar och arbetsuppgifter upp mellan företagets funktioner, exempelvis ekonomi, produktion samt forskning och utveckling (Skärvad & Bruzelius 2011). Inom till exempel en produktionsfunktion delas arbetsuppgifter och ansvar upp inom varje funktion från platschefer till produktionsgolv. Platschefen fungerar då som samordnare för hela produktionsfunktionen.

### 2.4.2 Lärande organisationer

I lärande organisationer ska individer, grupper och organisationer ständigt lära, utveckla och förnya sig (Skärvad & Bruzelius 2011). Ett samband mellan individuellt och organisatoriskt lärande har gjorts av Senge (1990) där han påstår att organisatoriskt lärande endast kan förekomma genom individer som lär sig. Detta garanterar dock inte organisatoriskt lärande. Individens inlärningsprocess börjar genom en fråga, ett problem eller en utmaning som individen har gjort till sin egen (Skärvad & Bruzelius, 2011). Detta syftar till att ge individen vägledning i sökandet efter lösningsidéer. Utfallet av olika lösningsidéer ska ge ett fundament för reflektion över vad som gick eller inte gick. Detta illustreras i figur 2.2 av Handys inlärningscirkel (1989).



Figur 2.2 Handys inlärningscirkel (Handy, 1989).

För att erhålla en effektiv inlärningsprocess, så är det viktigt att den utförs inom organisationen (Skärvad & Bruzelius 2011). Det är viktigt att de som planerar och fattar besluten också får möjlighet att genomföra dessa, samt följa upp resultat och konsekvenser. Detta leder till reflektion hos individen och möjlighet att förbättra verksamheten.

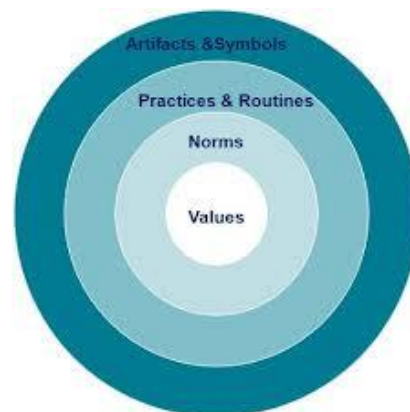
Mål är viktigt i den lärande organisationen för att kunna identifiera och formulera frågor och problem (Skärvad & Bruzelius 2011). Information krävs för att kunna lösa problem. Informationen ska användas som underlag för att fatta bättre beslut. Att koppla behovet av informationen till beslut, handlingar som ska genomföras och hur uppföljning på beslut och handlingar ska ske är därför viktigt. Medarbetare måste därför ta ansvar för de beslut som fattas, samt ges befogenhet för att kunna genomföra besluten.

Några hinder i denna typ av organisation kan vara:

- Att problem ses som att något har misslyckats istället för ett tillfälle för lärdom
- Att underordnades idéer betraktas som mindre betydelsefulla
- Att viktiga förändringar presenteras nära inpå genomförandet och utan någon förvarning
- Att kommunikationsvägar hindras eller blockeras inom organisationen

### 2.4.3 Organisationskultur

Enligt Hannertz (1982) består organisationskulturens kärna av gemensamma föreställningar, kunskaper och erfarenheter, samt värderingar (Skärvad & Bruzelius, 2011). Organisationskulturen kan delas upp i lager (Figur 2.3).



*Figur 2.3 Organisationskulturens lager. Baserad på (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2011, p. 94-95).*

Skärvad och Bruzelius (2011) har ytterligare ett lager som ligger innanför värderingarna, detta lager kallar de för de grundläggande antagandena. Dessa är så självklara att ingen reflekterar över dem. Detta lager skapar störst värde, men också störst problem då dessa är så pass djupt rotade i medarbetarna. Om nya grundläggande antaganden är ett måste i organisationen så kan det vara svårt för medarbetarna att acceptera och anpassa sig till denna förändring.

### 2.4.4 Mekanismer för att skapa och utveckla en kultur

Kulturen är svår att förändra i en organisation (Skärvad & Bruzelius 2011). Dock så finns det ett antal mekanismer för en ledning att använda för att skapa, upprätthålla och utveckla en kultur. Schein (1992) delar in dessa i primära och sekundära mekanismer. Dessa måste vara konsistenta mot varandra för att kunna fungera.

### Primära mekanismer

- *Ledares intresse och uppmärksamhet* – Ledningen kan visa vad den engagerar sig för genom att vara tydliga i sitt beteende och visa vad som är accepterat eller inte. På detta sätt kan medarbetarna anpassa sig efter detta.
- *Ledares reaktioner på kriser och incidenter* – När kulturen prövas och förändras kan ledningen beteenden och handlingar vara riktlinjer för medarbetarna. Ledningens beteenden och handlingar kan tjäna som förebilder för medarbetarna.
- *Rollspel, skrifter och coaching* – Genom att kommunicera den kultur som ska gälla i organisationen kan antaganden och värderingar göras tydliga.
- *Belöning och status* – Hur ledningen belönar och befördrar samt bestraffar medarbetarna, visar vad som värdesätts i organisationen.

### Sekundära mekanismer

- *Formella uttalanden* – Genom att ledningen gör tydliga uttalanden om filosofin i organisationen, kan de ange hur de vill att den ska vara.
- *Organisationsform* – Det sätt som arbetsansvar och uppgifter definieras, fördelas och samordnas, visar vad ledningen intresserar och engagerar sig för.
- *System och procedurer* – För att vägleda och hålla samman medlemmarna i en organisation så krävs det att det finns rapporteringssystem och rutiner. Dessa visar även ledningens värderingar om vad som är rätt eller fel.
- *Rapporteringssystem* - Rutiner och andra metoder för sammanhållning och vägledning för medlemmarna visar värderingar och grundläggande antaganden över vad som är rätt och fel i en organisation.

### 2.4.3 Att förändra en organisation

Förändringar kan vara långsiktiga eller tillfälliga (Skärvad & Bruzelius 2011). De kan genomföras genom att organisationen själva inser att en förändring är ett måste eller så kan förändringen tvingas fram av utomstående faktorer. Förändringar brukar delas upp i inkrementella förändringar, som avser förändringar som är till för att finslipa och förbättra det befintliga i organisationen, samt strukturella förändringar, som syftar till att förändra hela verksamheten.

#### Motstånd mot förändringar

Oavsett förändringstyp så finns det nästan alltid någon typ av motstånd (Skärvad & Bruzelius 2011). Detta motstånd kan både ge värde och skapa problem. Motstånd kan ske på olika sätt, allt från sarkastiska kommentarer till organiserat motstånd. Motståndet är i grunden ett psykologiskt tillstånd och en följd av reaktionssättet gentemot förändringar. Det går hand i hand med den osäkerhetsfaktor som förändringar ofta innebär för individer. Motståndet brukar vara särskilt starkt vid:

- Genomgripande och radikala förändringar
- Oväntade och plötsliga förändringar
- Förändringar där inblandade personer upplever sig påverkas negativt
- Om det råder stark tilltro till det som ska förändras
- Om bakgrunden till, skälen för eller syftet med förändringen är oklara eller diffusa
- Vid negativa erfarenheter av tidigare förändringar

Alla individer reagerar olika på förändringar (Skärvad & Bruzelius, 2011). Många vill veta exakt vad som krävs av dem, detta störs av förändringar. Andra uppfattar att förändringar kan vara ett hot mot de sociala relationer som har skapats på arbetsplatsen. .

Ibland krävs det radikala förändringar för att en organisation skall kunna fortsätta att förbättra sig (Skärvad & Bruzelius, 2011). Förändringar kan innebära att arbetsformer, rutiner och beteenden måste förändras. Dessa djupt rotade metoder, rutiner och beteenden måste då läras av innan de nya kan läras in. När en individ ska lära sig något så kallas det för individuellt lärande. Återkoppling på det som görs av individen, samt att de tillåts att utforska är en förutsättning för att göra individuellt lärande möjligt. Organisatorisk lärande blir möjligt först när individers lärande kan kommuniceras ut till andra i organisationen. Kommunikation är därför en viktig del i organisatoriskt lärande.

## 2.5 Faktorer för att lyckas med en Lean transformation

Toyota har varit vinstgivande i 50 år och återhämtade sig väldigt snabbt efter finanskrisen 2008 (Liker & Convis, 2012). Dessutom har de enligt Liker och Convis (2008) länge haft hög kvalitet på sina produkter. Företag har försökt härma Toyota genom att implementera Lean Produktion som kommer från Toyota Production System (TPS).

Liker och Convis (2012) menar att företagen ofta missar kopplingen mellan ledarskap och Lean-verktygen. De ser bara Toyotas metodiska tillvägagångssätt och förutsätter att lösningen till framgång finns i de tekniska aspekterna av lean. Vidare säger Liker och Convis att en lyckad lean transformation kräver en kombination av högt engagemang från toppledningen, samt en kultur som förespråkar ständiga förbättringar. Kulturen måste ändras så att fokus ligger på kunden och att förbättra värdeflöden i processer.

Enligt Kotter (1995) går en lyckad förändringsprocess igenom åtta steg. Dessa steg måste följas i sekvens. Att påskynda processen genom att hoppa över, eller stressa igenom steg skapar problem. Dessa steg är:

### 1. Etablera en känsla av att förändring är brådskande

Hälften av alla förändringsprocesser misslyckas vid uppstart. Kotter (1995) säger att 75 procent av ledningen måste vara genuint övertygade att en förändring är nödvändigt för att en förändringsprocess ska vara genomförbar. Chefer underskattar hur svårt det kan vara att få människor ur sin bekvämlighetszon. En fallgrop är att chefer blir paralyserade av de eventuella negativa faktorerna. Fokus hamnar på att medarbetare kommer att bli defensiva, att moralen minskas eller att kortsiktiga affärsresultat kan komma att äventyras. En paralyserad högsta ledning kommer ofta från att det finns för många chefer men för få ledare. Förändring kräver att ett nytt system skapas, vilket alltid kräver ledarskap. Steg ett kommer därför ingenstans förrän riktiga ledare antingen har befordrats eller hyrts in till de högre nivåerna inom verksamheten. Om målet är att förnya hela företaget är VD nyckeln, om förändring krävs i en avdelning så är avdelningschefen nyckeln. Om dessa personer inte kan motivera andra till att följa och stödja förnyelseprocessen så blir det första steget en stor utmaning.

### 2. Skapa en stark guidande sammanslutning

I en lyckosam förändring krävs att högsta ledningen för företaget, samt ett flertal andra influerande personer utvecklar ett delat engagemang för förnyelse. Kotter säger att den här gruppen sällan inkluderar samtliga chefer i de högre nivåerna, främst eftersom det alltid finns de som är skeptiska mot förändringar, i alla fall till en början. Allteftersom projektet fortgår så brukar gruppen av initiativtagare att växa. Eftersom den guidande gruppen av initiativtagare inte endast består av personer från högsta ledningen, tenderar den till att operera utanför den normala hierarkin. Detta

kan vara bevärande men är nödvändigt. Eftersom det nuvarande systemet inte fungerar så krävs aktiviteter utanför de formella gränserna, förväntningarna och protokollen för att skapa en delad bild av företagets problem och möjligheter. Företag som misslyckas i detta steg underskattar ofta svårigheterna med att genomföra förändring och hur viktigt det är att ha en stark guidande sammansluten grupp. Ibland beror detta på att det inte finns någon erfarenhet av lagarbete på de högre nivåerna.

### 3. Skapa en vision

I varje framgångrik förändring som Kotter (1995) har observerat har företaget haft en bild av framtiden som är ganska lätt att kommunicera och som attraherar kunder, aktieägare och medarbetare. En vision ska hjälpa till att tydliggöra vilken väg företaget vill gå i framtiden. Visionen ska berätta vad som är det ultimata målet för ett företag. Utan en sammanhängande och vettig vision så blir ett förändringsprojekt endast en förvirrande samling med inkompatibla projekt. I misslyckade förändringar hittas ofta många planer, direktiv och program, men ingen vision. Som exempel tar Kotter upp ett företag som hade tagit fram ett tio centimeter tjockt häfte som förklarade i detalj hur procedurer, mål, metoder och deadlines skulle vara. Ingenstans i häftet fanns dock ett klart och tydligt syfte med allt det som häftet tog upp. När Kotter frågade anställda om vad det tyckte om häftet var svaret att de antingen var förvirrade av det eller främmande till det.

### 4. Kommunicera visionen

Det är viktigt att använda varje existerande kommunikationsverktyg för att kommunicera ut visionen. Integrera visionen till vardagliga diskussioner om företagsproblem. Genom att byta ut nyhetsbrev till livliga artiklar om visionen och göra ledningsmöten till spännande diskussioner om förändringen kan folk övertalas. Det viktigaste enligt Kotter (1995) är dock att cheferna lär sig ”Walk the talk”. Att de hela tiden medvetet försöker vara levande förebilder för företagskulturen. Transformation är ej möjlig om inte hundratals eller till och med tusentals människor är villiga att hjälpa till, ofta till den grad att de måste göra kortsiktiga uppoffringar. Anställda kommer inte att vara villiga att göra dessa uppoffringar om det inte är ett syfte som de tror på. Det här fjärde steget är speciellt svårt ifall de kortsiktiga uppoffringarna handlar om att jobb försvinner. Därför har de flesta framgångsrika visionerna ofta haft expansionsmöjligheter och att alla som sägs upp ska behandlas på ett bra sätt.

### 5. Göra det möjligt för andra att agera för visionen

Förnyelse kräver att hinder för visionen flyttas undan, systemiska och mänskliga. Ibland kan organisationsstrukturen vara ett hinder, exempelvis kan kompensations- eller prestationssystem göra att anställda väljer mellan den nya visionen eller deras eget självintresse. Kotter (1995) ser dock chefer som vägrar att förändras och ställer krav som inte stämmer överens med visionen. I början av en transformation har ingen organisation styrkan eller tiden för att få bort alla hinder. Dock om det är stora problem som hindrar hela projektet från att genomföras så måste dessa konfronteras och tas bort. Om hindret är en person så är det viktigt att denna behandlas på ett sätt som är förenligt med den nya visionen.

### 6. Planera för och skapa kortsiktiga vinster

Transformationer tar tid, om det inte finns kortsiktiga mål att fira så riskerar företaget att förlora momentum. Tydliga och igenkännbara vinster inom första eller andra året av ett förändringsprojekt kan hjälpa till att övertyga de som tvivlar. Det är dock viktigt att skilja på att hoppas på kortsiktiga vinster och att skapa kortsiktiga vinster. I lyckade transformationer så söker chefer efter vägar att erhålla tydliga prestationsförbättringar, etablera mål i det årliga planeringssystemet och uppnå dessa och belöna de personer som är involverade med erkännande, befordringar och ibland ekonomiska medel.

### 7. Befästa förbättringar och fortsätta skapa ändringar

Det är helt okej att fira kortsiktiga vinster men katastrofalt att förklara att ”kriget är över”. Fram tills att ändringar har fäst sig djupt i företagets kultur är nya tillvägagångssätt ömtåliga och återgång till gamla vanor kan lätt inträffa. Denna process kan ta mellan fem till tio år att genomföra. Ledare för lyckosamma transformationer använder istället trovärdigheten de har fått från de kortsiktiga målen till att konfrontera system och strukturer som inte har blivit konfronterade tidigare med visionen.

#### 8. Institutionaliserar nya tillvägagångssätt

Nya beteenden måste bli rotade i de sociala normerna och delade värderingarna inom företaget. För att lyckas med detta bör det visas att nya beteenden och tillvägagångssätt ger bättre prestationer. Det är även viktigt att nästa generation av högsta ledning lever efter det nya tillvägagångssättet. Följden av ett dåligt beslut från högsta ledningen kan underminera år av hårt arbete.

Ett annat stort misstag som görs är att det förväntas att förändringarna kommer att underhålla sig själva, samt att förändringen som ska implementeras endast behöver tillsyn just nu (Liker & Convis 2012). David Mann (2009) menar att Lean Produktions metoder kräver tillsyn eftersom de är designade att kräva tillsyn. Metoderna är designade att konsumera så lite material och tid som möjligt, ta så lite lagerplats och vara beroende av så lite verktyg som möjligt. För att kunna upprätthålla detta så krävs konstant tillsyn. Eftersom Lean Produktion är menat att kräva mycket underhåll och att det är ledare inom företaget som förväntas upprätthålla detta underhåll, så finns det ett standardiserat arbetssätt för ledare att övervaka dessa processer. Det kallas för Gemba Walking och består av tre delar:

- Gå till händelsens centrum
- Titta på processen
- Prata med personer som är inblandade i processen

Detta arbetssätt har två fördelar. När högt uppsatta ledare kommer till arbetsområdet och observerar det faktiska arbetet som görs i en process, så förstärker detta ledarskapet som praktiseras, detta leder till att fördelarna med en Lean konvertering upprätthålls och utvidgar sig. En andra fördel är när en ledare har med sig en Lean-coach och är förberedd med diagnostiska frågor för att guida observationer, frågor och konversationer med de i området. Detta ger ledaren möjlighet att lära sig Lean Produktion principerna och problemen vid implementering av dessa på ett utmanande och lärande sätt. Enligt Mann (2009) är gemba walks grundverktyget som upprätthåller fördelarna med lean och driver fram ytterligare förbättringar.

Lean processerna är designade att belysa problem (David Mann, 2009). I ett Lean tankesätt så är problem värdefull information som ger indikatorer på var de bästa platserna för förbättringar är belägna. Detta tankesätt skiljer sig mot det traditionella, där problem är hinder som ska arbetas runt, begravas och glömmas bort även om de förekommer med jämna mellanrum.

Det är en tidskrävande och dyr investering att utveckla alla inom organisationen och att tro att det är medarbetarna som är det mest värdefulla resursen som finns i företaget (Mann, 2009). Ledaren måste vara öppen för självutveckling för att kunna kultivera sina egna ledarskapsförmågor, utveckla sina medarbetares ledarskapsförmågor och ta bort hinder och sätta utmaningar och mål så att alla inom organisationen kan få förutsättningarna att bidra till företagets förbättringsarbete.

### 3. Metod

*I denna del av rapporten beskrivs den metod som författarna använt sig av i rapporten. Metoden har genomförts enligt det beskrivna sättet för att besvara de frågeställningar som togs upp i inledningskapitlet.*

För att relatera teori och empiri till varandra valdes ett förhållningssätt som innebar att slutsatser om allmänna händelser dras utifrån allmänna principer och befintliga teorier (Patel & Davidson, 2003). Ur den befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det aktuella fallet. Objektiviteten i forskningen anses kunna stärkas genom att utgångspunkten tas i redan befintlig teori. Forskningsprocessen blir på grund av detta i mindre grad färgad av den enskilde forskarens personliga uppfattningar.

#### 3.1 Förberedande kunskapsinsamling och utbildning

En halv dags utbildning med inriktning mot gemba samt en hel dags introduktion till ALL har genomförts. Syftet med detta har varit att få information och förståelse för ALL-projektet. För att få en uppfattning om det dagliga arbetet på Volvo PV har författarna genomgått en utbildning kallad SWE, simulated work environment. Denna utbildning har Volvo PVs produktionssystem, VCMS, som grund och betonar standardiserat arbetssätt, ständiga förbättringar och vikten av lagarbete. Utöver denna utbildning har författarna även varit ute tre dagar i monteringsfabriken vid två olika monteringsstationer. Syftet med dessa tre dagar var att få en bättre bild av montörernas och lagens vardag och få en uppfattning om hur ledare agerar ute i verkligheten.

#### 3.2 Observationer

Observationer får ej vara slumpmässiga utan måste svara mot de krav som kan ställas på en vetenskaplig teknik (Patel & Davidson, 2003). Observationen måste vara systematiskt planerad och informationen måste registreras systematiskt. I en strukturerad observation följer observatörerna ett observationsschema där det i förväg har bestämts vad som ska observeras. Vid observationer kan det hända att observatören bygger egna meningar om vad som faktiskt hände vid tillfället. Det är därför viktigt att observatören är medveten över detta.

För att få ett eget perspektiv på hur ledare agerar i naturliga situationer har observationer gjorts kontinuerligt under projektets gång. Personalen informerades ej om att observationer genomfördes, däremot hade författarna diskussioner med personal och skrev ner observationer efteråt på enskilda platser. Anledningen till att författarna inte talade om sina observationer var för att medarbetarna skulle agera så naturligt som möjligt utan att känna sig granskade. Observationerna har registrerats omgående i anteckningsblock för att undvika egna efterkonstruktioner. Informationen har sedan sammanställts för att se ifall det som observerats är ett utbrett fenomen. Fokus har i huvudsak legat på hur ledarna och produktionspersonal kommunicerar med varandra samt deras beteenden, med utgångspunkt i utbildningsmaterialet för ALL. Observationsschemat kan ses i bilaga 1. Vissa av intervjupersonerna har observerats under deras vardagliga arbetssysslor. De observationer som har gjorts under dessa tillfällen har jämförts med intervjumaterialet. De personer som inte har observerats har författarna bett applicera sina svar på situationer, för att i så stor mån som möjligt kunna jämföra svaren med verkligheten och öka tillförlitligheten.

#### 3.3 Utformning av intervjuer

Ett kvalitativt förhållningssätt innebär att intervjun innehåller öppna frågor där intervjupersonen ges utrymme för att svara med egna ord (Patel & Davidson, 2003). Intervjuaren kan välja att ställa frågorna i en bestämd ordning eller i den ordning som faller sig bäst i det enskilda fallet. Syftet med en



kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och struktur hos något, exempelvis den intervjuades uppfattningar om ett fenomen.

Denna typ av förhållningssätt har valts med syftet att få en beskrivande bild från intervjupersonerna och möjlighet till att ställa följdfrågor utifrån de svar som ges. För att styrka svarens tillförlitlighet, har följdfrågor som kopplar svaren till en situation eller händelse ställts på många frågor. För att skapa ett förtroende mellan författarna och den intervjuade, har samtliga intervjuer inletts med att båda parter berättar om sig själva både på och utanför arbetet. Syftet med detta har varit att få intervjupersonen att känna att denne kan anförtro författarna med så stor trovärdig information som möjligt. I slutet av intervjun har intervjupersonen fått utrymme för kommentarer eller övrig information som kan anses som relevant, för att ta upp egna tankar som författarna eventuellt har missat under intervjun.

### 3.3 Urval

För att undersöka ledarskapsbeteenden i alla led i verksamheten på Volvo PV Torslanda, har tio ledare med personalansvar på olika nivåer valts ut. För att kunna lyssna till produktionspersonalens åsikter har två operatörer och två lagledare också intervjuats. De tio ledare som har intervjuats har plockats från en lista över de som genomgått ALL. I denna lista har författarna tagit hänsyn till när ledarna genomgick ALL, ledare har valts så att så många tidsspänn som möjligt har täckts in. Endast en ledare valde att inte svara på inbjudan till intervju och i detta fall valdes en ledare på samma avdelning med samma befattning. Produktionspersonalen har kontaktats genom att en ansvarig chef har tillfrågats och denne har då valt ut intervjupersonerna. För att få ett bredare perspektiv för undersökningen så har intervjupersonerna arbetat på två olika avdelningar, slutmonteringsfabriken (C-fabrik) samt materialplanering och logistik (MP&L).

### 3.4 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna för de personer med en formell ledarroll (ledare med personalansvar) har tagit i genomsnitt en timme per intervju. För produktionspersonalen har intervjun tagit i genomsnitt 45 minuter. Inför varje intervju har intervjupersonen informerats om att intervjun är helt anonym och att inga svar kommer att kunna kopplas till en person.

Intervjuerna har följt en intervjumall med utrymme för tilläggsfrågor och följdfrågor. Två intervjumallar har använts beroende på om intervjupersonen har en formell ledarroll inom verksamheten eller om personen går under benämningen produktionspersonal, dessa mallar går att se i bilaga 2 och 3. Följdfrågorna i intervjuerna har varierat då de har baserats på de svar som har getts, oftast med syfte att få mer beskrivande svar.

### 3.5 Tillförlitlighet

Observationens och intervjuers tillförlitlighet handlar om hur väl dessa motstår slumpinflytanden av olika karaktär (Patel & Davidsson, 2003). Om strukturerade intervjuer eller observationer används är studiens trovärdighet kopplad till intervjuarens och observatörens kunskap. Förutsättningen för god tillförlitlighet kräver att intervjuaren och observatören är väl tränad.

För att kontrollera tillförlitligheten kan flera observatörer eller intervjuare användas vid samma tillfälle (Patel & Davidson, 2003). Överensstämmelsen mellan svar eller observationer kan därför ge ett mått på tillförlitligheten. Det är även möjligt att kunna urskilja tillförlitligheten i svaren i efterhand genom att spela in dessa och granska materialet vid ett senare tillfälle. Detta ger möjlighet att spela upp svaren om och om igen så många gånger som behövs för att anse att svaret har uppfattats korrekt. Vad gäller själva datainsamlingen kopplas trovärdigheten till om forskaren har lyckats skaffa underlag för att kunna göra en trovärdig tolkning. Påverkan på analysunderlaget sker i olika omfattning under

sammanfattningen av intervjuer och observationer. Det kan vara frestande för den som sammanfattar intervjun att göra texten mer lättförståeligt genom punkter och kommatecken, då talspråk och skriftspråk skiljer sig åt.

Vid samtliga intervjutillfällen förutom ett har båda författarna varit medverkande. Den ene har skött frågeställandet och den andra har haft som uppgift att emellanåt ställa följdfrågor. Samtliga intervjutillfällen har spelats in med syfte att få en korrekt sammanställning av intervjun och att inget missas. Nackdelen med inspelningen kan vara att intervjupersonen känner sig osäker på att någon som kan påverka anställningen hör intervjun och därför håller en del av sanningen för sig själv. Genom att tydligt förklara att intervjun är anonym och att endast författarna kommer ha tillgång till materialet så har detta försökt undvikas. Dock så kan detta ej garantera att hela sanningen har förmedlats.

## 4. Empiri

*I detta kapitel kommer ledarskapsprojektet Aspire Lean Leadership förklaras, vilket är det projekt som författarna undersökt i studien. Detta redogörs för att ge läsaren en förståelse för vad ledarna får lära sig i projektet. Kapitlet kommer även presentera de intervjusvar och observationer som författarna erhållit under rapporten gång.*

### 4.1 Aspire Lean Leadership

Aspire Lean Leadership (hädanefter benämnt genom förkortningen ALL), är ett projekt på Volvo PV som alla ledare med personalansvar inom produktionen genomgår. Projektet startade i mars 2013 och har som mål att vara genomfört i mars 2015. Projektgrupper finns på samtliga Volvo PVs produktionsanläggningar, med omkring fem medlemmar i varje. Projektgruppens medlemmar kallas för coacher och deras uppgift är att coacha och utbilda ledarna inom Volvo PVs önskade ledarskapsbeteenden. Projektet (på Torslanda) är uppdelat i 15 tidsperioder à nio veckor, där varje enskild ledare medverkar under en sådan nioveckorsperiod. Totalt medverkar cirka åtta ledare under varje nioveckorsperiod. Volvo PV har snarlika projekt i sina fabriker i Ghent, Skövde, Olofström och Kina.

#### 4.1.1 Hur ALL genomförs

Den första veckan i varje period består av teoripass, övningar och reflektionspass. Denna vecka kallar Volvo PV för BOOST-vecka (Maria Ustinov, Lead Coach VCT). Teorin behandlar Volvo PVs önskade ledarbeteenden, närvarande ledarskap, coaching och kommunikation. Ledarna utbildas dessutom i verktyget värdeflödeskartläggning och skapar en sådan över sitt eget område.

De efterföljande åtta veckorna träffas coachen och ledaren (som under denna period kallas för coachee då denne mottar coaching) på regelbunden basis flera gånger i veckan (Maria Ustinov, Lead Coach VCT). Coachen agerar under denna tid som en spegel för sin coachee för att göra denne medveten om hans eller hennes beteende och prestation. Under denna tid träffas även utbildningsgruppen av ledare och coacher fyra gånger för att repetera teori, reflektera och göra övningar. Respektive ledares arbetslag informeras om projektet och dess syfte samt gör en utvärdering av sin ledares beteende som är grunden till coachingen som ledaren mottar under ALL.

#### 4.1.2 ALL ledarskapsbeteenden

ALL ledarskapsbeteenden har sin grund i Volvo PVs produktionssystem (Volvo Cars Manufacturing System, VCMS), vilket är Volvo PVs globala arbetssätt i alla produktionsenheter (VCMS informationsfolder). VCMS består av fem principer vilka är härledda från Volvo PVs önskade företagskultur, anpassat mot produktionsdivisionen. Dessa fem principer har i ALL kopplats till fem beteendekategorier innehållande totalt 20 ledarskapsbeteenden. Dessa beteenden är det som Volvo PV vill att ledarna ska använda som riktlinjer för att nå upp till de fem principerna. De beteendekategorier (med sin motsvarande princip i VCMS inom parentes) som finns följer nedan.

*Bygga effektiva lag* (lagarbete med engagemang) går ut på att de lag som finns på Volvo PVs produktionsenheter ska bli så självgående som möjligt och varje individ skall känna sig inspirerad, få återkoppling och kunna utvecklas. De fyra ledarskapsbeteenden som är kopplade till detta är:

- Tydligt kommunicera förväntningar och bekräfta förståelse
- Gå och se för att förstå vilken coaching som behövs för att bygga laget
- Skapa möjligheter för medarbetare att utvecklas genom direkt återkoppling
- Ge energi och inspirera individer och lag att ta ansvar

*Stärka standardiserat arbetssätt* (stabilitet genom standardisering) är grunden till ständiga förbättringar. Genom att ha accepterade och väl följda standarder kommer också arbetsplatsen bli mer säker och välorganiserad, det blir även enklare att kvalitetssäkra och minska avvikelser.

Ledarskapsbeteenden:

- Skapa förståelse för hur viktigt standardiserat arbetssätt är
- Uppmuntra alla att följa standarder genom coaching och att vara en förebild
- Fånga avvikelser från standard och se dem som en möjlighet för förbättring
- Se till att förändringar och nya standarder inte underminerar stabiliteten

*Ägandeskap och ansvar* (rätt från mig) syftar till att lyfta upp Volvo PVs värderingar och göra samtliga medarbetare medvetna om dessa samt agera enligt dem. En huvudingrediens i detta är arbetet med problemlösning och kvalitet. Endast produkter som är felfria ska gå vidare och de problem och avvikelser som finns ska lyftas upp och lösas. Detta är en kulturfråga som Volvo PV vill att ledarna ska stärka individerna och lagen att arbeta med. Ledarskapsbeteenden:

- Skapa och upprätthålla förståelsen kring våra värderingar
- Ge energi och inspirera andra genom att stärka och coacha kring våra värderingar i allt vi gör
- Uppmuntra alla till att lyfta fram problem, avvikelser och möjligheter
- Stärka individer och lag till att bara acceptera och släppa vidare kvalitet

*Utveckla vår leanförmåga* (efterfrågestyrt flöde) åsyftar några av de viktigaste tankarna inom lean som Volvo PV vill åstadkomma. De vill utveckla kompetenta lag där medarbetarna själva är med i förbättringsarbetet i att hitta slöserier och se till att kunden får rätt produkt i rätt tid.

Ledarskapsbeteenden:

- Utveckla kapabla och kompetenta lag samt rätt anpassade processer
- Uppmuntra till att identifiera och reducera flaskhalsar
- Säkerställa att den dagliga takten ligger i linje med kunders efterfrågan
- Motivera våra medarbetare att hitta det mest effektiva sättet att leverera på

*Situationsbaserad coaching* (ständiga förbättringar) handlar till hög grad om att ledaren i så stor utsträckning som möjligt ska vara närvarande i verksamheten, alltså befinna sig ute i där arbetet sker. Väl där, är målet att denne ska coacha genom att ställa öppna och utmanande frågor samt uppmuntra nytänkande och testande. Närvarande ledarskap är också viktigt för att ledaren ska kunna avgöra vilket områden som bör ge prioritet att arbeta med. Ledarskapsbeteenden:

- Gå och se för att förstå vilka förbättringsområden som man skall ge prioritet och fokus
- Ställ utmanande frågor och uppmuntra effektivt förbättringsarbete
- Uppmuntra till att prova nya saker och att lära genom att testa
- Sprida och använda bästa praxis

#### 4.1.3 Coaching

En utveckling av Volvo PVs ”verktygslåda” för ledare är coaching. Visserligen har de använt coaching tidigare, men genom ALL ges en ökad kunskap om hur coaching genomförs och vad det innebär (ALL utbildningsmaterial). Coaching finns med i varje kategori inom Volvo PVs ledarskapsbeteenden. Det är en tydlig signal till att Volvo har som mål att ledarna genom coaching ska hjälpa medarbetarna att växa, att få dem att lära sig själva snarare än att lära dem. På Volvo PV finns en uttalad strategi gällande ledarskapet, där coaching nämns. Följande citat kommer från Volvo PVs Vd Håkan Samuelsson (direktöversatt från engelska):

*”Vi behöver människor som är hängivna, engagerade och som tar initiativ och ansvar för att nå målen för 2020. Vi vill gå från chefskap till en ledarskapskultur. Vi vill bygga förtroende för människor. Coaching är ett verktyg för att nå dit.”*

#### 4.1.4 Vad Volvo PV lär ut inom coaching

I ALL lär sig ledarna framför allt inom coaching att ställa öppna frågor, ge återkoppling samt att som ledare inte ge svar på alla frågor hela tiden. Ledaren ska efter att ha genomgått ALL kunna agera som en spegel för medarbetare, som gör att dessa kan reflektera över sina beteenden och prestationer. Ledaren ska vid varje coachingtillfälle utgå från medarbetarens behov. Grunden för ett lyckat coachingförhållande är något som ALL-coacherna går igenom grundligt. Dessa presenteras nedan.

För coach och coachee krävs ett ömsesidigt *förtroende* för varandra. Båda två måste våga vara ärliga och sårbara för varandra, endast då kan svagheter och möjligheter till förbättringar blottgöras.

För coachee krävs en *vilja* att bli coachad. Om en person inte vill utvecklas eller endast ser sin ledare som en chef som alltid ska komma med svar, är denne personen icke coachingsbar. Dessutom bör coacheen vara *öppen för feedback*. Återkoppling är en viktig del i att kunna utvecklas och om en person inte är mottaglig för detta är det väldigt svårt att veta vad som bör göras och hur individen kan förbättra sig.

För en coach finns det flest grundförutsättningar. Att *lyssna aktivt* är en av dessa förutsättningar. Genom att lyssna aktivt visar coachen intresse och respekt för sin coachee, vilket förhoppningsvis leder till att coacheen i sin tur lyssnar till sin coach. Att *ställa rätt frågor* är en viktig teknik inom coaching. Genom att som coach ställa öppna och utmanande frågor får medarbetarna själva försöka komma fram till lösningar på problem. *Förmågan att ge positiv och konstruktiv återkoppling* grundar sig i att coachen både ska vara mottaglig för, kunna ge återkoppling baserat på fakta och ge återkoppling i en bekväm miljö där coacheen känner sig mottaglig. *Kunskap och erfarenhet om coaching* är den sista förutsättningen för en coach. Detta är något som succesivt byggs upp genom träning. Vägen till denna färdighet börjar med ALL och ledarna tränas kontinuerligt i detta under utbildningsperioden av sin ALL-coach.

#### 4.1.5 Gemba

Ett verktyg för att hjälpa ledarna att röra sig mer ute i verksamheten är gemba walks (ALL utbildningsmaterial). Gemba är japanska och betyder att gå till källan, eller där händelser sker. Volvo PV använder sig av tre typer av gemba walks. *People gemba* är till för att bygga förtroende. Denna typ av gemba ger möjlighet för ledare att uppmuntra, stödja, stärka och inspirera individer och lag. Genom att ställa öppna frågor ges förutsättningar för att utveckla människor. *Performance gemba* handlar om att granska resultat kopplade till kundens behov. Det ska inte handla om att bestraffa någon, utan om att granska nyckelpunkter eller avvikelser som har utrymme för förbättringar. *Process gemba* innebär att noggrant observera processer där flödet inte är som det ska eller skulle kunna vara. Syftet är att upptäcka händelser som avviker från standarden.

Det finns två sätt att genomföra gemba. Det första är Ohnos cirkel, där individen står stilla på samma plats, med ett 90 graders synfält och observerar det som sker. Det andra sättet är att gå, se och prata, vilket ska göras långsamt och diskussionsområdet skall vara kopplat till processerna. Det är viktigt med respekt när gemba genomförs. De som blir observerade ska vara medvetna om varför de observeras och syftet är inte att ledaren ska kontrollera eller lösa problem utan att ge support och coacha lagen.

#### 4.1.6 Kommunikation

Det viktiga med beteenden är i första hand att skapa en medvetenhet och tanke kring sitt agerande. Därefter är det viktigt att dessa tankar speglas i sitt agerande och på grund av detta är effektiv kommunikation en väsentlig pusselbit i ALL-projektet som ledarna får lära sig.

Framför allt tas problematiken i hur ett budskap tolkas på olika sätt upp (ALL utbildningsmaterial). Sändare och mottagare av ett budskap har olika referensramar, påverkas olika av sina erfarenheter samt har olika uppfattningar av vad som faktiskt sägs på grund av de två förstnämnda faktorerna. Ledarna får lära sig hur de kan hantera en konflikt på ett metodiskt sätt, så att både medarbetaren och ledaren kan komma fram till var problemet ligger och vad som kan göras för att lösa det. Nyckeln ligger mångt och mycket i att lyssna, vara tydlig och att ha tålmodighet.

I ALL-projektet går coacherna även igenom vikten av kroppsspråk. Som ledare är det extra viktigt att vara tydlig och ”ärlig” i sitt kroppsspråk (ALL utbildningsmaterial). Med ärlig menas att kroppsspråkets budskap bör överrensstämma med vad ledaren säger och menar. Många medarbetare ser sin ledare på avstånd vilket gör kroppsspråket ännu viktigare. Ledaren bör kunna läsa av kroppsspråket hos sina medarbetare och i det hänseendet gäller det att förstå och känna sina medarbetare, för att lättare kunna veta vad dessa egentligen menar med sitt kroppsspråk. Ett exempel på vad ledare på Volvo PV ska tänka på är att inte stå med händer i fickorna och att inte använda sin telefon när någon talar (Maria Ustinov, Lead Coach VCT). Anledningen till detta är för att visa respekt och förståelse för att händerna är det främst verktyget som produktionspersonalen använder.

#### 4.1.7 Förtroende

För att en ledare ska få ut maximal kapacitet från sina medarbetare krävs fullt förtroende från dessa. I ALL går coacherna igenom vilka faktorer som ingår i förtroende och varför dessa är viktigt (ALL utbildningsmaterial). *Trovärdighet* består till stor del av ärlighet och har att göra med verbal kommunikation. I allt som sägs ska en ledare säga sanningen, inte överdriva samt uttrycka en stark positiv känsla för sitt arbete. *Pålitlighet* uppnås genom handlingar, genom att överrenskomna saker blir gjorda i rätt tid och kvalitet. *Intimitet* handlar om den känsla av trygghet och säkerhet som kan fås när en person anförtror en annan med personlig information. Detta kan uppnås genom att diskutera nya ämnen samt ställa annorlunda frågor till en medarbetare. En minskad *självfokusering* är den i särklass viktigaste faktorn för att åstadkomma ett högt förtroende. Genom att verkligen visa att man som ledare till fullo bryr sig om motparten, sänks självfokuseringen och förtroendet ökar.

#### 4.1.8 Flödeskartläggning

Volvo PVs produktionsdivision har en önskan att deras ledare ska börja använda värdeflödeskartläggning som ett av sina verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar (Maria Ustinov, Lead Coach VCT). Ledare ska kunna använda värdeflödeskartan som en utlösande faktor att gå ut i gamba och för att på ett visuellt och tydligt sätt se var flaskhalsar i processerna ligger. I ALL lär sig därför samtliga ledare värdeflödeskartläggning och de får skapa en värdeflödeskarta över sitt eget ansvarsområden. Då de flesta ledare tidigare ej har använt sig av detta, går ALL-coacherna igenom grunderna och hjälper ledarna att komma igång med kartläggningen. Efter ALL-projektet tar ledarna själva över ansvaret för att arbetet med sin värdeflödeskarta sköts och arbetas med.

### 4.2 Intervju- och observationssammanställning

I detta delkapitel redogör författarna för de svar och observationer som har erhållits under arbetets gång. Intervjuer och observationer har samlats under olika kategorier som främst grundats i intervjufrågorna, som i sin tur grundar sig i områden som rör ALL.

#### 4.2.1 Inställning till ALL

Nedan redogörs för den inställning som personal och ledare har till ALL och dess innehåll.

### Produktionspersonalens åsikt

Flera av de tillfrågade ledarna anser att den allmänna inställningen till ALL hos produktionspersonalen är positiv. En av de tillfrågade ledarna säger att, *"de som har varit här länge känner igen sig i Volvoandan"*. Detta påstående stärks av en operatör som har svarat *"det känns som att den (Volvoandan) har kommit tillbaka på något sätt..."*. En ledare kommenterar att *"när jag började här såg jag inte lika mycket glädje på golvet, vet inte om det är 100 % ALL, men jag tror att det har påverkat"*. Ytterligare en ledare anser att denne har märkt skillnad i hur medarbetarna betar sig. Personen i fråga tycker att produktionspersonalen närmar sig ledarna mer, ställer fler frågor, är mer öppna, har mer idéer och tar fler egna initiativ. En montör som inte var en intervjuperson blev tillfrågad under provarbetet i produktionen och var väldigt positiv till ALL. Denne kommenterade *"Volvo försöker få en egen identitet, det är en förändring som tar tid"*. En i produktionspersonalen tycker att initiativet är jättebra om det fullföljs. Denne kommenterar att *"när det finns tid så engagerar man sig men när det blir viktigt att producera bilar så kommer chefen och gormar, då tappar man hela grejen"*.

Några ledare tror att de flesta i produktionspersonalen inte har speciellt stor kännedom om vad ALL är överhuvudtaget. Detta påstående stärks av att flera intervjuade ur produktionspersonalen säger sig ha hört talas om ALL men inte ha speciellt stor kännedom om vad det innebär, en av dem hade inte hört talas om det alls. En av de intervjuade kommenterade: *"Har hört om det, men inte speciellt mycket. Inte de andra heller"*. Påståendet stärks ytterligare av en montör som blev tillfrågad under provarbetet ute i produktionen. Denne kommenterade *"...införs alltid nya projekt med syfte att producera mer bilar"*, vilket inte är vad ALL direkt syftar till. En ledare anser att inställningen är bra, men *"det finns inte tid att informera om vad ALL är, annat går före"*. Denna åsikt delas av ytterligare en ledare som säger att alla ledare som har gått ALL ska ha informerat personalen vid ett lunchmöte som är 30 minuter långt. Ledaren anser att ett lunchmöte för ett år sedan på 30 minuter inte är lätt att komma ihåg.

### Ledares åsikt

Flera av de tillfrågade ledarna säger att de är positiva till ALL och några lämnar ingen klar uppgift om huruvida de är positivt eller negativt inställda till det. Kommentarer från dessa neutrala ledare är: *"Min åsikt är att det är ett bra syfte bakom utbildningen"*, *"Jag gillar verkligen att vara ute i verksamheten"*, *"Det bästa är att man tar med de anställdas åsikter, om de har en bra grund"* och *"Tror inte att det finns någon som inte vill ha en trevlig arbetsplats"*. En ledare anser att vissa ledare som gått ALL har förstått utbildningen men inte använder de beteenden som lärs ut.

En god arbetsmiljö är en punkt som återkommer bland de intervjuade. Att kunna komma till tals, sätta människan först och att ha öppna diskussioner nämns bland de intervjuade. En av de positiva ledarna nämner att ALL har låtit denne ta ett steg tillbaka och låta medarbetarna ta tag i mer arbete, vilket har verkat avlastande för ledaren.

Att projektet är en förändring som kräver tid och tålamod tas upp av flera ledare. En av dessa ledare säger att *"...det gamla sitter i väggarna, rutinerna och regelverken"*. Ledarna delar även åsikten om att resultat kommer att synas när de väl har lyckats genomföra projektet fullt ut.

### 4.2.2 Ledningens engagemang till ALL

Åsikterna kring ledningens engagemang är delade. Med ledningen menas i detta fall företagsledningen samt de högsta cheferna på Volvo PV Torslanda. Några av ledarna anser att ledningen visat engagemang, fler tycker att det finns ett glapp mellan fabriksgolvet och ledningsnivå och ett fåtal har ingen direkt tanke kring detta. De ledare som anser att ett engagemang har setts från ledningens sida

säger att detta har visats genom de resurser som har avsatts, både ekonomiska och tidsmässiga. De säger även att de har vetskap om att ledningen har deltagit i utbildningen och att den har närvarat vid delar av andras utbildning.

En ledare tycker att kommunikationen från ledningen kan förbättras. Exempelvis gäller detta information om att ledningen medverkar i ALL och själva går utbildningen. En återkommande åsikt är att ledningen inte anses leva efter de principer som lärs ut i ALL. En av ledarna ställer sig frågan *"hur kan man lita på att ledningen står för ALL, vem följer upp det?"*. De anser även att de krav som ställs på ledarna inte alltid tycks gälla för ledningen. Två av ledarna kommenterar *"hen arbetar inte med sin värdeflödeskarta, varför ska då jag eller mina kollegor ha en?"* och *"ALL kräver att ledare är ute och arbetar med sina arbetare. Vi jobbar med det dagligen men det blir svårt om det inte finns en förankring hela vägen upp. Alla behöver vara där det händer"*.

#### 4.2.3 Förändringar i ledarskapsbeteenden efter ALL

De flesta av de intervjuade personerna har märkt förändringar i ledarskapsbeteendet efter ALL. De upplevda förändringarna är väldigt olika men något som återkommer i flera intervjuer är att ledare har börjat visa sig mer ute i verksamheten och ställer frågor om det som händer. En ledare kommenterar *"man värnar mycket mer om att gå ut och se med egna ögon, är ute mer i processen"*. En ur produktionspersonalen säger *"...man ser ledare nere på golvet nu. Så fort man säger något är de på hugget"*. Detta stärks av observationer där ledare har varit ute i processerna och ställt frågor. En av intervjupersonerna anser dock att hen inte har märkt av ledares närvaro i processerna speciellt mycket. Denne tycker även att det generellt har varit svårt att se någon förändring hos ledare. En av ledarna är inne på samma spår och säger sig inte ha sett speciellt mycket förändringar men hoppas på att det har blivit en annan ton.

En återkommande åsikt från intervjupersonerna är mer respekt mellan människor i verksamheten, ledare som inte är lika hårda som tidigare och lyssnar på medarbetares åsikter och att öppna diskussioner förekommer oftare. Ledare och personer ur produktionspersonalen anser att ledare inte längre pekar med hela handen och att ledare reflekterar över sitt beteende och hur de uttrycker sig. En i produktionspersonalen säger *"den nuvarande ledaren är mer hjälpsam och förstående när något blivit gålet. Tidigare sa cheferna 'du har gjort fel', nu är det mer 'nu blev det lite fel, hur förbättrar vi det?' istället"*. En ledare kommenterar att *"man kan ha öppnare dialoger, man letar inte syndabockar. Har respekt för varandra. Man får support och stöd med fel istället"*. Flera ledare drar även kopplingen att respekt för människor hänger ihop med öppenhet.

En ledare anser att ALL hjälpte ledare att se varandra på ett annat sätt: *"Vi fick mer förståelse och insikt för varandra..."*. Detta påstående stärks av två andra ledare som har tagit upp reflektion som en förändring. De anser att ALL har skapat mer tid för reflektion över beteende. En ledare säger *"ALL ger mer reflektion över ifall vi gör är rätt och hur vi beter oss"*.

#### 4.2.4 Ledares individuella beteendeförändringar efter ALL

Detta ämne har gett varierande svar från ledarna. Reflektion återkommer hos flera av de intervjuade. Ledarnas åsikt är reflektionerna sker kring hur de uttrycker sig, beter sig och agerar som ledare. En ledare säger att *"allt som finns i ALL är det jag tror på som människa. ALL hjälper mig att reflektera runt den människa jag vill vara"*.

Flera av de intervjuade anser att de har jobbat på ett liknande sätt tidigare, men anser ändå att någon form av förändring har skett. En ledare säger *"jag har inte förändrats i stora drag. Gjorde gamba utan att jag visste om det, fast kanske inte på samma sätt som nu"*. En ledare som inte anser sig ha



förändrats säger istället *"ALL har gjort att jag har förstått att det går att vara en ledare som jag är och har varit..."*.

I övrigt anser en ledare att ALL har gett mer insikt och förståelse. Ledaren har förstått nyttan med att ställa öppna frågor så att medarbetarna själva kommer på lösningen och att lyssna aktivt.

#### 4.2.5 Ledares tillvägagångssätt för att utveckla sitt ledarskap

Reflektion är något som flera ledare nämner. En av dessa säger att detta har minskat med tiden, tidigare hade denne en rutin som var att reflektera efter varje dag över vad som hänt. En ledare säger att *"jag tror det är viktigt att reflektera över föregående dygn, hur min dag var, hur den utvecklades och vad tar jag med mig"*. Ett problem som tas upp med reflektion av en ledare är att det är lätt att endast reflektera över det som varit negativt. Denne anser att det är viktigt att även reflektera över det som är bra.

Några av de tillfrågade nämner att de utvecklar sitt ledarskap genom internutbildningar liknande ALL. Av dessa säger några att de arbetar dagligen med att utveckla sitt ledarskap genom att vara ute i verksamheten och ställa frågor eller genom att identifiera sina brister och sedan öva på detta.

#### 4.2.6 Ledare som föredömen

Att stå för det som har sagts och att agera utefter det som har sagts är kontinuerligt förekommande i intervjuerna. Några av intervjupersonerna säger att *"alla ser chefen..."*. Av den anledningen anser de att det är extra viktigt att ledare agerar som förebilder för de andra. Flera av de tillfrågade säger att de följer de regelverk som finns, exempelvis genom att inte springa i gångarna, följa gångstråk, plocka upp skräp och att följa de standardiserade arbetssätt som finns. *"Om telefonen ringer så går jag åt sidan, om jag kör truck samtidigt så kör jag åt sidan och stannar innan jag svarar"* säger en av intervjupersonerna. En kommentar angående att handla utefter vad som sagts är *"...tror extremt mycket på walk the talk. Jag skulle aldrig jaga något som jag själv inte stod för"*. Genom att handla efter det som sagts så anser en av intervjupersonerna att det blir lättare att kunna ställa krav på sina medarbetare. En av ledarna tar upp vikten av att återkoppla med de som har ställt frågor och säger *"det är viktigt att leverera när man sagt att man ska hjälpa till"*.

I intervjuer där personal har tillfrågats om hur deras chefer agerar har svaren varierat. Att handla utefter det som sagts är återkommande hos flera intervjupersoner. En av dessa säger *"kräver inget utav oss som hen inte kräver av sig själv"*. Andra svar som tagits upp är att ledare hälsar på produktionspersonalen, att hen lever efter ALLs värderingar och principer, står för när hen har gjort fel, har stor kunskap om verksamheten och att hen behandlar alla lika.

De observationer som har gjorts har visat att det är varierande i hur ledare agerar som förebilder. Vid flertalet tillfällen under möten har mobiltelefoner plockats upp och använts när någon annan pratar. Flertalet ledare har setts med händerna i fickorna under möten och i det dagliga arbetet. Hos ledarna har även positiva beteenden uppfattats vid observationerna. Exempel på dessa beteenden är positiva och uppmuntrande kommentarer till produktionspersonalen, att de tar tag i problem direkt och inte svarar i telefon vid olämpliga tillfällen om det inte är absolut nödvändigt. I dessa fall så har de bett om ursäkt för att de måste ta samtalet. Observationerna stödjer ledarnas åsikt om vikten av att följa regelverk. De ledare som har observerats har följt gångstråken som finns utmarkerade, har tejpat sina ringar och har haft rätt arbetskläder

#### 4.2.7 Ledares förtroende för medarbetare

Många av ledarna berättade under intervjuerna att de visar sitt förtroende genom att dela ut ansvar till medarbetarna. De ger ansvar genom att inte alltid kontrollera utan istället låta medarbetarna sköta

uppgifterna själva, delegera uppgifter som de vanligen inte utför samt lyssna och fråga efter deras åsikter kring beslut som ska fattas. Övriga sätt att visa förtroende som har nämnts är att ge medarbetarna den tid de behöver för möten och att vara närvarande så att medarbetarna kan lyfta upp problem, begära hjälp och få återkoppling.

#### 4.2.8 Återkoppling

Återkoppling från medarbetare kommer till ledarna på många olika sätt. Individuella utvecklingssamtal, direkt återkoppling, fördröjd återkoppling, spontana samtal över telefon eller personligen och lagmöten är de exempel som nämns. En ledare nämner att hen har märkt skillnad i hur mycket medarbetarna vågar komma fram nu jämfört med tidigare. Denna åsikt delas av fler ledare. Två kommentarer kring detta är *"en person sa rent spontant "du är alltid så glad och det smittar av sig" när jag stod ute på golvet"*, *"lagledare och produktionspersonal brukar komma in om det är något"* och *"jag får återkoppling från min personal om att jag är mer positiv nu"*.

Produktionspersonalen som har intervjuats har delade åsikter kring återkopplingen från cheferna. En av de intervjuade ur produktionspersonalen anser att det är mycket mer positiv återkoppling nu än tidigare. Personen säger *"bandet har förbättrats riktigt mycket, så till och med en högre uppsatt chef kom förbi och gav beröm till hela laget"*. Två av de intervjuade anser att det är mest återkoppling från cheferna när något har gått snett. Återkopplingen brukar komma från ledare vid lagmöten, individuella samtal och vid produktionsstopp. En ur produktionspersonalen hade gärna sett att ledare berömmar lite oftare och säger *"man hör oftast när det inte funkar. Många mår bra av en klapp på axeln"*. En av ledarna är inne på samma spår: *"känner att återkoppling oftast sker när något gått snett. Hade gärna fått lite mer positiv sådan..."*. Några ur produktionspersonalen tycker att det hade kunnat informeras mer om företagets situation än vad det görs i nuläget. En av dem säger att *"vissa saker tar tid att få reda på. Det är mycket rykten när folk sitter och pratar vid lunchen, men det tar tid att få ut sanningen om det"*.

Vissa ledare anser att de inte får personlig återkoppling från sin chef speciellt ofta. De tycker att återkopplingen de får mer handlar om vad som ska göras och hur de ska jobba. Två av ledarna säger att de regelbundet får positiv och negativ återkoppling från sina chefer. Detta brukar ske vid individuella utvecklingssamtal och det dagliga uppstartsmötet.

Vid observationerna har både positiv och negativ återkoppling observerats från lagledare och ledare. En iakttagelse av författarna var att återkopplingen ibland kunde kännas lite slentrianmässig och inte vara så utvecklande för medarbetarna som den skulle kunna vara. En ledare som gav negativ återkoppling var noggrann med att påpeka att detta var en chans till utveckling och ständiga förbättringar. Nästan all återkoppling som har observerats har getts enskilt och ute på banan, detta för att det inte finns så många gemensamma tillfällen för lagen. Ett lagmöte på 20 minuter ska vara planerat varje vecka, men genomförs inte alltid på grund av tidsbrist. Under ett möte observerades reflektion kring återkoppling och en person sade *"ingen hör av sig när något går bra, som vanligt"*. Detta går isär från andra observationer där positiv återkoppling till enskilda individer och lag har iakttagits. Efter ett lagmöte satte sig två ledare med varandra och gav återkoppling på det som hade varit bra under mötet. Återkommande under lagmöten var att alla gavs en chans att vädra sina åsikter. Den ansvariga för mötet gick laget runt och frågade ifall de hade något att tillägga.

#### Ledares förberedelser för återkoppling

Flera av de tillfrågade ledarna har sagt att det krävs eftertanke när det är något negativt som ska förmedlas. Två av svaren var *"...personen ska inte gå därifrån nedstämd. Man kan såra människor"*

*bara genom ett par ord, påverkar stämningen och insatsen” och ” det är viktigt hur man ger kritik, i fel forum eller fel situation kan det vara förödande”.*

Vid positiv återkoppling har en ledare sagt att *”det är viktigt att personen känner att dom har gjort något bra...”*. En annan säger *”om det är positiv återkoppling så går jag fram och klappar på axeln och säger att det var riktigt bra körf”*.

#### Chefen som stöd och rådgivare

Flertalet ledare säger att det sällan händer att de använder chefen för tips och stöd. De går till chefen för att informera om situationen, om det är beslut som de inte har befogenhet att ta eller om det är ett beslut som påverkar chefen. En av ledarna säger *”egentligen en brist att man inte gör det oftare, man vill visa att man kan allt själv”*.

En av de tillfrågade ledarna arbetar på kvällsskiftet och säger att det inte är samma förutsättningar för dem. De är vana att lösa problem på sitt eget sätt men känner ändå att cheferna finns där om de behöver hjälp.

#### 4.2.9 Ledarskap

Genomgående uppger ledarna att de är nöjda med sin närmsta chef. Några uttrycker detta genom att säga att de är nöjda, medan andra uttrycker sig mer entusiastiskt genom att säga *”hen är grym”, ”jag är väldigt nöjd med hen”* eller *”hen är en erkänt bra ledare”*. Ingen säger rakt ut att de är missnöjda med sin chef, dock inleder några ledare med att nämna negativa egenskaper hos sina chefer, så som *”dålig på att ge personlig återkoppling”* och *”väldigt avvaktande till en början”*. Dessa tar även upp positiva egenskaper efter detta. De mest vanliga egenskaperna som ledarna nämner om sina chefer är att de är drivna och engagerade, lyhörda samt har en öppen kommunikation. Dessa egenskaper är återkommande hos nästan samtliga ledare och produktionspersonal.

När ledarna skulle förklara hur de tror att medarbetare uppfattar deras sätt att leda var beskrivningarna snarlika som de beskrivit sin chefs sätt att leda. Det som skiljde sig var att flera ledare uttryckte optimism som en egenskap, något som inte nämndes hos deras chefer. Detta uttrycktes i termer som *”snäll”, ”positiv”* och *”glad”*. Några ledare nämnde att de till och med kan uppfattas som för snälla ibland.

#### 4.2.10 Coaching

Detta avsnitt ämnar behandla hur medarbetare coachas av sina ledare, samt hur ledare går tillväga för att utveckla sitt coachande ledarskap.

##### Coaching av medarbetare

Ledarna uppger framförallt att de framförallt coachar genom frågor. De har uttryckt detta på flera olika sätt. De flesta nämner att de ställer öppna frågor och några av dem nämner *”frågor som leder till reflektion”* som ett sätt att ställa frågor. Flera ledare tar upp att de lämnar ansvar, låter de anställda prova och själva komma fram till lösningar och grundorsaker till problem. Några uppger dessutom att de försöker lära sina lagledare coaching, så att dessa kan bli mer självgående och utveckla sina lag.

Flertalet ledare säger att de inte blir coachade av sina chefer. Några säger i intervjun att det beror på att de ses väldigt sällan, en av dessa säger *”om jag blir coachad ser jag det som att jag har missat något jag borde kunna och ser det då som ett misslyckande. Varken jag eller min chef inbjuder till coaching”*. En annan ledare uppger att denne inte behöver coaching så länge denne uppnår sina mål. Hen anser att *”coaching bör användas på de som behöver det”*.

En observation som gjordes var när en produktionsledare utförde en så kallad "fem varför" på en montör som glömt ett mycket viktigt arbetsmoment. Först informerade ledaren vad montören gjort för fel, sedan lät hen montören svara på frågan "varför?" fem gånger, för att på så sätt komma närmare grundorsaken. Under några korta stunder lämnade hen montören så att denne kunde tänka igenom svaren. När frågan var besvarad sista gången gav produktionsledaren montören återkoppling på hur denne behandlat frågorna och gav endast positiv återkoppling. Hen förklarade till slut vad som skulle göras för att detta problem inte skulle uppkomma igen.

Endast en negativ faktor nämndes i denna frågeställning. Några ledare nämner en faktor som ibland hindrar dem att coacha och detta är tidspress. De gick dock inte in djupare på problematiken kring detta än att nämna att tidspress kan vara en faktor till att de inte coachar.

#### Ledares tillvägagångssätt för att utveckla sin coaching

Ledarna nämner att de använder sig av reflektion och eftertanke för att utveckla sin coaching. En av dem säger *"just att skapa eftertanke var ALL bra på. Jag lärde mig ingenting under ALL, men det lyfte upp saker som fanns i bakhuvudet"*. En ledare, som inte nämnt reflektion ordagrant tar upp en liknande aspekt; *"jag lyssnar mycket, är uppmärksam och lyhörd på vad motparten säger så att följdfrågorna blir korrekta. Det kräver mycket koncentration"*.

Några ledare tar upp hinder mot utveckling av sin coachingförmåga. En av dem säger "jag vet inte riktigt vad jag ska göra för att bli bättre". Hen tar upp att denne inte ser inom vilka områden som rör coaching där hen kan utvecklas. En annan av ledarna tar upp att det finns alldeles för lite tid för att reflektera, *"det är alla möten och diskussioner som tar all tid. Det borde finnas inlagd egentid för att kunna koppla av och få en stund att reflektera"*. En tredje ledare nämner att hen inte är lika mycket ute i gemba nu som under tiden denne gick ALL och känner att hen kan bli bättre på att utveckla detta.

#### 4.2.11 Närvarande ledarskap

I detta avsnitt har de svar som rör närvarande ledarskap sammanställts. Avsnittet redogör för hur ledarna tycker att värdeflödeskartan har hjälpt till i det dagliga arbetet, vilka användningsområden kartan har, hur involverad personalen är i kartan och hur den används som en utlösare för att gå till gemba. Avsnittet kommer även att behandla hur ledare förbereder sig för gemba walks, vad de ser för värde i att göra gemba walks, samt hur mycket tid de spenderar i gemba.

#### Värdeflödeskartan som hjälp i det dagliga arbetet

Flera ledare anser att kartan har hjälpt dem i det dagliga arbetet genom att ge dem förståelse för flödet, att kunna prioritera och sätta fokus för insatser, visualisera för sig själva och för lagen och kunna ha den som underlag när förändringar diskuteras. Ytterligare en ledare säger att den fungerar jättebra på de lägre nivåerna genom att verksamheten blir visuell men tycker att kartan blir för komplex när de blir för stora områden som berörs.

En ledare tycker att kartan borde ha implementerats på ett annorlunda sätt. Denne hade gärna sett att kartan implementerades med ett färdigt arbetssätt på de högre nivåerna innan den implementerades på verksamhetsgolvet. Personen anser ändå att det är ett bra verktyg med stor potential, men att det kom fel in genom ALL.

Några ledare har nyligen implementerat kartan och har inte börjat använda sig av den i någon större omfattning än. Några användningsområden som de anser kartan kan ha är att kartan kommer att visualisera verksamheten, skapa självgående lag, förenkla för lagen och ledarna samt involvera medarbetarna till att göra kaizen på olika ställen.

En observation som gjordes var hur en produktionsledare coachade en lagledare till att gå igenom värdeflödeskartan och beskriva hur hans lag arbetar med denna för att reducera flaskhalsar. Under intervjun med lagledaren bekräftades att detta lag arbetar mycket med värdeflödeskartan och att produktionsledaren med sitt driv var en stark bidragande orsak till detta.

#### Värdeflödeskartans användningsområden

På vissa ledares avdelningar har de ännu inte börjat arbeta med kartan fullt ut. En ledare använder kartan mer översiktligt, på dennes karta finns ett nuvarande stadie som uppdateras en gång i kvartalet och ett framtida stadie där förbättringsåtgärder skrivs upp. Dessa följs sedan upp en gång i månaden. I motsats till föregående person säger en ledare att hen inte lägger så mycket tid på sin översiktliga karta utan hellre går ut och tittar på de mindre, lagbaserade kartorna för produktionspersonalen. Några av ledarna anser att kartan är bra för att kunna identifiera flaskhalsar och effektivitetsförluster. Deras åsikt är dessutom att kartan används som ett verktyg för att kunna prioritera och fokusera på rätt processer. En av ledarna säger att hen använder kartan som grund vid ombalanseringar, men hade gärna haft ännu mer statistik bakom den. Hen säger *"...använder den som en modell för att få en helhetsbild"*.

#### Produktionspersonalens involvering i värdeflödeskartan

Några ur produktionspersonalen säger sig inte arbeta speciellt mycket med kartan. De har påbörjat arbetet med kartan men den är ännu inte riktigt färdig och de använder sig inte av den idag. En av dessa anser att det kan arbetas mycket mer med kartan för att visualisera verksamheten. Personen har även känslan av att kartan främst riktar sig till utomstående som besöker och vill få en uppfattning om hur processerna fungerar. En av ledarna delar den uppfattningen och säger *"kartan är nyttig när exempelvis tekniker kommer, så att man lättare kan förklara för dem"*. En ur produktionspersonalen anser även att kartan skulle kunna användas för att se brister i verksamheten.

En av lagledarna säger att kartan involveras väldigt mycket i laget. De använder kartan för att visualisera sin process och att den är användbar för att identifiera var flaskhalsar finns. En ledare stödjer detta påstående och säger att *"lagen verkar positiva till värdeflödeskartan, den är visuell och folk förstår vilka förluster som finns"*. De använder även kartan för att kunna visa belägningen på stationerna och ifall stationerna exempelvis innehåller för många onödiga rörelser. Detta tas upp av en ledare som säger *"förbättringsarbetet accelererade när lagen fick se svart på vitt hur det såg ut. Lagen är måna om att det ska vara högt belagt och rätt arbete. Vi har kommit långt men inte hela vägen"*.

#### Värdeflödeskartan som en utlösare för att gå till gemba

Ur intervjuerna har det framgått att ledarna i olika grad använder sin värdeflödeskarta som en utlösare för att gå till gemba. Några säger att de inte använder kartan som en utlösare, de säger heller ingenting om att de borde försöka göra det mer. En ledare säger att det är ett pågående arbete och kommenterar *"...det bör förbättras och jag kan själv bli bättre på att titta på själva värdeflödeskartan"*. Några av de som har intervjuats har inte börjat arbeta med kartan fullt ut ännu och använder den därför inte som en utlösare till att gå till gemba.

Flertalet ledare säger att de använder kartan som en utlösare för att gå till gemba. De använder kartan för att identifiera områden med avvikelser och sedan göra gemba walks på dessa. Utöver detta anses kartan ge underlag för vilka frågor som ska ställas, veta om en station är lågt belagd och att kunna rikta coachingen på rätt saker. En av dessa ledare säger att kartan på högre nivå är väldigt generaliserande och anser att den är mer värdefull på lägre nivåer där den blir mer konkret.

### Ledares spenderade tid i gemba

Den tid som spenderas i gemba skiljer sig mycket åt mellan ledarna. Nästan samtliga uttrycker att de antingen är ute mycket i gemba eller att de önskar vara det. Flertalet nämner att de är ute hälften eller mer av sin arbetstid i gemba. Av de ledare som uppger att de spenderar mindre än hälften av tiden i gemba säger de flesta att de tillbringar omkring 30 procent i gemba. På några intervjuer beskrivs en vilja av att kunna spendera mer tid ute i verksamheten. En av ledarna säger *"...borde göra mer (gemba) men hinner inte. Vissa dagar har fler möten än andra och ibland är det oväntade saker som måste tas om hand"*. En annan ledare uppger att hen har minskat på både mötestider och sett till att vara närvarande på färre möten, för att kunna vara ute mer.

En observation av en ledare som gjorts under arbetets gång var att denne var i gemba hela dagen, förutom vid ett kort möte med några lagledare. Hen stod flertalet stunder och endast observerade olika banor och i nästan alla fall interagerade denne även med produktionspersonalen. De banor som observerades var sådana som haft problem de senaste dagarna.

Under observationerna har även kommunikation med operatörer förekommit. På en av banorna uttryckte flera operatörer optimism för deras ledares närvaro i gemba, de tycker det är motiverande att hen är ute mycket vid banorna. De uppgav också att det är stor skillnad nu mot tidigare, deras åsikt var att deras förra chef mest satt inne på kontoret.

### Gemba walks värde för ledare

Beskrivningarna av vad gemba walks ger respektive ledare är väldigt olika. Några ledare påpekar att det är just gemba walks som är största delen av arbetet och en ledare säger *"...det är det enda jag tror på"*. Andra har beskrivit att det ger dem större insikt i processerna och produktionspersonalen, som arbetar med dem dagligen.

En ledare säger *"vi behöver gå upp i nivåerna för att skapa rätt förutsättningar för att kunna göra tillräckligt med gemba..."*. Hen menar att det finns för lite tidsutrymme som det ser ut i dagsläget. En annan av ledarna går in lite mer på de olika typer av gemba walks som finns och dennes tankar kring vad hen vill ha ut av dessa.

### Ledares förberedelse för gemba walks

Samtliga ledare beskriver att de inför gemba walks bestämmer vad de ska observera eller ta upp. Hur de kommer fram till vad som ska observeras eller tas upp skiljer sig mellan ledarna. En av ledarna säger *"jag går runt och pratar med folk och hör hur läget är"*. Samme ledare har fasta tider i sin agenda för gemba walks men säger också att dessa inte kunnat följas under året utan att gemba walks har blivit av när det har varit lämpligt och tid kunnat avvaras för detta. En annan ledare frågar sig själv inför gemba walks vad syftet med att hen ska besöka platsen är, vilken effekt denne vill uppnå, vilka frågor som ska ställas och vilken återkoppling som ska ges. En av ledarna nämner att hen har en gemba-bok. Detta är något som alla ledare fick under sin tid i ALL, för att skriva ner sina gemba walks i. Denne ledaren säger att hen inte använder den hela tiden och inte skriver ner allt i den, men att hen försöker ha med sig den när denne går ut och gör gemba walks.

Flera ledare påpekar att det är någon form av utfall som är deras utlösare för gemba walks. En av ledarna nämner utfall i audit, som är en kontrollstation efter bilarna rullat av bandet, som en av faktorerna. Andra ledare tar upp resultatavvikelser från gårdagen som faktorer.

### Ohnos cirkel

Flertalet ledare uppger att de använder Ohnos cirkel regelbundet. Det är olika frekvens på användandet hos dessa. En av ledarna använder den *"väldigt mycket"*. De övriga använder inte Ohnos cirkel lika

ofta, en gång per månad, varannan månad eller inte alls. En ledare säger att hen har använt sig av Ohnos cirkel några gånger, men känner att det inte riktigt finns tid att göra så ofta som hen vill. Dessutom uppger denne ledare att mobilen är på och att medarbetare får komma och störa hen under denna tid, vilket egentligen inte ska förekomma när Ohnos cirkel används, vilket påpekades av ledaren själv.

Några av de tillfrågade ledarna tog upp att de får större kunskap och förståelse för en process när de gör Ohnos cirkel. De övriga tre ledare som svarat på denna fråga tar upp att de ser nya fenomen eller saker som de kanske glömt sen tidigare eller som har ändrats. En ledare säger *”det ger möjlighet att ställa frågor till personer som vet mer än mig. Insikten ger möjlighet att ge bättre stöd.”*

#### 4.2.12 Förändringar i arbetet med ständiga förbättringar

Nästan samtliga intervjuade, såväl produktionspersonal som ledare uttrycker en positiv förändring, ett flertal har dock även negativa kommentarer kring ämnet. De som är positiva uttrycker bland annat att det är i arbetet med ständiga förbättringar som den största förändringen och utvecklingen skett och att engagemang och involvering har ökat. Två ledare drar paralleller till lagstegen som finns hos produktionslagen. En operatör berättade att lagstegen är en bedömning och klassificering av produktionslagens mognadsgrad, i denna finns i nuläget fyra steg och några ledare påpekade att det skapades synergieffekter mellan ALL och lagstegsutvecklingen.

En del av ledarna har inte sett att ALL har påverkat arbetet med ständiga förbättringar på något sätt. De anser att det är deras nuvarande arbetsätt och rutiner som gör att arbetet med ständiga förbättringar flyter på som det ska. Några av de intervjuade tar även upp negativa aspekter av förbättringsarbete. Dessa kommentarer har författarna fått hos produktionspersonal och de har uttryckt att det är svårt att få till en förändring. En av de intervjuade uppger att ibland stoppas banan med flit, för att påvisa att det finns ett återkommande problem. De övriga negativa kommentarer som tas upp, både från ledare och produktionspersonal, är frånvarande ledarskap, problem vid större omställningar, att kaizen-arbetet upplevs som för styrt från ledare, samt ledare som inte vågar visa okunskap. En ledare tog upp att många medarbetare har förlorat förtroende för ledningen och att det från deras sida trycks för mycket på hårda värden och att förbättringsarbete från produktionspersonalens sida ses med rädsla för att förlora sitt arbete på grund av minskat arbetsinnehåll.

## 5. Analys

*I detta kapitel utförs en analys av det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensram som har använts. Analysen berör hur ledarna lever upp till ledarskapsbeteenden, hur produktionspersonalen uppfattar ledarskapet på företaget, inställningen till de förändringar som ALL-projektet syftar till samt hur värdeflödeskartan används som en utlösare för att gå till gemba.*

### 5.1 Hur lever ledarna på alla nivåer upp till Volvo PVs önskade ledarskapsbeteenden?

Vissa ledarskapsbeteenden tycks ha påverkats till följd av ALL. En av de förändringar som har märkts är att ledare rör sig ute i verksamheten, ser med egna ögon samt ställer frågor. Detta är ett beteende som Liker och Convis (2012) berättar om. Enligt Liker och Convis förväntar sig Toyota att alla ledare har en personlig kunskap om alla aktiviteter som de är ansvariga för. Genom att bilda sig en förståelse för processen kan beslutsfattare samla in fakta som gör att de kan undvika diskussioner kring irrelevanta problem och istället inrikta sig på att lösa de problem som är viktiga. I ALL lärs ledarna att använda sig av gemba walks för att gå ut och se i verksamheten. Alla ledare spenderar tid ute i verksamheten, även om denna tid varierar. Genom att gå ut och se med egna ögon och bilda sig en uppfattning kan ledarna få kunskap om processerna och göra faktabaserade beslut. Frågan som uppkommer är ifall den tid som spenderas ute i gemba idag räcker för att kunna skaffa sig tillräcklig kunskap. Flera av ledarna säger att de inte hinner vara i gemba så mycket som de önskar. Därför kan det tyckas att de kanske heller inte får förutsättningarna för att kunna spendera så mycket tid som är nödvändigt. Ett av Kotters (1995) steg i en förändringsprocess är att skapa förutsättningar för andra att agera enligt visionen. Om förutsättningarna för att genomföra förändringen inte finns, så riskerar den att stanna upp eller misslyckas. Det är därför viktigt att ledarna ges tid till att kunna genomföra sina förväntade aktiviteter och att kraven som ställs på dem samspråkar med visionen för ALL.

Goleman (2000) säger att de två ledarskapsstilarna tvingande och pådrivande använda i fel situation får negativa konsekvenser i form av sämre arbetsklimat och sämre engagemang från medarbetarna. Goleman säger även att ett coachande arbetssätt har en positiv påverkan på arbetsklimat och prestation. Enligt Whitmore (2003) innebär ett coachande arbetssätt bland annat att ställa öppna frågor och att vara uppmärksam på de svar som fås. I intervjuerna har det framkommit att chefer som lyssnar på medarbetarnas åsikter och som för öppna diskussioner tycks vara vanligare än chefer som pekar med hela handen, är resultatfokuserade och styr vad som ska göras. Flera av intervjupersonerna säger att stämningen i verksamheten har ändrats till det bättre de senaste åren. Om förändringen i stämning endast beror på ALL är svårt att säga, men det tycks vara en bidragande faktor. Genom att ledarna för öppna diskussioner så involveras medarbetarna i beslut och tillåts ge sin synpunkt på problemlösning. Detta leder till ett ökat engagemang och en bättre kvalitet på prestationer enligt Whitmore (2003). I intervjuerna har det dock sagts att återkoppling i vissa fall mest handlar om vilket arbete som ska utföras och hur det ska utföras. Utifrån detta skulle det därför kunna tolkas som att arbetssättet för ledarna varierar gällande val av ledarstil. Enligt Whitmore (2003) kan det dock vara rättfärdigat att beordra exakt vad som ska utföras när tidsbrist är en avgörande faktor. Det har framkommit i intervjuerna att tidsbrist är ett av de hinder som ledarna anger till att de inte hinner coacha och föra diskussioner med sina medarbetare. Enligt Whitmore (2003) är visserligen tidsbrist för att coacha en vanlig bortförklaring. I detta fall verkar det inte som att det är brist på engagemang eller vilja till att coacha från ledarnas sida. Många av ledarna vill coacha och ser det som ett positivt synsätt att utföra ledarskap. En uppfattning som författarna har fått är dock att alla ledare inte har förstått de långsiktiga fördelarna med coaching och hur det leder till avlastning för dem själva. Bara ett fåtal har nämnt att de vill coacha och utveckla sina lag till att bli mer självgående. Det är därför viktigt att ledarna är



informerade om fördelarna med att ta sig tid till att coacha, men även att de ges förutsättningar för att göra det.

Enligt Liker och Convis (2012) är reflektion nyckeln till självutveckling, både för lärare och lärling. Vid coaching inom Toyota så är lärlingen ansvarig för att reflektera över kommentarer från sin lärare. Läraren i sin tur är ansvarig för att reflektera över varför något misslyckades och sedan själv ta lärdom av detta. En skillnad som går att urskilja är att samtliga medarbetare inom Toyota har en lärare som hjälper dem att utvecklas och hela tiden finns där som stöd. Flera av ledarna säger att de inte blir coachade av sina chefer och väldigt få verkar använda sin chef som stöd i att utveckla sitt ledarskap. Det är viktigt att alla beteenden är genomgående inom företaget och att vissa nivåer inte utövar det ALL förespråkar mer än andra, utan att alla ledare på alla nivåer hela tiden strävar efter självutveckling. Några av de intervjuade personerna har sagt att de har svårt att se hur de ska kunna utveckla sig själva inom ledarskap och coaching. Bristen på återkoppling från cheferna kan vara en av anledningarna till att självutvecklingen inte blir så bra som den skulle kunna vara. Det är viktigt att alla ledare vågar agera coacher och finns där som stöd för att medarbetare på alla nivåer ska kunna utvecklas. Tidsaspekten kan även här vara ett hinder för självutveckling. Det har framkommit i intervjuerna att några av ledarna känner att tiden inte räcker till för reflektion över sitt ledarskap. Det är viktigt att ledare som coachar ger utrymme till sina lärlingar för att reflektera. Detta leder enligt Liker och Convis (2012) till att lärlingen kommer att fundera över hur nya kunskaper kan appliceras på framtida situationer. Lärlingen kommer i slutändan att ha kunskapen till att lösa liknande problem själv och kommer därför inte behöva rådfråga sin coach. Precis som nämnts tidigare så kommer tid att kunna frigöras om alla engagerar sig i att skapa självgående individer och lag.

För att få ut maximal kapacitet från sina medarbetare lär sig ledarna vilka faktorer som är viktiga för att bygga förtroende. Liker och Convis (2012) säger att individer kan göras självgående genom att ge dessa mer ansvar och förtroende till att utföra uppgifter själva, ledaren behöver då endast vara där som stöd. Majoriteten av ledarna visar sitt förtroende för medarbetarna genom att delegera ut ansvar till dessa. Detta beteende säger Bruzelius och Skärvad (2011) är det sista steget i Hersey & Blanchards modell. En medarbetare ska där tillåtas ta större ansvar och ledarens roll är att delegera ut uppgifter. Detta ska leda till att medarbetare blir kapabla till att fatta egna beslut. Det som kan tala emot för att medarbetare ska kunna bli självgående, är att ledarna anser att det finns tidsbrist som leder till att de inte kan utöva de coachingbaserade aktiviteter som förväntas av dem. Om ledarna inte har tid till att coacha så har de heller inte tid att skapa förutsättningar för reflektion hos medarbetarna över de beslut som dessa gör. Om det andra steget i Hersey & Blanchards modell har hoppats över, så innebär det att ledaren inte har förklarat besluten och förklarat hur arbetet hänger ihop med den övriga verksamheten. Om ledarna hoppar över det andra steget i modellen så är reflektion viktigt för att den som uppgiften delegeras till ska förstå hur kunskapen kan appliceras i framtida situationer. Först då blir individen självgående och kommer inte längre behöva använda sin chef som stöd vilket leder till att tid frigörs för chefen.

I ALL lärs ledarna vikten av att vara en förebild och hur kroppsspråk, intimitet och pålitlighet bidrar till ett ökat förtroende. Alänge, Lindström och Lundberg Nilsson (1998) säger att motivation fås genom att ledare agerar som förebilder och på olika sätt motiverar och engagerar organisationen. Vissa delar av det som gås igenom i ALL har fått fäste hos ledarna, det verkar dock fortfarande förekomma beteenden som kan minska förtroendet hos medarbetarna. Att tänka på kroppsspråket tycks vara det som inte har fått full genomslagskraft ännu. Ledare som står med händerna i fickorna eller tittar i telefonen när någon pratar är beteenden som kan uppfattas som nonchalanta eller respektlösa, trots att det kanske finns en anledning till att personen agerar på detta sätt. Det är omöjligt att veta hur en person som inte förklarar sitt beteende tänker. En medarbetare som observerar ett kroppsspråk som

inte stämmer överens med värderingarna inom ALL, kan börja känna sig omotiverad till att förändra sig själv. I och med att det finns risk för att underminera arbetet som görs i ALL är det extremt viktigt att alla ledare förstår vikten av att ständigt försöka agera som förebilder och representera det budskap som ALL är tänkt att sända ut. Att det förekommer mer öppna diskussioner tyder på att intimiteten har ökat, medarbetare och ledare vågar anförtro varandra saker och medarbetare har även på eget initiativ börjat föra dialoger med ledarna. Detta kan vara en följd av att ledare har blivit mer närvarande och rör sig mer ute i verksamheten. Genom att ha öppna diskussioner tillåts medarbetarna att komma med egna funderingar kring ledarnas beteenden, det ger även ledarna en chans till att förklara varför de har agerat på ett visst sätt. På så vis kan förtroende byggas upp och frågetecken kan rätas ut. Ledarna tycks agera enligt vad ALL tar upp om pålitlighet. De tycker att det är viktigt att genomföra det som har utlovats och stå för det som har sagts. Genom att ledarna tar ansvar på detta sätt så kan medarbetarna inspireras till att följa ledarnas exempel och själva ta eget ansvar. Att medarbetarna accepterar att ta ansvar för sina arbetsuppgifter är ett steg på vägen till att skapa självgående lag.

Beröm är enligt Whitmore (2003) något som ges alldeles för lite på arbetsplatser. På vissa av de undersökta avdelningarna på Volvo PV är det vanligare med beröm än på andra. Ledare har sagt att det hade uppskattats om beröm gavs lite oftare och att de inte endast fick höra från sina chefer när något gått snett. Whitmore (2003) säger att det är viktigt att beröm måste vara genuint, välförtjänt och genomtänkt. Medvetenheten om att återkoppling ska vara genuin och genomtänkt har funnits hos en del av de som intervjuats. Det har lyfts fram att personerna som återkopplingen är riktad till ska känna att det är just de som har gjort en bra prestation. Detta kan påvisa att ledare har förstått Whitmores budskap angående beröm. I vissa fall har dock berömandet verkat vara slentrianmässigt. Falskt beröm kan leda till att förtroendet för personen som ger beröm istället minskar. Det som talar emot detta påstående är att ledarna säger sig ha stort förtroende för sina närmsta chefer. Att det har blivit en mer positiv stämning kan vara en följd av att ledarna ger mer beröm än tidigare, men det är viktigt att ledarna gör en avvägning mellan hur mycket beröm de ger så att endast de positiva effekterna erhålles.

Att förändra beteenden kräver i vissa fall att djupt rotade metoder, rutiner och beteenden måste läras av enligt Bruzelius och Skärvad (2011). Att vissa av ledarna ännu inte har lärt sig alla dessa nya metoder, rutiner och beteenden kan därför vara att tillräckligt mycket tid ännu inte har passerat. Enligt Skärvad och Bruzelius (2011) är återkoppling en förutsättning för att individuellt lärande ska vara möjligt. Vidare anser de att organisatoriskt lärande först är möjligt när individers lärande görs tillgängligt för alla i organisationen. Flera av ledarna säger att återkopplingen oftast inte är personligt riktad, det är därför möjligt att det inte följs upp tillräckligt för att förändringen som ALL innebär ska få fäste över hela verksamheten. Det krävs att samtliga ledare börjar kommunicera ut ALLs budskap på olika sätt för att spridningen ska fortsätta och inte endast innefatta delar av verksamheten.

## 5.2 Hur uppfattar produktionspersonalen ledarskapet inom företaget idag?

Enligt Skärvad och Bruzelius (2011) börjar en individs inlärningsprocess med att en fråga, ett problem eller utmaning tas upp. Detta syftar till att involvera individen och ge den vägledning i sökandet efter lösningsidéer. Flera ur produktionspersonalen har sagt att ledare lyssnar till deras åsikter och inte pekar med hela handen i lika stor omfattning som tidigare. Ledarna är mer hjälpsamma och förstående och det ställs mer frågor från cheferna kring vad som har gått fel istället för att peka ut en person som en syndabock. Enligt produktionspersonalen har engagemanget och stämningen hos lagen förbättrats och detta kan vara ett resultat av att syndabockar inte pekas ut i samma omfattning som tidigare. Att ledarna ställer frågor istället för att döma när något har gått fel, innebär att produktionspersonalen tycks ges förutsättningar för att reflektera över vad som gick fel och hur de agerade, samt hur de ska göra för att undvika samma fel nästa gång. Detta kan i slutändan leda till att de utvecklar sig själva till att bli mer självgående. Denna typ av beteende från ledarna möjliggör också för

produktionspersonalen att lägga fram åsikter och idéer, samt att använda sin kreativitet med syfte att förbättra processerna. En del ur produktionspersonalen har dock uttryckt att vissa ledare är lite för snälla i vissa avseenden och att de ibland måste kunna säga ifrån. Det är viktigt att ledarna måste kunna ge direktiv när situationen kräver detta. Enligt Goleman (2000) kan en tvingande ledarskapsstil vara användbar när problem-människor ska hanteras. En av Scheins (1992) primära mekanismer tar upp detta som ett sätt för ledare att visa vad som är accepterat eller inte inom organisationen. Om det är en individ som agerar på ett sätt som går emot Volvo PVs värderingar är det viktigt att ledaren säger ifrån och tydligt visar att ett sådant beteende inte accepteras.

Kotter (1995) säger att det krävs information om kortsiktiga vinster när en förändring genomförs. De flesta ur produktionspersonalen har sagt att återkoppling från ledarna främst kommer när något har gått snett. Några ur produktionspersonalen hade gärna sett att mer information kring företagets situation hade kommunicerats ut. Detta skulle kunna bidra till att produktionspersonalen får vetskap om vilken effekt deras nya rutiner och beteenden gör för företaget i det stora hela. En anledning till att återkoppling ges för sällan och att produktionspersonal upplever för litet informationsutbyte, kan vara tidssituationen. Flertalet intervjupersoner, såväl ledare som produktionspersonal, har påpekat att det finns väldigt lite tid för lagen och ledarna att ha möten. De informationstillfällen som finns hos lagen är ett sex minuter långt uppstartsmöte inför varje arbetsvecka och ett 20-minutersmöte som ska hållas på fredagar. Flera nämner dock att 20-minutersmötet ofta inte blir av på grund av tidsbrist och leveranskrav. En följd av detta kan vara att ledarna inte ges förutsättningarna för att kunna informera personalen om de förändringar som ALL innebär. Därför är det möjligt att produktionspersonalen har låg vetskap om ALL, inte reflekterar över sin ledares beteende samt att lagen inte har möjlighet att diskutera förbättringsåtgärder.

Whitmore (2003) säger att beröm är en viktig del för att stärka självförtroendet och självständigheten hos medarbetare. Produktionspersonalen delar ledarnas önskan om att positiv återkoppling gärna borde förekomma oftare. Eftersom återkoppling enligt produktionspersonalen oftast ges i negativ bemärkelse, kan detta leda till minskad självkänsla hos produktionspersonalen. Vid ett tillfälle har det sagts att positiva kommentarer förekommer oftare nu än tidigare. Som exempel nämndes det att en chef på de högre nivåerna gav beröm vid ett tillfälle. Då detta kanske inte sker lika ofta som när närmsta chefen ger beröm så kan en större effekt erhållas och medarbetarna får som följd av detta stärkt självförtroende. Tidigare har författarna tagit upp vikten av att en avvägning görs över hur mycket beröm som ges. Utifrån produktionspersonalens intervjusvar så kanske det på vissa avdelningar krävs mer positiv återkoppling för dessa ska känna sig motiverade och få en ökad självkänsla.

Enligt Kotter (1995) krävs en vägledande sammanslutning av influerande personer för en lyckad förändring, samt att visionen kontinuerligt kommuniceras ut till samtliga medarbetare. Inställningen hos flera ur produktionspersonalen till ALL är positiv. Det har dock framkommit att många inte vet vad ALL är och vad det innebär. Kommunikationen kring ALL till produktionspersonalen verkar därför inte ha varit tillräcklig för att de ska komma ihåg eller förstå vad ALL är. De flesta vet om att ALL finns, men de vet inte att det syftar till att det ska innebära en förändring i ledarnas beteende. En anledning till att de inte har vetskap om ALL kan vara att det i vissa fall endast har informerats om projektet vid ett 30 minuter långt möte. För att produktionspersonalen ska bli involverad i kulturförändringen så krävs kontinuerlig kommunikation kring projektet från ledare. Det är viktigt att hela tiden påminna personalen så att det inte finns någon chans att de missar vad projektet innebär. Kotter (1995) säger att anställda inte kommer att vara villiga att göra uppoffringar om det inte är ett syfte de tror på. Om produktionspersonalen inte får tillräcklig information om vad projektet innebär så går det inte heller att förvänta sig att de ska förstå syftet med projektet.

### 5.3 Vad är ledarnas inställning till de förändringar som ALL syftar till?

Som nämnades tidigare är ett av Kotters (1995) steg är att skapa en stark guidad sammanslutning som kan sprida visionen över verksamheten. Det krävs att flera influerande personer utvecklar ett engagemang för att en förändringsprocess ska lyckas. Majoriteten av alla ledare säger att de är positiva till ALL och stödjer de beteendeförändringar som projektet innebär. En del av ledarna har gått in med fullt engagemang och är motiverade till att genomföra de förändringar som krävs. Det är dessa personer som måste agera frontfigurer för det ALL står för och sprida budskapet till de som tvivlar. Dessa personer måste agera som föredömen samt kommunicera ut till andra vilka vinster de har gjort till följd av ALL. Följden av detta kommer bli att fler och fler ansluter och börjar agera utefter det som ALL står för. För att detta ska vara möjligt krävs att ledningen visar sitt engagemang, ger stöd och gör det möjligt för ALLs förespråkare att sprida budskapet. Åsikterna kring ledningens engagemang är delade. I vissa fall tycks ledningen ha varit närvarande och visat sitt stöd, medan i andra fall tycks det finnas ett glapp mellan nivåerna. Enligt Kotter (1995) är kommunikation av visionen viktigt. Det krävs att ledningen är tydliga med att de stödjer förändringen och hela tiden visar att även de lever efter de principer som lärs ut i ALL. Inställningen från toppledningen till projektet kan vara positiv och engagerad men det är möjligt att denna inställning inte har kommunicerats ut tillräckligt bra till alla nivåer och att samtliga kommunikationskanaler ej har använts. Det krävs därför att ledningen tydligt visar för hela verksamheten att de står bakom ALL och stödjer ledarnas arbete med beteendeförändringarna.

Liker och Convis (2012) säger att ett av Toyotas fem kärnvärden är utmaningsanda. En ledare ska ta sig an utmaningar med energi och entusiasm. En del av ledarna har accepterat utmaningen som ALL har presenterat för ledarna, medan några inte har gjort det. Coaching, som är en av faktorerna för självutveckling enligt Liker och Convis (2012), tycks vara ett av de förändringsbeteenden som inte har fått fullt genomslag. Många av ledarna anser att de inte coachas av sina chefer. Två anledningar anges av ledarna till att de inte har förändrat sitt beteende och arbetssätt speciellt mycket till följd av ALL. Den första är att de inte har förändrats speciellt mycket då de sedan länge har använt ett beteende som liknar det som lärs ut i ALL. Det andra är att det inte finns tillräckligt med tid för att coacha sina medarbetare. Enligt Whitmore (2003) är dessa två påståenden vanliga försvarsmekanismer för att inte förändras. Tidsbrist till att utföra de delar som ingår i ALL har flera gånger nämnts under intervjuerna och det är möjligt att flera av ledarna redan har haft ett coachande arbetssätt sedan tidigare samt att det faktiskt finns tidsbrist till att coacha. Det kan även finnas en rädsla för att förändras. Att förändras ses ofta som skrämmande för många individer. Det finns en rädsla och osäkerhet för det okända som kan göra att människor hellre söker efter bortförklaringar till att slippa ändra sitt beteende och istället hålla kvar vid det gamla och trygga. Det är viktigt att det därför finns förebilder som kan leda vägen och visa för dessa personer vinsterna med förändring. I detta fall har ledarna uttryckt sina ALL-coacher som sådana förebilder som leder vägen och påvisar vinsterna med ALL. När ALL är över för respektive ledare kan det därför vara bra att någon annan tar över denna roll, ifall inte ledaren själv blivit en förebild och spridare av budskapet i ALL. Just detta är något som verkar saknas i dagsläget hos flertalet ledare. I en del fall tycks det som att själva begreppet coaching och vad det innebär har missuppfattats av ledarna. Istället för att se coaching som ett verktyg för att utveckla sig själv och andra till att bli bättre ledare, så ses det som ett verktyg som visar på misslyckande eller är till för de som behöver läras upp. Inställningen till coaching varierar därför, vissa har förstått syftet med verktyget och tycker att det är användbart, medan några anser att det endast ska användas på ”de som behöver det”. De ledare som har missförstått vad coaching innebär kan behöva påminnas vad det egentliga syftet är, så att coaching används på det sätt som det är tänkt.

## 5.4 Hur använder ledarna värdeflödeskartan som en utlösare för att gå till gemba?

Samtliga ledare ska i ALL ha genomgått utbildning av hur en värdeflödeskarta fungerar och hur det är tänkt att den ska användas. Alla de intervjuade ledarna känner till kartan men det är bara en del av dem som använder den på det tänkta sättet. Några av ledarna har ännu inte börjat använda den fullt ut vilket implicit betyder att de just nu inte använder den som det är tänkt. En del av ledarna har sagt rakt ut att de inte använder kartan som en utlösare för att gå till gemba. Införandet av värdeflödeskartan som ett verktyg innebär en förändring i de dagliga rutinerna hos personalen. För att kunna genomföra en förändring säger Kotter (1995) att ledare tidigt måste agera förebilder och vara genuint intresserade av att genomgå en förändring själva. Alänge, Lindström och Lundberg Nilsson (1998) tar även de upp vikten av att en ledare genom egna handlingar visar vad som är viktigt. Efter att utbildningen av värdeflödeskartan har genomförts så lämnas ansvaret över till ledarna att de fortsätter arbetet med kartan, men engagemanget tycks variera. På vissa områden har kartan implementerats med framgång medan den hos vissa lag inte används i lika stor utsträckning. En av de intervjuade ledarna anser att denne gärna hade sett att kartan implementerades med ett färdig arbetssätt på de högre nivåerna innan den implementerades hos produktionslagen. Det kan tolkas som att vissa ledare på de lägre nivåerna därför inte har haft några ledare på de högre nivåerna som förebilder när arbetet med värdeflödeskartan påbörjades. Som nämnts tidigare är ett viktigt steg i förändringsprocessen att ledningen kommunicerar ut visionen, sitt engagemang och föregår med gott exempel enligt Kotter (1995). Om detta engagemang inte har nått ut till hela verksamheten kan det medföra att endast vissa lag är motiverade att använda kartan i den utsträckning som förväntas av dem. Visionen är i detta fall att kartan ska användas som en utlösare till att gå ut i verksamheten, se med egna ögon och att arbeta med ständiga förbättringar. Om första linjens chefer inte ser engagemanget från cheferna ovanför så ser de heller ingen anledning till att de ska behöva förändra sina dagliga rutiner.

Rother & Shook (1999) anser att förbättringar i värdeflödeskedjan är ledningens ansvar. För att undvika suboptimeringar krävs att en person med en helhetssyn över hela processen tar ansvar. På de lägre nivåerna ska ledare som har daglig insikt i processerna finnas och implementera förbättringsåtgärder och rapportera framstegen till ledaren som ansvarar för helheten. Ledare har sagt att de större översiktliga kartorna inte används speciellt mycket utan att de hellre går ut och tittar på de mindre lagkartorna. Detta kan leda till att helhetssynen över verksamheten går förlorad och att suboptimeringar på dessa lag som följs upp inträffar. Den översiktliga kartan bör användas som ett verktyg för att prioritera i vilka områden som insatser krävs. Om så inte sker så kommer områden som är i stort behov av optimeringar riskeras att missas samtidigt som ledare på de lägre nivåerna kommer att tycka att deras ledare inte använder sina kartor, vilket kan leda till att de tappar engagemang och motivation till att använda sina egna kartor. I intervjuerna har det framgått att det främst är produktionsledarens ansvar att processerna förbättras ute på verksamhetsgolvet, vilket är i linje med det Rother & Shook säger om att ledare med daglig insikt ska implementera förbättringsåtgärder. Hur väl produktionspersonalen involveras i detta arbete råder det dock delade meningar om. De flesta av produktionspersonalen är inte involverade alls i värdeflödeskartan. I och med att de inte är involverade finns risk att deras åsikt och därmed går deras idéer och kreativitet förlorade. Detta är ett av de slöserier som tas upp i 7+1 slöserier i Lean Produktion (Liker, 2006). För att värdeflödeskartan ska bli ett verktyg som används på alla nivåer, så krävs det att ledare på alla nivåer är engagerade i användandet av kartorna och arbetar med att kommunicera resultaten som fås av arbetet, samt försöker sprida och involvera alla inom verksamheten i att använda sig av kartorna som ett dagligt verktyg.

De större översiktliga kartorna över hela fabriken uppdateras en gång i kvartalet och förbättringsåtgärderna följs upp en gång i månaden. Ett av Kotters (1995) åtta steg innebär att planera

och skapa för kortsiktiga vinster. Hur mycket den övriga personalen får ta del av resultatet från dessa översiktliga kartor framgår inte ur intervjuerna. Personer ur produktionspersonalen har dock nämnt att de gärna hade blivit mer informerade om vad som händer på företaget. Med detta som bakgrund så tycks det som att i alla fall produktionspersonalen inte har vetskap om de övergripande mål som har förbättrats. Genom tydliga och igenkännbara vinster som går att relateras till det arbete som utförs nere på produktionsgolvet, skulle personalen kunna bli mer engagerade i att använda kartorna.

I ALL lär sig ledare att börja använda sin värdeflödeskarta som ett av sina verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar. En del av ledarna och en lagledare har svarat att de använder kartan på det här sättet. Att kartan kan användas för detta syfte har sagts av ledare och lagledare, trots att de inte använder kartan fullt ut än. Dock så verkar inte produktionspersonalen vara involverade i det här arbetet. Det har framgått av intervjuerna att engagemanget och involveringen runt ständiga förbättringar har ökat från produktionspersonalen men värdeflödeskartan tycks inte vara en del i denna ökning. Däremot är lagstegen en faktor som tas upp som en anledning till det ökade engagemanget. Steg ett i Kotters (1995) förändringsprocess är att få människor ur sin bekvämlighetszon. I detta fall är bekvämlighetszonen att det finns flera olika alternativ för att motivera personalen till ständiga förbättringar. Om värdeflödeskartan är tänkt att bli ett verktyg som används för att stimulera för ständiga förbättringar på vardaglig basis, så krävs att de som är ansvariga för varje avdelning, kan motivera andra till att följa och stödja denna förnyelseprocessen (Kotter, 1995).

## 6. Diskussion och slutsats

*I detta kapitel redogörs de slutsatser som författarna dragit utifrån den teoretiska referensramen, empirin och analysen. Slutsatserna kommer framförallt röra frågeställningen och syftet som tagits fram för examensarbetet.*

Utifrån intervjuerna och observationerna under arbetet har ledare visat en mycket god uppfattning och inställning till ALL-projektet. De ledare som intervjuats uttrycker en optimism till att mer fokus läggs på beteenden. De flesta är också mycket tacksamma för sin coach och har lärt sig mycket från denne genom ALL-projektet. Författarna har noterat stort engagemang hos coacherna, men även hos ledarna som gått igenom utbildningen. Noterbart är att ingen har varit ifrågasättande till varför ALL genomförs eller till upplägget som helhet, utan det uttrycks tacksamhet och glädje. Med få undantag är de dessutom positiva till de moment som tas upp i ALL. Det som framförallt utmärker sig hos ledarna efter ALL är att de är mer närvarande ute i verksamheten, mer lyhörda och förstående samt skapar en mer positiv arbetsmiljö än tidigare. Denna förändring beror till stor del av att ledare fått mer tid till att reflektera över sina ledarskapsbeteenden och därmed skapat sig en större insikt i hur de bör agera som ledare på Volvo PV.

Syftet med rapporten har varit att se hur ledarskapsbeteenden påverkats till följd av ALL-projektet. I inledningskapitlet ställdes fyra frågeställningar upp som ansågs intressanta för att kunna besvara syftet. Dessa diskuteras nedan.

### 6.1 Hur lever ledarna på de olika nivåerna upp till Volvo PVs önskade ledarskapsbeteenden?

Volvo PVs ledare lever i olika hög grad upp till företagets önskade ledarskapsbeteenden. Generellt så är de mer närvarande i verksamheten och väl där är de mer lyhörda, ställer frågor och är förstående för medarbetares situation. Återkommande har även varit att arbetsmiljön är positivare och att förtroendet för ledarna har ökat. Detta kan både vara en följd av en mer öppen kommunikation från ledare, att mer beröm ges än tidigare eller att ledarna snarare stöttar och ställer frågor till produktionspersonalen istället för att döma dem som syndabockar om något går fel. När det gäller coaching och återkoppling är tidsbrist en återkommande faktor som gör att dessa inte används på det optimala sättet. Coaching är en del av ALL som inte har fått full genomslagskraft på grund av att en del av ledarna inte har förstått de långsiktiga fördelarna med det. Angående återkoppling har det ur intervjuerna framkommit att det sker för lite sådan med fokus på att utvecklas som ledare och lyfta upp beteenden. En faktor till detta som tas upp är att chefer mellan olika nivåer träffas relativt sällan och när de väl ses handlar återkopplingen mellan ledare främst om det dagliga arbetet och hur det ska utföras. Tid för reflektion är något som ledarna ansåg ALL var riktigt bra på att skapa och lyfta upp. Efter ALL har flertalet ledare antytt att det inte längre finns lika mycket tid till reflektion för dem, vilket anses viktigt för att kunna utvecklas som ledare. Ledarna har visat att de i vissa fall har problem med att visa rätt kroppsspråk. När de diskuterar med medarbetare tycks kroppsspråket vara enligt det Volvo PV önskar, men vid exempelvis möten eller iakttagande av produktion glöms vissa delar bort av ledare. En osäkerhetsfaktor till samtliga beteenden är tidsaspekten. Det är olika längesen som ledarna gick ALL och författarna har inte kunnat dra någon slutsats om beteendena har fäst sig bättre hos de som nyligen gått ALL jämfört med de som gick för ett år sedan.

### 6.2 Hur uppfattar produktionspersonalen ledarskapet inom företaget idag?

I de flesta hänseenden uppfattar produktionspersonalen ledarskapet som mer positivt än tidigare. Ledarnas behandling av produktionspersonalen som en viktig resurs för företaget är något som framför allt framkommit. Ledare är mer förstående, hjälpsamma, lyssnar mer, ger mer beröm och ställer mer

frågor till produktionspersonalen istället för att döma dem. Samtliga dessa faktorer kan vara anledningar till den mer optimistiska stämning på företaget som är en återkommande kommentar från personalen. Att mer frågor ställs och att ledare verkligen lyssnar till produktionspersonalen leder till att dessa blir mer involverade och reflekterande kring processer och arbetssätt, samt kan använda sin egen kreativitet. Detta är faktorer som kan leda till mer självgående produktionspersonal. Beröm ges i högre grad nu än innan ALL, dock anses detta vara en punkt som fortfarande kan förbättras då produktionspersonalen i vissa fall känner att de oftare får höra från ledare när saker går snett. Det finns antydningar att vissa ledare uppfattas som för mjuka, vilket dock är svårt att mäta som en effekt av ALL. Det är dock viktigt att dessa förstår vikten av att kunna säga ifrån ifall någon anställd bryter regler eller går emot företagets värderingar. Något som produktionspersonalen anser saknas är tid för diskussion och information med laget och ledare. De möten som finns i dagsläget förefaller vara för korta och få för att de ska kunna ge produktionspersonalen tillräckligt med information. De flesta saknar exempelvis vetskap om vad ALL innebär. Detta är ett budskap som samtliga inom produktionen borde veta, både för vetskapen om att företaget satsar på beteenden men även för att kunna tänka på hur sin ledare beter sig och kunna ge återkoppling på detta.

### 6.3 Vad är ledarnas inställning till de förändringar som ALL syftar till?

Ledarna är överlag väldigt positivt inställda till ALL och dess fokus på beteenden hos dem. De känner sig privilegierade över att få en personlig coach under flera veckor som kan hjälpa dem att utvecklas som ledare. Det som en del ledare uttrycker funderingar kring är ledningens (främst företagsledningen men även toppledningen på produktionen i Torslanda) inställning till ALL. De är tacksamma över att ledningen tillsätter mycket resurser för att genomföra projektet, men det finns frågor kring hur ledningen själv agerar utefter det som lärs ut i ALL. Det har noterats att coaching ej har fått fullt genomslag hos ledarna. Detta är på grund av olika anledningar; ledarna coachas inte av sina chefer, har inte tid att coacha eller de har inte förstått eller kommit ihåg syftet coaching. De flesta säger att de ser coaching som ett bra sätt att utöva ledarskap och att de själva gör detta genom att ställa öppna frågor och i vissa fall utmana sina medarbetare. Dock verkar kunskapen gällande coaching vara lite för grundlig och vissa ledare skulle behöva påminnas i hur coaching genomförs och syftet med det. Ledarna ser mycket upp till ALL-coacherna och anser att detta gör ett mycket bra arbete samt agerar som förebilder och frontfigurer för projektet. Det är viktigt att någon tar över denna roll när ledarna genomgått ALL. Författarna hade framförallt helst sett att respektive ledares chef var denna person.

### 6.4 Hur använder ledarna värdeflödeskartan som en utlösare för att gå till gemba?

Det märktes tidigt under intervjuer att användningen av värdeflödeskartan varierar mycket och fokus på denna fråga har framför allt legat på om värdeflödeskartan används över huvud taget och i så fall anledningarna bakom detta. Framförallt verkar inte motivationen bakom att använda värdeflödeskartan vara så stor som den skulle kunna vara. Det förefaller i vissa fall som att den främst används för att visa besökare processerna som finns på kartan och inte som ett verktyg för att gå ut i verksamheten och prioritera var fokus bör ligga. Författarna har själva under studietiden använt värdeflödeskartläggning och kan förstå problematiken bakom den form av implementering som företaget gör, men potentialen om kartan början användas på samtliga avdelningar är stor.



## 6.5 Diskussion kring påverkande faktorer

Utifrån den analys av resultatet som har gjorts och de slutsatser som har dragits, har författarna identifierat ett antal områden som är anses viktiga för att ALL ska nå upp till sin fulla potential.

- Kommunikation genom hela produktionen
- Full förståelse för coaching
- Kulturförändring i cykler
- Värdeflödeskartan
- Tidsbrist

### 6.5.1 Kommunikation genom hela produktionen

Under examensarbetets gång har det framgått att såväl ledare som produktionspersonal verkar uppleva brister i kommunikationen både horisontellt och hierarkiskt. Framförallt är glappet stort mellan produktionsledare och produktionspersonalen som monterar bilarna. Att kommunicera är en av ledarskapets viktigaste egenskaper. Det handlar både om att informera och diskutera. Mellan ledare och produktionspersonal tycks det som att det är för lite informerande kring vad ALL är. Eftersom väldigt få ur produktionspersonalen vet om vad ALL är, så kan de heller inte ge återkoppling angående ledares beteenden och ledare får då ingen information att bearbeta och reflektera över från dessa.

Kommunikationen ledare emellan är något som också måste upprätthållas. Som framgått i intervjuer och observationer har ledare ganska lite kontakt med sina chefer. Flera ledare har angett att de inte träffar sin chef så ofta och flertalet ser inte heller detta som ett problem. Det är givetvis möjligt att det inte är ett problem, men tid för att tillsammans reflektera och ge varandra återkoppling är viktigt för självutveckling. Det är viktigt att ledare ges förutsättningar för att utvecklas som individer genom att deras chefer agerar som coacher och ställer frågor som utmanar och leder till reflektion.

### 6.5.2 Full förståelse för coaching

Coaching är en av de största delarna i ALL som ledare får lära sig. Genom intervjuer och observationer har författarna noterat att ledarna efter att ha gått ALL använder sig av coaching, dock inte i en så strukturerad och medveten form som är möjligt. I ALL får ledarna lära sig flera tekniker och viktig information i hur de ska coacha för att utveckla medarbetare. Att ställa öppna frågor är något som ledarna har tagit till sig och använder sig av, men flera ledare verkar sakna tankesätten bakom att ställa rätt frågor. Vissa av ledarna nämner tidspress som en faktor till att coaching ibland ej genomförs och det ligger säkert mycket i det. Dock borde synen på coaching vara mer av det slag att det faktiskt frigör tid för ledarna, genom att lagen och produktionspersonalen blir mer självgående.

I dagsläget är de lägsta personerna i hierarkin som utbildas i ALL (och därmed coaching) produktionsledare. Dessa ledare har allt mellan 30 till 60 personer under sig i form av operatörer och lagledare. Om produktionsledare ska kunna coacha alla dessa och dessutom ge återkoppling, skulle antagligen all arbetstid gå åt till detta ändamål. En ledare har uttryckt att denne lär ut coaching till några av sina lagledare, så att dessa kan coacha sina lag. Detta är något som författarna anser borde göras i samtliga produktionslag. Dock hade en riktig utbildning i coaching liknande den som ledarna får i ALL varit att föredra, så att alla lagledare lär sig samma tekniker och metoder för coaching. Att ge lagledare ansvar att coacha operatörer skulle öka ansvaret för dessa och författarna har inte studerat om förutsättningar i tid finns för detta och är något som bör ses över om detta ska bli aktuellt. En positiv följd till ökat ansvar för lagledarna hade varit att de kommer känna större stolthet och status i sitt arbete, vilket skulle kunna få dem att arbeta bättre och ha en bättre inställning till sitt jobb.

### 6.5.3 Kulturförändring i cykler

Ledarna går ALL i totalt nio veckor per person. En vecka av detta är teori och resterande åtta veckor är coaching. Volvo gör helt rätt i att ledare från samma områden går ALL samtidigt, så en slags konsensus kring ledarskapsbeteendena förhoppningsvis skapas på respektive avdelning. Totalt sett pågår ALL under två år och det är väldigt lång tid mellan första och sista deltagarna. Efter två år finns det en risk att de första deltagarna har glömt ALL och dess innebörd. Om Volvo verkligen vill åstadkomma en kulturförändring bör det inte gå två år mellan första insatsen (ALL) och en eventuellt andra insats för en individs ledarskapsutveckling.

På två år hinner mycket förändras i fabriken och i en så enormt stor fabrik som Torslanda är risken stor att mognadsgraden gällande ledarskapsbeteendena på olika delar av fabriken skiljer sig mycket. Om Volvo vill att alla ledare ska dra åt samma håll på samtliga avdelningar bör en säkerställning av detta göras. Författarna har noterat olika djup hos ledarna vad gäller vetskap om de olika beteenden och tekniker som lärs ut i ALL och detta kan givetvis bero på många olika faktorer så som eget intresse, förkunskaper och tid sedan ALL genomfördes. Ledare beskrev under intervjuer att de själva har minskat på bland annat tid i gemba och reflektion efter ALL, något som inte är önskvärt. Genom att ha tät och kontinuerlig kontakt med antingen sina coacher eller annan personal med fokus mot ledarskapsbeteenden, blir ledarna ständigt påmind om hur de agerar och kan med hjälp av det utveckla och bibehålla de önskade ledarskapsbeteendena på Volvo.

### 6.5.4 Värdeflödeskartan

Flertalet ledare och även produktionspersonal har uttryckt optimism kring värdeflödeskartan. Dock skiljer sig användningsgraden väldigt mycket mellan avdelningar och nivåer. Anledningen till detta är antagligen för att värdeflödeskartan är ett verktyg, tänkt att användas för att visualisera processer och veta var fokus ska läggas. ALL som projekt syftar till att lyfta upp medvetenhet hos ledare kring sina beteenden och få dem att lyfta både sig själva och medarbetare genom att reflektera och arbeta med sitt sätt att vara som personer. Att då lära ut och implementera ett verktyg samtidigt som resten av individens fokus ligger på beteende upplevs av författarna som en krock. Det är visserligen positivt att ledare tillsammans och samtidigt får göra kartorna när de går ALL, vilket gör att de kan lära av varandra.

Värdeflödeskartan som sådan upplever författarna som mycket bra och denna åsikt har även delats av flera ledare. Det positiva handlar i dessa fall framför allt om att kunna visualisera sina flöden och enkelt förklara processerna för en utomstående person. Ledarna använder dock inte kartan som en utlösare till att gå till gemba. Den vanligaste anledningen till detta verkar vara att värdeflödeskartan knappt används hos många produktionslag. En anledning till detta kan vara bristande motivation hos personalen. Om Volvo vill att värdeflödeskartan ska användas som ett verktyg krävs det att ledarna föregår med gott exempel, alltså ”walk the talk”. I detta fall får ledarna lära sig värdeflödeskartan under en mycket begränsad tid, samtidigt som de fokuserar på sina beteenden som ledare. Efter ALL är det i dagsläget i mångt och mycket upp till produktionsledaren och lagen själva att ta upp och aktivt arbeta med värdeflödeskartan. Författarna har noterat hur detta ansvar skiljer sig stort mellan olika produktionslag och drar slutsatsen att det beror på hur ledaren motiverar produktionspersonalen att använda sig av kartan.

Ett mycket positivt exempel dyker upp under en av intervjuerna. Här nämns det att såväl ledare som produktionspersonal är involverade i arbetet med värdeflödeskartan och använder denna som ett hjälpmedel vid ständiga förbättringar. Här nämns produktionsledaren som mycket stödjande i detta arbete. Sådana lag vore bra för Volvo att använda som exempel när värdeflödeskartan ska implementeras på andra lag. Att konkret visa vilka fördelar som den kan ge skulle förhoppningsvis ge

extra motivation till andra att använda den. En risk som finns med detta är att ledare skulle kunna jämföra detta lag med sina egna och tänka att ”det går inte applicera här”. Genom att beskriva fördelarna i mer generella termer och snarare ge tips än att förklara exakt hur detta lag har applicerat värdeflödeskartan kan förhoppningsvis reducera denna skepsis.

### 6.5.5 Tidsbrist

I nästan samtliga beteenden som ej fått fullt fäste hos ledarna tycks det som att tidsbrist har varit en bidragande faktor. Om ledarna inte kan utöva de beteenden som de har lärt sig i ALL på grund av att tiden inte räcker till, så finns det risk för att förändringen inte kommer att få fullt fäste i organisationskulturen. Det är dock inte säkert att tidsbristen endast beror på organisatoriska rutiner och strukturer, som exempelvis möten. Det kan också vara så att ledarna helt enkelt inte prioriterar de beteenden som ALL har utbildat dem i. Detta kan bero på att gamla rutiner är svåra att lära av och att, som det nämndes tidigare, att det kanske inte finns förebilder som kan påminna dem om hur de ska agera efter att ALL-utbildningen är genomförd.

## 7. Rekommendationer

---

*I detta avsnitt presenteras rekommendationer som författarna ger till företaget utifrån de slutsatser som dragits på arbetet.*

*Säkerställ att samtliga ledare vet hur coaching går till och förstår syftet bakom det.*

För att sprida beteendena som ledare lär sig i ALL är det av största vikt att färdigheterna fäster sig hos ledarna på samtliga avdelningar. Coaching är en av de större metoder som ALL går igenom och därför är det extra viktigt att ledarna har kunskap i detta. En förståelse för syftet är viktigt för att få en långsiktighet i coachingen och skapar en medvetenhet om vinsterna med coaching.

*Se över ledarnas tidsscheman, med fokus på hur ledarna ska ges möjligheter att agera enligt ALLs principer.*

Det är möjligt att ALL och dess principer kräver mer tid av ledarna än vad deras ledarskap har gjort tidigare. Om Volvo PV har för avsikt att ledare ska agera efter dessa principer bör en undersökning göras i vilka konsekvenser ALL ger för ledarnas tidsschema. Därefter bör förutsättningar ges för att ledare ska ha den tid som anses krävas av dem för att genomföra sitt ledarskap på bästa sätt. En faktor som bör finnas med i denna undersökning är hur olika behov hos ledare tillfredställs. En del ledare behöver kanske mer coaching från sin chef, medan vissa anser sig mer mogna. I detta fall bör de beslutande avgöra om alla ledare ska behandlas lika eller om samtliga får avgöra hur de vill utvecklas.

*Se till att visionen med värdeflödeskartan kommuniceras ut tydligt och att förebilder för denna finns.* Då värdeflödeskartan används i olika grad på olika produktionslag och nivåer, bör Volvo PV försöka hitta en sätt att nå ut med sin vision för värdeflödeskartan så att fler börjar använda denna fullt ut. För att övertyga ledare kan med fördel ett produktionslag som implementerat värdeflödeskartan på ett bra sätt visas upp som förebilder.

*Se över hur ledarskapet kontinuerligt utvecklas och att budskapet med ALL befästs även efter att ledare genomgått utbildningen.*

En del ledare har uppgett att de efter ALL inte vet hur det ska utveckla sitt ledarskap och från några ledare har det framgått att vissa delar i ALL inte fått fäste. Genom att ha en plan redo för hur ledare ska fortsätta utvecklas och befästa principerna i ALL efter ledarna har gått ALL, minskar risken för att beteenden som ledare tagit till sig försvinner. Ett förslag kan vara att ha en coach som tar över efter ALL-coacherna då ledaren genomgått utbildningen.

*Säkerställ att samtliga led är informerade om ALL och dess syfte samt att ledningen tydligt visar att de stödjer projektet.*

ALL är ett stort och på många sätt komplext projekt. Det är något som samtliga medarbetare i fabriken borde veta om. Ledningen bör på något sätt gå ut tydligare och visa att de stödjer projektet, exempelvis genom att närvara vid något tillfälle under varje BOOST-vecka och förklara varför ALL är viktigt. Någon högt uppsatt som talar gott om projektet kan leda till stor inspiration hos övriga ledare.

## 8. Fortsatt arbete/ studier

---

*I detta avsnitt berörs frågor som har koppling till arbetet som författarna utfört, men som på grund av omfattning och tidsaspekter inte funnits möjlighet att diskutera här.*

### *En djupgående undersökning av ALL i samtliga fabriker*

Författarna av denna rapport har utfört sitt arbete på två avdelningar hos Volvo PV i Torslanda, med störst fokus på ledarna. För att få en helhetsbild och finna eventuella avvikelser i implementering eller uppfattning på andra produktionsavdelningar och fabriker, kan det därför vara intressant att göra en undersökning av dessa. Det är framförallt två aspekter som författarna anser vara intressanta i detta fall. Den första aspekten är att undersöka ett större antal operatörer och lagledare. Denna grupp är klart störst sett till antalet inom produktionen och det är därför av största vikt att de känner att ALL påverkar dem också. Den andra aspekten är att se hur ALL används av ledarna på Volvo PVs andra fabriker. Framförallt är det intressant att se hur projektet fallit ut i de fabriker som inte ligger i Sverige. Beteenden är mycket kopplat till kultur, därför vore det bra att ta reda på vilka områden inom ALL som är svårare eller lättare att implementera i andra kulturer.

### *Undersökning av mätetal som kan ha påverkats av ALL*

I början av rapporten diskuterade författarna med Volvo PV om att studera mätetal som skulle kunna kopplas till ALL, för att kunna mäta effekter av projektet. Då tid inte fanns för sådan insamling eller analys blev detta inte gjort, men det är något som bör vara intressant för framtiden. Mätetal som kan undersökas kan både vara sådana som rör beteenden och även de som rör själva produktionen. Svårigheten med att använda mätetal för att undersöka ALL är att veta om dessa är direkt härrörda från projektet. Därför bör en undersökning av mätetal inledas med en grundlig förberedelse av att ta reda på vilka mätetal som påverkas av ALL så att rätt faktorer blir uppmätta och analyserade.

### *Nästa steg efter ALL*

När samtliga ledare har gått igenom ALL, kan det vara bra för Volvo PV att ha en plan eller uppfattning om vad nästa steg i företagets utveckling gällande beteende och kultur ska bli. Gällande detta steg är det viktigt att inte ändra riktning från den väg företaget utstakat i och med ALL.

## Referenser

---

*I detta kapitel presenteras de källor som har använts i examensarbetet.*

### Tryckta källor

Alänge, S. Lindström, J. Lundberg Nilsson, H. (1998) *Ledarskap ur koncernchefs perspektiv*. Upplaga 1, p15-29. Utgiven av institut: IMIT, Stockholm. SIQ, Göteborg.

Bruzelius, L.H. Skärvad, P-H.(2011) *Integrerad organisationslära*. Tionde upplagan. Ungern: Elanders Hungary Kft.

Liker, J.K. (2003) *The Toyota Way: 14 Management principles from the World's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Liker, J.K. Convis, G.L. (2012) *The Toyota Way to Lean Leadership*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Liker, J.K. Meier, D. (2006) *The Toyota Way Fieldbook*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Rother, M. Shook, J. (1999). *Learning to See: value stream mapping to create value and eliminate muda*. Brookline, Massachusetts USA: The Lean Enterprise Institute.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Whitmore, John. (2002) *Nya COACHING för bättre resultat*. Sjunde upplagan. Finland: WS Bookwell (översatt till svenska av Brain Books AB (2003)).

### Elektroniska källor

ALL VCT. (2013) Internt utbildningsmaterial för Aspire Lean Leadership.

Goleman, David. (2000) *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, March – April, Vol 78 Issue 2, p78-90.

Kotter, J.P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, March – April, p59-67.

Mann, D. (2009) *The Missing Link: Lean Leadership*. Frontiers of Health Services Management, September, Vol 26 Issue 1 ,p15-26.

Volvo Personvagnar (2014). Om Volvo.

<http://www.volvocars.com/se/top/about/corporate/Pages/default.aspx> [2014-03-15]

### Figurer

Handy, C. (1989) *Inlärningsprocessen* [eget redigerad figur]

<http://www.mysundayreflections.com/living-to-learn-or-is-it-learning-to-live/> [2014-04-16]

Hersey, P. Blanchard, P. (1989) *Situationsanpassat ledarskap* [figur].

<http://inspirida.com/services/how-we-operate/instruments/> [2014-04-12]

Zuber, F. (2013) *Organisationskulturens lager, baserad på Ferrell, O.C. Ferrell, L. Fraedrich J.*  
(2011) *Business Ethics: Ethical Decision making and Cases*. 8:e upplagan p94-95 [figur].  
<http://blog.kpmg.ch/what-is-ethical-culture/> [2014-03-25]

## Bilagor

---

### **Bilaga 1- Observationsschema.**

Här presenteras det observationsschema som har använts.

### **Bilaga 2- Intervjumall ledare.**

Här presenteras den intervjumall som har använts till intervjupersonerna med en formell ledarroll.

### **Bilaga 3- Intervjumall produktionspersonal.**

Här presenteras den intervjumall som har använts till de intervjupersoner som har arbetat som produktionspersonal (operatörer och lagledare).



## Bilaga 1 – Observationsschema

### Ledare

Notera ifall ledare agerar utifrån det ALL-utbildningen lär ut.

Hur är ledares kroppsspråk?

Rör sig ledare runt i gemba?

Hur agerar ledarna när de gör en gemba walk?

Till vilken grad och hur använder ledarna Lean-verktygen?

Hur är reaktionen från ledarna när andon används?

Engagerade i att hjälpa till och att stödja?

Följer de upp problemen som uppstår?

### Operatörer

Känner operatörerna entusiasm för att komma på förbättringar?

Tar operatörerna ansvar för sin arbetsuppgift?

Hur är förtroendet för ledarna ute i produktionen vid linorna?

Hur reagerar operatörerna när ledarna går på gemba walks?

### Kommunikation mellan ledare och operatörer

Hur är kommunikationen mellan ledare och operatörer?

Hur hanterar ledaren input som ges från personalen?

Hur ser det ut med återkoppling från ledare till operatörer?

Övriga kommentarer och observationer

## Bilaga 2 - Intervjumall ledare

### Introduktion

David och Joacim berättar först lite kort om varför de ska genomföra intervjun och vad examensarbetet handlar om.

- Vi börjar lite allmänt, kan du berätta lite om din karriär på Volvo?
- Vem är du utanför arbetet, vilka är dina främsta intressen?

David och Joacim presenterar sig själva, med fokus på sig som personer.

### Allmänt

- Vad är den allmänna inställningen till ALL hos de anställda?
  - o Kan du beskriva något exempel där detta visat sig?
- Utifrån ditt eget perspektiv, hur tycker du en bra ledare ska agera?
- Vart har den största förändringen skett i ledarskapsbeteendet hos dina kollegor efter ALL?
  - o Kan du beskriva en situation från detta?
- På vilket sätt känner du att ALL har påverkat ditt ledarskapsbeteende?
  - o Kan du beskriva en situation där du tillämpat detta?
- Hur arbetar du med att utveckla ditt ledarskap?

### Kommunikation/feedback

- Kan du beskriva en situation där du har fått feedback från dina medarbetare?
- Kan du beskriva en situation där du har fått feedback från din närmsta chef?
- Hur arbetar du med den feedback du får?
- Hur tror du dina medarbetare uppfattar ditt sätt att leda?
- Beskriv dina tankar när du ger feedback till en medarbetare.
- Hur skulle du beskriva din chefs sätt att leda?
- Hur agerar din närmsta chef när denne ger dig feedback?

### Ständiga förbättringar

- Hur tycker du att dina kollegors engagemang i arbetet med ständiga förbättringar har förändrats till skillnad från innan ALL?
  - o Kan du ge exempel på hur du arbetar med ständiga förbättringar?

### Närvarande ledarskap (Värdeflödeskartan, Gemba, Ohno)

- Hur känner du att värdeflödeskartan har hjälpt dig i ditt dagliga arbete?
  - o Beskriv hur du använder dig av kartan?
  - o I vilken omfattning använder du dig av värdeflödeskartan som en trigger att gå ut i gemba?
- Vad får du ut av gemba-walks?
  - o Hur förbereder du dig för dina gemba-walks?
  - o Hur mycket tid spenderar du i gemba?
- Hur ofta är din chef ute och pratar med dig?
- Hur ofta använder du dig av Ohnos cirkel?
  - o Vad ger Ohnos cirkel dig?
    - Kan du beskriva en situation då du använt dig av Ohnos cirkel?
    - (Vid ej användande av Ohnos cirkel) Vad är orsaken att du inte använder Ohnos cirkel?

## Coaching

- Hur coachar du dina medarbetare?
  - o Kan du ge ett exempel där du gjort detta?
  - o Vad brukar reaktionen vara från dina medarbetare när du coachar dem?
- Hur brukar du bli coachad av din chef?
  - o Kan du ge ett exempel när denne har coachat dig?
  - o Hur tycker du din chefs sätt att coacha är?
- Hur arbetar du för att förbättra dig själv i din coachande roll?

## Förtroende

- Hur agerar du för att vara en förebild för dina medarbetare?
  - o Skulle du kunna beskriva en situation där du agerat som en förebild?
- På vilket sätt är din chef en förebild för dig och dina medarbetare?
  - o Kan du ge ett exempel på detta?
- Hur visar du att du har förtroende för dina medarbetare?
  - o Kan du ge exempel på en situation där du har visat detta?
- Hur ofta går du till din chef för att få råd och tips?
  - o Kan du ge exempel på ett tillfälle där du gjort detta?

## Avslutning

- Hur upplevde du ALL-tiden överlag?
- Vad tror du är nästa steg, alltså ”vad kommer efter ALL?”

David och Joacim avslutar med att prata om hur examensarbetet kommer presenteras och frågar om det är okej att höra av sig igenom om några ytterligare frågor dyker upp i efterhand.

## Bilaga 3 – Intervjumall produktionspersonal

### Introduktion

David och Joacim berättar först lite kort om varför de ska genomföra intervjun och vad examensarbetet handlar om.

- Vi börjar lite allmänt, kan du berätta lite om din karriär på Volvo?
- Vem är du utanför arbetet, vilka är dina främsta intressen?

David och Joacim presenterar sig själva, med fokus på sig som personer.

### Allmänt

- Känner du till projektet ALL (Aspire Lean Leadership) som genomförs på Volvo?
  - o Vad har du hört om det?
  - o Vad är din åsikt om ALL?
- Hur mycket involveras du i arbetet med värdeflödeskartan?
  - o Vad tycker du att den har för syfte?
  - o Har den varit till hjälp för er som produktionspersonal?
    - Exempel på detta i en situation

### Förtroende

- Hur anser du att ledarna är som förebilder inom företaget?
  - o När var senaste gången som du noterade det här beteendet positivt/negativt från din ledare?
- Känner du att du har förtroende för dina ledare på de olika nivåerna? (Att de vågar framföra åsikter och be om hjälp/stöd)
- Vad tycker du borde förbättras hos ledarna inom hur de agerar som förebilder?

### Motivation

- Hur känner du att utvecklingsmöjligheterna är på Volvo?
  - o Hur bidrar ledarna till att ni som personal får chans att utvecklas?
- Vad anser du om de ansvarsområden ni har möjlighet att skriva upp er på, utöver det arbete ni gör på linjen?
  - o Hur tycker du att dessa ansvarsområden motiverar dig?

### Förbättringsarbete

- Hur går pratet mellan produktionspersonalen angående förbättringsarbete och effektivisering?
  - o Är detta signifikativt eller är det i enstaka fall?
- Vad är din känsla eller åsikt om att effektivisera arbetet genom förbättringar?
  - o Vad tycker du är positivt/negativt med detta arbetet?
    - Hur brukar responsen från ledarna vara till detta?
  - o Hur känner du att det känns att komma med förbättringsförslag till din chef?
- Hur uppmuntrar ledarna er som produktionspersonal till att komma med förbättringar?

### Ledarskapsbeteende

- Hur skulle du beskriva ledarnas arbetssätt/beteende i allmänhet?
  - o När agerade ledaren såhär senast? (snappa upp ett beteende)
  - o Brukar han/hon alltid agera på det här sättet eller var det bara i det här fallet?
- Hur har du märkt skillnad i ledarnas beteende nu när Geely äger Volvo jämfört med när Ford var ägare?
  - o Situation?
- Vad är din åsikt om ledare som kommer ut och tittar på processen och ställer frågor?

- Hur är din känsla när de kommer?
- Vad tycker du att ledarna borde bli bättre på?

### Kommunikation

- På vilket sätt brukar positiva/negativa händelser förmedlas till er?
  - Är det mer positiva eller negativa händelser som påpekas?
- Vad skulle du vilja ändra på, om man ser på hur ledarna förmedlar positiv/negativ kritik?
  - Hur känner du att du får möjlighet och tillfälle att framföra de åsikter och idéer du har till dina ledare?

### Övrigt

- Hur känner du att Volvo-andan som tidigare fanns i företaget, är idag?
  - Har det skett några förändringar i sammanhållningen under det senaste året inom företaget?
- Hur har skillnaden i engagemang från högsta ledningen i organisationen ändrat senaste året?
  - Vad anser du om detta?
  - Någon specifik situation på detta?
- Skulle du vilja ta del av det som lärs ut i ALL?

David och Joacim avslutar med att prata om hur examensarbetet kommer presenteras och frågar om det är okej att höra av sig igenom om några ytterligare frågor dyker upp i efterhand.