



CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Lean Ledarskap

Framgångsfaktorer för Lean i Sverige

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

JOHNNY ELIASSON
DAVID WALDENBÄCK

EXAMENSARBETE E2014:039

Lean Ledarskap

Framgångsfaktorer för Lean i Sverige

JOHNNY ELIASSON

DAVID WALDENBÄCK

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik
Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen för Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2014

Lean Ledarskap

Framgångsfaktorer för Lean i Sverige

© JOHNNY ELIASSON, DAVID WALDENBÄCK, 2014

Examensarbete E2014:039

Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation

Avdelningen Operations Management

Chalmers Tekniska Högskola

SE-412 96 Göteborg

Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Chalmers Reposervice 2014

Göteborg, Sverige 2014

”Toyotas system behöver mindre av allting för att skapa ett givet kundvärde, så låt oss kalla
det **Lean**”

John Krafcik, MIT (1988)

Förord

Denna studie är ett examensarbete omfattande 15 högskolepoäng som en del av högskoleingenjörsutbildningen Ekonomi och Produktionsteknik vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg. Arbetet är utfört under fem månader på vårterminen 2014 vid institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation. Projektgruppen består av två studenter i tredje årskursen där syftet är att ta fram en utvärderingsmodell för Lean ledarskap samt besvara frågeställningen om hur ledarskapet skall se ut för att lyckas med Lean i Sverige.

En del av studien har baserats på besök hos företag och statliga program samt intervjuer med diverse specialister i området. Till följd av detta vill vi tacka dessa personer för avsatt tid och möjligheten av att få ta del av deras kunskap.

Vi vill först och främst tacka vår handledare Jan Lindér, Universitetslektor på Chalmers Tekniska Högskola, för den fantastiska rådgivningen och den inspiration han givit oss under arbetets gång. Vidare vill vi tacka Malin Hallin och Hans Reich på Produktionslyftet för deras breda kunskap, stöd och vilja till diskussion. Vi vill även tacka Magnus Hettne, VD på Nolato Plastteknik AB för avsatt tid, presentation och gästvänlighet. Slutligen vill vi även tacka alla som arbetar på Nolato Plastteknik för den hjälp vi fått med vår studie och den bild vi fått av hur svenska företag kan arbeta med Lean.

Göteborg, maj 2014

Lean Leadership

The success factors of Lean in Sweden

JOHNNY ELIASSON & DAVID WALDENBÄCK

Department of Technology Management and Economics

Chalmers University of Technology

Abstract

This report aims to investigate how the leadership should be performed in order to succeed with the implementation of Lean in Sweden. A comprehensive literature review of Lean has been the basis for the development of an evaluation model consisting of the critical elements of Lean leadership. The thoughts and methodology of the Swedish venture towards Lean called Produktionslyftet is later on compared to Lean in order to identify similarities and differences.

Subsequently, observations and interviews have been conducted at Nolato Plastteknik AB, who has been supported by Produktionslyftet in their transformation towards Lean. The overall impression from Nolato Plastteknik was then analyzed based on Lean and leadership theory, in consideration of Produktionslyftets major role in their Lean transformation.

The overall impression from Nolato Plastteknik was then compared to the result received from the evaluation model in order to answer the study's main question. The idea behind the model was that it would reflect the overall impression of the company by ascertaining how well the critical elements were met. By confirming the overall impression, the model could become a basis for evaluations regarding the level of success for leadership within a Lean company

The model was based on 25 leadership principles who was as summarized in six categories which are sustainability, governance, development, learning, motivation and organization. The model was tested using a questionnaire based on leadership principles . The overall impression of Nolato was that it had a low level of Lean maturity, which was shared by the model, but the model was unable to successfully demonstrate the improvement areas that were identified during interviews and observations. Further the study is considered to have too small a scale to be able to answer the main question, and further studies are suggested.

Keywords: Lean leadership, Produktionslyftet, Sweden

Sammanfattning

Denna rapport åsyftar att besvara hur ledarskapet skall se ut för att lyckas med Lean i Sverige. En omfattande litteraturstudie av Lean har legat till grund för en modell bestående av de delar inom ledarskapet som anses kritiska. Den svenska Leansatsningen Produktionslyftets tankar och metodik ställs sedan mot Lean för att reda ut likheter och skillnader.

Därefter har observationer och intervjuer genomförts på Nolato Plastteknik AB som fått stöd av Produktionslyftet i sin Leantransformation. Helhetsintrycket från Nolato Plastteknik har sedan analyserats utifrån Lean samt ledarskapsteori, med hänsyn till att Produktionslyftet haft en stor roll i Leantransformationen.

Helhetsintrycket från Nolato Plastteknik ställdes därefter mot modellen för att försöka besvara studiens huvudfråga. Tanken med modellen är att den skall återspegla detta helhetsintryck genom att utröna hur väl de kritiska delarna uppfylls. Genom att bekräfta helhetsintrycket skulle modellen kunna bli ett underlag för undersökningar hur väl ledarskapet inom ett företag fungerar.

Modellen baserades på 25 ledarskapsprinciper som sammanfattats i sex kategorier vilka är långsiktighet, styrning, utveckling, lärande, motivation samt organisation. Modellen testades med hjälp av en enkät baserad på ledarskapsprinciperna. Helhetsintrycket var att företaget hade en låg mognadsgrad inom Lean vilket delades av modellen, men modellen lyckades ej påvisa de förbättringsområden som intervjuer och observationer identifierade. Vidare anses studien ha en för liten omfattning för att kunna besvara huvudfrågan och vidare studier föreslås.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Metod.....	5
2.1 Genomförande	5
2.2 Litteraturstudie	5
2.3 Intervjuer	6
2.4 Kartläggning av Produktionslyftet.....	7
2.5 Kartläggning av Nolato Plastteknik AB	7
2.6 Framtagning av utvärderingsmodell	8
2.6.1 Modellens enkäter	8
2.8 Kritisk granskning.....	9
2.8.1 Validitet.....	9
2.8.2 Reliabilitet.....	10
3. Ledarskap	11
3.1 Vad är ledarskap?	11
3.2 Vad är chefskap?	12
3.2.2 Chefskap vs. Ledarskap.....	12
3.3 Ledarskapsteorier	13
3.3.1 Beteendebaserat ledarskap.....	14
3.3.2 Situationsanpassat ledarskap.....	15
3.4 Teamledare	17
3.5 Ledarskap i förändring.....	18
3.6 Styrning	21
3.6.1 Styrningsprocessen	21
4. Toyota och Lean.....	25
4.1 Toyotas värderingar	26

4.1.2 Ständiga förbättringar	27
4.1.3 Respekt för människor	27
4.1.4 Principer	27
4.1.5 Metoder och verktyg	27
4.2 Likers principer	28
4.3 Resurseffektivitet vs. flödeseffektivitet	29
4.4 5S	29
5. Lean ledarskap	31
5.1 Lärdomar från Toyota	31
5.2 Ledarnas tänkesätt	32
5.2.1 Hantera det okända	32
5.2.2 Förändringskata	32
5.3 Styrning	35
5.3.1 Resultatstyrning vs. Metodstyrning	35
5.4 Organisationsstruktur	36
5.4.1 Teamledare	36
5.4.2 Gruppledare	37
5.5 Utveckla Lean ledare	37
5.6 Ledarskapsutvecklingsmodellen	37
5.6.1 Åtagande till självutveckling	38
5.6.2 Coacha och utveckla andra	40
5.6.3 Stödja dagliga förbättringar	41
5.6.4. Skapa visioner och rikta mål	43
6. Sammanfattning av Lean Ledarskap	45
6.1 Långsiktighet	45
6.2 Styrning	45
6.3 Utveckling	46
6.4 Lärande	46
6.5 Motivation	46
6.6 Organisation	47

7. Produktionslyftet.....	49
7.1 Teoretisk tolkning.....	49
7.1.1 Kulturförändring.....	49
7.1.2 Kärnvärden.....	50
7.1.3 Förbättringsarbete	51
7.1.4 Ledarens roll	51
7.2 Metodik.....	52
7.2.1 Förändringsprojektet	52
7.2.2 Etablering av styrgrupp och vägledande principer	53
7.2.3 Pilotområde	54
7.2.4 Lärande	55
7.2.5 Ledarskap.....	55
8. Analys av Produktionslyftet och Lean Ledarskap	57
8.1 Tidsaspekt och syfte	57
8.2 Lärande.....	58
8.3 Kultur	58
8.4 Ledare	59
8.5 Organisation	60
8.6 Förbättringsarbete.....	61
9. Nolato Plastteknik	63
9.1 Varje dag, lite bättre	63
9.2 Intervjuer.....	65
9.2.1 Redogörelse av intervjuer	65
9.3 Analys.....	66
9.3.1 Långsiktighet och Strategi	66
9.3.2 Utveckling och Lärande	67
9.3.3 Organisationsstruktur och Motivation	69
10. Utvärderingsmodell - Lean ledarskap.....	73
10.1 Avläsning.....	74
11. Utvärdering Nolato	75

11.1 Utvärderingsmodell Nolato.....	75
11.2 Diskussion.....	75
12. Slutsats	79
13. Vidare rekommendationer	81
Källförteckning.....	82
Bilagor	85
Bilaga 1 - Lean ledarskapsprinciper	85
Bilaga 2 - Intervjufrågor Produktionslyftet	86
Bilaga 3 - Intervjufrågor avsedda för ledare	87
Bilaga 4 - Intervjufrågor avsedda för medarbetare.....	88
Bilaga 5 - Påståenden ifrån enkätformulär för utvärderingsmodellen avsedd för ledare	89
Bilaga 6 - Påstående ifrån enkätformulär för utvärderingsmodellen avsedd för medarbetare	90
Bilaga 7 - Detaljerat resultat ifrån enkäten.....	91

1. Inledning

Följande stycke är en introduktion till den studie som genomförts med avseende på Lean ledarskap i Sverige. Avsnittet inleds med en bakgrund som åsyftar att presentera avsikten till det avhandlade ämnet. Därefter följer studiens syfte och den problemformulering som legat till grund för studien. Avsnittet avslutas med att presentera studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Toyota är idag en av världens största biltillverkare och har otaliga gånger uppmärksammats som ett av världens mest framgångsrika företag. (Rother, 2013) Då Toyota har lyckats uppnå denna framgång under sämre förutsättningar än många konkurrenter skapades ett intresse för företagets sätt att arbeta. Till följd av andra världskriget uppkom stora finansiella och teknologiska brister i Japan. Resursbristerna tvingade Toyota att finna nya konkurrensvägar vilket resulterade i att en kultur växte fram. Denna kultur har idag spridit sig världen över och benämns i västerländska länder som Lean.

Trots att många företag världen över ser fördelarna med Lean och anser sig besitta den kunskap som krävs så misslyckas större delen av företagen med sina Leantransformationer. (Ivarsson, et al., 2013) För att Lean skall kunna fungera fullt ut och generera bestående förändring måste det appliceras på företagets samtliga delar. För att lyckas med det krävs en fullständig förståelse för Leans grunder snarare än handplockade delar och åtgärder.

Lean baseras på ett arbetssätt präglad av styrning vars grundprinciper bottnar inom Scientific Management, även känt som *Taylorism*. Taylorismen är en filosofi om arbetsorganisationer som fokuserar på specialisering och centralisering vilket kontrasterar mot de svenska organisationsmodellerna som präglas av självstyre och inflytande. Trots det har Lean på senare år etablerat sig hos svenska företag där Scania uppmärksammats för sin framgång. Scanias framgång påvisar därmed möjligheten av en lyckad implementering av Lean i Sverige trots kulturella skillnader.

2007 startades ett omfattande nationellt program i Sverige med syftet att höja produktivitet, konkurrenskraft och utvecklingsförmåga i landets industri. Programmet kom att kallas Produktionslyftet och deras arbetsprocess har sin utgångspunkt i Leans principer. Produktionslyftets arbete åsyftar att utbilda och leda de svenska företagen in i Leantransformationen och får därmed en viktig roll för implementeringen av Lean i Sverige.

Då ledarskap generellt har stor inverkan på ett företags framgång utgör även ledarskapet inom Lean en viktig del av framgången. Den del inom Lean som berör ledarskapet kan i relation till andra delar uppfattas som mer abstrakt och svårare att ta till. Det innebär i sin tur att den ofta blir svårare att implementera och bidrar till Leantransformationens misslyckande. (Ivarsson, et al., 2013) Denna studie ämnar därmed undersöka hur ledarskapet skall se ut för att lyckas med Lean i Sverige.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att analysera hur väl det går att applicera Leans ledarskapsteorier på ett svenskt företag och vilka eventuella modifikationer som är nödvändiga. Analysen kommer att bygga på en djup studie inom ledarskap och Lean för att kartlägga de kritiska delarna för Lean ledarskap. Då Produktionslyftet är statligt finansierat nationellt program med stort inflytande över utvecklingen av Lean i Sverige blir Produktionslyftets syn på ledarskap kritisk för studien. Studien kommer därför att bygga på en analys av Produktionslyftets tolkning av Lean ledarskap och den praktiska implementeringen hos företaget Nolato.

Resultatet kommer att mynna ut i en utvärderingsmodell för Lean ledarskap med efterföljande diskussion gällande implementering av Lean ledarskap för svenska företag.

1.3 Problemformulering

Då syftet med studien är att analysera hur väl det går att applicera Leans ledarskapsteorier på ett svenskt företag samt vilka eventuella modifikationer som krävs så blir huvudfrågan:

Hur skall ledarskapet se ut för att lyckas med Lean i Sverige?

För att huvudfrågan skall kunna besvaras så behöver studien beröra följande delaspekter:

- Vilka är de väsentliga delarna inom Lean ledarskap?
- Hur väl överensstämmer Produktionslyftets syn på ledarskap med Toyotas/Lean?
- Hur väl fungerar ledarskapet på Nolato?
- Hur väl har ledarskapet inom Lean implementerats på Nolato?

1.4 Avgränsningar

På grund av tid och resursbegränsning kommer studien avgränsas till att enbart analysera implementering och Leanarbete hos ett svenskt företag som deltagit i Produktionslyftets program.

De intervjuer som kommer att präglar arbetet kommer vara kvalitativa varpå det inte kommer att intervjuas fler personer än nödvändigt för att öka bekräftelse av erhållen information.

Studien gör även en avgränsning till resterande del av koncernen. Studien berör därmed endast Nolatos dotterbolag, Nolato Plastteknik AB och den kommunikation och arbete som sker inom företaget. Urvalet baserades främst på kriteriet att företaget ifråga skall ha kommit långt i sin Leanimplementering men även storleken hade betydelse.

Gällande storleken eftersöktes ett mindre företag då det är lättare att få grepp om samt analysera en mindre komplex företagsstruktur.

2. Metod

I följande avsnitt beskrivs det tillvägagångssätt som använts i studien. Avsnittet är uppdelat enligt de delar som förekommit i studien, tillsammans med tillhörande förklaring och motivering.

2.1 Genomförande

Arbetet inleddes med en grundläggande litteraturstudie med utgångspunkt inom ledarskap och Lean. Därefter fortgick litteraturstudien, med den tidigare erhållna kunskapen som grund med inriktning mot Lean ledarskap. Med utgångspunkt i litteraturstudierna genomfördes sedan en analys av Lean ledarskap vilket resulterade i kartläggningen av sex kritiska framgångsfaktorer.

Genom intervjuer och företagsmaterial studerades sedan Produktionslyftet, deras metodik och teoretiska grund. Studien resulterade i en analys som genomfördes med utgångspunkt i den tidigare erhållna kunskapen om Lean ledarskap.

Efter analysen genomförts påbörjades en studie av företaget Nolato Plastteknik AB. Studien genomfördes med hjälp av företagsmaterial, intervjuer och observationer, återigen med utgångspunkt i de sex kritiska framgångsfaktorerna för Lean ledarskap. Utifrån de sex ledarskapsfaktorerna utvecklades även en generell utvärderingsmodell som med hjälp av enkäter kartlägger Leanföretags aktuella ledarskapssituation.

Utvärderingsmodellen testades sedan på Nolato och genererade därmed ytterligare en kompletterande bild av företagets aktuella tillstånd. Resultatet av modellen ställdes sedan i relation mot den tidigare erhållna bilden av företaget, och diskuterades med utgångspunkt i den tidigare genomförda analysen över Produktionslyftet och Lean ledarskap.

Avslutningsvis så mynnade studien i en slutsats som besvarar den tidigare presenterade problemformuleringen med utgångspunkt i erfarenheterna från Produktionslyftet och Nolato Plastteknik.

2.2 Litteraturstudie

För att kunna besvara problemformuleringen krävdes inledningsvis en djupare förståelse för både ledarskap och Leans olika teorier och dimensioner. Förkunskaper i ämnet ledarskap hade erhållits genom kurserna Arbetsorganisation, TEK330, Projektledning, TEK370 och för Lean genom kurserna Lean Produktion TEK400 och Integrerad produktionsorganisation TEK385. Samtliga kurser genomförda på Chalmers Tekniska Högskola.

Med utgångspunkt i tidigare förkunskaper valdes litteraturen för studien främst ut i samråd med handledaren Jan Lindér. Litteratur påträffades även genom manuella sökningar av relevanta referenslistor, konsultation med andra sakkunniga i ämnet, samt omfattande databassökningar med kritisk granskning.

Inledningsvis inriktade sig litteraturen främst mot ledarskap och Lean med syftet att skapa fördjupad kunskap inom ämnena och tillräcklig grund för fortsatt litteraturstudie av Lean ledarskap.

Genom litteraturstudierna skapades djup kunskaper i ämnet och därmed även underlag för kritisk granskning av Produktionslyftets metodik med fokus på ledarskap. Kunskapen bistod även, i kombination med erhållen kunskap från Produktionslyftet, för underlag till utformning av intervjufrågor, enkäter och en utvärderingsmodell.

2.3 Intervjuer

Studien innehöll flera intervjumoment varpå en kortare studie av intervjuteknik genomfördes för att säkerställa optimal utformning av frågor erhållandet av önskad information. Förkunskaper i ämnet föregick från kursen Ekonomistyrning TEK396 genomförd på Chalmers Tekniska Högskola.

Första intervjun genomfördes med Leancoachen Malin Hallin på Produktionslyftet efter rekommendation av studiens handledare Jan Lindér. Syftet med intervjun var att komplettera den bild av Produktionslyftet och deras metodik som presenterats genom programmets eget material. Intervjufrågorna finns presenterade i bilaga 2 och skapades med utgångspunkt i den analys som genomförts av Lean ledarskap samt det företagsmaterial som tillhandahållits av Produktionslyftet. Intervjun genomfördes med semi-struktur för att möjliggöra uppdagandet av information som inte presenterats för studien. Strukturformatet öppnade därmed upp för ökad frihet i intervjupersonens svar samtidigt som säkerställande av den önskade informationen bestod. Intervjun pågick i drygt två timmar.

Därefter genomfördes ytterligare fyra intervjuer hos Nolato Plastteknik AB. Syftet med intervjuerna var att undersöka hur väl ledarskapsdelen inom Lean lyckats etablera sig under Nolatos Leantransformation. Därför genomfördes intervjuer på flera hierarkiska nivåer i företaget, från VD till operatör. Anledningen till den hierarkiska fördelningen var för att skapa ett bredare intryck av företagets aktuella situation genom olika perspektiv.

Intervjufrågorna grundar sig i den analys som genomfördes av Produktionslyftet och Lean ledarskap samt de sex kritiska framgångsfaktorer som kartlades. Frågorna presenteras som bilaga 3 och 4 i arbetet. Intervjuerna på Nolato genomfördes även dem med semi-struktur. Däremot fanns det en större grad av fokus i frågorna för att göra intervjusvaren

kompatibla. Genom intervjuerna på Nolato erhöles en kompletterande bild till de observationer som gjorts på företaget över hur ledarskapet inom Lean fungerar idag och huruvida det etablerat sig i företaget. Intervjuerna pågick i mellan en timme till en och en halv timme.

2.4 Kartläggning av Produktionslyftet

Studien har en tydlig koppling till Produktionslyftets verksamhet då programmet har stort inflytande över hur implementeringen och tolkningen av Lean etablerar sig i Sverige. Produktionslyftets metodik och teoretiska grund kartlades genom en studie av programmets externa och interna material med kompletterande intervjuunderlag från Leancoachen Malin Hallin.

Med utgångspunkt i erhållen kunskap om Lean ledarskap analyserades Produktionslyftets erhållna material varpå en bild av programmets metodik kunde skapas med fokus på ledarskap. Bilden kunde sedan ställas i relation med Lean ledarskap för att kartlägga eventuella likheter och avvikelser.

Genom kartläggningen av Produktionslyftets metodik skapades förståelse för hur bilden av Lean presenterats för programmets företag samt hur företagen arbetat med implementeringen. Det bidrog i sin tur med ökat underlag för intervjuer och observationer hos Nolato Plastteknik AB.

2.5 Kartläggning av Nolato Plastteknik AB

Med utgångspunkt i Produktionslyftets metodik kartlades ledarskapssituationen hos Nolato Plastteknik AB för att generera en kompletterande bild av hur Leanimplementeringen fungerat i praktiken. Med utgångspunkt i intervjuer, observationer samt studie av företagsmaterial kartlades en bild av ledarskapssituationen hos företaget. Syftet med kartläggningen av Nolato var att kunna utvärdera utfallet av Produktionslyftets arbete samt hur goda förutsättningar företaget lämnats med för att på egen hand kunna fortsätta sin transformation.

Nolato Plastteknik AB valdes ut i samråd med Produktionslyftets Hans Reich, aktiv på Chalmers Professional Education, utefter huvudkriteriet att företaget skulle ha *kommit relativt långt med sin Leanimplementering*. Kriteriet ålåg studien för att säkerställa att material för analys skulle existera.

De observationer som genomfördes hos företaget skedde vid fyra tillfällen med varierande besökslängd mellan två till sex timmar. Observationerna genomfördes i samband med möten, intervjuer och fria rörelser i företags lokaler.

För att komplettera bilden av ledarskapet på Nolato utformades även en utvärderingsmodell som presenteras under efterföljande rubrik. Resultatet av modellen baserades på 33 enkäter och generade därmed ett bredare underlag.

Genom kartläggningen av Nolato Plastteknik AB så skapades en bild av hur företaget arbetar med Lean. Det skapade även en bild av hur långt de kommit med sin Leantransformation samt hur väl Produktionslyftets tankar etablerat sig i företaget. Utifrån denna bild i kombination med tidigare genomförda analyser kunde en slutsats för problemformuleringen dras.

2.6 Framtagning av utvärderingsmodell

Utifrån de kritiska framgångsfaktorer som kartlades efter litteraturstudien av Lean ledarskap utvecklades en utvärderingsmodell. Modellen åsyftar att jämföra ledare och underställas uppfattningar utifrån ett Leanperspektiv för att sedan kunna kartlägga insikt, framgång- och förbättringsområden.

Modellen presenteras i arbetets senare del, se kapitel 10, och baseras på en sjugradig skala. Värdena för modellen erhålls genom jämförelsen av två enkäter som är riktade mot antingen ledare och medarbetare, se bilaga 5 och 6. Värdet för korrelationen mellan respektive värde för endera framgångsfaktorn och enkäterna indikeras sedan i modellen i kombination med eventuella avvikelser.

2.6.1 Modellens enkäter

Enkäterna, se bilaga 5 och 6, som skapades för att ge underlag till utvärderingsmodellen hade sin grund i de ledarskapsprinciper som utgör de sex kritiska framgångsfaktorerna för Lean. Utifrån respektive princip skapades ett påstående för ledare eller medarbetare. Påstående tenderade att antingen positivt eller negativt klargöra en extrempunkt för nivån av den aktuella principen. Frågorna konstruerades även med åtanke av så låg grad av ledande utformning som möjligt.

I de fall där principen hade två mätbara delar utformades *stjärnfrågor*. Stjärnfrågorna åsyftade att mäta olika delar av samma princip varpå ett snittvärde utgjorde de slutgiltiga värden för principen. Dessa frågor markerades med '*' i enkäten.

Enkäterna bestod av en sjugradig skala mellan *stämmer inte alls* och *instämmer helt* där personen som fyllde i enkäten fick ta ställning till hur väl påståendet överensstämde med den aktuella situationen på företaget.

Efter att enkäterna fyllts i så justerades frågornas värden i enlighet med positiv alternativt negativ utformning av påstående och kategoriserades under vardera faktorn. Därefter beräknades ett snitt för ledare och medarbetare som sedan utgör värdet för modellen.

2.8 Kritisk granskning

Studiens är baserad på en flera urval av litteratur och personer vilket ger upphov till granskning. Då kunskapsnivån initialt kunde betraktas som bristande valdes litteratur och fokusområden ut i samråd med handledare. Det råder dock ingen skepsis om att litteraturens trovärdighet men handledarens uppfattning om ämnet kan i viss mån vinkla studien mot personliga preferenser.

En stor del av den grundläggande kunskap som skapades för studien baserades främst på omfattande studier av företaget Toyota med tolkning av Jeffrey K. Liker (2005). Denna kunskap har i avsaknad av tid och finansiella medel inte varit möjlig att verifiera utan studien har fått lita på den information som presenterats. Det kan även finnas risk för att författaren inte är helt opartisk i sin dokumentation vilket kan innebära risk för subjektivitet i presentationen.

Det finns även anledning att ifrågasätta Produktionslytets inverkan på Lean i Sverige och bredd av relevans för studien. Vi befinner oss idag i en global värld som i flera fall möjliggör snabbt informationsutbyte vilket kan generera inverkan på mottagaren och detta fall företagen. Det kan därmed vara svårt att avgöra hur stor grad av påverkan programmet har haft för företagets Leanarbete.

Det kan även finnas orsak att rikta skepsis till kartläggningen av Nolato som till främst har grundat sig intervjuer och företagsmaterial. Hälften av de personer som intervjuats har tillhandahållits av företaget själva varpå det finns risk att företaget inte valt medarbetare som är representativa för företaget. Det kan samtidigt finnas risk för att de medarbetare som intervjuats på grund av bristande anonymitet och personliga agendor presenterat en felaktig bild att företagets aktuella situation.

Det går också att ifrågasätta studiens tillvägagångssätt och kvalitativa urval. Det finns inget stöd för att problemformuleringen bäst besvaras genom den valda metodiken. Det finns inte heller någon säkerhet för att de intervjuer som genomförts gett en tillräckligt bred bild av verkligheten. Studien influeras även till stor del av Nolato Plastteknik som inte behöver vara representativa för resterande svenska produktionsföretaget.

2.8.1 Validitet

Vid intervjuerna fanns en risk att tolkningar färgats utifrån litteraturstudien och att slutsatser därmed drogs i förhållande till litteraturen snarare än verkligheten. Denna risk minimerades genom att det ställdes följdfrågor för att skapa en djupare förståelse.

I modellen fanns en risk att fel principer valts ut. Denna risk minimerades genom en grundlig litteraturstudie för att säkerställa rätt principer.

2.8.2 Reliabilitet

Observationer har ej varit tillräckliga för att kunna kontrollera äktheten från intervjusvar i fullständig utsträckning utan istället setts som ett komplement. Reliabiliteten från intervjuer kontrollerades därmed genom hur väl helhetsbilden från observationer och intervjuer stämde överens.

För att öka tillförlitligheten i enkäten var den anonym och gavs ut till ett stort antal anställda för att ge ett så rättvisande svar som möjligt. Detta säkerställer dock inte tillförlitliga svar och kunskapsnivån inom Lean och ledarskap kan ha haft en påverkan på svaren.

För att uppfylla samtidskrav på informationen som givits under intervjuer fördes anteckningar kontinuerligt under intervjun och sammanställdes direkt efteråt.

3. Ledarskap

I följande avsnitt så presenteras relevant ledarskapsteori som erhållits genom litteraturstudien.

Det är få saker som har större påverkan på mänskligheten än ledarskap menar Daniel Quinn Mills, professor vid Harvard Business School. Quinn Mills lyfter is stycket *The importance of leadership* fram vikten av ledarskap och dess inverkan på framgång. Han menar att effektivt ledarskap har hjälpt nationer ur kriser, lett företag till framgång och gjort det möjligt för välgörenhetsorganisationer att skapa förändring i världen. (Quinn Mills, 2005) Utan ledarskap skulle organisationers interna kommunikation och utveckling röra sig långsamt samtidigt som de skulle ha svårt att behålla rätt kurs i färden mot sitt mål.

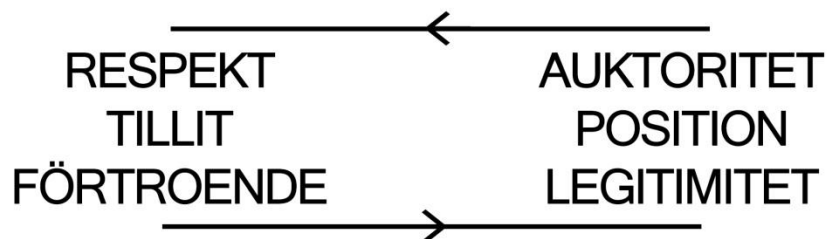
Det är vanligt förekommande att ledarskapslitteratur lyfter fram vikten av beslutsfattandet inom ledarskap. Det talas ofta om att fatta korrekta och tydliga beslut vid rätt tidpunkt. Quinn Mills underminerar inte beslutsfattandets vikt eller påverkan på framtiden men indikerar att beslutet i sig inte genererar någon förändring (Quinn Mills, 2005). Det är efter att beslutet är fattat som implementeringsprocessen måste påbörjas och det är här Mills menar att en stor del av ledarskapet kan bli avgörande.

3.1 Vad är ledarskap?

Förenklat handlar ledarskap om med hjälp av andra få saker genomförda utan att använda tvång (Bruzelius & Skärvad, 2009). Mer utförligt väljer Dr. Gary Yukl vid University at Albany att definiera ledarskap som följande:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl, 2006).

En av ledarskapets väsentligaste uppgifter är att organisera och stimulera medarbetare genom beslut och handling. (Bruzelius & Skärvad, 2009) Det är viktigt att detta sker på både individuell och gemensam nivå. För att kunna organisera och stimulera medarbetare på ett effektivt vis krävs god kunskap gällande individers motivation, gruppdynamik och organisationskulturens påverkan på beslut och handlingar. Vid väl fungerande ledarskap växer medarbetares respekt, tillit och förtroende för ledaren vilket i sin tur medför att ledarens auktoritet, position och legitimitet stärks. Detta genererar i sin tur en positiv självförstärkande cykel mot effektivt ledarskap.



Figur 1 - Självförstärkande cykel för väl fungerande ledarskap

Då tankarna om hur en ledare är och bör agera har förändrats genom tid har ledarskapet på senare tid börjat omfatta allt mer. Dan Paulin, Universitetslektor på Chalmers Tekniska Högskola lyfter fram paradoxen av två motsägelsefulla utvecklingstendenser. En effektiv ledare bör idag i linje med globala förändringar vara en "superledare" samtidigt som utvecklingen går mot en "utsuddning" av gränser mellan ledare och medarbetare. (Paulin, 2011)

Ledarskap kan beskrivas som en påverkansprocess som avser att få andra människor att frivilligt agera för att uppnå mål. Processen kan beskrivas som en social relation med syftet att influera tankar, attityder och beteenden hos andra människor (Bruzelius & Skärvad, 2009). Ledarskap kan förekomma både formellt eller informellt och ska inte förväxlas med chefskap.

3.2 Vad är chefskap?

Chefskap kan beskrivas som en formell tilldelad roll medan ledarskap är något som tas med gruppens tillåtelse (Bruzelius & Skärvad, 2009). Att vara chef innebär att ha en uttalad position i organisationen som är överordnad andras positioner, varpå chefen alltid har rollen som arbetsgivarens representant. Tanken med en chef är att denne även skall ha förmågan att kunna utöva ledarskap. Chefskap och ledarskap behöver dock inte sammanfalla, även om det i många fall är önskvärt om det gör det.

3.2.2 Chefskap vs. Ledarskap

I boken *Ledarskap* av Blomquist och Röding så lyfter författarna fram Harvardprofessorn John P. Kotters tankar om skillnaden mellan chefskap och ledarskap. Han menar på att chefskap syftar till att skapa struktur, ordning och förutsägbarhet medan ledarskapet syftar till att skapa förändring och dess förändringsprocesser. Chefskap präglas därför av planering, styrning och kontroll medan ledarskap främst innefattar visionsskapande, engagemang och inspiration. (Blomquist & Röding, 2010)

Det finns dock synsätt som kontrasterar Kotters och istället anser att skillnaderna mellan chefskap och ledarskap är allt mer diffusa. Bruzelius och Skärvad (2009) lyfter fram ledarskapsprofessorerna Henry Mintzbergs tankar gällande att, även om förändringstrycket

är stort i en organisation krävs ledarskap som reglerar kvalitet, produktivitet och effektivitet i den operativa verksamheten, varpå skillnaderna mellan chefskap och ledarskap inte skall överdrivas. I Ledarskapsboken skriven av de svenska professorerna Sten Jönsson och Lars Strannegård så beskrivs relationen mellan chefskap och ledarskap enligt följande:

"Chefskap och ledarskap är aktiviteter som utövas integrerat, och att särskilja de två leder till en falsk dikotomi som delar upp två aktiviteter som är intimt sammankopplade. En ledare som inte har ordning på administrationen, som lämnar det jordnära till någon annan och bara ägnar sig åt visioner och storslagna, långsiktiga planer, får antagligen svårt att uppfattas som en stor ledare." (Jönsson & Strannegård, 2009)

Oberoende av vilket synsätt som diskuteras så handlar det i båda fall om utövande av makt. En chef får sin makt överordnade i organisationen medan en ledare får sin makt ifrån underordnade. (Rubenowitz, 2004) Att tycka om makt är en förutsättning för att lyckas i båda fallen då makt per definition handlar om att få sin vilja igenom i konkurrens med andras (Bruzeliuss & Skärvad, 2009).

3.3 Ledarskapsteorier

Tankar och teorier kring hur perfekta ledare utvecklas är delade och har varierat genom åren. Fram till 1950 fokuserade forskningen främst på de egenskaper som återfanns hos framgångsrika ledare. Egenskapsteorin bygger på tanken att ledare föds med psykologiska, och fysiska egenskaper som gör dem lämpliga för ledarskap. I många fall ansågs egenskaperna vara medfödda (Bruzeliuss & Skärvad, 2009). I *Handbook of Leadership* (Bass & Stogdill, 1990) presenteras följande egenskaper som indikatorer på effektivt personlighetsbaserat ledarskap utifrån forskning från 1948 - 1970.

- God allmän intelligens
- Dominans
- Självförtroende
- Känslomässig balans och kontroll
- Självständighet
- Kreativitet
- Ansvarskänsla
- Prestationsbehov
- Social kompetens
- God fysisk status

I takt med att intresset för ledaress egenskaper minskade så ökade intresset för beteendemönster. (Bruzeliuss & Skärvad, 2009) Forskningens utveckling gick från att

fokusera på vilka ledarna var till hur de utövade sitt ledarskap. Forskningen resulterade med tiden i olika teorier om *ledarstilar*. Det finns ett stort antal teorier om ledarstilar men denna rapport kommer att presentera två av de mest väletablerade.

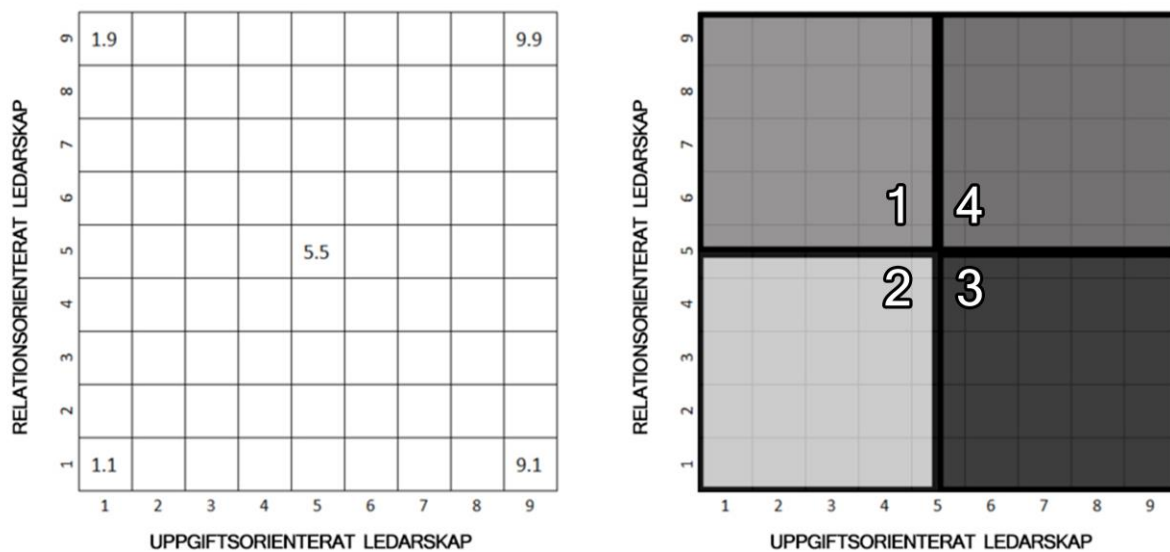
3.3.1 Beteendebaserat ledarskap

Enligt beteendeteorin som växte fram under 1950-talet är bra ledarskap resultatet av ett effektivt rollbeteende (Bruzeliuss & Skärvad, 2009). Till skillnad från egenskapsteorier definieras ledarskapet av ledarens handlingar snarare än ledarens egenskaper. Det innebär i förlängningen att ledarskap inte är ett medfött fenomen utan något som varje individ har möjlighet att lära sig. Efter studier i ämnet kartlades två framträdande beteenden; *Uppgiftsinriktning* och *Relationsinriktning*. (Bass & Stogdill, 1990)

En uppgiftsorienterad ledare har ett instruerande beteende och är främst fokuserad på uppgiftens mål samt det faktum att resultat uppnås. Denna typ av ledare koncentrerar sig främst på hur samspelet mellan medarbetare bör utformas för att slutföra uppgiften med största möjliga effektivitet.

En relationsorienterad ledare har ett stöttande beteende och är främst fokuserad på hur relationen mellan sina medarbetare är utformad. Ledaren koncentrerar sig på att på sätt motivera och stödja med för att på sätt hjälpa sina medarbetare att uppnå mål. (Bruzeliuss & Skärvad, 2009)

Det är dock mer komplicerat än att kategorisera ledarskapet som en av stilarna. De två beteendena kan kombineras i olika grader vilket i sin tur innebär att egenskapsteorin innehåller ett stort antal ledarstilar. Ett välkänt sätt att beskriva detta är med hjälp av *The Managerial Grid* som konstruerats av ledarskapsteoretikerna Blake och Mouton. Modellen bygger på en tvådimensionell skala som baseras på de tidigare nämnda beteendena vilket genererar fyra extremfall.



Figur 2 - The Managerial Grid i original och förenklad version

1. Ledaren fokuserar i första hand på relationer och att tillfredsställa de anställdas behov, i andra hand strukturera arbetsuppgifter och samarbete
2. Klarar inte att strukturera arbetsuppgifter och samarbete och lägger liten vikt vid anställdas behov
3. Ledaren fokuserar i första hand för att strukturera arbetsuppgifter och samarbete och i andra hand de anställdas behov
4. Skapar meningsfull struktur åt både arbetsuppgifter och samarbete och säkerställer samtidigt att anställdas behov tillfredsställs.

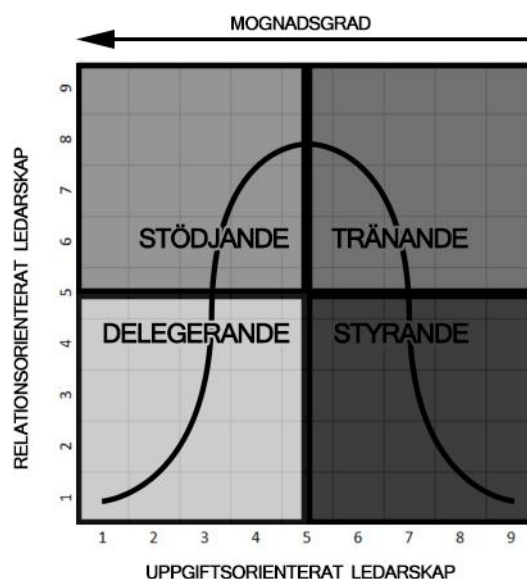
Enligt den svenska ledarskapsförfattaren Ingela Thylefors har studier bekräftat att ledarskap med stark relationsorientering samt ledarskap med kombination av stark relations- och uppgiftsorientering leder till mest positiva effekter (Thylefors, 1991). I en mindre studie genomförd på Volvo påvisades dock att ledarstilarnas förekomst varierade i förhållande till hierarkisk nivå. (Lindér, 2013) Från att på produktionsledarnivå ha ledarstilar representerade från samtliga av matrisens fyra delar så återfanns ingen ledare med låg uppgiftsorientering på produktionschefsnivå.

3.3.2 Situationsanpassat ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet handlar om att anpassa ledarskapet efter situationen baserat på gruppens eller individens mognadsgrad (Bruzeliuss & Skärvad, 2009). 1966 skapade Paul Hersey och Ken Blanchard en modell för att beskriva det situationsanpassade ledarskapet och dess utveckling. Den idag välkända modellen har tydliga kopplingar till

tidigare nämnde modell för relations- och uppgiftsorienterat ledarskap vilken har legat till grund för utvecklingen av andra ledarskapsmodeller som SLII.

Den teoretiska grunden för situationsanpassat ledarskap anser att ledarskapet ska anpassas efter vilken mognadsgrad följarna befinner sig i för att bli effektivt. (Hersey & Blanchard, 1993) Mognadsgraden har delats upp i två kategorier som utgör variablerna för gruppen eller individens utveckling. Den ena variabeln innefattar kunskap, skicklighet och erfarenhet vilket benämns som *förmåga*. Den andra variabeln innefattar trygghet, engagemang och motivation vilket benämns som *vilja*. Utifrån gruppens och individens nivåer gällande förmåga och vilja genereras fyra mognadsfaser. I relation till mognadsgraderna varierar ledarstilarna med variablerna hur styrande samt stödjande ledarskapet bör vara vilket beskrivs nedan i figur 3.



Figur 3 - The Managerial Grid med situationsanpassat ledarskap

Styrande

En ny ihopsatt grupp kräver ett starkt styrande och svagt stödjande ledarskap. (Blomquist & Röding, 2010) Gruppen präglas ofta av hög entusiasm och en iver att lära sig. Däremot saknas kunskap och förmågan relevant för uppgiften. Ledaren måste därför vara tydlig genom att definiera mål och delmål, strategi, metoder och tidsplaner. Ledarstilen kan till stor del beskrivas som en envägskommunikation.

Tränande

I takt med att gruppens mognadsgrad ökar och rollsökningsfasen påbörjats krävs ett starkt styrande och starkt stödjande ledarskap (Blomquist & Röding, 2010). Kompetensen är högre och gruppens medlemmar börjar positionera sig som individer. Ledarskapet inriktas

nu även på de sociala och känslomässiga behoven. Gruppen kräver dock fortfarande tydlighet och struktur med en ledare som fattar de avgörande besluten.

Stöttande

I den aktuella fasen är ofta kompetensen hos gruppen stark och tillräcklig för att kunna hantera kända och okända situationer (Blomquist & Röding, 2010). Ledarskapet präglas då av ett svagt styrande och starkt stödjande beteende. Individerna har funnit sina roller i gruppen och engagemanget varierar utifrån rollerna. Gruppen behöver därför fortsatt stöd att upprätthålla självförtroende och motivation. Ledaren behöver sällan gå in och styra arbetet utan rollen bygger mer på uppmuntrande och feedback.

Delegerande

I gruppens sista mognadsfas är kompetensen och tilltron på gruppen stark hos gruppdeltagarna. Det är ovanligt med konflikter och situationer hanteras professionellt vilket medför att ledarskapet kan vara svagt styrande och svagt stödjande. Engagemanget är stort i gruppen och medlemmar vill ta ansvar. Planering sker utifrån risk och egen erfarenhet, därmed kan ledaren hålla låg profil och fokusera på att arbetet flyter på.

3.4 Teamledare

I boken *Successful team management* av Nicky Hayes (1997) så utvecklas författarna Katzenback och Smiths (1993) tankar gällande effektiv ledning av team. Boken skiljer på termerna team och grupp där team definieras som en sammansättning människor som med kompletterande kompetenser arbetar mot ett eller flera gemensamma mål medan en grupp definieras som endast en sammansättning av människor. Författarna lyfter fram vikten av att en god ledare måste ha förtroende för den grupp han leder och motstå frestelsen att själv hoppa in och styra allt på detaljnivå.

Förutom att hålla meningen med arbetet, mål och tillvägagångssätt både relevanta och meningsfulla måste ledaren hjälpa teamet att skapa engagemang och självförtroende på både individ- och teamnivå (Lindér, 2013). Genom att ta ett steg tillbaka skapar ledaren möjlighet för andra att ta ansvar varpå teammedlemmarna får möjlighet att utvecklas, vilket ofta bidrar till ökat engagemang.

Det är även viktigt att ledaren själv föregår med gott exempel och påvisar engagemang. En god ledare delegerar därför inte mindre populära uppgifter till andra bara för att han har möjligheten att göra det, utan visar engagemang genom att själv utföra uppgiften.

By doing this, they are showing in their actions (always the most convincing type of demonstration) that they really do believe in the team, and are prepared to do their utmost to make it work. (Hayes, 1997)

En god teamledare skuldbelägger heller inte. Framgång och motgång sker på teamnivå och inte på individnivå (Lindér, 2013). Ledaren är medveten om att misstag sker och hanterar dem utan att generera ökad press på individen som orsakat problemet. Fokus riktas istället på att teamet ska lära sig från misstag för att undvika att de uppstår igen. Teamledaren ansvarar därmed även för att stärka teamets nivå. För att kunna stärka nivån på färdigheterna och undvika så kallade *kunskapsklyftor* måste ledaren hela tiden bedöma vad teammedlemmar kan för att finna möjligheter till utveckling (Lindér, 2013). Katzenback och Smith anser också att teamledaren ska hantera relationer med medarbetare utanför teamet för att röja möjliga hinder och på så sätt underlätta för teamets utveckling.

3.5 Ledarskap i förändring

Enligt John P. Kotter genomgår alla förändringsprocesser ett antal faser (Kotter, 1995). Detta är något som han har kommit fram till efter 30 års studier av en rad olika företag. De företag som studerades var både stora och små, välmående och i kris. Gemensamt för företagen var att i princip samtliga har haft ett mål att göra grundläggande förändringar i verksamheten. En del företag lyckades med förändringsarbetet medan andra misslyckades. Lärdomar att dra från Kotters studier är att de framgångsrika utfallen går igenom ett antal faser i en viss ordning. Kritiska fel i någon av faserna kan leda till förödande konsekvenser för förändringsarbetet och slutligen misslyckande.

Kotter identifierade åtta faser och det gäller således att faserna utförs på rätt sätt och i rätt ordning. Beer och Nohria (2000) hävdar att 70 % av alla försök till förändring inom företag misslyckas och menar på att en företagsledare måste kunna hantera såväl de mjuka som de hårda aspekterna av ledarskap. Det hårda ledarskapet även kallad teori E fokuserar på ekonomiska värden. Det mjuka ledarskapet även kallad teori O fokuserar på organisatoriska kapabiliteter genom organisatoriskt lärande och de anställdas kompetens. På så sätt kompletterar Beer och Nohrias syn på ledarskap Kotters teori, då mjuka och hårda aspekter kan existera inom samtliga faser.

Kotters första fyra faserna handlar om att skapa förutsättningar. De efterföljande tre handlar om att driva det konkreta förändringsarbetet och den sista fasen om att fixera förändringen.

1. Etablera en känsla av brådska och/eller upplevt behov av förändring

Detta görs i utgångspunkt från företagets konkurrenssituation, ställning på marknaden och/eller trender. Ledare bör identifiera kriser, potentiella kriser eller stora möjligheter som "en chans som inte återkommer" och kommunicera detta dramatiskt.

Ett vanligt misstag i denna fas att chefer inte upprättar tillräcklig stor känsla av brådska genom att de ej lyckas få de anställda att reagera i tillräckligt stor utsträckning. Chefer kan underskatta hur svårt det är att driva människor ur deras "comfort zone". Ett annat misstag

kan vara att överskatta hur framgångsrikt företaget är och därmed inte inser vikten av att skapa brådska.

2. Skapa en stark vägledande grupp

Gruppen behöver arbeta som ett team och vara stark nog för att leda förändringsarbetet. Den behöver makt och styrka genom titlar, information, expertis, anseende och relationer. Gruppen behöver inte vara speciellt stor och kan växa under tiden. Chefer utgör alltid kärnan i gruppen, men även kunder och fackliga ledare kan finnas med. Själva ledningen ingår oftast inte som medlemmar i gruppen, vilket leder till att gruppen verkar utanför den normala företagshierarkin. Detta är nödvändigt, trots att det är besvärligt, då den befintliga hierarkin ofta anses ligga bakom behovet av förändring.

Ett vanligt misstag att företaget inte skapar en tillräckligt kraftfull vägledande grupp på grund av att chefer underskattar svårigheter med förändringsarbete och därmed vikten av gruppen.

3. Skapa en vision

Visionen skall styra förändringen i rätt riktning och utgöra grunden för strategier. Utan visionen är det svårt för de anställda att se meningen med varför de gör vad de gör. I varje framgångsrik förändring, utvecklar den vägledande gruppen en bild av framtiden som är relativt lätt att kommunicera vidare till kunder, aktieägare och anställda. I artikeln *The Heart of Change* så utvecklar Kotter denna punkt. Han lyfter fram att det utöver vision även krävs en tydlig strategi, plan och budget. (Kotter & Cohen, 2002)

Ett vanligt misslyckande vid transformationer är ofta att direktiv och planer finns, men ingen vision.

4. Förmedla visionen

Alla kanaler bör användas för att förmedla visionen, genom både ord och gärningar. Kotter nämner "walk the talk" som handlar om att själv bli en symbol för förändringen.

Ett vanligt misstag är att förändringsgruppen ej lyckas kommunicera visionen tillräckligt. Kotter identifierar tre vanliga situationer. Det första är en grupp som har en bra vision men kommunicerar den endast via enstaka möte eller meddelande. Det andra är att visionen inte fångar alla anställda. Det tredje är att ledare talar sig varma om visionen, men sedan inte följer den själva.

5. Ge människor rätten att förändra

Förändringsgruppen ska eliminera hinder för förändringsarbetet, stimulera till nytänkande och risktagande inom ramarna för visionen. Ändra de system eller strukturer som inte är i linje med visionen. Ett vanligt hinder kan vara en högt uppsatt chef som blockerar förändringen eftersom att han är motståndare till den. Då måste gruppen försöka förhandla

eller övertala personen ifråga. Om problemet ej går att lösa skall personen tas bort på ett rättvist sätt i enlighet med visionen.

Ett vanligt misstag är att förändringsgruppen inte lyckas eliminera alla hinder för den nya visionen.

6. Planera för snabba resultat

En snabb och synlig framgång ökar förtroende för förändringsarbetet och höjer motivationen. Det är skillnad på att skapa kortsiktiga vinster och att hoppas på kortsiktiga vinster. Kortsiktiga vinster skapas genom en plan för tydliga prestationsförbättringar, sätta upp mål för dessa och sedan genomföra förbättringarna. Därefter är det viktigt att uppmärksamma och belöna de som varit involverade i förbättringen. Många chefer klagar på att de tvingas arbeta för kortsiktiga vinster, men Kotter menar på att det är en del av förändringsarbetet. När de involverade inser att stora förändringar kommer ta lång tid kan de kortsiktiga målen höja motivationen.

Ett vanligt misstag är att inte systematiskt planera för och skapa kortfristiga vinster.

7. Konsolidering

Förändringsarbete tar lång tid och att tro att allt är klart när den första förbättringen är klar kan sluta i katastrof. Att fira segern för tidigt leder ofta till att gamla traditioner och beteenden tar över igen. Chefer skall istället använda den ökade trovärdigheten till att förändra större problem så som strukturer, system och policies som inte stämmer överens med visionen. Företaget bör även anställa, befordra och utveckla medarbetare som kan arbeta utefter visionen samt skapa nya projekt för att stärka förändringen.

Ett vanligt misstag är att fira segern för tidigt.

8. Institutionaliserar

Företaget måste etablera praktiska rutiner och uppföljningssystem som bidrar till institutionalisering och utveckla ledarskapet därefter. Det är viktigt att visa kopplingen mellan företagets framgång och det nya beteendet, attityder och strategier. Det är även viktigt att skapa ledarskapsutvecklingsmetoder i linje med det nya sättet som skapats genom förändringen så att nästa generations ledare personifierar det nya sättet.

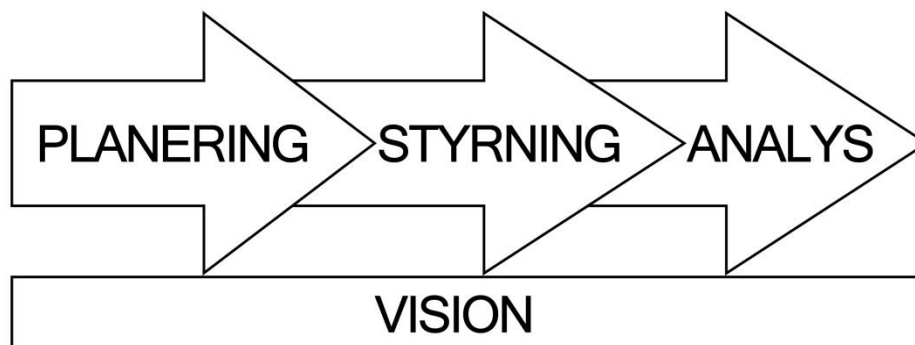
Ett vanligt misstag är att inte förankra förändringarna i företagets kultur.

3.6 Styrning

Styrning innebär att påverka medarbetares agerande och beteende så att det hjälper organisationen att nå mål (Paulin, 2011). Blomqvist och Röding lyfter i boken Ledarskap fram vikten av ledarskapets grundläggande arbetsuppgifter som åsyftar att skapa struktur, så som planering och schemaläggning. Författarna beskriver det som oglamorösa uppgifter som utgör en "grundbult" för framgång och ledarskapet innefattar då även att koppla arbetsuppgifter med företagets framtid. (Anderson, et al., 2009) En väl utvecklad styrningsprocess kan därmed få en viktig roll för företagets utveckling.

3.6.1 Styrningsprocessen

Styrningsprocessen innefattar tre faser med inriktning mot **planering**, **styrning** och **analys** vilket presenteras nedan enligt figur 4 (Blomquist & Röding, 2010):



Figur 4 - Illustration av styrningsprocessen

Planering

Planering kan ske med olika tidshorisonter. Strategisk planering och verksamhetsplanering sker på längre sikt medan operativ planering sker på kortare sikt.

Under den strategiska planeringen utformas företagets strategi som ska återkoppla till företagets vision och affärsidé. En väl utformad strategi ger en klar väg mot företagets slutmål och bör utgöra grunden för all annan planering. En dåligt utformad strategi kan leda till att företagets olika delar drar åt olika håll vilket är kontraproduktivt (Beer & Eisenstat, 2000). Med andra ord så handlar den strategiska planeringen om vilken riktning företaget skall ta, för att uppnå sina mål. (Ax, et al., 2011)

För att göra den strategiska planeringen mer påtaglig utformas en verksamhetsplanering vars syfte är att konkretisera strategin genom delmål. Det är viktigt att företagets mål är specificerade, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Enligt Ax et al. är det även viktigt att målen är motiverande och påverkbara samt att de som berörs av målen har förståelse för hur prestationen kommer att mätas.

Den planering som sker för det löpande arbetet kallas operativ planering. Den operativa planeringen bör grunda sig i den verksamhetsplaneringen och förekommer ofta i form av budgetering. I samband med operativ planering fokuserar företaget på kommunikation och motivation (Ax, et al., 2011). Genom planeringen talar ledningen om vilka prestationsnivåer de förväntar sig samtidigt som de anställda får något att förhålla sig till. Om den operativa planeringen är dåligt utformad kan det vara svårt för de anställda att veta vilka förväntningar som ställs på kort sikt även om de är medvetna om långsiktiga mål.

Enligt Karin Holmblad Brunsson, ekonomie doktor, påvisar endast den operativa planeringen att företaget arbetar rationellt för ökad trovärdighet. Hon menar även att operativ planering främst lämpar sig för företag som befinner sig i en stabil situation, där planer och prognoser har möjlighet att realiseras.

Styrning

För att öka effektivitetsnivån och på så vis förhoppningsvis även lönsamheten i förlängningen krävs utveckling som i sin tur sker genom förändring. Styrningen är avgörande för att förändringen skall resultera i önskat tillstånd och kan ske på flera olika sätt. Den kan bland annat ske med hjälp av mål, genom så kallad *målstyrning*, med fokus på arbetsmetoder genom *handlingsstyrning* eller på ett självständigt plan så kallad *självstyrning*. Även *ekonomistyrning* är vanligt förekommande och bygger på att precisera ekonomiskt ansvar och styra med hjälp av lämpliga ekonomisystem och mått (Bruzeliuss & Skärvad, 2009).

Då styrning enligt Ax et al. per definition avser påverkan för mål så innebär *styrmedel* den typ av verktyg som används sig av för att styra och kontrollerar dessa. Styrmedlen kan delas upp i tre typer: *formella, organisatoriska och icke-formella*.

1. **Formella styrmedel** - av metodkaraktär, innefattar bland annat budgetering, produktkalkylering, internredovisning, standardkostnader, internprissättning, prestationsmätning och benchmarking
2. **Informella styrmedel** - av mjuk karaktär, innefattar företagskultur, lärande och medarbetarskap.
3. **Organisationsstruktur** - av strukturell karaktär, innefattar hierarkier, ansvarsfördelning och belöningssystem.

De formella styrmedlen är vanligast förekommande och mäter olika delar av verksamheten som vanligtvis avser effektivitet, produktivitet eller absoluttal. Enligt Ax et al existerar företag för att uppfylla mål, och dessa mål är ofta av finansiell karaktär. De finansiella styrmedlen åsyftar därför att, utefter de satta delmålen i verksamhetsplaneringen, mäta och reglera de delar som påverkar den finansiella situationen.

På senare tid så har flera företag insett vikten av icke-finansiella mått i allt större utsträckning vilket bland annat avser kvalitet, tillfredsställelse och utbildning (Holmblad Brunsson, 2005). En anledning till att inte *endast* använda finansiella mått är på grund av den aggregering som medföljer av de ekonomiska måtten vilket kan göra det svårt att upptäcka och lokalisera eventuella problem eller grundproblem.

En problematik kring *icke-finansiella* mått kan vara komplexiteten kring abstrakta begrepp som tillfredsställelse exempelvis. Enligt Holmblad Brunsson brukar företag dock förringa komplexiteten kring finansiella mått i större utsträckning och betrakta dessa mått som mer exakta än vad de egentligen är.

För att säkerställa att mål och delmål i längden uppnås är det viktigt att ansvar fördelas lämpligt inom organisationsstrukturen. Det är även viktigt att personer som bär ett ansvar har en genuin och fullständig möjlighet att påverka utfallet av ansvarsområdet, vilket sällan är fallet enligt Holmblad Brunsson (Holmblad Brunsson, 2005).

Analys

När medarbetare efter planeringsfasen fått uppfattning om vad som skall genomföras och ledaren i efterföljande fas styrt arbetet så att önskat resultat har uppnåtts är det vanligt förekommande att betrakta processen som avslutad. Det kan vara vanligt förekommande att företag bortprioriterar analysfasen på grund av ekonomiska och tidsmässiga begränsningar. Syftet med analysen är att begrunda genomförande och utfall genom att reflektera över vad situationen krävde samt varför blev utfallet som det blev. (Blomquist & Röding, 2010)

4. Toyota och Lean

I följande avsnitt så presenteras relevant teori om Lean och Toyota som erhållits genom litteraturstudien.

Toyota har idag uppvisat försäljningstillväxt i över 40 år samtidigt som de amerikanska biltillverkarnas försäljning har minskat eller planat ut. (Rother, 2013) Företaget har dessutom en vinst som är större än konkurrenternas och har på senare år haft ett större börsvärde än GM, Ford och Chrysler tillsammans.

Efter andra världskrigets slut var Japan ett land i kris. Landet präglades av teknologibrist i form av låg industriell utveckling, råmaterialbrist på grund av höga transportkostnader och brist av finansiella resurser till följd av kriget. För att ha möjlighet att konkurrera med företag i väst som jämförelsevis hade bättre förutsättningar tvingade resursbristerna företaget att förändra sitt sätt att arbeta. För att kunna skapa konkurrenskraft var det nödvändigt för företaget att minimera mängden använda resurser samtidigt som de även försökte maximera de använda resursernas utfall.

Toyotas nya arbetssätt handlade som att fokusera på att göra rätt saker och göra saker rätt. Det skapades med andra ord ett ökat fokus på att tillgodose kundens behov och att effektivisera flödet. Företaget tittade på hela kedjan, från leverantör till slutkund, och betraktade hela produktionsprocessen som ett enda flöde med en lång kedja av värdeskapande aktiviteter för kund. För att minimera mängden använda resurser eftersträvade Toyota att enbart ägna sig åt aktiviteter som var värdeskapande. Det innebär samtidigt att företaget försökte undvika eller eliminera de aktiviteter som inte skapade värde, så kallade slöserier. Toyota lyckades identifiera sju slöserier som de försökte eliminera. I efterhand har ytterligare ett slöseri identifierats varpå de går under namnet: *7+1 Slöserier* och ser ut som följande (Bjurström, u.d.):

1. **Överproduktion** - tillverka mer eller tidigare än vad som behövs.
2. **Väntan** - på att någonting ska hända
3. **Lager** - att lagra mer än vad som är nödvändigt
4. **Rörelse** - onödiga rörelser när medarbetare utför sina jobb
5. **Omarbete** - reparationer och omarbete som inte tillför något värde för kund
6. **Överarbete** - att göra mer arbete än vad kunden kräver
7. **Transporter** - onödiga transporter
8. **Medarbetares outnyttjade kreativitet** - var inte med bland de ursprungliga, men har sedan lagts till som det åttonde slöseriet

I samband med att detta tankesätt etablerade sig skapades ett fokus på flödeseffektivitet. Flödeseffektivitet innebär att processen optimeras med utgångspunkt i den enhet som förädlas i motsats till resurseffektivitet vilket har sin utgångspunkt i de resurser som

förädlar. Toyota implementerade därför ett dragande system in sin produktion för att minimera mängden slöserier i flödet. Systemet innebär att produktionstakten styrs av efterfrågan då systemet snarare drar fram produkten genom produktionen när behovet skapas istället för att producera mot ett lager.

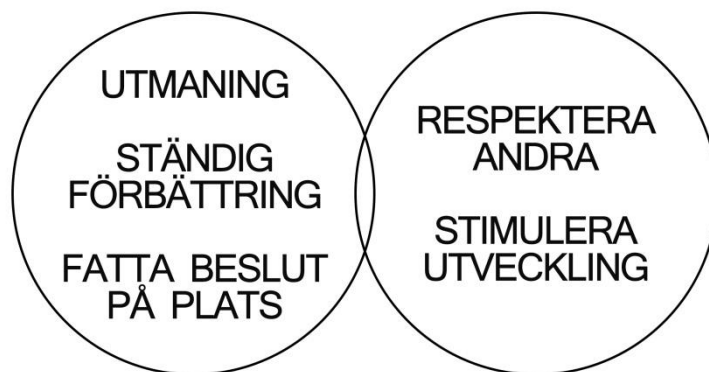
I enlighet med Toyotas grundläggande tankesätt om att göra saker rätt, fick även kvalitetsarbete och kontroll en ökad roll i produktionen. Företaget hade målsättningen att defekta produkter aldrig skulle ha möjlighet att nå kund. Dessa tankar och den syn på en produktionsprocess blev grunden till något som kom att kallas *Toyota Production System*, även känt som *TPS*, som i sin tur utgör en del av det vi idag kallar för Lean.

4.1 Toyotas värderingar

Lean bygger på Toyotas grundvärderingar som kan sammanfattas i de två kategorierna *ständig förbättring* och *respekt för människor*. Värderingarna är hämtade från Toyotas grundskrift kring företagets filosofi med syftet att skapa en enhetlighet inom företaget världen över. Skriften är endast 16 sidor lång och kan betraktas som ett komplement till Toyota Production System. Den används internt än idag och har aldrig publicerats offentligt. (Rother, 2013)

Värderingarna definierar hur organisationen skall vara och skall genomströmma allt organisationen gör. Värderingarna utgör därmed basen för Toyotas existens samt det tillstånd som de ständigt strävar efter att uppnå. Toyota beskriver sina värderingar som en plats där medarbetare kan söka vägledning i hur de ska agera, som i förlängningen blivit deras kultur.

Toyota har totalt fem uttalade värderingar som genomsyrar företaget. De tre första värderingarna utgör kategorin *ständiga förbättringar* och de sista två värderingar utgör kategorin *respekt för människor*.



Figur 5 - Toyotas värderingar

4.1.2 Ständiga förbättringar

Den första värderingen avser **utmaning** och innefattar vikten av att skapa en långsiktig vision och ihärdigt bemöta utmaningar med mod och kreativitet. (Liker & Meier, 2005)
Dessa utmaningar kan tydligt kopplas till företagets andra värdering om ständig förbättring. Andra värderingen om **ständig förbättring**, kanske mer känt genom det japanska ordet *kaizen*, handlar om att ständigt förbättra verksamheten för att kunna skapa utveckling och innovation samt minska slöserier.

Toyotas tredje värdering handlar om att **fatta beslut på platsen** som berörs genom att gå och se efter, på japanska känt som *Genchi Genbutsu*. Värderingen bygger på antagandet om att korrekta beslut fattas med fullständig fakta samt att faktas äkthet endast kan säkerställas vid den berörda källan. Enligt värderingen måste sedan samförstånd skapas för att därefter realisera målet med högsta hastighet. (Liker & Meier, 2005)

4.1.3 Respekt för människor

Den fjärde värderingen handlar om att **respektera andra**. Det grundar sig i att göra allt för att förstå varandra, ta ansvar och göra sitt bästa för att skapa ömsesidigt förtroende.

Toyotas femte och sista värdering gällande samarbete handlar om att **stimulera personlig och professionell utveckling**. Att dela möjligheter till utveckling och maximera individens och gruppens prestation. (Liker & Meier, 2005)

4.1.4 Principer

Dessa värderingar mynnar enligt Toyota ut i två principer *Just-in-time* och *Jidoka*. Principerna definierar hur organisationen skall tänka och ser tillsammans till att organisationen rör sig i rätt riktning, det vill säga har ett totalt kundfokus. Jidoka inriktar sig mot att skapa en visuell organisation där fel och störningar uppenbarar sig direkt och Just-in-time handlar om att levererar det kunden vill ha, det vill säga rätt mängd vid rätt tid.

4.1.5 Metoder och verktyg

För att kunna realisera principerna har Toyota utvecklat en mängd metoder och verktyg så som exempelvis daglig styrning, visuell planering, 5S, Kanban och värdeflödesanalys. Metoder definierar *vad* organisationen skall göra och verktygen är hjälpmedel organisationen skall använda sig av. Metoderna är maskineriet för att röra sig i rätt riktning och verktygen det som behövs för att kunna utföra en metod.

Metoder och verktygens roll

I det inledande skedet av boken Toyota Kata så beskriver Mike Rother hur Toyotas metoder och principer är ett resultat av medarbetares tänkande och handlingsmässiga rutiner.

Rother beskriver hur en bekant besökte en Toyotafabrik och imponerades över hur operatörerna på bandet försågs med komponenter. Bandet hade något han kallar för ett

“flödesrack” vilket skapade möjlighet för operatören att applicera rätt komponent oberoende av vilken produkt som stod på bandet. Metoden ansågs väldigt effektiv och kopierades av västvärlden under flera års tid. Vid ett återbesök ett par år senare upptäckte samma person att Toyota slutat att använda metoden och numera transporterades produkterna tillsammans med ett “kit” med delar.

När ledarna från fabriken ställdes inför frågan gällande vilken av metoderna som egentligen var bäst hade de svårt att förstå vad som menades. Toyotas ledare förtydligade då att vi förra besöket så tillverkades fyra produkter och idag tillverkas åtta. Det ansågs med andra ord inte effektivt nog att fortsätta som de gjort tidigare varpå en ny lösning hade utvecklats, optimerad för den specifika situationen. Med andra ord är företagets framgångar en följd av rutiner och ständiga förbättringar snarare än implementering av verktyg och metoder. Toyotaledarens tankegång kan beskrivas som:

“Varför är ni så intresserade av vilka lösningar vi har utvecklat för våra specifika problem, istället borde ni studera hur vi arbetat för att ta fram till lösningarna?” (Rother, 2013)

4.2 Likers principer

Jeffrey Liker, professor vid University of Michigan, har studerat Toyotas arbetssätt under en längre tid och även skrivit två böcker i ämnet. Liker har utifrån sina egna erfarenheter gjort en egen tolkning på deras filosofi och sammanfattat dessa i 14 principer som har fått genomslag världen över. Principerna (Liker & Meier, 2005) presenteras nedan:

1. Basera beslut på långsiktigt tänkande även då det sker på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål.
2. Skapa kontinuerliga processflöden för att föra upp problem till ytan.
3. Använd dragande system för att undvika överproduktion.
4. Jämna ut arbetsbelastningen.
5. Skapa en kultur där processer stoppas för att reda ut problem.
6. Standardiserat arbete är grunden för ständiga förbättringar och för medarbetares medverkan.
7. Använd visuell styrning så att inga problem döljs.
8. Använd bara pålitlig, väl beprövad teknik som passar medarbetare och processer.
9. Se till att ledningen känner verksamheten på djupet, lever enligt företagets filosofi och lär andra att göra det.
10. Utveckla människor och arbetslag som följer företagets filosofi.
11. Respektera partners och leverantörer genom att hjälpa dem att bli bättre.
12. Gå och se med egna ögon för att bättre förstå en situation.
13. Fatta beslut långsamt och i samförstånd. Överväg alla alternativ och genomför sedan valt beslut snabbt.
14. Bli en lärande organisation genom att ständigt reflektera och förbättra.

4.3 Resurseffektivitet vs. flödeseffektivitet

Ett flöde kan effektiviseras utifrån två olika tankesätt, där det ena fokuserar på de förädlade resurserna och det andra på flödet som förädlas. Genom resurseffektivitet skapas effektiva men suboptimerade funktioner. Problemet blir att mellan enheterna så skapas stora mängder slöserier och merarbete på grund av suboptimeringen.

Genom flödeseffektivitet skapas ett integrerat system vilket reducerar slöserier mellan funktioner och det merarbete som följer med slöserierna då fokus ligger på att flödet genom hela värdekedjan. I samband med att reduktion av slöserier och merarbete uppnås finns på systemnivå möjlighet att sedan resurseffektivisera. Detta gör att ett huvudsakligt fokus på flödeseffektivitet snarare än resurseffektivitet gör det teoretiskt möjligt att uppnå både flödes- och resurseffektivitet. Detta begränsas dock i verkligheten av variationer vilket gör att det perfekta tillståndet med fullständig flödes- och resurseffektivitet är omöjligt att uppnå i praktiken.

Modig och Åhlström (2012) definierar Lean som en verksamhetsstrategi för att försöka nå detta perfekta tillstånd. En verksamhetsstrategi handlar enligt författarna om hur värde skall produceras. Verksamhetsstrategins funktion är att realisera affärsstrategin som baseras på vad organisationen erbjuder kunden. Författarna menar vidare att Toyotas värderingar, principer, metoder och verktyg är medel för att reducera variation, för att på så sätt kunna realisera verksamhetsstrategin. Värderingar för att reducera variation i hur medarbetares agerande, principer för hur de tänker, metoder för vad de gör och verktyg för vad medarbetare skall använda. Helt enkelt hur arbetet bör genomföras för att reducera variation.

4.4 5S

Toyota använder sig av **standardiserat arbetssätt** vilket syftar till att genomföra arbetsuppgifter på ett uttalat vis. Det standardiserade arbetssättet anses väldigt centralt i företagets utveckling då detta är en förutsättning för att sedan kunna arbeta med ständiga förbättringar. För att skapa och upprätthålla en standardiserad arbetsplats så har Toyota utvecklat en metod de kallar för 5S. Verktuget avser att eliminera slöserier på arbetsplatsen genom att **Sortera, Strukturera, Städa, Standardisera** och **Skapa vana**. De första tre S:en handlar om att skapa ett normaltillstånd som sedan de två senare S:en kan upprätthålla och förbättra.

“Today’s standardization is the necessary foundation on which tomorrow’s improvement will be based. If you think of “standardization” as the best you know today, but which is to be improved tomorrow - you get somewhere. But if you think of standards as confining, then progress stops” Henry Ford – Today & Tomorrow, 1926 (Ford, 1926)

Toyota har som tidigare nämnt utvecklat sina metoder och verktyg som lösningar på de problem de stött på då de försökt skapa ökad flödeseffektivitet i just *deras* industriella tillverkning. Detta är varför dessa metoder och verktyg inte passar i vissa sammanhang samt varför det är viktigt att betrakta på Lean utifrån en högre abstraktionsnivå. Ett företag bör alltså hitta lösningar på sina problem för att förbättra flödeseffektiviteten med målet att uppnå det perfekta tillståndet. I vissa sammanhang passar Toyotas metoder och verktyg utmärkt, i andra sammanhang sämre. Det är även viktigt att komma ihåg att Lean inte är ett projekt, det har inget slut. (Ivarsson, et al., 2013)

Följande citat är från Taicho Ohno som ofta kallas fadern till Toyota Production Systems:

'Companies make a big mistake in implementing the Toyota production system thinking that it just a production method. The Toyota production method won't work unless it is used as an overall management system. The Toyota production system is not something that can be used only on the production floors. The belief that it is only a production method is fundamentally wrong... those who decide to implement the Toyota production system must be fully committed. If you try adopt only the 'good parts', you'll fail' (Emiliani & Stec, 2005)

5. Lean ledarskap

I avsnitt så presenteras relevant ledarskapsteori med utgångspunkt i Lean som erhållits genom litteraturstudien.

Trots att Toyotas framgång har varit känd under en lång tid och företaget har öppnat upp sin verksamhet för forskare och professorer så är det ingen som riktigt lyckats återskapa samma framgång. Likt omvänd ingenjörskonst, där objekt monteras isär för att skapa förståelse över konstruktionen, så är det enkelt att identifiera metoder och principer men allt svårare att inse vikten av tankar och rutiner som håller dem samman. De flesta böcker om Lean brukar lista just metoder och principer som bör implementeras för att i förlängningen generera samma långsiktiga förbättringar som Toyota. Problemet med dessa listor är att de helt utelämnar det abstrakta som exempelvis hur företaget leder sina anställda.

5.1 Lärdomar från Toyota

I prologen för boken *The Toyota Way to Lean Leadership* (2012) svarar Dr. Jeffrey Liker på frågan vilka lärdomar gällande ledarskap som världen bör ta med sig utifrån Toyotas olika kriser, varpå han anser att det finns två.

1. Vikten av ledarskap

Den första lärdomen avser hur avgörande ledarskapet är för Lean. Trots att Toyota utklassade konkurrenter ur både effektivitet och kvalitetsaspekter så inträffade problem. Ett väl utvecklat system hindrar inte problem från att inträffa, inte heller hjälper det till att lösa problemen när de väl har inträffat. Det beror på att de problem som inträffade hos Toyota i förlängningen var ledarskapsproblem och inte produktionsproblem enligt Liker. Liker beskriver det som en påminnelse om att investeringen i Leanprocessen i längden inte kommer generera det förväntade resultatet om det inte backas upp av ett Leananpassat ledarskap. Ett ledarskap som dessutom måste vara genomgående för hela företaget. (Liker & Convis, 2012)

2. Ideala tillståndet kan aldrig uppnås

Den andra lärdomen han betonar är påminnelsen om att det ideala tillståndet aldrig kan uppnås. Ingen ledare ska tro att den en dag kommer kunna luta sig tillbaka för att alla problem är lösta och slöserier eliminerade. Det kommer alltid finnas möjlighet till utveckling.

För att kunna redogöra för ledarskapet inom Lean är det nödvändigt att ha en grundläggande förståelse för tankesättet kring ledarskap hos Toyota. Kata är en del av detta och kan beskrivas som ett ritualiserande arbetssätt med utgångspunkt i ledarskap.

5.2 Ledarnas tänkesätt

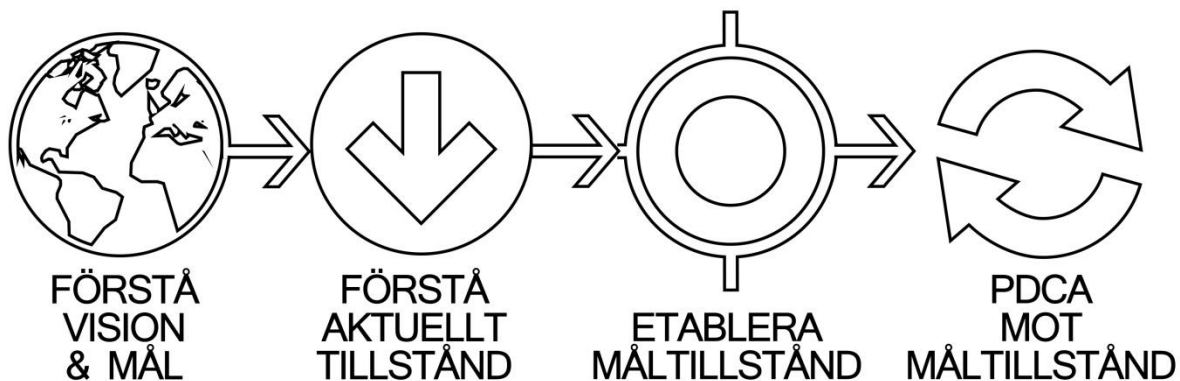
Kata betyder mönster och är hämtat ifrån japanskan. Innebörden av ordet kan liknas vid fastställda regler eller tillvägagångssätt med syftet att stödja beslutsfattare i ledningsprocessen (Rother, 2013). Tillvägagångssättet går att applicera på samtliga nivåer och till skillnad från företagsprinciper gällande hur anställda bör tänka, så förklarar Katan hur något skall genomföras.

5.2.1 Hantera det okända

Eftersom framtid per definition aldrig kan ske i nuet kan det inte heller kartläggas. Framtidens ovisshet innebär i förlängningen att det inte heller går att standardisera hur den hanteras. Däremot går det att standardisera *tillvägagångssättet för att komma fram till* hur framtiden skall hanteras. Detta sker genom Kata. Mike Rother betonar i boken Toyota Kata att det inte är lösningar i sig som genererar konkurrensfördelar, utan snarare i vilken utsträckning företaget kan hantera processen av att komma fram till lösningar som är värdefull.

5.2.2 Förändringskata

Förbättringskatan kan beskrivas som en grundläggande modell för utveckling och kontinuerlig förbättring. Kata tillämpas som en arbetsprocess med syftet att stödja beslutsfattaren på vägen från ett befintligt tillstånd till ett annat förutbestämt tillstånd. Modellen kan implementeras på samtliga ledarskapsnivåer och består av fyra steg för att navigera genom det oförutsägbara



Figur 6 - Illustration av stegen i arbetsprocessen för Kata

1. Förstå vision och mål

En vision kan beskrivas som ett företags ideala stadium och ligger till grund för de mål och den riktning företaget väljer att gå. Det är därför viktigt att beslutsfattare har full förståelse för vision och mål för att kunna agera i enlighet med företaget.

Toyota kallar sitt ideala tillstånd för **True North**. Alla aktiviteter som Toyota ägnar sig åt är till för att föra företaget ett steg närmare detta ideala tillstånd. Vid True North består Toyotas aktiviteter av hundra procent värdeskapande tid med noll defekter och arbetet sker i ett sekventiellt enstycksflöde som regleras enligt efterfrågan med fullständig säkerhet för medarbetare. (Liker & Meier, 2005)

Då visionen kan beskrivas som ett perfekt tillstånd i teorin ifrågasätts ibland dess möjlighet realiseras. Eftersom att True North fungerar som en riktningsgivare för Toyota och vägleder deras utveckling anser företaget att frågan huruvida tillståndet är uppnåbart eller ej saknar relevans i relation till dess syfte.

2. Skapa förståelse för den aktuella situationen

När beslutsfattaren har en tydlig och grundläggande förståelse för företagets framtidsmål inleds den första delen av planeringen vilket innebär att skapa en förståelse för den aktuella situationen. Att sätta sig in i det nuvarande tillståndet brukar vanligtvis kräva egna observationer och analys. Det är viktigt att den erhållna förståelsen är korrekt och har djup.

På Toyota använder beslutsfattare sig bland annat av verktyget **5 Varför** för att säkerställa uppfattningens djup. Verktyget åsyftar att identifiera problemens grundorsak genom att beslutsfattaren fem efterföljande gånger försöker besvara frågan, varför? I samband med att ledaren erhållit förståelse för det aktuella tillståndet skapas en utgångspunkt för förändring och möjlighet till utveckling.

3. Fastställa nästa måltillstånd

Ett måltillstånd är ett förbättrat tillstånd i linje med företagets vision. Måltillståndet har sin utgångspunkt i det aktuella tillståndet och kan beskrivas som ett steg, i rätt riktning, närmare visionen.

Utmaningen eller den nödvändiga förändringen som krävs för att uppnå måltillståndet ska ligga bortom den nuvarande förmågan. Varken lätta utmaningar eller omöjliga utmaningar motiverar förändring utan det är när utmaningens nivå placeras mellan dessa extrempunkter som den motiverar och skapar resultattillfredsställelse. Måltillståndet bör vara relativt detaljerat och bör inte överstiga tre månader i tid. (Rother, 2013)

Anledningen till att måltillstånd används för att styra förändringen istället för visionen är dess påtaglighet. Då tillståndet i relation till visionen är kortsiktig och tydligare definierat är detta lättare att relatera till. Måltillståndet ska inte förväxlas med *mål* i form av resultat. Måltillståndet är ett tillstånd som beskriver hur en process skall fungera vilket i slutändan genererar resultat.

Exempel - Måltillstånd

I boken Toyota Kata beskriver författaren Mike Rother ett exempel ifrån en workshop med syftet att lyfta fram vikten av måltillstånd. I den inledande delen av övningen delades deltagarna in i par med uppgiften att observera ett band och sedan komma med förbättringsförslag. När förbättringsförslagen presenterades lyftes ställtidsreducering, layoutförändring och Kanbanimplementering upp som lämpliga förbättringar.

I uppgiftens avslutande del fick paren i uppgift att försöka beskriva ett måltillstånd. Ett par hade ett måltillstånd som innefattade en planerad cykeltid på 16 sekunder. Vid efterföljande observationer mättes tiden på ett antal efterföljande cykler och efter hand upptäcktes variation. Efter att paret ställt sig själva frågan varför insåg de till slut att operatören med jämna mellanrum var tvungen att gå och hämta en ny bricka med komponenter. Detta skapade i sin tur variationer i bandets cykeltid.

För att hantera problemet hade de i framtiden kunnat ta fram en motåtgärd, en så kallad Lean metod, på vägen mot måltillståndet. Det är denna stegvisa förändring mot måltillståndet som krävs för att metoderna skall fungera som karaktäriserar det vi kallar Lean.

4. PDCA i riktning mot måltillståndet

PDCA är en akronym för en problemlösningsprocess som består av delarna *Plan, Do, Check* och *Act*. Trots att ledare vid detta lag har ett definierat måltillstånd i linje med långsiktiga mål och vision så saknas kunskap om den effektivaste vägen dit. För att finna den bästa förändringsvägen måste anställda enligt Toyota experimentera sig fram, vilket enligt företaget effektivast genomförs med hjälp av PDCA-verktyget.

Tillvägagångssättet kan liknas vid forskningsmetodik med en bas i hypoteser som testas och kompletteras med information från direkta observationer. Då verktyget bygger på experimentering där önskat resultat sällan uppnås omgående kan det av flera skäl rekommenderas att först tillämpa förändringarna i mindre skala. Tillvägagångssättet för PDCA består av fyra steg i en cykel och presenteras nedan:

- **Plan** - Under det inledande steget konstrueras en plan över vilka åtgärder som tänker vidtagas och en hypotes över vilka effekter det bör generera.
- **Do** - I efterföljande steg testas hypotesen genom att åtgärderna genomförs enligt plan under observation.
- **Check** - Det tredje steget avser att studera och analysera genom att jämföra det faktiska resultatet med det förväntade.
- **Act** - I det fjärde steget så standardiseras lyckade åtgärder. Har inte måltillståndet uppnåtts så påbörjas en ny PDCA-cykel.

5.3 Styrning

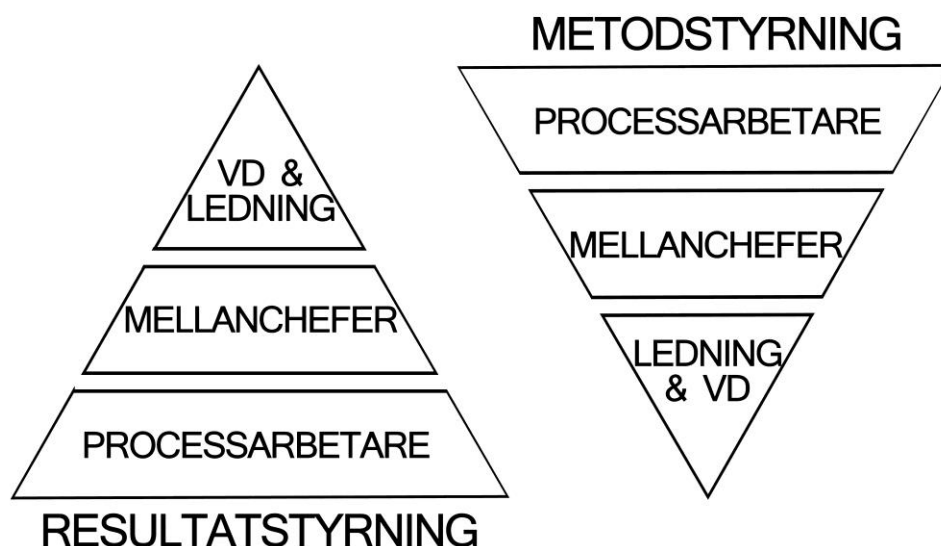
På Toyota och inom Lean styr ledare utvecklingen med utgångspunkt i Management by Means, *MBM*, eller **metodstyrning** som det heter på svenska. Synsättet fokuserar på att uppnå bättre resultat genom att förbättra standarder och arbetssätt. (Petersson, et al., 2012) Motsatsen kallas för **resultatstyrning** eller Management By Result, *MBR*, och har sin utgångspunkt i resultatet.

Att leda med metodstyrning innebär inte att ledningen anser att resultaten är mindre viktiga utan synsättet berör snarare hur goda resultat uppnås. Med metodstyrning betraktas resultat som en konsekvens av valda arbetssätt och dess tillämpning medan det i resultatstyrning istället blir en fråga om personliga prestationer.

5.3.1 Resultatstyrning vs. Metodstyrning

I ett resultatstyrt företag kan organisationen ofta illustreras som en pyramid. I botten finns ett större antal medarbetare som oftast utför det direkt värdeskapande arbetet. Överst i pyramiden sitter ett mindre antal människor formerade som ledning, som med fokus på resultat och intressenter, för en envägskommunikation nedåt i ledet gällande vilka resultat som skall uppnås.

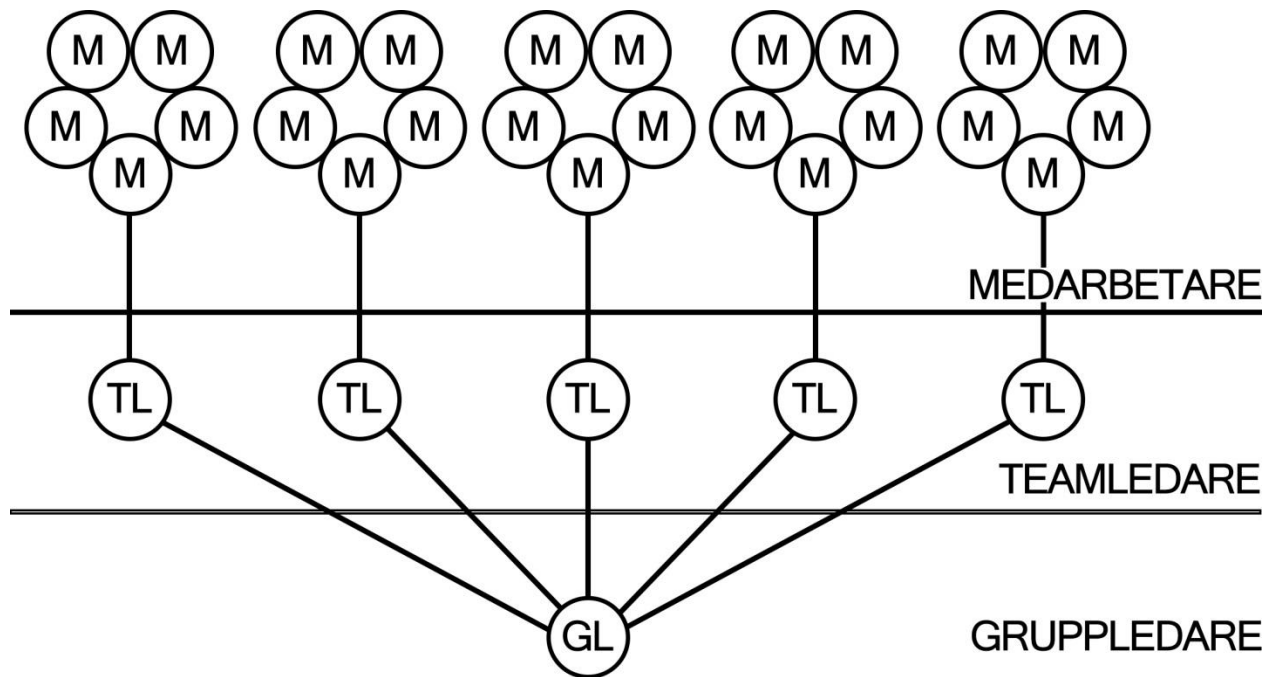
Ledarskapet inom Lean skulle i jämförelse med ett traditionellt företag beskrivas som en upp-och-nedvänd pyramid med de direkt värdeskapande arbetarna på toppen. Ledarens uppgift har istället sin utgångspunkt i att sprida metoder och lära ut företagets principer, för att på så sätt uppnå resultat. (Olsson, 2013)



Figur 7 - Skillnader i synen på hierarki

5.4 Organisationsstruktur

På Toyota görs en tydlig distinktion mellan ledare och medarbetare genom deras arbetsuppgifter och ansvarsområden. (Liker & Convis, 2012) Inom Toyota anses det inte optimalt för en ledare att ansvara för mer än fem till sju underställda. Detta resulterar i en idealstruktur på Toyota där grupper av fem till sju medarbetare stöds utav teamledare om i sin tur stöds utav gruppledare. Gruppledaren anses då tillhöra ledningens första nivå.



Figur 8 - Ett utdrag ur en optimal organisationsstruktur enligt Toyota

Eftersom att Toyotas verksamhet i grunden styrs av principer och värderingar är det viktigt att dessa etablerar sig i verksamheten och är genomgående för hela företaget oavsett hierarkisk nivå. Därför satsar företaget mycket kraft och resurser på att utveckla sina egna ledare i enlighet med företagets arbetssätt och mål. Det medför att de flesta ledarna på företaget, till följd av att de började sin karriär som gruppmedarbetare, har god processkännetdom och erfarenhet för de uppgifter de leder och ansvarar för.

Gruppmedarbetare är de som arbetar närmast processen och utför därmed det direkt värdeskapande arbetet. (Liker & Convis, 2012) Arbetsuppgifterna innefattar främst att arbeta i enlighet med aktuell standard samt ständigt sökande efter förbättringsmöjligheter.

5.4.1 Teamledare

Teamledarna ansvarar för att stödja gruppmedarbetare i det dagliga arbetet. Det innebär att de ser till att standarder följs, tränar och stödjer medarbetares utveckling samt finns till hands när fel inträffar. De ansvarar även för att produktionsmålen möts, produkters kvalitetssäkring samt de pågående projekten för ständig förbättring.

5.4.2 Gruppleddare

Gruppleddare ansvarar för teamledare och har i uppgift är att stödja deras dagliga arbete. Till följd av sin hierarkiska position och karriär kan gruppleddare betraktas som experter inom sitt område har därmed stort inflytande över gruppmedarbetare. Rollen som gruppleddare anses därför väldigt viktig på Toyota eftersom att de indirekt har stort inflytande på en mängd människor som genomför det direkt värdeskapande arbetet. Gruppleddaren ansvarar även för olika former av planering gällande produktion, utveckling och resurser samt rapportering och uppföljning av resultat.

5.5 Utveckla Lean ledare

Toyotas ledare ansvarar för att utveckla medarbetare och skapa förutsättningar för ständiga förbättringar. (Liker & Meier, 2005) Ledarna måste lära sig leva enligt de värderingar som är kopplade till True North genom repeterade inlärningscykler. De måste även förmedla visionen om idealtillståndet och rikta mål samt främja utveckling genom daglig styrning och ständiga förbättringar för att för att kunna nå dit. (Liker & Meier, 2005) En Lean ledares ansvarsuppgifter kan övergripande sammanfattas i tre punkter:

1. Stödja individernas operativa arbete.
2. Förstå och konkretisera produktionsmål för gruppen.
3. Leda förändringsarbetet.

5.6 Ledarskapsutvecklingsmodellen

De tre tidigare nämna punkterna har sin grund i Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell som presenteras nedan i figur 9. Modellen består av fyra steg som kretsar kring företagets vision och värderingar och beskriver hur ledare ska utvecklas.



Figur 9 - Illustration över Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell

5.6.1 Åtagande till självutveckling

Första steget i Ledarskapsutvecklingsmodellen handlar om att lära sig att leva efter företagets värderingar genom repeterade inlärningscykler. Som ledare på Toyota krävs bland annat att de lär sig att styra från golvet, vara en förebild vid problemlösning samt utveckla sig själv och andra. Allt detta sker i enlighet med filosofi och värderingar i riktning mot True North.

För att säkerställa att företagets ledare besitter dessa grundläggande förmågor så rekryterar aldrig Toyota ledare externt utan utvecklar dem alltid internt i enlighet med denna modell. Genom att göra det så säkerställer företaget ledningsnivåns processkännedom samt att värderingarna bibehålls och etableras djupt genom hela organisationen.

Identifiera ledare

Det första steget mot att utveckla effektiva ledare är att identifiera potentiella ledare. Med anknytning till olika typer av värderingar som är grundläggande för den variation som återfinns inom ledarstilsteorier så anser Toyota att ledaregenskaper till viss del är medfödda. Företaget söker därför, oavsett hierarkisk nivå, efter personer som påvisar driv och engagemang.

Skillnaden mellan effektiva ledare och potentiella ledare anses vara viljan till självutveckling, där en effektiv ledare konstant eftersöker möjlighet att utveckla sig själv och sina färdigheter (Liker & Convis, 2012). För att lyckas med självutveckling krävs det enligt Toyota förutom djupt engagemang även en coach och träning. Tanken kring viljan till självutveckling har sin grund i antagandet om att *det inte går att lära någon som varken frågar eller vill lära sig*.

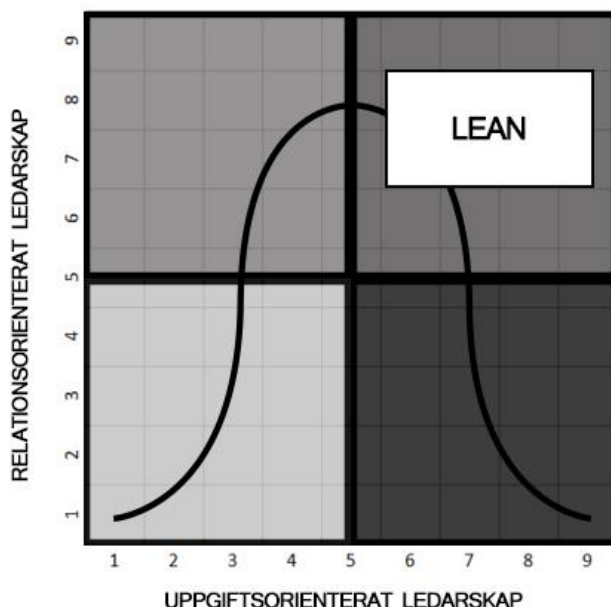
Företaget anser med andra ord att det finns egenskaper som vissa personer saknar vilket innebär att de aldrig kommer att kunna bli bra ledare, men anser samtidigt att det är omöjligt att bli en bra ledare utan träning. Detta skapar Toyota genom en kontinuerlig process som beskrivs genom just ledarskapsutvecklingsmodellen.

Coachens roll

Utbildning av potentiella ledare påbörjas i samband med att en adept tilldelas en coach eller *Sensei* som det kallas i Japan. Alla anställda på Toyota har en coach som har i uppgift att stödja och utveckla dem i det dagliga arbetet.

Coachens roll innebär att skapa möjligheter till utveckling genom utmanande situationer för adepten som på sätt får möjlighet att påvisa talang och engagemang. På Toyota anses inte talang vara något som avviker från normen utan snarare något som samtliga i företaget skall ha då det anses uppnås via ansträngning och hårt arbete. Ur ett situationsanpassat

ledarskapssammanhang har Toyotas ledarskap både hög uppgiftsorientering och relationsorientering enligt figur 10 nedan:



Figur 10 - Situationsanpassat ledarskap för Lean

Shu Ha Ri-cykeln

Shu Ha Ri är en lärdomsmodell för att skapa djupgående kunskap. Modellens namn baseras på de tre stadier som präglar adeptens lärande. Metodiken används av Toyotas coacher och bygger på antagandet att lärdom effektivast uppnås genom handling samt att adepten själv måste ha ett driv att vilja lära för att kunna utvecklas och bli duktig. Det innebär att coachen aldrig pressar adepten till kunskap även om coachen bär det yttersta ansvaret för att adepten i slutändan lär sig.

1. I det inledande stadiet **Shu** - vilket betyder *skydda* - är adepten under ständig uppsikt av sin coach och som skyddar eleven från att göra fel.
2. I det efterföljande stadiet **Ha** - vilket betyder *bryta loss* - får adepten ökad frihet och får även träna utan tillsyn från sin coach.
3. i det avslutande stadiet **Ri** - vilket betyder *frihet att skapa* - då har adepten etablerat regler och beteenden från tidigare stadier så djupt att adepten ej medvetet behöver tänka på dem.

Genom att fokusera på djupgående förmåga och förståelse hos adepten så förväntas tillvägagångssättet säkerställa att tillräcklig kunskap erhålls. Att etablera djupgående kunskap kan kopplas till inlärningsprocessen som följer av stadiernas samverkan. Metoden

främjar *double-loop-learning*, vilket innebär att adepten ska ha kunskap om *hur* uppgiften genomförs men även *varför* uppgiften genomförs samt dess kritiska moment. Det tar ungefär 10 år med förbättrings- och coachningskata innan en anställd på Toyota anses tillräckligt rutinerad för att själv kunna coacha. (Rother, 2013)

Självreflektion

Eftersom att inläringen på Toyota främst sker genom adeptens egna handlande och utan påtryckningar från coachen, så får den egna reflektion en nyckelroll inom självutvecklingen. Självreflektion förekommer under samtliga faser i Shu Ha Ri-cykeln till följd av både misslyckanden och framgång. I Japan kallas självreflektionen för *hansei* och sker på uppdrag av coachen.

Om adepten ombeds genomföra självreflektion innebär det att adepten måste tänka tillbaka på vad som har gått bra, men framför allt vad som gick dåligt samt lova sig själv att prestera bättre nästa gång och känna djup ånger för sitt misslyckande. Enligt Toyota är det inte förrän anställda själv har gjort dessa åtaganden mot självutveckling som kunskap och förmåga erhålls för att leda och lära andra.

5.6.2 Coacha och utveckla andra

Efter att ledare gjort ett genuint åtagande till självutveckling måste de även kunna se den sanna potentialen hos sina medarbetare genom självutvecklingscykeln. Att coacha ett antal adepter innebär enligt Toyota att ledare i rollen som coach kommer att ställas inför lika många varierade situationer till följd av att alla medarbetare har olika färdigheter och förutsättningar.

Genom att applicera ett tänk i enlighet med *ständig förbättring* blir avståndet mellan den anställdes nuvarande förmåga och måltillstånd coachens utmaning. Efter att förståelse skapats om adeptens förmåga sker utvecklingen genom en PDCA-cykel mot nedbrutna lämpliga mål. Arbetet sker i takt med Shu Ha Ri-cykeln där slutligen det coachande lärandet präglas av att ställa frågor och etablera en god relation. Som ledare gäller det då att i relationen balansera mängden komplimanger och kritisk feedback på ett sätt som effektivast främjar adepten.

T-ledare

Idealet för ledare hos Toyota kallas för T-ledare. Ledarskapet relaterar till bokstaven T:s visuella utformning med en smal bas som övergår till ett bredare horisontellt plan. Det finns paralleller mellan bokstavens utformning och utformningen av träd med en välvuxen krona. Stammen på T-et symboliserar en djup rotad expertis inom det egna området som sedan övergår till bokstavens horisontella del som symboliserar breda ledarsskapsfärdigheternas utgrening över organisationen. Genom Shu Ha Ri-cykeln etableras den djupa kunskapen som fungerar utmärkt i det dagliga arbetet. För att kunna

leda organisationen krävs även förmågan att hantera tvärfunktionella problem utanför sitt område då Toyota vill undvika silotänk. Därför måste T-ledare även känna sig trygga i att till viss mån leda anställda utanför sitt eget expertområde.

Visualisering

För att kunna bistå med ett effektivt stöd och främja lärande är det viktigt att förväntningarna på adepten är tydliga. Genom att visualisera vardagen så underlättas coachningsarbetet samtidigt som det stimulerar till självutveckling.

Visualisering kan ske genom en rad verktyg som *daglig styrning* eller inbyggd direkt visuell integration i produktionen. Genom att visualisera relevanta delar kan adepten själv följa sin utveckling och därmed ta fullt ansvar för sin prestation. Det är även viktigt att det som visualiseringsverktyget tydligt presenterar vilka krav som förväntas så alla kan följa och mäta utvecklingen. Att visualisera arbetet och den aktuella situationen kan även öka motivationen hos de anställda och Toyotas tanke i fråga beskrivs tydligt genom efterföljande citat:

“Toyota distribuerar arbete till team. Grupper, inte individer, tar på sig ansvar. ... Enkelt uttryckt, människor motiveras av utmanande men uppnåeliga mål och uppföljning av framstegen mot dessa mål – som att spela ett spel. Toyotas visuella ledningssystem och målnedbrytning innebär att teamen alltid vet hur de ligger till och alltid arbetar för att utmana förbättringsmål. Målnedbrytning skapar utmaning, sträcker mål från toppen till botten på företaget. Noggrann uppföljning varje dag gör det möjligt för arbetslagen att veta hur de presterar” (Lindér, 2013)

5.6.3 Stödja dagliga förbättringar

Kombinationen av de två tidigare faserna innebär att lämpliga medarbetare får möjlighet till ledarskapsutveckling och får stöd i processen för att i efterhand själva kunna stödja andra. På så vis har Toyota skapat en repetitiv hållbar process med tillförsel av människor som har en vilja att utvecklas, utveckla andra och lyckas inom organisationen. Processen genererar även lokal skicklighet och medvetenhet som är nödvändig för att lyckas med daglig styrning och ständiga förbättringar.

Daglig styrning

Den dagliga styrningen är ett verktyg som syftar till att stödja det dagliga förbättringsarbetet genom att lyfta fram gap mellan *vart företaget vill vara* och *vart företaget befinner sig idag*. Verktöget fokuserar därför till stor del på avvikelserna däremellan som sedan skall ligga till grund för det dagliga förbättringsarbetet. För att minimera slöserier är det viktigt att både team- och gruppleddare är tränade i att hålla effektiva möten, använda visuella verktyg och hantera problem, för att inte slösa med arbetsgruppens tid.

Genom att använda sig av daglig styrning och förbättringsarbete så lyfter Toyota även fram vikten av ett standardiserat arbetssätt. Genom att ha ett standardiserat arbetssätt så skapas möjlighet att upptäcka avvikelser och även lokalisera deras orsaker. Orsaken eller orsakerna till avvikelserna ligger sedan till grund för det ständiga förbättringsarbetet. I samband med att förbättringsarbete påbörjas skapas möjlighet att uppvisa driv och engagemang vilket är grunden för att som anställd få ökad befogenhet och ansvar som i förlängningen genererar utveckling.

Leda förbättringsarbetet

Effektivt förbättringsarbete bygger på att samtliga involverade är överens om problemets existens, omfattning och konsekvenser. Därefter krävs det djupgående reflektion för att finna grundorsaken till det som inträffat och varför. Ledaren har som uppgift att säkerställa att arbetsgruppen arbetar enligt uttalad standard för att utveckling skall kunna ske.

Förutom att underhålla förbättringsarbetet så måste teamledaren stödja upp vid rapporterade avvikelser från anställda eller systemet, så kallade *andon*. För att snabbt och effektivt kunna göra detta måste ledaren hålla sig nära produktionen.

En annan del av förbättringsarbetet är att implementera förbättringarna som åstadkommit i den nya standarden, vilket ledaren ansvarar för. Standarden måste även spridas till de andra berörda avdelningarna vilket är det verkliga målet.

Enligt Liker så är det främst medarbetare som skall söka dagliga förbättringsmöjligheter. Denna process kräver energi för att inte stanna av och den energin ansvarar teamledaren för att upprätthålla genom att stödja och motivera sina underställda. (Liker & Convis, 2012) Eftersom att Toyota vill utveckla sina medarbetare permanent och långsiktigt samt även utnyttja de anställdas kapacitet till fullo är det viktigt att ledaren själv inte genomför förändringsarbetet. Ledaren skall alltid leda medarbetare mot förändringen istället för att genomföra arbetet själv. Med andra ord handlar ledarnas uppgift inte om den direkta förbättringen i sig utan att förbättra medarbetares kapacitet och förmåga till förbättring i det dagliga arbetet. Detta uppnås genom att lära ut och stödja processen bakom förbättringsarbetet till medarbetare vilket utgör en stor del av det ledarnas dagliga arbete. (Rother, 2013)

Det dagliga förbättringsarbetet bör dock inte kopplas ihop med kaizen. Kaizen sker genom speciella team bestående av förmän, ingenjörer och arbetsledare med tillräcklig kompetens och förståelse för systemet och det är genom kaizen de stora förändringarna sker enligt Christian Berggren vid KTH. Berggren menar vidare på att den begränsningen av kompetens hos medarbetare som Lean medför leder till att medarbetares ständiga förbättringsarbete ej genererar några större förbättringar och istället främst finns till för att höja motivation och moral. (Berggren, 1994)

5.6.4. Skapa visioner och rikta mål

Den fjärde fasen i ledarskapsutvecklingsmodellen åsyftar till att utveckla förmågan att skapa vision och rikta mål. I Japan kallas denna process för *Hoshin* och på engelska för *Policy deployment*. Arbetssättet går ut på att utifrån ledningens långsiktiga mål bryta ned delmål som i sin tur ligger till grund för det dagliga arbetet.

Utgångspunkten för framtidsplaneringen sker hos styrelsen genom att de grundligt analyserar verksamhetens aktuella tillstånd och orsaker till att varför verksamheten befinner sig i det aktuella tillståndet. Utifrån analysen och prognoser om verksamhetens framtid formulerar styrelsen övergripande mål för organisationen med en tidshorisont på fem till tio år. (Petersson, et al., 2012)

Planeringsarbetet sker på traditionellt vis genom samtal och diskussion med kompletterande kommentarer och synpunkter från experter i företaget. Det är även vanligt att styrelsemedlemmar besöker avdelningar utomlands för att få nya perspektiv och inte falla in i samma tankemönster som gruppen. (Liker & Convis, 2012) Arbetet mynnar ut i en framtida helhetsbild för företaget. Det dagliga arbetet riktas sedan med hjälp av den långsiktiga målbilden som har formuleras av styrelsen vilken även ligger i linje med True North likt ett måltillstånd.

Framtidsplaneringen eller *Hoshin* handlar därför om att välja rätt väg och hantera de problem som ligger i organisationens väg istället för att ödsla energi på hinder som avviker ifrån framtidsplanen. För att företaget skall ha möjlighet att bli framgångsrikt krävs det förståelse för utmaningar och problem samt riktning och vision.

Målnedbrytningsprocessen

Processen för att bryta ner den långsiktiga målbilden sker mellan ledare nedåt i hierarkin genom dialog och reflektion. Ledarens tolkningar och reflektioner måste sedan godkännas av den överordnade ledaren innan planen har möjlighet att brytas ner ytterligare. På japanska heter denna process *Hoshin Kanri* och brukar ske med en tidshorisont på 1 år.

Målnedbrytningsprocessen följer en PDCA-metodik vilket innebär att det initierande stadiet består av planering. Eftersom målen i förlängningen kommer ligga till grund för det dagliga arbetet är det viktigt att nedbrytningen sker korrekt och presenteras tydligt utan missförstånd. Ett vanligt verktyg på Toyota för att säkerställa detta är A3-metoden.

A3

Syftet med A3-metoden är att stödja mentorsdialogen och få adepten eller den understående ledaren att noggrant tänka igenom sin planering. Verktygets styrka ligger bland annat i den fysiska begränsning platsmässigt hos ett A3-papper då planeringen skall presenteras på ett sådant. Baserat på iakttagelser av nuvarande tillstånd och analys av det

nuvarande tillståndets relation till önskat tillstånd skapas en plan utefter specifika rubriker som sedan skall godkännas av överstående chef.

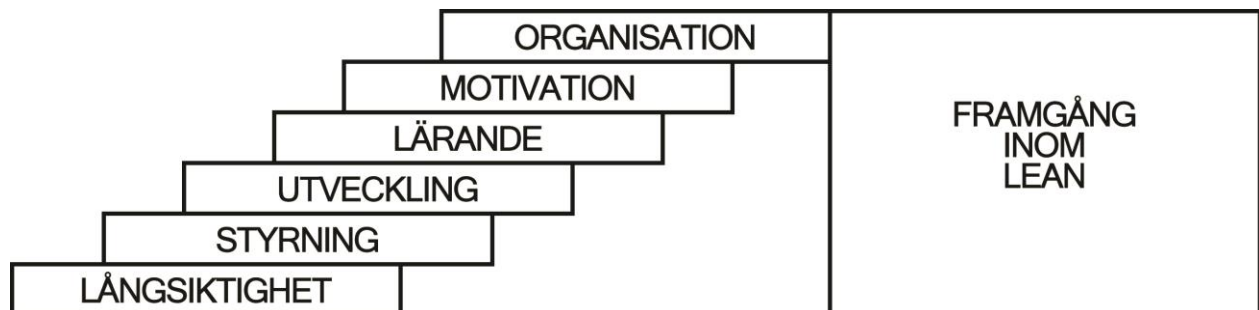
Då planen sällan blir korrekt utformad direkt skickas ofta A3-planen tillbaka av den överstående ledaren för att kompletteras eller göras om. Detta sker i kombination med dialog mellan parterna och vilket brukar benämnas som *catch-ball* (likt en boll som kastas fram och tillbaka mellan två parter). Verktuget främjar effektiv coachning då den informationen som presenteras är konkret och genererar underlag för en tvåvägskommunikation.

Efter att planeringen godkänts och implementerats läggs stor vikt vid uppföljnings- och utvärderingsarbete. Utvärdering sker löpande för att säkerställa att företaget är på rätt kurs och utförs med olika tidshorisonter.

6. Sammanfattning av Lean Ledarskap

I följande avsnitt så sammanfattas den relevanta teorin om Lean ledarskap i sex faktorer utifrån 25 principer, se bilaga 1.

Utifrån litteraturstudien som genomförts har 25 principer kartlagts, se bilaga 1, som mest avgörande för ett effektivt ledarskap inom Lean. principer har sammanfattats i sex ledarskapsfaktorer som anses nödvändiga för ett framgångsrikt Leanarbete. Dessa kommer att utgöra grunden för den utvärderingsmodell som senare presenteras i arbetet samt de intervjuer som kommer att genomföras med Nolato.



Figur 11 - Modell över Lean ledarskaps framgångsfaktorer

6.1 Långsiktighet

För ett åstadkomma ett lyckat Leanarbete krävs förståelse för dess helhet där långsiktighet är en nödvändighet. Som ledare krävs förståelse för företagets vision och framtid. Ledaren måste även ha fullständig förståelse för företagets filosofi och de värderingar som både omger och leder företagets arbete. Ett framgångsrikt Leanarbetet bygger på att ledaren lyckas sprida och etablera vision, filosofi och värderingar hos samtliga underställda i företaget.

Som ledare inom Lean krävs även en förståelse för den tid som Leanarbetet kräver. Det är även en nödvändighet att förståelsens speglas i både det strategiska och operativa arbetet genom att värdera långsiktiga vinster över kortsiktiga.

6.2 Styrning

För ett framgångsrikt ledarskap inom Lean så krävs en förståelse för företagets strategi och hur dess utformning påverkar verksamheten. Det krävs även att ledaren har en förståelse för vilka utmaningar som ligger i linje med den valda strategin och att fokus inte riktas mot utmaningar utanför dessa.

Ledaren ansvarar även för att de operativa mål som upprättas ligger i linje med företagets vision och strategi. För att kunna upprätta effektiva mål krävs att det råder både samsyn

och förståelse över situationers aktuella tillstånd. Målen som upprättas måste i sin tur vara både motiverande och utmanade för de underställda och ledaren bör tydligt kommunicera vilka förväntningar som ställs ifrån företaget samt påvisa relationen till strategi. Ledaren måste även se till att både förväntningar och prestationer visualiseras, följs upp samt delges med företaget.

6.3 Utveckling

Som ledare inom Lean krävs att företagets utveckling säkerställs. Det är därför en nödvändighet att det konstant existerar och skapas utvecklingsmöjligheter för de underställda i företaget.

För att möjliggöra effektiv utveckling inom Lean måste arbetet ske enligt standardiserade arbetssätt. Ledaren ansvarar därmed för att ett sådant etableras samt att underställda arbetar enligt uttalad standard. Innan en standard är etablerad saknas utgångspunkt varpå möjligheten till utveckling inte existerar. Det är även viktigt att erhållna framgångar etableras i en ny standard samt att den nya standarden sedan sprids till berörda avdelningar.

6.4 Lärande

För ett framgångsrikt Leanarbete krävs en lärande organisation. I enlighet med utvecklingsarbetet som sker genom ett standardiserat arbetssätt är det viktigt att ledarskapet sker med fokus på metoder snarare än resultat.

För att skapa möjlighet till utveckling hos de underställda krävs inom Lean ett frågande ledarskap av stödjande karaktär. Därför är det även viktigt att ledare själv inte genomför det operativa arbetet istället bistår med aktivt stödjer till sina underställda.

Inlärningsprocessen bör även främja djupt rotad kunskap i enlighet med double-loop-learning. Ledaren ansvarar även för att den erhållna kunskapen är tillräcklig och korrekt.

6.5 Motivation

För att säkerställa företagets utveckling är det nödvändigt att ledaren lyckas både skapa och upprätthålla de underställdas energi och motivation. Ledaren ansvarar även för att de underställdas arbetsmiljö är motiverande och främjar ständig förbättring och personlig utveckling.

En ledare inom Lean måste därför vara aktiv i sin kommunikation och frekvent syns bland sin underställda personal. Ledaren måste även exempel och leva som den lär och föregå med gott exempel för den kultur som företaget eftersträvar.

För ett framgångsrikt ledarskap är det även viktigt att ledaren återkommande påvisar de underställdas värde för organisationen samt säkerställer att de förstår vikten av sin roll.

6.6 Organisation

För ett framgångsrikt och effektivt Leanarbete är det nödvändigt att ledarens organisation gör en tydlig distinktion mellan rollerna som ledare och underställd. Ledaren ansvarar för att de underställda ges möjlighet att bli både sedda och hörda varpå ledarens kontrollspann inte får överstiga ledarens kapacitet.

Då ledare inom Lean agerar förebilder för underställda i organisationen samt ansvarar för företagets utveckling och lärande krävs att ledaren besitter expertkunskaper inom sitt ansvarsområde. Som en framgångsrik Leanledare krävs även tillräckliga ledaregenskaper för att kunna hantera tvärfunktionella problem i organisationen.

7. Produktionslyftet

I avsnittet så presenteras Produktionslyftets verksamhet samt den metodik som ligger till grund för programmets arbete.

Produktionslyftet startades år 2007 av flera anledningar, bland annat den stora *outsourcing-vågen* som gick då. IF metall och teknikföretagen gick ihop och skapade initiativet. Produktionslyftet kan betraktas som en förlängning på ett tidigare program som kallades proDesign. (Hallin, 2014)

Det är ett omfattande nationellt program med syfte att höja produktivitet, konkurrenskraft, utvecklingsförmåga i svensk industri. Sedan starten har över 150 företag deltagit i programmet. Upplägget baseras på Lean vilket enligt Produktionslyftet handlar om att nå resultat genom uthållig utveckling och konsekvent beteende, men utgångspunkten ligger i företagets styrkor och värderingar. Ett utvecklingsprogram med Produktionslyftet är på 18 månader med syftet att utveckla företagets egen förmåga att höja konkurrenskraft. (Anon., 2014)

7.1 Teoretisk tolkning

I följande stycke presenteras den teoretiska tolkning av Lean som ligger till grund för Produktionslyftets metodik. Tolkningen är hämtad från boken *Lean i ledningen - Utmana hela organisationen* samt kompendiet *Utmana dina processer! resurseffektiva tankesätt och principer - en introduktion till Lean produktion* utgivna av Swerea IVF. Materialet ges ut till företag som skall påbörja ett Leanprojekt tillsammans Produktionslyftet.

7.1.1 Kulturförändring

Att införa Lean handlar om att förändra hur företaget verkligen är, med andra ord dess kultur. För att lyckas med detta så är ledningens stöd en nödvändighet. Mjellby och Berglund väljer att definiera företagskultur som fyra nivåer:

1. Artefakter – betydande symboler
2. Beteenden och vanor inom organisationen
3. Normer och värderingar
4. Grundläggande övertygelser som är delade inom kulturen

Att förändra dessa nivåer och få dem att hänga samman är svårt och kräver tid samt konsekvent arbete. Artefakter är lättast att förändra och svårighetsgraden i att förändra ökar sedan i fallande ordning. Kriser och externa förändringar kan underlätta förändringar inom företaget, men viktigast enligt författarna är att det finns en förståelse för orsakerna till att kulturen behöver ändras. Detta beror på att människor vill veta varför förändringar sker.

Ledningen ansvarar för att verksamheten skall förändras utifrån ett helhetsperspektiv. En förutsättning för att en förändring skall kunna ske är en samsyn inom ledningsgruppen gällande värderingar, mål och medel samt att det innebär ett värdeskapande för kunder, medarbetare, ägare och samhälle. (Öjmertz & Blücher, u.d.)

Mellby och Berglund menar på att ledningen bör betrakta företaget som ett kunskapsföretag där det viktigaste är att lära sig snabbare än konkurrenterna och på så sätt få ett övertag. För att lärandet skall bli effektivt krävs ett systematiskt arbetssätt och tydlighet i organisationen. Organisationens och dess struktur bör stämma överens med företagets kärnvärden som i sin tur bör ha en koppling till lärande. Även metoder och verktyg bör vara lämpliga utifrån vad företaget vill åstadkomma och ständigt utvecklas. Typiskt för en lärande organisation är att den ser möjligheter i problem, går till botten med problem, söker gemensamt ny kunskap samt har en så kallad "no blame culture".

7.1.2 Kärnvärden

Kärnvärden formas främst genom handlingar och beteenden hos ledningen. Efter att företaget definierat sina kärnvärden ska dessa konsekvent ligga till grund för formering av strukturer, processer och arbetssätt. Enligt Mellby och Berglund bör dessa värden stå för mer än bara lönsamhet då ingen går till jobbet för att ägarna ska tjäna mer pengar. Ofta skapas processer och strukturer utan anknytning till företagets kärnvärden och vision. Detta kan bli missledande då ledningen säger en sak, men gör något annat.

Enligt författarna är det viktigt att verksamheten ständigt förbättras så att strukturen stämmer överens med vad ledningen säger att de vill uppnå. Exempel på detta kan vara utformningen av mät- och uppföljningssystem, belöningssystem och planeringsverktyg i enlighet med kärnvärden. Det är viktigt att samtliga delar inom företaget bidrar till förbättringsarbetet för att utvecklingen skall bli bra och det är ledningens uppgift att bjuda in hela organisationen samt uppmuntra konstruktiv kritik.

Genom att skapa samsyn och etablera kärnvärden stimuleras organisationen till lärande. Utifrån lärandet skapas sedan förståelse vilket leder till att slöserier kan minskas och att anställdas kompetens ökas. Den ökade förståelsen påverkar attityder hos de anställda vilket i sin tur bidrar till ett förhållningssätt som ligger mer i linje med kärnvärdena. Den ökade förståelsen gör även att metoder, processer, uppföljningssystem och kärnvärden har möjlighet att vidareutvecklas.

Kärnvärden skall alltså vara genomtänkta och väl rotade samtidigt som strukturen skall vara konsekvent och stimulera till vad kärnvärdena står för.

7.1.3 Förbättringsarbete

Det är enligt författarna viktigt att skapa en miljö i företaget där medarbetare känner sig så pass trygga att förslag på förbättringar inte undanhålls på grund av rädsla för att hängas ut. Detta är viktigt för företagets utveckling då personalens engagemang betraktas som oerhört viktig för att uppnå framgång. För att skapa delaktighet och engagemang krävs en viss hierarki med ett antal ledarnivåer just för att ledare aktivt skall kunna interagera med och stödja sin personal. Att bli sedd och hörd är dessutom starka motivatorer hos de anställda och ju fler underställda en ledare har desto svårare blir uppgiften.

Långsiktighet är centralt inom Lean och tas i uttryck genom att företaget utarbetar en strategi som de följer tills dess att de har goda skäl att ändra den. Detta innebär att även om en investering i sig kanske inte är lönsam så kan företaget genom att hålla en konsekvent linje där samtliga investeringar drar åt samma håll skapa en samverkanseffekt.

7.1.4 Ledarens roll

Enligt Mellby och Berglund är det på många företag vanligt att ledningens arbete i stort sett enbart består av att hantera akuta problem. Problemen är ofta av varierad karaktär på en oändlig nivå då ett nytt uppdagas i takt med att ett tidigare lösts. Författarna poängterar att en lednings viktigaste roll är att utveckla företaget och allt annat kan betraktas som slöseri. Dock är vissa av dessa slöserier i många fall nödvändiga för att företaget skall kunna fungera.

Blücher och Öjnertz menar på att företagets ledare har i uppgift att ta tillvara på medarbetares kunskap om de processer som de arbetar med samt deras utvecklingsvilja. Det innebär att personalen bör få utbildning inom relevanta delar och kontinuerlig träning i arbetet. I förhållande till det operativa arbetet kan företagsledningen i stort betraktas som en stödfunktion (Öjmertz & Blücher, u.d.)

För en lyckad förändring krävs vilja och förmåga till detta vilket skapas genom kommunikation. Enligt författarna så fungerar organisationen för det mesta bra utan ledningens arbete i den operativa vardagen. Det viktigaste arbetet hos ledarna ligger istället i vad de säger och framförallt hur de agerar. Att ledningen lever som den lär blir därför viktigt och förändringsarbetet bör därför även ske inom ledningen (Berglund & Westling, u.d.) Ledningen måste även ha ett genuint intresse för förändringsarbetet samt påvisa och kommunicera detta för resterande delar av organisationen.

Sammanfattningsvis så krävs engagemang och medverkan från ledaren, men författarna poängterar att det är organisationen och inte ledaren som är det viktigaste. Ledarens roll är främst att stimulera lärande, bygga värderingar och en kultur som drar organisationen mot förändring samt högre kompetens.

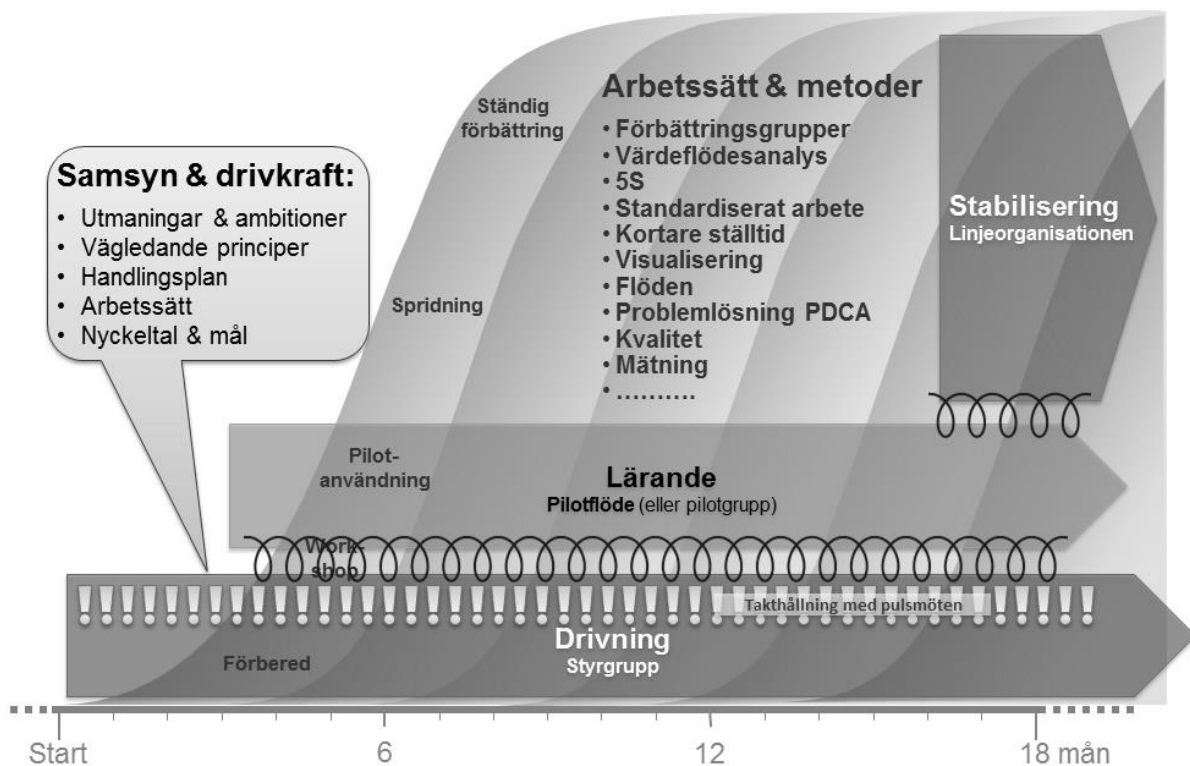
7.2 Metodik

Följande avsnitt är främst baserat på Produktionslyftets eget metodikmaterial med kompletterande information utifrån en intervju med Malin Hallin, coach på Produktionslyftet.

7.2.1 Förändringsprojektet

Enligt Malin Hallin från Produktionslyftet så har förändringsprojektet sin grund i en uttalad metodik, där vissa delar är utformade att anpassas efter det specifika företaget.

Produktionslyftets fullständiga metodik brukar illustreras genom en modell de kallar för *Snedå vågen* som presenteras nedan i figur 12.



Figur 12 - Modell över Produktionslyftets metodik

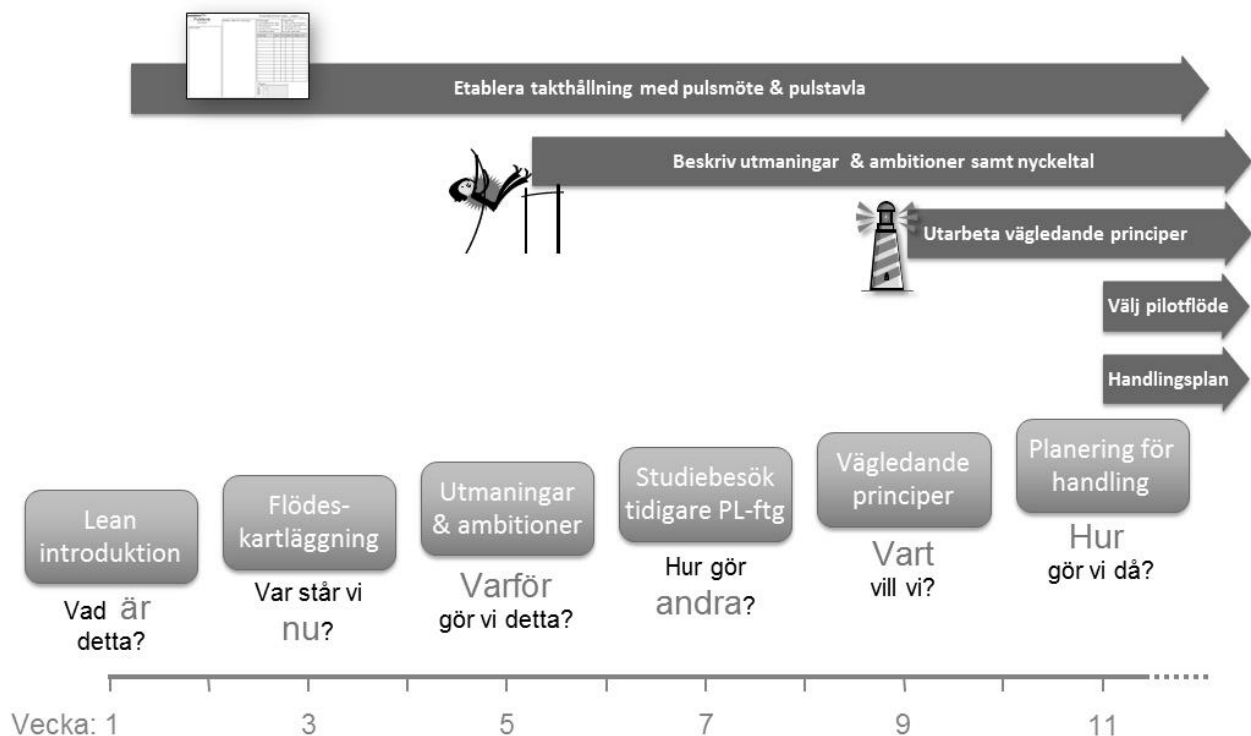
Produktionslyftet förändringsstöd sträcker sig över 18 månader varefter företags själva får ta över förändringsansvaret. Då 18 månader kan anses vara en relativt kort tid i Leansammanhang så blir det viktigt att företaget själva driver på arbetet för att skapa bestående förändring. Därför präglas även Produktionslyftets Leanarbete till stor del av ett inlärningsperspektiv. Slutmålet för förändringsprojektet är att företaget skall ha påbörjat sin Leantransformation samt etablerat en systematisk plattform för att effektivt och moget kunna utvecklas på egen hand mot bestående förbättring.

7.2.2 Etablering av styrgrupp och vägledande principer

Innan arbetet påbörjas så etableras en styrgrupp i samråd med företaget. Styrgruppens uppgift är att stödja och etablera förändringen i företaget och kan utformas på olika sätt. Gruppen brukar bestå av cirka tio personer och bör präglas av variation och mångfald. Gruppmedlemmarna kommer ifrån olika hierarkiska nivåer på företaget med varierade arbetsuppgifter och även Vd:n skall delta. Produktionslyftet uppskattar även om en facklig representant finns representerad.

Eftersom att tanken med styrgruppens utformning är att spegla hela verksamheten innefattar gruppen ofta chefer från respektive avdelning. Det behöver dock inte tvunget att vara en chef utan Malin Hallin betonar vikten av att bryta mönster och komma ifrån den gamla vanliga ledningsgruppen. Anledningen till att Produktionslyftet vill bryta mönster är för att främja nytänkande samtidigt som andra perspektiv på de frågor som diskuteras erhålls.

Enligt Malin är samsyn och drivkraften hos styrgruppen väldigt viktigt för framgången i Produktionslyftets implementering. När väl gruppen är uttalad så påbörjas den inledande fasen i Produktionslyftets metodik. Fasen åsyftar främst att skapa sammanhållning, samsyn samt drivkraft i styrgruppen och metodiken presenteras nedanför i figur 13.



Figur 13 - Produktionslyftets metodik för styrgruppen

Initieringsfasen består av sex delar som baseras på teoretisk undervisning i kombination med pedagogiska spel och workshops. Produktionslyftets arbete under fasen riktar sig mot styrgruppen med målet att skapa en god grund för framtida förändringsarbete på företaget. Under processen behandlas frågor som rörande företagets aktuella tillstånd, önskat framtidstillstånd, vägen dit och utmaningar på vägen.

När principer skall etableras i ett företag är det viktigt att ta vara på befintliga styrkor och bygga vidare på dessa. Styrkorna bör återspeglas i principerna så att de anställda kan relatera till dem. För att komma fram till vilka principer som skall vägleda företaget måste styrgruppen lära sig att enas. Detta kan enligt Malin vara svårt då styrgruppen inte arbetat tillsammans tidigare, kommer ifrån olika delar av företaget samt kan vara ivriga att påbörja en mer synlig förändring. Hon fyller i med att de flesta gruppmedlemmar i efterhand brukar erkänna att de inte alls var mogna nog för sådant arbete i denna fas av utvecklingen.

De framgångar som skapas under genom styrgruppens arbete och reflektioner betraktas sedan som en plattform för det resterande arbetet. Tanken med styrgruppens arbete är bland annat att kartlägga de principer som skall vägleda utformningen av det framtida företaget. Principerna ligger sedan till grund för utvecklingen av handlingsplan, uppföljning samt en pilotgrupp som kommer att inleda det operativa förändringsarbetet. Ur Produktionslyftets erfarenhet är det många företag som initialt brister när det gäller nivån på samsyn. Det är av yttersta vikt att en samsyn skapas kring visionen så att principer kan etableras utifrån detta. I förlängningen vill Produktionslyftet etablera en bestående kulturförändring där vägledande principer fyller en väldigt viktig funktion.

7.2.3 Pilotområde

När styrgruppen väl skapat samsyn över företaget och förändringen samt etablerat vägledande principer med anknytning till framtiden väljs ett pilotområde ut. Pilotområdet väljs med omsorg eftersom att det kommer vara representativt för företagets Leanförändring. Under denna fas av förändringen fokuseras arbetet på utvecklandet av nya arbetssätt och implementeringen av dessa. Styrgruppen har då i uppgift att stödja pilotgruppens förändring. Styrgruppen själva stöds i sin tur utav Produktionslyftet i sitt arbete. Produktionslyftet själva anser att pilotprojektets viktigaste del är att uppnå lärande snarare än resultat, men betonar samtidigt att vikten av att kunna påvisa resultat för att skapa motivation och trovärdighet.

Även om styrgruppen står utanför den vanliga företagshierarkin så har gruppen stort inflytande. Företaget är ofta ivrigt med att påbörja transformationen vid detta lag och styrgruppen innehar en central roll i företagets utvecklingsarbete. Det är dock viktigt att poängtera är att styrgruppen inte ersätter ledningen på något sätt, utan det är fortfarande ledningen som skall leda företaget. Styrgruppen arbetar på ledningens uppdrag med syftet att förankra förändringsprocessen genom att aktivt följa upp, lära, driva på och sprida

vidare erhållen kunskap och erfarenhet. Med tiden är tanken att förändringsarbetet skall ha blivit en naturlig del av den normala linjeorganisationen varpå behovet av en styrgrupp minskar. Produktionslyftet tänker då att det är ledningen själva som skall driva vidare arbetet, säkerställa kursen samt förankra förändringarna i resterande delar av företaget.

7.2.4 Lärande

Då Produktionslyftets arbete sker med lärandet är i fokus är det viktigt att företagets anställda lär sig analysera, justera och reflektera över åtgärder och konsekvenser kopplade till målet. Eftersom att Produktionslyftets arbete, trots sin tidsbegränsade involvering, eftersträvar långsiktighet är det viktigt att företaget inser vikten av dessa delar för att själva kunna utveckla förändring och sprida framgång inom verksamheten.

Enligt Malin är reflektion något som många traditionella företaget prioriterar bort. Reflektionsdelen fyller en viktig del inom lärandeprocessen. Inom Lean stimuleras reflektionen genom implementering och utformning av arbetssätt genom att testa sig fram. Produktionslyftet lyfter även fram vikten av lärande i sin Leanintroducerande powerpointpresentation: "*Att lära fortare än konkurrenterna är den enda bestående konkurrensfördelen!*"

7.2.5 Ledarskap

Eftersom att första linjens ledare på traditionella företag till stor del arbetar *med att släcka bränder*, vilket innebär att hantera akuta problem, så erhåller ledarna, trots hög stress, ofta en känsla av viktighet. De är personerna som hanterar krisen och kommer med svaren. Det Produktionslyftet vill uppnå, genom standardisering och daglig styrning, är ett minskat antal bränder för att frigöra ledarens roll från denna typ av arbete. I förlängningen anses verktygen som implementeras därmed generera stabilitet samtidigt som de kommunicerar och synliggör leveranser och avvikelser i det dagliga arbetet.

Ett lyckat exempel gällande ledarskap är företaget Emballators utveckling. Utvecklingen har resulterat i att Vd:ns roll förändrats och numera präglas av att delegera arbete och fokusera på tillväxt, nya marknader och möjligheter till att utveckla verksamheten. Enligt Malin så går strategiarbetet lätt förlorat i allt det operativa arbete som förknippas med det traditionella brandsläckandet.

"Man måste investera i tid för att tjäna i tid i längden vilket är en svårighet."
– Malin Hallin, 2014

Målet är att mellanchefer i framtiden har ett coachande ledarskap med lärande i fokus. Eftersom att lärandet är i fokus i Produktionslyftets arbete, blir det viktigt att företagets ledare och främst första linjens chefer har tilltro till sina medarbetare. Det innebär att ledarna stöttar dem i det dagliga arbetet och att de ger dem utrymme för ansvar samt stimulerar till engagemang. Ett coachande ledarskap yttrar sig bland annat genom att

ledaren ställer frågor för att på så sätt stimulera utveckling hos de anställda. Malin förklarar att *tanken är att första linjens chefer skall gå från att vara en produktionsledare med produktionsplanen i handen till någon som coachar och motiverar*. Detta kan enligt Malin innebära en stor förändring för många och flera ledare kan känna sig hotade av den nya utformningen av rollen.

Produktionslyftet menar på att förstahandsinformation är väldigt viktigt för effektiv utveckling. Detta handlar då främst om att lösa problemen på plats samt att ledare måste förstå verksamhetens grund. I praktiken innebär det i stort om att ledare behöver finna sätt att öka tiden på operativ plats inom sin verksamhet.

Ledaren har även en viktig roll gällande motivation. Att se till medarbetare har kunskap och möjligheter till utveckling anses vara ett av de viktigaste medlen för att motivera. En ledare bör undanröja hinder för förändringar samt skapa utmaning och variation i arbetet. Att arbeta med en förbättringstavla är enligt Produktionslyftet ett bra sätt att presentera en tydlig bild för medarbetare över vad som behöver förändras.

När det gäller ledarens roll i förbättringsarbetet bör den variera beroende på medarbetarnas mognadsgrad. En viktig uppgift som ledaren har är att prioritera lärandet och stötta, utmana och stimulera detta. Det är därför viktigt att inte enbart fokusera på att nå resultat. Att prioritera lärandet anses generera mer för företaget på längre sikt vilket uppnås genom att hjälpa medarbetarna att se potential till förbättringar.

Det är viktigt att poängtera att Produktionslyftet själva inte tar sig an att utbilda första linjens ledare eller företaget om just rollen som första linjens ledare utan detta är något som företaget själva får göra. Enligt Malin har inte Produktionslyftet idag någon utarbetad metod med direkt fokus på ledarskap men tycker själv att det finns utrymme för förbättringar inom bland annat detta område. Det finns drivkrafter inom Produktionslyftet för att öka ledarskapets inflytande i arbetet och de experimenterar bland annat med Kata på låg nivå. När det gäller ledarskapet placeras idag mycket eget ansvar på företagen i deras framtida utveckling. Produktionslyftet förser dock styrgruppen med litteratur som avhandlades i föregående kapitel, där gruppmedlemmar uppmanas att läsa de stycken som berör deras område, innan de påbörjar fortsatt utveckling av företaget.

8. Analys av Produktionslyftet och Lean Ledarskap

Följande stycke avser att analysera den metodik och de tankar som Produktionslyftet har utformat som grund för sitt arbete i relation till de centrala delarna inom Lean ledarskap.

8.1 Tidsaspekt och syfte

Produktionslyftets arbete skiljer sig från Toyota och Lean då det sker inom en tidsram. Det innebär att mängden arbete och önskad utveckling kräver en viss tidseffektivitet.

Produktionslyftet har valt att hantera detta genom att avgränsa både omfattning och antal moment som metodiken innefattar. Det är samtidigt avgörande för Produktionslyftets framgång att deras metodik innehåller tillräcklig bredd och djup för att deras syfte skall uppnås. Till skillnad från Toyota saknar dessutom Produktionslyftets företag en historia av Lean varpå metodiken även måste innefatta grundläggande kunskap och hantera förändringsmotstånd.

Syftet med Produktionslyftets arbete är att transformera företag till lärande organisationer med tillräcklig kunskap och förståelse för att själva effektivt kunna bedriva fortsatt utveckling. Produktionslyftets metodik baseras på lärande och betonar därigenom vikten av erhållen kunskap och dess spridning inom företaget. Synen delas med Lean och betraktas i båda fall som en nödvändighet för effektiv utveckling.

Syftet med Lean och Toyotas arbete är att uppnå ett idealtillstånd fritt från slöserier genom kontinuerlig effektivisering och utveckling av organisationen. Leans syfte delas därmed inte direkt av Produktionslyftet. För att förtydliga så skiljer sig Produktionslyftets syfte ifrån Leans på så sätt att programmets arbete inte ämnar effektivisera företag direkt. Istället ämnar de att indirekt genom spridning av kunskap och förståelse *hjälpa* företaget att effektivisera sig själva.

Då Produktionslyftets syfte baseras på kunskap och förståelse blir lärandet centralt. Att Produktionslyftets arbete inriktas mot företagets inläring motiveras med målet av att skapa konkurrenskraft i svensk industri. Genom att företaget konstant har lärande i åtanke förväntas utvecklingen stimuleras varpå konkurrenskraft uppnås.

Toyota tar målbilden ett steg längre än Produktionslyftets då deras strävan sker förbi konkurrenskraft mot perfektion. Perfektionen definieras genom företagets idealtillstånd, True North, som motiverar utvecklingen. Modig och Åhlström beskriver Lean i enlighet med Toyota som en strategi för att uppnå detta idealtillstånd. Lärandet återspeglas inom Lean genom *utveckling* av värderingar, principer, metoder och verktyg. Produktionslyftets

betraktar mer Lean som en strategi för att skapa konkurrenskraft genom värderingar, principer, metoder och verktyg.

8.2 Lärande

Lärandeprocessen tas bland annat i uttryck genom Toyotas ledarskapsutvecklingsmodell som ser till att ledarna utvecklar tillräcklig kunskap, förståelse och drivkraft för att lära upp andra. Inläringen tas där i uttryck genom det synen på coachande ledarskap, modellens utformning samt Shu Ha Ri. Genom dessa metoder säkerställs att rätt kunskaper sprids och etablerar sig inom företaget. Utlärningsmetodiken som Produktionslyftet tillämpar gentemot företaget innefattar teoretiska och praktiska moment i kombination med reflektion, vilket i sig kan återkopplas till Shu Ha Ri cykeln.

Produktionslyftets metodik för inläring fokuserar främst på styrgruppens inlärningsprocess snarare än styrgruppens utlärningsprocess mot företaget. Metodiken för fortsatt spridning och etableringen av kunskap berörs knappt av huvudmetodiken och det finns inte heller någon metodik för att säkerställa kunskapens djup. I den utsträckning där utlärandeprocessen mellan förändringsgruppen och företaget berörs sker det genom implementering av verktyg och metoder.

Flera moment inom både Lean och Produktionslyftets metodik avser att skapa samsyn för att stimulera lärande. Vikten av samsyn kan återkopplas till moment gällande aktuella tillstånd och etablering av standarder. För att skapa samsyn krävs reflektion som därmed får en viktig del i utvecklingsprocessen. Inom Lean och Produktionslyftets metodik förekommer reflektion på både ett personligt plan och i grupp. Inom Lean är dock reflektionen främst på ett personligt plan genom självreflektion för att skapa självutveckling. I Produktionslyftets metodik förekommer reflektionen främst i grupp med syfte att skapa samsyn.

Inom Produktionslyftets metodik betonas även vikten av ett snabbt lärande vilket presenteras som en konkurrensfördel för företaget. Inom både Produktionslyftets metodik och Lean så eftersträvas effektivitet och korrekthet i inläringen i relation till att minska slöserier men inom Lean finns ingen tidsaspekt. Inom Lean riktas fokus mot att kunskapen är korrekt. Då allt arbete sker med syfte att komma närmare ett idealtillstånd så är det viktigt att erhållen kunskap bibehålls och delas inom företaget. Baserat på ledarskapsutvecklingsmodellens utformning så skulle felinläring av medarbetare även sprida sig inom företaget och i enlighet med Jidoka leda till ökade slöserier.

8.3 Kultur

Både Produktionslyftet och Toyotas tankar om Lean påvisar vikten av organisationens kultur i utvecklingsprocessen. Toyotas kultur har en lång historia och har med tiden

förändrats till vad den är idag, men även deras kultur är under ständig förbättring precis som resterande delar av företaget.

Enligt Produktionslyftets metodik så är det viktigaste att skapa förståelse varför kulturen måste utvecklas. Förståelsen är en förutsättning för att kunna påbörja en Leantransformation och har en tydlig koppling till Kotters teori om *change management*. Kotter anser att det första som behöver göras i effektivt förändringsarbete är att just påpeka vikten av förändring. För Produktionslyftet blir kulturens utformning oerhört viktig eftersom den skall vägleda företagets framtida utvecklingsarbete.

På Toyota är kulturens spridning och förankring återkommande i samtliga av företagets delar. En tydlig kulturförankrande process är ledarskapsutvecklingsmodellen som baseras på vision, principer och inläring. Toyota har även ett tydligt kulturellt perspektiv gällande både rekrytering och befordran som säkerställer dess spridning och fortlevnad i organisationen. Att kärnvärden och principer genomsyrar företaget är just vad Produktionslyftet försöker åstadkomma och därav vikten av att vara konsekvent i utformandet av företaget, men även att det baseras på vad företaget i grund och botten står för så att de anställda kan relatera och känna igen sig.

I samband med att Produktionslyftets styrgrupp börjar definiera riktlinjer för företaget så påbörjas ett arbete mot samsyn och även en kulturförändring. I enlighet med Lean så definieras principer och värderingar för att vägleda företagets arbete. Till skillnad från Toyota saknar Produktionslyftet dock en uttalad metodik över hur styrgruppens tankar i längden skall etablera sig i företaget. Kulturens etablering betraktas snarare som en indirekt konsekvens av förändringsgruppens förändringsarbete i pilotområdet.

8.4 Ledare

Toyotas syn på motivation behandlar både ledarnas arbete och de anställdas drivkrafter. Företaget har personliga egenskaper i beaktning vid rekrytering och säkerställer därigenom att en viss grad av motivation och vilja till självutveckling genomgående speglas hos de anställda. Produktionslyftets teori behandlar endast ledarskapets motiverande roll men utelämnar helt de anställdas vilja till självutveckling.

Inom både Produktionslyftet och Toyotas grundtankar om Lean så betraktas ledarens stöd som en nödvändighet för ett lyckat utvecklingsarbete. I båda fallen så förespråkas beslutsfattande utifrån förstahandsinformation vilket även poängterar vikten av ledares närvaro i produktionen. Både Produktionslyftet och Toyota eftersträvar ett coachande ledarskap genom att ledaren ställer frågor vilket stimulerar reflektion hos de anställda som i sin tur leder till utveckling och motivation. Detta snarare än att hantera akuta brister vilka på sikt elimineras genom ständiga förbättringar.

Inom båda metodikerna förespråkas ledarskap med fokus på metoder snarare än resultat. Denna syn på ledarskapsrollen delas av Produktionslyftet och framgår i metodiken genom tillvägagångssättet för implementeringen av metoder i pilotområdet och efterföljande reflektion. Produktionslyftets tankar gällande ledarstil eftersträvar att gå mot relationsorientering. Ledarstilen inom Lean består av både relations- och uppgiftsorienterat ledarskap.

Produktionslyftets metodik behandlar inte ledarskapet i någon större utsträckning. Det finns en klar bild om hur ledarskapet bör fungera i teorin men ingen utvecklad metodik för hur man identifierar ledare, utvecklar ledare eller bedriver ledarskap. Det pådrivande arbetet sker genomgående av styrgruppen som inte nödvändigtvis behöver bestå utav ledare. Hos Toyota finns det däremot en klar bild av både hur ledare skall identifieras, utvecklas och bedriva sitt ledarskap. Effektivt ledarskap anses, i enlighet med Produktionslyftets teori, vara avgörande för att skapa bestående förändring. På Toyota hanteras detta bland annat genom Kata.

Delaktighet handlar om att de anställda är involverade i förbättringsarbete och därmed utvecklingen av företaget. Produktionslyftet menar att det är viktigt att de som arbetar med värdeskapande arbete även deltar i förbättringsarbete. På Toyota är detta en självklarhet då det ligger så djupt rotat i kulturen. Den stora skillnaden ligger i att på Toyota ansvarar ledaren främst för att se till att förbättringsförslag blir genomförda medan Produktionslyftet menar på att ledaren även behöver se till att förbättringsförslagen uppdagas men att ledarens roll främst beror på medarbetarnas mognadsgrad. Det viktigaste för ledare är att fokusera på lärandet och rollen bör formas där efter.

8.5 Organisation

Vad gäller organisationsstruktur så har Toyota en striktare syn på hierarki än Produktionslyftet. Inom Toyota så skall en ledare max ansvara för fem till sju underställda då det anses optimalt. Produktionslyftet är inte lika strikta och menar på att en viss hierarki krävs med ett antal ledarnivåer för att kunna skapa delaktighet och engagemang samt möjlighet till att bli sedd och hörd som anställd, vilket blir svårare ju fler underställda en ledare har. Toyotas organisationsstruktur illustreras som en upp-och-nedvänd pyramid för att påvisa medarbetares värde över ledningen då de utför det värdeskapande arbetet. Produktionslyftets teoretiska grund betraktar ledningen som en stödfunktion och betonar detta genom ökat fokus på det värdeskapande arbetet.

Produktionslyftets metodik skiljer även från Lean genom att den innefattar en styrgrupp. Gruppen har en central roll genom hela förändringsarbetet och placeras utanför företagshierarkin med Produktionslyftet som stöd. Enligt Produktionslyftets metodik ligger utvecklingsansvaret, i enlighet med Lean, på samtliga medarbetare men drivs utav förändringsgruppen.

Inom Toyota och Lean existerar inga uttalade grupper, agenter eller ambassadörer med förändringsansvar. Ansvar och förväntningarna är istället rollbaserade och varierar genom organisationsstrukturen. Förändringsansvaret innefattar även samtliga anställda på respektive hierarkisk nivå oavsett antal. Det innebär att utvecklingen inom Lean drivs på av ledarna i kombination med de anställdas egna drivkrafter till självutveckling, belöning och karriärmöjligheter.

Produktionslyftet delar dock Leans tankar ur ett långsiktigt perspektiv med ledare som drivkraft istället för en förändringsgrupp då meningen hos Produktionslyftet är att styrgruppen senare skall bli en del av den vanliga företagshierarkin. Om en styrgrupp behövs eller ej beror på vilken mognadsfas företaget befinner sig i och de företag som Produktionslyftet arbetar med är oftast i behov av radikala förändringar vilket enligt Kotter kräver en extern grupp. När organisationen är mognare så är meningen att förändringsarbetet ryms inom befintlig hierarki. Produktionslyftets metodik behandlar dock inte styrgruppens upplösning eller ansvarsöverföring till ledare.

8.6 Förbättringsarbete

För både Produktionslyftet och Lean så delas bilden av avvikelser och problem som möjligheter till utveckling. I Produktionslyftets metodik så införs daglig styrning och pulsmöten tidigt för att uppdaga avvikelser i enlighet med Lean. Avvikelserna skall sedan ligga till grund för förbättringsarbetet som hanteras genom PCDA. I metodiken tas PDCA främst i uttryck genom verktygsimplementeringen för pilotområdet. På Produktionslyftet sker PDCA-arbetet med fokus pilotgruppens inläring snarare än processens förbättring genom reflektion över implementeringen i sig. Inom Lean sker istället PDCA-arbetet mot ett uttalat måltillstånd med fokus på processens förbättring. Inläringen har ett sekundärt fokus och betraktas som en konsekvens av den reflektion som krävs för att uppnå måltillståndet.

I relation till Produktionslyftets metodik som fokuserar på implementering och uppföljning av befintliga verktyg och metoder så fokuserar Lean snarare på analys och utveckling av dessa. Anledningen till att Lean fokuserar på att metodiken bakom att utveckla verktyg snarare än att implementera befintliga har sin grund i synen på framtiden. Eftersom att framtiden betraktas som oviss och föränderlig måste handlandet anpassas efter nutid. Då Toyotas verktyg och metoder är till för att hantera det aktuella tillståndet måste även dessa anpassas i enlighet med nutiden. Anpassningen sker utifrån företagets värderingar och principer utifrån den specifika situationen. Därför menar Toyota på att inga universella verktyg eller metoder existerar. Däremot delas synen på långsiktigheten i utvecklingen av verktyg och metoder. Utvecklingsarbetet som sker åsyftar att spridas i företaget och bidra till långsiktig förbättring av företaget.

Hos Toyota sker arbetet mot ett idealtillstånd varpå långsiktigheten kan betraktas som självklar. De företag som Produktionslyftet arbetar med behöver inte nödvändigtvis ha någon historia av Lean och uppfattningen om innebörden av Lean kan variera. Det innebär att Produktionslyftet måste argumentera för långsiktighet och poängtera vikten av att bibehålla en konsekvent linje i sitt utvecklingsarbete. Företagen kan dessutom, till skillnad från Toyota, ha intressenter som värderar kortsiktiga resultat högre än långsiktiga vilket kan bli motstånd till transformationen. Produktionslyftet motiverar långsiktigheten genom att påvisa hur samverkans effekter genom verktyg och samarbete i längden leder till lönsamhet. Även om det kan innebära kortsiktiga förluster.

9. Nolato Plastteknik

I följande avsnitt så presenteras företaget Nolato Plasttekniks verksamhet samt de arbetssätt som präglar företaget efter samarbete med Produktionslyftet. Avslutningsvis innehåller stycket en analys av Nolato Plastteknik i relation till litteraturstudien och Produktionslyftet.

Nordiska Latexfabriken i Torekov AB grundades 1938 i Torekov där företag än idag har sitt huvudkontor. 1982 bytte företaget namn till Nolato vilket tidigare hade varit deras varumärke. Koncernen har vuxit mycket sedan starten 1938 och har idag ca 9300 anställda varav en övervägande del befinner sig utomlands. De är verksamma i Europa, Asien och Nordamerika. Idag utvecklar och tillverkar koncernen produkter i plast, silikon och termoplastiskt gummi. (Nolato, u.d.)

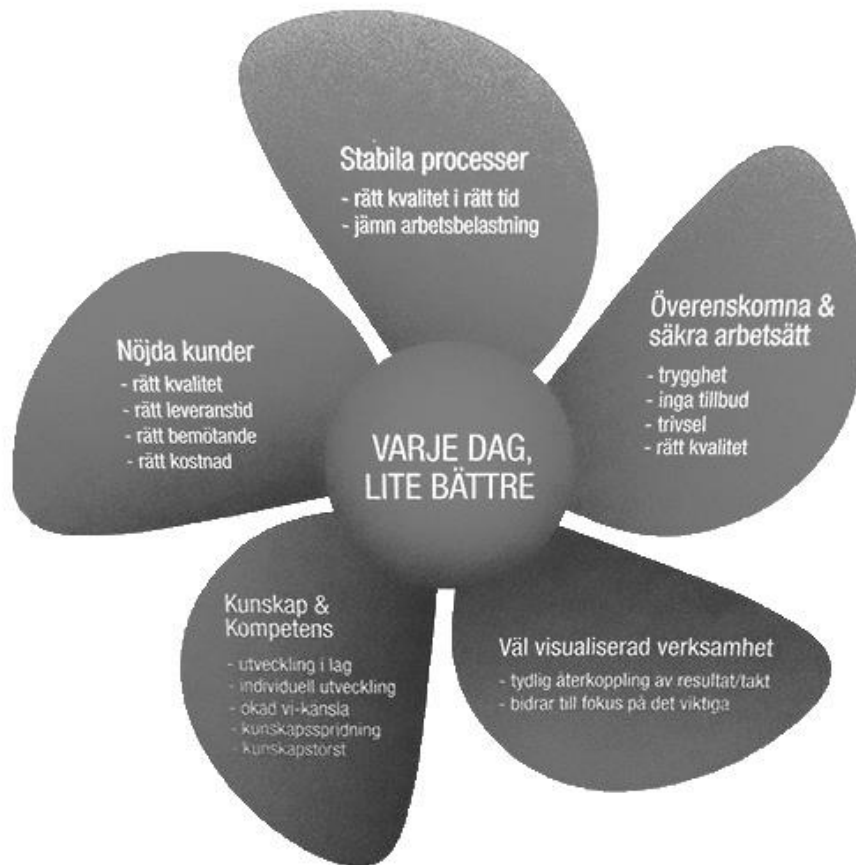
Nolato Plastteknik startades 1955 och tillverkar kvalificerade plastkomponenter till industrin genom formsprutning av termoplaster och rationell komponentmontering. (Nolato, u.d.) Företagets främsta kunder är Swedish Match och Volvo (Hettne, 2014). Då Nolato plastteknik har varit aktiva i över 60 år, har de utvecklat en gedigen erfarenhet och besitter även modern teknologi och kunskap. Många kunder har stort förtroende för företaget och Nolato är en prisad samarbetspartner. De har bland annat vunnit "Award of excellence" av Volvo Cars och "Best supplier" av Sony Ericsson. (Nolato, u.d.)

Grundbultar för koncernen lyder: "Vi är affärsmässiga, vi är välorganiserade, vi är ansvarstagande" (Nolato, u.d.)

9.1 Varje dag, lite bättre

Nedanstående stycket kommer från broschyren Passion för produktion – Hur vi på Nolato plastteknik arbetar för att varje dag, bli lite bättre

Företaget jobbar efter vad de kallar en idé, vision och förhållningssätt som baseras på ständiga förbättringar. Detta har fått namnet *Varje dag, lite bättre* och handlar om att skapa en långsiktig överlevnad genom konkurrenskraft. Detta görs genom att fokusera på nöjda kunder, stabila processer, överenskomna & säkra arbetssätt, väl visualiserad verksamhet samt kunskap & kompetens och presenteras enligt företaget genom figur 14 nedan:



Figur 14 - Nolato Plasttekniks propellermodell för Varje dag, lite bättre

- **Nöjda kunder** - erhålls genom rätt kvalitet, leveranstid, bemötande och kostnad. Det är ett gemensamt ansvar hos samtliga anställda att sträva efter kundens nöjdhet.
- **Stabila processer** - symboliseras av en jämn arbetsbelastning för både maskiner och människor vilket krävs för att kunna ge rätt kvalitet i rätt tid. Ligger till grund för att förbättringsarbete skall fungera. Stabila processer skapas genom 5S och standardiserat arbetssätt.
- **Överenskomna och säkra arbetssätt** - handlar om att skapa säkerhet, trivsel och möjligheten att förbättra. Detta bygger på gemensamma rutiner och förbättras ständigt genom systematiskt arbetsmiljöarbete.
- **Visualiserad verksamhet** - handlar om att synliggöra produktionen så att det lätt går att få en överblick över produktionen och dess processer. Detta för att fokusera på det som är viktigt, hålla och utveckla ordning & reda, hålla överenskomna och säkra arbetssätt, ha en säker arbetsplats, synliggöra takt och behov i dagligt arbete samt ge en bild av arbetslag, kompetenser och kompetensbehov inom företaget.

- **Kunskap och kompetens** - krävs för att kunna utföra arbetet på ett effektivt och säkert sätt. Ligger till grund för exempelvis stabila processer och visualiserad verksamhet, men även för att skapa en mer attraktiv arbetsplats. Sker bland annat genom coachande ledarskap, men även genom arbetet i sig och nya utmaningar i form av arbetsuppgifter.

9.2 Intervjuer

Med utgångspunkt i de åtta kritiska faktorerna för Lean ledarskap som kartlades under litteraturstudiens genomfördes intervjuer med anställda på Nolato. Då Nolato genomfört sin Leanimplementering med hjälp av Produktionslyftet och i enlighet med deras metodik avhandlade intervjun även implementeringsprocessen. Intervjuerna genomfördes på flera hierarkiska nivåer med semi-strukturerad karaktär för att generera en genuin bild av företaget.

Intervjuerna genomförs för att i kombination med observationer skapa en uppfattning av hur Leanimplementeringen har gått för företaget samt hur de arbetar med Lean idag. Bilden av företagets kommer sedan att utgöra en referenspunkt för resultatet som erhålls av utvärderingsmodellen och i förlängningen hur väl det går att applicera Lean i Sverige.

9.2.1 Redogörelse av intervjuer

Utifrån intervjuerna som genomfördes på Nolato presenterades en positiv bild av inställningen till Lean och de förändringar som sker i företaget. Lean omnämns som ett förhållningssätt av humanistisk karaktär som verkligen sätter medarbetare i fokus. Det riktas även fokus mot den struktur som skapats med tydliga riktlinjer för ordning och reda.

Ledningen talar även gott om implementeringen även de på vissa håll önskar att det hade gått fortare. Samtidigt så är de medvetna om att det är en långsam process som de precis har påbörjat och att än mer resurser på vägen. Nolatos VD, Magnus Hettne är entusiastisk till transformationen och ser positivt på framtiden.

Hos medarbetare speglas entusiasmen även om alla ännu inte har berörts av implementeringen. Pulsmöten och Daglig styrning verkar utöver 5s vara det som fått störst positivt genomslag och verkar ha bidragit till ökad kommunikation inom grupper och mellan skift.

Ledningen verkar även ha en gemensam bild av vad som är viktigt för företaget och de utmaningar Nolato står för i framtiden. De anser sig även ha en bild av vad Leanarbetet kommer kräva av de själva personligen och saker som behöver förbättras.

Organisationen benämns som platt med en ledning där det är *hög till tak*. I produktionen tycks det råda god sammanhållning med en kultur där de anställda både hjälper och stöttar

varandra. Ledningen verkar vara verksamma även ute i produktionen vilket både noteras och uppskattas av de anställda. Genom att erbjuda utbildningsmöjligheter för medarbetare verkar ledningen främja utveckling både i tjänsten och på det personliga planet.

9.3 Analys

9.3.1 Långsiktighet och Strategi

Nolato har etablerat tydliga riktlinjer för hur de vill att företaget skall fungera, men uppfattningen är att de verkar vara svåra för medarbetare att ta till sig så att de kan vägleda dem i vardagen. Ledningen verkar själva ha god kännedom gällande vision och efterföljande fokusområden som förändringsgruppen etablerat och tenderar att använda dem inom ledningsgruppens eget arbete, men de har inte lyckats etablera detta nedåt i organisationen. En klar bild om vad företaget arbetar mot saknas hos medarbetare.

Toyota strävar efter True North vilket förväntas uppnås genom *ständiga förbättringar* och *respekt*. Det är något som är enkelt för Toyotas medarbetare att både ta till sig, förstå och relatera till. Värderingarna står sedan grund för principerna eller som Liker valt att sammanfatta både Toyotas värderingar och principer i sina 14 principer.

Varje dag, lite bättre är företagets vision och resulterar i fokusområdena *Nöjda kunder, stabila processer, Överenskomna och säkra arbetssätt, väl visualiserad verksamhet samt kunskap och kompetens*. Dessa fokusområden kan upplevas som komplexa och skulle med fördel sammanfattas på ett övergripande sätt likt Toyotas kategorisering och härledas till visionen på ett enklare sätt. Toyotas värderingar och principer förklarar hur medarbetare på företaget skall vara och hur de skall tänka, vilket är något som Nolatos vision och fokusområden inte förmedlar och på så sätt försvinner en mycket kritisk del av det Toyota bygger sin organisationskultur på. Utan denna förståelse för hur medarbetare inom organisationen skall vara och tänka tappar fokusområdena styrka. I jämförelse med Likers principer så liknar Nolatos fokusområden dessa principer, dock så saknar Nolato de "mjuka" delarna som beskriver mer hur medarbetare skall agera och tänka.

Framtagningen av företagets vision har skett i enlighet med Produktionslyftets metodik genom diskussioner i förändringsgruppen. Den framtagningsprocess av principer som återfinns i Produktionslyftets metodik främjar diskussion och reflektion över det egna företagets situation och framtid. Förståelsen för vision och principer är således hög inom förändringsgruppen, som till största del består av ledningen, men inte lika stor i resterande del av företaget. Spridningen av budskapet har främst skett genom upptryckning av broschyrer och presentationer på möten vilket inte anses tillräckligt enligt Kotter. Den otillräckliga spridningen skapar en risk för att principer och vision inte får tillräckligt stor spridning och upplevd vikt. Kotter menar på att samtliga kanaler skall användas vid ett förändringsarbete och detta utnyttjas inte på Nolato idag. Samtliga på företaget borde

känna till exakt vad den nya visionen och de nya principerna är. Kunskap om detta skall med andra ord inte kunna undvikas.

Medarbetare på företaget har svårt att redogöra för företagets strategi och även kopplingen mellan utsatta mål och strategi. Enligt Ax et al. krävs för en lyckad styrning att strategin på ett förståeligt sätt bryts ned till påtagliga mål för de anställda. Det krävs även att medarbetare förstår kopplingen mellan målen och vad företaget vill åstadkomma. Målnedbrytningen är även viktig för att kunna utveckla belöningssystem med koppling till vad företaget eftersträvar.

I relation till det situationsanpassade ledarskapet inom ledarstilsteorin så bör företaget anses vara relativt omoget i sitt Leanarbete. Ledarskapet bör därmed enligt modellen över situationsanpassat ledarskap befinna sig någonstans mellan styrande och tränande, där behovet av uppgiftsorienterande ledarskap är stort. Den teoretiska uppfattningen stämmer även överens med den upplevda situationen då det styrande ledarskapet bland annat innefattar klargörande av strategi, mål, delmål, metoder och tidsplan. Toyota förespråkar ett ledarskap som motsvarar tränande ledarskap som även det har en stor uppgiftsorientering.

9.3.2 Utveckling och Lärande

Nolatos ledning verkar som tidigare nämnt ha en god uppfattning om vad som genomgående är viktigt för företaget samt hur de bör utvecklas. Det verkar även finnas kopplingar mellan hur ledningen vill att företaget skall fungera i framtiden och de principer som främst ledningen arbetar efter idag. Ledningen verkar även ha en god förståelse för de verktyg som ofta förekommer inom Lean men även den långsiktighet som krävs i arbetet för att skapa och bibehålla en positiv förändring. Förståelsen speglas dock inte genom hela organisationen, utan det finns ett glapp mellan ledning och resterande verksamhet gällande både kunskaps- och helhetsperspektiv. Medarbetare inom resterande delar av verksamheten har en förenklad uppfattning av vad Lean egentligen innebär och saknar i viss mån insikt om vad företaget faktiskt vill åstadkomma.

Enligt Toyota är det medarbetare som skall stå för en stor del av förändringen i företaget och anser att det främsta värdeskapandet i organisationen sker i just det operativa arbetet. Det är därför väldigt viktigt att medarbetare känner till företagets grunder och därmed även vad som förväntas av dem i vardagen. Det blir därmed oerhört centralt att medarbetare även har en full förståelse för vad företaget vill åstadkomma.

I dagsläget saknar företaget uttalade standardiserade arbetssätt vilket tydligast framgår i produktionen. Det standardiserade arbetssättet är en grundförutsättning för ständiga förbättringar och därmed en nödvändighet för att Lean skall kunna fungera. Hur väl utvecklad en standard är saknar mindre vikt då den utgör en referenspunkt och därmed är

något som kan förbättras. Genom att visualisera standarder blir det ännu enklare att följa, identifiera avvikelser samt hantera problem när det uppstår.

Nolato arbetar idag med överlappning mellan skift vilket säkerställer att anställda i det påbörjande skift känner till det aktuella läget gentemot satta mål. Överlappningen påvisar att det finns god förståelse för de fördelar som insikt i den aktuella situationen medför. Företaget använder sig även av pulsmöten i samband med daglig styrning vilket påvisar förståelsen för fördelarna med visualisering. Den dagliga styrningen uppskattas som positiv av medarbetare och tenderar att fungera bra med god uppslutning och struktur i företaget. Det finns dock utrymme för ytterligare visualisering på företaget och i enlighet med Toyota så bör det eftersträvas. Genom visualisering av den aktuella situationen i realtid hade det underlättat för ledare att vidtaga åtgärder så snart ett behov uppdagats och kommunikationen i sig hade därmed inte varit lika kritisk. En tydligare visualisering av situationen skulle även kunna underlätta presentationen av mål och måloppfyllelse vilket idag endast förekommer i veckovis i rapportform.

Förändringsarbete är en central del i Lean och det är därför av vikt att ledare driver på förändringsprocessen. Idag lämnas detta till stor del åt företagets operatörer. De anställda har givits stort förtroende och frihet i förbättringsarbetet vilket är positivt. Däremot bör en ledare ta större initiativ till att agera med en stöttande roll i större utsträckning. I dagsläget är medarbetare medvetna om att en ledare finns tillgänglig men de är samtidigt medvetna om att ledaren har mycket att göra och därmed ont om tid. Eftersom att många förbättringar som genomförts har varit av mindre karaktär är behovet av en stöttande eller pådrivande ledare inte speciellt stort idag men kan leda till problem vid större förbättringar. Samtidigt kan avsaknaden av en ledare leda till att större förbättringsprojekt undviks då trygghet, kompetens och legitimitet kan saknas.

Inom organisationen finns en stor utlärningsvillighet och engagemang bland medarbetare. Detta driv är något som skulle kunna kanaliseras mot förbättringsmöjligheter för ständiga förbättringar. Enligt Produktionslyftet är det beroende på mognadsgrad upp till ledarna att driva förbättringsförslagen uppdragas medan det på Toyota mer är ledarens ansvar att driva själva förbättringsarbetet framåt. På Nolato verkar det inte finnas något behov av att driva fram förbättringsförslag utan det finns snarare ett behov av att en ledare för att stötta själv arbetet. Medarbetare kan identifiera vilka behov som krävs, men det kan ofta behövas en expert att diskutera med för att finna möjlighet till förbättring. Att ha en ledare att bolla med kan öppna upp för svårare förbättringsprojekt samt möjlighet för ledare att i större utsträckning styra förbättringsarbetet. Då företaget har en ganska låg mognadsgrad i dagsläget kan det vara så att bristen på ledarskap inte blir lika tydligt, då även förbättringsarbetet i dagsläget är på en relativt låg nivå.

Skiften kommer gemensamt överens om vad som skall genomföras i förbättringsarbetet vilket öppnar upp för diskussion. Dock kan problematik uppstå vid avsaknad av ledare om det finns *bromsklossar* inom gruppen. Det kan krävas att någon har auktoritet eller befogenheter för att dra igenom beslut för att säkerställa att utvecklingen går framåt.

Det coachande ledarskapet är utmärkande för företaget, men tidsbristen medför att ledare saknar tillräckligt stort utrymme för att genomföra det coachande ledarskapet i tillräckligt stor utsträckning. Tidsbristen medför i förlängningen att ledare inte är speciellt involverade i medarbetares lärande. Upplärningen på Nolato inleds med en internetbaserad introduktionsutbildning efterföljt av upplärning utifrån en checklista utav gruppen och i vissa fall chefen.

Många anställda tenderar att lära sig utav varandra vilket är positivt då det tyder på god sammanhållning och engagemang. Dock så borde medarbetares driv och engagemang vara något som borde styras mot förbättringsförslag i en gemensam standard snarare än ostrukturerad utveckling. På grund av avsaknad struktur i form av standard så säkerställs inte att samtliga medarbetare lär sig samma arbetssätt därmed försvåras även spridningen.

Experter och drivna medarbetare inom organisationen har mycket att tillföra utvecklingen av standarder och att genom att ge dessa individer större ansvar och befogenheter skulle även skapa möjlighet till utveckling hos dessa individer.

9.3.3 Organisationsstruktur och Motivation

Nya mellanchefer har nyligen tillsatts inom vissa funktioner i organisationen. Eftersom att organisationen är relativt *platt* kan chefer ändå få problem med att hinna med sina underställda. Dagens platta organisationsstruktur bidrar bland annat till att ledare inte har möjlighet att finnas på plats för att motivera genom stöd och feedback. En mer hierarkisk organisation skulle behövas för att varje chef ska ha tid för sina underställda. Befogenheter bör enligt Toyota fördelas inom hierarkin för att avlasta ledare högre upp och på så sätt skapa en bättre möjlighet till interaktion mellan chefer och underställda. Genom en mer välutvecklad hierarki skapas även större möjligheter till att skapa karriärvägar och även en tydligare befordringsgång. Det kan i sin tur bidra till att öka motivationen hos medarbetare som vill ta steg i karriären samtidigt som det främjar engagemang. Att befordra medarbetare med rätt mentalitet kan även vara ett sätt att sprida företagets vision och principer. Att utveckla egna ledare är något som Toyota strikt använder sig av just för att sprida företagets filosofi.

Både ledningen och medarbetare på Nolato anser att vilja, engagemang och driv är de viktigaste egenskaperna för att bli ledare på företaget. Detta stämmer med Toyotas syn på inre motivation och ledarskap. Nolato's medarbetare ser det som en mycket positivt att det på företaget finns möjlighet att få större ansvar och växa inom organisationen om viljan

finns där. Vissa medarbetare som besitter denna vilja tenderar att ta på sig extra ansvar utöver sin vanliga roll utan att mottaga något direkt tillkännagivande av organisationen.

I dagsläget verkar det fungera på grund av medarbetares engagemang för självutveckling och *hjärta* för organisationen. Då denna drivkraft kan ha stor påverkan på organisationens kultur och utveckling borde ett ökat ansvar medföra en extern belöning som befördran samt intern i form av ökad lön.

Företaget har i många avseenden en gruppstorlek som stämmer väl överens med Toyotas syn om max fem till sju medarbetare per grupp efter anpassning efter företagets maskiner. Däremot saknas vad Toyotas benämner som teamledare vars kontrollspann optimalt består av fem till sju underställda. Detta kan vara anledningen till varför ledare på vissa positioner har svårt att hinna med sina underställda.

Nolatos skiftledare har inte heller tillräckliga befogenheter eller ansvar för att stödja upp sina ledare utan bedriver snarare sitt ledarskap vid sidan av sitt faktiska arbete. Då företagets skiftledare saknar egna underställda ledare inom produktionen medförs ett enligt Toyota för stort kontrollspann. Genom att ha en striktare struktur kan ansvar förskjutas nedåt och generera en mer proaktiv vardag för samtliga ledare i organisationen.

Decentraliseringen av kundkontakten som finns i företaget verkar vara ett väldigt effektivt och bra sätt att stimulera engagemang hos de anställda. Det verkar utöver en mycket troligt en motivationsfaktor även bidra till att ge medarbetare ökad förståelse för helheten. Att träffa kunder gör även att medarbetare bättre förstår sin roll i värdeskapandet vilket tillsammans med variationen i arbetet det medför kan öka motivationen.

Det är enligt Toyota viktigt att den entusiasm som finns inom ledningen speglas nedåt i organisationen. Motivationen på Nolato verkar vara hög och det verkar finnas en vilja hos många medarbetare att utvecklas på ett personligt plan. Medarbetare talar även väl om företaget och påvisar vilja till utveckling även där. Inställningen hos medarbetare speglas dessutom i företagets relativt låga personalomsättning. Även om en stor del av medarbetare anses vara motiverade och engagerade så finns säkerligen en minoritet som inte är lika intresserade av förändring, vilket kan försvåra förändringsarbetet. Det kan därför vara extra viktigt att ledare verkligen driver på och påvisar sitt eget engagemang i förändringsarbetet och är tydliga med företagets valda riktning.

En klarare distinktion mellan ledare och medarbetare på lägre nivåer i organisationen och generera ökad tydlighet i rollen som ledare. Ledare på lägre nivå tenderar även att sakna utbildning inom ledarskap. En ledarskapsutbildning skulle kunna säkerställa ett coachande ledarskap i organisationen samt öka motivationen hos ledare. Genom utbildningen möjliggörs personlig utveckling samtidigt som företaget visar att de satsar på aktuella medarbetare som ledare.

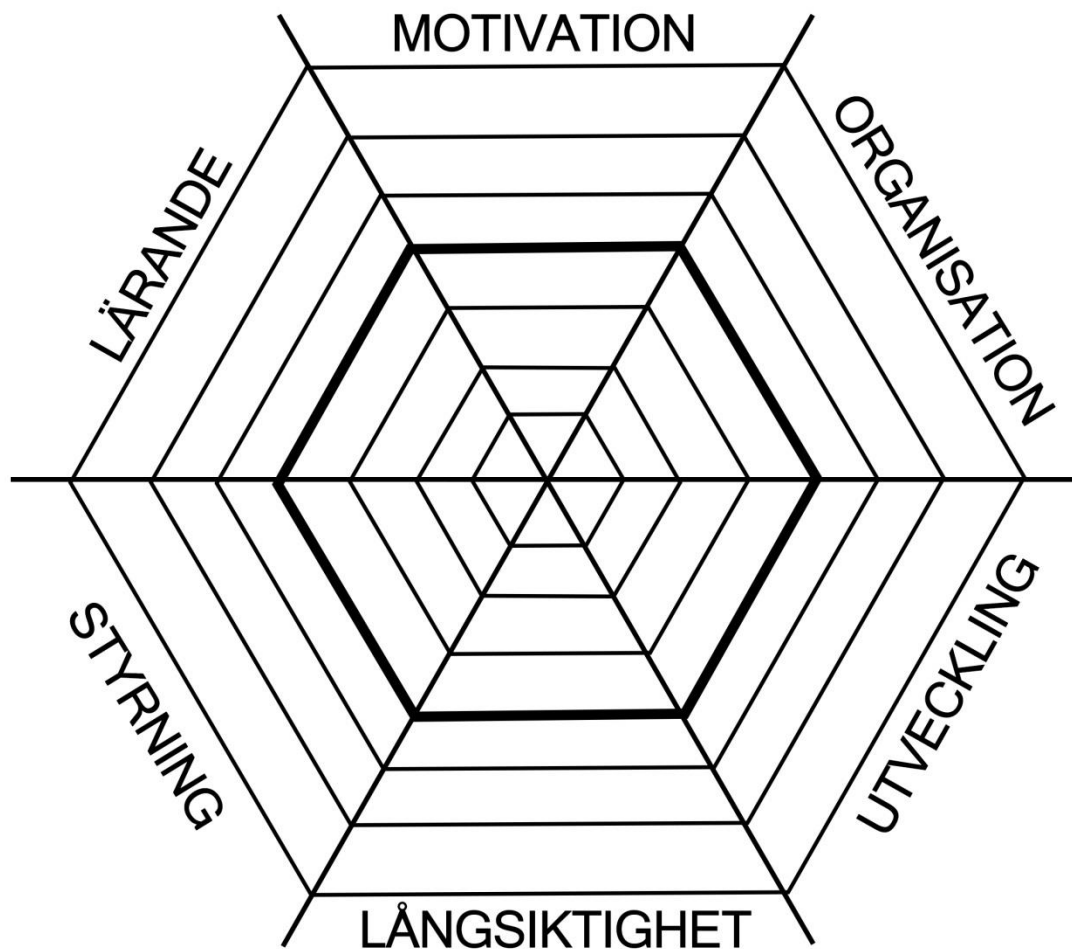
Ledningen syns ofta i produktionen på Nolato och verkar en god relation till medarbetare. För att öka motivationen och trovärdigheten i Leanförändringen är det enligt Kotter viktigt att ledare visar att de lever som de lär. Att ledare lever som de lär blir av extra vikt vid förändringsarbete då det är att ledningen som på tagit initiativ till förändringen. Om ledare inte visar att förändringsarbetet alltid är i fokus och själva arbetar aktivt finns det risk för att engagemanget hos medarbetare minskar.

Nolato har arbetat med Lean i lite över 2 år och har därmed en ganska låg mognadsgrad. Lean verkar i dagsläget uppfattas mer som ett projekt än en filosofi samtidigt som det verkar råda en uppdelning i vad som görs när företaget *arbetar med Lean* och vad de gör annars. Att ett pilotområde krävs för att påvisa en förändrings fördelar delas av både Produktionslyftet och Kotters tankar. Däremot är det i båda tankesätt menat att förändringen skall växa in i organisationen. Det är därför viktigt att företaget inte anammar Lean halvhjärtat utan verkligen driver på förändringen genom hela företaget. Därmed kan den aktuella förändringstakten anses vara för låg. Enligt Kotter skulle detta kunna bero på att företaget har en för låg känsla av brådska. En annan anledning kan vara att Produktionslyftet inte betraktar Lean i sig som den enda lösningen vilket kan skapa en känsla som underminerar vikten av helheten.

10. Utvärderingsmodell - Lean ledarskap

I följande avsnitt så beskrivs den utvärderingsmodell över Lean ledarskap som utvecklas med utgångspunkt i litteraturstudien i ämnet.

Med utgångspunkt i de sex kritiska ledarskapsfaktorerna för Lean har en utvärderingsmodell skapats, se figur 15. Syftet med modellen är att kartlägga kopplingen mellan ledare och ledda ur ett Leanperspektiv och lokalisera eventuella framgångar och brister.



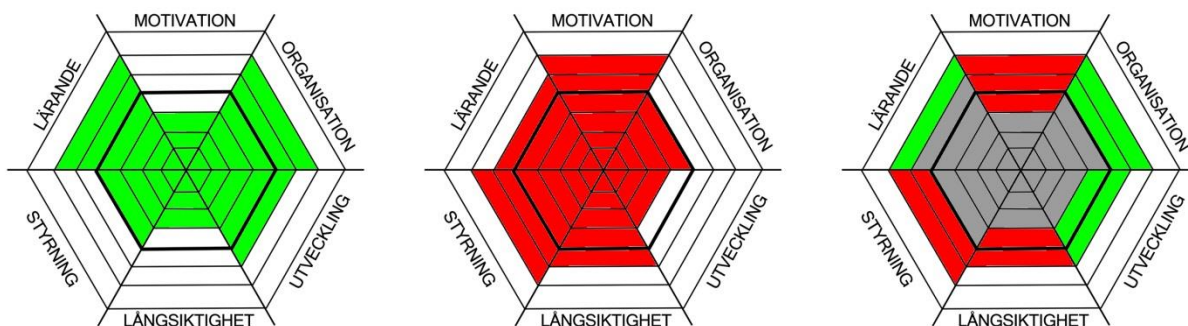
Figur 15 - Utvärderingsmodell för Lean ledarskap

Utvärderingsmodellens värden erhålls genom enkäter som är konstruerade för att kartlägga det aktuella tillståndet för de sex kritiska framgångsfaktorerna. Enkäternas frågor, se bilaga 5 och 6, bygger på de 25 ledarskapsprinciperna, se bilaga 1, som utgör grunden för de sex kritiska framgångsfaktorerna.

Det finns två versioner av enkäterna som är anpassade till antingen ledare eller medarbetare. Enkäterna är baserade på påståenden som kopplade till de 25 ledarskapsprinciperna, se bilaga 1, med en tillhörande sjugradig skala. Utifrån de erhållna värdena för respektive enkät presenteras den aktuella situationen för de sex kritiska framgångsfaktorerna i modellen.

10.1 Avläsning

Genom att sammanställa enkätens frågor, kopplade till respektive kritisk framgångsfaktor, så beräknas ett snittvärde för de båda enkäterna. De olika värdena blir representativa för varsin teoretisk modell för medarbetare och ledare. Medarbetares värden markeras med grön och ledarnas med rött, se figur 16. Sammanslagningen av dessa två teoretiska modeller ger sedan upphov till den slutgiltiga modellen.



Figur 16 - Beskrivning för avläsning utav utvärderingsmodellen för Lean ledarskap

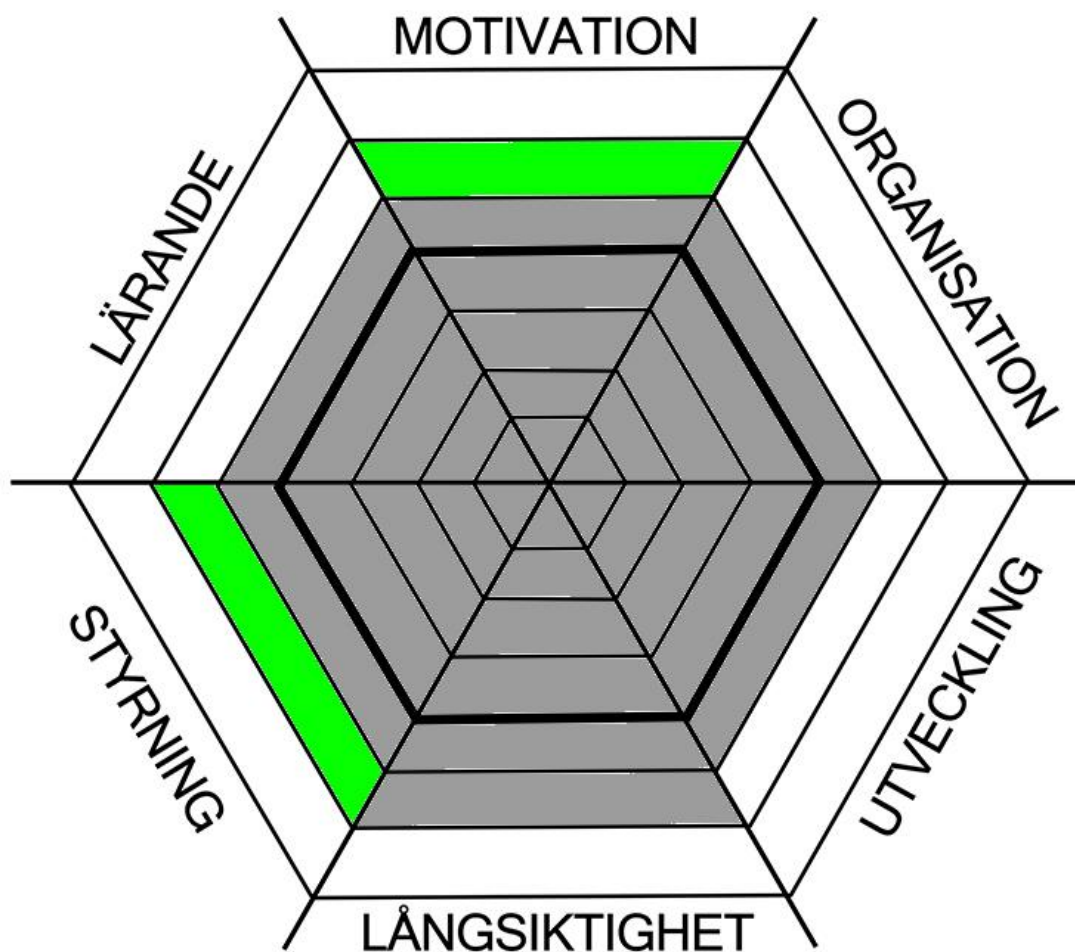
Genom att jämföra de två teoretiska modellerna så kan eventuella framgångar eller brister lokaliseras. För den del av värdet som överensstämmer för både ledare och medarbetare markeras med grått. Den gråa nivån av värdet bör vara representativ för verkligheten då båda funktionerna har samma uppfattning.

Eventuella differenser markeras med den färg som är representativ för den större avvikelser. Det innebär med andra ord att ledaren överskattat medarbetares uppfattning av den aktuella situationen vid en röd differens och underskattat deras uppfattning vid grön.

11. Utvärdering Nolato

I följande avsnitt presenteras utvärderingsmodellens resultat efter undersökning på Nolato Plastteknik AB. De exakta värdena som ligger till grund för modellen presenteras i bilaga 7.

11.1 Utvärderingsmodell Nolato



Figur 17 - Utvärderingsmodellen för Nolato Plastteknik

11.2 Diskussion

Svaren på enkäten ger en helhetsbild som ganska bra stämmer överens med intrycket från intervjuer och observationer. Den bristfälliga spridningen av budskap var ett av de största problem som identifierades via intervjuer men går att identifiera i modellen. Helhetsbilden gällande långsiktigheten ansågs vara att budskap så som vision, principer, grundbultar etcetera behöver förmedlas på ett mycket tydligare och mer intensivt sätt och även påvisas via styrning genom mål. Anledningen till att detta inte speglas i modellen kan bero på flera orsaker.

Ledare och medarbetare har enligt enkäten en ganska gemensam bild av den aktuella ledarskapssituationen på företaget. Det är dock intressant att ledare i viss mån uppfattar den aktuella situation som sämre än vad medarbetare gör. Även det kan bero på flera orsaker som att ledare kanske underskattar effekten av deras arbete.

Avvikelsen från helhetsintrycket kan bero på att upplägget i enkäten kan vara bristfälligt och skulle behöva justeras för att skapa en tydligare bild. Det kan även vara så att de sex faktorerna i modellen är skapar för tydliga gränser då de på många sätt går in i varandra. Kanske skulle samtliga principer för sig alternativt en siffra representativ för helheten medföra en rättvisare bild av verkligheten. Det kan också vara så att de påstående som utgjort enkäten kan ha misstolkats eller fått felaktiga svar på grund av bristfällig formulering samt skala.

Ett problem med enkäten är att den inte hanterar förståelse och respondenten kan exempelvis fylla i att de har full förståelse för vision trots att de inte har det utan endast upplever sig själva ha det. Det skapar en viss subjektivitet då enkäten enbart hanterar situationen utifrån respondentens individuella kunskap och inte nödvändigtvis vad som faktiskt sker i företaget. Att ledare fått mer utbildning och bättre förstår vad som krävs kan därmed vara en anledning till varför ledare uppfattade läget som sämre än medarbetare.

Subjektiviteten skulle medföra att enkäten tappar i värde, speciellt vid jämförelse av resultat mellan faktorer, men även tidigare resultat då kunskapsnivån hos respondenten får en så pass stor inverkan. Eventuellt skulle modellen kunna utvecklas för att ta hänsyn till mognadsgraden inom Lean.

Det kan även vara så att helhetsintrycket från intervjuer och observationer är bristfälligt och att enkäten bättre speglar verkligheten då enkäten har 33 svar medan helhetsintrycket baseras på tre besök samt fyra intervjuer.

Generellt är svaren i enkäterna relativt lika, medan ett fåtal enkäter sticker ut. Därmed uppstår frågan om vissa respondenter avviker från normen, misstolkat enkäten eller kanske överdrivit sitt intryck. Extremfallen har dessutom inverkan på resultat vilket kan bidra till en felaktiv bild av verkligheten. Om extremfallen hade plockats bort kan svaren från ledare och medarbetare stämt ännu bättre överens alternativt generat en än större differens.

Av intresse är även om modellen anses ha någon godkänd nivå och vart denna i så fall skulle befinna sig. Det beslutet lämnas i dagsläget till företaget att själva bestämma. Modellen kanske lämpar sig bättre för att se vilka de största förbättringsområdena är. Att poängen i modellen är ganska jämnt fördelade kan dock ha att göra med att många

kategorier är beroende av varandra vilket kan försvåra identifierandet av förbättringsområden. Ledarskapsprinciperna kan därmed lämpa sig bättre som normativa och enbart åsyfta att de behöver vara uppfyllda för ett lyckat ledarskap.

Både enkätsvaren och helhetsbilden påvisar hur som helst att företaget påbörjat sin Leanresa och att det finns utrymme för förbättring inom de ledarskapsprinciper och medföljande kategorier som legat till grund för den empiriska undersökningen.

12. Slutsats

Att Lean i sig går att implementera i Sverige finns det tydliga exempel på så som Scania. Begreppet Lean ledarskap så som Toyota valt att definierade kan däremot bli svårt att överföra till svensk kultur, speciellt med tanke på att ledarskapet har en väldigt bestämd struktur hos Toyota som kan bli problematiska att överföra till svensk kultur. Möjligheten att etablera ett ledarskap likt Toyotas försvåras ytterligare av att Produktionslyftet inte berör ledarskap i någon större utsträckning och företagen därmed får lösa denna del i princip själva.

De principer som valts ut för modellen grundar sig i mångt och mycket utifrån Toyota, men från en relativt hög abstraktionsnivå. Om det rör sig om ett ledarskap som är kompatibelt med vad Modig och Åhlström definierar som Lean, blir det lättare att se hur ledarskapet inom Lean kan lyckas i Sverige. Detta är antagligen något som även skulle få stöd av Toyota som främst menar på att deras sätt är resultat av hur situationen ser ut. Detta skulle medföra att så länge målet och resultaten är detsamma så spelar medlen mindre roll och därmed blir sättet hur mål försöker uppnås eller resultaten mindre relevant.

Om ett lyckat Lean ledarskap går att implementera och hur det skall se ut i Sverige har studien alldeles för liten omfattning för att avgöra, men den kan ge en fingervisning mot vad som skulle kunna vara viktiga delar i ett lyckat sådant. Vidare föreslås fortsatta studier för hur en eventuell anpassning av ledarskapet, om det krävs, skall se ut för att passa in i västerländsk eller svensk kultur.

13. Vidare rekommendationer

Då studien till största del har baserats på litteraturstudier vore det av intresse att besöka Toyota för att bilda en egen uppfattning om det ledarskap och den ledarskapsutveckling de bedriver. Vi ett besök skulle det även vara intressant att intervjua personer med längre erfarenhet av Leanarbete och rikta frågor med utgångspunkt i den svenska industrin för att mottaga ett helt nytt perspektiv.

Det skulle även vara av intresse att genomföra vidare studier hos fler svenska företag som arbetar med Lean för att få en bredare bild av verkligheten. Företag som genomgått sin Leantransformation i samarbete med Produktionslyftet skulle vara av intresse en ur en jämförelsesynpunkt likväl som företag som implementerat Lean på annat vis.

Det kan även vara intressant för en djupare studie av rådande externa kulturers påverkan på företagens Leanarbete då den aktuella studien inte avhandlat ämnet i någon större utsträckning. Kulturen innefattar även ett religionsperspektiv som säkert kan ha stor inverkan på inställning och beteenden.

Det finns även flera möjligheter att utveckla modellens utformning. I enlighet med tillhörande diskussion presenterades flera faktorer som modellen i dagsläget inte behandlar.

Källförteckning

Anderson, J. C., Narus, J. A. & Narayandas, D., 2009. *Business Market Management Understanding, Creating and Delivering Value*. 3 red. Saddle River New Jearsy: Pearson Education Prentice Hall.

Anon., 2014. *Produktionslyftet*. [Online]
Available at: <http://www.produktionslyftet.se>
[Använd 13 05 2014].

Ax, C., Johansson, C. & Håkan, K., 2011. *Den nya ekonomistyrningen*. 4:4 red. Malmö: Liber AB.

Bass, B. M. & Stogdill, M., 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. u.o.:Simon and Schuster.

Beer, M. & Eisenstat, R., 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*.

Beer, M. & Nohria, N., 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*.

Berggren, C., 1994. NUMMI vs Uddevalla. *Sloan Management Review*.

Berglund, R. & Westling, B., u.d. *Lean i ledningen - Utmana hela organisationen!*. u.o.:Swerea IVF.

Bjurström, J., u.d. *Leanab*. [Online]
Available at: <http://www.leanab.se/page/page.asp?id=9>
[Använd 13 05 2014].

Blomquist, C. & Röding, P., 2010. *Ledarskap - Personen, reflektionen, samtalet*. 1:2 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Bruzeliuss, L. H. & Skärvad, P.-H., 2009. *Integrerad organisationslära*. 9:6 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Emiliani, M. & Stec, D., 2005. Leaders lost in transformation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), pp. 370 - 387.

Ford, H., 1926. *Today & Tomorrow*. u.o.:PRODUCTIVITY PressINC.

Hallin, M., 2014. *Produktionslyftet* [Intervju] (18 3 2014).

Hayes, N., 1997. *Successful team management*. u.o.:International Thomson Business Press.

- Hersey, P. & Blanchard, K., 1993. *Management of organizational behaviour, utilizing human resources*. 6:e red. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hettne, M., 2014. *VD Nolato Plastteknik* [Intervju] (11 4 2014).
- Holmblad Brunsson, K., 2005. *Ekonomistyrning: om mått, makt och människor*. 1:7 red. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Ivarsson, H. o.a., 2013. *50 Nyanser av LEAN - Varför bara några få lyckas*. Riga: Leadership Design Group Sweden AB.
- Jönsson, S. & Strannegård, L., 2009. *Ledarskapsboken*. 1:2 red. u.o.:Författarna och Liber AB.
- Kotter, J., 1995. Leading change - why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 4.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S., 2002. *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Liker, J. K. & Convis, G. L., 2012. *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development*. u.o.:McGraw-Hill Company.
- Liker, J. K. & Meier, D., 2005. *The Toyota Way Fieldbook - A Practical Guide For Implementing Toyota's 4ps*. u.o.:McGraw-Hill Professional.
- Lindér, J., 2013. *Föreläsning - Ledarskap* [Intervju] (03 12 2013).
- Lindér, J., 2013. *Föreläsning - Teamtotal* [Intervju] (13 11 2013).
- Modig, N. & Åhlström, P., 2012. *Detta är lean; lösningen på effektivitetsparadoxen*. 1 red. u.o.:Stockholm School of Economics.
- Nolato, u.d. *Nolato AB*. [Online]
Available at: <http://www.nolato.se/>
[Använd 13 05 2014].
- Olsson, P., 2013. *Lean Production - Kurssammanfattning TEK400 ht13* [Intervju] (15 10 2013).
- Paulin, D., 2011. *Föreläsning 6 - Ledning och styrning* [Intervju] (14 11 2011).
- Petersson, P. o.a., 2012. *Ledarskap - Göt Lean till framgång!*. Bromma: Part Development AB.
- Quinn Mills, D., 2005. *Leadership: How to Lead, How to Live*. Waltham: MindEdge Press.
- Rother, M., 2013. *Toyota Kata - Lärande ledarskap, varje dag*. 1:1 red. Turkiet: Liber AB.

- Rubenowitz, S., 2004. *Organisationspsykologi och Ledarskap*. 2 red. u.o.:Studentlitteratur AB.
- Thylefors, I., 1991. *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. 1 red. u.o.:Ytterlids.
- Yukl, G. A., 2006. *Leadership in organizations*. u.o.:Prentice-Hall International.
- Öjmertz, B. & Blücher, D., u.d. *Utmana dina processer!*. u.o.:Swerea IVF.

Bilagor

Bilaga 1 - Lean ledarskapsprinciper

De sex kritiska framgångsfaktorerna för ledarskap inom Lean kan i sin tur sammanfattas i 25 principer som presenteras i efterföljande stycke.

Långsiktighet

1. Att ha förståelse för företagets vision och filosofi samt vad företaget vill uppnå
2. Att sprida vision och mål
3. Att vara medveten om de värderingar och principer som leder företaget
4. Att värdera långsiktiga vinster över kortsiktiga

Styrning

5. Att ha en förståelse för strategin och vilka utmaningar den innefattar
6. Att endast hantera problem i enlighet med strategin
7. Att sätta motiverande och utmanande mål
8. Att rikta de operativa målen ligga i linje med vision
9. Att säkerställa förståelse och samsyn för det aktuella tillståndet
10. Att målen tydligt kommunicera vilka förväntningar som ställs
11. Att prestationen och målen tydligt visualiseras

Utveckling

12. Att se till att de anställda arbetar enligt standard
13. Att förbättringar sprids till berörda avdelningar

Lärande

14. Att fokusera på metoden inte resultatet
15. Att coacha medarbetare genom double-loop-learning
16. Att inte genomföra det dagliga förbättringsarbetet själv utan leda det

Motivation

17. Att skapa en utmanande miljö för ständig förbättring och utveckling av människor
18. Att sprida energi och motivation till förbättringsarbete
19. Att vara aktiv och synas på golvet för att motivera och ta korrekta beslut
20. Att leva som efter den kultur som eftersträvas
21. Att påvisa de anställdas värde för organisationen

Organisation

22. Att organisationen har en distinktion mellan ledare och underställd
23. Att kontrollspannet är väl utformat
24. Att ha tillräcklig expertis inom sitt område
25. Att ha tillräckliga ledaregenskaper för att kunna hantera tvärfunktionella problem

Bilaga 2 - Intervjufrågor Produktionslyftet

1. Varför startades Produktionslyftet när det startades?
2. Varför ansågs läget kritiskt just då?
3. Vad anser ni vara främsta skillnaderna mellan hur ni och Toyota jobbar med Lean?
4. Vad är ledningens roll vid lyckad implementering?

5. Hur ska ledningen agera?
 - Vad är deras uppgifter? Attribut?
6. Hur ser rollen ut för ledare på lägre nivåer?
7. Hur skall dessa ledare agera och
 - Vad är deras uppgifter? Attribut?
8. Allmänt om ledare, vad krävs?
 - Hur jobbar man med motivation?
 - Coacha och utveckla andra?
 - Delaktighet?
 - Kaizen?

Kata?

Bilaga 3 - Intervjufrågor avsedda för ledare

1. Vad tycker du om Lean?
2. Hur har implementeringen gått?
 - Positivt? Negativt?
3. Vad har er roll som ledare varit i implementeringen?
4. Anser ni att alla känner till företagets vision och filosofi?
 - Hur sprider ni visionen inom företaget?
5. Vad är viktigast för er som företag?
 - Hur viktigt är långsiktighet hos er?
 - Hur använder ni er av det?
6. Vad är er strategi?
7. Känner alla anställda till den?
8. Hinder på vägen?
9. Hur arbetar ni med styrning av verksamheten?
10. Hur sätts mål?
11. Hur presenteras förväntningar på anställda?
12. Hur vet man att mål och förväntningar är nådda?
13. Hur arbetar ni med förbättringar?
14. Vad är ledarens roll i förbättringsarbetet?
15. Hur arbetar ni för att motivera era anställda?
16. Hur ser er organisationsstruktur ut på operatörsnivå?
 - Någon speciell storlek? Varför?
17. Har ni tid för alla underställda?
18. Vet de anställda om sitt värde för organisationen?
19. Hur ser din vardag ut som ledare?
20. Vad är dina viktigaste uppgifter som ledare?
21. Har den/det förändrats mot tidigare?
22. Hur arbetar ni med att utveckla anställda?
23. Hur arbetar ni för att utveckla er själv som ledare?
24. Vad anser ni var viktigast när ni utvecklar nya ledare inom företaget?
 - Expertis? Ledaregenskaper? Engagemang? Driv?

Bilaga 4 - Intervjufrågor avsedda för medarbetare

1. Vad vet du om Lean?
 - Vad har införandet av Lean inneburit för dig
2. Känner du till företagets filosofi och vision?
 - Hur kommer det sig att du känner till den?
 - Tror du att andra operatörer känner till den?
3. Känner du till företagets strategi?
 - Vet du hur den kopplas till din vardag
4. Vet du vilka förväntningar som ställs på dig i ditt jobb?
 - Hur vet du det?
5. Har du möjlighet att se hur du ligger till mot dina mål
6. Hur arbetar ni med förbättringar?
7. Vad är ledarens roll i förbättringsarbetet?
8. Känner du dig motiverad i ditt arbete
 - Varför?
9. Tycker du att ledaren har tid för dig?
10. När såg du din VD senast
11. Har din ledare förklarat varför du/din roll är viktig för företaget?
12. Vad gör ledarna under dagarna?
13. Har det förändrats mot tidigare
14. Anser du att ledarna på företaget lever som de lär
15. Skulle du vilja ha mer ansvar
 - Finns det någon möjlighet för er operatörer att bli ledare?
16. Lär du dig mycket nytt på jobbet?
17. Hjälper ledaren dig på något speciellt sätt i lärandet?

Bilaga 5 - Påståenden ifrån enkätformulär för utvärderingsmodellen avsedd för ledare

EXAMENSARBETE CHALMERS 2014
ENKÄT - LEAN LEDARSKAP

LEDARE

1. Jag har en klar bild av företagets vision
2. Jag ser till att mina underställda känner till vision och mål
3. Jag prioriterar kortsiktiga vinster före långsiktiga
4. Målen jag sätter är motiverande och utmanande
5. Jag är tydlig med vilka förväntningar som ställs på underställda i arbetet
6. Jag visualiserar mål och förväntningar på ett tydligt sätt i det dagliga arbetet
7. Samtliga på företaget har en förståelse för vart företaget är idag i förhållande till vart vi vill vara
8. Jag har förståelse för företagets strategi och de utmaningar den innefattar
9. Jag fokuserar enbart på utmaningar relaterade till vår strategi
10. Ledare på företaget genomför själva det operativa förbättringsarbetet *
11. Ledare på företaget ser till att förbättringsarbetet drivs framåt *
12. Ledare på företaget säkerställer att underställda arbetar efter en standard
13. Ledare ser till att lyckat förbättringsarbete sprids inom organisationen
14. De mål jag sätter ligger i linje med företagets långsiktiga mål
15. Jag utmanar och motiverar mina underställda
16. Jag är ofta på plats och tillgänglig där mina underställda arbetar
17. Det finns en tydlig skillnad mellan ledare och underställda vad gäller förväntningar ansvar och uppgifter
18. Jag har en lagom mängd underställda
19. Jag säkerställer att underställda känner till vikten av sitt arbete
20. Jag är medveten om företagets värderingar och principer
21. Jag arbetar/leder efter företagets värderingar och principer
22. Jag anser att resultat i huvudsak uppkommer genom personliga prestationer *
23. Jag anser att resultat i huvudsak är uppkommer genom tillvägagångssätt*
24. Underställda ges möjlighet att själva reflektera över och påverka arbetes innehåll
25. Jag är aktiv med att motivera mina underställda
26. Jag anser mig själv ha en mycket hög kompetens inom den funktion jag leder

Bilaga 6 - Påstående ifrån enkätformulär för utvärderingsmodellen avsedd för medarbetare

EXAMENSARBETE CHALMERS 2014
ENKÄT - LEAN LEDARSKAP

MEDARBETARE

1. Jag har en klar bild av vad vi som företag strävar efter att uppnå (visionen)
2. Jag ser en koppling mellan mina kortsiktiga mål och framtiden
3. Företaget anser att snabba resultat är viktigare än långsiktighet
4. Jag uppfattar mina mål som motiverande och utmanande
5. Jag vet precis vad min chef förväntar sig av mig
6. Jag har möjlighet att se hur jag eller min grupp ligger till i förhållande till satta mål
7. Jag har förståelse för vart vi som företag är idag i förhållande till vart vi vill vara i framtiden
8. Jag känner till hur företaget måste förbättras för att komma dit vi vill
9. Jag har förståelse för varför vi arbetar med just det förbättringsarbete vi gör just nu.
10. Jag eller min grupp genomför förbättringsarbetet själva *
11. Min chef stöttar aktivt förbättringsarbetet och finns på plats *
12. Jag arbetar utefter en gemensam uttalad standard för alla medarbetare
13. Förbättringar sprids aktivt inom hela företaget
14. Jag känner mig utmanad och motiverad i mitt arbete *
15. Jag utvecklas i mitt arbete *
16. Min chef uppmuntrar aktivt till förbättringsarbete
17. Jag ser och pratar ofta med mina chefer
18. Det är skillnad på medarbetares och ledares arbetsuppgifter
19. Min chef vet vem jag är och lyssnar på mig
20. Jag är medveten om vikten av mitt arbete
21. Jag känner till företagets filosofi - värderingar och principer
22. Min chef föregår med gott exempel
23. Min chef pratar om hur man bör arbeta snarare än resultat
24. I förbättringsarbetet är det min chef som bestämmer exakt vad som skall göras
25. Jag ges möjlighet att fundera över och själv påverka förbättringsarbetet
26. Jag anser att min chef är mycket kompetent inom det område jag sysslar med

Bilaga 7 - Detaljerat resultat ifrån enkäten

	Ledare		Medarbetare		Differens
	Resultat	Avrundat	Resultat	Avrundat	
Långsiktighet	6,357142857	6	5,630416667	6	- 0,72672619
Styrning	5,12244898	5	5,513333333	6	0,390884353
Lärande	4,928571429	5	5,427826087	5	0,499254658
Utveckling	5,428571429	5	5,48	5	0,051428571
Motivation	5,142857143	5	5,696	6	0,553142857
Organisation	4,714285714	5	5,493333333	5	0,779047619

