



CHALMERS

Förbättringsarbete inom tjänstemannaorganisation Volvo Car Customer Service

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

KARIN BERNTSSON

ANNA BLOMBERG

Examensarbete E2015:029

Förbättringsarbete inom tjänstemannaorganisation
Volvo Car Customer Service

KARIN BERNTSSON
ANNA BLOMBERG

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik
Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Operations management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Förbättringsarbete inom tjänstemannaorganisation
Volvo Car Customer Service

© KARIN BERNTSSON, ANNA BLOMBERG, 2015

Examensarbete E2015:029
Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen Operations management
Chalmers tekniska högskola
SE-412 96 Göteborg
Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice
Göteborg, Sverige 2015

Förord

Detta examensarbete är genomfört under våren 2015 som ett avslutande arbete på våra studier vid högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik på Chalmers Tekniska Högskola. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och inriktningen är Lean Production samt förbättringsarbete.

Studien är utförd på och åt Volvo Car Customer Service. Till vår hjälp har vi haft våra handledare på Volvo, Måns Falk och Peter Gripenberg samt vår handledare från Chalmers, Jan Lindér. Vi vill tacka dessa personer för deras hjälp och engagemang under arbetets gång. Vi vill även tacka de personer på Volvo som ställt upp på en intervju samt deltagit i enkätundersökningen.

Göteborg: juni 2015

Karin Berntsson
Anna Blomberg

Continuous improvements within white-collar organizations

Volvo Car Customer Service

KARIN BERNTSSON & ANNA BLOMBERG

Department of Technology Management and Economics

Chalmers University of Technology

Abstract

This study intends to evaluate the Volvo Car Customer Service's work with continuous improvements. Customer Service currently works according to the Lean-philosophy, where an important element is to eliminate waste. To be able to work with continuous improvements Customer Service use a tool they call VIKKIS, which is based on the PDCA-circle. The purpose with VIKKIS is to easily create an approach to utilize the important proposals for improvements. VIKKIS is performed in groups where the employees themselves make improvement proposals. Once a proposal is approved and implemented, the team gets rewarded.

The purpose with this report is to study and evaluate Customer Service's work with VIKKIS within those white-collar organizations that are currently working with the tool. The purpose of this report is also to explain how VIKKIS could be implemented in all of the white-collar organizations within Customer Service. To help answer these purposes, a literature review and a case study was conducted. This report makes recommendations on how VIKKIS can be improved and gives a suggestion on an implementation chain for further implementation.

The results from this study indicate that VIKKIS as an improvement tool is perceived as redundant by the employees. This since the employees believe that they are already working with continuous improvements on a daily basis.

Our conclusion is that the discussion about new proposals often lacking at the groups VIKKIS-meetings. Therefore we recommend that the meetings should be more creative. The meetings should be design in such a way that the group sits together and brainstorm. Problems that occur in everyday work should be addressed and then the group should work together to develop solutions to these problems.

VIKKIS should be managed from the top management down the company hierarchy. Leadership is essential and it must be visible and present. Feedback on the work is important so that the employees are motivated to work on their improvements. It is essential that the management is leading VIKKIS and not the support functions, since management has a higher authority.

A conclusion from this study is that all white-collar organizations within Customer Service would have the possibility to implement and work with VIKKIS. Our recommendation is that an implementation then should follow the implementation chain that has been developed in this study.

Key words: White-collar, Lean, Continuous improvements, Leadership, Motivation

Sammanfattning

Denna studie avser att utvärdera Volvo Car Customer Services förbättringsarbete. Customer Service arbetar idag enligt Lean-filosofin, där en viktig del är att eliminera slöserier. De arbetar med förbättringar genom att använda ett verktyg som de kallar VIKKIS, som bygger på PDCA-cirkeln. VIKKIS innebär att man på ett enkelt sätt skapar ett arbetssätt för att nyttja viktiga förslag för att skapa förbättringar. Förbättringsarbetet sker i grupper där de anställda själva lägger förbättringsförslag. När ett förslag är godkänt samt genomfört får gruppen en belöning.

Syftet med rapporten är att studera och utvärdera hur Customer Service arbetar med VIKKIS inom de tjänstemannaorganisationer som i dagsläget arbetar med verktyget. Syftet med rapporten är även att redogöra för hur VIKKIS skall kunna implementeras på samtliga tjänstemannaorganisationer inom Customer Service. Detta har genomförts med hjälp av en litteraturstudie samt en fallstudie. I rapporten ges rekommendationer på hur VIKKIS kan förbättras samt förslag på en implementeringskedja för vidare implementering.

Resultatet från studien indikerar på att VIKKIS som förbättringssystem på tjänstemannanivå är ett verktyg som uppfattas som överflödigt. Detta då de anställda anser att de redan arbetar med ständiga förbättringar i sitt dagliga arbete.

Slutsatser som dragits är att diskussioner kring nya förslag ofta uteblir under gruppernas VIKKIS-möten. För att få igång diskussion kring nya förslag rekommenderar vi att mötesformen borde bli mer kreativ och utformningen av VIKKIS-mötena på tjänstemannansidan bör därmed ändras. Det bör tas upp problem som sker i det vardagliga arbetet för att gruppen sedan tillsammans skall arbeta fram lösningar till de problem som tagits upp.

Vi anser inte att ledningen bör arbeta med VIKKIS som verktyg men ledningen måste efterfråga att arbetet utförs nedåt i hierarkin. Ledarskapet är grundläggande och det måste vara synligt och närvarande. Återkoppling på arbetet måste finnas så att de anställda blir motiverade att arbeta vidare med förbättringsarbetet. Det är av största vikt att det är ledningen som leder VIKKIS-arbetet då de har en högre auktoritet.

Slutsatsen som dragits i denna studie är att samtliga tjänstemannaorganisationer inom Customer Service har möjligheten att arbeta med VIKKIS. Varje tjänstemannaorganisations uppbyggnad och arbetssätt bör dock tas i beaktning vid eventuell implementering. Implementeringen bör därefter följa den implementeringskedja som tagits fram i denna studie.

Nyckelord: Tjänstemannaorganisation, Lean, Förbättringsarbete, Ledarskap, Motivation

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Syfte	2
1.3. Avgränsningar	2
1.4. Precisering av frågeställning	2
2. Företagspresentation	4
3. Teori	6
3.1. Lean Production	6
Likers 4P	6
Likers 14 principer.....	7
5S.....	8
3.2. Förbättringsarbete	9
Kaizen.....	9
Omdefinition av Kaizen	10
Hansei	11
PDCA.....	11
3.3. Motivation	11
Arbetsegenskapsmodell.....	12
Psykosocial arbetsmiljö	13
Sociologiska incitamentmodellen	14
Belöningsystem	15
3.4. Ledarskap	15
Ledarskap/Chefskap	17
Slöserier i ledarskapet.....	17
3.5. Kommunikation	18
Brister inom kommunikation	19
Chefen som nyckel.....	19
Den viktigaste kommunikationskanalen – det personliga mötet	20
3.6. Organisationsteori	20
Organisationsteorins utveckling	21
Organisationens uppgift.....	21
Organisationsformer	21
3.7. Förändringsarbete	23
Nödvändiga steg för en framgångsrik förändring	23
3.8. KVVf-modellen	25
4. Metod	28
4.1. Litteraturstudie	28
4.2. Fallstudie	28
4.3. Granskning av organisationsstruktur.....	29
4.4. Benchmarking.....	29
4.5. Intervjumetodik	30
4.6. Validitet.....	30
4.7. Reliabilitet.....	30
4.8. Generaliserbarhet.....	31

5. Resultat	32
5.1. Observation av företaget	32
5.2. Enkäter	34
5.3. Problemformulering	37
5.4. Benchmarking	37
Väderstad-Verken AB.....	38
AB Halmstads Gummifabrik.....	40
6. Analys.....	42
6.1. Förbättringsarbete	42
6.2. Motivation	43
6.3. Ledarskap	43
6.4. Kommunikation.....	45
6.5. Organisationsteori.....	46
6.6. Förändringsarbete.....	47
6.7. KVVf-modellen	48
7. Rekommendationer	52
7.1. Ledningens roll inom VIKKIS	52
7.2. Utformningen av VIKKIS.....	53
7.3 Bedömning av förbättringsförslag	53
7.4. Kvantifiering av förbättringsförslag.....	54
7.5. Revision av förbättringsförslag.....	54
7.6. Lathund och förenklade direktiv för VIKKIS	55
7.7. Belöningsystemet.....	55
8. Rekommendationer för implementering	56
8.1. Implementeringskedja.....	56
8.2. Customer Service Process & Technical Support	58
9. Förslag till framtida studier	60
10. Källförteckning	61
Bilaga 1 – Customer Services Lean-hus.....	63
Bilaga 2 – Customer Services PDCA-cirkel	64
Bilaga 3 – Customer Services WHY, HOW & WHAT	65
Bilaga 4 - Intervjufrågor.....	66
Bilaga 5 - Enkät.....	68
Bilaga 6 - Lathund VIKKIS.....	70
Bilaga 7 – Direktiv VIKKIS	71
Bilaga 8 – Implementeringskedja	72

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en introduktion till bakgrunden för examensarbetet. En kort presentation av Volvo Car Corporation, Volvo Cars Customer Service och VIKKIS ges, samt studiens syfte och avgränsningar.

1.1. Bakgrund

Volvo Car Corporation är Sveriges största biltillverkare och har ett av världens starkaste varumärken (Volvo Personvagnar AB, 2015). Volvo Car Corporations varumärke står för kvalitet, säkerhet och miljöomtanke. Volvos bilar säljs i mer än 100 länder runt om i världen och sträcker sig över 40 olika marknader. Volvo Car Customer Service är en del inom Volvo Car Corporation som ansvarar för den globala eftermarknadsaffären. Customer Service arbetar med hela materialflödet från leverantör till slutkund, det inkluderar även distribution av originaldelar och tillbehör samt service. Målet är att skapa den bästa bilägarupplevelsen samt att vara det självklara valet för kunden.

I och med den ständiga globaliseringen ökar även konkurrensen mellan olika företag och en av de industrier som påverkas mycket av detta är bilindustrin. Inom bilindustrin är det alltid höga krav på kvalitet, effektivitet samt mycket fokus på att ge kunderna vad de vill ha. Det finns många olika teorier samt filosofier för att försöka förbättra processer och flöden för att möta dessa krav. En av dessa filosofier är Lean. År 2010 introducerade Customer Service Lean i sin verksamhet med målet att öka kvalitet, minska ledtider samt att öka effektiviteten genom hela organisationen.

Ett centralt begrepp inom Lean är *kaizen* som översätts till ständiga förbättringar. Customer Service har utarbetat sitt eget förbättringssystem som de kallar VIKKIS. VIKKIS är en förkortning för Volvo Car Customer Service, Idéer, Kvalitet och Kompetensutveckling I Samverkan. Konceptet introducerades för Customer Service av dåvarande *Vice President* Einar Gudmundsson som arbetat med förbättringsverktyget hos Väderstad-Verken AB (Olovsson, 2008). Konceptet bakom VIKKIS är att små idéer är att föredra framför stora. VIKKIS innebär att man på ett enkelt men välorganiserat sätt skapar ett arbetssätt för att nyttja viktiga förslag för att skapa förbättringar.

I dagsläget arbetar inte alla tjänstemannaorganisationer inom Customer Service med VIKKIS och där det praktiseras är arbetet bristande. Fokus har främst legat på att implementera VIKKIS på alla grupper inom lagerverksamheten samt att utveckla och förbättra utformningen av verktyget där. Att se över VIKKIS på tjänstemannanivå har då haft lägre prioritet. Eftersom VIKKIS i dagsläget är relativt bristfälligt inom tjänstemannaorganisationerna finns ett behov av att kolla över hur förbättringsarbetet fungerar samt hur det kan förbättras.

Målet med VIKKIS är att det ska arbetas med verktyget överallt och därmed vill Customer Service fortsätta implementeringen på samtliga tjänstemannaorganisationer. Eftersom de under den tidigare implementeringen stötte på svårigheter vill företaget nu ta fram en modell för hur implementeringen ska gå till på bästa sätt.

1.2. Syfte

Syftet med examensarbetet är att studera och utvärdera praktiserandet av VIKKIS inom de tjänstemannaorganisationer på Customer Service som i dagsläget arbetar med verktyget och att ta fram förbättringsförslag.

Rapporten kommer även visa på hur VIKKIS skall kunna implementeras på övriga tjänstemannaorganisationer inom Customer Service.

1.3. Avgränsningar

Avgränsningar har gjorts för att arbetet ska få plats inom den tidsram projektet har. De har tagits fram tillsammans med handledare på Customer Service samt Chalmers Tekniska Högskola.

Ämnen som inte kommer att behandlas:

- Hur implementeringen och införandet av VIKKIS gick till på de tjänstemannaorganisationer som i dagsläget arbetar med verktyget.
- Databasen för registrering av VIKKIS-förslag eller dess utformning.

Uppdraget innefattar endast att ta fram en förbättringsmodell, inte implementera de metoder och förbättringar som tas fram.

1.4. Precisering av frågeställning

I dagsläget används VIKKIS på vissa tjänstemannaorganisationer på Customer Service. De tjänstemannaorganisationer som arbetar med verktyget tillhör Parts Supply & Logistics, som är en del inom Customer Service. Då arbetet med VIKKIS är något bristfälligt behövs en granskning göras av arbetet för att se vad som fungerar bra respektive mindre bra. Den första av studiens huvudfrågeställningar handlar därmed om hur VIKKIS kan förbättras på tjänstemannanivå på bästa möjliga sätt.

Företagets mål är att samtliga tjänstemannaorganisationer skall arbeta med VIKKIS. För att det skall vara möjligt behövs ett fungerande förbättringsarbete, vilket uppnås genom att besvara studiens första frågeställning. En granskning av de tjänstemannaorganisationer som ej implementerat VIKKIS är därmed också nödvändigt. De tjänstemannaorganisationer som ej implementerat VIKKIS är bland annat Customer Service Process & Technical Support och Quality & Project Management, som även de är delar inom Customer Service. Studiens andra huvudfrågeställning handlar om hur VIKKIS kan implementeras på övriga tjänstemannaorganisationer på bästa möjliga sätt.

Det är centralt att förstå organisationen och dess helhet för att få en större förståelse för deras förbättringsverksamhet. Genom att förstå organisationen fås en större förståelse för hur ledarskapet och kommunikationen fungerar. Här kan information erhållas kring hur stor inverkan ledarskapet har samt hur ledarskapet behöver utformas för att ett förbättringsarbete skall fungera. Det är även viktigt att se på individnivå och få en

förståelse för hur de anställda inom organisationen kan motiveras samt en förståelse för hur de ställer sig till förändringar. För att besvara studiens två huvudfrågeställningar finns det därmed ytterligare frågor som behöver besvaras. Nedan presenteras dessa frågor:

- Hur ser Customer Service ut som organisation och hur påverkar det deras förbättringsverksamhet?
- Hur påverkar ledningens roll det dagliga arbetet med VIKKIS samt vid en eventuell implementering av VIKKIS?
- Hur fungerar kommunikationen i organisationens olika led och hur påverkar detta förbättringsarbetet?
- Vad påverkar motivationen och förändringsviljan hos de anställda?

2. Företagspresentation

Customer Service huvudkontor och centrallager ligger i Göteborg och de har omkring 1100 anställda (Volvo Car Customer Service, 2015). När de introducerade Lean i verksamheten låg fokus främst på tjänstemannaorganisationerna. De har därefter arbetat fram egna modeller och verktyg vilket har resulterat i vad de idag kallar *Customer Service Produktionssystem*. De har skapat egna värderingar och en filosofi som skall bidra till att alla inom företaget har ett gemensamt tankesätt. Dessa värderingar är deras sätt att förhålla sig till Lean. Värderingarna ligger till grund för hur de bemöter varandra och hur de agerar mot varandra. Värdegrunden är något som märks i deras dagliga arbete, rutiner och policys.

Några av de verktyg som de arbetat fram är Customer Services Lean-hus (se bilaga 1) samt en egen version av PDCA-cirkeln (se bilaga 2). Customer Service har fem värderingar som hjälper dem att arbeta med sina processer i riktning mot *True North* (det ultimata stadiet). Dessa följer nedan:

- *En anda att vilja utmana* – Acceptera utmaningar och sträva efter perfektion.
- *Tänka kaizen* – Allt kan förbättras, i små steg, i oändlighet.
- *Genchi Genbutsu* – Gå till platsen och fatta beslut med fakta som bakgrund
- *Lagarbete* - Värdet av en laginsats är alltid större än lagmedlemmarnas
- *Respekt för människan* – Ha respekt och tillit mot Customer Service samt för dina medarbetare.

Till en hjälp att uppnå Customer Service vision *Volvo personal service – leading in the world* startade Customer Service ett engagemangskoncept januari 2014 (Volvo Car Customer Service, 2015). Detta koncept är en del av *Customer Services Produktionssystem*. Simon Sineks bok *Start with Why* har varit en stor inspiration och ligger till grund för arbetet. Detta resulterade i ett koncept som fokuserar på engagemanget på arbetsplatsen.

Simon Sinek menar att alla företag vet vad de gör, vissa vet hur de gör det men det är väldigt få som vet varför de gör det (Volvo Car Customer Service, 2015). Med detta i åtanke har Customer Service satt upp sina *WHY, HOW & WHAT* (se bilaga 3). *WHY* syftar inte till att göra vinst utan till att förstå sitt eget syfte.

Engagemangskonceptet sprids inom organisationen genom att Customer Service anordnar ett flertal workshops. Under dessa workshops är det upp till varje grupp att komma på vad Customer Services *WHY, HOW & WHAT* betyder för just dem, hur dessa ska verkställas samt vilka mål de har.

En annan viktig del inom Customer Service är arbetet med ständiga förbättringar (Volvo Car Customer Service, 2014). Små idéer kostar mindre samt skapar mindre motstånd, vilket leder till att de är enklare att genomföra. Nya små idéer kan även bli mer omfattande och kan komma att leda till större idéer samt förändringar. Detta är grunden till varför företaget arbetar med VIKKIS. Arbetet med VIKKIS innebär att man på ett enkelt men välorganiserat sätt skapar ett arbetssätt för att nyttja viktiga förslag för att skapa förbättringar. Det är av största vikt att tillvarata den kunskap som medarbetarna besitter.

VIKKIS-arbetet leds av chef/lagledare och arbetet med förbättringarna drivs i grupp/lag (Volvo Car Customer Service, 2012). Förbättringsmöten sker veckovis. Man arbetar visuellt med PDCA-tavlor och skriver in förbättringsförslagen i en VIKKIS-databas där alla förslag registreras. Alla anställda som ingår i en grupp har rätt till att lämna förslag och förslagen skall främst förbättra gruppens eget område. Förslagen kan exempelvis innefatta arbetsmiljön, säkerheten, ergonomin med mera.

När ett förslag är lagt skall förslaget granskas och ett beslut om genomförande skall komma från gruppchefen (Volvo Car Customer Service, 2012). När ett förslag sedan är godkänt skall det planeras och en färdigtidpunkt skall anges. Därefter utförs förbättringen av den egna gruppen. Ett godkänt förslag genererar 50 kr till laget och ett genomfört förslag genererar ytterligare 200 kr.

3. Teori

I följande kapitel presenteras den teoretiska referensram som sedan kommer ligga till grund för studiens analys. Områden som främst kommer behandlas är Lean, förbättringsarbete, motivation, kommunikation och ledarskap.

3.1. Lean Production

Lean Production står för resurssnål produktion och är en tillverkningsfilosofi som växte fram under 80-talet i Japan (Liker, 2009). Grunden till Lean kommer från The Toyota Production System (TPS). Det är Toyotas sätt att förhålla sig till sin produktion som gör dem unika samt deras ständiga strävan efter att eliminera slöserier. Det finns en komplexitet i hur man arbetar med Lean och på grund av det har en forskare vid namn Jeffrey K. Liker genom noga analys av Toyota delat in de viktigaste delarna i 14 principer. Dessa 14 principer är sedan indelade i fyra huvuddelar som benämns 4P: *Philosophy, Process, People* och *Problem solving*.

Likers 4P

Philosophy - Filosofi

Skapa ett större syfte med verksamheten och tänk långsiktigt (Liker & Meier, 2006). Det skall alltid prioriteras framför kortsiktiga beslut. Rikta organisationen mot ett gemensamt mål och arbeta sedan hårt för att nå dit.

Process - Process

Genom att reducera antal rörelser i arbetet elimineras slöseri (Liker & Meier, 2006). Reducera lagerhållning och gör investeringar i det som på lång sikt skapar en kostnadsreduktion samt en förbättring i kvaliteten. Då kommer processen förädlas vilket i sin tur leder till att man kan uppnå det resultat man strävar efter.

People - Människor

Genom att utveckla och utmana sina medarbetare samt samarbetspartners så tillförs företaget nytta (Liker & Meier, 2006). Många verktyg i TPS är skapade för att problemen skall synliggöras samt skapa miljöer som utmanar medarbetarna och leder till att de utvecklas och växer. Detta sker också i samverkan med Toyotas partners och leverantörer.

Problem solving - Problemlösning

I en organisation uppkommer ständigt nya problem av olika storlekar och allvarlighetsgrader (Liker & Meier, 2006). Generellt kan problem lösas tillfälligt men med tiden så kommer ofta problemet tillbaka då grundorsaken till problemet inte är identifierat och löst. Arbetas det kontinuerligt med problemlösning kan organisationen lära och utvecklas. Det är också av sin vikt att kunskap samt erfarenheter delas mellan medarbetarna för att den inte skall bli personberoende.

Likers 14 principer

Nedan följer de 14 principer som definierar Lean Production (Liker & Meier, 2006):

Philosophy – Filosofi

- Beslut skall baseras på långsiktigt tänkande, även om det kan påverka kortsiktiga ekonomiska mål. Arbeta för att rikta hela organisationen mot ett högre gemensamt syfte. Se din egen plats i företagets utveckling och arbeta för att företaget skall nå nästa nivå. Skapa värden för samhället, kunden och ekonomin. Ta ansvar och skapa dina egna förutsättningar, agera med självförtroende samt lita på dig själv.

Process – Process

- För att problem skall komma upp till ytan är det nödvändigt att skapa kontinuerliga processflöden. Förändra processerna för att få ett så högt förädlingsvärde samt kontinuerligt flöde som möjligt. Tiden för väntan i produktionen skall minimeras. Flödena skall utvecklas så att material samt information skall röra sig snabbt och effektivt, detta så att problemen tydliggörs.
- Efterfrågan skall styra så att överproduktion undviks. Det är grundprincipen för *Just-in-time*. Det skall vara förbrukningsstyrd påfyllning av material samt att man skall minimera antalet produkter i arbete. Lagret skall också bestå av en liten volym som fylls på i takt med kundernas förbrukning och behov.
- Man skall arbeta för att jämna ut arbetsbelastningen (*heijunka*). Detta gäller alla produktions- och serviceprocesser. Att eliminera slöserier är bara en tredjedel av arbetet för att kunna lyckas med Lean. Man måste även eliminera all ojämn beläggning i produktionen.
- Processer skall stoppas vid fel för att kvaliteten skall bli rätt från början. Möjligheten att upptäcka problem och stanna automatiskt skall byggas in i all utrustning. Kvalitetssäkring är en viktig nyckel och grunden till det är *jidoka* (maskiner med "mänsklig" intelligens). Man skall utnyttja och tillämpa de moderna metoder som finns på marknaden.
- Arbetssättet skall standardiseras då detta är grunden för ständiga förbättringar samt för medarbetarnas delaktighet. För att kunna behålla ett stabilt flöde skall stabila och repetitiva metoder användas. De bästa aktuella arbetsmetoderna skall användas men man skall kontinuerligt samla in kunskap för att kunna uppdatera processerna. Bygg in förbättringar i arbetssättet genom att tillåta individuell medverkan samt att föra vidare kunskaper till nya medarbetare.
- Arbetet skall formars så att inga problem kan döljas. Vilket görs med hjälp av visuell styrning. Synliga och enkla medel skall hjälpa de anställda att kunna se om de jobbar efter den avsetta standarden eller ej. Visuella hjälpmedel bör finnas vid arbetsplatsen för att stödja flödet. Dessa hjälpmedel bör ej vara distraherande.

- Välbeprövade samt tillförlitliga tekniker skall användas som skapar gynnsammare förutsättningar för medarbetarna och processerna. Teknik skall inte ersätta människor utan endast hjälpa dem. Ny teknik är till en början ofta svårpålitlig och därför skall endast utprovade teknik användas.

People - Människor

- Utveckla ledare som känner till verksamheten på djupet och agera utefter företagets filosofi. En ledare skall helst utvecklas inom företaget och inte tas in utifrån. En ledare skall inte bara göra det som traditionellt väntas av en ledare utan också vara en förebild för företagets filosofier samt affärsmodeller. En bra ledare skall ha en detaljerad förståelse för det dagliga arbetet, så denne kan vara en bra ledare för sina anställda.
- Medarbetare och team skall utvecklas så att de kan följa företagets filosofi. Skapa en bestående företagskultur. Utveckla team och individer att förstå företagets värderingar för att uppnå enastående resultat. För att öka kvalitet och produktivitet bör man använda tvärfunktionella team. Sträva efter att skapa bra lagarbete och lär medarbetarna att arbeta tillsammans mot gemensamma mål.
- Respektera företagets nätverk av partners samt leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem att växa. De skall behandlas som att de är en förlängning av verksamheten.

Problem solving - Problemlösning

- Gå och se problemen med egna ögon för att på så sätt bli bättre på att förstå reella situationer (*genchi genbutsu*). Kontrollera data istället för att tillförlita sig på vad datorskärmen eller andra människor säger. Även chefer på högre nivå samt företagsledning bör se efter själva, så att de har mer än endast ytlig förståelse för situationen som uppstått.
- Beslut skall fattas långsamt och detta skall göras i samförstånd. Alla valmöjligheter skall övervägas grundligt och beslut skall fattas med omsorg. Det valda beslutet skall sedan utföras omedelbart.
- Organisationen skall bli lärande genom att oförtröttligt reflektera (*hansei*) samt att ständigt förbättra (*kaizen*). När ett stabilt och bra arbetssätt är etablerat skall verktygen för ständiga förbättringar tas i bruk. Detta för att fastställa grundorsaken till företagets slöserier. Arbetssätt som minimerar lager skall skapas, för på så sätt blir slöserierna synliga för alla.

5S

5S är en metodik för att skapa ordning och reda på ett systematiskt sätt (Liker, 2009). På svenska står de fem S:en för: *sortera, systematisera, städa, standardisera* och *skapa vana*. 5S handlar inte endast om att hålla det rent på arbetsplatsen utan det är ett bra sätt att synliggöra problem och få ett jämnare flöde.

5S processen börjar med att man går igenom vad som finns och *sorterar* därefter ut vad det är som behövs dagligen och vad det är som knappt används (Liker, 2009). Det som inte används kan slängas eller sättas utanför arbetsområdet. Därefter skall man märka upp sakerna och ge dem permanenta platser, det som används mest skall vara enklast att komma åt. Sedan ska man *städa* och det är viktigt att se till att det alltid ser välstädat ut. Därför är det viktigt att *standardisera* så att man upprätthåller de tre tidigare S:en. Det är sedan nödvändigt att se till att det blir en *vana* och rutin att följa de standarder som finns. Här spelar ledningen en stor roll, då bäst resultat uppnås om ledningen hela tiden följer upp.

3.2. Förbättringsarbete

Standardiserat arbetssätt är utgångspunkten för förbättringsarbete (Östberg, *et.al.*, 2010). Dokumentation om hur arbetet utförs är viktigt för att skapa kreativitet och idéer om hur arbetet kan utföras på ett bättre sätt. Genom att utforma ett standardiserat arbetssätt kan informationsbrister samt felkopplingar i processen lätt hittas och det kan därmed ligga till grund för förbättringsarbete.

En förutsättning för ett idésystems framgång är att företagets processer och rutiner är enkla att ändra allt eftersom ny information och kunskap blir känd (Östberg, *et.al.*, 2010). Det är vanligt hos företag att när processer dokumenterats så händer det inte särskilt mycket på förbättringsfronten. Det är här ett effektivt förbättringsarbete och förslagsverksamhet kommer in.

För att ett idésystem ska uppnå bästa möjliga resultat är det av yttersta vikt att kreativitet och idéer blir en del av allas arbete, både medarbetare och chefer (Östberg, *et.al.*, 2010). Det är i de flesta företag medarbetarna som utför de värdeskapande aktiviteterna såsom pappersarbete, bygger produkter, utför tjänster, håller kontakten med kunder samt handlägger transaktioner. Medarbetarna är alltså de personer på ett företag som är bäst lämpade och har lättast att upptäcka problem samt komma med bra lösningar på problemen.

Gruppchefer eller lagledare är de personer som har en av de viktigaste rollerna i ett idésystem (Östberg, *et.al.*, 2010). Det är de som ska stödja och coacha det dagliga arbetet med ständiga förbättringar. Det är oftast gruppcheferna eller lagledaren som leder idémötena och därmed håller i diskussionerna kring förslagen som uppkommer samt ansvarar för beslutsprocessen. Därför är det också de som behöver mest utvecklingsstöd och utbildning om hur idémötena ska ledas på bästa sätt, hur idésystemet fungerar och hur det ska arbetas med förslag som är i behov av tvärfunktionellt stöd.

Kaizen

Nyckeln till japansk konkurrenskraft är *kaizen* och det är därmed det mest betydelsefulla konceptet inom japanskt ledarskap (Imai, 1992). Målet med *kaizen* är att eliminera slöserier och ta bort de moment som inte tillför något värde. *Kaizen* består av de japanska orden *kai* och *zen*, där *kai* står för förändra och *zen* betyder bra. En

ungefärlig översättning från *kaizen* blir därmed förändring till det bättre. Grundtanken med *kaizen* är enkel och innebär en förändring som leder till det bättre. Dessutom innebär *kaizen* kontinuerlig förbättring där alla är inblandade, både de anställda och arbetsledningen. Oavsett om det gäller arbetslivet, sällskapslivet eller familjelivet förutsätter *kaizens* filosofi att sättet vi lever på förtjänar att ständigt förbättras.

Inom TPS innebär ständig förbättring att företaget ständigt utvärderar, kritiserar, reflekterar och förbättrar verksamheten (Liker & Franz, 2011). Detta tillsammans med strävan efter att bli en lärande organisation som beskrivs i en av Likers 14 principer. För att möjliggöra en lärande organisation ses *kaizen* som en av de viktigaste förutsättningarna och det är därför en av grundpelarna i TPS.

Många företag har stött på problem när de försökt anamma TPS och deras förbättringsarbete (Liker & Franz, 2011). Detta eftersom de har fokuserat mer på verktygen än på att förstå den kultur som genomsyrar hela Toyota.

Det finns olika modeller för att underlätta arbetet med *kaizen* (Liker & Franz, 2011). En av dem är arbetet med PDCA som tydligare förklaras senare i detta avsnitt.

Omdefinition av Kaizen

En omdefinition av *kaizen* har utarbetats av Masaaki Imai (12manage, 2015). Han är en japansk organisationsteoretiker och grundaren av Kaizen Institutet (Kaizen Institute, 2015). Institutet är till för att hjälpa företag implementera utövandet av *kaizen* såväl som andra olika system och verktyg som idag är känt som Lean. *Kaizen* översätts normalt till ständiga förbättringar men Imai tycker inte att ständiga förbättringar är en tillräckligt bra översättning på *kaizen* (12manage, 2015). Begreppet betonar inte den oerhörda självdisciplinen och engagemang som *kaizen* kräver. Imais omdefinition av *kaizen* är *Everyday improvement*, *Everybody improvement* och *Everywhere improvement*.

Everyday improvement – Imai menar att så snart man avslutat ett förbättringsprojekt bör man börja på något nytt. Det ska inte ta tre månader innan man startar upp ett nytt projekt utan om ett förbättringsprojekt avslutades igår ska man börja på något nytt idag. Det är en stor utmaning att hitta bättre sätt att utföra saker på varje dag.

Everybody improvement – Innebär att alla ska involveras i förbättringsarbetet. Det är inte bara till för de anställda på golvet utan arbetet ska börja uppifrån och gå ner genom hela organisationen. Cheferna måste visa deras engagemang, beslutsamhet samt vägleda de anställda så att alla jobbar med *kaizen*. Ledningen har den viktigaste rollen vid implementering av *kaizen* och alla chefer ska sprida arbetet med *kaizen* neråt i organisationen. Deltidsanställda ska också involveras.

Everywhere improvement – Många tror att *kaizen* bara är till för arbetarna på golvet men Imai menar att arbetet med *kaizen* ska ske överallt. *Kaizen* kan tillämpas på både kontor, administration, processer, produkter likaväl som på golvet. *Kaizen* borde bli introducerat på hela företaget.

Hansei

Hansei är ett koncept som används i hela Japan och inte bara på Toyota (Liker & Meier, 2006). *Hansei* är en filosofi samt attityd i Japan, som innebär att man oförtröttligt skall reflektera över sina handlingar. Ett exempel på detta är när barn gör något dumt så ber dess förälder att barnen bör reflektera över vad som hänt och vad de har gjort fel. Syftet är att man skall känna ånger och att man lovar att aldrig göra om misstaget igen. Även efter en lyckad lansering så tar ingenjörerna på Toyota sig tid att reflektera över vad det är som går att göra bättre. Det är viktigt att man aldrig nöjer sig. *Hansei* är dessutom kärnan och nyckeln till *kaizen* och ständiga förbättringar.

PDCA

PDCA är en förkortning för: *Plan, Do, Check, Act* och är en systematisk metodik som kan användas vid förbättringsarbete (Liker & Franz, 2011). Det var Dr. W Edwards Deming som introducerade PDCA till Toyota och för dem är PDCA mer än bara ett verktyg för processförbättring, det är även ett sätt att utveckla människor.

Nyckeln till problemlösning börjar med god planering (Liker & Franz, 2011). Det är viktigt att planeringen är faktabaserad. Under planeringsstadiet sätts ett måltillstånd upp för framtiden och man definierar mätbara mål. Det är viktigt att ta reda på var det verkliga problemet ligger samt grundorsaken. Att se skillnaden mellan nuvarande tillstånd och framtida tillstånd är också nödvändigt. *Plan*-fasen bör leda till många möjliga sätt att lösa problemet där till slut det bästa förslaget väljs.

Do-fasen innebär att det valda förslaget testas (Liker & Franz, 2011). Här testas det ifall hypotesen som formulerades i *Plan*-fasen stämmer. I *Check*-fasen ser man efter vad som verkligen hände i experimentet. Fungerade allt som det skulle? Vad fungerade inte? Vad kan vi lära oss från detta? Efter *Check*-fasen kommer *Act*-stadiet. Där standardiseras arbetet och delas med till andra inom företaget. Det finns alltid olösta problem och saker som hela tiden kan förbättras vilket leder till att man kan utföra nya PDCA-cyklar. Således, är PDCA ett sätt att tänka och hur en organisation lär sig.

3.3. Motivation

Endast 13 % av alla anställda världen över är engagerade på sitt arbete (Gallup, 2013). Anställdas engagemang kommer att bli allt viktigare för företag som vill öka produktiviteten allt eftersom den globala ekonomin fortsätter sin snabba förändringstakt.

En ihärdig förbättringsverksamhet bygger på motivation hos medarbetarna (Berling, 2005). Hur man framkallar och bibehåller motivationen beror på hur väl man lyckas med informationssystemet såväl som återkopplingen av informationen, hanteringen av utbildningsbehovet, ansvaret för drivningen och belöningssystemet. Både *inre* och *yttre* belöningar är nödvändigt och att endast förlita sig på de *yttre* belöningarna är inte tillräckligt och hållbart i längden.

Man skiljer på *yttre* och *inre* motivation (Lindér, 2011). Exempel på *yttre* motivationsfaktorer kan vara deadlines, målstyrning, tvång eller ackord. *Inre* motivation kan exempelvis vara att arbetsuppgifterna och arbetsförhållandena är stimulerande och belönande eller att man känner lojalitet med företaget till följd av ansvarsfyllda arbetsuppgifter och befogenheter.

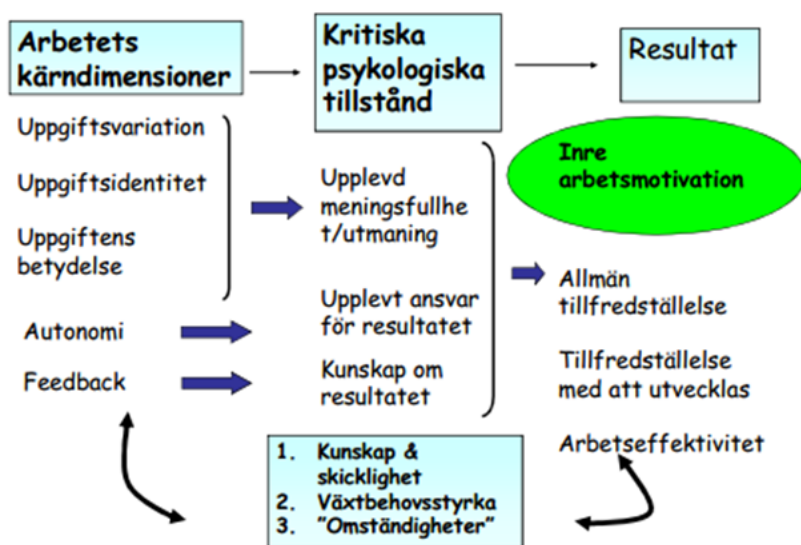
Arbetsgenskapsmodell

Hackman och Oldhams arbetsgenskapsmodell (se figur 1) beskriver sambanden mellan arbetets kärndimensioner, kritiska psykologiska tillstånd samt resultat (Hackman & Oldham, 1976). Forskarna menar att det som påverkar en organisations produktivitet är kvaliteten på relationen mellan de individer som utför arbetet och det jobb som de utför. Beroende på ifall individen upplever arbetet bra eller dåligt blir tillfredsställelsen olika. De personer som upplever att relationen mellan dem själva och arbetet, anstränger sig oftast för att göra ett gott arbete. Arbetet utförs inte för att individen känner sig tvingad, utan för att det är tillfredsställande och belönande att utföra arbetet.

Utgångspunkten för Hackman och Oldhams (1976) arbetsgenskapsmodell är *inre* arbetsmotivation. Med *inre* arbetsmotivation menas att arbetet utförs av egen vilja och att arbetsuppgifterna är motiverande i sig att utföra. För att uppnå *inre* arbetsmotivation menar forskarna att det finns tre villkor som måste vara uppfyllda. Det är dessa tre faktorer som benämns *kritiska psykologiska tillstånd* och de är följande:

- Individen måste få veta resultatet av sitt arbete
- Individen måste uppleva ansvar för resultatet av arbetet
- Individen måste uppleva arbetet som meningsfullt eller utmanade

Enligt forskningen Hackman och Oldham (1976) gjort finns det fem arbetsrelaterade faktorer som påverkar de ovan nämnda *inre* tillstånden. Dessa är *uppgiftsvariation*, *uppgiftsidentitet*, *uppgiftens betydelse*, *autonomi* och *feedback*.



Figur 1: Figur över Hackman och Oldhams arbetsgenskapsmodell som beskriver sambanden mellan arbetets kärndimensioner, kritiska psykologiska tillstånd och resultat (Hackman & Oldham, 1976).

Uppgiftsvariation – innebär i hur stor mån individen får användning av olika skickligheter och olika aspekter av sin begåvning. Hur många olika aktiviteter arbetet kräver för att genomföra uppgiften ingår också under uppgiftsvariation.

Uppgiftsidentitet – avser den mån individen förstår vilken betydelse den egna insatsen har för slutresultatet, när i sammanhanget den egna insatsen kommer in, förståelsen för slutprodukten samt hur stor del av slutprodukten individen står för.

Uppgiftens betydelse – mäter den inverkan individens arbete har på andra. Det kan exempelvis gälla från nästa led i produktionskedjan eller ett kundmöte.

Autonomi – eller självbestämmande innefattar i den mån individen själv kan bestämma över upplägget på arbetet, exempelvis hur och när saker ska genomföras. Individen måste här förhålla sig till både en teknisk och en administrativ autonomi. Den tekniska autonomi innebär att man exempelvis inte ingår i en produktionslinje som har en bestämd hastighet. Möjlighet att påverka styrning, kontroll och planering benämns här som administrativ kontroll.

Feedback – innebär återförd information och handlar alltså om vilken information individen får om arbetet den utfört. Man skiljer på om feedbacken går direkt eller via en mellanhand. Direkt feedback är den bästa feedbacken och det är något man ser, hör eller på något annat sätt märker direkt. Feedback som måste passera en mellanhand har en effekt som är kraftigt försvagad.

Psykosocial arbetsmiljö

En god psykosocial arbetsmiljö kännetecknas av *egenkontroll i arbetet, positivt arbetsledningsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap* samt *optimal arbetsbelastning* (Rubenowitz, 2004). En kortare förklaring om de olika faktorerna förklaras nedan:

Egenkontroll i arbetet – Möjligheten att själv kunna styra arbetstakten samt hur man utför själva arbete.

Positivt arbetsledningsklimat – Klimatet mellan över- och underordnad bör vara god samt samarbetet mellan personerna.

Stimulans från själva arbetet – Arbetsuppgifterna bör möjliggöra för utövarna att de får använda de anlag, förutsättningar och kunskaper de besitter.

God arbetsgemenskap – Förutsättningar för god kontakt med arbetskamraterna och trivsel bör finnas.

Optimal arbetsbelastning – Arbetsbelastningen måste vara optimal både när det gäller i fysisk och psykisk bemärkelse.

Missnöje med den psykosociala arbetsmiljön kan ge stora negativa effekter (Rubenowitz, 2004). Låg arbetsmotivation och produktivitet, hög korttids- och långtidsfrånvaro eller benägenhet till att byta jobb är bara några av de negativa effekter som dålig psykosocial arbetsmiljö kan medföra.

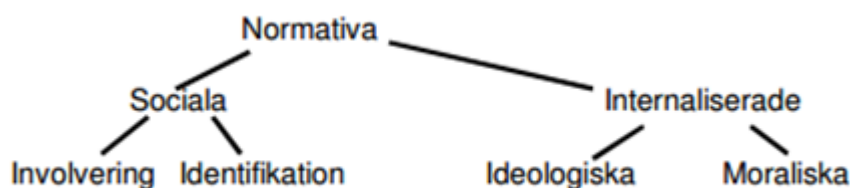
Sociologiska incitamentmodellen

Mats Fribergs sociologiska incitamentmodell beskriver fyra drivkrafter som får människor att arbeta mot gemensamma mål (Friberg, 1975/1976). Han anser att det ofta är förenklat och endast delas in mellan *inre* och *yttre* drivkrafter men menar att detta inte är tillräckligt. De fyra drivkrafter hans modell tar upp är *tvång*, *materiella incitament*, *normativa incitament* och *inherent incitament*.

Tvång – kan innebära både fysiskt våld men också en struktur där några alternativ inte finns. Tvånget kan verka genom starkt styrande regleringar, förordningar eller metoder. Att tvånget verkar som en motivationsfaktor har delade meningar. Vissa anser att det är mycket effektivt medan vissa tycker att det är ineffektivt. Dock visar det att tvång inte passar som incitament där uppgiften kräver kreativitet, initiativ, intresse, ansvar eller omsorg, dessutom förekommer ofta motstånd.

Materiella incitament – innefattar bland annat lön som baseras på prestationer men också symboliska belöningar som diplom och medaljer verkar också som materiella belöningar. De *materiella incitamenten* kan vara både individuella såväl som gruppvisa och orsakar ofta stora variationer i lönesystemet. Den sneda inkomstfördelningen som då uppstår kan verka stimulerande för vissa medan hämmande för andra. De *materiella incitamenten* förutsätter att individen ständigt strävar efter den högsta utdelning som kräver minst arbetsinsats. Den inverkan som *materiella incitament* har fungerar bäst på låg- och mellannivå, effekten är lägre ju längre upp i företagshierarkin man kommer. Detta beroende på att arbetet är mer rutinmässigt snarare än innovation och självständigt arbete.

Normativa incitament – delas upp i olika kategorier enligt Friberg (se figur 2).



Figur 2: Figur över indelningen av Normativa incitament enligt Mats Friberg (Friberg, 1975/1976).

Internaliserade incitament – är kopplade till en individs personlighet. Under internaliserade incitament finner man *ideologiska* och *moraliska incitament*. *Moraliska incitament* bygger på normer vi tidigt lärt oss om vad som är ett rätt beteende och inte. *Ideologiska incitament* handlar om att när medlemmarna i en gemensam rörelse har förenat sig med rörelsens syften så handlar de efter en inre kraft. Det vill säga, rörelsen ger en vägledning hur individerna ska bete sig i en viss situation.

Sociala incitament – innefattar *identifikation* och *involvering* och kan användas för att uppnå olika kollektiva mål. *Involvering* visar på drivkraften att erhålla positiv respons från gruppen man tillhör, med andra ord grupstryck. Med *identifikation* menas det engagemang man visar upp utifrån rollen man har gentemot sin chef, ledarskapet ligger här i stort fokus.

Inherent incitament – betyder att individer utför en arbetsuppgift för att den är rolig eller belönande i sig. Kopplingen till *inre* arbetsmotivation är här stor.

Belöningsystem

Förbättringsarbete har länge ansetts vara arbetsuppgifter utöver de ordinarie uppgifterna men trots detta förväntas alla anställda aktivt bidra i förbättringsarbetet (Berling, 2005). På grund av detta kan belöningsystem vara nödvändigt för att få alla anställda involverade. Belöningarna kan delas upp i *inre* och *yttre* belöningar:

Inre belöningar:

- Känslomässiga - tillfredsställelse, stolthet, spänning
- Kognitiva - meningsfullhet, ansvar, kunskap, information
- Utvecklande - lärande, erfarenhet, förmåga, växt

Yttre belöningar:

- Ekonomiska - pengar, lön, bonus, aktier
- Politiska - inflytande, makt
- Sociala - medlemskap, tillhörighet, uppskattning, prestige

Det har konstaterats att de *yttre* belöningarna är lättast för ett företag att få med i belöningsystemet (Berling, 2005). De *inre* belöningarna har att göra med hur en individ uppfattar sig själv och sitt arbete och därmed blir det svårare att organisera dessa inom ramen för ett belöningsystem. Både *inre* och *yttre* belöningar är nödvändigt och att endast förlita sig på de *yttre* belöningarna är inte tillräckligt och hållbart i längden.

3.4. Ledarskap

Ledarskapets uppgift är att hela tiden hålla igång arbetet och se till att det aldrig stannar utan fortsätter kontinuerligt (Pettersson, *et.al*, 2012). Ledarskapet är helt avgörande för resultatet. Oavsett om ett företag har bra förutsättningar i form av exempelvis ett väl utformat standardiserat arbetssätt blir resultaten ofta inte det förväntade om inte ledarskapet fungerar.

De ledare som har medarbetarna direkt under sig är de personer som har den mest avgörande rollen för hur framgångsrikt ett företags Lean-arbete blir (Pettersson, *et.al*, 2012). Det är dessa ledare som dagligen leder arbetet med ständiga förbättringar och de har en betydande roll i organisationen då de ofta fungerar som en länk mellan medarbetarna och ledningen. Ledare högt upp i organisationen bör kontinuerlig träna, följa upp, stödja och hitta nya utmaningar till ledarna under sig. Detta för att de ledare som är närmast medarbetarna skall kunna leda grupperna framåt. För att ledaren

närmast medarbetarna skall kunna styra gruppen mot företagets mål och visioner krävs det att medarbetarna blir rätt informerade vilket kräver god kommunikation genom hela organisationen.

Om ledarna inte ger de anställda relevant feedback så kan de anställda inte växa i sitt arbete (Liker & Convis, 2012). Jobbet som ledare är inte att sätta sina anställda i situationer där de kommer misslyckas. Målet är att sätta dem i utmanande positioner där de måste arbeta hårt för att lyckas uppnå sina mål.

Toyota har ett eget synsätt på ledarskap som skiljer sig från många andra företag (Liker & Convis, 2012). Det finns fyra olika ledarskapselement. Det första är *självutveckling*, det andra är att *coacha och utveckla andra*. Det tredje är att *engagera och stödja dagliga förbättringar (kaizen)*. Det fjärde och sista elementet är att *skapa en vision och gemensamma mål*.

Nedan görs en jämförelse av konventionella ledarskapsmodeller med Toyotas ledarskapsmodell:

Första elementet – självutveckling

Kapacitet – Konventionellt ledarskap säger att man skall vara karismatisk så människor vill följa efter. Toyotas ledarskap säger att naturliga ledare ser möjligheter till förbättring i sig själva och andra, vilket stämmer överens med Toyotas värderingar.

Processer – Konventionellt ledarskap säger att man skall lära av en mentor och skapa eller kopiera en stil. Toyotas ledarskap säger istället att man skall gå till den faktiska platsen för att kunna förstå situationen och ta på sig utmaningar under mentorers guidning.

Andra elementet – coacha och utveckla andra

Kapacitet – Konventionellt ledarskap är resultatorienterat, man fokuserar på specifika resultat och har belöningar respektive straff för utföranden. Detta skall motivera de anställda till att uppnå uppsatta mål. Toyotas ledarskap säger istället att man ska vara processororienterad, man skall kunna se styrkor och svagheter i andra för att kunna skapa situationer som utmanar de andra att växa och bli bättre. Man skall utveckla människor i rätt riktning och resultaten kommer därefter.

Processer – Sponsra de som lyckas, utveckla "favoriter" eller anställ "höjdare" utifrån, säger det konventionella ledarskapet. Toyotas ledarskap säger att man skall ta ansvar för att hjälpa människor avancera genom självutvecklings-cykeln.

Tredje elementet – engagera och stödja dagliga förbättringar kaizen

Kapacitet – Det konventionella ledarskapet säger att man ska driva på för att kvantifiera processerna, utförandet och hålla nyckelpersoner till svars. Toyotas ledarskap vill att man skall marknadsföra ledarskap genom att använda sig av standarder, mål och visuell ledning.

Processer – Konventionellt ledarskap vill att man skall genom system av belöningar och bestraffningar hålla statistik för utföranden. På detta sätt kan man se vilka anställda som presterar och vilka som inte gör det. Toyotas ledarskap säger att man skall vara närvarande via *genchi genbutsu* (gå till platsen) så man kan identifiera klyftor och bristfällighet i processerna. Detta med hjälp av visuell ledning.

Fjärde elementet – Skapa en vision och gemensamma mål

Kapacitet – Det konventionella ledarskapet säger att man skall skapa och sälja en dramatisk vision samt mätbara mål. Toyotas ledarskapsmodell kallar detta steg för *hoshin kanri*. Det innefattar att man skall delta i en gemensam process för att nå *True North* samt att identifiera de medel som krävs för att nå målen.

Process – Det konventionella ledarskapet menar att man skall driva mål med hjälp av mätetal. Man skall även identifiera låg- samt högpresterande och belöna därefter. Hos Toyota handlar det om att man skall initiera och upprätthålla ständiga förbättringar genom visuellt ledarskap av målen. Detta med fokus på problemlösning och att utveckla människan.

Ledarskap/Chefskap

Ledarskap är inte lätt att definiera samt att det inte finns någon allmänt accepterad definition av ledarskap (Runerbjörk, 2013). Chef och ledare betyder inte alltid samma sak. Att vara chef innebär att ta beslut, ansvara för gruppen och se till att de når de uppsatta målen, se till att budgeten följs samt kontrolleras. En chef arbetar här och nu med en given situation och inom dess ramar. En ledare däremot visar på värderingar samt syfte, pratar om vision och initierar till en förändring. Ledarskap handlar om interaktion, kommunikation på många olika plan samt att skapa mening mellan de som leder och de som leds. En ledares huvudsakliga mening är att blicka framåt och utveckla medarbetarna. Medarbetarna inom organisationen som arbetar efter Lean-filosofin måste dela sin ledares tro på uppdraget samt svara på de värderingar som ledaren har.

Det ställs mycket krav på en chef idag. En chef skall bland annat följa upp, ha hand om arbetsmiljön och ansvara om personalvård (Peterson, *et.al.*, 2012). De skall dessutom vara goda ledare och motivera sina medarbetar samt utveckla sin verksamhet. Det traditionella chefskapet är mycket komplext. Man förväntas som chef vara en bra ambassadör som förmedlar kommunikation internt samt externt.

Slöserier i ledarskapet

Lean handlar mycket om att eliminera slöserier i processerna och på samma sätt finns det slöserier i ledarskapet som man bör eliminera (Runerbjörk, 2013). Exempel på slöserier hos en chef är:

- Jaga syndabockar
- Ägna sig åt korridorspolitik
- Skapa förvirring
- Bete sig oförutsägbart

- Ha outtalade förväntningar på medarbetare
- Hämnas
- Ägna sig åt mobbning eller elitism
- Inte ta ansvar för helheten utan bara maximera sin egen del

Dessa beteenden är ingenting som visar på bra ledarskap (Runerbjörk, 2013). Då ständiga förbättringar samt skapa en organisation som oförtröttligt reflekterar för att skapa en lärande organisation är grunden i Lean, leder detta till att det ställs högre krav på cheferna. De förväntas reflektera över sig själva samt sitt eget beteende.

Det går inte att trovärdigt leda i en Lean-organisation om man inte har en personlig koppling till uppdraget man skall utföra och leda (Runerbjörk, 2013). Detta gäller för alla i organisationen och inte bara högsta ledningen. Ledarskapets roll i organisationen är central och inom Lean ställs det ofta nya krav på chefer. Chefers viktigaste uppgift är numera inte att kontrollera utan att coacha – uppdraget skall förklaras, medarbetarna stödjäs samt man ska hjälpa dem i sitt arbete för att utveckla organisationen. För chefer som tidigare har varit vana vid att kontrollera samt styra mot de resultat organisationen förväntas uppnå, kan det vara en svår utmaning att ändra ledarskapsstil.

När en organisation tillämpar Lean förändras både ledarskap och systemsynen, vilket påverkar både chefer samt medarbetare (Runerbjörk, 2013). Detta innebär att man går från att vara mer mål- och resultatorienterad till att bli mer kund- och processorienterad. Samtidigt som man går från att tänka i termer av ens egna uppgifter till att istället tänka på hela organisationens uppdrag. Det leder till att både chefer samt medarbetare behöver vidga sina vyer samt förändra sitt sätt att tänka på.

3.5. Kommunikation

Med kommunikation menas flödet av information mellan två eller flera personer (Strid, 1999). Definitionen av kommunikation är ytterst bred men i det stora hela så skapar kommunikationen den organisation som man arbetar i.

Det finns två olika typer av interninformation, dels den som "initieras uppifrån" och är den formella informationen samt den som bara "finns" eller så kallade informella informationen (Strid, 1999). Vid granskningen av en organisation och hur den fungerar så måste man ta hänsyn till båda typerna av information. Inom den formella informationen finns det tre olika faktorer att ta hänsyn till: organisationens struktur, lagstiftning och avtal samt motivation och policy.

Den vanligaste synen på kommunikation i ett företag är att kommunikationsflödet går från toppen av organisationen och att informationen sprids nedåt genom hierarkin på olika sätt (Högström, *et.al.*, 1999). Traditionellt sett är ledningskommunikationen den viktigaste kommunikationen. I verkligheten däremot är företagets kommunikation betydligt mer komplicerad med ett flöde som går i flera olika riktningar, både vertikalt samt horisontellt. I förändringssammanhang är oftast problemet att relevansen av informationen tappas när den passerat för många led. Ledningsinformation måste översättas och förmedlas av cheferna i varje led om informationen skall vara relevant för alla medarbetare.

Kommunikationen måste anpassas till målet (Högström, *et.al.*, 1999). Om målet är att sprida kunskap genom kommunikation behöver kommunikationen utformas på ett sätt som leder till ökad kunskap. För att nå ut i förändringsarbeten där attitydförändring samt beteendeförändring ofta är det man vill uppnå, måste man ha en klar och väl planlagd dialog som måste ges tillräckligt med tid i verksamheten.

Allt eftersom ansvaret, befogenheter samt processorienteringarna delegeras förändras även ledningens roll som kommunikatör (Högström, *et.al.*, 1999). Efter visst antal passerade steg blir det därför deras uppgift att ha översikt över förändringsarbetet och se till att det går åt rätt håll eftersom det knappt finns tid eller möjlighet för dem att detaljstyra i mindre verksamheter.

Brister inom kommunikation

Med kommunikation följer en hel del svårigheter och därmed även brister (Högström, *et.al.*, 1999). Nedan följer en lista på saker som ofta brister inom kommunikationen. Den bygger på kommunikationsdiagnoser inom en rad företag gjorda av Nordisk Kommunikation.

- Dialog och återkoppling
- Relevans
- Effektiva möten
- Kommunikation som tillfredsställer olika behov (t ex ledningens, medarbetarnas samt olika typer av enheter)
- Kommunikation i processernas kritiska punkter
- Samordning och synergi – information, budskap, kanaler
- Kvalitetssäkring

Listan gör det tydligt och klart att det hänger alltmer på ledarna om kommunikationen fungerar eller inte (Högström, *et.al.*, 1999). Kommunikationen måste bli mer inriktad på närkommunikation. Om ledningen är för långt från verksamheten är det svårt att skapa förtroende, insikt samt tilltro. Detta i sin tur leder till att kommunikationen med den närmsta chefen och arbetskamraterna blir mycket viktig.

Chefen som nyckel

När det talas om helhetssyn, motivation, engagemang samt delegerat ansvar och dess befogenheter krävs kommunikativa chefer som kan bryta helheten till den egna nivån (Högström, *et.al.*, 1999). Det är viktigt för dem att få sina anställda att se sin roll i helheten samt hur de, var och en, bidrar till helhetsresultatet. Att leda den organisationsenhet som man är ansvarig för är chefs roll. Att göra detta i rätt riktning görs genom strategisk fokus samt målnedbrytning.

En chefs uppgift blir då att visa riktningen, beskriva mål på kort samt lång sikt och måla upp visioner (Högström, *et.al.*, 1999). Motivera sina anställda genom att berätta "varför", ge dem målände exempel samt inspirera dem. Chefen skall också vara stöttande och

konkretisera vad som skall göras samt diskutera hur det skall göras. Det viktigaste av allt är att chefen skall föregå med gott exempel.

Kanaler som kan användas är bland annat anslagstavlor, personaltidning, nyhetsbrev, chefsbrev och utvecklingssamtal (Högström, *et.al.*, 1999). Det visar att det finns flera olika sätt att få systematisk kommunikation som leder till att onödiga kvalitets- och effektivitetsbrister förhindras.

Den viktigaste kommunikationskanalen – det personliga mötet

Den kommunikationskanal som har i särklass mest genomslagskraft är möten (Högström, *et.al.*, 1999). Dessa möten kan vara av olika slag: formella/avdelning/projekt/drivnings-möten eller ett enkelt samtal i fikarummet mellan en anställd och dess närmsta chef. Andra kommunikationskanaler kan inte mäta sig med möten om man tittar på hur inbjudande ett möte är till en konversation. Möten ger möjlighet till direkt dialog samt chansen att ställa frågor och komma med åsikter om ämnet som diskuteras för närvarande.

Andra fördelar med möten är till exempel att de är flexibla, kan användas till problemlösning likväl som till att informera samt fatta beslut i viktiga frågor (Högström, *et.al.*, 1999). De kan även vara beslutade långt innan men också skapas med kort notis. De kan även kombineras med andra kommunikationskanaler, till exempel e-post eller telefon. De baseras även på mänsklig kontakt vilket är ovärderligt och aldrig kan ersättas med tryckta eller elektroniska medier.

Kommunikation är mångfasetterat och det finns många olika sätt att definiera det på (Högström, *et.al.*, 1999). Det finns däremot en röd tråd genom allt vilket är att framgången inom kommunikation grundas i ledarskapet. Detta gäller högsta ledningen, mellancheferna och inte minst första linjens chefer.

3.6. Organisationsteori

Tanken med en organisation är att mål kan uppnås effektivare genom samarbete mellan individer än genom individuella ansträngningar (Bruzelius & Skärvad, 2004). Organisationsbegreppet kan delas in i två delar, den ena är den formella organisationen som innefattar arbetsfördelning och specialisering, samordning, styrning och ledarskap. Den andra delen är social organisation som handlar mer om det sociala samspelet mellan individer. Fokus ligger främst på formella organisationer inom företagsverksamheter.

För att en organisation skall fungera behöver tre krav uppfyllas: effektivitet, förändringsförmåga och legitimitet (Bruzelius & Skärvad, 2004). Effektivitet krävs då en organisations uppgift är att uppnå mål samt att tillgodose dess intressenter. Då det sker ständiga förändringar på marknaderna är det viktigt för organisationer att ha förmågan att förändras. Det är viktigt att en organisation fasthåller ett förtroendekapital hos sina intressenter för att de skall fortsätta att bidra till organisationens verksamhet och utveckling.

Organisationsteorins utveckling

Olika organisationsteorier har utvecklats genom åren och de första teorierna som exempelvis *Scientific Management* uppkom genom ett stort fokus på att effektivisera arbetsprocesser samt på teknik (Börnfelt, 2009). När *Human Relations* sedan utvecklades var det i stället människan som stod i centrum för teorin. Där efter har teorier skapats så som det *sociotekniska synsättet* där man kombinerar både de mänskliga samt de tekniska aspekterna.

Teorier har även vuxit fram som har inriktat sig på hur en organisation skall fungera (Börnfelt, 2009). Här har vi den *byråkratiska organisationen* samt den *administrativa skolan*. Det arbete som utförs i den *byråkratiska organisationen* har stort fokus på specialiserade arbetsroller. Det kännetecknas både av roller med låg arbetsdelning som kräver hög kvalificering samt av roller med hög arbetsdelning med enkla repetitiva uppgifter. Samordningen inom den *byråkratiska organisationen* sker främst genom tydliga arbetsområden, regler och chefer. Att arbeta med en *byråkratisk organisation* kräver att företaget befinner sig i en relativt stabil miljö. Detta då det kan vara svårt med förändringar på grund av att en sådan organisation ofta är mycket toppstyrd och hierarkiskt uppbyggd.

Utvecklingen har fortsatt och efter att ovanstående teorier skapats har fokus legat på att utveckla mer demokratiska organisationsformer som lyfter vikten av medarbetarnas delaktighet och påverkningsmöjligheter (Bruzelius & Skärvad, 2004). Intresset föll efter detta på organisationskulturen och vikten av att organisationen har delade värderingar och normer. På grund av globalisering och en mer internationell marknad har vikten av utformningen och utveckling av organisationsteorin ökat.

Organisationens uppgift

Ett viktigt steg i att styra en organisation är en tydlig uppgift som uttrycker företagets övergripande syfte (Bruzelius & Skärvad, 2004). Viktiga begrepp för att förtydliga organisationens uppgift är: *mission*, *vision* och *affärsidé*.

Mission – uttrycker meningen med själva organisationen och vilken roll den eftersträvar att ha i samhället.

Vision – definieras som ett långsiktigt effektmål och innebär den framtida positionen som organisationen vill uppnå.

Affärsidé – innefattar en mer tydlig förklaring av organisationens produkter och tjänster, dess kunder och andra intressenter samt i vilken riktning den skall utvecklas.

Organisationsformer

Organisationsform omfattar bland annat sättet som organisationen avgränsar sig till omgivningen samt sättet som de hanterar ansvarsfördelning, befogenheter, samordning, ledarskap och styrning (Börnfelt, 2009).

Linjeorganisation – En av de vanligaste relationerna mellan över- och underordnad är kännetecknad med en *linjeorganisation*, där varje underordnad endast har en överordnad (Bruzelius & Skärvad, 2004). Vanligtvis kompletteras denna *linjeorganisation* med någon form av stab vilket bildar en *linje-staborganisation*. Stabens uppgift är endast att ge råd och direktiv, de kan ej ge order. Relationerna kan dock vara mer komplicerade vid en *funktionsorganisation* då den underordnade kan ha fler överordnade.

Funktionsorganisation – innefattar att arbetsuppgifter och ansvar är indelade i huvudfunktioner (Bruzelius & Skärvad, 2004). Här är det viktigt att kunna samordna medarbetare och organisationsenheterna så att de arbetar i samma riktning och mot samma mål. Denna typ av organisationsform anses vara lättare att leda samt att öka specialisering inom. Vid en *funktionsorganisation* kan konflikter mellan enheter lätt uppstå. Detta då de olika enheterna med olika funktioner skapar en egen uppfattning om företagets uppgift och mål som kan komma att krocka med övriga enheter eller avdelningar. Vid för stort fokus på funktioner minskar möjligheten för medarbetarna att få en helhetsbild av organisationen. En ytterligare svårighet vid en *funktionsorganisation* är att den är svårare att anpassa vid större förändringar då den inte tar hänsyn till olikheter. Om exempelvis kundutbudet eller antal marknader ökar kan man komma att behöva anpassa organisationsformen för olika delar och därmed blir det i sådana situationer mindre effektivt att använda funktionsorganisationer.

Matrisorganisation - innebär en möjlighet att kombinera två eller fler organisationsformer (Bruzelius & Skärvad, 2004). Det skapar en chans att ta hänsyn till och ge utrymme för olikheter i verksamheten samt att utnyttja beroendeförhållandet av resurserna. Denna form underlättar samordningen samt att den avlastar ledningen. Svårigheterna med formen är att det kan ge uttryck för en otydlig ansvarsfördelning, ökar risken för maktkamp mellan olika ledare samt att det kan försvåra beslutsprocessen då det ofta krävs gemensamt beslutsfattande.

Processorganisation - Kundfokusering har blivit allt viktigare samt att konkurrensen blivit allt intensivare och internationell (Bruzelius & Skärvad, 2004). Det har bidragit till att en organisationsform utvecklats vars fokus ligger på att stödja organisationens kundvärdeskapande processer. Denna organisationsform kallas *processorganisation* och har en mer horisontell och i stor utsträckning mer lagbaserad struktur. Stor fokus läggs på teamen och meningen är att de skall fungera självständigt, ha bred kompetens och vara informationsladdade. Horisontella organisationer tenderar ofta att ha en *matrisstruktur*. Vanligtvis finns en första dimension där kompetensen utvecklas och förädlas samt en andra dimension, där denna kompetens används och skapar värde för kunden.

Verksamhetsprocess innefattar en kedja av aktiviteter som till slut genererar en produkt eller tjänst som i slutändan skall ge värde till kunden (Bruzelius & Skärvad, 2004). En sådan process korsar i många fall organisatoriska gränser och kan därför löpa över olika funktioner och enheter. Att arbeta med en *processorganisation* bidrar därför till att de anställda känner ett ansvar för helheten och för vad som skapat värde för kunden. Ledarskapsrollen bör vid en *processorganisation* övergå från ett chefskap till coaching.

3.7. Förändringsarbete

I dagens samhälle sker ständigt nya förändringar som organisationer behöver anpassa sig till (Hickman, 2010). Det kan röra sig om nya marknader på nya platser, ny teknologi eller informationssystem, internationella konkurrenter och partnerskap med flera. Dessa konstanta förändringar gör att organisationer ständigt behöver hitta nya sätt att överleva på. För att en organisation ska kunna vara konkurrenskraftigt bör ledning och anställda i organisationen kunna hantera konstanta förändringar.

Nödvändiga steg för en framgångsrik förändring

Förändringar är ofta något som tar lång tid. När man genomför förändringar inom en organisation måste förändringsprocessen genomgå olika faser (Kotter, 1995). Detta är anledningen till att många företag har svårt att genomdriva lyckade förändringar, då de inte inser vikten av att se förändringen som en process där alla steg måste följas. Enligt Kotter (1995) finns det åtta steg man bör följa för att få en framgångsrik förändringsprocess:

1. *Skapa en känsla av vikten att utvecklas*

Många framgångsrika förändringar börjar med att en viss grupp inom företaget bland annat granskar företagets konkurrenssituation, position på marknaden och finansiella resultat. De bör sedan hitta sätt att kommunicera ut denna information till övriga inom företaget på ett sätt som är dramatiskt och ger en överblick på en uppkommande kris eller stora möjligheter som ligger nära i tiden. Det är viktigt att tydliggöra nödvändigheten i förändringen då de anställda ofta har en självbelåtenhet. Detta innebär att de anställda inte ser eller förstår att det faktiskt skulle finnas någon kris. Det kan bero på att man som människa ofta brukar förneka något när det är för jobbigt, att det finns för många synliga resurser inom företaget eller att det är för mycket glädjeprat från ledningen.

Det är viktigt att få ett snabbt samarbete mellan individer inom företaget och skapa motivation för att kunna starta en förändring. Om de anställda inte förstår vikten av att göra en förändring och de inte är villiga att hjälpa till, så kommer ansträngningarna att vara utan resultat.

Detta steg uppfattas i många fall som ett enkelt steg men i princip 50 % av företagen misslyckas i detta steg. De största anledningarna till att man misslyckas med detta steg är att man inte visar tillräckligt på nödvändigheten samt att man underskattar hur svårt det är att få individer ur sina rutiner och få dem att lämna arbetssätt de känner sig trygga med.

2. *Skapa en kraftfull vägledande grupp*

Många förändringar startar ofta med en liten grupp av människor. När förändringsarbetet fortskrider ansluter sig allt fler med tiden. Men om inte tillräckligt många ansluter sig till gruppen i ett tidigt skede är det svårt att få en grupp som blir vägledande för företaget. För att få en framgångsrik förändring

bör en vägledande grupp bestå av högsta ledningen tillsammans med andra inom företaget som tillsammans skapar ett gemensamt åtagande till förändringen. Sammansättningen av individer bör vara väldigt kraftfull beträffande titlar, expertis, rykte och relationer.

I detta steg är det viktigt att skapa en sammanhållning inom gruppen. Här krävs det att man skapar delade värderingar om företagets problem och möjligheter samt att man skapar ett förtroende och god kommunikation.

3. *Skapa en vision, strategi, plan och budget*

I många av de framgångsrika förändringar som företag genomgår, sätter den vägledande gruppen upp en vision med förändringen som är enkel att kommunicera ut och tilltalar både kunder och de anställda. Visionens uppgift är att klargöra den riktning som företaget behöver röra sig i. Strategi är där efter viktig på grund av att det är den som avgör hur man ska nå visionen. För att visa steg för steg hur strategin skall genomföras bör man göra upp en plan, det är även viktigt att göra upp en budget för de ekonomiska delarna i planen. Chansen är stor att förändringsarbetet löses upp till en lista med röriga och inkompatibla projekt som kan komma att styra företaget i fel riktning om det saknas en tydlig vision. Trots noga planering, direktiv och program är det svårt att få en framgångsrik förändring utan en entydig framtidssyn. Ett stort problem blir att de anställda känner sig förvirrade och tar avstånd till förändring.

4. *Kommunicera visionen*

En viktig parameter för att få en framgångsrik förändring är att kommunicera ut visionen till de anställda, så att de delar samma syn som organisationen. Kotter (1995) har under sina många år på olika företag sett tre olika mönster när det kommer till kommunikationen. Det första mönstret är att en grupp har utvecklat en tydlig och bra vision men att den endast kommunicerats ut via ett enda möte med de anställda. Det andra mönstret innefattar att ledningen har spenderat mycket tid på att kommunicera ut visionen, trots detta har de anställda fortfarande haft svårt att förstå. Det tredje mönstret är att stora ansträngningar har gjorts för att förmedla visionen genom tal och nyhetsbrev, men så har det funnits beteende hos ledningen som stridit mot denna vision. Detta har lett till att anställda då tappat tron på visionen.

Majoriteten av de anställda måste vara villiga att hjälpa till och i vissa fall göra uppoffringar för att en förändring ska vara genomförbar. Det är här som kommunikation är nyckeln. Företag som drivit framgångsrika förändringar breddar sin kommunikation till olika forum och satsar på att göra informationsspridningen till något roligt för mottagarna där visionen är i fokus.

5. *Förstärk medarbetarnas möjlighet att agera*

Vid lyckade förändringar är det centralt att involvera så stort antal anställda som möjligt. Att sedan låta dem testa nya tillvägagångssätt samt utveckla nya idéer som håller sig inom ramarna av visionen är också viktigt. Kommunikation av

visionen från den vägledande gruppen är betydelsefull men det krävs mer. Vid förändring finns alltid olika hinder som är beroende på organisationen men även de som beror på vissa individers rädsla för förändring. Det kan vara svårt att hantera alla hinder som uppkommer men de största bör behandlas och tas bort. Detta steg är centralt då sådana hinder lätt kan göra det svårt att fortsätta driva förändringen samt att de fyra tidigare stegen kan gå förlorade.

6. *Skapa tidiga framgångar och visa upp framstegen*

Då förändringar tar tid är det viktigt att skapa delmål som visar på framgång. Det är svårt att motivera de anställda att fortsätta jobba mot förändring om det ej visar på resultat. För förändringens framgång är det viktigt att skapa kortsiktiga mål genom att finna sätt att erhålla tydliga prestationsförbättringar samt att skapa årliga mål. Det är här viktigt att belöna de individer som är inblandade vid uppnådda mål.

7. *Befäst det som uppnåtts och fortsatt utveckla*

När förändringsarbetet har fortgått under en längre period är det lätt att vid klara framsteg ta ut vinsten i förskott. Förändringen måste rota sig djupt i företagets kultur innan förändringen kan anses slutförd. Vid ett för tidigt avslut är chansen stor att hela arbetet till slut går förlorat och det går tillbaka till det som varit tidigare.

8. *Förankra nya tankesätt och arbetssätt i företagskulturen*

En förändring är inte förankrad för ens det är något som blivit en del av företaget. Ett nytt beteende är rotat i sociala normer och delade värderingar.

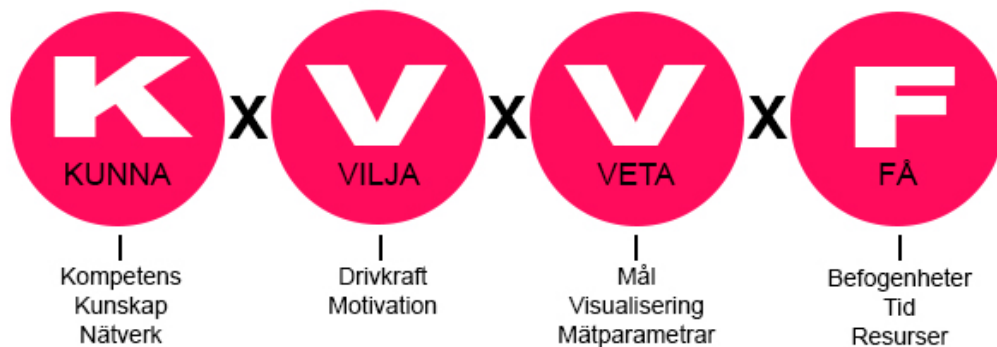
3.8. KVVf-modellen

För att göra det möjligt för en organisation att arbeta med ständiga förbättringar krävs vissa förutsättningar (Lindér, 2014). En analys över dessa förutsättningar kan utföras med KVVf-modellen, som fram till 2015 benämns KVIF-modellen. Modellen är framtagen av universitetslektor Jan Lindér vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation. Varje del av modellen förhåller sig till ständiga förbättringar, Toyotas *kaizen*.

Inom KVVf-modellen är ledarskap en viktig förutsättning för arbete med ständiga förbättringar (Andersson, *et. al.*, 2013). Ledningen har en viktig roll till när det kommer till att leda och coacha de anställda till att arbeta med ständiga förbättringar. För att sambandet i KVVf-modellen skall fungera behöver ledningen alltid vara delaktig för att kunna hjälpa till med det dagliga arbetet samt att de bör utvärdera hur bra arbetet fungerar.

Modellen beskriver fyra viktiga delar (se figur 3) som krävs för ett lyckat förbättringsarbete och hur alla delar samverkar med varandra (Andersson, *et. al.*, 2013).

För ett framgångsrikt arbete krävs det att alla fyra delar är uppfyllda, då brist på någon del skulle ge ett utfall som saknar värde.



Figur 3: Figuren visar ett multiplikationsmässigt samband mellan fyra viktiga delar, kunna, vilja, inse och få som tillsammans bildar KVVFF-modellen för analys av ständiga förbättringar (Lindér, 2014).

Kunna – Kompetens, kunskap och nätverk

I denna modell står *kunna* för den kompetens som företaget besitter i form av kunskaper, erfarenhet och olika nätverk (Andersson, *et. al.*, 2013). Genom olika utbildningar, både internt och externt, kan rätt kunskap uppnås. Nätverkens vikt i förbättringsarbetet ligger i att ha ständig tillgång till experter och coacher som besitter rätt kunskap om förbättringsarbete och filosofin. Kompetensen kan härmed föras vidare genom generationer inom företaget.

För att arbeta med ständiga förbättringar krävs en viss kunskap hos de anställda när de bland annat kommer till att ha förståelse för företaget och dess processer (Andersson, *et. al.*, 2013). Sedan krävs även kunskap kring verktyg och filosofin som används för att driva ett arbete med ständiga förbättringar. Den kunskapen bör man få genom utbildning som inriktar sig på de verktyg som används samt filosofin bakom arbetsmetoden och företaget. De anställda bör även ha kunskap kring om hur och varför de förväntas förbättra, så att de ständiga förbättringarna blir en ny standard.

Vilja – Motivation och drivkraft

Vilja är den del som innefattar de anställdas motivation och engagemang att alltid arbeta med ständiga förbättringar (Andersson, *et. al.*, 2013). Deras drivkraft är en viktig faktor som beror både på *yttre* och *inre* incitament. De *yttre* representerar de mer tvångsbetonade incitamenten så som företagsregler, målstyrning, ackordslön samt en detaljfokuserande och kontrollerande arbetsledning (Börnfelt, 2009). Med *inre* incitament innefattas de incitament som har en mer indirekt påverkan på motivationen. Exempel på sådana incitament är de anställdas möjlighet att påverka sitt eget arbete samt att de finner att arbetsförhållandena och arbetsuppgifterna är motiverande i sig själva.

För att företaget och dess anställda skall driva arbete med ständiga förbättringar krävs det att det ständigt finns incitament för att driva det framåt (Andersson, *et. al.*, 2013). Verktyg så som PDCA kan vara ett sätt att få de anställda att arbeta med förbättringsarbete och på så sätt se nytta i att både de själva och sin arbetsplats

utvecklas. Genom detta blir det synligare för de anställda hur de själva kan påverka sin arbetsituation, vilket bidrar till att deras motivation att arbeta med ständiga förbättringar ökar. En annan viktig aspekt som gör de anställda mer villiga att ständigt förbättra är en trygg anställning. Detta då de har vetskapen om att de får stanna kvar i företaget oavsett om de förbättrar och effektiviserar sina processer samtidigt som de arbetar mot företagets långsiktiga och kortsiktiga mål.

Veta – Mål, visualisera och mätparametrar

Det viktigaste med denna del är att få de anställda att veta vad det är som verksamheten behöver jobba med och förbättra (Andersson, *et. al.*, 2013). Här är ledningens roll viktig och det är ledningen som bör peka ut vart fokus behöver ligga. Genom uppsatta mål, visualisering och olika mätparametrar gör man det tydligare för vad och varför man förbättrar. Det finns ingen viss gräns för när man är färdig med att förbättra sin verksamhet och när man bör stanna av med arbetet, det finns alltid nya saker att förbättra och nya problem som uppstår. Detta blir enklare att inse för de anställda när man konstant visualiserar problemen. Visualiseringens betydelse ligger i att redogöra för avvikelser från det standardiserade arbets sättet och på så sätt ge större insikt om vikten av förändring. Med hjälp av olika organisationsverktyg tydliggör man slöserierna i processerna.

Uppsatta mål kan visa på en strävan att förbättra de anställdas egen arbetsmiljö genom att ständigt genomföra små förändringar som exempelvis förbättrar ergonomin eller tar bort onödiga steg i arbetsflödet (Andersson, *et. al.*, 2013). De små förändringarna kan även visa på att tillfredsställa kunden genom exempelvis snabbare leverans. Mätparametrar och visualisering är viktiga hjälpmedel för att få insikt i hur de ständiga förbättringarna fortlöper och vart man ligger till i arbetet. Mätparametrar kan exempelvis vara antalet anställda som varit frånvarande eller antal felaktiga order som nått kund.

Få – Befogenheter, tid och resurser

Få står för den befogenheten, tid och resurser man får för att genomföra förbättringar (Andersson, *et. al.*, 2013). Det är av stor vikt att de anställda får ta del av förbättringsarbetet och känner att de har möjlighet att framföra sina idéer och åsikter för att skapa ett engagemang hos dem. *Få* innefattar att man avsätter tid för arbete med förbättringar och det är betydande då de anställda känner att det är en del av deras arbetsuppgifter. Om det däremot skulle ligga utanför arbetstid är chansen stor att det förbises och prioriteras bort.

Ledningen bör vara villig att driva på förbättringsarbetet och därmed bidra med den tid och de resurser det krävs (Andersson, *et. al.*, 2013). För att få en positiv effekt av förbättringsarbetet hos de anställda bör en del förändringar ske ganska snart i tiden så att de anställda känner att de har möjligheten att påverka sitt eget arbete.

4. Metod

I detta kapitel presenteras det tillvägagångssätt samt metoder som använts för att uppnå syftet med studien. En diskussion kring de val som gjorts kommer även att hållas.

4.1. Litteraturstudie

Arbetet startades med en inledande litteraturstudie kring Lean och förbättringsarbete. Datasamlingen fortlöpte genom hela projektet och skedde främst via litteratur så som böcker och vetenskapliga artiklar. Val av litteratur skedde främst i samråd med handledaren Jan Lindér samt den litteratur som varit tillgänglig på Customer Service. Litteraturen som rapporten bygger på är framför allt inriktad på Lean, förbättringsarbete, ledarskap, kommunikation och motivation. Förkunskaper har erhållits i samtliga nämnda ämnen genom kurserna Lean Production, Integrerad Produktionsorganisation, Arbetsorganisation, Projektledning samt Kommunikation. Samtliga kurser är lästa på Chalmers Tekniska Högskola.

4.2. Fallstudie

Fallstudien har bestått av intervjuer som utfördes parallellt med litteraturstudien med anställda på olika nivåer inom företagets tjänstemannaorganisation. Intervjuer utfördes både på avdelningar där det arbetas med VIKKIS samt där verktyget ännu inte har implementerats. Intervju med företagets *Director* för Parts Supply & Logistics utfördes tidigt i studien samt vid studiens slut. Intervjuer har även hållits med tre gruppchefer för olika avdelningar inom Parts Supply & Logistics som alla arbetar med VIKKIS.

På de avdelningar som ännu inte har implementerat VIKKIS har intervjuer hållits med fyra personer tillhörande Customer Service Process & Technical Support. Både nuvarande *Director*, som har varit tillsatt på positionen i ungefär ett år, samt tidigare *Director* har intervjuats. Även deras *Senior Manager* intervjuades samt en av deras gruppchefer. De delar inom Customer Service som ännu inte har implementerat VIKKIS har granskats och deras syn på förbättringsarbete har undersökts.

Customer Services två Leadership-coacher har även de intervjuats då de haft mycket kunskap kring företagets ledarskap och engagemang. De tillhör Quality & Project Management som inte heller använder sig av VIKKIS och därmed är de även tillfrågade om hur det skulle fungera att arbeta med VIKKIS för dem.

Utifrån dessa intervjuer erhöles en mer grundlig förståelse för de anställdas inställning samt idéer för hur de själva vill utforma förbättringssystemet i sitt arbete. För att få ett mer helhetsperspektiv av VIKKIS så var intervjupersonerna på olika nivåer inom företaget. Intervjuerna skedde i enrum och en röd tråd har följts genom alla intervjuerna även om frågorna varierat beroende på vilken tjänst den intervjuade besitter (se bilaga 4). Anteckningar gjordes under alla intervjuer och sammanställdes sedan till ett gemensamt dokument. Resultaten av de genomförda intervjuerna har därefter noggrant granskats, bearbetats och utvärderats.

För att få en bredare syn av de anställdas åsikter och inställning så har intervjuerna kompletterats med enkäter (se bilaga 5). Enkäterna har använts för att nå ut till en större mängd för att få en mer korrekt bild. Här har enkäterna främst delats ut till första linjens tjänstemän. Frågorna har baserats på information som tagits fram via de intervjuer som hållits samt från litteraturstudien. Enkäterna har delats ut på de organisationer som redan implementerat förbättringssystemet. Detta för att hitta vilka faktorer som fungerar bra samt mindre bra med förbättringsarbetet och VIKKIS.

En annan del av fallstudien har även varit att delta på två olika avdelningars VIKKIS-möten som de själva anordnar. Mötena har startat med att observationer gjorts på hur grupperna praktiskt gör vid dessa tillfällen följt av diskussion och frågor som ställts till de anställda. Detta för att se hur det fungerar att arbeta med VIKKIS samt att det gav möjlighet att få en insikt av vad de anställda ser som svårigheter och möjligheter.

4.3. Granskning av organisationsstruktur

För att få en bättre förståelse för hur Customer Service förslagsverksamhet fungerar i praktiken har en noga granskning av organisationsstrukturen gjorts. Kartläggningen av organisationen har skett med hjälp av handledare på Customer Service samt genom de intervjuer som har hållits. Det har i detta steg erhållits en bättre förståelse för hur verksamheten är uppbyggd, vilka olika led som finns i hierarkin samt vad för typ av organisationsformer det finns inom företaget. Detta har gett en tydligare bild av vart problemen med förändringssystemet som används i dagsläget ligger.

Det finns två typer av organisationsformer inom Customer Service tjänstemannaorganisationer som båda har granskats. Detta för att se om det finns några eventuella skillnader på hur väl arbetet med förbättringar fungerar mellan dessa två olika former. Den första typen av organisation är en mer processororienterad organisation medan den andra typen är en mer funktionsorienterad organisation. Detta har granskats för att det skulle gå att se eventuella skillnader och om det i så fall skulle vara nödvändigt med två olika implementeringsmodeller.

4.4. Benchmarking

Andra företags förbättringssystem har granskats för att kunna göra en jämförande analys. Företagen som granskats i denna studie är AB Halmstads Gummifabrik och Väderstad-Verken AB som båda kommit långt i deras Lean-arbete. Vid denna granskning har besöken startat med en intervju som har hållits tillsammans med den person som är ansvarig för förbättringsarbetet på respektive företag. Därefter har en kortare rundvandring gjorts i företagets produktion för att få en tydligare inblick i deras verksamhet. Intervjufrågorna har varit uppbyggda så att de skall täcka upp alla områden inom KVVFF-modellen. Denna modell har använts för att kunna avgränsa på bästa sätt och se de huvudsakliga faktorerna som styr när arbete med ständiga förbättringar skall fungera. Intervjuerna har dokumenterats och ett resultat har därefter sammanställts.

4.5. Intervjumetodik

Ett kvalitativt perspektiv har använts för denna studie då syftet är att undersöka betydelser och finna mönster i ett komplext sammanhang. Användningen av ett kvalitativt perspektiv sker oftast i de sammanhang som inte innefattar någon typ av mätning (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008).

Intervjumetodiken som användes i denna studie var semi-strukturerad, vilket innebär att intervjuerna både var av strukturerad samt ostrukturerad karaktär (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Intervjuerna hade förbestämda specifika områden som löpte genom alla intervjuer. Där efter ställdes passande följdfrågor som varierade mellan de olika intervjuerna.

4.6. Validitet

Risk finns att intryck som mottagits från olika litteraturkällor kan spegla resultaten som fås i en studie. Om en viss synvinkel har erhållits från litteraturen kan den bidra till vilka tolkningar som görs vid intervjuerna. För att motverka det har följdfrågor ställts för att få en bredare förståelse. Vid användning av enkäter saknas möjligheten att ställa följdfrågor och för att minimera risken att tolkningarna reflekterats av litteraturen har enkätfrågor även utformats efter intervjuer samt VIKKIS-möten. Tolkningarna har därmed varit baserade både på litteratur, intervjuer och kontakt med de anställda. Denna studie innefattar en god validitet. Detta på grund av att tidigare nämnda åtgärder tagits för att minska systematiska mätfel.

4.7. Reliabilitet

Mycket tid har lagts på observationer samt intervjuer på Customer Service för att få en så verklig bild som möjligt. Det har på så sätt getts utrymme för att granska företagets praktiska arbete med förbättringar. Detta har bidragit till en ökad möjlighet att kontrollera äktheten av såväl intervjuer som övriga observationer. För att säkerställa att intervjusvaren som mottagits har varit sanningsenliga har de jämförts med den helhetsbild som fåtts via tidigare observationer och intervjuer. Ett fåtal av de personer som intervjuades rekommenderade i sin tur vidare intervjukandidater. En möjlig konsekvens av detta kan ha varit att de intervjupersoner som vi blivit rekommenderade till har haft samma åsikter som de tidigare intervjupersonerna. Då detta kan ha en påverkan på vilka svar som erhålls har detta tagits i beaktning.

För att öka tillförlitligheten på intervjuerna erbjöds personerna att vara anonyma för att ge dem möjlighet att ge mer ärliga svar. Personerna som svarade på enkäterna tilläts också att vara anonyma och de delades ut till ett stort antal personer, tillhörande olika grupper och med olika chefer för att öka tillförlitligheten på svaren.

Den benchmarking som utförts har varit begränsad då endast en halv dag spenderats på varje företag. Begränsningen innebär att det är svårt att kontrollera äktheten på de svar som erhållits. Detta har tagits i beaktning vid den jämförande analysen.

För att uppfylla ett samtidskrav gjordes anteckningar under alla intervjuer som sedan sammanställdes kort därpå. Detta för att få en så sann bild som möjligt och minska risken för feltolkningar.

4.8. Generaliserbarhet

Studien har haft fokus på Customer Service som är ett stort företag inom fordonsindustrin. Customer Service har fokus på eftermarknadsaffären och allt vad det innebär. Då studien genomförts på endast en typ av företag är det svårt att dra en slutsats kring hur vida denna studie är applicerbar på alla sorters företag. Jämförelserna som genomförts på AB Halmstads Gummifabrik och Väderstad-Verken AB som har fokus på produktion har bidragit till att studien får en lite bredare insyn både gällande typ, storlek och geografisk placering av företagen. Dock bidrar inte mängden på dessa tre företag till att studien kan räknas som en statistisk undersökning.

Studiens genomförande har främst skett på avdelningar inom tjänstemannaorganisationer. På grund av arbetets karaktär på dessa typer av organisationer kan resultaten av denna studie bidra till generella förslag och rekommendationer men inga entydiga svar för övriga företag i Sverige. På de företag som granskats har arbetsuppgifter samt sättet att arbeta inte varit lika beroende av vilken typ av industri eller område företaget arbetar inom som om jämförelsen gjorts direkt i produktion. Därmed kan denna studie ändå vara applicerbar i fler olika tillämpningsområden. Dock fokuserar studien främst på förbättringssystem och det finns därmed möjligheter för denna studie att vara applicerbar på företag som använder sig av liknande system.

5. Resultat

I detta kapitel kommer de resultat som fallstudien har visat att redovisas. En sammanställning av de enkäter, intervjuer och observationer som utförts på Customer Service ligger till grund för detta resultatavsnitt.

5.1. Observation av företaget

Kunna – *Kompetens, kunskap och nätverk*

När Customer Service år 2010 skulle implementera Lean i sin verksamhet var kunskapsspridningen en viktig del. Fokus låg på att utbilda uppifrån och sedan sprida kunskapen ut i organisationen. Inriktningarna på kunskapsspridningen har varit Lean-filosofin och dess tillhörande verktyg.

Kunskapsspridningen inom företaget har främst skett via interna utbildningar. Företagets tidigare *Vice President* som hade en tidigare arbetsplats med ett Lean-arbete var en stor del i kunskapsspridningen. Sedan anlätades en konsultfirma som också var en stor kunskapskälla vid implementeringen. Kunskapen har sedan spridits vidare i organisationen via Lean- och VIKKIS-utbildningar i form av olika workshops. På Customer Service tjänstemannaorganisationer har främst utbildning skett kring Lean. Vad gäller VIKKIS har inte samma mängd utbildning gjorts. Den kunskap som måste finnas för att kunna arbeta med VIKKIS är både kunskapen om direktiven, hur man använder verktyget PDCA samt att skilja en avvikelse från en förbättring.

Customer Service satsar dock fortfarande på att ge mer kunskap till de anställda genom att sätta upp nya planer för ytterligare utbildning. Detta är något som skall genomföras med hjälp av både Lean-, Leadership- och VIKKIS-coacher. Med de nya utbildningarna och de workshops som skall äga rum skall kunskapen öka både inom företagets kultur och ledarskap samt det praktiska arbetet med Lean och VIKKIS.

Vad gäller företagets nätverk finns det som tidigare nämnt både Lean-, Leadership- och VIKKIS-coacher. Vad gäller Lean- och Leadership-coacherna utför de kunskapsspridning utifrån planerade projekt. Detta medan VIKKIS-coaching i dagsläget endast sker vid efterfrågan från grupperna.

Vilja – *Motivation och drivkraft*

Meningen med VIKKIS är att de anställda själva skall kunna vara med och påverka sitt arbete. Grupperna på Customer Service tjänstemannaorganisationer får själva komma med förslagen och sedan genomföra dem. Att de anställda får vara en del av beslutsprocessen och att de får egenkontroll över sitt arbete är något som skall motivera de anställda.

Vid förbättringsarbetet använder sig Customer Service av ett belöningsystem som skall fungera som en motivationsfaktor för att driva arbetet framåt. Denna belöning skall få gruppen att lägga fler förslag så att de tillsammans kan göra någon slags aktivitet.

Belöningen kan användas för studiebesök och andra gruppaktiviteter som skall stärka bandet mellan gruppens medlemmar.

Företaget har under sin Lean-resa gått från att använda sig av mission, vision och mål på liknande sätt som många andra företag har, till att ha ett *WHY, HOW & WHAT*. Detta är något som de vill skall nå ut till alla de anställda och att de skall känna att de är en del av företaget. Detta nya synsätt skall även vara ett sätt att få de anställda att se hela värdekedjan och förstå sin roll i det stora hela. Företaget har startat en kedja av workshops där fokus kommer att ligga på företagets *WHY, HOW & WHAT*. Där får de anställda möjlighet till att själva se vart deras insats spelar in samt att de får skapa sig ett *WHY, HOW & WHAT* för sig själv. Genom att använda sig av en sådan metod gör att de anställda både kommer in mer i företaget samt att de förstår den bakomliggande orsaken till varför de gör sitt jobb. Detta gör i sin tur att de anställda ökar chansen att bli motiverade till sitt arbete. Om de anställda i sin tur är motiverade till sitt arbete är möjligheten större att de vill förbättra sitt arbete och på så sätt förhoppningsvis vara motiverade att arbeta med ett verktyg som VIKKIS. Dessa workshops bidrar även till att grupperna tar fram sitt idealtillstånd. Detta kan då vara en källa för grupperna att finna fler VIKKIS-förslag för att kunna minska glappet mellan verkligheten och idealtillståndet.

Veta – Mål, visualisering och mätparametrar

För att de anställda skall veta vad det är som de skall förbättra är det viktigt att ha tydliga mål. Man kan därmed använda sig av olika mätparametrar. Mätparametrar kan både blotta problemen samt att det är ett sätt att mäta målen. Vad gäller VIKKIS används mätparametern antal förslag per medarbetare och år. Målet för 2015 är att uppnå tre förslag per medarbetare och år. De använder även andra mätparametrar som har med deras dagliga arbete att göra. Dessa parametrar blottar bristerna i deras arbete vilket bidrar till att de kan hitta nya områden att förbättra.

Visualiseringen är ett viktigt redskap för Customer Service. Användningen av visualisering är främst i syfte att blotta problemen så att de anställda enklare skall veta vad det är som behöver förbättras. På företagets tjänstemannaorganisationer används daglig styrning för att bland annat ta upp avvikelser och problem. Vid samma område finns VIKKIS-tavlan med PDCA tillgängligt för att man enkelt skall kunna sätta upp nya förslag som uppkommer vid arbetet med daglig styrning.

Det är även viktigt att visualisera företagets mål och visioner. Customer Service har ett område med företagets övergripande mål men även målen med VIKKIS. Det är ett område som de flesta av de anställda passerar dagligen och det skall vara synligt för alla. Här hänger även statistik på en tavla för att man skall kunna se hur många förslag alla grupper gjort samt hur hela företaget ligger till med att nå målen.

Få – Befogenheter, tid och resurser

Det är viktigt att man avsätter tid för arbete med ständiga förbättringar. De anställda på Customer Service har ca en timme avsatt tid i veckan för att ha ett VIKKIS-möte, där de träffas och diskuterar nya VIKKIS-förslag. Det är dock upp till var och en av grupperna huruvida de använder den planerade tiden eller ej. De träffas vid den visuella VIKKIS-

tavlan och arbetar med förbättringarna med hjälp av PDCA. Det finns ingen avsatt tid för genomförandet av förslagen, detta får laget själva avsätta tid för när det är så möjligt i deras dagliga arbete.

Vad gäller kostnader för genomförandet av förslagen så hanterar man varje förslag individuellt. Det är då upp till gruppchefen att bestämma om förslaget skall genomföras då kostnaderna belastar gruppchefen. Pengar finns att tillgå vad gäller den belöning som erfordras vid genomfört förslag. Detta är något som belastar enheten Quality & Project Management som ansvarar för VIKKIS.

5.2. Enkäter

Enkäterna har delats ut på tre olika avdelningar som inkluderas av 6 grupper varav alla praktiskt arbetar med VIKKIS. Sammanlagt har 72 enkäter delats ut men endast 59 stycken är besvarade. Svarefrekvensen blev därför 82 %. Bortfallet kan exempelvis bero på felräkning av hur många som ingår i varje lag eller frånvaro pga. semester eller sjukdom.

Enkäten var anonym vilket gör att trovärdigheten på svaren förhoppningsvis ökar. Anonymiteten i enkäterna medför troligtvis också att svarefrekvensen blir högre eftersom fler vågar svara.

Av de tillfrågade är 71 % 41 år eller äldre och endast 10 personer av 59 är 40 år eller yngre (se diagram 1). Svarefrekvensen på denna fråga är 88 % vilket gör att vi ej vet åldern på resterande personer. Varför dessa ej valt att svara kan vara för att de inte vill avslöja sin ålder eller också bara missat att fylla i.

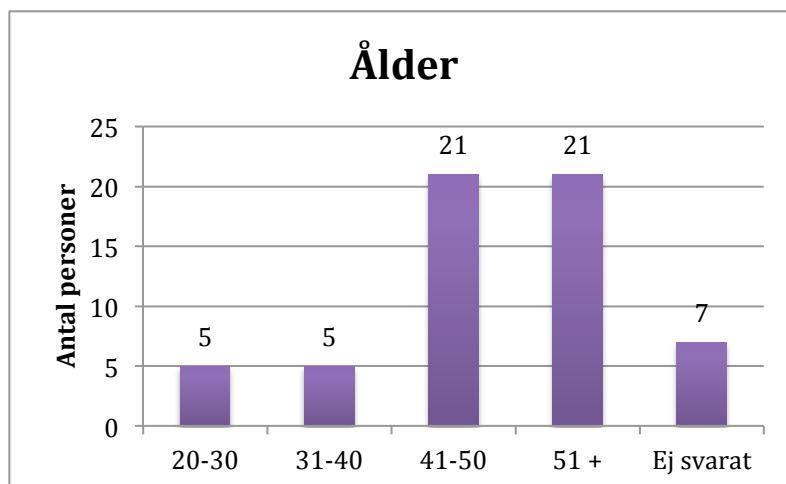


Diagram 1: Sammanställning av åldern på de svarande.

Hur länge de svarande har arbetat på Customer Service är varierande men det intervall som är dominerande är 25-30 år (se diagram 2). Vi anser att detta är en förhållandevis hög siffra som kan ha påverkat resultatet en hel del.

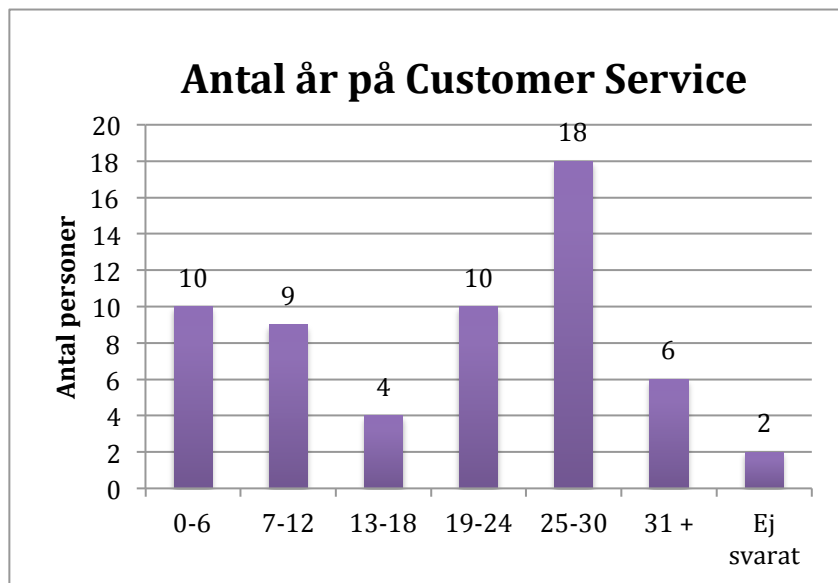


Diagram 2: Sammanställning av antalet år de svarande varit anställd på Customer Service.

Enkäten visar på att den största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag är att det underlättar det dagliga arbetet (se diagram 3). Det alternativ de svarande anser vara den lägsta motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag är pengarna som går till gruppen. På frågan vilken den största motivationsfaktorn är har många kryssat i flera alternativ eller också inte svarat alls, därmed kan dessa inte räknas som korrekta svar. Hela 7 personer av 59, alltså närmare 12 %, har kryssat i flera eller inget alternativ. Konsekvensen av detta blir att resultaten inte blir helt rättvisande vilket har tagits i beaktning.



Diagram 3: Sammanställning av vad de svarande tycker är största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag.

För att lättare kunna se vad enkäten visar har ett medelvärde beräknats på respektive fråga (se diagram 4). Nedanför diagrammet följer även en lista över frågorna. Frågan om gruppen jobbar utefter PDCA-cirkeln när ett VIKKIS-förslag är lagts (fråga 7) har endast fått 2,53 i medelvärde och är därmed den fråga som har fått absolut lägst resultat.

Några av frågorna har vissa valt att inte besvara. Exempelvis på frågan om mer kunskap inom PDCA önskas har två personer ej svarat. På dessa har en kommentar skrivits bredvid där kontentan var att mer kunskap behövs alltid men att de har ganska bra koll. På frågan om kommunikationen fungerar bra mellan den svarande och dess gruppchef finns också en person som inte svarat. Där drar vi slutsatsen att det är en gruppchef som svarat på enkäten eftersom enkäten även delats ut till gruppchefer.

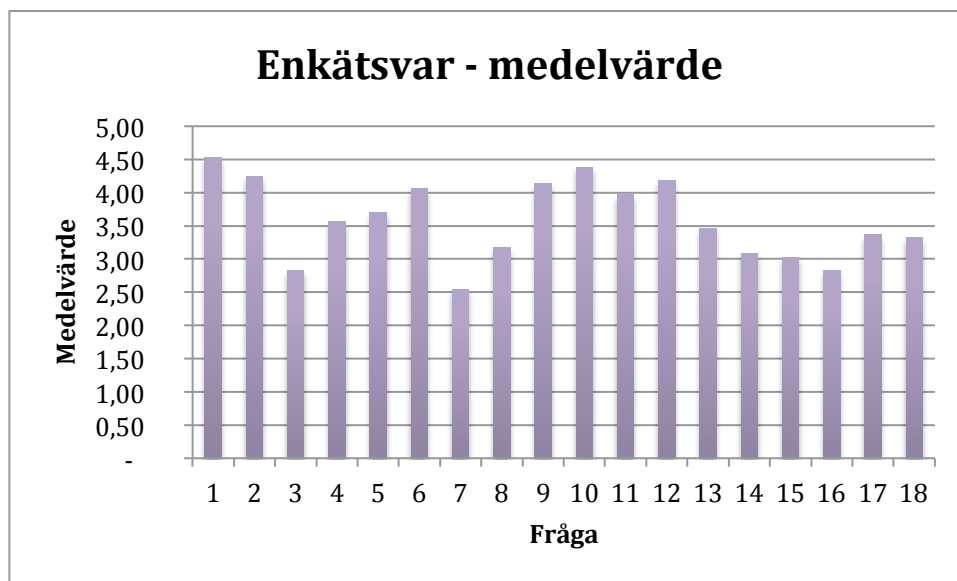


Diagram 4: Sammanställning av enkätfrågornas medelvärde.

1. Jag förstår fullt ut vad VIKKIS är och syftar till
2. Jag tycker det är viktigt att arbeta med VIKKIS och förbättringar
3. Jag har tid att jobba med VIKKIS utöver mitt dagliga arbete
4. Jag känner att lagets VIKKIS-förslag gör skillnad i det dagliga arbetet
5. Att arbeta med förändringsarbete och VIKKIS känns naturligt för mig
6. Jag vet vad PDCA-cirkeln är
7. När ett VIKKIS-förslag har lagts arbetar gruppen utefter PDCA-cirkeln
8. Jag önskar mer kunskap inom PDCA
9. Jag vet vad skillnaden är mellan en förbättring och en avvikelse
10. Jag känner att kommunikationen fungerar bra mellan mig och min gruppchef
11. Jag känner att min gruppchef efterfrågar VIKKIS-förslag
12. Jag anser att mitt dagliga arbete innefattar ständiga förbättringar
13. Gruppen följer upp och utvärderar genomförda förslag
14. Vid VIKKIS-möten samlas laget alltid vid den visuella VIKKIS-tavlan
15. Gruppen arbetar med VIKKIS varje vecka
16. Det finns ett spontant intresse inom gruppen att arbeta med VIKKIS
17. Jag anser att gruppen får tillräckligt med återkoppling om vart i flödet förslaget befinner sig
18. Jag tycker att 3 VIKKIS-förslag per person och år är ett rimligt mål

5.3. Problemformulering

Utifrån de intervjuer som hållits samt enkäter som besvarats har ett antal problem uppmärksamats. Nedan presenteras de mest utmärkande problemen:

- *Grupperna arbetar med VIKKIS på olika sätt*

På tjänstemannasidan arbetar många grupper på olika sätt med VIKKIS samt att de har olika uppfattning av vad VIKKIS är. Det finns en standard att följa, dock följs den inte av alla grupper. Vilket ger varierande resultat.

- *Kunskap om vad VIKKIS är och hur man praktiskt arbetar med det*

De anställda fick i början av implementeringen av VIKKIS coaching och utbildning. Trots detta verkar det brista i förståelsen vad VIKKIS egentligen är och vad det syftar till att arbeta med det. När ett förslag är lagt och skall genomföras är det inte heller vanligt att man arbetar utefter PDCA-cirkeln.

- *Avsatt tid*

De anställda anser att det inte finns tillräckligt med tid att arbeta med VIKKIS. VIKKIS-arbetet är det första som faller bort när det blir intensivare perioder på arbetet. Ett annat problem är att det inte alltid finns tid att genomföra VIKKIS-förslagen. De blir endast planerade och därefter bortprioriterade eller liggandes.

- *Motivation*

Motivationen hos de anställda till att lägga ett VIKKIS-förslag är mycket varierande. För vissa känns det endast som ett tvång och de registrerar endast så många förslag att laget kommer upp till det årliga målet. För andra är motivationen endast pengarna som går till gruppen.

- *Det dagliga arbetet innefattar redan ständiga förbättringar*

Vissa av de anställda upplever att deras dagliga arbete redan innefattar ständiga förbättringar. Detta leder i sin tur till att de känner att VIKKIS är ett överflödigt verktyg.

5.4. Benchmarking

Den benchmarking som gjorts på Väderstad-Verken AB och AB Halmstads Gummifabrik har varit högst lärorik och vi har fått med oss mycket bra intryck och funderingar kring hur dem arbetar med förbättringsarbete. Det har varit väldigt givande besök hos båda företagen och vi har fått flera nya insynsvinklar. Båda företagen har gjort en mycket imponerande Lean-resa som gjorde det mycket intressant att besöka just dem. Inget av företagen har någon större erfarenhet av förbättringsarbete på tjänstemannanivå då de har svårt att komma igång med det och utforma det på ett bra sätt som passar den

sortens arbete. Dock har arbetet med förbättringar kommit väldigt långt på kollektivsidan vilket gav mycket inspiration.

Den största lärdomen vi tar med oss som var gemensamt hos både Väderstad-Verken och Halmstads Gummifabrik är att det är svårt att jobba med förbättringsarbete på tjänstemannasidan så som dem jobbar med det i produktionen. Det är lätt att förbättringsmötena blir bortprioriterade i brist på tid.

Väderstad-Verken AB

Väderstad-Verken är ett företag som tillverkar lantbruksmaskiner och deras huvudkontor samt produktion är beläget i Väderstad. Företaget är hundraprocentigt familjeägt och grundades 1962. Idag har Väderstad-Verken ca 1000 anställda både i Sverige och internationellt. Företagets vision är att bli en global leverantör av lantbruksmaskiner som skall vara till nytta för bönder, medarbetare, samhälle och ägare. Väderstad-Verken introducerades till Lean år 1997 men har efter detta skapat sin egen version som de kallar The Väderstad Way Produktion. De startade med sitt förbättringsarbete och VIKKIS (Väderstad Idé, Kvalitet och Kompetensutveckling I Samverkan) år 1998 och har därmed arbetat med det under en längre tid.

Kunna – Kompetens, kunskap och nätverk

När det kommer till kunskapen kring förbättringsarbete och företagets filosofi har fokus hos Väderstad-Verken legat på att utbilda uppifrån och sedan ta sig ner i organisationen. Filosofin hos företaget är något som skapats genom de många år de arbetat med att förbättra sin produktion. Väderstad-Verken har ingen direkt koppling till att arbeta med ren Lean utan det är endast viktiga faktorer och verktyg som anammats och byggts in i den egna företagskulturen. Deras synsätt är att se hela organisationens arbete som förbättringsarbete där VIKKIS är en del av det arbetet. Att hela tiden våga förändras och att ha inställningen att nästa dag aldrig är den andra lik är också en del av kulturen.

Det är viktigt för dem att ta tillvara och stärka den erfarenheten och kompetensen som finns hos alla medarbetare inom företaget. Lärande skall vara en naturlig del i deras vardag och oavsett om det sker via utbildning eller via det dagliga arbetet.

Det har genom åren haft mindre kurser för ledning samt chefer kring Lean och andra områden för att få en större inblick i hur man kan förbättra sin verksamhet. Ett fåtal nyckelpersoner har genomgått en längre extern utbildning där bland annat TPS och Scantias arbete med Lean varit stora delar. En annan viktig del för att bredda kunskapen inom företaget har varit att ägna sig åt benchmarking och besöka flertal företag som arbetar på olika sätt för att förbättra sin verksamhet.

För att både sprida och skapa kunskap anordnade Väderstad-Verken en läsklubb som innefattade produktionsledningen, chefer, ledare och tekniker där uppdraget var att alla i gruppen skulle läsa ett visst antal sidor av en specifik bok och sedan skulle ett läxförhör äga rum. Vid dessa läxförhör skulle varje medlem komma med exempel från boken som gick att koppla med Väderstad-Verkens verksamhet och gruppen kunde därefter diskutera fram hur man skulle kunna applicera det. Utefter detta spreds informationen

och kunskapen ut i organisationen. Kunskap om Lean och Väderstad-Verkens filosofi finns hos majoriteten av de anställda på deras tjänstemannasida

Vilja – Motivation och drivkraft

Väderstad-Verken strävar efter att alla i företaget skall arbeta mot samma mål. Att hela tiden skapa förutsättning för att kunden skall få rätt maskin till rätt kvalitet, i rätt tid och till rätt kostnad. Denna typ av målstyrning skall fungera som en motivationsfaktor för att arbeta med ständiga förbättringar. I dagsläget har de anställda på företaget drivkraften att arbeta mot dessa mål och arbetar ständigt med att förbättra verksamheten. Trots att de finns en hög motivation till att driva företaget framåt finns det svårigheter med att arbeta med deras verktyg VIKKIS. De anställda på tjänstemannasidan arbetar ständigt med förbättringar i sitt dagliga arbete och därmed glöms det bort att dokumentera förändringarna.

En annan potentiell motivationskälla skulle kunna vara den belöning som tillfaller arbetsgruppen om ett förbättringsförslag genomförs. Belöningen motsvarar en summa som tillfaller gruppen som kan användas för att göra gruppaktiviteter så som studiebesök och utbildningar som kan både öka kunskapsnivån samt stärka grupprelationen. Då förslagsverksamheten är bristfällig och många förslag genomförs utan att dokumenteras minskar vikten av denna motivationsfaktor då det är svårare att få ihop pengar till gruppaktiviteter.

Gruppen skall själva genomföra de förslag som de lägger och de kan på så sätt vara med och påverka sitt arbete i en större utsträckning. Att få vara delaktig i beslutsfattandet och kunna få mer egenkontroll över sitt arbete fungerar i många fall som en motivationskälla. Dock kan många av de anställda på tjänstemannasidan kontrollera sina arbetsuppgifter i en mycket större utsträckning än de som arbetar i produktionen på Väderstad-Verken. Detta kan vara en anledning till att det har funnits en del svårigheter att tillämpa förslagsverksamhet i deras tjänstemannaorganisation.

Veta – Mål, visualisering och mätparametrar

Målsättning är som tidigare nämnt en viktig del för Väderstad-Verken och deras viktigaste målsättning är att tillfredsställa sina kunder. Säkerhet, miljö, leveransprecision och ekonomi är viktiga bitar i att uppfylla det målet. Eftersom att de är väldigt måna om att ge de anställda en större förståelse för företagets målstyrning så skapar det en större resultatmedvetenhet. De anställda kan på så sätt genom att ständigt förbättra verksamheten hjälpa företaget att uppnå sina mål.

Standardiserat arbetssätt är något som företaget använder i sin tjänstemannaorganisation i viss utsträckning. Standardiserat arbetssätt är ett sätt för företaget att arbeta mot sina större mål samt att arbeta med ständiga förbättringar. För en chef eller ledare finns det en standard inom ledarskap som man måste följa. Produktionsledningen utför var tredje vecka en revision för att se hur bra alla ledare följer standard. Varannan vecka har man som ledare möjlighet att utvärdera en annan ledare. Denna typ av system gör det möjligt för ledarna att få sitt eget arbete utvärderat så man tydliggör vad det är man behöver förbättra samt att man får en insikt i hur andra i samma position arbetar. Detta är även något som utförs av tjänstemannagrupperna då

de även utför revisioner på varandra, samt att de blir utvärderade av produktionsledningen. På det sättet kan man få en tydlig bild vad det är som man behöver arbeta mer med och inse att man alltid behöver förbättras. Om ledarna har en tydligare bild över vad det är som behöver göras för att förbättra sitt verksamhetsområde kan de förmedla ut det till sina anställda och peka ut vart fokus bör ligga när det kommer till förbättringsarbetet.

Vad gäller visualisering använder sig företagens tjänstemannaorganisationer sig av visuella tavlor. De använder sig inte av direkta VIKKIS-tavlor utan grupperna har egna tavlor där de jobbar med målstyrning.

Få – Befogenheter, tid och resurser

I dagsläget så är det individuellt för avdelningarna hur vidare de avsätter tid för att arbeta med ständiga förbättringar och förslagsverksamheten. Detta sker på den grund att de själva kan ansvara för planeringen av arbetet så länge de arbetar via målstyrningen. Detta leder i vissa fall att det prioriteras bort. En av anledningarna är även att många av de anställda har svårt att arbeta systematiskt med förbättringar då de gör förbättringar i sitt arbete dagligen utan att se det som eventuella förbättringsförslag. Detta bidrar till att det i många fall bortprioriteras att arbeta med VIKKIS och speciellt om det finns andra uppgifter som prioriteras före.

Att de anställda tilldelas både tid och resurser för att kunna arbeta med ständiga förbättringar är viktigt. Väderstad-Verken har lagt en budget för att kunna ge belöning vid förslagsverksamheten. Dock finns det inga direkta riktlinjer kring hur stora resurser som skall tillgodose genomförandet av förbättringsförslagen. Majoriteten av förslag som kommer in i deras förslagsverksamhet kräver inga direkta omkostnader och det är en av anledningarna till att det inte finns några specifika riktlinjer kring resursanvändningen. Varje förslag hanteras individuellt och om genomförandet innefattar vissa utgifter är det produktionsledaren som behöver godkänna dessa.

AB Halmstads Gummifabrik

HGF är ett familjeägt företag specialiserat på gummitillverkning (HGF, 2015). De har sitt huvudkontor i Halmstad och en kompletterande produktionsenhet i Lettland som främst producerar produkter till fordonsindustrin. HGF:s vision är att bli "ett gummiföretag i världsklass" och för att uppnå detta införde de hösten 2006 HGF:s produktionssystem (HPS) som bygger på Lean. Företaget har anpassat de metoder och principer som Lean står för utefter sin verksamhet vilket har genererat i ett flertal utmärkelser. År 2009 vann de det Halländska Leanpriset och år 2012 vann de Volvo Cars VQE (Volvo Cars Quality Through Excellence Award). Detta är bara två av flera utmärkelser företaget fått för deras goda arbete.

Kunna – Kompetens, kunskap och nätverk

Halmstad gummifabriks nuvarande VD har tidigare jobbat som produktionschef och Lean-koordinator och när han kom till HGF år 2006 så implementerade han Lean. Implementeringen skedde först i ledningen och sedan ut i organisationen. Det var VD:n

själv som höll i utbildningen och det viktigaste vid utbildningen var att sälja in konceptet Lean för att få med alla på banan.

Det är inte bara VD:n som har goda kunskaper inom Lean utan även produktionschefen har stor kompetens inom området. Han har bland annat gått en kurs i Lean på Chalmers Tekniska Högskola på 7,5 HP. Utöver den kunskap de själva besitter på företaget har de ibland tagit in en konsult som är expert inom Lean, den intervjuade kallade honom för en Lean-guru.

I produktionen sitter företagets vision, mål och strategi uppe. Även grundprinciperna i Lean och lite annan bra fakta som kan vara bra att ha synligt sitter uppe. Vid nyanställning förs personen i fråga till dessa tavlor och får en kort introduktion om Lean och företagets målsättning.

Vilja - *Motivation och drivkraft*

Arbetet med standardiserat arbete har kommit olika långt på olika avdelningar men där de har kommit längst är på logistikavdelningen. De har väldigt många SOP (Standard Operation Procedures) skrivna, allt från hur man lägger upp artiklar till hur man bokar frakt. Marknadsavdelningen har även standardiserat sitt sätt hur man jobbar i projekt, framför allt från idé till färdig produkt. I dagsläget är drivkraften att arbeta med förbättringsarbete relativt låg.

Veta - *Mål, visualisering och mätparametrar*

HGF:s vision är att bli ett gummitföretag i världsklass. Visionen bygger på fyra stötestenar vilka är kunden i centrum, enkla och robusta processer, fabriken först samt medarbetarkraft. Dessa sitter uppe så att alla kan se och ska veta vad det är dem strävar efter. När det gäller förbättringsarbetet har de inga specifika mål eller mätparametrar. De har dock visuella tavlor som visar andra viktiga måttal, som kan vara en källa till förbättringsförslag.

Få - *Befogenheter, tid och resurser*

Förbättringsmöten finns på tjänstemannasidan men det fungerar inte optimalt. Tanken är att dessa möten ska hållas en gång i månaden men sker ungefär varannan månad idag. De förbättringsförslag som kommer upp från de möten som hålls jobbar man med parallellt med det dagliga arbetet. Eftersom tjänstemännen inte är bundna till någon maskin på det sättet en operatör är, så fungerar det utmärkt. Om det skulle behövas mer tid till ett projekt samlas ibland en projektgrupp ihop under någon/några dagar.

6. Analys

Detta kapitel avser att analysera resultaten från studiens observationer och hur detta kan knytas till vedertagna teorier. Analysen kommer främst beröra Customer Services arbete med VIKKIS.

6.1. Förbättringsarbete

Enligt Imais (2015) omdefinition av *kaizen* (*Everyday improvement, Everybody improvement* och *Everywhere improvement*) krävs det att förbättringsarbete sker varje dag, av alla och överallt. På Customer Service används VIKKIS som ett verktyg för att bedriva *kaizen* och det används i dagsläget på ett flertal avdelningar på tjänstemannasidan, dock inte överallt.

I en tjänstemans arbetsroll på Customer Service ingår det att alltid försöka arbeta med ständiga förbättringar, oavsett vilken nivå man arbetar på. Därmed arbetas det fortfarande med *kaizen* av alla och överallt. I vilken utsträckning som det arbetas med det varje dag är svårt att urskilja.

Vad gäller VIKKIS så arbetas det inte med varje dag, av alla och överallt då det endast är vissa grupper som arbetar med verktyget. Ständiga förbättringarna bör ske hela tiden enligt Imai (2015) och detta är något som ej sker med VIKKIS. Enligt Imai (2015) ska en ny förbättring påbörjas så fort en annan är avslutad. Det är individuellt för varje grupp hur många förslag de genomför varje år och att de jobbar med att förbättra hela tiden och varje dag är därmed något som endast sker i vissa grupper. Visionen är dock att VIKKIS ska utövas av alla, överallt och hela tiden.

Liker och Franz (2011) påpekar vikten av planeringsstadiet vid förbättringsarbete. Något vi fått fram genom de enkäter och intervjuer som gjorts är att detta inte alltid genomförs på ett ordentligt sätt. Vid enkäten ställdes en fråga om gruppen arbetar utefter PDCA-cirkeln när ett VIKKIS-förslag skall genomföras. Denna fråga var den som fick lägst medelvärde av alla frågor och fick ett värde på 2,53. Argumenten till varför det ofta inte görs en mer ordentlig faktabaserad planering är för att de förbättringar som görs är så pass enkla och självklara att det inte krävs någon grundlig efterforskning.

Vad gäller PDCA-cirkeln i övrigt så förs argument kring att stegen inom verktyget utförs i huvudet i stället för att arbeta med det visuellt. Det är även lätt att *Check* och *Act* hoppas över men dessa stegen är viktiga för att säkerställa förbättringen så att man inte faller tillbaka till gamla standarder.

Effekten av att inte använda sig av PDCA-cirkeln kan även bli att förbättringar genomförs som sedan inte fungerar i praktiken. Vilket leder till att man måste ändra tillbaka till den ursprungliga lösningen. Detta slösar en massa dyrbar tid som skulle kunna besparas om en noggrannare granskning och planering av förbättringsförslaget gjorts.

6.2. Motivation

Enligt resultatet från enkäten är den största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag att det underlättar det dagliga arbetet. Av de valbara alternativen är pengarna som går till gruppen det som motiverar de anställda minst att lägga ett förbättringsförslag. Intervjuerna som gjorts har också visat på att pengarna som går till gruppen inte ses som en speciellt stor motivationsfaktor utan att det bara är en symbolisk summa.

På frågan fall de känner att lagets VIKKIS-förslag gör skillnad i det dagliga arbetet är medelvärde 3,56 på en skala från ett till fem där ett innebär instämmer inte alls och fem står för instämmer helt. Detta säger lite emot frågan om vad de anser är den största motivationsfaktorn. Anledningen till detta kan vara att de anställda känner att de gärna vill kunna påverka sitt arbete men att praktiserandet av VIKKIS ej gett en lika stor skillnad i deras arbete som de önskat.

Enligt Berling (2005) beror motivationen på informationssystemet samt återkopplingen, utbildningsbehovet, ansvaret för drivningen och belöningsystemet. Kunskapen om VIKKIS och PDCA är hos vissa anställda bristande vilket enligt Berling (2005) påverkar motivationen. Att belöningsystemet innefattar både *inre* och *yttre* belöningar påpekar forskarna är viktigt och detta är individuellt från individ till individ. De *yttre* belöningarna uppfylls i dagsläget hos alla som jobbar med VIKKIS på Customer Service eftersom gruppen tilldelas pengar för varje godkänt samt genomfört förslag. De *inre* belöningarna kan variera från person till person eftersom dessa speglar hur individen upplever uppgiften. Det kan exempelvis handla om möjligheten att växa inom företaget om man är aktiv med VIKKIS och förbättringsarbete. Diplom eller andra utmärkelser kan också ha en positiv inverkan på de anställda och motivationen.

Hackman och Oldham (1976) förklarar i sin arbetsegenskapsmodell hur relationen mellan individen och det arbete individen utför påverkar resultatet. Beroende på ifall relationen är bra eller dålig känner individen ett belönande respektive tvång. Genom de intervjuer vi haft samt enkäter som skickats ut har det framkommit att vissa endast arbetar med VIKKIS eftersom de känner att det är just ett tvång. De lägger alltså bara in förbättringsförslag i VIKKIS-databasen så att de uppnår tre förslag per medarbetare och år. Fribergs sociologiska incitamentmodell visar också att tvång inte passar som incitament där uppgiften kräver kreativitet, initiativ, intresse, ansvar eller omsorg, vilket VIKKIS och förbättringsarbete definitivt gör (Friberg, 1975/1976).

6.3. Ledarskap

Det är ledarskapets uppgift att hela tiden hålla igång arbetet och ledarskapet är helt avgörande för resultatet (Peterson, *et. al.*, 2012). Studien har visat att det finns en tydlig koppling kring hur många förslag som läggs/genomförs av grupperna och vilken deras närmsta chef är. Hur engagerad samt motiverande en chef är speglar sig direkt på gruppen och dess prestationer. Detta är inget undantag för VIKKIS. De grupper som har en chef som motiverar och efterfrågar VIKKIS-förslag tar fram fler förslag än de grupper som inte har en chef som efterfrågar.

En generell slutsats som därmed kan dras på tjänstemannanivå är att det är väldigt tydligt att grupperna delar samma uppfattningar som den ledande chefen. Runerbjörk (2013) poängterar att när det kommer till Lean så är synen på ledarskap extra relevant då medarbetarna inom organisationen måste dela sin ledares tro på uppdraget samt svara på de värderingar ledaren har.

Eftersom att arbetet och resultatet av VIKKIS är så pass varierande mellan grupperna, så är det viktigt att cheferna har samma värderingar och tror på de uppdrag som deras medarbetare skall utföra. På Customer Service brister det på grund av att en del av cheferna ser VIKKIS som något överflödigt, då de anser att de anställda redan arbetar med ständiga förbättringar. Det är svårt för de anställda att känna engagemang och motivation till att arbeta med VIKKIS om deras chefer inte gör det. Man behöver därför säkerställa efterfrågan samt engagemang hos cheferna för att de skall föra vidare det till sina grupper.

Liker och Convis (2012) skriver att det krävs kontinuerlig träning, uppföljning, stöd och nya utmaningar av ledarna i det dagliga arbetet med ständiga förbättringar. Detta kräver att cheferna har ett närvarande ledarskap och stort engagemang i sina grupper. Arbetet med VIKKIS kräver att chefen efterfrågar av sina anställda för att de skall lägga nya förslag. För att arbetet skall fungera bra och vara kontinuerligt krävs det att chefen motiverar dem till att ha sina möten, kontinuerligt lägga nya förslag samt att arbeta utifrån PDCA-cirkeln när de utför förslagen.

Något annat Liker och Convis (2012) lägger stor vikt vid är att ledarna skall ge de anställda relevant feedback som är baserad på deras beteende och agerande så att de kan växa i sitt arbete. Vid intervjuerna framgick det att de tillfrågade cheferna sällan ger sina grupper kritik när de inte tar fram nya förslag eller när de godkända förslagen ej blir genomförda. Jobbet som ledare enligt Liker och Convis (2012) är att sätta de anställda i utmanade positioner så att de måste arbeta hårt för att uppnå sina mål. Med detta vill vi påpeka att cheferna måste utmana sina grupper mer och efterfråga mer VIKKIS-förslag och genomförande av förslagen. Detta för att det skall falla sig mer naturligt för de anställda att arbeta med VIKKIS. Det enda sättet för att detta skall kunna uppnås är genom att praktisera mera samt att alla chefer efterfrågar. Det är även viktigt att återkoppling sker efter att förslag genomförts, så att de anställda får bekräftelse för sitt arbete.

Liker och Convis (2012) säger att om problem uppstår skall detta inte endast lösas av ledaren utan även av medarbetarna. Ledarskapet skall bidra till att alla arbetsgrupper tillsammans skall jobba med att hitta grundproblemet och att ingen individ skall vara hjälten. Detta stämmer bra in på hur VIKKIS är uppbyggt och hur de anställda jobbar med det. De jobbar i grupp och tar fram lösningar tillsammans. Där Customer Service skiljer sig från Toyota är att cheferna inte är närvarande vid VIKKIS-mötena. En faktor många av de tillfrågade cheferna talade om var att det inte finns tillräckligt med tid för dem att närvara vid VIKKIS-möten. Om cheferna emellanåt skulle närvara vid gruppernas möten, skulle det troligtvis vara en motivationsfaktor för de anställda att vilja arbeta mer med VIKKIS. Toyotas ledarskap säger även att man skall närvara via *genchi genbutsu* för att kunna identifiera brister i processerna. Vilket ytterligare tyder på att cheferna bör vara närvarande så att de lättare kan se vad det är som fungerar och vad det är som behöver förbättras.

Inom Lean ställs det högre krav på en ledare. Detta på grund av att de hela tiden måste arbeta med att förbättra sig själva och att oförtröttligt reflektera. När frågan ställts till cheferna på Customer Services tjänstemannaorganisationer om de efterfrågar tillräckligt med VIKKIS-förslag av sina anställda så har samtliga sagt nej. När de anställda frågats om de blir motiverade av sina chefer till att lägga nya förslag så har det genomgående svaret varit ja. Slutsatsen man kan dra av detta är att de anställda känner sig motiverade av sin närmsta chef att lägga nya förslag. Cheferna själva känner dock att de kan efterfråga mer. Detta är positivt då cheferna hela tiden ska jobba med ständiga förbättringar och att vara självkritiska.

6.4. Kommunikation

På Customer Services tjänstemannaorganisationer finns det ett visst antal led som information måste gå igenom och därmed är det viktigt med god kommunikation. Kanaler som kan användas för att få ut kommunikation är bland annat anslagstavlor, personaltidning, nyhetsbrev, chefsbrev och utvecklingssamtal (Högström, *et.al.*, 1999). På Customer Service används många av dessa former. När det kommer till VIKKIS använder man sig av databasen, den visuella tavlan samt att resultaten finns uppsatta på en väl synlig plats.

Ett kommunikationsflöde utgår vanligtvis från toppen av organisationen och att informationen sedan sprids nedåt i hierarkin (Högström, *et.al.*, 1999). Dock är kommunikationsflödet ofta mer komplext då det kan gå åt olika håll och i olika riktningar. Information kan lätt tappas om den passerar för många led och därmed är det nödvändigt att försöka minimera antalet led. På Customer Services tjänstemannaorganisationer är leden inte allt för många och kommunikationen fungerar därmed relativt bra.

Något som underlättar kommunikationen på tjänstemannansidan är att grupperna oftast är relativt små (ca 10-15 personer). Förslagen som läggs påverkar i de flesta fall endast gruppen och därmed behöver information inte gå igenom ytterligare mellanled. Gruppen kan oftast själva med hjälp av närmaste chefen utföra de VIKKIS-förslag de har lagt utan att de påverkar övriga grupper. Då VIKKIS-mötena ibland prioriteras bort är det svårt att få in en kontinuitet i arbetet. Det bidrar till att kommunikationen försämras kring VIKKIS samt att det blir svårare att följa upp.

En av de största bristerna inom kommunikation är brist på återkoppling (Högström, *et.al.*, 1999). Den slutsats som kan dras på Customer Service är att återkoppling av förslag är något som ofta uteblir. Det vill säga att grupperna granskar de genomförda förslaget och utvärderar hur arbetet har gått och vad det gav för resultat. Återkoppling från cheferna är också något som är centralt. Det gäller att cheferna är delaktiga i processen och ger återkoppling på resultaten.

Den viktigaste kommunikationskanalen är det personliga mötet (Högström, *et.al.*, 1999). Att en chef är närvarande är viktigt för att både de anställda skall få en större förståelse kring förändringar som sker samt att chefen skall få en tydligare inblick i det dagliga arbetet. De grupper som har en chef närvarande tenderade att ha bättre kommunikation

än de grupper som inte har en närvarande chef. Vad gäller VIKKIS så skulle det gynna de anställda att ha gruppchefen mer närvarande vid möten för att kunna räta ut eventuella frågetecken.

Relevans är en annan faktor som är vitalt när man pratar om kommunikation (Högström, *et.al.*, 1999). På gruppernas möten händer det ofta att samtalsämnen ej blir relevanta. Det är lätt hänt att VIKKIS-mötena handlar om saker som inte har med VIKKIS att göra och syftet med mötet faller då bort.

6.5. Organisationsteori

En organisation måste enligt teorin ha en förändringsförmåga för att kunna vara framgångsrik (Bruzelius & Skärvad, 2004). Detta blir svårare om man har en organisation som är mer toppstyrd och hierarkisk. Det finns en del led inom Customer Service men förändringsviljan beror inte endast på hur många led det är i organisationen utan även vad det är för typ av kultur och ledarskap. Vid observationer har det framgått att vissa delar av företaget är mer toppstyrt än andra trots att leden är ungefär likadant uppbyggda. Customer Service Process & Technical Support är en del inom Customer Service som påminner mer om en *byråkratisk organisation*. Då en sådan organisation har det svårare att genomföra förändringar kan det vara orsaken till varför det har varit svårare att få in Lean in den verksamheten. Utan att ha ett fungerande arbete med Lean så är det svårt att få ett fungerande arbete även med VIKKIS.

Customer Service relationer mellan över- och underordnade präglas av en linjestaborganisation. Avdelningen Quality & Project Management är den stab inom Customer Service som ansvarar för och driver arbetet med VIKKIS. Då en stab endast kan skapa direktiv men inte kan ge några direkta order är det viktigt att ledningen är drivande gällande förbättringsarbetet. Om inte den övre delen av linjen är de som driver VIKKIS är det svårt att få det att fungera. Det bör inte vara staben som driver arbetet, eftersom de saknar den auktoritet som krävs.

Customer Services tjänstemannaorganisationer är strukturerade på olika sätt och företaget består både av *funktionsorganisationer* och *processorganisationer*. Företaget fungerar därmed som en *matrisorganisation* som är en kombination av två former.

Beroende på vilken typ av organisationsform som de olika delarna inom företaget har så finns det olika svårigheter och möjligheter. Som teorin benämner är det vid en *funktionsorganisation* enklare att bli specialiserad samt att det är enklare att leda sådana grupper (Bruzelius & Skärvad, 2004). Vid arbete i en *funktionsorganisation* finns dock risken att man blir väldigt fokuserad på sin samt gruppens funktion och det blir svårare att se helhetsbilden. Detta medan en *processorganisation*s största fokus är just att se helheten och kunna arbeta över gränserna. Det som kan vara svårt vid en processororienterad organisationsform är att det blir en mer otydlig ansvarsfördelning samt att det kan försvåra beslutsprocessen.

Ur Customer Service synvinkel kan dessa svårigheter och styrkor bidra till att arbetet med VIKKIS fungerar olika bra. Gruppen skall använda sig av verktyget för att förenkla gruppens egna processer och det kan bli svårare i en *funktionsorganisation* på grund av

den höga specialisering som finns. Vid en *processorganisation* så påverkar de anställdas arbete varandra inom gruppen. Därmed kan det vara enklare att hitta förslag som förbättrar för gruppen och inte endast individen. Dock finns det fortfarande en del moment som är gemensamma i en *funktionsorganisation* och därmed finns det också saker att gemensamt förbättra. Då de anställda i en *funktionsorganisation* ofta har svårare att se helheten kan det däremot vara en fördel att arbeta med ett förbättringssystem då det kan hjälpa dem att se sin plats i det stora hela.

6.6. Förändringsarbete

Samhällets konstanta förändringar samt ökad konkurrenskraft bidrar till att organisationer ständigt behöver förändras. Customer Service ville förändra sig när de valde att introducera Lean i verksamheten år 2010. Detta var ett sätt för dem att vara konkurrenskraftiga och bli bättre.

De första stegen i Kotters åtta steg handlar om att man först bör börja med att en grupp inom företaget startar förändringsprocessen (Kotter, 1995). Detta är även något som Customer Service gjorde vid uppstarten. Det är däremot lika viktigt att man förmedlar det som händer i denna grupp med övriga anställda inom företaget. Att förmedla en nödvändighet med förändringen är viktig så att alla är medvetna om varför en förändring behöver göras. Detta är viktigt då många anställda ofta har en självbelåtenhet som gör det svårare att acceptera förändringar.

Att förmedla ut nödvändigheten med att implementera Lean och VIKKIS har gjorts i viss utsträckning på Customer Services tjänstemannaorganisationer. Dock ej fullständigt då det fortfarande finns de som har svårt att se vinningen med att använda sig av Lean som filosofi och verktyg. Utan de anställdas medverkan blir det svårare för företaget att genomföra förändringen då det ligger mycket hos de anställda om förändringen skall bli framgångsrik. Många av de som arbetar på Customer Service har varit anställda där en längre tid. Det kan därför vara svårare att få dem att lämna gamla arbetssätt och se fördelarna med de nya.

Förändring tar enligt teorin ofta lång tid och man måste se förändringen som en enda lång process (Kotter, 1995). Det är därmed väldigt viktigt att man inte ser förändringen som slutförd, då man aldrig riktigt är klar med att implementera Lean. Customer Service som implementerade Lean för nästan fem år sedan har därmed en lång bit kvar att gå.

Förändringen måste tillslut bli en norm och ses som företagets nya kultur. Vid närmare observation och med hjälp av de intervjuer som utförts kan slutsatsen dras att Lean ännu inte blivit en del av företagets kultur vid denna tidpunkt. Customer Service har länge präglats av en Volvo kultur som inte bara är specifik för Customer Service utan för hela Volvo Car Corporation. Detta tillsammans med det faktum att många av de anställda har arbetat inom företaget under en lång tid och därmed är vana vid den gamla kulturen samt det gamla arbetssättet. Det kommer därför ta längre tid att få in det nya tankesätt som tillkommer när man arbetar med Lean. De har kommit en bit på vägen då många av de anställda fått en tydlig uppfattning av Lean med hjälp av utbildning och böcker. Dock krävs fortfarande mer praktiskt arbete för att Lean skall bli ett naturligt tankesätt för de anställda.

Kotter (1995) har arbetat fram sin modell med de åtta stegen genom en omfattande forskning. Dock måste man ta hänsyn till att varje företag är olika och därmed måste man lägga upp stegen i processen individuellt. Ibland kan det exempelvis vara bättre att bestämma och bygga upp förändringen i den vägledande gruppen innan man går ut i resten av organisationen. Vid införandet av Lean ville Customer Service gå ut tidigt i organisationen och samma gäller vid införandet av VIKKIS. De hade då planer på att tillsammans med de övriga inom organisationen arbeta fram vad som skulle bli deras Lean. Dessa planer har mottagits olika av de anställda, där en del anser att införandet av Lean var för oplanerat. Därmed kan man se att det kanske hade lönat sig mer att börja med att bestämma mer i den vägledande gruppen.

När det gäller att implementera VIKKIS inom de tjänstemannaorganisationer som ej ännu arbetar med verktyget, är det viktigt att ta tid på sig. Som med alla förändringar så skall man se det som en lång process där varje steg är viktigt. Det är därmed viktigt att man planerar ut vilka steg det är som bör göras och sedan ser till att det följs utan att hoppa över något steg.

6.7. KVVFF-modellen

För att ha ett fungerande arbete med ständiga förbättringar krävs det att alla fyra delar inom KVVFF-modellen uppfylls. Ju mer varje del uppfylls ju bättre fungerar arbetet. Vid den benchmarking som utförts på Väderstad-Verken AB och AB Halmstads Gummifabrik har ingen konkret slutsats kring hur företagen uppfyller delarna kunnat dras. På Customer Service uppfylls de olika delarna inom modellen olika beroende på vilka grupper som utvärderas.

Kunna – *Kompetens, Kunskap och nätverk*

Customer Service har på sina tjänstemannaorganisationer satsat på att utbilda de anställda inom Lean. Kunskapen om vad Lean är och vad det står för är tydligt att de anställda har koll på, detta då många av de anställda kan svara på denna fråga utan svårigheter. Vid vidare diskussion med medarbetare på företagets olika tjänstemannaorganisationer så blir det mer klart att denna kunskap oftast endast räcker sig över vad teorin säger och inte tillräckligt över hur man praktiskt arbetar med det i verksamheten. Denna kunskapsbas varierar dock mellan de anställda och resan mot att ha ett Lean-tänk är ofta väldigt individuell. Detta har bidragit till att bedömningen kring hur bred kunskapen inom Lean är på företaget är svår att avgöra. Kunskapen kring Lean och dess filosofi är avgörande för hur arbetet fungerar med VIKKIS.

Vad gäller VIKKIS och PDCA varierar kunskapen mellan de olika grupperna. Detta beror i stor utsträckning på vilka gruppchefer som finns placerade på gruppen samt vad deras uppfattning och kunskap är om Lean, VIKKIS samt PDCA. Det är inom Lean viktigt att man som ledare själv blir experten så att man sedan skall kunna lära sina anställda. Det är därför viktigt att gruppcheferna blir kunnigare när det kommer till både Lean, VIKKIS och PDCA, vilket lättast fås genom att arbeta med det praktiskt under en längre tid. I dagsläget känner inte alla gruppchefer att de har den tillräckliga kunskapen att coacha

sina anställda i den utsträckning som de önskar. Detta visar även på hur viktigt det är att kunskapen sprids från toppen i hierarkin.

Utbildning samt seminarium har hållits för att utbilda de anställda inom samtliga tjänstemannaorganisationer om Lean. När det kommer till introduktionen av VIKKIS har den varit något bristfällig. Många grupper har fått en kort introduktion för att sedan bli lämnade själva med att arbeta med verktyget. De grupper som implementerat förbättringssystemet har då skapat sig en egen uppfattning om VIKKIS och där efter skapat ett eget sätt att arbeta med det. Detta leder till en variation mellan grupperna som är avgörande för hur framgångsrikt arbetet kan bli inom hela Customer Service. Det är av stor vikt att skapa en tydligare mall kring detta så att arbetet sker likvärdigt runt om i företaget.

Nätverk är en viktig del och experter inom VIKKIS finns att tillgå i form av en VIKKIS-manager som finns där för utbildning och coaching kring hur man arbetar med VIKKIS samt PDCA. Denna kompetens är endast något som används vid begäran. Om intresset då uteblir så blir konsekvensen att grupperna inte får den hjälp de behöver så att de kan arbeta med VIKKIS på ett korrekt sätt.

De förslag som läggs skall bidra till en bestående förbättring för gruppen. Bland de grupper som implementerat VIKKIS anser många att det är svårt att avgöra om ett förslaget endast rättar till en avvikelse eller om det faktiskt är en förbättring. En avvikelse är när något avviker från den standard som finns. Om man åtgärdar denna avvikelse och på så sätt kommer tillbaka till standardnivån är detta ingen förbättring. Om man däremot gör en åtgärd som bidrar till att man hamnar på en nivå över standarden, så är det en förbättring. I en tjänstemans roll består ofta det dagliga arbetet av en större variation och problem kan uppkomma på områden som man ej arbetat med tidigare. I en tjänstemannaorganisation är det därför centralt att de anställda vet hur man skiljer på dessa två begrepp.

Kunskap har varit en nyckelfaktor hos alla de tre företagen som deltagit i denna studie. Dessa företag har främst fokuserats på att utbilda de anställda och ledningen inom Lean och förbättringsarbete. Inom Lean har fokus legat på filosofin och verktygen. Det som är lika för företagen är att utbildning skett främst på högre nivå och här har det varit externa samt interna utbildningar. De övriga anställda har utbildats internt och då är det främst kring filosofin och verktygen. Företagskulturen har varit en viktig del när det gäller att utbilda de anställda, att försöka förändra sättet som de anställda agerar och arbetar på. Detta är av stor vikt då fokus lätt kan hamna på verktygen istället för på företagskulturen.

Vilja – Motivation och drivkraft

Motivation och drivkraft hos de anställda är en viktig framgångsfaktor vid förbättringsarbete. På Customer Services tjänstemannaorganisationer som implementerat VIKKIS är *Vilja* den del inom KVVFF-modellen som vi anser är lägst uppfylld. Medelvärdet blev endast 2,83 på påståendet ifall det finns ett spontant intresse inom gruppen att arbeta med VIKKIS. Vilket tyder på att viljan att arbeta med förbättringsverktyget är relativt lågt. Viljan att jobba med VIKKIS och förbättringar måste bli högre om det ska resultera i bra och givande förslag. Att denna del är låg kan

även bero på brist på övriga delar inom KVVFF, så som brist på kunskap. Vad gäller Customer Service kan bristen på kunskap om att arbeta med ständiga förbättringar vara en bidragande faktorerna till att motivationen är låg.

Den variation som finns mellan grupperna kan leda till att vissa grupper tappar intresse för att arbeta med VIKKIS. För att förklara det tydligare så finns det de grupper som lägger ner mycket energi och tanke kring sina förslag, medan det finns de som endast genomför enkla förslag som egentligen inte passar inom ramarna för VIKKIS. De grupper som anstränger sig kan tappa motivationen då de känner att andra grupper inte arbetar med VIKKIS seriöst. Dock borde inte detta vara en faktor till en minskad motivation då VIKKIS egentligen skall handla om den egna gruppens arbete. Man skall förbättra gruppens processer så att man underlättar sitt eget arbete. Därmed borde det egentligen inte spela någon roll vad som försiggår i andra grupper. Dock är detta en uppfattning som fås vid diskussion med en del av grupperna.

Att ha en trygg anställning är viktig när det kommer till att man skall vilja arbeta med ständiga förbättringar. De anställda skall kunna känna att de har möjligheten att ständigt effektivisera sina processer utan en rädsla att bli av med jobbet. De tre företag som deltagit i denna studie arbetar med förbättringsarbete på ett sådant sätt att detta inte skulle vara något problem. För att minska risken för att sådana rädslor skall uppkomma hos de anställda kan man fokusera på att ha mål och visioner med sitt arbete som inte endast är finansiella. Det är även betydelsefullt att företagen kommunicerar ut sina mål och visioner, så att inga missförstånd uppstår.

Veta – Mål, visualisera och mätparametrar

Det är viktigt för företagen att veta vad det är som man behöver jobba med. Målen är viktiga för att få de anställda att veta vad de skall uppnå med sitt arbete och i vilken riktning. Därför är det även viktigt att de har mål med sitt förbättringsarbete. För att veta hur väl man uppfyller målen används olika mätparametrar. Customer Service har valt att använda mätparametern antal förslag per medarbetare och år. Målet för 2015 är tre förslag och detta mål gäller för både tjänstemannaorganisationerna samt lagerverksamheten. På den enkät som delats ut på tjänstemannaorganisationerna fick frågan om detta mål är rimligt, ett medelvärde på 3,32. Att sätta ett högt mål kan motivera vissa personer att vilja lägga mer förslag, medan andra kan anse att de är för svårt och därmed låta bli att anstränga sig.

På Customer Service används visualisering i stor utsträckning för att göra de anställda medvetna om företagets visioner och mål. Det används även för att visa vad det är som går bra respektive mindre bra. Detta är viktigt för att de anställda skall få en insikt i vad det är som behöver förbättras. Visualisering är även något som de två andra företagen i studien lagt mycket fokus på. Här är det viktigt att försöka få in visualisering som ett naturligt arbetssätt inom grupperna.

Customer Service har standarder som säger att alla grupper skall använda sig av visualisering. Dock finns det en variation mellan grupperna även här då olika grupper använder visualisering olika mycket. Då visualisering är en viktig del av förbättringsarbetet, kan det bli svårt att få ett framgångsrikt arbete i de grupper där visualisering ej faller sig naturligt.

De finns specifika direktiv för hur man praktiskt skall arbeta med VIKKIS och förbättringsarbetet inom Customer Service. Dessa direktiv anses av de anställda vara relativt oklara. Det finns tydliga standarder för hur man arbetar, men detta är inget som alla anställda är medvetna om. Vid det praktiska arbetet vänder sig de anställda inte till den standard som finns dokumenterad i den interna databasen utan här hade någon typ av visualisering underlättat arbetet.

Få – Befogenheter, tid och resurser

Att känna att man som grupp får tiden, resurserna och möjligheten att arbeta med ständiga förbättringar är viktigt. Väderstad-Verken samt Customer Service lägger båda en budget för att kunna belöna förbättringsförslagen som genomförts. Halmstads Gummifabrik använder sig inte av denna typ av belöning utan budgeterar i stället för de kostnader som kan utnyttjas för att genomföra förslag. Båda dessa sätt ger indikationer till de anställda att man som företag avlägger resurser för att kunna arbeta med ständiga förbättringar.

På Customer Service finns det anställda som tror att det inte finns några pengar att tillgå för att genomföra förslag. Detta leder till att de känner att det inte finns någon anledning till att lägga några förslag. Dock har företaget den inställningen att pengar finns att tillgå om förslagen är tillräckligt bra. I detta fall ser man tydligt att kommunikationen är väldigt grundläggande, då missförstånd som detta kan undvikas.

Tiden som läggs för att arbeta med förbättringsarbete på tjänstemannaorganisationerna på de tre företagen i studien är ursprungligen utsatt att vara en timme i veckan. Hur vida detta följs varierar dock, inte bara mellan företagen men även inom grupperna inom företagen. Det är upp till var och en av grupperna huruvida de har tid att arbeta med sitt förbättringsarbete eller om det behöver prioriteras bort. Detta bidrar till att tiden inte alltid finns tillgänglig att arbeta med förbättringar. Vilket bidrar till att grupperna inte kommer in i tänket och risken blir stor att förbättringsarbetet inte blir framgångsrikt.

7. Rekommendationer

I detta kapitel kommer de rekommendationer som tagits fram i denna studie att presenteras. Dessa rekommendationer kommer redogöra för hur Customer Service kan förbättra sin förslagsverksamhet VIKKIS. Rekommendationerna är små förbättringar som skall leda till stora förändringar.

7.1. Ledningens roll inom VIKKIS

Efterfrågan från ledningsgruppen på Customer Service måste säkras. Ledningsgruppen måste leda arbetet med VIKKIS och ha en kontinuerlig efterfrågan nedåt i hierarkin.

Vi anser inte att ledningsgruppen bör arbeta med verktyget VIKKIS själva. VIKKIS är endast en form av *kaizen* och ledningsgruppen arbetar med *kaizen* på andra sätt och i andra former. Även om det är viktigt att arbeta med VIKKIS passar det nödvändigtvis inte att arbeta med det inom ledningsgruppen. Den nya definitionen Imai har gjort på *kaizen* är *Everyday improvement*, *Everybody improvement* och *Everywhere improvement*. Det innebär att det viktiga är att förändrings/förbättringsarbete bedrivs varje dag, av alla och överallt. Ständiga förbättringar behöver dock inte komma i form av VIKKIS.

Trots att ledningen ej arbetar med VIKKIS är en tydlig efterfrågan från ledningen ändå viktig. Detta för att det skall falla sig naturligt för de anställda att arbeta med VIKKIS. Det är essentiellt med ledarskap, ledarskapet skall vara synligt och närvarande. Det är väldigt viktigt med återkoppling på arbetet för att de anställda skall bli motiverade att arbeta vidare med förbättringsarbetet. Ledningen skall vara engagerad i hur arbetet bedrivs samt delaktig vid diverse framsteg och motgångar. Det är av största vikt att det är ledningen som leder VIKKIS-arbetet.

Det egentligen viktigaste steget är att gruppcheferna blir uppmanade att efterfråga VIKKIS-förslag av sina grupper. Gruppcheferna är den viktigaste länken mellan ledningen och de anställda så att säkra en kontinuerlig efterfrågan hos dem är nödvändigt för att få ett bra flöde med VIKKIS-förslag. Det rekommenderas även att gruppcheferna från och till skall närvara på VIKKIS-mötena för att visa intresse och motivera sina anställda. Det är viktigt att gruppchefen trycker på att lagen skall ta sig tid till VIKKIS-möten så att de inte prioriteras bort och att lagen skall utföra sina förslag. Det är också av största vikt att gruppcheferna själva är motiverande, engagerade och förstår att det är nödvändigt att arbeta med VIKKIS.

En annan anledning till varför det är viktigt att få med ledningen i arbetet med VIKKIS är för att de har en tydligare auktoritet i att få VIKKIS att vara en del av Customer Service. I dagsläget är det staben som driver mycket av arbetet framåt och det är då mycket svårare att få en lika stor genomslagskraft. Linjen är fortfarande de som utför det praktiska arbetet med VIKKIS men många från linjen förlitar sig på staben. De ser det som att det är staben som bär ansvaret för VIKKIS och dess resultat. Det är linjen som måste äga frågan och staben skall endast fungera som ett stöd.

7.2. Utformningen av VIKKIS

Företaget arbetar i dagsläget med VIKKIS både på kollektivsidan och på en del av deras tjänstemannaorganisationer. Direktiven och målen för VIKKIS är likvärdiga oavsett om det arbetas med det på lagernivå eller tjänstemannanivå. De slutsatser som dragits är att Customer Service behöver särskilja hur arbetet sker på dessa två delar både när det kommer till direktiven, målen samt utformningen av VIKKIS-mötena.

Slutsatser som dragits är att under gruppernas VIKKIS-möten uteblir ofta diskussion kring nya förslag. De enda förslag som diskuteras är tidigare lagda förslag samt de som tillkommit på tavlan under veckan. För att få igång diskussion kring nya förslag rekommenderar vi att mötesformen borde bli mer kreativ och utformningen av VIKKIS-mötena på tjänstemannasidan bör därmed ändras. Istället för att utforma mötena till att endast ta upp förslag som de anställda redan har tänkt ut så bör de vara utformade på så sätt att gruppen tillsammans sitter och brainstormar. Problem som uppkommer i det dagliga arbetet bör tas upp samt att gruppen där efter tillsammans arbetar fram lösningar på dessa problem. Det skall fungera som en förbättringsgrupp.

Detta är något som kan ske tvärfunktionellt om olika grupper arbetar nära varandra och delar en del processer. Att arbeta med VIKKIS tvärfunktionellt kan öka idéskapandet och kreativiteten. Det kan ibland vara svårt att se problem i sina egna processer och därmed kan det vara positivt att få ta del av en ytterligare synvinkel.

VIKKIS-mötena bör ske i grupprum för att alla tillsammans ska kunna sitta ner och diskutera fram förslag. I dagsläget hålls VIKKIS-mötena på stående fot vid VIKKIS-tavlan vilket gör att det blir relativt korta och stressade möten. Här är det även viktigt att man försöker att sätta undan en fast tid som man skall försöka att hålla mötena på. Det är annars lätt att man försöker hålla mötet kort för att snabbare komma tillbaka till arbetet. Dessutom är det ytterst viktigt att mötena är ledarledda för att hålla en bra struktur, för att inte komma ifrån ämnet och för att inte slösa dyrbar tid.

Självklart skall en del av mötet fortfarande handla om att gå igenom statusen på de förslag som är i rullning samt att utvärdera de förslag som redan är lagda. Även återkoppling av tidigare utförda förslag bör ske, se kapitel 7.4.

Med en kreativ mötesform tror vi att kunskapsspridningen ökar samt att det kommer komma upp fler och bättre förbättringsförslag eftersom gruppen kommer på nya idéer tillsammans.

7.3 Bedömning av förbättringsförslag

Det är viktigt att alltid hålla en hög kvalitet på förslagen. Vår rekommendation är därför att man bör vara strängare vid bedömningen av förslag. I dagsläget står det skrivet i direktiven att man bör göra en generös bedömning av förslagen, för att det skall generera fler förslag. Syftet med en generös bedömning var även att få igång arbetet med VIKKIS. Men då arbetet fortlöpt under en tid, bör man försöka att bli hårdare.

För att underlätta vid bedömning av förslagen bör det finnas krav på mer utförliga förslag. Det vill säga att en mer utförlig beskrivning av förslaget bör göras då förslaget skall registreras. Vår rekommendation är att det borde finnas två frågeställningar som grupperna själva måste besvara. Frågeställningarna skall bidra till att grupperna får en större förståelse kring varför de ska genomföra förslaget. Dessa två frågeställningar bör vara hur förbättringsförslaget kommer att gynna gruppen samt hur det kommer att gynna kunden. Detta skulle bidra till att gruppen tydligare ser nyttan med förslaget samt att dåliga förslag enklare kan sorteras bort. När gruppchefen sedan skall göra en bedömning har denne även mer information att gå på vid bedömning, vilket kan förenkla beslutsprocessen.

7.4. Kvantifiering av förbättringsförslag

För att driva förbättringsarbetet inom företagets tjänstemannaorganisationer rekommenderar vi att det finns ett sätt att kvantifiera och mäta förbättringarna på. Att visa på resultaten av förbättringarna kan bidra till att de anställda blir mer motiverade att arbeta med VIKKIS. Någon form av mätning kan göra det tydligare för de anställda att se hur mycket de kan påverka sitt arbete.

Eftersom det till viss del ingår i en tjänstemans roll att arbeta med ständiga förbättringar och vara innovativ, så är det viktigt att hitta ett sätt att visa på fördelarna med att arbeta med ett förbättringssystem så som VIKKIS. Mätning skulle kunna vara det hjälpmiddel.

Den rekommendation som vi kan göra i nuläget är att ge ett förslag till att använda sig av återkoppling. Det skulle innebära att grupperna ca en till fyra veckor efter ett genomfört förslag går igenom förslaget och ser vad det har gett för resultat i form av tid, pengar, ergonomi, kvalitet, säkerhet eller liknande. Då skulle gruppen gemensamt kunna hjälpas åt och sammanställa resultaten på ett av gruppens VIKKIS-möten. Resultaten kan där efter ges till gruppchefen som i sin tur ger resultaten vidare upp i organisationen. På så sätt ser både de anställda vad förbättringarna gör för dem själva samt att ledningen enklare kan se vad VIKKIS genererar. Här är det viktigt att säkerställa efterfrågan för att det inte skall prioriteras bort.

7.5. Revision av förbättringsförslag

Variationen mellan grupperna inom företagets tjänstemannanivåer är som tidigare nämnt relativt stor. För att ge de anställda en gemensam syn på VIKKIS och för att minska denna variation, har en lathund samt förenklade direktiv utformats, se kapitel 7.6. Dock finns det inget sätt att säkerställa att variationen minskar och därmed är vår rekommendation att utföra någon slags revision av förslagen. Att göra stickprov med jämna mellanrum är ett sätt att göra detta. Men hjälp av stickproven kan man se om grupperna har rätt uppfattning om vad VIKKIS är och syftar till. Om variation upptäcks kan då VIKKIS-coaching tillsättas.

Studien har visat på att variationen delvis beror på gruppchefens individuella inställning till VIKKIS. Genom att utföra stickprov på grupperna kan man även få en tydligare bild av vad gruppcheferna godkänner för typ av förslag. Resultaten kan därmed användas

både till att se vilka grupper som behöver VIKKIS-coachning men även om det behövs coaching på gruppchefs nivå. Sådan coaching skulle kunna minska variationen mellan grupperna samt att gruppcheferna skulle bli mer bekväma i vad för typ av förslag de bör godkänna.

7.6. Lathund och förenklade direktiv för VIKKIS

Studien har visat att det finns ett behov av en lathund som tydliggör vad VIKKIS egentligen är. I dagsläget finns det tillgängligt i Customer Services interna datasystem, vad VIKKIS är och hur det skall praktiseras men det egentliga behovet finns i det praktiska arbetet som sker vid VIKKIS-tavlan.

Alla anställda vet inte vad VIKKIS är och vad det syftar till samt att en del har svårt att se skillnad på vad en förbättring samt en avvikelse är. Därmed har vi tagit fram en lathund (se bilaga 6) som skall förtydliga detta.

Vi anser även att det behövs klarare och enklare direktiv för hur det praktiska arbetet med VIKKIS skall bedrivas. Direktiven bör kortfattat förklara hur man jobbar med VIKKIS steg för steg och vad arbetet med VIKKIS innebär. De direktiv som finns idag är ej kortfattade och finns endast i den interna databasen. Därmed används de ej i den utsträckning som skulle behövas. Detta har resulterat i att vi även tagit fram en förenkling av direktiven (se bilaga 7).

Det är väldigt viktigt att dessa hjälpmedel är synliga och de bör helst sitta visuellt där VIKKIS-arbetet bedrivs. Detta för att alla anställda enkelt skall kunna använda sig av dem.

7.7. Belöningsystemet

För att på ett enkelt sätt höja kvaliteten på förslagen, anser vi att ingen belöning bör ges vid godkänt förslag. Rekommendationen är att flytta de 50 kr som lagen idag får vid godkänt förslag så att ett genomfört förslag belönas med 250 kr i stället för 200 kr som det är i dagsläget.

Att endast ge belöning vid genomfört förslag skulle med sannolikhet bidra till att de förslag som läggs också genomförs. Antalet förslag som blir godkända och som sedan blir liggandes eller nedlagda skulle troligtvis minska.

8. Rekommendationer för implementering

Detta kapitel kommer att ge rekommendationer för vilka steg som är viktiga vid en eventuell implementering på de övriga tjänstemannaorganisationer. Nedan följer en implementeringsmodell samt en rekommendation för hur man bör gå tillväga på Customer Service Process & Technical Support. Modellen bygger på en implementeringskedja med nio steg som kombineras med PDCA. Detta redovisas tydligare i bilaga 9.

8.1. Implementeringskedja

Slutsatsen som dragits i denna studie är att samtliga tjänstemannaorganisationer inom Customer Service skulle ha möjligheten att arbeta med VIKKIS. I detta skede är det ej nödvändigt att ta fram olika implementeringsmodeller för de olika organisationsformerna som finns inom företaget. Varje tjänstemannaorganisations uppbyggnad och arbetssätt bör dock tas i beaktning vid eventuell implementering.

Vid implementering av VIKKIS är det nödvändigt att man ser implementeringen som en förändringsprocess där det är vitalt att följa alla steg. Genom en granskning av relevant litteratur samt de observationer och intervjuer som gjorts i denna studie har följande steg tagits fram:

1. Skapa en vägledande grupp som brinner för förbättringsarbete

Det första som bör göras är att skapa en grupp som kan leda och planera implementeringen av VIKKIS. Denna grupp skall bestå av personer som har en stor förståelse samt kunskap om VIKKIS och förbättringsarbete. Det är även centralt att ha med medlemmar från ledningen. Detta för att det skall kunna leda och motivera arbetet. Anledningen till att det är betydelsefullt att involvera ledningen är på grund av att de bidrar till en auktoritet som annars är svår att få. Utöver detta krävs det att det finns personer från delar av företaget som har erfarenheten av att arbeta med förbättringsarbetet i praktiken samt personer från de delar där VIKKIS ännu inte har implementerats. Detta för att få in erfarenhet tillsammans med ett nytänk. Det krävs även att medlemmarna i gruppen består av personer som har gott rykte och goda relationer till andra.

2. Fundera ut vad företagets WHY, HOW & WHAT betyder för arbetet med VIKKIS, inom Customer Service samtliga tjänstemannaorganisationer

För att göra arbetet med VIKKIS ännu mer tydligt över vad det syftar till rekommenderas det att den vägledande gruppen sätter upp vad företagets WHY, HOW & WHAT betyder för arbetet med VIKKIS (se bilaga 3).

WHY behandlar motivationen, HOW innefattar processen och WHAT syftar till resultatet. Allt detta går att koppla till VIKKIS och därför anser vi att den vägledande gruppen bör fundera och diskutera fram dessa svar gemensamt. Resultatet bör sedan sättas upp visuellt på ett A3 så att alla kan läsa och vet vad arbetet med VIKKIS syftar till och hur det ska uppnås.

3. *Säkerställa att den specifika enheten uppnår alla delar inom Customer Services Lean-hus*

För att kunna arbeta med förbättringsarbete och *kaizen* måste Lean-arbetet fungera. För att kunna uppnå *kaizen* är det vissa nyckeldelar inom Lean som måste uppnås, detta är något som Customer Services själva illustrerat i deras Lean-hus (se bilaga 1). När man då skall gå vidare med implementeringen av VIKKIS är det viktigt att granska den enhet som man funderar på att införa VIKKIS på. Detta för att se huruvida det skulle fungera att arbeta med VIKKIS. Den vägledande gruppen kan med hjälp av Lean-huset se över enheten lättare och avgöra om de uppfyller alla steg för att kunna arbeta med *kaizen*. Där efter kan man ta ett beslut om man bör implementera VIKKIS eller ej på enheten.

4. *Kommunicera ut WHY, HOW & WHAT inom den specifika enheten via olika kommunikationskanaler*

Om beslutet i förra steget var att implementera VIKKIS bör man i detta steg kommunicera ut inom enheten vad företagets *WHY, HOW & WHAT* betyder för arbetet med VIKKIS. Det är väsentligt att budskapet är enkelt, tydligt och det skall vara lätt att förstå varför VIKKIS behövs. I detta steg är det betydelsefullt att kommunikationen går ända fram till alla och det är därför att föredra att använda flera olika kommunikationskanaler. Dessa kan vara både muntliga och skriftliga. Den viktigaste kommunikationsformen är det personliga mötet. Gruppchefen har troligtvis den centralaste rollen inom kommunikationsflödet och det är viktigt att denne finns tillgänglig. Det är vitalt att det skall vara enkelt och intressant att ta emot informationen och det ska hela tiden kretsa kring *WHY, HOW & WHAT*.

Det är även centralt att visa på nödvändigheten att förbättras. De anställda kommer att behöva ändra på sitt arbetssätt och det är därmed väldigt nödvändigt att de förstår varför de behöver göra denna ändring. Det är därmed essentiellt att trycka på *WHY*, de anställda skall förstå varför det är viktigt att arbeta med VIKKIS.

5. *Utför piloter på de enheter där det anses vara nödvändigt*

Nästa steg är att utföra en pilot på en grupp inom den enhet där VIKKIS skall implementeras, om så anses nödvändigt. Till exempel anser vi att Customer Service Process & Technical Support är en enhet där pilot bör användas, medan mindre enheter troligtvis inte skulle vara i behov av detta. Här är det betydelsefullt att ha tydliga direktiv för VIKKIS när grupperna skall börja arbeta med det (se bilaga 7). Även här är det vitalt med kommunikation och att ge de anställda rätt kunskap för att kunna driva arbetet. Genomgångar är viktigt men även att det finns återkommande träffar för att se hur arbetet fortlöper. Vid val av grupp är det att föredra att välja en grupp som visar intresse för verktyget så att de sedan skall kunna ha en positiv inverkan på övriga grupper. En annan nödvändig punkt är att involvera ledningen i uppstarten så att de är en del av implementeringen och kan efterfråga resultat.

6. *Skapa tidiga framgångar och visa framstegen*

När piloten körts ett tag är det väsentligt att kunna visa resultat. Visa för gruppen vad de har förbättrat och visa det för övriga grupper inom enheten. Det är viktigt att visa på fördelarna så att även andra grupper ser nyttan i VIKKIS. Resultaten bör visas visuellt i närheten av VIKKIS-tavlan samt på gemensamma utrymmen så resultaten kan motivera de anställda till att arbeta med VIKKIS och visa att de gynnar deras dagliga processer.

7. *Efter pilot, säkerställ standard*

När piloten anses fulländad är nästa steg att säkerställa standarden. Här kan man se över om det fungerade som planerat och i fall det är saker som behöver ändras för att det skall passa det specifika arbetssättet som finns på enheten.

8. *Implementera på övriga grupper*

Därefter är det läge att implementera VIKKIS på övriga grupper inom enheten och här är det samma fokus som vid införandet av piloten. Tydlig kommunikation, kunskapsspridning, deltagande av ledning samt ett flertal genomgångar.

9. *Gör VIKKIS till en del av företagskulturen*

Det sista steget är något som endast kommer efter tid. Precis som med införandet av Lean så är VIKKIS en förändring som måste falla på plats och bli naturligt för de anställda. Detta sker endast om man fortsätter att driva på arbetet och att de anställda får arbeta med det under en längre tid.

8.2. Customer Service Process & Technical Support

Efter de observationer och intervjuer som utförts på Customer Service Process & Technical Support, har slutsatsen dragits att de inte är i det stadiet att kunna implementera VIKKIS på tjänstemannanivå ännu. Lean utgör grunden för att kunna arbeta med VIKKIS och därför bör man ej införa VIKKIS förrän de har kommit längre i implementeringen av Lean i deras verksamhet.

På Customer Service Process & Technical Support används inte visualisering i den utsträckning som önskas av företaget. Detta innebär i sin tur att de inte uppfyller hela Customer Services Lean-hus (se bilaga 1), som är en förutsättning för att kunna arbeta med *kaizen*. De har kunskap om de verktyg som ingår i Lean och vissa tillämpas men inte i den utsträckning och i den mån som de kan.

Slutsatserna som har dragits är att Customer Service Process & Technical Support inte har brist på kunskap inom Lean utan att praktiserandet av Lean är det som inte lever upp till den nivå som efterfrågas, för att VIKKIS skall fungera som verktyg. Det krävs mer efterfrågan från ledningsnivå samt från närmsta chefen för att få igång ett bra Lean-arbete.

När de har kommit så långt i sitt Lean-arbete att hela Customer Services Lean-hus uppfylls så rekommenderas implementering av VIKKIS. Något som även måste tas hänsyn till är den omorganisation som är på väg att ske där. Implementeringen skall då ske via de steg som nämns i kapitel 8.1.

9. Förslag till framtida studier

I följande kapitel ges rekommendationer till framtida studier för Customer Service. Dessa är baserade på de problem som framkommit under fallstudien men som ej hunnits lösas inom projektets tidsram.

Mäta förbättringsförslag

När det kommer till att kvantifiera förbättringsförslagen är det viktigt att hitta ett enkelt sätt att mäta dem på. Detta för att det inte skall kännas som en uppgift som är för krävande så att själva syftet med mätningen försvinner. Det skall vara enkelt på det sätt att det inte skall kräva för mycket tid eller resurser samt att man tydligt skall kunna se resultatet och fördelarna med VIKKIS. Att hitta ett sätt att mäta, som uppfyller dessa krav är något som kräver noggrannare efterforskning. Därmed är kvantifiering av förbättringsförslagen en rekommendation till fortsatta studier.

10. Källförteckning

12manage (Regissör). (2015). *Masaaki Imai Redefines KAIZEN* [Film].

Andersson, P., Eriksson, M., Hernvall, C.-A., Holmström, L., Liljeblad, L., & Nyckelgård, B. (2013). *Ständiga förbättringar inom Lean Production*. Teknikens ekonomi och organisation, Operations Management. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.

Berling, C. (2005). *MOTIVATION OCH METODER. Två ingredienser i förbättringsarbete enligt Ständiga Förbättringar - Kaizen*. Lund: Lund University.

Bruzelius, L., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära* (Vol. 9:7). Lund: Studentlitteratur AB.

Börnfelt, P.-O. (2009). *Arbetsorganisation i praktiken*. Stockholm: SNS Förlag.

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken* (Vol. 1:2). Stockholm: Liber AB.

Friberg, M. (1975). *Är lönen det enda som sporrar oss att arbeta?* Sociologisk forskning, 4, 52-65.

Friberg, M. (1976). *Är lönen det enda som sporrar oss att arbeta? Del II*. Sociologisk forskning, 1, 24-42.

Gallup. (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Gallup.

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.

HGF. (2015). *HGF - Lean on us!* Hämtad: 2015-04-23 <http://hgf.se/se/om.html>

Hickman, G. R. (2010). *Leading Change - in Multiple Contexts*. California, USA: SAGE Publications, Inc.

Högström, A., Bark, M., Bernstrup, S., Heide, M. & Skoog, A. (1999) *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Sverige Verkstadsindustrier

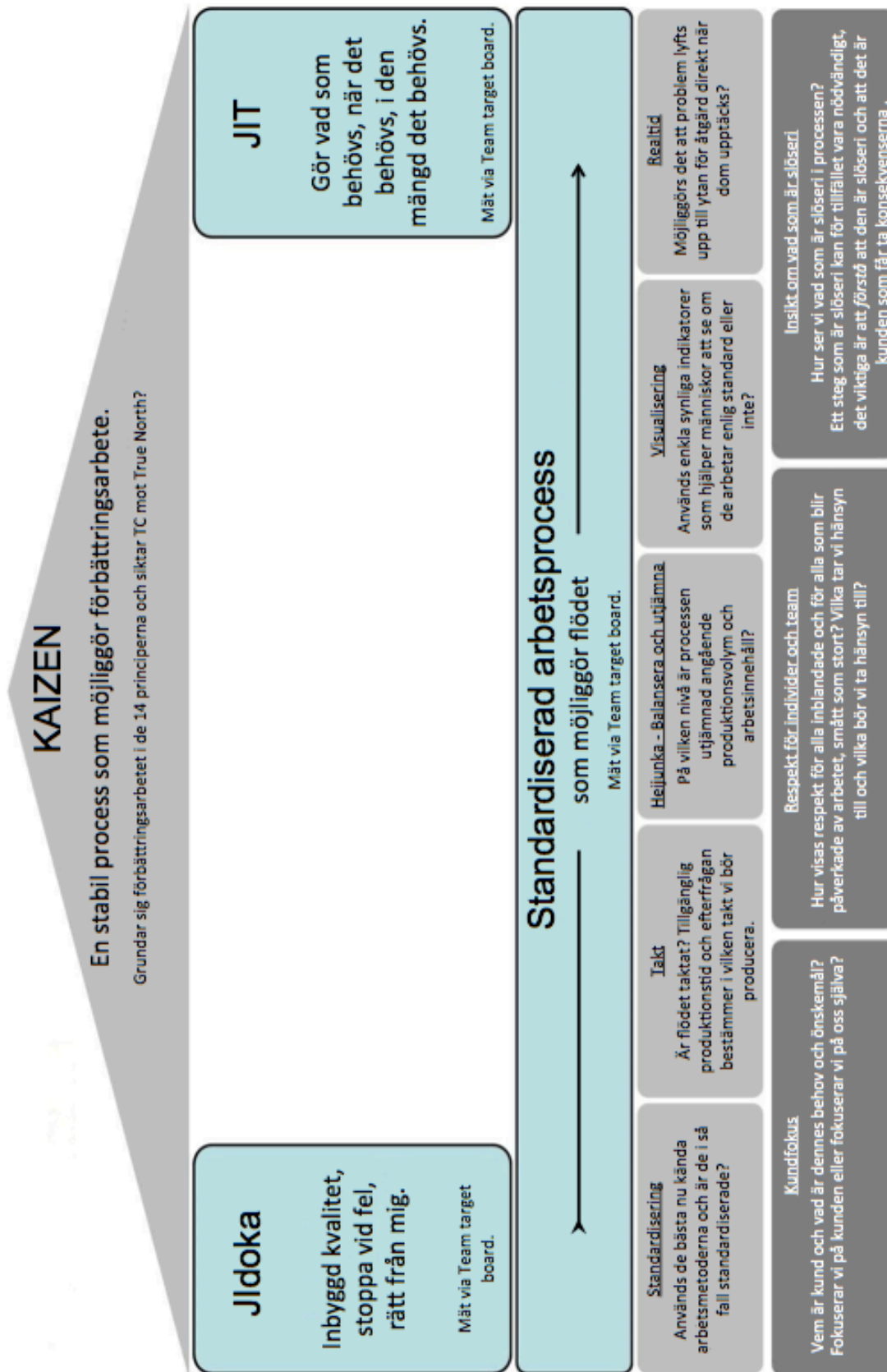
Imai, M. (1992). *KAIZEN - Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Uppsala: Konsultföretaget AB.

Kaizen Institute. (2015). *Kaizen Institute*. Hämtat från Kaizen Institute - Masaaki Imai: <http://www.kaizen.com> Hämtad: 2015-03-22

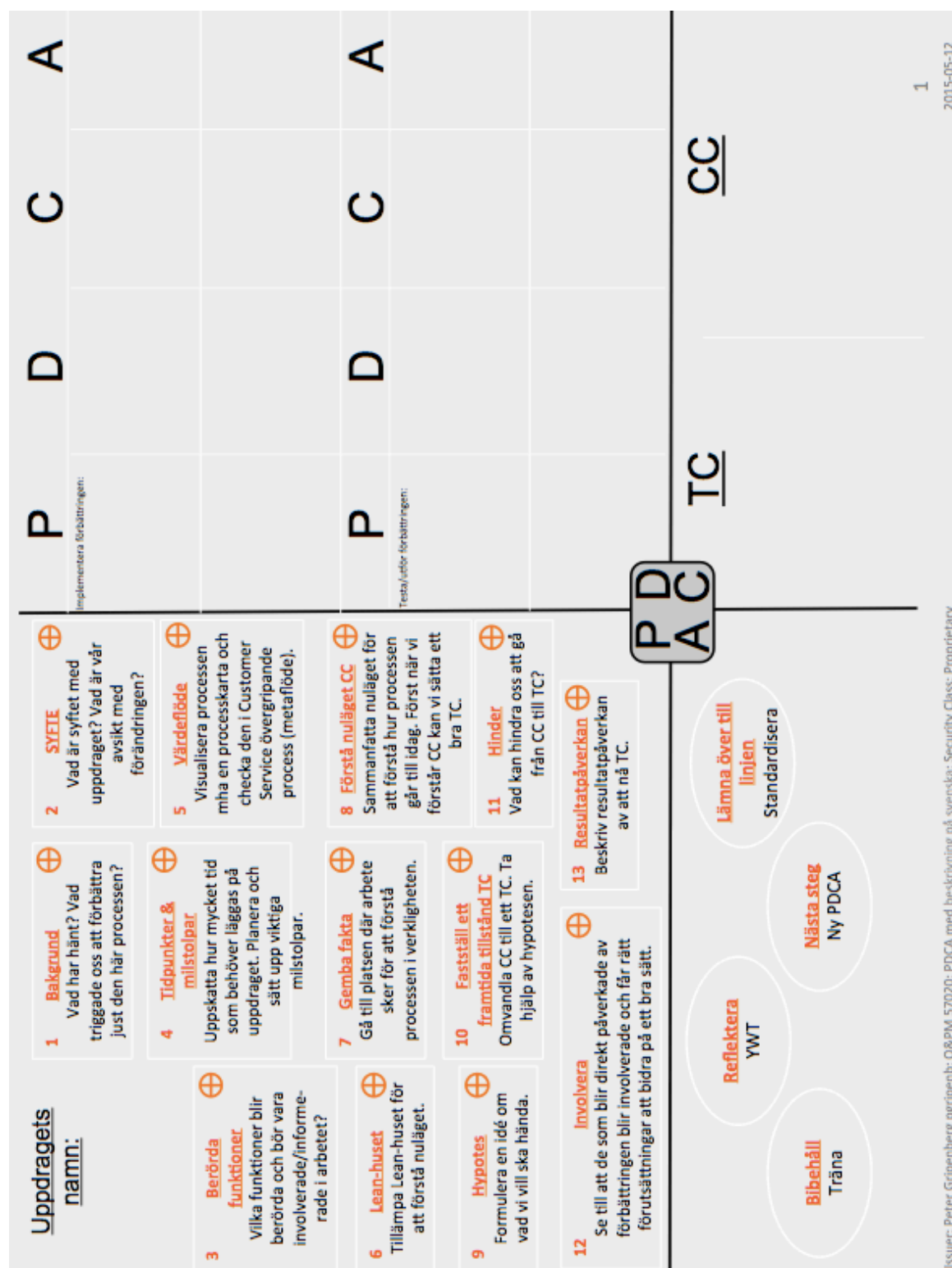
Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Effort Fail. *Harvard Business Review*.

- Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way*. Malmö: Liber AB.
- Liker, J.K. & Convis, G. (2012). *The Toyota Way to Lean Leadership*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Franz, J. K. (2011). *The Toyota Way - to continuous improvement*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Liker, J. K., & Meier, D. (2006). *The Toyota Way Fieldbook: A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill.
- Lindér, J. (2014). *Föreläsning motivation*. Göteborg: Institutionen Operation Management vid Chalmers Tekniska Högskola.
- Lindér, J. (2011). *Motivation, arbetsutformning och normstyrning*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Olovsson, J.-E. (2008). *Vikkis Historik. Väderstads-Verken AB*. Göteborg: Väderstads-Verken AB.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M. & Blücher, D., (2012). *Ledarskap - Gör Lean till framgång!* Malmö: Part Development AB.
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2009). *Lean - Gör avvikelser till framgång!* Malmö: Part Development AB.
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Studentlitteratur.
- Runerbjörk, I. (2013). *Lean med hjärta och kreativitet: om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekeris.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB
- Volvo Car Customer Service. (2012). *Directive VIKKIS*. Göteborg.
- Volvo Car Customer Service. (2014). *Vad är VIKKIS*. Göteborg.
- Volvo Car Customer Service. (2015). *Alignment and execution workshop for increased engagement. Ledarskapsutveckling för ökat engagemang*. Göteborg: Volvo Car Customer Service.
- Volvo Car Customer Service. (2015). *Värderingar*. Göteborg: Volvo Car Customer Service.
- Volvo Personvagnar AB. (2015). *Om volvo, Företagsinformation*. Hämtad: 2015-02-04, <http://www.volvocars.com/se/top/about/corporate/pages/default.aspx>
- Östberg, L., Schroeder, D. M., & Robinson, A. G. (2010). *Små idéer - stora resultat*. Västerås: SIS Förlag AB.

Bilaga 1 – Customer Services Lean-hus



Bilaga 2 - Customer Services PDCA-cirkel



Bilaga 3 – Customer Services WHY, HOW & WHAT

Volvo Cars Customer Service - Alignment & Execution

VOLVO PERSONAL SERVICE – LEADING IN THE WORLD



<p style="text-align: center;">WHY</p> <p style="text-align: center;">[The MOTIVATION – our purpose, cause and belief]</p> <p style="text-align: center;">WE STRIVE FOR SIMPLICITY – TO MAKE LIFE LESS COMPLICATED FOR PEOPLE</p>	<p style="text-align: center;">HOW</p> <p style="text-align: center;">[The SYSTEM – our values and guiding principles]</p> <p style="text-align: center;">EXCELLENCE IN EXECUTION CUSTOMER SERVICE PRODUCTION SYSTEM</p> <p style="text-align: center;">We apply the 14 lean principles, in everything we do</p>	<p style="text-align: center;">WHAT</p> <p style="text-align: center;">[The RESULT – our products and services]</p> <p style="text-align: center;">OPERATIONAL DELIVERIES CUSTOMER SERVICE STRATEGIC AGENDA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internal efficiency - Workshop production system - Distribution strategy - Communication - Offers - Accessories
---	--	--

Team:

What the Customer Service vision means to us:

ALIGNMENT TO CUSTOMER SERVICE WHY & HOW:		WHAT:
<p style="text-align: center; font-size: small;">What Customer Service WHY means to us:</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 100px; margin-top: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: gray;">Define the team's perception of what Customer Service WHY means to us</p> </div>	<p style="text-align: center; font-size: small;">What Customer Service HOW means to us:</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 100px; margin-top: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: gray;">Define the team's perception of what Customer Service HOW means to us</p> </div>	<p style="text-align: center; font-size: small;">What we DELIVER to contribute to Customer Service WHAT:</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 100px; margin-top: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: gray;">List your team's operational deliveries and prioritized development areas that contribute to Customer Service WHAT</p> </div>
EXECUTION – ACTIONS TO MAKE IMPACT:		OBJECTIVES:
<p style="text-align: center; font-size: small;">Our focused actions to execute WHY:</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 100px; margin-top: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: gray;">Your concrete actions to make 'your perception of WHY' (above) a reality</p> </div>	<p style="text-align: center; font-size: small;">Our focused actions to execute HOW:</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 100px; margin-top: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: gray;">Your concrete actions to make 'your perception of HOW' (above) a reality</p> </div>	<p style="text-align: center; font-size: small;">Objectives (short/long term) on WHAT:</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 100px; margin-top: 5px;"> <p style="text-align: center; font-size: x-small; color: gray;">List your team's short and long term objectives</p> </div>

5/6/2015
Customer Service Alignment and Execution Worksheet, Mathias Adolphson, madolph1, Security Class: Proprietary
1

Bilaga 4 - Intervjufrågor

VIKKIS:

- Har du hört talas om VIKKIS? Om ja - vad är din allmänna åsikt om det?
- Känner du att direktiven för VIKKIS är tillräckligt klara?

FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET:

- Vad är den allmänna inställningen till förändring enligt din uppfattning?
- Hur känner du att Volvoandan som tidigare fanns i företaget är idag?

STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR:

- Vad är det viktigaste enligt dig för att små förändringar i det vardagliga arbetet skall ske?
- Arbetas det med ständiga förbättringar? Om ja - hur?
- Vad ser du som förbättringsarbete?
- Hur visualiseras förbättringsarbetet?
- Vilka hinder ser du för ett effektivt förbättringsarbete?
- Hur dokumenteras förändring/förbättringsverksamheten?

LEAN, PDCA:

- Vad är din uppfattning om Lean?
- Vad är de anställdas uppfattning om Lean?
- Hur stor kompetens har cheferna/ledningen/de anställda om Lean samt PDCA?
- Hur ofta används PDCA i det dagliga arbetet?
- Använder du PDCA i ditt dagliga arbete? Vad tycker du om det?

STANDARDISERAT ARBETSSÄTT:

- Hur ser du på standardiserat arbetssätt?
- Hur upplever du att inställningen till standardiserat arbetssätt är?

BELÖNINGSSYSTEM:

- Hur tycker du förbättringsarbete ska belönas? Vad anser du om belöningarna?

MOTIVATION:

- Vad kan man göra för att motivera de anställda till att arbeta med förbättringar?
- Hur motiverar ni de anställda till att arbeta till ständiga förbättringar?

LEDARSKAP:

- Vilken roll har ledningen för att förbättringsarbetet skall fungera?
- Vilken betydelse har ledarskap för förbättringsarbetet?
- Hur agerar du som ledare när stora förändringar sker i organisationen?

KOMMUNIKATION:

- Hur är kommunikationen mellan Customer Services olika enheter?
- Hur tycker du kommunikationen mellan ledningen och första linjens tjänstemän fungerar?

VIKKIS:

- Vad är det största hindret för implementering av VIKKIS på resterande tjänstemannaorganisationer?
- Tror du att en utvecklingsavdelning kan arbeta med VIKKIS? Vilka kategorier passar VIKKIS för, vilka tjänstemannanivåer?
- Vart ser du VIKKIS om tre år? Hur tror du att det kommer att utvecklas?

ÖVRIGT:

- Hur sprider ni kunskap?
- Uppifrån ner - nerifrån upp? Ställer de under dig samma krav på sina anställda som du gör på dem? Efterfrågas förändring?

ENGAGEMANGSPROJEKTET

- Vad har ni gjort för undersökning?
- Vad säger den?
- Skillnad på resultaten på kollektivsidan och tjänstemannasidan?

Bilaga 5 - Enkät

Det skulle vara en stor hjälp för oss om du skulle vilja svara på några korta frågor. Enkäten tar ungefär 2 minuter att fylla i och du är anonym.

Jag som besvarar enkäten är:

Kvinna Man Ålder: _____

Antal år anställd på Customer Service: _____ Typ av tjänst: _____

Ta ställning till samtliga påståenden på en skala från 1 till 5:	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
1. Jag förstår fullt ut vad VIKKIS är och syftar till	1	2	3	4	5
2. Jag tycker det är viktigt att arbeta med VIKKIS och förbättringar	1	2	3	4	5
3. Jag har tid att jobba med VIKKIS utöver mitt dagliga arbete	1	2	3	4	5
4. Jag känner att lagets VIKKIS-förslag gör skillnad i det dagliga arbetet	1	2	3	4	5
5. Att arbeta med förändringsarbete och VIKKIS känns naturligt för mig	1	2	3	4	5
6. Jag vet vad PDCA-cirkeln är	1	2	3	4	5
7. När ett VIKKIS-förslag har lagts arbetar gruppen utefter PDCA-cirkeln	1	2	3	4	5
8. Jag önskar mer kunskap inom PDCA	1	2	3	4	5
9. Jag vet vad skillnaden är mellan en förbättring och en avvikelse	1	2	3	4	5
10. Jag känner att kommunikationen fungerar bra mellan mig och min gruppchef	1	2	3	4	5
11. Jag känner att min gruppchef efterfrågar VIKKIS-förslag	1	2	3	4	5

Var vänlig vänd →

Ta ställning till samtliga påståenden på en skala från 1 till 5:	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
12. Jag anser att mitt dagliga arbete innefattar ständiga förbättringar	1	2	3	4	5
13. Gruppen följer upp och utvärderar genomförda förslag	1	2	3	4	5
14. Vid VIKKIS-möten samlas laget alltid vid den visuella VIKKIS-tavlan	1	2	3	4	5
15. Gruppen arbetar med VIKKIS varje vecka	1	2	3	4	5
16. Det finns ett spontant intresse inom gruppen att arbeta med VIKKIS	1	2	3	4	5
17. Jag anser att gruppen får tillräckligt med återkoppling om vart i flödet förslaget befinner sig	1	2	3	4	5
18. Jag tycker att 3 VIKKIS-förslag per person och år är ett rimligt mål	1	2	3	4	5

Vilket av dessa följande alternativ anser du vara den största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag:

- Det underlättar mitt dagliga arbete
- Pengarna som går till gruppen
- Att jag som individ kan påverka gruppens arbete
- Annat: _____



LATHUND VIKKIS

VCCS IDÉ KVALITET UTVECKLING I SAMVERKAN

VARFÖR VIKKIS?

Att ta tillvara på outnyttjad kunskap, lära av våra fel och brister är en del i vårt sätt att utveckla vår verksamhet. VIKKIS är lätt att använda och med små enkla förändringar kan vi få stora förbättringar. Att arbeta med att förbättra sina arbetsprocesser är nödvändigt för oss anställda och ger möjlighet för individen att utvecklas och få bifall för sina idéer.

VAD ÄR ETT BRA VIKKIS-FÖRSLAG DÅ?

Att sträva efter:

- Förbättra arbetsmiljön
- Förbättra och förenkla arbetsmetoder
- Förbättra kvaliteten av produkten/tjänsten som levereras till kund
- Upptäcka och reducera alla typer av slöserier

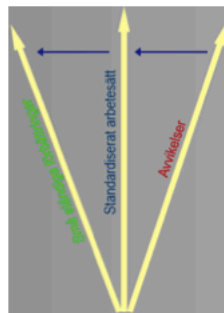
Att fråga sig:

- Hur gynnar detta kunden?
- Hur förbättrar detta vårt vardagliga arbete?

VAD ÄR EN AVVIKELSE OCH VAD ÄR ETT FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG?

EN AVVIKELSE ÄR NÅGOT SOM ingår i det standardiserade arbetet men inte fungerar på det sätt som efterfrågas. T ex en trasig skrivare. Detta rättas till under den dagliga styrningen och är inget VIKKIS-förslag.

ETT VIKKIS-FÖRSLAG ÄR EN FÖRBÄTTRING, en idé om att göra arbetet effektivare och lättare att utföra.



TILLSAMMANS INITIERAR OCH DRIVER VI FÖRBÄTTRINGSARBETET FÖR EN BÄTTRE ARBETSVDAG OCH NÖJDARE KUNDER!

VIKKIS DIREKTIV



Bilaga 7 - Direktiv VIKKIS

Samtliga anställda inom Customer Service ansvarsområde är berörda av VIKKIS. VIKKIS-arbetet bedrivs i lag/grupp under ledning av lagledare/chef. Arbetet med förbättringar organiseras i lagen/gruppen, i vilka alla anställda ingår.

VIKKIS hålls som förbättringsmöte veckovis på en tillgänglig mötesplats. På denna plats bör VIKKIS-tavlan, lathund för VIKKIS samt direktiven vara visuella.

Alla inom gruppen har rätt att lämna in förslag, de kan skrivas när som helst. Det behöver inte vara knutet till VIKKIS-mötena. Förslagen ska huvudsakligen avse förbättringar inom det egna området och gynna gruppen. För att det skall hanteras och bedömas skall förslaget vara inskrivet i VIKKIS-databasen.

VIKKIS-ansvarig gör en sammanställning av inkomna förslag innan mötet: Se efter på VIKKIS-tavlan samt VIKKIS-databasen.

PUNKTER ATT TA UPP UNDER FÖRBÄTTRINGSMÖTET:

- Gå igenom nya förslag och om så behövs utveckla dessa
- Diskutera och hitta lösningar på problem i de egna processerna som kan bli nya förslag
- Inom gruppen besluta vilka förslag som gruppen vill registrera och skicka till utvärderingslaget
- Planera genomförandet av förslag som godkänts av utvärderingslaget.
 - Ange färdigtidpunkt
 - Förslag som ska genomföras av annan grupp planeras i samråd.
 - Vid större åtgärder eller vid brist av tid kan gruppen söka stöd hos VIKKIS-support genom VIKKIS managern.
- Avstämning av förslag som är under arbete
- Återkoppling av tidigare genomförda VIKKIS-förslag

Gruppen bör göra en första bedömning av förslaget om de vill registrera det eller ej. Nästa steg är att lägga in förslaget i databasen för godkännande. Därefter bedömer utvärderingslaget förslaget som Godkänt eller Nedlagt. Det kan även skickas på remiss. Om förslaget blir godkänt, gör gruppen en ny bedömning om de skall genomföra förslaget eller lägga ner det. Huvuddelen av medlemmarna i gruppen skall vara överens i bedömning av de förslag som lämnas in. Gruppen har gemensamt ansvar för beslutet och den bedömningen görs i samband med förbättringsförslaget.

SLUTLIGEN UTFÖR GRUPPEN FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAGET!

Bilaga 8 - Implementeringskedja

	P	D	C	A
Skapa en vägledande grupp som brinner för förbättringsarbete				
Fundera ut vad företagets <i>WHY, HOW & WHAT</i> betyder för arbetet med VIKKIS, inom Customer Services samtliga tjänstemannaorganisationer				
Säkerställa att den specifika enheten uppnår alla delar inom Volvos Lean-hus				
Kommunicera ut <i>WHY, HOW & WHAT</i> inom den specifika enheten via olika kommunikationskanaler				
Utför piloter på de enheter där det anses nödvändigt				
Skapa tidiga framgångar och visa framstegen				
Efter pilot, säkerställ standard				
Implementera på övriga grupper				
Gör VIKKIS till en del av företagskulturen				