



CHALMERS
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Lean Ledarskap

En utredning av ledarskapsrelaterade förutsättningar
för att bedriva Lean på GKN EPS

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

SONNY ISSA

ELIN BERGENDAL KUMMEL

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Examensarbete E2015:048

EXAMENSARBETE E2015:048

Lean Ledarskap

En utredning av ledarskapsrelaterade
förutsättningar för att bedriva Lean på GKN EPS

SONNY ISSA

ELIN BERGENDAL KUMMEL

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Operations Management

Handledare och examinator: Jan Lindér

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Lean Ledarskap

En utredning av ledarskapsrelaterade förutsättningar
för att bedriva Lean på GKN EPS

© SONNY ISSA, ELIN BERGENDAL KUMMEL, 2015

Examensarbete E2015:048

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen Operations Management

Chalmers Tekniska Högskola

SE 412 96 Göteborg

Telefon: + 46 (0)31 772 10 00

Chalmers Reposervice 2015

Göteborg, Sverige 2015

“What we do well today, we can do even better tomorrow”

GKN, 2015

Förord

Följande studie är ett examensarbete omfattande 15 högskolepoäng som har utförts inom ramen för högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg. Examensarbetet är utfört under vårterminen 2015 vid institutionen för Teknikens ekonomi och organisation.

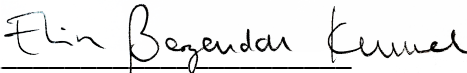
Studien avser att till stöd för GKN EPS i Trollhättan undersöka hur ledarskapet med avseende på Lean bedrivs och kan förbättras. Studien leder fram till kartlagd förbättringspotential och konkreta rekommendationer.

Med detta förord vill vi tacka vår handledare Jan Lindér, universitetslektor på Chalmers Tekniska Högskola, för att tålmodigt och samarbetsvilligt ha guidat oss genom hela processen. Vidare vill vi tacka vår externa handledare Rosmarie Östensen, Lean-chef på GKN EPS i Trollhättan, för det stora engagemang och stöd hon bidragit med under arbetets gång. Vi vill även rikta ett stort tack till Malin Hallin, Lean-coach på Swerea IVF, samt Hans Reich på Chalmers Professional Education för att de tagit sig tid att bidra med kunskap och erfarenheter.

Göteborg, maj 2015



Sonny Issa



Elin Bergendal Kummel

Abstract

The following report represents an investigation of leadership related prerequisites to manage Lean Production at GKN EPS in Trollhättan. A literature review and a company study form the basis of the report. The literature review is based on generally accepted research. The company study consists of a theory based part and an empirical part. The theory part is based on material from GKN and a continuous dialogue with the staff at the company's Lean department. The result of the empirical study is mainly based on interviews and business observations. Value Stream Managers, Shift Managers and Team Leaders have been interviewed.

The theory-based studies represent an ideal state. The discussion is basically a comparison between the theory and the company study. Consequently, correspondences and discrepancies are presented in regard to GKN's Lean and leadership related work. The main observations include a lack of understanding of Lean, narrow goal setting and a vague distribution of responsibilities.

The study's conclusion presents further recommendations within the areas where potential for improvement has been identified. The recommendations include extended goal setting, small-scaled projects and proposed measures to increase the understanding.

Finally, proposals for further studies are introduced. It includes a further investigation of how the implementation of Team Leaders has worked, as well as developing a communication forum for Shift Managers.

Keywords: Lean, Leadership, Sweden, Bachelor's thesis, method

Sammandrag

Följande rapport är en utredning av ledarskapsrelaterade förutsättningar för att bedriva Lean på GKN EPS i Trollhättan. Till stöd för studien finns en litteraturstudie och en företagsstudie. Litteraturstudien är uppbyggd av generellt vedertagen forskning. Företagsstudien består av en teoribaserad del samt en empirisk del. Det teoribaserade avsnittet är baserat på internt material från GKN samt löpande dialog med personalen på företagets Lean-avdelning. Resultatet av den empiriska företagsstudien stöds av fältbesök och egna verksamhetsnära observationer. Dessutom har ett urval värdeflödeschefer, skiftlagschefer och team-ledare intervjuats som en del av den empiriska företagsstudien.

Den empiriska företagsstudien jämförs i rapportens diskussionsavsnitt med de teoribaserade studierna vilka svarar för ett ideal-tillstånd. På så sätt har överensstämmelser och avvikelser identifierats i GKNs Lean- och ledarskapsrelaterade arbete. Till de viktigaste observationerna hör bland annat en bristande förståelse för Lean, snävt målställande och en tvetydig ansvarsfördelning.

I studiens slutsats presenteras konkreta rekommendationer för GKNs fortsatta arbete med avseende på de områden där förbättringspotential kartlagts. Rekommendationerna avser bland annat att utvidga målställandet, arbeta i småskaliga projekt samt att genom föreslagna åtgärder täcka det rådande förståelse-gapet.

Slutligen introduceras förslag till fortsatta studier. Bland annat föreslås en vidare utredning av hur arbetet med team-ledare fungerat samt att utforma ett forum för effektiv kommunikation mellan skiftlagschefer.

Sökord: Lean, Ledarskap, Sverige, examensarbete, metod

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Problemprecisering och frågeställningar	4
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Lean produktion	6
2.1.1 Eliminering av slöserier.....	8
2.2 Ledarskap.....	10
2.2.1 Ledarskap och chefskap.....	10
2.2.2 Perspektiv på ledarskap.....	11
2.2.3 Anpassning till svenskt arbetsliv	13
2.3 Motivation	14
2.4 Lean ledarskap.....	16
2.4.1 Filosofi	16
2.4.2 Förståelse	17
2.4.3 Kärnkompetenser	20
2.4.4 Ansvar	21
2.5 Förändringsarbete	26
2.5.1 Motstånd	26
2.5.2 Framgång	27
3. Metod	31
3.1 Genomförande	31
3.2 Undersökningsmetod	33
3.2.1 Litteraturstudie.....	33

3.2.2 Observation	33
3.2.3 Intervjustudie	34
3.3 Reliabilitet och validitet	35
4. Resultat	36
4.1 Teoribaserad företagsstudie	36
4.1.1 Organisationsstruktur	36
4.1.2 Företagsfilosofi	38
4.1.3 Lean företagsmodell	39
4.1.4 Ledarskap	41
4.1.5 Målnedbrytning	45
4.2 Empirisk företagsstudie	47
4.2.1 Förståelse	47
4.2.2 Arbetssätt	49
4.2.3 Stöd och utbildning	51
4.2.4 Organisationsform	53
5. Diskussion	57
5.1 Förståelse	57
5.2 Målställande	59
5.3 Ansvar	60
5.4 Motivation och engagemang	61
5.5 Attityd till organisationsform	62
5.6 Förändringsarbete	64
6. Slutsats	66
6.1 Återkoppling till syfte och frågeställningar	66
6.2 Rekommendation	68
7. Förslag till fortsatta studier	72

1. Inledning

1.1 Bakgrund

GKN är en internationell företagskoncern som utvecklar, tillverkar och underhåller system och komponenter till fordons- och metallindustrin. Bland annat utvecklar GKN högteknologiska komponenter till flygplan, gasturbiner och raketmotorer. GKN tillhandahåller ett stort antal varierade produkter och produktfamiljer. De många produkterna följer olika flöden som i helhet bildar ett komplext nätverk.

Lean bygger på att skapa en företagskultur präglad av ständiga förbättringar. På GKN utgör Lean en organisatorisk utgångspunkt varpå slagorden "*What we do well today, we can do even better tomorrow*" (GKN, 2015) är uttalade. GKN har en tydlig målbild att företagets alla divisioner ska arbeta i enlighet med Lean. Varje division ska följa en förbättringsplan som går i linje med verksamhetens övergripande mål. Målet med avseende på Lean är att integrera alla anställda i ett kontinuerligt förbättringsarbete. Det ställer höga krav på att ledarskapet bedrivs på rätt sätt. Att skapa en kultur präglad av ständiga förbättringar har för många företag dock visat sig vara både komplext och tidskrävande. Det är en svårighet som även GKN i Trollhättan har fått erfara.

Denna studie tar utgångspunkt i hur det Lean- och ledarskapsrelaterade arbetet bedrivs på GKN Engine Products Sweden i Trollhättan, vidare refererat till som enbart GKN.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka ledarskapsrelaterade förutsättningar för att bedriva Lean effektivt på GKN EPS i Trollhättan. Detta genom att utvärdera och analysera verksamhetens befintliga Lean- och ledarskapsrelaterade arbete och sätta det i relation till ideala förhållanden. På så sätt kan förbättringspotential och konkreta rekommendationer riktas för GKNs fortsatta arbete med avseende på Lean och ledarskap.

1.3 Avgränsningar

För att rymma studien inom given tidsram har endast ett begränsat segment av verksamheten har studerats. Det segment som ligger till grund för studien är GKN Engine Products Sweden i Trollhättan som är en del av GKN Aerospace Sweden AB. Studien fokuserar på Lean utifrån ett ledarskapsperspektiv. Följaktligen har intervjustudier tagit utgångspunkt i olika ledares perspektiv. Intervjuerna är avgränsade till värdeflödeschefer, 1:a linjens chefer samt team-ledare.

1.4 Problemprecisering och frågeställningar

GKN har en uttalad vision att bedriva sin verksamhet med hjälp av Lean, ett beslut som högsta ledningen tydligt står bakom. Verkstadsanställda såväl som chefer förväntas tillämpa metoder och arbetssätt kopplade till det eftersträlvade verksamhetskonceptet.

GKN lägger stora resurser på att etablera och befästa Lean i hela organisationen. Till stöd finns en avdelning som aktivt arbetar med implementeringen av Lean. De förmedlar metoder, ger utbildningar och tillhandahåller material i strävan att få organisationens medlemmar att verka i en och samma riktning. Avdelningen önskar se ett resultat av sitt arbete i alla avdelningar. Det finns avdelningar där arbetet med Lean är framgångsrikt, medan andra avdelningar har lyckats mindre bra.

De bakomliggande orsakerna till problemen ska identifieras för att GKN på ett effektivt sätt ska kunna upprätthålla implementeringen av Lean. Fokus ligger på att kartlägga de hinder som finns för att chefer på ett effektivt sätt ska kunna arbeta med Lean. Får cheferna rätt stöd? Har de fått rätt information? Eller är det kanske andra faktorer som ligger bakom den uttalade problematiken? Svaret på dessa frågor kommer ha en betydelse för GKN i det fortsatta arbetet med Lean. Genom att belysa brister i implementeringen skapas ett bra underlag för fördelning av resurser och implementeringen kan effektiviseras.

Med hjälp av en litteraturstudie ska GKNs befintliga verksamhet jämföras med ett enligt teorin idealt tillstånd (se fig. 1). På så sätt kan avvikelser identifieras och riktade framgångsfaktorer lyftas fram. Frågeställningar som besvaras är:

- *Vad definierar Lean ur ett ledningsperspektiv?*
- *Vilka är framgångsfaktorerna för att bedriva Lean ledarskap?*
- *Hur genomförs en lyckad förändring?*
- *Hur vill GKN att ledarskapet ska bedrivas med hänsyn till Lean?*
- *Hur bedrivs befintligt ledarskap på GKN med hänsyn till Lean?*

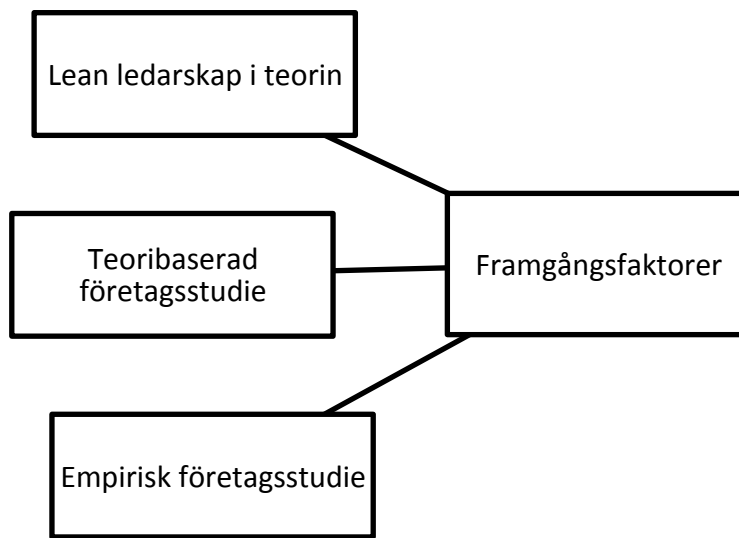


Fig. 1 Studieunderlag för att identifiera framgångsfaktorer.

Frågeställningarna ligger till grund för att nå studiens övergripande syfte att ge GKN konstruktiva rekommendationer för hur de kan effektivisera implementeringen av Lean med fokus på ledarskap.

Genom att analysera hur GKNs verksamhet bedrivs i praktiken kan ett gap gentemot teorin och det ideala tillståndet identifieras. Utifrån en sådan jämförelse framgår det vart verksamhetens brister finns. Till stöd för jämförelsen är det viktigt att studera hur principerna ter sig under såväl teoretiska som praktiska förhållanden. Det förutsätter en observation av ledare i den dagliga verksamheten för att kunna se hur de arbetar med sina team.

2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt introduceras generellt vedertagna teorier relaterade till Lean och ledarskap. Litteraturstudien utgör tillsammans med den teoribaserade företagsstudien ett underlag för en jämförande analys gentemot hur GKNs Lean- och ledarskapsrelaterade arbete bedrivs i praktiken.

2.1 Lean produktion

Den första definitionen av Lean produktion kommer från Krafcik (1988) som beskriver filosofin som en flexibel verksamhet med små lager. På så sätt kan kostnaden minimeras och kvalitetsproblem snabbt upptäckas och lösas. Krafcik (1988) menar att Lean innebär en risk, men även en potentiell högre vinst om filosofin lyckas etableras i verksamheten. Ivarsson & Molin (2013) definierar Lean som en verksamhetsstrategi som sätter fokus på flödeseffektiviteten. Tiden mellan order och leverans ska reduceras genom att ta bort sådant som inte adderar värde till en produkt (Liker & Meier, 2006). Det gäller att producera vad som behövs, i den kvantitet det behövs och när det behövs (Black, 2008). Denna studie tar främst utgångspunkt i den amerikanska professorn Jeffrey K. Likers teorier om Lean.

En central del inom Lean är respekt för människan i strävan att erhålla ständiga förbättringar. Det får inte misstolkas att ledaren ska vara ödmjuk. Den ska istället respektera sina medarbetare genom att ständigt utmana dem och ställa höga krav (Liker & Convis, 2012). Arbetet med ständiga förbättringar utgör ett centralt begrepp inom Lean och kallas av Toyota för Kaizen. Kai står för förändring och zen betyder bra. Det bygger på en kontinuerlig utvärdering, kritisering, reflektering och förbättring av den egna verksamheten. Det kräver självdisciplin och engagemang och Imai (2010) väljer därför att definiera Kaizen som *"Everyday improvement, Everybody improvement and Everyday improvement"*.

I boken *The Toyota Way* beskriver Liker & Meier (2006) den så kallade 4P-modellen (se fig. 2). Modellen består av fyra centrala hörnstenar för en verksamhet som eftersträvar att arbeta med Lean. Hörnstenarna bryts i sin tur ned i 14 grundprinciper att beakta i det kontinuerliga arbetet med Lean. De fyra hörnstenarna är *Philosophy, Processes, People och Problem solving*.

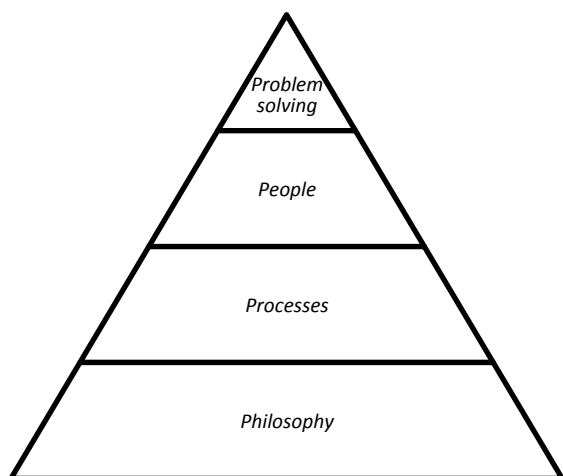


Fig. 2 4P-modellen fritt efter Liker & Meier (2006).

Philosophy

Filosofin ligger till grund för de andra principerna och den ska genomsyra hela företaget. Besluten ska baseras på långsiktigt tänkande, även om det sker på bekostnad av kortsiktigt ekonomiska mål.

Processes

Rätt processer med tillförlitliga och välbeprövade teknologier ger rätt resultat och underlättar arbetet för medarbetarna. Processflöden ska vara kontinuerliga så att problem blir synliga. Överproduktion ska motverkas genom att låta efterfrågan styra, arbetsbelastningen ska vara jämn och arbetet standardiserat. Stopp i produktionen ska tillåtas för att lösa problem så att det blir rätt från början. Verksamheten ska arrangeras visuellt så att inga problem kan döljas.

People

Ledarna ska ha ingående kännedom om företagets verksamhet, de ska leva med filosofin och vara lärare för andra. Medarbetarna ska tillämpa företagets principer och arbeta i lag. Företagets nätverk av partners och leverantörer ska respekteras genom att hjälpa dem till förbättringar och ge dem utmanande mål.

Problem solving

Att kontinuerligt finna orsaken till problem och lösa dem driver inläringen i organisationen. Detta görs exempelvis genom Genchi Genbutsu som bygger på att verksamheten ska ses med egna ögon för att verkligen förstå situationen. Om problemen inte löses direkt kommer de så småningom att komma tillbaka. Besluten ska sedan fattas omsorgsfullt och i samförstånd, med full hänsyn till alternativ, och

sedan genomförs snabbt. Genom att reflektera och ständigt förbättra skapas en lärande organisation.

2.1.1 Eliminering av slöserier

Inom Lean finns 8 olika slöserier som önskas elimineras. Genom att reducera dem exponeras problem vilket tvingar teamen att använda sin kreativitet för att lösa dem (Liker & Meier, 2006). De 8 slöserierna är följande:

Överproduktion

Uppkommer vid produktion av produkter tidigare än planerat eller i högre kvantiteter än vad kunden behöver. Detta bidrar till de andra slöserierna på grund av att ett större lager skapas. Varje steg i produktionsprocessen bör därför endast producera det som kunden efterfrågar just då.

Väntan

Oftast är det arbetare som väntar på en maskin, nästa processteg, verktyg eller helt enkelt väntar för att det inte finns något att göra. Det kan även vara maskiner som väntar för att nästa steg i processen är upptagen.

Transport

Att transportera material mellan processer på rullband eller transport av färdiga produkter eller material mellan lager slösar tid och arbetskraft. Alltså ska det undvikas så långt som möjligt.

Överarbete

Sker då arbetet egentligen inte är nödvändigt. Produktion sker då med onödiga medel och processerna är ineffektiva. Ineffektiva processer kan motverkas genom att undvika komplexa verktyg och produktdesigner som skapar onödiga rörelser och defekter. Ibland kan även överarbete skapas då arbetare vill ha någonting att göra, exempelvis städa en redan ren arbetsplats.

Lager

För stora råvarulager, produkter i arbete eller färdigvarulager är ett slöseri. De skapar i sin tur längre ledtider, transporter, lagerkostnader och förseningar. Extra lager förhindrar även att problem i produktionen kommer upp till ytan. Detta för att ojämnheter och svårighet i produktion inte påverkar ett företags förmåga att leverera om lagret är större än vad som krävs.

Rörelse

Allt arbete som inte adderar värde till produkten som att leta, gå och sträcka sig efter verktyg. Verksamheten bör utformas så att arbetarna inte behöver förflytta sig när de utför sina sysslor.

Omarbete

Alla defekter som måste omarbetas eller kasseras är en förlust för företaget. Reparationer, delar som måste bytas ut och inspektioner adderar inget värde till produkten. Varje team i produktionsprocessen ska ansvara för sin kvalitet så att ett fel aldrig når kunden.

Outnyttjad kreativitet

Genom att inte lyssna och engagera sig i sina anställda förlorar företaget tid, idéer, kunskap och förslag till förbättringar.

För att visualisera verksamheten och enklare hitta slöserier kan verktyget 5S användas. Det består av de 5 S:en sortera, strukturera, städa, standardisera och skapa vana. Den främsta anledningen till att använda verktyget är att skingra molnen genom att göra det enklare att se var saker är. Det eliminerar slöseriet Rörelse. Verktyget eliminerar även andra slöserier genom att skapa vana för standard och struktur. Det är vanor som är viktiga i den senare delen av implementeringen av Lean. Det är dock viktigt att komma ihåg att, som Liker & Meier (2006) uttrycker det, *“välorganiserat och skinande rent slöseri är fortfarande ett slöseri”*.

2.2 Ledarskap

I alla organisationer, oavsett om de strävar efter att arbeta med Lean eller ej, utgör ledarskapet en kritisk framgångsfaktor (Petersson et al., 2012). Utan ett väl fungerande och effektivt ledarskap avstannar utvecklingen och resultatet av ansträngningar begränsas. Ledare har till uppgift att integrera de anställda samt att stimulera dem att agera efter organisationens vision, mål och strategi (Bruzelius & Skärvad, 2011). Vägen till en framgångsrik organisation går genom ett bra ledarskap.

2.2.1 Ledarskap och chefskap

Ledarskap definieras av Bruzelius & Skärvad (2011) som *“den sociala process genom vilken en person i en organisation influerar andra personer i organisationen att nå för organisationen uppställda mål”*. Vad författarna menar är att ledarskap utgörs av en påverkandeprocess för att få andra människor att uträtta saker. Det finns många olika typer av ledarskap. Gemensamt för dessa är att om de bedrivs väl ökar medarbetarnas förtroende, respekt och tillit för ledaren. På samma sätt reduceras faktorerna om ledarskapet anses bristfälligt.

Bruzelius & Skärvad (2011) skiljer på informellt, reellt och formellt ledarskap. Informellt ledarskap förvärvas genom överlägsen kunskap och förmåga att inspirera och influera en grupp. En reell ledare utgörs av den person som i en grupp har störst inflytande och solidaritet, oberoende av organisatorisk position. Det formella ledarskapet å andra sidan är relaterat till titeln chef och erhålls genom att konventionellt tilldelas en ledarroll i en organisation.

Kotter (1990) illustrerar skillnaden mellan chefskap och ledarskap genom att skilja på vilka processer som är i fokus för respektive. Chefskapets fokusområden eftersträvar att skapa ordning, struktur och förutsägbarhet. Ledarskap å andra sidan avser att skapa motivation och visa på en riktning för att kunna få med sig medarbetarna dit. Jönsson & Strannegård (2009) poängterar dock att ledarskap och chefskap utgör aktiviteter som i många organisationer utövas integrerat. De menar att det i vissa sammanhang kan vara missledande att göra en allt för omfattande särskiljning mellan begreppen då de är starkt sammankopplade.

2.2.2 Perspektiv på ledarskap

Vid studier av bra respektive mindre bra ledarskap studerades först egenskaper hos bra ledare, så kallade egenskapsteorier. Vissa karaktärsdrag hittades, bland annat en positiv människosyn, social mognad, prestationsmotivation samt hög intelligens. Dock måste det som är framgångsrikt i en situation inte vara det i en annan så ett antagande att alla som innehar dessa egenskaper kommer bli bra ledare kan inte göras. Egenskaperna är ofta nödvändiga men inte tillräckliga (Rubenowitz, 2004). Däremot har det visat sig att de personer som är lite bättre än genomsnittet på allt; till exempel social förmåga, intelligens och kommunikation, är mer framgångsrika ledare. De gör dock bättre ifrån sig i alla yrken och är inte specifikt som ledare (Jönsson & Strannegård, 2009).

Det har även studerats vilken ledarstil framgångsrika ledare har. I boken *Organizational Behaviour* skriver Robbins (1989) om olika ledarstilar. Den mest välkända teorin illustreras i figur 3. Ledare kan antingen vara individ- eller uppgiftsorienterade. En individorienterad ledare bryr sig om sina medarbetares välmående, status och tillfredsställelse. Ledaren behandlar alla medarbetare med samma respekt och relationen präglas av ömsesidigt förtroende. Uppgiftsorienterade ledare fokuserar istället på att instruera och klargöra hur en uppgift ska utföras korrekt och effektivt. Ledaren tilldelar individer uppgifter och ställer högre krav på dem. I det övre högra hörnet befinner sig ledare inom organisationer som jobbar i team (se fig. 3). Medarbetarna är engagerade och respekt och förtroende är utmärkande för relationerna.



Fig. 3 Ledarstilar fritt efter Robbins (1989).

Dessvärre är inte heller dessa teorier allmängiltiga. Det har istället visat sig att så kallat situationsanpassat ledarskap, en teori utvecklad av Hersey & Blanchard, har fungerat bättre. Det krävs då av ledaren att den har flera bra personliga egenskaper,

omnämnda ovan, samt kan anpassa sitt ledarskap till den aktuella situationen (se fig. 4). Det är främst medarbetarnas förmåga och arbetets art som har visat sig vara av betydelse (Rubenowitz, 2004). Medarbetarnas förmåga och vilja att ta ansvar för arbetet kallar Robbins (1989) för mognad. Om medarbetarna har låg mognad behöver de ett instruerande ledarskap och om de har en hög mognad behöver de ett delegerande ledarskap. Ett lyckat ledarskap är alltså beroende av hur väl ledaren lyckas anpassa sig till sina medarbetare.

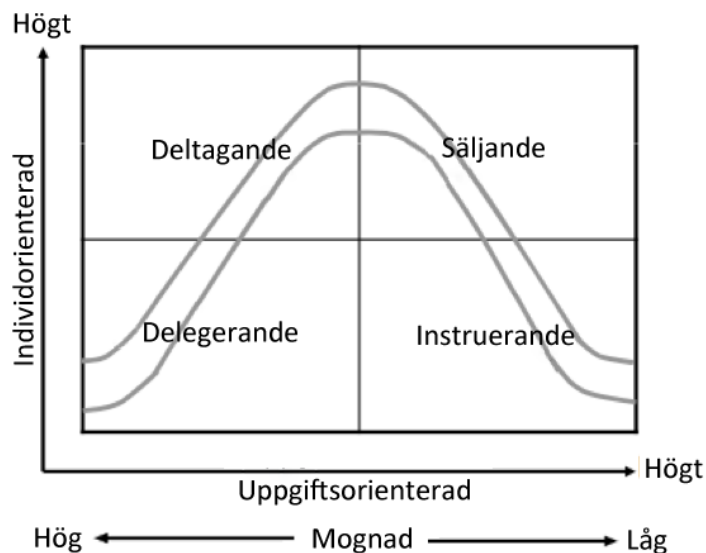


Fig. 4 Hersey & Blanchards modell för situationsanpassat ledarskap fritt efter Robbins (1989).

De olika ledarstilarna beskrivs nedan:

- Instruerande – Ledaren definierar klara roller och styr medarbetarnas arbetsuppgifter.
- Säljande – Ledaren ger direkta instruktioner och stöd.
- Deltagande – Gruppen och ledaren fattar beslut gemensamt där ledarens roll är att sköta kommunikationen.
- Delegerande – Ledaren tillhandahåller lite stöd eller styrning.

2.2.3 Anpassning till svenskt arbetsliv

Ledarskapet måste anpassas till det svenska arbetslivet. Enligt Jönsson & Strannegård (2009) finns det fyra faktorer som samverkar för ett bra ledarskap:

Förtroende och öppenhet

Förtroende är något som växer fram efter hand och handlar om att lita på någon. Öppenhet är viktigt för att skapa förståelse så att förtroendet ska kunna växa fram. Det handlar om att ha tillit till den professionella förmågan snarare än att tycka om personen i fråga.

Samarbete och gemenskap

Samarbetet sker inom grupper, mellan grupper eller mellan medarbetare och chefer. Det uppstår för att det är deras gemensamma uppgift att uppnå ett mål. Ibland kan det vara svårt att få grupper att jobba med varandra då individerna i gruppen är för sammansvetsade eller att de har olika yrken eller funktioner. Då är gemenskap viktigt för att kunna skapa samarbete över gruppgränser.

Engagemang och meningsfullhet

Intressanta arbetsuppgifter kan leda till engagemang men alla arbetsuppgifter är tyvärr inte intressanta. Då är det ledarens ansvar att få sina medarbetare att känna meningsfullhet. Hur arbetet ska organiseras för att det ska kännas meningsfullt kan läsas om i avsnitt 2.2.4.

Ansvarstagande och initiativförmåga

Att ta ansvar och initiativ är starkt sammankopplade men de behöver nödvändigtvis inte vara beroende av varandra. Ledaren måste dock vara medveten om att alla inte motiveras av ansvarsutvidgning. Somliga kan snarare se det som betungande. Det är även viktigt att dela ut belöningar med avseende på ansvar. Ju mer ansvar desto större belöning.

2.3 Motivation

Motivationsbegreppet används i dagligt tal för att beskriva i vilken grad en individ är intresserad av att utföra en uppgift i ett visst sammanhang. Enligt nationalencyklopedin (2015) utgör motivation en psykologisk term för en samling individuella faktorer som väcker, formar och riktar beteendet gentemot olika mål. Bruzelius & Skärvad (2011) definierar motivation som en drivkraft till handling i en viss riktning där det finns ett motiv som stimulerar individen att agera på ett visst sätt. Lindér (2011) framhåller behovet av att skilja mellan inre och yttre motivation. Inre arbetsmotivation förekommer då en individ arbetar av egen fri vilja och uppgiften betraktas som motiverande i sig. En hög inre arbetsmotivation ger förutsättningar för goda arbetsprestationer mätt i kvalitetstermer. Yttre motivationsfaktorer, å andra sidan, kan vara kopplat till faktorer så som målstyrning, deadlines, tvång, ackord eller beting.

För att en individ ska betrakta sitt arbete som motiverande förutsätts att ledningen utformar stimulerande arbetsuppgifter. Forskarna Emery & Torsrud (1969) har sammanställt 7 sociotekniska arbetskrav som är nödvändiga för att en individ ska betrakta sin arbetssituation som motiverande. För att skapa och upprätthålla motivation bland medarbetarna är det följaktligen viktigt att ledningen arbetar aktivt med att uppfylla dessa krav:

- Optimalt arbetsinnehåll. Varken för få eller för många ansvarsområden.
- Arbetet ska upplevas som varierande.
- Befogenhet att ta beslut ska tilldelas individen
- Individen ska erhålla anseende i arbete
- Individen ska erhålla stöd och respekt på arbetsplatsen
- Ett sammanhang mellan det egna arbetet och omvärlden ska kunna ses
- Individen ska kunna se att arbete är förenligt med önskvärd framtid

Vidare motivationsforskning av Hackman & Oldham (1980) mynnar ut i den så kallade arbetsegenskapsmodellen (se fig. 5). Modellen illustrerar i stora drag hur ledningen genom ultimata arbetsutformning kan skapa inre arbetsmotivation hos de anställda.

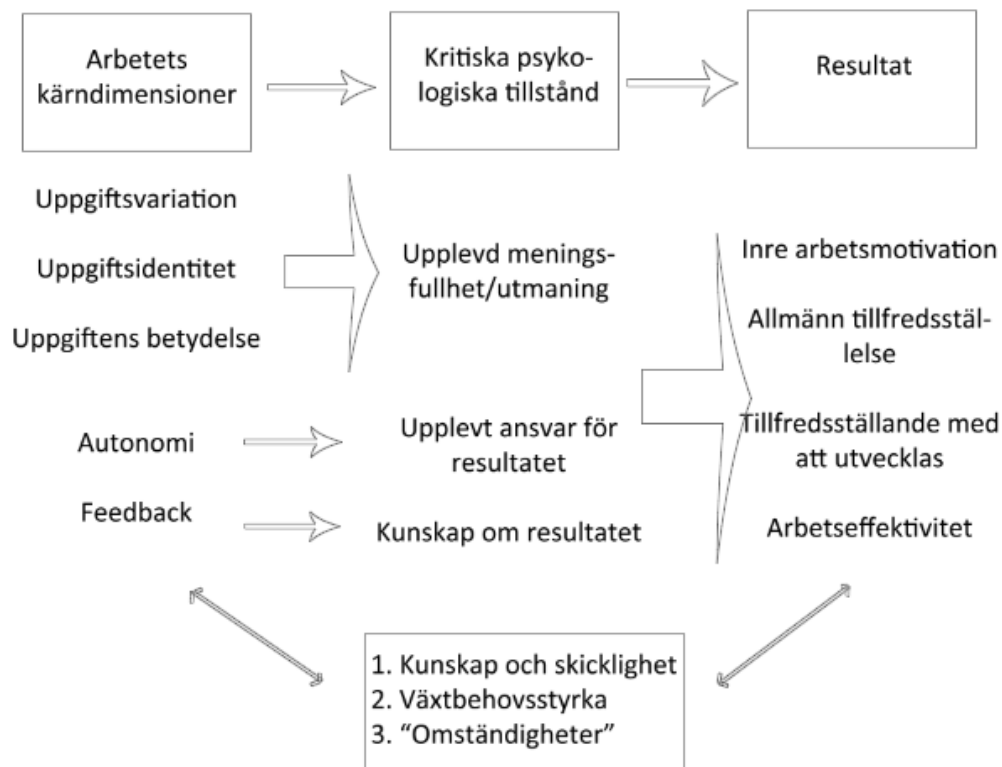


Fig. 5 Hackman & Oldhams arbetsegenskapsmodell fritt efter Lindér (2011).

Enligt arbetsegenskapsmodellen är följande fem faktorer utgångspunkt för att på sikt skapa inre arbetsmotivation, effektivitet och tillfredsställelse:

1. Uppgiftsvariation – I vilken grad individen får använda olika aspekter av sin kompetens.
2. Uppgiftsidentitet – I vilken utsträckning individen förstår den egna insatsens syfte för helheten.
3. Uppgiftens betydelse – Avser vilken inverkan individens insats har på omgivningen.
4. Autonomi – Tekniskt och administrativt självbestämmande i arbetssituationen.
5. Feedback – Direkt återförd information om resultatet.

2.4 Lean ledarskap

I förordet till boken *The Toyota Way to Lean Leadership* av Liker & Convis (2012) citeras Akio Toyoda: *"The greatness in people comes out only when they are led by great leaders"*. Vidare sägs det att på Toyota utvecklar ledarna nästa generations ledare och att detta är deras främsta arbetsuppgift. K. Dibia et al. (2014) framhåller ledarskap som den främsta framgångsfaktorn vid arbete med Lean. En ledare är enligt Liker & Meier (2006) en förebild som lär ut företagets filosofi till organisationens medlemmar. Ledaren ska se de anställda som en helhet där varje individ, oberoende av position, uppfyller en viktig funktion.

2.4.1 Filosofi

Företagsfilosofin är en grundpelare för att Lean ska kunna befästas i en organisation och är i grund och botten svaret på varför företaget existerar och vad som präglar den fortlöpande verksamheten (Liker & Meier, 2006). Filosofin måste baseras på långsiktighet och stödja organisationens övergripande mål och värderingar. Ledningen bär i högsta grad ansvaret för att filosofin upprätthålls och blir framgångsrik. Därför är det viktigt att Lean-implementeringar drivs av just organisationens ledare. Liker & Meier (2006) betonar vikten av att företagsledningen utvecklar en egen filosofi och inte applicerar ett färdigt Lean-koncept som varit framgångsrikt i ett annat sammanhang. Att dra lärdom av framgångsrika företag så som Toyota kan vara nyttigt, men det är viktigt att förstå att det krävs ansträngning och engagemang för att utveckla en egen filosofi. Företagsfilosofin ligger till grund för organisationens dagliga verksamhet och kan komma att prägla hela företagets och de anställdas förhållningssätt. Utan tydliga fundamentala förutsättningar är det svårt att integrera Lean i den dagliga verksamheten som ett naturligt förhållningssätt. Det är möjligt att uppnå resultatförbättringar, men då ofta i begränsad utsträckning i vissa delar av organisationen. För att lyckas implementera och upprätthålla Lean i en verksamhet måste företagets processer och flöden behandlas som en helhet i enlighet med den eftersträlvade företagsfilosofin. Det är först då det är möjligt att uppnå genomgripande resultatförbättringar i hela organisationen (Petersson et al., 2012).

En utgångspunkt för att skapa en filosofi är att ledningen analyserar den befintliga verksamheten utifrån kultur och rötter (Liker & Meier, 2006). För att förstå organisationen på djupet förutsätts ledningen tillämpa Genchi Genbutsu, det vill säga gå och se verksamheten med egna ögon. Det är först då det blir tydligt hur den befintliga företagskulturen skiljer sig mot den eftersträlvade filosofin. Först efter att ledningen genomfört denna nulägesanalys är det läge att identifiera en strategisk vision utifrån den eftersträlvade filosofin. Visionen ska svara för ett framtida önskvärt tillstånd i linje med hur företaget vill utvecklas (Ax et al., 2009). När filosofin är

tydligt definierad och kommunicerats ut till de anställda kan det verkliga ledaransvaret utvecklas. Samtliga chefer måste representera den eftersträlvade filosofin för att den ska kunna etableras bland de anställda (Liker & Meier, 2006). Det krävs stort engagemang från högsta ledningen för att befästa och framför allt upprätthålla en genomslagskraftig företagsfilosofi. Liker & Meier (2006) poängterar att det inte räcker med ett abstrakt filosofiskt engagemang för att arbeta med Lean. Engagemanget ska visualiseras och åskådliggöras i konkreta handlingar i linje med filosofin och företags långsiktiga vision.

2.4.2 Förståelse

Att leda en organisation i linje med Lean kräver mer än kunskap och en väl utvecklad filosofi. K. Dibia et al. (2014) framhåller att ett framgångsrikt Lean-arbete är beroende av huruvida ledaren lyckas sprida och överföra företags vision, filosofi och värderingar till medarbetarna. Chefer på samtliga befattningsnivåer måste alltså inneha en grundlig förståelse för Lean i det sammanhang som verksamhetskonceptet införs i (Petersson et al., 2012). En förutsättning är att ledningen har fullständig förståelse för såväl företags filosofi som de värderingar organisationen präglas av (K. Dibia et al., 2014). Om ledaren inte är övertygad om att företags Lean-arbete driver verksamheten i eftersträvd riktning kommer de underordnade följaktligen också att tvivla (Petersson et al., 2012). Det är först när ledaren har genomgått övertygelsestadiet som Lean kan förankras som ett naturligt förhållningssätt hela vägen ned i organisationen. Att skapa förståelse är dock tidskrävande, men dessvärre en viktig förutsättning för att Lean ska kunna befästas i en organisation och vidarebefordras till dess medlemmar.

Petersson et al. (2012) belyser att chefer många gånger inte får tillräckligt med tid för att verkligen förstå vad Lean-satsningar handlar om och därför inte genomträder övertygelsestadiet. För att chefer och befattningshavare ska känna sig trygga med en filosofi präglad av Lean krävs både teoretisk förståelse och praktisk erfarenhet inom följande områden (Petersson et al., 2012):

- De fundamentala principerna och hur de framträder i verksamheten.
- Sambandet mellan principerna, företagsfilosofin, arbetssättet och resultatet.
- Hur optimalt arbetssätt väljs ut i relation till principerna och de rådande organisatoriska förutsättningarna.
- Hur centrala verktyg och metoder fungerar.
- Vad som kännetecknar Lean ledarskap.

I boken "Ledarskap - Gör Lean till framgång!" beskriver Petersson et al. (2012) att det krävs praktisk erfarenhet för att en chef ska uppfattas som trovärdig bland medarbetarna. Learning by doing omnämns gång på gång som slagord inom Lean.

Teorin omsätts till praktik genom att de anställda får sätta sina kunskaper på prov under verkliga förhållanden. Det är en viktig förutsättning för att organisationens medlemmar ska kunna förstå innebörden av sina arbetsinsatser. För att ett budskap ska uppfattas som trovärdigt är det dock viktigt att även belysa mindre framgångsrika satsningar för medarbetarna.

Ett medel för att skapa förståelse och på sikt övertygelse är att låta ledare driva pilotprojekt. Det är interna projekt schemalagda över en kortare tidshorisont som har till avsikt att ge snabba framgångar. Resultat av kortsiktiga projekt fungerar som ett bra underlag för ledare att konkret visa upp positiva effekter av Lean till de underordnade för att motivera dem. Projekten bidrar dessutom till att ledare utvecklar en trygghet i sitt eget och organisationens budskap. Om en medarbetare vid ett tillfälle ifrågasätter ett arbetssätt kan chefen referera till nyttan av det lyckade pilotprojektet som involverade arbetssättet (Petersson et al. 2012). Lean-coachen Malin Hallin (2015) framhåller dock att företaget måste ha ett syfte med pilotprojektet och veta vad de vill lära sig innan de börjar. Hallin beskriver nyttan med pilotprojekt enligt följande:

“Att jobba med en pilot handlar om att man gör någonting i avgränsad skala, för att ha mer kontroll över det. Någonting som många företag fallerar i är att det är väldigt snabba med att starta saker. Ofta är det så att ingenting blir perfekt direkt, utan det behövs göra lite efterjusteringar tills det fungerar ganska bra. När företaget känner att de nått en bra nivå kan de gå vidare och sprida arbetsformerna till en annan avdelning eller grupp men då måste de först vara klara över hur de ska gå tillväga (Hallin, 2015).”

Det är ledningens ansvar att se till att alla anställda förstår på vilket sätt deras specifika arbetsuppgifter är relaterade till Lean-arbetet och företagets långsiktiga vision. Anand et al. (2009) förklarar att effektivt ledarskap och tydligt målställande ger organisationens medlemmar en känsla av mening och målmedvetenhet. Därför är det viktigt att övergripande mål bryts ned till specifika mål för företagets olika processer. Inom Lean kopplas denna typ av målnedbrytning till begreppet Policy Deployment, eller Hoshin Kanri som det heter på japanska. Policy Deployment kan beskrivas som processen att rikta mål och planera för hur de på bästa möjliga sätt nås. Metodiken vägleder organisationens medlemmar vad de ska göra i linje med företagets strategiska vision. En viktig del av Policy Deployment är att målnedbrytningen visualiseras för att bli begriplig för samtliga organisatoriska nivåer. Newnes (2014) beskriver att tillämpning av Policy Deployment bland annat hjälper en organisation att:

- Fokusera på gemensamma mål.
- Kommunicera målen till ledare på samtliga befattningsnivåer.

- Involvera ledare i planering för hur målen på bästa sätt kan uppnås.
- Göra de anställda ansvariga för att fullgöra sin del av målen.

Processen att arbeta med Policy Deployment utgår från att styrelsen upprättar en långsiktig målbild av företaget (Liker & Convis, 2012). Denna vision utarbetas genom att ledningen utför en grundlig analys av verksamhetens befintliga tillstånd (Petersson et al., 2012). Planeringsarbetet sker vanligtvis genom traditionella möten där chefer samverkar och delar sina perspektiv på organisationen. I globala företag är det inte ovanligt förekommande att styrelsemedlemmar besöker olika divisioner runt om i världen för att motverka att fastna i samma tankemönster (Liker & Convis, 2012). Planeringsarbetet mynnar sedan ut i en ett önskvärt framtidstillstånd för organisationen. Denna vision är av långsiktig karaktär och sträcker sig ofta över en tidshorisont på ungefär 5-10 år. För varje år upprättas sedan en planering som stödjer visionen. De årliga planerna för att nå företagets övergripande vision bryts sedan ned för företagets olika processer så att de blir hanterbara för samtliga organisatoriska nivåer. Varje år stämmer ledningen av hur förbättringsarbetet har gått gentemot årsplaneringen och företagsvisionen. Utifrån årets erfarenheter och framsteg upprättas sedan nya måltillstånd för det nästkommande året. På så sätt blir alla anställda involverade i målen och kan påverka hur de ska uppnås. Liker (2009) beskriver hur människan motiveras av utmanande, men uppnåeligt målställande. Genom att tillämpa Policy Deployment vet teamen årligen hur de ligger till i förhållande till måltillståndet vilket fungerar som en referenspunkt för att höja ribban ytterligare.

Lean-coachen Malin Hallin (2015) framställer en ultimat företagsvision i termer av en ledstjärna. Hon beskriver att det är ledningens uppgift att tydliggöra ledstjärnan för organisationens medlemmar. Den ska vara av långsiktig karaktär och kopplad till de utmaningar som finns i verksamheten. Ledningen måste vara överens om ledstjärnan och vilka problem som hindrar företaget från att i samlad trupp röra sig i riktning med visionen. När företagsledningen är överens är det deras uppgift att coacha medarbetarna att nå visionen. Hallin (2015) poängterar betydelsen av att utforma så kallade måltillstånd, det vill säga ett tillstånd som medarbetarna förväntas uppnå under en kortare tidshorisont. Det ska vara fullt realistiska mål, i enlighet med ledstjärnan. Medarbetarna bör själva vara delaktiga i att formulera måltillståndet medan ledningen finns på plats och visar en tydlig riktning. *“Det viktiga är att träna sig i tänket; man börjar med att formulera ett måltillstånd som är en utmaning för gruppen men som de klarar av”* (Hallin, 2015). Vidare framhåller Hallin (2015) att det ofta är svårt att engagera en hel organisation i en fråga på samma gång. Det kan ses som ett argument för varför det många gånger är mer genomslagskraftigt att arbeta i pilotgrupper snarare än storskaliga projekt.

2.4.3 Kärnkompetenser

För att ledarskapet ska fungera effektivt måste ledarna ha vissa egenskaper. I Toyotas modell för ledarskap (se fig. 6) beskrivs fyra olika ledare. Med styrning ovanifrån respektive underifrån menas om ledaren styr medarbetarna eller låter dem själva fatta beslut och använda sin tankeförmåga. På x-axeln finns kunskaperna representerade, om ledaren endast har allmänna kunskaper i ledarskap eller om den har grundlig förståelse av arbetet (Liker & Meier, 2006).

Styrning underifrån	Hjälpreda	Byggare
Styrning ovanifrån	Byråkratisk ledare	Arbetsledare
	Allmänna kunskaper i ledarskap	Grundlig förståelse av arbetet

Fig. 6 Toyotas ledarskapsmodell fritt efter Liker & Meier (2006).

Den minst effektiva ledaren är den som styr ovanifrån och endast har allmänna kunskaper i företagsledning, den Liker & Meier (2006) väljer att kalla den byråkratiska ledaren. Han eller hon har ingen djupare förståelse av vad som sker i verksamheten och utan förståelse kan inte ledarskapet lyckas.

En ledare som styr nerifrån, har viljan att utveckla sin personal men inte har kunskap om arbetet kallas för Hjälpreda. Han eller hon fungerar som katalysator men utan kunskap om arbetsinnehåll kan ledaren varken lära eller leda sina medarbetare.

Den tredje typen av ledare är den toppstyrande Arbetsledaren som förstår arbetet men inte människorna. Ledaren styr sina medarbetare genom order och instruktioner. Det kräver ett stort ansvar eftersom verksamheten kan kollapsa om ledaren begår ett misstag eller om ledaren måste ersättas.

Toyotas ledare är representerade i den sista rutan. De är byggare av en lärande organisation. De har en grundlig förståelse för arbetet och förmåga att utveckla och lära sin personal. De låter styrningen komma nedifrån genom att ställa frågor om situationen och strategin och även om de kan svaren så säger de inte vad som ska göras (Liker & Meier, 2006). Malin Hallin (2015) påpekar att ett sådant frågande ledarskap är viktigt och att ledare måste träna på att coacha och ställa frågor. I boken *The Birth of Lean* (2009) beskrivs det frågande ledarskapet. Genom att ställa frågor istället för att ge svar provas medarbetarnas tankeförmåga och kunskap och när de lyckas växer självförtroendet. Målet är att engagera medarbetarna så att de

självständigt tar beslut i enlighet med företagets principer och värderingar. Det är dock viktigt att påpeka att om situationen kräver det kan ledarna ändra sitt beteende. Alla typer av ledarskap fyller sin funktion på rätt plats och i rätt tid.

Liker & Meier beskriver i *The Toyota Way Fieldbook* (2006) vilka kärnkompetenser som fodras av ledare. Det viktigaste är att viljan att leda finns. Om viljan finns kan resterande fyra punkter tränas upp:

Processkännedom

Om inte kunskap om processer finns kommer inte ledaren veta om arbetet sker efter standard. Material, maskiner, verktyg och processteg samt hur varje moment utförs korrekt är exempel på saker som måste kännas till. Inom Toyota tar det ca 10-15 år innan en individ blir ledare, just för att de ska ha processkännedom.

Roll och ansvar

Ledaren måste kunna inta en flexibel roll och vara villig att göra vad som krävs för att nå uppsatta mål. Regler och förordningar måste också kännas till så att ledaren kan förmedla dem till medarbetarna.

Förmåga att driva arbetet med ständiga förbättringar

Detta är den större delen av ledarens roll. Arbetsplatsen måste hela tiden analyseras för att se vad som kan förbättras. Tankesättet om ständig förbättring måste uppmuntras.

Förmåga att lära ut

Ledaren måste se till att gruppen får den rätta träningen, att den utförs korrekt och att de coachas på rätt sätt. Hans Reich (2015) påpekar att det är viktigt att ledaren ser till att kunskap ges till alla. Ledaren ska guida alla till toppen av Lean-berget och ska gå sist för att se till att alla får kunskap om varför de bestiger berget och att alla når upp. Ingen får blir lämnad nere vid botten.

2.4.4 Ansvar

När en individ har fått en ledande position måste den ta ansvar. Ledare ska fokusera på arbetssättet och coacha medarbetarna i linje med de organisatoriska målen. Genom att visa engagemang och synlighet i organisationens alla delar skapas engagemang i hela företaget.

Goda arbetsorganisatoriska förutsättningar är en viktig utgångspunkt för att nå framgång med Lean och skapas främst av styrelse och högsta ledningen. Att skapa en permanent Lean-kultur i ett företag är en komplex, utmanande och framför allt tidskrävande uppgift. Ledningen är de som bär högsta ansvaret för att filosofin

etableras och efterlevs i organisationen. Det är viktigt att inte klandra medarbetarna om en Lean-implementering inte slår rot i ett företag (Petersson et al., 2012).

Malin Hallin (2015) menar att alla verksamheter kan jobba med Lean men att verksamhetskonceptet måste anpassas. Hon uttrycker sig enligt följande: *“En sak man kan göra gemensamt är att sätta de processer man har i sin verksamhet i fokus och vara överens om hur de ser de ut i dagsläget, hur de bör se ut och ifall man jobbar efter det.”* Om flödena är komplexa så är det desto viktigare att jobba med dem. Då är det ledningens uppgift att se till att tid avsätts. Lång upp i hierarkin ska det visas att Lean är prioriterat. Vidare delger Hallin (2015) *“Om man inte investerar tid till det långsiktiga förbättringsarbetet så kommer det aldrig att ske. Man måste ha tilltro till att förbättringsarbete och långsiktigt utvecklingsarbete kommer leda till ännu bättre förutsättningar.”*

Det är ledningen som beslutar om företagets strategiska riktning utifrån vision och mål. Brunsson (2005) framställer verksamhetsstyrningskonceptet *“kontroll utan att kontrollera”* som ett idealt ledningsförfarande i en verksamhet. Det innebär att ledningen har indirekt kontroll över de anställda genom att medarbetarna följer företagets värderingar och kultur. Liker & Meier (2006) beskriver i *The Toyota Way Fieldbook* att en organisations ledare har följande tre grundläggande ansvarsområden:

- Stödja individernas operativa arbete
- Förstå och konkretisera produktionsmålen för gruppen
- Leda förändringsarbetet

Stödja individernas operativa arbete

För att chefer på olika befattningsnivåer ska kunna vara till stöd för medarbetarna i deras operativa arbete måste de känna till arbetsprocesserna. En chef måste alltså ha relevant erfarenhet om sina underordnades arbetsuppgifter. Därför förespråkas det många gånger inom Lean att chefer med fördel utvecklas internt. Fördelen med en intern karriärväg är att individen i fråga utvecklar en grundlig kompetens- och erfarenhetsbas utifrån många olika företagsprocesser. Ett naturligt medarbetaransvar är att kontinuerligt rapportera resultat till närmsta överställd vilket förutsätter att denne är väl införstådd med medarbetarens arbetsuppgifter. Arbetsledaren har stort inflytande att genom aktivt deltagande och vägledning påverka slutresultatet i företagsprocessen (Liker & Meier, 2006).

Ledare måste vara öppna för att delegera beslutsbefogenhet till de anställda och sedan ge stöd till vad som beslutas (Jadhav et al., 2014). Allt för nedbrutna och regelstyrda arbetsprocesser är sällan bra, utan resulterar ofta i att medarbetare inte får utlopp för sin kreativitet och problemlösningsförmåga. Att tillämpa direktstyrning

är sällan gynnsamt vid implementeringar av Lean. Vidare framhåller Jadhav et al. (2014) att chefer som under stöd ger sina medarbetare ett visst utrymme att experimentera skapar motivation till fortsatt arbete och engagemang.

Det är viktigt att ledarna tar sitt ansvar när trycket på organisationen ökar och de ställs på prov. Enligt Hallin (2015) måste då cheferna ha is i magen och investera i att frigöra tid för att successivt bli bättre. Ingenting händer om cheferna undviker att jobba med Lean och medarbetare kan inte förbättra om de inte ges tid att jobba med förbättringar. Enligt Hallin gäller det samma med ledarskapet: *“Det kan vara så att man som ledare behöver avsätta, öronmärka tid i kalendern för att se till att de viktiga sakerna blir av.”* Om fokus på standardiserade arbetssätt släpps växer ofta problemen och stressen ökar så det är viktigt att ledaren står stadigt och övertygar medarbetarna om att arbetssättet är det rätta (Petersson et al., 2012).

Förstå och konkretisera produktionsmålen för gruppen

I och med att ledarna är de som ska leva med filosofin och sprida den till de anställda så krävs det att de har en grundlig förståelse för Lean och vad det innebär i praktiken (Petersson et al., 2012). Om det nya sättet att arbeta kräver nya färdigheter och kunskap måste anställda bli försedda med nödvändig träning. Den hjälper dem att lära sig baskunskaper och färdigheter för förbättringar. Många Lean-initiativ har misslyckats på grund av brist på förståelse från chefer och anställda. Utan medvetenhet och träning skapas en fallgrop som hämmar förbättringsprocessen (Jadhav et al., 2014).

Leda förändringsarbetet

Ledare har stort ansvar vid en förändring. De bestämmer vad problemen är, vilka områden som bör belysas samt hur resurser ska distribueras. De bör åta sig att försäkra sig om respekt för arbetare, att deras kreativitet utnyttjas samt att de får uppskattning och erkännande. Detta kommer att göra arbetet mer intressant för medarbetarna och skapa en reduktion av nivån av främlingskap som vissa arbetare kan känna (K. Dibia et al, 2014). På samma gång måste de ställa krav på medarbetarna så att förändringen genomförs. De ska samtidigt informera om anledningen till förändringen så att fördelarna med Lean kommuniceras effektivt i alla nivåer i organisationen (Petersson et al., 2012). Brist på strukturerad kommunikation kan leda till slutet på ett projekt. Att ge information till arbetare på verkstadsgolvet är speciellt viktigt för om de inte uppmärksammas om framgångarna med projektet fås lite stöd från dem vilket förhindrar spridning av engagemang (Jadhav et al., 2014).

Brist på engagemang och involvering av ledare är ett hinder vid en förändring. Bruzelius & Skärvad (2011) menar att den enda vägen att skapa en lyckad förändring är med ett starkt ledarskap i toppen av organisationen. På ett liknande sätt beskriver

Kotter (1995) att en stark vägledande grupp som stöttar förändringen är avgörande för att lyckas. Om Lean är målet för ledningen så krävs det riktlinjer såsom vision, strategi och mål för att få implementeringen på rätt kurs. Framgångsrika organisationer har ofta sunda värderingar och en tydlig strategi. Brist på detta är ett problem då organisationen blir svårstyrd och riskerar att spreta åt olika håll (Bruzeliuss & Skärvad, 2011).

Jadhav et al. (2014) håller med om att ett starkt och engagerat ledarskap i toppen av organisationen är ett krav för att förändringen ska lyckas. Det krävs ett fysiskt engagemang samt att högsta ledningen förstår och ger stort stöd för att uppehålla Lean i företaget. Engagemanget måste hålla i sig under hela förändringen. Ivarsson & Molin (2013) menar att i början av en förändring skapas motivation på grund av de små mål som uppnås och en nöjd känsla sprider sig. Den är farlig då det efter en tid blir mer komplext att förändra och förbättra och resultatet blir att förändringar neutraliseras över tid. Känslan av nöjdhet släcks och motivationen sinar. Detta beror just på att ledningens engagemang och fokus avtar med tiden. Ofta finns ingen regelbunden uppföljning av projekten och ledningen prioriterar omedvetet andra områden och fördelar resurser på andra projekt. Därför måste engagemanget bestå över tid så att strukturen i verksamheten utvecklas samtidigt som Lean implementeras.

Ivarsson & Molin (2013) skriver också om grunden till att förändringar misslyckas och menar att det beror på att företaget har missat att anpassa målstyrningen på alla ledningsplan i hela verksamheten. En detaljerad planering är viktig vid implementering av Lean och företaget måste tillåta den att ta tid. Planeringen måste förberedas bra och ledningen måste följa den till punkt och pricka (Jadhav et al., 2014). Även om den valda strategin är tydlig och enkel att förstå måste ledarna ta denna till sig och leva efter den dag efter dag och även översätta målen till medarbetarna (Petersson et al., 2012).

Ledningens engagemang och ansvar är även viktiga då medarbetarna iakttar hur ledningen agerar, kommunicerar och värderar resultat. Om ledarna fokuserar mindre på implementeringen kommer även medarbetarna bli mindre engagerade. På samma gång försvinner de Lean-experten och eldsjälar som förespråkade Lean (Ivarsson & Molin, 2013). De är viktiga personer då det har visat sig att de bidrar till ett lyckat projekt i och med att de hjälper till att förändra kulturen, vanor och attityder (Jadhav et al., 2014).

En stor fallgrop kan vara ledare på mellanchefsnivå då de ofta ser positionen som en passage till högre nivåer och därför klättrar talangfulla individer vidare. Det är även en otacksam position där de ofta dras i då de måste jobba med både anställda på verkstadsgolvet med kunskap om processer och högre chefer som har höga visioner.

Dock innehar de den bästa positionen påverka om en förändring når framgång eller ej (Liker & Meier, 2006).

2.5 Förändringsarbete

Enligt Jadhav et al. (2014) är en Lean-implementering sällan friktionsfri. I praktiken är det i själva verket få som lyckas införa och etablera en Lean-kultur. I följande avsnitt presenteras källor till förändringsmotstånd och hur en företagsledning går tillväga för att genomföra en framgångsrik förändring.

2.5.1 Motstånd

Motstånd till förändringar är naturligt och finns representerat i alla organisationer. Om en arbetssituation upplevs som trygg är det vanligt att individer ställer sig kritiska mot att genomgå förändringar (Rubenowitz, 2004). Vanliga orsaker till förändringsmotstånd kan vara relaterade till ekonomi-frågor, vanor, oenigheter, selektiv varseblivning, normer och hot mot etablerad resursfördelning (Lindér, 2014). Selektiv varseblivning kan exempelvis innebära att individen i fråga aktivt väljer att höra, se och agera efter egen vilja. Enligt Lindér (2014) är förändringsmotstånd vanligast förekommande på mellanchefsnivå. Problematiken grundar sig i att de inte vill riskera att försämra sin tillvaro. De väljer då att ta avstånd från förändringen genom att undvika att uttrycka sin åsikt.

Det som i grund och botten påverkar förändringsviljan hos människor är attityden. Attityd kan definieras som en ståndpunkt för huruvida en individ är för eller emot ett objekt (Rosén, 2015). Objektet kan vara en religion, en minoritetsgrupp eller ett arbetssätt. Liker & Meier (2006) belyser i *The Toyota Way Fieldbook* vikten av att förändra en individs beteende för att varaktigt lyckas influera dess attityd. Enligt författarna gäller samma förutsättningar för att långsiktigt lyckas genomföra en kulturförändring. Liker & Meier (2006) exemplifierar dilemmat med att en individ kan ha en negativ attityd gentemot en minoritetsgrupp och således agera därefter. Ett effektivt sätt att förändra individens attityd är att sätta personen i ett sammanhang där den tvingas samarbeta med attitydobjektet. När individen börjar inse att minoritetsgruppen arbetar bra och faktiskt bidrar till helheten skapas en obalans mellan attityd och beteende. Först då är det sannolikt att individen ändrar sin attityd så att den överensstämmer med beteendet. Förklaringen sägs vara kognitiv dissonans, en teori som bygger på att människan vill ha harmoni mellan sina olika åsikter (Liker & Meier, 2006). Enligt Lindér (2014) består en attityd av en kognitiv dimension, en känslomässig dimension samt en beteendedimension. Även Lindér framhåller att beteendedimensionen påverkar attityden allra starkast. För att varaktigt påverka en attityd är det därför viktigt att försöka påverka beteendet tidigt.

Det är ledaren som måste se till att motståndet undanröjs och att medarbetarna kan samarbeta vid en förändring (Bruzeliuss & Skärvad, 2011). Det är inte det lättaste då individer uppfattar förändringar olika. De faktorer som påverkar individens uppfattning om förändringen skiljer sig från de som företaget har, ofta krav på

effektivitet eller framåtskridande. Individen tänker istället på vad förändringen kommer innebära personligen, i den ställning och med de kunskaper som den har. Om inte minst samma trygghet kan säkras kommer individen bli negativt inställd till förändringen (Rubenowitz, 2004). En rädsla att förlora sitt jobb om arbetsuppgifterna inte adderar värde, då Lean handlar om att eliminera icke-värdeskapande aktiviteter, kan vara en anledning till motstånd från vissa arbetare. Om ingen motivation till att eliminera slöseri finns så kommer förbättringstakten saktas ned och arbetssättet återgå till det gamla (Jadhav et al., 2014). Ofta fokuserar ledningen på annat än de anställdas reaktioner. De stora problemen ligger alltså inte bara i införandet av ny teknik eller organisationsform utan även i psykologiska aspekter (Rubenowitz, 2004).

Även om det logiskt kan visa sig befogat att genomföra en förändring kan det dröja kvar ett känslomässigt motstånd hos en individ. Det behöver inte upplevas medvetet och kan ge sig till känna genom defensiva handlingar och negativa attityder som i sin tur kan smitta av sig på omgivningen. Defensiva attityder kan även uppkomma om individen inte klart kan se effekterna av förändringen. Då motarbetas förändringen tills individen vet hur den påverkas och sedan intas en offensiv eller defensiv ställning (Rubenowitz, 2004). Om individen däremot kan se att förändringen kommer föra något gott med sig finns större chans att den känner sig motiverad och vill medverka i förändringen. Individen kan även anta att förändringens effekter inte kommer påverka ställningen och då kommer individen varken att bidra eller motverka förändringen. Ju tidigare och ju mer en individ engageras och informeras desto större möjlighet att den upplever förändringen som något positivt. Detta för att den upplever sig ha kontroll över situationen och möjlighet att påverka arbetsförhållandena (Rubenowitz, 2004).

2.5.2 Framgång

En förutsättning för att en förändring ska nå framgång är att ledarskapet präglas av långsiktigt engagemang (K. Dibia et al., 2014). För att lyckas med en förändring är det således viktigt att i ett tidigt stadium engagera medarbetarna. I samband med att de känner ansvar för förändringen och kan påverka den vinnas deras acceptans. Om det inte finns en vilja att medverka i förändringen och ett ansvarstagande för den kommer förändringen aldrig att få någon livskraft (Rubenowitz, 2004). Det är ett ledaransvar att motivera och kommunicera förändringsbehovet till medarbetarna. Ändringen måste kommuniceras tydligt och effektivt i hela implementeringsprocessen från alla ledningsnivåer i organisationen. K. Dibia et al. (2014) poängterar att om ledningen inte lyckas integrera alla väsentliga aspekter av Lean i förändringsarbetet uppstår oundvikligen störningar i implementeringen. Medarbetare kan vara motståndare till förändring, men bär aldrig huvudansvaret för att Lean inte lyckas befästas i en organisation (Petersson et al., 2012). För att lyckas

med Lean är det viktigt att ledare på samtliga nivåer ställer krav från de underordnade och styr förbättringsarbetet. Om en chef antar ledarrollen i osäkerhet kan konsekvensen bli att förbättringsarbetet avstannar eller att slutresultatet påverkas negativt.

Professor John Kotter från Harvard Business School (1995) skriver om varför företag som anstränger sig att förändras ändå misslyckas. De företag som lyckas genomför en förändringar över lång tid och i olika steg. Att hoppa över steg ger aldrig ett tillfredställande resultat och skapar bara en uppfattning av att det går snabbt. Det finns åtta punkter som Kotter (1995) anser utgör nyckeln till ett framgångsrikt förändringsarbete.

1. Skapa en känsla av brådska att förändras

De flesta lyckade förändringarna börjar med en grupp av människor som inser att organisationen står inför hinder och måste genomgå en förändring. De finner vägar att kommunicera både varför förändringen måste ske och hur den ska genomföras till alla i organisationen. På så sätt skapas en motivation att förändras för få människor att anstränga sig och hjälpa till. På denna punkt misslyckas många företag som inte ger dessa individer tillräckligt med tid, ledare underskattar medarbetare och tror de är med på förändringen eller så finns inte tron på att förändringen kommer bli lyckad så man struntar i den. Ledare har en otroligt viktig roll här. Kotter (1995) menar att förändringar ofta börjar på bästa sätt med en organisation som har en ny bra ledare som ser behovet av en förändring. Om hela företaget ska förändras krävs en bra VD och om en avdelning behöver förändras är det avdelningschefen som innehar den viktiga rollen.

2. Bygg ett starkt ledningsteam

En stark vägledande grupp som stöttar förändringen är viktig. Storleken på gruppen beror på hur stor organisationen är men den kommer växa efter hand. Högre chefer bör alltid ingå i gruppen, de som är positivt inställda till förändringen, men även andra representanter såsom styrelserepresentanter, kunder och fackledare kan finnas representerade. Alltså personer som har inflytande, trovärdighet och expertis. Gruppen kommer utöva sin verksamhet utanför den normala hierarkin och därför är det viktigt att någon sätter samman teamet och sedan hjälper dem att få en bra sammanhållning. Det är dessutom viktigt att gruppen är förebilder och lever som de lär.

3. Skapa en vision

En vision säger något om den riktning i vilken organisationen önskar röra sig i. Den vägledande gruppen skapar visionen, en bild av det framtida tillståndet, som är enkel att kommunicera och som tilltalar kunder, aktieägare och anställda. Kotter (1995) tycker att en bra vision ska kunna kommuniceras till någon på mindre än fem

minuter och skapa en reaktion av intresse och förståelse. I en organisation som misslyckas finns ofta planer, procedurer, mål och deadlines men ingen vision som säger vad allt det leder till. Detta leder till att anställda blir förvirrade eller tar avstånd från förändringen istället för att inspireras och motiveras av den.

4. Kommunicera visionen

Ofta kommuniceras visionen alldeles för dåligt och i för få medier. Det räcker inte med att skicka ut ett nyhetsbrev via mail eller hålla ett möte. Alla informationskanaler måste täckas in; nyhetsbrev, mail, samtal och möten. Utan den kommunikationen kommer inte medarbetarna tro att förändringen är möjlig. Dessutom måste ledare och den vägledande gruppen bete sig i linje med visionen för att föregå med gott exempel så att medarbetarna tror på visionen som kommuniceras till dem. Ingenting underminerar förändring mer än ett beteende från viktiga personer som inte stämmer överens med vad de säger.

5. Ta bort hinder för att nå visionen

Denna punkt handlar om att förstärka medarbetarnas möjlighet att agera. En lyckad förändring involverar fler och fler människor allt eftersom den fortlöper. Medarbetare uppmuntras att pröva nya tillvägagångssätt och komma med nyskapande idéer. Det enda kriteriet är att handlingarna ska överensstämma med visionen. Ju fler människor som involveras desto bättre. Till en viss mån kommer den vägledande gruppen att uppmuntra andra att handla genom att kommunicera visionen, men hinder måste också tas bort på vägen. Ofta förstår en medarbetare visionen och vad som ska göras men ett hinder står i vägen. Hindren kan vara fysiska men de kan också vara psykiska. Det kan vara organisationens struktur eller arbetets innehåll, medarbetare tillåts inte tänka utanför boxen. Kotter (1995) menar att det bästa är om det finns chefer som uppmuntrar initiativ och ställer krav som bidrar till att visionen lyckas. Chefer som vägrar att ändra sitt arbetssätt kan förstöra en hel förändring. De kan motverka förändringen av skälen att de inte tycker att den är motiverande, inte tror att den kommer lyckas eller känner sig hotade av den. Här måste en högre uppsatt chef, som tror på visionen, vidta åtgärder.

6. Planera och skapa tidiga segrar

En förändring kräver tid och den riskerar att förlora drivkraft om det inte finns kortsiktiga mål att uppnå och fira. Även här innehar ledare en avgörande roll. I en lyckad förändring kommer chefer aktivt att söka efter sätt att förbättra prestationerna, skapa kortsiktiga mål, uppnå de målen och belöna de som bidrar till prestationerna. Detta skapar kortsiktiga vinster. Om det inte finns bevis på framgång inom ett till två år kommer många inte orka med en förändring. Utan kortsiktiga vinster kommer de pådrivande personerna ge upp eller övertygas av de som inte tror på förändringen.

Pilotprojekt, tidigare nämnt i 2.5.2, är ett effektivt sätt att skapa målbilder för övriga i organisationen. Resultatet av sådana projekt utgör ett bra underlag för ledare att konkret visa på positiva effekter av arbetet för de anställda (Petersson et al., 2012).

7. Ta inte ut vinsten i förskott

Efter några år av hårt arbete frestas ofta chefer att säga att förändringen har lyckats. Att fira vinster är bra men att säga att förändringen är klar kan vara katastrofalt. Inte förrän förändringen har tagit fasta i kulturen, en process som kan ta upp till tio år, kommer nya sätt att se på förändringen att bli en återgång till gamla sätt att arbeta. Det gäller alltså att på alla sätt hålla uppe känslan av att utvecklas, även efter det ser ut som att förändringen är genomförd.

8. Förankra förändringen i företagets kultur

Inte förrän nya beteenden är djupt rotade i normer och värdegrunden kommer de att bestå då pressen från förändringen minskas. Det gäller att betona sambandet mellan nya beteenden och framgång så att medarbetarna på egen hand fortsätter agera i linje med visionen. Det måste även finnas tillräckligt med tid så att de nya ledarna också leder i linje med visionen. En dålig rekrytering kan underminera flera års hårt arbete så personen som efterträder chefen också måste vara en eldsjäl.

Även Ivarsson & Molin (2013) skriver om varför luften ofta går ur Lean-satsningar och menar att en av de grundläggande orsakerna till att implementeringen av Lean inte lyckas är att förändringsarbetet inte rotas tillräckligt djupt i organisationen för att det ska ta fart. Detta gör att de flesta efter en tid går tillbaka till det gamla sättet att arbeta.

3. Metod

I detta avsnitt beskrivs de moment som legat till grund för studiens genomförande. De undersökningsmetoder som använts för att besvara studiens frågeställningar utifrån problemformuleringen presenteras. I avsnittet beskrivs detaljerat den datainsamling som legat till grund för studien. Metodavsnittet syftar följaktligen till att utgöra ett replikations- och evalueringsunderlag. Med replikation innebär att metoden ska kunna förstås och upprepas under identiska förhållanden av andra människor. På så sätt kan studiens resultat kontrolleras och verifieras. Evaluering är ett värderingsunderlag, det vill säga synpunkter på den valda metodiken och hur väl problemformuleringen besvarats i studiens slutsats. Metodevalueringen framgår under metoddiskussionen i avsnitt 5.2.

3.1 Genomförande

Nedan presenteras de olika steg i som legat till grund för att fullfölja studien. Momenten har genomförts i den ordning som visualiseras i figur 7 nedan.

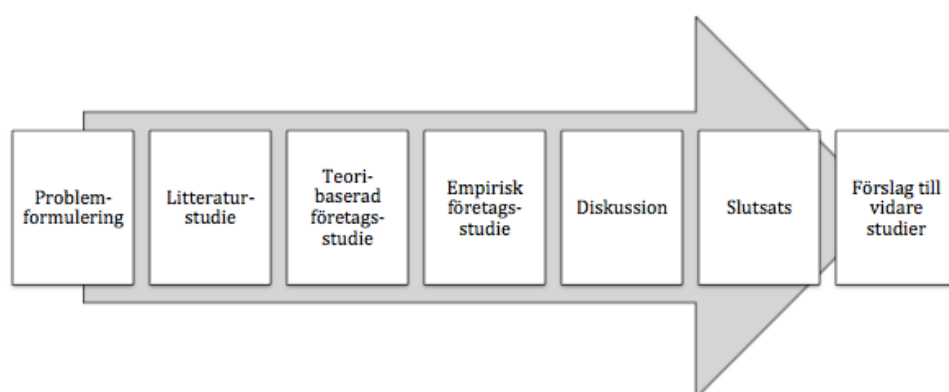


Fig. 7 Studiens genomförande steg för steg.

1. Problemformulering

En nedbrytning av studiens övergripande syfte. Problemformuleringen är uppbyggd av en mängd frågeställningar som ligger till grund för att nå studiens slutliga måltillstånd.

2. Litteraturstudie

En introducerande litteraturstudie av generellt vedertagna teorier för att skapa ett ämnesrelevant faktaunderlag för en jämförande analys. Under faktainsamlingen till litteraturstudien har ett kritiskt förhållningssätt tillämpats genomgående. Detta för att skildra såväl positiva som negativa perspektiv av Lean. Litteraturstudien har genomgående baserats på att besvara studiens frågeställningar. Detta för att inte sväva ifrån ämnesområdet och arbetets övergripande syfte.

3. Företagsstudie

En riktad tvådelad studie baserad på GKNs verksamhet. Arbetsmomentet består inledningsvis av en teoribaserad företagsstudie, det vill säga en litteraturstudie utifrån av GKN tillhandahållt material. Därefter följer en empirisk företagsstudie, en erfarenhetsmässig studie utifrån fältbesök och intervjuer.

4. Diskussion

Resultat av frågeställningarna med utgångspunkt i en kritisk jämförelse av hur GKN bedriver sin Lean- och ledarskapsrelaterade verksamhet jämfört med teorin. Resonemanget tar stöd av egna reflektioner.

5. Slutsats

En sammankoppling mellan analysen och studiens ursprungliga frågeställningar utifrån problemformuleringen. Slutsatsen är en komprimerad version av analysen där konkret kartlagd förbättringspotential och rekommendationer framställs.

6. Förslag till vidare studier

Identifierade utgångspunkter för fortsatta interna och externa studier.

3.2 Undersökningsmetod

Som utgångspunkt för studien har en omfattande datainsamling genomförts. Det insamlade underlaget grundar sig till viss del på vedertagna teorier och till vis del på interorganisatoriska data. Den empiriska företagsstudien byggs upp utifrån en stödjande teoribaserad litteraturstudie. Upplägget bygger upp för en jämförande analys av hur Lean framställs i teorin under ideala förhållanden gentemot hur det fungerar med avseende på GKNs verksamhet. Datainsamlingen har dessutom kompletterats med interna och externa intervjuer av kvalitativ karaktär samt löpande dialog med personal från Lean-avdelningen.

3.2.1 Litteraturstudie

Under arbetets introduktionsfas disponerades resurser på att utforma en grundläggande litteraturstudie. Denna datainsamling presenterar delvis generellt vedertagna teorier inom Lean och ledarskap, men även Lean-relaterat material tillhandahållet genom GKNs databas. Dessutom har Lean-avdelningen bidragit med kunskap och perspektiv på hur Lean ska bedrivas på GKN. Litteraturstudien utgör underlag för en jämförande analys med GKNs dagliga verksamhet. Det teoretiska underlaget fokuserar på grunderna inom Lean och ledarskapsteori. För att bringa perspektiv till litteraturstudien har en stor mängd information tillhandahållen genom GKNs databas behandlats. Denna företagsbaserade teori utgör en del av resultat-avsnittet som kallas teoribaserad företagsstudie. På så sätt framställs hur GKN eftersträvar att ledarskap ska bedrivas i enlighet med Lean. För att fullfölja datainsamlingen så har både manuell och datorbaserad sökning tillämpats. Information har tillhandahållits från Chalmers bibliotek och dess databas Summon. I den generella datainsamlingen av Lean- och ledarskapsteorier har såväl vetenskapliga artiklar som böcker, tidigare examensarbeten, intervjuer och internet-källor behandlats.

3.2.2 Observation

För att bringa perspektiv till studien har resurser disponerats på att göra observationer av verksamheten kring värdeflödet. Under dessa fältstudier har chefer på 1:a och 2:a linjens nivå följts för att en kartläggning av deras dagliga arbete ska kunna ske. I rapporten framgår resultatet av observationerna tillsammans med intervjustudierna under avsnittet empirisk företagsstudie. De har utgjort en grundförutsättning för att kunna presentera en verklig bild av hur verksamheten bedrivs och därigenom bringa reliabilitet till studien. Genom att besöka olika avdelningar har förståelse för hur teorin omsätts under verkliga förhållanden utvecklats. Under detta praktiska inslag av företagsstudien har kunskapförvärvning av GKNs verksamhetssystem erhållits. Förutom de rent produktionstekniska inslagen

så har även den dagliga visuella drivningen granskats och utvärderats på såväl lag- som ledningsnivå.

3.2.3 Intervjustudie

För att komplettera de teoribaserade studierna har ett antal semistrukturerade intervjuer genomförts med anställda på GKN samt individer som har spetskompetens inom Lean (se fig. 8). Till stöd för intervjuerna har en kortare studie med avseende på intervjueteknik genomförts för att säkerställa frågorna utformats på ett optimalt sätt. Intervjuerna har genomförts för att bringa djup till studien samt för att skapa förståelse för de mer komplexa frågeställningarna. De har utgjort en viktig komponent för att bygga upp en verklighetstrogen bild av verksamheten. Inom GKN har ett urval av värdeflödeschefer, 1:a linjens chefer och team-ledare intervjuats. Genom att ta hänsyn till de anställdas uppfattning av verksamheten bringas trovärdighet till studien. Intervjumetoden har varit av kvalitativ karaktär, speciellt utformad efter respondenten. En genomgripande metod vid genomförandet av intervjuerna är att de har spelats in. Då har all fokus legat på respondenten vid respektive intervjutillfälle. Resultatet av intervjuerna har transkriberats, bearbetats och analyserats i efterhand. De respondenter som arbetar på GKN har genom hela studien framställts som anonyma. Övriga personer som intervjuats utanför GKNS verksamhet har gett samtycke till att förekomma i rapporten. I bilaga D och E presenteras de intervjumallar som tillämpats.

Intervjuobjekt	Antal	Metod
Värdeflödeschef	5	Intervju
1:a linjens chef	4	Intervju
Team-ledare	2	Intervju
Lean-avdelning	1	Intervju
Övriga	2	Intervju

Fig. 8 Intervjuobjekt.

3.3 Reliabilitet och validitet

På grund av given tidsram var det inte möjligt att intervjua samtliga chefer på 1:a och 2:a linjens nivå. Därför baserades den empiriska studien utöver de observationer som genomförts enbart på intervjuer med ett begränsat antal respondenter, samtliga under dagskiftet. Det finns således en risk att utfallet av studien inte speglar hela verksamheten på ett verklighetstroget sätt. Om fler chefer hade intervjuats hade studiens reliabilitet följaktligen blivit högre. Fler intervjuobjekt hade dessutom medfört att vi hade kunnat dra slutsatser efter hur olika målgrupper upplever arbetssituationen med avseende på Lean och ledarskap. Det hade varit intressant att studera om åsikterna är skilda beroende på kön, ålder och anställningstid. Beslutet att låta intervjuobjekten vara anonyma tros ha bidragit till mer sanningsenliga svar och därigenom bringat studien högre reliabilitet.

Ett beslut att inte genomföra några enkätundersökningar fattades, även om det eventuellt hade kunnat bidra till en ännu mer tillförlitlig slutsats. Detta eftersom att enkätstudier löper större risk att resultera i en missvisande bild än semistrukturerade intervjuer. Dessutom finns det inte samma förutsättningar att anpassa enkätundersökningar efter respondenten på samma sätt som med intervjuer.

I och med att en semistrukturerad intervjuteknik tillämpats har frågeformuleringar sett annorlunda ut från intervju till intervju. I vissa fall har respondenten drivit in intervjun på sidospår. I helhet har relevansen av insamlad data varit värdeadderande med avseende på att uppfylla studiens syfte och frågeställningar.

4. Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet av teoribaserade och empiriska studier som har genomförts på GKN.

4.1 Teoribaserad företagsstudie

Det finns konsekventa riktlinjer för hur GKN eftersträvar att Lean och ledarskap ska bedrivas inom verksamhetens alla divisioner och siter. I detta avsnitt beskrivs resultatet av teoribaserade studier som har genomförts på GKN. Kapitlet inleds med en kartläggning av företaget följt av en grundlig redogörelse för relevant teori tillhandahållen av GKNs databas. Avsnittet representerar ett idealtillstånd för hur ledarskapet bör bedrivas med avseende på Lean.

4.1.1 Organisationsstruktur

GKN har sitt ursprung i Storbritannien och är verksamt inom divisionerna Aerospace, Land Systems, Driveline och Powder Metallurgy. Totalt sett har företagskoncernen cirka 51 400 anställda och är verksamt i fler än 30 länder (GKN, 2015). I Sverige bedriver GKN främst verksamhet inom Aerospace-divisionen och samarbetar bland annat med världsledande flygmotortillverkare så som Rolls-Royce, Pratt & Whitney, Snecma och General Electric. Sammanlagt tillhandahåller GKN Aerospace motorkomponenter till över 90 % av alla moderna flygplan världen över.

GKN Aerospace Sweden AB utgör en del av affärsområdet Engine Systems och har sitt huvudkontor i Trollhättan. Siten i Trollhättan består i sin tur av bolagen GKN Engine Products Sweden och GKN Special Products Sweden (se fig. 9).

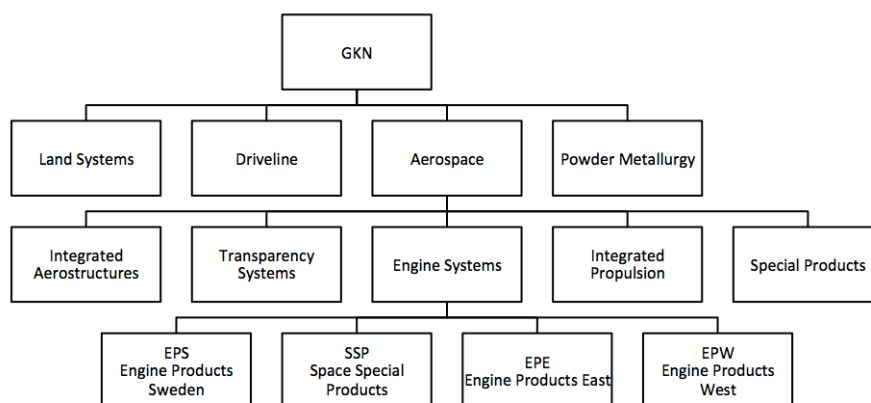


Fig. 9 Organisationsschema över GKNs företagskoncern.

Eftersom att studien tar utgångspunkt i hur verksamheten bedrivs på GKN EPS är det även av värde att kartlägga dotterbolagets organisationsstruktur (se fig. 10).

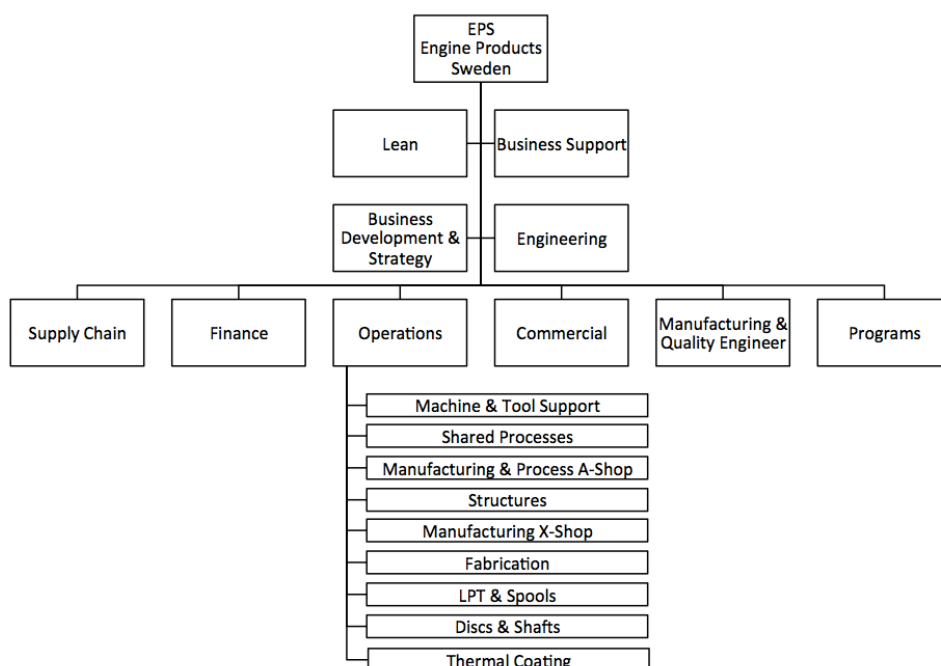


Fig. 10 Organisationsschema över GKN EPS.

Produktionen på GKN EPS består av robusta funktionella verkstäder som tillhandahåller ett stort antal differentierade produkter. Olika produkter och produktfamiljer följer olika flöden som i helhet utgör ett komplext nätverk. I figur 11 illustreras ett exempel på hur ett sådant produktflöde kan se ut.

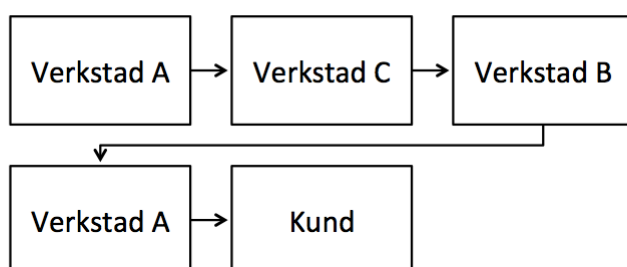


Fig. 11 Exempel på produktflöde.

GKN är en hierarkiskt uppbyggd företagskoncern med formellt definierade yrkesbefattningar. För att undvika missförstånd i studiens kommande avsnitt definieras värdeflödets olika befattningsnivåer. Den hierarkiska

organisationsstrukturen som förekommer inom GKN med avseende på affärsområdet Operations är uppbyggd enligt följande:

1. Företagsledare – Chef över alla staber inom GKN EPS.
2. Produktionschef – Värdeflödets högsta chef, chef över verkstäderna.
3. 2:a linjens chefer – Omnämns även i rapporten som värdeflödeschefer. Chefer för de olika verkstäderna.
4. 1:a linjens chefer – Skiftlagschefer och stödchefer inom respektive verkstad och avdelning.
5. Team-ledare – Lagledare för specifika sektioner inom vissa verkstäder.
6. Verkstadsarbetare – Lagarbetare och operatörer.

4.1.2 Företagsfilosofi

GKN är av uppfattningen att allt som görs bra i dagsläget, kan göras ännu bättre under morgondagen (GKN, 2015). För att studera GKN ur ett Lean- och ledarskapsperspektiv är det väsentligt att förstå företagets värdegrund. Värderingarna fungerar som en stöttepelare i relationen med företagets intressenter, oavsett om det är aktieägare, kunder, leverantörer, anställda eller samhället (GKN, 2006). De anställda förväntas respektera och upprätthålla värderingarna i alla aktiviteter som görs inom GKNs verksamhet. Värdegrunden återspeglas i ett antal grundläggande principer formulerade i den så kallade GKN-koden (se Bilaga A). Genom att upprätthålla koden eftersträvar GKN att vara ett företag som människor är stolta över att ha i sitt samhälle. Koden är utformad för att verksamheten ska bedrivas på ett etiskt, socialt ansvarstagande och hållbart sätt (GKN, 2006). GKN-koden ger vägledning kring företagets värderingar utifrån en underliggande beteendepolicy. Beteendepolicyn är en slags uppförandekod som representerar ett homogent ramverk för hur anställda förväntas bete sig, oberoende av vart i organisation de verkar. GKNs företagskoncern värdesätter att medarbetare på samtliga befattningsnivåer är väl införstådda med såväl grundprinciperna som uppförandekoden. Principerna och uppförandekoden tillämpas och upprätthålls för att säkerställa att saker och ting görs på rätt sätt i linje med GKNs värdegrund. Kärnan i GKNs värderingar, kod och policys tydliggörs i 12 löften, varav 6 är från företaget till de anställda och 6 från de anställda till företaget (se Bilaga B). Om organisationen och dess medlemmar håller löfterna kommer det således resultera i att båda parter verkar i enlighet med GKNs värderingar.

4.1.3 Lean företagsmodell

GKNs Lean-arbete präglas av den så kallade Lean Enterprise-modellen. Modellen tillämpas globalt inom GKN och hjälper företaget att organisera verksamheten i värdeflöden. Den pyramidformade modellen är uppdelad i GKN Vision, Production Excellence, Business Process Excellence, People Excellence och Business Excellence (se fig. 12). Om de fyra förstnämnda håller toppklass kommer även företaget i helhet att göra det vilket skapar Business Excellence.



Fig. 12 Lean Enterprise-modellen (GKN, 2015).

GKN Vision

Modellens toppskikt utgörs av GKN Vision. Företagets övergripande vision är att säkerställa en hållbar tillväxt genom att leverera högsta möjliga värde till företagets kunder och aktieägare (GKN, 2015). Med avseende på Lean kantas visionen av att skapa en förbättringskultur genom att utveckla och förbättra verksamhetens produkter, människor och affärsprocesser.

GKN eftersträvar efter att vara konsekventa i användandet av teknik och metoder i samtliga affärs- och produktionsprocesser (Lunn, 2014). På så sätt kan ett homogent förhållningssätt skapas för att på ett effektivt sätt tillgodose kundbehov och skapa värde (GKN, 2015). För varje site inom GKN finns en specifikt utvecklad förbättringsplan som går i linje med företagets övergripande vision. Förbättringsplanen avser att ligga till grund för den lokala verksamheten och se till att de anställda fokuserar på ständig utveckling. Syftet med förbättringsprocessen är att minimera icke-värdeskapande aktiviteter i organisationens värdeflöden.

Business Process Excellence

Segmentet Business Process Excellence bygger på att reducera och eliminera alla

moment som inte är direkt värdeskapande inom verksamhetens affärsprocesser. Det utgör en del av GKNs ramverk för att skapa och upprätthålla en förbättringskultur.

Production Excellence

Vad det gäller Production Excellence ligger fokus på att i tillverkningsprocesser eliminera allt som inte är direkt värdeskapande för slutkunden. Det kan betraktas som ett ramverk för att minimera och i bästa fall eliminera icke-värdeskapande produktionsrelaterade aktiviteter. Detta i strävan för att upprätta och bibehålla en kultur präglad av ständiga förbättringar inom samtliga tillverkningsprocesser.

People Excellence

People Excellence är modellens fundament och således grunden för att visionen ska kunna uppnås. De anställda är kärnan för att skapa en verksamhet präglad av ständiga förbättringar. Detta eftersom att det är människorna som stödjer och förbättrar verksamhetens värdeflöden och processer. Förutsättningen är att organisationens medlemmar samverkar i riktning med den långsiktiga visionen. Ledningen skapar förutsättningar för att nå visionen medan medarbetarna driver verksamheten i rätt riktning. Det uppnås genom engagemang, träning och ett ledningsteam som tror på Lean och är villiga att fördela resurser till det dagliga förbättringsarbetet.

Som en del av People Excellence arbetar GKN med Employee Involvement (EI) vilket beskriver hur GKN involverar alla medarbetare i varje del av företaget (Lunn, 2013). EI går ut på att involvera alla medarbetare i förbättringsarbete för att uppfylla företagsmålen. Förbättringsarbetet sker i team där alla har tydligt uttalade mål och arbetar i samma riktning. Enligt GKNs föreskrifter är det människorna som arbetar med de olika processerna som är experterna; de vet vad som händer dagligen, vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. De besitter således den främsta positionen för att driva verksamhetens förbättringsarbete. Förbättringsarbetet handlar inte om att jobba hårdare utan snarare att arbeta på ett systematiskt sätt för att förebygga fel innan de uppstår samt att reducera slöserier i processer (Lunn, 2013). EI förutsätter daglig vägledning av ledare som en del av Leadership Standard Work, vidare refererat till som LSW. Ledaren måste uppmuntra medarbetarna till att aktivt delta genom att inte delegera arbete utan uppmuntra till självständigt tänkande. En god ledare ska lära, vägleda och utveckla sitt team. Vidare är det ledarens ansvar att skapa en miljö där medarbetare fokuserar på flödet och känner sig bekväma i problemlösningssituationer. Om de inte kan lösa problemen själva måste ledaren finnas där för att stötta och hjälpa dem (Lunn, 2013).

På GKNs Lean-avdelning arbetar förbättringsledare, så kallade Site Continuous Improvement Leaders (SCIL), som stöttar Lean-arbetet. Deras roll är att utveckla, standardisera och utbilda arbetssätt och verktyg med avseende på Lean. Konceptet

Train the Trainer är en utgångspunkt. Enligt GKNs föreskrifter rekommenderas att det finns en förbättringsledare per 200-250 medarbetare.

4.1.4 Ledarskap

Ledarskapet utgör den mest kritiska framgångsfaktorn för att lyckas engagera och aktivera de anställda att agera utefter Lean (Lunn, 2014). Inom GKNs ska LSW genomsyra den fortlöpande verksamheten. Syftet med LSW är att chefer effektivt ska kunna säkerhetsställa att processer, system och beteenden överensstämmer med företagets mål och värderingar. Detta genom att ledarskapet med avseende på processer, människor och prestationer görs fokuserat, synligt, systematiskt och upprepningsbart (Lunn, 2014). Arbetssättet ligger till stöd för att olika chefer ska kunna förmedla ett konsekvent budskap till sina underordnade. LSW avser inte att göra intrång på chefers personliga karaktärsdrag, utan bör snarare betraktas som ett komplement i form av riktlinjer. Lunn (2014) framhåller att det är viktigt att hitta en balans mellan ostrukturerat och strukturerat arbetssätt. LSW hjälper chefer att fokusera på sina ledarskapsrelaterade arbetsuppgifter för att motverka att tidsbrist och tvetydighet uppstår. Det är en viktig förutsättning i strävan mot att skapa och upprätthålla en förbättringskultur.

En viktig modell inom GKNs arbete med LSW är den så kallade Mjölkpallsmodellen. Modellen åskådliggör tre centrala ledarskapsrelaterade områden som ligger till grund för att skapa en företagskultur präglad av ständiga förbättringar (se fig. 13).

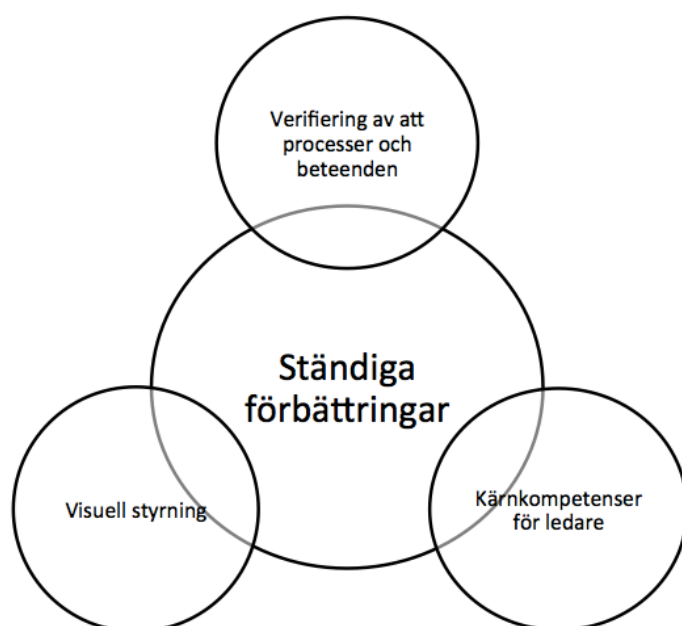


Fig. 13 Mjölkpallsmodellen fritt efter GKN (2014).

För att skapa och upprätthålla en förbättringskultur krävs att samtliga tre korrelerade faktorer beaktas. Nedan följer en beskrivning av de ingående parametrarna som berörs i Mjölkpallsmodellen.

Verifiering av att processer och beteenden

Detta ledarskapsrelaterade ansvarsområde avser i korthet att följa upp så att företagets alla system (produktion, affärsprocesser, människor) fungerar korrekt. För att säkerställa att processer, system och beteenden verkar i enlighet med företagets mål och värderingar förutsätts att chefer är på plats i den fortlöpande verksamheten. Det är av stor betydelse att de är involverade i företagets processer för att kunna förespråka eftersträlvade beteenden för de anställda. Ledarskap bakom en datorskärm utgör sällan ett framgångsrikt ledarskap. För att verifiera att processer, system och beteenden är av optimal karaktär måste chefer ha följande fokusområden när de är på plats på verksamhetsgolvet (Lunn, 2014):

- Regelbundet påminna de anställda om verksamhetens fundamentala budskap.
- Spendera tid för att förstå produkt- och processflöden.
- Föregå med gott exempel genom att vara en god förebild.

Nyckeln till att befästa en kulturförändring är att förändra negativa beteenden. Det kan vara svårt då vissa attribut är svårare att se. Lunn (2014) beskriver i dokumentet Core Skills (2014) att färdigheter och beteenden är attribut som är förhållandevis enkla att upptäcka och således lättare att förändra. Självbilder, värden och övertygelser å andra sidan klassificeras som komplexa attribut att upptäcka och är därmed svårare att förändra. Lunn (2014) hävdar att en beteendeförändring förutsätter att ledaren fokuserar på att ändra individens självbild och värdegrund. Ledningsgruppen måste dessutom själva definiera och leva efter samma värdegrund och därigenom det förespråkade beteendet. På så sätt kan ledningen förvänta sig att medarbetarna i högre grad också agerar efter standarden. Lunn (2014) uttrycker att: *“Every employee is watching every leader every second for clues as what to do”*. Beteendestandarden skall bland annat täcka beskyllningskultur, försvarsmekanismer och pessimistiska inställningar. Det är dock viktigt att hitta en sund balans mellan regelverk och värderingar för att beteendestandarden ska upplevas som realistisk och hållbar. Beteendestandarder utgör ett fundament för att leda och upprätthålla en förbättringskultur (Lunn, 2014). I dokumentet Facilitation Techniques beskriver Lunn (2014) hur en ledare på GKN ska agera för att främja goda karaktärsegenskaper hos medarbetarna. Bland annat bör ledaren utveckla involverade medarbetare genom att ställa öppna frågor, vänta en stund på ett svar för att sedan ställa

följdfrågor. Samtliga bidrag bör uppmuntras och alla frågor ska ställas till gruppen så att de själva kan försöka svara på frågan.

Visuell styrning

Ledningen ansvarar för såväl utvecklingen av företagets vision som att den kommuniceras ut till de underordnade på ett effektivt sätt. Visuella verktyg fungerar som ett kommunikationsverktyg för ledare i strävan att erhålla en förbättringskultur. Tillämpning av olika visualiseringsmetoder ligger till grund för att systematisera LSW. Genom att åskådliggöra olika aspekter av verksamheten visuellt blir situationen mer förståelig och hanterbar för de anställda. Visuell styrning är dessutom ett exceptionellt verktyg för att optimera och påskynda beslutsfattandeprocesser (Lunn, 2014). Utöver ovan nämnda syften hjälper visuell styrning chefer att:

- Tydliggöra förväntningar för alla.
- Skapa ett logiskt nätverk mellan olika organisatoriska siter och avdelningar.
- Belysa process- och beteenderelaterade problem och fungerar således som en utgångspunkt för vidare problemlösningsarbete.
- Mäta överensstämmelsen av processer, system och beteenden gentemot företagets upprättade mål och värderingar.

På GKN används pulstavlur för att involvera medarbetarna. De åskådliggör problem, åtgärder samt deras prioritet. På tavlan ska även viktiga mätetal framställas inom områdena kvalitet, säkerhet och leverans. Vid tavlan ska 5-10 minuter långa möten hållas, vanligtvis vid starten av ett skift. Under mötena ska en snabb uppdatering av nyheter, ändringar och mål ske. Den visuella informationen som presenteras ska användas för att förbättra det dagliga arbetet i verksamheten. I Facilitation Techniques beskriver Lunn (2014) hur ledare ska arbeta med tavlan. Det uppmuntras att använda olika färger samt att använda bilder och mind-maps för att inspirera medarbetare till att interagera med tavlan. Enligt Lunn (2014) ska chefer avsätta tid så att teamet en gång i veckan kan arbeta med att förbättra verksamheten och lösa problem. Under denna tid har de inga andra uppgifter. Det är ledarens ansvar att avsätta tiden och se till att den sker regelbundet.

Kärnkompetenser för ledare

I dokumentet Core Skills (Lunn, 2014) beskrivs grundläggande färdigheter som ledare inom GKNs verksamhet bör besitta utifrån den så kallade ABC-modellen (se fig. 14).

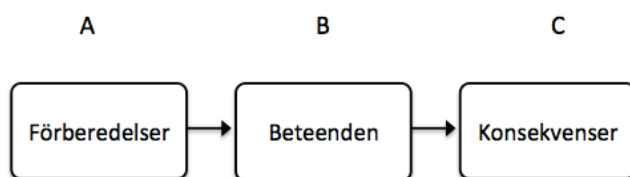


Fig. 14 ABC-modellen fritt efter GKN (2014).

Bokstaven A i modellen står för sådant som ledare ska göra i förebyggande syfte, exempelvis möten, mail och telefonsamtal. Bokstaven B står för beteende, det vill säga vad individer eller grupper gör i förhållande till vad ledaren vill att de ska göra. Bokstaven C står för konsekvenserna av arbetet och illustreras genom att verkligt utfall jämförs med förväntat. Ledaren kontrollerar utfallet och agerar därefter. Först i C-fasen finns det tid för coaching, feedback samt erkännande av grupper och individer. Ofta lägger ledare störst fokus på förberedande arbete och fastnar således i A-fasen. Om en ledare inte når C-fasen resulterar det i att inoptimala beteenden kvarstår (Lunn 2014).

Ytterligare en central modell inom GKNs verksamhet är Katedral-modellen. Det är en vidareutveckling av ABC-modellen som fokuserar mer ingående på hur ledare ska agera utifrån punkt C i modellen (se fig. 15).

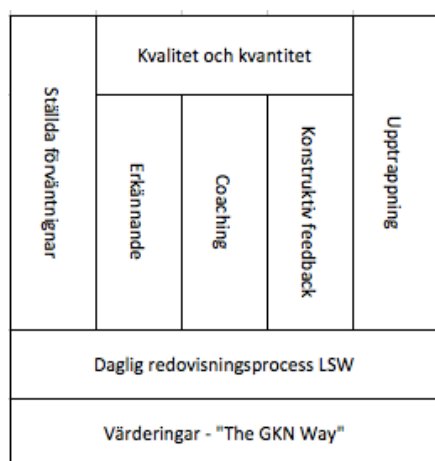


Fig. 15 Katedralmodellen fritt efter GKN (2014).

Med ställda förväntningar avses de förväntningar ledare ställer på sin grupp eller en individ i gruppen. Ledaren måste kunna visualisera när förväntningarna besvarats så att de involverade individerna förstår att ansträngningarna har varit till nytta.

Kvalitet och kvantitet handlar om hur ledare använder sina färdigheter och om att förstärka viktiga beteenden med hjälp av dem (Lunn, 2014). De färdigheter som åsyftas som kärnkompetenser för ledare utifrån Katedral-modellen är erkännande, regelbunden coaching samt konstruktiv feedback. Dessa egenskaper omfattas i ABC-modellen av bokstaven C. Dagligt ansvarstagande i enlighet med LSW ger utlopp för tillämpandet av dessa tre ledarskapsrelaterade kärnkompetenser. De upprätthålls med hjälp av visuell styrning för att följa upp verkligt resultat gentemot förväntat resultat (Lunn, 2014).

Ledaren kan ge både en grupp eller en individ sitt erkännande. Om det ges till en grupp är det viktigt att tänka på att individer kan bli irriterade om inte hela gruppen har varit med och hjälpt till. Wykes (2012) poängterar att det är sällan en grupp klagar på att de får för mycket uppskattning. Det är dock av betydelse att det finns en standard för vad som förtjänar uppskattning. Coaching är speciellt viktigt då det är grunden för att ge individer självsäkerhet och självkänsla. Om ledaren inte coachar blir istället ledarskapet instruerande och demonstrerande. Ledaren föreslår då lösningar istället för att uppmuntra individen till eget tänkande vilket ökar arbetsbelastningen på ledaren (Lunn, 2014). Coaching och feedback är verktyg som inte bör blandas ihop. Coachning är ett pull-verktyg av långsiktig karaktär snarare än ett push-verktyg. Med det menas att coaching efterfrågas, eftersom att det grundar sig i att medarbetare behöver hjälp. Feedback, å andra sidan, är ett push-verktyg på så sätt att det ges oavsett om medarbetaren vill eller inte (Wykes, 2012). Inom GKN ges feedback oftast för att framföra att en medarbetare inte gjort vad som förväntas. När feedback ges är det viktigt att ledaren poängterar vad som ska uppnås, det vill vad förväntningarna är. Därefter ska den befintliga situationen beskrivas; vad som hände och effekten av det som hände. Sedan får individen tid att förmedla vad den känner och nya lösningar kan föreslås tillsammans. Det är av stor vikt att ledaren har tilltro till sina medarbetare för att de ska lyckas (Lunn, 2014).

4.1.5 Målnedbrytning

För att alla anställda ska kunna relatera sina specifika arbetsuppgifter till verksamhetens övergripande mål krävs det att de strategiska målen bryts ned på ett effektivt sätt. Inom GKN ska en speciellt utformad Policy Deployment-metodik användas som syftar till att vägleda divisioner, funktioner, chefer och medarbetare till vad de ska göra för att uppfylla företagets vision och strategiska mål (Newnes, 2014). I dokumentet Policy Deployment - The Process of Strategy Execution beskriver Newnes (2014) att grundidén är att få organisationens medlemmar att röra sig i

samma riktning och i samma hastighet. En teori inom Hoshin Kanri är att varje arbetare är expert inom sitt specifika ämnesområde och att förvaltning av den kollektiva kunskapen hos alla arbetarna är en förutsättning för att nå framgång.

Den långsiktiga strategin består av ett antal strategiska mål och definierar hur företaget ska nå sitt idealtillstånd. Via ledningsmöten ska visionen och strategiska mål brytas ned för att formuleras specifikt för samtliga organisatoriska nivåer. Processen är en slags tvåvägskommunikation där strategier och mål utforskas, oklarheter reds ut och en gemensam förståelse byggs upp. Deltagarna uppmanas att bidra med kunskap, erfarenheter och problemlösningssperspektiv. I dokumentet Policy Deployment - Posters Script beskriver Newnes (2013) att ett första steg under målnedbrytningsmöten är att chefer skapar en tydlig bild av vart organisationen befinner sig i nuläget i relation till ett framtida idealtillstånd. För att göra de strategiska målen mer hanterbara utvecklas under mötena kortsiktiga strategier som ligger till grund för att uppfylla de strategiska målen. När cheferna utvecklat en förståelse för verksamhetens nuläge och gapet i förhållande till idealtillståndet kan nästa steg i målnedbrytningsprocessen påbörjas. GKN tillämpar en speciellt utformad X-matris vid arbetet med Policy Deployment (se Bilaga C). Tanken är att chefer ska få underlag att förmedla nedbrutna mål till sina underordnade och på ett logiskt sätt relatera dem till de övergripande strategiska målen. Den så kallade X-matrisen ska utformas på årlig basis och är uppbyggd utifrån strategiska mål.

4.2 Empirisk företagsstudie

I detta avsnitt framställs hur det Lean- och ledarskapsrelaterade arbetet på GKN fungerar i praktiken. Den empiriska företagsstudien baseras på observationer och intervjuer som har genomförts i samband med fältbesök. Tillsammans med teoristudierna ligger kapitlet till grund för ett jämförande diskussionsavsnitt.

4.2.1 Förståelse

Många av de tillfrågade cheferna hävdar att de har en positiv inställning till Lean. Ur ett helhetsperspektiv råder det inga tvivel bland cheferna vad Lean handlar om. Följande citat är ett urval svar på frågan *“Vad är Lean och varför arbetar GKN med det?”* från några av de intervjuade cheferna.

“Lean är förbättringstakt. GKN jobbar med det för att tjäna mer pengar.”

“Sunt förnuft! GKN arbetar med det för att de sett att det är ett sätt att vara konkurrenskraftig.”

“Lean för mig är ständig förbättring.”

“Lean för mig är en filosofi som handlar om hur du skapar en kultur för att arbeta effektivt. GKN jobbar med det är att tjäna mer pengar och få nöjdare kunder.”

“Det handlar om att få till ett produktionssystem där allting är så självgående så möjligt, där personal vet exakt vad sin arbetsuppgift är och vad som förväntas. Klara tydliga ansvarsområden och förväntningar, men också kopplat till befogenheter kring vad man har rätt att göra. Även att vi ser till att produktionen går så billigt som möjligt utan slöserier, kvalitetsbrister, överflödigt material. Ordning och reda på allting! Var sak på sin plats.”

“Störningsfri produktion.”

På frågan hur cheferna aktivt arbetar med Lean är svaren dock inte lika självklara. Det råder en delad bild av på vilket sätt de olika cheferna arbetar med Lean i den dagliga verksamheten. Bland de vanligast förekommande svaren återfinns kortsiktiga och operativa åtgärder. Följande citat utgör svar från 1:a linjens chefer med avseende på hur de aktivt arbetar med Lean på sin avdelning:

“Det är en svår fråga. Problemet är att man bara kör. Man är inne i verksamheten hela tiden.”

“Jag kan inte påstå att jag jobbar jätteaktivt, men jag försöker hålla tag i strukturen. Men vi vill ju jobba mer med Lean och coacha mer. Vi får inte den tiden.”

“Inte alls, skulle jag vilja säga idag. Inte särskilt mycket i alla fall. Inte i den organisation vi har nu och i den skiftform vi har nu.”

“Jag försöker få igång rollerna vad det gäller planerare, kvalitet, metod, EI och utrustning. Vi skiftgående chefer gick dagtid i tre veckor för att ta fram ett gemensamt arbetssätt för respektive skift.”

Utifrån intervjuerna, med framför allt 1:a linjens chefer, framgår att det även råder en splittrad uppfattning av Lean bland verkstadsarbetarna. Flera av de tillfrågade hävdar att en del verkstadsarbetare ställer sig kritiska till Lean och i vissa fall till och med är rädda för verksamhetskonceptet. En del av de intervjuade cheferna beskriver att det finns verkstadsarbetare som är oroad att rationaliseringarna i samband med Lean på sikt ska komma att påverka deras tjänster. Cheferna hävdar att vissa verkstadsarbetare inte har den förståelsen som de borde ha. *“Vi, företaget, måste bli bättre på att sälja in konceptet!”* uttrycker sig en av värdeflödescheferna. En skiftgående 1:a linjens chef framhåller att utmaningen med Lean ligger i att få operatörer och verkstadsarbetare att tro på samma sak. Skiftlagschefen uttrycker att det kan vara särskilt svårt att coacha i situationer där det finns tvivel och förändringsmotstånd. *“Man måste försöka visa nyttan av det”* förklarar respondenten. Den intervjuade chefen är dock av uppfattningen att skiftlaget har en relativt positiv inställning till att arbeta med Lean. Det upplevs dock som ett problem att få verkstadsarbetare att relatera sina specifika arbetsuppgifter till företagets mål och strategiska riktning. En värdeflödeschef betonar vikten av att organisations alla medlemmar behöver överträda övertygelse-stadiet. *“Det börjar väl med mig, eller ledningen. Jag är övertygad, men det är en resa jag gjort som tog några år. Jag har aldrig varit emot Lean men det tog ett tag innan polletten ramlade ner och jag såg det stora bilden”* yttrar sig värdeflödeschefen under ett intervjutillfälle. En annan värdeflödeschef betonar betydelsen av att team-ledare är väl införstådda med verksamhetskonceptet: *“Guld är att få dem att driva själva utan att behöva påverka dem. Men det förutsätter mycket coaching just nu innan man får igång dem”*.

Bilden av verksamhetsplaneringen och målnedbrytningsprocessen skiljer sig bland de intervjuade cheferna på GKN. Vad det gäller att bryta ned mål framgår det ur intervjuerna att GKNs företagsledning utgår från en på högre nivå förutbestämd strategisk riktning. Värdeflödescheferna blir tilldelade ett målbrev som produktionschefen i samförstånd med ledningsgruppen utformat inför respektive år. Värdeflödescheferna förväntas sedan bryta ned målen till 1:a linjens chefer. Därefter

är det 1:a linjens chefers ansvar att målen bryts ned ytterligare till arbetslag och team-ledare. En värdeflödeschef hävdar att målnedbrytningsprocessen är någonting som GKN är bra på historiskt sett. Åsikten får stöd av ytterligare en chef som tycker att målställandet är tydligt, men att tiden för att aktivt implementera förbättringsåtgärder är begränsad. De flesta intervjuade cheferna uppger dock att det finns en viss problematik vad det gäller att bryta ned mål. En av de intervjuade värdeflödescheferna tillkännager att målnedbrytningen på den aktuella avdelningen sällan når hela vägen ut i organisationen. Ytterligare en värdeflödeschef är av uppfattningen att målställandet inte är särskilt tydligt. *“Det mesta som efterfrågas är leveranser. Jag är mer operativ i mitt ledarskap än jag skulle vilja vara”* berättar värdeflödeschefen och tillägger att frågor av mer långsiktig karaktär hade varit att föredra. Samma person påpekar dock att morgonstrukturen spelar en viktig roll i att mål och nyckeltal når ut till verkstadsgolvet. Få av de tillfrågade nämner någonting om att de tillämpar Policy Deployment-metodiken i enlighet med GKNs föreskrifter.

4.2.2 Arbetssätt

I samband med fältbesök har det noterats att cheferna inom värdeflödet på GKN har en inarbetad rutin vad det gäller daglig drivning. Varje morgon under förmiddagsskiftet genomförs en visualiserad morgonstruktur (se fig. 16). Denna struktur börjar med att målstyrningsmöten arrangeras på lag- och avdelningsnivå. Därefter samlas värdeflödeschefer för att produktionschefen ska hålla ett liknande möte på övergripande nivå. Under dessa möten följs utfallet för avdelningarna upp och diskuteras i förhållande till givna strategiska mål. Utifrån pulsmötena belyses även målavvikelse så att förbättringsåtgärder kan riktas. Ytterligare ett viktigt fokusområde är att diskutera och följa upp verksamheten ur säkerhets-, kvalitets- och leveransaspekt. Vidare fokuserar den dagliga visuella styrningen bland annat på aspekter av 5S, värdeflödesanalyser, människo- och maskinrelaterade problem samt produktionsförutsättningar. I skiftöverlappningen sker en kort informationsöverföring till den 1:a linjens chef som tar över skiftet. Bortsett från morgonstrukturen framgår det inte någon tydlig röd tråd vad det gäller arbetsrutiner bland 1:a linjens chefer och värdeflödeschefer. *“Utöver morgonmötesstrukturen är det inget Leadership Standard Work utan det är ojämnt”* tillkännager en av de intervjuade värdeflödescheferna.

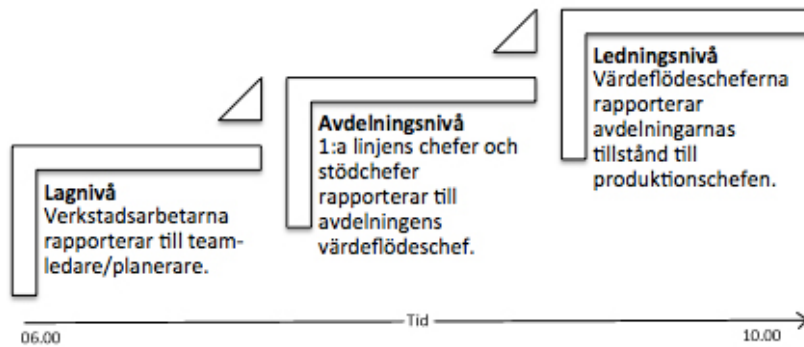


Fig. 16 Morgonstruktur för daglig visuell styrning.

Utifrån intervjustudierna framgår det att majoriteten av de tillfrågade cheferna och team-ledarna ställer sig positiva till morgonstrukturen. Några är av uppfattningen att systemet är tidskrävande, men å andra sidan nödvändigt i syfte att skapa delaktighet och medvetenhet bland medarbetarna. En 1:a linjens chef har dock en avvikande uppfattning vad det gäller strukturen för den dagliga drivningen och uttrycker sig enligt följande:

“Vi lägger ganska mycket tid på den kommunikationsstrukturen utan att man kanske får ut så mycket av den om jag ska vara ärlig, tycker jag. Det är bara envägsrapportering. När jag lyfter ett ärende med mig uppåt i organisationen får jag sällan en rejäl åtgärd tillbaka som hjälper mig med det problem som jag lyfte. dem kvarnarna går alldeles för långsamt för att det ska få någon effekt på hela den strukturen som vi har idag.”

I övrigt hävdar flera av de intervjuade cheferna att de spenderar mycket tid i diverse möten utanför morgonstrukturen. Där bland flaskhalsmöten, ledningsgruppsmöten, planeringsmöten och teknikköten. Dessutom finns det en utbredd uppfattning av att mycket tid förfogas på kortsiktig brandsläckning snarare än långsiktigt förebyggande åtgärder. En av de intervjuade värdeflödescheferna utvecklar: *“Det är mycket fokus på att släcka bränder, få ut leveranser, säkra övertiden och detaljer som strular. Tiden över för att orka gå ut, ta diskussionen och jobba med förbättringar kring Lean är begränsad hos oss vilket är tråkigt”*. Lean bygger enligt en av värdeflödescheferna på att man har ett upprepningsbart spelsystem och att ledare finns på plats ute i verksamheten för de anställda. Vidare beskrivs hur ständig leveransfokus bidrar till att spelsystemet ofta får ge vika. *“Det blir dubbla budskap. Om man inte är konsekvent uppstår problem med trovärdigheten”* förklarar värdeflödeschefen. Eftersom att det inte är en taktad produktion menar intervjuobjektet att problematiken ligger i verksamhetens brist på förutsägbarhet och robusthet. En av de intervjuade skiftlagscheferna hävdar att ständigt fokus på leveranser och detaljplanering hämmar förutsättningarna för att bedriva coachande

ledarskap i enlighet med vad som förespråkas inom Lean. Åsikten delas av ytterligare en 1:a linjens chef som menar att det är särskilt svårt att hinna arbeta aktivt med förbättringar under förmiddagsskiftet:

“På pappret är jag skiftgående chef där jag ska hjälpa verkstadsarbetarna i rollerna och jobba med förbättringar. Det har jag väldigt lite utrymme för nu. Förmiddagsveckorna är nästan hopplösa. Där är det 90 % planering. Då vi började gå skift gjorde man sig av med detaljplanerarna och då blev det såhär. Sen var tanken att vi skulle få tekniker på skift, robot- och svetstekniker, men det var bara vi chefer som skulle gå upp på skift så vi blev lite lurade kan man säga.”

På frågan vad som är det främsta chefsrelaterade ansvarsområdet svarar många av cheferna att det är att upprätthålla leveranstakten och maskinutnyttjandet som har högst prioritet. Att leverera detaljer så kostnadseffektivt som möjligt framgår också som ett huvudsakligt ansvarsområde. Flera av de tillfrågade cheferna tillkännager att de egentligen borde fokusera mer på att coacha, driva och stötta sina underordnade. Vid ett besök i en av verkstäderna observerades att en verkstadsarbetare tillsammans med sin chef efter lång tid hade lyckats lösa en flaskhals. När värdeflödeschefen kom till morgonmötet med produktionschefen uppmärksammades framgången knappt. Först efter ett påpekande av en SCIL uppmärksammades framgången och värdeflödeschefen fick erkännande. Förvånansvärt många är av uppfattningen att de inte har tillräckligt med tidsutrymme för att fokusera på den typen av uppgifter ute i verksamheten. En av de intervjuade värdeflödescheferna konstaterar: *“Jag skulle tippa på att jag har mellan 35 och 50 möten per vecka som är inplanerade i min kalender”*. Ytterligare en värdeflödeschef är av samma uppfattning: *“Jag spenderar mest tid i olika mötesrum. Det är totalt fel svar men det är så det är”*. I en intervju med en 1:a linjens chef poängteras det att det inte är samma sak att leda chefer som att leda verkstadsarbetare. Det är således inte konstigt att värdeflödeschefer upplever sin arbetssituation på ett annorlunda sätt än 1:a linjens chefer.

4.2.3 Stöd och utbildning

Ur intervjuerna framgår det att samtliga värdeflödeschefer har genomgått utbildningsprogrammet Lean for Value Stream Managers. De tillfrågade cheferna delger uteslutande att utbildningen varit givande och intressant. Som del av utbildningen fick cheferna bland annat åka utomlands och studera värdeflödet på andra sites inom GKNs företagskoncern. För närvarande håller även 1:a linjens chefer på att få en liknande utbildning. En av värdeflödescheferna konstaterar att det är viktigt att företaget arbetar aktivt med att täppa igen kunskapsgapet mellan chefsnivåerna. *“Det är ändå 1:a linjens chefer som ska översätta Lean ute i*

verksamheten och fronta personalen” yttrar sig värdeflödeschefen. Vidare framhåller flera av de intervjuade cheferna att de under Volvo Aeros ledning genomgick en ledarskapsutbildning.

På frågan om det finns tillräckligt med stöd uppfifrån för att bedriva Lean är svaren delade. En värdeflödeschef är av uppfattningen att stödet från högre chefer är bra och uttrycker *“Dem lever inte annorlunda än vad dem förväntar sig av resten av verksamheten, vilket jag tycker är bra”* medan en annan värdeflödeschef uttrycker att det skulle kunna bli bättre och tydligare vad företaget vill åstadkomma.

Respondenten delger att det pratas väldigt mycket om att allt ska vara Lean, men att det är viktigt att komma ihåg att Lean inte bara är en massa verktyg utan ett helt system. Vidare poängterar intervjuobjektet att Lean är en helhet som börjar med grundvärden och principer. Samma värdeflödeschef belyser vikten av verktygen men att man först behöver utveckla en förståelse för varför man ska arbeta med dem.

“Jag skulle vilja att man börjar titta på kulturen och förutsättningarna för att få ut max effekt av verktygen” yttrar sig chefen. Liknande synpunkter framgår även under andra intervjuer. En annan av de tillfrågade värdeflödescheferna framhåller att Lean inte är något svårt i teorin utan handlar om sunt förnuft. Utmaningen omnämns snarare som hur man implementerar Lean och hur man får alla individer att se samma bild.

Flera 1:a linjens chefer och värdeflödeschefer drar paralleller till hur förbättringsåtgärder genomfördes tiden innan GKN, då verksamheten bedrevs av Volvo Aero. Då skedde implementeringar väldigt fort och utan någon vidare eftertanke för konsekvenserna. Konsulter med spetskompetens tillsattes för att hela verksamheten ”skulle bli Lean” under en relativt kort tidsperiod. Taktiken resulterade i att många chefer fick lära sig att tänka Lean samtidigt som de förväntades lära ut verksamhetskonceptet till de underordnade. I stället för att få några framstående resultat upplevdes satsningarna som förhållandevis vaga. Många av de tillfrågade cheferna upplever att förändringsarbetet i viss utsträckning fortfarande sker i storskaliga projekt. Av flera intervjuer att döma hade det varit önskvärt att börja experimentera i ett begränsat segment av verksamheten för att sedan successivt expandera. En av de skiftlagschefer som har arbetat på företaget längst uttrycker följande åsikt vad det gäller verksamhetens Lean-arbete:

“Jag tror att man måste bestämma sig för att införa Lean på en produkt. Vi är bra på att införa det i hela fabriken. Direkt, allihop på en gång istället för att ta fram det på en detalj och visa att såhär bra har det gått så att resten kan komma och titta på den här detaljen. Här har vi infört Lean och man har gjort på det här sättet. För nu är vi överallt, på varenda pryl vi har. Det misstaget har vi gjort på Volvo Aero-tiden att vi har infört koncept på koncept på koncept och kört i diket med allt vi har startat. Vi har inte kommit i mål med

något. För att vi har gapat efter för mycket egentligen. Sen gäller det att ha en ägare också som håller i. Och GKN tänker inte släppa det här med Lean. Det var många som trodde det när vi började med Lean; nu är det nästa koncept som kommer in. Men på ett sådant här stort företag är misstaget att man gapar efter för mycket.”

Under intervjuerna diskuterades det faktum att det på GKN finns en Lean-avdelning vars uppgift är att stötta chefer i frågor som rör Lean. Avdelningen hjälper bland annat till med att utbilda team-ledare och chefer inom Lean. Flera av de intervjuade cheferna nämner att de har stödpersoner från Lean-avdelningen som bland annat hjälper till under värdeflödesanalyser och bidrar med aktiv rådgivning. Av de intervjuade cheferna visar de allra flesta uppskattning för det stöd som Lean-avdelningen representerar. En 1:a linjens chef hävdar dock att stöd-personerna från Lean-avdelningen är alldeles för få och att GKN bör tillsätta resurser om de verkligen vill satsa på att arbeta med Lean. En annan 1:a linjens chef tycker dessutom att SCIL från Lean-avdelningen har fel fokus när de besöker verkstaden:

“När de väl kommer så känns det som om det är ytterligare en som ska kolla om man har gjort det man ska. Vart är stödet? Det är mer en avcheckning att jag skött mitt jobb. Where shall we sleep when our beds are burning? Det låter gnälligt men jag vill bara säga att vi behöver tid att coacha. Jag tror att om man sätter sig och kollar på vilka som lyckas bättre så har de haft mer tid.”

Ur intervjuerna med team-ledare framgår det att deras nuvarande utbildning är uppbyggd av ett teoribaserat inslag följt av praktik och påbyggnad av kurser. Konceptet med team-ledare kan betraktas som ett slags pilotprojekt som hittills bara etablerats på en avdelning. Syftet med team-ledare är bland annat att avlasta 1:a linjens chefer. De intervjuade team-ledarna beskriver att de inte har befogenhet i samma utsträckning som 1:a linjens chefer, men att de ska se till att verkstadsarbetarna i respektive lag följer olika roller. De blivande team-ledarna är av uppfattningen att stödet uppifrån för att arbeta med Lean är bra.

4.2.4 Organisationsform

År 2012 fattade den dåvarande produktionschefen i samförstånd med företagsledningen beslutet att 1:a linjens chefer skulle försättas på skift. Den omfattande omorganisationen möttes av såväl positiva som negativa reaktioner. Innan 2012 arbetade 1:a linjens chefer enbart under dagtid och hade yrkesbefattningen områdeschef. Under de två resterande skiften fanns ingen chef på plats i verksamheten vilket i vissa hänseenden gav upphov till problematik. Den nya organisationsformen var tänkt att skapa bättre förutsättningar för att arbeta mer

effektivt genom att alltid ha en 1:a linjens chef tillgänglig under respektive skift. Omorganisationen resulterade i att tre 1:a linjens chefer fick ett delat ansvar för respektive avdelning i verksamheten. Tidigare var en och samma chef ansvarig för ett begränsat område av avdelningen under dygnets alla timmar. Detta trots att chefen enbart var på plats i verksamheten en tredjedel av den totala arbetstiden. En av de intervjuade cheferna som försattes på skift beskriver bakgrunden till omorganisationen enligt följande:

“Man tyckte att man skulle få personalen att jobba effektivare. Det här ska jag inte säga egentligen. Den dolda agendan var att man inte tyckte att personalen jobbade tillräckligt bra så det var viktigt att det fanns en chef som övervakade och såg till att de jobbade. Den officiella versionen var att vi behöver öka hastigheten på förändringsarbetet så att chefen ska finnas tillgänglig för att coacha och stötta sin personal när personalen jobbar hela tiden.”

Frågan om skiftgående chefer har utifrån observationer och intervjustudier visat sig ha två tydligt avgränsade åsikter. En väsentlig del av de tillfrågade är av åsikten att skiftgående chefer är förödande för verksamhetens förbättringsarbete, medan den andra halvan valt att se omorganisationen utifrån ett positivt perspektiv. Enligt flera av värdeflödescheferna utgör det delade chefsansvaret ett stort hinder för det fortlöpande arbetet med Lean. Cheferna hävdar att systemet med tre skiftlagschefer resulterar i att det sänds ut olika budskap till verkstadsarbetarna vilket skapar tvetydighet. En av de intervjuade värdeflödescheferna konstaterar att det uppstår problem ifall 1:a linjens chefer sätter sin egen prägel på Lean-arbetet. Respondenten tillägger att oavsett vilken lösning som väljs så kommer det alltid finnas såväl för- som nackdelar. Det är ett faktum som flera av de tillfrågade cheferna är eniga om. En av de intervjuade skiftlagscheferna berättar att det är fördelaktigt utifrån många perspektiv att man som chef följer sitt lag hela tiden. Organisationsformen beskrivs dock som problematisk med avseende på ägandet av vissa punkter, det vill säga vilken 1:a linjens chef som ansvarar för vad. *“Att ha skiftgående chefer ställer krav på god kommunikation cheferna sinsemellan”* tillägger respondenten. I helhet så är den intervjuade skiftlagschefen av uppfattningen att det var enklare att driva förbättringsarbete i den gamla organisationsformen. Åsikten delas av ytterligare en 1:a linjens chef som uttrycker mycket starka åsikter i frågan:

“Vi har gjort copy-paste på hur Lean-konceptet är uppsatt i bilindustrin, där man har en line-produktion och det är väldigt enkelt att införa. Det är en mindre komplex verksamhet än den här. Där har man ett taktat flöde redan från början och alla moment måste ta lika lång tid. Här har vi hundratals operationer som ska igenom ett gitter av maskiner i korsande flöden som har

olika tider. Då förstår ni att förutsättningarna inte är så goda för att få till något som är anpassat för en line-produktion.”

Skiftlagschefen menar att den före detta produktionschefen som var involverad i omorganisationen saknade förståelse för GKNs verksamhet och försökte efterlikna SAAB:s Lean-koncept. *“Lean-konceptet kommer ju från Toyota-modellen och bilbranschen, men man måste anpassa det efter vilken bransch man är i.”* tillägger den intervjuade skiftlagschefen. Respondenten ser en lösning i att man återgår till den gamla organisationsformen där en områdeschef är ansvarig för respektive avdelning eller flöde. Det skulle enligt intervjun reducera tvetydigheten och därigenom skapa bättre förutsättningar för att arbeta med ständiga förbättringar. Skiftlagschefen menar att 1:a linjens chefer är mer detaljplanerare än chefer i den befintliga organisationsformen. Liknande resonemang framgår även under intervjuer med andra chefer. Den intervjuade skiftlagschefen är frustrerad över hur GKN har hanterat frågan och uttrycker sig enligt följande:

“Jag ser mig nästan varken som chef eller som någon som jobbar med förbättringar för det finns inga möjligheter för det så som vi är uppsatta. Man har skalat ganska friskt i organisationen genom att ta bort den planerarfunktion som fanns i den gamla organisationsformen innan det nya Lean-konceptet hade satts på plats med grupplanerarroller och alla roller som finns. Man tog alltså bort något innan man satt något nytt på plats och lade över ansvaret på chefen för att det skulle fungera.”

Intervjuobjektet ser en lösning i att en 1:a linjens chef återfår ett helhetsansvar för en avdelning under dagtid, men att team-ledare håller ställningen under de två andra skiften. På så sätt är det en skiftlagschefs ord som gäller medan team-ledarna ser till att ordet förmedlas under resterande skift. En av de intervjuade värdeflödescheferna som varit chef under båda organisationsformerna delar med sig av liknande erfarenheter och uttrycker sig enligt följande:

“Fördelarna med tre chefer är att de går med sin personal och träffar den hela tiden samt att det alltid finns en ansvarig när verksamheten är igång. Det vi tappar är det distinkta ansvaret. Tidigare hade varje skiftlagschef en avdelning som var ansvarig. Nu så kan en skiftlagschef hävda att dem gjort en sak, medan nästa hävdar något annat. Var tredje vecka har dessutom skiftlagscheferna frivecka. Det är väldigt svårt att få ett definierat ansvarsområde.”

Värdeflödeschefen har många åsikter med avseende på den omorganisation som resulterade i att 1:a linjens chefer försattes på skift i stället för att ha egna specifika ansvarsområden i verkstaden. Den tillfrågade är av uppfattningen att systemet hade varit ultimatum inom processindustrin, men att det blir desto mer komplicerat inom

GKNs verksamhet då det ofta handlar om teknisk problemlösning. Den intervjuade värdeflödeschefen konstaterar att det teoretiskt sett är enklare att säga till tre personer att agera likadant och förmedla ett konsekvent budskap än vad det faktiskt är i praktiken. När de olika skiften inte synkroniserar uppstår problem vad det gäller att förmedla ett konsekvent budskap. På frågan vilket system som är att föredra svarar värdeflödeschefen:

“Min personliga uppfattning är att det skulle fungera att ha alla chefer på dagtid. Det innebär även att skiftlagscheferna kan jobba med varandra. Just nu träffas de 15 minuter i överlappningen. Då blir det lätt att man slänger över 10 punkter, varav 8 hinns med. Det kanske visar sig att punkt 9 och 10 var de absolut viktigaste punkterna dagen efter.”.

Även om majoriteten av de intervjuade cheferna ställer sig kritiska till skiftgående chefer utifrån ett Lean-perspektiv så finns det även en del som tror på organisationsformen. En av de chefer som har arbetat längst inom företaget är trots diverse invändningar positiv till den befintliga organisationsformen:

“Jag tror ändå på konceptet att man går med sitt skift. Du lär känna operatörerna på ett helt annat sätt. Jag tror det är viktigt att det finns en chef på varje skift och jag tror det har gjort skillnad. Vi är alla ögontjänare på något sätt och jag har själv stått vid maskinen så jag vet hur det är. Jag förespråkar ju skift och jag gillar att gå det också. Så då pratar jag gott om det jag tycker om. Cheferna som gillade att gå dagtid förespråkar ju det. Men det som hade kunnat ge ytterligare skillnad är om vi hade fått tekniker på skift. Med tanke på den typen av produktion vi har här ute så har vi mycket störningar hela tiden.”

5. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras och utvärderas studiens resultat. I kapitlet framgår det hur GKN bedriver Lean ledarskap i praktiken jämfört med enligt teorin ideala förhållanden. De områden där det finns förbättringspotential framställs med stöd av egna reflektioner. I resonemanget framställs även parametrar som i dagsläget fungerar bra.

5.1 Förståelse

Det är uttalat från högsta ledningen i England att hela GKN ska arbeta med Lean. Av de intervjuade cheferna och team-ledarna ställer sig samtliga positiva till verksamhetskonceptet. På frågan vad Lean handlar om verkar de flesta ha en förståelse för verksamhetskonceptet vid en första anblick. Däremot är svaret på följdfrågan hur de aktivt arbetar med Lean i sitt dagliga arbete inte lika självklart. I flera fall verkar det i själva verket grunda sig i en bristande förståelse för Lean i sitt sammanhang. Det faktum att tre av de tillfrågade cheferna yttrar sig att de inte arbetar med Lean överhuvudtaget, i samband med att morgonstrukturen genomförs, är förbryllande. När det påpekas att daglig visuell drivning är en viktig komponent inom Lean rättar några av cheferna sina svar och hävdar i stället att de arbetar med Lean i en begränsad utsträckning. När frågan ställdes till värdeflödescheferna letade en chef frenetiskt fram stödande material i sin dator medan en annan lyfte blicken mot en affisch för att inte svara fel på frågan. Den breda frågeställningen syftade inte till att mynna ut i något korrekt svar. Tanken var att bilda en uppfattning av vilken medvetenhet och förståelse som råder kring Lean och The GKN Way. Ett annat undersökningssyfte var att se om det fanns något konsekvent resonemang i de olika chefernas svar på frågan.

Det är ett problem att vissa chefer saknar förståelse för Lean-verktyg och deras ändamål. Enligt teorin ska de ha en grundlig förståelse för arbetet så att de kan stödja, engagera och utveckla de underordnade. Det är organisationens ledare som förväntas sprida företagets filosofi och värderingar till de underordnade. Först när en chef är övertygad kan tankesättet förankras hela vägen ned i organisationen. Enligt Malin Hallin kan brist på förståelse för verktyg förebyggas genom att inte föra in alla verktyg på en gång. I stället bör man prioritera på de verktyg som verksamheten är i störst behov av. Innan ett verktyg införs måste verktygets ändamål vara väl införstått bland cheferna. Enligt Hallin är det vanligt att anställda får i uppgift att arbeta med verktyg utan att få ett ordentligt svar på varför det behövs. Om verkstaden behöver ordning och reda för att uppnå sina mål kan 5S tillämpas, men först när den berörda personalen är medveten om orsaken till införandet. Verktyget bör då anpassas till verksamheten och standardiseras så att alla tillämpar det på samma sätt. Om 5S implementeras måste således alla veta varför det införts, hur man arbetar med det

och hur standarden ser ut. Först när det är tydligt att alla förstår är det läge att introducera verktyget. Chefer måste vara tålmodiga för att säkerställa att alla underordnade förstår varför de förväntas arbeta med Lean. Detta för att få alla i verksamheten att röra sig i samma riktning med samma hastighet. Hans Reich liknar det vid en bergsbestigning, det vill säga att ledaren går sist för att försäkra sig om att alla är med.

I enlighet med teorin är det omöjligt för en chef att lära ut Lean om det saknas en förståelse för filosofin. Att skapa förståelse är lättare sagt än gjort och kräver tid. Det krävs såväl teoretisk förståelse som praktisk erfarenhet för att befattningshavare ska känna sig trygga i sitt Lean-budskap. Den teoretiska förståelsen bör komma från ledare medan den praktiska erfarenheten främst bör komma från verksamhetsnära erfarenhet. Det finns dock inte något krav på att en chef ska ha yrkesrelaterad erfarenhet av processerna eller någon djupgående processkunnskap. Ur intervjuerna framgår det att flera av de intervjuade cheferna inte kan utföra sina underordnades arbetsuppgifter. I enlighet med såväl Lean-metodik som GKNs förordningar är det viktigt att chefer innehar en väl utvecklad processkunnskap. Om företagsledningen vill att verksamheten ska präglas av Lean måste speciellt avsatt tid delegeras till cheferna så att de aktivt kan ta till sig och sprida budskapet till de underordnade. Om tiden enbart frigörs finns det risk att den förfogas på annat än Lean-etablering. Därför måste tid avsättas särskilt för den typen av verksamhet i strävan att långsiktigt befästa förståelsen för Lean i verksamheten.

5.2 Målställande

Utifrån intervjuer och fältbesök verkar det som att de flesta cheferna är av uppfattningen att målställandet är tydligt. Det är dock anmärkningsvärt att den tydliga målbilden nästan uteslutande anges i termer av antal leveranser och eftersträvad produktionstakt. Det bidrar till att många chefer upplever att de måste spendera mycket tid på detaljplanering av den operativa verksamheten snarare än att aktivt fokusera på förbättringsarbete. I målställandet behöver det utöver de rent produktionstekniska aspekterna även fokuseras på chefernas arbetssätt. I såväl generella teorier som GKNs interna material förespråkas ett frågande ledarskap kännetecknat av coaching, stöd och erkännande. Så länge psykosociala aspekter av ledarskapet inte efterfrågas i målställandet kommer de således inte att prioriteras av cheferna. Det är en förutsättning för att chefer av egen fri vilja ska arbeta aktivt med att befästa och upprätthålla en kultur präglad av ständiga förbättringar. Först då kommer en spridning av Lean prioriteras i samma utsträckning som leveranser och produktionstakt.

Enligt teorin är ett tydligt målställande en bidragande faktor till att de anställdas arbetssituation kännetecknas av förståelse och målmedvetenhet. Om de förstår hur deras arbetsuppgifter är relaterade till visionen skapar det således bättre förutsättningar för att utveckla ett ökat förtroende för Lean. Ur intervjuer framgår det att målnedbrytningsprocessen inte fungerat fullt ut i alla avdelningar och chefsled. Policy Deployment-metodiken framgår för flera av de intervjuade cheferna som relativt främmande. På en avdelning framgår det till och med att målnedbrytningsprocessen ofta avstannar vid 1:a linjens chefer. Enligt teorin är det av stor betydelse att verksamhetsmålen bryts ned på ett sådant sätt att alla organisationens medlemmar kan relatera sina arbetsuppgifter till det. Det är varje ledares ansvar att se till verksamhetsmålen konkretiseras och bryts ned till de underordnade. När processen misslyckas i ett led skapas en negativ kedjereaktion som sträcker sig hela vägen ned i organisationen.

5.3 Ansvar

Det är verksamhetens chefer som bär det yttersta ansvaret för att Lean-filosofin upprätthålls och blir framgångsrik. Enligt Lean-teori ska ledare vara förebilder som lär ut filosofin till de underordnade. Det är således inte Lean-avdelningens ansvar att verksamhetskonceptet sprids i organisationen. Därför är det viktigt att implementeringen av Lean drivs av just organisationens ledare, det vill säga 1:a och 2:a linjens chefer samt produktionschefen. Att beskylla de som befinner sig längre ned i hierarkin om en Lean-implementeringen inte slår rot är inte acceptabelt. Många chefer ser Lean-avdelningen och SCIL som ett bra stöd, men det är viktigt att poängtera det är cheferna är ansvariga för att vägleda sina underordnade att arbeta enligt Lean. I GKNs interna material uttrycks det att ledare ska avsätta tid för problemlösning och förbättringsåtgärder. De ansvarar för att fördela tiden och se till att det sker regelbundet.

Enligt Mjölkpallsmodellen finns det tre chefsrelaterade komponenter som ligger till grund för att skapa en kultur präglad av ständiga förbättringar. Nämligen verifiering av processer och beteenden, visuell styrning samt kärnkompetenser. Den förstnämnda förutsätter att cheferna är ute i verksamheten och spenderar tid för att förstå produkt- och processflöden. De ska dessutom föregå med ett gott exempel och regelbundet påminna de anställda om verksamhetens fundamentala budskap. Här finns det mer att önska då många av de intervjuade cheferna tillkännager att de inte är ute i verksamheten i den utsträckning de borde. Anledningen är att de spenderar mycket tid i möten och med detaljplanering. Den dagliga träningen och kunskapen måste komma från organisationens chefer eftersom att det är de som bär det yttersta ansvaret för att driva förändringsarbetet. Träningen och kunskapen kan inte nå hela vägen ner i organisationen när cheferna spenderar största delen av sin tid på detaljplanering, möten och kortsiktiga operativa åtgärder. Visuell styrning av verksamheten, å andra sidan, är någonting som fungerar väldigt bra på GKN. Morgonstrukturen genomförs dagligen på ett standardiserat och systematiskt sätt. Det hade dock inte skadat att under morgonstrukturen lyfta fram frågan hur Lean-arbetet fungerar. Det finns uppenbarligen brister, men då uppstår ett ypperligt tillfälle att tillämpa ett frågande ledarskap. Det är bra att GKN har uppmärksammat frågande ledarskap i materialet som tillhandahålls via databasen, men det hade inte skadat om cheferna gjorde det likaså. I övrigt vad det gäller kärnkompetenser för ledare är det svårt att uttala huruvida samtliga chefer besitter den typen av kompetenser eftersom att flertalet hävdar att de inte har tillräckligt med tid för att coacha, stödja och ge feedback. Dessa egenskaper förespråkas enligt GKNs föreskrifter i både ABC- och Katedral-modellen. Många chefer når inte C-fasen vilket är ett problem som resulterar i att icke-önskvärda beteenden kvarstår hos de underordnade.

5.4 Motivation och engagemang

Om chefer har bristande engagemang är det enligt teorin en bidragande faktor till att motivationen sänks bland de underordnade. Om högre chefer inte visar engagemang för arbete med ständiga förbättringar uppmuntras således inte heller medarbetarna att fokusera på förbättringsarbete. Brist på engagemang kan förebyggas genom att uppmärksamma situationer då en underordnad lyckats så att en känsla av nöjdhet skapas. Enligt teorin bidrar feedback till tillfredsställelse och arbetsmotivation. Inom GKN ges feedback när ett arbetssätt ska tillrättas och ett erkännande ges när en individ gjort något bra. Ledaren kan lätt påverka resultatet genom att ge sitt erkännande eller feedback till en individ direkt efter ett agerande. Om en individ aktivt arbetat med Lean bör det beteendet uppmärksammas och chefen kan ge sitt erkännande. Flera chefer upplever dock att de inte har tid att coacha, stötta och erkänna sina underordnade i tillräcklig utsträckning. Det är dock viktigt att erkännande ges direkt av chefer. Det sätter standarden för hur de underordnade kommer att agera i liknande situationer. Det är mycket möjligt att somliga chefer känner sig överbelastade, men att det inte skulle finnas tidsutrymme för en klapp på axeln eller ett berömmande ord är desto mindre trovärdigt.

Enligt teorin är det frågande ledarskapet en framgångsfaktor. I GKNs databas beskrivs det frågande ledarskapet med hjälp av EI. Ledaren ska enligt teorin inte delegera arbete utan uppmuntra till självständigt tänkande för att på så sätt engagera medarbetarna. Att GKN eftersträvar att alla chefer ska jobba med ett frågande ledarskap är positivt.

Verkstadsarbetarna som blir utbildade till team-ledare är av uppfattningen att det finns bra stöd från ledningen att bedriva Lean. Men det är även viktigt att 1:a linjens chefer och värdeflödeschefer har ett stort engagemang och bibehåller det då alla verkstadsarbetare kommer iaktta hur de agerar. Om det fokuseras mindre på arbetet med Lean kommer arbetarna också bli mindre engagerade att arbeta därefter. Då försvinner de eldsjälar som förespråkade Lean, bland annat de positiva team-ledarna. När trycket på verksamheten ökar så är det också vanligt att engagemanget sviktar. Detta resulterar i att fokus på Lean släpps och det fokuseras mer på leveranser. Då är det extra viktigt att ledaren övertygar och engagerar medarbetarna att hålla kvar vid standarden.

5.5 Attityd till organisationsform

Det är tydligt att det finns en frustration bland flera av de intervjuade skiftlagscheferna vad det gäller omorganisationen som resulterade i att de försattes på skift i stället för att enbart arbeta under dagtid. Det verkar inte råda någon större avsaknad av förståelse för den bakomliggande orsaken till omorganisationen, men flera chefer beskyller det bristande Lean-arbetet på den befintliga organisationsformen. Det finns chefer på både 1:a och 2:a linjens nivå som har en pessimistisk syn på skiftlagssystemet. Där det finns en negativ inställning hos värdeflödeschefen har samma attityd identifierats hos 1:a linjens chef på samma avdelning. Dessa chefer menar att hela verksamhetens Lean-arbete fallerar till följd av att chefer försatts på skift och detaljplanerare tagits bort. Vi tycker att dessa chefer måste acceptera omorganisationen och genomgå en attitydförändring. För att varaktigt förändra en attityd är det väsentligt att först försöka förändra den beteendemekanismen. Denna beskyllningsteknik tenderar annars att överföras till verkstadspersonalen också. I stället måste ledningen finnas till stöd och föreslå alternativa åtgärder. Vissa verkstäder kanske till exempel behöver ytterligare en eller flera personer som innehar mer av en detaljplanerarroll för att avlasta cheferna. Det förutsätter dock att de berörda avdelningarna lyfter upp problematiken till ytan så att deras chefer får en ärlig chans att utvärdera situationen och göra en rättmätig bedömning av problematiken.

I och med omorganisationen hävdar flera skiftlagschefer att de inte hinner kommunicera med resterande två skiftlagschefer vilket skapar tvetydighet lagen sinsemellan. Vissa chefer ställer sig mer kritiska till skiftlagssystemet än andra. Vår bedömning är att det trots allt är viktigt att ha en befattningshavare tillgänglig under varje skift. Inte i funktion av en delegerande roll utan för att finnas tillgänglig när problem uppstår samt att coacha och stödja personalen. Enligt Hallin ställer systemet med skiftgående chefer höga krav på att cheferna är sampratade och förmedlar ett och samma budskap. Om ett Lean-relaterat arbetssätt fungerar dåligt under ett visst skift så blir det en motivationshämmare för de chefer som gör bra ifrån sig under sina skift att upprätthålla arbetssättet. Respektive värdeflödeschef är ansvarig för att sina tre skiftlagschefer får samma information och är sampratade. Svårigheten ligger enligt de intervjuade cheferna i att varje chef är ledig var tredje vecka. Det måste vidtas åtgärder för att skiftlagscheferna ska bli mer konsekventa i sina budskap vad det gäller Lean. Hallins idé om ett forum där de kan träffas en gång i månaden och belysa problemområden är en bra idé som vi tror skulle kunna bidra positivt till verksamheten. Vi tror att skiftlagscheferna skulle uppskatta att ges utrymme att diskutera svårigheter och utbyta erfarenheter med varandra. En löpande dialog skiftlagschefer sinsemellan underlättar dessutom processen att förmedla ett konsekvent budskap till verkstadsgolvspersonalen i de olika lagen. Alternativet skulle kunna vara att ersätta två skiftlagschefer med team-ledare. På så

sätt finns det en skiftlagschef per avdelning och således ett övergripande budskap. I en sådan verkstad skulle skiftlagschefens ord väga tyngre än team-ledarnas varpå tvetydigheten reduceras.

5.6 Förändringsarbete

Flera av de intervjuade cheferna beskriver verksamhetens tidigare Lean-arbete som ett väldigt storskaligt projekt som inte fått önskad genomslagskraft. Istället för att arbeta med storskaliga implementeringar bör småskaliga projekt som löper över en kortare tidshorisont etableras för att skapa tidiga segrar. Kotter lyfter fram att om det inte finns goda framsteg att visa upp inom ett till två år kommer många individer inte se nyttan med förändringsarbetet. Utan kortsiktiga vinster kommer engagerade individer ge upp eller övertygas av de som inte tror på förändringen. Pilotprojekt är ett bra sätt att jobba med snabba framgångar. Även här är ledningen viktig. I en lyckad förändring söker chefer aktivt tillvägagångssätt för att förbättra prestationerna, skapa kortsiktiga mål, uppnå målen och belöna de som bidrar till prestationerna. Detta skapar kortsiktiga vinster och är något som vi tycker att cheferna på GKN bör satsa mer på. När de lyckade projekten är genomförda kan chefer sedan återkoppla till dem för att påvisa nyttan av ett arbetssätt eller verktyg. Satsningen på team-ledare kan betraktas som ett pilotprojekt då det i nuläget endast implementeras i ett begränsat segment av verksamheten. Det är dock viktigt att vinsten inte tas ut i förskott utan att arbetssättet verkligen förankras i kulturen. Just nu tycker många 1:a linjens chefer att team-ledare är ett bra initiativ. Behåll den inställningen och se till att det lyckas så att konceptet sedan kan motiveras och införas i andra segment av verksamheten där det finns ett behov.

Flera 1:a linjens chefer hävdar att vissa verkstadsarbetare är rädda för att Lean ska rationalisera verksamheten i den utsträckningen att det påverkar deras jobb. Motståndet kan förebyggas genom att konkretisera teorin så att medarbetarna förstår innebörden av ansträngningarna med Lean. Dessvärre är det svårt att bara tala folk tillrätta så det är även viktigt att engagera medarbetarna. Enligt teorin kan ett upplevt ansvar för förändringen påverka deras inställning. Det är viktigt att chefen befinner sig så mycket som möjligt i C-fasen som beskrivs i ABC-modellen för att kunna engagera och coacha sina medarbetare. Ledarskapet måste också genomsyras av tålamod och förtroende. I de situationer där chefer och verkstadsarbetare visar förändringsmotstånd är det extra viktigt att illustrera nyttan av åtgärder. Negativa inställningar till Lean och förbättringsarbete kan enligt teorin bland annat bero på att förändringen upplevs som hotande och otrygg.

Kotter beskriver att ett framgångsrikt förändringsarbete förutsätter att det finns en stark vägledande grupp som stöttar förändringsarbetet. Gruppen ska bestå av individer som har trovärdighet och expertis, och bör alltid innehålla en eller flera högre chefer. En sådan vägledande grupp finns för tillfället inte på GKN. Det som för tillfället mest kan liknas vid en sådan grupp är Lean-avdelningen som finns till stöd för att etablera Lean i verksamheten. Lean-avdelningen tillhandahåller utbildningar med syftet att "train the trainer" vilket är bra men de ersätter inte den vägledande

grupp som Kotter förespråkar.

Det är av stor betydelse att chefer frigör tid för att vara på plats i verksamheten och stötta de som är kritiska. Där det finns en utbredd negativ inställning kan det vara av värde att chefen gör en lagsammanslutning där nyttan med måltillståndet motiveras i relation till det befintliga tillståndet. Det är varje överställd chefs ansvar att se till att de underordnade känner sig informerade och trygga. Om en medarbetare har en kritisk inställning till en viss Lean-satsning är personens chef skyldig att kliva in och vidta åtgärder för att återuppbygga medarbetarens förtroende. Dessutom måste organisationens chefer leva efter samma värdegrund och agera efter det förespråkade beteendet för att förändringsarbetet ska nå framgång. På så sätt kan ledningen förvänta sig att medarbetarna i högre grad också agerar efter standarden. Detta stämmer till stor del överens med teorin som förespråkar att det är just ledarna som ska leda förändringsarbetet. Även i Lean Enterprise-modellen beskrivs under People Excellence att det är ledningen som ska skapa förutsättningar för att nå visionen. Det skapas genom ett lednings-team som tror på Lean tillräckligt mycket och frigör resurser för att driva förbättringsarbete.

Malin Hallins motivering av hur chefer kan få sina anställda att arbeta i enlighet med företagets vision är ett illustrerande exempel på hur chefer kan engagera medarbetare. Chefer kan tillsammans med sina underordnade formulera ett kortsiktigt måltillstånd som är kopplat till verkstadens utmaningar och företagets vision. Visionen kan exempelvis vara att erhålla en kultur präglad av ständiga förbättringar medan måltillstånden som formuleras är av stödjande karaktär för att arbeta i riktning med visionen. I och med att medarbetarna engageras kommer de också känna ansvar och stolthet när målet uppnås. Hela verkstaden bör inte engageras på en gång då ett mer småskaligt arbete är att föredra. Olika grupper kan få formulera olika måltillstånd som kan betraktas som pilotprojekt. När ett måltillstånd uppnåtts är det viktigt att uppmärksamma framgångarna. Först då är det läge att utveckla ett nytt måltillstånd i strävan att göra ytterligare ett kliv i linje med visionen.

6. Slutsats

Slutsatsen presenterar de mest centrala aspekterna för att cheferna på GKN i Trollhättan ska kunna arbeta mer framgångsrikt med Lean i fortsättningen. Studiens syfte var att göra en utredning kring ledarskapsrelaterade förutsättningar för att bedriva Lean på GKN i Trollhättan. I slutsatsen presenteras riktade förbättringsåtgärder i form av konkreta rekommendationer för GKNs fortsatta arbete med avseende på Lean och ledarskap.

6.1 Återkoppling till syfte och frågeställningar

För att fastställa svaret på huvudfrågan bröts syftet ned i ett antal frågeställningar. Nedan följer som en del av slutsatsen en återkoppling till var och en av de ingående frågeställningarna.

Vad definierar Lean ur ett ledningsperspektiv?

Ledarskapet utgör den främsta framgångsfaktorn för att befästa och upprätthålla en kultur präglad av Lean. Lean ledarskap är beroende av att organisationens chefer bär det yttersta ansvaret för att driva förändringsarbetet. Det är följaktligen viktigt att cheferna har de förmågor som krävs för att axla ledarrollen. Ledaren ska kunna anpassa sig till situationen. De ska träna sina medarbetare och aktivt jobba med ett frågande ledarskap. Förändringen måste börja från toppen av organisationen för att sedan spridas till hela verksamheten.

Vilka är framgångsfaktorerna för att bedriva Lean ledarskap?

Den mest kritiska faktorn är att ledningen måste ha en djupt rotad förståelse för Lean i sitt sammanhang. Cheferna måste vara överens om visionen för att på ett konsekvent sätt kunna förmedla budskapet till organisationens medlemmar. Om inte ledarna aktivt medverkar till förändringen kommer etableringen inte att nå framgång.

Hur genomförs en lyckad förändring?

Kotter ger genom sina 8 steg vägledning i hur ett lyckat förändringsarbete genomförs. Att arbeta med projekt i liten skala är ett vinnande koncept. Det bör även finnas en stark vägledande grupp bestående av högre chefer och medlemmar från arbetslivet som stöttar förändringen.

Hur vill GKN att ledarskapet ska bedrivas med hänsyn till Lean?

Leadership Standard Work och Employee Involvement beskriver detaljerat hur ledarskapet eftersträvas att bedrivas på GKN. Ledare ska bland annat arbeta aktivt med att involvera alla medarbetare, uppmuntra dem till självständigt tänkande samt coacha dem att arbeta i linje med företagets mål.

Hur bedrivs befintligt ledarskap på GKN med hänsyn till Lean?

På GKN i Trollhättan fungerar Lean i flera avseenden bra, men det finns även brister. Många av dessa brister grundar sig i ledarskapet. Ett av de problem som cheferna på GKN har är att på ett engagerat och ansvarsfullt sätt förmedla ett konsekvent budskap. Vidare finns det en brist på förståelse för Lean i sitt sammanhang och hur ledarskap bedrivs på ett ultimät sätt enligt verksamhetskonceptet. Det finns förutsättningar för god kommunikation mellan de organisatoriska nivåerna och ett uttalat intresse för Lean. Visionen är tydlig från högsta ledningen. Därefter blir det succesivt mindre och mindre tydligt vad som förväntas.

Enligt modellen för olika ledarstilar kännetecknas ledarskapet på Toyota som både individ- och uppgiftsorienterat. De stöttar sina medarbetare men har även hög processkännetekn. Där förväntas även GKNs chefer befinna sig. Ledarskapet bör karaktäriseras av att vara tränande och stöttande. I nuläget är ledarskapet på GKN mindre individorienterat än vad det borde vara (se fig. 17). Detta eftersom att coaching, feedback och erkännande inte förekommer i tillräcklig utsträckning.

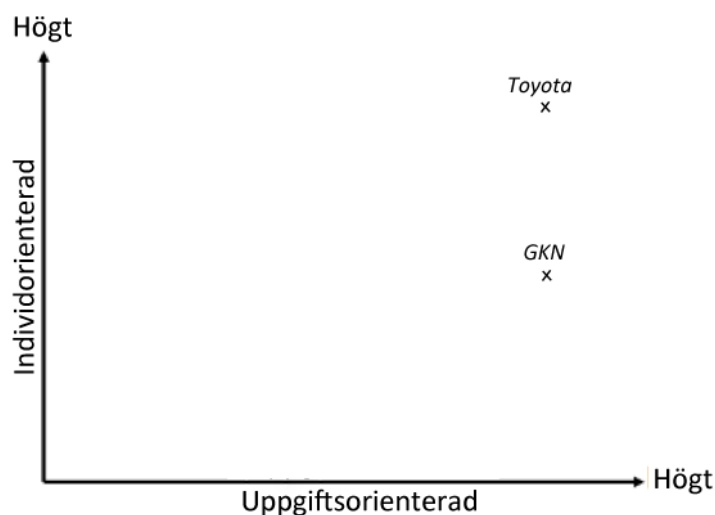


Fig. 17 Generell ledarstil på GKN jämfört med Toyota.

6.2 Rekommendation

Att skapa en kultur präglad av ständiga förbättringar är en såväl komplex som tidskrävande utmaning. På GKN är det tydligt att ledarskap i enlighet med Lean kan vara betydligt svårare att utforma än att följa Toyota Production System likt en manual. GKN har kommit långt i arbetet med Lean. Vad det gäller ledarskapet finns det dock några faktorer att lägga extra fokus på i det fortsatta arbetet med Lean.

Rekommendationen till cheferna är först och främst att hålla fast vid den uttalade visionen med avseende på Lean. Det är viktigt att de har i åtanke att Lean och förändringsarbete är en långsiktig process. För att på ett genomslagskraftigt sätt förankra Lean i verksamheten har det identifierats ett antal områden som innehar förbättringspotential (se fig. 18). Till respektive förbättringsområde följer rekommendationer som kan betraktas som riktlinjer för cheferna i deras fortsatta arbete med att bedriva Lean.

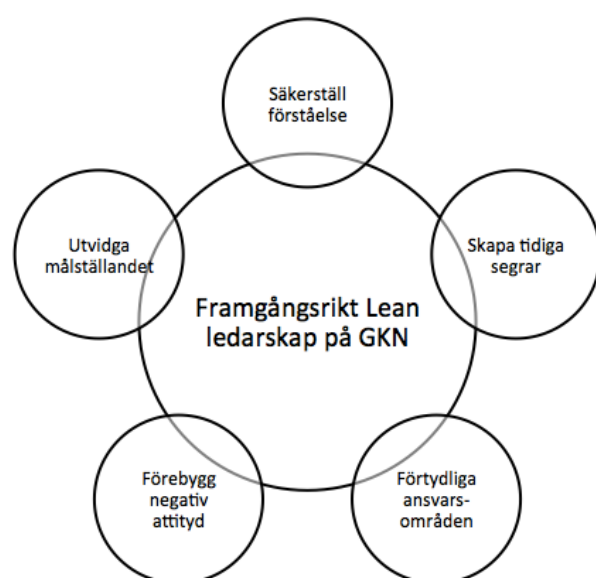


Fig. 18 Framgångsfaktorer utformade för GKNs chefers fortsatta Lean-arbete.

Säkerställ förståelse

Av studien att döma framgår att det råder en avsaknad av förståelse för verksamhetskonceptet Lean på GKN. Även om de flesta verkar ha en förståelse för vad Lean syftar till i helhet är det viktigt att komma ihåg att det inte finns något entydigt koncept som är applicerbart i alla verksamheter. Därför är det viktigt att samtliga chefer vet vad just GKN vill få ut av de omfattande ansträngningar som faktiskt görs med avseende på Lean. Den hierarkiska organisationsstrukturen förutsätter att varje chef regelbundet säkerhetsställer att företagets filosofi, kultur och värderingar tydligt förmedlas till den närmsta underliggande organisationsnivån. Varje värdeflödeschef är således ansvarig för att eliminera tvetydigheter vad det

gäller Lean bland sina skiftlagschefer. Varje 1:a linjens chef är på samma sätt ansvarig för att förståelsen vidarebefordras nedåt i hierarkin, det vill säga till teamledare eller verkstadsarbetare. Ju högre upp i hierarkin förståelsen brister, desto fler kommer att drabbas. Det är följaktligen viktigt att chefer inte är rädda för att fråga närmast överställda chef om det finns några osäkerheter. Lean-avdelningen utgör en värdefull resurs för cheferna att vända sig till om de behöver vägledning. Vi vill dock, än en gång, poängtera att det är närmsta överställda chef som bär det yttersta ansvaret för att förståelsen når ut till den underliggande organisatoriska nivån. Flera 1:a linjens chefer hävdar att en del verkstadspersonal ställer sig kritiska till Lean. Det är just de skiftlagschefer som belyser denna problematik som måste vidta åtgärder för att se till att sina verkstadsarbetare är med på resan.

Rekommendationen är att 1:a linjens chefer regelbundet avsätter tid för att säkerhetsställa och följa upp att verkstadsarbetarna har förståelse för varför de arbetar med Lean och verktygen. På samma sätt rekommenderas att värdeflödescheferna gör regelbunden uppföljning av att 1:a linjens chefer har förståelse för den eftersträvade Lean-kulturen, målställande och vad de förväntas arbeta aktivt med.

Utvidga målställandet

Utifrån intervjuerna framgår det att den typ av mål som efterfrågas mest frekvent är kopplat till den operativa verksamheten. Genom att prioritera LSW i samma utsträckning som operativa mål blir ledarskapet fokuserat, synligt, systematiskt och upprepningsbart. Det standardiserade arbetssättet för ledare utgör dessutom ett viktigt ramverk för att olika chefer ska kommunicera och förmedla ett konsekvent budskap. Genom att utvidga och i viss utsträckning omdefiniera målställandet kan på så sätt den tidsbrist som många chefer uttrycker elimineras. De föreskrifter som GKN har med avseende på LSW och Mjölkpallsmodellen är bra men tillämpas dessvärre inte i praktiken i tillräckligt stor utsträckning.

För att säkerhetsställa att cheferna arbetar enligt LSW rekommenderas det att mål med avseende på chefernas arbetssätt prioriteras i samma utsträckning som produktionstekniska mål.

Vidare är det viktigt att målnedbrytningsprocessen fungerar på ett väl samordnat sätt för att alla ska kunna relatera sina arbetsuppgifter till företagsmålen. Den bild som skapats under intervjuer är att flera chefer inte bryter ned mål på ett sådant sätt som förespråkas av GKN. En del chefer tillkännager att de inte bryter ned målen hela vägen ned i organisationen. Vidare finns det osäkerheter vad det gäller Policy Deployment-metodiken.

Värdeflödeschefer rekommenderas att kontinuerligt stämma av att 1:a linjens chefer bryter ned målen ytterligare. Vidare rekommenderas Lean-avdelningen att undersöka om osäkerheten kring Policy Deployment-metodiken är utbredd bland verksamhetens chefer. Om så är fallet bör SCIL anordna ett utbildningstillfälle där den eftersträlvade målnedbrytningsprocessen på ett pedagogiskt sätt beskrivs och exemplifieras för cheferna.

Förtydliga ansvarsområden

Många chefer upplever att de lägger mycket tid på detaljplanering. Enligt LSW är detaljplanering ingenting som cheferna förväntas arbeta med i någon större utsträckning. Det måste således bli tydligare för dem vilka deras huvudsakliga arbetsuppgifter är. Enligt LSW och Mjölkpallsmodellen förväntas chefer bland annat fokusera på att coacha, stödja och erkänna sina underordnade. Det är något som många av framför allt 1:a linjens chefer bortprioriterar i dagsläget.

Cheferna rekommenderas att lägga tyngdpunkt på sina ledarskaps-relaterade ansvarsområden så som att coacha, stödja och erkänna de underordnade snarare än detaljplanering. De rekommenderas dessutom att följa upp Lean-satsningar för att illustrera nyttan av ansträngningarna för de underordnade.

Förebygg negativ attityd

Flera chefer har en negativ attityd till skiftlagssystemet. I och med omorganisationen hävdar många 1:a linjens chefer att de inte hinner kommunicera med cheferna på de resterande skiften vilket skapar tvetydighet skiftlagen sinsemellan. För att lyckas förändra den negativa attityden varaktigt måste beteendemekanismen hos de berörda cheferna förändras. Detta kan ske om skiftlagscheferna blir mer sampratade.

Ledningen rekommenderas att utveckla ett fysiskt forum där skiftlagscheferna i respektive verkstad kan diskutera svårigheter och utbyta erfarenheter för att bli mer konsekventa i sitt budskap.

Skapa tidiga segrar

Satsningen med att tillsätta team-ledare på vissa avdelningar till stöd för 1:a linjens chefer har mötts av positiva reaktioner. Småskaliga satsningar av den typen kan betraktas som pilotprojekt. De skapar förutsättningar för att i ett tidigt skede bilda en uppfattning av om en satsning är framgångsrik eller ej. I de fall där satsningen är bristfällig kan ledningen avveckla idén utan att riskera att förlora de anställdas förtroende. När småskaliga projekt når framgång skapas en bild av en tidig seger bland de anställda vilket fungerar motivationshöjande. Dessutom upplevs utmaningen som mer hanterbar än att exempelvis enbart ha en uttalad vision om att implementera Lean. Resultat av kortsiktiga projekt utgör även ett bra underlag för

ledningen att konkret visa positiva effekter av Lean. Projekten bidrar dessutom till att cheferna utvecklar en trygghet i sitt eget och organisationens budskap.

Genom att utforma fortsatta Lean-satsningar i småskaliga pilot-projekt kan GKN låta de anställda se nyttan av ansträngningen innan satsningen etableras storskaligt. Cheferna rekommenderas att tillsammans med sina underordnade formulera kortsiktiga måltillstånd som är kopplade till den berörda verkstadens utmaningar och företagets vision.

7. Förslag till fortsatta studier

Intervjuer med chefer på 1:a och 2:a linjens nivå samt team-ledare ligger till grund för studien. Ytterligare studier kan avse att intervjua högre uppsatta chefer för att se tydligare hur stödet från ledningen i England påverkar och om de har den förståelse som krävs. Ytterligare ett förslag är att beakta verkstadsarbetare i studien för att undersöka deras syn på cheferna och implementeringen av Lean. Vidare kan omfattningen av intervjuerna även utökas till chefer på andra skift och under andra tider.

Det kan vara intressant att genomföra en uppföljning av pilotprojektet med team-ledare. Studien kan omfatta hur team-ledare, verkstadsarbetare och chefer ser på projektet. Vidare kan en utvärdering av hur verksamheten påverkats genomföras.

I studien ges rekommendationen att det bör skapas ett forum för 1:a linjens chefer där de kan utbyta erfarenheter och prata sig samman om verksamheten. Utformningen av ett sådant forum skulle kunna undersökas.

Källförteckning

Litteraturkällor

- Ax, C., Johansson, C., & Kullén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (Vol. 4). Malmö: Liber AB.
- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations management* , 27 (6), 444-461.
- Börnfelt, P.-O. (2009). *Arbetsorganisation i praktiken - En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. Stockholm: SNS Förlag.
- Black, J. R. (2008). *Lean production: implementing a world-class system*. New York: Industrial Press.
- Bruzelius, L. H., & Per-Hugo, S. (2011). *Integrerad organisationslära* (10e upplagan uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Emery, F., & Torsrud, E. (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet*. Stockholm: SAFs Förlagssektion.
- Ivarsson, H., & Molin, C. (2013). *50 nyanser av Lean: varför bara några få lyckas*. Bromma: Leadership design group Sweden AB.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). The Job Diagnostic Survey. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology* .
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken* (Vol. 1). Malmö: Liber AB.
- Jadhav, J. R., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2014). Exploring barriers in Lean implementation. *International Journal of Lean Six Sigma* , 5 (2), 122-148.
- K. Dibia, I., Nath Dhakal, H., & Onuh, S. (2014). Lean "Leadership People Process Outcome" (LPPO) implementation model. *Journal of Manufacturing Technology Management* , 25 (5), 694-711.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (mars - april 1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.

- Krafcik, J.F. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*.
- Lunn, M. (den 10 november 2014). Core Skills. GKN.
- Lunn, M. (den 4 november 2013). Employee Involvement Concept Poster. GKN.
- Lunn, M. (den 1 december 2014). Facilitation Techniques. GKN.
- Lunn, M. (den 12 december 2014). Leadership Standard Work. (3) . GKN.
- Lunn, M. (den 11 december 2014). Lean for Team Leaders Workshop Leadership Standard Work. GKN PLC.
- Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way - Lean för världsklass*. (L. Forum, & L. Erkelius, Övers.) Malmö: Liber AB.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota Way to Lean leadership*. New York, Chicago, San Francisco, Athens, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, Singapore, Sydney, Toronto: McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Meier, D. (2006). *Toyota Way Fieldbook*. New York, Chicago, San Francisco, Athens, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, Singapore, Sydney, Toronto : McGraw-Hill Education .
- Lindér, J. (2011). Motivation och arbetsutformning. i *Kompendium - Integrerad produktionsorganisation*. Göteborg: Operations Management, Chalmers Tekniska Högskola .
- Newnes, S. (november 2013). Policy Deployment - The Process of Strategy Execution. GKN.
- Newnes, S. (den 1 september 2014). Policy Deployment Teach Posters Script. GKN.
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., & Alsterman, H. (2009). *Lean: Gör avvikelser till framgång!* Bromma: Part Media.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., o.a. (2012). *Ledarskap: Gör Lean till framgång!* (Vol. II). Bromma: Part Media.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (Fourth Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Shimokawa, K., & Fujimoto, T. (2009). *The Birth of Lean* (Vol. 1). Cambridge, Massachussetts: The Lean Enterprise Institute .

Wykes, R. (den 17 september 2012). Soft Skills. GKN.

Elektroniska källor

GKN. (u.d.). *Vision and strategy*. Hämtat från <http://www.gkn.com/aerospace/aboutus/Pages/Vision-and-strategy.aspx> den 27 February 2015

GKN. (u.d.). *GKN Vision*. Hämtat från <http://www.gkn.com/aboutus/lean-enterprise/gkn-vision/Pages/default.aspx> den 22 February 2015

GKN. (u.d.). *GKN Aerospace Engine Systems - Sweden*. Hämtat från <http://www.gkn.com/aerospace/supplier-info/Sweden/Pages/default.aspx> den 1 March 2015

GKN. (u.d.). *GKN at a glance*. Hämtat från <http://www.gkn.com/aboutus/at-a-glance/Pages/default.aspx> den 20 February 2015

GKN. (u.d.). *Lean Enterprise*. Hämtat från <http://www.gkn.com/aboutus/lean-enterprise/Pages/default.aspx> den 22 February 2015

GKN. (u.d.). *Our strategy*. Hämtat från <http://www.gkn.com/aboutus/pages/our-strategy.aspx> den 27 February 2015

GKN. (September 2014). *Product Key - Engine Systems*. Hämtat från http://www.gkn.com/aboutus/Documents/locations/trollhattan/AES_product_key_screen.pdf den 1 March 2015

Imai, M. (2010). *Masaki Imai Redefines Kaizen*. Kaizen Institute [Film]. Hämtat från 12manage: <https://www.youtube.com/watch?v=jRdTFis4-3Q>

Rosén, A.-S. (2015). *Attityd*. Hämtat från Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/attityd> den 30 01 2015

Muntliga källor

Värdeflödeschef 1. (den 18 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Värdeflödeschef 2. (den 19 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Värdeflödeschef 3. (den 20 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Värdeflödeschef 4. (den 23 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Värdeflödeschef 5. (den 24 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Hallin, M. (den 26 mars 2015). Lean-coach, Swerea IVF. Göteborg, Västra Götaland, Sverige.

Lean-avdelning 1. (den 19 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Skiftlagschef 1. (den 20 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Skiftlagschef 2. (den 20 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Skiftlagschef 3. (den 23 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Skiftlagschef 4. (den 24 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Reich, H. (den 4 maj 2015). Chalmers Professional Education. Göteborg, Västra Götaland, Sverige.

Team-ledare 1. (den 20 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Team-ledare 2. (den 20 mars 2015). GKN Engine Products Sweden. Trollhättan, Västra Götaland, Sverige.

Bilaga A

GKN Values

- Att följa gällande lagstiftning och förordningar överallt där verksamhet bedrivs för att upprätthålla och stärka ryktet.
- Att maximera aktieägarvärdet och samtidigt skydda aktieägarnas investering genom att kombinera höga krav på affärsresultat, bolagsstyrning och riskhantering.
- Att tillhandahålla bra produkter och tjänster till befintliga kunder samt att knyta nya kundkontakter genom sund konkurrens.
- Att handskas ärligt och rättvist med leverantörsbasen.
- Att behandla medarbetare med respekt, erkänna förmågor och olikheter, belöna goda prestationer samt erbjuda en hälsosam och säker arbetsmiljö.
- Att värna om miljön i både driften av den operativa verksamheten och produktutvecklingsprocessen.
- Att bidra positivt till de samhällen där verksamhet bedrivs.

Bilaga B

The 12 promises

Living the Values the GKN WAY >

DET HÄR LOVAR GKN DIG

- Vi satsar på din utveckling så att vi tillsammans kan skapa ett framgångsrikt företag genom att ge den bästa servicen till våra kunder.
- Vi hjälper dig att utveckla hela din potential och accepterar ingen diskriminering.
- Vi ser till att du har en trygg och säker arbetsmiljö.
- Vi gör allt vi kan för att vår påverkan på miljön ska bli så liten som möjligt.
- Vi bidrar positivt till det samhälle som vi alla är en del av.
- Om du har problem kommer vi att lyssna på dig i förtroende.

DET HÄR LOVAR DU GKN

- Genom att vara engagerad i mitt arbete bidrar jag till att bygga ett framgångsrikt företag med kunden i centrum.
- Jag respekterar alltid mina kollegor.
- Jag utsätter inte mina kollegor för risker och jag säger till om någon arbetar på ett sätt som inte är säkert.
- Jag tror på ett ärligt och bra bemötande i alla situationer.
- Jag vet att jag har rätt att rapportera felaktigt beteende och jag är också beredd att göra det.
- Jag gör vad jag kan för att bidra till en bättre miljö och stödja orten där jag bor och arbetar.

Genom att verka efter de förespråkade värderingarna lovar GKN sina medarbetare:

1. Att tillsammans skapa ett framgångsrikt företag genom att satsa på personlig utveckling för att tillhandahålla bästa möjliga service till kunderna.
2. Att stå upp för en nolltolerans mot diskriminering.
3. Att erbjuda en trygg och säker arbetsmiljö.
4. Att göra allt i sin makt för att reducera negativ miljöpåverkan.
5. Att bidra positivt till samhället.
6. Att vid problem finnas där och lyssna i förtroende.

På samma sätt lovar varje medarbetare GKN:

1. Att bidra till ett framgångsrikt kundfokuserat företag genom att vara engagerad i sitt arbete.
2. Att respektera alla sina kollegor.
3. Att inte utsätta sina kollegor för risker samt att tala om ifall någon arbetar på ett riskfyllt sätt.
4. Att tro på ett ärligt och trevligt bemötande i alla situationer.
5. Att rapportera felaktigt beteende.
6. Att göra allt i sin makt för att bidra till en positiv miljö.

Bilaga C

Policy Deployment-matris

Korrelation Försäkra dig om att den taktiska planeringen är tillräckligt omfattande för att du ska kunna fullfölja de kortsiktiga strategierna.	Steg 3 Vad har du för taktiska planer för att uppnå den kortsiktiga strategin? Tidsplan för att fullfölja av de kortsiktiga strategierna i steg 2.	Korrelation Kontrollera att du har lämpliga mätetal för olika aspekter av den taktiska planeringen.	Korrelation Kontrollera att du har resurser för att fullfölja den taktiska planeringen.
Steg 2 Vad är dina kortsiktiga strategier för att uppnå de strategiska målen? Mätbara delmål som krävs för att uppfylla de strategiska målen i steg 1.	Tactics Strategies Targets	Steg 4 Uppföljning av dina mål. Tydliga mätetal för att demonstrera betydelsen av att fullfölja planeringen i steg 3 för att nå de strategiska målen i steg 1.	Steg 5 Ansvarsfördelning Vem tar ansvar för respektive område inom de taktisk planerna? "
Korrelation Kontrollera att du har lämpliga strategier som svarar för de strategiska målen.	Steg 1 Vilka är dina strategiska mål? Vad försöker du uppnå? Denna info kommer från den organisatoriska nivån över. De strategiska målen ska vara specifika och baseras på data.	Korrelation Kontrollera att du har lämpliga mätetal för respektive strategiskt mål.	

1. Strategiska mål

Den strategiska målsättningen baseras på GKNs vision och övergripande strategi. Chefer tilldelas denna information från den närmsta överliggande organisatoriska nivån. De strategiska målen ska svara för vad GKN vill uppnå med verksamheten. Målsättningen ska vara specificerad utifrån data och faktaunderlag. Ett exempel på ett strategiskt mål kan vara att över en tioårsperiod öka försäljningen med ett visst belopp eller att under samma period öka sina marknadsandelar med en kalkylerad procentenhet.

2. Strategi

Utifrån de strategiska målen utvecklas sedan kortsiktiga strategier under Catchball-möten där ledningen sammansluter. Det är en nedbrytningsprocess av vad som krävs för att uppnå den fastställda strategiska målsättningen. Denna strategi översätter den strategiska målsättningen i steg 1 till hanterbara delmål som tillsammans svarar för den långsiktiga strategin. Omfattningen av de kortsiktiga strategierna varierar beroende på organisatorisk nivå, men löper vanligtvis över en 12-18 månaders tidshorisont. Exempelvis kan det omfattas av att öka avkastningen för följande år med en viss procentenhet. Ett annat exempel kan vara att öka marknadsandelarna i ett specifikt land med 2 % på ett år.

3. Taktiska planer

När de kortsiktiga strategierna är tydligt fastställda följer en metodbaserad planeringsfas. Planeringsfasen beskriver i detalj hur den kortsiktiga strategin ska fullföljas samt hur tid och resurser ska fördelas över den aktuella tidshorisonten. Steg 3 kräver noggrann planering och förutsätter således grundligt förarbete. Vanligtvis utvecklas en detaljerad tidsplan för att kartlägga alla kritiska moment som ett strategiskt projekt omfattas av. Planeringsfasen kräver ett dataunderlag för att utveckla en djup förståelse för gapet mellan den befintliga situationen och idealtillståndet. Varje planeringssteg utgör sedan ett underlag för utvecklandet av en A3-analys. Ett exempel kan utgöras av att öka produktionstakten av en viss flygplansmodul med 200 enheter per vecka. Ett annat exempel kan vara att fokusera ansträngningar på att öka kund Bs försäljning med 2 Mkr.

4. Mål

När planeringsfasen är definierad är det viktigt att se till att resultat och mål kan backas upp av tydliga mätetal. Mätetal utgör många gånger en referenspunkt för om en satsning är lönsam eller ej. Det hjälper till att demonstrera betydelsen av att fullfölja planeringen i steg 3 för att nå de övergripande strategiska målen. Nyckeltalen kan definieras utifrån balanserade styrkort och på ett effektivt sätt visa hur prestationer minskar gapet mellan befintligt och idealt tillstånd. Exempel kan vara att ett års resultat följs upp och stöds av tydliga finansiella mätetal så som att 2014 resulterade i en produktivitetsökning på 30%.

5. Ansvarsfördelning för taktisk planering

Efter att man i steg 4 skapat underlag för att mäta måluppfyllande så är det viktigt att fördela ansvarsområden kopplade till de taktiska planeringsstegen. Beroende på den organisatoriska nivån så delegeras ansvaret till en ledningsgrupp eller en person med chefsbefogenhet. Om ansvaret exempelvis faller på en 2:a eller 1:a linjes chef så är han eller hon således ansvarig för att utveckla en taktisk A3-analys till stöd för det taktiska planeringssteget.

6. A3-planering

När X-matrisen är färdigställd och ifylld ska ansvarig person utforma en A3-analys för respektive identifierat taktisk planeringspunkt. Dokumentet avser att beskriva det nuvarande tillståndet, framföra vilka möjligheter som finns för att täcka gapet samt ett förslag. Detta arbetssätt uppmuntrar och stödjer en ledarstil präglad av regelbunden "go see" genom att ledaren recenserar det aktuella taktiska planeringssteget enligt A3-blanketten. Metodiken fungerar även som ett underlag för att coacha personalen samtidigt som det skapar delaktighet bland de anställda. Uppföljning av A3-planeringen är ett sätt för ledare att checka av att respektive taktisk planering har en handlingsplan.

Bilaga D

Intervju-underlag 1:

1. Kan du beskriva din yrkesroll?
 - Befattning?
 - Hur länge du varit chef?
 - Hur många är du chef över?
2. Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?
 - Vilka är dina främsta ansvarsområden?
 - Var spenderar du mest tid?
 - Vad spenderar du mest tid på?
 - Har du kompetens/kunskap för att utföra arbetet på alla stationer på din avdelning?
3. Vad är Lean för dig? Varför jobbar GKN med det?
4. Har du fått någon intern utbildning inom Lean och ledarskap?
 - Om ja, vad tyckte du?
 - Hur vill GKN/dina chefer att du ska arbeta med Lean ur ett ledningsperspektiv?
 - Känner du att du får tillräckligt stöd uppifrån för att bedriva Lean som GKN förespråkar?
5. På vilket sätt skulle du säga att du arbetar med Lean här på din avdelning?
 - Arbetar du rutinmässigt med några Lean-verktyg?
6. Är det tydligt vilka mål som ställs på dig och din avdelning?
 - Hur arbetar du med att dessa mål uppnås och följs upp?
 - Hur engagerar och motiverar du de anställda att nå dem?
7. Har GKN någon särskild företagsfilosofi?
 - Hur förmedlar högsta ledningen och övriga ledare filosofin?
8. Vad utmärker en bra ledare? Vilka är de viktigaste kärnkompetenserna?
9. Hur skulle du beskriva relationen mellan över- och underordnade?
 - Du gentemot dina underordnade?
 - Du gentemot dina chefer?

10. Hur förhåller du dig till problemsituationer?

- Hur löser ni problem?
- Vem löser problemen?
- Vad gör du som ledare?

11. Vad skulle du säga är den största utmaningen med att bedriva Lean?

- Vad är svårast/mest problematiskt med ditt jobb?
- Känner du att det finns någonting specifikt du kan bli bättre på?
- Hur uppfattas Lean bland medarbetarna (respons)?

12. Vi har under vår studie fått tillgång till GKNs databas som tillhandahåller en hel del information. Känner du till den? Använder du den?

13. Finns det någonting du vill tillägga eller fråga?

Bilaga E

Intervju-underlag 2:

1. Hur bedrivs det dagliga arbetet?
 - Vem säger vad du ska göra?
2. Vad är LIT? Hur går utbildningen till?
 - Varför vill du bli team-ledare och gå LIT?
3. Vad är det tänkt att ni ska ansvara/få befogenhet över som team-ledare?
4. Vem är din/dina chefer?
 - Hur ofta möter du dem?
 - Hur ofta möter du högre chefer/ledningsgruppen här i Trollhättan?
 - Hur ser stödet ut att jobba med Lean från högre chefer?
5. Är det krav på att ni ska jobba med Lean?
6. Vad är din uppfattning om Lean?
7. Vad är uppfattningen bland de du jobbar med?