



CHALMERS

Förbättringsarbete inom lagerverksamhet Volvo Car Customer Service

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

MILISSA JOVANOVIĆ

Examensarbete E2015:028

Förbättringsarbete inom lagerverksamhet
Volvo Car Customer Service

MILISSA JOVANOVIC

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik
Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Operation Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2015

Förbättringsarbete inom lagerverksamhet
Volvo Car Customer Service

© MILISSA JOVANOVIĆ, 2015

Examensarbete E2015:028
Institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation
Avdelningen Operations Management
Chalmers Tekniska Högskola
SE-412 96 Göteborg
Telefon: + 46 (0)31-772 1000

Chalmers Reproservice
Göteborg, Sverige 2015

Förord

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

Studien är utförd på och åt Volvo Car Customer Service. Till min hjälp har jag haft handledarna Måns Falk och Peter Gripenberg, Volvo samt handledaren Jan Lindér, Chalmers. Jag vill tacka dem för deras hjälp och engagemang under arbetets gång. Jag vill även tacka de personer på Volvo Car Customer Service som ställt upp på en intervju samt deltagit i enkätundersökningen.

Slutligen vill jag tacka Sonny Lahti.

Göteborg: juni 2015

Milissa Jovanovic

Continuous improvements within warehouse operations

Volvo Car Customer Service

Milissa Jovanovic

Department of Technology Management and Economics

Chalmers University of Technology

Abstract

An increasingly common concept in today's industry is Lean Production, which aims to streamline production to meet today's tough competition from low-cost countries. Volvo Car Corporation is the largest car manufacturer in Sweden and has its headquarters in Torslanda, Gothenburg. Torslanda is also the location of other important units, including Volvo Car Customer Service. Customer Service works with the entire material flow from supplier to customer, it also includes the distribution of original parts, accessories and service. In 2013 Lean was introduced at Customer Service warehouse operations and they have subsequently developed their own models and tools, which have resulted in what they now call the *Customer Service Production System*.

A tool that Customer Service is working consistently within the entire warehouse operation is VIKKIS. VIKKIS is an improvement tool that is practiced within the different teams that all employees must be included in. They work visually with PDCA-boards and all the teams have the right to add suggestions for improvement that are later on executed by following the four steps of the PDCA-circle. The idea behind VIKKIS is that small ideas cost less and generate less resistance. Which leads to easier implements. The purpose is to easily create an approach to utilize the important proposals for improvements. Once a proposal is approved and implemented, the team gets rewarded with a certain amount of money.

The aim of the thesis is to study and evaluate the implementation of VIKKIS in the warehouse operations and to develop proposals for improvement.

For the purpose of the thesis to be answered, various methods have been used. A case study began with interviews, which have been conducted with employees of various levels in the organization, to get a more holistic view of VIKKIS. A literature study was also conducted throughout the project. The focus was Lean Production and improvement work. Other company's improvement systems have been reviewed in order to make a comparative analysis.

The results and analysis from Customer Service indicates that VIKKIS as an improvement tool in is a good and valued tool among employees. But for it to become more natural in the daily work, they have to practice it more and a more defined description of VIKKIS is also required. For it to be natural for the employees working with VIKKIS there must be a clear demand from the management team. It is essential that the line is leading the work with VIKKIS.

I do not believe that the management team should work with VIKKIS themselves. VIKKIS is only one form of kaizen and the management team is working with Kaizen in other ways and in other forms. The most important is that improvement work is achieved, but that does not mean that it should be VIKKIS. VIKKIS is suitable sometimes, but not everywhere.

Group managers are the key link between the management team and the employees and to ensure a continuous demand from them is necessary to get a good flow of VIKKIS-proposal. The really important step is for group managers to be encouraged to demand VIKKIS-proposals of their groups. The leadership is essential; the leadership must be visible and present. It is recommended that the leader must give feedback to their group continuously about VIKKIS-proposals.

It is concluded that the employees of Customer Service do not need more knowledge of Lean, only around the PDCA-circle and VIKKIS as a tool. This can best be achieved through practical work with VIKKIS and PDCA. The need for practical work with these tools doesn't only include the employees but also the team leaders, team managers, production managers.

The study showed that the employees see money as the biggest motivating factor to make a proposal. The power to affect their daily work was also a great motivating factor. To increase the quality of proposals it is recommended that a review of the proposal should be executed every once in a while. Another recommendation is that the reward shall be received only if the proposal is fully completed.

Key words: Warehouse Operations, Lean, Lean Production, Continuous improvements, Leadership, Motivation

Sammanfattning

Ett allt vanligare koncept inom dagens industri är Lean Production som handlar om att effektivisera produktionen för att kunna möta dagens hårda konkurrens från lågkostnadsländer. Volvo Car Corporation är Sveriges största biltillverkare och har sitt huvudkontor i Torslanda, Göteborg. Där ligger även andra viktiga enheter, bland annat Volvo Car Customer Service. Customer Service arbetar med hela materialflödet från leverantör till slutkund, det inkluderar distribution av originaldelar och tillbehör samt service. År 2013 introducerades Lean på Customer Service lagerverksamhet och har därefter arbetat fram egna modeller och verktyg vilket har resulterat i vad de idag kallar för *Customer Service Produktionssystem*.

Ett verktyg som Customer Service arbetar genomgående med inom hela lagerverksamheten är VIKKIS. VIKKIS är ett förbättringsverktyg som praktiseras inom de olika lagen som alla anställda skall ingå i. Man arbetar visuellt med PDCA-tavlor och alla i lagen har rätt till att lägga förbättringsförslag som sedan utförs genom att följa de fyra stegen i PDCA-cirkeln. Filosofin bakom VIKKIS är att små idéer kostar mindre och skapar mindre motstånd vilket leder till att de är enklare att genomföra. VIKKIS innebär att man på ett enkelt sätt skapar ett arbetsätt för att nyttja viktiga förslag för att skapa förbättringar. När ett förslag är godkänt respektive genomfört får laget en belöning i form av pengar.

Syftet med examensarbetet är att studera och utvärdera praktiserandet av förbättringsarbetet med VIKKIS inom lagerverksamheten och att ta fram förbättringsförslag.

För att syftet med examensarbetet skulle besvaras har olika metoder använts. En fallstudie inleddes med intervjuer som har utförts med anställda inom de olika leden i organisationen. Detta för att få ett bättre helhetsperspektiv av VIKKIS. Det förlöpte även en litteraturstudie kring Lean Production och förbättringsarbete genom hela projektet. Andra företags förbättringssystem har granskats för att kunna göra en jämförande analys.

Resultatet och analysen från Customer Service indikerar på att VIKKIS som förbättringsverktyg inom lagerverksamheten är ett bra och uppskattat verktyg bland de anställda. Men för att det skall bli mer naturligt i det dagliga arbetet så måste man praktisera det mer och det behövs skapas en tydligare bild av vad VIKKIS är. För att det skall falla sig mer naturligt på kollektivsidan för de anställda att arbeta med VIKKIS så skall det finnas en tydlig efterfrågan från ledningsgruppen. Det är av största vikt att det är ledningen som leder VIKKIS-arbetet.

Jag anser inte att ledningsgruppen på bör arbeta med VIKKIS själva. VIKKIS är endast en form av *kaizen* och ledningsgruppen arbetar med *kaizen* på andra sätt och i andra former. Det viktiga är att förändrings/förbättringsarbete bedrivs men det behöver inte komma i form av VIKKIS. VIKKIS passar ibland men inte överallt.

Gruppcheferna är den viktigaste länken mellan ledningen. De anställda så att säkra en kontinuerlig efterfrågan hos dem är nödvändigt för att få ett bra flöde med VIKKIS-förslag. Det egentligen viktigaste steget är att gruppcheferna blir uppmanade att efterfråga VIKKIS-förslag hos respektive grupp. Det är essentiellt med ledarskap, ledarskapet skall vara synligt och närvarande. Det rekommenderas att ledaren skall ge feedback till sin grupp kontinuerligt angående VIKKIS-förslagen.

Slutsatsen har dragits att de anställda på kollektivsidan på Customer Service inte behöver mer kunskap inom Lean, utan endast kring PDCA-cirkeln och VIKKIS som helhet samt verktyg. Detta kan ske på bästa sätt genom att praktiskt arbete med VIKKIS och PDCA. Behovet av att ett praktiskt arbete med dessa verktyg innefattar inte bara de anställda inom lagen utan även lagledarna, gruppcheferna, produktionscheferna.

Studien visade att de anställda ser pengarna som den största motivationsfaktorn till att lägga ett förslag. Att påverka sitt dagliga arbete var också en stor motivationsfaktor. För att öka kvaliteten på förslagen rekommenderas revision av förslag och även att belöningen skall få endast vid genomfört förslag.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	1
1.4. Precisering av frågeställning	1
2. Företagspresentation	3
3. Teori	6
3.1. Lean Production	6
Likers 4P.....	6
Likers 14 principer	7
5S	8
3.2. Förbättringsarbete	9
Kaizen	9
Omdefinition av Kaizen.....	10
Hansei.....	11
PDCA.....	11
3.3. Motivation	11
Arbetsegenskapsmodell	12
Psykosocial arbetsmiljö	13
Sociologiska incitamentmodellen.....	14
Belöningsystem.....	15
3.4. Ledarskap	15
Ledarskap/Chefskap	17
Slöserier i ledarskapet.....	17
3.5. Kommunikation	18
Brister inom kommunikation.....	19
Chefen som nyckel	19
Den viktigaste kommunikationskanalen – det personliga mötet.....	20
3.6. Organisationsteori	20
Organisationsteorins utveckling.....	21
Organisationens uppgift	21
Organisationsformer	21
3.7. Förändringsarbete	23
Nödvändiga steg för en framgångsrik förändring.....	23
3.8. KVVf-modellen	25
4. Metod	28
4.1. Litteraturstudie	28
4.2. Fallstudie	28
4.3. Granskning av organisationsstruktur	29
4.4. Benchmarking	29
4.5. Intervjumetodik	29
4.6. Validitet	30
4.7. Reliabilitet	30
4.8 Generaliserbarhet	30
5. Resultat	31
5.1. Observation av företaget	31
5.2. Enkäter	33

5.3. Problemformulering.....	35
5.4. Benchmarking.....	36
Väderstad-verken AB.....	36
AB Halmstads Gummifabrik	39
6. Analys.....	42
6.1. Förbättringsarbete	42
6.2 Motivation.....	43
6.3 Ledarskap	43
6.4 Kommunikation.....	46
6.5 Organisationsteori.....	47
6.6 Förändringsarbete.....	47
6.7 KVVf - modellen	48
7. Rekommendationer	53
7.1. Ledningen måste visa vägen för VIKKIS	53
7.2. Involvera alla i förbättringsarbetet.....	54
7.3. Krav på mer utförliga förslag.....	54
7.4. Återkoppling av förbättringsförslag.....	54
7.5. Revision av VIKKIS-förslag	55
7.6. Belöningsystemet.....	55
7.7. Visuellt lathund för VIKKIS.....	55
7.8. Förenklade visuella direktiv för VIKKIS	56
7.9. Göra en WHY, HOW & WHAT för arbetet med VIKKIS	56
7.10 Kommunikation	56
7.11 Kunskapsspridning.....	57
8. Förslag till framtida studier	57
9. Källförteckning.....	58
Bilaga 1 – Customer Services Lean-hus	60
Bilaga 2 – Customer Services PDCA-cirkel	61
Bilaga 3 – Customer Services WHY, HOW & WHAT	62
Bilaga 4 – Intervjufrågor	63
Bilaga 5 – Enkäter.....	65
Bilaga 6 – Lathund VIKKIS	67
Bilaga 7 – Direktiv VIKKIS	68

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en introduktion till bakgrunden för examensarbetet. Studiens syfte och avgränsningar beskrivs och kapitlet avslutas med en ingående beskrivning av frågeställningarna.

1.1. Bakgrund

För mig har det alltid varit självklart att jag vill göra mitt avslutande examensarbete på Volvo Car Customer Service efter tre års studier vid Chalmers Tekniska Högskola. Det har varit min arbetsplats sedan 2010 och jag tycker mycket om verksamheten. Därför var det väldigt glädjande när *director* Måns Falk presenterade för mig att det fanns en möjlighet att göra en studie vid Quality & Project Management. Arbetet med VIKKIS hade pågått sedan 2012 men ingen utvärderande studie hade gjorts eller dokumenterats. Därför önskade han detta och med VIKKIS-manager Peter Gripenberg som mentor skulle jag få den guidning som jag efterfrågade.

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet har varit att studera och utvärdera praktiserandet av förbättringsarbetet VIKKIS inom lagerverksamheten och att ta fram förbättringsförslag.

1.3 Avgränsningar

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

Ämnen som inte kommer att behandlas:

- Implementeringsprocessen av VIKKIS inom företagets lagerverksamhet.
- Databasen för registrering av VIKKIS-förslag eller dess utformning.

Studier kommer endast göras på Customer Services lagerverksamhet, Central Distribution Center (CDC). Uppdraget innefattar endast att ta fram en förbättringsmodell samt utvärdera det tidigare utförda arbetet, inte implementera de metoder och förbättringar som tas fram.

1.4. Precisering av frågeställning

- Hur kan VIKKIS förbättras hos de kollektivanställda på bästa möjliga sätt?
- Vad påverkar motivationen hos de anställda?

- Hur ser Customer Service ut som organisation och hur påverkar det deras förbättringsverksamhet?
- Hur påverkar ledningens roll det dagliga arbetet med VIKKIS?
- Hur fungerar kommunikationen i organisationens olika led och hur påverkar detta förbättringsarbetet?

2. Företagspresentation

Volvo Car Corporation är Sveriges största biltillverkare och har ett av världens starkaste varumärken (Volvo Personvagnar AB, 2015). Volvo Car Corporations varumärke står för kvalitet, säkerhet och miljöomtanke.

Volvos bilar säljs i mer än 100 länder runt om i världen och sträcker sig över 40 olika marknader. Customer Service är en enhet inom Volvo Car Corporation som ansvarar för den globala eftermarknadsaffären. Customer Service arbetar med hela materialflödet från leverantören till slutkunden, det inkluderar även distribution av originaldelar och tillbehör samt service. Målet är att skapa den bästa bilägarupplevelsen samt att vara det självklara valet för kunden. Deras huvudkontor och centrallager ligger i Göteborg och de har omkring 1100 anställda.

I och med den ständiga globaliseringen ökar även konkurrensen mellan olika företag och aktörer och en av de industrier som påverkas mycket av detta är bilindustrin. Inom bilindustrin är det alltid höga krav på kvalitet, effektivitet samt mycket fokus på att ge kunderna vad de vill ha. Det finns många olika teorier och filosofier för att försöka förbättra processer och flöden för att möta dessa krav. En av filosofierna är Lean Production. År 2013 introducerade Customer Service Lean i sin lagerverksamhet med målet att öka kvalitet, minska ledtider samt att öka effektiviteten genom hela organisationen (Volvo Car Customer Service, 2015).

Lean står för resurssnål produktion och är en tillverkningsfilosofi som växte fram under 80-talet i Japan (Liker, 2009). Grunden till Lean kommer från The Toyota Production System (TPS) där det ständigt strävas efter att eliminera slöserier. Lean bygger på Likers 14 principer som sedan är indelade i 4P: *Philosophy, Processes, People* och *Problem solving*.

En av de fyra P:en är problemlösning och en viktig del vid problemlösning är arbetet med ständiga förbättringar som på japanska kallas *kaizen* (Liker, 2009). Målet med *kaizen* är att eliminera allt slöseri och här ingår alla värdeökande förbättringar oavsett hur små de är. Ett sätt att jobba med ständiga förbättringar och *kaizen* är med PDCA-cirkeln (*Plan, Do, Check, Act*). PDCA-cirkeln är ett effektivt sätt att jobba med förbättringsarbete där alla stegen enkelt kan följas.

På tjänstemannanivå introducerades Lean redan 2010 och de har gjort en lång resa sedan dess (Volvo Car Customer Service, 2015).

De har därefter arbetat fram egna modeller och verktyg vilket har resulterat i vad de idag kallar *Customer Service Produktionssystem*. Några av de verktyg som de arbetat fram är Customer Services Lean-hus (se bilaga 1) samt en egen version av PDCA-cirkeln (se bilaga 2).

VIKKIS var det första verktyget byggt på Lean som först introducerades inom Volvo Car Customer Service lagerverksamhet (Volvo Car Customer Service, 2015). VIKKIS är en förkortning för Volvo Car Customer Service, Idéer, Kvalitet och Kompetensutveckling i Samverkan. Konceptet togs till Customer Service av dåvarande *Vice President* Einar Gudmundsson som arbetat med förbättringsverktyget hos Väderstad-verken där han tidigare varit anställd (Olovsson, 2008). Konceptet bakom VIKKIS är att små idéer är att

föredra framför stora. VIKKIS innebär att man på ett enkelt men välorganiserat sätt skapar ett arbetssätt för att nyttja viktiga förslag för att skapa förbättringar.

5 core values

Customer Service har fem värderingar som hjälper de att arbeta med sina processer i riktning mot *True North* (det ultimata stadiet). Dessa följer nedan:

En anda att vilja utmana

Varje ledare inom Customer Service förväntas inte bara att klara de uppgifter som dennes roll innefattar, utan också att utmana sig själv för att ta sig till nya divisioner. Utmaningar antas med kreativ anda och mod. Perfektion är det man vill uppnå och genom att arbeta med större utmaningar utvecklar Volvos ledare sin förmåga att leda samt ger dem möjligheten att reflektera över sina framsteg men också snedsteg.

Tänka kaizen

Stabila processer eller *kaizen*-tillstånd är det man eftersträvar för ett kvalitetssäkrat flöde där man mäter prestandan. Allt kan förbättras utifrån *kaizen*, i små steg i all oändlighet, detta är konceptet bakom ständiga förbättringar. En process kan förbättras hur många gånger som helst, då förutsättningarna för processer ständigt förändras och nya slöserier uppstår.

Genchi Genbutsu

Tyngden av att leda från golvet handlar inte egentligen om att gå och se på plats. Customer Services core values säger att det handlar om insikten att det är ett sätt att leda verksamheten och att fatta beslut med fakta som utgångspunkt. Customer Service utgår ifrån att alla ledare har personlig och faktabaserad insikt i de problem som finns inom deras ansvarsområden. Deras filosofi om djup respekt för det grundläggande värdeskapande arbetet som utförs i företaget reflekteras i *Gå och Se*. Ledarna skall förstå vikten av det värdeskapande arbetet och vara duktiga på att stödja de som arbetar. De ledarna som praktiserar på detta sätt är de som är mest respekterade inom företaget och gör karriär.

Lagarbete

Customer Service ser att den enskilda framgången hos en individ är kopplad till laginsats. Insikten hos Customer Service är att lagets utveckling är baserad på den personliga utvecklingen. En mindre komponent är personliga incitament medan lagincitament som är baserat på lagets presentation har större värde. Värdet av det arbetet som laget utför tillsammans är större än det individernas insatser var för sig. Detta eftersom en laginsats tillåter att bygga vidare på varandras kunskaper.

Respekt för människan

Respekt och tillit för var och en av medarbetarna startar med Customer Services önskan att bidra till utvecklingen i samhället genom att leverera de bästa möjliga produkterna och tjänsterna till kunden. Ledaren har som grund tillit till alla sina medarbetare. Detta för att skapa samverkan och få respekt. Medarbetarna har tillit i att företaget utser ledare som är kompetenta till att leda. Respekt samt tillit är baserade på de personliga relationerna. De anställda skall berömmas och uppmärksammas, deras kunskap och begåvningar skall tas till vara på. Process- samt verksamhetsutveckling skall praktiseras utan rädsla.

Engagemangskoncept

För att uppnå Customer Services vision *Volvo personal service – leading in the world* utvecklade Customer Service ett engagemangskoncept januari 2014 (Volvo Car Customer Service, 2015). Simon Sineks bok *Start with Why* var en stor inspiration och ligger till grund för arbetet. Resultatet av detta är ett koncept som fokuserar på engagemanget på arbetsplatsen.

Sinek menar att alla vet vad de gör, vissa vet hur de gör det men det är väldigt få som vet varför (Volvo Car Customer Service, 2015). *WHY* syftar inte till att göra vinst utan till att förstå sitt eget syfte.

Med detta som grund har Customer Service satt upp sina *WHY, HOW & WHAT* (se bilaga 3). Därefter är det upp till varje grupp att komma på vad Customer Services *WHY, HOW & WHAT* betyder för just dem, hur dessa ska verkställas samt vilka mål de har.

VIKKIS

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

VIKKIS-arbetet leds under ledning av chef/lagledare (Volvo Car Customer Service, 2012). Arbetet med förbättringarna drivs i lagen och alla anställda skall ingå i ett lag. Förbättringsmöten sker veckovis. Man arbetar visuellt med PDCA-tavlor och skriver in förbättringsförslagen i VIKKIS-databasen där förslagen registreras. Alla anställda som ingår i lagen har rätt till att lämna förslag. Ett förslag skall först och främst ske inom lagets eget område och gynna laget. Exempel på vad förslag kan innefatta: arbetsmiljö, säkerhet och ergonomi.

När ett förslag är lagt skall förslaget granskas och ett beslut om genomförande skall komma från utvärderingslaget, som innefattar gruppchefen samt dess lagledare (Volvo Car Customer Service, 2012). När ett förslag är godkänt skall det planeras och färdigtidpunkt skall anges. Därefter utförs förbättringen av det egna laget. Ett godkänt förslag genererar 50 kr och ett genomfört förslag 200 kr.

Då studien går i tryck arbetar vissa lag med VIKKIS på daglig takt och målet är att till och med december 2015 skall alla lag arbeta med det på daglig takt.

3. Teori

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

3.1. Lean Production

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

Likers 4P

Philosophy - Filosofi

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

Process - Process

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

People - Människor

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

Problem solving - Problemlösning

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

Likers 14 principer

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

Philosophy – Filosofi

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

Process – Process

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

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

People - Människor

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

Problem solving - Problemlösning

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

5S

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

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

3.2. Förbättringsarbete

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

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

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

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

Kaizen

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

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

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

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

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

Omdefinition av Kaizen

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

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

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

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

Hansei

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

PDCA

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

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

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

3.3. Motivation

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

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

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

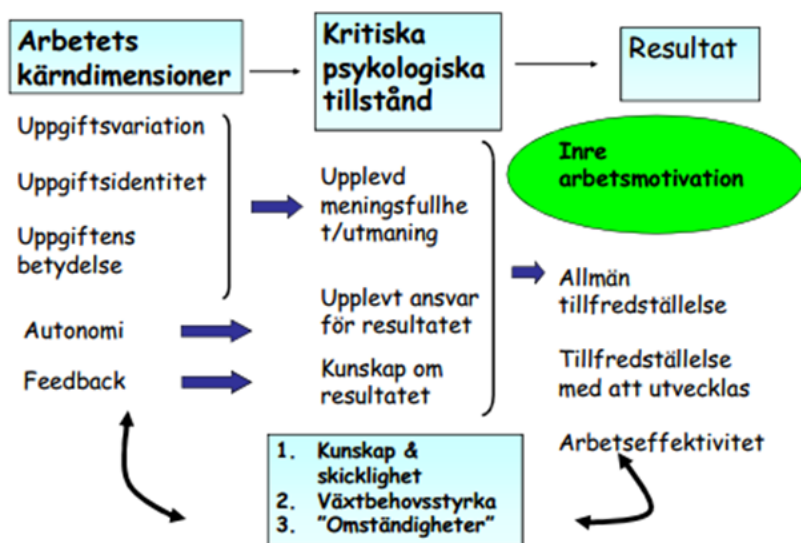
Arbetsengagemangmodell

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Psykosocial arbetsmiljö

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

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

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

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

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

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

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

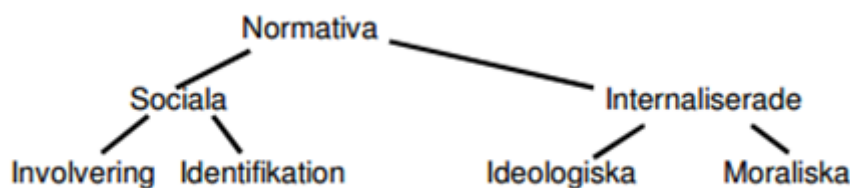
Sociologiska incitamentmodellen

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

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

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

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



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

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

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

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

Belöningsystem

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

Inre belöningar:

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

Yttre belöningar:

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

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

3.4. Ledarskap

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

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

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

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

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

Nedan görs en jämförelse av konventionella ledarskapsmodeller med Toyotas ledarskapsmodell:

Första elementet – självutveckling

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

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

Andra elementet – coacha och utveckla andra

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

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

Tredje elementet – engagera och stödja dagliga förbättringar kaizen

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

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

Fjärde elementet – Skapa en vision och gemensamma mål

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

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

Ledarskap/Chefskap

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

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

Slöserier i ledarskapet

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

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

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

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

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

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

3.5. Kommunikation

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

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

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

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

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

Brister inom kommunikation

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

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

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

Chefen som nyckel

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

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

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

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

Den viktigaste kommunikationskanalen – det personliga mötet

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

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

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

3.6. Organisationsteori

Tanken med en organisation är att mål kan uppnås effektivare genom samarbete mellan individer än genom individuella ansträngningar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Organisationsbegreppet kan delas in i två delar, den ena är den formella organisationen som innefattar arbetsfördelning och specialisering, samordning, styrning och ledarskap. Den andra delen är social organisation som handlar mer om det sociala samspelet mellan individer. Fokus ligger främst på formella organisationer inom företagsverksamheter.

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

Organisationsteorins utveckling

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

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

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

Organisationens uppgift

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

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

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

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

Organisationsformer

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

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

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

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

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

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

3.7. Förändringsarbete

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

Nödvändiga steg för en framgångsrik förändring

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

1. *Skapa en känsla av vikten att utvecklas*

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

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

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

2. *Skapa en kraftfull vägledande grupp*

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

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

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

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

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

4. *Kommunicera visionen*

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

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

5. *Förstärk medarbetarnas möjlighet att agera*

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

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

6. *Skapa tidiga framgångar och visa upp framstegen*

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

7. *Befäst det som uppnåtts och fortsatt utveckla*

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

8. *Förankra nya tankesätt och arbetssätt i företagskulturen*

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

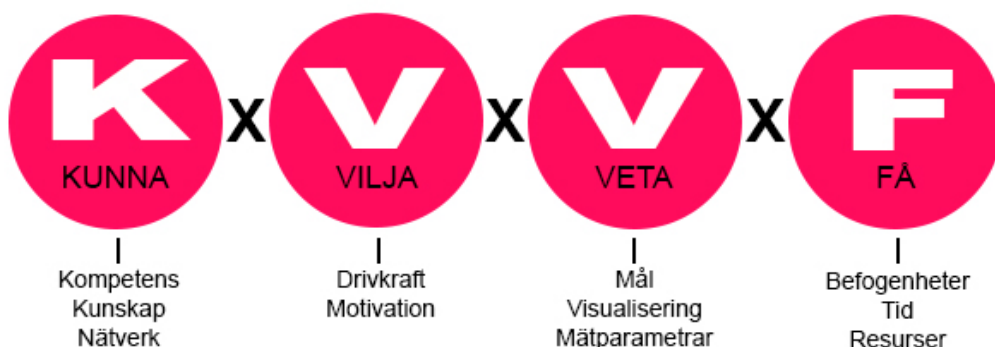
3.8. KVVf-modellen

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

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

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

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



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

Kunna – Kompetens, kunskap och nätverk

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

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

Vilja – Motivation och drivkraft

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

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

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

Veta – Mål, visualisera och mätparametrar

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

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

Få – Befogenheter, tid och resurser

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

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

4. Metod

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

4.1. Litteraturstudie

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

4.2. Fallstudie

Fallstudien har inletts med intervjuer som har utförts med anställda inom de olika leden i organisationen. Detta har skett parallellt med litteraturstudien för att få en bättre förståelse kring vad som skall förändras och med vilka verktyg samt vilken riktning arbetet skall ta. För att få ett mer helhetsperspektiv av VIKKIS så har intervjupersonerna varit på olika nivåer inom företaget. Intervju med företagets *Director* för Parts Supply & Logistics utfördes tidigt i studien samt vid studiens slut. Intervjuer har även hållits med deras *Manager*, en av deras produktionschefer och två gruppchefer.

Intervjuerna har skett i enrum och en röd tråd har följts genom alla intervjuerna även om frågorna har varierat beroende på vilken tjänst den intervjuade besitter (se bilaga 4). Anteckningar har förts vid intervjuerna och har sedan sammanställts i ett gemensamt dokument. Resultaten av de genomförda intervjuerna har därefter noggrant granskats, bearbetats och utvärderats.

För att få en bredare syn av de anställdas åsikter och inställning så har intervjuerna kompletterats med enkäter (se bilaga 5). Enkäterna har använts för att nå ut till en större mängd för att få en mer korrekt bild där den svarande har möjlighet att vara anonym. Här har enkäterna främst delats ut till de kollektivanställda. Frågorna har baserats på information som tagits fram via de intervjuer som hållits samt från litteraturstudien. Enkäterna har delats ut på de organisationer som använder förbättringssystemet. Detta för att hitta vilka faktorer som fungerar bra samt mindre bra med arbetet.

Närvaro vid coachmöten med arbetslag inom lagerverksamheten har även varit en del av datainsamlingen för att få en bättre förståelse för det praktiska arbetet med förbättringssystemet VIKKIS. Vid coachmötena har företagets VIKKIS-manager lagt ner tid på att hjälpa grupperna med hur man praktiskt arbetar med VIKKIS samt hjälpa dem med eventuella frågetecken. I denna studie har det deltagits vid tre coachmöten med ett

lag som nyligen kommit igång med arbetet. Vid dessa tillfällen har diskussioner ägt rum med de anställda vilket senare har dokumenterats. Det har vid dessa möten framkommit vad gruppen anser som positivt samt negativt med att arbeta med VIKKIS.

Deltagande vid ett planeringsmöte för VIKKIS har också ägt rum. Där diskuterades det hur övergången från att arbeta med VIKKIS veckovis till daglig takt ska gå till. Här närvarade *Directorn* för Quality & Project Management, ett antal gruppchefer, VIKKIS-managern samt Lean-coacherna.

4.3. Granskning av organisationsstruktur

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

4.4. Benchmarking

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

4.5. Intervjumetodik

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

Intervjumetodiken som användes i denna studie var semi-strukturerad, vilket innebär att intervjuerna både var av strukturerad samt ostrukturerad karaktär (Eriksson & Wiedersheim, 2008). Intervjuerna hade förbestämda specifika områden som löpte genom alla intervjuer. Där efter ställdes passande följdfrågor som varierade mellan de olika intervjuerna. Ju längre studien fortlöpte desto mer specifika blev frågorna då det blev mer tydligt vilka frågor som var relevanta att få svar på.

4.6. Validitet

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

4.7. Reliabilitet

Mycket tid har lagts på observationer samt intervjuer på Customer Service för att få en så verklig bild som möjligt av arbetet med VIKKIS. Det har på så sätt getts utrymme för att granska företagets praktiska arbete med förbättringar. Detta har bidragit till en ökad möjlighet att kontrollera reliabiliteten av såväl intervjuer samt övriga observationer. För att säkerställa att intervju svaren som mottagits har varit sanningsenliga har de jämförts med den helhetsbild som fåtts via tidigare observationer och intervjuer. För att öka tillförlitligheten på intervjuerna erbjöds personerna att vara anonyma för att ge dem möjlighet att ge mer ärliga svar samt skydda individen. Personerna som svarade på enkäterna tilläts också att vara anonyma och delades ut till ett stort antal personer med olika chefer för att öka tillförlitligheten på svaren.

Den benchmarking som utförts har varit begränsad då endast en halv dag spenderats på varje företag. Begränsningen innebär att det är svårt att kontrollera äktheten på de svar som erhållits då det inte varit möjligt att göra så mycket egna observationer utan endast gå på de svar man fått av tillfrågade personer. Detta har tagits i beaktning vid den jämförande analysen.

För att uppfylla ett samtidskrav gjordes anteckningar under alla intervjuer som sedan sammanställdes kort därpå. Detta för att få en så sann bild som möjligt och minska risken för feltolkningar samt ha möjlighet att kunna göra tillbakablickar i intervjuerna.

4.8 Generaliserbarhet

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

5. Resultat

I detta kapitel kommer de resultat som fallstudien har visat att redovisas. En sammanställning av de enkäter som delats ut samt övriga observationer på Customer Service ligger till grund för detta resultatavsnitt.

5.1. Observation av företaget

Kunna – *Kompetens, kunskap och nätverk*

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

Kunskapsspridningen inom företaget har främst skett via interna utbildningar. Företagets tidigare *Vice President* som hade en tidigare arbetsplats med ett Lean-arbete var en stor del i kunskapsspridningen. Sedan anlätades en konsultfirma som också var en stor kunskapskälla vid implementeringen. Kunskapen har sedan spridits vidare i organisationen via Lean- och VIKKIS-utbildningar i form av olika workshops. För de kollektivanställda har begränsad utbildning getts gällande både Lean samt VIKKIS. Den kunskap som måste finnas för att kunna arbeta med VIKKIS är både kunskapen om direktiven, hur man använder verktyget PDCA samt att skilja en avvikelser från en förbättring. En stor del av ansvaret för kunskapsspridningen har legat hos ledaren. Det har haft en del av ansvaret att sprida sin kompetens om Lean vidare. Vad gäller VIKKIS och PDCA så har det skett främst i form av genomgångar och coachning från företagets VIKKIS-manager.

Det finns interna coacher att tillgå för att öka kompetensen och dessa kommer när de efterfrågas. På Customer Service finns det bland annat Lean-, Leadership- och VIKKIS-coacher. Målet hos företaget är att varje ledare skall bli expert och sedan kunna sprida kunskapen vidare till sina anställda. Tills detta sker är de olika coacherna de nätverk som agerar inom företaget. Nya satsningar görs för att höja kunskapen och detta främst inom Lean-kulturen, ledarskap samt om det praktiska arbetet med Lean och VIKKIS.

Vilja – *Motivation och drivkraft*

De anställda får själva lägga samt genomföra sina förbättringsförslag. Självbestämmande och egenkontroll i arbetet är viktigt för att de man skall skapa motivation och drivkraft. Detta är en viktig faktor för de kollektivanställda då de styrs mycket av standardiserat arbetssätt där de flesta utför liknande uppgifter. Här kan de anställda då få vara med i beslutsprocessen gällande sitt eget arbete.

Vid förbättringsarbetet använder sig Customer Service av ett belöningsystem som skall fungera som en motivationsfaktor för att driva arbetet framåt. Denna belöning skall få gruppen att lägga fler förslag så att de tillsammans kan göra någon slags aktivitet. Belöningen kan användas för studiebesök och andra gruppaktiviteter som skall stärka bandet mellan gruppens medlemmar.

Veta – Mål, visualisering och mätparametrar

För att de anställda skall veta vad det är som de skall förbättra är det viktigt att ha tydliga mål. Man kan därmed använda sig av olika mätparametrar. Mätparametrar kan både blotta problemen samt vara en metod för att kunna mäta målen. Vad gäller VIKKIS används mätparametrarna på sådant sätt att de visar antal förslag per medarbetare och år. Målet för 2015 är att uppnå tre förslag per medarbetare och år. Även andra mål och mätparametrar finns inom lagerverksamheten som främst har med deras produktion att göra. Här kan dessa mätparametrar och mål bidra till att man ser vad bristerna finns inom produktionen och på så sätt få reda på vad det är som de behöver förbättra.

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

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

Få – Befogenheter, tid och resurser

Det är viktigt att man avsätter tid för arbete med ständiga förbättringar. De anställda på Customer Service har en timme avsatt tid i veckan för att ha ett lagmöte. Under detta möte är det sagt att lagen skall avsätta ca en halvtimme för att arbeta med förbättringar. Det som diskuteras vid dessa möten är bland annat om och hur man skall genomföra förslagen samt att förslagen prioriteras i olika ordningar. De träffas vid den visuella VIKKIS-tavlan och arbetar med förbättringarna med hjälp av PDCA-tavlan. Det finns ingen avsatt tid för genomförandet av förslagen, detta får laget själva avsätta tid för när det är möjligt i deras dagliga arbete.

Vad gäller kostnader på förslagen är detta något som bedöms individuellt för varje förslag. Det är då upp till gruppchefen att bestämma om förslaget skall genomföras då kostnaderna belastar gruppchefen och dennes övriga grupper. Pengar finns att tillgå vad gäller den belöning som erfordras vid genomfört förslag. Detta är något som belastar enheten Quality & Project Management som ansvarar för VIKKIS.

Vad gäller befogenhet så är det lagens gruppchef som är den närmsta chefen i linjen som kan ta beslut om ett förslag skall godkännas. De har befogenheter att godkänna om förslaget innefattar mindre kostnader. Om det är förslag som kräver större omkostnader är detta något som tas längre upp i linjen.

5.2. Enkäter

Enkäten har delats ut till 100 personer varav 89 enkäter är inlämnade. Svarsfrekvensen blev därför 92 %. Bortfallet kan exempelvis bero på felräkning av hur många som ingår i varje lag eller att man inte tagit hänsyn till frånvaro.

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

Könsfördelningen mellan de som svarat är relativt jämn och uppgår till 60 % män och 40 % kvinnor (se diagram 1).

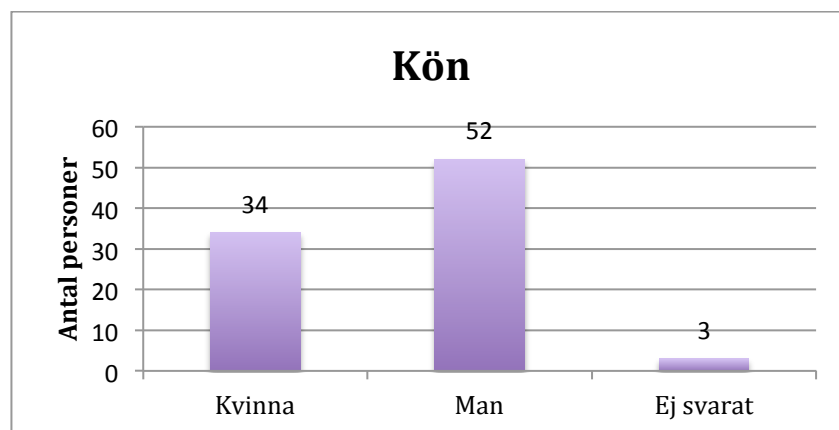


Diagram 1: Sammanställning över könsfördelningen på de svarande.

Medelåldern på Customer Service på kollektivsidan är 52 år. Av de som svarat på enkäten är 73 % 41 år eller äldre vilket måste tas i beaktning (se diagram 2). Av de tillfrågade har alla inte svarat hur gamla dem är vilket exempelvis kan bero på att de inte vill avslöja sin ålder för att vara så anonym som möjligt eller också har de bara missat att fylla i åldern.

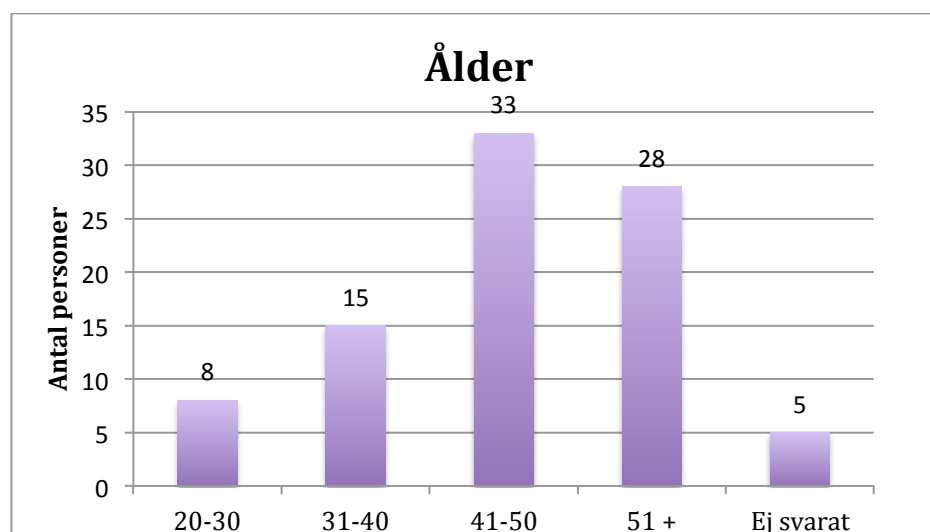


Diagram 2: Sammanställning av åldern på de svarande.

Hur länge de svarande har arbetat på Customer Service är varierande men det intervall som är dominerande är 25-30 år (se diagram 3). Detta är en förhållandevis hög siffra som kan ha påverkat resultatet av denna studie.

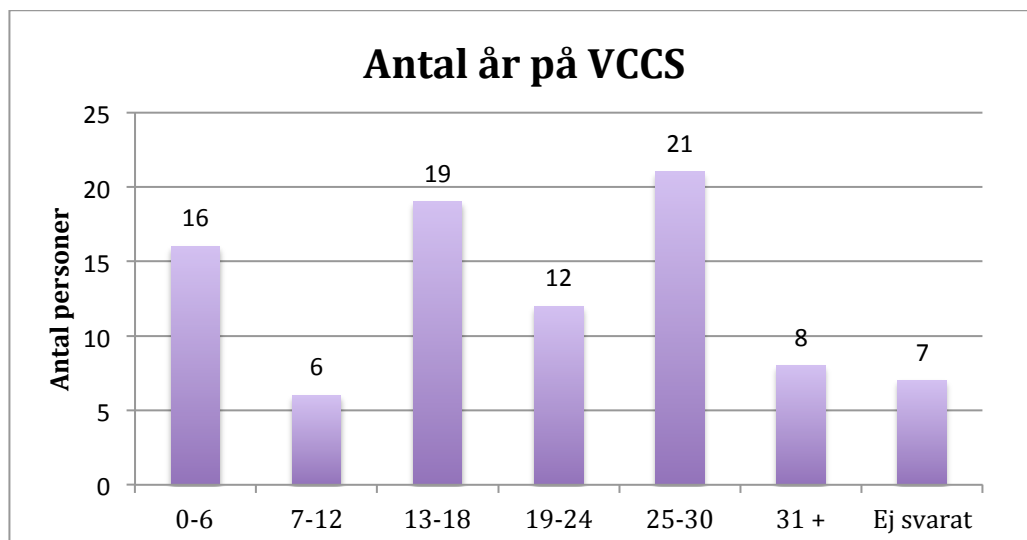


Diagram 3: Sammanställning av antalet år de svarande varit anställda på Customer Service.

Enkäten visar på att den största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag är pengarna som går till gruppen (se diagram 4). På frågan vilken den största motivationsfaktorn är har många kryssat i flera alternativ eller också inte svarat alls, därmed kan dessa inte räknas som korrekta svar. Hela 25 personer av 89, alltså 28 %, har kryssat i flera eller inget alternativ. Konsekvensen av detta blir att resultaten inte blir helt rättvisande.



Diagram 4: Sammanställning av vad de svarande tycker är största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag.

Det är endast tre stycken frågor som inte besvarats av varsin person vardera. Anledningen till att detta kan vara att personen i fråga har missat att fylla i, inte visste vilket alternativ han/hon skulle välja eller helt enkelt inte ville svara på den frågan.

En sammanställning av frågornas medelvärde har sammanställts i ett diagram (se diagram 5). Nedanför diagrammet följer även en sammanställning av de frågor som besvarats på enkäten. Detta för att kunna se vilka frågor det är som sticker ut mest. Den fråga som fått lägst medelvärde är frågan om de svarande känner att dem har tid att jobba med VIKKIS utöver sitt dagliga arbete. Medelvärdet på denna fråga var 2,70 vilket är förhållandevis lågt jämfört med de andra frågorna.

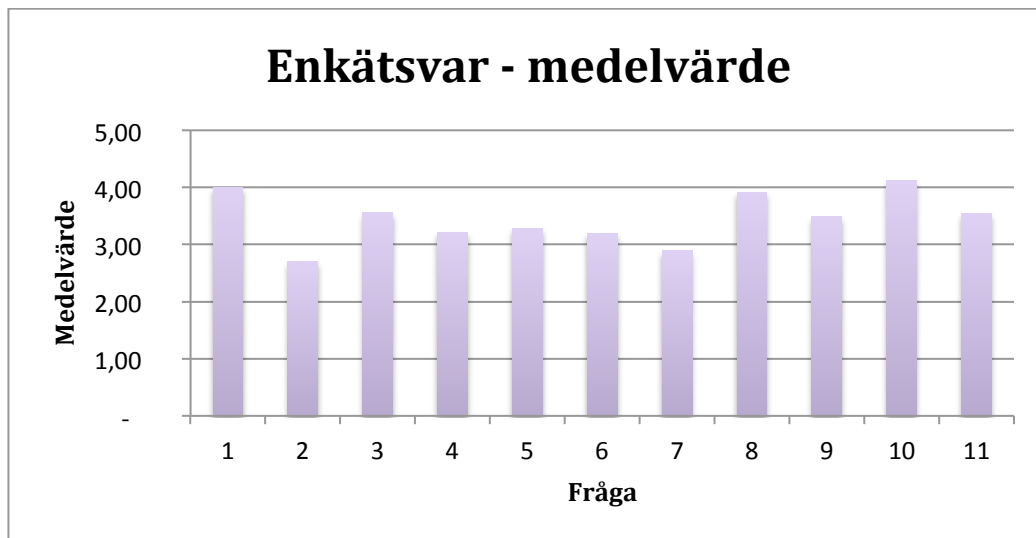


Diagram 5: En sammanställning av enkätfrågornas medelvärde.

1. Jag tycker det är viktigt att arbeta med VIKKIS och förbättringar
2. Jag har tid att jobba med VIKKIS utöver mitt dagliga arbete
3. Jag känner att lagets VIKKIS-förslag gör skillnad i det dagliga arbetet
4. Att arbeta med förändringsarbete och VIKKIS känns naturligt för mig
5. Jag vet vad PDCA-cirkeln är
6. När ett VIKKIS-förslag har lagts arbetar gruppen utefter PDCA-cirkeln
7. Jag önskar mer kunskap inom PDCA
8. Jag vet vad skillnaden är mellan en förbättring och en avvikelse
9. Min lagledare motiverar mig till att ta fram nya förslag
10. Jag känner att kommunikationen fungerar bra mellan mig och min gruppchef
11. Jag tycker att 3 VIKKIS-förslag per person och år är ett rimligt mål

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

5.3. Problemformulering

- *Inte tillräckligt klara direktiv om vad ett VIKKIS-förslag är*

De anställda anser inte att de riktigt vet vad skillnaden är mellan en avvikelse och en förbättring. Det anses också vara svårt att veta vad som är ett VIKKIS-förslag

och vad som egentligen ingår i det dagliga arbetet. Det finns inte tillräckligt tydliga direktiv och de direktiv som finns är inte tillräckligt lättåtkomliga. Det finns en viss förvirring kring vad VIKKIS är och hur det skall användas.

- *Inte tillräckligt med kunskap hos anställda samt gruppchefer*

Ursprungligen är VIKKIS utformat från ett verktyg i Lean. Många gruppchefer som har lag som utövar VIKKIS har inte tillräckligt med kunskap inom Lean och dess verktyg, vilket leder till att de inte vågar lära vidare till sina anställda. En annan konsekvens av detta är att gruppcheferna inte efterfrågar VIKKIS-förslag av sina anställda då de själva känner sig osäkra. Det finns inte en tillräckligt tydlig Lean-kultur och kunskap inom företaget, vilket hindrar fortsatt utveckling framåt.

- *Tid*

Anställda anser att det inte finns tillräckligt med tid att genomföra VIKKIS-förslagen endast att planera dem och gå igenom dem. Ett annat problem är att tiden rinner ut och att förslagen inte blir genomförda.

- *Kommunikation*

Information måste gå mellan många olika nivåer och mellan många olika personer inom organisationen vilket bidrar till att feltolkningar ofta görs. Ett exempel på det är när en gruppchef skall informera sina anställda så kan olika gruppchefer ha samma information att föra vidare, men det kan uppfattas helt olika av olika grupper. Det ägnas även mycket tid åt så kallat "korridorssnack", varför ett förslag inte genomförts, vems fel det är och dylikt.

- *Motivation*

Majoriteten av de anställda tycker att pengarna är en av de största motivationsfaktorerna till att lägga ett förslag vilket är ett problem. Strävan efter att hela tiden bli bättre, öka kvaliteten och kundvärdet är något som ligger längre ner i mångas prioritering.

5.4. Benchmarking

Den benchmarking gjorts på Väderstad-verken AB och AB Halmstads Gummifabrik har varit högst lärorik med mycket bra intryck kring hur de arbetar med förbättringsarbete. Det har varit väldigt givande besök hos båda företagen och flera nya infallsvinklar har införskaffats. Båda företagen har gjort en mycket imponerande Lean-resa som gjorde det mycket intressant att besöka just dem. Arbetet med förbättringar har kommit väldigt långt på kollektivsidan vilket gav mycket inspiration till denna studie.

Väderstad-verken AB

Väderstad-verken är ett företag vars huvudkontor och produktion är beläget i Väderstad och som tillverkar lantbruksmaskiner. Företaget är hundraprocentigt familjeägt och grundades 1962. Idag har Väderstad-verken cirka 1000 anställda både i Sverige och

internationellt. Företagets vision är att bli en global leverantör av lantbruksmaskiner som skall vara till nytta för bönder, medarbetare, ägare och samhälle. Väderstad-verken introducerade Lean år 1997 men har efter detta skapat sin egen version som de kallar The Väderstad Way Produktion. De startade med sitt förbättringsarbete och VIKKIS (Väderstad Idé, Kvalitet och Kompetensutveckling I Samverkan) år 1998 och har därmed arbetat med det under en längre tid.

Kunna – *Kompetens, kunskap och nätverk*

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

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

Det har genom åren hållits mindre kurser för ledning och chefer kring Lean och andra områden för att få en större inblick i hur man kan förbättra sin verksamhet. Ett fåtal nyckelpersoner har genomgått en längre extern utbildning där bland annat TPS och Scania's arbete med Lean var stora delar. En annan viktig del för att ge kunskap inom företaget har varit att ägna sig åt benchmarking och besöka ett flertal företag som arbetar på olika sätt för att förbättra sin verksamhet. På så sätt har de fått en bredare kunskap kring hur man som företag kan arbeta med förbättringsarbete.

För att både sprida och skapa kunskap anordnade Väderstad-verken en läsklubb som innefattade produktionsledningen, chefer, ledare och tekniker där uppdraget var att alla i gruppen skulle läsa ett visst antal sidor av en specifik bok och sedan skulle ett läxförhör äga rum. Vid dessa läxförhör skulle varje medlem komma med exempel från boken som gick att koppla med Väderstad-verkens verksamhet. Utifrån detta läxförhör kunde man som grupp diskutera vad från litteraturen som passar in i deras verksamhet och hur det kan fungera på Väderstad-verken. Utefter detta spreds informationen och kunskapen ut i organisationen.

För att kunskapen skall nå ut i hela organisationen har intern utbildning anhallits för de kollektivanställda och det har varit möjligt på grund av stoppveckor i produktionen. Det har främst rört sig om företagsfilosofin, olika verktyg och hur man arbetar praktiskt med förbättringsarbete.

Vilja – *Motivation och drivkraft*

Väderstad-verkens största motivationsfaktorer för att arbetet med ständiga förbättringar skall fortgå är företagets tydliga målsättning. Man använder sig av målstyrningsprocesser som ska skapa förutsättningar att kunden får rätt maskin, till rätt

kvalitet, i rätt tid och till rätt kostnad. Denna målstyrning skall fungera som en motivationsfaktor på så sätt att hela företaget jobbar mot samma mål och att alla medarbetare är villiga att arbeta hårt för att uppnå dessa mål.

En annan viktig motivationsfaktor är belöningen som tillkommer till förslagsverksamheten. Denna belöning är en summa pengar som tilldelas laget som lagt och genomfört ett förbättringsförslag. Med dessa pengar kan gruppen åka iväg på studiebesök eller utbildning som både är aktiviteter som stärker gruppdynamiken samt ökar kompetensnivån.

Lagen som tagit fram förslagen ska tillsammans ha möjligheten att själva genomföra det. På så sätt har laget möjlighet att själva kunna påverka sitt arbete genom att förbättra sin arbetsmiljö och förenkla sina arbetsmetoder. Detta är inre incitament som kan ses som motivationshöjande då individen känner sig delaktiga i beslutsfattandet inom verksamheten.

Veta – Mål, visualisering och mätparametrar

Väderstad-verken lägger stor vikt vid att alla anställda skall jobba mot samma mål. Företagets största målsättning är att ge deras kunder vad de vill ha och för att uppnå det så läggs fokus på säkerhet, miljö, kvalitet, leveranssäkerhet och ekonomi. För att uppnå dessa mål måste de jobba med ständiga förbättringar i hela verksamheten.

Väderstad-verken arbetar med olika mätparametrar för att kunna uppnå sina mål. Några av de viktigaste mätparametrarna som de använder är bland annat produktionstakt och kvalitet. Vid varje station har de en tydligt uppsatt digital takttavla som visar hur gruppen ligger till i jämförelse med den planerade takten. Sedan används dessa mätetal för att se hur arbetet fungerar och vad man i gruppen behöver förbättra. Genom att använda denna typ av visualisering så blottas de eventuella problem som finns i produktionen. På så sätt blir det enklare att se vad det är som inte fungerar och på så sätt kan man enklare hitta lösningar på hur man kan förbättra sin produktion. Dessa tavlor ger inte endast information till produktionsledare så att de ska kunna ta ett beslut hur vidare man ska kunna effektivisera produktionen. Det ger även en insikt hos de anställda att de finns saker som de själva kan förbättra för att minska risken för att man hamnar efter i takten. Det får de anställda att tydligare analysera sin situation och hur de själva ska kunna arbeta på ett bättre sätt för att de ska uppnå de mål som satts upp.

Standardiserat arbetssätt är något som företaget använder sig av både för sina ledare samt kollektivanställda. Standardiserat arbetssätt är ett sätt för dem att nå de högre målen och att ständigt förbättras. När förbättringar görs sätts en ny standard så att man aldrig ska falla tillbaka till sitt utgångsläge utan att man alltid ska arbeta sig högre och högre upp. För att bibehålla att standarden hålls anordnar Väderstad-verken revisioner där produktionsledningen var tredje vecka granskar och kollar hur de anställda följer standard. Detta utförs både hos ledarna och de kollektivanställda. Varannan vecka så kan grupperna själva gå och göra revisioner på andra grupper. På detta sätt kan man få en inblick i hur andra grupper arbetar och få insikt i vad andra grupper har för problem eller styrkor. Det kan ge grupperna insikt i vad de själva kan göra för att förbättra sitt arbete genom att granska andras.

Grupperna använder visualisering genom att ha tavlor vid sin station som visar avvikelser, frånvaro, hur de ligger till med sina förbättringsförslag med mera. Dessa tavlor har samma effekt som takttavlan där det tydliggörs vad det är som gruppen behöver arbeta med. Något som kan vara ett hinder för förbättringsarbetet i verksamheten kan vara att gruppernas tavlor kan se olika ut och att de själva kan styra hur de vill använda utrymmet på tavlan. De använder därmed inget specifikt verktyg eller specifik metod för att arbeta med bland annat problemlösning i deras förslagsverksamhet. Vilket kan bidra till att nivån av förståelse kan varieras mellan grupperna.

Få – Befogenheter, tid och resurser

I varje lag finns en förbättringssamordnare som har hand om att se över förslagen som kommer in och ge ett första godkännande. Det avsätts 4 timmar i veckan för att denna person exempelvis ska kunna göra inköp och liknande för att förbereda inför genomförandet. Sedan genomför laget tillsammans förslaget på en utsatt tid var tredje vecka.

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

De använder sig av verktyget 5S där de skapar olika 5S-objekt. Objekten kan omfatta olika områden som exempelvis verktygsskåp, tavlor, specifika arbetsytor, kontor med mera och varje objekt blir sedan ett förslag som läggs in i deras databas. Varje vecka avsätter de två timmar för att jobba med ett nytt 5S-objekt där de förbättrar och sedan sätter en standard.

AB Halmstads Gummifabrik

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

Kunna – Kompetens, Kunskap och nätverk

Halmstad gummifabriks nuvarande VD har tidigare jobbat som produktionschef och Lean-koordinator och när han kom till HGF år 2006 så implementerade han

Lean. Implementeringen skedde först i ledningen och sedan ut i organisationen. Det var VD:n själv som höll i utbildningen och det viktigaste vid utbildningen var att sälja in konceptet Lean för att få med alla på banan.

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

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

Vilja - Motivation och drivkraft

En viktig motivationsfaktor är att visa de anställda vad företaget verkligen har åstadkommit genom alla förbättringar som har genomförts. Detta visualiseras genom stora planscher som sitter uppe i produktionen och visar deras Lean-resa. Detta för att påminna de anställda att dem gör ett bra jobb.

Den intervjuade tror att ytterligare en motivationsfaktor för de kollektivanställda är den visuella budgeten varje lag har att spendera på förbättringar. De får varje månad 7000 kr att göra förbättringar för och detta är en motivationsfaktor i sig eftersom lagen själva kan bestämma hur de ska spendera dessa pengar. Detta visar att företaget vill använda resurser för deras förbättringsarbete.

Att de anställda får vara med och påverka de standarder som sätts höjer deras motivation anser den intervjuade. Att kunna påverka sitt arbetssätt driver den anställde framåt och personen känner sig behövd och sedd.

Om företaget går med en vinst på mer än 150 000 kr en viss månad samt om kraven på OEE och leveransprecision uppnås får de anställda en bonus på 1200 kr. Detta kan anses som en motivationsfaktor att vilja göra förbättringar så att effektiviteten och produktiviteten ökar.

Veta – Mål, visualisering och mätparametrar

HGF:s vision är att bli ett gummitföretag i världsklass. Visionen bygger på fyra stötestenar vilka är kunden i centrum, enkla och robusta processer, fabriken först samt medarbetarkraft. Dessa sitter uppe i produktionen så att alla kan se och ska veta vad det är de strävar efter.

Någon uppföljning av de genomförda förbättringarna görs inte och de mäter inte heller vad förbättringen har genererat eller sparat.

Företaget använder sig mycket av visualisering inom produktionen i form av exempelvis daglig styrningstavlorna med viktiga mätparametrar samt att de har tydliga visualiseringar om vart saker skall vara som de har fått med hjälp av 5S-aktiviteter.

Få – Befogenheter, tid och resurser

Varje lag får varje månad 7000 kr som de kan använda till att genomföra sina förbättringsförslag. Arbetsledaren har befogenhet att godkänna förslag som kostar upp till 2000 kr. Om förslagen kostar mer så måste produktionschefen godkänna förbättringen.

Varje vecka är det avsatt 40 min till att jobba med förbättringar. Förbättringsmötena hålls i det så kallade pulsrummet där en klar och tydlig agenda går igenom.

Två dagar i månaden har HGF utbildningsdagar. Då stannar de produktionen och ofta blir det en 5S-aktivitet av någon maskin eller station. De plockar isär maskinen, städar och sedan sätter ihop den igen. Här uppkommer ofta många bra förslag på förbättringar som kan göras.

6. Analys

Detta kapitel kommer hålls en analys där vedertagen teori jämförs med de observationer som gjorts på företaget.

6.1. Förbättringsarbete

Enligt Imais omdefinition av *kaizen* (*Everyday improvement, Everybody improvement* och *Everywhere improvement*) krävs det att förbättringsarbete sker varje dag, av alla och överallt. Undersökningen som har gjorts visar på att Customer Service inte når dessa mål. Deras version av *kaizen* kommer i form av VIKKIS vilket implementerats på kollektivsidan.

Alla lag på kollektivsidan bedriver idag VIKKIS-arbete men arbetet är väldigt varierande och skiljer sig från grupp till grupp. Dock involveras inte alla utan de som är anställda i flexpoolen eller kommer från bemanningsföretag är inte med och jobbar med VIKKIS. Detta är dock något som är varierande mellan grupperna då det finns ett fåtal lag som låter dessa personer delta.

Enligt Imai ska en ny förbättring påbörjas så fort en är avslutad. Det är individuellt för varje lag hur många förslag de genomför varje år och att de jobbar med att förbättra hela tiden. Men i och med införandet av VIKKIS på daglig takt kommer *Everyday improvement* troligtvis att förbättras. Det är svårt att dra en generell slutsats på kollektivsidan på Customer Service och detta eftersom det är så otroligt individuellt hur grupperna presterar samt deras engagemang.

Skillnaden mellan *Everybody improvement* och *Everywhere improvement* är förhållandevis liten. Om alla ska arbeta med VIKKIS så innefattar det även också att dem gör det överallt på arbetsplatsen.

Liker & Franz påpekar vikten av planeringsstadiet vid förbättringsarbete. Något som framkommit genom de enkäter och intervjuer som hållits är att detta inte alltid genomförs fullt ut. Av de tillfrågade på kollektivsidan instämmer 28 % av de anställda att de inte arbetar utefter PDCA-cirkeln när ett VIKKIS-förslag har lagts. Anledningen till varför det ofta inte görs en ordentlig faktabaserad planering är för att de förbättringar som görs är så pass enkla och självklara att det inte krävs någon grundlig efterforskning, enligt de anställda.

Effekten av detta kan bli att förbättringar genomförs där man sedan märker att förändringen inte alls var bra och därmed måste ändra tillbaks till den ursprungliga lösningen. Detta slösar en massa dyrbar tid som skulle kunde besparas om en noggrann planering av förbättringsförslaget gjorts.

När ett förbättringsförslag görs utan att använda sig av PDCA-cirkeln samt dess steg kan detta även resultera i att man missar detaljer som hade uppmärksammats vid mer noggrann undersökning. Även om de anställda anser att de 'kan spara tid' när de bara lägger förslaget och därefter utför det direkt så kan det få motsatta effekter om inte PDCA-cirkeln används.

En annan anledning till att PDCA-cirkeln inte alltid används är eftersom de anställda kan känna en osäkerhet kring de olika stegen samt att gruppchefen inte efterfrågar från lagen att använda sig av den.

6.2 Motivation

Enligt resultatet från enkäten så är den största motivationsfaktorn till att lägga ett VIKKIS-förslag pengarna som går till gruppen. Att VIKKIS-förslaget underlättar det dagliga arbetet anser många också vara en stor motivationsfaktor till att lägga ett VIKKIS-förslag.

Enligt enkäten tycker majoriteten att VIKKIS-förslagen som läggs gör skillnad i det dagliga arbetet och att möjlighet finns att påverka sitt arbete höjer motivationen enligt Hackman & Oldhams arbeteegenskapsmodell.

På frågan ifall lagledare motiverar de anställda till att ta fram nya VIKKIS-förslag har endast 11 av 86 personer svarat att dem inte instämmer (1 eller 2 på en femgradig skala). Detta visar på att de anställda tycker att de får stöd från sin lagledare och även att det efterfrågas från lagledaren. Just efterfrågan är en viktig del för att driva förbättringsarbetet framåt.

Enligt Berger, Hart & Lindberg beror motivationen på informationssystemet samt återkopplingen, utbildningsbehovet, ansvaret för drivningen och belöningsystemet. Som tidigare nämnts är kunskapen om Lean och PDCA bristande hos de kollektivanställda vilket enligt Berger, Hart & Lindberg påverkar motivationen.

Att belöningsystemet innefattar både inre och yttre belöningar påpekar Berger, Hart & Lindberg är viktigt och detta är individuellt från individ till individ. I dagsläget uppfylls de yttre belöningarna hos alla anställda som jobbar med VIKKIS på Customer Service eftersom grupperna tilldelas pengar för varje godkänt samt genomfört förslag. De inre belöningarna kan dock variera från person till person eftersom dessa speglar hur individen upplever arbetsuppgiften. Det kan exempelvis handla om möjligheten att växa inom företaget om man jobbar aktivt med VIKKIS och förbättringsarbete. Diplom och andra utmärkelser kan också ha en positiv inverkan på motivationen hos de anställda.

Det generella intrycket som fåtts på kollektivsidan är att de anställda tycker att det är roligt och givande att jobba med VIKKIS. De känner sig delaktiga och att de kan påverka sitt dagliga arbete på ett sätt som inte är alltför komplicerat. Just att de känner att de kan vara med att påverka är en stor motivationsfaktor, de känner sig viktiga och hörda. Att de sedan får belöning i form av pengar som kan spenderas med gruppen är också en stor motivationsfaktor.

6.3 Ledarskap

Det är ledarens uppgift att hela tiden hålla igång arbetet och se till att det fortsätter kontinuerligt (Peterson, *et.al.*, 2012). Detta är även viktigt vid arbetet med VIKKIS. Chefen bör pusha så att förbättringsarbetet fortsätter och ser till att det inte prioriteras bort.

Att ledarskapet är helt avgörande för resultatet är ännu en slutsats Peterson *et.al.* drar. Det finns en tydlig koppling på Customer Service mellan olika grupper och hur många förslag som läggs/genomförs. Hur engagerad samt motiverande en chef är speglar sig direkt i gruppen och dess prestationer. Detta är inget undantag för VIKKIS. De gruppchefer som motiverar samt efterfrågar VIKKIS-förslag hos sina lagledare tar det vidare till sina lag som i sin tur tar fram fler förslag än de lag som inte har en gruppchef som efterfrågar.

Ett företags Lean-satsning och hur framgångsrikt deras arbete blir inom företaget beror enligt Peterson *et.al* på de ledare som har direkt underställda medarbetare. Den mest utsatta positionen och kanske mest intressanta rollen är gruppchefernas roll på kollektivsidan på Customer Service. De fungerar ju som en länk mellan de anställda och produktionscheferna samt är dem som är i direkt kontakt med de anställda som lägger VIKKIS-förslag.

Liker & Convis (2012) skriver att det kräver kontinuerlig träning, uppföljning, stöd, nya utmaningar i det dagliga arbetet med de ständiga förbättringarna av ledarna. Detta kräver att gruppcheferna har ett närvarande ledarskap och stort engagemang i sina grupper. Arbetet med VIKKIS kräver efterfrågan av chefen till sina anställda för att de skall lägga nya förslag. För att arbetet skall fungera bra och vara kontinuerligt krävs det att chefen motiverar dem till att ha sina möten, kontinuerligt lägga nya förslag samt arbeta utifrån PDCA-cirkeln när de utför förslagen. Hur detta utförs samt hur många VIKKIS-förslag som läggs är olika från grupp till grupp och man kan se en tydlig koppling till gruppchefen.

Något annat Liker & Convis lägger stor vikt på är att ledarna skall ge de anställda relevant feedback som är baserad på deras riktiga beteende så det kan växa i sitt arbete. Vid intervjuerna framgick det att de tillfrågade cheferna sällan ger sina grupper kritik när de inte tar fram nya VIKKIS-förslag eller genomför de redan godkända förslag. Jobbet som ledare enligt Liker & Convis är att sätta de anställda i utmanade positioner för att de skall arbeta hårt för att uppnå sina mål. Med detta vill jag påpeka att gruppcheferna måste utmana sina grupper mer och efterfråga mer VIKKIS-förslag samt genomförande. Detta för att det skall falla sig mer naturligt för de anställda att arbeta med VIKKIS samt ständiga förbättringar. Det enda sättet för att detta skall kunna uppnås är genom att praktisera mera samt att det finns en efterfrågan.

Liker & Convis säger att ledarskap är något som är individuellt men också något som händer inom systemet, t ex när ett problem uppdragas skall det fixas med hjälp av de lokala ledarna men också från de som jobbar under denne. Man vill att ledarskapet skall leda till att alla arbetsgrupper tillsammans skall jobba med att hitta grundproblemet och att ingen individ skall vara hjälten. Detta stämmer bra in på hur VIKKIS är uppbyggt och hur de anställda jobbar med det. De jobbar i sina lag och tar fram lösningar tillsammans men där Customer Service skiljer sig från Toyota är att ledarna inte är närvarande vid VIKKIS-möten. En faktor många av de tillfrågade cheferna talade om var att det inte fanns tillräckligt med tid för dem att närvara vid VIKKIS-möten och det finns inget som pekar på att cheferna alltid skall närvara vid VIKKIS-möten men det skulle nog vara en stor motivationsfaktor för de anställda om chefen från och till kunde närvara vid ett möte. Då kan man även möta det Liker & Convis säger om att ledarna tillsammans med sina anställda skall arbeta fram nya lösningar.

Inom de fyra ledarskapselement som behandlas i *Lean Leadership* av Liker & Convis är det tredje att engagera och stödja dagliga förbättringar. Man vill att ledarskapet skall marknadsföra med hjälp av standarder, mål samt visuella ledare. Målen kommer i form av tre förslag per medarbetare för 2015, och de tillfrågade ledarna instämde att de ser till att deras grupper uppnår dessa mål. Toyotas ledarskap säger även att man skall närvara via *genchi genbutsu* för att kunna identifiera klyftor och bristfällighet i processerna. Om gruppcheferna börjar närvara på lagens VIKKIS-möten kommer de lätt kunna se vilka lag som är bristfälliga och vilka lagledare som inte lever upp till det som förväntas av dem. Det kommer också visa på vilka lagledare som gör bra presentationer för att kunna lyfta upp dem.

Runerbjörk (2013) talar om att när det gäller Lean så är synen på ledarskap extra relevant då medarbetarna inom organisationen som arbetar efter Lean-filosofin måste dela sin ledares tro på uppdraget samt svara på de värderingar ledaren har. Det är därför väldigt viktigt att ledaren är närvarande.

Då det är väldigt varierande mellan olika grupper på CDC och dess chef, så är det otroligt viktigt att cheferna har samma värderingar och tror på de uppdrag som deras medarbetare skall utföra. Där det brister på CDC är att olika chefer bryr sig olika mycket om förbättringsarbetet. Man behöver därför säkerställa efterfrågan samt engagemang hos gruppcheferna för att de skall föra vidare sitt budskap till sina grupper.

Runerbjörk pratar om slöserier i ledarskapet, då bland annat det nämns att chefer ej skall ägna sig åt att jaga syndabockar, ägna sig åt korridorpolitik, bete sig oförutsägbart, inte skapa förvirring och inte ha outtalade förväntningar på sina medarbetare. Studien på Customer Service visade på att där det brister i vissa lag är att det finns förvirring bland medarbetarna då cheferna inte är tillräckligt tydliga i sitt budskap. De andra relevanta faktorerna upplevs som cheferna sköter bra.

Då ständiga förbättringar är grunden i Lean samt att skapa en organisation som oförtröttligt reflekterar för att skapa en lärande organisation, leder detta till att det ställs högre krav på cheferna. De förväntas själva jobba med ständiga förbättringar och oförtröttligt reflektera över sina handlingar. När frågan ställts till cheferna på CDC om de efterfrågar tillräckligt med VIKKIS-förslag av sina anställda så har samtliga sagt nej, men när de anställda frågats om de blir motiverade till att lägga nya förslag så var det genomgående svaret ja. Slutsatsen man kan dra av detta är att de anställda känner sig motiverade till att lägga nya förslag av sina gruppchefer men att gruppcheferna själva känner att de kan efterfråga mer. Detta är positivt då cheferna hela tiden jobbar med ständiga förbättringar och inte nöjer sig.

Det har även uppstått nya krav i ledarskapet i och med implementering av Lean enligt Runerbjörk. Deras viktigaste uppgift är numera inte att kontrollera utan att coacha – uppdraget skall förklaras, medarbetarna stöddas samt hjälpa dem i sitt arbete utveckla organisationen. Vissa chefer på CDC kan komma ändra sin ledarskapsstil då studien visade på att uppdrag inte alltid förklaras. Medarbetarna gärna efterfrågar mer stöd från sina gruppchefer för att kunna jobba med att arbeta ständiga förbättringar.

Organisationsstrukturen på Customer Service är hierarkiskt uppbyggd. Det går många led mellan högsta chefen och medarbetaren på kollektivsidan. Det är därför viktigt att

cheferna sinsemellan hjälper varandra och i de olika leden peppar, motiverar samt efterfrågar av varandra. Det kan vara lätt att glömma detta i en organisation där det finns så många led. Det är därför viktigt att efterfrågan går i alla led.

I och med implementeringen av Lean har det uppstått nya krav i ledarskapet och huvuduppgiften är inte längre att kontrollera sina anställda utan att coacha dem. Cheferna på Customer Service visar generellt upp att de coachar sina anställda och att även om ledarskapsstilarna skiljer sig från chef till chef så har de sin coaching av de anställda som en röd tråd. De anställda upplever också att de får en bra coaching av sin närmsta chef.

Slutsatsen som har dragits på kollektivsidan Customer Service angående ledarskapet är generell. Studien på Customer Service visar att gruppcheferna inte efterfrågar förslag från sina anställda i den mån de kan göra, men de ändå visar ett relativt stort stöd och motiverar de anställda till att ta fram nya förslag. Grupperna är i stor helhet nöjda med sina gruppchefer och hur de blir ledda av dem.

6.4 Kommunikation

Kommunikationen på CDC är relativt komplicerad och går i många olika steg. Den går både vertikalt samt horisontellt och finns i många olika typer och former. Missförstånd i kommunikationen på kollektivsidan är vanligt och skapar onödig irritation.

Varje grupp har vanligtvis fyra lag som har varsin VIKKIS-ansvarig. Syftet är att förslagen skall påverka de i laget, men oftast så påverkar de andra i gruppen också. Det är inte heller ovanligt att andra grupper eller skift påverkas av något som ett lag tar fram. Här kan det vara svårt att kommunicera mellan skiften samt lagen/grupperna. Missförstånden i kommunikationen kan vara sådana till exempel att ett förslag är godkänt men att man inte riktigt vet var eller när det skall genomföras eller tas i bruk.

En av de största bristerna inom kommunikation är återkoppling. Undersökningen visade på att det också är så på kollektivsidan på Customer Service. Det kan vara förslag som blivit genomförda men ingen återkoppling skett. Om det genomförda VIKKIS-förslaget har underlättat det vardagliga arbetet eller om det var ett förslag som kanske inte hade varit nödvändigt att genomföra.

VIKKIS-mötena på kollektivsidan har inte alltid den relevans som efterfrågas ibland talar man om saker som inte alls har med VIKKIS att göra. VIKKIS-mötena blir då istället allt-i-allo-samtal där VIKKIS inte alltid ligger i fokus.

En av de största missarna i kommunikationen på kollektivsidan är diskussionen om vad som är ett VIKKIS-förslag, vad som är en avvikelse samt vad som är en förbättring. Direktiven är oklara och inte visuella vilket leder till att det blir missförstånd och kunskapen brister. Det leder också till att det blir "korridorssnack" där man diskuterar mycket om vem som sa vad, varför denne sa så och syndabockar pekats ut. Ibland helt utan någon fakta som ligger bakom.

Eftersom kollektivsidan på Customer Service har så många olika led, så blir det svårt när remisser skickas ut. Det är oklart över vem man skall remittera till, hur lång tid det

förväntas ta innan man får svar samt att svaret inte alltid återberättas till involverat lag. Kommunikationen går mellan laget till en VIKKIS-ansvarig, från denna person till gruppchefen och om det skall remitteras vidare därifrån så sker detta i ännu fler led.

Det finns en tydlig och klar koppling mellan de grupper som har en närvarande och engagerad gruppchef och dennes grupper. I dessa grupper finns det ett bra kommunikationsflöde vilket leder till mindre missförstånd, mindre saker som blir hängande i luften samt att förslagen återkopplas oftare.

Det personliga mötet är den viktigaste kommunikationskanalen enligt Högström *et.al.* (1999) och på kollektivsidan hålls VIKKIS-möten i det stora hela varje vecka och kontinuerligt. På detta vis håller kommunikationen ändå en bra nivå.

6.5 Organisationsteori

De tre kraven som en organisation måste uppfylla för att den skall fungera är enligt Bruzelius och Skärvad (2004) effektivitet, förändringsförmåga och legitimitet. Customer Service valde att införa Lean för att öka sin effektivitet och på så sätt tillgodose sina intressenter. Detta var därmed ett sätt att förändras för att mäta sig med den snabbt förändrade marknaden. När de valde att införa Lean krävdes förändringsförmåga vilket visar på att de även lever till det andra kravet som Bruzelius och Skärvad nämner, vilket är förändringsförmåga. Vad gäller legitimiteten är det något som Customer Service ofta arbetar med och de försöker hela tiden att upprätthålla förtroendekapitalet hos sina intressenter. Att Customer Service uppfyller dessa krav är en bra förutsättning för att vara en framgångsrik organisation. Saker och ting förändras dock och det är därmed viktigt att alltid fortsätta och försöka utvecklas.

Inom Parts Supply & Logistics och dess lagerverksamhet finns många led och organisationsstrukturen är därmed relativt hierarkisk. Customer Service präglas av en linje-stab organisation där Quality & Project Management som är den avdelning som ansvarar för VIKKIS är en stab. Då en stab endast kan skapa direktiv men inte kan ge några direkta order så är det viktigt att drivandet av VIKKIS kommer från den högre delen av linjen. Viljan att arbeta med VIKKIS på lagernivån är något som kommer ovanifrån på Customer Service, genom dåvarande *Vice President* Einar Gudmundsson. Dock är det i majoritet staben som försöker driva förbättringsarbetet vilket är svårt då de saknar den typ av auktoritet som behövs för att det skall bli någon större genomslagskraft. Det behövs större uppbackning från linjen för att få det resultat som eftersträvas.

6.6 Förändringsarbete

Som företag är det viktigt att alltid vara konkurrenskraftig och man behöver göra förändringar inom företaget för att överleva på den ständigt förändrande marknaden. Som teorin nämner måste man se förändringen som en lång process som både tar tid och kräver mycket arbete. Det är av stor vikt att inte hoppa över några steg i processen då det kan leda till att man får fel utfall.

Enligt Kotters (1995) åtta steg till en framgångsrik förändring är det viktigt att arbeta med en stark grupp för att få fram både vision, strategi, plan och budget. Det som pågår i

denna grupp är självklart viktigt för hur lyckad förändringen skall bli. Det är av stor vikt att man i detta steg är klara med visionen och varför man behöver göra förändringen. Detta eftersom det andra steget blir att förmedla ut detta till de anställda och då gäller att ha en bra förklaring om hur och varför förändringen kommer att äga rum. Kotter nämner att det är viktigt att skapa en typ av nödvändighet som gör det klart för de anställda att detta är något som måste göras och förklara varför. Detta är särskilt viktigt då de anställda ofta har en självbelåtenhet som förklarats tydligare i kapitel 3.7. De anställdas medverkan är den största nyckeln till att förändringen blir framgångsrik då det är de som kommer att genomdriva den.

Vad gäller Customer Service på detta plan så hade de en tydlig grupp som hade ansvaret att ta fram genomförandet av Lean på företaget. I denna grupp har mycket kunskapsspridning skett och de har tillsammans arbetat fram en mall. När det kommer till att kommunicera detta vidare inom organisationen och ner till deras lagerverksamhet har det skett till viss del. Vid observationer och diskussioner med de anställda förtydligat att det finns en viss bristande förståelse för vad Lean är och varför det behövs i företaget. Från den ledande förändringsgruppen har information gått ut ner i organisationen tills sådan grad att gruppchefer och i viss utsträckning lagledare har en förståelse.

Då förändring är något som tar lång tid är det viktigt att fortsätta att arbeta med det. Detta är något som görs inom Customer Service. Man fortfarande lägger ner tid på att sprida förståelsen för Lean inom lagerverksamheten. Det gäller att aldrig anse sig själv som färdig. Det gäller att skapa det nya arbetssättet och filosofin som en norm inom företaget. Det är något som bör komma naturligt i sättet att tänka och arbeta. Ännu är Customer Service inte där och därmed är det viktigt att fortsätta och inte ta ut vinsten i förskott. Dock är det alltid bra att fastställa vissa framsteg och visa upp dessa så att man känner att det sker förbättringar. Det är viktigt att motivera de anställda att fortsätta. Vid benchmarking vid Halmstads Gummifabrik visar de ett tydligt exempel på detta då de på den synligaste platsen visar upp vad för olika steg de uppnått varje år så att man enkelt kan följa resan. Vad gäller Customer Service har de även ett utrymme där de visar framsteg inom bland annat VIKKIS. Lagerverksamheten på Customer Service är mycket stor och därför kan denna visualisering breddas och visas upp i större utsträckning.

6.7 KVVFF - modellen

För att arbetet med ständiga förbättringar skall fungera krävs det att alla fyra delar inom KVVFF-modellen uppfylls. Även om det endast är en del som är bristfällig blir hela förbättringsarbetet lidande. Vad gäller Customer Service har en djupare analys av delarna kunnat göras på grund av en närmare och noggrannare observation. Den benchmarking som ägt rum hos Väderstad-verken AB och AB Halmstads Gummifabrik har den kortare observationstiden bidragit till att inga direkta slutsatser kan dras hur vida de uppfyller alla delar av modellen.

Beroende på hur bra varje del uppfylls ju bättre blir det slutgiltiga arbetet med förbättringarna. Vad gäller Customer Service arbete med ständiga förbättringar finns det vissa delar som uppfylls mer och vissa mindre. Det är även beroende på vilka grupper det är som utvärderas huruvida de olika delarna uppfylls. Nedan görs en mer detaljerad utvärdering kring KVVFF-modellens olika delar.

Kunna – Kompetens, kunskap och nätverk

Den kompetens och kunskap som finns inom Lean och förbättringsarbete inom lagerverksamheten varierar på Customer Service. Utbildning har skett främst till de som arbetar i de högre nivåerna inom organisationen. Vid intervju och observationer har gruppcheferna och produktionschefer en rätt ingående kunskap inom Lean. Vad gäller de kollektivanställda är kunskapen inte lika bred och en del anställda har svårt att beskriva vad Lean är. De har däremot mer kunskap om deras förbättringsarbete VIKKIS, vilket beror på att de använt verktyget mer praktiskt. Gruppcheferna anser att de inte har tillräckligt med kunskap för att kunna coacha sina medarbetare i den mån som de önskar. De behöver arbeta med både Lean och VIKKIS under en längre tid för att bli mer bekväma med det. En viktig del inom Lean är just att man som chef skall bli expert och kunna lära det vidare till sina anställda. Det är därför det är så viktigt att det går hela vägen från toppen i hierarkin.

Av de tre företag som deltagit i denna studie har de alla haft fokus på att utbilda ledning och de anställda inom de högre nivåerna med hjälp av externa utbildningar för att sedan sprida kunskapen ner i organisationen. Ledningens och de anställdas utbildning har främst fokuserat på två områden och dessa är verktygen och filosofin inom Lean och förbättringsarbete. Det är viktigt att här lägga mest fokus på filosofin och inte verktygen. Filosofin är viktig för att de anställda skall se helheten och för att det skall skapas en kultur.

Vid arbetet med VIKKIS används som tidigare nämnt verktyget PDCA och kunskap kring hur man arbetar med detta är därmed viktigt. Företaget har en detaljerad och noggrann modell av hur man arbetar med PDCA och denna modell är något som används hos de högre nivåerna inom organisationen på Customer Service vid större arbeten. Enligt de enkäter som delats ut bland företagets kollektivanställda visar det på att de anses ha en god kunskap inom PDCA. Dock kan detta bero på att de vid förbättringsarbetet använder sig av en något enklare metod av PDCA än den mer detaljerade versionen som har jobbat fram på Customer Service som är den huvudsakliga arbetsmetodiken. Produktionscheferna och gruppcheferna anser själva att de har kunskap om PDCA men att de fortfarande krävs praktisk träning för att det skall komma mer naturligt. Det är viktigt att ledningen både efterfrågar att verktyget används så att en bredare kompetens bildas hos de anställda samt hos dem själva.

Nätverkens del inom förbättringsarbetet är viktigt och på Customer Service används både Lean-coacher samt en VIKKIS-manager för att stötta arbetet. Lean-coacherna tar sig an olika områden och uppgifter för att hela tiden öka kunskapen och kompetensen inom Lean på företaget. Detta medan VIKKIS-managern coachar inom VIKKIS och detta sker främst efter begäran. På de andra två företagen som deltog i studien har även tillgång till experter inom Lean och förbättringsarbete. På Väderstad-verken är det produktionschefen och tillhörande enhet som har hand om VIKKIS. De är även de som innehar mycket av kunskapen och sprider ut den i resten av organisationen. På Halmstads Gummifabrik så är deras VD tidigare Lean-koordinator samt att de vid vissa tillfällen tar hjälp av en extern Lean-expert. Det är viktigt att ha kunskap inom företaget som alltid kan finnas där och coacha.

Ett VIKKIS-förslag skall vara av den karaktären att den förbättrar gruppens processer på ett sätt så att det ska bli bättre än den standard som finns. Att veta skillnaden mellan en sådan förbättring och en avvikelse kan ibland vara svårt för de anställda. En avvikelse är när något tillfälligt avviker från standarden som finns. Att då lägga ett förslag så att man återkommer till standarden anses därmed inte som en förbättring. Det är viktigt att en sådan kunskap finns för att gruppen skall kunna lägga rätt sorts förslag. Ibland kan denna typ av avvägning vara svår att göra och detta är något som de tre företagen i studien har uppmärksammat. Dock kan en bredare kunskap göra att denna typ av bedömning ändå blir något enklare för de anställda att utföra.

Vilja – Motivation och drivkraft

För att få ett framgångsrikt förbättringsarbete är det viktigt att motivation och drivkraft finns hos de anställda. På Customer Service är arbetet med ständiga förbättringar relativt nytt och det faller sig inte naturligt än. Därmed är motivationen inte så pass hög som den kan vara. Vad det kan bero på är olika saker, så som brist på kunskap eller bristande tid och resurser. På Customer Service kan en bristande kunskap inom Lean och förbättringsarbete vara en av anledningarna till en lägre drivkraft.

En annan faktor som kan spela in är den starka kultur som funnits länge på hela Volvo. Detta gör det svårt att skapa nya förändringar då många anser att det gamla arbetssättet fortfarande fungerar. Det tillsammans med det faktum av att många som arbetar på Customer Service har arbetat där under en längre tid gör det svårt att motivera till att arbeta med detta nya arbetssätt.

Genomsnittsåldern är relativt hög på Customer Service lagerverksamhet och ett större antal personer skall inom en snar framtid gå i pension. Detta kan bidra till att dessa personer inte känner sig motiverade att lägga förslag för att förbättra verksamheten då de ändå inte skall vara kvar så länge till. De ser inte den direkta vinningen.

Något annat som kan vara viktigt för drivkraften är att ha trygga anställningar. En motvilja mot förbättringsarbete är rädslan att förlora jobbet vid effektivisering av processerna. De tre företag som deltagit i studien har alla valt att arbeta med förbättringar på ett sätt att detta inte behöver anses som ett problem. De har mål som både är finansiella och icke finansiella och de anställda prioriteras.

Veta – Mål, visualisering och mätparametrar

För att veta vad det är som företaget behöver arbeta med och förbättra behövs det tydliga mål och mätparametrar. Det är viktigt att ha tydliga mål för att de anställda skall veta vart de skall sträva mot, vad det är man skall uppnå. Det ger de anställda ett syfte med sitt arbete. Mätparametrarnas funktion är att mäta hur väl man uppnår målen. Även vad det gäller ständiga förbättringar är det viktigt med mål och mätparametrar. När det kommer till förbättringsarbetet på Customer Service och Väderstad-verken är det främst mätparametern på antal förslag per medarbetare och år. De mål som satts på Customer Service med tre förslag per medarbetare och år är något som de flesta anställda anser rimligt. Det gäller att sätta mål som får de anställda att pusha sig själva men ändå inte är så pass höga att det känns omöjligt. Väderstad-verken har mottagit pris för flest antal förslag per medarbetare och år. Summan har då vart ca tio förslag, dock framkom det under benchmarkingen att vissa förslag kommer ur ett flertal 5S-aktiviteter samt övriga

förbättringar inom företaget som inte är direkt anknutna till VIKKIS. Att jämföra dessa antal förslag med Customer Service klassas som förslag värderas olika.

Alla tre företagen använder sig av olika typer av visualisering. Detta är ett viktigt komplement för att göra det klart för vad det är som behöver förbättras. Om man blottar produktionen ser man vilka problem som finns och då ser man vad det är som behövs förbättras. Att använda visualisering är ett viktigt hjälpmedel och viktigt även vid ständiga förbättringar. Det krävs arbete med visualisering för att det skall bli ett naturligt arbetssätt. Grupperna på Customer Service har under en längre tid arbetat med daglig styrning och därmed är vana vid att arbeta med visualisering dagligen.

Kring VIKKIS och förbättringsarbetet på Customer Service finns direktiv och standarder för hur man praktiskt skall arbeta. Dessa direktiv är något som finns att tillgå via deras nätverk och databas men det är inget som de anställda vanligtvis kollar. De har blivit introducerade till hur man arbetar med det men det finns inget lättillgängligt sätt att i efterhand få tillgång till sådan information. Att enkelt kunna få tillgång till arbetssätten skulle bidra till att grupperna arbetar på ett gemensamt sätt samt att nivån på arbetet skulle höjas. Detta om osäkerheter kring direktiven skulle försvinna.

Få – Befogenheter, tid och resurser

Det är viktigt att ledningen ser vikten bakom de ständiga förbättringarna och att både tid och resurser sätts undan för arbetet. Förbättringarna bör bli beviljade tidigt för att de anställda skall känna att det som de gör ger resultat. Här är det leddtiden som man behöver titta på och ju kortare leddtid man har ju snabbare kommunikation får man med de anställda. Vid remisser har Customer Service i dagsläget en avsatt tid där personen som tar emot remissen har fyra dagar på sig att konfirmera att de mottagit den samt skicka den vidare om det inte är den personen som skall ha den. Där efter har man tio dagar på sig att hantera och lösa remissen.

Dock har de haft svårigheter att få in konkreta siffror hur detta följs och därmed är det svårt att utvärdera hur dessa riktlinjer fungerar. Att mäta hur lång tid det tar från godkänt förslag till att det genomförs är inget som görs i dagsläget. Detta är även något som är svårt att kunna konkretisera i direkta beräkningar och därmed görs det inte på Customer Service. Vid den utförda benchmarkingen framkom det även där att de andra företagen även har svårt att mäta leddtiden på förslagen. Om man dock skulle skaffa tydliga beräkningar skulle det dock vara svårt att utvärdera då de olika förslagen som läggs är olika stora och tidskrävande. En annan faktor är även att produktionen i många fall prioriteras och under vissa perioder är det svårt att få tid att genomföra förslagen. Vilket också bidrar till att det blir svårare att utvärdera en eventuell leddtid.

Vad gäller befogenheter är det viktigt att man i ett tidigt skede skall kunna ta ett beslut om genomförandet av förbättringarna och det är därmed bra om beslut kan fattas av personer längre ner i organisationen. Så att inte för mycket tid läggs på att dra förslagen genom för många hierarkiska steg. På de tre företagen så skall den ledare eller chef som är närmast gruppen kunna ta beslut om genomförande.

För att kunna jobba med ett förbättringssystem krävs tid och det är därmed viktigt att man avsätter tid till detta. De tre företag som vart del av denna studie har alla specifik tid som är avsatt för förbättringsarbete. De avsätter tid på olika sätt vad gällande

veckomöten eller tid för genomförande. Dock är produktion alltid en prioritet för alla tre företagen och denna avsatta tid är ibland något som kan prioriteras bort. Det är viktigt att försöka att ändå hålla den avsatta tiden för att få ständiga förbättringar att bli en del av de anställdas arbetsuppgifter.

Hos de tre företagen i studien skall de förslag som läggs helst vara av den karaktären att de skall vara enkla att genomföra och inte kräva några direkta kostnader. På Customer Service samt Väderstad-verken läggs en budget för kostnaderna för belöningarna inom förslagsverksamheten men ingen specifik budget för kostnaderna som kan tillkomma vid genomförandet av förslag. Här hanterar de båda företagen varje förslag individuellt om det är så att det kräver några kostnader. Halmstad Gummifabrik använder sig inte av någon belöning och budgeterar därmed inte det. De har därmed en budget på hur mycket varje grupp får använda för att genomföra förslagen och detta är synligt för varje grupp, så de får se vad de har att röra sig med. Vid observation på Customer Service finns en viss uppfattning hos några av de anställda att det inte finns några pengar att tillgå till förändringar och att de då känner sig begränsade. Den metodik som Halmstads Gummifabrik använder är därmed ett sätt att motverka detta.

7. Rekommendationer

I detta kapitel redogörs de rekommendationer som tagits fram under studiens gång. Dessa rekommendationer är förbättringsförslag vars syfte är att förbättra företagets arbete med VIKKIS inom deras lagerverksamhet.

7.1. Ledningen måste visa vägen för VIKKIS

Efterfrågan av ledningsgruppen på Parts Supply & Logistics måste säkras.

Ledningsgruppen måste leda arbetet med VIKKIS och ha en kontinuerlig efterfrågan. Detta eftersom det måste bli en företagskultur att ständigt arbeta med förbättringar.

En viktig slutsats som har dragits är att ledningsgruppen på Parts Supply & Logistics inte bör arbeta med VIKKIS själva. VIKKIS är endast en form av *kaizen* och ledningsgruppen arbetar med *kaizen* på andra sätt och i andra former. Ständiga förbättringar på ledningsnivå är viktigt att hålla isär från VIKKIS på kollektivsidan. Även om det är viktigt arbeta med VIKKIS är det inget som passar ledningsgruppen.

Men för att det ändå skall falla sig naturligt på kollektivsidan för de anställda att arbeta med VIKKIS även om inte ledningsgruppen gör det så skall det finnas en tydlig efterfrågan från dem. Det är essentiellt med ledarskap, ledarskapet skall vara synligt och närvarande. Det rekommenderas att ledaren skall ge feedback till sin grupp kontinuerligt angående VIKKIS-förslagen. Detta då det är viktigt för att få de anställda att bli mer motiverade och att de känner sig hörda.

Det är av största vikt att det är ledningen som leder VIKKIS-arbetet. Från dem skall det essentiella komma, ständig efterfrågan nedåt i hierarkin. *Director* måste efterfråga till *Manager* på CDC som i sin tur behöver efterfråga av sina produktionschefer. De i sin tur behöver efterfråga av sina gruppchefer.

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

En annan faktor varför det är viktigt att få med ledningen i arbetet med VIKKIS är för att de har en tydligare auktoritet att få VIKKIS att vara en del av Customer Service. I dagsläget är det staben som driver arbetet framåt och det är då mycket svårare att få en lika stor genomslagskraft. Linjen är fortfarande de som utför det praktiska arbetet med VIKKIS. Men många från linjen förlitar sig på staben. De ser det som att det är staben bär ansvaret VIKKIS och dess resultat.

7.2. Involvera alla i förbättringsarbetet

För att uppfylla Imais omdefinition av *kaizen* (*Everyday improvement, Everybody improvement* och *Everywhere improvement*) måste alla involveras i förbättringsarbetet. Därför rekommenderas att de anställda i flexpoolen och bemanningsföretagen också är med och arbetar med VIKKIS samt deltar vid förbättringsmötena som hålls.

De som kommer från bemanningsföretag har möjligtvis jobbat i samma arbetsmiljöer tidigare och har erfarenheter som Customer Service kan dra nytta av. Detsamma gäller de som jobbar i flexpoolen, det är ofta unga personer som kommer in med nya synsätt och öppet sinne för förändringar. Jag anser att det är viktigt att ta del av allas kompetens både för att uppnå bästa möjliga resultat men också för att alla ska känna sig delaktiga och respekterade.

7.3. Krav på mer utförliga förslag

När grupperna i dagsläget registrerar förslag är beskrivningarna av problemet samt lösningen oftast väldigt kortfattade. Detta gör det svårare för andra utomstående att förstå förslagen vilket gör det svårare för bland annat gruppchefen som skall godkänna förslaget samt om förslaget hamnar på remiss. I vissa fall är det till och med svårt för medlemmarna i gruppen att komma ihåg vad förslaget handlade om. För att lösa detta är rekommendationen att det finns krav på en mer tydlig och längre utläggning om förslaget görs vid registrering.

För att få mer utförliga svar är en ytterligare rekommendation att det även finns ett krav på att fundera över varför man bör genomföra förslaget samt att även skriva med det vid registreringen. Det är främst två frågeställningar som man bör svara på och det är hur förslaget gynnar gruppen samt hur det gynnar kunden. Om gruppen själva får fråga sig detta och gör en noggrannare utvärdering är chansen stor att de själva kommer till insikten kring om förslaget är bra eller ej. Samtidigt fungerar detta som en hjälp för gruppcheferna när de skall godkänna förslagen. De får en mer noggrann förklaring kring förslaget samt varför gruppen bör genomföra det och vilket ger dem mer information att gå på vid bedömningen.

För att hålla en bra kvalitet på förslagen är det viktigt att även försöka ha krav på att bedömningen av förslagen blir strängare. Bedömningen av förslagen har tidigare inte varit så hård på grund av att man har velat få igång förslagsverksamheten ordentligt. Nu när VIKKIS funnits i företaget en längre tid är det viktigt att börja fokusera på att öka kvaliteten på förslagen och därmed bli hårdare med bedömningen.

7.4. Återkoppling av förbättringsförslag

Att mäta förbättringarna är viktigt för att se vad företaget får ut från att arbeta med ett förbättringssystem. Dock finns det svårigheter i att hitta ett enkelt sätt att kvantifiera förslagen. Den rekommendation som kan göras i nuläget är att ge ett förslag till att använda sig av återkoppling. Det skulle innebära att grupperna ca en till fyra veckor efter att förslaget är genomfört och går igenom förslaget. Då kan de se vad det har gett

för resultat i form av kostnad, säkerhet och kvalitet. Då skulle gruppen gemensamt kunna hjälpas åt och sammanställa resultatet på ett av gruppens VIKKIS-möten. Resultaten kan där efter ges till gruppchefen som där efter ger vidare detta upp i organisationen. För att få igång detta arbete är det viktigt att säkerställa en efterfrågan.

Vid användning av återkoppling kan detta i sin tur generera i att nya förbättringsförslag tas fram. Det ger de anställda möjlighet att även reflektera över förslagen och hur genomförandet har gått, vilket bygger in ett naturligt *hansei* i arbetet. *Hansei* är som tidigare nämnt en viktig del i att arbeta med *kaizen* och ständiga förbättringar. Genom att återkoppla ser både de anställda vad förbättringarna gör för dem själva samt att ledningen enklare kan se vad VIKKIS genererar till företaget. Att visa på resultaten av förslagen kan fungera som en motivation att driva på förbättringsarbetet.

7.5. Revision av VIKKIS-förslag

För se till att kvaliteten på förslagen upprätthålls och för att se till att alla grupper har samma syn på vad som är ett VIKKIS-förslag och ej, kan man använda sig av stickprov. Om man utför stickprov på förslagen hos de olika grupperna med jämna mellanrum kan man upptäcka om det finns bristande kunskap om VIKKIS hos vissa grupper. Om det då skulle visa prov på variation mellan grupperna kan det då vara bra att använda sig av VIKKIS-coachning för att ytterligare förtydliga vad ett VIKKIS-förslag är. Det är här viktigt att det blir push om man ser tecken på att det finns brister. Rekommendationen är att utföra någon typ av revision och då är stickprov ett enkelt exempel på detta.

Med hjälp av dessa stickprov ser man även tydligare även vad det är för typ av förslag som gruppcheferna godkänner. Då det är viktigt att gruppchefer bedömer förslagen likvärdigt så kan även coaching ske på gruppchefsnivå kring vad för typ av förslag som klassas som VIKKIS och inte.

7.6. Belöningsystemet

För att på ett enkelt sätt höja kvalitén på förslagen och minska antalet av det som klassas som dåliga förslag går igenom anser jag att ingen belöning bör ges vid godkänt förslag. Att endast ge belöning vid genomfört förslag kommer med högsta sannolikhet generera till att de förslag som läggs också genomförs. Antalet förslag som blir godkända och sedan endast blir liggande eller nedlagda kommer troligtvis att minskas.

Rekommendationen är att flytta de 50 kr lagen idag får vid godkänt förslag och att ett genomfört förslag belönas med 250 kr i stället för 200 kr som det är idag. Därmed blir den totala summan lika mycket men förhoppningar om att förslags läggs bara för att få 50 kr till gruppen kommer försvinna.

7.7. Visuellt lathund för VIKKIS

Vår studie har visat att det finns ett behov av en lathund om vad VIKKIS egentligen är. Det finns tillgängligt i BMS, som är Customer Services interna system för deras standarder, vad VIKKIS är och hur det skall praktiseras. Dock finns det egentliga behovet

i det praktiska arbetet som sker vid daglig styrning-tavlan. Alla anställda vet inte vad VIKKIS är och vad det syftar till, samt att de har svårt att se skillnad på vad en förbättring samt en avvikelse är. För att lösa detta på bästa möjliga sätt har en lathund tagits fram (se bilaga 6). Denna skall vara visuell där man arbetar med VIKKIS på daglig takt samt veckobasis.

7.8. Förenklade visuella direktiv för VIKKIS

Lika väl som det behövs en tydligare och enklare lathund för VIKKIS som bör hänga vid tavlorna där den dagliga styrningen sker anser jag även att klarare och enklare direktiv för hur arbetet med VIKKIS ska bedrivas behövs (se bilaga 7). Direktiven bör kortfattat förklara hur man jobbar med VIKKIS steg för steg och vad arbetet med VIKKIS innefattar.

7.9. Göra en WHY, HOW & WHAT för arbetet med VIKKIS

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

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

Detta bör dock inte genomföras förrän kollektivsidan har gjort deras workshops inom engagemangskonceptet med Leadership-coacherna då den kunskapen behövs för att de anställda skall förstå vad *WHY, HOW & WHAT* innebär och syftar till.

7.10 Kommunikation

Slutsatser har dragits att kommunikationen inom Customer Service lagerverksamhet är något bristfällig. Den största anledningen är att kommunikationen måste gå genom så många olika led samt väldigt många individer. Detta leder då till att det finns stor chans att det skapas feltolkningar samt att informationen inte når precis alla som behöver ta del av den. Att försöka kartlägga kommunikationsflödet i verksamheten samt att säkerställa att den når ut till alla är något som är svårt att finna lösningar till.

Den rekommendation som går att göra i dagsläget är att finna en kommunikationskanal som är enkel och når ut till alla. Ett exempel på detta är att använda sig av tv-skärmar som sitter på synliga ställen för de anställda. Det bör förslagsvis vara på ställen som ej stör de anställda i dess arbete men synliga ställen där de ändå spenderar mycket tid, ett konkret exempel på detta är att sätta de vid stämpelklockorna. På dessa tv-skärmar kan viktig information visualiseras som exempelvis nödvändig information om ändringar och nya regleringar inom verksamheten.

Denna rekommendation rör främst den allmänna kommunikationen inom lagerverksamheten men det kan även vara till hjälp vid informationsspridning kring VIKKIS.

7.11 Kunskapsspridning

Slutsatsen har dragits att de anställda på kollektivsidan på Customer Service inte behöver mer kunskap inom Lean, utan endast kring PDCA-cirkeln och VIKKIS som helhet samt verktyg. Detta kan ske på bästa sätt genom att praktiskt arbete med VIKKIS och PDCA. Praktiskt arbete innebär inte bara de anställda inom lagen utan även lagledarna, gruppcheferna, produktionscheferna. Ju mer de arbetar med PDCA och VIKKIS desto säkrare kommer de känna sig i att använda sig av det och tycka det är en naturlig del i det dagliga arbetet. På detta sätt kommer även efterfrågan att öka, då de ansvariga kommer känna sig säkrare i att efterfråga konceptet om de själva känner sig bekväma i det.

8. Förslag till framtida studier

I detta kapitel redovisas några förslag till framtida studier på Customer Service. Dessa är baserade på de problem som framkommit under fallstudien som ej har hunnits med inom projektets tidsram.

Kommunikation

Det finns många sätt att säkerställa och kartlägga kommunikationen inom företaget. Detta är dock något som kräver en längre undersökning och noggrannare studie. Därmed är säkerställning och kartläggning av kommunikationen en rekommendation till framtida studier.

Mäta förbättringsförslag

Slutsatsen som dragits i denna studie är att det bör finnas ett sätt att mäta förbättringsförslagen. Det är viktigt att hitta ett mätningssystem som är enkelt att använda samt att det inte känns som något som endast tar bort värdefull tid. Det är något som skall passa in i företagets praktiska arbete och därmed behövs en noggrannare undersökning kring hur mätningen bäst skall gå till. Därmed är mätning av förbättringsförslagen en rekommendation till fortsatta studier.

9. Källförteckning

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

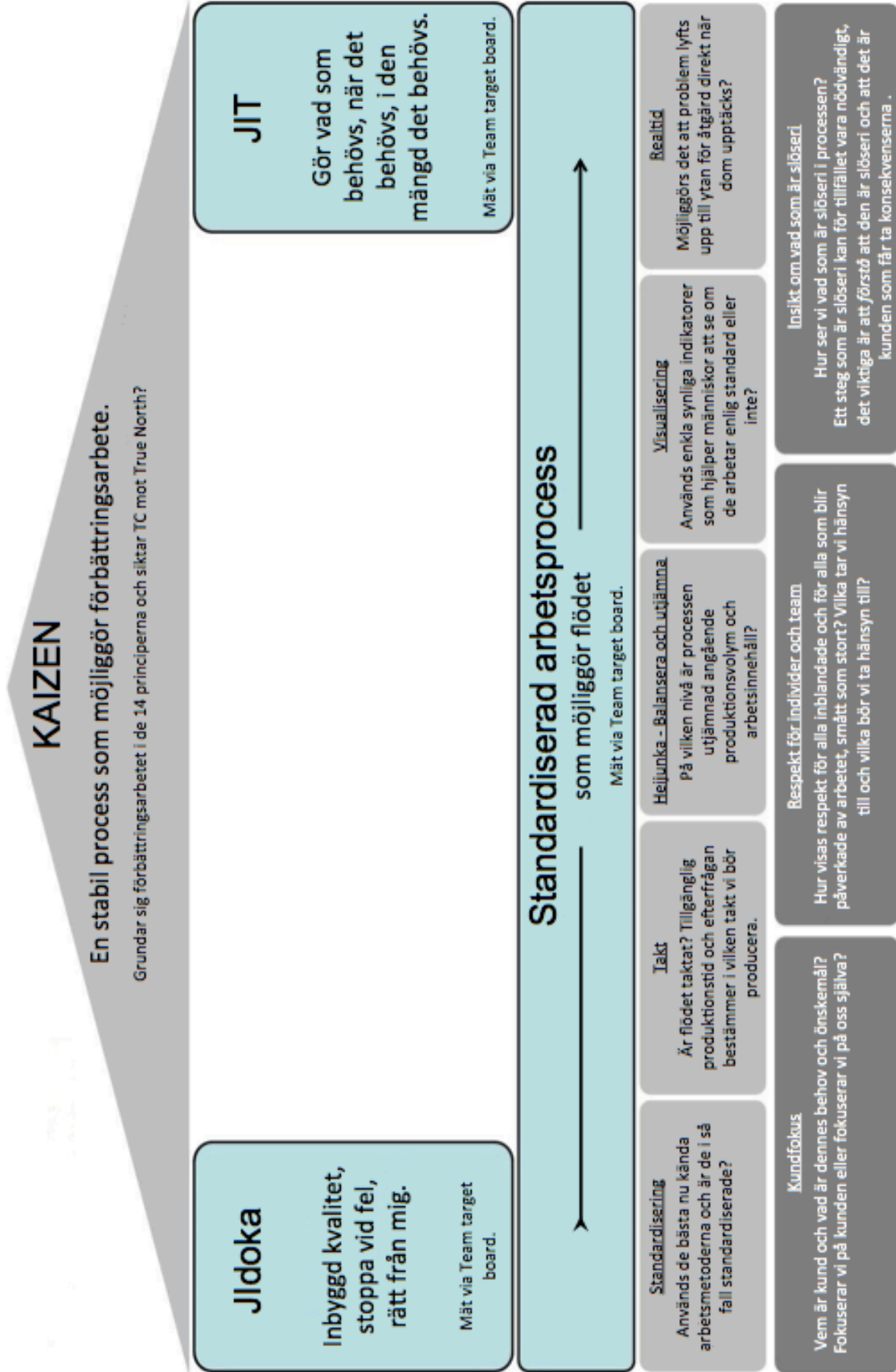
Imai, M. (1992). *KAIZEN - Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Uppsala: Konsultföretaget AB.

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

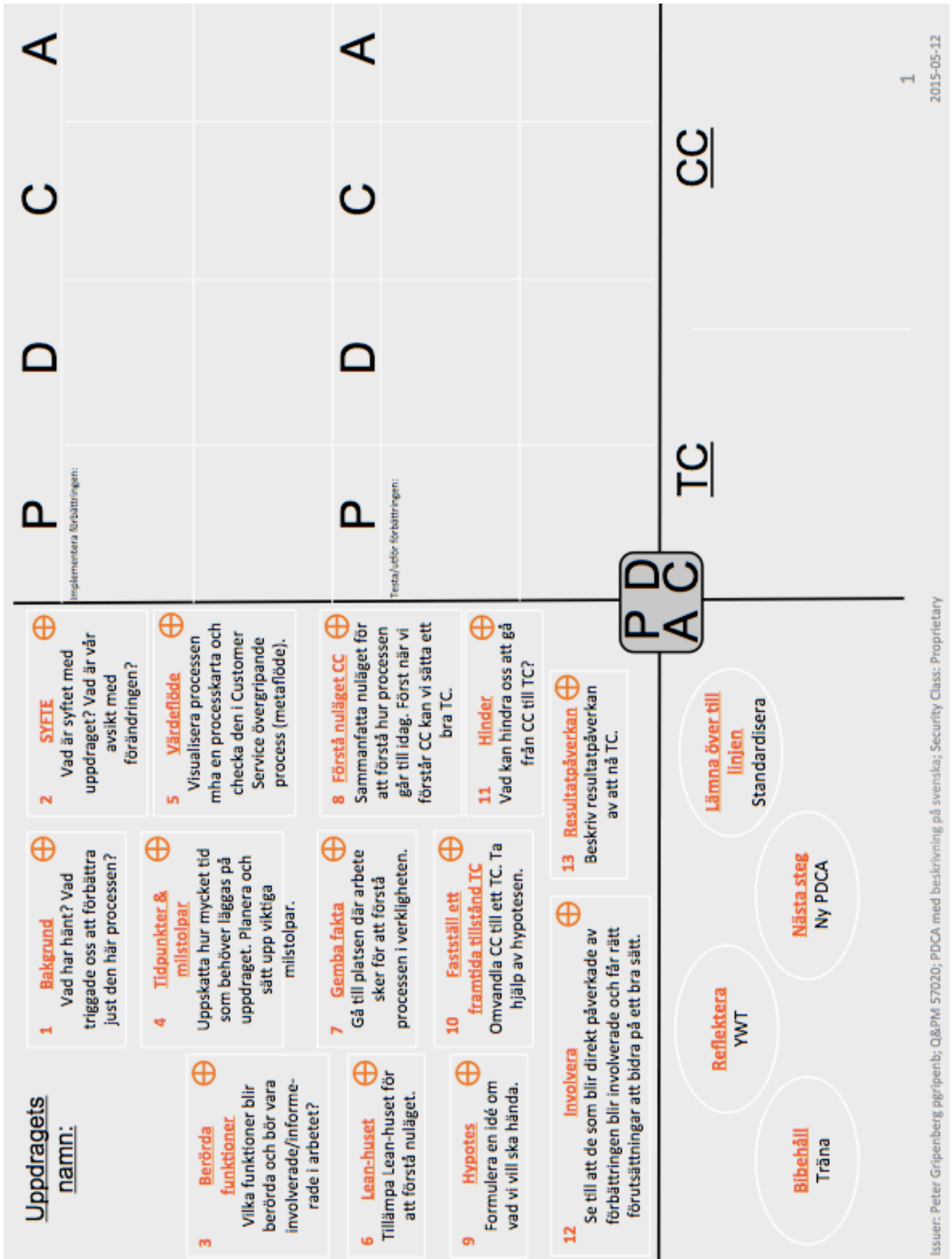
Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*. *Harvard Business Review*.

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

Bilaga 1 – Customer Services Lean-hus



Bilaga 2 – Customer Services PDCA-cirkel



Bilaga 3 – Customer Services WHY, HOW & WHAT

Volvo Cars Customer Service - Alignment & Execution

VOLVO PERSONAL SERVICE – LEADING IN THE WORLD



WHY

[The MOTIVATION – our purpose, cause and belief]

**WE STRIVE FOR SIMPLICITY
– TO MAKE LIFE LESS
COMPLICATED FOR PEOPLE**

HOW

[The SYSTEM – our values and guiding principles]

**EXCELLENCE IN EXECUTION
CUSTOMER SERVICE
PRODUCTION SYSTEM**

We apply the 14 lean principles,
in everything we do

WHAT

[The RESULT – our products and services]

**OPERATIONAL DELIVERIES
CUSTOMER SERVICE
STRATEGIC AGENDA**

- Internal efficiency
- Workshop production system
- Distribution strategy
- Communication
- Offers
- Accessories

Team:

What the Customer Service vision means to us:

ALIGNMENT TO CUSTOMER SERVICE WHY & HOW:

What Customer Service WHY means to us:

*Define the team's perception of
what Customer Service WHY
means to us*

What Customer Service HOW means to us:

*Define the team's perception of
what Customer Service HOW
means to us*

WHAT:

What we DELIVER to contribute to
Customer Service WHAT:

*List your team's operational
deliveries and prioritized
development areas that contribute
to Customer Service WHAT*

EXECUTION – ACTIONS TO MAKE IMPACT:

Our focused actions to execute WHY:

*Your concrete actions to make
'your perception of WHY' (above) a
reality*

Our focused actions to execute HOW:

*Your concrete actions to make
'your perception of HOW' (above) a
reality*

OBJECTIVES:

Objectives (short/long term) on WHAT:

*List your team's short and long
term objectives*

Bilaga 4 – Intervjufrågor

VIKKIS

- Har du hört talas om VIKKIS? Om ja - vad är din allmänna åsikt om det?
- Vart ser du VIKKIS om tre år? Hur tror du att det kommer att utvecklas?
- Känner du att direktiven för VIKKIS är tillräckligt klara?

FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET:

- Vad är den allmänna inställningen till förändring enligt din uppfattning?
- Hur känner du att Volvoandan som tidigare fanns i företaget, är idag?
- Hur ser du på din roll när det kommer till förbättringsarbetet här på Customer Service?

STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR:

- Vad är det viktigaste för att små förändringar i det vardagliga arbetet skall ske?
- Arbetas det med ständiga förbättringar? Om ja - hur?
- Vad ser du som förbättringsarbete?
- Vilken roll har ledningen för att förbättringsarbetet skall fungera?
- Vilken betydelse har deras ledarskap för förbättringsarbetet?
- Hur visualiseras förbättringsarbetet?
- Vilka hinder ser du för ett effektivt förbättringsarbete?
- Hur dokumenteras förändring/förbättringsverksamheten?

LEAN, PDCA:

- Vad är din uppfattning om Lean?
- Vad är de anställdas uppfattning om Lean?
- Hur stor kompetens har cheferna/ledningen/de anställda om Lean Production samt PDCA?
- Känner du att gruppcheferna har tillräckligt med kompetens om lean och PDCA?
- Hur ofta används PDCA i det dagliga arbetet?
- Använder du PDCA i ditt dagliga arbete? Vad tycker du om det?

STANDARDISERAT ARBETSSÄTT:

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

BELÖNINGSSYSTEM:

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

MOTIVATION:

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

LEDARSKAP:

- Hur agerar du som ledare när stora förändringar sker i organisationen?

KOMMUNIKATION:

- Hur tycker du kommunikationen går mellan de olika leden?
- Hur fungerar kommunikationen mellan ledningen och kollektivsidan?

ÖVRIGT:

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

ENGAGEMANGSPROJEKTET

- Vad har ni gjort för undersökning?
- Vad säger den?
- Skillnad på resultaten på kollektiv/tjänstemanna?
- Vad anser du vara det största problemet med ert förbättringsarbete?
- Hur ser du på kommunikationen? Hur går den mellan leden?
- Använder du PDCA i ditt dagliga arbete? Vad tycker du om det?
- Har du gått med VIKKIS förslag till Christina någon gång? Något exempel?
- Känner du att direktiven för VIKKIS är tillräckligt klara?
- Känner du att gruppcheferna har tillräckligt med kompetens om lean och PDCA?

Bilaga 5 – Enkäter

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

Jag som besvarar enkäten är:

Kvinna Man Ålder: _____

Antal år anställd på CUSTOMER SERVICE: _____ Typ av tjänst: _____

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

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

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



LATHUND VIKKIS

VCCS IDÉ KVALITET KOMPETENSUTVECKLING I SAMVERKAN

VARFÖR VIKKIS?

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

VAD ÄR ETT BRA VIKKIS-FÖRSLAG DÅ?

Att sträva efter:

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

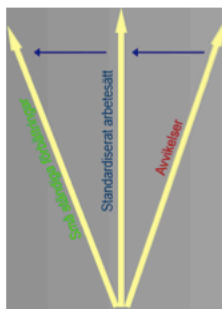
Att fråga sig:

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

VAD ÄR EN AVVIKELSE OCH VAD ÄR ETT FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG?

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

ETT VIKKIS-FÖRSLAG ÄR EN FÖRBÄTTRING, en idé om att göra arbetet effektivare och lättare att utföra, t.ex. flytta på luftslangen eller att montera upp ytterligare en häftpistol så slangen inte behöver sträckas ut och gå sönder.



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

VIKKIS DIREKTIV



Samtliga anställda inom Customer Service ansvarsområde är berörda av VIKKIS. VIKKIS-arbetet bedrivs i lag under ledning av chef/lagledare. Arbetet med förbättringar organiseras i lagen, i vilka alla anställda ingår. Lagens förbättringsområde ansluter till deras arbetsområde.

Utöver att ha VIKKIS som en punkt på den dagliga styrningen hålls förbättringsmötet som en del av det veckovisa lagmötet.

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

Lagledaren tar fram sammanställning av inkomna förslag: Se efter på VIKKIS-tavlan samt VIKKIS-databasen.

PUNKTER ATT TA UPP UNDER FÖRBÄTTRINGSMÖTET:

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

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

SLUTLIGEN UTFÖR GRUPPEN FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAGET!