

HUR METODSTYRT LEDARSKAP PÅVERKAS AV NYCKELTAL

Högskoleingenjörsutbildning i industriell ekonomi
Arbetsorganisation och ledarskap

John Lindskog



HÖGSKOLAN I BORÅS

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

John Krafcik

Program: Industriell ekonomi (arbetsorganisation och ledarskap)
Svensk titel: Hur metodstyrt ledarskap påverkas av nyckeltal
Engelsk titel: How management by means is affected by KPIs
Utgivningsår: 2019
Författare: John Lindskog
Handledare: Håkan Svensson
Examinator: Peter Kammensjö
Nyckelord: Lean, nyckeltal, ledarskap, metodstyrning

Sammanfattning (svenska)

Det här examensarbetet undersöker hur metodstyrt ledarskap påverkas av nyckeltal och syftar till att öka förståelsen för det metodstyrda ledarskapets betydelse.

Undersökningen genomförs som en fallstudie vid en fabrik inom en global koncern. Genom att intervjua ledare, observera möten, studera dokument och även göra ett studiebesök på ett referensföretag, söker rapporten svar på forskningsfrågor om vilket ledarskap som de befintliga nyckeltalen skapar, hur nyckeltal kan utformas för att stärka det metodstyrda ledarskapet och hur förmågan att leda metodstyrning kan mätas.

Metodstyrning handlar om att kontinuerligt söka efter det bästa arbetssättet, att hela tiden förfinas arbetsprocessen, för att nå ett lite bättre resultat än man uppnådde i går. För att det ska bli möjligt krävs ledare som inte bara säger vad som ska göras, utan också är med och utvecklar hur arbetsuppgifterna utförs. Ofta, särskilt inom tillverkningsföretag, resulterar det i ett standardiserat arbetssätt.

Rapporten finner att de nyckeltal som används i dag, bidrar till ett engagerat ledarskap i den studerade fabriken. Nyckeltalen får stort utrymme i det dagliga arbetet, men ledarna strävar inte efter att kortsiktigt putsa till siffrorna utan vill nå långsiktigt stabila resultat.

Under intervjuerna växer en modell fram för hur ledarskap kan utvärderas. Den överensstämmer ganska väl med Lean ledarutveckling, men är en vidareutveckling på så vis att standarden dels ska utvecklas av ledarna själva, dels ska utvärderingen ske parvis.

Genom att göra indirekta mätningar, blir det möjligt att sätta siffror på förmågan att leda metodstyrt. I praktiken innebär det att en organisation kan mäta hur många förändringar som görs i det standardiserade arbetssättet och genom det få en uppfattning om sin förmåga. Måttet är inte heltäckande, men som en del av en helhet ger det en tillräckligt bra bild.

Abstract (engelska)

This thesis examines how leadership for management by means is affected by Key Performance Indicators (KPI) and aims to increase understanding of the importance of management by means.

The survey is conducted as a case study at a factory within a global group. By interviewing leaders, observing meetings, studying documents and also visiting a reference company, the report seeks answers to questions about which leadership that the existing key figures create, how key ratios can be designed to strengthen method-leading leadership, and the ability to lead by management by means can be measured. .

Management by means is about constantly searching for the best method, constantly refining the work process, in order to achieve a slightly better result than you achieved yesterday. In order to make it possible, leaders are required not only to say what is to be done, but also participate in developing how the tasks are performed. Often, especially in manufacturing companies, it results in standardized working methods.

The report finds that the key figures used today contribute to a committed leadership in the factory. The KPIs play a vital role in their daily work. The leaders are in it for the long run and strive to reach beyond quick fixes.

During the interviews, a model is emerging for how leadership can be evaluated. It is quite consistent with Lean leadership development, but is a further development in that the standard should be developed by the leaders themselves, and the evaluation should be carried out in pairs.

By making indirect measurements, it becomes possible to determine metrics on the ability to lead by management by means. In daily work, this means that an organization can measure how many changes are made to the standardized work, and thereby gain an idea of their ability. The metric is not comprehensive, but as part of a whole it gives a sufficiently good picture.

FÖRORD

Efter att i två och ett halvt år ha kämpat med separabla differentialekvationer, grubblat över nestning och beräknat optimal orderkvantitet, var det dags att ta sig an examensarbetet. Studien genomfördes under vårterminen 2019, men förberedelserna påbörjades långt tidigare än så; under hösten 2018 växte inriktning och avgränsningar fram vid flera möten på företaget. Strax före jul beslutade fabriksledningen att ge klartecken till studien.

Stort tack till handledaren och alla andra medarbetare på företaget som tagit sig tid att svara på frågor eller bidragit på annat sätt. Stort tack även till dem som ställde upp för referensintervjuer och till respondenten på referensfabriken som tog sig tid för ett studiebesök.

Tack också till handledare Håkan Svensson samt Henrik Eriksson, Åsa Rönnbäck, Birgitta Rutberg, Mats Nilhag, Emelie Bolsing, och Jasmine Lund.

Dessutom ett tack till alla klasskompisar och andra vänner på Höskolan i Borås som på olika sätt gjort det möjligt att skriva den här rapporten.

Borås i maj 2019

JOHN LINDSKOG

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	IV
1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problembeskrivning.....	1
1.3 Syfte och forskningsfrågor	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Definitioner	2
2. TEORETISKT RAMVERK	3
2.1 Historien om Lean.....	3
2.2 Principer och metoder	5
2.2.1 5S	5
2.2.2 5 Varför	5
2.2.3 Genchi genbutsu	5
2.2.4 Hoshin Kanri	6
2.2.5 Lean ledarutveckling.....	6
2.2.6 Lean-principer.....	6
2.2.7 Metodstyrning	7
2.2.8 Muda, muri, mura.....	7
2.2.9 Pulsmöten.....	8
2.3 Varför välja Lean.....	8
2.4 Kritik mot Lean	10
2.5 Kritik mot metodstyrning.....	11
2.6 Nyckeltal	11
2.7 Kritik mot nyckeltal	12
3. METOD	13
3.1 Metodologisk ansats.....	13
3.2 Genomförande	14
3.2.1 Fallstudie	14
3.2.2 Intervjuer	15
3.2.3 Observationer.....	16
3.2.4 Dokumentstudie	16
3.2.5 Studiebesök	17

3.3 Kvalitet	17
3.3.1 Reliabilitet	17
3.3.2 Validitet	18
4. FALLSTUDIE	19
5. RESULTAT	20
5.1 Intervjuer	20
5.1.1 Sammanställning av intervjuer	20
5.1.2 Resultat från intervjuer	20
5.2 Observationer	22
5.2.1 Sammanställning av observationer	22
5.2.2 Resultat från observationer.....	23
5.2.3 Observation A	24
5.2.4 Observation B	24
5.2.5 Observation C	24
5.2.6 Observation D.....	24
5.2.7 Observation E	24
5.2.8 Observation F	24
5.3 Dokumentstudie nyckeltal	25
5.3.1 Säkerhet.....	25
5.3.2 Leveranssäkerhet.....	25
5.3.3 Ekonomi.....	25
5.3.4 Kvalitet	25
5.3.5 Personal	26
5.3.6 Topp 5.....	26
5.4 Studiebesök referensfabrik	26
5.4.1 Presentation referensfabrik.....	26
5.4.2 Resultat från studiebesök	26
6. ANALYS	28
6.1 Analys av intervjuer	28
6.2 Analys av observationer	29
6.2.1 Observation A	29
6.2.2 Observation B	29
6.2.3 Observation C	30
6.2.4 Observation D.....	30
6.2.5 Observation E	31
6.2.6 Observation F	31
6.3 Analys av nyckeltal	32
6.4 Analys av studiebesök	32
6.5 Generell analys	33
7. DISKUSSION	35
7.1 Diskussion av resultat	35

7.2 Förslag på fortsatt forskning	35
8. SLUTSATS	37
8.1 Vilket ledarskap uppstår till följd av befintliga nyckeltal?	37
8.2 Hur kan nya nyckeltal definieras för att specifikt stärka ett metodstyrt ledarskap?.....	37
8.3 Hur kan förmågan att leda metodstyrning mätas?	37
REFERENSER	38
BILAGOR	- 1 -
Bilaga 1: Följebrev	- 1 -
Bilaga 2: Intervjuguide.....	- 2 -

1. INLEDNING

Det här kapitlet beskriver bakgrund, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Bara för att kombinationen nyckeltal och Lean är vanlig, betyder inte det, att den är enkel att förverkliga. Om ett nyckeltal är den ivriga resultatjägaren, är Lean den eftertänksamma pedanten. Om Lean strävar efter att göra rätt, strävar nyckeltal efter det rätta resultatet. Det går att spetsa till det hela rejält och påstå att de två är helt oförenliga, men det är faktiskt inte sant för båda synsätten behövs. Frågan är bara hur ett företag ska göra för att hitta den bästa kombinationen av de två, att både arbeta på det smartaste sättet och tjäna pengar.

Det här examensarbetet ska, utifrån en fallstudie, studera hur de befintliga nyckeltalen på fabriken påverkar möjligheterna till ett metodstyrande ledarskap som fokuserar på det standardiserade arbetssättet. Arbetet ska därefter ge förslag på hur nyckeltal ska utformas för att stärka metodstyrningen och ge råd om vilka fallgropar som ska undvikas. Rapporten ska också ta reda på hur förmågan att leda metodstyrning kan mätas.

För att förbättra efterlevnaden av det standardiserade arbetssättet, kan nyckeltal eller annan mätmetod användas för att mäta metodstyrningen. Mätpunkterna ska vara ett naturligt inslag i det dagliga arbetet och ska syfta till att förbättra det proaktiva arbetet. Syftet med dessa nya nyckeltal är inte att ersätta de befintliga utan att komplettera dem. På sikt handlar det om att etablera en modell för metodstyrning och att kunna mäta och utvärdera den.

På fallfabriken används det engelska uttrycket KPI (Key Performance Indicators) som i den här rapporten översatts till nyckeltal.

1.2 Problembeskrivning

Den grundläggande frågeställningen är nog bekant för många: hur påverkar företagets nyckeltal arbetssättet i organisationen? För en organisation som strävar efter att vara metodstyrd, vilka möjligheter finns då att utforma nyckeltal så att dessa bidrar till ett standardiserat och metodstyrt ledarskap?

Toyotas Hoshin Kanri, ett visuellt styrsystem och modell för att förankra företagets strategi i hela organisationen (Liker 2009), är ett exempel på hur nyckeltal och metodstyrning kan kombineras. Dock ligger det en stor utmaning i att nå dit, eftersom en stor andel av världens alla Lean- och kvalitetssatsningar misslyckas (Morgan 2016, Beer & Nohira 2000) och många företag väljer nyckeltal som inte är särskilt väl anpassade till den egna verksamheten (Kaplan & Norton 2008).

Det finns flera sätt mäta ledare och deras prestation, men det är svårt att hitta en modell som riktar in sig särskilt på det metodstyrda ledarskapet. Madanchian et al (2017) räknar upp närmare 20 olika studier som ledarutvärdering, men ingen av dem nämner metodstyrt ledarskap. Chalmers och Palomero (2011) uppmärksammar bristen på riktlinjer vad gäller metodstyrt ledarskap.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Arbetet syftar till att öka förståelsen för det metodstyrda ledarskapets betydelse.

Fråga 1: Vilket ledarskap uppstår till följd av befintliga nyckeltal?

Fråga 2: Hur kan nya nyckeltal definieras för att specifikt stärka ett metodstyrt ledarskap?

Fråga 3: Hur kan förmågan att leda metodstyrning mätas?

1.4 Avgränsningar

Datansamlingen är begränsad till att omfatta sju intervjuer med ledare vid fallfabriken. Fem av ledarna är verksamma på strategisk nivå, två på operativ. Inga medarbetare i produktionen har intervjuats.

I syfte att förbättra rapportens reliabilitet har två referensintervjuer och ett studiebesök genomförts. Båda referenspersonerna är strategiska ledare; en i ett tillverkande företag i samma bransch som fallföretaget, en i en tjänsteorganisation. Studiebesöket genomfördes vid ett företag som är underleverantör till fallföretaget.

1.5 Definitioner

I tabell 1 förklaras vilken betydelse några ord har i denna rapport.

Tabell 1: Definitioner.

Beskrivning	Förklaring
Fabrik	Anläggningen där fallstudien genomförs. Även i sammansättningar som fabriksnivå.
Koncern	Hela koncernen med alla dotterbolag. Även i sammansättningar som koncernnivå.
Operativ	Kortare beslutshorisont, oftast dagar till veckor. I den här rapporten räknas de som inte är medlemmar i fabriken ledningsgrupp som ledare på operativ nivå. Även i sammansättningar som operativ nivå.
Produktion	Tillverkning. Avser vanligen avdelningen där tillverkningen utförs. Även i sammansättningar som produktionsnivå.
Strategisk	Längre beslutshorisont, oftast månader till år. I den här rapporten räknas medlemmar i fabriken ledningsgrupp som ledare på strategisk nivå. Även i sammansättningar som strategisk nivå.

2. TEORETISKT RAMVERK

Kapitlet presenterar den teoretiska grund som rapporten vilar på. Urvalet har gjorts utifrån syfte och forskningsfrågor.

2.1 Historien om Lean

Lean är starkt förknippat med biltillverkning, men har sitt ursprung i textilindustrin. Trots sitt japanska ursprung, var det i USA som Lean fick sitt namn. Även om Toyota anses vara synonymt med Lean, kommer viktiga influenser från Ford. Toyota arbetar visserligen enligt Lean, men kallar det Toyota Production System. Lean har verkligen en brokig historia.

Samma år som soldaterna klev upp ur skyttegravarna i Europa för att fira freden i första världskriget, bildade japanen Sakichi Toyoda företaget Toyoda Spinning and Weaving Company med hjälp av pengar från släktingar och vänner (Toyota 2019). Om det inte varit för grundarens uppfinningsrikedom och entreprenörsanda, hade kanske företaget blivit ett textilföretag i mängden. Istället lades grunden till ett globalt megaföretag.

Det som långt senare skulle komma att bli en av grundpelarna i Toyota Production System, jidoka (automatisering kombinerad med mänsklig intelligens) (Liker 2009), skapades när Sakichi Toyoda uppfann en vävstol som stängde av sig själv när något gick fel. Sakichi Toyoda ville reducera slöseri (de defekta tygerna fick kasseras) och minimera risken för att kunderna skulle få tyg av undermålig kvalitet. Lösningen blev en ”mekanism som automatiskt stoppade vävstolen när en tråd gick av” (Liker 2009, s 36).

Den automatiska vävstolen blev en stor försäljningssuccé och några år senare, i slutet av 1920-talet, skickade Sakichi Toyoda sin son Kiichiro till England för att sälja patentet till Platt Brothers, som vid den här tiden var ledande inom spinn- och vävmaskiner (Liker 2009). Affären inbringade 100 000 brittiska pund och något år efter att uppgörelsen med brittena blivit klar, använde Sakichi Toyoda pengarna till att grunda Toyota Motor Corporation (Liker 2009, NE 2019a).

Sakichi Toyoda utsåg sonen att leda det nystartade bilföretaget. Liker (2009) skriver att anledningen till faderns beslut, inte i första hand var ett beslut som skulle öka familjeförmögenheten. Istället handlade det om riskspridning eller kanske till och med omställning. Sakichi Toyoda ”hade lika gärna kunnat lämna över familjens vävstolsfabrik” (Liker 2009, s 38). Anledningen till att han inte gjorde det, var ett strategiskt och medvetet beslut för framtiden eftersom han var ”medveten om att världen var stadd i förändring och att motordrivna vävstolar skulle komma att tillhöra en föråldrad teknik, medan bilar var framtidens teknik” (Liker 2009, s 38).

Kiichiro Toyoda var i många avseende sin fars son, bland annat hade de en nästan identisk syn på hur tillverkning skulle bedrivas (Modig & Åhlström 2017). Han höll kvar jidoka-tanken från faderns vävstol (den som stannade automatiskt om tråden gick av) och införde samma princip i biltillverkningen. ”Jidoka innebär i huvudsak att man bygger in kvalitet när man producerar materialet” (Liker 2009, s 37). Därför behövs ingen kvalitetskontroll. Produkterna som lämnar tillverkningen håller helt enkelt önskad kvalitet.

Precis som sin far var Kiichiro Toyoda en noggrann man, så innan bilfabriken öppnade, for han till USA tillsammans med sin blivande fabrikschef Taiichi Ohno för att göra studiebesök hos Ford. Att de valde Ford var ingen slump eftersom företaget, eller kanske snarare dess grundare

Henry Ford, hade som mål ”att tillverka en bil som gemene man hade råd att köpa” (Petersson et al 2015, s 40). Med den målsättningen följde en nödvändig fokusering på rationalisering och kostnadsjakt.

Henry Ford insåg tidigt att standardisering var nödvändigt för att underlätta introduktionen av nya medarbetare i produktionen, men han förstod också att företaget behövde överge det vid den här tiden dominerande arbetssättet i branschen; att bygga en bil i taget och att transportera alla delar fram till monteringsplatsen (Petersson et al 2015). När Henry Ford uppfann det löpande bandet 1913, revolutionerade han inte bara fabriken i Highland Park utanför Detroit, utan masstillverkning i flera olika branscher i hela världen.

Fords standardisering innebar emellertid, att kundernas möjlighet att skräddarsy sina bilar vid beställning var ytterst begränsade. Konkurrenten General Motors (GM) kunde med sina varumärken erbjuda större valfrihet, vilket tvingade Ford att överge sin strikta standardisering för att inte gå miste om affärer. Det var den här senare varianten av fordism som japanerna fick se – och de var inte imponerade. För att skydda sig mot allehanda tänkbara missöden, hade Ford stora lager. Dessutom var bilarna inte särskilt välbyggda, vilket skapade behov av kvalitetskontroll i slutet av det löpande bandet och ledde även till att mycket tid fick ägnas åt att rätta till fel på bilarna innan de var i sådant skick att de kunde levereras till kunderna (Modig & Åhlström 2017). Den japanska delegationen oroades också av de tärda medarbetarna i Fordfabriken. Efter bara några år var de så slitna att de fick lämna sina arbeten.

Väl hemma i Japan, skred Taiichi Ohno till verket. Han insåg snabbt att den ekonomiska situationen, både i landet och i företaget, omöjliggjorde den överflödsstrategi med stora lager, som Ford tagit till sig. Den hårda arbetsmiljön, stämde inte alls överens med japanska värderingar, och behövde också förändras. Det Taiichi Ohno skapade var Toyota Production System (TPS) (Liker 2009). På grund av det ekonomiska läget, gällde det att skapa ett dragande system (pullsystem) för att nå högre flödeseffektivitet. Genom det här skapades en annan av Toyotas grundpelare; just-in-time (JIT). Det var också viktigt att göra rätt saker; det fanns inget utrymme för att slösa med vare sig tid, material eller pengar, och därför kartlades och eliminerades de icke-värdeskapande aktiviteterna i tillverkningen (Liker 2009; Modig & Åhlström 2017; Petersson et al. 2015).

Notera namnet, Toyota Production System. Lean är ett långt mer sentida begrepp och inte alls japanskt. Det var John F Krafcik som först använde begreppet Lean när han skrev artikeln ”Triumph of the Lean Production System” (Krafcik 1988). Vid den här tiden forskade Krafcik vid MIT International Motor Vehicle Program och han hade tidigare arbetat som tillverkningsingenjör vid NUMMI, GM och Toyotas gemensamma och numera nedlagda fabrik i Kalifornien (Wikipedia 2019).

Krafcik (1988) menar att det fanns två varianter av fordismen; dels den effektiva, standardiserade ”ursprungsfordismen”, dels den tyngre efterföljaren som var full av lager och buffertar. Ironiskt nog har Lean, eller TPS, mer gemensamt med den tidiga fordismen. Krafcik tar forskarkollegan Altshuler till hjälp när han beskriver vad TPS är: ”Toyota Production System – original Fordism with a Japanese flavor” (Krafcik 1988, s 51). Ironin ligger i att Ford faktiskt var först med den flödeseffektiva tillverkningen, men att det var Toyota som lyckades kombinera den med kund Anpassning. En kombination med vars hjälp Toyota kunde köra om de amerikanska jättarna på 1960-talet (Krafcik 1988) och därefter bli världens största biltillverkare (OICA u.å.).

2.2 Principer och metoder

Toyota Production System (TPS) är grunden i det som kallas Lean Production, men det är inte samma sak (Modig & Åhlström 2017). Eftersom tankarna spridits utanför fordonsindustrin och även tillverkningsindustrin, har namnet blivit bara Lean (Petersson et al. 2015). Modig och Åhlström (2017) listar närmare 40 olika varianter av Lean och konstaterar lakoniskt ”välkommen till vilda västern!” (2017, s 85). De konstaterar också att det inte finns någon allmänt accepterad definition av Lean. Dock är det några principer och metoder som återkommer. Det är ett begränsat urval av dessa som presenteras nedan. Metoderna och principerna presenteras i bokstavsordning, inte efter prioritering. Oftast kombineras flera av dem för att nå bästa resultat när de implementeras i en verksamhet.

2.2.1 5S

Metoden 5S har fått sitt namn av de fem ingående delarnas gemensamma begynnelsebokstav; sortera (seiri), strukturera (seiton), städa (seiso), standardisera (seketsu) och självdisciplin (shitsuke) (Liker 2009; Petersson et al 2015; Modig & Åhlström 2017). Ibland ersätter ”skapa vana” den sista punkten ”självdisciplin” (Liker 2009).

Sortera: det som används ofta ska finnas nära, det som används sällan ska ligga längre bort.

Strukturera: var sak på sin plats så att medarbetarna inte behöver ägna tid åt att leta efter exempelvis verktygen eller insatsmaterialet.

Städa: Liker (2009) förklarar det kort och gott som ”gör rent”, medan Petersson et al menar att det inte alls handlar om städning i vanlig betydelse utan ”mer om att se till att allt är i ordning och allt fungerar som det ska” (2015, s 311).

Standardisera: görs för att upprätthålla de tre första S:en.

Skapa vana: ”ledningen ska granska regelbundet för att upprätthålla disciplinen (Liker 2009, s 187). Petersson et al konstaterar att ”få alla medarbetare att verkligen följa den överenskomna standarden är normalt det svåraste momentet men också det viktigaste” (2015, s 312).

2.2.2 5 Varför

Att åtgärda ett problem räcker inte – därför måste rotorsaken hittas för att framtida problem ska kunna undvikas. Ett sätt att hitta rotorsaken är att likt en fyraåring fråga ”varför?” fem gånger:

Det är mörkt i köket. Varför?

Lampan fungerar inte. Varför?

Det finns ingen ström. Varför?

Elräkningen är inte betald. Varför?

Räkningen kom bort. Varför?

Den försvann bland alla papper på mitt ostädade skrivbord...

Det är viktigt att komma ihåg att fem frågor inte är en absolut gräns. Naturligtvis går det att ställa frågan både fler och färre gånger, det viktiga är att man hittar rotorsaken (Petersson et al 2015).

2.2.3 Genchi genbutsu

Att ”gå och se” (Wikipedia 2019b), på japanska genchi genbutsu, har stor betydelse för både företagskulturen inom Toyota och för Toyota Productions System, och därmed i förlängningen även Lean.

Det var Sakichi Toyoda själv som började tillämpa principen genchi genbutsu (Liker 2009). När han höll på att utveckla sina vävstolar, köpte han en begagnad ångmaskin för att använda

som motor. Att han själv gjorde en stor del av arbetet, och var beredd att ”smutsa ner sig om händerna” (Liker 2009, s 36), fick stor inverkan på företagskulturen.

I första hand är det ledare som förväntas gå och se själva istället för att förlita sig på att någon ska komma till dem och förklara. Platsen man går till, kallas gemba (ibland även genba) och det är där som värde skapas (Petersson et al 2015).

2.2.4 Hoshin Kanri

Liker beskriver Hoshin Kanri som ”Toyotas visuella styrsystem och modell för att förankra strategiska beslut” (2009, s 239) och tillägger att medarbetarna alltid har uppdaterad information om hur de ligger till i förhållande till målen. Petersson et al (2015, s 293) kompletterar med att beskriva de tre grundläggande stegen:

- 1) Fastställa övergripande mål.
- 2) Analysera bidrag till övergripande mål och forma strategi.
- 3) Utvärdera löpande.

2.2.5 Lean ledarutveckling

Petersson et al (2012) delar in Lean ledarutveckling i fyra delar: nulägesanalys, identifiering av prioriterade förbättringsområden, skapande av individuell aktivitetsplan samt förbättringsarbete och uppföljning.

Det första steget, nulägesanalysen, genomförs genom att ledaren besvarar en enkät med 24 påståenden som exempelvis ”Jag är bra på att utmana rådande arbetssätt” (Petersson et al 2012, s 227) och ”Vid uppkomna problem ifrågasätter jag arbetssätt, inte individer” (Petersson et al 2012, s 22). Ledaren ska på en sexgradig skala ange i vilken grad påståendet stämmer in.

Därefter ska ledaren i det andra steget välja ut ett fåtal områden som ska förbättras. Petersson et al tipsar om att ”de områden som väljs ut bör finnas bland de påståenden som fått lägst poäng” (2012, s 228).

När ledaren valt sina förbättringsområden, samlas dessa i en individuell aktivitetsplan där varje område förses med aktiviteter som ska leda till förbättring och utveckling. Aktiviteterna ska vara tidsatta (dock helst inte längre än ett halvår framåt i tiden) och författarna rekommenderar att uppföljning sker i samband med ledarpulsen (se nedan). Tanken är att fokusera på små och konkreta aktiviteter eftersom formatet är lätt att genomföra även i en stressig miljö.

Det fjärde och sista steget handlar om förbättringar och uppföljning (Peterson et al 2012). Ledaren utför aktiviteterna och (förslagsvis) närmaste chef följer upp utvecklingen. När alla aktiviteter är genomförda, börjar cykeln på nytt med en ny nulägesanalys.

2.2.6 Lean-principer

Helt i enlighet med tanken om ständig förbättring, har Womack och Jones utvecklat sina fyra principer för Lean. När de, tillsammans med kollegan Roos, 1990 lanserade boken (och blivande bästsäljaren) ”The Machine that Changed the World” listade de fyra principer för Lean: teamwork, kommunikation, ständig förbättring samt effektivt utnyttjande av resurser och eliminering av slöseri (Modig & Åhlström 2017).

Några år senare, i boken "Lean Thinking", uttryckte sig Womack och Jones (1996) lite annorlunda. Dels hade principerna blivit fler, dels hade de fått tydligt implementeringsfokus:

- 1) Specificera värdet med utgångspunkt från slutkunden.
 - 2) Identifiera alla steg i flödet och eliminera de steg som inte skapar värde (slöseri).
 - 3) Skapa en sekvens av värdeskapande steg så att produkten flyter smidigt mot kunden.
 - 4) När flödet är etablerat, låt kunderna "dra värde" uppströms från nästa aktivitet.
 - 5) När de fyra stegen ovan är genomförda börjar processen om igen och fortsätter till dess att ett tillstånd av perfektion har uppnåtts, där perfekt värde skapas utan slöseri.
- (Modig & Åhlström 2017, s 80)

2.2.7 Metodstyrning

När Petersson et al (2015) beskriver ledarprinciper i Lean, konstaterar de att det i grunden handlar om att etablera metodstyrning som arbetssätt i ledarskapet. Författarna förklarar att syftet med ledarskapsprinciperna är att ledarna ska få vägledning om hur de bäst kan bidra till att förbättra medarbetarnas förmåga att möta organisationens förväntningar på dem. De små förändringarnas taktik, arbetet med ständiga förbättringar, strävan efter perfektion, gör metodstyrning till en integrerad del av Lean.

Författarna åskådliggör principerna i en illustration som de gett rubriken "Principer för att leda mot Lean" (Petersson et al 2015, s 71): Träna > Efterfråga arbetssätt > Ge stöd > Utmana.

Träna: träna medarbetaren i Lean och skapa förståelse för organisationens värderingar. Medarbetarna ges förutsättningar att bidra på rätt sätt.

Efterfråga arbetssätt: efterfråga överenskomna arbetssätt, grunden i metodstyrning. Ger ledaren kunskap om medarbetarnas behov av träning.

Ge stöd: för att medarbetarna ska kunna följa och utveckla arbetssätten, förutsätts att ledaren finns till hands. Att ledaren ger svar och instruktioner är inte att ge stöd – istället handlar det om att tillsammans finna bästa lösningen.

Utmana: när ledaren utmanar verksamheten förbättras den och blir mer konkurrenskraftig. Kan göras genom att medarbetare får nya och svårare arbetsuppgifter eller genom att höja målen.

"En viktig skillnad mellan de två sätten att styra en verksamhet är att vid metodstyrning agerar ledaren i huvudsak på metoder/arbetssätt-nivån [...] medan fokus vid resultatstyrning ligger på resultatnivån" (Petersson et al 2015, s 63). I praktiken skulle skillnaden kunna se ut så här: en resultatstyrande chef säger till sina medarbetare "jag skiter i hur ni löser uppgiften bara ni är klara före lunch på torsdag!", medan en metodstyrande chef frågar sina medarbetare "hur ska vi arbeta för att bli klara före lunch på torsdag?". Petersson et al skriver vidare att "metodstyrning baseras på en uppfattning om att långsiktig utveckling i små och kontrollerade steg är mer framgångsrik än stora, omvälvande förändringar på kort tid" (2015, s 62).

2.2.8 Muda, muri, mura

Om det du gör inte tillför något värde – sluta genast att göra det. Det är essensen av Leans jakt på slöseri, muda. Petersson et al definierar slöseri som det "som inte adderar värde till produkten/kunden [...] och som kunden [...] därför inte är beredd att betala för" (2015, s 350).

Taiichi Ohno, fabrikschefen och TPS-skaparen, hade knappa resurser att förhålla sig till och därför blev jakten på slöserier en nödvändighet. De sju slöserierna är överproduktion, väntan, transport, överarbete, lager, rörelser och produktion av defekta produkter (Petersson et al 2015; Liker 2009). Listan kompletteras ofta med ytterligare ett slöseri. Liker (2009) adderade

outnyttjad kreativitet, ibland även kallad outnyttjad kompetens (Modig & Åhlström 2015). Womack och Jones (2003) ville hellre lägga till överarbetad design. Petersson et al (2015) förklarar att företaget (eller organisationen) kan anpassa ett eventuellt tillägg för att det bättre ska fungera med den egna verksamheten.

Den som är överbelastad av arbete, löper större risk att göra fel. Därför är muri, som betyder just överbelastning, något som ska undvikas vad gäller människor, men också maskiner och processer (Liker 2009; Petersson et al 2015). Ojämnheter, på japanska mura, uppstår i samband med variation; volym, varianter och beläggningsgrad för att nämna några exempel. Den här ojämnheten bidrar till att produktionen inte håller tillräckligt hög kvalitet och därmed till ökat slöseri (Liker 2009; Petersson et al 2015). Liker (2009) påpekar att det finns ett samband; mura leder till muda.

2.2.9 Pulsmöten

Ett pulsmöte är ett kort möte för strukturerat informationsutbyte och beslutsfattande (Part Development u.å.). Mötena är relativt korta och fokuserar på hur verksamheten ligger till i förhållande till plan och vad som ligger bakom eventuella avvikelser. Metoden beskrivs som ett viktigt instrument för en ledare att ”ställa arbetsätsrelaterade frågor till sina underställda” (Part Development u.å.) och se till att långsiktiga lösningar tas om hand och blir en del av förbättringsarbetet.

En del organisationer har pulsmöten som är helt inriktade på ledarskapet. Dessa möten brukar kallas ledarpuls och fungerar som ett ”vanligt” pulsmöte, med uppföljning och avvikelser, men med den skillnaden att det som behandlas är deltagarnas ledarskap.

2.3 Varför välja Lean

Det är lätt att förstå varför Lean blivit populärt; arvsanlagen från Toyota, världens största biltillverkare (OICA u.å.), som lyckas kombinera masstillverkning med toppkvalitet, får andra företag att hoppas på lika goda resultat. J.D. Power har gjort kvalitetsmätningar i över 50 år och rankar de mest tillförlitliga bilarna i en årlig undersökning (J.D. Power u.å.). 2018 toppade Toyotas varumärken nio av de 19 kategorierna i undersökningen (Dobrian 2018) och Lexus utsågs för sjunde året i rad till det mest tillförlitliga märket (J.D. Power 2018). Rankingen får stort genomslag: över 200 000 reklamfilmer och mer än två miljoner tidningsannonser hänvisar till resultatet – varje år (J.D. Power u.å.). Lägg därtill att Toyota lyckas nå de här resultaten med hjälp av resurssnåla och effektiva fabriker, så blir det ännu enklare att förstå varför företag världen över, i flera olika branscher, vill ta efter det arbetssätt som lett till dessa framgångar.

Redan i den allra första meningen i sin artikel, slår Pakdil och Leonard fast att ”Lean principles have long been recognised as a competitive advantage” (2014, s 4587). De utvecklar senare vad det är som gör att Lean skapar dessa konkurrensfördelar. Strävan efter perfektion finns alltid med, men eftersom det perfekta tillståndet är ett långsiktigt – och svåruppnåeligt – mål, kan det krävas paradigmskifte. Däremot det finns sätt att komma väldigt nära det perfekta tillståndet, till exempel genom att reducera slöserier (muda) samt se till att flöden och processer är balanserade. Det räcker emellertid inte att göra det här en gång – Lean handlar om att ständigt förbättra redan uppnådda förbättringar.

Ständiga förbättringar (kaizen) beskrivs av Petersson et al som att ”förbättringar görs kontinuerligt i små och kontrollerade steg” (2015, s 166). Liker och Ballé är lite mer handgripliga i sin förklaring av hur ständiga förbättringar fungerar: ”the idea of kaizen is to mentally force yourself into a corner and not accept the status quo” (2013, s 24). Mer konkret

kan ständiga förbättringar beskrivas ungefär så här: serveringspersonalen på en restaurang frågar gästerna varje dag vad de tycker om maten och lämnar sedan synpunkterna vidare till kocken som ändrar i enlighet med önskemålen, istället för att en gång om året genomföra en omfattande kundundersökning och en stor medarbetarenkät. Med kontinuerliga förbättringar, förbättras smaken, uppläggningsen och servicen lite varje dag. Genom att bryta ner förbättringarna på det här sättet, till mer hanterlig storlek, kan flera förbättringar genomföras parallellt och utan att organisationen tappar fokus på den vardagliga produktionen. Det här arbetssättet kommer inte av sig självt utan kräver delaktighet och engagemang på bred front i organisationen. Det betyder i sig att även slöseriet att inte ta tillvara på medarbetarnas kompetens reduceras, men för att nå dit måste ledare och chefer initiera förändringen (Liker och Ballé 2013).

För att nå långvarig lönsamhet måste den gamla tayloristiska tanken om ”manage-by-numbers executives” (Liker & Ballé 2013, s 31) och ”leave-your-brain-in-the-locker workforce” (Liker & Ballé 2013, s 31) ge plats åt en annan ledarstil, nämligen den där cheferna blir lärare. Förmågan att nå prestandaförbättringar, vilar på ledarnas förmåga att lära ut standarder, visualisera och rapportera avvikelser, arbeta med ständiga förbättringar och främja förbättringsinitiativ från medarbetarna (Liker & Ballé 2013). Under förutsättning att det genomförs korrekt, blir arbetssättet tidseffektivt eftersom det kan bedrivas samtidigt som den ordinarie produktionen fortgår som vanligt. Att kunna bedriva ett kontinuerligt utvecklingsarbete och samtidigt ägna det minimalt med tid, borde låta som en dröm för de flesta företagsledare.

Det här resonemanget delas med Thollander som forskar om hur industrin kan reducera sina energikostnader (LIU 2019). Det kan tyckas vara ett forskningsfält som ligger långt från vad det här examensarbetet handlar om och vad Liker och Ballé forskat om, men faktum är att det finns likheter. Stora likheter till och med. Thollander menar att det är metodstyrning och en miljö som kännetecknas av ständiga förbättringar som ger beständiga resultat över tid. När han tillsammans med två kollegor listar vilka egenskaper som ledarna behöver ha för att nå bra resultat, är den första punkten att ledarna måste vara villiga att engagera sig i arbetet och kunna visa hur det ska göras. Dessutom måste ledaren ha så mycket kunskap om arbetet, att han eller hon ska kunna vara en förebild (Johansson, Thollander & Moshfegh 2011). Författarna betonar också att ovanstående inte ska förväxlas med att ledaren ska göra allt själv. Nej, istället framhåller de att ledaren ska vara en kontaktskapare och inte en problemlösare. Det är ett sådant ledarskap som ger gruppens medlemmar utrymme att vara kreativa själva och lösa det aktuella problemet. Författarna noterar också att den här ledarstilen är universell (Johansson, Thollander & Moshfegh 2011).

Även om Lean inte är ett ”städprogram” så kan den ordning och reda som skapas med 5S, locka till implementering. Tanken är att en välstädad arbetsplats blir effektivare eftersom medarbetarna behöver lägga mindre tid på att leta efter grejer som försvunnit i oredan. Dessutom ger arbetsplatsen ett bättre intryck, för anställda, besökare och kunder, om det är rent och snyggt (Lewis 2014).

Bland andra positiva bieffekter, kan även nämnas att strävan efter att reducera slöserier, kan göra att Lean bidrar till att göra organisationen mer hållbar (Chugani, Kumar, Garza-Reyes, Rocha-Lona & Upadhyay 2017).

2.4 Kritik mot Lean

Egentligen borde det räcka med att läsa två meningar för att få alla organisationer i världen att hålla sig borta från Lean: ”When something fails over 90% of the time, it’s usually tossed to the curb. Lean implementations fail at least that often” (Morgan 2016). Andra forskare har presenterat andra siffror, men helt klart är att andelen misslyckade Lean-projekt är hög. Även i mer generella förändrings- och förbättringsprojekt är andelen hög – Beer och Nohria (2000) skriver att två av tre förbättringsinitiativ misslyckas. Oudhuis menar att kortsiktiga mål om snabb vinning är den främsta orsaken till att Leanprojekt misslyckas (Kjellsson 2018).

Trots det tillskrivs Lean ibland nästan magiska egenskaper. ”Lean är allt bra. Allt bra är Lean.” skriver Modig och Åhrström (2012, s 94) när de berättar om den övertro som finns på Lean. Den finns i många olika sammanhang, konstaterar författarna och noterar att både ”forskare och praktiker ser ofta Lean som lösningen på så gott som alla problem” (2012, s 95). Den här övertron, kan ibland få nästan bibliska proportioner. Till exempel noterar Petersson et al att i vissa kretsar beskrivs Lean ”i nästan religiösa termer” (2015, s 19). Liker tar till nästan lika stora ord när han beskriver relationen mellan Taiichi Ohno och Fujio Cho – Liker kallar Cho för Ohnos ”elev” (2009, s 55). Kanske hade ”medarbetare” varit en mer nedtonad beskrivning med tanke på att Taiichi Ohno var chef för den fabrik där Fujio Cho vid det här tillfället var anställd.

Det som gör Börnfelt (2017) avogt inställd till Lean, är bristen på empirisk grund. ”Den retoriska bilden” (2017, s 71) kallar Börnfelt ”försvararnas bild” (2017, s 71) av Lean som han dömer ut eftersom den ”inte bygger på några djupare studier på arbetsplatsnivå” (2017, s 71).

Tankegångarna känns igen från den kritik som Williams et al (1992) riktar mot Womack, Jones och Roos som inte anses ha tillräckliga belegg för sina slutsatser; ”the difference between lean production and mass production is not empirically sustainable” (1992, s 324). Enligt Williams et al (1992) är Womack, Jones och Roos revisionister som okritiskt hyllar Toyota.

För att få perspektiv på den kraftfulla kritiken som Williams et al levererar, är det viktigt att känna till det starkt protektionistiska budskapet i artikeln. Bland annat avslutas texten med en uppmaning till politiker, både i den europeiska gemenskapen och i USA, om att reglera och begränsa de japanska biltillverkarna, snarare än att välkomna dem. De brittiska författarna skriver att de befintliga reglerna är klumpiga och ineffektiva, och därför måste ersättas med nya bestämmelser som begränsar importen från Japan (Williams et al 1992).

Sörqvist siktar in sig på en aspekt som Börnfelt inte tar upp, nämligen genusperspektivet: ”det har observerats att Lean kan förstärka vissa faktorer på en arbetsplats som gynnar typiskt manliga egenskaper” (2013, s 57).

Oudhuis och Olsson siktar in sig på det japanska ursprunget när de analyserar Lean och menar att de kulturella skillnaderna mellan det asiatiska och det västerländska är betydande, och att det här måste tas i beaktande. Författarna är starka i sin övertygelse och slår fast att ”one cannot transfer one production system based on one particular cultural value system to another without considering and taking into account culturally based presumptions and differences” (2015, s 279). Författarna nämner exempelvis skillnaden i synen på auktoriteter i de båda kulturerna, liksom synen på självstyre och självständighet.

2.5 Kritik mot metodstyrning

Visserligen är metodstyrning en del av Lean, men eftersom metodstyrningen utgör en stor del av det här examensarbetet ägnas kritiken ett eget avsnitt.

Det måste först konstateras att begreppet metodstyrning har begränsad spridning. Några snabba jämförelser på Google bekräftar den bilden: metodstyrning ger 448 träffar, tillitsbaserad styrning ger 22 100 träffar och balanserat styrkort ger 25 400 träffar (2019-03-11). Att spridningen är begränsad innebär att den som använder begreppet bör vara försiktig då den allmänna kännedomen är låg och att det kan förekomma andra namn på arbetssättet. Samtidigt ska sägas att på företaget där fallstudien genomförs, baseras Lean-arbetet på boken ”Lean: Gör avvikelser till framgång” som framhåller metodstyrningens betydelse. Med andra ord: begreppet må ha liten spridning, men på företaget är det ett vedertaget begrepp.

Oudhuis¹ kritiserar Lean för vad hon menar är ett fragmentariskt synsätt, något hon ser som en följd av uppdelningen av arbetsuppgifter i korta, standardiserade aktiviteter. Indirekt innebär detta en kritik mot metodstyrning genom dess relation till det standardiserade arbetssättet.

Börnfelt (2017) menar att Lean bara är taylorism (scientific management) i nya kläder. Det finns likheter, till exempel sökandet efter det optimala arbetssättet (NE 2019b). Att genomförandet skiljer sig ganska mycket, är inget som Börnfelt nämner. Till exempel skriver han ingenting om att medarbetare på ett Leanföretag, förväntas och uppmuntras att komma med förslag på hur arbetsmetoderna (det standardiserade arbetssättet) kan förbättras.

Eriksson (u.å.) betonar visserligen värdet av att fokusera på arbetssätt för att nå framgång, men vänder sig mot ”styrning” som han menar är en typ av ledarskap som får medarbetarna att tappa drivkraft och engagemang när de känner sig ständigt kontrollerade av chefen. Istället talar Eriksson om en ledningsfunktion som ska leda, organisera, samordna, förbättra, och skapa en situation där alla vinner på att samarbeta.

2.6 Nyckeltal

I den här rapporten används KPI (Key Performance Indicators) och nyckeltal synonymt. Vissa källor talar annars om en gradskillnad mellan de båda begreppen som innebär att KPI är ett nyckeltal för verksamheten, medan nyckeltal avser ett ekonomiskt mått (Wikipedia 2016). Skillnaden innebär att uppgifter som soliditet, räntabilitet på eget kapital och kapitalomsättningshastighet, räknas som nyckeltal, medan exempelvis kostnadsreduktion, kundnöjdhet och vinstmarginal, är KPIer (Wikipedia 2016).

På fallföretaget används begreppet KPI genomgående. Ibland används även tillägget ”ekonomisk” (eller motsvarande) för att understryka att nyckeltalet är ett mått som direkt innefattar pengar, till skillnad från exempelvis väntetid för kund.

Peters (2014) skriver att nyckeltal ska utformas så att de berättar historien om din strategi. Det är hennes vidareutveckling av det resonemang som Kaplan och Norton (2008) för i sin bok. De menar till exempel att det ska gå att förstå företagets strategi enbart genom att studera nyckeltalen. De noterar också att många organisationer misslyckas i detta test.

¹ Professor Margareta Oudhuis, föreläsning, 9 maj 2018, Högskolan i Borås.

Kaplan och Norton (2008) nämner Sears, den amerikanska varuhuskedjan (Sears Holdings u.å.), som ett bra exempel på hur balanserat styrkort (och därmed nyckeltal) kan utformas. Företaget skapade sina nyckeltal utifrån tre teman:

- 1) "A compelling place to shop".
 - 2) "A compelling place to work".
 - 3) "A compelling place to invest".
- (Kaplan & Norton 2008, s 102)

Dessa tre teman skapar just den balans som eftersträvas för ett styrkort. Ett exempel är att kraftigt höjda löner sannolikt skulle öka Sears attraktionskraft som arbetsplats (tema 2), men samtidigt driva prishöjningar (som skulle påverka tema 1 negativt) och kostnadsökningar (som skulle påverka tema 3 negativt). Därför måste alla teman balanseras mot varandra.

2.7 Kritik mot nyckeltal

Kaplan och Norton (2008) höjer ett varningens finger för övertro på nyckeltal. De skriver att ett styrkort med nyckeltal kan skapa en farlig illusion av kontroll.

Den amerikanska trion Bryant, Jones och Widener (2004) kritiserar inte nyckeltal i sig, utan företagens användning av dem. Under ideala förhållanden skräddarsyr varje företag sina nyckeltal utifrån sina affärsstrategier, men forskarna har visat att chefer tenderar att förlita sig på generiska nyckeltal. I sina slutsatser påpekar författarna att även om många forskare argumenterar för potentialen i att använda icke-ekonomiska nyckeltal som mått på hur företaget presterar, finns det begränsat med empiriska bevis för att blanda ekonomiska och icke-ekonomiska nyckeltal verkligen är en framgångsrik blandning.

Inom vissa organisationer, exempelvis svensk offentlig förvaltning, har styrning med hjälp av nyckeltal börjat ifrågasättas och istället ersättas av tillitsbaserad styrning som bland annat anses reducera antalet nyckeltal som ska följas och följas upp. Tillitsdelegationen (2018) poängterar särskilt att tillit inte bör tolkas som ett emotionellt tillstånd, utan den är mer komplext underbyggd.

3. METOD

Kapitlet ger en översiktlig beskrivning av rapportens metodologiska ansats. Dessutom beskrivs hur insamling och analys av data har genomförts.

3.1 Metodologisk ansats

Bryman och Bell definierar kvalitativ forskning som något ”där man vanligtvis lägger tyngden på ord och inte på siffror vid insamling och analys av data” (2013, s 717). Det är precis vad den här rapporten gör. Nyckeltal är förvisso en stor del i undersökningarna, men det är ändå ledarskapet som står i centrum. Författarna skriver på samma ställe att strategin bakom den kvalitativa forskningen är induktivistisk, konstruktionistisk och tolkande. De medger samtidigt att alla forskare inte är överens om den beskrivningen.

Med induktivt perspektiv menas att teorin skapas utifrån praktiken (Bryman & Bell 2013). Det kan jämföras med det deduktiva perspektivet där forskningen genomförs utifrån hypoteser och idéer som härleds från teorier (Bryman och Bell 2013). Skillnaden innebär att den som forskar induktivt undersöker något och därefter skapar en teori utifrån resultaten, medan den som forskar deduktivt först skapar en teori och därefter undersöker om den stämmer.

Konstruktivism beskriver Bryman och Bell (2013) som motsatsen till objektivism (att sociala företeelser existerar oberoende av sociala aktörer) och essentialism (att olika objekt besitter en essens som indikerar deras sanna natur). Den som delar uppfattningen att sociala företeelser är något som sociala aktörer skapar kontinuerligt tillsammans med andra, kan beskrivas som konstruktivistisk. Dessutom är personen i fråga sannolikt intresserad av ontologi, en teori om arten av sociala förpliktelser, eftersom konstruktivism är en ontologisk ståndpunkt.

Den som ska tolka något, behöver ett tolkningsperspektiv. Interpretivism är en kunskapsteoretisk ståndpunkt som förutsätter att forskaren har eller skaffar sig kunskap om handlingarnas subjektiva mening (Bryman & Bell 2013).

Sammanfattningsvis handlar kvalitativ forskning mer om ord än om siffror. En kvalitativ forskare skulle därför fråga ett antal snickare vad de tycker om sågen snarare än räkna hur många sågtag som krävs för att ta sig igenom en standardiserad plank. Den induktiva forskaren skulle dessutom genomföra intervjuerna först, för att därefter presentera en teori om vilken såg som har bäst egenskaper, till skillnad från de deduktiva kollegorna som skulle börja med att beräkna den optimala höjden på en sågtand, den perfekta hårdheten i stålet och det fulländade handtagets utformning, för att därefter göra tester i syfte att bekräfta teorierna.

Inget av perspektiven är mer rätt eller mer fel än det andra. Det beror på situationen vilket perspektiv som är bäst lämpat. Eller ja, det är i alla fall den diplomatiska beskrivningen. I verkligheten brukar företrädare för de olika perspektiven inte vara sena att kritisera den andra sidan.

Backman menar till exempel att det kvalitativa perspektivet kontrasterar mot det traditionella förhållningssättet (som ser världen som mer eller mindre objektiv) genom att vara mer subjektiv i så motto att verkligheten betraktas som ”en individuell, social och/eller kulturell konstruktion” (2016, s 55). Det är en utbredd uppfattning bland kvantitativa forskare som tycker att den kvalitativa forskningen i alltför hög grad grundar sig i forskarnas vanligtvis osystematiska uppfattningar om vad som är av betydelse (Bryman & Bell 2013).

Den här rapporten bygger övervägande på kvalitativ metod eftersom datainsamlingen till största delen utgörs av intervjuer där respondenterna uttalar sig om ledarskap och hur de tycker att nyckeltal påverkar på ledarskapet. Notera likheterna med vad Bryman och Bell (2013) skriver – mer ord än siffror. Dock finns det en kvantitativ ambition i examensarbetet eftersom det även ska studera nyckeltal och hitta utvärderingsmodell för metodstyrning. I den här delen av rapporten är siffrorna i centrum och därför blir också perspektivet delvis ett annat.

3.2 Genomförande

Examensarbetet genomförs som en fallstudie.

En stor del av den information som krävs för det här examensarbetet inhämtas med hjälp av olika sökmotorer som Primo via hb.se/biblioteket, men också publika varianter som Google och Bing. Eftersom företagets Leanarbete utgår från boken ”Lean: Gör avvikelser till framgång” ingår den i litteraturstudien, men här förekommer också flera andra böcker, bland annat ”klassikerna” av Liker samt Womack och Jones.

För att undvika planlöst – och ofta fruktlöst – sökande i gigantiska databaser, görs flera sökningar efter rekommendationer från forskare, lärare och yrkesverksamma inom kvalitetsprofessionen. Dessutom har många sökningar utgått från referenslistor i artiklar, böcker och andra examensarbeten.

I hopp om att få en rapport som på samma gång är lättillgänglig och informativ, analyseras, sorterar och prioriteras insamlade data. I klartext: all information som samlats in, finns inte med i den färdiga rapporten. Gallring sker kontinuerligt under arbetets gång. Det faller sig ganska naturligt i ett examensarbete som handlar om Lean: det som inte skapar värde i form av kunskap, ska inte finnas med.

Utifrån de svar som framkom i intervjuerna uppstod en glidning vad gäller den ursprungliga andra forskningsfrågan (”hur kan KPIer definieras för att stärka ett metodstyrt ledarskap?”) mot att bli mer inriktad på ledarskapet. För att möta denna förskjutning omformulerades den andra forskningsfrågan till sin nuvarande lydelse ”hur kan nya nyckeltal definieras för att specifikt stärka ett metodstyrt ledarskap?”.

3.2.1 Fallstudie

En fallstudie kan vara många olika saker, skriver Backman (2016) som samtidigt noterar att det inte finns någon enhetlig definition. Han tillägger också att eftersom en fallstudie kan ha flera olika avsikter (den kan vara beskrivande, förklarande eller undersökande), ökar antalet varianter ytterligare. Bryman (2008) däremot är lite mer konkret och talar om en fallstudie som ett tillvägagångssätt där en specifik del, en utvald organisation, undersöks för att få en bättre bild av ett fenomen.

Några år tidigare hade Bryman gått igenom 65 forskningsprojekt som publicerats mellan 1979 och 2003. Alla har det gemensamt att de handlar om ledarskapsforskning, men spektrat är mycket brett; sjukhus i Kanada, arbetarkooperativ i Storbritannien, kvinnliga ledare i USA och universitet i Finland är bara några exempel på vad som förekommer. Den övervägande delen av dessa forskningsprojekt (52 av 65) genomfördes som fallstudie. Det motsvarar 80 procent av projekten (Bryman 2004). Observera att både ”case study” och ”multiple case study” har räknats som fallstudie. Det framgår snabbt att fallstudie är det vanligaste sättet att designa ledarskapsforskning. Inga experiment hittades bland artiklarna. Den enskilda fallstudien är fortsatt en mycket populär form av forskningsdesign, men den multipla varianten liksom

tvärsnittsforskning vinner mark. Givet fallstudiens ställning inom managementforskning och tidsbegränsningarna, blir fallstudien en både praktisk och adekvat design för det här examensarbetet.

3.2.2 Intervjuer

Alla respondenter i den här rapporten är ledare på antingen operativ eller strategisk nivå. Ingen medarbetare intervjuades, i första hand på grund av tidsbrist, men delar av medarbetarperspektivet tillgodoses genom observationer där relationen mellan ledare och medarbetare kunnat iakttas. Respondenterna valdes utifrån en strävan att täcka in så många perspektiv som möjligt. På grund av studentens bristfälliga kontaktnät på fabriken, har respondenterna valts ut i samråd med extern handledare.

För att säkerställa respondenternas anonymitet, omnämns de endast som ledare på strategisk eller operativ nivå. Notera att det finns schatteringar inom nivåerna; två ledare som båda är verksamma på operativ nivå, behöver alltså inte vara hierarkiskt likställda med varandra.

Utöver att intervjua ledare på företaget, har även två referensintervjuer genomförts. De här respondenterna arbetar i andra organisationer, och har ingen anknytning till vare sig den studerade fabriken eller företaget i fråga. De här intervjuerna tjänar två syften; dels ska de underlätta generalisering av resultaten som framkommer i de ordinarie intervjuerna, dels är förhoppningen att de ska ge råd – eller i bästa fall svar – om hur referensorganisationerna lyckats lösa de frågeställningar som den här rapporten ska besvara, och därmed tillföra information. Den förstnämnda delen, att vara rådgivande, är lättare att uppnå eftersom det med endast två referensintervjuer fortfarande är svårt att urskilja vilken information som är företagsspecifik och vilken som är generell. I praktiken innebär detta att referensintervjuernas uppgift snarare blir att underlätta förståelse än generalisering.

Kvalitativa intervjuer kan delas in i två kategorier; ostrukturerade och semistrukturerade. Den förstnämnda liknar ofta ett vanligt samtal, medan den sistnämnda utgår från några förberedda frågor (vanligtvis samlade i en intervjuguide) och där improviserade följdfrågor används för att fördjupa och förtydliga respondentens svar (Bryman & Bell 2013). Oavsett vilken intervju som används, menar Bryman och Bell intervjuaren att vara flexibel. De förklarar att ”tonvikten måste [...] ligga på hur intervjupersonen uppfattar och förstår frågor och skeenden, det vill säga det som intervjupersonen upplever vara viktigt” (2013, s 476). Med andra ord måste intervjuaren vara lyhörd för vad som sägs och anpassa nästa fråga utifrån det.

I den här rapporten är intervjuerna semistrukturerade för att få den bästa kombinationen av repeterbarhet och fördjupningsmöjlighet. Utifrån de frågor som finns med i den på förhand framtagna frågeguiden, är det möjligt att ställa kompletterande och fördjupande följdfrågor. ”Observationer och intervjuer ställer mycket stora krav på den som genomför dem utifrån ett kvalitativt perspektiv”, konstaterar Backman (2016, s 61). De allra flesta frågorna är öppna (kan inte besvaras med ja eller nej) för att få den intervjuade att berätta mer (May 2001). Genom det skapas ett samtal snarare än en utfrågning. De stängda frågor (ja- och nej-frågor) som trots allt förekommer, syftar till att etablera en utgångspunkt för en öppen följdfråga. Intervjuerna spelas in för att reducera risken för förlorade detaljer.

Alvesson och Sveningsson (2003) kombinerade intervjuer och observationer i sitt forskningsprojekt. Flera av respondenterna (främst mellanchefer) intervjuades vid mer än ett tillfälle. Vid den andra intervjun, kunde forskarna följa upp det som sagts under den första. Svaren var övervägande konsistenta, men vissa motsägelser förekom och dessa kunde redas ut

vid det andra intervjutillfället. I det här examensarbetet har emellertid respondenterna bara intervjuats vid ett tillfälle. De har fått se frågorna i förväg för att kunna förbereda sig.

De tretton frågorna i intervjuguiden har formulerats med avsikt på att svaren ska kunna användas för att besvara rapportens tre forskningsfrågor. Observera dock att den första frågan emellertid handlar om respondenten och dennes bakgrund och inte primärt om någon av forskningsfrågorna. Den andra frågan, om vilka egenskaper som utmärker en bra ledare, tjänar två syften; dels att vara en bred, öppningsfråga som ska få i gång samtalet (en icebreaker om man så vill), dels att – precis som första frågan – sätta in respondentens svar i en kontext. De närmaste följande frågorna (3-10) är kopplade till den första forskningsfrågan som handlar om att etablera ett nuläge, en utgångspunkt för rapporten. Observera dock att den åttonde frågan, eller kanske främst dess följdfrågor, också ställs för att besvara forskningsfrågan om hur nyckeltal kan användas för att stärka ett metodstyrt arbetssätt. Dessutom får respondenten svara på just den forskningsfrågan (fråga 11). Den tolfte frågan är identisk med den tredje forskningsfrågan. Tanken med det är naturligtvis att få forskningsfrågan besvarad, men också säkerställa att den besvaras på ett sätt som faktiskt hjälper ledarna i deras arbete.

3.2.3 Observationer

Som komplement till intervjuerna, har observationer genomförts. Dessa genomfördes vid några av de korta pulsmöten som hålls varje morgon i fabriken. Deltagarna är så gott som uteslutande ledare på olika nivåer. Flera av ledarna har även intervjuats; några före observationerna genomfördes, några efter. Observationerna är att betrakta som icke-deltagande och ostrukturerade, enligt de definitioner som Bryman och Bell (2013) använder. Den icke-deltagande observatören befinner sig i miljön som ska observeras, men delar inte i skeendet (arbetet, diskussionen, mötet). Icke-deltagande observation är vanligen ostrukturerade och syftar till att så detaljerat som möjligt notera hur deltagarna beter sig.

Som jämförelse kan nämnas att en deltagande observation innebär att forskaren under längre tid engagerar sig i en social miljö för att förstå hur människorna beter sig i miljön. Forskaren blir en i gruppen, i arbetslaget eller klassen. Den strukturerade observationen följer ett förutbestämt schema där forskaren söker vissa beteenden. Ett exempel skulle kunna vara sjukgymnasten som följer en förskolelärare på arbetet för att söka efter icke-ergonomiska rörelser.

Observationerna i den här rapporten syftar till att studera hur ledarna agerar tillsammans och hur de hanterar den information som tas upp på mötena. Om en generös tolkning av begreppet tillämpas, kan observationerna klassas som strukturerade eftersom de följer hela mötet, men ignorerar exempelvis informationsutbyte och rapportering, för att istället rikta in sig på hur ledarna leder tillsammans. På grund av svårigheterna med att definiera vad som avses med att leda tillsammans, är observationerna snarast att betrakta som ostrukturerade, men att tolkningen och analysen påminner om den händelsebaserade registrering som härstamma från Mintzbergs forskning så som den beskrivs av Bryman och Bell (2013). Eftersom kraven på detaljer inte är lika höga som i en intervju – observationerna syftar som sagt till att beskriva hur ledarna leder tillsammans – sker dokumentationen med hjälp av papper och penna.

3.2.4 Dokumentstudie

Dokumentstudien av nyckeltalen består av flera delar. Studien inleddes med att extern handledare presenterade dels de 17 nyckeltalen, dels de Exceldokument som används för att sammanställa informationen. Platschefen har vid ett annat tillfälle lämnat kompletterande

information om nyckeltalen. Utöver detta har enskilda studier bedrivits – studenten har klickat runt bland Exceldokumenterna för att studera och analysera informationen.

3.2.5 Studiebesök

Studiebesöket skulle kunna sägas vara ett slags referensintervju, men eftersom den inte följer intervjuguiden och är betydligt mer detaljerad, skiljer det sig så pass mycket att det redovisas just som ett studiebesök. Dessutom finns ett inslag av dokumentanalys i och med att respondenten förevisade dokument på ett sätt som inte förkommer i någon av intervjuerna. Med utgångspunkt från intervjuguidens frågor, analyseras referensfabrikens hantering av standardiserat arbetssätt. I en strikt mening kan intervjun nog klassas som ostrukturerad, men det bör noteras att intervjuguiden var utgångspunkt för frågorna och att respondenten fått se forskningsfrågorna i förväg. För att vara en ostrukturerad intervju, innehåller den trots allt ett skapligt inslag av struktur. Eftersom några intervjuer återstod att göra efter studiebesöket, kunde lärdomarna därifrån användas för att ställa följdfrågor till några av respondenterna.

3.3 Kvalitet

En fallstudie av den här omfattningen räcker inte för att få fram ett resultat som är generellt nog att kunna tillämpa i flera olika miljöer och sammanhang. För att generera ett sådant resultat, krävs betydligt mer omfattande forskning och därmed också mer tid än vad tidsramarna för ett examensarbete tillåter. Fallstudien har dock många fördelar. Bland annat anses de vara ”särskilt tillämpliga i utvärderingar, där studieobjekten ofta är mycket komplexa” (Backman 2016).

May (2001) talar om att en rapport med hög validitet och reliabilitet, är en rapport med hög kvalitet. Författaren säger också att slutsatserna ska besvara forskningsfrågorna och vara både sanna och uppenbara. Med uppenbar menas inte att slutsatsen ska vara uppenbar när forskningen påbörjas, utan att slutsatsen ska vara uppenbar utifrån forskningens resultat.

Alla respondenter har fått möjlighet att läsa rapporten innan den lämnades till examinator. Ingen av respondenterna omnämns med namn, titel eller annan information som kan användas för att identifiera dem. Däremot anges om de arbetar på operativ eller strategisk nivå eftersom den informationen har betydelse när citaten ska värderas av läsaren. Uppgifter om respondentens kön och ålder har också utelämnats, men av annat skäl – informationen är helt enkelt ovidkommande.

3.3.1 Reliabilitet

Den reliabilitet som May (2001) nämner, handlar om rapportens tillförlitlighet. Ringsberg (2019) utvecklar detta som rapportens förmåga att stå emot chans och felaktigheter. Med det avses hur väl rapporten kan hantera fel i insamlade data, utan att resultatet och slutsatserna också påverkas. Tydliga och väl formulerade intervjufrågor är ett viktigt steg mot att höja rapportens reliabilitet.

Referensintervjuerna med respondenter utanför fallföretaget är ett försök att förbättra rapportens reliabilitet då tanken med dessa är att kunna urskilja vad som är företagsspecifikt och vad som är generellt. Referensintervjuerna är inte ofelbara i detta, bland annat följer de ju samma frågeguide, men de tjänar ändå sitt syfte.

Jämfört med referensintervjuerna, är syftet med besöket på referensfabriken inte i första hand att skilja ut generell och företagsspecifik information. Notera exempelvis att intervjuguiden inte används i sin helhet. Det som står i centrum är istället att få forskningsfrågorna besvarade.

3.3.2 Validitet

Mäter de valda metoderna, det vi avser att mäta? Om de gör det, då har rapporten hög validitet. Det finns också ett samband mellan validitet och val av metod för datainsamling. Ett lätt överdrivet exempel för att åskådliggöra sambandet, är att den som tänker mäta hur snabbt Sarah Sjöström simmar 100 meter fjärl, bör använda ett tidtagarur snarare än en termometer.

Ringsberg (2019) förklarar att triangulering kan användas för att höja validiteten. Triangulering kan göras på flera sätt och i flera kombinationer: exempelvis genom att data samlas in vid olika tidpunkter och från olika källor, flera forskare arbetar parallellt med varsin undersökning och genom att använda både kvantitativa och kvalitativa tekniker. I den här rapporten har respondenterna endast intervjuats vid ett tillfälle, vilket således inte innebär någon triangulering. Däremot har principen tillämpats i litteraturstudien; här har artiklar och böcker, av olika författare från olika tidsepoker, använts för att ge en bred – och vissa fall motstridig – bild av Lean. Stort utrymme ägnas åt avsnitten med kritik för att ifrågasätta själva premisen för rapporten. På ett sätt kan även referensintervjuerna sägas vara en del av trianguleringen eftersom de ökar antalet källor. Med tanke på att endast två referensintervjuer genomfördes och att antalet intervjuer på företaget också är förhållandevis litet, finns det anledning att vara återhållsam när det gäller att dra generella slutsatser.

4. FALLSTUDIE

Fabriken där fältstudien genomförs ingår i en börsnoterad koncern som omsätter närmare 35 miljarder euro, enligt den senaste årsredovisningen som avser räkenskapsåret 2018. Samma årsredovisning berättar även att drygt 100 000 personer är anställda i koncernen. Koncernen har flera kända varumärken som säljs över hela världen, men den nordamerikanska marknaden står för strax över hälften och den europeiska för en dryg fjärdedel av dotterbolagets försäljning.

Sedan det att koncernen grundades i början av förra seklet, har den vuxit både organiskt och genom förvärv. Uppköpen har lett till expansion, både geografiskt och utbudsmässigt. Fabriken som beskrivs i fältstudien är ett av koncernens många tillverkningsställen runt om i världen. Produkterna som tillverkas i den aktuella fabriken har varit en del av koncernens utbud i princip ända sedan den startades.

Produkterna står för knappt tio procent av koncernens samlade försäljning och sysselsätter en ungefär lika stor andel av de anställda. Efter rekordförsäljning 2017, når företaget inte upp till samma nivåer på den europeiska och den asiatiska marknaden, men eftersom andra marknader ökar, når dotterbolaget i princip samma omsättning 2018 som året före. Under 2018 lanserades nya produkter som tagits emot väl av köpare i bland annat Asien, Latinamerika och Europa.

I årsredovisningen beskrivs dotterbolaget som en av de största tillverkarna i världen och dess produkter som världsledande. Försäljningen till privatpersoner är i princip obefintlig, istället utgörs kunderna av företag, organisationer och myndigheter. Den största delen av försäljningen sker via ett nätverk av omkring 1500 återförsäljare världen över.

Produkterna tillverkas mot beställning och kunderna har stora möjligheter att påverka utformning och prestanda. Vanligen beställer kunderna flera produkter åt gången. Efter att produkterna lämnat den aktuella fabriken, går de vidare till annan fabrik för färdigställande innan leverans.

5. RESULTAT

Kapitlet beskriver vad som framkommit i de intervjuer, dokumentstudier, observationer och studiebesök som genomförts för att samla in data till rapporten.

5.1 Intervjuer

Under arbetet har nio intervjuer genomförts. Här redovisas dels en sammanställning av dessa intervjuer, dels vilket resultat som framkommit.

5.1.1 Sammanställning av intervjuer

I tabell 2 redovisas intervjuerna i kronologisk ordning, på vilken nivå ledaren är verksam, och hur lång tid intervjun tog. Dessutom anges vilka som är referensintervjuer.

Tabell 2: Sammanställning av intervjuer. Tiderna har avrundats.

Intervju	Respondent	Notering	Tid (minuter)
A	Strategisk nivå	Referens	45
B	Strategisk nivå		30
C	Strategisk nivå		35
D	Strategisk nivå	Referens	30
E	Strategisk nivå		75
F	Operativ nivå		30
G	Strategisk nivå		30
H	Operativ nivå		30
I	Operativ nivå		60

5.1.2 Resultat från intervjuer

Respondenterna väljer olika ord för att beskriva vad som utmärker en bra ledare, men egenskaperna de beskriver är ganska likartade. Inte identiska på något vis, men likartade. De beskriver alla en öppen och engagerad ledarstil med ord som ”öppenhet”, ”lyhörd” och ”tillgänglig”. Förmågan att ge och ta emot feedback, återkommer i många intervjusvar som en viktig egenskap hos en god ledare. Ett annat återkommenade svar är förmågan att skapa förutsättningar för andra.

När respondenterna ombeds att berätta vad som kännetecknar deras eget ledarskap, återkommer många av de egenskaper de nämnt som svar på första frågan. Flera vidareutvecklar resonemanget om feedback, och någon berättar vad utvärderingar i medarbetarenkäter brukar resultera i. Många är också öppna med vad de behöver förbättra, som till exempel när en av respondenterna (som är ledare på strategisk nivå och är chef för chefer) erkänner att det kan vara svårt att hålla sig borta från detaljerna.

Majoriteten av de intervjuade är ledare på strategisk nivå och de flesta av dem återkommer till, och betonar vikten av, att vara tillgänglig. Många talar just om att ledarskap handlar om att skapa förutsättningar för andra. En respondent sammanfattar det i ”jag finns ju här för mina medarbetare och ska hjälpa dem och organisationen att komma framåt”.

Så gott som alla intervjuade tycker att de tillbringar för lite tid i produktionen. Flera berättar om saker de gör för att både öka den tiden och samtidigt göra sig mer synliga i verksamheten. Det handlar om att till exempel förlägga möten på platser som tvingar dem att förflytta sig längre sträckor inom området. Flera av respondenterna deltar i ledningsgruppens veckovisa ”gå och se-övning” där hela gruppen tillsammans besöker en avdelning eller arbetsstation i syfte att

söka efter förbättringar. ”Vi vill inte bara ha avdelningschefens förklaring utan vill se själva och höra vad de berörda medarbetarna har att säga”, berättar en av ledarna som brukar vara med.

Respondenternas definition av metodstyrning är mycket samstämmig. Alla talar om hur ledarskapet ska fokusera på metod och nämner standardiserat arbetssätt. En av referenspersonerna (som arbetar i ett tillverkande företag) svarar mycket likt respondenterna på fallföretaget. Den andra referenspersonen (som arbetar i en tjänsteorganisation) däremot skiljer ut sig genom att vara den enda av alla respondenter som inte explicit talar om standardiserat arbetssätt.

Att metodstyrning är något som diskuteras bland ledarna på fabriken blir tydligt när de får frågan om hur mycket de pratar med sin överordnade om det, men bilden är inte entydig. De diskuterar fortfarande ledarskap, men utifrån andra aspekter. En respondent säger att ”när jag pratar med min chef pratar vi mer om mjuka värden som värderingar och strategier. Metoden ska sättas på rätt nivå, alltså hos dem som gör jobbet och har kompetensen”. Även här skiljer referenspersonen som arbetar i en tjänsteorganisation ut sig genom att i lägre utsträckning än övriga respondenter prata metodstyrning med sin chef. Diskussionen om hur arbetet ska utföras saknas inte helt, men respondenten hade önskat mer diskussion om hur arbetet ska bedrivas. Ledare som rapporterar till någon utanför fabriken, verkar vara på ungefär samma nivå som den nyss nämnda referenspersonen – diskussioner förekommer, men i mindre omfattning än på den egna fabriken. Den bilden bekräftas av referenspersonen som arbetar i ett tillverkande företag.

Vilka nyckeltal som är viktigast i vardagen, varierar med ansvarsområde. Tendensen är att ju högre hierarkisk position ledaren har, desto fler nyckeltal anses viktiga. Fabrikens fokus på säkerhet märks tydligt i svaren; flera av respondenterna nämner säkerhet som första prioritet eller som ett av de viktigaste. Det är svårt att få någon att nämna nyckeltal som är irrelevant – de flesta respondenterna medger att några tal är viktigare än andra i deras vardag, men framhåller i samma andetag att de ser nytta för fabriken att följa upp övriga. Någon påpekar att alla nyckeltal är relevanta, men att i vissa fall är frågan felformulerad vilket gör att värdet av informationen riskerar att bli lägre än det skulle kunna vara. Viss långsiktig prognostisering kan upplevas som irrelevant eftersom den långa tidshorisonten gör att prognoserna alltid ändras. I kontorsmiljö kan det upplevas som svårt att applicera fokuseringen på säkerhet eftersom dessa nyckeltal är primärt utformade för att följa upp den fysiskt mer krävande produktionen.

Inte någon av respondenterna ser några problem med att kombinera metodstyrning och att nå bra resultat i nyckeltalen. I princip alla respondenter nämner istället metodstyrningen som en förutsättning för att lyckas. Spårbarhet och förutsägbarhet är två vanliga argument, liksom att det standardiserade arbetssättet är en förutsättning för att kunna förbättra. En av respondenterna sammanfattar hela resonemanget genom att konstatera ”våra kunder vill att produkterna ska se likadana oavsett vem som jobbar den dagen”.

De avslutande frågorna i intervjun (”Hur kan nyckeltal definieras för att stärka ett metodstyrt ledarskap?” och ”Hur kan förmågan att leda metodstyrning mätas?”) var de frågor som de flesta av respondenterna tyckte var svårast att besvara. Jämfört med exempelvis föregående fråga – om att kombinera nyckeltal och metodstyrning – är svaren mer divergerande. En respondent föreslår att nyckeltalen ska formuleras utifrån målen (”vi ska mäta dit vi vill nå”) och en annan att mätningen ska ske ”nära människorna” (som utför arbetsuppgiften). Ett par respondenter talar om krossfunktionella nyckeltal, alltså nyckeltal som hämtar information från två eller fler faktorer och sammanställer. Referenspersonernas svar bekräftar bilden av varierande svar.

Det som efterfrågas i frågan om huruvida ledarskap kan mätas, är inte helt okontroversiellt. En av respondenterna är tveksam till behovet, och vill hellre se att beteenden hamnar i blickpunkten och påminner samtidigt om det mänskliga perspektivet på mätningar: ”mycket av arbetet hos oss är standardiserat, men vi bommar ändå. Vi måste se att det finns människor bakom siffrorna och se till att de mår bra och trivs”.

Även den sista frågan – den om hur förmågan att leda metodstyrning kan mätas – splittrar gruppen av respondenter och får svaren att dra åt olika håll. Det är svårt att urskilja något mönster i svaren. Respondenternas svar är mindre entydiga och mer resonerande än tidigare under intervjun. Dock är det en sak som återkommer i några av intervjuerna och det är vikten av dialog. Det finns olika tankar om hur dessa dialoger ska utformas, om de ska vara standardiserade och följa ett förutbestämt protokoll eller om de ska vara mer inriktade på att ställa frågor till ledaren för att få denne att reflektera över sitt ledarskap.

5.2 Observationer

Under arbetet har 30 möten observerats. Här redovisas dels en sammanställning av dessa möten, dels vilket resultat som framkommit.

5.2.1 Sammanställning av observationer

Nedan redovisas dessa observationer i kronologisk ordning (tabell 3), vilken typ av möte det rörde sig om, vilka som deltagit och hur lång tid mötet tog.

Tabell 3: Sammanställning observationer. Tiderna har avrundats.

Observation	Möte	Deltagare	Tid (minuter)
1	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	15
2	Chefsmöte	Strategiska	10
3	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
4	Chefsmöte	Strategiska	10
5	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
6	Chefsmöte	Strategiska	10
7	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	15
8	Chefsmöte	Strategiska	10
9	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
10	Chefsmöte	Strategiska	5
11	Gruppchefsmöte (morgon)	Operativa	10
12	Avdelningschefsmöte	Operativa	10
13	Materialmöte	Operativa och strategiska	10
14	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
15	Chefsmöte	Strategiska	15
16	Gruppchefsmöte (eftermiddag)	Operativa	10
17	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
18	Chefsmöte	Strategiska	20
19	Gruppchefsmöte (morgon)	Operativa	10
20	Avdelningschefsmöte	Operativa	25
21	Materialmöte	Operativa och strategiska	5
22	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
23	Chefsmöte	Strategiska	10
24	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	10
25	Chefsmöte	Strategiska	20
26	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	5
27	Chefsmöte	Strategiska	15
28	Fabriksmöte	Operativa och strategiska	5
29	Chefsmöte	Strategiska	15
30	Chefsinformation	Operativa och strategiska	55

5.2.2 Resultat från observationer

De observationer som redovisas här har valts ut, eftersom de symboliserar något generellt. Liknande situationer och diskussioner kan ha ägt rum vid flera tillfällen, men det är ett av dessa tillfällen som redovisas här. Den enskilda händelsen blir utgångspunkt för ett mer generellt resonemang.

Fabriksmöten och chefsmöten är de två sista länkarna i en kedja av möten som inleds på morgonen i fabriken. På de tidiga mötena deltar operativa ledare från produktionen och på chefsmötet är det bara ledare på strategisk nivå som är med. På fabriksmötet, som är mötet med flest deltagare, är deltagarna jämnt fördelade mellan operativ och strategisk nivå. Det som här kallas chefsmöte kan närmast beskrivas som en blandning av pulsmöte och ledarpuls eftersom det både behandlar dagens större frågor och även reflekterar över hur fabriksmötet avlöpt.

Mötena hålls varje arbetsdag och är ganska korta, i regel tio minuter, och genomförs efter en förutbestämd och standardiserad dagordning. Alla deltagare på alla möten står upp. Mötena följer upp vad som hänt dagen innan och identifierar risker för den innevarande dagen. Ett undantag från den principen är det möte som i sammanställningen kallas ”gruppchefsmöte

eftermiddag”; där deltar samma gruppchefer som på morgonens möte för att summera dagen och följa upp förbättringar, avvikelser och standardförändringar.

Det allra sista mötet, chefsinformation, skiljer sig på flera punkter från de övriga; till att börja med är det inte en del av den dagliga pulsstrukturen. Dessutom genomförs det med glesare intervall, tar längre tid, har fler deltagare och alla sitter ner under mötet.

Notera att löpnumrens främsta uppgift är att skilja observationerna från varandra; det som beskrivs i observation A härstammar därför inte nödvändigtvis från den först genomförda observationen.

5.2.3 Observation A

En deltagare på mötet uppmärksammar de övriga på att ett pallställ är skadat och att den troliga orsaken är att det blivit påkörts av en truck. Skadan upptäcktes och rapporterades av en medarbetare dagen innan och reparation inleddes så gott som omgående. Händelsen får stort utrymme vid det efterföljande chefsmötet.

5.2.4 Observation B

En kvalitetsrevision har genomförts vid en arbetsstation i tillverkningen. Revisionen gav stationen lågt betyg. Vid ledarnas efterföljande möte, diskuteras orsaker och lösningar vidare.

5.2.5 Observation C

Eftersom ett antal leveranser riskerar att bli försenade, ska produktionsmedarbetarna arbeta övertid. Några operativa ledare varnar för att det långa arbetspasset kan leda till trötthet och att riskerna för skador därigenom ökar. Vid mötet tar företrädarna för andra funktioner, exempelvis fastighetsavdelningen, självmant på sig arbetsuppgifter som kommer att underlätta för dem som ska arbeta sent.

5.2.6 Observation D

Fabriken har fått beställning på en mindre serie specialprodukter som ska levereras till exportkund. Produkterna är komplicerade och det är dessutom första gången som fabriken ska producera produkter av den här typen. Komplexiteten gör att produkterna tar längre tid att producera, något som riskerar att orsaka försenad leverans. Efter mötet följer en annan operativ ledare och en strategisk ledare med ut i tillverkningen för att tillsammans med medarbetarna bedöma riskerna för försening.

5.2.7 Observation E

Under den tidsperiod som observationerna har genomförts, har mötena förändrats. Mot slutet av perioden är det en operativ ledare med ansvar för materialstyrning som leder mötet istället för en strategisk ledare med ansvar för produktionen. Fabriksmötena har förändrats på så vis att den som leder mötet, introducerar den avdelning eller funktion som ska rapportera.

5.2.8 Observation F

Konferensrummet där fabriksmötet hålls, ligger mitt emellan två av fabriken tillverkningslinor. Alldeles utanför konferensrummet finns ett ställ där det förvaras delar som ska monteras i de produkter som tillverkas i fabriken. Delarna är omslutna av skyddande plastfilm. På ett av paketen har delar av plastfilmen släppt och hänger ned på golvet. Två strategiska ledare, som väntar på att fabriksmötet ska börja, upptäcker plastfilmen och tillsammans samlar de ihop plasten och lägger den i återvinningen.

5.3 Dokumentstudie nyckeltal

På den högsta nivån, fabriksnivån, finns 17 nyckeltal. Många av nyckeltalen har emellertid aggregerats i flera steg innan de når den här nivån. Det betyder att mätpunkterna är betydligt fler, än de 17 som visas på högsta nivån. Sammanställningen på fabriksnivå inkluderar inte nyckeltal som är direkt kopplade till finansiellt resultat. Naturligtvis följer fabriksledningen upp det ekonomiska resultatet, men den uppföljningen inkluderas inte i de 17 nyckeltalen. Samtidigt finns det förstås ett mycket tydligt samband mellan i princip alla nyckeltalen och det ekonomiska resultatet; till exempel mäts energiförbrukning per tillverkad produkt, något som i förlängningen påverkar fabriken förmåga att tjäna pengar. Observera också att en av rubrikerna som används i fabriken sammanställning, är just "Ekonomi" (se nedan för ytterligare information).

Frekvensen skiljer mellan nyckeltalen; ena halvan redovisas veckovis, andra halvan månadsvis. I praktiken sker mätningar och uppföljning kontinuerligt, men exempelvis antalet nedlagda timmar per tillverkad produkt anges per månad och resultatet från produktutvärderingarna anges per vecka.

Nedan presenteras ett urval av de 17 nyckeltalen. Observera att det under varje rubrik kan finnas flera nyckeltal.

5.3.1 Säkerhet

Här sammanställs de olyckor som inträffat i produktionen. Olyckorna klassificeras utifrån hur lång frånvaro de orsakat för den drabbade medarbetaren. Till exempel är en allvarlig olycka en incident som resulterat i att någon behövt vara frånvarande mer än en vecka. Även situationer som inte leder till personskador, det företaget kallar tillbud, registreras och följs upp. Även förebyggande arbete följs upp genom att upptäckt av "osäkra förhållanden" och "osäkert agerande" ska registreras. Företagets interna dokument definierar "osäkra förhållanden" som "en miljö som klassas som farlig utan att man väger in människans beteende på platsen", och "osäkert agerande" som "handling som i onödan ökar risken för skada, bryter mot etablerade säkerhetsregler eller strider mot förväntat beteende".

5.3.2 Leveranssäkerhet

Nyckeltalet leveranssäkerhet mäter fabriken förmåga att leverera produkterna i tid och redovisas per produktkategori. Nyckeltalet anger inte hur sen en försenad produkt blivit, utan anger bara hur stor andel av företagets leveranser som inte nått kunden i tid. Företagets interna dokument förklarar att en produkt är i tid om den levereras på "lovad leveransdag till slutdestination".

5.3.3 Ekonomi

Nyckeltalen inom kategorin ekonomi anger till exempel hur många timmar som i genomsnitt lagts ned på varje tillverkad produkt. Även vissa kostnader per tillverkad produkt redovisas. De olika produktkategorierna redovisas var för sig.

5.3.4 Kvalitet

Inom kvalitet finns nyckeltal som består av både kvantitativa och kvalitativa data; exempelvis mäts hur många produkter som är godkända när de lämnar tillverkningen (kvantitativa data) och resultatet från interna revisioner (kvalitativa data) som genomförs minst en gång per vecka.

5.3.5 Personal

I kategorin personal finns bland annat nyckeltal för närvaro (istället för att mäta sjukfrånvaro) och antalet förbättringsförslag som kommit in.

5.3.6 Topp 5

Den som vill hålla 17 nyckeltal i huvudet, behöver vara något av en minnesmästare. Därför har fabriksledningen nyligen beslutat att förenkla kommunikationen kring nyckeltalen och har valt ut fem av dem som presenteras i en lättillgänglig layout. Tanken var att göra det lättare också för medarbetare långt från fabriksledningens konferensrum att få information om hur fabriken presterar. ”Vi valde ut fem KPIer som vi vill att alla i fabriken ska känna till”, förklarar en strategisk ledare. Dessa fem är säkerhet, resultatet från kvalitetstestet i slutet av tillverkningen, antalet produktionstimmar per produkt, leveransprecision och resultatet från de interna kvalitetsgranskningarna.

Förändringen har precis genomförts och har därför inte utvärderats ännu, men de första reaktionerna har varit positiva.

5.4 Studiebesök referensfabrik

Studiebesöket genomfördes i april, när arbetet började att gå mot sitt slut. Syftet är både att söka svar på forskningsfrågorna och värdera de resultat som framkommit vid fallfabriken. Eftersom några intervjuer och observationer återstod att göra, kunde de intervjuerna kompletteras med följdfrågor om referensfabrikens arbetssätt.

5.4.1 Presentation referensfabrik

Den besökta fabriken ingår i en global koncern som är underleverantör till fallföretaget och flera andra företag inom samma bransch. Företaget har färre anställda (knappt 70 000 personer), men omsätter ungefär lika mycket som fallföretaget. I den senaste årsredovisningen uppskattar företaget sin globala marknadsandel till ungefär 40 procent.

Respondenten, som var ensam värd för studiebesöket, har det övergripande ansvaret för produktionssystemet vid fabriken och är även ägare av några standarder.

5.4.2 Resultat från studiebesök

Företaget skapar sina nyckeltal utifrån de fem dimensionerna SQDCM (safety, quality, delivery, cost och management) som är vanliga inom Lean-företag. Dimensionerna står i prioriteringsordning – säkerhet är alltså den viktigaste aspekten. På fabriken betonas dessutom sambanden mellan de olika dimensionerna. Respondenten använder följande liknelse för att åskådliggöra just dessa samband: ”det är som att ta upp ett gem ur en magnetburk – det går inte, allt hänger ihop”.

Metodstyrning är ett välkänt och inarbetat på företaget. Respondenten förklarar att ”det är viktigt att ha en utgångspunkt för att kunna förbättra” och den utgångspunkten blir det standardiserade arbetssättet. Med hänsyn till de produkter som företaget tillverkar, är det viktigt att standarden följs – dels för att få jämn kvalitet, dels för att eventuella avvikelser ska kunna spåras.

Alla standarder i fabriken har tilldelats en ägare. Det är ytterst ägaren som är ansvarig för förändringar av standarderna och för att berörda chefer ”förklarar utförligt för berörda” om de ändringar som har beslutats. På olika platser i fabriken finns förslagslådor där alla medarbetare

kan lämna förslag om förändringar. Respondenten beskriver metoden som ”mycket framgångsrik”: sedan 2013 har mer än fyra ändringar beslutats varje månad.

Det finns förbättringslådor vid alla tillverkningslinor i fabriken och målet är ett förslag per person och vecka. För att bli framgångsrik, förklarar respondenten att det bästa arbetssättet är att uppmuntra utan att tjata. ”Man ska inte provocera fram förslag bara för att få ett ’tic in a box’ – då blir det till slut bara dumma grejer som kommer fram” förklarar respondenten. Tron på medarbetarnas bidrag är väldigt stark. ”De allra flesta vill hjälpa till – och de allra flesta av oss vill ha lite bättre flyt i verksamheten. Det är inte svårare än så.”

Efterlevnaden av standarder följs upp genom exempelvis 5S-revisioner. Dessutom genomför fabriken ledningsgrupp varje vecka gemma-vandringar i fabriken, både i tillverkningen och på kontoret. Även dessa vandringar är standardiserade och följer ett granskningsprogram om närmare 100 punkter.

6. ANALYS

I detta kapitel analyseras det som framkommit i intervjuer, dokumentstudier, observationer och studiebesök.

6.1 Analys av intervjuer

Respondenterna strävar efter att tillbringa mer av sin arbetstid ute i produktionen. Anledningarna är flera, men den främsta är att de dels vill se själva och inte vill få information via någon annan än den som berörs (i praktiken en avdelningschef eller motsvarande). Det är inte en fråga om misstro, utan snarare ett uttryck för engagemang, nyfikenhet och en stark tro på att ledare ska vara på plats där det händer.

Att gå och se med egna ögon, *genchi genbutsu* på japanska, är en viktig del av Lean. Liker (2009) beskriver hur nyanställda på japanska företag skickas ut på verkstadsgolvet för att iakttäta produktionen och sedan berätta om vad de har sett. På Toyota är det även chefer som måste ut och se själva. ”Den absoluta kärnan i Toyotas filosofi är att kulturen måste stödja dem som utför arbetet” (Liker 2009, s 216).

Samstämmigheten kring definitionen av metodstyrning förvånar en aning. Med tanke på begreppets begränsade spridning, ska nog samstämmigheten tolkas som ett resultat av fabriken ledarkultur. Betänk att alla intervjuade ledare bär en stark övertygelse om fördelarna med metodstyrning. Dessutom är det viktigt att beakta vad som sägs i referensintervjuerna; den ena referenspersonen (som också arbetar i ett tillverkande företag) leder – precis som ledarna på fallföretaget – snabbt in samtalet på att handla om standardiserat arbetssätt, medan den andra referenspersonen (som arbetar i en tjänsteorganisation) är den enda av alla intervjuade som inte alls nämner standardiserat arbetssätt. Lean kommer från Toyotas produktionssystem. Även om Lean numera utvecklats i flera varianter för att passa fler – Modig och Åhlström (2017) räknar upp nästan 40 olika ”sorter” – är Lean fortfarande starkt förknippat med tillverkning och kanske främst fordonsindustrin. Tjänsteorganisationen där referenspersonen arbetar har ingen uttalad Lean-strategi, vilket troligen kan förklara svaret.

Även om metodstyrning diskuteras mellan ledarna på fabriken, är det tydligt att ledare som rapporterar till någon utanför fabriken, talar om något helt annat – nämligen pengar. Den bilden bekräftas av referenspersonen som arbetar på ett tillverkande företag. Det är svårt att ge ett entydigt svar på varför det ser ut så här. Å ena sidan stämmer den nuvarande situationen väl överens med hur standarder och förändringar av dem ska hanteras: ”ansvaret för att skapa och uppdatera standarder för processer och arbetsplatser bör ligga hos de medarbetare som är berörda av dem” (Petersson et al 2017, s 133). Å andra sidan är företagsledningen tillräckligt intresserad av Lean-arbete för att ha inrättat en position som global Lean-ledare med placering på huvudkontoret. Den mest troliga orsaken till att rapporterna från fabriken bara handlar om pengar, är att Lean-arbetet (och därmed standardiseringen) ännu inte fått tillräckligt genomslag i företaget.

Under intervjuerna framkommer få exempel på nyckeltal som upplevs som irrelevanta. Det mest troliga är att de allra flesta av nyckeltalen faktiskt upplevs som relevanta, men utifrån reaktionerna i några av intervjuerna, finns det en risk för att ordet ”irrelevant” uppfattats som alltför starkt. Frågan är en förberedd följdfråga, men formuleras lite olika mellan intervjuerna beroende på sammanhang. Vanligtvis (i sju av nio intervjuer) har just ordet ”irrelevant” använts.

De två sista frågorna – som är identiska med två av forskningsfrågorna – är de som oftast upplevs som svårast att besvara. Svaren blir mindre precisa och mer resonerande. I högre grad än i sina tidigare svar, väger respondenterna för- och nackdelar mot varandra när de svarar på de här frågorna.

I svaren går det inte att märka några tydliga skillnader mellan operativa och strategiska ledare. Enda undantaget är frågan om vilka nyckeltal som är viktigast i respondentens vardag: där nämner ledare på en högre hierarkisk nivå något fler nyckeltal än vad övriga gör. Referensintervjuerna både bekräftar och motsäger den bilden; referenspersonen som har en hög hierarkisk position i ett tillverkande företag, nämner fler nyckeltal än respondenterna vanligen gör, medan referenspersonen som har en hög hierarkisk position i en tjänsteorganisation, uttryckligen säger att man följer ”ganska få” nyckeltal och nämner endast tre.

6.2 Analys av observationer

Analysen görs ifrån några utvalda, enskilda händelser. Dessa utgör sedan utgångspunkt för ett generellt resonemang. Liknande situationer och diskussioner kan ha ägt rum vid flera tillfällen, men det är ett av dessa tillfällen som redovisas här.

6.2.1 Observation A

Ett skadat pallställ riskerar att falla samman och orsaka omfattande och allvarliga skador på både människor och egendom. Det är med andra ord en stor potentiell risk som upptäckts. Trots att reparationen av pallstället var ganska kostsam, är det inte någon i rummet som ens nämner kostnaderna. Det råder en stor enighet i gruppen om att den medarbetare som uppmärksammat och rapporterat skadan, förtjänar beröm. Eller som en av de strategiska ledarna uttrycker det: ”den personen måste höjas till skyarna”. Av diskussionen framgår att ledningsgruppen ser dubbla syften med den positiva förstärkningen; dels att berömma medarbetarens rådiga handlande, dels att uppmuntra andra medarbetare att snabbt rapportera framtida situationer för att förhindra skador.

Petersson et al listar ”Jag är bra på att visa uppskattning till individer som hittar avvikelser, även när de har orsakat dem själva” (2012, s 228) och ”Vid uppkomna problem ifrågasätter jag arbetssätt, inte individer” (2012, s 228) i den enkät på 24 punkter som ska användas för självvärdering och nulägesanalys av ledarskapet. Ledarnas diskussion och agerande, torde ha gett dem höga poäng vid en utvärdering.

Även om det inte sägs rakt ut, har diskussionen klar anknytning till det nyckeltal som står högst i rang på fabriken, säkerheten. Utifrån vad som sägs på chefsmötet, blir det också tydligt att det finns ett äkta engagemang i frågan. För innebörden av det som sägs blir att de strategiska ledarna vill förbättra säkerheten, inte bara snygga till nyckeltalet.

Det är också värt att notera att säkerhet alltid är den första punkten på fabriksmötena.

6.2.2 Observation B

De interna kvalitetsrevisionerna genomförs regelbundet i fabriken. Resultatet från dem bedöms vara så viktigt att nyckeltalet kvalar in på topp fem-listan. När ledarna diskuterade orsaker – och lösningar – ställdes frågor av typen ”hur kan vi ge medarbetarna bättre förutsättningar?”. Ledarna är alla ledare på strategisk nivå. De diskuterar också hur de kan underlätta för ledare på operativ nivå att coacha sina medarbetare för att produktionen ska fungera bättre, och därmed förbättra resultaten i kommande revisioner.

Att coacha istället för att ge instruktioner, är en del av Lean ledarutveckling, skriver Petersson et al (2012). Precis som i observation A är det metoden som ifrågasätts, inte medarbetarna.

Ledarnas självkritiska frågor kan också ses som en tillämpning av 5 Varför eftersom de söker rotorsaken (Petersson et al 2015).

Det finns ett tydligt fokus på arbetssätt och metod hos de strategiska ledarna. Det verkar också – även det en likhet med observation A – finnas ett genuint engagemang i frågan, för ledarna diskuterar hela tiden att lösa och förebygga det grundläggande problemet, att hitta rotorsaken om man så vill, snarare än att bara få snygga nyckeltal.

6.2.3 Observation C

Mötet där det informerades om övertidsarbetet, är intressant på många sätt; dels det förebyggande säkerhetsarbetet, dels hur kännedom om gemensamma mål, skapar ett ansvarstagande i organisationen.

Till att börja med blir det återigen tydligt att säkerheten har högsta prioritet. Ja, leveransprecision är också mycket viktigt (det är ju den som är upphovet till övertidsarbetet), men det blir också uppenbart att leveranserna inte får ske på bekostnad av medarbetarnas säkerhet och hälsa. Planen är att produktionen ska fortsätta ytterligare fem timmar efter ordinarie arbetstid. Några operativa ledare gör de övriga mötesdeltagarna uppmärksamma på att ett så långt arbetspass, är tröttnande och att skaderiskerna ökar. De förklarar därför att arbetet kommer att avbrytas om trötthet blir ett utbrett problem bland medarbetarna.

Leveransprecisionen är viktig nog för att fabriken ska hålla öppet fem extratimmar, men övertrumpas ändå av säkerheten. I och med det, finns det ett tydligt samband mellan nyckeltalen, fabrikskulturen och de beslut som fattas av ledare på alla nivåer – säkerheten är viktigast.

Observationen stämmer väl överens med vad som framkommer i intervjuerna om säkerhetens starka ställning. Att hålla fast vid säkerhet som främst prioritet, har ett direkt samband med sjunde punkten i den enkät som Petersson et al (2012, s 227) har sammanställt för nulägesanalys: ”Jag bryter inte mot överenskomna arbetssätt i stressiga situationer”. Att hålla fast vid standarderna, är ett uttryck för att ledarna delar uppfattningen som avspeglas i fjärde punkten; rätt resultat kommer om organisationen arbetar på de överenskomna sätten (Petersson et al 2012).

Genom att nyckeltalet för leveransprecision är känt också utanför produktionsavdelningen, blir det lättare för andra avdelningar att se hur de kan bidra till det gemensamma målet att leverera produkterna i tid. Det är därför som fastighetsavdelningen – utan anmodan från någon annan på mötet – åtar sig att se till att belysning och ventilation (som annars stängs av, notera sambandet med nyckeltal för energianvändning) ska fungera under hela kvällen.

6.2.4 Observation D

Redan att ledaren på operativ nivå informerar om att det finns risk för försening, är ett bevis för att ledarskapet på fabriken verkligen är lyhört på det sätt som de strategiska ledarna beskriver i sina intervjuer. Det kan låta som en överdriven slutsats, men betänk att den öppna kulturen inte kommer av sig själv utan måste odlas, och att motsatsen vore förödande.

När de strategiska ledarna går med ut i fabriken för att på plats, och tillsammans med medarbetarna, bilda sig en uppfattning om riskerna för försening, följer de Lean-principen *genchi gembutsu*, att gå till *gemba* och se själv.

Att den operativa ledaren kan diskutera frågan med en strategisk ledare är i sig ett bevis för att den senare gör sig tillgänglig. Petersson et al formulerar punkten som ”Min personal anser att jag är tillgänglig i verksamheten (vid *Genba*)” (2012, s 227). Genom att följa med ut till arbetsstationen visar den strategiska ledaren också intresse, som Petersson et al (2012) också har med som en punkt i utvärderingsenkäten.

6.2.5 Observation E

Även om tiden från första till sista observation inte är särskilt lång – den kan mätas i veckor – har mötena förändrats. Dessa förändringar har tillkommit efter diskussioner på det chefsmöte som avslutar morgonens räkka av möten. Det mötet är, som tidigare beskrivits, en blandning av vanligt pulsmöte där den strategiska ledningen dels tar upp det som diskuterats på fabriksmötet, dels en ledarpuls där de behandlar ledarskapet.

Som en följd av det sistnämnda har fabriksmötet utvecklats på så vis att den som leder mötet alltid introducerar den som ska rapportera med att säga avdelningsnamnet. Förändringen innebär att det blir mycket lättare att följa med i mötet, främst för den som är ovan; även om deltagarlistan är fast, händer det att någon får förhinder och skickar en ersättare istället. Därför är det värdefullt att även dessa personer enkelt kan följa med i vad som avhandlas på mötet.

Att ansvaret för materialmötet (som behandlar tillgången av insatsvaror för produktion) tas över av en operativ ledare med ansvar för materialplanering, är ett uttryck för att den som har kunskapen och informationen, också ska ha ansvaret.

Det är ingen förändring, men det är ändå värt att notera att även om platschefen deltar i chefsmötet, är det inte självklart att hen leder mötet. Istället är det vanligen den av ledarna som ansvarar för den högst prioriterade frågan från fabriksmötet. Jämför med hur det såg ut när handbollslandslagets tidigare förbundskapten Bengt ”Bengan” Johansson tog timeout under matcherna – oftast var det spelarna själva som hade lösningarna på de problem han sett. Genom att begära timeout, skapade han förutsättningen som behövdes för att spelarna själv skulle kunna lösa problemen.

6.2.6 Observation F

Genom att de båda strategiska ledarna tar hand om skyddsfilmerna undanröjer de till en början en säkerhetsrisk eftersom förbipasserade riskerade att snubbla på plasten. Samtidigt visar de också genom sina handlingar att det är viktigt med säkerhet, 5S och miljö.

Ingen av de båda strategiska ledarna yttrar något om att det här inte skulle vara deras ansvar, vilket kan härledas till punkten om att ifrågasätta arbetssätt, inte individ (Petersson et al 2012), men också det som en respondent talar om i sin intervju: ”walk the talk”, att leda genom att vara en förebild. De blir också de lärare som Liker och Ballé (2013) förordar som ledare; förbipasserande medarbetare ser att de strategiska ledarna inte är rädda för att hugga i om det behövs.

6.3 Analys av nyckeltal

De 17 nyckeltal som studeras och följs upp på fabriken, är ständigt närvarande i det dagliga arbetet. Till exempel är det inte någon av de intervjuade ledarna som tycker att något av nyckeltalen upplevs som irrelevant. Några ledare påpekar dock att en del nyckeltal är sämre anpassade för den verksamhet de leder, men därifrån till att kalla något irrelevant är det ganska långt. Intrycket förstärks också av vad som upptäckts vid observationerna.

Att alla nyckeltalen upplevs som relevanta, bidrar sannolikt till fokuseringen – det är helt enkelt mer motiverande att arbeta med något som känns meningsfullt. Nyckeltalens upplevda relevans, kan vara en följd av att företaget lyckats hitta nyckeltal som är specifika just för den egna verksamheten och inte av den generiska typ som Bryant, Jones och Widener (2004) varnar för.

Det finns en inbyggd motstridighet i nyckeltalen som är sund, exempelvis genom att mäta både hur många timmar det krävs för att tillverka en produkt och samtidigt följa upp leveransprecision. Den här motstridigheten är inte negativ. Tvärtom stämmer den väldigt väl överens med hur Kaplan och Norton (2008) tycker att nyckeltal ska utformas. De exemplifierade med Sears som hade tre olika teman för sina nyckeltal. Fallfabriken har några fler teman, men principen är densamma – att bredda och balansera.

Redovisningen och uppföljningen av nyckeltalen, stannar inte på den fabrik där studien genomförts. Det är koncernledningen som efterfrågat de 17 nyckeltalen och resultatet från fabriken rapporteras därför regelbundet till huvudkontoret.

Liker (2009) talar om Hoshin Kanri och vikten av att medarbetarna alltid har tillgång till uppdaterad information om hur företaget ligger till i förhållande till sina mål. De 17 nyckeltalen är visserligen uppdaterade, men genom att välja ut fem av särskild betydelse, gör fabriksledningen det lättare för medarbetarna att ta till sig den senaste informationen.

6.4 Analys av studiebesök

Generellt verkar det besökta företaget ha kommit längre i sin Lean-utveckling än fallföretaget. Naturligtvis spelar det tidsmässiga försprånget en stor roll här (det besökta företaget började med Lean på 1990-talet), men tid säger inte allt – det handlar om att uppnå resultat också. För att nyansera jämförelsen, ska det påpekas att det är stor skillnad på att följa fallföretaget från insidan under flera veckor och att få en komprimerad presentation av det besökta företaget under ett par timmar.

En likhet mellan de båda företagen, är att säkerhet har högst prioritet i uppföljningarna. Båda företagen bedriver tillverkning av produkter vilket innebär högre risk för allvarliga olyckor än exempelvis undervisning på en högskola. Varje vecka går de respektive fabrikernas ledningsgrupper en gema-vandring. På det besökta företaget tycks denna vandring vara mer standardiserad. Definitionen av metodstyrning på det besökta företaget, stämmer väldigt väl överens med den definition som används på fallföretaget.

Koncernerna där de båda fabrikerna ingår, omsätter ungefär lika mycket varje år. Det besökta företaget följer upp 14 nyckeltal på fabriksnivå och fallföretaget 17. Båda fabrikerna sänder informationen vidare till sina respektive huvudkontor. Om det är företagets likartade storlek som gör antalet nyckeltal också är likartat, är svårt att säga.

6.5 Generell analys

Till att börja med kan det konstateras att nyckeltalen påverkar ledarskapet på fabriken. Det kan förstås låta som en självklarhet, och borde vara det också, men betänk att det finns verksamheter som sätter upp mål för att sedan aldrig följa upp dem och än mindre utvärdera dem.

De 17 nyckeltalen som fabriken rapporterar till huvudkontoret, får stort utrymme i det dagliga arbetet bland de ledare som intervjuats och observerats i den här rapporten. Att de flesta ledarna har svårt att hitta något nyckeltal som upplevs som irrelevant, är förstås en god start eftersom det är mer motiverande att arbeta med något som känns angeläget, men ännu viktigare är att ledarna har förstått varför nyckeltalen följs upp. Det ger inte bara ledarna en god insikt, utan skapar också förutsättningar för ett mer långsiktigt ledarskap; skillnaden är helt enkelt stor mellan att vilja få snygga siffror vad gäller säkerhet och att vilja bedriva en säker produktion.

Vad gäller just säkerhet så är det fabriken viktigaste nyckeltal och det märks i flera olika sammanhang. Budskapet är tydligt och sprids från ledare på alla nivåer: det ska inte göra ont att arbeta i fabriken. Det är naturligtvis inte någon som ifrågasätter varför säkerhet har högsta prioritet – särskilt inte i en tillverkning som är potentiellt livsfarlig – samtidigt är säkerhet ett okontroversiellt ämne som är lätt att enas om. Troligen hade det varit en större utmaning att få lika stor enighet och uppslutning kring exempelvis kvalitet i en tjänsteorganisation. Denna fundering ska inte ses som ett ifrågasättande av fabriken prioritering, utan som en del i förklaringen till varför nyckeltalen för säkerhet har en så stark ställning.

En gång om året, vanligen i samband med Melodifestivalens första deltävling, brukar frågan dyka upp: är det möjligt att tävla i musik? I den här rapporten är frågan istället om det är möjligt att mäta ledarskap. Eller mer exakt: hur kan förmågan att leda metodstyrning mätas? Fast de två frågorna har mer att göra med varandra än man först kan tro. Både vad gäller musik och ledarskap, finns det såväl objektiva som subjektiva bedömningskriterier som kan användas för att mäta kvalitet. Däremot finns det ett enkelt nyckeltal som kan användas för att förmågan att leda metodstyrt – nämligen att mäta antalet förändringar som görs i standarderna. Nyckeltalet blir ett indirekt mått på förmågan att leda metodstyrning eftersom avsaknaden av förändringar högst sannolikt betyder att standarden inte följs. Visst, det skulle också kunna vara ett tecken på att standarden är fulländad, men det är faktiskt inte särskilt troligt. För att fortsätta liknelserna med Melodifestivalen: istället för att tillsätta jurygrupper, sätta upp bedömningskriterier och ordna en omröstning, är den enklare lösningen att istället mäta hur många människor som tar sig till dansgolvet när låten spelas. Precis som med att mäta antalet standardförändringar, är det inte ett heltäckande mått, men det är ett tillräckligt bra mått för att komma i gång med uppföljning.

Det kan även vara aktuellt att notera när förbättringsförslaget inkommit. Tanken med det är att tidsangivelsen ska visa om den aktuella standarden kan hantera exempelvis en kraftigt ökad orderingång. Om hög arbetsbelastning alltid resulterar i en stor mängd förbättringsförslag, kan det vara ett tecken på att standarden inte är det bästa arbetssättet för att klara av kundernas krav. Det omvända förhållandet, att låg arbetsbelastning resulterar i många förbättringsförslag, är mer positivt eftersom det betyder att medarbetarna utnyttjar det lägre tempot till att söka efter förbättringar.

På referensfabriken mäts antalet standardförändringar på det sätt som förespråkas i den här rapporten. Även om metoden slagit väl ut där, betonar respondenten att man inte ska ”provocera fram förslag för då blir det till slut dumma grejer...” Fabriken har ett mål på ett förbättringsförslag per anställd och vecka, men det avser alla typer av förbättringar och inte

bara dem som rör det standardiserade arbetssättet. Respondenten berättar att det finns förslagslådor runt om på anläggningen och att alla medarbetare uppmanas att komma med förslag, men det som verkligen driver förbättringsviljan är att fabriksledningen faktiskt genomför förändringar. ”Om man inte lyckas genomföra några förbättringar, då tar man kol på innovationen. De flesta vill hjälpa till – och de allra flesta vill ha lite bättre flyt i verksamheten. Det är inte svårare än så”, förklarar respondenten.

Att mäta antalet standardförändringar, blir ett indirekt mått på förmågan att leda metodstyrt. Ett mer direkt mått, är att arbeta Lean ledarutveckling enligt Petersson et al (2012, s 226): nulägesanalys, identifiering av prioriterade förbättringsområden, skapande av individuell aktivitetsplan samt förbättringsarbete och uppföljning. Modellen bygger på att ledaren ska göra en självvärdering med hjälp av en enkät på 24 punkter. Det är möjligt för ledaren att genomföra förbättringsprogrammet helt på egen hand, även om Petersson et al ”rekommenderar” (2012, s 229) att närmaste chef är involverad i arbetet. Det gör modellen mycket resurseffektiv och väldigt... ja, Lean helt enkelt.

Svaren från några av intervjuerna öppnar för en vidareutveckling av modellen för Lean ledarutveckling. Ingen respondent har en helt färdig lösning, men om man pusslar ihop svaren framträder en modell för ett standardiserat ledarskap. Den standarden skapas av ledarna på fabriken (eller företaget i förlängningen) och innehåller en sammanställning av eftersträvaransvärda egenskaper. Sedan paras ledarna ihop och utvärderar varandra enligt standarden; en av ledarna följer sin kollega i dennes vardag och sedan träffas de båda för att diskutera resultatet och förbättringar. Efter det är det dags för ledarna att byta roller. Egenskaperna bör utvidgas och inte omfatta endast ledaregenskaper, menar en respondent som nämner andra saker som har betydelse i sammanhanget, exempelvis kroppsspråk. Genom att ledarna får möjlighet att utnyttja sin fulla potential reduceras det åttonde slöseriet, utnyttjad kreativitet (Liker 2009) eller utnyttjad kompetens (Modig & Åhström 2015).

7. DISKUSSION

Här diskuteras rapportens resultat med utgångspunkt från det teoretiska ramverket. Utifrån diskussionen ges förslag på praktisk tillämpning och vad som kan vara intressant att forska vidare om.

7.1 Diskussion av resultat

Likheterna mellan fallfabriken och referensfabriken gör det troligt att idéerna som presenteras i rapporten är generella nog att kunna tillämpas också utanför fallfabriken. Att mäta hur många ändringar som genomförs i det standardiserade arbetssättet, förutsätter naturligtvis att det finns standarder att mäta. Det här innebär förstås en begränsning när det gäller att sprida metoden. Däremot borde det inte vara några problem att implementera metoden i både tillverkande företag som tjänsteföretag – huvudsaken är att organisationen har standardiserat sitt arbetssätt.

Några av intervjuerna på fallfabriken gjordes efter studiebesöket på referensfabriken. Det gjorde det möjligt att presentera idén för ett par av respondenterna som båda var avvaktande. En av dem ställer motfrågan ”hur vet vi att det är ledarskapet som driver förändringarna?” och den andra menar att det möjligen kan vara ett sätt att väcka ledare; ”om man inte har något driv från ledaren, så visst...” En annan ledare, som intervjuades före studiebesöket, påpekar i sitt svar på frågan om hur nyckeltal kan definieras för att stärka metodstyrning, att det kan bli ”svårt att hitta mätesätt utan att det blir alltför administrativt och hypotetiskt, för det får inte bli några ’hittepå-siffror’ och magkänslor...”

Utvärderingen av ledare är något mer generell eftersom den inte förutsätter att det finns ett standardiserat arbetssätt. Däremot förutsätter modellen att en sådan standard skapas – utvärdering utan en given standard, riskerar att bara handla om subjektivt tyckande. En organisation som är van att utarbeta standarder för arbetsuppgifter, borde rimligen vara bättre på att skriva en standard för ledare och borde också följaktligen ha bättre förutsättningar att bli framgångsrik med metoden.

Förslaget om att utvärdera ledarna, kommer från respondenterna själva. De bidrar med olika delar som tillsammans bildar en helhet där ledare utvärderar varandra. Den här modellen får mer positiva reaktioner från dem som var avvaktande till att mäta antalet standardförändringar. En av dessa respondenter resonerar kring hur ett standardiserat arbetssätt för ledare med efterföljande utvärderingar, kan bli ett sätt att utveckla förmågan att leda metodstyrt: ”man kan skapa KPIer på allt, men kanske är en audit bättre. Jag tror inte att man ska mäta ledarskap på det sättet (nyckeltal) – vad tjänar vi på det? Genom att skapa en standard för alla ledare kan man istället få med fler saker som till exempel att ta reda på om vi leder genom goda exempel.”

Observera att det inte handlar om att välja antingen utvärderingen av ledare eller uppföljningen av standardförändringar. De ersätter inte varandra, utan kompletterar varandra. Tillsammans bildar de en effektiv och hållbar modell för utvärdering och uppföljning. Implementeringen av nyckeltal för antalet ändringar av arbetsstandarderna troligen är enklare att genomföra, medan utvärderingen troligen kan bli ett bättre stöd för ledarna.

7.2 Förslag på fortsatt forskning

De flesta som intervjuas i den här rapporten är ledare på strategisk nivå. Även om några operativa ledare också medverkar, både i intervjuer och observationer, blir perspektivet ändå mestadels övergripande. Därför skulle det vara intressant i en annan studie låta medarbetarna vara i fokus, för att följa upp vad de tycker om ledarskapet.

Rapporten landar i att de nyckeltal som i dag följs upp på fabriken, påverkar ledarskapet att bli metodstyrt. Det vore naivt att tro att nyckeltalen på egen hand förmår att driva den utvecklingen. Utan att kunna peka ut någon sådan faktor, är det bestående intrycket att det är något ytterligare som måste till för att exempelvis ledarna ska komma till insikt om de bakomliggande ambitionerna till nyckeltalen. Här finns det därför ytterligare studier att göra.

8. SLUTSATS

Det samlade intrycket från intervjuer, observationer och litteraturstudier, är att metodstyrning är det som ger hållbara resultat över tid.

8.1 Vilket ledarskap uppstår till följd av befintliga nyckeltal?

De existerande nyckeltalen bidrar till att skapa ett engagerat ledarskap i den studerade fabriken. Även om nyckeltalen får stort utrymme i vardagen, exempelvis på de dagliga pulsmötena, sträcker sig ledarnas ambition bortom siffrorna; de är besjälade av att nå resultat som är hållbara över tid och siktar inte bara på att få fina siffror i månadens uppföljning av nyckeltalen. Ifall berättelsen om de två stenhuggarna, varav den ena knackar sten och den andra bygger en katedral, används som illustration, skulle en majoritet av ledarna på fabriken vara katedralbyggare.

8.2 Hur kan nya nyckeltal definieras för att specifikt stärka ett metodstyrt ledarskap?

Ett överenskommet arbetssätt för ledare, där ledarna själva har fått utforma en standard för vilka egenskaper som är viktiga, och sedan utvärderas utifrån denna standard, kan få ledarna att utvecklas ännu mer i sina roller. Om utvärderingen genomförs parvis, får ledarna prova på att vara ”revisor” och ledarutvecklare, samt får stöd och råd att utvecklas i det egna ledarskapet.

8.3 Hur kan förmågan att leda metodstyrning mätas?

Att göra indirekta mätningar av ledarskap, gör det möjligt att sätta siffror på hur nyckeltal kan definieras för att stärka ett metodstyrande ledarskap. Uppföljning av hur många förändringar som görs i de överenskomna arbetssätten, blir ett mått på ledarens förmåga att leda metodstyrt eftersom ändringarna tillkommer genom att standarderna ifrågasätts och utmanas. Den organisation som vill börja mäta antalet förändringar, måste ha respekt för den kritik mot metoden som några av respondenterna för fram när metoden presenteras för dem. Som en del av en helhet är metoden, särskilt med hänsyn till arbetsinsatsen vid implementering, en tillräckligt bra metod för att komma i gång med mätningar.

REFERENSER

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good visions bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), ss 961–988.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), ss 133-141.
- Bryant, L., Jones, D. & Widener, S. (2004). Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures. *Journal of management accounting research*, 16, ss 107-131.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly* 15 (2004), ss 729–769.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl., Liber: Malmö.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber.
- Börnfeldt, P-O. (2017). *Arbetsorganisation i praktiken: En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Chalmeta, R. & Palomero, S. (2011). Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. *Journal of the Operational Research Society*, 62(7), ss 1344-1356. DOI: 10.1057/jors.2010.69
- Chugani, N., Kumar, V., Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L. & Upadhyay, A. (2017). Investigating the green impact of Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 8 (1), ss 7-32. DOI: 10.1108/IJLSS-11-2015-0043
- Dobrian, J. (2018). *2018 U.S Vehicle dependability study: most owners still in love with their three-year-old cars*.
<https://www.jdpower.com/Cars/Ratings/Dependability/2018/2018-us-vehicle-dependability-study-results> [2019-02-07]
- Eriksson, H. (u.å.). *Sveriges bästa verksamheter* [ej publicerat manus]. Göteborg: Förbättringsakademin.
- J.D. Power. (u.å.). *About us*. <https://www.jdpower.com/About-Us> [2019-02-07]
- J.D. Power. (2018). *Infographic: key stats and findings from the 2018 U.S Vehicle dependability study*.
<https://www.jdpower.com/Cars/Ratings/Dependability/2018/infographic-key-stats-and-findings-2018-us-vehicle-dependability> [2019-02-07]

- Johansson, P-E., Thollander, P. & Moshfegh, B. (2011). Towards increased energy efficiency in industry – a manager’s perspective. I *World Renewable Energy Conference 2011*. Linköping, Sverige 8–13 maj 2011.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (2008). *The balanced scorecard translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krafcik, J. (1988). Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30 (1), ss 41-52.
- Kjellsson, A. (2018). Scania och Volvo kör olika organisationsmodeller – vilken väg är bäst?. *Forskningsmagasinet 1866*, (2) 2018.
- Lewis, J. (2014). Lean thinking in the office. *CabinetMaker+FDM*, 28 (10), ss 28-32.
- Liker, J. (2009). *The Toyota way: Lean för världsklass*. Malmö: Liber.
- Liker, J. & Ballé, M. (2013). Lean managers must be teachers. *Journal of Enterprise Transformation*, 3(1), ss 16-32. DOI: 10.1080/19488289.2013.784222
- LIU, Linköpings universitet. (2019). *Patrik Thollander*. <https://liu.se/medarbetare/path52>. [2019-02-28]
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering* (181), ss 1043–1048. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.02.505
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2017). *Detta är lean: Lösningen på effektivitetsparadoxen*. 2. uppl., Stockholm: Rheologica.
- Morgan, B. (2016). *Why lean fails so often*. Association for Manufacturing Excellence. 22 april. <https://www.ame.org/target/articles/2016/why-lean-fails-so-often> [2019-02-12]
- NE, Nationalencyklopedin. (2019a). *Toyota Motor Corporation*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/toyota-motor-corporation> [2019-01-23]
- NE, Nationalencyklopedin. (2019b). *Scientific management*. <https://www-ne-se.lib.costello.pub.hb.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/scientific-management> [2019-04-07]
- OICA, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (u. å.). *World ranking of manufacturers*. <http://www.oica.net/wp-content/uploads/ranking2015.pdf> [2019-01-24]
- Oudhuis, M. & Olsson, A. (2015). Cultural clashes and reactions when implementing lean production in a Japanese- owned Swedish company. *Economic and Industrial Democracy*, 36 (2), ss 259–282. DOI: 10.1177/0143831X13505118

- Pakdil, F. & Leonard, K. M. (2014). Criteria for a lean organisation: development of a lean assessment tool. *International Journal of Production Research*, 52 (15), ss 4587–4607. DOI: 10.1080/00207543.2013.879614
- Part Development. (u.å.). *Pulsmöte och Ledarpuls*.
<http://www.partdevelopment.com/start/ledarskap/pulsmote-och-ledarpuls> [2019-03-21]
- Peters, G., 2014. The big idea: balanced scorecards. *Business Strategy Review*, 25(1), ss 68–69.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., & Alsterman, H. (2012). *Ledarskap: Gör Lean till framgång*. Bromma: Part Media.
- Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., & Alsterman, H. (2015). *Lean: Gör avvikelser till framgång*. 3. uppl., Bromma: Part Media.
- Ringsberg, H. (2019). *Akademiskt skrivande* [internt material]. Borås: Högskolan i Borås.
- Sears Holdings (u.å.). *Sears*. <https://searsholdings.com/brands/sears> [2019-03-01]
- Sörqvist, L. (2013). *Lean: processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. Lund: Studentlitteratur.
- Tillitsdelegationen. (2018). *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (SOU 2018:38). Stockholm: Finansdepartementet.
- Toyota. (2019). *The Story of Sakichi Toyoda*. https://www.toyota-industries.com/company/history/toyoda_sakichi/ [2019-01-23]
- Wikipedia. (2016). *Nyckeltal*. <https://sv.wikipedia.org/wiki/Nyckeltal> [2019-03-01]
- Wikipedia. (2019a). *NUMMI*. <https://en.wikipedia.org/wiki/NUMMI> [2019-01-24]
- Wikipedia. (2019b). *Genchi Genbutsu*. https://en.wikipedia.org/wiki/Genchi_Genbutsu [2019-04-20]
- Williams, K., Haslam, C., Williams, J., Cultler, T., Adcroft, A. & Johal, S. (1992). *Against lean production*. *Economy and Society*, 21(3), ss 321-354. DOI: 10.1080/03085149200000016
- Womack, J. & Jones, D. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. London: Free Press Business.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world : [based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million-dollar 5-year study on the future of the automobile]*. New York: Rawson Associates.

BILAGOR

Bilaga 1: Följebrev

Hej,

Du har blivit utvald att delta i en intervjuundersökning om ledarskap på Företaget. Undersökningen ingår i mitt examensarbete som handlar om Lean, närmare bestämt metodstyrning och hur den påverkas av ekonomiska nyckeltal.

Nu skulle jag gärna vilja träffa dig och ställa några frågor om dig, ditt ledarskap och arbetet på Företaget. Frågorna ser du nedan - tänk på att följdfrågor inte finns med i listan, men kommer att förekomma ändå. Räkna med att intervjun tar ungefär en timma.

Naturligtvis får du gärna skriva upp några stödord inför intervjun, men undvik detaljerade anteckningar som till exempel att skriva ner alla dina svar ord för ord. Tanken är att intervjun ska bli ett samtal.

Viktigt att veta:

- Målet är att tillsammans identifiera de faktorer som gör det möjligt att kombinera metodstyrning med bra ekonomiskt resultat.
- Intervjun spelas in för att fånga upp alla detaljer i dina svar.
- Du kommer att vara anonym, däremot kommer en mycket övergripande beskrivning av din ansvarsroll att finnas med i anslutning till intervjun.
- Företaget kommer vara anonymt.
- Du kommer att få läsa den färdiga intervjun innan den publiceras i examensarbetet.
- Ingen annan kommer att få ta del av råmaterialet (inspelning och transkribering). När examensarbetet är godkänt, kommer råmaterialet att raderas.

Vad händer nu? Jo, föreslå två tider då vi kan träffas för intervju så återkommer jag till dig inom kort med besked. Om du undrar över något, är du självklart välkommen att höra av dig.

Med vänlig hälsning

JOHN LINDSKOG

Bilaga 2: Intervjuguide

1. Berätta lite om dig själv!

- Alder, antal år på företaget, utbildning, tidigare erfarenhet, befattning, vad innebär jobbet?

2. Vilka egenskaper utmärker en bra ledare?

3. Vad kännetecknar ditt ledarskap?

- Vilka möjligheter har du att nå din fulla potential som ledare?

4. Hur mycket tid tillbringar du i produktionen?

- Hur stor del av din arbetsvecka tillbringar du i produktionen i genomsnitt?

- Vad gör du när du är i produktionen?

5. Vad innebär metodstyrning?

- Vilka för- och nackdelar finns med metodstyrning?

6. Hur arbetar du med metodstyrning?

- Hur coachar du dina medarbetare?

- Vilka frågor ställer du?

- Hur hanterar du eventuella fördomar/motstånd?

7. I kontakten med din chef - hur mycket talar ni om metodstyrning?

- Vilka fördomar/motstånd finns (hos dig, men också hos din chef)?

- Hur hanterar du eventuella fördomar/motstånd?

8. Vilka nyckeltal är viktigast i din vardag?

- Varför är de viktigast?

- Varför är de andra inte lika viktiga?

- Är det något nyckeltal som du förväntas uppnå, men som du tycker är irrelevant?

9. Hur ser ert resultat ut i dag?

- Varför får ni det resultatet?

- Vad skulle du kunna göra annorlunda i ditt ledarskap, för att resultaten ska bli ännu bättre?

10. Hur går det att kombinera metodstyrning med uppnådda nyckeltal?

- Vad behöver du för att bli bättre på att kombinera metodstyrning med uppnådda nyckeltal (stöd från chef, utbildning, hjälpmedel)?

11. Hur kan KPIer definieras för att stärka ett metodstyrt arbetssätt?

12. Hur kan förmågan att leda metodstyrning mätas?

- Hur skulle du vilja att metodstyrningen följdes upp?

- Vad behöver du för att bli bättre på att följa upp metodstyrningen (stöd från chef, utbildning, hjälpmedel)?

13. Är det något du vill tillägga?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se