



School of Business,
Economics and Law
UNIVERSITY OF GOTHENBURG

LEAN

En kulturell förändring

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Magisteruppsats i Företagsekonomi
Organisation
Vårterminen 2008
Handledare: Svante Leijon

Författare: Sarah Adolfsson
Max Ronander

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.4 SYFTE	3
1.5 VAL AV METOD	3
1.5.1 VAL AV STUDIEOBJEKT.....	3
1.5.2 SÖKANDET AV TEORETISK GRUND FÖR STUDIEN.....	4
1.6 DISPOSITION	5
2. STUDIENS REFERENSRAM	6
2.1 LEAN BAKGRUND	6
2.1.1 HISTORIA – LEAN PRODUKTION.....	6
2.1.2 FRÅN MASSPRODUKTION TILL LEANPRODUKTION.....	7
2.2 LEAN – TANKE OCH ARBETSSÄTT	13
2.2.1 WOMACK & JONES 5 PRINCIPER FÖR ATT ELIMINERA MUDA.....	13
2.4 KRITIK MOT LEAN	15
2.5 IMPLEMENTERING AV LEAN	18
2.5.1 MILESTONE 1- INITIERING OCH UPPSTARTNING AV LEAN PROJEKT.....	18
2.5.2 MILESTONE 2 – FÖRSTÅ PRODUKTER, PROCESSER OCH MATERIAL.....	18
2.5.3 MILESTONE 3 – EN SISTA CHECK.....	19
2.5.4 MILESTONE 4 – FABRIKENS DESIGN.....	19
2.5.5 MILESTONE 5 – STARTA LINJEN.....	19
2.5.6 MILESTONE 6 – INTERNALISERA.....	20
2.6 FÖRETAGSKULTUR	20
2.6.1 FYRA SÄTT ATT BETRAKTA ORGANISATIONSKULTURENS EFFEKTER PÅ RESULTATET.....	20
2.6.2 KULTURFÖRÄNDRING GENOM ETT STORSLAGET TEKNOKRATISKT PROJEKT.....	21
2.6.3 KULTURFÖRÄNDRING SOM EN ORGANISK SOCIAL RÖRELSE.....	22
2.6.4 KULTURFÖRÄNDRING SOM OMGESTALTANDE I VARDAGEN.....	22
2.6.5 ATT ÅSTADKOMMA KULTURELL FÖRÄNDRING.....	23
2.6.6 ATT FÖRÄNDRAS MÄNNISKOR.....	23
2.7 SAMMANFATTNING AV TEORETISKA ANSATSER	25
3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	26
3.1 URVAL TILL INTERVJUERNAS	26
3.2 GENOMFÖRANDE	26
3.3 INTERVJUFÖRFARANDET	27
3.4 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIALET	28
3.5 ANONYMITET OCH KONFIDENTIALITET	28
3.6 SVAGHETER OCH SVÅRIGHETER	29

4. TVÅ BESKRIVNINGAR ATT ARBETA MED LEAN	31
4.1 FRITIDSRESEGRUPPEN TUI NORDIC	31
4.1.1 PRESENTATION AV FÖRETAGET.....	31
4.1.2 MOTIVEN FÖR INFÖRANDE AV LEAN	33
4.1.3 FÖRVÄNTNINGAR MED LEAN	34
4.1.4 IMPLEMENTERING AV KONCEPTET	35
4.1.5 PERSONALENS MOTTAGANDE	36
4.1.6 PROBLEM OCH HINDER	37
4.1.7 RESULTAT OCH UTMOMSTÅENDE REAKTIONER KOPPLADE TILL LEAN	37
4.1.8 LEAN 2.0	38
4.2 PARKER HANNIFIN.....	39
4.2.1 PRESENTATION AV PARKER	39
4.2.2 MOTIVEN FÖR INFÖRANDE AV LEAN	40
4.2.3 FÖRVÄNTNINGAR MED LEAN	41
4.2.4 IMPLEMENTERING AV KONCEPTET	42
4.2.5 PERSONALENS MOTTAGANDE	43
4.2.6 PROBLEM OCH HINDER	44
4.2.7 RESULTAT OCH UTMOMSTÅENDE REAKTIONER KOPPLADE TILL LEAN	45
4.2.8 LEAN 2.0	46
4.3 SAMMANFATTNING AV DET EMPIRISKA RESULTATET	46
5. ANALYTISK SAMMANKOPPLING AV FALLSTUDIERNÄ	48
5.1 EN KULTURELL INRIKTNING.....	48
5.2 LIKA MEN SAMTIDIGT OLIKA.....	48
5.2.1 FLERA OLIKA KULTURFÖRÄNDRINGAR	50
5.3 UTMANINGAR ATT TA HÄNSYN TILL	52
5.3.1 ÖPPENHET	52
5.3.2 ANSVAR SÅ LÅNGT NED SOM MÖJLIGT	52
5.3.3 TÅLAMOD	53
5.3.4 MED LEANKOMPASSEN IN I FRAMTIDEN	53
6. SLUTDISKUSSION.....	55
6.1 STUDIENS RESULTAT.....	55
6.2 FRAMTRÄDANDE FAKTORER	55
6.3 VIDARE FUNDERINGAR	56
6.3.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	57
6.4 AVSLUTANDE KOMMENTARER.....	57
7. KÄLLFÖRTECKNING	58
BILAGOR.....	60
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE.....	60
BILAGA 2. ORDLISTA.....	61

FÖRORD

Vi vill nedan tacka några personer som har varit mycket betydelsefulla för arbetet med vår studie.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Svante Leijon, universitetslektor vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Med stort stöd, ledning och angelägna synpunkter har Svante fungerat som en kompass under resans gång med denna uppsats.

Vi vill även framföra ett varmt tack till Paula Braun och Robert Kessiakoff för initial kontakt till våra fallstudieföretag. Slutligen, tack till samtliga respondenter för tiden ni avvarade till våra intervjuer och för de trevliga mottaganden vi möttes av.

Göteborg, juni 2008

Sarah Adolfsson & Max Ronander

SAMMANFATTNING

**Examensarbete i Företagsekonomi,
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Magisteruppsats, Organisation VT 2008**

Författare: Sarah Adolfsson och Max Ronander

Handledare: Svante Leijon

Titel: LEAN – *En kulturell förändring*

Bakgrund och problem: Lean är ett begrepp som på senare tid har blivit alltmer välkänt, men många gånger felkänt. Vi upplever svenska företag som duktiga på effektivitet vad gäller de finansiella aspekterna men inte fullt lika duktiga på den organisatoriska effektiviteten. De tidigare studier vi har tagit del av som behandlar begreppet lean, upplever vi ej ge en tillräcklig redogörelse för konceptet lean och dess ursprung. De två företagen som vi har valt att studera i denna uppsats verkar i olika branscher. Det ena företaget är ett service- och tjänsteföretag som tillhandahåller heltäckande tjänster inom resebranschen riktade till slutkonsument. Det andra företaget är ett klassiskt tillverkande företag med inriktning mot hydraulik, pneumatik och filtrering där majoriteten av kunderna utgörs av andra större företag.

Problem: *Hur kan företag arbeta med lean för att konceptet ska få bästa möjliga organisatoriska verkan?*

Syfte: *Syftet med vår studie är att beskriva begreppet lean och hur det uppfattas av våra två valda företag. Studien ska även behandla olika implementeringsförfaranden och visa eventuella resultat lean kan ge upphov till. Vidare är vår förhoppning att utifrån fallstudierna kunna skönja tecken som är viktiga att ta i beaktande vid implementering av lean.*

Metod: Sex stycken djupintervjuer gjordes med personer i ledande positioner i de valda företagen. Dessa har varit delaktiga i beslutsprocessen vid införandet av lean. Försättningsvis har empirin analyserats utifrån en teoretisk referensram som behandlar leans bakgrund, implementering av lean, kulturell förändring samt kritik mot lean.

Resultat och slutsats: Lean tanke- och arbetssätt är ett debatterat ämne, med många förespråkare både för och emot. Valet att börja arbeta utifrån leanprinciperna anser vi måste vila på en förståelse för vad lean innebär samt vara ödmjuk inför den stora förändringsprocess som detta kommer att medföra. Om ledningen är medveten om lean och är beredda att satsa på konceptet samt att med uthållighet och ihärdighet fullfölja resan och agera lean, anser vi att lean tanke- och arbetssätt kan vara en mycket kraftfull filosofi att grunda ett företag på.

Förslag till fortsatt forskning: Då denna studie utgick från ett ledningsperspektiv anser vi det vara mycket intressant att göra en liknande studie, men då se till de anställdas situation och hur de upplever vardagen i ett lean företag. Vidare anser vi att det skulle vara av stor vikt med fler studier som berör lean i tjänste- och servicesektorn. Avslutningsvis kan det även vara mycket intressant att göra en uppföljning på våra studerade företag i framtiden, för att se hur de kommit vidare i sitt arbete med lean

1. INLEDNING

”Lean är ett begrepp som börjat bli välkänt, men fel-känt!... Resultatet av detta är att incitamenten för en positiv verksamhetsutveckling med medarbetarna i fokus går förlorade, och att insatserna snarast ses som ytterligare ett rationaliseringsinitiativ med all den brist på samverkan som detta innebär.”¹

1.1 Bakgrund

Vi upplever att det i dagens samhälle finns en problematik hos företag när det kommer till frågan att bli så effektiva som möjligt. Företagen är ofta duktiga på den finansiella och så kallade ”hårda” delen, vilket kan innebära att skära i kostnader samt slimma organisationen. Detta sker med hjälp av flertalet rationaliseringsmodeller som många gånger får till följd att personal friställs. Trots detta anser sig företagen inte, som vi har uppfattat det, uppnå den organisatoriska effektivitet som de eftersträvar.

Organisation är en del av företagsekonomi som innefattar många olika områden. Då vi tidigare har läst ekonomistyrning på kandidatnivå, har vi blivit varse hur ett företag kan organisera sig för att på bästa sätt styra de olika avdelningarna och verksamhetsgrenarna med hjälp av främst finansiella mätetal. Vidareutvecklat anser vi att ekonomistyrning mycket handlar om att leda och styra för att få medarbetarna att göra som företagsledningen vill.

Med utgångspunkt från ovanstående resonemang väcktes undran för hur det går att skapa en effektiv organisation, som inte bara är kostnadseffektiv, utan som även har ett strategiskt långsiktigt perspektiv. Vi frågade oss om det finns något effektivt sätt att få medarbetare att arbeta mot ett gemensamt mål utan att endast se till finansiella nyckeltal.

Efter gjorda efterforskningar av effektiviseringsstrategier fastnade vårt intresse för lean. Vi uppfattade först lean som ett ordinärt rationaliseringsverktyg då vi läst tidigare uppsatser. Efter vidare insikt har vi förstått att begreppet lean inte handlar om att rationalisera och minska personalstyrka utan snarare är en ledningsfilosofi och ett tankesätt som även innehåller konkreta verktyg. Eftersom vi insåg att det var en ledningsfilosofi och inte bara ett rationaliseringsverktyg för produktion undrade vi vidare om lean även går att implementera i andra branscher och sektorer.

Vi har därför i denna uppsats valt att studera två företag som arbetar med lean på olika sätt sedan några år tillbaka. Ett företag som befinner sig inom produktionsbranschen medan det andra företaget är ett tjänste- och serviceföretag. Vår målsättning är att förstå och ge en bild av vad lean kan innebära, hur konceptet implementeras, samt vilka resultat och effekter filosofin kan leda till för att få bästa möjliga organisatoriska verkan.

¹ Braun, P. & Kessiakoff, R. (2005), sid. 1.

1.2 Problemdiskussion

De tidigare studier vi har tagit del av som behandlar begreppet lean, upplever vi ej ge en tillräcklig redogörelse för konceptet lean och dess ursprung. Studierna har säkerligen haft för avsikt att beskriva lean på ett objektivt och strukturerat sätt. Vi upplever dock att de sker mycket med utgångspunkt i den tekniska förklaringen, varför vi saknar den mer organisatoriska aspekten på den omfattande förändringen som lean innebär. Att få fullständig förståelse för lean och att på ett komplett sätt återge vad lean är och går ut på, är svårt inom ramen för denna uppsats. Vi kan endast försöka ge en så korrekt bild som möjligt av konceptet, men vi inser samtidigt att vår beskrivning speglas till viss del av vår avgränsning. Vi kan således inte uttala oss i generella termer om lean, eller vad medarbetarna hos de företag vi studerat anser om konceptet.

De två företagen som vi har valt att studera i denna uppsats verkar i olika branscher. Det ena företaget är ett service- och tjänsteföretag som tillhandahåller heltäckande tjänster inom resebranschen riktade till slutkonsument. Det andra företaget är ett klassiskt tillverkande företag med inriktning mot hydraulik, pneumatik och filtrering där majoriteten av kunderna utgörs av andra större företag. Det är även en stor skillnad på de båda företagens struktur, kultur och arbetssätt, då de verkar i totalt skiljda branscher och med olika starkt ägarinflytande. Studien har inte för syfte att resultera i något generellt framgångsrecept, utan har för avseende att återge två sätt att arbeta med lean. De aspekter vi har för avsikt att analysera är hur företagen ser på lean, arbetet med att förändras till en lean organisation samt vilka konsekvenser detta har fått för företagen.

1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt från ovanstående problemdiskussion har följande frågeställning formulerats:

- Hur kan företag arbeta med lean för att konceptet ska få bästa möjliga organisatoriska verkan?

För att besvara vår huvudfrågeställning har vi valt att bryta ner och konkretisera våra företagsstudier i ytterligare delfrågeställningar:

- ***Vilka problem och svårigheter kan uppkomma vid införandet av lean?***
- ***Vilka resultat vill de studerade företagen lyfta fram som är kopplade till lean?***

1.4 Syfte

Utifrån vår problemformulering finner vi det av stort intresse att vidareutveckla och få en ökad förståelse för begreppet lean. Vidare ämnar vi studera hur implementeringsprocessen kan se ut och vad ett införande av lean kan få för resultat och konsekvenser för ett företag. Vi har därmed valt att genomföra två fallstudier på Fritidsresegruppen TUI Nordic samt Parker Hannifin. Studien kommer att utgå från ett ledningsperspektiv och kommer därmed inte att behandla hur medarbetare uppfattar begreppet. Detta då vi anser att studien således blir för omfattande.

Syftet med vår studie är därmed att beskriva begreppet lean och hur det uppfattas av våra två valda företag. Studien ska även behandla olika implementeringsförfaranden och visa eventuella resultat lean kan ge upphov till. Vidare är vår förhoppning att utifrån fallstudierna kunna skönja tecken som är viktiga att ta i beaktande vid implementering av lean.

1.5 Val av metod

Intentionen med denna uppsats har varit att undersöka och få större kunskap och inblick i vad som vi på senare tid uppfattar har blivit något av ett ”modeord” eller koncept, nämligen lean. Vi har därför valt att i denna uppsats utgå från ett kvalitativt angreppssätt för att besvara studiens problemställning och syfte. Detta var ett val vi gjorde då kvalitativ metod genererar en närhet till undersökningsobjektet.² Vidare beskriver Kvale att den deskriptiva faktorn i kvalitativ forskningsintervju är av stor vikt, eftersom den syftar till att erhålla otolkade beskrivningar.³ Då införandet av lean som koncept berör alla delar i en organisation där flera personer kan uppleva implementering av lean olika, föll det sig naturligt att använda en kvalitativ metod.

Utifrån vald kvalitativ metod bestämde vi att samla in empirin till uppsatsen genom djupintervjuer. Fördelen med att på detta sätt samla in information till empirin är att intervju-situationen ger utrymme till följdfrågor och förtydliganden, detta för att försöka undvika oklarheter och missförstånd. Vidare lämnar denna typ av intervju utrymme för respondenten att framhålla det som anses vara extra viktigt för just dennes del i organisationen då det inte finns några färdigproducerade svarsalternativ att tillgå.⁴

1.5.1 Val av studieobjekt

Vid val av studieobjekt var vår första utgångspunkt och önskan att studera effektivisering med ett långsiktigt perspektiv. Vår uppfattning var att företag generellt är duktiga på att skära i kostnader och bli finansiellt effektiva, men den senaste tidens turbulens på finansmarknaden fick oss att fundera kring hur företag kan uppnå en organisatorisk effektivitet samt se till flera faktorer såsom intäkter, kostnader, kultur och personal utifrån ett långsiktigt perspektiv.

² Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

³ Kvale, S (1997).

⁴ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

Vår handledare presenterade då konceptet lean som vi omedelbart upplevde kändes intressant då vi förstod att just långsiktighet var ett viktigt element. Då vi hade ringat in ett intressant ämne fortsatte efterforskningarna och funderingarna. Vår önskan var att komma i kontakt med ett företag i tjänste- och servicesektorn som har infört lean, detta då vi i våra undersökningar förstod att lean var vanligast inom produktionsindustrin. Både att komma i kontakt och att få möjlighet att göra studier på ett tjänste- och serviceföretag visade sig dock vara en svårighet. Vi tog därför en initierande kontakt med ett företag vid namn Lean Concepts, som på konsultbasis arbetar med att hjälpa företag med sitt leanarbete. Vid denna initierande kontakt, som gjordes via e-post, beskrev vi vår förhoppning som vi har redovisat ovan och vi fick då respons där de var intresserade av att hjälpa oss vidare. Vid ett relativt förutsättningslöst möte med två utav konsulterna på Lean Concepts, diskuterade vi allt ifrån frågeställningar, möjligheter och tillvägagångssätt för att få en så god inblick i vad lean egentligen innebär för såväl privata som offentliga företag. Vi förklarade vår ambition och önskan om att erhålla ökad förståelse för hur leankonceptet kan tillämpas i såväl klassiskt producerande företag samt företag i tjänste- och servicesektorn. I samband med detta möte hjälpte Lean Concepts oss vidare med att kontakta två olika företag i olika branscher som har arbetat med lean under en tid samt förklarade sig vara villiga att sponsra oss ekonomiskt för att vi skulle kunna hålla intervjuerna på plats hos respondenterna.

De två företag som vi presenterades för var Fritidsresegruppen TUI Nordic, som tillhandahåller resetjänster såsom charter, gruppresor, temaresor och flygbokningar, samt Parker Hannifin som är ett tillverkande företag med inriktning mot hydraulik, pneumatik och filtrering. Ytterligare ett skäl till varför just dessa två företag valdes är att se hur konceptet fungerar i olika typer av organisationer. Att på detta sätt få möjlighet att studera och jämföra hur två företag kan arbeta med lean, då de befinner sig i så skilda miljöer och branscher, var något vi upplevde som en stor motivationsfaktor för arbetet med studien.

Respondenterna på båda företagen var samtliga i ledande positioner med direkt inflytande och stor delaktighet i de beslut som lett fram till att arbeta med just lean. Flera av dem brukar vanligtvis inte acceptera uppsatsförfrågningar, men tack vare att Lean Concepts tog ett första förklarande telefonsamtal, antog de vidare vår förfrågan. Den initiala kontakt som vi senare tog med respondenterna gjordes via e-post där vi föreslog datum och tidpunkt då intervjuerna skulle äga rum. Gensvaret var genomgående positivt till studien och intervjuerna gick förhållandevis klanderfritt. Då datum för intervjuerna var fastställda, bokade vi även in ett möte med vår handledare för att diskutera frågeställningar och tillvägagångssätt för intervjuerna. Detta möte ledde fram till att vi gjorde en intervjuguide som innehöll tre övergripande teman med ett antal öppna frågor under varje tema. Intervjuguiden skickades sedan till vår handledare för synpunkter och återkoppling. Därefter bokade vi resor till Stockholm där fyra av de sex intervjuerna skulle äga rum medan de övriga två intervjuerna genomfördes i Trollhättan och Falköping.

1.5.2 Sökandet av teoretisk grund för studien

Insamling av litteratur, artiklar och tidigare forskningsstudier har haft sin ursprungliga grund i begrepp som strategi, effektivitet, organisation och ekonomistyrning samt vidare i lean som koncept, implementering och kulturförändring. Utifrån olika författares och tidigare studiers källor har vi navigerat oss vidare till ytterligare artiklar och litteratur som kan förstärka den teoretiska utgångspunkten i uppsatsen. Detta har även skett i samråd med vår handledare som har ifrågasatt våra val, kommit med bra synpunkter samt tips på vidare läsning, något som vi anser har hjälpt oss mycket under resans gång.

Litteraturen har studerats parallellt under studiens gång då nya frågor och inriktningar har uppkommit. Teoriavsnittet i studien har använt både primärkälla i form av otolkad data men även sekundärkälla där datan har blivit bearbetad.⁵ Vi har gjort bedömningar av datans relevans och vi försöker även vara tydliga att förmedla i kapitel två där datan är bearbetad, det vill säga, när det är en sekundärkälla.

1.6 Disposition

I *Studiens referensram* redovisas en teoretisk bakgrund inför de två fallstudierna. Kapitlet behandlar en förförståelse till uppkomsten av lean med en vidare förklaring vad konceptet innebär. Fortsättningsvis berörs implementeringsteorier för att slutligen diskutera den kulturella och mänskliga aspekten i organisationsförändringar.

I *Tillvägagångssätt* beskrivs hur urval, genomförande samt förfarande har gått till vid den empiriska insamlingen. Vidare redogörs vilka svagheter samt svårigheter som vi har identifierat med vår valda metod.

I *Två beskrivningar att arbeta med lean* presenteras en sammanställning av intervjuerna. Kapitlet är uppdelat i två huvudstycken där de två företagen beskrivs var för sig dock med samma struktur. Varje företagsstycke inleds med en kort presentation av företagen Fritidsresorsgruppen TUI Nordic samt Parker Hannifin. Därefter följer en redovisning av intervjuerna. För att avslutningsvis sammanfatta det empiriska resultatet genom att utgå från studiens inledande frågeställningar.

I *En analytisk sammankoppling med fallstudierna* görs väsentliga kopplingar mellan den teoretiska utgångspunkten och beskrivningen av studieobjekten. Det analytiska kapitlet kommer huvudsakligen att anta ett kulturellt perspektiv då detta är något vi har sett som centralt under studiens gång.

I *Slutdiskussion* lyfts vår studie ytterligare en nivå där vi bemöter utvecklar studiens resultat och analys. Vidare behandlas ytterligare funderingar kring lean, som faller utanför ramen för denna uppsats. Slutligen ger vi förslag på vidare studier inom vårt ämne och ger några avslutande kommentarer.

⁵ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

2. STUDIENS REFERENSRAM

I följande kapitel inleder med en relativt omfattande beskrivning av bakgrunden till lean för att sedan mer explicit förklara vad konceptet innebär. Kapitlet belyser fortsättningsvis kritik som framkommit mot lean, för att sedan leda läsaren vidare till stycken gällande implementering av lean. Vidare berör studiens referensram den kulturella aspekten vid organisationsförändring. Avslutningsvis sammanfattas studiens referensram.

2.1 LEAN Bakgrund

I följande stycke kommer vi redogöra för bakgrunden till lean och hur konceptet utvecklades, samt vissa skillnader gentemot de massproduktions teorier som utvecklades i USA. I texten kommer vissa japanska begrepp förekomma varför vi skrivit en ordlista för att underlätta förståelsen för dessa begrepp. Ordlistan återfinns i bilaga två.

2.1.1 Historia – Lean Produktion

Idéerna kring lean och det mer eller mindre ”slutgiltiga konceptet”, uppstod inte över en natt. Tankarna kring en lean produktion växte dock fram vid en specifik tidpunkt i ett specifikt land, Japan, detta då de äldre modellerna för tillverkning inte längre fungerade. I USA revolutionerade Henry Ford (Ford) och Alfred Sloan (General Motors) produktionen då de övergav de gamla hantverkstraditionerna och övergick till massproduktion. I Japan försökte industrierna ta efter Fords system för massproduktion, men de knappa resurserna tvingade dem att tänka om. Eiji Toyoda och Taiichi Ohno på Toyota Motor Company blev pionjärer för vad som senare skulle komma att kallas för lean produktion och tankesätt.⁶

I början av den industriella revolutionen under 1860-talet var en av de största utmaningarna för företagsledarna, produktiviteten hos arbetarna. Senare, omkring 1885 började dessa problem först diskuteras på allvar när Fredrick Taylor publicerade sina teorier. Taylor menade att allt arbete skulle brytas ned till individuella moment, som senare skulle förkortas, förenklas eller elimineras. Taylors teorier fick ökat förtroende då Ford tillämpade många av dem i sin modell för massproduktion.⁷

Ford

1908 skapade Henry Ford sin ”Modell T” som var hans 20:e bildesign på bara fem år. Med modellen T lyckades Ford med två saker som visade sig vara nyckeln till bilens framgång. Dels var modellen anpassad för produktion och dels var den mycket användarvänlig. Vidare var en kritisk faktor för massproduktionen den kompletta och konstanta utbytbarheten av delarna och därtill enkelheten att montera dem tillsammans. Det var således inte, som många kanske tror, endast det löpande bandet som var det avgörande i massproduktionens framgång. I och med att alla delar förfinades och blev utbytbara kunde dessa läggas upp på ett löpande band som tog dem vidare till nästa station där en ny del monterades.

⁶ Womack, Jones & Roos (1991).

⁷ Hobbs (2003).

På så sätt kunde varje anställd stanna på samma plats hela dagen och år 1913 hade genomsnittstiden per arbetare och moment sjunkit från 514 minuter till endast 2,3 minuter.⁸

Ford utvecklade inte bara utbytbara delar till sina bilar, utan även utbytbar arbetskraft. Arbetarna styrdes helt och hållet av farten på produktionsbandet och i och med de standardiserade arbetsuppgifterna kunde arbetare bytas ut om de inte klarade av det höga tempot⁹.

Arbetsuppgifterna var dock mycket enkla och repetitiva, vilket ledde till problem med rekryteringen. År 1913 hade Ford en personalomsättning på 380 % vilket medförde att i slutet av året infördes ett bonussystem, som gick ut på att den anställda fick 10 % bonus om han eller hon stannade i tre år. Endast 640 av 15 000 anställda nådde det målet¹⁰. Fords modell medförde dock stora organisatoriska problem, då modellen vilade på en hög grad av centralisering där alla beslut togs vid huvudkontoret, ofta av Henry Ford själv. Konceptet blev nästintill slutet för Fordkoncernen under 1930-talet. Ford lyckades aldrig reda ut de organisatoriska problemen utan hans stora bedrift blev istället att genomföra en effektiv produktion.¹¹

General Motors

Under 1920-talet blev Alfred Sloan VD för General Motors (GM) och insåg snabbt att två saker måste lösas för att GM skulle kunna konkurrera med Ford:

- ✓ GM var tvungna att reda ut de organisatoriska problem som tillkommit under den kraftiga expansionen som möjliggjordes av massproduktionsteknikerna.
- ✓ GM tvungna att vidareutveckla Fords koncept, ”en bil åt folket”, genom att erbjuda fler modeller under olika varumärken. Sloan myntade då uttrycket: ”a car for every purse and purpose.”

Sloan vidareutvecklade massproduktionen och lyckades reda ut många av de organisatoriska problem som massproduktionen medförde. Detta genom att decentralisera organisationen och sedan styra organisationen genom finansiella rapporter från huvudkontoret i Detroit. Sloans enkla organisationsidéer resulterade i att konflikten mellan standardiserad produktion och produkternas mångfald kunde lösas, vilket ledde till vad vi idag kallar massproduktion¹². Under 1950-talet började dock efterfrågan för mångfald inom bilindustrin ta fäste. Att mest fokusera på arbetskraften som källa till produktivitet byttes mot tydligare fokus på hur maskininnovationer kunde skapa mångfald och konkurrensfördelar. Sloans finansiella mått (ROI) och fokus på maskininnovationer var som gjorda för varandra och produktionen övergick till batch-tillverkning¹³.

2.1.2 Från massproduktion till leanproduktion

Efter andra världskriget bestämde sig Toyodafamiljen att satsa fullt ut på bilproduktion. Toyota ansåg den västerländska tanken där, kostnader + vinst = pris var fel, och övergick till ett mer kostnadsorienterat synsätt. Toyotas definition var istället $VINST = \text{Pris} - \text{kostnader}$. Kostnader översattes som slöserier, och slöserier skulle elimineras.¹⁴

⁸ Womack, Jones & Roos (1991).

⁹ Ibid.

¹⁰ Börnfelt (2003).

¹¹ Womack, Jones & Roos (1991).

¹² Ibid.

¹³ Hobbs (2003).

¹⁴ Hobbs (2003).

Det fanns dock en rad problem för Toyotas planerade bilproduktion:

- ✓ Den inhemska marknaden var liten och krävde många olika typer av bilar och transportfordon.
- ✓ Arbetarna i Japan var inte villiga att behandlas som enbart en del av produktionslinjen och dessutom hade den amerikanska ockupationen lett till att arbetarnas förhandlingsläge avsevärt hade förbättrats. I Japan fanns inte heller några invandrare som var villiga att arbeta i dåliga förhållanden en kortare period för att sedan återvända hem, vilket var fallet i väst.
- ✓ Det krigshärjade Japan hade ont om ekonomiska resurser, varför de stora investeringar som massproduktionen byggde på var omöjliga göra.
- ✓ Omvärlden var full av biltillverkare redo att försvara sina marknadsandelar samt ta nya marknadsandelar i Japan.
- ✓ I hopp om att rädda industrierna i Japan införde de japanska makthavarna restriktioner mot utländska investerare i deras bilindustri. Toyotas produktionschef Taiichi Ohno, insåg snabbt att massproduktionstekniken från USA inte var lämplig för Toyota och utvecklade istället sin egen teknik för produktion.¹⁵

Ohno besökte fabriker i USA för att se hur massproduktionen gick till. Fler stora pressar producerade i massupplaga enstaka delar till bilarna, som senare förvarades på stora lager i väntan på att bli använda i produktionen. Ohnos idé blev istället att byta pressformar snabbt och enkelt för att kunna producera delar i mindre skala och således även slippa de stora investeringarna i flera pressar det skulle innebära. Från att ha köpt några få pressar från USA i slutet på 1940-talet experimenterade Ohno med snabba byten av pressformar och i slutet av 1950-talet hade han reducerat tiden det tog att byta ut pressformarna från en hel dag till endast tre minuter.¹⁶

Under denna process upptäckte Ohno att det till och med blev billigare att producera delar i mindre skala. Detta dels för att behoven av de stora lager som massproduktionen i väst vilade på eliminerades och dels för att fel som uppstod i de pressade delarna kunde upptäckas och åtgärdas direkt. Det resulterade även i att behovet för speciella ”pressutbytare” inte behövdes men samtidigt krävdes mer utbildad och kvalificerad arbetskraft. Det var arbetskraft som dessutom behövde vara mycket engagerad vad som hände i fabriken och också ständigt komma med förslag på förbättringar, i förebyggande syfte.¹⁷

Övergången till nya produktionssätt var dock inte helt problemfri för Toyota. Under senare delen av 1940-talet bestämde sig det ockuperande Amerika för att försöka motverka och stävja en ökande inflation genom olika restriktioner. Alla de makroekonomiska åtgärderna som infördes ledde dock till att Japan hamnade i en depression, vilket i sin tur medförde att marknaden för personbilar blev allt mindre.

¹⁵ Womack, Jones & Roos (1991).

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

Toyota upptäckte då att satsningen på bilmarknaden hade hamnat i en djup svacka, med ökande krav från företagets långivare och banker.¹⁸

Toyotas lösning på problemet blev att avskeda en fjärdedel av sina anställda, vilket medförde att de gick till strejk och ockuperade fabrikerna. Under amerikanskt inflytande beslutade då Japans regering att stärka fackens och de anställdas rättigheter, samt att införa starka restriktioner i de japanska företagens rätt att säga upp personal. Ett då krisdrabbat Toyota fick ge sig in i förhandlingar för att lyckas genomföra friställningen av så många av sina anställda. Den överenskommelse som träffades var att en fjärdedel av de anställda skulle få sluta, samt även Toyotas VD, Kiichiro Toyoda, som fick ta på sig skulden för det stora misslyckandet. Vidare utvecklades ett avtal som än idag är grunden till anställningsavtal inom bilindustrin i Japan. De två garantier som återstoden av Toyotas anställda fick var:

- ✓ Livstidsanställning.
- ✓ Lönen skulle baseras på hur länge den anställde hade arbetat för Toyota och dessutom knutet till företagets resultat.

Genom detta skapades ett ”Toyota Community” där de anställda nu ingick och företaget förväntade sig därmed tillbaka att många skulle stanna hela sin karriär hos Toyota samt att de anställda skulle utföra det arbete som krävdes av dem med delaktighet och ständiga förbättringar. De anställda fick även tillgång till Toyotas anläggningar med boende och fritidsnöjen. I motsats till den amerikanska massproduktionsmodellen där arbetarna i produktionsledet sågs som en utbytbar del av en process för att skapa värde, visade sig Toyotas idé om engagemang och bra villkor för de anställda med skiftande arbetsuppgifter, vara en säker väg till framgång.¹⁹

I den amerikanska modellen utförde de anställda vid löpande bandet en till två enkla uppgifter och sedan fanns det en rad anställda som gjorde en eller två andra uppgifter såsom reparationsteknikerna som reparerade verktyg, managers som gav order, produktionstekniker som såg till att ordern följdes och så vidare. Det viktiga var att produktionen aldrig stoppades, vilket betydde att en bil med en del som inte var monterad korrekt kunde fortsätta genom hela produktionsprocessen för att slutligen hamna i en sektion för att åtgärda felet. Blev det stopp i produktionen kunde detta enbart åtgärdas genom övertid efter ordinarie arbetstids slut.²⁰

Fabrikerna

Ohno som hade besökt de amerikanska fabrikerna flertalet gånger ansåg att det amerikanska produktionssystemet var fullt av vad japanerna kallar för MUDA. Muda betyder slöseri och begreppet innefattar slöseri på energi, tid och material. Vidare ansåg Ohno att all personal utanför produktionslinjen inte medförde något värde till bilen. Dessutom menade han att de anställda vid det löpande bandet kunde utföra många av de arbetsuppgifter som exempelvis reparationsteknikerna utförde och dessutom bättre och mer effektivt.²¹

För att råda bot på dessa slöserier började Taiichi Ohno att experimentera. Först delade Ohno in de anställda i team med en teamledare. Teamen tilldelades ett antal steg i produktionsprocessen och fick mer eller mindre fria händer att utföra dessa steg på bästa sätt.

¹⁸ Womack, Jones & Roos (1991).

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

Teamen tilldelades även uppgifterna att städa sin plats, sköta de enklare reparationerna samt kvalitetskontroll. Som ett sista led avsattes även tid för teamen att reflektera över arbetet och komma med förslag på hur produktionsprocessen skulle kunna skötas effektivare. Denna fortgående kvalitetsförhöjande process kallas för KAIZEN på japanska vilket skedde i samråd med produktionsingenjörer, som fortfarande fanns kvar som anställda, dock i mycket mindre skala än hos de amerikanska organisationerna.²²

Ohno fortsatte med att förbättra kvaliteten på bilarna som producerades. Vid varje station vid det löpande bandet fanns en knapp för att stoppa hela produktionsbandet. De anställda instruerades att använda sig av stoppknappen om ett fel uppstod som de inte själva kunde lösa, då hela teamet istället skulle arbeta med att lösa problemet. Tanken var att aldrig skicka vidare, och därmed vidareförädla en felaktig komponent. Istället var tanken att identifiera och åtgärda problem så att de inte kan störa mer. På japanska kallas detta för JIDOKA som betyder att intelligenta människor och maskiner upptäcker och åtgärdar fel.²³

De problem som uppstod skulle sedan bearbetas genom att fråga ”varför?” fem gånger, något som kallas för HADOME²⁴ på japanska. På detta sätt kunde den verkliga orsaken till varför fel uppstod upptäckas och åtgärdas så att samma fel aldrig skulle uppstå mer än en gång.²⁵

Leverantörer – Supply chain management

Monteringen av delar till en färdig produkt utgör enbart cirka 15 % av hela produktionsprocessen. Ohnos idéer om effektiva organisationer och en lean produktion stannar därmed inte vid att få montörerna att arbeta effektivt. Det viktiga är att samarbeta med leverantörerna för att åstadkomma en ultimata effektivitet, oavsett vilken juridisk relation företaget har till leverantören. I den amerikanska modellen styrde pris, kvalitet och leveranssäkerhet, vilken underleverantör företaget och i slutändan fabriken skulle använda sig av. Det resulterade i att de amerikanska bilverkarna ofta bytte leverantörer för vissa delar med mycket kort varsel, vilket i sin tur frambringade ett tufft företagsklimat för alla involverade parter i bilindustrin.

Vidare arbetade alla leverantörer individuellt, utan vetskap eller intresse för hur deras produkter skulle samverka med andra delar i den färdigmonterade bilen. Det ökade konkurrensen mellan underleverantörerna och minskade informationsutbytet mellan dem, vilket i sin tur fick utslag på företagets effektivitet och innovationsförmåga. I slutändan medförde detta stora problem med kvalitetskontroll.²⁶

Toyotas lösning på dessa problem började med att dela in de olika leverantörerna till olika funktionsindelade klasser eller nivåer, oavsett vilket formellt eller legalt förhållande leverantören hade till Toyota. Därefter tilldelades leverantörerna inom varje nivå olika ansvarsområden som exempelvis kunde vara att utveckla ett nytt styrsystem med ett krav på att det skulle fungera i harmoni med exempelvis bromssystemet, motorn och växellådan. Leverantörerna blev även starkt uppmuntrade till att dela information med varandra och ta lärdom av varandras olika erfarenheter, detta för att på bästa sätt kunna lösa de problem som uppstod. Det var inte heller något problem då de företag som ingick i samma nivå var specialiserade på olika delar och var således inte konkurrenter.

²² Womack, Jones & Roos (1991).

²³ Lean Forum (2008-05-13).

²⁴ Lean Forum (2008-05-14).

²⁵ Womack, Jones & Roos (1991).

²⁶ Ibid.

Nästa steg i processen var att låta dessa företag i den första nivån skapa en andra nivå av leverantörer som fick i uppgift att tillverka de många specifika delar som behövdes för att färdigställa exempelvis det nya styrsystemet. Företagen i den andra nivån var även de specialister på olika typer av produktion och olika specifika delar, varför det var enkelt att dela in den andra nivån av leverantörer i olika grupper där de kunde utbyta viktig information med varandra. Avsikten med detta system var aldrig att integrera leverantörerna till en stor byråkratisk organisation. Toyota integrerade istället sina leverantörer genom olika typer av ägande. Exempelvis kunde Toyota äga 20 % i en första nivås leverantör, som i sin tur hade ett ägarintresse i en av sina (andra nivån) leverantörer.²⁷

Det sista steget i Toyotas leverantörskedja var att koordinera produktionsflödet på daglig basis, det vi idag kallar för JUST-IN-TIME (JIT). Tanken var att organisera en stor grupp av leverantörer till att arbeta tillsammans som en enda stor producent. Varje leverantör i hela kedjan skulle bara producera och leverera exakt så många delar till nästa leverantör i kedjan som denne behövde. Systemet medförde stora omställningar för alla involverade. Behovet för att lagerföra produkter upphörde förvisso men med systemet kom även nackdelar. Skulle en producent i kedjan få problem och inte kunna leverera sina delar just-in-time, skulle hela produktionskedjan komma att stoppas. Detta var dock Ohnos mening med systemet. Varje leverantör blev tvungen att arbeta med sina problem proaktivt innan de blev så allvarliga att hela kedjan skulle bli tvungen att stoppas. Alla skyddsnet massproduktionen hade försett leverantörerna med försvann därmed.²⁸

Kundfokus

Toyota Production System (TPS) blev ett system som klarade av, och kunde kapitalisera på snabba förändringar i kundernas efterfrågan. Under 1980-talet efterfrågade familjer inte längre endast en standardbil i en standardstorlek. Marknaden delades således upp i flera mindre segment, alla med olika typer av behov. Vidare var inte bilarna lika enkla att reparera hemma. Med nya låsningsfria bromsar, anti-sladd system, anti-spinn system blev det allt viktigare för kunderna att bilen var pålitlig och hållbar. Toyota kunde tack vare TPS erbjuda överlägsen kvalitet och pålitlighet till kunderna och upptäckte således att priset inte längre behövde matcha det hos de massproducerande amerikanska bolagen. Kunderna var villiga att betala för pålitlighet och kvalitet. Under 1990-talet erbjöd Toyota lika många modeller och produkter som General Motors, trots att Toyota bara var hälften så stort. Med andra ord krävde då Toyotas produktion hälften så mycket resurser som världens ledande massproducerande företag. Detta försprång som lean produktionen gav, hade dock inte varit till någon nytta om inte Toyota kunnat producera vad kunden egentligen ville ha. Därför började Toyota tidigt att analysera sambandet mellan produktion och kund. Under massproduktionens framgångsår hade det varit enkelt. Bilproducenterna skulle då producera tillräckligt med bilar och reservdelar för att tillgodose den förväntade efterfrågan och för återförsäljarna att agera lager med försäljning. Systemet medförde att information hölls tillbaka i alla led för att förbättra förhandlingssituationen, vilket ledde till att producenten inte visste vad kunderna efterfrågade och kunderna inte visste vad de köpte.²⁹

Toyotas lösning var således att bygga upp ett försäljningsnätverk, likt det logistiska systemet där företaget genom olika ägande kunde skapa ett nätverk som verkade mot samma mål.

²⁷ Womack, Jones & Roos (1991).

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

Toyotas kunder blev välkomnade in i Toyotafamiljen vilket märktes att lojaliteten blev ännu en viktig faktor för lean produktionens framgång.³⁰

Toyotas produktions system (TPS) sammanfattades senare av Jeffrey Liker till 14 principer för Lean Produktion, här omarbetade till svenska³¹:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Långsiktighet | Beslut ska vara baserade på långsiktighet. |
| 2. Lyft problem till ytan | Skapa kontinuerliga processflöden som tar upp problemen till ytan. |
| 3. Efterfrågan styr, Pull | Efterfrågan ska styra produktionen för att förhindra överproduktion. |
| 4. Jämn arbetsbelastning | För att undvika överbelastningar ska arbetsbelastningen jämnas ut. |
| 5. Stoppa processen | Stoppa processen vid fel om det behövs, lös problemet så att du gör rätt från början. |
| 6. Standardisering | Nödvärdigt för att göra ständiga förbättringar (KAI-ZEN) då måste processerna vara standardiserade. |
| 7. Kontrollera visuellt | Ta fram dolda fel genom 5-S SYSTEM. |
| 8. Pålitlig teknik | Använd utprövad teknik som gagnar processer och personalen. |
| 9. Odlade ledare | Ledarna ska leva efter Toyotas filosofi och vara insatta i arbetet för att kunna lära andra att göra det samma. |
| 10. Utveckla människor | Utveckla de anställda till lysande människor som följer Toyotas filosofi. |
| 11. Respektera | Leverantörer och partners genom att utmana dem till utveckling. |
| 12. Gå själv och se efter | För att kunna bedöma en situation ordentligt ska det konstateras med egna ögon. (Go to GEMBA). |
| 13. Fatta beslut långsamt | Beslut ska fattas långsamt och i samförstånd, fast genomförs snabbt. |
| 14. Lärande Organisation | Genom att reflektera och göra ständiga förbättringar skapas en lärande organisation. Alltid fråga sig varför 5 gånger? |

³⁰ Womack, Jones & Roos (1991).

³¹ The Toyota Way 14 Management Principles (2004).

2.2 LEAN – Tanke och arbetssätt

Det japanska ordet MUDA, som betyder SLÖSERI är som nämnts tidigare grunden till lean-konceptet. Taiichi Ohno identifierade sju olika typer av slöseri som kräver resurser från företaget, utan att skapa något värde. Till dessa sju slöserier har det senare lagts till ett sista åttonde.³²

Överproduktion	av varor/tjänster som ingen efterfrågat – Leder till fler slöserier.
Väntan	på att någonting ska hända. Medarbetare väntar på att få ta vid från den tidigare i processen, men leveransen kommer inte i tid. Exempelvis ett IT system som ligger nere.
Lager	lagra och spara mer än vad som är nödvändigt vilket kräver stora ytor och resurser.
Rörelse	onödiga förflyttningar när medarbetare ska utföra sitt arbete, letande etc.
Omarbete	korrigera fel, omarbeta eller komplettera ofullständigt material från flödet uppströms.
Överarbete	produktionssteg som inte behövs, kunden kräver det inte och är inte beredd att betala för det.
Transporter	onödiga transporter av material, papperskopior, attestrondor.
Outnyttjad kreativitet	medarbetare som inte får utlopp för sin kreativitet.

2.2.1 Womack & Jones 5 principer för att eliminera muda

Det finns en rad olika verktyg för att arbeta med lean, men konceptet handlar om mer än så. Lean vilar på olika principer, som förklarar vad som ska och behöver göras i organisationen och som sedan konkretiseras med hjälp av olika arbetsverktyg.

Specificera ”värde”

Den kanske viktigaste utgångspunkten i Lean Thinking är *värde*. Att definiera värde är inte helt enkelt men kan definieras av den ultimata kunden. Värdet bli då meningsfullt när det handlar om en specifik produkt som möter ett kundbehov vid en specifik tidpunkt och en specifik plats. Från kundens perspektiv är värdet anledningen till en produkts existens. Ett talande exempel är flygindustrin. Vad som uttrycker värde för kunden är: *att ta sig från vart vi är till vart vi vill, på ett säkert sätt med minsta möjliga besvär till ett överkomligt pris.*³³

Många flygbolag och flygbranschen som helhet, har dock inte tagit fasta på detta utan utvecklar större flygplan, flygplans lounge, TV i stolen, med mera för att få kunderna att acceptera de besvär och mellanlandningar som ibland krävs för att flyga till mindre orter. Att förändra en organisation till att enbart erbjuda kunden detta värde är en process som kräver

³² Utmana dina processer (2005)

³³ Womack & Jones (1998).

omorganisation och kan inte göras över en natt. Dock är det ett *slöseri* att erbjuda kunden bra service eller bra produkter som inte denna har efterfrågat, om värdet levererats från början.³⁴

Identifiera värdeströmmen

Värdeströmmen är ett samlingsnamn för alla de steg i en process som krävs för att färdigställa en produkt. Processen går ofta genom tre kritiska moment i organisationen:

Problemlösningen –	Från koncept till produktion
Information management –	Från ordertagande till detaljerade leveransscheman
Fysiska förvandlingen –	Från råmaterial till färdigställd produkt

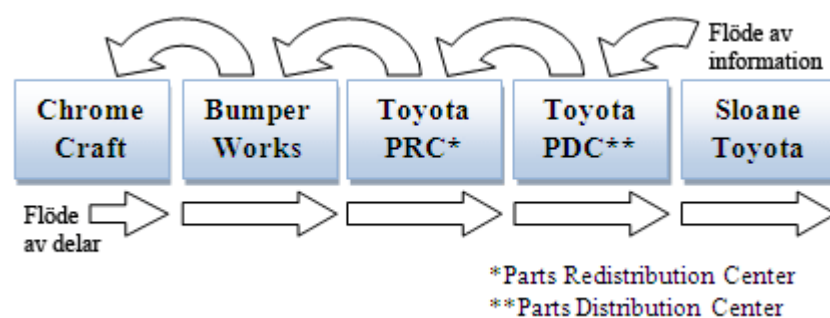
Att kartlägga hela denna process är å ena sidan ett omfattande arbete, men kan å andra sidan leda till stora upptäckter av slöserier. Detta arbete innefattar då även vissa processer hos företagets leverantörer, varför det blir mycket viktigt med goda relationer och en ny typ av transparens mellan företagen.³⁵

Flöde

När de ovan beskrivna stegen har tagits och slöserierna eliminerats gäller det sedan att få ett *effektivt* flöde på processen. Det kan låta enkelt, men det ställer stora krav på ifrågasättandet av vad vi tidigare ansett vara effektivt. Att producera i satser eller partier som sedan skickas vidare till nästa station för nästa steg i processen har länge ansetts vara det mest effektiva sättet att arbeta. Att frånga detta ”parti-och-skicka-vidare-system” och istället färdigställa en produkt helt utan att skicka den vidare kan i många fall vara mycket mer effektivt.³⁶

Pull

Förenklat betyder begreppet *pull* att ingen i processen ska producera något innan någon efterföljande längre ned i processledet har efterfrågat det, vilket i slutändan betyder den externa kunden. Ett exempel är en kund som backat in i en stolpe och förstört sin bakre kofångare. När kunden sedan vänder sig till sin lokala toyotahandlare exempelvis Sloane Toyota, utlöses en *pull*-effekt i flera led som visas i figuren nedan.



Figur 1: Pull genom fyra loopar
Källa: Womack mfl – Lean Thinking s.84

³⁴ Ibid.

³⁵ Womack & Jones (1998).

³⁶ Ibid.

Sträva efter perfektion

Efter att de fyra första principerna börjar få verkan i organisationen, blir inte längre perfektion bara en idé, utan ett mål att verkligen sträva efter. De andra principerna samverkar, vilket medför att slöserier upptäcks, ledtider kan förkortas, produktion kan effektiviseras och kunderna kan få det de vill ha när de vill ha det. Att sträva efter perfektion blir naturligt i företaget då möjligheterna att nå dit har skapats genom lean thinking.³⁷

”Converting a classic batch-and-queue production system to continuous flow with effective pull by the customer will double labor productivity all the way through the system while cutting production throughput times by 90 percent and reducing inventories in the system by 90 percent as well”³⁸.

2.4 Kritik mot lean

I Per-Ola Börnfelts bok ”Förändringskompetens på industrigolvet (2006)” riktas det stark kritik mot lean produktion. Kritiken är främst riktad till de anställdas arbetsförhållanden. Börnfelt sammanställer en rad studier, samt har gjort en egen studie som uppvisar en mer negativ bild av leankonceptet än vad som framkommit under presentationen av konceptet.

I lean produktion förväntas de anställda att aktivt vara en del av företagets ständiga förbättringsarbete. Organisationsledningen använder en rad olika styrmetoder för att engagera och involvera de anställda i ett pågående arbete att förbättra produktionen. Exempelvis hålls kvalitetskontrollcirkel som ofta är mer eller mindre obligatoriska att närvara på för de anställda.³⁹

Richard Normann menar även i sin bok om nya sätt att se på strategibegreppet att: *”Ständiga förbättringar kan ofta bli en fälla i vilken företagen har svårt att se att spelreglerna förändras fortare än företaget, eller att se att spelet har ändrats helt och hållet”*.⁴⁰

Womack och Jones medger även att det kan finnas en negativ aspekt på lean produktion, just för den enskilde arbetstagaren. De menar att de flesta människor som omfattas av leankonceptet kommer att uppleva sitt arbete som mer utmanande. Att arbetarna även kan uppleva en ökad stress då leankonceptet förespråkar att ansvar pressas nedåt i organisationen, vilket påför den enskilde individen mer ansvar. Å ena sidan följer ökad frihet med det ökade ansvaret, men det kan å andra sidan leda till en oro för att göra kostsamma misstag.⁴¹

Börnfelt menar att Lean Produktion egentligen handlar om *”en fortsättning av det gamla ford-istiska och tayloristiska arbetssättet att producera, men utan buffertzoner och pauser när det är stopp i flödena. Målet är 60 sekunders arbete per minut i en ständigt pågående process där man inte går utan springer”*.⁴² Börnfelt menar vidare att *”de enda som blir motiverade av att jobba med Lean Produktion är de som ser en chans till karriär, som teamledarna och planeringsansvariga. De anställda däremot blir allt mer fast i sina arbetsuppgifter och passiviseras på sikt.”*⁴³

³⁷ Womack & Jones (1998).

³⁸ Womack & Jones (1998) s.27.

³⁹ Börnfelt (2006).

⁴⁰ Richard Normann (2001), sid. 106.

⁴¹ Womack, Jones & Roos (1991).

⁴² Arbetsliv nr.2/(2008) s.12-13.

⁴³ Ibid.

Denna negativa inställning till lean genomsyrar av många av de studier som presenteras i ”förändringskompetens på industrigolvet” och en av de mest negativa bilderna är sammanställd från en bok skriven av Satoshi Kamata, en journalist som arbetade som tillfälligt anställd hos Toyota under sex månader, 1972-1973. I boken *Japan in the passing lane: An insider's account of life in a Japanese auto factory* beskrivs de hårda arbetsförhållandena som anställd hos Toyota. Bilden som uppges av Womack & Jones stämmer inte alls med den bild som Kamata presenterar. Hårda chefer och tuffa arbetsförhållanden hör till vardagen, och de anställda får ofta höra att de sviker sina teamkamrater om de skadas, blir sjuka eller vill ta semester och vara lediga från jobbet.⁴⁴

Vidare presenterar Börnfelt en studie av Parker & Slaughter som även dem är kritiska mot det japanska systemet och myntade uttrycket ”*Management by stress*”. Boken fokuserar främst på bilfabriker i USA och lyfter fram stress som en viktig faktor. De anställda ska helt enkelt göra på mindre tid. Tanken är att de anställda ska känna pressen och lösa de problem som uppstår själva. Vidare menar de att arbetsuppgifterna ska vara enkla för att företaget ska kunna bibehålla flexibilitet. Att automatisera innebär en låsning av arbetsstyrkan och då minskar företagets flexibilitet att minska antalet anställda.⁴⁵

Den ständiga jakten på att eliminera slöserier, MUDA, leder till att väntetid ska elimineras, vilket i sin tur medför en intensifiering av arbetet för de anställda. Takten i produktionen ska vara så hög att det inte går att ”jobba undan” för att på så vis få en tids andrum, en paus.

Även Normann menar att jakten på ständiga små förbättringar, som förvisso kan medföra att organisationen omvandlas till en lärande organisation, även har sina nackdelar. Under 1970- och 1980-talen omformulerades de japanska framgångssagorna till ledarskapsteorier, som byggde ”det lärande företaget”. Normann undrar dock om dessa små förbättringar och ökade lärande är tillräckligt. Vidare menar Normann att begreppet ibland framstår som ett alibi för ”att inte på allvar ifrågasätta den övergripande referensramen”⁴⁶

Womack & Jones presenterar ledarna i Toyotas arbetslag för ”teamledare”⁴⁷. Motargumenten är att dessa teamledare ofta har en mycket stark maktposition som bestämmer arbetsordning, cykeltider, värderar den anställdes insatser och attityder. Teamen på Toyota är ofta toppstyrda och de anställda har få möjligheter att påverka sin arbetssituation.⁴⁸

Enligt japansk tradition och kultur arbetar inte bara den anställda på företaget utan företaget ses i princip som en familj. En förutsättning för de anställda är då en maximal lojalitet mot företaget. Kaizenaktiviteter, arbetsplanering, städning samt utbildningar, äger ofta rum utanför ordinarie arbetstid och utan ersättning. Visserligen hävdar företagen att dessa aktiviteter är frivilliga, men den anställda förväntas som sagt vara maximalt lojal och ställa upp.⁴⁹

Att motivera de anställda sker ofta genom uppmuntran till tävlan samt genom att spela på känslor av skam och stolthet. En metod Toyota använder är punktfotografering, där exempelvis ostädade ytor, fotograferas med avsikt att den anställda ska känna skam och därefter lösa problemet med hjälp av 5S-system. Den visuella styrningen spelar också in på skamkänslorna.

⁴⁴ Börnfelt (2006).

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Normann (2001).

⁴⁷ Womack, Jones & Roos (1991).

⁴⁸ Börnfelt (2006).

⁴⁹ Ibid.

Uppdagas ett fel förs det upp på tavlor för allmän beskådning. I en JIT- process vet arbetaren att den kommer bli identifierad om denne inte skulle kunna upprätthålla produktionstakten. Att behöva stanna upp processen, som alla har möjlighet till, medför att den anställde riskerar att ses som en dålig anställd som inte klarar av sitt arbete.⁵⁰

”Att stoppa bandet, som alla kan göra, är en risk just för denna känsla av skam. Fokus ställs tydligt på den som stannar upp processen.”⁵¹

Positivt inställd litteratur menar ofta på att arbetsförhållandena för de anställda i en organisation som tillämpar Lean Produktion blir bättre och att respekt för människor är viktigt. Börnfelt anser dock att studier visar istället på att de anställda upplever att arbetet de utför är monotont och under stark press.⁵²

⁵⁰ Börnfelt (2006).

⁵¹ Arbetsliv 2/(2008) s. 12-13.

⁵² Börnfelt (2006)

2.5 Implementering av Lean

Att förändra en organisation, som använder ett system som bygger mycket på ”*batch-and-queue*” där produkter skickas från en avdelning till en annan för att sedan säljas eller lagerföras, är inte en enkel uppgift. Det kräver att organisationen ifrågasätter och omvärderar hur systemet är uppbyggt och hur produkter tillverkas idag. Dennis P. Hobbs har i sin bok *Lean manufacturing implementation* arbetat fram en checklista för att implementera leankonceptet på ett effektivt sätt i en organisation. Checklisten, ”*the Lean implementation Milestones Checklist*”, består av sex stycken milstolpar som var och en måste slutföras innan organisationen kan ta nästa steg i processen. Vidare menar Hobbs att organisationer kan genom att följa denna checklista gradvis implementera leankonceptet för att alla i organisationen ska känna delaktighet i förändringen. Hobbs implementeringsteori är konkret, och fokuserar mycket på en tillverkande organisation.⁵³

Samtliga "milestones" som presenteras nedan är sammanställda från Dennis P. Hobbs bok *Lean manufacturing implementation*.

2.5.1 Milestone 1- Initiering och uppstartning av lean projekt

Målet i denna första fas är att starta implementeringen, fastställa en strategisk vision för organisationen, välja och utbilda team, dokumentera en handlingsplan, ge ansvar till teamen och identifierar deras mål samt att påbörja informations inhämtning för exempelvis kanban.

Implementeringen börjar med att tre typer av grupper bildas. En ledningsgrupp, *steering committee*, som ansvarar för att precisera en strategisk vision och ha en komplett överblick över företaget och implementeringsprocessen. Det är även ledningsgruppen som utser vilka personer som ska ingå i de andra två typerna av team. Det andra teamet, *materials team*, ansvarar för implementeringen i produktionens materiella del. Teamet ska i denna första fas exempelvis börja välja ut lämpliga processer för att tillämpa *kanban*. Det tredje teamet, *Process Team*, ansvarar således för implementeringen av lean i organisationens övriga processer som inte innefattar direkt materialhantering. Under denna fas genomgår även dessa teamutbildning inom lean. Efter att verksamheten har analyserats, ska organisationen välja ut ett område stort nog att kunna producera bra avkastning på investerat kapital, men även vara känslig nog att kunna förändras. Det första implementeringsprojektet bör vara färdigt inom fyra till sex månader.⁵⁴

2.5.2 Milestone 2 – Förstå produkter, processer och material

Målet i den andra fasen är att arbeta med processerna. Närmare bestämt dokumenteras alla tillverkningsprocesser, från början till slut, inklusive omarbete och kassering. Produktfamiljer definieras och bildas även genom denna processkartläggning.

Vidare arbete sker även med implementering av olika leanverktyg för att göra processerna mer Lean, såsom *kanban* och pull-system. Uppföljningsarbete med de olika teamen är också en central del. Likaså är uppföljningen av den information som har samlats in under fas ett, en viktig del.

⁵³ Hobbs (2003)

⁵⁴ Ibid.

Kalkylering av kostnader för implementering av de nya systemen och vetskap om den verkliga efterfrågan på organisationens produkter bör färdigställas för att kunna organisera produktionen. En lean produktion kräver vetskap om att kapaciteten räcker för framtida efterfrågan, varför framtidens efterfrågan måste bedömas på ett bra sätt.

2.5.3 Milestone 3 – En sista Check

I den tredje fasen är målet att färdigställa all informationsinsamling. Vidare ska det preciseras i form av olika effektivitetsmått, hur den nya leanverksamheten ska se ut; effektiva minuter per dag, processtider, genomloppstider och efterfrågan. De sista pusselbitarna för kanbansystemet ska färdigställas samt den färdiga resurskalkylen för "linjen".

Under denna tredje fas är det viktigt att få ett avslut på alla de diskussioner och idéer som uppkommit under fas ett och två. Arbetet börjar mer och mer konkretiseras och kalkyler för exempelvis resurser, efterfrågan och kvalitet, ska som nämnts tidigare avslutas under denna fas.

2.5.4 Milestone 4 – Fabrikens design

Målet är att designa fabriken enligt leankonceptet, genom att arbeta med de tidigare kalkylerade måtten för resurser mm. Genom att designa en lean fabrik kan produktionen också bli lean. Utveckla en plan för hur kanban systemet ska användas, och identifiera utbildningsbehovet hos personalen som ska arbeta i fabriken. Det är även viktigt att utveckla en plan för hur arbetet med fabriken ska gå till.

Den fjärde fasen är en rolig fas. De tidigare har varit mycket fokuserade på informationsinsamling som krävs för att designa en lean produktionslinje. I denna fas är det mer konkret vad som händer i organisationen. Fabriken börjar byggas om för ett optimalt flöde, där även personalen kan vara med och komma med lösningsförslag. Alla teammedlemmar bör höras om effektivare sätt att designa produktionslinjen.

2.5.5 Milestone 5 – Starta linjen

Målet under denna fas är att starta produktionslinjen, och sedan kontrollera arbetsmiljö, arbetsuppgifter samt arbetsplatser. Arbetsplatserna ska utvecklas med god ergonomi. Vidare kontrolleras att de kanban system som finns fungerar och är synliga för personalen. Det är även viktigt att fastställa att all utbildning har genomförts. Det utförs även en kontroll för att säkerställa att "ständiga förbättringar" sker.

Dag ett

Medlemmar från Process- och Materialteamen samt organisationens utbildningsansvariga bör närvara vid varje arbetsplats när produktionsprocessen startar. Då processen startar kan *takt-tiden* börja mätas. Medlemmar från ovan nämnda team bör även stanna för att hjälpa produktionsmedarbetare att förstå vad som ska klaras av under varje steg i processen. Arbetarna bör fortsätta övervakas för att hjälp ska kunna erbjudas vid problem, samt att dessa problem kan åtgärdas och inte hända igen. I detta initiala skede, sker produktionen långsamt för att arbetarna ska få en chans att komma in i arbetet. Vidare uppmuntras kaizenförbättringar och feedback på processen.

Första veckan

Fortsatt övervakning av produktionen och uppmuntran till att byta arbetsmoment eller produkt som de anställda arbetar med. Uppmärksamma alla obalanser mellan olika moment. Det är även viktigt att notera om systemet material-kanban fungerar bra. Material som används ofta i en process bör vara nära till hands.

De första tre månaderna

Efter den första veckan kan mer avancerade produkter introduceras gradvis. Till en början kan det bli obalanser men med tid kommer produktionen att löpa allt mer jämnt.

2.5.6 Milestone 6 – Internalisera

Målet är att utvärdera linjens prestationer och jämföra dessa med vad som förespråkas i leankonceptet, identifiera avvikelser samt utveckla strategier för att komma till rätta med dessa avvikelser. Vidare är målet att se över de olika ansvarsfördelningar i organisationen och anpassa olika tillvägagångssätt och metoder för att stötta leankonceptet. Dokumentera de förbättringar som skett, utveckla vidare träning och arbeta vidare med ständiga förbättringar.

En av de stora farorna efter att ha implementerat en lean produktion, är att organisationen sakta börjar återgå till gamla beteenden och mönster. Problemet är att övergången till gamla beteenden sker sakta och över tid, varför det kan vara svårt att sätta stopp för det i tid. Lean produktion påverkar alla delar i en organisation och konflikter kan uppstå om en avdelnings leanmål inte överensstämmer med en annan avdelnings ”gamla” interna mål. Det är därför viktigt att implementera leankonceptet i *hela* organisationen så att lean *blir ett med kulturen* i företaget.⁵⁵

Således handlar mycket av den förändring som måste ske, för att lean ska fungera på ett effektivt sätt, om en förändring av företagets kultur och ledningsfilosofi. Med utgångspunkt i Mats Alvessons kulturförändringsteorier ämnar vi nedan att anta ett mer kulturellt förhållningssätt till organisatorisk förändring.

2.6 Företagskultur

I sin bok *”Organisationskultur och Ledning (2001)”* diskuterar Alvesson begreppet organisationskultur, förändring av kultur och olika synsätt på företagskultur. Alvesson är skeptisk till att på ledningsnivå genomföra en omfattande kulturell förändring. Förändringen sker dagligen hos de individer som utgör kulturen och arbetar i organisationen. Vidare krävs stort tålamod från ledningen och en vilja i hela organisationen att förändras om det ska ske medvetet.

2.6.1 Fyra sätt att betrakta organisationskulturens effekter på resultatet

Det kanske vanligaste sättet menar Alvesson är tesen om den starka kulturen där anställda och ledning omfattar samma uppsättning värderingar, föreställningar och normer, vilket leder till ett bra resultat i företaget. De kulturer som anses tillhöra denna kategori är generellt kulturer

⁵⁵ Hobbs (2003).

som avviker från byråkrati, där de anställda får vara en del i beslutsfattandet och har mer handlingsfrihet.

Vidare hävdas det ofta enligt Alvesson, att en tydlig organisationskultur bidrar till goda resultat eftersom det blir lättare att samordna och arbeta mot samma mål.⁵⁶

Det andra synsättet är att det finns ett samband mellan organisationens kultur och dess resultat, men i omvänt förhållande. Bra resultat föder då en stark kultur. En särskild anda kan antas i organisationen där de anställda inte ifrågasätter hur de ska gå till väga för att nå resultat, vilket i sin tur kan leda till samförstånd men även viss konformism.⁵⁷

Det tredje synsättet menar att under speciella förhållanden är en viss typ av kultur nödvändig eller bra för effektivitet och resultat. Synsättet grundar sig i ett contingencytänkande, där vad som är bäst ”beror på”. Exempelvis kan detta synsätt bli aktuellt i en organisation där styrning genom olika resultatmätt och regler inte fungerar som ledningen ursprungligen hade tänkt.⁵⁸

Enligt det fjärde synsättet menar Alvesson att kulturer som snabbt kan reagera och anpassa sig till sin omgivning är nyckeln till bra resultat. Anpassningsbara kulturer kännetecknas av anställda som är villiga att ta risker, är aktiva, arbetar tillsammans för att identifiera problem och möjligheter, litar på varandra och så vidare. Däremot kan för mycket förändring leda till dålig kostnadseffektivitet, instabilitet, riskabla projekt samt bristande känsla för vart organisationen är på väg.⁵⁹

Alvesson framhåller dock att forsknings studier som är gjorda har sina brister. Det inte alltid är enkelt att se ett klart kausalt samband mellan företagets kultur och dess resultat. Vidare menar Alvesson att styrning genom organisationskultur många gånger jämförs med kulturell förändring då organisationen ofta uppfattar idéer, uppfattningar, värderingar och åsikter som problematiska och som måste omformas. Alvesson urskiljer tre varianter av kulturförändring; ett storslaget teknokratiskt projekt, en organisk social rörelse och ett omgestaltande i vardagen.⁶⁰

2.6.2 Kulturförändring genom ett storslaget teknokratiskt projekt

Att förändra en organisationskultur genom ett storslaget projekt är den mest populära i litteraturen och det som många tänker på då de föreställer sig en kulturförändring. Alvesson menar att förändringen ofta beskrivs som: *”en medveten storskalig förvandling från en viss, otillfredsställande kulturell situation till en annan, överlägsen och mer lönsam, även om det medges att det inte är lätt och ofta sker långsamt”*. Den generella planen för att åstadkomma en sådan förändring följer ofta en version av följande steg:⁶¹

1. Utvärdera organisationens situation samt fastslå mål och strategisk riktning.
2. Analysera kulturen idag och skissa på den nya önskvärda.
3. Analysera gapet mellan kulturen idag och den önskvärda.
4. Utveckla en plan för att framställa den nya kulturen.
5. Genomföra planen.

⁵⁶ Alvesson (2001).

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

6. Utvärdera förändringarna, gör ansträngningar för att gå vidare och ta steg för att bevara den nya kulturen.

Enligt detta synsätt är en kulturell förändring någonting som kan beslutas hos den högsta ledningen och sedan genomföras som ett projekt. Ledningen antas ha de insikter som krävs för att förstå vilken förändring som krävs och där ledningen även är arkitekten bakom den nya kulturen. Ofta vill ledningen förändra hur människor i organisationen bör tänka, känna och handla i överensstämmelse med de nya värderingarna och idealen. Ofta anlitas även konsulter för att genomdriva denna typ av förändringsarbete.⁶²

2.6.3 Kulturförändring som en organisk social rörelse

Ett annat synsätt är att se kulturförändringen som någonting som växer fram. Bakom denna typ av förändring finns ingen central och stark vilja eller samlad plan. Grupper inom organisationen omvärderar helt enkelt sitt sätt att tänka och förändringen sker mer eller mindre spontant. Förändringen kan ha sitt ursprung internt i organisationen om medarbetare är missnöjda med den rådande kulturen, eller externt då förändringar hos organisationens kunder kan ge upphov till en gradvis förändring. Det kan även ske genom förändringar i sammansättningen av personal, från en mansdominerad till en mer könsneutral eller kvinnodominerad personalstyrka. Förändringar i omvärlden, såsom en allt mer internationaliserad marknad kan också ge upphov till förändring.

Det som karakteriserar en förändring i form av en organisk rörelse är:

- ✓ Att många konfronteras med någonting som innebär att de förändrar sina uppfattningar, idéer och värderingar, och
- ✓ Att detta resulterar i förändring, utan att den högsta ledningen, eller annan nyckelaktör, har någon särskilt viktig roll

Denna typ av förändring kan sammanfattas med att förändringen sker mer utifrån och inåt, till skillnad från det stora teknokratiska projektet som drivs från toppen och nedåt.

2.6.4 Kulturförändring som omgestaltande i vardagen

Det tredje synsättet som Alvesson presenterar förutsätter inte någon allmän ny uppfattning som kan förknippas och förklaras av nya, breda trender i samhället. Omgestaltande i vardagen genomdrivs snarare av några få aktörer, exempelvis en chef eller grupp, men även andra informella ledare eller grupper kan spela en viktig roll. Det handlar om lokal kulturförändring där ledarna eller gruppen, direkt påverkar personer i sin närmaste omgivning som i sin tur påverkar andra personer i sin omgivning och så vidare. Exempelvis kan omformningen av vardagen tas i uttryck vid kvartsamtal på en arbetsplats där chefen låter sina arbetsledare sköta samtalen för att förändra personalens uppfattningar kring hierarki, differentiering och social distans.⁶³

Denna typ av förändring kan ses som en svagare typ, då den saknar auktoritär uppbackning, formell makt och de resurser som ställs till förfogande vid det storslagna teknokratiska projektet.

⁶² Alvesson (2001).

⁶³ Ibid.

Däremot har omgestaltningen i vardagen ett visst mått av realism som de andra typerna saknar, då det ofta är personer i direkt kontakt med personalen, ibland informella ledare som leder förändringen.

För chefer på lägre nivå i en organisation kan omgestaltningen även vara det mest effektiva sättet att arbeta med kulturell förändring. Förändringen sker således mer från mitten av organisationen och rör sig nedåt och i viss mån runt på samma nivå i detta synsätt.⁶⁴

2.6.5 Att åstadkomma kulturell förändring

Alvesson skriver vidare att: *”När man funderar över kulturförändring handlar det ofta om hur man skall förändra den (organisationskulturen) eller dem (massorna), men sällan uppkommer frågan hur vi borde förändra oss dvs. även den högsta ledningen”*⁶⁵.

En gyllene regel om en organisation ska ge sig i kast med en avsiktlig kulturell förändring menar Alvesson är att vara uthållig. Idealet med snabba klipp och pressen att alltid visa bra resultat i ett kortare perspektiv står i direkt motsatsförhållande till vad som krävs vid kulturförändringar. Vidare kan det vara ett problem för företagen att framstå som en organisation som är dynamisk och arbetar öppet med förändringar. Om en kulturförändring ska ske avsiktligt krävs således ofta en kombination av handfasta, materiella åtgärder och ett stort mått av ihärdighet och tur. Många förändringsinitiativ är kopplade till olika managementmetoder som är på modet just *då* och som är överdrifter menar Alvesson. Organisationer som försöker följa dessa satsar ofta halvhjärtat och genomför inte förändringen på riktigt, vilket kan leda till misstro för ledningen, vilket i sin tur medför att förändringar blir mer problematiska att genomdriva. Kulturförändring kräver mottaglighet hos kollektivet för nya idéer, värderingar och uppfattningar. Utan det, är det mycket svårt att åstadkomma en kulturförändring menar Alvesson.⁶⁶

2.6.6 Att förändra människor

En bok som behandlar möjligheterna till att implementera leankonceptet i väst och förändra hur människor tänker kring förändring är *”Människan och strukturerna”* av Jan Löwstedt. Boken framhåller både positiva och negativa aspekter på att försöka ta ett japanskt koncept till västvärlden. Dotterbolag till japanska företag har lyckats mycket väl med att implementera lean i sina verksamhetsområden och har samma höga produktivitet som moderbolagen i Japan. En av skeptikerna till att implementera leankonceptet utanför Japan är dock Taiichi Ohno, chefsingenjören på Toyota som en gång startade det hela.⁶⁷

En implementeringsprocess är inte helt okomplicerad. Traditionella organisationsteorier har andra utgångspunkter än de i leankonceptet. En organisationsmodell som härstammar från Japan, vars miljö skiljer sig från Sverige, kan antas vara svår att föra över. En implementering av lean är dock fullt möjlig och kan vara framgångsrik även i väst, men vissa strukturella problem kan dock uppstå vid en sådan implementeringsprocess.⁶⁸

De olika hindren som kan uppstå vid en implementering av lean har sammanfattats i olika strukturella kategorier.

⁶⁴ Alvesson (2001).

⁶⁵ Alvesson (2001) s.286.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Löwstedt (1995).

⁶⁸ Ibid.

De fysiska strukturerna, att förändra hur arbetet och arbetssättet utförs, var inte något avgörande hinder vid implementeringen. *De formella strukturerna* visade dock på fler hinder. Mått-, belönings- och informationssystemen har även vid tidigare studier visats utgöra en kritisk del vid införandet av lean.

Hos det studerade företaget var lönesystemet ett stort sådant hinder, då produktiviteten temporärt gick ned vid övergången från ackordbaserad till timbaserad lön.⁶⁹

Det största hindret för implementeringen av lean var dock människors traditionella sätt att tänka och resonera, något som Löwstedt m.fl. beskriver som *tankestrukturer*. Tankestrukturerna kan påverka en process *direkt* eller *indirekt*. Med *direkt* påverkan menas att tankestrukturerna i sig utgör ett hinder. I inledningsskedet kan svårigheterna få människor att anamma förändringarna, tolkas som att det gamla invanda sättet att arbeta på är så djupt rotat att förändring försvåras. I bokens studie ansåg arbetarna det vara tryggare att stanna kvar vid det arbete de alltid hade utfört, snarare än att prova någonting nytt. Även återföringen av information till grupperna medförde att människor upplevde sin maktposition hotad.

Vid *indirekt påverkan* förekommer två olika typer av fall. Det första fallet då förändringar i andra typer av strukturer har stor inverkan på att förändra tankestrukturer i en riktning som stämmer överens med lean produktion. Exempelvis då lönesystemet förändrades från ackordbaserad till timbaserad lön. Detta medförde att fokus skiftade till kvalitet, högre produktivitet och större flexibilitet. Den andra typen är ”*då rådande tankestrukturer utgör hinder för att förändra andra typer av strukturer i önskad riktning*”. Ett exempel kan vara att ett visst data-system anses sätta stopp för förändringarna. Det kan då snarare vara så att viljan att förändra systemet är den egentliga orsaken till varför förändringen sker i önskad riktning. Ofta innefattar en större förändring en uppdatering av olika system. Svårigheten är då att få personalen att tro på att det är möjligt att förbättra, samt att få dem att inse behovet av denna förändring eller förbättring. Det är således tankestrukturerna som är det största hindret även här.⁷⁰

Den verkliga nyckeln till förändring tycks således återfinnas i att åstadkomma en förändring av människornas sätt att tänka. Genom att presentera vad som ska ske och sätta det i sammanhang, göra studiebesök hos andra som har varit med om en liknande förändring, samt ledningens agerande är mycket viktiga aspekter då det gäller att förändra hur människor tänker.⁷¹

⁶⁹ Löwstedt (1995)

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

2.7 Sammanfattning av teoretiska ansatser

I studiens referensram redogjordes inledningsvis bakgrunden till lean, resan från massproduktion till lean produktion med fortsättning till lean tanke- och arbetssätt. Vidare tog avsnittet upp en del av den kritik som har riktats mot leankonceptet med utgångspunkt i Börnfeldts bok "Förändringskompetens på industrigolvet"(2006). Teorin behandlade framåt implementeringen av lean genom Hobbs sex milestones, som gav ett relativt konkret tillvägagångssätt vid införandet av lean. Vi antog sedan ett mer kulturellt förhållningssätt till lean, då vi redogjorde för Alvessons syn på kulturell förändring i en organisation. Avsnittet inleddes med fyra olika perspektiv på kultur och dess koppling till företagsresultat. Vidare presenteras tre olika förfaranden en kultur kan komma att förändras på. Alvesson är generellt kritisk till en medveten kulturell förändring och menar att kulturen återfinns och lever genom människorna i organisationen. För att förändra en organisationskultur krävs således en förändring av människorna i organisationen. Avslutningsvis behandlades möjligheterna och en del av de svårigheter som kan uppstå vid en implementering av leankonceptet. I "*Människan och strukturerna*" diskuterar Löwstedt de olika strukturella problem som kan motverka implementeringen, där den mest framträdande svårigheten var att överkomma *tankestrukturerna*.

3. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I följande kapitel kommer vi att redogöra för hur urvalet till intervjuerna gjordes och bakgrunden till detta. Avsnittet behandlar även intervjuernas genomförande och förfarande. Avslutningsvis redogör vi för hur intervjumaterialet bearbetades samt svagheter som vi har identifierat med vår valda metod.

3.1 Urval till intervjuerna

Urvalet av personer som ska ingå i undersökningen är av oerhört stor vikt vid en kvalitativ studie. Detta beroende på att vid en kvalitativ metod är syftet att öka informationsvärdet samt att ge djupare och mer fullständiga meningar för företeelsen som ska studeras.⁷² Vid vårt urval av respondenter skedde detta i samråd med Lean Concepts där ett utav urvalskriteriet var att intervjua personer i ledande befattning som har bakgrundsbilden av införandet av lean i sin organisation. Eftersom Lean Concepts har arbetat med företagen, hade de mycket goda insikter om vem och vilka personer som hade varit delaktiga i beslutsprocessen vid införandet av lean.

Initialt ville vi intervjua fler respondenter, men efter att ha fört en dialog med vår handledare beslutades att de sex respondenter vi etablerat kontakt med skulle bli ett tillräckligt urval inom ramen för denna uppsats. En annan faktor var även att båda företagens huvudkontor ligger i Stockholm, varför ytterligare intervjuer där hade varit svårt, främst på grund av den begränsade tiden. En vidare presentation av respondenterna kommer att göras i kapitel fyra.

3.2 Genomförande

Efter att vi hade fått kontaktuppgifterna till de personer som hade valts ut till intervju, tog vi kontakt via e-post, som tidigare nämnts. Därefter bestämdes datum och tid för de olika intervjuerna samt bokning av tågbiljetter till Stockholm, Trollhättan och Falköping där intervjuerna skulle genomföras.

Det enda problem som vi stötte på under intervjuarbetet var då vi kom till Fritidsresorsgruppen TUI Nordics huvudkontor för att genomföra våra inbokade intervjuer. Våra respondenter satt i viktiga möten som drog ut på tiden och därmed komplicerade det för våra intervjuer. Vi lyckades dock senarelägga två av tre intervjuer. Den tredje intervjun gjorde vi via högtalartelefon där förfarandet var precis likadant som vid de andra djupintervjuerna, den enda skillnaden var att vi då inte var fysiskt närvarande.

Inför intervjuerna bad även en av respondenterna om en intervjuguide, något som vi tillgodosåg via e-post. Detta visade sig vara mycket givande från vår sida då svaren var genomtänkta samt att intervjun kunde gå till på ett professionellt och smidigt sätt där vi även kunde gå in mer på djupet med följdfrågor. Anledningen till varför vi initialt valde att inte skicka ut intervjuguiden till samtliga respondenter, berodde på att vi ville undvika att få tillrättalagda svar.

⁷² Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997)

Efter att ha fört en dialog kring detta med vår handledare och då vi hade genomfört ovan nämnda intervju där intervjuguiden skickades, ändrade vi dock inställning. Vår handledare framhöll att respondenterna möjligtvis inte kunde svara så ingående som vi hoppades på om de blev mer eller mindre överrumplade av frågorna.

3.3 Intervjuförfarandet

Under intervjuförfarandet delade vi upp uppgifterna i intervjuprocessen så till vida att en av oss skötte intervjun medan den andre antecknade, vilket innebar att så pass ordagrant som möjligt, nedteckna löpande på dator. Intervjuerna spelades även in på band dels som en extra försäkran och dels för att kunna gå tillbaka och rätta transkriberingen. Intervjuerna som genomfördes på plats hos de båda företagen skedde i avskilda rum, varefter vi fick en kortare rundvandring för att se hur leankonceptet praktiserades. På Fritidsresor TUI Nordic skedde rundvandringen i kontorsmiljö på huvudkontoret och hos Parker Hannifin besökte vi dels kontoret i Stockholm samt fabriken i Trollhättan och i Falköping. Intervjuerna varierade mellan en längd på 45 minuter upp till en och en halv timme. Vidare varade rundvandringarna mellan tio och tjugo minuter.

Då intervjuerna inleddes presenterade vi oss själva samt berättade lite om bakgrunden till studien och våra förväntningar på intervjuerna. Därefter gjorde vi en kort genomgång av frågorna och de tre övergripande teman som intervjuguiden⁷³ följde. Vi berättade även om hur materialet som framkom under intervjun skulle behandlas och försäkrade oss om att respondenten godkände att vi spelade in intervjun, använde namn och titel i uppsatsen samt att vi transkriberade löpande. För att undvika feltolkningar gick vi igenom transkriberingarna i efterhand för att säkerställa att det som antecknats var korrekt och därefter jämfördes transkriberingen med det inspelade bandet för ytterligare säkerställande. Vi har antecknat ordagrant av respekt för respondenterna då vi använder citat i den empiriska beskrivningen. Det kan anses vara svårt att uppfatta allt som sägs vid en intervju och transkribera detta löpande, varför det var till stor fördel att den av oss som gjorde den löpande transkriberingen även arbetar vid sidan av studierna med just transkribering vid olika fokusgrupper. Diskussionen kring att feltolkningar kan leta sig in i texten anser vi därför vara mycket liten, då transkriberingen sköttes på ett professionellt sätt och sedan lästes av oss båda samt säkerställdes med hjälp av inspelningen.

Intervjuerna utgick hela tiden från vår intervjuguide, dock med stort utrymme för följdfrågor och möjligheter till förtydliganden vid svar som kunde ge upphov till flera tolkningar. Vi anser att intervjuguiden var till stor hjälp för oss som intervjuare då den gav oss ett ramverk att hela tiden falla tillbaka på och försäkra att samtliga ämnesområden täcktes in. Vidare anser vi att vårt sätt att genomföra intervjuerna, där bara en av oss pratade var till fördel då intervjuaren och respondenten fick ett mer naturligt samtal, istället för att båda hade ställt intervjufrågorna om vart annat. Vid den första intervjun förde vi inte anteckningar utan istället höll båda i intervjun, något vi i efterhand inte tyckte var ett lämpligt tillvägagångssätt. Vi ändrade därmed förfarandet vid de andra intervjuerna. Vid den sista intervjun kom den mänskliga faktorn in i bilden då vi tyvärr missade att få med inspelningsapparaten. För att säkerställa att feltolkningar inte smög sig in, var den som transkriberade extra noggrann vid denna intervju att ställa frågor för att se att korrekt bild antecknades. Direkt efter att intervjun var genomförd läste vi båda omsorgsfullt igenom och samtidigt har citat som vi har använt från denna intervju enbart brukats när vi har varit helt säkra på syftningen.

⁷³ Se bilaga 1.

Samtliga intervjuer avslutades med att den av oss som hade transkriberat, fick chans att ställa frågor som uppkommit under intervjun samt be om förtydligande där texten hade kunde fel-tolkas. Vidare avslutades intervjun med att fråga om respondenten ansåg att vi missat någonting att fråga om och om respondenten hade någonting att tillägga utöver vad som innefattats inom ramen för intervjuguiden.

3.4 Bearbetning av intervjumaterialet

Frågan om hur bearbetningen ska ske vid en kvalitativ studie är inte alltid helt enkel då vissa förespråkar att analysen bör ske under tiden intervjuerna genomförs medan andra menar att det är en fördel att låta analysen vänta till dess att samtliga data är insamlade och avslutade. Vi har dock valt att under intervjuernas gång samt mellan intervjuerna, notera frågeställningar, funderingar och goda idéer som vi ansåg vara nyttiga till analysarbetet. Vi ansåg vidare att det bästa resultatet från analysen kräver i enlighet vad Trost anser, en viss distans till intervjuförfarandet för att se problematiken utan för mycket påverkan av själva respondenterna.⁷⁴

Efter varje intervju gick vi igenom transkriberingen, som vi tidigare har berört, samt gick igenom inspelningen av intervjun. Att transkribera samtliga intervjuer är mycket tidskrävande⁷⁵, men vi ansåg att det var viktigt att få alla intervjuer i textform för att undvika egna tolkningar. Vi ansåg även att det var av stor vikt att inte påverkas av de olika respondenternas personligheter, utan bara se till vad som faktiskt sades under intervjuerna. Dock ska den personliga tolkningen inte underskattas då retoriska nyanseringar, mimik och kroppsspråk kan vara väldigt talande, vilket inte visas i textform. I efterhand kan vi dock se vikten av transkriberingen då personkemin vid vissa intervjuer har lett oss till att tro att intervjun varit på ett visst sätt, något som sedan motbevisats då vi i efterhand gått igenom transkriberingen och inspelningen. Transkriberingen sammanställdes sedan till löpande text där vissa förklarande citat lyfts fram i den empiriska beskrivningen för att ge läsaren ökad förståelse. Vi vill understryka att vi inte har ändrat några citat mer än att vi ibland har gjort en ändring från tal-språk till skriftspråk. Detta har dock varit i syfte att förmedla ett begripligt citat för läsaren men vi har samtidigt varit ytterst noggranna med att inte ändra betydelsen av citatet.

Utifrån vår mycket omfattande empiriinsamling identifierade vi vissa nyckelord för att utsortera vad som var av relevans att presentera i vår skriftliga studie. Dessa nyckelord, som är kopplade till lean, är: *förväntan, implementering, svårigheter, kultur och personell uppfattning*.

3.5 Anonymitet och konfidentialitet

Intentionen med våra intervjuer har varit att behandla dessa med respekt och diskretion. Där- emot har vi aldrig haft för avsikt att hålla respondenternas namn samt befattning i företaget anonymt då vi efter noggranna diskussioner har kommit fram till att vår studie inte berör känsliga ämnen eller där någon respondent kan hamna i problem genom att vi synliggör dennes namn och titel. Vi har dock vid varje intervjutillfälle självklart tillfrågat respondenten huruvida de ville vara anonyma eller tänka sig att vi nämnde deras namn i denna uppsats. Alla respondenter gav sitt godkännande till att bli inspelade på band samt att vi skulle nämna deras namn i denna uppsats.

⁷⁴ Trost, J (2005).

⁷⁵ Ibid.

Det ska även noteras att vi aldrig haft för avsikt att ”hänga ut”, ”sätta dit” eller på något sätt skada respondenterna eller det företag respondenterna representerade vid intervjutillfället. Under arbetets gång har vi även diskuterat huruvida det tillför studien eller inte, om vi använder respondenternas namn. Vi har gjort bedömningen att enbart beskriva genom titlarna och inte med namn, då vi menar att namnen inte fyller någon funktion.

3.6 Svagheter och svårigheter

Under studiens gång finns det givetvis svagheter och svårigheter som vi kommer att beröra under följande stycke.

Vid intervjuerna kan frågor ha uppfattats på olika eller vilseledande sätt. Detta är dock något vi har försökt undvika genom att vi båda närvarade under samtliga intervjuer och kunde därmed klargöra då vi märkte om en fråga tolkats på ett missvisande sätt. En aspekt som är viktig att lyfta fram är att vi inte förmedlade intervjuguiden till de flesta respondenterna före intervjuerna medan några respondenter fick möjlighet att ta del av frågorna i förväg. Det kan vara en svaghet i studien då svaren under intervjuerna kan ha blivit något annorlunda ifall vi hade haft lika förfaringssätt till samtliga respondenter. Vi tror dock inte det har en väsentlig betydelse för studien då vi ändå har haft gott om tid under intervjuerna för att utveckla frågor och därmed få svar på samtliga frågor.

Generaliserbarheten menar vi är relativt låg för att studien ska kunna säkerställas. Det har dock inte varit syftet med studien utan fokus har istället varit att ge en beskrivande bild av studieobjekten. Vi genomförde sex intervjuer och det är dessa personer och deras uppfattningar som vi framställer. Det går därför inte att säkerställa att det är en allmängiltig uppfattning som råder men kan däremot istället ge en antydan.

Gällande uppsatsens källor ser vi dem tillförlitliga i hög grad. Vi har använt oss av varierande data i form av böcker, artiklar, litteratur samt interna dokument för att få en så god överblick som möjligt över ämnet. Den empiriska insamlingen baseras i huvudsak på primärkällor i form av intervjuer, något som vi menar är positivt. Primärkällor är generellt sett mer felfria än sekundärkällor och då vårt syfte var att beskriva två fall, ser vi detta som en nödvändighet. Det bör även tas i beaktande att vi har gjort ett medvetet val vilken litteratur vi inkluderar i studien och det innebär därmed att stora mängder av annan litteratur ej finns med. Vi har dels valt utifrån ett kriterium där vi så långt som möjligt ville utgå från leans ursprungskälla. Under uppsatsens gång har vi även försökt få tag på viss litteratur där vi dock har misslyckats, vilket kan ses som en svaghet då det är möjligt att just denna litteratur hade kunnat tillföra studien viktiga perspektiv.

Ytterligare en svaghet med studien, som vi tidigare även har nämnt, är att vi fick hjälp av en konsultfirma med att finna studieobjekt samt respondenter. Vi menar samtidigt att det skulle ha varit mycket problematiskt om vi på egen hand hade försökt komma i kontakt med anställda på företag för att boka intervjuer. Det bör också poängteras att vi i det initiala skedet försökte komma i kontakt med studieobjekt på egen hand, men då vi inte fick någon positiv respons ser vi istället att kontakthjälpen från Lean Concepts har varit både väldigt värderlig och samtidigt oundviklig. Det bör också belysas att konsultfirman även har sponsrat våra resor vilket är relevant att ställa sig frågan hur objektiva vi som forskare har varit under studien. Vår intention har varit att ha ett kritiskt och opartiskt förhållandesätt som möjligt, vilket innebär att förutom det första diskuterande mötet med Lean Concepts har vi självständigt arbetat med studien.

Att använda citat i beskrivning av studieobjekten är en etisk avvägning som måste göras. Vi har i vår studie nyttjat relativt många citat då vår avvägning var att det skulle tillföra studien mycket. Eftersom vi har varit oerhört noggranna med att transkribera samtliga intervjuer samt att vi inte har använt citat på ett lösryckt sätt, menar vi att vi till största möjliga mån har försökt respektera respondenterna.

4. TVÅ BESKRIVNINGAR ATT ARBETA MED LEAN

I följande kapitel har vi sammanställt våra intervjuer och strukturerat främst utifrån intervjuguiden. För att göra det så enkelt som möjligt för läsaren har vi valt att dela in kapitlet utifrån de två fallstudierna samt använda samma rubrikförfarande. Inledningsvis presenteras företaget och därefter följer motiv och förväntningar inför införandet av lean, dess implementering, mottagande hos personal samt vilka resultat lean har medfört. Avslutningsvis berör vi var respektive företag står i sitt arbete med lean idag för att till sist sammanfatta det empiriska resultatet genom att bemöta studiens inledande frågeställningar.

4.1 Fritidsresegruppen TUI Nordic

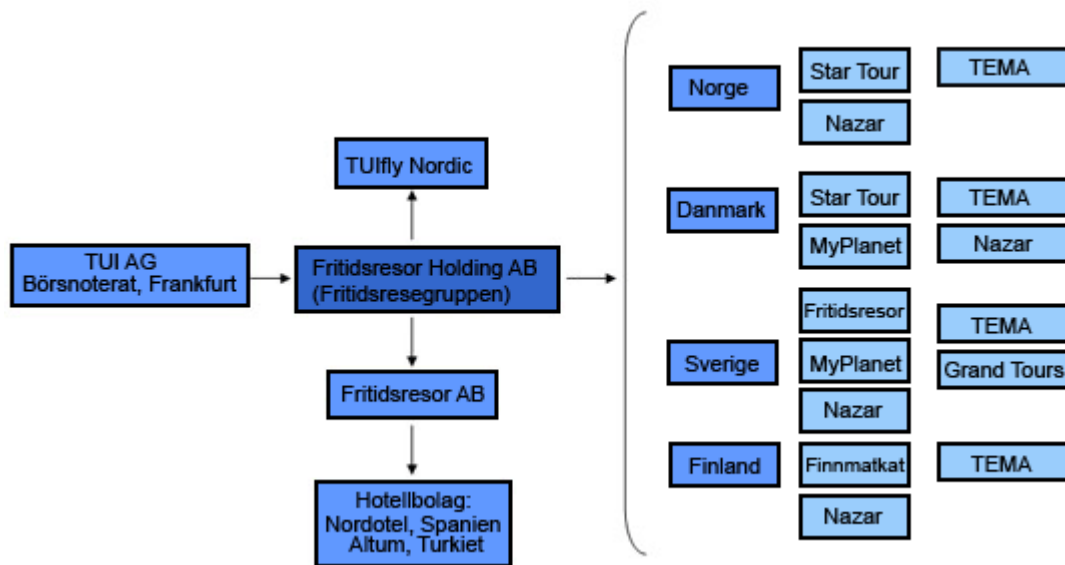
Under följande rubriker kommer vi att presentera företaget Fritidsresegruppen TUI Nordic. Vidare behandlas vilka motiv och förväntningar som fanns vid införandet av lean samt hur företaget har valt att arbeta med konceptet. Avslutningsvis behandlar stycket vilka reaktioner och resultat som framkommit av lean. Om en källa explicit inte hänvisas kommer samtlig information från de tre genomförda djupintervjuerna. Efter avsnittet nedan ”presentation av företaget” kommer vi vidare för enkelhetens skull benämna företaget som Fritidsresor.

Personerna som vi har intervjuat i Fritidsresegruppen TUI Nordic är:

- ✓ Finance Director TUI Nordic
- ✓ Chief Operating Officer vilket innebär att denne är operativ direktör för Fritidsresegruppen med ansvar för researrangörsverksamheten i samtliga nordiska länder. I denna roll inkluderas även ansvar för HR, produktion samt IT.
- ✓ IT Director

4.1.1 Presentation av företaget

Fritidsresegruppen TUI Nordic är den nordiska förgreningen av det engelska TUI Travel med huvudkontor i Stockholm. TUI Travel är i dagsläget världens största reseföretag. Företaget arrangerar paketresor vilket görs under varumärken som Fritidsresor, StarTour och Temaresor. I verksamheten finns även ett flygbolag som heter TUI Fly Nordic som förser företaget med ungefär 60% flygkapacitet. Det är alltså ett flygbolag som tillhandahåller sina egna researrangörer med flyg och är därmed inte ett bolag som driver sin egen verksamhet eller för att tjäna pengar.



Figur 4.1: Organisationskarta för Fritidsresor.⁷⁶

Företaget har en vision, ett huvudmål samt en affärsidé för sin verksamhet som de väljer att beskriva enligt följande:⁷⁷

Vision: Making holiday dreams come true.

Mål: Most satisfied customers and best profitability in the business.

Affärsidé: True Holiday.

Utöver ovan nämnda arbetar Fritidsresor efter tre mål:

1. Vara lönsammast i branschen.
2. Ha de nöjdaste kunderna.
3. Växa fem procent per år.

För att nå dessa tre mål arbetar Fritidsresor med sex strategier och områden. Dessa strategier är:

- ✓ Produktutveckling
- ✓ E- Commerce
- ✓ Yield
- ✓ Cost Efficiency
- ✓ Customer
- ✓ Employee & Leadership

Varje strategigrupp leds av en person från koncernledningen samt att det finns personal från olika delar av företaget. Det kan till exempel vara medarbetare från de olika länderna eller stabsfunktionerna. Organisationen är därmed inte uppbyggd som en hierarkisk struktur där koncernchefen ger direktiv till en chef som i sin tur ger direktiv vidare. Istället drivs organisationen utifrån de olika strategiområdena.

⁷⁶ <http://www.fritidsresor.se/36665/36770/>

⁷⁷ Ibid.

4.1.2 Motiven för införande av lean

Fritidsresor är ett företag som befinner sig i en lågmarginalbransch och som är hårt konkurrensutsatt. Under början av 2000-talet var företaget även i en tuff konjunktur där besparingsprojekt efter besparingsprojekt följde varandra. Strategiskt sätt var organisationen så pass slimmad som möjlig vilket gjorde att personer i ledningen därför kände ett behov av att hitta nya arbetssätt. Det var en av anledningarna till varför lean kom in i bilden vilket var 2005. IT-direktören menar: *”Övergripande såg vi i koncernledningen detta som en möjlighet som handlade mycket om kostnadseffektivitet, men sedan blev vi mer intresserade av den organisatoriska effektiviteten. Jag gillade att det var en grupprocess och i och med att vi är en nordisk organisation med fyra länder behöver vi verktyg för att hitta ett gemensamt språk”*. Det berättas också att det upplevs svårt att faktiskt stoppa upp verksamheten för att våga ifrågasätta vad som kan göras annorlunda. Där menar den operative direktören att de behövde stöd utifrån då de själva inte hade tid och kraft för att genomföra detta. Han utvecklar: *”Vi som företag har vuxit mycket och vi kände av att tempot utifrån var högre. Det som hände var att processer som funkade med gårdagens förutsättningar, gårdagens storlek på företaget, gårdagens produktionsförutsättningar, gårdagens kundefterfrågan, osv, inte längre stämde. Alla i processen kände att det knakade. Vi jobbade allt vad vi kunde och ändå levererade vi inte bra. Vi klarade inte av det utan kände att vi jobbar ihjäl oss”*.

Resebranschen har funnits sedan 1950-talet och för att vara ett tjänsteföretag har företag i just den här branschen långa processer. En av de längsta processerna som Fritidsresor har är när de ska börja sälja in ett nytt resmål. De olika delarna i den processen kan då vara att ett hotell ska köpas in av en kontraktör, datadokumenteras, offertera, kalkylera hur stor marginalen ska vara på hotellet, fördela antal rum mellan de olika marknaderna, prissätta ut mot kund, lägga in information i bokningssystemet, presentera i katalog och på Internet, lägga in priser för att slutligen blir klar för försäljning. Detta är ett typexempel hur en process ser ut från produktion till dess att produkten når slutkonsumenten. I processen ingår många olika steg, ett stort antal personer och långa ledtider. Ett av motiven med lean var att just utmana dessa processer som mer eller mindre alltid har sett likadana ut. Tidigare var det katalogen som styrde processen genom att utgångspunkten togs från katalogens lanseringsdatum och de olika delprocesserna räknades tidsmässigt från det datumet och bakåt. Idag när Internet styr processerna allt mer handlar det istället om att försöka se när en kund är beredd att köpa en viss produkt. Den operative direktören utvecklar detta: *”En barnfamilj som ska åka till Kreta på sommaren kanske vill boka resan redan i oktober medan ungdomar som ska åka till Cypern kanske vill boka en månad innan. Då är utmaningen för oss hur vi släpper rätt saker till försäljning vid rätt tidpunkt när kunden finns där, då funkar inte de här långa ledtiderna”*.

Fritidsresor arbetade tidigare med förändringar genom att problem uppstod eller att det framkom att ett visst sätt inte fungerade speciellt bra. När detta var belyst var tankegången att det måste gå att göra på ett bättre sätt. Oftast arrangerades då en övning, antingen intern eller extern, där ett nytt arbetssätt antogs. Det innebar att en förändring gjordes, sedan fortsatte arbetssättet tills det ånyo gjordes en förändring. Detta var ytterligare ett utav motiven som gjorde att lean som koncept attraherade Fritidsresor då det enligt dem bygger på motsatsen. Det handlar istället om att få in ett arbetssätt eller tankesätt som handlar om att ständigt förbättra småsaker. Finansdirektören utvecklar detta: *”Jag tänkte personligen på den här kulturskillnaden det blir att jobba med förändring. Det är mycket kultur och tankar som är kärnan i lean, att se problem som möjligheter.*

Problem har man alltid. Jag har en sådan roll i organisationen som är ute och träffar personal och säger man på något ställe -här är det kanon... allt stämmer-, då vet jag att något inte stämmer för det finns alltid något att ta tag i”. Det framkommer vidare att det

handlar om att våga vara öppen när en förändring drivs att den aldrig blir som det var tänkt, detta beror på att det aldrig finns ett givet svar. Det viktigaste är att ha en hypotes vad som kan vara bästa sättet, därefter utvärdera för att utveckla vidare. Detta var något som Fritidsresor ansåg var appellerande med lean.

4.1.3 Förväntningar med lean

Finansdirektören uppger att han från första början inte hade särskilt höga förväntningar utan mer såg lean som att det fanns något att lära totalt sett. *"I början var det kanske inte så genomtänkt utan vi tyckte det lät bra och intressant och ville testa. Så har vi nog alltid jobbat, vi testat på någon avdelning. Det var inte så att vi bestämde, att nu ska hela företaget arbeta med lean, utan vi tänkte mer att det lät intressant och att vi skulle köra ett test"*. Detta bekräftas av IT- direktören som menar att det aldrig går att veta om ett nytt angreppssätt passar eller inte.

Fritidsresor har som tidigare nämnts tre mål som fanns redan innan införandet av lean. En förväntning som fanns var att lean skulle hjälpa dem att uppnå dessa mål. Ett av målen är till exempel att företaget ska ha de nöjdaste kunderna i världen. Genom att ha 1,3 miljoner kunder om året, finns det alltid en del kunder som inte blir nöjda. De kunderna som är missnöjda kommer in väldigt oberäkneligt beroende på vad som händer i världen, det kan till exempel handla om flygförseningar. Då en kund redan har fått ett första negativt intryck menar Fritidsresor att det är väldigt viktigt att skadeståndsärende behandlas snabbt för att undvika att kunden blir ännu mer missnöjd. Kundserviceavdelningen var därför en avdelning som sågs som ett bra pilotprojekt för lean där förväntningen var att få ned handläggningstiden. En annan förväntning som också fanns, var att erhålla ett verktyg att hantera flöden mellan avdelningarna då det upplevdes vara för mycket sidotänk mellan avdelningarna.

Förutom att Fritidsresor har som fokus att uppnå sina mål försöker de även alltid att utgå från sina kunder när de arbetar. En förväntning med lean var att göra internrevision av sina processer och med det att verkligen våga utmana nuvarande processer. Den operative direktören förklarar: *"Ofta blir man ganska hemmablind och resebranschen består av många som jobbat i vår bransch länge och som är väldigt duktiga på sitt fackområde och sin process. Vi behövde därför någon som inte jobbar med detta utan som kommer in utifrån och ställer frågan, varför gör ni så här?"*. Företaget såg uppenbara slöserier i sina processer där det ofta initierades för mycket processer med dålig kvalitet och där ägarna försvann på vägen. Att ägarna försvann på vägen medförde att ansvaret inte gick att lokalisera, vilket relateras som egentliga klassiska implementeringsproblem. Förhoppningen med lean var därför att förhindra slöserier och förbättra processer som har uppenbar utvecklingspotential. IT-direktören beskriver att lean kräver en kraftansträngning för att införa och därmed fanns stora förväntningar. Han utvecklar detta: *"Det är resurskrävande, intensivt och tar tid och energi. Det är inget man gör bara för att det är trevligt utan det måste finnas en tydlig tro och faktabas där det finns förbättringspotential"*.

Det som uttryckligen var en av de tydligaste förhoppningarna med lean och som enligt Fritidsresor skiljer sig från många andra processverktyg, är att förändringen görs genom medarbetarna själva. Det ansågs därmed vara ett värde med den förankring det innebär när medarbetarna själva ifrågasätter istället för att en chef kommer och talar om vad som ska utföras. IT-direktören menar: *"Det ska vara en bra korrelation mellan ansvar och befogenheter. Det är inte chefer som sätter sig och slår sina kloka huvuden ihop utan det handlar om att de som gör arbetet utvecklar och får sitt ägarskap"*.

4.1.4 Implementering av konceptet

När Fritidsresor väl hade tagit beslutet att inleda arbetet med lean, undersökte ledningen vilka processer som skulle kunna förbättras och var det fanns nytta av att använda verktyget. Följaktligen valdes kundserviceavdelningen ut som ett pilotprojekt då det var en process som inte var alltför komplex utan istället väldigt väl avgränsad. Många delar av företaget arbetar vanligtvis integrerat men beslutet togs att välja en process som var relativt enkel, greppbar och som enbart berörde en avdelning.

Pilotprojektet inleddes november 2005 med hjälp av utomstående konsulter från Lean Concepts. Anledningen till varför just den här konsultfirman valdes, berodde bland annat på att de arbetar ”nerifrån och upp” när det kommer till implementeringen, vilket Fritidsresor tror att andra konsulter inte alltid gör. Finansdirektören utvecklar: *”Jag tycker absolut det är halva vinsten och det behöver inte vara kopplat till lean utan det passar oss väldigt väl”*. Det upplevs också som relativt enkelt att sälja in konceptet då det har en historia från Toyota med just bilindustrin och produktion som det går att referera till och som många känner till. Operative direktören menar: *”Med den storytelling tycker jag det är ganska lätt att sälja in lean. Jag tycker också att det är oerhört motiverande att jag som chef eller konsult inte säger åt vad som ska göras utan det är den som ska utföra arbetet som gör det”*.

Efter att kundserviceavdelningen hade valts ut som pilotprojekt, undersöktes var processen började och slutade. I det här fallet handlade det om att processen börjar när en skrivelse från en kund kommer in samt slutar när kunden fått ersättning eller inte. När detta hade gjorts, genomfördes tre dagar med så kallad ”Value Stream Mapping”. Det innebar att första dagen ägnades åt att kartlägga hur processen ser ut idag. I just detta specifika fall rörde det sig bland annat om när kommer skrivelsen in, vad händer med posten, hur öppnas brevet, hur distribueras det, hur lång tid tar varje steg, och så vidare. Vid det här momentet deltar personer från alla delar i processen, dock inga chefer, för att se till att syna varenda bit av arbetet i sömmarna. Detta är något som beskrivs som en tung dag. Finansdirektören utvecklar vidare: *”Man kan ha jobbat på ett visst sätt i 20 år och förstår nu att man kanske har gjort på fel sätt. Det är jättejobbigt, folk gråter och så vidare”*. Vidare ägnades den andra dagen åt frågeställningen, hur skulle vi vilja att det ser ut i framtiden, medan den tredje dagen fokuserade på vad som behövs göras för att ta sig från nuläget till framtiden. Slutligen konkretiseras detta i en aktionsplan.

Fritidsresor uppger att det är relativt ansträngande att plocka sin personal ur sitt vanliga arbete för att delta under de tre dagarna. De har även testat att genomföra det under enbart två dagar men uppger att det inte fungerar. Samtliga menar att nyckeln med övningen är att cheferna inte är med, påverkar och talar om vad som ska göras utan att det istället är medarbetarna själva som arbetar fram och ifrågasätter sitt arbetssätt. Finansdirektören illustrerar detta: *”Det fascinerande med det här och som jag kommer starkt ihåg, var första gången jag fick detta presenterat för mig. Jag kom då in under dag två, jag var stressad och hade nästan glömt bort att vi skulle jobba med detta. Då var det folk som arbetat med detta under flera år, som jag inte riktigt hade koll på men som stod upp och höll presentationer. De som jobbade med det, inte cheferna, presenterade vad man skulle förändra. De hade glasklart för sig vad problemet var, vad som skulle göras, och så vidare. Att då implementera förändringen var gjord på nolltid eftersom det var de som genomförde det från början”*. Det är ett spår som även den operative direktören är inne på: *”Det handlar mycket om commitment för gör jag förändringen själv är jag mer committad än om någon*

annan kommer och säger till hur jag ska göra". Vid genomgångarna bjuds även andra intressenter in, utöver berörd avdelning och process, vilket är för att skapa förankring i hela företaget.

Organisationen har inte linjemässigt förändrats direkt som en konsekvens utav lean men däremot kan fördelning av arbetsuppgifter ha ändrats mellan avdelningar. Lean beskrivs istället mer som ett angreppssätt och för att hålla detta vid liv har sex personer utbildats till lean-coacher. Detta är något som lyfts fram som tilltalande med lean då det många gånger annars handlar om att konsulter gör företaget beroende av dem. I det här fallet handlar det snarare om "hjälp till självhjälp" genom att lära sig lean och det optimala är om hela organisationen är lean. Detta förtydligar den operative direktören: *"Ska man lyckas med lean handlar det inte om att konsulter kommer in och ser över en arbetsprocess utan det gäller att implementera ett arbetssätt som är lean"*.

4.1.5 Personalens mottagande

Samtliga som intervjuades upplever att personalen som har varit berörda av lean har mottagit konceptet väldigt positivt och detta mycket beroende av att det är personalen själva som är involverade. Just att det är medarbetarens eget lärande som står i fokus och det är de involverades personliga erfarenheter och kunskaper om processen som används. Detta lyfts fram som leans stora styrka och att processen i och med detta blir välförankrad. Fritidsresor har även gjort en enkätundersökning som visar att 89 % av dem som var berörda ansåg att det har förbättrat den organisatoriska effektiviteten. Ungefär 65 % säger att de dagligen jobbar på ett annorlunda sätt men samtidigt är 10-20% skeptiska och anser att det är konstigt eller flummigt.

Den stora svårigheten är inte att få med sig den stora majoriteten av personalen utan det är istället en större utmaning för cheferna att ta till sig konceptet. Det uppges att det kan vara en aning problematiskt då cheferna ställs lite vid sidan om men samtidigt anges det flertalet gånger vara den stora styrkan. Alternativet skulle istället vara att chefen tillsammans med en konsult tar fram ett koncept för att sedan sälja in det hos sin personal, vilket är en arbetsam implementering. Det som framhålls som det belönande receptet är att medarbetarna får arbeta redan från början vilket underlättar implementeringsprocessen. Däremot menar den operative direktören: *"Jag tror de flesta tycker att det låter bra och vettigt men jag kan inte idag säga att jag är 100 % lean och utstrålar det gentemot organisationen. Jag tror det behövs ett tydligare ställningstagande, ska man jobba med lean måste man bestämma att man ska vara lean för att få full effekt. Jag tror inte vi haft det helt klart för oss när vi började jobba med lean. Företagets ledning måste säga och ta ställning att vi tror på lean, det är ett bra arbetssätt och att vi själva är lean gentemot organisationen"*.

En problematik som skönjas är att de medarbetare som inte har varit delaktiga i implementeringen av lean kan ha svårt att ta till sig och förstå förändringarna. Finansdirektören menar: *"Om tolv personer är med i en value stream kanske andra runt omkring tycker att de bara har dumpat uppgifter på andra vilket innebär -att vi på vår avdelning får det sämre- Det är ett dilemma när man startar och det måste vara ett tänk som genomsyrar hela organisationen"*.

4.1.6 Problem och hinder

Det finns ett antal problem och hinder som är viktiga att ta hänsyn till. Ett fragment är att lean kan låta relativt enkelt att införa men som däremot är svårare i praktiken. Den operative direktören kommer ihåg att första gången han hörde om lean, tänkte han att om han bara hade haft mer tid skulle detta kunnat vara något han själv hade kommit på för det handlar egentligen väldigt mycket om sunt förnuft. Med facit i hand menar han däremot: *"Det är svårare än man tror. Det låter rätt lätt, särskilt om man har läst organisationsteori, att ständigt ifrågasätta allt man gör. Men det kräver mycket kraft och energi hos de medarbetare som ska genomgå lean när man har arbetat på ett visst sätt i 40 år"*. Detta är även något som finansdirektören belyser: *"Att få acceptans för det här nya arbetssättet tar mycket tid. Om vi tittar på dem som haft mycket att göra och att då samtidigt ta sin personal för att släppa allt under tre dagar... att då få med alla på det plus att de får ännu mer att göra efter de här dagarna, det är en utmaning"*.

Som tidigare har nämnts är bland annat syftet med lean att få färre processteg, mindre väntetid och ett bättre flöde. Detta i sig kan skapa en osäkerhet då medarbetare som är involverade inser att en process kan gå att genomföra på färre personer. I sådana situationer är det viktigt för ledarna att försäkra sina medarbetare om att det finns andra arbetsuppgifter då det annars blir svårt att få engagerade medarbetare om de har en tro att de rationaliserar bort sig själva. IT-direktören säger: *"Vi optimerar så långt som möjligt men man får inte underskatta behovet av stöttning. Att ge en uppgift och säga varsågod att utveckla på tre månader, nej, då måste man vara där som chef och stötta"*. Det nämns också att det skulle ha varit bra att ha tydliga roller runt lean i organisationen. Som det har varit nu har det varit upp till medarbetaren beroende på hur pass engagerad denne har varit. Detta är något som Fritidsresor har tydliggjort, både hos medarbetarna och ledningen, dock kunde det ha gjorts tidigare.

Ytterligare ett problem som samtliga respondenter belyser är behovet av uppföljning. Som förfaringssättet har varit har det utvärderats efter 30, 60 och 90 dagar. Risken är då att nya arbetssätt så sakteliga går tillbaka till tidigare vanor och rutiner om de inte tydligt fortsätter att mätas och följas upp löpande efter de 90 dagarna. Även återkopplingen av resultatet gentemot koncernledning är något som kunde ha gjorts bättre. Koncernledningen var inbjuden att lyssna på resultatet som medarbetarna själva tagit fram. Många gånger var uppslutningen klen då kanske en person ur koncernledningen närvarade. Det anges som att det dels var förväntan på krav på närvaro som inte var realistisk men även en besvikelse från gruppen att ledningen inte dök upp. IT-direktören förklarar: *"Det är en viktig signalfunktion i en organisation, är det intresse eller inte. Det är då lite klantigt att ställa in förväntan så fel. Istället för att uppskatta den person från koncernledningen som var där, blev det en besvikelse att de andra inte var där. Vi måste därför bli bättre på uppföljning"*.

4.1.7 Resultat och utomstående reaktioner kopplade till lean

Fritidsresor är ett företag som befinner i en servicebransch där det kan svänga väldigt snabbt. Ett tydligt resultat som framhålls med lean är att organisationen har blivit bättre på att anpassa sig efter marknadsförutsättningarna genom sina kortare ledprocesser. Syftet med en lean-process är att ifrågasätta avsikten med processen och varför ett arbete görs överhuvudtaget. Oftast är drivkraften på ett eller annat vis kundpåverkan och på grund av att processer numera har kortare ledtider upplevs det att företaget är mer flexibla.

När det kommer till finansiella mål mäts inte det direkt kopplat till lean men syftet är att hitta effektivitet som i slutändan ger bättre lönsamhet.

Fritidsresor har som mål att få ner sina OH-kostnader med 5 % per år och i år ligger det på 7 % vilket finansdirektören menar lean är en bidragande orsak till. De kan också se att sina värdeflöden har förbättrats gällande exempelvis väntetid och processtid. Några fall som visar på detta är kundserviceavdelningen som har gått från 37 timmar till åtta timmar gällande skadeståndsbegäran samt att förändringsprojekt inom IT som tidigare låg på 320 dagar har gått ned med ungefär 55 %.

Finansdirektören berättar vidare: *"First Time Quality, där ett ärende som går igenom en hel kedja utan att behöva ändra eller skicka tillbaka är alltså 100 %. Förut låg vid på 8 % och nu ligger vi på 60 %. Det är den bidragande grundtanken att göra rätt från början"*.

Den organisatoriska effektiviteten har inte motsvarat ledningens förhoppningar, trots att den har ökat något. I den organisatoriska effektiviteten mäts och summeras bland annat samarbete mellan avdelningar, samarbete inom avdelningen, arbetsverktyg och information. Att den inte har blivit ännu bättre tror den operative direktören en förklaring kan vara att samtliga inte arbetar med lean. Han menar: *"Det kan ha att göra med att min avdelning är lean men omgivningen kanske inte är det... Där tror jag förklaringen är den att mätningen vi har gjort även har med personal som inte är lean. Utvecklingen kunde ha varit bättre!"*.

Fritidsresor har inte fått några direkta reaktioner från kunder eller utomstående som resultat av lean. Däremot blir kunden indirekt nöjd med till exempel kortare svarstid på kundserviceavdelningen och ledningen tror samtidigt att det finns en nöjdhet där trots att det inte är statistiskt fastställt. Det nämns också att ett serviceföretag är mer beroende av sina medarbetare i och med att det är de som genererar direkt kundnöjdhet och lönsamhet. De senaste åren har värdena för motivation hos personalen ökat och där tros en viktig bidragande orsak vara lean. I övrigt har Fritidsresor mestadels undersökt interna processer som inte direkt går att härleda till slutkonsumenten men som kunderna kommer att se resultat av även om de kanske inte är direkt medvetna om det.

4.1.8 Lean 2.0

Det framkommer att Fritidsresor är fullkomligt dedikerade till lean och nu handlar det snarare om att ta konceptet vidare. Där menar de att det viktiga är att skapa en lean-kultur i hela företaget och att få ett tänk av lean i hela organisationen. IT-direktören anser: *"De saker vi har sett att vi inte har lyckats fullt ut är mer hur vi har hanterat processen snarare än verktyget. Ju noggrannare vi är när vi initierar en process desto bättre blir det. Där kan vi utvecklas!"*.

Nästa steg uppger finansdirektören vara att se mer strategiskt var företaget ska ha fokus framöver. Genom sina sex utbildade lean-coacher menar de är väldigt viktigt att hålla det vid liv. På samma spår är både IT- och operative direktören inne, då Fritidsresor är ett företag som finns i fyra nordiska länder med olika affärskulturer. I Finland är det mer hierarkisk kultur och med mer direktiv än vad det är i de andra länderna. Processerna går dock tvärs över länderna och det är då av yttersta vikt att varje land är lika mycket lean. Det är en sak att sätta igång en lean-process men det är annat att vara lean i hela företaget. Detta gäller även koncernledningen som operative direktören utvecklar: *"Jag har ställt frågan hur lean vi själva är i koncernledningen. Så funkar det väldigt ofta i företag... Man kan vara hur lean som helst på kundserviceavdelningen men har man inte ledningen med tror jag inte man får full utveckling av det"*.

4.2 Parker Hannifin

Under följande rubriker kommer vi att presentera företaget Parker med fokus på deras verksamhet i Sverige. Vidare behandlas vilka motiv och förväntningar som fanns vid införandet av lean samt hur företaget har valt att arbeta med konceptet. Avslutningsvis behandlar stycket vilka reaktioner och resultat som framkommit av lean. Om en källa explicit inte hänvisas kommer samtlig information från de tre genomförda djupintervjuerna. Vi kommer härnäst för enkelhetens skull benämna Parker Hannifin enbart som Parker.

Personerna som vi har intervjuat i Parker Hannifin är:

- ✓ Vice President Sales Companies Nordic, tidigare General Manager för Sverige. Ansvarar för de fyra säljbolagen som finns i de nordiska länderna.
- ✓ Business Unit Manager vilket innebär platschef för Parker Falköping. Tidigare Lean-koordinator i Trollhättan och Tyskland.
- ✓ Business Unit Manager vilket innebär platschef för Parker Trollhättan samt en mindre verksamhet i England.

4.2.1 Presentation av Parker

Parker är i grunden ett traditionellt industriellt amerikanskt företag som är noterat på New York-börsen. Företaget har funnits sedan 1927 med en omsättning på 10,7 miljarder USD samt finns representerade i 45 länder⁷⁸ med sammanlagt 60 000 anställda. I Sverige finns sju stycken fabriker och en säljorganisation som framförallt är belägna på den västra sidan. Parker har de senaste åren vuxit enormt mycket och strategin har genom åren varit att förvärva bolag vilket innebär att de flesta utav fabrikerna i Sverige är förvärvade bolag. Under de tio senaste åren har Parker integrerat nio bolag enbart i Sverige. Nuvarande framgångsmarknader för Parker är framförallt Asien och i synnerhet Indien.

Parker jobbar med något som benämns ”motion and control” som i praktiken betyder att de arbetar med saker som rör på sig. De arbetar mycket inom områden som hydraulik, pneumatik samt filtrering. Kunderna befinner sig främst i den tillverkande industrin som bygger maskiner som slutanvändare brukar. Exempel på kunders verksamhet är lastbilar, byggmaskiner, gruvutrustningar samt skogsmaskiner. Kända varumärken är där bland annat Volvo och Atlas Copco. Parker säljer inte direkt till konsument utan säljer via egna säljorganisationer och via distribution.

Organisationsmässigt är företaget operativt organiserade. Parker har ett aktiebolag som är dess lokala enhet i Sverige vilket innebär bland annat att årsbokslut görs här. Emellertid finns ingen styrelse eller VD i Sverige på grund av en önskan att ha fokus på sina processer. Några år före införandet av lean, gjordes organisationen om efter värdeflödesprincipen där fabriken i Trollhättan var först ut för åtta år sedan. Tanken med organisationsförändringen var bland annat att ta bort gränser mellan avdelningar och processer samt att få en annan inställning hos personal där laganda och affärsnytta skulle vara drivkraften.

⁷⁸ www.parker.com

4.2.2 Motiven för införande av lean

År 2001 fick Parker en ny CEO som förvisso hade sin bakgrund inom företaget. Han såg dock en problematik där företaget var relativt splittrat, mycket på grund av att det hade vuxit kraftigt genom många förvärv. Följden av detta var att det upplevdes att Parker hade flera företag i ett, vilket bland annat tog sig i uttryck med olika mål. För att komma tillrätta med denna splittring lanserade han något som kallades för "The Win Strategy".



Figur 4.2: The Win Strategy⁷⁹

Målet med The Win Strategy var att på ett papper beskriva Parkers vision och inriktning. Detta lanserades vid ett stort möte i Amerika där 300-400 av företagets högsta chefer deltog. Vid den här tidpunkten meddelade CEO:n att detta nu var det som gällde och att allt annat skulle läggas ned. För samtliga tre delar sattes mål upp samt ett scorecard infördes som var lika över hela världen där alla länder skulle börja mätas för varje fragment. Vice president sales company nordic berättar: "Det här var, kanske inte ett massivt motstånd i början men det var mycket tyckande om att det inte gick att göra i sitt land, produkter, osv. Men vi fick ganska tidigt veta att -this was non optional-, passade det inte var det lika bra man slutade på företaget. Det tror jag var viktigt att visa.". En av delarna i The Win Strategy var att införa av lean. Den nya CEO:n hade under lång tid studerat och imponerats av Toyota och dess framgångar och ville därmed att lean skulle införas i Parkers fabriker.

Ytterligare ett motiv som platschefen för fabriken i Trollhättan återger, var när de blev uppköpta av Parker 1996. De var tidigare i Volvos regi vilket innebar en oerhört stor kulturell skillnad att bli amerikanskt ägda genom Parker. Detta frambringade ett enormt kaos första året och därtill gick det sämre på marknaden. Fabriken i Trollhättan hade bland annat problem med dålig kvalitet, maskinstrul samt att lönsamheten var tveksam. Trollhättans platschef berättar: "Jag fick släcka bränder. Men sedan var vi några medarbetare här som blev en kärna och som ville två saker. Det ena var att vi ville organisera genom att skapa starka lag som arbetar bra.

⁷⁹ PowerPoint: Lansering Lean Ledarskap PHS verige 2007

Det andra var att ge grupper ansvar där det handlar om att också fundera på hur vi kan göra vårt jobb imorgon och dagen efter.” Med detta började fabriken i Trollhättan, det som platschefen menar var en förändring mot lean. Han fortsätter: ”Det är en mänsklig förändring och det tycker jag är den röda tråden. Att göra en förändring i riktning mot lean är inte en teknisk förändring utan det är framförallt en mänsklig anpassningsprocess. Det måste få ta tid för det tar tid för människor. Det är inte bara att införa hur man ska jobba, då går det åt helvete. I bästa fall kan man klistra på lite lean utanpå ett tag men det faller också samman.” Genom att under flera år ha arbetat med att få ordning på arbetsklimat och organisera utefter värdeflöden, menar Trollhättans platschef att de hade en väldigt bra start i jämförelse med många andra när den nya CEO:n väl bestämde att lean skulle införas. Även platschefen för fabriken i Falköping instämmer i detta och säger: ”När Parker kom in i bilden gled man över i lean. Från den här tiden startade man ett väl strukturerat arbetssätt inom lean, ett skitbra standardiserat sätt! Det var tur att vi hade arbetat lite enligt det därför det gick riktigt snabbt när det infördes. Vi insåg att det vi hade gjort innan passade väl in och gjorde att det gick smidigare”.

Det uppges också att andra effektivitetsverktyg diskuterades men att det inte finns några seriösa alternativ som har den helhetsbilden som lean upplevs ha. Trollhättans platschef berättar: *”En del pratar om sex sigma men det är ju bara ett sätt att lösa problemen, som förvisso är en grundbult i lean att jobba med problem och förbättra. Jag tycker inte det kan ersätta lean men kan komplettera. Det finns överlapp mellan alla de här effektivitetsbegreppen men de har inte helheten”.*

4.2.3 Förväntningar med lean

Förväntningarna med att införa lean i Parker var flera. Dels var det som tidigare nämnts att få företaget att arbeta åt samma håll och mätas på samma vis. Det handlade också om att bli bättre på att tillfredsställa kundens behov och att göra det som har värde för kunden vilket i Parker innebär att leverera *vad* kunden önskar *när* kunden önskar det. För att kunna tillgodose kundönskemålen var förhoppningen med lean att få enkla system och minimera stopp- och väntetider. Det handlar bland annat om att inte behöva lägga några order hos sina leverantörer utan att dessa istället fylls på i den takt som Parker har ett behov. Detta lyfts fram som något som bilindustrin är duktiga på vilket Parker också har som en målbild.

En annan förhoppning som fanns vid införandet av lean och som var en resa som redan hade påbörjats före lean, var att varje medarbetare skulle äga sitt eget arbete. Platschefen i Falköping utvecklar det: *”Jag brukar säga att man har två jobb, dels att utföra jobbet och dels att utveckla jobbet själv. Det är det som är grejen och det är mycket det vi arbetar med i organisationen och det tar tid. En gammaldags organisation där chefen säger till, det är inte så modernt. Det krävs ett annat chefskap”.*

Ytterligare en avancerad förväntning med lean, som initierades av företagets ledning, var att investeringarna skulle halveras. Företagets ledning meddelade analytiker och New York-börsen att på grund av att Parker införde lean, skulle tillräckligt med kapacitet frigöras som skulle ge konsekvensen att det inte skulle behövas investera i nya maskiner. Detta var en förväntan som var tuff för fabriken i Trollhättan där ständiga förbättringar var något som hade stått i fokus ett bra tag. Det innebar att fabriken inte hade bytt maskiner sedan 1997 och egentligen skulle behövt byta på grund av åldersskäl. Platschefen i Trollhättan förklarar:

”Lean är inte ett besparingskoncept utan det är att frigöra kapacitet för att ta mer affärer. Det är något jag tror är viktigt för förståelsen att lean inte är ett besparingsprogram för som besparingsprogram är det inte bra... Vi har också som instruktion från Parker att inte säga upp någon för att vi har blivit effektivare på grund av lean, då handlar det istället om att skapa fler affärer. Visst om marknaden går ned måste man så klart anpassa arbetsstyrkan, det är ju givet, men inte ta bort folk för att folk jobbar bättre”.

4.2.4 Implementering av konceptet

När The Win Strategy lanserades i Parker, investerades det enormt mycket i hjälp för att komma igång på ett bra sätt. Det handlade då inte enbart om implementeringen av lean utan även om de andra delarna i The Win Strategy. Nästan varje del i företaget hade konsult hjälp i en eller annan form samt att det anordnades mycket utbildningar. Vice President Sales Companies Nordic berättar: *”Lean Bootcamps som vi kallade dem, åkte man tre dagar på utbildning och blev fullständigt massakrerad av leanverktygen, men man gjorde det!”*. Från ledningsnivå utsågs sedan olika personer att arbeta med att hålla igång lean i organisationen vilka återges ha varit ettriga människor som ville ha sina uppgifter gjorda då de senare rapporterade tillbaka till CEO:n.

Vidare skildras att det inte finns något definierat sätt hur de olika delarna i företaget ska arbeta med lean. Däremot har något införts som kallas Parker Lean House som innebär att samtliga leanverktyg tillhandahålls för att användas beroende på vilken uppgift som ska lösas. Utöver detta finns lean-koordinatorer runt om i organisationen för att se till att hålla vid liv och ständigt arbeta med lean. När det däremot handlar om lite känsligare och svårare övningar brukar Parker välja att ta in externa konsulter till sin hjälp. Vice President Sales Companies Nordic återger ett tillfälle: *”Vi hade en övning för ett tag sedan med utomstående konsulter och det är helt otroligt hur det har svängt. Från att folk satt och grät till att man satt och kramade varandra. En gammal organisation med människor som tror de är jätteduktiga. De är tekniskt duktiga men de har ingen aning om vad de håller på med mer än tekniken men inte om flöden och så vidare. Det kan vara ganska känslomässiga övningar och då är det bra att ha någon extern för det grejar man inte själv”*.

Att implementera lean beskrivs däremot inte som ett storslaget projekt utan det handlar snarare om att börja någonstans och använda ett utav leanverktygen för att sedan bygga vidare. Det viktigaste är att göra det i den takt som är rimlig. Platschefen i Trollhättan menar: *”Vi har aldrig gjort någon masterplan på till exempel tre eller tio år. Vi har klart för oss vart vi vill men en plan är ganska meningslös för kommer man en bit in i implementeringen så kommer det saker man inte visste i början. Då är det ganska meningslöst att ha en lång plan. Det är bättre att ha en vision vart man ska och så jobbar man efter det med korta planer”*. Samtidigt som implementeringen av lean mestadels uppges vara upp till varje del i företaget att bestämma hur det ska gå till, finns det vissa direktiv som kommer från centralt håll för att ge en knuff i rätt riktning. Ett exempel är att från och med 1 januari 2008 är det inte längre tillåtet att använda gaffeltruckar, detta beroende på två skäl. Ett var på grund av säkerhetsskäl då det hade skett två dödsfall där gaffeltruckar var upphovet. Ett andra skäl var för att få personalen att arbeta med små enheter och ändringar, då det ligger i linje med lean.

Ytterligare en aspekt som belyses är att implementeringen av lean aldrig blir fullständig utan det handlar om att börja någonstans vilket platschefen i Falköping menar i sitt fall var organisationen och den dagliga uppföljningen. Han utvecklar vidare utbildningens betydelse för implementeringen:

”Sedan ingår mycket utbildningar och det handlar då om små utbildningar, till exempel två timmar där man berör de sju slöserierna. Alla ska lära sig samma sak så man får en plattform. Man måste ha något som stöttar med utbildningar och kurser, det är bra och blir starkt!”.

Den stora utmaningen att implementera lean beskrivs ligga i administrationen där det inte är lika tydligt att se problemen i jämförelse i produktionen. Samtidigt beskrivs det vara samma typ av slöseri som trots allt går att visualisera. Platschefen i Falköping berättar vidare: *”Alla kanske ser ut att ha jättemycket att göra och är upptagna men de kanske gör fel? Det viktiga är att visualisera. I administrationen kanske man jobbar med 100 olika flöden samtidigt och det kan vara jobbigt att rita upp dem alla. Det är lätt att säga, jag orkar inte 100, men då får man ta en idag och en om några veckor. Det handlar inte om att ta allt på samma gång”.*

Organisationen uppges ha anpassats delvis med anledning av lean. Dels hade ju en organisationsförändring genomförts på fabriken i Trollhättan redan innan det från centralt håll initierades att lean skulle införas. Detta är dock något som anses vara ett bra grundarbete inför lean då organisationen antog ett processuellt perspektiv. Samtidigt har de olika lean-koordinatorerna tillkommit i organisationen vilket är ett direkt resultat efter införandet av lean. Vice President Sales Companies Nordic har ytterligare ett perspektiv gällande organisationsförändringar till följd av lean: *”Vi har lite använt leantänket när vi har gjort våra organisationsförändringar, men kanske inte strukturerat”.*

4.2.5 Personalens mottagande

Parker upplever att de flesta av sina medarbetare är positivt inställda till lean. Om ledningen idag skulle förbjuda sin personal att arbeta lean skulle de strunta i det direktivet och jobba lean ändå. Självklart menar de att det alltid finns skeptiker, men den absoluta majoriteten är för lean. Vice President Sales Companies Nordic säger: *”Jag har inte uppfattat det som att lean har uppfattats något negativt i vår organisation. Vi är en organisation, rätt eller fel, som har väldigt mycket do:ers i vår organisation och do:ers har ett behov av att få tillsagt vad man ska göra. När sådana här grejer kommer så köper man det förvånansvärt lätt snarare än man ska vara med och ha synpunkter på helheten. Därför har det inte varit mycket motstånd”.*

Samtidigt berörs faktumet, att i takt med att personal har fått bestämma själva har de även blivit mer positivt inställda till lean. Platschefen i Trollhättan menar att den mänskliga aspekten är kärnan för att lyckas med lean och tycker samtidigt att lean ofta återges felaktigt när det handlar om medarbetarna. Parker i Trollhättan har haft forskaren P-O Börnfelt som under ett till två år har studerat dem och några andra företags arbete med lean. Där lyfts Parker fram som undantaget, det positiva exemplet. Trollhättans platschef säger: *”Han resonerar att lean inte är bra för medarbetarna för att det egentligen är tillbaka till taylorismen. Han menar att där man är nöjda med lean har man inte jobbat med lean utan blandat lean med annat. Per definition, att om det är uppskattat hos medarbetarna är det inte lean längre. Jag tycker han har gjort en del dåliga slutsatser där han inte har förstått grundtankarna med lean. Lean är ju en företagsfilosofi och inte bara inom produktion, det är så mycket mer än att bara standardisera system”.*

Även platschefen i Falköping berör att det finns en rädsla att göra fel och misstag, men att den rädslan kommer av vad det blir för konsekvens när misstaget har gjorts. Han fortsätter: *”Det är en kulturgrej, för det tar ju en stund att ta bort det gamla. Det är ett sätt med lean att skapa en sådan atmosfär.”*

En ledare ska bara ställa frågor, strukturera och ge verktygen, men i detalj handlar det om att den person som ska utföra arbetet ska komma på förbättringen". Det antyds också att det inte är hos personalen tveksamheten kan ligga utan det är istället främst hos chefer och tjänstemän. Flera chefer var fundersamma hur de skulle vara i sitt ledarskap därför genomförde Parker en utbildning som riktade sig just till cheferna. Där det har varit svårast att sälja in lean är hos mellancheferna och produktionsteknikerna, men där menar Parker att det är viktigt att ge tid och motivera dem att se att det finns andra uppgifter att göra istället.

4.2.6 Problem och hinder

Det som är den stora utmaningen är att det inte enbart går att införa lean, utan det drar även med sig andra förändringar. Det kan till exempel handla om att ha rätt kompetens och göra om gamla strukturer som motverkar lean. Ett annat problem som nämns och som skulle göras annorlunda vid ett nytt införande är att gå in på "value stream mapping" betydligt tidigare för att kunna se hela processen från början. Platschefen i Falköping återger: *"Vi började med vissa områden, det gav inga stora effekter. Vi kunde inte se från början hur mycket problem det fanns mellan alla processer. Det skulle vi ha gjort tidigare!"*.

Ett annat problem som Vice President Sales Companies Nordic lyfter, var problematiken att vissa chefer i början inte tog lean på allvar och där det accepterades att det inte blev riktigt implementerat, han menar: *"Man behöver inte vara övertygad om att det är rätt väg men att leda företag och leda verksamheten handlar mycket om att se till att folk håller sig på den där vägen och inte accepterar om man inte är på vägen. Det hade jag nog gjort lite annorlunda. Jag hade nog tagit en del chefer i örat både en och två gånger tidigare."*

Det finns fyra fallgropar vid förändringar i ett företag som platschefen i Trollhättan återger är viktiga att ta hänsyn till:

1. Vi har inte tid

Många gånger säger personer att de har så mycket att göra och att de inte har tid. Detta menar Parker är den enklaste fallgropen att hantera för tid finns alltid, det handlar enbart om prioritering. Om något är tillräckligt viktigt och där det finns tilltro, ses det till att frigöras tid.

2. Kompetens

Efter att tid har frigjorts kan det ändå vara så att det inte blir bra. Denna fallgrop är något tuffare än den första men det finns samtidigt alltid kompetens att köpa in. Trollhättans platschef menar: *"Jag tror att man alltid måste köpa in konsulter för att införa lean. Jag tror inte att man kan göra det själv hur mycket man än läser och går på studiebesök"*.

3. Tålamod

Denna fallgrop är ännu svårare än de första två då det handlar om mänskliga processer. Om ett företag tror att det går att rädda sitt företag på sex månader med hjälp av lean är de fel ute. Det kan gå att göra några snabba förändringar för en bra start men det går inte att bygga en kultur och ett företag på ett sådant vis. Detta utvecklar Trollhättans platschef: *"Om det tar mig tre månader att greppa en ny idé, när jag sedan har förstått och ska övertyga dem i verkstaden... Hur kan de förstå och acceptera på 15 minuter när det har tagit mig tre månader, bara för att vi säger att det är så. Det är när man först förstår det i hjärna men sedan tar till sig det i hjärtat som det blir bra"*.

4. Ha mod

Detta är den krångligaste fallgropen och var något som Parker i Trollhättan kom att fundera kring för två-tre år sedan. De gjorde då om sina materialflöden i verkstaden och gick över till kanban. Då var det en grupp som skulle vara först ut och som hade lärt sig på egen hand hur det skulle gå till. Av någon anledning flyttades startdatumet fram gång på gång, trots att gruppen hade tillräcklig kunskap att gå igång med processen. Detta vidareutvecklar Trollhättans platschef: *"Vi funderade, varför händer detta? Då slog det oss att det handlar om rädslan att ta steget ut i det okända och helt släppa det gamla och verkligen ge sig in i det nya. Det skapade ju fjärilar i magen och därför hittade man någon anledning till att inte köra igång... Det händer titt som tätt att allt är klart men det händer ingenting. Det handlar inte om att man inte klarar gå igång utan det är något som oroar folk och man vågar inte gå igång"*.

4.2.7 Resultat och utomstående reaktioner kopplade till lean

Parker visar på flertalet resultat som har sin grund i lean. Det resultat som de kanske anser är det viktigaste, är att ansvaret har decentraliserats så långt som möjligt. Detta har medfört en stor glädje på arbetet. Arbetet flyter även fram snabbare mycket på grund av ledtidförkortningar. Vice President Sales Companies Nordic ger ett exempel på en process som har blivit lean: *"Vi skulle göra en offert. Vi började med att fråga oss hur lång tid det tar att göra en offert, det var det ingen som hade en aning om. Det alla var överens om var att vi inte var bra på det. Vi gjorde då en lean-övning och konstaterade att vi hade väldigt många konstiga loopar genom att många människor var inblandade, somliga hanterade med först in först ut-principen, vilket hade till följd att en del offerter hamnade så långt ned att de aldrig blev gjorda. Resultatet blev då att dela upp offerterna i lite olika typer sedan satte vi måttal på dem alla"*.

Även hårdare och finansiella värden har förbättrats beroende av lean. När det handlar om leveranssäkerheten har Parker gått från 75 % till 90 % vilket vid en första anblick inte kan tyckas var en så stor förbättring. Parker menar dock att för dem finns det bara ett sätt att mäta det på vilket är att leverera det kunderna önskar. Ibland har kunderna en realistisk förväntan eller har något annat har gått problem på vägen. Även det bundna kapitalet har gått ned då Parker anser att de inte kan öka leveranseffektiviteten om inte lagret minskas. Det exemplifieras genom att ett minskat lager för med sig ökade flöden och det är först då det går att hitta problemen. Ett lager används för att dölja ofullkomligheter i produktion. Parker har också haft en produktivitet utveckling på 43 % på tre år vilket är ett måttal som splittras ned på varje anställd. Målet är att ligga över 10 % per år där Parker menar att de därmed har legat långt över. Trollhättans platschef utvecklar: *"Många tror att vi har outsourcat eller har investerat i nya maskiner, och att det är därför vi har bättre produktivitet. Ja, kanske någon procent men annars är det arbetsorganisationen som är orsaken till detta"*.

Parker har även fått utomstående reaktioner där många vill komma och göra studiebesök för att se hur de arbetar med lean. De allra flesta är positiva men det finns även skeptiker vilket Vice President Sales Companies Nordic utvecklar: *De som kritiserar säger ofta "hur kan ni vara så korkade att ni tror att ni kan köra era verksamheter med gröna, gula och röda gubbar? Det är bara patetiskt" Men då har de inte förstått vad lean handlar om!"* Platschefen i Falköping beskriver hur de nyligen ordnade ett kaizen-event tillsammans med en av deras största kunder. Då tittade de på orderprocessen och hur de bland annat skulle få ned bundet kapital och ledtider. Han utvecklar detta: *"Att ha en bra orderprocess är ju väsentligt, samarbetet är väsentligt. Det kommer mycket om man har mognat."*

Vi har arbetat länge med lean så vi kan ta kontakt med en kund och de säger ju aldrig nej till att få det bättre och billigare”.

4.2.8 Lean 2.0

Parker är ett företag som relativt länge har arbetat med lean och det är tydligt att det inte är ett alternativ att gå tillbaka, företaget ”är” lean. Det uppges att det finns enskilda saker som kan ångras men det handlar snarare om att de skulle ha insett vissa saker eller tagit tuffare beslut tidigare än vad de gjorde. Att arbeta med lean är därför en självklarhet. Platschefen i Trollhättan berättar: *”Hur vill vi att det här företaget ska fungera? Jo, på grupper och mänskligt ansvar. Vilket företag du än är i... tror man att det blir bättre av att förminska människor utefter ett givet system som man själv har tänkt ut, då tror jag det är helt fel väg. Alla har väl ett jobb i bagaget där man har skitit i vad man har gjort, det är att komma bort från det. Man ska känna samma glädje här som att spela fotboll med sina vänner, att uppnå något bra. Det är min stora utmaning att få människor att känna glädje och stolthet för det de har uppnått!”.*

Att ta steget vidare för Parker handlar nu snarare om att fortsätta på den väg som de redan är på och se till att samtliga håller sig på den vägen. Där lyfts även Scania fram som ett bra exempel som länge har arbetat med lean. Parker upplever att allt kommer vid rätt tid samt att det finns en otrolig glädje och stolthet i att arbeta på Scania. Det är målsättningen även för Parker.

4.3 Sammanfattning av det empiriska resultatet

Nedan kommer vi att kortfattat knyta samman vad som har redovisats i *Två beskrivningar att arbeta med lean*. Detta görs genom att besvara studiens inledande frågeställningar med det framkomna resultatet. Vidare kommer vi i de två nästkommande kapitlen att analysera utifrån dessa resultat för att avslutningsvis lyfta diskussionen och undersökningen ytterligare en nivå.

Hur kan företag arbeta med lean för att konceptet ska få bästa möjliga organisatoriska verkan?

Som det har framkommit i den empiriska studien är lean till stor del en kultur och en ledningsfilosofi, som förvisso innehåller olika verktyg för effektivisering. Det framkommer att Parker och Fritidsresor har arbetat med konceptet på olika vis men där båda hävdar att det är viktigt att se nytta för *hela* organisationen. Det utkristalliseras att det är viktigt att ledningen ger tydliga direktiv och även måste vara fullt beredda att hela tiden hålla leanarbetet vid liv, att stötta chefer och medarbetare i leanarbetet samt att ha tålamod. Att genomföra en så pass stor förändring som lean innebär tar tid och kräver mod.

Vilka problem och svårigheter kan uppkomma vid införandet av lean?

Vid ett införande av leankonceptet kan en rad olika problem och svårigheter uppstå. Om inte lean innefattar hela organisationen, kan det lätt leda till missförstånd mellan avdelningar och människor. Vidare kan inte lean som koncept nå sin fulla potential om inte hela organisationen bestämmer sig för att bli lean. Däremot uppfattas det vara mycket enklare i teorin än i praktiken att införa lean. Motstånd kan uppstå hos människor i organisationen som inte är beredda att ändra sina tankemönster eller tankestrukturer. Det nya konceptet kan även leda till osäkerhet hos de anställda, vilket leder till en brist på både det tålamod och mod som krävs för att ta steget och verkligen bli lean. Ännu en svårighet som utkristalliseras är att vidhålla leanarbetet då det finns en risk att gå tillbaka till gamla vanor och mönster.

Vilka resultat vill de studerade företagen lyfta fram som är kopplade till lean?

Flera resultat som har framförts är rent ekonomiska där lean anges vara en faktor till detta. Mer konkreta resultat som uppkommit genom leanarbetet är kortare ledprocesser, vilket medfört en ökad flexibilitet hos företagen att möta kundernas krav och marknadens svängningar. Det empiriska resultatet talar även för att företagen har börjat reflektera mer över problem- och förbättringsområden i organisationen, mer fokus har riktats till kunderna och deras behov, samt att de studerade företagen börjat granska sin egen verksamhet mer kritiskt och objektivt. Ytterligare ett resultat som har framförts är att företagen har decentraliserats då personalen fattar beslut själva.

5. ANALYTISK SAMMANKOPPLING AV FALLSTUDIERNA

I följande kapitel kommer vi att föra en diskussion utifrån det som har framkommit i våra intervjuer kopplat till vad vi anser vara relevant teori. Kapitlet kommer därför att inrikta sig på den kulturella aspekten då det under studiens gång har framkommit vara en oerhörd central aspekt.

5.1 En kulturell inriktning

Vår studie har hittills beskrivit bakgrunden till lean samt hur två organisationer kan arbeta med implementering av leankonceptet. Under arbetets gång har det blivit allt mer uppenbart att lean inte är något som kan implementeras som ett traditionellt projekt, det vill säga med en tydlig start och ett precist slut. Den förändring som det innebär att arbeta lean, påverkar alla delar i en organisation. Det blir därmed snarare ett sätt att leda ett företag samt att i grunden förändra sättet organisationen tänker och arbetar på. Det har således framkommit att lean inte är ett koncept endast för att rationalisera verksamheten, utan handlar till mycket stor del om en ledningsfilosofi, en kultur och ett sätt att skapa en effektiv organisation på.

Utifrån ovanstående resonemang kommer därför kapitlet fortsättningsvis att fokusera på kulturen hos våra fallstudieföretag. Analysen kommer att beröra likheter och olikheter i kulturen samt att försöka skönja om det finns några kulturella aspekter som är särskilt lämpliga vid implementering av lean. Vidare kommer vi att ställa teoretiska utmaningar och fallgropar med lean gentemot det som framkommit i den empiriska studien. Även i detta kapitel kommer vi för enkelhetens skull benämna företagen som Fritidsresor samt Parker.

5.2 Lika men samtidigt olika

I och med att lean har sitt ursprung inom produktion och tillverkning⁸⁰, kan vi se att Parker har en kultur och historia där det verkar ha fallit sig mer naturligt att arbeta med lean än vad vi hittills har kunnat se hos Fritidsresor. Detta då Parker arbetar inom produktionsindustrin medan Fritidsresor är i tjänste- och servicesektorn. Samtidigt kan vi konstatera att lean handlar mycket om att synliggöra slöserier⁸¹, men att det inom administration är svårare att skönja slöserier vilket bekräftades av både Parker och Fritidsresor. Detta uttryckte Parkers platschef i Falköping enligt följande: *"I administrationen kanske man jobbar med 100 olika flöden samtidigt och det kan vara jobbigt att rita upp dem alla..."*.

Både Parker och Fritidsresor menar att de inte är en byråkratisk organisation och hävdar att de har en stark organisationskultur. Parker är ett traditionellt industriellt amerikanskt företag som tydligt kommunicerar vision och inriktning genom Win Strategy. Fritidsresor talar istället om en stark reseledarkultur som präglar deras sätta att arbeta. Vi kan konstatera, då vi under våra intervjuer har mötts av olika företagsatmosfärer i form av exempelvis klädkoder, att båda företagen är starkt präglade av sin branschtillhörighet. Alvesson menar i det första av fyra sätt att betrakta organisationskulturens effekter på resultatet, att företag som omfattas av tesen starka kulturer där anställda och ledning innefattar samma uppsättning av värderingar, föreställningar och normer leder till goda resultat.

⁸⁰ Womack, Jones & Roos (1991).

⁸¹ Utmana dina processer (2005).

Vidare menar han att kulturer som dessa generellt avviker från byråkrati.⁸² Detta är ett resonemang vi menar överensstämmer med både Parker och Fritidsresor.

De studerade företagen utger sig även för att till stor del vara operativt styrda. Alvesson menar i det andra sättet att betrakta organisationskulturens effekter på resultatet, att det i en sådan typ av organisation kan vara enklare att samordna medarbetarna att arbeta mot samma mål då starka resultat föder en stark kultur. Vidare menar han att en särskild anda då antas i organisationen där de anställda inte ifrågasätter hur de ska gå tillväga för att nå resultat, vilket i sin tur kan leda till samförstånd, men även viss konformism.⁸³ Vi kan se att detta är något som stämmer väl in på Parker som har en ledarkultur som präglas av klara direktiv från den högsta ledningen som ”pekar med hela handen”. Efter införandet av Win Strategy har goda resultat gått att urskilja vilket också har givit organisationen, vad vi ser, en särskild anda. Vidare kan vi även bekräfta att Parker till stor del verkar arbeta utifrån samförstånd och att leankonceptet i obetydlig grad verkar ha ifrågasatts. Detta beskrevs av Vice President Sales Companies Nordic enligt: *”Vi är en organisation, rätt eller fel, som har väldigt mycket do:ers i vår organisation och do:ers har ett behov av att få tillsagt vad man ska göra. När sådana här grejer kommer så köper man det förvånansvärt lätt snarare än man ska vara med och ha synpunkter på helheten”*. Fritidsresor har å andra sidan en annan typ av kultur där lean istället infördes som ett pilotprojekt. Det antyds i intervjuerna att en viss problematik uppstod då vissa arbetsuppgifter förflyttades från den avdelning som arbetade med lean, till avdelningar som inte gjorde det. Personer på andra avdelningar hade svårt att förstå konceptet då de uppfattade det som att uppgifter dumpades på dem. Vi kan i och med detta konstatera att istället för samförstånd uppstod snarare missförstånd, då inte en tydlig anda av lean fanns i organisationen. Detta styrks även av finansdirektören på Fritidsresor som uttryckte det: *”Om tolv personer är med i en value stream kanske andra runt omkring tycker att de bara har dumpat uppgifter på andra... Det är ett dilemma när man startar och det måste vara ett tänk som genomsvårar hela organisationen”*.

Enligt Alvessons fjärde synsätt att betrakta organisationskulturens effekter på resultatet menar han, att kulturer som kan reagera och anpassa sig snabbt till sin omgivning är nyckeln till goda resultat. Sådana kulturer präglas av personal som är villiga att ta risker, är aktiva och arbetar tillsammans för att identifiera problem och möjligheter. Han menar även att för mycket förändring kan leda till bland annat instabilitet, riskabla projekt och bristande känsla vad organisationen är på väg.⁸⁴ Det är något som även Normann tar upp som en risk med ständiga förbättringar då det är lätt att tappa fokus på helheten.⁸⁵ Vi ser att både Fritidsresor och Parker är vana vid att ständigt förändra. Fritidsresor genom ett kundfokus där de anpassar sig efter säsonger, trender på resmål och så vidare. Parker är en organisation som ofta förvärvar andra företag vilket således gör dem vana vid förändringar. Både Parker och Fritidsresor menar att leanförändringar ibland går fel eller att andra projekt testas och läggs ned om de ej genererar förväntad effekt. Vi kan genom detta se vissa tecken på den risk som Alvesson och Normann berör genom emellanåt riskabla projekt, men vi kan i dagsläget inte dra några vidare slutsatser utifrån detta.

Hur implementeringsprocessen ska hanteras råder det något delade meningar om när fallstudierna ställs mot teorin. Hos Parker och även delvis hos Fritidsresor, menas det att det inte funnits någon klar implementeringsplan utan att det istället gäller att bara börja förändra,

⁸² Alvesson (2001).

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Normann (2001).

att ta förändringen dag för dag. Det fungerar inte att införa lean rakt igenom en hel organisation på en gång, utan det gäller att börja smått med att arbeta nedifrån och upp. Detta är något som motsäger mycket av den modell Hobbs presenterar, som bygger på att mycket ska färdigställas utifrån olika steg för att företaget sedan ska starta produktionen och vid en viss tidpunkt börja arbeta lean.⁸⁶ Vi kan dock se element i Hobbs implementeringsstrategier som stämmer in på både Parker och Fritidsresor. Den första fasen följdes till stor del av Parker då det utsågs lean champions samt att cheferna hade stora resurser för att stötta dessa ledare som skulle hjälpa till med implementeringen. Fritidsresor följde även de teorin så till vida att de undersökte den bästa avdelningen att implementera på, kanske inte den de helst ville ha, men den som bäst kunde förändras.

5.2.1 Flera olika kulturförändringar

Alvesson menar att förändring av organisationskultur kan ske genom tre olika sätt nämligen kulturförändring genom ett storslaget teknokratiskt projekt, som organisk social rörelse samt som omgestaltande i vardagen.⁸⁷ Vi kan med våra fallstudier se att två eller flera sätt ofta framkommer vid förändringar, det vill säga att det endast inte är ett sätt att förändra på som är explicit. Däremot kan vi skönja att ett av de tre synsätten är mer dominant än andra i de två fallstudierna.

Parker- det storslagna teknokratiska projektet

Det storslagna teknokratiska projektet där ledningen är arkitekten bakom förändringen och den nya kulturen, vilket ofta handlar om att vilja förändra hur människor tänker, känner samt agerar.⁸⁸ Det storslagna teknokratiska projektet ser vi tydligt stämmer in på Parker då det var den nya CEO:n som införde Win Strategy, där lean var en del. Vice president sales company nordic uttryckte det enligt följande: *”Det här var, kanske inte ett massivt motstånd i början men det var ganska mycket tyckande om att det inte gick att göra i sitt land, produkter, osv. Men vi fick ganska tidigt veta att- this was non optional, passade det inte var det lika bra man slutade”*. Alvesson menar också att företaget i en förändring som denna ofta anlitar konsulter för att hjälpa företaget att genomdriva denna typ av förändringsarbete. Detta var något Parker satsade mycket på vilket vi även förvisso kan se hos Fritidsresor men dock inte samma stora skala. Vi ser också att Parker har följt vissa mönster i de sex steg som Alvesson menar är en generell plan för att genomföra en förändring som denna. Den implementeringsteori av lean som vi nämnde ovan som Hobbs skrivit, Milestones, menar vi påminner i innehållet mångt och mycket om Alvessons sex steg. Det finns vissa tecken på att Parker har följt vissa av dessa, dock inte på ett sådant rationellt och fullständigt sätt som Hobbs teorier förespråkar. En av de 14 punkterna i Lean Produktion som sammanfattades av Jeffrey Liker, berör att de anställda ska utvecklas till lysande människor som följer Toyotas filosofi.⁸⁹ Något vi menar kan se stämmer in i det storslagna teknokratiska projektet. Vi menar också att många gånger kan detta uppfattas som tabubelagt men samtidigt kan vi konstatera att det handlar om att våga stå för att en organisation faktiskt styr sin personal genom ett koncept. Detta är trots allt ett av delmålen att våga vara öppen och få medarbetare att tänka i enlighet med lean. Vi kan konstatera, i synnerhet Parker men även till stor del Fritidsresor, menar att det är viktigt att kommunicera denna öppenhet.

⁸⁶ Hobbs (2003)

⁸⁷ Alvesson (2001)

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ The Toyota Way 14 Management Principles (2004).

Fritidsresor- en organisk social rörelse

En organisk social rörelse innebär att en kulturförändring är något som växer fram och att det inte är en central stark vilja med en särskild plan. Förändringen kan ha sitt ursprung externt då förändringar hos organisationens kunder kan ge upphov till förändring. Ofta karaktäriseras denna förändring av ett perspektiv utifrån och inåt.⁹⁰ Detta är något som vi till stor del menar stämmer väl in på Fritidsresor. Beslutet att testa lean togs förvisso på ledningsnivå men samtidigt var det personalen på avdelningen som införde pilotprojektet, som slutgiltigt tog beslutet att testa lean. Anledningen till varför det blev just det valda pilotprojektet berodde på att avdelningen upplevde att den inte motsvarade kundernas förväntningar. Den operative direktören förklarade detta: *"Vi som företag har vuxit mycket och vi kände av att tempot utifrån var högre. Alla i processen kände att det knakade. Vi jobbade allt vad vi kunde och ändå levererade vi inte bra. Vi klarade inte av det utan kände att vi jobbar ihjäl oss".* Vi menar även, att en kulturförändring som organisk social rörelse som växer fram, är något som överrensstämmer med Fritidsresors förfaringssätt då det initialt testades på en avdelning och med ett gott resultat har lean sedan tagits vidare till andra delar i organisationen. Det är något som förvisso också skulle kunna gå att skönja hos Parker som även de menar att organisationen ursprungligen började med en del, för att sedan utöka till andra delar. Den stora skillnaden ser vi dock vara att det var ett tydligt centralt beslut i Parker att arbeta med lean medan Fritidsresor snarare gjorde ett test för att sedan se om det var av vikt att arbeta vidare med. Även detta illustrerades av den operative direktören som menade: *"Jag tror det behövs ett tydligare ställningstagande, ska man jobba med lean måste man bestämma att man ska vara lean för att få full effekt. Jag tror inte vi haft det helt klart för oss när vi började jobba med lean. Företagets ledning måste säga och ta ställning att vi tror på lean, det är ett bra arbetssätt och att vi själva är lean gentemot organisationen".*

Omgestaltande i vardagen hos både Parker och Fritidsresor

Gällande det tredje synsättet som kallas omgestaltande i vardagen, genomdrivs av några få aktörer, exempelvis en chef eller grupp men att informella ledare även kan spela stor roll.⁹¹ Detta kan vi se stämmer in på Parker i Trollhättan där förvisso ledningen för hela Parker bestämde sig för att arbeta lean men redan innan detta beslut togs, hade Trollhättan börjat anpassa sitt arbetssätt i riktning mot lean. Anledningen till detta menade platschefen i Trollhättan var att han fick släcka bränder och fortsättningsvis uttryckte han det: *"Men sedan var vi några medarbetare här som blev en kärna och som ville två saker. Det ena var att vi ville organisera genom att skapa starka lag som arbetar bra. Det andra var att ge grupper ansvar där det handlar om att också fundera på hur vi kan göra vårt jobb imorgon och dagen efter."* Vi kan med detta konstatera att platschefen hade ett visst mått av formell makt, men sett till hela globala organisationen var han dock en chef på mellannivå som valde att förändra sin vardag till det bättre tillsammans med en grupp människor. Även hos Fritidsresor kan vi skönja tecken på detta då det i intervjuerna framkom att det var människorna på avdelningen i pilotprojektet som själva genomförde förändringen utan inblandning av cheferna. Finansdirektören uttryckte det enligt följande: *"De som jobbade med det, inte cheferna, presenterade vad man skulle förändra. De hade glasklart för sig vad problemet var, vad som skulle göras, och så vidare. Att då implementera förändringen var gjorde på nolltid eftersom det var de som genomförde det från början"*. Alvesson menar även att en typ av förändring kan se som något svagare då den saknar auktoritär uppbackning dock har omgestaltningen i vardagen ett mått av realism som de andra typerna saknar då det ofta är personer i direkt kontakt med personalen som leder förändringen.⁹²

⁹⁰ Alvesson (2001).

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid.

Vi kan konstatera att det är något som beskrivs i bland annat citatet ovan hos Fritidsresor men även hos Parker framkommer detta i och med att det är personalen som genomdriver och förankrar förändringen.

5.3 Utmaningar att ta hänsyn till

Under studiens gång har vi tagit del av teorier som är kritiska och som framhåller vissa problem med lean. Under följande stycke kommer vi att belysa dessa och ställa dem mot vår empiriska insamling.

5.3.1 Öppenhet

P-O Börnfelt framhäver i sin kritik mot lean att det kan finnas en viss rädsla för att öppet våga visa sina tillkortakommanden inför sina arbetskamrater och chefer. ”Att våga dra i snöret” är ofta förknippat med stor skam då alla uppmärksammar vem som har gjort fel och stoppar hela processen. Börnfelt presenterar i sin bok att journalisten Satoshi Kamata som tillfälligt arbetade på Toyota sex månader 1972-1973, även bekräftar detta i sin rapport.⁹³ Rapporten från Toyotas produktionsgolv är cirka 35 år gammal och en fråga som vi menar är betydelsefull att ställa är hur pass relevant den kritiken är idag. Vidare anser vi att 2008 borde det råda ett annat klimat på arbetsplatser samt att lean har haft ytterligare 35 år på sig att utvecklas. Vi menar därför att det är viktigt att reflektera kring hur pass långtgående slutsatser som med relevans kan dras från en sådan rapport. Detta är även något som Parkers platschef i Falköping motsätter sig då han menar att lean i stor utsträckning är en kultur som kräver att den förändras för att det ska vara acceptabelt att synliggöra problem. Det finns en rädsla att göra fel och misstag men att den rädslan kommer av vad det blir för konsekvens när misstaget har gjorts. Han uttryckte detta vidare: ”*Det är en kulturgrej, för det tar ju en stund att ta bort det gamla. Det är ett sätt med lean att skapa en sådan atmosfär*”. Även på Fritidsresor är det inget som bekräftar Börnfelts kritik. Samtidigt är det viktigt att poängtera att då vårt perspektiv har utgått från personer på ledningsnivå är det möjligt att andra uppgifter skulle ha framkommit vid intervjuer av medarbetare.

5.3.2 Ansvar så långt ned som möjligt

Börnfelt hävdar även att de som tjänar på leankonceptet i ett företag är mellancheferna som får mer makt och att arbetarna istället passiviseras på sikt.⁹⁴ Vid våra studier har dock en annan bild kommit fram, där inget av våra studerade företag har starka mellanchefer och en tydlig hierarki. Det vi snarare kan se är att mellancheferna får mindre makt då ansvar förflyttas längre ned i organisationen. Vidare hävdar Börnfelt att det finns en risk att de anställda blir mer fast i sina arbetsuppgifter⁹⁵, dock är inte heller detta någonting som vi har sett tecken på i vår studie. Liksom i föregående stycke måste här framhållas att vi har undersökt dessa företag från ett ledningsperspektiv, varför generella uttalande eller slutsatser kring de anställdas situation inte kan göras.

Den typ av starka kultur som lean förespråkar där ansvar pressas nedåt i organisationen kan skapa osäkerhet menar Börnfelt. Det kan innfinna sig en rädsla för att göra fel och ta fel beslut, vilket leder till oro hos personalen.

⁹³ Börnfelt (2006).

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

Han menar också att det krävs mod för att arbeta lean genom att dra i snöret och stoppa processen, vilket kan innebära en känsla av skam.⁹⁶ Platschefen hos Parker i Trollhättan medger att det krävs ett visst mått av mod för att ta steget till att bli lean och att det är just frågan om mod som är det svåra i en leanförändring. Han uttryckte detta genom att säga: *"Det handlar inte om att man inte klarar gå igång utan det är något som oroar folk och man vågar inte gå igång."* Det är något vi även kan se Alvesson berör då han menar att kulturer som präglas av snabba förändringar även har anställda som är beredda att risker.⁹⁷ Vi har dock inte, genom våra fallstudier, sett några tendenser där skam förekommer i Parker eller Fritidsresor då problem synliggörs.

5.3.3 Tålmod

Hobbs menar att en av de stora farorna efter att ha implementerat lean produktion, är att organisationen sakta börjar återgå till gamla beteenden och mönster.⁹⁸ Det talar även Alvesson om som menar att en gyllene regel om en organisation ska ge sig i kast med en avsiktlig kulturell förändring är att vara uthållig. Idealet med snabba klipp och pressen att alltid visa bra resultat i ett kortare perspektiv står i direkt motsatsförhållande till vad som krävs vid kulturförändringar.⁹⁹ Vi kan konstatera att detta är något som både Parker och Fritidsresor belyser som en svårighet. Hos Fritidsresor framkommer det att det är viktigt men samtidigt svårt att hålla vid liv i lean och att en starkare uppföljning behövs göras. Idag följer de noggrant upp efter 30-, 60- samt 90 dagar men därefter är det inte lika exakta uppföljningar, vilket gör att det är en fara att organisationen så sakteliga återgår till gamla mönster och beteenden. Även hos Parker dryftas detta genom att det är viktigt att lean inte får bli för mycket av en stor happening då kommer det inte att fungera. Parker menar också att de som på sex månader tror att de kan rädda ett företag med lean inte har förstått grundtanken. Det går förvisso att göra snabba förändringar för en bra start men det går inte att bygga en kultur och företag på det sättet. Vikten av att ha tålmod utvecklade platschefen i Trollhättan genom att säga: *"Om det tar mig tre månader att greppa en ny idé, när jag sedan har förstått och ska övertyga dem i verkstaden... Hur kan de förstå och acceptera på 15 minuter när det har tagit mig tre månader, bara för att vi säger så. Det är när man först förstår det i hjärna men sedan tar till sig det i hjärtat som det blir bra"*. Detta är något som vi kan konstatera även Löwstedt lyfter fram som ett stort hinder vid implementering av lean. Han menar, att förmå människor att förändra sättet de tänker och agerar på i vissa situationer kräver uthållighet och tålmod för att övervinna dessa tankestrukturella problem.¹⁰⁰

5.3.4 Med leankompassen in i framtiden

I våra fallstudier har det framkommit från båda företagen att det är oerhört viktigt med tydlighet från ledningen. I Parkers fall som vi tidigare har redovisat var det en signifikant tydlighet där ledningen pekade ut vägen, vilket även de menade var en framgångsfaktor till varför lean har fungerat så väl. När det kommer till Fritidsresor var det dock inte lika påtagligt, vilket vi har uppfattat är något de skulle ha agerat annorlunda vid ett införande idag. Fritidsresors operative direktör menade: *"Man kan vara hur lean som helst på kundserviceavdelningen men har man inte ledningen med tror jag inte man får full utveckling av det"*.

⁹⁶ Börnfelt (2006).

⁹⁷ Alvesson (2001).

⁹⁸ Hobbs (2003).

⁹⁹ Alvesson (2001).

¹⁰⁰ Löwstedt (1995).

Vi kan dock konstatera att åstadkomma en medveten kulturell förändring i en organisation är något som Alvesson framhåller är mycket komplicerat.¹⁰¹

Fortsättningsvis framhåller båda företagen i denna studie, att även om leanarbetet börjar i en liten skala, gäller det att vara fast dedikerad redan från början. Som tidigare nämnts, kan en organisation inte vara "lite lean". Företagen framhåller även vikten av ledarskapet då arbetet med lean påbörjas vilket innebär att cheferna och ledarna i en organisation måste vara med och stötta kontinuerligt i processen. Detta för att hålla liv i lean och hjälpa medarbetarna på vägen. Vi kan se att det även är något som Alvesson berör genom att säga att kulturförändring kräver mottaglighet hos kollektivet för nya idéer, värderingar och uppfattningar. Om inte denna mottaglighet finns, är det väldigt svårt att åstadkomma en kulturförändring.¹⁰² Detta belyser även Hobbs som menar att konflikter kan uppstå om en avdelnings leanmål inte överensstämmer med en annan avdelnings "gamla" interna mål. Det är därför viktigt att implementera leankonceptet i hela organisationen där lean blir ett med kulturen i företaget.¹⁰³ Avslutningsvis kan vi se att Fritidsresor inte gjorde detta genom att de implementerade lean först enbart på en avdelning och missförstånd då uppstod där andra avdelningar hade svårt att se syftet. Även Parker menade att detta alltid är en utmaning med lean. Det går inte att göra ett företag lean utan att göra andra förändringar där gammal struktur anpassas för att matcha lean.

¹⁰¹ Alvesson (2001).

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Hobbs (2003).

6. SLUTDISKUSSION

I följande kapitel avser vi att, utifrån studiens analys och de frågeställningar som tidigare besvarats, föra diskussionen vidare och belysa vissa framträdande faktorer. Vidare kommer vi att beröra ytterligare funderingar som vuxit fram under studiens gång, men som inte kan besvaras inom ramen för denna uppsats. Slutligen tar kapitlet upp fortsatta studier som kan göras utifrån denna uppsats samt några avslutande kommentarer om arbetet med vår studie.

6.1 Studiens resultat

Under studiens gång har det blivit allt mer klart att lean i grunden handlar mycket om att få en helhetssyn på organisationen. Det har även visat sig vara viktigt att ledningen vågar ta ansvar och besluta för hela organisationen att bli lean. Detta var någonting som vi inte trodde skulle vara framträdande då vi började arbetet med studien. Vi hade en sinnesbild att all förändring bäst frambringades genom ett organiskt växande, detta grundades dock på egna förutfattade meningar. Klart är att alla typer av förändring kommer att orsaka problem och svårigheter. Om det på ledningsnivå fattas beslut om att hela organisationen ska förändras, kommer tankestrukturerna hos vissa människor att hindra förändringen. Likaså om förändringen sker som en social rörelse eller som ett omgestaltande i vardagen. Leanarbete tycks dock leda till en viss mån av självinsikt hos de studerade företagen, där problem förs till ytan och organisationen själv ifrågasätter sättet att arbeta på. De olika förbättringsområden som identifieras har ofta för avsikt att förbättra förhållandena inom organisationen och i slutändan för kunderna. Decentraliseringen av makt och ansvar så långt ned i organisationen som möjligt, tycks vidare vara en orsak till förändring som kanske sker mer omedvetet, som ett socialt omgestaltande i vardagen. Även om leanarbetet skulle misslyckas, kan organisationen lära sig att ta ansvar, se till helheten och samtidigt vara förberedda på att ställa om.

6.2 Framträdande faktorer

Vi har genom analysen kunnat identifiera några faktorer som varit mycket framträdande i vår studie och som vi anser är väsentligt att ta i beaktande vid ett införande av lean.

De båda företagen har till stor del valt olika sätt att arbeta med lean på. Parker å ena sidan har antagit en mix av det stora teknokratiska förändringsprojektet, med mer klassisk implementeringsteori samt omgestaltande i vardagen. Att på detta sätt försöka att genomföra en medveten förändring har enligt vår mening och studie, visat sig vara framgångsrik. Den hybrid som har skapats, tillgodoser många av företagets olika delar och individer, dock måste det framhållas att denna typ av toppstyrning rimligtvis kräver en viss typ av kultur och organisation.

Fritidsresor å andra sidan har valt ett annat sätt att förändra sin organisation. Den sociala rörelsen, blandat med ett omgestaltande i vardagen har medfört att det i intervjuerna uttryckts en viss önskan om ökat engagemang från ledningens sida.

Således tycks den typ av förändring som lean faktiskt innebär, kräva ett visst mått av toppstyrning, där en eller flera ledare tydligt visar vart de vill att organisationen ska gå och vart organisationen är på väg. Övergången till lean tanke- och arbetssätt har hos båda de studerade

företagen varit en utmaning och fortsätter vara en utmaning varje dag. En viktig aspekt på lean anser vi då vara huruvida företagen har lyckats skapa ett gemensamt språk i organisationen, där ett större utbyte kan ske och människor runt om i organisationen enklare kan samordnas och samarbeta. Parker har till stor del lyckats skapa en sådan gemensam plattform, ett gemensamt språk och kultur. Fritidsresor har däremot lyckats mindre bra med detta, då konceptet till en början endast infördes på en avdelning, vilket ledde till vissa missförstånd och i viss mån frustration på andra avdelningar som inte talade samma språk eller hade samma leankultur. Avslutningsvis kan vi återigen nämna ett citat som blivit väldigt framträdande och talande för arbetet med denna studie. Det går inte att arbeta ”*lite lean*” utan konceptet kräver en full satsning redan från dag ett. Vid vidare diskussioner uppstod frågan om huruvida företag och kanske framförallt människorna i företag, verkligen orkar vara lean fullt ut. Det har sagts att oordning sker automatiskt, men ordning måste du arbeta för. Om det aldrig kan få finnas oordning eller tid för reflektioner och andrum, orkar du verkligen då?

6.3 Vidare funderingar

Att försöka sammanfatta en komplex verklighet i en teoretisk modell har vi aldrig antagit vara en enkel uppgift. Genom arbetets gång har denna bild dock verkligen förstärkts. De modeller och teorier vi har tagit del av, har vi förvisso uppfattat som goda beskrivningar av verkligheten. Samtidigt då det har kommit till att själva ställa verkligheten på prov med hjälp av dessa modeller och teorier, har det visat sig vara mycket mer komplex än vad vi initialt trodde.

Människor är synnerligen oförutsägbara att enkelt kunna påverkas till att göra någonting de själva inte förstår eller vill, varför diskussionen kring leankonceptet enligt vår mening alltid kommer tillbaka till individen och kulturen. Konceptet består dock inte endast av kulturella aspekter, utan innehåller även konkreta verktyg för att effektivisera verksamheten. Frågan väcktes då om det på lång sikt är hållbart att ”endast” locka individer, människor, anställda, med möjligheten till att utveckla sitt eget arbete? Om då möjligheten till att utveckla sitt eget arbete inte skulle sig visa vara tillräcklig motivation för de anställda, vad är då det alternativ som återstår? Ett arbete utan chans till egen påverkan anser vi rimligtvis vara mindre utvecklande än tvärtom.

Under studiens gång, framförallt då vi arbetade med delen om kritik mot lean, diskuterade vi även på vems villkor arbetet med lean egentligen sker. De anställda utför många av de förbättrande åtgärderna, men vem skördar egentligen frukterna av det ständiga förändringsarbetet? Är då kopplingen mellan de anställdas belöningar så starkt kopplade till organisationens resultat att de verkligen upplever en känsla av att kunna påverka? Börnfelts kritik mot arbetstagarnas situation, kan vi till viss del förstå, även om kritiken inte har styrkts i denna studie. Vi har studerat två företag som haft framgångar med sitt sätt att arbeta med lean, till skillnad från Börnfelt som har studerat fler företag som haft olika erfarenheter av konceptet. Vi vill därför återigen uppmärksamma om att studien endast behandlar just två företag, med sex personer, samtliga på ledningsnivå. Om studien haft ett arbetstagarperspektiv kanske bilden hade varit annorlunda. Däremot föder det frågan om de företag som studerades av Börnfelt verkligen arbetade lean, i och med att känslor av skam, oro och stress var så framträdande, något vi har uppfattat inte egentligen stämmer överens med lean.

Vidare har det i samband med leankonceptet i denna studie nämnts att Toyota ville skapa en typ av ”familj” på arbetet. Detta är en diskussion som även nämndes under en intervju med Parker.

Den undran som väcktes då vi diskuterade detta i efterhand är, om människor idag verkligen vill ha en så tydlig ”arbetsplatsfamilj” som skapar någonting tillsammans att vara stolt över. Tanken om att varje dag åstadkomma något med stolthet, är förvisso eftersträvansvärt både privat och i arbetslivet, men finns det ett kausalt samband mellan familjekänslan och stolthet, glädje och lycka på arbetet? Vår tro är att en yngre generation kan se detta som en antydning till någonting hotfullt, då fritiden är tillnärmelsevis ”helig” där arbete är ingenting annat än arbete.

Dessa frågor kan vi inte ge några vidare svar på i denna studie, men tankarna och åsikterna kring lean är många och fortsätter att gå isär. Vi anser dock att lean kan vara ett oerhört kraftfullt sätt att leda en organisation på, om detta sker med full vetskap och kännedom om grundtankarna i lean.

6.3.1 Förslag till fortsatt forskning

I den här uppsatsen har vi begränsat studien till ett ledningsperspektiv på lean. Vi anser därmed att det skulle vara mycket intressant att göra en liknande studie, men då se till de anställdas situation och hur de upplever vardagen i ett leanföretag. Vidare anser vi att det skulle vara av stor vikt med fler studier som berör lean i tjänste- och servicesektorn i och med att lean har sin historia i produktion samt att flödena i tjänste- och servicesektorn är betydligt svårare att tyda än i ett produktionsföretag.

Avslutningsvis kan det även vara av intresse att göra en uppföljning på våra valda företag i framtiden, för att se hur de har kommit vidare i sitt arbete med lean.

6.4 Avslutande kommentarer

Före studiens utformning hade vi för avsikt att undersöka hur företag kan effektivisera utan att endast skära i kostnader. Att det slutligen blev en studie om lean, var inte givet från början men som i efterhand har varit otroligt intressant och lärorikt. Tack vare denna studie har vi fått en stor insikt hur en kulturell förändringsprocess kan gå till samt hur ett koncept som lean kan tolkas på så många olika sätt. Vad som är till synes självklarheter i teorin, är inte alltid lika självklara i en komplicerad verklighet. Vi har även fått en större insikt vilka olika typer av problem som företag stöter på i den dagliga verksamheten. Även om de studerade företagen skiljer sig mycket åt, delar de trots allt många upplevelser.

Utöver dessa lärdomar har det varit mycket berikande att självständigt genomföra ett forskningsarbete från start till mål. Slutligen är vår förhoppning att denna studie ska ses som ett positivt bidrag när det gäller forskning om lean och kulturförändring. Vi hoppas även att vi på ett tillfredsställande sätt har återgivit vår tolkning av begreppet lean samt några av de problem och upplevelser som kan uppstå vid en implementeringsprocess.

7. KÄLLFÖRTECKNING

- Alvesson, M. (2005). *"Organisationskultur och ledning"*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Braun, P. & Kessiakoff, R. (2005). *"Lean service/tjänster: Utmana dina processer! Resurseffektiva tankesätt och principer"*, IVF Industrieforskning och utveckling AB, Mölndal.
- Börnfelt, P.O. (2006). *"Förändringskompetens på industrigolvet- Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation"*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Deloitte:
http://news.deloitte.se/material/se_lean_health_care_101007.pdf - den 11 maj 2008
- Fritidsresor:
www.fritidsresor.com
- Hobbs, D.P. (2003). *"Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer"*, J. Ross Publishing, Boca Raton USA.
- Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. (1997), *"Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder"*, Studentlitteratur, Lund.
- IVF:
<http://extra.ivf.se/lean/pdf/implementering/Implementering%20av%20Lean.pdf> - den 15 maj 2008
- Kvale, S. (1997), *"Den kvalitativa forskningsintervjun"*, Studentlitteratur, Lund
- Lean Forum:
<http://www.leanforum.se/kvalitet.asp> - den 13/5/08
http://www.leanforum.se/termer_listan.asp - den 14/5/08
- Liker, J.K. (2004). *"The Toyota Way 14 Management Principles"*, McGraw-Hill.
- Löwstedt, J. (1995). *"Människan och strukturerna: Organisationsteori för förändring"*, Nerenius & Santéus Förlag, Stockholm.
- Normann, R. (2001). *"När kartan förändrar affärslandskapet"*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Parker Hannifin AB:
www.parker.com
 PowerPoint: BU P&M General presentation sve FY08
 Lansering Lean Ledarskap PH Sverige 2007 THN
 Produktionslyftet
- Rienecker, L. & Jörgensen, P. R. (2002) *"Att skriva en bra uppsats"*, Liber, Malmö.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *"Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer"*, Studentlitteratur, Lund.

Strömquist, S. (2006). ”Uppsatshandboken”, Hallgren & Fallgren, Uppsala.

Thomasson, T. (2008). ”Industrin inspirerar vården”, *Sydsvenskan*, 7 januari 2008
<http://sydsvenskan.se/lund/article291574.ece>

Trost, J. (2005). ”Kvalitativa intervjuer”, Studentlitteratur, Lund.

Uhlin, T. (2008). “Lean Production – en modell på gott och ont”, *Arbetsliv*. Nr. 2, s. 12-13.

Womack, J. P., Jones, D.T., Roos, D. (1991). “*The Machine that changed the World: The story of Lean production*”, Harper Perennial, New York USA.

Womack, J. P., Jones, D.T. (1998). “*Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*”, Touchstone, London UK.

BILAGOR

BILAGA 1. Intervjuguide

Personligt

- *Kön*
- *Ålder*
- *Befattning*

Bakgrund

- *Hur ser organisationsstrukturen ut i ert företag och vad är syftet bakom dess utformning?*
- *Vilka var motiven bakom införandet av Lean?*
- *Varför just Lean?*
- *Upplevdes införandet som genomtänkt?*
- *Vilka förväntningar fanns vid införandet?*

Genomförande

- *Hur implementerade/implementerar Ni Lean?*
- *Hur motiverades implementeringen?*
- *Anpassade Ni organisationen något utefter Lean?*
- *Hur har personalen/organisationen mottagit konceptet?*
- *Har ni upplevt några problem under och efter införandet av Lean? I så fall vilka och vad anser ni skulle ha gjorts annorlunda?*

Avslutning

- *Vilka resultat kan Du se, som har en direkt koppling till Lean?*
- *Har Du fått några reaktioner från kunder eller utomstående, positiva som negativa, efter införandet av Leankonceptet?*
- *Med den kunskapen Ni har om Lean idag, skulle Ni välja att införa det igen?*

BILAGA 2. Ordlista

Andon	Tavla för lägesinformation.										
Jidoka	Frigör människor från maskiner så att de kan sköta flera uppgifter utan risk för tillverkning av partier med kvalitetsbrister.										
Heijunka	Ett mellanlager för artiklar som är konstruerat så att det kan användas för att styra tillverkningen i tid och volym för processer uppströms. Syftet är att balansera tillverkningen för att få ett jämnt flyt.										
Poka-Yoke	Felsäkring. Metodik i form av automatiska kontroller och varningssignaler som förhindrar misstag som kan leda till defekter hos kund										
Cando	Kallas även för 5 S -system : <table> <tr> <td>Seiso</td> <td>Städa systematiskt.</td> </tr> <tr> <td>Seiri</td> <td>Sortera nödvändiga verktyg, material etc.</td> </tr> <tr> <td>Seiton</td> <td>Strukturera allt som är nödvändigt så att detta är lätt att få tag på</td> </tr> <tr> <td>Seiketsu</td> <td>Standardisera arbetets dagliga rutiner så att allt kan hållas i trim</td> </tr> <tr> <td>Shitsuke</td> <td>Skapa vana att upprätthålla hög standard, som dessutom regelbundet kan förbättras</td> </tr> </table>	Seiso	Städa systematiskt.	Seiri	Sortera nödvändiga verktyg, material etc.	Seiton	Strukturera allt som är nödvändigt så att detta är lätt att få tag på	Seiketsu	Standardisera arbetets dagliga rutiner så att allt kan hållas i trim	Shitsuke	Skapa vana att upprätthålla hög standard, som dessutom regelbundet kan förbättras
Seiso	Städa systematiskt.										
Seiri	Sortera nödvändiga verktyg, material etc.										
Seiton	Strukturera allt som är nödvändigt så att detta är lätt att få tag på										
Seiketsu	Standardisera arbetets dagliga rutiner så att allt kan hållas i trim										
Shitsuke	Skapa vana att upprätthålla hög standard, som dessutom regelbundet kan förbättras										
Hadome	Fråga varför fem gånger och finn grundorsaken till problemet										
Shojinka	Flexibla arbetsuppgifter										
Gemba	Gå till platsen där verksamheten bedrivs. För att förstå måste du se problemen med egna ögon										
Kanban	Ett dragande system (pull) för att styra produktion och lagerhållning. Kanban betyder kort. Exempelvis ett kort som används för att signalera när det finns behov av en leverans kallas leverans kanban.										
Sensei	En "mästare", med lång erfarenhet av såväl Lean Produktion i världsklass som den långa vägen att nå dit och som på ett skickligt sätt vägleder sina "gesäller" så att de förkovrar sig steg för steg.										
Muda	Slöseri										
Kaizen	Ständiga förändringar till det bättre i många små steg och i alla aspekter av mänskligt liv.										