



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

De kritiska faktorerna vid implementering av Lean

- en fallstudie på SCA Packaging

Examensarbete i företagsekonomi på magisternivå, 15 högskolepoäng, FEKP01

Framlagd: 14 januari 2011

Författare: Morena Pavic
Rickard Rosenqvist

Handledare: Thomas Kalling

Sammanfattning

Titel: De kritiska faktorerna vid implementering av Lean – en fallstudie på SCA Packaging

Seminariedatum: 14 januari 2010

Kurs: FEKP01, Examensarbete i företagsekonomi på magisternivå, 15 högskolepoäng.

Författare: Morena Pavic och Rickard Rosenqvist

Handledare: Thomas Kalling

Fem nyckelord: Lean, organisationsförändring, rationaliseringsprogram, kritiska faktorer, kulturförändring

Syfte: Syftet med denna studie är att öka förståelsen för Lean och belysa de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. I detta syfte ligger att utveckla ett teoretiskt ramverk och om möjligt utveckla detta utifrån empirin.

Metod: Studien är en kvalitativ fallstudie av SCA Packaging med en abduktiv ansats. Inledningsvis har ett teoretiskt ramverk tagits fram utifrån detta har semistrukturerade intervjuer och enkäter genomförts med personer som arbetar med implementering av Lean på SCA Packaging. Nästa steg har varit att utveckla det teoretiska ramverket utifrån den empiriska förståelsen.

Teoretisk referensram: Studiens teoretiska referensram består inledningsvis av en presentation av vad Lean innebär. De huvudsakliga teoretiska perspektiven har varit teorier kring förändringsprojekt och förändringsarbete. I detta omfattas teori kring ledarskap och de strategiska incitamenten i förändringsprojekt. Vidare teoretiska perspektiv är faktorer som spelar in vid förändringsprojekt generellt i förhållande till organisationskultur, team och motivation.

Empiri: Empiri är grundad på intervjuer och enkäter som är genomförda med personer som arbetar med att implementera Lean för att lyfta fram deras perspektiv och förståelse av de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. Internt presentationsmaterial för SCA Packagings Lean-transformationer samt en rapport som belyser ledarskapsarbetet vid implementering av Lean skriven av en av respondenterna inkluderas också i empirin.

Slutsats: Resultatet av studien visar sju kritiska områden som är viktiga vid implementering av Lean. Resultatet är också en modell som illustrerar olika dimensioner av förändringen utifrån hur incitament och framgång mäts och till vilken grad förändringen ses som kulturell respektive strukturell.

Abstract

Title: The critical factors when implementing Lean – a case study of SCA Packaging

Seminar date: 14 January 2010

Course: FEKP01

Authors: Morena Pavic and Rickard Rosenqvist

Tutor: Thomas Kalling

Five key words: Lean, organizational change, rationalization programs, critical factors, culture change

Purpose: The purpose of this study is to increase understanding of Lean and to emphasize the critical factors when implementing Lean. This purpose includes to develop a theoretical framework and if possible develop the framework based on the empirical results .

Methodology: The study is a qualitative study based on SCA Packaging with an abductive approach. Firstly a theoretical framework has been developed, based on that semi structured interviews and surveys has been made with people who are working with implementing Lean on SCA Packaging. The next step has been to advance the theoretical framework based on the empirical understanding.

Theoretical perspectives: The study's theoretical framework consists firstly of a presentation of what Lean means. The main theoretical perspective has been theories about change projects and change work. This covers theories about leadership and the strategic incentives in change projects. Further theoretical perspectives are factors which are included in change projects in general in relation to organizational culture, team and motivation.

Empirical foundation: Empirics is based on interviews and surveys conducted with individuals who are working to implement Lean in order to highlight their perspective and understanding of the critical factors when implementing Lean. Internal presentation materials for SCA Packaging's Lean transformations and a report highlighting leadership efforts in the implementation of Lean written by one of the respondents are also included in the empirics.

Conclusions: The result of this study shows seven critical areas which are important when implementing Lean. The result is also a model which illustrates the various dimensions of change based on how incentives and success are met and to what degree change is seen as cultural respective structural.

Förord

Vi vill börja med att tacka de personer som har hjälpt oss göra denna studie till vad den är. Ett stort tack till fallföretaget SCAP och framför allt respondenterna som har tagit sig tid för att svara på våra frågor. Deras engagemang har varit otroligt viktigt och det har varit det som har gjort denna studie möjlig. Ett extra stort tack till Frank Linnerz som har varit till mycket stort hjälp.

Vi vill även tacka vår handledare Thomas Kalling som har varit ett stort stöd och väglett oss under studiens gång. Hans engagemang och positiva inställning har motiverat oss och gett oss drivkraft.

14 januari 2011

Morena Pavic

Rickard Rosenqvist

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Problemdiskussion och bakgrund	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Studiens syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Vidare disposition	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Lean ur ett historiskt perspektiv	5
2.1.1 Från Toyota Production System (TPS) till Lean	5
2.2 Val av definition av Lean	6
2.3 De viktiga komponenterna i Lean	7
2.3.1 Standardiserad process	7
2.3.2 Heijunka – Utjämning av produktionsvolym och arbetsinnehåll	8
2.3.2.1 Utjämning av produktionsvolym	8
2.3.2.2 Utjämning av arbetsinnehåll	8
2.3.3 Just-In-Time (JIT)	9
2.3.3.1 Takt	9
2.3.3.2 Kontinuerligt flöde	9
2.3.3.3 Dragande system	9
2.3.4 Jidoka – Bygga kvalitet och avbryta processen vid fel	9
2.3.5 Kaizen - Ständig förbättring	10
2.3.5.1 Arbetskraften driver förbättringsarbetet	10
2.3.5.2 Visualisera informationen om förbättringsarbetet	10
2.3.5.3 Ledarskap i förbättringsarbetet	10
2.3.5.4 Kontinuerlig träning och lärdom	11
2.3.5.5 Team- baserat arbete	11
2.4 Fem principer för Lean Thinking	11
2.4.1 Specificera värde	12
2.4.2 Identifiera värdeflödet	12
2.4.3 Skapa flöde	13
2.4.4 Dragande produktionssystem	13
2.4.5 Eftersträva perfektion	13
2.5 Förändringsprojekt och förändring inom organisationer	13
2.5.1 Kommunicera behov av organisationsförändring	14
2.5.2 Mobilisera andra till att acceptera förändring	15
2.5.3 Utvärdera implementeringen av förändringsprojekt	15
2.6 Ledarskap och strategiska incitament i förändringsprojekt	15
2.6.1 Tipping points – att hantera fyra hinder mot förändring och övertyga de anställda	16
2.6.2 Arbeta gemensamt mot förändringen	18
2.7 Kotters förändringsramverk	19
2.7.1 Etablera en känsla av brådska	19
2.7.2 Bilda en kraftfull vägledande koalition	19
2.7.3 Skapa en vision	20
2.7.4 Kommunicera visionen	20
2.7.5 Bemyndiga andra att agera på visionen	20
2.7.6 Planera för att skapa kortsiktiga vinster	21
2.7.7 Konsolidera förbättringar och fortsätt att producera mer förändring	21
2.7.8 Institutionaliserar nya tillvägagångssätt	21
2.8 Göra operationella förbättringar hållbara	21

2.9 Framgångsfaktorer utifrån Ahrens (2006) version av Henleys förändringsramverk.....	22
2.9.1 Mobilisera för förändring	24
2.9.2 Översätt strategin till mål och initiativ.....	24
2.9.3 Anpassa organisationen	24
2.9.4 Organisatoriskt lärande	24
2.10 Kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean	24
2.11 Teoretiskt ramverk för studien.....	25
2.11.1 Sammanfattning av ramverk	28
2.11.2 Värde med ramverk – hur bidrar det med djupare insikt	29
3. Metod.....	31
3.1 Metodologiskt angreppssätt	31
3.2 En kvalitativ fallstudie.....	31
3.3 Kriterier vid val av undersökningsobjekt.....	32
3.4 Val av datainsamlingsmetod	32
3.4.1 Urvalskritik gällande respondenterna.....	32
3.5 Intervjumetod – semistrukturerade intervjuer	33
3.5.1 Intervju med Frank Linnerz.....	34
3.5.1.1 Mål med intervjun.....	34
3.5.2 Intervjuer med Vincent de Rooij och András Értekes.....	34
3.5.2.1 Mål med intervjuer	34
3.6 Intervjumetod – enkäter	34
3.6.1 Respondenter av enkäter	35
3.6.1.1 Eric Vanden Bossche.....	35
3.6.1.2 Mathijs Vancompernelle.....	35
3.6.1.3 Paul Vander Elst.....	35
3.6.1.4 Jonas Karlsson	35
3.7 Kompletterande information och övriga källor	35
3.8 Källkritik	36
3.8.1 Teori.....	36
3.8.2 Empiri.....	36
3.9 Val av empirisk presentation.....	36
3.10 Val av analys- och diskussionsmetod	37
3.11 Reliabilitet och generaliserbarhet	38
3.12 Metodetik.....	38
4. Sammanställning av empiri.....	39
4.1 Allmänt om SCA Packaging och bakgrund.....	39
4.1.1 Marknad	39
4.2 Bakgrund – Kort om SCA Packagings Lean-organisation och Lean-program	40
4.2.1 Tidigare rationaliseringsprojekt och övergången till Lean	42
4.3 Klar vision av vart företaget vill komma.....	43
4.3.1 Tydliga mål och delmål	44
4.4 Förberedelse inför förändringen	44
4.5 Organisatorisk strukturell respektive kulturell förändring.....	46
4.6 Stöd från ledningen och övriga organisationen	46
4.6.1 Involvera rätt personer.....	47
4.6.2 Viljan till förändring	48
4.6.3 Stoppa motstånd	48
4.7 Ledarskap.....	49
4.7.1 Botten-upp-initiativ	49
4.8 Alla medarbetarna ska vara involverade i förändringen.....	50
4.9 Betydelsen av att skapa motivation för att stödja fortsatt förändring	51

4.10 Kriterier för att mäta framgång och var värdet kommer från	52
5. Analys och diskussion	56
5.1 Kommunera visionen och behovet av organisationsförändringen	56
5.1.1 Utveckling av teorin	58
5.2 Mobilisera organisationen till att acceptera och genomföra förändringen.....	58
5.2.1 Utveckling av teorin	61
5.3 Förbered organisationen och dess struktur för förändringen.....	61
5.3.1 Utveckling av teorin	63
5.4 Arbeta gemensamt för visionen och skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete	64
5.5 Att driva fortsatt förändring	65
5.5.1 Utveckling av teori.....	66
5.6 Utvärdera förändringen	66
5.6.1 Utveckling av teori.....	67
5.7 Institutionaliserar förändringen i organisationskulturen och gör förändringen hållbar	67
5.8 Teoretiskt ramverk utvidgat med kritiska faktorer identifierade i empiri.....	68
5.9 En helhetsbild av implementering av Lean utifrån olika perspektiv.....	72
5.9.1 SCAP:s tre dimensioner av Lean-implementering.....	75
6. Slutsatser	76
6.1 Resultat i förhållande till syfte	76
6.2 De kritiska faktorerna vid implementering av Lean	76
De kritiska faktorerna vid implementering av Lean grupperas enligt följande:	76
6.3 Implementering av Lean sett ur olika perspektiv.....	78
6.4 Kunskapsbidrag, studiens begränsningar och applicerbarhet av modeller	78
6.5 Förslag till vidare forskning	79
Referenser.....	80
Bilagor	83
B1 Kotters (2007) förändringsmodell.....	84
B2 Kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean (Ahrens, 2006).....	85
B3 Enkät och intervjuguide.....	86
B4 SCAP:s incitament för Lean.....	89

Figurförteckning

Figur 2.1 Huset, egen modell utifrån Petersson et al. (2010).....	6
Figur 2.2 De fem principerna för Lean Thinking enligt Petersson et al. (2010)	12
Figur 2.3 Lewins förändringsmodell.....	14
Figur 2.4 Kognitiva hinder, resurshinder, motivationshinder och politiska hinder.....	17
Figur 2.5 The Four Phases of a Persuasion Campaign (Garvin & Roberto, 2005)	18
Figur 4.1 SCAP:s sätt att arbeta med PF.....	41
Figur 4.2 Time Lean Transformation Gent.....	42
Figur 5.1 Modell över dimensioner av implementering av Lean.....	74
Figur 6.1 Modell över gruppering av de kritiska faktorerna.....	77
Figur 6.2 Modell över dimensioner av implementering av Lean.....	78

Tabellförteckning

Tabell 2.1 Sammanfattning av kritiska framgångsfaktorer under förändringsprocessen för implementering av Lean. (Ahrens, 2006)	23
Tabell 2.2 Kritiska faktorer vid implementering av Lean – sammanställning av teori.....	26
Tabell 5.1 Kritiska faktorer vid implementering av Lean – kompletterad med empiriska faktorer	68

Begreppsdefinitioner och förkortningar

CLC – Central Lean Champion

Heijunka – utjämning av produktionsflödet

Jidoka – bygga kvalitet i produkten genom att försäkra att allt är gjort korrekt från början till slut och att processen stoppas om något visar sig vara fel

JIT – Just-in-time är en filosofi som handlar om strävan att producera och leverera rätt mängd av varor vid rätt tidpunkt

Kaizen – innebär ständig förbättring

KPI – Key Performance Indicators

Lean – en filosofi och ett verktyg som innebär att företag systematiskt reducerar spill och slöseri av alla medlemmar i organisationen i alla delar av värdeflödet

Lean Thinking – den del av Lean som fokuserar på tankesättet och filosofi bakom

LLC – Local Lean Champion

Muda – slöseri och spill i form av mura och muri

Mura – ojämnheter som bidrar till onödigt nyttjande av resurser.

Muri – överbelastning som bidrar till onödigt nyttjande av resurser

OTIF – On Time In Full

PF – Pull-Forwards

PMO – Program Manager Officer

Shop floor – Verkstadsgolvet

Slöseri – syftar till onödigt nyttjande av mänskliga resurser

Spill – syftar till onödigt nyttjande av materiella resurser

TIP – Technical Implementation Plan

TPS – Toyota Production System är Toyotas produktionsmodell som låg till grund för Lean

1. Inledning

Många företag ställs förr eller senare inför olika typer av rationaliseringsprogram, där både organisationen och dess processer behöver genomgå en effektivisering för att sänka kostnaderna, maximera vinsten och möta kundens variation i efterfrågan. Det finns flera orsaker bakom dessa rationaliseringsprogram och dagens alltmer konkurrensintensiva företagsklimat och globala ekonomi innebär att behovet av att dessa rationaliseringsprogram ökar. Programmen blir en förutsättning för att kunna konkurrera på en global marknad, inte minst för multinationella företag. De olika verktygen och filosofierna för att arbeta med effektivisering, kostnadsänkningar, processförändringar och rationaliseringsåtgärder är många och de olika definitionerna likaså. En metod som fått särskilt mycket uppmärksamhet och som flertalet företag försökt implementera, på ett mer eller mindre framgångsrikt sätt och med olika resultat är Lean. En av definitionerna för Lean är ”*the systematic removal of waste by all members of the organization from all areas of the value stream*” (Womack & Jones, 1994 enligt Näslund, 2008, s.273).

1.1 Problemdiskussion och bakgrund

Innebörden av Lean har beskrivits av ett antal författare som alla ger en snarlik bild av begreppet, även om deras beskrivningar skiljer sig på flertalet punkter. Pettersen (2009) menar att det är av stor vikt för organisationer att känna till dessa skillnader mellan olika beskrivningar av begreppet. Därefter bör organisationen göra ett aktivt val av metod och välja det koncept av Lean i implementeringsprocessen som bäst överensstämmer med de organisatoriska behoven. Likaså blir otydliga definitioner inte enbart ett problem på det teoretiska planet utan även på det praktiska planet då organisationen ska implementera Lean (ibid). Problematiken kring en avsaknad av tydlig definition och avsaknad av konsensus bland litteraturen blir än större då Lean omges av flera liknande metoder, precis som Lean väldigt generella och mer av filosofier än praktiska beskrivningar av tillvägagångssätt. Denna kombination av bristande distinktion och nära besläktade metoder – exempelvis six sigma och total quality management (TQM) eller metoder som är föregångare och som är en del i Lean såsom just-in-time (JIT) – ger ett än större behov av att dels definiera Lean i sig självt och framhålla på vilka punkter som Lean skiljer sig från dessa närbesläktade metoder. Fördelen med en otydlig definition kan å andra sidan vara möjligheten att göra ett aktivt val av det koncept eller den beskrivning av metoden som passar ens organisation och behov bäst. Näslund (2008) lyfter fram de punkter där Lean och six sigma skiljer sig från dess föregångare JIT och TQM och hur väl de kritiska framgångsfaktorerna överensstämmer mellan metoderna. Här framhålls också behovet av att ha ett mer processinriktat och systemiskt perspektiv på förändringsprojekt än vad som finns att tillgå i befintliga metoder (ibid).

Både Pettersen (2009) och Näslund (2008) ger en utförlig teoretisk genomgång av de artiklar och böcker som är av störst vikt inom området och ger även en bra introduktion till vilka författare som är mest framträdande inom området. Väldigt mycket finns skrivet om metoden och många fallstudier är gjorda (Hedlund, 2010; Scherrer-Rathje et al., 2009; Found & Rich, 2007). Samtidigt saknas också viktiga insikter om Lean som försvårar användningen av metoden: insikter som beskriver hur rationaliseringsprogram och förändringsprojekt av denna typ ska genomföras, vilka de kritiska framgångsfaktorerna är och hur de mäts och hur resultat följs upp. Problemet ligger inte enbart i den bristande definitionen eller avsaknaden av en standard för metoden. Mycket handlar om att se till *hur* Lean ska användas, vilka åtgärder som krävs och vad de förväntade resultaten är.

Genom att se på Lean ur ett strategiskt perspektiv, samt ett managementperspektiv kan de framgångsfaktorer som är viktiga för att förstå problematiken kring förändringsprojekt identifieras utifrån litteraturen. Poängen med detta är inte enbart att förstå problematiken i sig utan snarare att lyfta fram de kritiska faktorer som är centrala vid implementering av Lean. Detta är också viktigt för hur ett företag väljer att handskas med Lean, vilka incitament som ligger bakom och hur företaget förväntas styra denna typ av projekt. Orsaksförhållandena som finns och varför företaget handskas med metoden på ett specifikt sätt är också av betydelse, det vill säga att se på de intressen och incitament som ligger bakom projekten och hur dessa påverkar desamma. Det är svårt att finna beskrivningar och tidigare forskning som ger en samlad bild av vilka de kritiska framgångsfaktorerna är för att lyckas med denna typ av projekt, vad som bör kännas till och hur företaget ska arbeta med implementering av Lean i organisationen. Ahrens (2006) gör dock ett försök. Även om Ahrens (2006) ser till styrningsfaktorer vid implementering av Lean har hans studie ingen stark anknytning till ett förändringsperspektiv.

Förändringsprojekt och rationaliseringsprogram är ofta omgivna av en rad olika faktorer. Dessa kan vara ledarskap, organisationskultur och kunskap om förändring i organisationer, vilka är viktiga aspekter att ta i beaktning och är återkommande i flertalet artiklar om Lean. Många förändringsprojekt misslyckas och Lean är inget undantag. Det finns dels en svårighet i att förändra en organisation och dess kultur i sig, men samtidigt en svårighet efter förändringen. Denna svårighet är att institutionalisera förändringen i organisationen, att förankra den och göra den till en del av organisationskulturen. (Kotter, 2007)

Det finns även kritik riktad mot Lean som menar att det finns risker med rationaliseringsprogram, där en risk är att organisationen blir alltför kostnadsorienterad och konkurrerar enbart med pris. Genom att enbart fokusera på kostnader kan den innovativa förmågan och variationen av produkterna bli lidande. Företaget kan också hamna i en situation, en branschfälla, där det konkurrerar med pris och dess konkurrenter genomför samma rationaliseringsprogram. Risken med prisdifferentiering är att vinsten med rationaliseringsprogrammet försvinner då företag ständigt sänker priserna för kunden. Även om syftet med Lean till stor del är att generera värde för kunden kan organisationen hamna i en situation där det blir mindre lönsamt och där företaget bortser från andra värden hos kunden än de rent ekonomiska. En annan risk är att företaget hamnar ”stuck-in-the-middle” (Porter, 2004), om rationaliseringsprogrammet genomförs, men inte lyckas och därmed inte heller kan generera ett tydligt värde för kunden. Denna kritik ställer frågan hur företag kan implementera Lean utan att reducera innovationsförmågan och undvika att se Lean som enbart ett kostnadsrationaliseringsprogram.

Ett företag som arbetar med implementering av Lean i sin organisation och som både har lyckats och misslyckats i sina projekt är SCA Packaging (SCAP). Företagets erfarenheter av Lean kommer att ligga till grund för denna fallstudie. Genom att se på SCAP:s implementeringsprojekt och sätt att arbeta med implementering av Lean är tanken att hitta de faktorer som är kritiska för förändringsprojektet och som de anser vara kritiska vid implementering av Lean.

En ökad förståelse för implementeringsprojekt som Lean och hur företag kan ta tillvara på denna förståelse är centralt för att ge ökade förutsättningar för att lyckas med denna typ av projekt. För att skapa denna förståelse behövs en kompletterande bild av implementeringsprocessen och de kringliggande faktorerna. Studien har följande teoretiska perspektiv för lyfta fram de kritiska faktorerna:

- Lean som metod och verktyg
- Lean som filosofi och förändringsprojekt
- Teori kring förändringsprojekt och förändringsarbete i organisation

- Teorier kring ledarskapet och de strategiska incitamenten i förändringsprojekt
- Faktorer som spelar in vid förändringsprojekt generellt i förhållande till organisationskultur, team och motivation
- Hur en förändring etableras i organisationskulturen
- Kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean

Mycket av den tidigare forskningen belyser alla dessa aspekterna, men fokus ligger ofta mer på att se Lean som en metod och ett verktyg snarare än den kulturella aspekten (Ahrens, 2006). Det saknas också en tydlig koppling i litteraturen mellan Lean och organisationsförändring. Genom att knyta Lean närmare till teorier kring organisationsförändring, både för förändringsprojekt generellt och specifikt för Lean, kan studien eventuellt visa på att det går att komma närmare de särskilt viktiga aspekterna av Lean. Föreställningen detta bygger på är att Lean snarare handlar om att bygga en dynamisk organisationskultur för ständig förbättring med kunden i fokus, än att se det som en metod för enbart kostnadseffektivisering. Ledningen och styrningen blir därmed central för förståelsen och för att lyckas med Lean enligt denna uppfattning. Med detta är också förhoppningen att finna särskilda kritiska faktorer i implementeringsprocessen som inte annars framgår av teorin. Förhoppningen är att lyfta fram en ny bild av problematiken och att på så sätt kunna skapa värdefull information för de som jobbar med rationaliseringsprogram och implementering av Lean.

Genom att titta på vad de som arbetar med att implementera Lean inom SCAP anser vara kritiska faktorer vid implementering av metoden kan deras syn och erfarenhet bidra till att ge en ökad förståelse för vad som är viktigt i arbetet med att implementera Lean.

1.2 Problemformulering

Denna studie utgår huvudsakligen utifrån ett förändringsperspektiv på Lean och hur de som arbetar med att implementera Lean ser på förändringen och dess kritiska faktorer. Det utmynnar till följande problemformulering:

Vilka är de kritiska faktorerna vid implementering av Lean enligt de som arbetar med att genomföra förändringen?

1.3 Studiens syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för Lean och belysa de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. I detta syfte ligger att utveckla ett teoretiskt ramverk och om möjligt utveckla detta utifrån empirin.

1.4 Avgränsningar

Denna studie är begränsad till att enbart se till ett fallföretag, SCAP och är därmed också begränsad i sin omfattning till att enbart se till frågeställningen i en specifik kontext, även om resultatet eventuellt kan appliceras i andra fall och andra typer av förändringsprojekt. Studien ser till vilka de kritiska faktorerna vid *implementering* av Lean är och avgränsar sig därmed till att inte se på hur företag specifikt arbetar med de verktyg och tekniker som omfattar Lean. Studien är också begränsad till att se specifikt på Lean som rationaliseringsmetod och kommer därmed inte undersöka liknande rationaliseringsmetoder, annat än i de naturliga kopplingar som finns och i den utsträckning insikterna av denna studie går att generalisera till förändringsprojekt i allmänhet. Den teoretiska utgångspunkten för studien kommer dock ligga i generella teorier kring bland annat förändring. Med dessa avgränsningar är tanken att kunna gå djupare in på frågeställningen och även kunna lyfta fram aspekterna av de kritiska faktorer som identifieras.

Vidare avgränsningar har gjorts till att enbart ha ett perspektiv utifrån de som aktivt arbetar med Lean-transformationer och har därmed inte ett perspektiv från arbetarnas syn på en Lean-transformation. Denna avgränsning är gjord delvis mot bakgrund av att detta ligger närmare syftet att se till hur personer med god erfarenhet av Lean-transformationer ser på de kritiska faktorerna vid sådana projekt. Att se till hur enskilda arbetare eller chefer ser på förändringen är en del av helhetsbilden av de kritiska faktorerna och bör därför inte lyftas fram som ett eget perspektiv på de kritiska faktorerna. Att studien har sitt perspektiv enbart utifrån personer som aktivt jobbar med Lean-transformationer ger också en bättre möjlighet att komma närmare frågeställningen och skapar ett bättre underlag då dessa också är fullt insatta i innebörden av Lean.

1.5 Vidare disposition

Studien kommer fortsatt att presentera ett svar på studiens frågeställning utifrån teori. Därigenom kommer ett teoretiskt ramverk presenteras med kritiska faktorer som ett första svar på studiens syfte. Utifrån detta kommer studiens metod att redogöras för baserat på det teoretiska ramverket, genom att presentera det tillvägagångssätt som legat till grund för den empiriska studien. Efter metoden presenteras det empiriska resultat. Därefter kommer en analys att följa för att sätta empirin i relation till teorin och därigenom vidareutveckla det teoretiska ramverket baserat på de empiriska resultaten av fallstudien. Slutligen presenteras slutsatsen för att svara på studiens syfte och frågeställningen.

2. Teoretisk referensram

Det teoretiska kapitlet inleds med en presentation av Lean för att redogöra för begreppet och vad som ligger bakom det. Då Lean i samband med implementering av metoden snarare kan ses som en filosofi eller organisationsförändring är det viktigt att visa vilka verktyg och koncept som ligger bakom den mer kulturella bilden av Lean. Efter att Lean har presenterats tas teori kring förändringsprojekt och förändringsarbete i organisation upp för att anlägga detta perspektiv på implementering av Lean. Därefter beskrivs teorier kring ledarskapet och de strategiska incitamenten i förändringsprojekt, samt de största utmaningarna i ett förändringsarbete. Då ett implementeringsarbete av Lean innebär en större förändring av organisationskulturen är det viktigt att känna till de faktorer som spelar in vid förändringsprojekt generellt. Likaså är det av betydelse att förstå hur operationella förändringar görs hållbara och hur en förändring etableras i organisationskulturen. Henleys förändringsramverk applicerat på Lean presenteras och vidareutvecklas med hjälp av kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean. Därefter sammanställs de identifierade kritiska faktorerna kring implementering av ett förändringsprojekt och Lean i ett teoretiskt ramverk som syftar till att ge en första beskrivning av vilka faktorer som är kritiska för implementering av Lean.

2.1 Lean ur ett historiskt perspektiv

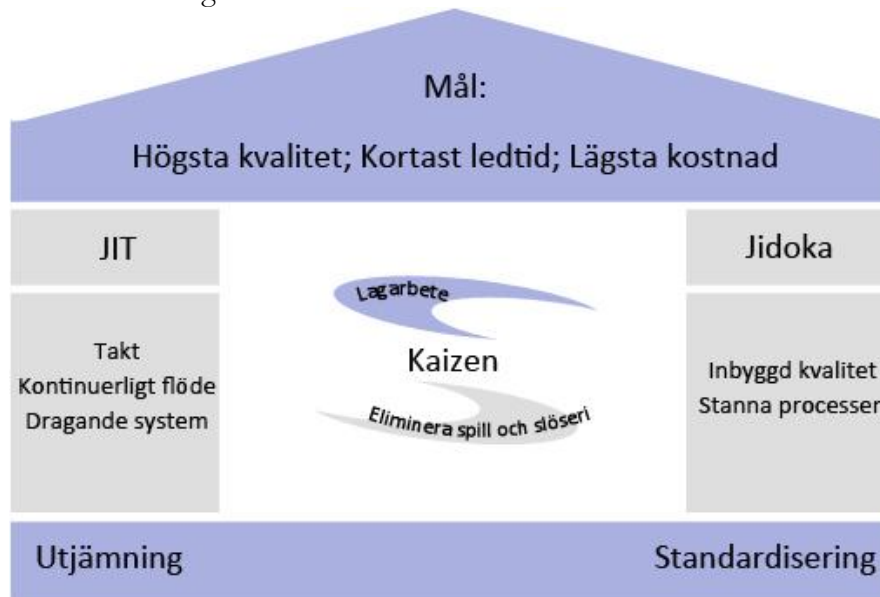
Termen Lean introducerades för första gången 1990 av Womack et al. i *The Machine that Changed the World* där författarna främst beskrev Toyotas produktionsmodell (Liker & Morgan, 2006). Företaget ansågs då som ett utomordentligt företag som lyckades vända motgång till framgång. Företaget associerades till en början inte med kvalitetsbilar, men efter andra världskriget lyckades Toyota ställa om och började tänka alltmer på kvalitet. Utöver att tillverka Toyota-bilar började de även tillverka lyxbilar under märket Lexus. Idag är de världsledande inom hybridbilar. (Pohl, 2010) Förutsättningarna krävde att Toyota skulle tillverka ett brett sortiment med relativt låga volymer till konkurrenskraftiga kostnader, vilket frångick massproduktionens principer om höga produktionsvolymer för låga styckkostnader. Dessa ändringar ansågs revolutionerande även om de vid den tidpunkten var en nödvändig anpassning till de ekonomiska omständigheterna som krävde låga volymer och brett sortiment. Toyota hittade gradvis tillvägagångssätt som kombinerade fördelen med att producera låga volymer tillsammans med skalfördelar i tillverkningen. Det var kontinuerligt förnyande av lärandet som utvecklades i decennier och som till slut blev Toyota Production System (TPS), vilket idag ses som en av de mest inflytelserika produktionsmodellerna. (Holweg, 2007) Det är Toyotas dynamiska inlärningsförmåga som enligt Holweg (2007) är kärnan i framgången i TPS.

Det visade sig sedan i *Lean Thinking* av Womack & Jones (1996 genom Liker & Morgan, 2006) att Toyota var modellen för Lean. *The Machine that Changed the World* handlar om hur ett helt företag arbetar tillsammans för att ge kunden vad de vill ha samtidigt som de eliminerar slöseri i värdeflödet och strävar efter perfektion. Sedan 1980 har företag i hela världen tittat på Toyota som en modell för tillverkning. Nu är det så gott som givet att tillverkningsföretag behöver någon form av Lean-program för att vara konkurrenskraftiga. (Liker & Morgan, 2006)

2.1.1 Från Toyota Production System (TPS) till Lean

TPS är den produktionsmodell som gav upphov till begreppet Lean. Lean-principerna har utvecklats till en modell som representeras av ett hus. Inom TPS representeras motsvarande modell av ett tempel som symboliserar stabilitet. Templets tak representerade visionen av vad

som skulle uppnås medan pelarna representerade TPS-principerna som skulle vägleda verksamheten mot att uppfylla visionen (Pettersson et al, 2010). Lean-modellen, liksom TPS, ses som ett system där alla delar av huset är integrerade och beroende av varandra. Om ena pelaren av huset är svag blir huset ostabilt även om alla andra delarna är starka. Systemet är inte starkare än den svagaste länken eftersom alla delar är direkt relaterade och beroende av varandra, tas en komponent bort faller systemet. Huset består av stabila och standardiserade processer, Heijunka, som innebär utjämning av produktionsflödet, just-in-time, Jidoka vilket innebär att synliggöra problem och Kaizen vilket innebär ständig förbättring. (Pettersson et al, 2010) De olika delarna kommer att beskrivas mer ingående nedan.



Figur 2.1 Huset, egen modell utifrån Pettersson et al. (2010)

Skillnaden mellan TPS och Lean är att TPS är specifikt för Toyota medan Lean är generellt för alla företag i alla branscher. (Liker & Morgan 2006) Många företag har försökt imitera Toyotas modell utan att lyckas eftersom den är mångfacetterad och komplicerad. Det var svårt för många att förstå modellens verkliga funktion och modellen blev accepterad först då när företag insåg helheten i denna. (Shah & Ward 2007)

2.2 Val av definition av Lean

Flera forskare, exempelvis Pettersen (2009), menar att det saknas en konsensus kring innebörden i begreppet Lean och det är återkommande att forskning kring Lean innehåller en teoretisk genomgång av de olika komponenterna som inbegrips i begreppet utifrån andra studiers perspektiv. För att uppnå syftet med denna studie och för att ge en tydlig bild av de aspekter som omfattar Lean behövs därmed en tydlig distinktion av vilken föreställning av begreppet denna studie bygger på. Därför inleds denna studie med en genomgång av hur studien ser på begreppet. I denna förståelse är Pettersson et al.(2010) central.

Den mest accepterade och koncisa definitionen av Lean är ”the systematic removal of waste by all members of the organization from all areas of the value stream” (Womack & Jones, 1994 enligt Näslund, 2008, s.273). Ahrens (2006) menar att kulturella aspekter och ledarskapsaspekter spelar en viktigare roll än själva verktyget i sig och menar därmed att företag bör se på Lean och TPS som en ledarskapsfilosofi snarare än ett operativt verktyg. Denna föreställning följer även denna studie.

2.3 De viktiga komponenterna i Lean

För att återknytta till huset beskrivs Lean-modellen nerifrån och upp precis som ett husbygge där bygget börjar med grunden och därefter monteras väggar och tak. Innan bygget startas behövs ett byggtillstånd vilket för Lean motsvaras av ledningens övertygelse och medgivande. Syftet att visualisera principerna som ett hus är att göra det lättare att memorera och sprida visionen i organisationen.

Ledningen måste vara engagerad i Lean för att implementeringen av Lean ska lyckas. Implementering av Lean är en långsiktig process där engagemanget är viktigt eftersom de positiva finansiella resultaten vanligtvis inte blir synliga på kortare sikt. Om ledningen inte är övertygad och överens finns risken att ansträngningen läggs ner innan kraften av Lean blir synlig. Visionen av att sträva efter perfektion genom ständig förbättring representeras av taket i Lean-modellen. Förbättring uppnås genom tillämpning av JIT och Jidoka. För att effektivt tillämpa de två principerna måste produktionsflödet vara tillräckligt jämnt och för att uppnå ett effektivt flöde är utjämning, Heijunka, viktigt. (Petersson et al, 2010)

2.3.1 Standardiserad process

Lean-principerna formar grunden för en organisations utveckling mot Lean och principerna är vägledande för att uppnå konkreta lösningar i verksamheten. Att standardisera arbetet är grundläggande för Lean och det ledande verktyget för att koordinera arbetet för att uppnå en värdeskapande process med minimalt slöseri. (Petersson et al., 2010)

Standardisering omfattar både den sekvens av uppgifter som varje medarbetare ska utföra och hur dessa uppgifter utförs. Alla medarbetare ska arbeta som ett team för att uppnå grunden för Lean, vilket kan vara i form av kvalitetsanalys, stabilisering av flödet och uppgiftsvariation som inte påverkar flödet. Genom att utveckla ett bästa tillvägagångssätt för arbetet, som alla medarbetare utgår från, skapas en process inom organisationen där resultatet och kvalitén blir likvärdigt oberoende av vem som utför arbetet. (Olivella et al 2008)

Standardisering är viktigt för att: (Petersson et al., 2010)

- Upptäcka avvikelser
- Bidra till förutsägbarhet
- Skapa kunskap

Det optimala sättet att producera en standard som stödjer det dagliga arbetet är att tillåta arbetarna att forma standarden själva vilket kommer att: (Petersson et al., 2010)

- Underlätta godkännandeprocessen
- Säkerställa en korrekt detaljnivå
- Säkerställa enkelhet
- Underlätta processen av att ”få det rätt”

Det kan vara problematiskt att uppmuntra delaktighet i arbete och standardisering. Arbetarna kan uppmannas att inte ta egna initiativ om de är skyldiga att noggrant följa arbetets riktlinjer under strikt kontroll. Standardisering och kreativitet kan komplettera varandra även om standardisering dämpar förhållandena mellan kreativitet och teamets prestationer. Detta är en grundläggande punkt i kontroversen om effekten av Lean för mänskliga resurser. Ett scenario där standarder baseras på beslut som fattas långt från arbetstagarna och som måste följas till punkt och pricka. (Olivella et al, 2008)

2.3.2 Heijunka – Utjämning av produktionsvolym och arbetsinnehåll

Heijunka innebär planering av produktionen för att uppnå en situation där arbetsbördan är konstant över tiden, vilket är viktigt både ur ett flödes- och kvalitetsperspektiv. Detta ger flera positiva effekter såsom förbättrade förutsättningar för (Petersson et al., 2010):

- Effektiv tillämpning av Lean-principen takt (produktionsvolym per tidsenhet)
- Att behålla jämn och hög kvalitetsnivå
- Att behålla jämnt och högt resursutnyttjande

Heijunka kan antingen referera till utjämning av produktionsvolymen eller utjämning av arbetsinnehållet. Det är viktigt att tillämpa Heijunka så att varje process kan utjämnas avseende både volym och sammansättning av produkter. Utjämning bidrar med fördelar både för kunden och för tillverkaren. Kunden får bättre produkter vid rätt tidpunkt och tillverkaren reducerar ojämnhet (mura) och överbelastning (muri). Spill och slöseri (muda) är summan av mura och muri. (Jones, 2006)

- Ojämnheter (Mura)
- Överbelastning (Muri)
- Spill och slöseri (Muda)

2.3.2.1 Utjämning av produktionsvolym

Utjämning av produktionsvolym innebär att producera lika stort antal enheter för varje tidsenhet. Genom att planera för utjämning av produktionsvolymen kommer resultatet att bli ett jämnt behov av produktionskapaciteten. Detta i sin tur innebär att det är möjligt att dimensionera resurser i form av maskiner och arbetskraft för en konstant och känd efterfrågan vilket ger de rätta förhållandena för att uppnå ett konstant högt utnyttjande av kapacitet. När produktionsvolymen skiljer sig åt från dag till dag måste resurser finnas tillgängliga för att möta toppar av arbetsbörda. Syftet med detta är att motverka spill av och slöseri med resurser då en nedgång av efterfrågan innebär att företag har mer resurser tillgängliga än nödvändigt. Det är sällan efterfrågan är konstant vilket innebär att total utjämning är omöjligt att uppnå. Företag bör dock sträva efter utjämning av produktionen för att uppnå fördelarna med utjämningsen. Varje steg mot utjämning kommer att förbättra förutsättningarna och i sin tur öka verksamhetens effektivitet. (Petersson et al., 2010)

2.3.2.2 Utjämning av arbetsinnehåll

För att utnyttja resurser effektivt över tiden bör produkter med högt arbetsinnehåll spridas ut så mycket som möjligt i produktionssekvensen. När många produkter med högt arbetsinnehåll är schemalagda för konsekutiv produktion är resultatet en stor temporär ökning av arbetsbördan. Ett tydligt sätt att handskas med situationen är att addera extra resurser under de tillfällen då arbetsbördan är alltför hög. Denna lösning blir dyr om de extra resurserna inte kan användas för andra värdeskapande aktiviteter under perioder med lägre arbetsbörda. Om extra resurser inte adderas kommer trängsel uppstå i produktionsflödet vilket resulterar i ökade ledtider för alla produkter och produktkombinationer. (Petersson et al., 2010)

Utjämning är en viktig del för att uppnå effektiva lösningar i de viktiga principerna JIT och Jidoka. (Petersson et al., 2010) Heijunka är viktig del av Lean eftersom det är nyckeln till att uppnå stabilitet. Målet med konceptet är att skapa en jämn nivå av arbetsbörda för arbetarna och ett jämnt flöde av order. När arbetsbördan är utjämnad finns det möjlighet till att standardisera processer vilket också är nödvändigt för att kunna veta hur mycket inventarier som ska hållas i lagret. (Liker & Morgan, 2006)

2.3.3 Just-In-Time (JIT)

Just-in-time (JIT) innebär att tillverkaren ska leverera den rätta mängden av komponenter vid rätt tidpunkt och plats. Implementering av JIT kan leda till kostnadsminskning, ledtidsreducering och kvalitetsförsäkring. (Koufteros et al., 1998)

Om allt tillverkas och levereras vid rätt tidpunkt kan slöseri i form av väntetid undvikas och produktionsflödet blir mer förutsägbart. Detta kan i sin tur ge goda förutsättningar för att reducera inventarier av köpta delar, buffertar och de färdiga produktinventarierna. Behovet av överkapacitet skulle då kunna undvikas vilket är syftet med JIT som består av (Petersson et al., 2010):

- Takt
- Kontinuerligt flöde
- Dragande system

2.3.3.1 Takt

Termen takt refererar till den volym som borde bli producerad per tidsenhet. För att vara effektivt kräver takt att produktionsflödet är jämnt och att ett jämnt antal produkter produceras varje tidsperiod. För att arbetstagarna ska kunna följa produktionstakten och se hur verksamheten utvecklas är det viktigt att visualisera informationen. (Petersson et al., 2010)

2.3.3.2 Kontinuerligt flöde

Kontinuerligt flöde är strävan att produkter och material ska vara i ständig rörelse, något som är svårt att uppnå i verkligheten. Syftet är dock att sträva efter kontinuerligt flöde genom att minimera antalet avbrott och stopptider. Detta innebär väntetid vilket ökar ledtiden som i sin tur innebär ökade kostnader och minskad flexibilitet i att möta kundens krav. För att komma närmare kontinuerligt flöde och därmed reducerad ledtid bör företag sträva efter (Petersson et al., 2010):

- Korta distanser mellan processtegen
- Små buffertar
- Små paketeringsenheter
- Frekvent transport

2.3.3.3 Dragande system

Dragande system innebär att den faktiska efterfrågan styr den efterföljande processen i produktionsflödet. Därmed sänder också kunden efterfrågan uppströms i värdekedjan och genom en beställning påbörjas produktionsprocessen. Efterfrågan förflyttas därmed stegvis uppströms genom värdekedjan och det talas om ett dragande system där efterfrågan drar produkten genom kedjan snarare än att organisationen pressar produkten genom värdekedjan. Därmed producerar företaget först när efterfrågan finns eller beställningen gjorts. Kanban är en enkel metod för att skicka efterfrågesignaler mellan processer. Kanban betyder visuellt bevis på japanska och innebär att en person som arbetar vid en process längs flödet tillkallar delar som har producerats i en föregående process och när delen är insamlad lämnas en signal. Detta är en signal till den föregående processen att påfylla och börja producera produktvarianten i den kvantitet som angivits av Kanban. (Petersson et al., 2010)

2.3.4 Jidoka – Bygga kvalitet och avbryta processen vid fel

Jidoka innebär att bygga kvalitet i produkten genom att försäkras om att allt är gjort korrekt från början till slut och att processen stoppas om något visar sig vara fel. Syftet är att upptäcka avvikelser från standard och stoppa processen medan företaget väntar på att problemet ska

åtgärdas. Genom att stoppa processen vid uppkommande av problem kan de omringas och tas om hand innan de läcker ut och leder till en eventuell defekt för kunden. Att ständigt lyfta fram problem leder till att förbättring av processen kan ske löpande. (Petersson et al., 2010; Liker & Morgan, 2006)

2.3.5 Kaizen - Ständig förbättring

Kaizen står för ständig förbättring och är nödvändigt i arbetet med Lean. Utan ett effektivt förbättringsarbete kommer det att vara svårt att ta fördel av de förbättrade förhållanden som ges av till exempel introducering av takt. (Petersson et al., 2010; Liker & Morgan 2006)

Det som främst utmärker ett företag som har varit framgångsrikt i att anta Lean är att de har lyckats utveckla ett självunderhållande förbättringsarbete där en stor del av arbetsstyrkan är involverad och engagerad. (Petersson et al., 2010)

Att arbeta med Kaizen innebär att arbeta med små detaljer. Problemen såväl som lösningarna ligger i detaljerna. Det är omöjligt att förbättra ett arbete från makronivån men det är möjligt att ge vägledning om hur förbättringen kan gå till, vilket i sin tur resulterar i förbättringar. Det är viktigt att se helheten vid förbättringsarbetet samtidigt som förbättringar av detaljer sker, annars finns risken att förbättringen av en detalj inte skapar någon förbättring i helheten. Standardisering är en förutsättning för Kaizen eftersom alla förbättringar måste börja från en överenskommen förståelse om hur saker bör fungera. (Petersson et al., 2010)

2.3.5.1 Arbetskraften driver förbättringsarbetet

Arbetarna i ett företag som jobbar med Lean är ansvariga för utvecklingen av värdeflödet. För att göra det möjligt för arbetstagarna att klara av det ansvaret är det viktigt att det finns en organisationsstruktur som stödjer dem. Vägen mot ett effektivt förbättringsarbete börjar med övertygelsen om att ett team är starkare än summan av individerna. (Petersson et al., 2010)

Förbättringsarbetet ska löpande lösa problem och följa upp pågående förbättringsfrågor. Ibland kan det vara svårt för teamen att hantera alla avvikelser som blivit upptäckta. Vissa problem kan kräva ytterligare investeringar eller specifik kunskap som förbättringsteamet inte besitter. I dessa fall är ledningen och stödfunktionerna viktiga resurser för teamet, dock är det viktigt att ansvaret att lösa avvikelserna stannar inom förbättringsteamet. Ledningens roll i detta sammanhang är att uppmuntra och stödja förbättringsteamet istället för att kontrollera problemlösningen i detalj. Att alla medlemmarna av arbetskraften arbetar för att förbättra verksamheten tillsammans är avgörande för organisationens långsiktiga förmåga att vara framgångsrikt med Lean. (Petersson et al., 2010)

Kritik har riktats mot Lean-systemet eftersom det anses vara exploaterande och sätta hög press på arbetarna på verkstadsgolvet. Kritikerna tycker att Lean bör betraktas som mer än en uppsättning av mekaniska hårda verktyg och tekniker. Kritikerna anser även att de humana dimensionerna av motivation, egenmakt och respekt för människor är mycket viktigare. (Hines et al., 2004)

2.3.5.2 Visualisera informationen om förbättringsarbetet

För att förbättringsarbetet ska vara effektivt bör organisationer visualisera informationen om avvikelser som bearbetas, vem som är ansvarig för varje avvikelse och när förbättringen bör vara klar. Informationen ska vara tillgänglig för alla i organisationen. (Petersson et al., 2010)

2.3.5.3 Ledarskap i förbättringsarbetet

Arbetet med kontinuerlig förbättring kräver ett ledarskap som på många sätt skiljer sig från de traditionella modellerna för ledarskap. Den typ av ledarskap som krävs för att vara framgångsrik

med Kaizen är att som ledare finnas till hands samt vara situationsanpassad och stödjande. Ledaren agerar som en handledare snarare än att kontrollera medarbetarna. Arbetskraften måste känna att de kan, och förväntas, påverka sin egen situation och ledningen bör stödja teamen. En framgångsrik ledare inom Lean är intresserad av detaljer i verksamheten, ledaren måste förstå att detaljer är viktiga men behöver inte känna till alla detaljer. Summan av alla detaljer bygger helheten, alla verkliga förändringar behöver verkställas på detaljnivån. Ledarens auktoritet är starkt baserat på dennes förståelse av Lean-principerna och verksamheten. Det sätt ledaren beter sig på i olika situationer har avgörande betydelse. Genom att ge praktiska exempel på arbetsplatsen visar ledarna att en organisation som konsekvent tillämpar överenskomna sätt att arbeta på kommer att få det önskade resultatet. (Petersson et al., 2010; Olivella et al 2008)

2.3.5.4 Kontinuerlig träning och lärdom

Det som händer på verkstadsgolvet är viktigt för att lösa problem och utveckla förbättring i Lean. Därför är det viktigt att linjearbetarna kan påverka och tillsammans forma stora mängder kunskap eftersom linjearbetarna är de som först ser vad som händer i produktionen. Arbetarna kan inte klara av det ansvaret som anförtrotts dem baserat endast på närhet. Träning och inläring är viktiga för implementering av Lean och linjearbetarna får vanligtvis yrkesutbildning eller teknisk utbildning. (Olivella et al., 2008)

Arbetarnas kunskap bygger på tidigare och initial erfarenhet och följs av kontinuerlig träning och tillämpning av learning-by-doing. Förkunskap, organisationskunskap och teamwork förstärker och påskyndar learning-by-doing. (Olivella et al, 2008)

2.3.5.5 Team- baserat arbete

I företag som implementerar Lean är det viktigt att arbeta i team. Det finns färre hierarkiska nivåer i Lean-fabriker än i traditionella fabriker vilket gör att horisontell (icke-hierarkisk) koordination är viktigt. Att arbeta i multifunktionella arbetslag är viktigt under hela genomförandet av Lean. Genom att delegera arbetet inom team ökar arbetarnas känsla av frihet, tillfredsställelse och trygghet. (Olivella et al., 2008)

2.4 Fem principer för Lean Thinking

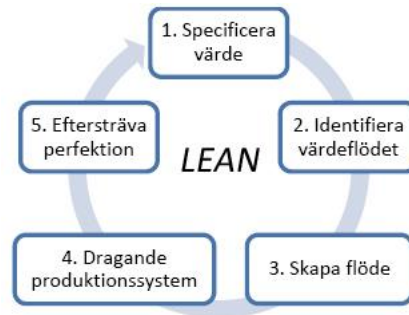
I Lean Thinking, den del av Lean som fokuserar på tankesättet och filosofin, finns det en önskan om att styra organisationen med gemensamma värderingar istället för att formulera exakt vad de anställda ska göra. Detta ger arbetstagarna möjlighet att fatta egna beslut guidade av gemensamma värderingar vilket visar att värderingar är viktiga i vägledning av organisationen i den önskade riktningen. (Petersson et al., 2010)

Värdering ger ett ramverk av verksamheten och kan jämföras med en vision, medan Lean-principerna som nämns nedan är mer specifika och visar hur företag ska tänka för att hitta lösningar inom ramverket, vilket kan jämföras med en strategi. Det grundläggande för Lean är dess principer som styr organisationsledningen vilka ger vägledning för hur företaget ska bedriva sin verksamhet, en princip är alltså ett sätt att tänka. Principerna visar inte hur ett problem bör lösas utan vägleder istället anställda mot en lösning som är korrekt ur ett Lean-perspektiv. (Petersson et al., 2010)

En organisation utan välgrundade och tydligt kommunicerade värderingar riskerar att bli ineffektiv och svår att kontrollera. Värde genomsyrar hela organisationen och påverkar hur organisationen tänker och handlar samt möjliggör resultat som tillgodoser intressenterna. Värde är något som utvecklas med tiden baserat på företagets kultur vilket i sin tur har sin ursprung i organisationens historia och erfarenhet. Värde är viktigt för vägledning då val av olika alternativ

ska göras. Den bästa lösningen är den som skapar en balans mellan värderingarna. (Petersson et al., 2010)

Womack & Jones (2003) introducerade en fem-stegsprocess med principer för Lean Thinking. Principerna fungerar som en kontinuerlig process där företaget eftersträvar perfektion genom att ständigt förbättra verksamheten. Det handlar om att specificera värde för att sedan kunna identifiera värdeflödet, få de värdeskapande aktiviteterna att flyta på och låta kunden dra produkten ur företaget. Därefter ska företaget ständigt försöka förbättra dess aktiviteter.



Figur 2.2 De fem principerna för Lean Thinking enligt Petersson et al. (2010)

2.4.1 Specificera värde

Fokus på värde är en viktig aspekt i Lean Thinking (Hines et al., 2004). Värde är den kritiska utgångspunkten för Lean Thinking. Värde är något som endast kan identifieras av den optimala kunden och är endast meningsfullt då det är uttryckt i termer av en specifik produkt till ett specifikt pris som möter kundens behov vid en specifik tidpunkt. (Womack & Jones, 2003) Företag ska ständigt försöka öka det uppfattade värdet till kunderna genom att addera produkt- eller servicefunktioner och ta bort slösaktiga aktiviteter. (Hines et al., 2004)

Värde är relaterat till kundens krav och det är kunden som bestämmer vad som är slöseri och spill och vad som inte är det. Värde skapas genom att slöseri och spill samt dess kostnader reduceras och därmed ökar det övergripande värdet i erbjudandet till kunden. Värde skapas även om ytterligare funktioner eller service erbjuds som är värdefullt för kunden. Detta kan medföra en kortare leveranscykel eller mindre leveranspartier vilket kan addera kundvärde utan att det behöver addera kostnader. (Hines et al., 2004)

2.4.2 Identifiera värdeflödet

Att identifiera hela värdeflödet för varje produkt eller produktkombination är det andra steget i Lean Thinking. Ett värdeflöde är alla de aktiviteterna som är nödvändiga för att kunna tillverka en specifik produkt. (Womack & Jones, 2003) Det omfattar hela tillverkningsprocessen, det kronologiska flödet från råmaterial till dess att produkten kommer till kunden. De aktiviteter som inte skapar värde och kan elimineras avlägsnas. Lean är mest förknippad med eliminering av slöseri och spill såsom innehavande av företagets allt för stora lager eller överkapacitet såsom maskiner och human kapacitet för att förbättra effekterna av variabilitet i utbud, processtid eller efterfråga. (Shah & Ward 2007)

”Lean production is an integrated socio-technical system whose main objective is to eliminate waste by concurrently reducing or minimizing supplier, customer, and internal variability”. (Shah & Ward 2007, s. 791)

Identifiering av aktiviteter sker i tre kategorier: (Petersson et al., 2010)

1. Aktiviteter som skapar värde för kunden
2. Aktiviteter som inte skapar värde med som för tillfället är nödvändiga och inte kan undvikas
3. Aktiviteter som inte skapar värde och kan elimineras

2.4.3 Skapa flöde

När värde har specificerats, värdeflödet för en specifik produkt kartlagt av företaget och onödigt slöseri och spill har eliminerats är det dags för det tredje steget i Lean Thinking. Det tredje steget innebär att få de värdeskapande aktiviteterna att flyta på kontinuerligt utan avbrott och stopp. Detta görs genom att arbeta med Heijunka, utjämning av produktionsvolym och arbetsinnehåll (Womack & Jones, 2003)

2.4.4 Dragande produktionssystem

Genom att erbjuda kunden vad de vill ha när de vill ha det kan företag sluta göra prognoser och istället göra det kunden säger att de behöver. Företag kan låta kunden dra produkten snarare än att företaget ska trycka ut produkten till kunden (Womack & Jones, 2003)

2.4.5 Eftersträva perfektion

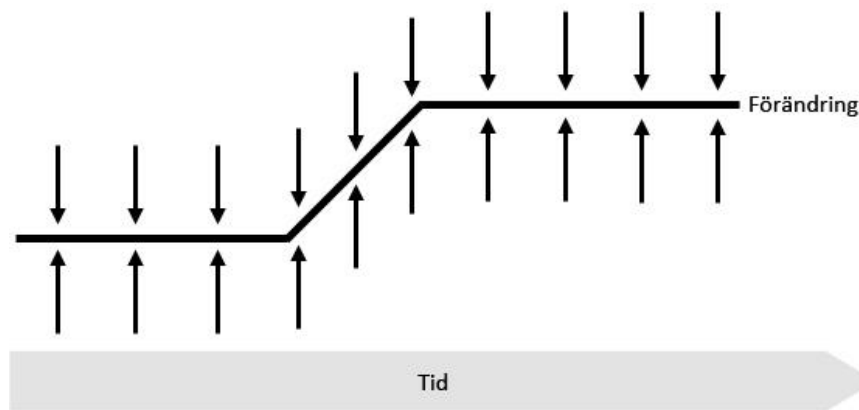
Då organisationer börjar specificera värde, identifiera hela värdeflödet, göra de värdeskapande stegen för specifika produkter kontinuerligt flytande och låta kunden dra värde från företaget, börjar företaget närma sig perfektion. Detta på grund av att de första fyra principerna interagerar och bildar en cirkel. Det gäller då att inte stanna upp utan kontinuerligt eftersträva perfektion, att ständigt förbättra genom att gå igenom ovanstående steg flera gånger om för att förbättra processen ytterligare. (Näslund, 2008; Womack & Jones, 2003)

Ovan har en genomgång av hur studien ser på begreppet presenterats. Med detta som bakgrund presenteras nedan de teoretiska perspektiv avseende de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. Denna del av teorin syftar till att ta fram de kritiska faktorerna ur valda teoretiska perspektiv.

2.5 Förändringsprojekt och förändring inom organisationer

Organisationsförändringar och vilka förutsättningar som krävs för dessa är mycket omskrivna inom organisationsteorin. Organisationsförändringar är centrala för att förstå en transformeringsprocess likt implementering av Lean, då det ger en ökad förståelse för de aspekter som omger förändringar och därmed också rationaliseringsprojekt.

En av de mest klassiska modellerna är Lewins (1951; 1958 genom Hatch, 2002) modell kring förändring vilken (se figur 2.3) beskriver förändringsprocessen i en organisation med en isbitsmetafor. Lewin (1951; 1958 genom Hatch, 2002) menar att det dels finns krafter som motverkar förändringar och dels krafter som arbetar för en förändring inom organisationer. Detta motståndsförhållande gör att organisationen befinner sig i ett visst läge. Isbitsmetaforen beskriver organisationsförändringar där första steget är att smälta isbiten, det vill säga förbereda organisationen på förändringar, och därefter omforma den för att åter frysa ner organisationen då företaget genomfört förändringen för att befästa den i organisationen. Även om Lean ses mer som en kontinuerlig förändringsprocess med ständig förbättring i centrum visar denna isbitsmetafor på ett målade sätt hur olika krafter verkar för att föra organisationen i en särskild riktning. Det är viktigt att ha detta motståndsförhållande i bakgrunden för att förstå dynamiken kring förändringsprocesser.



Figur 2.3 Lewins förändringsmodell, egen modell utifrån Lewin (1951; 1958 genom Hatch, 2002)

Det finns dock stark kritik riktad mot Lewins modell som menar att förändring är en oerhört mångfacetterad och komplex företeelse inom organisationer. Kanter et al. (1992 genom Hatch, 2002) är bland de mest framträdande kritikerna och de presenterar ett bredare perspektiv där förändringen ses som förhållandet mellan organisation och omgivning, teorier om den sociala strukturen, organisationskulturen och den fysiska strukturen. Även om också denna Kanter et als modell i sig är relativt begränsad ger den en bra ram för vilka aspekter av förändringen som företaget bör se närmre till för att förstå förändringsprocessen och därmed också vad som är kritiskt vid implementering av Lean.

Att skapa en organisationskultur som är stödjande för förändringar är en grundläggande plattform i implementeringsprocessen av Lean (Achanga et al, 2006). Förändringsprojekt är beroende av en flexibel och hållbar inställning inom organisationen till organisationsförändringar (Kotter, 2007). Men att ha förutsättningarna i form av rätt organisationskultur är enbart grunden i att implementera förändringsprojekt. Battilana et al. (2010) lyfter fram tre beroendevariabler i sin studie som lägger fokus på vad företag från ledarnas perspektiv bör fokusera på för att bygga vidare på och skapa de förutsättningar som krävs för en lyckad implementering. Dessa omfattar behovet av att: (1) kommunicera behovet av organisationsförändringen; (2) mobilisera andra till att acceptera förändringen; och (3) utvärdera implementeringen av förändringsprojektet.

2.5.1 Kommunicera behov av organisationsförändring

Första steget handlar om att kommunicera behovet av organisationsförändring, vilket är kritiskt för att organisationsförändringen ska lyckas. Detta steg innebär att förmedla behovet, betydelsen av behovet, orsakerna till behovet och vad förändringen innebär. Genom att utveckla och förmedla en tydlig vision för förändringen blir det också enklare att genomföra förändringsprojektet och att få med sig organisationens medlemmar i förändringsarbetet. (Battilana et al., 2010)

Battilana et al. (2010, s.426) nämner följande fyra faktorer som viktiga:

- kommunicera förändringsvisionen ska vara en kritisk aspekt i förändringsprocessen;
- relativt till andra aspekter i förändringsprocessen, så ska ledaren lägga signifikant med tid till att kommunicera behovet av förändringen bland organisationens medlemmar;
- för ledaren så ska det vara relativt viktigt i förhållande till andra aspekter i förändringsprocessen att kommunicera idéerna bakom förändringen; och
- ledaren ska lägga ner signifikant med tid och energi på att utveckla visionen för resultatet av organisationsförändringen

2.5.2 Mobilisera andra till att acceptera förändring

Efter att ha kommunicerat behovet av organisationsförändring är nästa steg att involvera andra i förändringsarbetet och att förbereda organisationen på förändringarna genom att ta bort hindren mot förändring. Detta steg innebär att flera personer ska vara involverade i och styra arbetet. Olika intressegrupper och nyckelpersoner ska involveras i förändringsprocessen. (Battilana et al., 2010)

Battilana et al. (2010, s.426) lyfter fram följande faktorer i förändringsarbetet:

- ledaren ska specifikt leta fram andra i organisationen för att få hjälp att forma visionen för organisationen som en följd av förändringen;
- ledaren ska arbeta med förändringsprojektet med betydande hjälp och input från andra i organisationen;
- att söka input från en bred variation av intressegrupper i organisationen ska vara en nyckelfaktor för att göra introduceringen av förändringen smidigare; och
- ledaren ska spendera en signifikant del av sin tid åt att omforma organisatorisk processer och system för att förbereda organisationen på förändringen

2.5.3 Utvärdera implementeringen av förändringsprojekt

Efter förändringen är det viktigt att mäta utfallet och att utvärdera implementeringen av förändringsprojektet. Genom utvärderingen kan ytterligare förbättringar i tillvägagångssättet identifieras. (Battilana et al., 2010)

Battilana et al. (2010, s.427) utgår från följande två faktorer för detta steg:

- ledaren ska utnyttja ett formellt mätsystem för att utvärdera förändringens påverkan; och
- ledaren ska använda ett formellt mätsystem för att uppskatta behovet av möjliga förfiningar av tillvägagångssättet för förändringsimplementeringen i organisationen

Vid utvärderingen är det viktigt att känna till hur framgång mäts och ur vilket perspektiv förändringen ses. (Beer & Nohria, 2000) Beer & Nohria (2000) lyfter fram två separata perspektiv förändring kan ses ur – ett perspektiv, teori E, där förändringen mäts med ekonomiska värden och ett andra perspektiv, teori O, där förändringen ses utifrån ett mjukare synsätt, organisationskulturen. De menar att det är en balansgång att kombinera dessa två. Teori E mäter enbart avkastningen till aktieägarna vilket görs genom ekonomiska incitament, uppsägningar och omstrukturering. Teori O har ett fokus mer inriktat på organisationskulturen, mänsklig kapacitet, långsiktigt skapande av förtroende och känslomässigt engagemang, vilket uppnås genom kommunikation och teamwork. (Beer & Nohria, 2000) Denna mjukare syn på förändring är mer förenligt med Leans fokus på att bygga en organisationskultur för ständig förbättring, men samtidigt är även teori E, med sin fokus på ekonomisk avkastning centralt för incitamentet i rationaliseringsprojekt såsom Lean.

2.6 Ledarskap och strategiska incitament i förändringsprojekt

Det naturliga förfarandet: att gå från vision, kommunicera och skapa förutsättningar för att genomföra en förändring, till att följa upp resultatet kan ses som en självklarhet. Men till stor del handlar processen att driva igenom ett förändringsprojekt också om att det är en direkt följd av omgivningen. Den planerade förändringen är en del i att hantera en extern och oplanerad förändring och att stå emot denna och vara hållbar som organisation (Hamel & Välinkangas, 2003). Världen blir alltmer turbulent och det har blivit svårare för organisationer att vara hållbara, det har blivit allt svårare för företag att leverera konstant avkastning. Framgång är inte längre lika

ständig som det tidigare var vilket beror på att drivkraften inte har samma effekt idag som det en gång i tiden hade. Företag har det allt svårare att återuppfinna sin affärsmodell vilket är viktigt i dagens snabbföränderliga miljö. (ibid) Hamel & Välinkangas (2003) anser att företag ska sträva efter en strategi som ständigt anpassas till uppkommande möjligheter samt begynnande trender och att ha en organisation som konstant förverkligar dess framtid istället för att försvara dess förflutna. Detta kan ses som en kritik mot rationaliseringsprogram som till stor del är inriktade till att rationalisera de befintliga processerna snarare än att komma upp med nya affärsmodeller. Även om Lean står för ständig förbättring kan dess fokus vara inriktat mot att förbättra det befintliga och därmed motverka exempelvis innovation eller att se nya affärsmöjligheter. Denna kritik är dock tudelad då Lean även kan ses som ett sätt att frigöra resurser (Petersson et al., 2010) och att förändringsprojekt syftar till att bygga en organisationskultur som främjar icketraditionella idéer (Kotter, 2007).

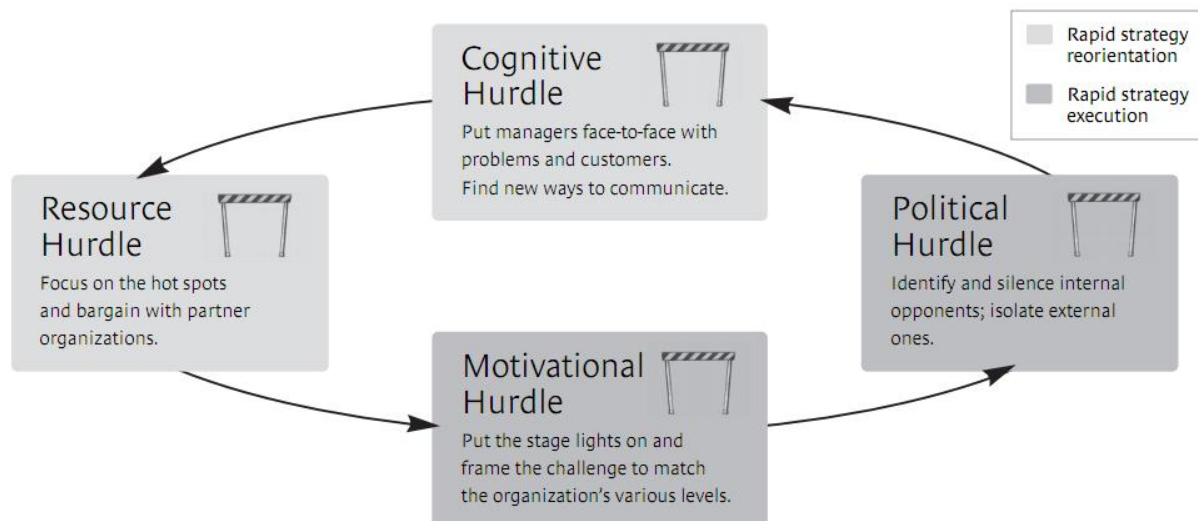
Att vara anpassningsbar och föränderlig enligt Hamel & Välinkangas (2003) är enbart en del i att hantera förändringar. Förändringar av dessa slag är ofta svåra att styra och mindre planerade. Planerade organisationsförändringar bygger snarare på en vision än att enbart hantera omgivningens kontext, även om visionen är en direkt följd av att hantera förändrade omständigheter (Kotter, 2007).

2.6.1 Tipping points – att hantera fyra hinder mot förändring och övertyga de anställda

Teorin om *tipping points* bygger på förståelsen att varje organisation kan åstadkomma grundläggande förändringar mycket snabbt om företaget lyckas engagera en kritisk massa med personer till att skapa en vilja till förändringen. (Kim et al., 2003) Likt Battiliana et al. (2010) menar att företag ska involvera personer i förändringen för att förbereda organisationen för förändringen menar Kim et al. (2003) att detta är viktigt och en förutsättning för att genomföra tydliga förändringar inom en organisation. Likt Hamel & Välinkangas (2003) är detta ett steg i att hantera förändringar i omgivningen.

Men företagen måste överkomma fyra hinder för att snabbt omorientera och genomföra förändringen. Att överkomma dessa hinder är en kontinuerlig process eftersom dagens innovation snabbt förvandlas till en konventionell norm imorgon. (Kim et al, 2003)

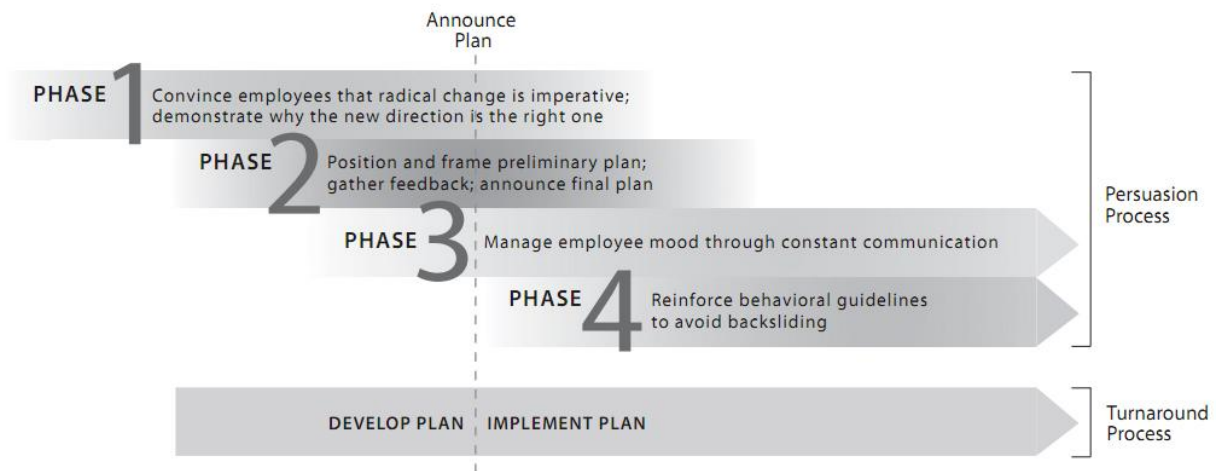
En fyrastegsprocess används för att åstadkomma snabb, dramatisk och hållbar förändring. Det (1) kognitiva hindret och (2) resurshindret representerar de hinder som organisationer möter vid omorientering och formulering av strategi. (3) Motivationshindret och det (4) politiska hindret hindrar snabbt genomförande av en strategi. (ibid)



Figur 2.4 Kognitiva hinder, resursbinder, motivationsbinder och politiska hinder enligt Kim et al. (2003)

- *Kognitiva hinder*, att problemen inte enbart pekats ut åt ledarna utan att ledarna själva upplever problemen
- *Resursbinder*, istället för att minska sina ambitioner eller kämpa för mer resurser bör företag fokusera på de befintliga resurserna och på de områden som är i störst behov av förändring
- *Motivationsbinder*, försök inte omforma hela organisationen utan var inriktad på nyckelpåverkare, övertygande personer med många kontakter
- *Politiska hinder*, trots att organisationen nått sin *tipping point* finns det kvar starka motståndare till förändringen vilka behöver tystas ner i ett tidigt skede genom att exempelvis involvera en respekterad person i förändringsteamet

Att genomföra en förändring handlar mycket om att överstiga motivationshinder och politiska hinder (Kim et al., 2003) i likhet med vad även Kotter (2007) och Battilana et al. (2010) poängterar som viktigt. Att övertyga de anställda är centralt för att få en förändring hållbar och uppnå de önskade resultaten (Garvin & Roberto, 2005). Garvin & Roberto (2005) beskriver fyra nödvändiga faser, delvis överlappande, i övertygelseprocessen för att uppnå en förändring. Dessa faser är nära sammankopplade med vad andra förändringsteorier lyfter fram (exempelvis Kotter, 2007; Battilana et al., 2010). Den *första* fasen innebär att övertyga personalen om att en förändring är tvingande och nödvändig, samt att visa varför denna nya riktning är den rätta att gå mot. Därefter i den *andra* fasen ska företag ta fram sin plan och även involvera andra i organisationen genom att samla in input för att kunna forma en slutlig plan. Fas *tre* handlar om att hantera de anställdas inställning till förändringen genom en konstant kommunikation. Den *fjärde* fasen som löper parallellt med den tredje innebär att stärka de riktlinjer som finns för beteendet, och därmed påverka organisationskulturen, för att undvika att falla tillbaka i gamla mönster som fanns före förändringen.



Figur 2.5 The Four Phases of a Persuasion Campaign (Garvin & Roberto, 2005)

Det talas återkommande om att det är kritiskt att involvera och ge inflytande till flera personer utanför ledningen, särskilt nyckelpersoner med stort inflytande (Kotter, 2007; Battilana et al., 2010; Garvin & Roberto, 2005; Katzenbach & Smith, 2005; Ahrens, 2006). Implementering av Lean är också en förändringsprocess där både organisationskulturen och -strukturen förändras vilket ofta lägger mer ansvar och förtroende hos de anställda (Pettersson et al., 2010). Hertzberg (2003) beskriver olika principer för att berika de anställdas jobb och göra dem mer betydelsefulla, vilket är ett steg i att forma den organisationskultur som Lean representerar. Huruvida dessa principer överensstämmer med hur förändringen hanteras och Lean-filosofin är dock osagt. I en förändringsprocess är det viktigt att ha engagerade medarbetare som är delaktiga i att forma processen, så att förändringen blir lättare att hantera. Därför kan dessa faktorer vara viktiga för att skapa ett engagemang oavsett syftet. Hertzbergs (2003) faktorer:

- Öka individens ansvar för sitt arbete genom att reducera en del kontroller
- Ge människor ansvaret för en hel process eller enhet av arbetet
- Gör information tillgänglig direkt till anställda snarare än att skicka det via sina chefer först
- Ge människor möjligheten att ta sig an nya, svårare arbetsuppgifter de inte har hanterat tidigare
- Tilldela personer specialiserade arbetsuppgifter som tillåter dem att bli experter

Om företag ser bortom individen och dess engagemang och istället ser till betydelsen av att arbeta tillsammans i team (Olivella et al., 2008) mot förändringsvisionen är det viktigt att visa vad som särskiljer ett framgångsrikt team och vad som därmed är kritiskt för att lyckas med förändringen (Katzenbach & Smith, 2005).

2.6.2 Arbeta gemensamt mot förändringen

Katzenbach & Smith (2005) menar att det finns fem kritiska egenskaper som utmärker ett framgångsrikt team, något som borde vara väsentligt även vid implementering av Lean, då förändringsarbetet mot ständig förbättring och en ny organisationskultur är beroende av engagemang och involvering bland de anställda och specifikt nyckelpersoner bland de anställda (Kotter, 2007; Battilana et al., 2010; Garvin & Roberto, 2005; Katzenbach & Smith, 2005; Ahrens, 2006). Definitionen av team i detta sammanhang är: ”a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable” (Katzenbach & Smith, 2005, s.162). De fem kritiska egenskaper ett team ska besitta är (ibid):

- Många team svarar på initiala påtryckningar utifrån, men för att vara lyckosam måste teamet tjäna sitt eget syfte och utveckla sin egen version av det initiala syftet. Teamet ska ha ett meningsfullt gemensamt syfte som de hjälpt åt att forma.
- Det ska finnas specifika resultatmål utifrån det gemensamma syftet. Tvingande mål skapar en känsla av brådska, inspirerar och utmanar teamet. Dessa skapar också en utjämnande effekt där den kollektiva insatsen sätts framför eventuella skillnader i status eller titlar.
- En sammansättning av kompletterande färdigheter bör finnas i teamet och dessa utvecklas löpande med de utmaningar företaget ställs inför.
- Ett starkt engagemang i hur arbetet utförs är centralt för ett framgångsrikt team. Arbetet bör ses som en kollektiv insats där varje del av teamet bidrar, även ledare, och där det är tydligt vem som utför jobbet, hur beslut tas och hur de ändras.
- Gemensamt ansvar. Förtroende och engagemang kan inte tvingas fram. Processen med att komma överens om gemensamma mål syftar även till att forma ansvaret både mellan medlemmarna såväl som till ledarna.

2.7 Kotters förändringsramverk

Detta synsätt på team rimmar även väl med hur Kotter (2007) och de tidigare nämnda förändringsteorierna väljer att framställa betydelsen av team, en gemensamt formad vision och vikten av att skapa engagemang. Kotters (2007) förändringsteori baserat på vad som ses som de vanligaste misslyckandena i förändringsprojekt beskriver åtta steg mot hur en lyckosam förändring genomförs. Dessa beskrivs nedan.

2.7.1 Etablera en känsla av brådska

- Identifiera och diskutera kriser, potentiella kriser eller stora möjligheter

Detta första steg handlar om att skapa en känsla av brådska och betydelse av förändringen som krävs. Ofta kan det vara förändringar i organisationens omgivning som ligger till grund för förändringsbehovet, genom att se till marknaden och konkurrenterna. Det är viktigt att skapa en diskussion kring kriser, potentiella kriser eller större möjligheter som organisationen inte kan gå miste om. Misstaget många företag gör är att inte skapa en tillräcklig stark känsla av förändringsbehovet, vilket krävs för att skapa ett engagemang och samarbete då många personer behöver vara inblandade för att driva genom förändringen. Likaså framhålls behovet av ledarskap framför behovet av chefer då de sistnämnda ofta tenderar att minimera risker och snarare fokusera på att hålla det nuvarande systemet igång. För att etablera en känsla av betydelse för förändringsbehovet behövs också en realistisk syn på personerna känslan ska etableras hos. Det vill säga att inte underskatta hur svårt det kan vara att etablera en förändringsvilja hos personerna eller att inte överskatta hur väl det lyckats. (Kotter, 2007)

2.7.2 Bilda en kraftfull vägledande koalition

- Sammansätta en grupp med tillräckligt med makt för att leda förändringen
- Uppmuntra gruppen att arbeta tillsammans som ett team

Det andra steget i förändringsprocessen är att bilda en kraftfull koalition som vägleder och arbetar för förändringen och detta underlättas av det föregående steget. Antalet personer som är

involverade, och deras rang samt inflytande i organisationen har stor betydelse för att driva igenom förändringen. Många förändringsprojekt startar enbart med att några få ingår i koalitionen för att projektet sedan avstannar eller dör ut om inte företaget lyckats involvera flera i den vägledande koalitionen. Det är också viktigt att arbeta som grupp mot målen; anledningen till att många misslyckas är att de underskattar betydelsen av detta eller saknar detta sätt att arbeta i ledningen. En grundförutsättning är att ledningen och organisationens topp stödjer förändringsarbetet, även om förändringsteamet ska sträcka sig långt utanför just ledningen för att vara lyckosam. (Kotter, 2007)

2.7.3 Skapa en vision

- Skapa en vision som ska hjälpa att leda förändringen
- Utveckla strategier för att uppnå visionen

För att styra och driva igenom förändringsarbetet behöver den styrande koalitionen en tydlig vision som hjälper arbetet i rätt riktning. Visionen ska hjälpa projektet i rätt riktning då planer, direktiv och olika program utan en vision ofta har motsatt effekt. Visionen ska både vara tydlig och koncis och ska motivera medarbetarna till förändringsarbetet snarare än att vara tonvis med manualer och planer som beskriver förändringen – dokument som snarare ger följden av mindre drivkraft och motivation för förändringsarbetet. (Kotter, 2007)

2.7.4 Kommunicera visionen

- Använd alla möjliga kanaler för att kommunicera den nya visionen och strategierna
- Lär ut nya beteende genom exempel från den styrande koalitionen

Nästa steg i förändringsarbetet innebär att kommunicera ut visionen genom alla tänkbara medier och att göra det på ett sådant sätt att det intresserar de anställda och får dem engagerade i att ta del av och arbeta för visionen. Det är särskilt svårt att engagera medarbetarna om visionen innebär att jobbtillfällena behöver skäras ner. De förändringsprojekt som lyckas bäst med att kommunicera visionen är oftast de som påvisar tillväxtpotentialer för företaget. Misstagen många gör är att enbart sända ut visionen via ett nyhetsbrev eller via någon annan traditionellt media för att därefter lämna det därhän. Detta gör att meddelandet faller bort i mängden och bara motsvarar en bråkdel av all kommunikation som medarbetarna dagligen tar del av. Här är det viktigt att exempelvis vända möten där visionen kommuniceras till att göra medarbetarna delaktiga och diskutera förändringarna och även göra dem till en del av den styrande koalitionen. (Kotter, 2007)

2.7.5 Bemyndiga andra att agera på visionen

- Ta bort hinder för förändringen
- Ändra system eller strukturer som underminerar visionen
- Uppmuntra risktagande och icke traditionella idéer, aktiviteter och handlingar

För att det ska vara möjligt att bemyndiga medarbetarna att arbeta enligt förändringsvisionen måste företag arbeta med en rad olika åtgärder inom organisationen, olika hinder som ligger i vägen för förändring. En del i detta är att ändra system och strukturer som i annat fall skulle motverka förändringen vilket även kan inbegripa personer eller chefer som står i vägen rent åsikts- eller opinionsmässigt för förändringen. Företag bör även arbeta med att uppmuntra risktagande och icke-traditionella idéer, aktiviteter och handlingar så att förändringsvisionen lämnas fritt utrymme. För att detta steg ska lyckas måste övriga föregående steg vara uppfyllda; en stark styrande koalition hindrar exempelvis risken att det finns denna typ av hinder inom organisationen mot förändring. (Kotter, 2007)

2.7.6 Planera för att skapa kortsiktiga vinster

- Planera för synliga prestationsförbättringar
- Skapa dessa förbättringar
- Uppmärksamma och belöna anställda involverade i förbättringar

Detta steg arbetar ytterligare för att stärka engagemanget för förändringen och dess vision. Genom att skapa kortsiktiga vinster och planera för dessa ges ett bevis till de som är involverade i förändringen och de som fortfarande har en viss negativ inställning till att förändringen för något bra med sig. Det bidrar vidare till att företaget även framöver kan ha ett starkt fokus på visionen och behålla engagemang hos de som arbetar med förändringen och förbättringen genom att uppmärksamma dessa personer och belöna dem. Likaså är det utifrån detta enklare motivera ett fortsatt förändringsarbete och få de resurser som krävs för att arbeta vidare. (Kotter, 2007)

2.7.7 Konsolidera förbättringar och fortsätt att producera mer förändring

- Använd den ökade trovärdigheten för att ändra system, strukturer och strategier som inte passar visionen
- Hyr, främja och utveckla anställda som kan implementera visionen
- Stärk processen med nya projekt, teman och förändringsagenter

Detta steg är i stor utsträckning en fortsättning på föregående steg där fokus ligger på att använda effekterna av dessa som en hävstång till att fortsätta producera förändring och således inte ta ut någon seger i förskott. I en framgångsrik förändringsprocess handlar det om att ta tillvara på de vinster och de förbättringar som finns för att ytterligare tackla de allra svåraste hindren och vidare även utnyttja effekterna för fortsatta förändringsarbeten i andra projekt. (Kotter, 2007)

2.7.8 Institutionaliserar nya tillvägagångssätt

- Tydliggör sambandet mellan de nya beteendena och affärsframgång
- Utveckla betydelserna för att säkerställa ledarskapsutveckling och följden

Det avslutande steget innebär att göra förändringarna till en del av kulturen och därefter befästa dem för att utvecklingen och förändringen förblir hållbar och långsiktig. Kotter (2007, s.103) menar att det finns framförallt två principer som är särskilt viktiga här: (1) *ett medvetet försök att visa människor hur de nya strategierna, beteendena och attityderna har hjälpt till att förbättra prestationen;* och (2) *ta tillräckligt med tid att se till att nästa generation av ledningen verkligen personifierar den nya metoden.*

2.8 Göra operationella förbättringar hållbara

För att göra operationella förändringar hållbara avseende implementering av Lean uttrycker Fine et al. (2009) vägledning kring hur företag bör framhålla den mjuka sidan av Lean framför verktyg och tekniker. Fine et al. (2009) skriver att organisationer förbiser upp till hälften av potentiella besparingen när de implementerar eller expanderar förbättringsprogram inspirerade av Lean. Vissa företag sätter ribban för lågt medan andra vacklar genom implementeringen av Lean och andra verktyg utan att inse hur existerande potential och anställdas tankesätt kan försvaga dem. Företag bör inte ge experter ansvaret för förändringen, de har den tekniska begåvningen men saknar auktoritet, kapabilitet och förmågan att göra förändringar hållbara. Fine et al., (2009)

Enligt Fine et al. (2009) är det viktigt att integrera de ”hårda” operationella verktygen såsom JIT med den ”mjuka” sidan såsom utveckling av ledare, organisationskultur och hur personalen motiveras. Att klara av Leans mjuka sida är svårt eftersom det tvingar alla anställda att förbinda sig till nya sätt att tänka och arbeta på. Att förbise den mjuka sidan minskar chansen att nå

framgång. Vissa företag rusar för att implementera verktygen utan att säkerställa att deras anställda är beredda på att arbeta och leda på nya sätt, vilket kan leda till misstro från de anställda. (Fine et al., 2009)

Det är viktigt att målen blir definierade på rätt sätt och kommunicerade ut till anställda av högre chefer för att etablera en starkare grund för förändring och sätta mer uppnåbara och mycket högre ambitioner än de annars skulle. Risken bli annars att experterna fokuserar på de vinster som primärt är lätta att uppnå vilket inte nödvändigtvis skapar ett värde för kunden eller möter kundens efterfrågan. (Fine et al., 2009)

Den kulturella utgångspunkten, de anställdas tankesätt och andra kulturella element, är viktiga att beakta vid implementering av Lean för att företaget ska veta vad de bör fokusera på i början av projektet och hur de ska uppnå sina mål. Att förändra anställdas tankesätt är kritiskt och det är viktigt att anställda samarbetar och fokuserar på gemensamma mål. Stora förändringar kräver att alla anställda arbetar och tänker på ett nytt sätt. (Fine et al., 2009)

Fine et al. (2009) menar att företag inte bör outsourca ansvaret till experter, även deras egna experter, eftersom de då missar flera möjligheter. Vinster blir större och hållbara längre om linjecheferna får möjlighet att utveckla deras ledarskapsförmågor. Fine et al. (2009) anser att experter spelar en stor roll i detta fall som lärare, coacher och som rådgivare. Linjecheferna är bättre på att leda förändringsarbetet och att tjäna som långsiktiga förebilder och bör också ställas ansvariga för det. (Fine et al., 2009)

En annan viktig aspekt enligt Fine et al. (2009) är att vid introducering av ett förändringsprogram ha en rimlig omfattning av förändringen. Det är oerhört svårt att lyckas med ett Lean-initiativ om hela organisationen förändras samtidigt och företaget är globalt eller består av flera olika enheter. Risken är då att det saknas koordination och det blir en ojämn implementering av Lean. Fine et al. (2009) menar att företag ska ta på sig en enhet åt gången och istället genomföra den fullt ut. Varje implementeringsprojekt bör vara tillräckligt stort för att skapa en hög grad av entusiasm och organisatorisk energi men tillräckligt liten för att kunna hanteras effektivt. Det bör även finnas logiska kopplingar mellan de som är involverade i ett implementeringsprojekt. (Fine et al., 2009)

2.9 Framgångsfaktorer utifrån Ahrens (2006) version av Henleys förändringsramverk

Kotters (2007) åtta principer som beskrivs ovan för ett lyckat förändringsprojekt kan även återfinnas i andra modeller kring förändringsprocesser. Ahrens (2006), som till skillnad från Kotter (2007) har tittat specifikt på Lean, utgår från en modell för förändring, Henley Transformation Framework (Herbolzheimer, 2003 genom Ahrens, 2006), som är indelad i fem delar med olika framgångsfaktorer i respektive del. Det finns tre typer av framgångsfaktorer baserat på Convis (2001 genom Ahrens, 2006): (a) förändring ur ledningsperspektivet, (b) förändring som ses som en filosofi; eller (c) förändring som ses som verktyg och tekniker. Genom att bortse från framgångsfaktorerna ur den sistnämnda kategorin och fokusera på ledningens perspektiv på förändring är det tydligt också att de framgångsfaktorer som återges i modellen återspeglar Kotters (2007) syn på förändringsarbete. Ahrens (2006) studie visar att de kulturella aspekterna och ledarskapsaspekterna har en större roll än verktygen i sig.

Tabell 2.1 Sammanfattning av kritiska framgångsfaktorer under förändringsprocessen för implementering av Lean. (Ahrens, 2006)

Henley Transformation Framework	Success Factors	Convis TPS Framework Category	
Mobilise for change	Stakeholder expectations		
	- getting managers on board	Management	
	- involving operators through empowered kaizen teams	Philosophy	
	Lead the change		
	- strong to management leadership	Management	
	- establish a sense of urgency: find a lever by seizing the crises, or by creating one	Management	
	- remove obstacles, i.e. managers who simply can not accept Lean ideas	Management	
	What culture?		
	- forming a powerful guiding coalition with managers acting as enablers	Management	
	- building trust	Philosophy	
	- customer first focus	Philosophy	
	Translate strategy into objectives and initiatives	Determine the nature of change	
		- convert from top-down leadership to bottom-up initiatives	Philosophy
Define initiatives			
- mapping the value streams		Tools and techniques	
- applying standard tools and techniques: 5S, production smoothing, SMED, One Piece Flow, Takt time, Kanban		Tools and techniques	
- convincing suppliers and customers to become Lean		Tools and techniques	
- planning for and creating short-term Kaizen wins		Management	
Establish performance parameters			
- utilising policy deployment		Tools and techniques	
Design the change process		Set implementation agenda	
	- setting kaizen agenda	Tools and techniques	
Align the organization	Organizational structure		
	- reorganizing the firm by product family and value stream	Philosophy	
	- making the change stick: spread Lean throughout the organization	Philosophy	
	- internal customer-supplier relationships	Tools and techniques	
	Internal organization		
	- reward and incentive system	Tools and techniques	
	Skills, capabilities and resources		
	- teaching Lean thinking and Lean skills to everyone	Philosophy	
- expert training and support: finding good change agents	Management		
Organizational learning	Build the learning organization		
	- striving for perfection	Philosophy	
	Manage innovation/knowledge and training		
- creating Lean promotion office	Tools and techniques		

2.9.1 Mobilisera för förändring

För att skapa rätt förutsättningar för förändringsprocessen behöver organisationen förberedas. Genom att få med chefer på förändringarna och att involvera de som ska genomföra förändringarna och ge dessa befogenheter etableras ett stärkt engagemang för förändringen. (Ahrens, 2006) En förändring kommer sällan ur en individ utan kräver, precis som Kotter (2007) beskriver, en styrande sammanslutning av personer som arbetar gemensamt för förändringen och för att förmedla förtroende. Likaså lägger Ahrens (2006) i enlighet med Kotter (2007) en betydelse i att förmedla känslan av nödvändighet i förändringen och att undanröja hinder för densamma. Ahrens (2006) menar också att en annan framgångsfaktor vid implementering av Lean är att ha kundfokus där kunden sätts i första hand.

2.9.2 Översätt strategin till mål och initiativ

Ett andra steg i Henleys förändringsramverk är att skapa konkreta mål och initiativ utifrån förändringsvisionen. Den strategi som ligger till grund för förändringen ska omsättas i praktiken. (Ahrens, 2006) Även här återkommer Kotters (2007) reflektioner kring organisationsförändring i teorin som handlar om att planera för och skapa kortsiktiga vinster för att vara framgångsrik i implementeringen av Lean i organisationen. Ahrens (2006) talar också om att gå från ledarskap som är styrt uppifrån till att initiativ ska komma nerifrån organisationen, vilket är en del i att bemyndiga personer på en operationell nivå i förändringsprocessen.

2.9.3 Anpassa organisationen

Att anpassa organisationen efter förändringarna är centralt för att lyckas med en hållbar implementering av Lean och få förändringarna att bli långsiktiga. Framgångsfaktorerna för detta är att sprida Lean genom hela organisationen och att lära ut både Lean Thinking och arbetssättet till alla medarbetare så att det blir en del av organisationskulturen. Det är viktigt att underhålla förändringen och Lean-filosofin så att förändringen görs till en del av de nya rutinerna. Det är annars lätt att falla tillbaka i samma mönster om inte förändringen är väl underbyggd i de föregående stegen: att etablera betydelsen av förändringsbehovet och att göra medarbetarna till en del i processen. (Ahrens, 2006)

2.9.4 Organisatoriskt lärande

Denna del i förändringsprocessen är en fortsättning i att bidra till en hållbar implementering av Lean. Kritiskt här är att sträva efter att skapa ett organisatoriskt lärande och göra Lean till ett naturligt tänk inom organisationen och i enlighet med Lean också hela tiden sträva efter perfektion. Det är viktigt att hitta en bra förändringsagent i processen. Lean ska ses som en kontinuerlig process som inte avstannar eller dör ut på grund av bristande engagemang. Målet är att etablera förändringen så att detta inte sker. (Ahrens, 2006)

2.10 Kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean

Ahrens (2006) betonar ledarskapets betydelse för implementeringen av Lean och lyfter fram ett antal kritiska framgångsfaktorer ur ett ledningsperspektiv. Likaså framhäver Ahrens (2006) att den mänskliga faktorn är avgörande och att anledningen till att implementeringen av Lean misslyckas i flera fall kan bero på att företag bortser från den kulturella aspekten och enbart ser på Lean som ett verktyg utan att anpassa metoden till den organisatoriska kontexten. Ett av syftena med Ahrens (2006) studie är att visa vilka de kritiska styrningsfaktorerna anses vara för lyckad implementering av Lean. Följande tio faktorer visade sig vara mest kritiska. Hela sammanställningen av resultatet med de 30 främsta faktorerna återfinns i bilaga B2.

1. Styrelsen och ledning aktivt driver och stödjer förändringen
2. Stark ledarskap

3. Få shoop floor (verkstadsgolvet) engagemang och anställdas förtroende
4. Involvera operators genom Kaizen-team med befogenhet
5. Kommunikation om förändringsprocessen, mål etc.
6. Hitta bra förändringsagent
7. Börja så fort som möjligt med en viktig och synlig aktivitet
8. Ledningens närvaro och tillgänglighet på verkstadsgolvet
9. Involvera intressenter för engagemang
10. Ledare och chefer bör motivera, coacha, träna och underlätta arbetet för de som tillför värde [red. arbetarna] snarare än att berätta vad de ska göra

Ahrens (2006) studie är en av de få som tittat på förändringen utifrån ledarskapet och den kulturella delen av Lean specifikt. Även om de övriga förändringsteorierna som har presenterats inte har varit tillämpade på Lean, utan generella i sin beskrivning av förändringar, återspeglar Ahrens (2006) studie och tillämpning på Lean mycket gemensamt med dessa. Det är viktigt att se även på de framgångsfaktorer som inte tillhör de tio viktigaste enligt Ahrens (2006), då dessa till stor del ger en bild av helheten i ett Lean-projekt och också innehåller faktorer som är specifika för Lean som ett förändringsprojekt.

2.11 Teoretiskt ramverk för studien

Utifrån den teoretiska genomgången har en bred teoretisk grund vuxit fram, framförallt med fokus på kritiska faktorer i förändringsprojekt, men även med bakgrund i Lean som metod och filosofi. Förändring, såväl strukturell som kulturell är omgiven av flertalet faktorer inom organisationsteorin och ur en strategisk synvinkel. Denna studie har valt att specifikt lyfta fram aspekterna av en kulturell förändring med ledarskapet i fokus. Genom att se förändringen som en process, där Leans tankar om en kultur av ständig förbättring funnits som bas, kommer sammanställningen av teorin också i huvudsak presenteras som en process – från vision om förändringen till en kulturellt förankrad förändring. Även om indelningen av denna process görs i sju steg innebär detta inte att stegen är frikopplade eller oberoende av varandra, utan de är snarare överlappande och beroende av varandra i högsta grad. Indelningen syftar till att orientera i tillämpningen av modellen och även ge en övergripande beskrivning av vilka delar som är mest framträdande i teorin. Bortsett från bakgrunden och presentationen av Lean som metod och filosofin har de huvudsakliga teoretiska inriktningarna varit:

- Teori kring förändringsprojekt och förändringsarbete i organisation
- Teorier kring ledarskapet och de strategiska incitamenten i förändringsprojekt
- Faktorer som spelar in vid förändringsprojekt generellt i förhållande till organisationskultur, team och motivation
- Hur en förändring etableras i organisationskulturen
- Kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean

Utifrån de presenterade teorierna har en tabell sammanställts över de mest framträdande faktorerna som teorin lagt fram som ett första svar på studiens syfte. Dessa har grupperats i tidigare nämnda sju steg. Efter denna tabell sammanfattas faktorerna i en kortare generell beskrivning av de olika stegen.

Tabell 2.2 Kritiska faktorer vid implementering av Lean – sammanställning av teori

Steg 1 Kommuniera visionen och behovet av organisationsförändringen		
1	effektivt kommunicera idéerna bakom förändringen och	(Battilana et al., 2010)
2	effektivt kommunicera behovet av förändringen	(Battilana et al., 2010)
3	kommunicera visionen för förändringen	(Battilana et al., 2010, Fine et al., 2009, Ahrens, 2006)
4	etablera en känsla av nödvändighet och brådska till förändringen	(Kotter, 2007; Garvin & Roberto, 2005)
5	skapa en tydlig vision för att styra förändringsprojektet och utveckla strategier för att uppfylla visionen	(Kotter, 2007)
6	utveckla visionen för att visa resultatet av organisationsförändringen	(Battilana et al., 2010; Garvin & Roberto, 2005)
7	använda alla möjliga kanaler för att kommunicera visionen	(Kotter, 2007)
8	sett till marknad och konkurrens identifiera och diskutera kriser, potentiella kriser eller väsentliga möjligheter	(Kotter, 2007)
9	påvisa tillväxtpöjligheter	(Kotter, 2007)
10	ha en rimlig och hanterbar storlek på förändringsprojektet	(Fine et al., 2009)
11	fokusera på de befintliga resurserna och på de områden som är i störst behov av förändring	(Kim et al., 2003)
12	att ledarna ser problemen och behovet av förändring, att de upplever problemen själva	(Kim et al., 2003)
13	ledningen och organisationens topp ska stödja förändringsarbetet	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
Steg 2 Mobilisera de anställda till att acceptera och genomföra förändringen		
14	förändra anställdas tanke sätt är kritiskt och det är viktigt att anställda samarbetar och fokuserar på gemensamma mål	(Fine et al., 2009)
15	välja ut andra i organisationen i arbetet med att forma visionen för organisationens förändring, skapa en grupp av personer med tillräckligt inflytande	(Battilana et al., 2010; Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
16	det är kritiskt att involvera och ge inflytande till flera personer utanför ledningen, särskilt nyckelpersoner med stort inflytande	(Kotter, 2007; Battilana et al., 2010; Garvin & Roberto, 2005; Katzenbach & Smith, 2005; Ahrens, 2006)
17	arbeta i förändringsprojektet med övervägande hjälp från andra i organisationen, styrande koalition	(Battilana et al., 2010; Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
18	gör medarbetarna delaktiga, integrera dem i den styrande koalitionen snarare än att ha en envägskommunikation	(Kotter, 2007)
19	söka input från andra för att göra förändringen smidigare	(Battilana et al., 2010; Ahrens, 2006; Garvin & Roberto, 2005)
20	ta bort nödvändiga hinder för förändringen, även chefer eller anställda	(Kotter, 2007, Ahrens, 2006)
21	identifiera och tysta ner motstånd till förändringen	(Kim et al., 2003)
22	hitta en bra förändringsagent	(Ahrens, 2006)
23	bör inte outsourca eller ge experter ansvaret för förändringen, de har teknisk begåvning men saknar auktoritet och förmåga att göra förändringar hållbara	(Fine et al., 2009)

24	ena organisationen och dess partners för att möjliggöra förändring, fokus på nyckelpersoner som kan övertyga och har många kontakter	(Kim et al., 2003)
25	en sammansättning av kompletterande färdigheter bör finnas i teamet och dessa utvecklas löpande med de utmaningar teamet ställs inför	(Katzenbach & Smith, 2005)
26	uppmuntra risktagande och icketraditionella idéer, aktiviteter och handlingar	(Kotter, 2007; Fine et al., 2009)
27	utbilda, träna och stöd medarbetarna i arbetet med att implementera Lean	(Ahrens, 2006)
28	involvera personer i förändringen för att förbereda organisationen för förändringen – det är viktigt och en förutsättning för att genomföra tydliga förändringar inom en organisation	(Battilana et al., 2010; Kim et al., 2003)
29	hantera de anställdas inställning till förändringen genom en konstant kommunikation	(Garvin & Roberto, 2005)
30	engagera och skapa förtroende hos de anställda	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
Steg 3 Förbered organisationen och dess struktur för förändringen		
31	omforma organisatoriska processer och system för att förbereda organisationen på förändringen	(Battilana et al., 2010, Kotter, 2007)
32	starkt ledarskap	(Ahrens, 2006)
33	få de resurser som krävs för förändringen	(Kim et al., 2003)
34	utveckla metoderna för att säkerställa ledarskapsutveckling och följderna	(Kotter, 2007)
35	integrera de ”hårda” operationella verktygen med den ”mjuka” sidan	(Fine et al., 2009)
36	företag ska kombinera ekonomiska värden och organisationskulturen	(Beer & Nohria, 2000)
37	förändra beslutsstrukturen – gå från top-down-ledarskap till bottom-up-initiativ	(Ahrens, 2006; Petersson et al., 2010)
38	organisationskultur stödjande för förändringar	Achanga et al, 2006; Kotter, 2007)
39	öka individens ansvar för sitt arbete genom att reducera en del kontroller	(Hertzberg, 2003)
40	synliggör chefer och ledningen på golvet	(Ahrens, 2006)
Steg 4 Arbeta gemensamt för visionen och skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete		
41	arbetet bör ses som en kollektiv insats där varje del av teamet är engagerade och bidrar, även ledare, och där det är tydligt vem som utför jobbet, hur beslut tas och hur de ändras	(Katzenbach & Smith, 2005)
42	teamet ska ha gemensamt ansvar – forma ansvaret både mellan medlemmarna såväl som till ledarna	(Katzenbach & Smith, 2005)
43	ge människor ansvaret för en hel process eller enhet av arbetet	(Hertzberg, 2003)
44	göra information tillgänglig direkt till anställda snarare än att skicka det via sina chefer först	(Hertzberg, 2003)
45	gör det möjligt för människor att ta sig an nya, svårare arbetsuppgifter de har inte hanterat tidigare	(Hertzberg, 2003)
46	tilldela personer specialiserade arbetsuppgifter som tillåter dem att bli experter	(Hertzberg, 2003)
47	engagerade medarbetare som är delaktiga i att forma processen, så att förändringen blir lättare att hantera	(Hertzberg, 2003)
48	teamet [förändringsteamet] måste tjäna sitt eget syfte och utveckla sin egen version av det initiala syftet – teamet ska ha ett meningsfullt gemensamt syfte som de hjälpt åt att forma	(Katzenbach & Smith, 2005)
Steg 5 Att driva fortsatt förändring		
49	planera för och skapa synliga kortsiktiga vinster med förändringarna för att motivera	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)

50	skapa kortsiktiga vinster tidigt i förändringsprocessen	(Ahrens, 2006)
51	uppmärksamma och belöna anställda involverade i förändringarna	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
52	använd ökad trovärdighet för att ändra system, strukturer och politik som inte stödjer visionen	(Kotter, 2007)
53	stärk processen med nya projekt, teman och förändringsagenter	(Kotter, 2007)
54	tydliggör sambandet mellan det nya beteendet och affärsframgång	(Kotter, 2007)
55	stärka de riktlinjer som finns för beteendet, och därmed påverka organisationskulturen, för att undvika att organisationen faller tillbaka i gamla mönster	(Garvin & Roberto, 2005)
56	hur väl organisationen lyckats utveckla ett självunderhållande förbättringsarbete där arbetsstyrkan är involverade och engagerade	(Pettersson et al. 2010)
57	anställ, promota och utveckla anställda som kan implementera visionen	(Kotter, 2007)
58	ledare och chefer bör motivera, coacha, träna och underlätta arbetet för de som tillför värde [red. arbetarna] snarare än att berätta vad de ska göra	(Ahrens, 2006)
Steg 6 Utvärdera förändringen		
59	utnyttja ett formellt mätsystem för att utvärdera förändringens påverkan	(Battilana et al., 2010)
60	använd ett formellt mätsystem för att uppskatta behovet av möjliga förfiningar av tillvägagångssättet för förändringsimplementeringen i organisationen	(Battilana et al., 2010)
61	vid utvärderingen är det viktigt att känna till hur framgång mäts och ur vilket perspektiv förändringen ses ur	(Beer & Nohria, 2000)
62	kunna avgöra hur väl förändringsteamet lyckas etablera känslan av nödvändighet för förändringen hos de anställda	(Kotter, 2007)
Steg 7 Institutionaliserar förändringen i organisationskulturen och gör förändringen hållbar		
63	sprid förändringen genom hela organisationen för att göra den en del av organisationskulturen, utbilda, träna och stöd medarbetarna, sträva efter perfektion	(Ahrens, 2006)
64	medvetet försöka att visa människor hur de nya strategierna, beteendena och attityderna har hjälpt till att förbättra prestationen	(Kotter, 2007)
65	ta tillräckligt med tid att se till att nästa generation av ledningen verkligen personifierar den nya metoden	(Kotter, 2007)
66	fortsätt producera förändring och ta inte ut någon seger i förskott	(Kotter, 2007)

2.11.1 Sammanfattning av ramverk

1. Kommunicera visionen och behovet av organisationsförändringen

Effektivt kommunicera behovet av förändringen och etablera en känsla av nödvändighet samt påvisa tillväxtpotentialer och resultatet. Skapa en tydlig vision som ska styra förändringsprojektet och sprid visionen och strategier för förändringen över hela organisationen. Problemet ska synliggöras för och upplevas av ledarna så att de ser behovet av förändringen. Ledningen och organisationens topp ska stödja förändringsarbetet och förändringsprojektet ska vara rimligt stort och hanterbart. Företaget bör fokusera på befintliga resurser och de områden som är i störst behov av förändring samt ha en rimlig och hanterbar storlek på förändringsprojektet. Företaget bör identifiera och diskutera kriser och möjligheter.

2. Mobilisera de anställda till att acceptera och genomföra förändringen

Arbeta för att förändra anställdas tankesätt där anställda samarbetar och fokuserar på gemensamma mål. Att involvera, hantera inställningen till förändringen och söka input från

anställda genom konstant kommunikation är viktigt. Engagera och skapa förtroende bland de anställda. Förändringsteamet ska bestå av personer med kompletterande egenskaper. Välj ut nyckelpersoner med inflytande som är med och formar och implementerar visionen. Tysta ner eller ta bort hinder till förändringen om nödvändigt. Uppmuntra risktagande och icketraditionella tankar. Utbilda, träna och stöd arbetarna i arbetet. Hitta en bra förändringsagent som har förmågan att driva förändringen och ge inte experter ansvaret för förändringen.

3. Förbered organisationen och dess struktur för förändringen

Omforma organisatoriska processer och system samt få de resurser som krävs för förändringen. Förändra beslutsstrukturen och ha en organisationskultur som är stödjande för förändringar samt ett starkt ledarskap. Integrera hårda och mjuka värden i förändringen. Öka individens ansvar, ha chefer synliga på golvet och reducera kontroller. Forma metoderna för att säkerställa ledarskapsutveckling.

4. Arbeta gemensamt för visionen och skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete

Engagera medarbetarna i att arbeta gemensamt för visionen, forma ett gemensamt syfte och se processen som en kollektiv insats med ett gemensamt ansvar. Ge anställda en känsla av ett betydelsefullt arbete genom att ge anställda möjlighet att ta sig an nya arbetsuppgifter och ansvarsområden. Ge de specialiserade arbetsuppgifter och göra information tillgänglig.

5. Att driva fortsatt förändring

Motivera genom att skapa synliga kortsiktiga vinster med förändringen samt uppmärksamma och belöna de anställda. Påvisa framgången med det nya beteendet och utnyttja den ökade trovärdigheten till att ytterligare förbättra samt stärka de riktlinjer och processer som finns för det nya beteendet. Tydliggör även sambandet mellan beteendet och företagets framgång. Utveckla ett självunderhållande förbättringsarbete med en involverad och engagerad arbetsstyrka. Anställ, promota och utveckla anställda som kan implementera visionen.

6. Utvärdera förändringen

Använd ett formellt mätsystem för att utvärdera förändringens påverkan och för att uppskatta behovet av möjliga förfiningar av tillvägagångssättet för förändringsimplementeringen. Var medveten om ur vilket perspektiv förändringen ses och mäts ur. Ha en förmåga att kunna avgöra hur väl företaget lyckats etablera känslan av nödvändighet.

7. Institutionaliserar förändringen i organisationskulturen och gör förändringen hållbar

Gör förändringen till en del av organisationskulturen genom att sprida den genom hela organisationen. Visa hur det nya arbetssättet förbättrar presentationer och att de nya metoderna efterlevs av efterföljande generation av ledare. Fortsätt utbilda, träna och stöd medarbetarna till att sträva efter perfektion.

2.11.2 Värde med ramverk – hur bidrar det med djupare insikt

I ett arbete med att implementera Lean är det viktigt att öka förståelsen för vad som är kritiskt för att lyckas. För en sådan förståelse är betydelsen av att lyfta in olika teoretiska perspektiv viktig och skapar en insikt om implementeringens natur. Genom anlagda teoretiska perspektiv skapar detta ramverk en värdefull förståelse utifrån ett förändringsperspektiv på implementering av Lean. Detta ramverk bidrar också till en bättre insikt i hur personer som arbetar med Lean bör hantera den förändring som ett implementeringsprojekt av detta slag innebär. På så sätt ger detta ramverk en teoretisk grund för att undersöka hur en empirisk erfarenhet överensstämmer med och kan komplettera ramverket, såväl som ramverket bidrar till att lyfta den empiriska förståelsen till en högre abstraktionsnivå.

Därmed kan en teoretisk utgångspunkt både bidra till och fungera som ett värdefullt verktyg för företag som implementerar Lean, såväl som för personer som söker en bättre förståelse för Lean och vad som är kritiskt i en implementeringsprocess av Lean.

3. Metod

I detta kapitel presenteras val av studie och tillvägagångssättet för studien. Kriterier som varit underlag för valet av undersökningsobjektet och urvalskritik gällande respondenterna presenteras. Intervjumetod samt en kort presentation av respondenterna presenteras och följs av kompletterande information och övriga källor. Källkritik gällande teori och empiri presenteras, liksom beskrivning av val av empirisk presentation och val av analys- och diskussionsmetod. Kapitlet avslutas med en presentation av reliabilitet, validitet och metodetik.

3.1 Metodologiskt angreppssätt

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för Lean och belysa de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. I detta syfte ligger att utveckla ett teoretiskt ramverk och om möjligt utveckla detta utifrån empirin.

För att svara på syftet har tillvägagångssättet delats in i tre steg:

1. Ett teoretiskt ramverk har utvecklats utifrån de teorier som studien belyser. Detta är ett teoretiskt svar på syftet och alltså det första steget mot ett konkret svar på syftet.
2. Nästa steg har varit att hitta ett svar på syftet utifrån empirin.
3. Det tredje och sista steget har varit att göra en analys genom att matcha empirin med det teoretiska ramverket som har kompletterats och därigenom har ett slutligt ramverk utvecklats för att besvara studiens frågeställning. Perspektiv har lyfts fram för att på ett bättre sätt kunna tolka det slutliga ramverket.

Metoden för att samla in data till studien har varit abduktiv vilket innebär både en deduktiv och induktiv ansats. Studien har utgått från förväntningar av befintlig teori om verkligheten och därefter har empirin samlats in. Studien har undersökt till vilken utsträckning förväntningarna överensstämde med verkligheten. Detta tillvägagångssätt anses vara deduktivt. Den negativa aspekten med metoden är att informationstillgången kan begränsas då studien utgår från konkreta förväntningar. Om studien endast letar efter den information som anses vara relevant för studien kan det tendera till att ge stöd åt de förväntningar studien hade vid dess början. (Jacobsen, 2007) I denna studie innebär det att urvalet av teori till viss del kan vara begränsad till den inledande förståelse för Lean och dess kritiska faktorer. Likaså kan den teoretiska genomgången ha speglats och lagt fokus på aspekter särskilt intressanta för studien, både inom och utanför syftet, och därmed framhållit särskilda aspekter av implementering av Lean som särskilt framträdande. För att begränsa dessa negativa aspekter har studiens problemställning begränsats för att dels tydligt kunna presentera anlagt perspektiv och dels för att kunna gå in djupare på problemet och därmed minska risken att relevant information faller bort baserat på förväntningar.

Den induktiva ansatsen omfattar kompletteringen av teorin efter att verkligheten jämförts med teorin och på så sätt har studien gått tillbaka från empiri till teori. Den abduktiva ansatsen ger en möjlighet att studera brister i existerande teori och hur teori kan utvecklas genom empirisk studie (Kalling, 1999) vilket denna studie har till syfte att göra.

3.2 En kvalitativ fallstudie

För att uppnå syftet krävdes en kvalitativ forskningsmetod eftersom det omfattar en intensiv och detaljerad granskning av ett fall. Den kvalitativa metoden i studien omfattar främst

semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2005). Genom att låta intervjupersonerna tala med egna ord och beskriva deras verklighet kan en hög grad av relevans uppnås i intervjuerna (Jacobsen, 2007).

Eftersom studien omfattar en hög grad av komplexitet och behandlar mjuka ämnen såsom förändring, kultur och ledarskap som är ofta svåra att kvantifiera ansågs fallstudie som det ultimata angreppssättet. Syftet kan inte uppnås med en statistisk studie, däremot ger fallstudie möjlighet till en detaljerad och ingående beskrivning vilket gör att studien kommer empirin närmare. (Jacobsen, 2007) Med detta som grund kommer SCAP att studeras eftersom detta är ett företag som både har mött både framgång och motgång med Lean, har ett omfattande Lean-program och löpande genomför nya Lean-projekt inom koncernen.

Att studera *ett* fall på djupet anses vara mättande för studien. Ett fall anses ge studien tillräckligt med variation för att syftet ska uppnås. Främsta anledning till valet av ett fallföretag är att kunna gå in djupare på problemställningen.

3.3 Kriterier vid val av undersökningsobjekt

I tidningarna skrivs det allt mer om Lean vilket gjorde att ett intresse för ämnet skapades. Samtidigt var SCAP ett företag som implementerat metoden och har arbetat med det under en långre period vilket gjorde att företaget var intressant att undersöka.

SCAP har varit passande som fallföretag för studien på flera sätt. Företaget har arbetat med att implementera Lean sedan 2006 och är ett företag med ett omfattande Lean-program och mycket resurser tillägnat Lean och har personer som enbart arbetar med Lean-implementeringarna internt. Den samlade erfarenhet som besitts, både av mer eller mindre lyckade implementeringsprojekt av Lean, ger en stark empirisk grund att stå på. Dessutom har det varit möjligt att få direkt kontakt med personer med erfarenhet av alla nivåer inom Lean-organisationen, däribland högst ansvarig för Lean-programmet, vilket styrkt det empiriska materialet.

3.4 Val av datainsamlingsmetod

Insamlad information består av både primär- och sekundärkällor. Primärdata i studien består av information från intervjuer med de personer som arbetar med Lean-implementeringen inom SCAP med stor erfarenhet av Lean-projekt inom företaget, samt enkäter till personer som inte haft möjlighet att ställa upp på intervju. Informationen är insamlad direkt från undersökningsobjektet. Sekundärdata har varit information från företagets webbplats, interna presentationsmaterial samt en rapport gällande SCAP:s Lean-projekt. Informationen är då insamlad av andra personer än forskaren och är insamlade för annat ändamål än vad studien belyser. (Jacobsen, 2007). De olika insamlingsmetoderna presenteras närmare nedan. Intervjuer har varit att föredra framför enkäter, men på grund av brist på tid från SCAP:s fabriker i Gent och Värnamo där besök var planerade har detta fått ersättas med telefonintervjuer och enkäter.

3.4.1 Urvalskritik gällande respondenterna

Sammantaget har intervjuer och enkäter genomförts med sju personer inom SCAP:s Lean-program. Dessa personer har varit från olika nivåer i Lean-organisationen och spridningen har inneburit att empirin kan ge en beskrivning och erfarenhet från olika perspektiv inom organisationen. Hur SCAP:s Lean-organisation är uppbyggd och vilka roller som finns presenteras närmare i den empiriska presentationen. Genom att få erfarenhet från både ansvarig för hela Lean-programmet och från personer i de lokala Lean-teamen har en bredd skapats i det empiriska resultatet. Intervjuer eller enkäter har inte genomförts med personer som inte ingått i

Lean-teamet, varken på golvet eller på chefsnivå. Detta är en medveten avgränsning i urvalet av respondenter för att istället lyfta fram erfarenheter enbart från personer som arbetar specifikt med Lean-implementeringen och är väl införstådda i vad metoden innebär. Detta kan ge en snedfördelad bild av Lean som metod och hur företaget lyckas med implementeringen av denna, då det inte finns någon tydlig motståndare till Lean bland respondenterna. Å andra sidan syftar studien till att ta reda på hur företag från ledarens [den som genomför förändringen, Lean-teamet] perspektiv ska lyckas med implementeringen av metoden, vilket ligger i linje med denna begränsning.

Respondenterna har också en samlad erfarenhet från flera av företagets Lean-transformationer vilket ger en bredare bild av deras erfarenhet. Merparten av det empiriska materialet är dock från fabriken i Gent, men även från flertalet andra fabriker. Vilka fabriker som de olika respondenterna varit involverade återges i samband med respektive intervjumetod nedan.

Kontaktpersonen på företaget har varit Frank Linnerz, en av de som är ansvariga för programmet, Program Manager Officers (PMO). Genom hans och Thomas Kallings kontakter på SCAP har vidare kontakter knutits för vidare intervjuer och datainsamling.

3.5 Intervjumetod – semistrukturerade intervjuer

För att samla in empiri har bland annat kvalitativa intervjuer såsom semistrukturerade intervjuer gjorts. Denna typ av intervjuer gör det möjligt att förbereda frågor samtidigt som metoden är flexibel. (Bryman & Bell, 2005) Då denna studie är en fallstudie som går in på djupet, är semistrukturerade intervjuer lämpliga eftersom det är en flexibel metod för både forskarna och intervjupersoner, vilket möjliggör att frågorna kan diskuteras mer djupt med följdfrågor och utförligare resonemang.

Denna studie har genomfört tre längre intervjuer. Den första har genomförts på Arlanda under cirka två timmar med Frank Linnerz, Program Manager Officer för Lean-programmet inom SCAP. De andra två har genomförts över telefon, cirka 40 minuter per intervju, med Vincent de Rooij, Program Manager Director för Lean-programmet inom SCAP och András Értekes, Local Lean Champion i en av SCAP:s fabriker, Budapest.

Intervjuerna har varit välgrundade i det teoretiska ramverket och utgått från detta i stor utsträckning. Samtidigt har frågorna inledningsvis hållits öppna för att inte vägleda respondenterna i deras svar utan de har själva fått bidra med de faktorer som har varit top-of-mind och vidare diskutera kring dessa. Intervjuerna har varit flexibelt utformade för att respondenterna snarare har kunnat diskutera kring svaren och presentera sin syn på vilka faktorer som är kritiska vid implementering av Lean och varför de anser dessa vara det. Följdfrågor för att täcka upp för alla delar av ramverket har funnits förberedda. Den vägledning som har getts har främst utgått från det teoretiska ramverket för att låta respondenterna ge sin syn inom samtliga delar av detta.

Dock har avsikten inte varit att respondenterna ska låta sig bli styrda av detta. Respondenterna har snarare nämnt faktorerna i ramverkets nästa steg innan detta tagits upp i frågorna. Likaså har det lämnats utrymme för att respondenterna ska kunna dela med sig av faktorer som inte täcks av de frågor som varit förberedda eller som varit en del av det teoretiska ramverket. Intervjuguiden för de semistrukturerade intervjuerna har baserats på enkätfrågorna som lämnats till de personer som inte kunde medverka i intervjuer, dessa återfinns som bilaga B3.

3.5.1 Intervju med Frank Linnerz

Bakgrund: Frank Linnerz har arbetat på SCAP sedan 90-talet och ingår i ett Lean-team där han är Program Manager Officer (PMO) tillsammans med tre andra, de arbetar med att bland annat koordinera, utveckla och följa upp programmet. Linnerz har arbetat med Lean sedan 2008 och har erfarenhet från Lean-transformationer i bland annat Gent som Local Lean Champion (LLC) och i Obbola som Central Lean Champion (CLC).

3.5.1.1 Mål med intervjun

Förutom studiens huvudsakliga syfte har målet med intervjun med Frank Linnerz varit att få en övergripande förståelse av hur SCAP arbetar med Lean och hur Lean-organisationen är formad. Målet var vidare att lyfta fram de kritiska faktorerna han anser vara viktiga och hur företaget implementerar Lean. Det anses intressant att få en förståelse för hur en initiativtagare och ledare inom Lean ser på implementeringen och de kritiska faktorerna.

3.5.2 Intervjuer med Vincent de Rooij och András Értekes

Bakgrund: Vincent de Rooij anslöt sig till SCAP november 2007 för att arbeta med Lean-teamet. Han började som CLC såsom de flesta av deras anställda som arbetar med Lean-teamet. Han har varit med och gjort tre transformationer i Edinburgh, Zaandam och Neville. Sedan januari 2009 arbetar han som Program Director och har då ansvar för Lean-programmet som helhet inom SCAP. Han är chef över de andra PMO och CLC som rapporterar till honom.

Bakgrund: András Értekes arbetar på en fabrik i Budapest, Ungern och är LLC sedan Lean-projektets start i juni 2010. Innan han blev LLC hade han andra ledande roller inom sin fabrik.

3.5.2.1 Mål med intervjuer

Målet med intervjun med Vincent de Rooij var att få en bild av Lean implementeringen och de kritiska faktorerna från den som är högst ansvarig för programmet och som är med och utvecklar och koordinerar det. Denna infallsvinkel ger ett kompletterande perspektiv på hur företaget ser på de kritiska faktorerna.

Målet med intervjun med Értekes var att få en LLC:s syn på hur de arbetar för att implementera Lean och vilka de kritiska faktorerna är.

3.6 Intervjumetod – enkäter

Studiens empiri är delvis baserad på enkäter med öppna frågor som skickats ut till respondenterna via e-post. Enkäter har använts för att täcka upp för de personer som inte haft möjlighet att intervjuas på grund av tidsbrist. Frågorna har gjorts lätta att förstå och att besvara för respondenterna för att minimera risken för enkättrötthet och att de inte förstår frågorna. Dessutom medför enkäter ingen intervjuareffekt och ingen variation när det gäller formulering av frågor. Enkäter har passat våra respondenter eftersom de har kunnat svara på dessa när de haft tid och möjlighet att göra det.

Nackdelen med enkäter är dock att det inte finns möjlighet att hjälpa respondenterna med deras funderingar och det finns ingen möjlighet att ställa följdfrågor för att få ett fördjupande svar av respondenterna. Därmed, för att täcka in det teoretiska ramverket, har frågorna varit relativt innehållsrika vilket kan ha styrt respondenterna till en viss del. Frågorna är tydligt utformade, men öppna, vilket har varit en avvägning mellan risken att respondenterna misstolkar frågorna och att styra respondenterna till att svara på ett särskilt sätt, och samtidigt göra det enklare för respondenterna att svara på frågorna. (Bryman & Bell, 2005) Endast nio öppna frågor har ställs i enkäten för att öka möjligheterna till svar. Två personer vid SCAP:s fabrik i Värnamo har valt att inte svara på enkäterna.

Målet med enkäten vara att förtydliga bilden av implementeringen och de kritiska faktorerna. Enkätfrågorna är utvecklade utifrån den teoretiska referensramen för att täcka upp samtliga steg i detta ramverk. Dock har det inte funnits möjlighet att täcka in samtliga faktorer i de olika stegen i ramverket, utan frågorna har varit av en öppen karaktär för att respondenterna ska kunna återge de, enligt dem, mest centrala faktorerna i respektive steg av det teoretiska ramverket.

3.6.1 Respondenter av enkäter

Enkäterna besvarades av fyra personer, varav tre av dessa arbetar i Lean-teamet vid Gent och den fjärde vid Lean-teamet vid Värnamo. Deras erfarenhet sträcker sig dock utanför nuvarande fabriker.

3.6.1.1 Eric Vanden Bossche

Eric Vanden Bossche är idag tillfällig fabrikschef för fabriken i Gent, Belgien. Hans fabrik i Gent började med Lean oktober 2008 och Eric Vanden Bossche valdes för att bli en LLC.

3.6.1.2 Mathijs Vancompernelle

Mathijs Vancompernelle är ansvarig för wellpappavdelningen i Gent. Mathijs Vancompernelle har erfarenhet av Lean från tre av företagets fabriker:

- Lean transformation SCAP Toury: pull forward
- Lean transformation SCAP Gent: team leader local lean team
- Lean transformation SCAP Buggenhout: team leader local lean team.

3.6.1.3 Paul Vander Elst

Paul Vander Elst är Local Lean Champion på SCAP i Gent sedan mars 2010. 2008 var han även Local Lean Champion för SCAP Buggenhout.

3.6.1.4 Jonas Karlsson

Jonas Karlsson kom i kontakt med Lean för första gången under hans utbildning på Chalmers. Han blev mycket intresserad av Lean och gjorde sitt examensarbete med inriktning mot Lean. Han fick anställning på SCAP i början av 2010 som LLC i fabriken i Värnamo som då skulle inleda en ”extended transformation” inom Lean. Därefter har han arbetat med Lean till 100%.

3.7 Kompletterande information och övriga källor

Som komplement till de intervjuer och de enkäter som genomförts har studien även fått tillgång till annan information. Denna information har varit presentationsmaterial av CLC som används i inledningen av de olika Lean-transformationerna. Dessa beskriver bakgrunden, målet och visionerna med Lean-projektet relativt ingående. Denna information har selektivt används för att ge läsaren av denna studie en bakgrundsförståelse i hur SCAP:s Lean-organisation är uppbyggd och vilka centrala delar företaget arbetar med. Med hänsyn till att detta material är konfidentiellt och mycket omfattande har det inte bifogats som bilaga för denna studie. Bakgrundsinformation om SCAP har i första hand presenterats från företagets egen hemsida.

Förutom presentationsmaterialet har även en rapport och utvärdering kring Frank Linnerz ledarskap vid Lean-implementeringen i Gent legat till grund för den empiriska presentationen. Denna rapport ger en bild av bakgrunden till Lean-programmet och vilka delar som Frank Linnerz ser som viktiga i sitt ledarskap för att lyckas med implementeringen av Lean vid Gent. Därmed ger även detta dokument en bra grund för att svara på denna studies syfte.

3.8 Källkritik

Nedan redogörs kort för kritik för och mot val av teori och empiri.

3.8.1 Teori

De källor studien grundar sig på har granskats kritiskt under studiens gång och ett medvetet val har gjorts vid val av källor. Det medvetna urvalet kring Lean har grundats sig på de allmänna förgrundsfigurer inom området såsom Womack och Jones som introducerade begreppet, och Liker som också är mycket omskriven inom området. Som förgrundsfigurer är deras beskrivning också den mest accepterade och använda. Studien utgår också från artiklar som är välrefererade inom området och därmed även deras syn på Lean. En del i detta är att se till vilka författarna har refererat till. Teorin grundar sig alltså på litteratur och artiklar där fakta styrks av flera författare inom området och därmed anses vara tillförlitliga. Flera författare har hänvisat till varandra och haft varandra som källor vilket har styrkt granskningen. Det kan dock finnas en risk att ansluta sig till deras gemensamma bild eftersom det är då lätt att förbise andra viktiga aspekter inom området. Med detta i åtanke har studien kompletterats med artiklar som har haft andra infallsvinklar så som Fine et al. (2009). Fördelen men en gemensam bild är dock att en bra grundförståelse för begreppet fås så att det mer på ett kritiskt sätt kan lyftas fram andra perspektiv och därmed kompletterar denna förståelse.

Teorin lyfter även fram allmänt accepterade förändringsmodeller för att dra en parallell mellan deras sätt att se på förändring i förhållande till Lean. Urvalet av teorier kring förändring, strategi och ledarskap har i största utsträckning syftat till att vara de som är välkända och välciterade. Få teorier av detta slag som har en direkt koppling till Lean finns, och genom att anlägga ett förändringsperspektiv på implementering av Lean och dess kritiska faktorer, så bör allmänt framstående teorier inom de teoretiska disciplinerna vara en förutsättning för att göra studien rättvisa. En viss hänsyn till att teorierna ska vara applicerbara på Lean som förändringsprojekt har också tagits. Vidare motivering av teorin har motiverats i teorikapitlet.

3.8.2 Empiri

Empirin grundar sig på den information som insamlats från intervjuer, enkäter, internt material samt SCA:s hemsida. Kritik kring tillvägagångssättet och urvalet av detta empiriska material har diskuterats ovan. Som tillägg till denna kritik kan det vara värt att nämna att informationen kan vara något snedvriden eftersom ett företag oftast vill framhäva det positiva och undvika att diskutera de negativa aspekterna. Detta kan inte undvikas men hänsyn har medvetet tagits till att viss information är politiskt känsligt att tala om och därför har frågorna anpassats så att respondenterna själva kan lyfta fram det de anser är viktigt.

3.9 Val av empirisk presentation

Den empiriska presentationen har gjorts genom att resultatet av den empiriska studien lagts fram utifrån de framträdande faktorer som framkommit i intervjuer, enkäter och internt material. Valet av denna presentationsmetod har valts för att det ligger i linje med den frågeställning och det syfte studien har. Det har även gjort detta enklare att förmedla flera av respondenternas åsikter gällande samma faktorer i förhållande till varandra och påvisa både likheter och skillnader i resonemang mellan respondenterna. Den empiriska presentationen är därmed delvis påverkad av den teoretiska referensramen till den grad den har styrt in svaren på givna områden som tas upp i teorin. Empirins upplägg är dock skilt från teorin för att bättre lyfta fram de faktorer som är kritiska vid implementering av Lean enligt SCAP. Genom att särskilja presentationen från det teoretiska ramverket ges också ett tydligare svar på frågeställning och syfte med studien utifrån empirin och fallföretaget. Att applicera det empiriska resultatet på teorin lämnas därmed till analysen.

Nackdelen med att presentera empirin på detta sätt kan vara att svaren tolkas och sammanställs i större utsträckning efter det önskat resultat snarare än det faktiska resultatet. Det har dock inte funnits en avsikt i detta, utan uppdelningen är snarare mer ett resultat av den teoretiska förståelsen i förhållande till det empiriska resultatet i detta fall. Ett så objektiva tillvägagångssätt som möjligt har dock använts.

Alternativa sätt att presentera det empiriska resultatet har övervägts. Resultatet har inte presenterats i sin helhet utifrån de frågor som ställts och de svar som getts. Främsta anledningen till detta är att underlätta för läsaren och att en sådan presentation skulle ta bort fördelarna med ovanstående tillvägagångssätt i presentationen. Mycket av den dynamik som skapas i presentationen av att ställa olika respondenters svar i förhållande till varandra och visa samband och skillnader på flera nivåer, även mellan frågor som inte är direkt kopplade till varandra, förbises om resultatet enbart presenterar de svar som funnits på frågorna.

Likaså är den empiriska presentationen inte uppdelad efter varje enskild respondents svar av samma anledning. Ett alternativt sätt att presentera empirin på skulle också kunna vara att presentera empirin i form av en case-beskrivning. Detta hade varit enklare om studien hade studerat två olika transformationer från början till slut. Denna studie har dock haft ett mer generellt angreppssätt och sett till de olika respondenternas erfarenheter och kunskap kring vad som är kritiskt för att lyckas med implementering av Lean, varför erfarenheten inte alltid är kopplad till ett och samma transformationsprojekt. Gent-transformationen, som varit kantat av både framgångar och misslyckanden, har dock en övervägande del av det empiriska materialet, men erfarenheterna från denna är både från olika respondenter och från olika tidsperioder av transformationen, varför den inte går att redogöra för i case-form. Respondenterna som har arbetat med Gent-transformationen har dessutom varit involverade i flera andra transformationsprojekt inom företaget varför det inte går att skilja vilka erfarenheter som kommer från vilken transformation.

För att ge läsaren en bättre bakgrund till förståelsen av det empiriska materialet har detta inlett med att presentera företaget generellt och en kortare introduktion kring bakgrund till projektet, hur Lean-organisationen inom företaget är utformad samt vilka incitament som finns i Lean-projektet.

3.10 Val av analys- och diskussionsmetod

Analysen har gjorts genom att applicera det empiriska resultatet på teorin för att sedan kunna föra en diskussion kring de kritiska faktorerna. Sedan har faktorer som inte tagits upp i teorin men varit framträdande i SCAP presenterat som ett sätt att utveckla teorin. Vissa faktorer som teorin berört men som inte varit framträdande har lyfts fram och lagts till för att betona vikten av dessa. Val av denna analys- och diskussionsmetod har valts eftersom det på ett bra sätt svarar på den frågeställning och det syfte studien har.

För att underlätta för läsaren har sammanfattningen av de kritiska faktorerna från det teoretiska ramverket valts att diskuteras i analysen. Nackdelen med detta sätt att analysera och diskutera på är att alla punkter inte blir analyserade och diskuterade individuellt och på så sätt får inte alla kritiska faktorerna lika stort utrymme. Men det valda sättet att föra analysen och diskussionen på anses ändå som det optimala för läsaren. Det skulle annars vara väldigt omfattande och tidskrävande för läsaren att läsa varje identifierad kritisk faktor och diskussionen kring dessa. Det skulle bli mycket upprepning eftersom många punkter kompletterar varandra och säger ungefär samma sak. Likaså försvinner också aspekten av relationen mellan begreppen. Därför ansågs den valda metoden vara ett bra sätt att föra en analys och diskussion på.

3.11 Reliabilitet och generaliserbarhet

Den interna reliabiliteten anses vara högre än den externa reliabiliteten i denna studie. Intern reliabilitet har styrks genom att ljudupptagning under intervjuer och att två personer genomfört samtliga intervjuer. På så sätt har en interreliabilitet skapats och det har funnits möjlighet att kontrollera respondenternas svar i efterhand. Reliabiliteten försvagas något av att enkäter har genomförts som alternativ till intervjuer för de som inte haft möjlighet att intervjuas. Vid samtliga intervjuer och enkäter har studiens syfte presenterats för att den empiriska datan ska motsvara den som ämnats samlas in. Det teoretiska ramverket har haft olika teoretiska perspektiv för att besvara studiens syfte och på så sätt stärka den teoretiska grunden.

Eftersom studien är kvalitativ och genomförd som en fallstudie är det svårare att uppnå en högre extern reliabilitet. Fallföretaget har dock en stor erfarenhet av implementering av Lean och har flera projekt som visat på både framgång och misslyckande. Tillförlitligheten i de svar som respondenterna lämnat anses hög då samtliga intervjupersoner aktivt arbetar med Lean och har stor erfarenhet av de frågor som studien belyser. Respondenterna har varit inblandade i flera implementeringsprojekt och varit drivande i dessa och känner därmed till den process som omger implementering av Lean väl. Flera av respondenterna har liknande positioner inom Lean-organisationen vilket höjer reliabiliteten. Likaså finns en variation bland respondenterna där de har erfarenhet från flera av de olika rollerna inom Lean-organisationen inom SCAP. Intervjuguide samt information om vilka respondenter som intervjuats presenteras för ge en bättre bild av resultatet.

Studiens generaliserbarhet kan vad gäller det empiriska resultatet vara begränsat då en fallstudie är begränsad till att undersöka en specifik kontext vid ett specifikt tillfälle. Likaså innebär ett relativt litet antal intervjupersoner att de empiriska erfarenheterna i större utsträckning är knutna till enskilda individers förståelse av implementeringsprocessen. Dock anses det teoretiska svaret på syftet ha en större generaliserbarhet.

3.12 Metodetik

Vid samtliga intervjuer och enkäter har respondenterna blivit frågade om de önskar vara anonyma. Respondenterna har också fått frågan om de önskar ha en sammanställning av de intervjuerna som genomförts för att bekräfta att denna överensstämmer med deras svar. I de fall där detta har önskats har respondenterna fått ta del av en sammanställning av svaren. Studien har också tagit i beaktning att viss information kan betraktas som känslig eller konfidentiell. I de fall där sådan information funnits har denna inte varit en del av studien och respondenterna har blivit ombedda att nämna i de fall information kan anses vara av sådan karaktär.

Ingen av respondenterna har valt att vara anonyma, därmed har deras namn samt bakgrund presenterats i studien. Vid vilka fabriker personerna har jobbat vid anges för att detta anses relevant att känna till vid den empiriska presentationen.

4. Sammanställning av empiri

Empirin börjar med en kort presentation av fallföretaget och deras marknad. Därefter presenteras Lean-organisationen och bakgrunden till deras Lean program. Tanken med detta är att ge en introduktion i de mest grundläggande delarna av SCAP:s omfattande program, för att ge en bakgrundsförståelse för den fortsatta empiriska presentationen. Det kommer inte att gå in på hur de specifikt arbetar med implementering av Lean och hur deras program är uppbyggt i detalj, främst med anledning till att denna information är konfidentiell och att den inte fyller fallstudiens syfte. SCAP:s syn på Lean presenteras för att en bakgrund för empirin. Därefter presenteras det empiriska resultatet från intervjuerna, enkäterna samt internt material.

4.1 Allmänt om SCA Packaging och bakgrund

Denna fallstudie genomförs på SCAP, en enhet inom SCA (Svenska Cellulosa AB). Som Europas näst största producent av wellpapp och wellpappråvara och en av de största producenterna på den kinesiska wellpappmarknaden är rationalisering och effektivisering en central del av företagets strategi. SCAP utvecklar förpackningslösningar som syftar till att förenkla packning, hantering av varor och att göra transporter effektivare och billigare. (SCA, 2010)

Produktionen är utlagd på cirka 200 anläggningar i 28 länder runtom i Europa och Asien och antalet anställda uppgår till drygt 20 000 personer. (SCA, 2010)

SCAP presenterar fyra viktiga strategiska prioriteringar och denna fallstudie fokuserar på att närmare se till den första av dessa: att rationalisera och effektivisera för högre lönsamhet, vilket företaget bland annat gör genom ett omfattande Lean-program. De strategiska prioriteringarna inom SCAP är att (SCA, 2010):

- Rationalisera och effektivisera för högre lönsamhet
- Öka andelen kompletta förpackningslösningar
- Driva utvecklingen på förpackningsmarknaden med innovation och produktutveckling
- Tillvarata tillväxtpotentialer på snabbväxande marknader och i lönsamma segment

Olika kostnadsbesparingsprogram genomförs löpande inom SCA för att effektivisera produktionen. Besparingsprogrammen ska också bidra till att minska kapitalbindning i maskiner, varor och flöden. En stor del av att genomföra kostnadsbesparingsprogram är att införa Lean i produktionen. SCA har en långsiktig satsning på att utveckla de ledande positioner företaget har inom avancerade förpackningar i segment där förädlingsgraden är hög. Därmed är innovation en viktig del av verksamheten och de menar att dessa segment har en stabilare tillväxt och ger framtida expansionsmöjligheter för SCA. (SCA, 2010) Historiskt har SCAP genomfört en rad olika program, där Eurobest-programmet har varit ett av de mest inflytelserika. (Kalling & Styhre, 2003)

4.1.1 Marknad

Wellpappmarknaden i Europa värderades till omkring 230 miljarder kronor och växer med 2-3 procent årligen och följer konjunkturen i stor utsträckning. SCA har som näst störst på en fragmenterad wellpappmarknad en andel på 10 procent. (SCA, 2010)

De två största marknadssegmenten för wellpapp är livsmedels- och tillverkningsindustrin vilka gemensamt står för cirka 70 procent av marknaden. SCA är särskilt starka där det krävs ett mer långsiktigt samarbete och avancerade lösningar på grund av sin särställning inom helhetslösningar, innovation och design. Wellpapp är relativt dyrt att transportera och skrymmande, vilken är en av anledningarna till att produktion ofta sker nära kundernas produktionsanläggningar och också en anledning till den fragmenterade marknaden. Kapaciteten hos de fem största producenterna av wellpapp motsvarar drygt 40 procent av Europamarknaden. (SCA, 2010)

SCA har sex bruk för wellpappråvara, en marknad som likt wellpapp är fragmenterad. Cirka 45 procent av marknaden produceras av de fem största producenterna. (SCA, 2010)

4.2 Bakgrund – Kort om SCA Packagings Lean-organisation och Lean-program

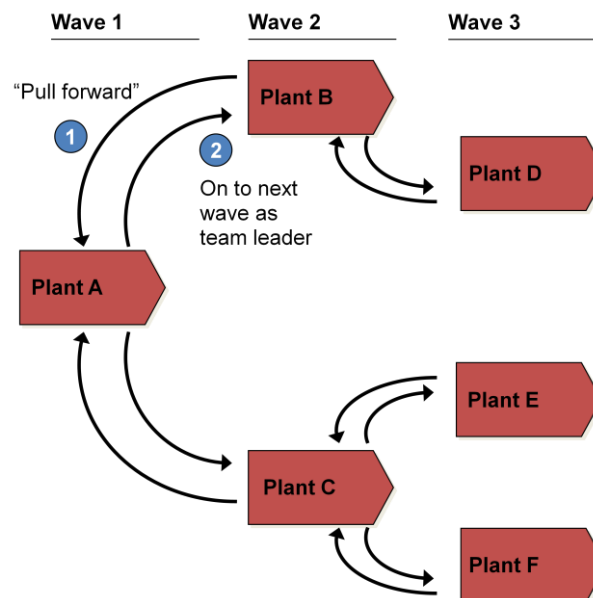
Då rationalisering och effektivisering av verksamheten är en av SCAP:s centrala strategier är Lean ett program som har fått mycket resurser inom företaget. Lean-programmet är omfattande, utvecklas kontinuerligt och är mycket väldokumenterat.

De respondenter som har gett en insikt i hur SCAP ser på vad som är kritiskt för att lyckas vid implementering av Lean har en blandad bakgrund inom deras Lean-organisation och är från alla delar av denna, från högst ansvarig PMO för programmet till de som är ansvariga för Lean-implementeringen på lokal nivå LLC. Denna blandning samt att respondenterna har en samlad erfarenhet från flertalet Lean-transformationer på olika fabriker inom koncernen ger en bred bas för den empiriska presentationen. För att ge en kortare introduktion till hur SCAP:s Lean-organisation är uppbyggd ges här en kortare beskrivning av denna.

Inom Lean-organisationen i SCAP finns fyra PMO, som arbetar med koordination, utveckling och uppföljning av Lean-implementeringen. Under sig har dessa 17 personer som arbetar med att vara ute i fabriker och stödja deras transformationsprocesser. Dessa är CLC som har ett roterande ansvar och arbetar främst med att informera, utbilda och kommunicera ute i de fabriker som genomgår en förändringsprocess. De överför kunskapsprogram och försäkrar om att programmet blir långsiktigt hållbart, så att fabriken kan fortsätta transformationsprocessen då de lämnat fabriken. Normalt genomgår enbart en eller ett fåtal fabriker en transformationsprocess parallellt. CLC kommer in i bilden under de första 15 veckorna av transformationsprocessen, efter en mängd förberedelser, och är de som startar upp själva projektet.

Vid varje fabrik finns två till tre LLC vilka agerar som projektledare där de driver fram förändringen. En av LLC är ofta fabrikschefen. De försäkrar också om att programmet blir långsiktigt hållbart och är de som fortsätter förändringsarbetet då uppstartsperioden är över och CLC har lämnat transformationsprocessen och lämnar över det fortsatta arbetet.

Under transformationsprocessen finns även så kallade Pull-Forwards (PF) som bidrar till förändringen. De överför kunskap till nästa fabrik och de tillför nya synsätt. PF är 1-2 inflytelserika personer från efterföljande fabrik som deltar i förändringsprojektet för att sedan kunna ta med sig erfarenheten till deras fabrik, när det blir deras tur att gå igenom processen. Syftet är att PF ska dra lärdom och få erfarenhet av implementeringsprocessen för att sedan kunna leda sitt team under nästa våg. Dessa är framträdande personer med stark vilja att uppnå betydande inverkan.



Figur 4.1 SCAP:s sätt att arbeta med PF

De som arbetar med transformationen i fabriker är i huvudsak.

- Program Manager Officers (PMO)
- Central Lean Champions (CLC)
- Local Lean Champions (LLC)
 - Pull-Forwards (PF)

En typisk första transformationsvåg kan se ut enligt figur 4.2 och innefattar flera faser. De mest kritiska delarna av transformationen är de första 15 veckorna då CLC är på plats.

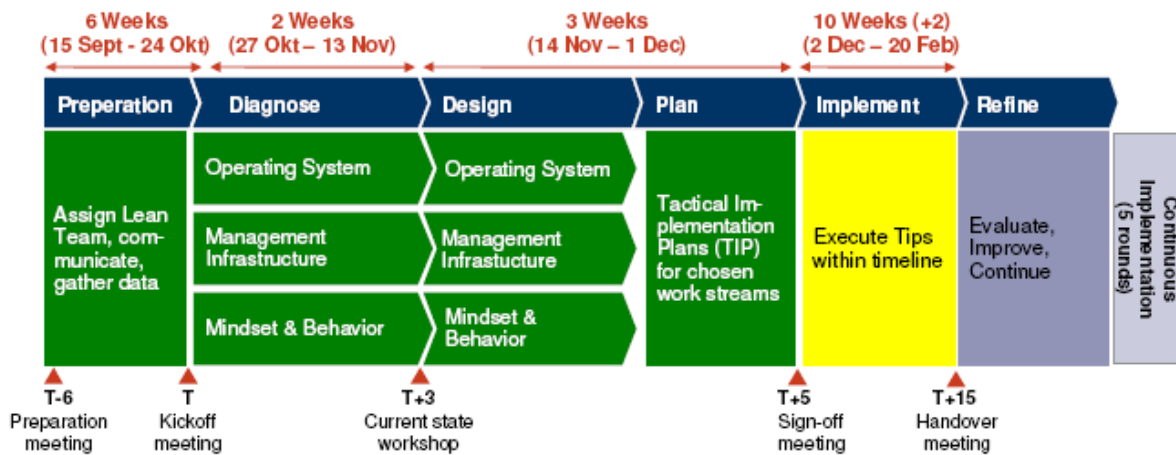
SCAP arbetar med tre dimensioner av Lean-transformationen som genomsyrar förändringsarbetet. Detta är de delar företaget återkommer till då de talar om förändring och Lean. Det handlar om att uppnå en Lean-organisation genom att hantera följande delar:

- Operations System
- Mindset and Behavior
- Management Infrastructure

Operation system: Hur fysiska resurser är konfigurerade och optimerade för att skapa värde med en minimum förlust.

Management infrastructure: De formella strukturer, processer och system i vilka människor mänskliga och organisatoriska resurser är hanterade och optimerade för att uppnå gemensamma mål.

Mindset and behavior: Hur människor tänker, känner och uppträder på arbetsplatsen, både individuellt och kollektivt.



Figur 4.2 Time Lean Transformation Gent

Lean som rationaliseringsprogram fungerar för att bättre svara på kundens behov, vilket företaget uttrycker: ”SCA Lean Enterprise Manufacturing is not only about cost reduction – it creates value by better responding to customer needs”. (SCAP:s interna presentationsmaterial 2007, s.3) I huvudsak eftersträvar företaget att skapa följande värden för kunden:

- Förbättrade produkter och service kvaliteten med
- Kortare ledtider och ökad flexibilitet
- Till det lägsta möjliga priset

För att ytterligare se vad SCAP vill uppnå med Lean-programmet se bilaga B4. Detta sätt att se på värdet med förändringsprojektet och implementering av Lean är dock inte det enda perspektivet. Under intervjuerna ges en mer nyanserad bild av vad företaget vill uppnå med förändringsprojekten, vilket redogörs för senare i den empiriska presentationen. Frank Linnerz framhåller dock vikten att hela tiden ha kunden och kundvärdet företaget genererar i fokus.

4.2.1 Tidigare rationaliseringsprojekt och övergången till Lean

Anledningarna till att börja arbeta med Lean var flera. Som ett led i en ny strategi som vände företaget från en leverantör av handelsvaror till en mer kundfokuserad leverantör som särskiljer sig genom design, service och innovation blev Lean ett naturligt val. Genom låga priser och bättre service skulle de växa i en stagnerad marknad. (Linnerz, 2009) Företagets vision är ”To become a full-service packaging provider by growing and differentiating our core business to offer our customers increasing value.” SCAP såg Lean som en lösning för att uppnå deras vision. “Lean is a key enabler of our vision so we create customer value and capture that value for SCA” (SCAP:s interna presentationsmaterial, 2007, s.1; 2007, s.5)

Företaget har tidigare arbetat med andra förändringsprojekt som misslyckades. De tydligaste anledningarna till de tidigare misslyckandena var ofta (Linnerz, 2009):

- Inte tillräckligt involverad personal – projekten var ofta mer drivna uppifrån och ner än att ha nerifrån och upp initiativ
- Ledarskapsfrågor
- Otillräckligt med resurser såsom tid, pengar och människor
- Ändrad riktning – ett program var inte avslutat och följes ändå upp av nästa

Dessa erfarenheter är något som SCAP lyft med sig in i Lean-programmet och något som genomsyrar det sätt företaget hanterar dagens rationaliseringsprogram.

I de följande avsnitten kommer det huvudsakliga empiriska resultatet av intervjuer, enkäter och presentationsmaterial att redogöras. Utgångspunkten i presentationen kommer att kategoriseras utifrån vad som varit mest framträdande under intervjuerna och är därmed delvis grundat på det teoretiska ramverket som intervjuerna byggt på.

4.3 Klar vision av vart företaget vill komma

En klar vision för vad företaget vill uppnå med förändringen är en förutsättning för att lyckas med ett förändringsprojekt såsom implementering av Lean enligt SCAP. Men det är viktigt att denna vision inte enbart är grundad i ledningens förståelse av förändringen utan även är förankrad i och förstådd av den övriga organisationen. Vincent de Rooij talar om att ett företag måste ha en klar vision av vad de vill uppnå och vart de vill komma med visionen. Företaget måste kunna kommunicera visionen och översätta visionen så att de anställda förstår det vad visionen innebär. En vision ska förklara vart hela företaget ska komma. Om företaget kan göra så att de anställda förstår den översiktiga visionen och om de kan kommunicera den och översätta den till något som de anställda kan relatera till, först då kan företaget vara framgångsrikt med organisatorisk förändring. Organisatorisk förändring handlar om förståelse. (Vincent de Rooij) Enligt Vincent de Rooij är motivationen och framgången i förändringsprojektet helt beroende av till vilken grad företaget lyckats förmedla förståelse bland de som berörs av förändringen. András Értekes nämner att han tror att en av de viktigaste faktorerna för att projektet ska lyckas är en delaktighet, där de anställda känner att de är med och formar visionen: något som leder både till motivation och engagemang. I det fall där hans fabrik i Budapest påbörjade Lean-programmet i juni 2010 fanns direkt ett orosmoment i att någon skulle komma utifrån, det vill säga direkt från huvudkontoret i Bryssel, och tala om vad de skulle göra. Men så var inte fallet, vilket han är tydlig med att betona; CLC har till främsta uppgift att utbilda och kommunicera kring förändringen, medan LLC får betydligt större inflytande än vad fabriken först trodde. Detta är en avgörande faktor enligt András Értekes som poängterar vikten av involvering vid flera gånger under intervjun.

Även Frank Linnerz talar om att det är betydelsefullt med att översätta visionen och att involvera de anställda i att forma den. Särskilt betydande är att bryta ner visionen i mål och delmål. Med detta skapas också en effekt likt att översätta visionen, eftersom de anställda både har enklare att relatera till konkreta mål och en drivkraft skapas genom att de känner en snabb effekt av sina handlingar. SCAP har ett omfattande program för att mäta och följa upp Lean-implementeringen. Frank Linnerz talar om att förväntningarna hos de anställda, liksom András Értekes menar, är viktiga att känna till. I fallet med vision som är något som kommer uppifrån organisationen finns ofta, i all change management, en känsla av att personer på ledningsnivå inte vet hur det fungerar på golvet. I början av Lean-projektet inom SCAP hyrdes externa Lean-konsulter in och då var denna känsla ännu större. Förändringsarbetet var inte heller lika öppet som idag och mycket skedde bakom stängda dörrar och på en högre organisatorisk nivå vilket gjorde att engagemang, motivation och involvering blev lidande – faktorer som inom SCAP betonas som viktiga. Idag har företaget dock alla Lean-initiativ internt inom koncernen, dock centralt. Därför är det viktigt att förändringen till stor del också ska involvera de anställda i att forma förändringen. (Frank Linnerz)

“But really, the vision and the way, the strategy for the goal and how to reach the goal, this is up to the organization [red. fabriken i sig]. That is a kind of involvement and later on of course motivation. [...] This is something that is important. The organization itself really need to feel that they are working on their own goal, their own vision.” (András Értekes)

Frank Linnerz, som bland andra projekt var ansvarig för Lean-implementeringen i Gent, Belgien, såg en stor utmaning i att etablera ett behov av förändring. Efter att fabriken gått tre år med konsekutiv förlust var behovet av förändring tydlig på lednings- och management-nivån. Det fanns dock ingen vilja att förändra tankesättet och beteenden hos de anställda trots förlusterna. Många i företaget tänkte att det inte var så dåligt, att dåliga perioder går över eller att de varit i samma situation tidigare. Det var därför viktigt att skapa ett behov av förändring i hela organisationen, vilket Frank Linnerz poängterar inte enbart är arbetarna utan också mellancheferna. (Linnerz, 2009) Att hantera denna typ av frågor är också centralt för att forma visionen – en vision och ett mål som ses värdefulla och som personer själva har varit med att forma är en förutsättning för att skapa ett starkt team som arbetar för den uppsatta visionen.

4.3.1 Tydliga mål och delmål

För att uppnå visionen behövs tydliga mål och att företaget delar upp dessa i kortsiktiga resultat så att de anställda ser att företaget rör sig framåt. Det gäller att ha en väl utformad plan för implementeringen av Lean med milstolpar och väl fastställda mål för att undvika att driva saker på lång sikt. (Paul Vander Elst)

Frank Linnerz menar att det är viktigt att ha mindre steg i ”change management”. I sina projekt arbetar Lean-teamet med så kallade Technical Implementation Plans (TIP) som fungerar som olika delar av vad de vill uppnå med implementeringen. Dessa bryts ner i projekten och Frank Linnerz menar att det är viktigt att delarna definieras väldigt precist. Som exempel, stället för att säga att de skulle ”*improve midset and behavior by introducing performance management across the plant*” (Linnerz, 2009, p.15) installerade de i ett fall whiteboards och införde dagliga skiftmöten istället - på noggrant utvalda pilotmaskiner. TIPS nedbrutna i konkreta delmål som de anställda kan relatera till gjorde det lättare att allokera resurser, att delegera och följa upp. (Linnerz, 2009)

Fördelarna med en tydlig vision, gemensamt formad, nedbrytbar i mindre enheter och mål, som de anställda kan relatera till blir många. Nyckeleffekterna av detta som SCAP nämner är involvering, motivation, engagemang, samt att det blir enklare att hantera projektet i form av allokering av resurser, delegering och uppföljning – effekter som de menar leder till en mer framgångsrik implementering av Lean.

4.4 Förberedelse inför förändringen

Att förbereda organisationen på en kommande förändring är något som är centralt och som är sammankopplat med hur de inom SCAP arbetar med visionen. Mycket handlar om att informera och kommunicera på rätt sätt och att möta den kanske största utmaningen inom organisationsförändring, nämligen att övertyga de som påverkas av förändringen. Inom SCAP handlar det dock inte till lika stor grad om att de ”påverkas” av förändringen, utan i en kulturell förändring ska det snarare ses som något de åstadkommer gemensamt genom att engagera de anställda i förändringsarbetet.

För att förbereda organisationen för förändringen är det viktigt att ha starka lokala team som är beredda, de behöver en omfattande träning i Lean filosofin. Det är viktigt att börja ett halvår innan implementeringen påbörjas för att informera de anställda om vad som kommer. Likaså är det viktigt att tala mycket om Lean och få de anställda nyfikna på Lean. (Eric Vanden Bossche)

För att lyckas med förändring så är utbildning mycket viktigt. (Jonas Karlsson) Arbetarna går igenom vad Lean är och får en light-utbildning innan förändringen påbörjas (Frank Linnerz). Det är svårt att ge alla medlemmarna tillräckligt med information från början (Paul Vander Elst). Mycket information krävs inledningsvis, men företaget kan inte bara kliva in och berätta hur någonting ska göras, de vet bättre själv hur papper görs men ledningen hjälper dem att kvantifiera vart

spill ligger. Metoden är att förbättra, för att skapa en kultur för kontinuerlig utveckling. Personalen lär sig medan de arbetar och får mycket information och feedback. Ledarskap är viktigt i detta arbete. (Frank Linnerz)

Kommunikation är otroligt betydelsefullt vid förberedelserna till förändringen. För att förbereda inför en kulturell förändring är kommunikation kring visionen central, liksom träning och varning om att det kommer att vara svårt. (Vincent de Rooij) När de har talat om förändringen brukar folk säga: “ *I have no problem with change, I don't have a problem with change*” men detta är inte fallet. (Vincent de Rooij)

András Értekes menar att förståelse är det viktigaste för att lyckas med implementering av Lean. De anställda behöver förstå vad de gör, varför de gör det och hur de planerar att göra det. Genom att redan inledningsvis lyfta fram och visa på fördelen av fundamentala delar av Lean är mycket vunnet i förberedelserna av personalen.

”Try to implement really basic things of Lean which can be kind of a good example and later on be a kind of compelling story, meaning that the people can see that changes, even small changes really, those changes are visible and possible, and therefore they can start to get a trust on that.” (András Értekes)

SCAP gör vissa organisatoriska förändringar innan Lean, vilka inte är dramatiska, men som skapar förutsättningar att vara närmare golvet. SCAP kallar det ”span of control” (en del av management infrastructure), vilket handlar om att företaget innan transformationen ändrar strukturen. Företaget minskar grupperna på verkstadsgolvet så att dessa får fler teamledare och att det blir lättare att ta in input från golvet. (András Értekes) Detta är ett steg i att förbereda organisationen, både vad gäller den nya kultur som Lean innebär, men också att arbeta med de viktiga komponenterna såsom engagemang och motivation.

Ett annat mycket viktigt verktyg är att besöka fabriker som genomför förändringen innan den egna fabriken genomför motsvarande förändring för att dra lärdom och ta med sig erfarenhet till den egna fabriken. (András Értekes; Frank Linnerz) Genom att arbeta med denna typ av information och PF kan företaget bidra till att översätta visionen till något konkret, något som andra har genomgått och upplevt och som kan relateras till.

Förändringar påbörjas ofta genom informella diskussioner för att Lean-teamet ska få feedback och för att skapa deltagande. I Gent-transformationen pratades det öppet om Lean och det var viktigt att poängtera betydelsen av förändringen och skapa ett personligt incitament för att arbeta för den. Företaget använder en retorik likt: “*You know lean is coming, and you are important part of it. Will you participate or is there anything you want to tell me now? Do you have enough information? Will you be able to speak competently and convincingly about it with your people? What can I do for you?*” (Linnerz, 2009, s.8) Vad som var framstående i transformationen i Gent var att redan innan kick-off sa anställda “*Wait till lean comes. This will solve the issue*”. (Linnerz, 2009, s.9)

För att förbereda de anställda på Lean förbereds presentationsmaterial som ska vara lättförståelig där bilder från verkliga exempel från andra Lean fabriker används. I Gent förberedde sig Lean-teamet på frågor såsom “*Will it change my job*” och “*Do we have to work harder?*”. (Linnerz, 2009, s.7) Dessa frågor hjälpte ledningsteamet att identifiera potentiella punkter av motstånd och alla chefer fick en bättre förståelse av vad det gäller. På så sätt skapades en nyfikenhet, en ”pull-effekt”, hos de anställda snarare än att trycka ut informationen. Denna nyfikenhet skapas genom att berätta för dem vad som har uppnåtts på andra fabriker utan att berätta exakt vad som gjorts. (Linnerz, 2009)

Frank Linnerz uppmuntrade också hans managers att engagera sig i de informella diskussionerna och gjorde det även själv. Hans tid på verkstadsgolvet ökade. Likaså skapades ett öppnare klimat där anställda på luncherna satt i mixade grupper och inte längre varje avdelning och funktion för sig. (Frank Linnerz, 2009)

I det stora hela handlar förberedelser för förändringen enligt SCAP om att ge en känsla av kulturförändringen som de anställda kan relatera till och som de känner att de är en viktig del av. Den ”pull-effekt” som Frank Linnerz nämner talar för vad de försöker skapa engagemang där de anställda driver förändringen snarare än blir drivna av förändringen. De förberedelser som görs innebär att skapa en diskussion snarare än en envägskommunikation kring förändringen.

Flera faktorer än dessa spelar naturligtvis in när det handlar om hur SCAP arbetar med förberedelse av organisationen inför implementeringen av Lean. För att förstå vad som driver förändringen är det enligt Vincent de Rooij relevant att lyfta in skillnaden mellan hur företaget ser på en strukturell organisationsförändring och en förändring i organisationskulturen.

4.5 Organisatorisk strukturell respektive kulturell förändring

Enligt Vincent de Rooij är det viktigt att poängtera att de talar om två typer av förändringar som innebär olika saker, dels en strukturell förändring och dels en kulturell. En organisatorisk strukturell förändring är något som ett företag bara kan bestämma att de ska genomföra vilket då också blir fallet. Om ledningen bestämmer att de ska förändra organisationen så förändrar de den, vilket exempelvis kan vara nya processer eller att flytta chefer. Däremot blir det svårare när det gäller kulturell förändring. Om ledningen bestämmer att de vill skapa en kultur av kontinuerlig förbättring där människor ser problem och möjligheter och är inte rädda för att hantera dem och är inte längre nöjda med ”fire fighting” måste de hantera det annorlunda. Eftersom kultur är något som finns i människors tankar kan företaget endast påverka dessa indirekt. Det är en process som ska hanteras under en lång tid. Eftersom kulturell förändring endast kan hanteras indirekt blir det svårare att genomföra. Hur denna kulturella förändring hanteras och hur organisationen exempelvis förbereds på denna förändring är en tidskrävande utmaning att klara av för att nå en kultur av ständig förbättring. (Vincent de Rooij)

4.6 Stöd från ledningen och övriga organisationen

Det är tydligt att en betydande faktor är ett starkt stöd från ledningen vilket flera av respondenterna på SCAP betonar. Stöd från ledningen är centralt för implementering av Lean och ledarna måste visa att de alla är överrens om hur de ska implementera förändringen. Alla måste aktivt stödja förändringen och tro på projektet. Det innebär att alla är involverade och arbetar enligt Lean-principerna. (Mathijs Vancompernelle, Frank Linnerz, Vincent de Rooij, Paul Vander Elst)

De viktigaste faktorerna för att på ett framgångsrikt sätt implementera Lean är att företagsledningen är involverade till 100 % och att de driver implementeringen av Lean. (Eric Vanden Bossche, Paul Vander Elst, Jonas Karlsson). Om ledningen är införstådda med vad Lean handlar om och arbetar efter detta så kommer det tillslut att genomsyras i hela företaget (Jonas Karlsson). Företagsledningen kommer då ge de lokala teamen det nödvändiga stödet de behöver. Alla måste aktivt stödja förändringen. Ledningen liksom personer på den operationella nivån ska medverka i förändringen. Här kommer också de tidigare faktorerna såsom hur det lokala Lean-teamet förhåller sig till det centrala Lean-teamet och betydelsen av att det centrala Lean-teamet ser vilket stöd och utbildning som krävs för att det lokala Lean-teamet ska kunna ta över och driva vidare förändringen då det centrala Lean-teamet lämnat efter de första 15 veckorna.

Det är även viktigt att företaget avsätter resurser för förändringen och att från början förstå vad som krävs. Om företaget har stöd från ledningen kommer de också att ha de resurser som krävs för förändringen enligt Vincent de Rooij. Frank Linnerz lyfter också fram vikten av att ha mycket resurser till förfogande i arbetet med att implementera Lean. Jämfört med tidigare projekt inom SCAP har Lean fått mer resurser, redan från början, vilket han anser avgörande och positivt för resultatet. Resurser är särskilt viktigt i ett projekt som innebär en kulturell förändring, eftersom det är viktigt att förstå att en kultur av ständig förbättring även är en kontinuerlig kulturell förändring utan slut. (Vincent de Rooij) Då är det viktigt att de resurser som krävs stöder denna utveckling.

Men stödet för förändringen bör inte enbart ligga hos ledningen enligt SCAP. Det är också viktigt att arbeta aktivt med att finna och involvera rätt personer i implementeringsprocessen, som kan vara med och forma, stödja och driva förändringen. (András Értekes) Likaså att hantera viljan till förändring på alla nivåer av organisationen liksom att stoppa motstånd som finns mot förändringen. (Frank Linnerz)

4.6.1 Involvera rätt personer

Det är viktigt att involvera rätt personer redan i det tidiga stadiet av Lean-implementeringen. (Paul Vander Elst; Jonas Karlsson; András Értekes) Då nyckelpersoner fungerar som förebilder och skapar ett engagemang bland de anställda för detta också med sig tidiga fördelar i förändringsprocessen. Jonas Karlsson uttrycker det såhär:

”Detta är otroligt viktigt i förändringsarbetet och jag tycker det är av två anledningar: (1) Involverar vi rätt personer så får vi ofta snabba resultat vilket är viktigt initialt, både uppåt och neråt i organisationen; (2) Ledare och ledningsgrupp ses som förebilder för övriga organisationen och kan därför få med sig övriga.”
(Jonas Karlsson)

Frank Linnerz understryker också vikten av att involvera nyckelpersoner och göra dem till en del av Lean-teamet. På så sätt kan förändringen göras smidigare och få med sig övriga, ibland mer tveksamma, personer lättare. András Értekes som återkommer till involvering bland de anställda flertal gånger under intervjun menar att involvering skapar engagemang och det är också en viktig del i utbildningen. Genom ett tydligare engagemang och en tydlig involvering förbättras arbetet med att bygga upp kunskapen kring förändringen och kring Lean, för att i sin tur förbättra förutsättningarna för att nå det önskade resultatet av Lean-implementeringen.

”What is important is the involvement, the way how we approach and involve people is that, because that we call it a transformation process, so, how we can involve people into that, to get the commitment is very critical on an early stage. And this goes together with the skill building, means that we need to train, we need to build plenty of skills in the organization to be able to reach the desired change.” (András Értekes)

När SCAP talar om att involvera personer i förändringsarbetet syftar de både generellt för förändringsarbetet i sig då det är en kulturell förändring, men även specifikt för det lokala Lean-teamet som är de som leder förändringen. För det centrala Lean-teamet är det också viktigt att ge inflytandet till det lokala Lean-teamet, så det är en involvering som sker genomlöpande i organisationen. I arbetet med att involvera rätt personer eftersöker de en speciell typ av människor, en typ som är förenlig med den kultur som Lean eftersträvar. I huvudsak tittar de på personer med en förmåga att leda, stödja och hantera människor snarare än att styra dem och att fokusera på tekniska kunskaper.

“In the Lean team we need people with a really positive attitude, we are trying to recruit people with a proactive approach and we are also trying to recruit people with a kind of skill how we can handle and treat the organization. So that means that we are not really focusing on any kind of technical knowledge. Basically we are mainly focusing on personal skills and personal capabilities on how we can treat people and how we can lead them, how can we support them, how can we lead them through this transformation. Of

course there are certain other skills that can be useful [...] I'm not saying that technical skills and knowledge can not be important but the focus is on how to handle people [...]” (András Értekes)

4.6.2 Viljan till förändring

Mellan- och toppchefernas vilja att förändras är en annan kritisk faktor som betonas. Om de som är ansvariga för förändringen inte vill delta kommer den inte att kunna genomföras. De som är ansvariga måste veta vad Lean står för och det måste finnas en vilja till förändringen, eller åtminstone måste kommuniceras som att det finns en vilja till förändring. (Mathijs Vancompernelle)

”People must know that it's not doing lean because of it, but because of they need to get better, survive, become market leader.” (Mathijs Vancompernelle)

Med detta betonas även behovet av förändringen som central. Viljan till förändring grundas också i att involvera hela organisationen genom transformationen, inte bara det lokala teamet som leder transformation utan även resten av organisationen behöver acceptera förändringen.

”It's very important that Lean is not only something from the local team, but something that is accepted from the rest of the organization. You have to involve the rest of the organization during this transformation.” (Eric van den Bossche)

I detta kommer också svårigheten i att hantera mellanchefer som både Vincent de Rooij och Frank Linnerz poängterar. Mellanchefernas roll kan ofta missförstås och underskattas. För att konkret hantera detta har de haft dagliga interaktioner med dessa personer, där det är viktigt att fortsätta följa upp dem och coacha dem för att ytterligare utveckla deras ledarskapsegenskaper. (Linnerz, 2009) Alla måste förbereda sig på att förändra sig själv. Moderna chefer kan inte tro att förändring är till för andra människor. (Linnerz, 2009)

Just de förändringar som mellanchefer ställs inför, med en ändrad struktur och kultur till följd av Lean är en av de större utmaningarna. Här ligger också en utmaning i att få in samtliga i organisationen på ett och samma spår, så att samtliga är engagerade och arbetar mot samma mål.

”It is important that the complete organization is committed to Lean and the lean targets to avoid conflicting targets.” (Paul Vander Elst)

Arbetet med att hantera just detta handlar också om att eliminera det motstånd som finns mot förändringen.

4.6.3 Stoppa motstånd

Under transformationen i Gent hade Frank Linnerz och Lean-teamet extra sessioner med managementteamet där de förtydligade hur viktigt det var att involvera shop floor och att ”lean is not a way in getting out people”. Detta var ett sätt att fokusera mer på tankesättet och beteende delen. ”*Speak with the difficult people first*”. De försöker först övertyga anställda och få med sig dem på förändringen. Ibland måste företaget få ut anställda som gör motstånd till förändringen innan de börjar med projektet. Om det krävs så byter de ut team eller omplaceras personal som gör motstånd till förändringen för att höja ribban på projektet; ”*find the stopper and get them out of the way*”. (Frank Linnerz) Det är viktigt att övertyga människorna och att hantera motstånd. (Frank Linnerz) Att göra sig av med motstånd är en viktig signal. I Gent-transformationen sparkades en chef som var väldigt ”old school” och som inte kunde hantera kritik och bossade runt arbetarna. Frank Linnerz uttrycker det som att de i förändringsarbete ibland inte har ett annat val än att göra sig av med de personer som är emot en förändring: ”*If you can't change the man change the man*”.

Han informerade sitt team att det är okej att inte ha alla svaren eller målen klara och att även personlig kritik är en signal på medverkan. Inget är värre än tomma ord och tron på att det finns en förståelse och enighet, men att sedan inse när förändringen blir dyrare och är längre gången, att motstånd och sabotage förekommer. (Linnerz, 2009)

4.7 Ledarskap

Den beskrivning som András Értekes gör kring vilka personer de försöker involvera i Lean-teamet representerar också till stor del den ledarskapstyp de söker och förväntas av ledarna på SCAP.

Ledarskap är nyckeln till framgång och detta gäller i alla led för att kunna förmedla rätt budskap. Det handlar om att ledare måste vara förebilder. (Jonas Karlsson) Ledarskap spelar en viktig roll i förändringsprocessen och är något som inte alltid är det lättaste. (Vincent de Rooij, Eric Vanden Bossche, Jonas Karlsson) De räknar med att ledarna ändrar sin ledarskapsstil – något som är svårt att genomföra i praktiken (Vincent de Rooij). Det handlar om att gå från klassisk ledarskapsstil till mer coachning och utvecklande ledare. (Jonas Karlsson, Frank Linnerz) Mycket handlar om de tidigare nämnda egenskaper i att kunna hantera, stödja och motivera personalen. Ledarskapet ska sättas före chefskapet. Ledare skapar kulturen (Mathijs Vancompernelle) och feedback är en av nyckelkomponenterna i ledarskapsstilen (András Értekes).

”The leadership style, the role we are trying to play, and of course we are expecting all managers to play in the organization, this is mainly about leadership and not management. So, we are really trying to lead people, to take care of them, trying to execute a kind of coaching, trying to be visible on the shop floor. Of course giving and taking feedback and generally asking, not telling, asking people to do and execute things [...]” (András Értekes)

I en utvärdering av sin ledarroll kategoriserar Frank Linnerz sin insats i förändringsarbetet i sex olika regler eller principer för att hantera förändringen med utgångspunkt i förändringsteorier. (Linnerz, 2009) Även om de omfattar mer än själva ledarskapet kan de hjälpa till att beskriva den ledartyp ledare inom SCAP förväntas vara. De sex principerna var:

- Arbeta hårt för att etablera behovet av förändring
- Tänk inte bara ut förändringen, tänk genom den
- Initiera förändring genom informella diskussioner för att få feedback och medverkande
- Positivt uppmuntra de som är berörda till att ge sina invändningar
- Var beredd på att förändras själv
- Kontrollera förändringen och förstärk den

De sex punkterna återspeglar mycket av den ledarskapsstil som är önskvärd och som också är förenlig med Lean och för att bygga en kultur av kontinuerlig förbättring. Det som framhålls är att förändringen är helt beroende av ett ledarskap och en ledning som är till stöd för förändringen och att det finns en svårighet i att hantera just ledare, eller personer som förväntas vara ledare, det vill säga chefer och framförallt mellanchefer.

4.7.1 Botten-upp-initiativ

Problem måste hanteras på verkstadsgolvet och kan inte lösas från toppen, därför är botten-upp-initiativ väldigt viktigt. Vincent de Rooij menar att det är det enda sättet som företaget kan göra en sådan förändring som Lean innebär, och de måste involvera alla anställda i det arbetet. (Vincent de Rooij) Dock säger Eric Vanden Bossche att botten-upp-initiativ fortfarande inte är på en nivå som är önskvärd.

Botten-upp-initiativ är viktiga eftersom det kommer att göra förändringen enklare och övertyga folk om att deras engagemang är uppskattat. Om alla initiativ vore top-down skulle folk se det som svårt att acceptera förändringar. (Paul Vander Elst)

”Is a really important and crucial point, that is out of question. [...] The key of Lean is that the value needs to be created on the shop floor.” (András Értekes)

På så sätt är den strukturella och kulturella förändringen länkade till varande och de förberedelser som innebär att förändra strukturen syftar till att underlätta den kulturella förändringen. Detta kan ses i att de förändrar span-of-control för att ge större möjligheter för arbetarna på golvet att komma med input och öka deras involvering. (András Értekes)

4.8 Alla medarbetarna ska vara involverade i förändringen

För att lyckas med att implementera Lean så måste alla medarbetare ändra inställning och vara öppna för förändring, det handlar om att ändra attityd och beteende hos alla medarbetarna. (Jonas Karlsson)

En förändring som omfattar implementeringen av Lean måste stödjas av alla personer på verkstadsgolvet eftersom det är till deras fördel. Men samtidigt menar flera av respondenterna att motstånd vid implementering av Lean kommer sällan från verkstadsgolvet utan från mellancheferna och toppcheferna. Det är inte svårt att motivera människor på verkstadsgolvet. (Vincent de Rooij) Mellancheferna ska låta lokala anställda behålla ägarskap. (Vincent de Rooij) Det är alltid lättare att motivera de anställda på verkstadsgolvet till en förändring eftersom förändringen innebär en förbättring för dem på flera sätt, så som ett större inflytande. Mycket handlar också om att lösa mindre vanliga problem snabbt samt att de får ett ökat inflytande i det dagliga arbetet, får en ökad känsla av betydelse och mer feedback. (Frank Linnerz) Å andra sidan är mellanchefer svårare då de kan få en känsla av att deras auktoritet hotas och de tror att de förlorar den trygghet de har i att känna sina invanda processer och beslutsmonster.

Företaget måste få med sig personalen, vilket innebär att motivation är viktigt liksom kommunikation och information. Mindset and behavior och management infrastructure-delarna är så pass prominenta i arbetet. Det är förstås väldigt viktigt att ha personalen med sig och i programmet finns olika steg för att ha informationssessioner. Det är viktigt att kommunicera och informera arbetarna, och det kan även vara bra att gå och se med egna ögon hur andra fabriker som har implementerat Lean fungerar för att personalen ska acceptera förändringen (Frank Linnerz), så kallade PF. Företaget får inte glömma att involvera och hantera tankesättet och beteendefrågor liksom tekniska frågor. (Vincent de Rooij)

Vid transformationen i Gent kommunicerade Lean-teamet med de anställda och informerade de om vad Lean innebar och hur de skulle påverkas av förändringen. Det viktiga var att kommunicera, att lyssna på de anställda inte bara ge ut ensidig information. Genom att lyssna på de anställdas frågeställningar kunde Lean teamet identifiera potentiella punkter av motstånd och därmed skapa en större förståelse för potentiellt motstånd. Frank Linnerz nämner att chefer generellt ofta underskattar betydelsen av kommunikation och att de ofta blandar innebörden av information respektive kommunikation. Det är en väsentlig skillnad då kommunikation är en tvåsidig konversation med en feedback loop medan information är ensidigt. Mycket handlar om att ha en öppen kommunikation och göra den tydlig; Frank Linnerz placerade ett Lean-rum i mitten av verkstadsgolvet och omplacerade samtidigt en maskin för att kunna göra så. (Frank Linnerz, 2009)

4.9 Betydelsen av att skapa motivation för att stödja fortsatt förändring

Att skapa motivation bland de anställda är en förutsättning för att lyckas med en förändring av kulturen och det finns flera drivkrafter för detta. Enligt SCAP bör företag arbeta med långsiktig motivation, det vill säga skapa incitament och engagemang som är hållbar i sin natur. Detta görs främst genom att spela på psykologiska faktorer såsom bekräftelse eller tillkännagivande snarare än belöningar av ett mer ekonomiskt slag. Ett bra uppföljningssystem, att se till så att de personer som har idéer, att det görs något med dessa idéer, eller åtminstone att de får en direkt feedback på dessa (Eric van den Bossche). Samtidigt menar Mathijs Vancompernelle att de mest effektiva verktygen för att motivera anställda ligger i just positiv feedback och coaching.

”These factors are important to convince people of the necessity of changes but it is important to point out that all improvements are not one sided. We need to convince people that they will personally benefit from changes and not only the organization.” (Paul Vander Elst)

Med dessa faktorer hänvisar Paul Vander Elst till ständig förbättring, bygga förtroende, visa synliga resultat och konstant feedback som drivande faktorer för motivation bland de anställda. I tillägg till dessa faktorer lyfter Jonas Karlsson också fram betydelsen av att initialt lösa små enkla problem som finns i det dagliga arbetet. Genom att göra detta framgångsrikt menar han att det blir mycket enklare att få med sig medarbetarna i ett fortsatt Lean-arbete eftersom de kan se en personlig fördel i förändringsarbetet.

Just den personliga aspekten lyfter även Vincent de Rooij fram som betydelsefull. När företag arbetar med kulturellt förändring är motivationen den yttersta drivkraften för att nå denna förändring. En kulturell förändring handlar om att bygga en beteendeförändring vilket inte enbart är något som sker direkt, utan något som kräver tålamod och långsiktigt arbete. Genom att som initiativtagare arbeta med en tydlig skarp vision är inte tillräckligt, utan denna vision måste översättas så att varje del av organisationen ser sin tydliga fördel med förändringen. Genom att kommunicera en översatt vision för förändring som varje individ kan relatera till och se sin personliga vinst i, såväl som organisationens behov av förändringen, finns mycket vunnet. Kulturell förändring och motivation till denna skapas främst genom att visa på dessa vinster hos individerna. Vincent de Rooij menar dock inte att belöningssystem eller kompensation är drivkraften, utan mer bakomliggande psykologiska faktorer:

“Continuous improvement: the actually change in culture is a much better motivator than actually any compensation and benefit, for several reasons. Well first of all, anything you do in compensation and benefit, people forget about that in about one to three months and it does not make people feel better for very long. Where working in a different culture makes people feel better all the time, when they get out of bed to go to work and when they are at home with their families, and that is a much bigger motivator.” (Vincent de Rooij)

Frank Linnerz beskriver att det inte finns något belöningssystem kopplat till Lean. I något enstaka fall har det dock funnits biobiljetter, men detta är irrelevant ur ett motivationsperspektiv; ”*Konstant feedback och motivation räcker*”. Han menar vidare att genom Lean får de denna konstanta feedback, vilket inte innebär att det enbart är negativ kritik utan det är den positiva som är motivationsdrivande. Feedback är viktigare än faktisk belöning eftersom om en anställd arbetar och sliter och det inte är någon som uppmärksammar detta, så kommer personen att strunta i det nästa gång. Chefen ska inte bara synas när det går dåligt, utan att uppmärksamma och ge positiv kritik formar en bättre kultur och leder till ökad motivation.

Motivation handlar också om respekt och styrning, där ledarna ska vara centrala delar i förändringsarbetet. Såväl ledningens engagemang som nyckelpersoner och inflytelserika

personers inblandning i förändringsprocessen bidrar också till en motivation bland de anställda, en känsla av nödvändighet i förändringen. Initiativ och drivkraft för förändringar måste komma uppifrån och det är väsentligt att ledningen inte enbart är initiativtagare utan är med hela vägen och stöder projektet. Ledningen ska dock inte vara frikopplade från organisationen utan till största del involvera både chefer, mellanchefer och arbetare på golvet. Eric van den Bossche talar också om att det är viktigt att försäkra sig om att överenskommelser är respekterade från båda sidor, det vill säga både på en operationell nivå och på ledningsnivå. Den största utmaningen ligger ofta i att motivera mellancheferna medan arbetarna på golvet sällan är ett problem. (Frank Linnerz; Vincent de Rooij) Detta är relativt sammankopplat med de ändrade beslutsstrukturer som förändringen för med sig och således och den motivation ett visst ansvar för med sig.

Disciplin och ledarens ledarskapsstil är också betydande och de ser ofta en tydlig förändring av ledarna under förändringsprojektets gång. *”A certain level of discipline is for me crucial for success.”* (Mathijs Vancompernelle) Frank Linnerz menar själv att hans eget ledarskap tydligt har förändrats under hans arbete med Lean, både genom att bli hårdare och mer disciplinerad. Kulturen av ständig förbättring har också haft inflytande i ledarskapsstilen och lett till en mer disciplinerad hållning till kontinuerliga möten. Men ledarskapsstilen har inte blivit mer auktoritär i den meningen utan ledarskapsstilen är mer öppen. Kulturen som följer av Lean kräver en viss typ av ledarskap enligt Frank Linnerz, en ledarskapsstil som i grunden bygger på motivation och att driva de anställda framåt genom att skapa ett engagemang. Ständig förbättring återfinns inte enbart i produktionsapparaten utan syftar över till den personliga utvecklingen och det personliga inflytandet bland personalen. Hos SCAP har de tydliga riktlinjer och tio viktiga egenskaper som en ledare bör besitta, förankrat i Lean och den typ av ledarskap Lean kräver. Frank Linnerz poängterar dock att dessa tio egenskaper dock inte är något specifikt framtaget för Lean, utan är något som vem som helst skulle skriva under på, det vill säga egenskaper hos ledaren som är viktiga oavsett om organisationen arbetar med Lean eller inte.

Det är viktigt att kommunicera och motivera personalen så att de accepterar förändringen (Frank Linnerz). För att motivera anställda använder de prestationstavlor där de visualiserar prestationerna de uppnått. De har även dagliga 10 minuters möten med varje maskin för att de vad som hänt de senaste 24 timmarna. (Eric Vanden Bossche) Det är viktigt att övertyga de anställda om behovet till förändring och att visa dem de klara möjliga fördelarna av dessa förändringar. Folk tror inte på förändring om de inte är övertygade att det kommer gynna dem (personligen). (Paul Vander Elst; Vincent de Rooij) Att företagsledningen är närvarande under de veckovisa Lean wrap-ups de har är viktigt (Eric Vanden Bossche; Frank Linnerz). Samtidigt som företaget bör visa personalen de möjliga fördelarna med förändringarna är det även för motivationen betydelsefullt att ha snabba vinster så att dessa upplevs tidigt och spår på det positiva intrycket av förändringen och det den för med sig.

“Very important to have some quick wins that the organization (management and operators) can see that Lean is not only a must but something necessary for our organization and our future.” (Eric Vanden Bossche)

Med detta betonar Eric Vanden Bossche nödvändigheten i förändringen för framtiden. Andrés Értekes och Frank Linnerz talar också om betydelsen av att forma ett ”future state” och definiera ens ”current state” som en del i motivationsprocessen, såväl som en del av visionen.

4.10 Kriterier för att mäta framgång och var värdet kommer från

Det är tydligt att det finns en viss oenighet kring hur framgång av Lean mäts. Detta är inget som är specifikt för SCAP utan något som är generellt för alla typer av förändringsprojekt där organisationskulturen är en del av förändringen. I detta fall är det att skilja mellan de mjuka och de hårda värdena i förändringen. Målet med en Lean-implementering kan ses ur flera perspektiv.

Det kan vara ett strategiskt verktyg i att hantera omgivningen och framgången mäts i hur pass mycket ens marknadsandel växer. Ett annat perspektiv är att mäta framgången av Lean rent ekonomiskt, de kostnadsbesparingar det leder till och hur det påverkar avkastningen på kapital. Ett tredje perspektiv kan vara att se hur väl målet med Lean-filosofin uppfyllts – en organisationskultur som stöder ständig förbättring. Ingetdera är frikopplad från det andra utan resultat av varandra.

”This is an interesting question, because we do not always agree on that. If you really look into what you want to achieve with Lean, that is exactly that change of culture which expresses itself in continuous improvement, culture, that is what you want to achieve.” (Vincent de Rooij)

Vincent menar vidare att om framgången ska mätas av detta bör de titta på processerna och hur de gått från ett ”fire fighting mode” till ett stadium av ständig förbättring. Att se till hur väl en kultur med ständig förbättring nås är betydande då det är det fundamentala syftet med vad företaget ska uppnå med Lean. Men i grunden handlar det att se Lean som en av flera alternativa metoder: en av flera metoder att uppnå de verkliga incitamenten bakom förändringsarbetet. Dessa incitament handlar om företagets överlevnad och konkurrens på marknaden, kostnadsänkning och att generera värde för kunden. Likaså handlar det om ett vinstdrivande företag som behöver möta investerarnas krav på avkastning på kapitalet. Enligt Vincent de Rooij är det här viktigt att finna sambandet mellan förbättrad effektivitet och en kultur med ständig förbättring.

“Now, of course, in a company that needs to make money to survive, people like to look at the bottom line at lean in terms of [...] and return on capital. Then you have to start making that link, so how is this continuous improvement culture that will bring you improved efficiencies, those improved efficiencies can bring you you bottom line if you do something with them. There is different things you could do with it, and if it's more efficiency you can get rid of people, machines, shifts and save costs, or more with a bigger contribution you can sell and get even more out of it.” (Vincent de Rooij)

Lean är till stor del ett rationaliseringsprogram där verksamheten effektiviseras och ständigt förbättras. Det är i denna process enligt Vincent de Rooij svårt att avgöra vad som föranleder det andra och om det företaget mäter är resultatet av en Lean-implementering eller av kringliggande faktorer. Detta blir särskilt svårt då det önskade resultatet av Lean är en förändring organisationskulturen, något som tar lång tid och som samtidigt måste samspela med en omgivande ständigt förändrad värld.

“So there is an interesting dilemma here, that is if you really want to look at bottom line, then it is impossible to distinguish which effect that comes from your lean implementation, your changed culture, and which effect comes from everything else, like world financial crises for instance. So if you look at the bottom line you don't know where it comes from. If you look at, more closely to your actions and what you have been doing to try to change that culture and measure there, you measure for instance, the happiness of the people or you measure the performance of a specific machine or your change over times. Then you can demonstrate what your effects of your actions are, but you don't know exactly what the bottom line is. So there is no one good answer to this [red. hur framgången med Lean mäts].” (Vincent de Rooij)

Paul Vander Elst är inne på samma riktning och menar att framgång bör mätas utifrån de anställdas tillfredsställelse relaterat till Leans principer. Mathijs Vancompernelle följer upp detta och menar att företag bör se på sättet de anställda arbetar tillsammans på och förändringstakten medan Jonas Karlsson istället belyser att framgången mäts i hur väl företaget uppfyller sin strategiska plan och vision. Givetvis bör framgången mätas i hur väl visionen uppfylls med förändringen och hur det är förenligt med den plan företaget satt upp för förändringen, men detta perspektiv säger egentligen inte hur framgången av just Lean mäts, utan reflekterar mer att det finns ett strategiskt fokus i resultatet snarare än ett kvantifierbart av förändringseffekterna. Eric Vanden Bossche lägger å andra sidan fram betydelsen av de mer mätbara effekterna och att

det är viktigt att introducera KPI:s (Key Performance Indicators)¹ som tydligt visar förbättringar. András Értekes menar att mycket kretsar kring dessa KPI:s i arbetet med att mäta framgången. SCAP fokuserar på dessa och hur de uppnår och följer upp dessa. András Értekes nämner dock inte ekonomiska vinster eller den kulturella förändringen som en måttstock på hur väl de lyckats med implementeringen av Lean.

Frank Linnerz menar att målet med Lean i första hand är att växa i marknadsandelar. Det handlar om att bli bättre, skapa variation och att sänka kostnaderna, för att skapa värde för kunden. Målet är att skapa kapacitet vilket kan utnyttjas på två sätt: antingen genom att sälja mer och bättre eller att ta bort outnyttjad kapacitet för att skapa kostnadsbesparingar. I slutändan handlar det dock enligt Frank Linnerz om att uppnå en kulturförändring.

Även Frank Linnerz, i likhet med Eric Vanden Bossche, nämner betydelsen av KPI och hur dessa används. I implementeringsprocessen används nio ”core KPI:s” som sedan bryts ner i konkreta och mätbara delmål. Det genomförs en ständig uppföljning på till vilken grad företaget uppnår dessa olika KPI vilket fungerar som en måttstock på hur väl implementeringen lyckas. Han betonar vikten av synliga kortsiktiga resultat och kommunicera dessa för att möta skepticism. Samtidigt förklarar Frank Linnerz också att det alltid finns projekt eller delprojekt som inte ger något resultat, men som är viktiga och nödvändiga att genomföra eftersom företaget vill uppnå en kulturförändring genom projektet och förändra ett beteende. Samtidigt som kortsiktiga resultat är viktiga att göra synliga kan också att fira dessa vara en viktig faktor (Frank Linnerz; Jonas Karlsson):

”En viktig faktor här tror jag handlar om att fira och visa på framgång.” (Jonas Karlsson)

Lean handlar till stor del om att reducera och ta bort spill och slöseri vilket genererar värde både åt kunden och för företaget. Vincent de Rooij menar att var de tenderar att se det största spillet är alltid i olika gränzytor eller samspel, vilket exempelvis kan vara förbindelsen mellan olika maskiner. Ur ett större perspektiv finns även spill i anknytningen mellan olika företag. Detta innebär att ju större fördelar Lean-företaget får, genom att exempelvis leverantörerna arbetar med kunderna, desto mer får företaget ut av att sprida Lean inom hela värdekedjan. Om alla i en särskild bransch skulle arbeta med Lean leder detta att den totala ansträngningen att tillhandahålla en produkt eller service minskas, vilket innebär att effekten av Lean inte enbart är positiv på företagsnivå utan även i en vidare mening. Den kritik som säger att effekten av Lean försvinner då alla inom en bransch arbetar med metoden menar han därmed är felaktig. Anledning till att denna kritik finns menar han beror på bristande kunskap om Lean generellt och att det närmast liknar ett perspektiv där utvecklingen inte drivs framåt. Vincent de Rooij menar att det snarare kan liknas vid skillnaden mellan ett kapitalistiskt och kommunistiskt tillvägagångssätt.

Where this probably is coming from is, with Lean I can save costs, then if you are the only one you have an advantage, over the competition, if the competition is as good, you don't have that advantage, but so what, that is true with everything. The thing of course is, the only way to keep advantage of competition is to move faster as they do, so that's true with everything, that's true with Lean, that's true with material cost reduction, with design improvements, with everything. So here we are getting a little bit into the capitalist versus communist approach. Look at the world and make up your mind. (Vincent de Rooij)

När det handlar om att mäta framgång finns det ytterligare aspekter under implementeringsprocessen att ta hänsyn till som är kritiska. En av dessa är att det finns en grad av uthållighet. (Vincent de Rooij) Då det handlar om en kulturell förändring är det också något som inte går att påverka direkt utan något som tar tid att genomföra. Om ett företag ska införa Lean i

¹ ”Measures that address customer value by linking performance measures to the drivers of value creation and drivers of change.” (SCAP:s interna presentationsmaterial, 2007, s.52)

organisationen så måste de vara medvetna om att det är en process som inte har ett slut, företaget måste ta sig tiden till förändringen. Detta är väldigt svårt att sälja in i en organisation då de förväntar sig att någon kommer en ett magiskt trollspö och sen är det klart. När ett första CLC-team sedan har varit på fabriken och berättat hur de ska gå tillväga, tror fabriken att det är klart. Förståelsen av att det inte är på detta sätt är viktig, eftersom Lean måste bli ett sätt att leva på. (Vincent de Rooij)

Den andra aspekter Vincent de Rooij tar upp, inte bara från sin erfarenhet från SCAP utan även utifrån tidigare erfarenhet, är risken att ledningen är nöjda för snabbt. De tror att de är klara men i själva verket har de inte ens skrapat på ytan och där finns väldigt mycket förbättringspotential. Kontinuerlig förändringen och en djupare organisation är därmed en viktig del av framgången med förändringen.

5. Analys och diskussion

Detta kapitel inleds med att de sju olika stegen från det teoretiska ramverket presenteras genom en komparativ analys mellan det teoretiska och empiriska resultatet av studien. Denna syftar till att lyfta fram de likheter och skillnader som finns och vidare diskutera dessa. Det teoretiska ramverket utvidgas med de faktorer som har framträtt i empirin men som inte lika tydligt lyfts fram i teorin. Därefter ges en övergripande bild av hur det teoretiska ramverket kan ses genom att ge olika perspektiv på implementering av Lean. Denna diskussion utgår från de perspektiv och den förståelse som förmedlats i empirin och analyseras utifrån teorin. Slutligen presenteras en kompletterande modell utifrån denna diskussion som syftar till att ge en större förståelse för processen som en helhet och de kritiska faktorerna.

5.1 Kommunicera visionen och behovet av organisationsförändringen

Effektivt kommunicera behovet av förändringen och etablera en känsla av nödvändighet samt påvisa tillväxtmöjligheter och resultatet. Skapa en tydlig vision som ska styra förändringsprojektet och sprid visionen och strategier för förändringen över hela organisationen. Problemet ska synliggöras för och upplevas av ledarna så att de ser behovet av förändringen. Ledningen och organisationens topp ska stödja förändringsarbetet och förändringsprojektet ska vara rimligt stort och hanterbart. Företaget bör fokusera på befintliga resurser och de områden som är i störst behov av förändring samt ha en rimlig och hanterbar storlek på förändringsprojektet. Företaget bör identifiera och diskutera kriser och möjligheter.

Det är tydligt att även SCAP arbetar med dessa faktorer i sitt arbete med att implementera Lean. Dock kan det förtydligas att dessa faktorer även är viktiga vid de flesta organisationsförändringar. Enligt teorin är det viktigt att *kommunicera behovet av förändringen*. Denna faktor framträder även som viktigt i empirin och betonas särskilt i ett fall där en fabrik gått med förlust under en längre period, men där de anställda inte såg det som ett problem och inte heller såg ett behov av förändring, utan snarare väntade på att det skulle lösa sig av sig själv. I detta fall var det särskilt viktigt enligt SCAP att visa att det fanns ett behov av förändring och att kommunicera detta och framförallt visa på *nödvändigheten i förändringen* för att kunna implementera Lean. Likaså menar SCAP att det i vissa fall krävs förändringar som inte för med sig ett ekonomiskt resultat men som är nödvändiga att genomföra för att Lean ska vara möjligt, och i dessa fall är det svårare att *påvisa de tillväxtmöjligheter* som teorin menar underlättar för att lyckas med ett förändringsprojekt och implementering av Lean. SCAP styrker teorins betoning på att framhålla fördelarna och vinsterna med förändringen och betonar särskilt att detta snarare bör ligga på en personlig nivå än för tillväxtmöjligheterna för organisationen som helhet.

I teorin betonas vikten av att *kommunicera* och det ges också en distinktion mellan information och kommunikation. SCAP talar mycket om kommunikation som ett grundläggande verktyg för förändringsprocessen som helhet och lyfter fram betydelsen av en tvåsidig konversation, att lyssna till de anställda och inte bara ge ut information. SCAP menar att kommunikationen med anställda, genom en feedback-kultur där det är centralt att lyssna har påverkat implementeringsprocessen på ett positivt sätt. Att *etablera en känsla av nödvändighet* är inte enbart att visa eller berätta om nödvändigheten utan att skapa en diskussion kring den och få input från anställda vilket skapar den känslan av behov till förändring som är viktig. Till kommunikationen hör förståelse och den tidigare nämnda personliga relationen till förändringen. Genom att

kommunicera bygger företaget upp en förståelse vilket ligger till grund för att företags anställda ska vilja ändra sitt sätt att arbeta på.

Att företag har *en klar och tydlig vision* av vad de vill uppnå med visionen och att de visste hur de skulle uppnå denna är bidragande faktorer till att lyckas *etablera känslan av nödvändighet och skapa behovet av förändringen*. Här menar SCAP att det återigen handlar om kommunikation, att kommunicera visionen till de anställda och att även översätta visionen så att de anställda förstår vad den innebär.

SCAP nämner inte specifikt betydelsen av att *påvisa tillväxtmöjligheter* för företaget men det ligger till stor del underförstått i deras resonemang att det är viktigt att både visa vinsterna med förändringen och implementeringen av Lean. Det framkommer särskilt i deras betoning på att fira framgångar och att visa på framgångar som en motivationsfaktor. Däremot lägger de fokus på hur individens tillväxtmöjligheter såsom mer ansvar.

SCAP hade *en tydlig vision vilket de spred genom att kommunicera* ut den till de anställda. Genom att översätta visionen till något de anställda kan förstå och relatera till menar SCAP att förutsättningarna för att motivera de anställda till förändringen stärks betydligt. SCAP betonar att organisatorisk förändring förutsätter förståelse och att särskilt de personliga incitamenten måste finnas för att vara framgångsrik, något som inte betonas till samma grad i det teoretiska ramverket. Kommunikationen och att sprida visionen är otroligt viktigt för SCA och företaget arbetar med ett omfattande Lean program. De 15 första veckorna av en Lean-transformation då CLC är på plats i en fabrik syftar till att skapa denna kommunikation och att utbilda de involverade och att sprida den vision som ska uppnås med förändringen.

Teorin betonar att *ledarna och organisationens topp ser och upplever behovet av förändringen* något som i SCAP:s fall ger uttryck i det omfattande Lean-programmet och de resurser som ges. Likaså visar också SCA betydelsen av detta i att arbeta med PF, som i andra fabriker ser resultaten av en Lean-transformation och får något de själva kan relatera till och ta med sig till den egna transformationen. Att ges en sådan möjlighet gör att de både ser och upplever resultatet av en Lean-transformation i en situation de kan relatera till. Teorin fokuserar dock mer på aspekten att se och uppleva behovet för förändringen och problemen som ligger till grund för behovet. Genom att å andra sidan se det som SCAP och istället se till resultaten och vinsterna så skapas både viktig erfarenhet och kunskap före den egna implementeringen och företaget kommer närmare teorin om att påvisa tillväxtmöjligheterna med Lean-implementeringen och förändringen.

SCAP har tre till fyra fabriker som genomför organisationsförändringen samtidigt vilket kan jämföras med teorin sätt att påtala vikten av att ha *en rimlig och hanterbar storlek*. Både SCAP sätt att arbeta med transformationerna i olika vågor inom fabriker och på det sätt en Lean-organisation står bakom ger ett intryck av ett medvetande i att hantera förändringen inom organisationen som helhet. SCAP betonar att det är viktigt att inte göra alltför stora förändringar på en gång eftersom chansen att misslyckas då är större. Eftersom det är fler människor som ska övertygas och kommuniceras till blir den större förändring svårare att hantera. Att SCAP genomför förändringen i olika omgångar gör att de får mer erfarenhet för varje omgång och kan därmed förbättra sättet att leverera information, kommunicera och förmedla sitt budskap på. Det leder också till en större kontroll över processen och att uppföljningen av de olika fabriker blir bättre.

Det är tydligt att de olika faktorerna påverkar varandra och är beroende av varandra. Den faktor som är återkommande är kommunikation och förståelse vilket kan ligga till grund för att ett företag ska få med sig sina anställda på en organisationsförändring.

Det finns ingen empiri som reflekterar kring teorin om *att företaget bör fokusera på de befintliga resurserna och på de områden som är i störst behov av förändring* men det kan ses som något som sker naturligt och som inte behöver betonas som en kritisk faktor för att lyckas med en Lean-implementering. Att fokusera på de områden med störst behov av förändring är inte heller en garanti för att vara framgångsrik med en Lean-implementering utan snarare något som kan innebära en större utmaning och som har med företagets resultat som helhet. SCAP betonar dock vikten av att i ett tidigt skede visa på snabba synliga positiva förändringar vilka ofta lättare hittas just i de områden som är i störst behov av förändring. Lean som metod syftar också till att fokusera på de befintliga resurser som finns för att reducera spill och slöseri bland dessa och SCAP betonar att det är viktigt att visa att Lean inte innebär en förändring i personalen i form av mindre arbeten. Dock nämner SCAP att Lean bland annat lett till att de tagit bort ett nattskift på en fabrik.

Sett till ovanstående skulle kanske en strukturell förändring kunna ske utan hänsyn till att de kritiska faktorerna efterföljs. Vid en kulturell förändring är att ovannämnda punkter viktigare än vid strukturell förändring eftersom en struktur kan förändras utan medarbetarnas medgivande. Däremot är det en större utmaning att hantera en kulturell förändring eftersom det endast kan hanteras indirekt, vilket lyfter fram bland annat kommunikation, vision och incitament som framträdande faktorer. En kulturell förändring är något som finns i människors tankesätt, därmed krävs det kommunikation och tydliga riktlinjer av vart organisationen vill komma med en förändring för att tankesättet ska förändras.

5.1.1 Utveckling av teorin

Att ett företag måste översätta visionen så att de anställda förstår vad den innebär är något som inte betonas i teorin. Detta kan vara underförstått i faktorn om att kommunicera visionen men det anses ändå relevant att förtydliga att det handlar om förståelse. Genom att lägga till faktorn nedan läggs betoningen på förståelsen, att de anställda ska förstå visionen och kunna relatera till den.

- Översätt visionen till något de anställda kan förstå och relatera till

Vad som ligger i linje med teorin men som inte poängteras specifikt är betydelsen av benchmarking genom att besöka andra enheter som genomgått en liknande förändring. Empirin lyfter fram detta som en betydande faktor i arbetet. Teorin nämner dock behovet av att ledarna personligen upplever de problem som behöver åtgärdas med en förändring vilket delvis kan jämföras med benchmarking – då företaget här istället uppmärksammar och upplever resultaten av förändringen innan den genomförs på den egna fabriken.

- Benchmarking – arbeta med att visa resultatet av förändringen på andra enheter som genomgått en liknande förändring och som går att relatera till

5.2 Mobilisera organisationen till att acceptera och genomföra förändringen

Arbeta för att förändra anställdas tankesätt där anställda samarbetar och fokuserar på gemensamma mål. Att involvera, hantera inställningen till förändringen och söka input från anställda genom konstant kommunikation är viktigt. Engagera och skapa förtroende bland de anställda. Förändringsteamet ska bestå av personer med

kompletterande egenskaper. Välj ut nyckelpersoner med inflytande som är med och formar och implementerar visionen. Tysta ner eller ta bort hinder till förändringen om nödvändigt. Uppmuntra risktagande och icke-traditionella tankar. Utbilda, träna och stöd arbetarna i arbetet. Hitta en bra förändringsagent som har förmågan att driva förändringen och ge inte experter ansvaret för förändringen.

Att arbeta för att förändra anställdas tankesätt är något som SCAP arbetar med och att det är något som är svårt eftersom det endast kan göras indirekt. Eftersom det inte går att påverkas människors tankar direkt måste det kopplas ihop med något annat. Har företaget lyckats med att kommunicera visionen och skapat ett behov av en förändring har de kommit en bra bit på vägen. Om anställda ser vad den nya visionen innebär, vad som krävs av dem för att företaget ska uppnå sin vision och att företaget behöver en förändring för att göra det så kommer de anställda även att acceptera förändringen.

SCAP ger fabrikerna *möjlighet att påverka hur de ska uppnå visionen* men det är oklart i hur stor utsträckning de anställda får vara med och forma den. Det skulle kunna ses som att de formar visionen på så sätt att de själva bestämmer hur de ska gå tillväga för att uppnå visionen och alltså formar sättet att uppnå visionen på. Eftersom de på så sätt kan tolka visionen på sitt sätt och agera enligt deras sätt att se på visionen. Enligt SCAP finns det en viss osäkerhet i att de olika fabrikerna tror att CLC kommer från huvudkontoret och styr och ställer i deras fabriker. Dock betonas det att det inte upplevs på detta sätt när transformationen väl inleds utan att det snarare handlar om en falsk förväntan om att det blir så. SCAP menar att det kan finnas ett otrygghet i att tro att de anställda tror att de blir styrda som gör att de inte har engagemang från början och förväntas vara såpass involverade som de blir.

SCAP tar precis som teorin upp betydelsen av *att involvera rätt personer* i förändringsprojektet, även personer utanför ledningen. Företaget talar om att rätt personer blir förebilder och skapar engagemang bland de anställda vilket gör förändringen smidigare. Nyckelpersoner ska både vara med att forma och implementera visionen.

Genom att *involvera rätt personer* kommer ett större engagemang skapas hos de anställd vilket gör att det blir lättare att företaget får *input från andra i organisationen*. SCAP arbetar mycket med att få *input från sina anställda* genom dagliga och veckovisa möten samt konstant feedback. Detta gör att de anställda blir mer delaktiga i förändringsprojektet. De blir integrerade i den styrande koalitionen genom att de har möjlighet att ge input och de får välja på vilket sätt de vill uppnå visionen på. Detta är en viktig del i att visa på att CLC inte kommer utifrån och tar över utan att fabriken själv är de som formar hur Lean-implementeringen ska hanteras, med vägledning och utbildning från CLC.

Engagemang skapas alltså delvis genom att företaget involverar personer med inflytande vilket också skapar förtroende bland de anställda. Dessa personer agerar som förebilder vilket också skapar förtroende. Enligt teorin lyfts vikten av att ett *förändringsteam ska bestå av personer med kompletterade egenskaper*. Detta betonas inte av SCAP. Däremot är en del i att involvera personer i förändringen ett sätt att lyfta in input och erfarenhet från flera nivåer inom fabrikerna. Detta syftar dock mer till att skapa ett engagemang och en motivation än att personerna ska komplettera varandra avseende egenskaper. Dock är det viktigt att lyfta in rätt personer i ett förändringsarbete som både kompletterar varandra och bidrar med erfarenheter och input från flera perspektiv.

I teorin anses faktorerna att *tysta ner och ta bort hinder* viktiga vilket också kan identifieras i empirin. SCAP betonar att de förflyttar eller gör sig av med motstånd om så krävs för att de ska kunna implementera Lean. Detta ser de som en viktig signal till de anställda om att en förändring är

nödvändig. I och med att de fokuserar extra mycket på personer som är svårast att få med på förändringen visar de även där en viktig signal, nämligen att de bryr sig om sina anställda. Att de lägger ner tid på de svåra personerna och visar att de vill ha med sig alla och att de kommunicerar och lyssnar till anställdas frågeställningar kring förändringen. Detta kan vara en signal till de anställda om att ledarna inte bara kommer att köra över dem utan lyssnar till dem och att deras röst är värdefull. SCAP påtalar dock vikten av kommunikation i detta och nämner att de i ett fall varit tvungna att göra sig av med motstånd där det inte funnits en vilja till samarbete.

Att *uppmuntra risktagande och icke-traditionella tankar* kan också ses som underförstått eftersom Lean innebär ett nytt sätt att tänka och agera på. Företaget går alltså från det traditionella sättet att tänka på till ett mer modernt sätt. Anställda får mer befogenhet och de har mer inflytande vilket ofta leder till att dessa personer tar mer risker som de annars inte brukar ta. Det kan till exempel vara att en maskin går sönder och personen som upptäcker felet ”tar en risk” genom att försöka åtgärda problemet istället för att skriva en avvikelserapport till cheferna om att maskinen behöver åtgärdas. SCAP har ett bra uppföljningssystem vilket gör att personal med idéer kan göra något med dem och få feedback på sina idéer vilket *uppmuntrar icke-traditionella tankar*.

Teorin säger att *utbilda, träna och stödja anställda i arbetet med implementeringen* av Lean är viktigt. Utbildning inom SCA är mycket viktigt och visas bland annat i hur Lean-organisationen är utformad och hur SCAP nämner sitt Lean Academy. Arbetarna får en light-utbildning innan förändringen påbörjas där de ger ut information. Lean-teamet och CLC säger dock inte vad de anställda ska göra utan hjälper dem påvisa vart hur förbättringspotentialen kan finnas. SCAP talar om att den information som kommuniceras till de anställda ska vara lättförståelig, vilket är en central faktor i förändringsarbetet. Det kan vara svårt för människor på verkstadsgolvet att förstå vad KPI är och innebär och därför är det viktigt att precisera vad exakt de behöver uppnå, som till exempel 20 enheter per timma, även om arbetarna bäst själva känner till vilka mål som är hanterbara. I utbildningen får de också träning och en central del som SCAP framhåller är de lär dig medan de arbetar.

Arbetarna får löpande stöd under hela implementeringsprocessen då kulturen i sig innebär en stödjande ledning av de anställda med feedback som en central del. Ledarskap är därmed viktigt i arbetet med att stödja anställda under projektets gång. Även här är kommunikation viktigt eftersom det hör ihop med att stödja anställda. Det är enligt SCAP även betydande att varna om att det kommer att vara svårt. SCAP anser att det är betydelsefullt att de anställda förstår detta eftersom en sådan omfattande förändring såsom Lean ofta kräver mycket av personalen. Då är det även väsentligt att påvisa de personliga incitamenten för individerna.

De informella diskussionerna som skapar feedback och deltagande skulle också kunna ses som en form av *stöd* för att de anställda ska vara förberedda på förändringen. Genom detta bygger företaget upp en förståelse av vad Lean är och hur företaget ska arbeta med det. På så sätt kan de anställda ställa frågor utan att de behöver känna att sig osäkra. Det kan vara lättare att ta upp vissa frågor vid en informell diskussion än att räcka upp handen vid ett möte där alla har sina ögonen på en och ställa en fråga. SCAP visar också på olika metoder för att öppna upp de anställdas åsikter och arbeta med att fånga de anställdas intressen för förändringen. Genom att göra dem nyfikna och förväntansfulla skapas ett större engagemang. Just nyfikenheten är något som inte kan ses i teorin men som SCAP poängterar.

Teorin belyser innebörden av att *hitta en bra förändringsagent som har förmågan att driva förändringen och ge inte experter ansvaret för förändringen*. I SCAP:s fall kan detta dels ses i att företaget i inledningen av Lean-programmet hyrde in externa Lean-konsulter och att företaget idag gått från detta helt och har hela Lean-programmet internt inom koncernen med en Lean-organisation som styr

programmet och de olika insatserna i fabriker. SCAP menar att detta dels har skapat ett öppnare angreppssätt i att implementera Lean, med en öppnare kultur och att dagens Lean-organisation också kommer närmare fabriker. Fördelen är också att erfarenheten av programmet samlas centralt inom organisationen och utnyttjas i påföljande Lean-transformationer vid andra fabriker. Dock finns fortfarande en del av känslan att någon utifrån [red. det centrala Lean-teamet, CLC] kommer och ska genomföra förändringen på fabriken. Denna känsla är något Lean-teamet försöker eliminera och CLC har som främsta uppgift att utbilda och kommunicera kring förändringen medan fabriken i sig själv med dess LLC utformar och genomför förändringen. Likaså motverkas känslan av uppifrån-nerstyrning med att involvera personalen. Dock belyser SCAP vikten av att ledningen är delaktig hela vägen genom förändringen och visar på sitt stöd för att genomföra den.

5.2.1 Utveckling av teorin

Att skapa personliga incitament är något som inte är framträdande i teorin men anses kritiskt vid implementeringen av Lean. De som utför förändringen ska känna att de arbetar för något som kommer bli bättre och som kommer att gynna inte bara organisationen i sig utan även dem själva. Därmed utvecklas teorin med följande kritiska faktor:

- Skapa personliga incitament till förändringen

SCAP betonar som en del i att mobilisera organisationen till att acceptera förändringen att företaget arbetar med att hantera de anställdas inställning genom informella diskussioner. I detta arbete jobbar företaget med att skapa en nyfikenhet för förändringen innan den äger rum för att förbättra möjligheterna för att lyckas med implementeringen av Lean. Denna nyfikenhet framhålls inte av teorin.

- Skapa en nyfikenhet för förändringen genom informella diskussioner

5.3 Förbered organisationen och dess struktur för förändringen

Omforma organisatoriska processer och system samt få de resurser som krävs för förändringen. Förändra beslutsstrukturen och ha en organisationskultur som är stödjande för förändringar samt ett starkt ledarskap. Integrera hårda och mjuka värden i förändringen. Öka individens ansvar, ha chefer synliga på golvet och reducera kontroller. Forma metoderna för att säkerställa ledarskapsutveckling.

Att *anpassa organisatoriska processer och system för att förbereda organisationen på förändringen* är något som är naturlig del i att förbereda för sättet att arbeta med Lean. Lean skiljer sig från SCAP:s tidigare sätt att arbeta på genom att förflytta fokus på processerna och att lägga större vikt vid de centrala delarna av Lean såsom JIT och kontinuerligt flöde. Likaså ställs högre krav på leverantörer och partners samtidigt som företaget minskar sitt lager genom ett effektivare OTIF. Även strukturella förändringar ändras och beslutsstrukturer påverkas då den filosofi och kultur som Lean omges av innebär ett annat beteende och en fokus på kontinuerlig förbättring.

Teorin menar att det är viktigt att ha *de resurser som krävs vid implementeringen* av Lean. SCAP talar om att i grund och botten handlar det om att *ledningen ska stödja projektet* eftersom det då också kommer att finnas de resurser som krävs för förändringen. Kanske kan det också ses som en motivationskraft där de anställda känner trygghet i att de resurser de behöver också kommer att finnas. Att de känner att förändring är möjlig och att resurserna inte är ett hinder. Teorin tar upp att det är viktigt att visa vinsterna med ett förändringsprojekt både på den organisatoriska och personliga nivån. Att se på förändringsprojektet som att det skapar fördelar snarare än att det kräver resurser kan var en motivationskraft och en personlig vinst i form av inflytande.

SCAP lyfter fram att en kulturförändring är något som är kontinuerlig utan slut och det är en förutsättning att det finns resurser till det. Det ska finnas en känsla av att företaget med hjälp av Lean ska skapa fördelar och resurser snarare än att de förbrukar resurser.

Det talas även om *att företaget arbetar aktivt med att se till sin tidigare erfarenhet* och har vid implementeringen av Lean satsat mer resurser på denna förändring. Det är tydligt hos SCAP att de ser en koppling och ett tydligt samband mellan mycket resurser och framgång i förändringsprojektet. De förtydligar att de investerat mer resurser i Lean förändringen jämfört med tidigare projekt. Implementering av Lean innebär till stor del en kulturell förändring vilket kräver en långsiktig satsning och mer resurser eftersom förändringen är en kontinuerlig process. En kulturell förändring är svårare att genomföra och kräver mer resurser än endast en strukturell förändring. Det är intressant att se på detta förhållande på hur en kulturell förändring behöver förankring i mycket resurser vilket teorin inte tar upp. Däremot har teorin upp betydelsen av att ha de resurser som krävs vid förändring.

SCAP arbetar med *botten-upp-initiativ* vilket innebär att besluten kan fattas på verkstadsgolvet. Problem som uppstår på verkstadsgolvet måste hanteras där och kan inte lösas från toppen, därför anser SCAP att botten-upp-initiativ är väldigt viktigt. Att anställda på verkstadsgolvet har möjlighet att fatta beslut kan göra att de känner sig mer motiverade och engagerade eftersom deras arbete blir på sätt och vis mer värdefullt. Om alla initiativ vore toppen-ner-styrda skulle anställda ha svårare att acceptera förändringar. Därmed styrks betydelsen av att beslutsstrukturen förändras. Att beslutsstrukturen förändras gör också att *individens ansvar ökar* och kan också göra att fler vill vara engagerade och vill bidra med mer input eftersom de vet att deras röst blir hörd. Detta säger mot kritiken som menar att standardisering leder till att arbetarna uppmanas att inte ta egna initiativ om de är skyldiga att noggrant följa arbetets riktlinjer under strikt kontroll. Detta talar också mot hur SCAP ser på det och hur teorin beskriver Lean.

Teorin menar att företag som arbetar med Lean ska *integrera den hårda och den mjuka sidan av Lean*. Lean består av både en kulturell och strukturell förändring. SCAP talar om att det är viktigt att inte glömma att hantera mindset and behaviour [red. hur människor tänker, känner och uppträder på arbetsplatsen, både individuellt och kollektivt]. I arbetet med att skapa en kultur av kontinuerlig förbättring är det nödvändigt att både göra strukturella och kulturella förändringar för att göra respektive del av förändringen möjlig. SCAP arbetar med både TIP:s och KPI:s vilka omfattar både ekonomiska och mjuka värden. De tre dimensioner som SCAP nämner är förutom mindset and behaviour, även operation systems och management infrastructure vilket har en något mer strukturellt förändringsperspektiv än mindset and behaviour. De olika dimensionerna av förändringen är dock integrerade och beroende av varandra liksom de strukturella och kulturella dimensionerna är.

Att ha *chefer/ledare synliga på verkstagsgolvet* är enligt SCAP och teorin en tydlig del i att visa ledningens närvaro och stöd för förändringsprojektet och att påvisar en tydlig kulturförändring. Med detta poängterar SCAP att det är en feedback-kultur som är viktigt att visa, där ledarskapet ska vara stödjande. Synliga chefer kan lätt upplevas som att de är där för att kontrollerar de anställda vilket motverkas av den feedback-kultur som SCAP talar om. Chefer och ledare har med Lean-implementeringen fått en annan roll vilket inte är att kontrollera utan att istället ge feedback och att motivera de anställda. Teorin visar också på vikten av att *minska kontroll* vilken denna typ av ledarskap har till syfte att göra. SCAP betonar dock att feedback inte ska ses som negativ kritik utan snarare ett verktyg för att motivera och lyfta fram den positiva aspekten av arbetet och på de anställda att känna sig betydelsefulla.

Ledarskapsutveckling är också en faktor som SCAP ger utrymme åt och som de betonar vikten i. Chefer och ledare måste vara medvetna om att det förväntas att de ändrar sin ledarskapsstil och att en omställning till Lean innebär ett annorlunda ledarskap. Detta är också en av de större utmaningar i ett förändringsprojekt enligt SCAP eftersom detta inte innebär ledarskapsutveckling i vanlig ordning utan snarare att ledarskapet förväntas ändras i en riktning som cheferna kanske inte ser en personlig fördel i. Därmed både formar och formas ledarskapsutvecklingen av en kultur och förändring som cheferna själva måste vara med och stödja.

En anledning till att mellancheferna var de som särskilt gjorde motstånd mot förändringen bland de anställda kan bero på avsaknaden i de personliga incitamenten till förändringen. Att förändringen innebar en kultur där arbetarna fick större inflytande och därmed mellancheferna blev av med en del av sitt inflytande kan ha bidragit till ett motstånd. Likaså innebar förändringen även att chefskapet mer ersattes av ett ledarskap vilket tvingar fram en personlig förändring och en ledarskapsstil som kan kännas främmande och bidra till att en viss trygghet försvann. Känslan av att kontrollen de hade innan minskade. Eftersom en modern ledare behöver ha vissa egenskaper kan det vara speciellt besvärligt för vissa mellanchefer att få de kraven på sig eftersom de kanske inte besitter de egenskaperna. SCAP nämner också att det finns en förväntan på att ledarna måste kunna förändras som ledare i en förändringsprocess såsom implementering av Lean.

5.3.1 Utveckling av teorin

Att ha öppnare klimat är något som är en viktig faktor. Det kan anses mer viktigt när det gäller kulturella förändringar eftersom det på något sätt visar att alla är lika mycket värda. Därmed bör teorin utvecklas med följande faktor:

- Skapa öppnare klimat på arbetsplatsen

SCAP talar om betydelsen ledarna har och att det bör finnas fler ledare vid implementeringen av Lean. Det behöver dock inte vara formella ledare utan människor som har en förmåga att göra inflytande på andra människor på ett positivt sätt. De anser att ledarna är väldigt viktiga och att det krävs en typ av ledarstil för att vara en ledare.

- Fler *ledare* tillgängliga för att minska arbetsgruppernas storlek och underlätta kommunikation

En förändring innebär ofta även förändringar i styrningens infrastruktur vilket är svår att återfinna i teorin. Organisationsstrukturen och ledarskapet och rollerna i sig förändras, och förväntas förändras, vilket enligt SCAP är en av de största utmaningarna under förändringen. När beslutsprocesser rubbas och invanda mönster bryts är ofta de som har ett visst inflytande mest tveksamma till förändringen, såsom mellancheferna och ledarna på den specifika fabriken. Denna aspekt tas aldrig upp av litteraturen.

SCAP talar mycket om vikten av mellanchefernas roll i implementeringsprocessen och att de lägger mycket fokus på att coacha dessa till att utveckla deras ledarskapsegenskaper. Eftersom det ofta är just mellancheferna som gör motstånd till förändringar. Teorin förtydligar att ledarskap är viktigt vilket omfattar mellanchefernas roll men det anses ändå finnas ett behov av att lägga betoning på mellanchefernas roll i implementeringsprocessen, därför utökas det teoretiska ramverket med:

- Fokusera extra mycket på att få med de som påverkas mest av förändringen

I SCAP har det varit mellanchefer som gjort mest motstånd till förändringen, vilket kan bero på att deras roll förändrades mest och att det kanske också upplevdes som något negativt. Kanske kan det vara de personer som påverkas mest av en förändring på ett upplevt negativt sätt som ett företag som arbetar med att implementera Lean bör fokusera på.

5.4 Arbeta gemensamt för visionen och skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete

Engagera medarbetarna i att arbeta gemensamt för visionen, forma ett gemensamt syfte och se processen som en kollektiv insats med ett gemensamt ansvar. Ge anställda en känsla av ett betydelsefullt arbete genom att ge anställda möjlighet att ta sig an nya arbetsuppgifter och ansvarsområden. Ge de specialiserade arbetsuppgifter och göra information tillgänglig.

Att integrera alla medarbetarna i den styrande koalitionen är en kritisk faktor enligt teorin. Detta tar SCAP också upp som något centralt. SCAP integrerar medarbetarna genom att motivera personalen, vilket anses vara en förutsättning för att lyckas med en kulturell förändring. För att involvera medarbetarna och få de engagerade i förändringsprocessen behöver företaget skapa incitament för de anställda som är hållbara på längre sikt, vilket inte behöver vara av finansiella slag. Enligt SCAP räcker det med bekräftelse eller tillkännagivande för att motivera de anställda. Att anställda får feedback och coaching är ett annat sätt att motivera de anställda och integrera de i den styrande koalitionen.

Dessa sätt att arbeta på är både ett resultat av och ett sätt att nå en kultur med ständig förbättring. Både förändringsteorier och teorier kring Lean talar om att skapa en styrande koalition som arbetar gemensamt mot målet med förändringen. Därav ligger mycket av förberedelserna för förändringen både i att mobilisera de anställda till att acceptera och genomföra förändringen såväl som att förbereda organisationen och dess struktur för förändringen. Vad teorin visar är att medarbetarna behöver engageras i att arbeta gemensamt för visionen. I detta arbete är det viktigt att veta vad som kännetecknar ett framgångsrikt team och hur en vidare betydelse i de anställdas arbete skapas, en drivkraft för engagemang.

Att arbeta gemensamt för visionen fokuserar mycket på att skapa den motivation och engagemang som krävs för att individerna i organisationen ska ha en personlig drivkraft och ett personligt incitament i att arbeta för förändringen – det vill säga att skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete. Teorin menar att detta görs genom att förändringsprocessen är ett resultat av ett gemensamt format syfte, en kollektiv insats med ett gemensamt ansvar. Inom SCAP är det tydligt att betydelsen av involvering av anställda är en viktig faktor och även att fabriker själva ska känna att de är med och formar förändringsprocessen och inte är helt styrda av CLC eller PMO i Bryssel. SCAP ger också ett intryck av att de värdesätter en feedback-kultur högt och arbetar med mjuka frågor som ska skapa denna personliga drivkraft, motivation och engagemang i arbetet, där de känner sig betydelsefulla. I teorin menas att denna drivkraft kan skapas utifrån faktorer såsom att ge anställda större utrymme för nya arbetsuppgifter, större ansvar i processen och en större informationstillgänglighet. Alla dessa sätt har uppmärksammats av SCAP där det talas öppet om kommunikation och hur de idag på ett annat sätt jobbar med öppna dörrar än i inledningen av Lean-programmet då externa konsulter och stängda dörrar kännetecknade förändringsprocessen. SCAP talar också idag om hur individer tar tag i saker och tar initiativ på ett annat sätt som en resultat av kulturförändringen.

SCAP söker input från alla i organisationen via feedback, dagvisa och veckovisa möten och via uppföljningssystem. Att söka input från andra i organisationen kan också symbolisera deltagande och att anställda har möjlighet att påverka och att det är någon som vill ha deras åsikt vilket anses vara viktigt för att på så sätt få med sig anställda. Genom att alla har möjlighet att påverka kan

förändringen bli smidigare att genomföra. Ett företag kan på så sätt få med sig fler personer på förändringen, där de anställda är involverade och engagerade. Genom att kommunicera och låta de anställda tycka till och bidra till förändringen kan företaget få de anställda engagerade och skapa ett förtroende hos de anställda.

I detta steg ses en hög grad av korrelation mellan empiri och teori. Steget är också på många sätt integrerat med övriga steg och det finns inget behov att komplettera teorin utifrån det empiriska resultatet av studien. På en övergripande nivå kan också SCAP ses arbeta korrekt utifrån vad teorin säger att ett företag bör göra.

5.5 Att driva fortsatt förändring

Motivera genom att skapa synliga kortsiktiga vinster med förändringen samt uppmärksamma och belöna de anställda. Påvisa framgången med det nya beteendet och utnyttja den ökade trovärdigheten till att ytterligare förbättra samt stärka de riktlinjer och processer som finns för det nya beteendet. Tydliggör även sambandet mellan beteendet och företagets framgång. Utveckla ett självunderhållande förbättringsarbete med en involverad och engagerad arbetsstyrka. Anställ, promota och utveckla anställda som kan implementera visionen.

Motivera genom att skapa synliga kortsiktiga vinster med förändringen är något teorin tar upp som kritisk faktor. SCAP talar även de om vikten av att ha tydliga och kortsiktiga delmål för att uppnå visionen. Det anses viktigt att anställda ser effekten av förändringen. SCAP arbetar med olika KPIs som de bryter ner till operationella mål. Generellt sett talar SCA i återkommande fall om att motivation är en given nyckelfaktor för att lyckas med en Lean-implementering. En viktig del i detta är att ha ett ledarskap som fokuserar på rätt saker och skapar en tydlig feedback-kultur där de anställda ständigt blir uppmärksammade och där det skapas en kommunikation och involvering av de anställda.

Motivation genomsyrar i stort samtliga steg i förändringsprocessen och har olika karaktär beroende på vart i förändringsprocessen organisationen befinner sig. Därför är det svårt att särskilja detta steg från övriga eftersom alla steg i sig innebär att driva en fortsatt förändring.

SCAP *uppmärksammar och belönar de anställda* genom att lyssna på dem. De har dagliga och veckovisa möten där de uppmärksammar personalen och lyssnar till de och ger dem feedback. Genom att skapa en öppnare kultur och lägga ett mötesrum i mitten av lokalen och välja att omplacera en maskin för att göra så påvisar företaget att de uppmärksammar de anställda. SCAP belönar de anställda med feedback och möjligheten att påverka och betonas också värdet med att skapa denna typ av drivkraft; det blir en effekt där de känner sig betydelsefulla och delaktiga – det vill säga psykologiska incitament i att arbeta för förändringen som motiverar de anställda och får dem att känna den personliga vinsten i arbetet. SCAP framhåller också att motivationen och drivkraften inte kommer från belöningar i form av lön eller biobiljetter utan snarare utifrån den feedback-kultur som skapas och som också är förenligt med Lean.

Att *påvisa framgången med det nya beteendet* som teorin understryker kan också ses hos SCAP. Detta går hand i hand med att uppmärksamma de anställda och visa på den framgång som följer av projektet. Detta är enligt SCAP extra viktigt i ett tidigt skede för att motivera de anställda. Likaså är det ur motivationshänseende också viktigt att inte enbart visa på företagets vinst med förändringen utan den personliga vinsten av det nya beteendet för att göra det hållbart.

Att *utnyttja den ökade trovärdigheten till att ytterligare förbättra* är något som anses underförstått eftersom Lean handlar om att kontinuerlig förbättring och att aldrig vara nöjd. Sättet teorin och SCAP förespråkar att ledare ska arbeta på leder och syftar till en ökad trovärdighet för förändringen och därmed också en ökad motivation att arbeta i denna riktning.

Något som SCAP utnyttjar men som inte återges i teorin i någon vidare bemärkelse är sättet att arbeta med benchmarking för att öka motivationen. Genom att arbeta med förebilder, inte enbart Toyota, utan internt inom koncernen skapas både en motivation och en öppnare inställning till förändringen. Genom att besöka andra fabriker, och personligen se förändringen och vad den bidragit till, skapas direkt en känsla av tillhörighet och en känsla av något personen kan relatera till – en erfarenhet som kan tas med till den egna fabriken då det är dags för Lean-transformationen på denna. Finns denna möjlighet inom företaget är det en viktig faktor att lägga till i det teoretiska ramverket.

SCAP har också aktivt valt att inte visa hur de har gjort förändringen på andra fabriker utan bara resultatet av den. Detta kan ha varit en viktig faktor eftersom anställda på så sätt inte blev färgade av de andra fabrikenas sätt att genomföra förändringen. På så sätt kan de själva bestämma hur de ska genomföra förändringen på den egna fabriken. Detta stöds också av teorin och empirin som talar mycket för eget ansvar och involvering i visionen och processen för att öka motivation och engagemang. Det betonades av SCAP, att det är viktigt att varje fabrik själv bestämmer hur de ska gå tillväga och att det inte är någon extern part [red. eller extern part internt inom företaget, det vill säga någon från huvudkontoret] som kommer in och säger till vad de ska göra.

Sammantaget stöder empirin teorin mycket väl gällande motivation. Det är tydligt att motivation som drivkraft för fortsatt och möjlig förändring är ytterst centralt för att lyckas med implementering av Lean.

5.5.1 Utveckling av teori

Empirin betonar vikten av *personlig* motivation, något som ligger underförstått i teorin och som är resultatet av arbetet, men som ändå är viktigt att belysa.

- Arbeta med personlig motivation

5.6 Utvärdera förändringen

Använd ett formellt mätsystem för att utvärdera förändringens påverkan och för att uppskatta behovet av möjliga förfiningar av tillvägagångssättet för förändringsimplementeringen. Var medveten om ur vilket perspektiv förändringen ses och mäts ur. Ha en förmåga att kunna avgöra hur väl företaget lyckats etablera känslan av nödvändighet.

Teorin tar upp faktorn att utnyttja ett formellt mätsystem för att utvärdera förändringens påverkan som viktig. SCAP använder sig av olika sätt att mäta förändringen men betonar samtidigt att de aldrig kan vara helt säkra på att mätresultatet visar just det de söker eftersom många andra faktorer kan påverka mätresultatet såsom inflation. Teorin belyser betydelsen av att känna till hur framgång mäts och ur vilket perspektiv förändringen ses ur, vilket är av största vikt då resultatet av en förändring ska mätas. Även om det finns formella mätverktyg som tydligt kvantifierar resultatet och fungerar för att se hur resultatet uppnåtts behöver företag se förbi dessa och utvärdera resultatet och målet som finns bakom dessa.

SCAP nämner att det ofta finns en oenighet i hur framgång mäts med Lean. Denna diskussion och de olika perspektiven följer i stor utsträckning teorin där Beer & Nohria (2000) talar om två perspektiv, där förändringen antingen mäts utifrån ett ekonomiskt perspektiv eller ur ett mjukare synsätt, organisationskulturen. De menar att det finns en balansgång i detta vilket även SCAP påtalar då de nämner betydelsen av att balansera och skapa en länk mellan båda dessa synsätt. SCAP nämner också svårigheten i att mäta framgången i denna typ av projekt av flera anledningar, inte enbart i att alla bedömer framgången ur olika perspektiv, utan även att företaget

måste kunna avgöra vad som är en effekt av själva Lean-implementeringen och vad som är en effekt av omgivande faktorer.

Faktum är att det finns ett brett spektra av olika sätt att mäta framgången på och det viktiga i detta kanske snarare ligger i att företaget bör ha en gemensam bild av vilket synsätt företaget har på förändringen snarare än vilket synsätt som används. Likaså behöver det finnas en stark förståelse i hur de olika perspektiven är relaterade till varandra. En framträdande faktor i samband med utvärdering är också att företaget gör framgångarna synliga, vilket även teorin påtalar för att öka motivationen. SCAP lyfter fram betydelsen av att ha resultat som de anställda kan relatera till och ser en personlig vinst i, vilket inte är lika tydligt i teorin.

Sett till de direkta och mätbara resultaten använder sig SCAP av formella mätsystem i största utsträckning och påtalar också betydelsen av dessa: att det finns både tydliga mål och delmål som är mätbara och som varje anställd kan relatera till. Genom att genomföra TIPs och kontinuerligt mäta och följa upp med så kallade KPIs utvärderas både förändringens påverkan och på vilka områden företaget behöver fortsätta sina processer inom för att ytterligare förbättras.

SCAP menar att implementering av Lean inte har en negativ effekt på innovation eller produktutveckling utan kan snarare ha motsatt effekt då Lean förespråkar icke-traditionella idéer och kontinuerlig förbättring. Likaså förenar SCAP Lean med deras strategi att arbeta mer med kundorienterade lösningar och innovation. Lean syftar till att skapa värde för kunden och i detta arbete kan inte innovation ignoreras.

Teorin påtalar också betydelsen av att kunna avgöra hur väl företaget lyckas etablera känslan av nödvändigheten för förändringen hos de anställda, vilket också kan återses hos fallföretaget. SCAP talar dock i mer generella termer och menar att det i ett förändringsprojekt av Lean-typen är viktigt att vara medveten om att det är en kontinuerlig process, där en kulturell förändringsprocess inte är ändlig utan och ett långsiktigt arbete. Risken menar de att segern tas ut i förhand och med tron att förändringen är klar trots att organisationen enbart påbörjat förändringen och inte gjort den hållbar eller institutionaliserat den i kulturen. Denna risk påtalas inte på samma sätt i litteraturen utan nämns enbart i fallet med att etablera känslan av nödvändighet för förändringen bland de anställda. Även om litteraturen talar om att företaget ska institutionalisera förändringen i kulturen är det viktigt att känna till i samband med utvärderingar att denna typ av projekt ofta missbedöms i fallet med att företaget tror att de är klara och förbiser att Lean handlar om en *kontinuerlig* förbättring.

5.6.1 Utveckling av teori

SCAP talar om att chefer har en tendens att ta segern ut i förhand, att de tror att förändringen är över innan den egentligen verkligen påbörjats. Företaget påpekar att det är viktigt att vara uthållig och att inte bli nöjd för snabbt. Likaså bör utvärderingen enligt SCA genomföras så att resultatet är något de anställda kan relatera till och se en personlig vinst i.

- Vara uthållig
- Bli inte nöjd för snabbt, var medveten om den egna förmågan att bedöma framgången
- Utvärdera i termer som anställda kan relatera till och ser en personlig vinst i

5.7 Institutionaliserat förändringen i organisationskulturen och gör förändringen hållbar

Gör förändringen till en del av organisationskulturen genom att sprida den genom hela organisationen.. Visa hur det nya arbetssättet förbättrar presentationer och att de nya metoderna efterlevs av efterföljande generation av ledare. Fortsätt utbilda, träna och stöd medarbetarna till att sträva efter perfektion.

Arbetet med att *göra förändringen till en del av organisationskulturen* och således hållbar är till stor del sammankopplat med det tidigare sättet att arbeta med förändringen och att driva fortsatt förändring. Både att vara uthållig i sitt arbete och att inte bli nöjd för snabbt är viktiga faktorer även i arbetet med att institutionalisera förändringen i organisationskulturen. Då Lean till stor grad syftar till att forma en kultur är institutionaliseringen och hållbarheten en del i arbetet med att implementera Lean-filosofin. Liksom övriga steg är det betydande att arbeta och forma kulturen efter de faktorer som bidrar till att skapa en långsiktig mening för de anställda att arbeta i denna riktning. Hos SCAP talas det bland annat om betydelsen av att sprida Lean genom organisationen och att vinsterna med Lean blir större desto mer Lean sprids. I teorin beskrivs att detta är en viktig del i att göra förändringen till en del av organisationskulturen. Det är därmed inte enbart vinsterna med Lean som blir större utan även finns det en starkare grund för att arbeta med Lean i organisationen desto flera enheter eller intressenter som gör detta. SCAP menar att det största spillet ligger i gränsytorna och samspelet mellan olika enheter, maskiner eller intressenter och genom att sprida Lean ger detta en effekt där det skapas bättre förutsättningar för att arbeta med metoden. Vinsten med detta blir att de incitament som finns för förändringen och att arbeta i en given riktning blir påverkade av detta.

Eftersom en av faktorerna i arbetet med att institutionalisera förändringen i kulturen är att *visa hur det nya arbetssättet förbättrar prestationer* bör det vara centralt att arbeta med detta. Vad som är tydligt är att SCAP till stor del svarar väldigt brett på frågan kring vad som är viktigt att arbeta med i att institutionalisera förändringen i organisationskulturen och det är inte på något sätt enbart knutet till att sprida förändringen eller att visa hur det nya arbetssättet förbättrar prestationerna. Teorin menar också att faktorer såsom att *fortsätta att utbilda, träna och stödja medarbetarna till att sträva efter perfektion* och *att de nya metoderna måste efterlevas av efterföljande ledare* vilket även SCAP framhåller. Det är dock tydligt i svaren från SCAP att arbetet med att institutionalisera förändringen i organisationskulturen sträcker sig utanför dessa faktorer och ger en mer integrerad bild av hela processen, där de faktorer som SCAP anser vara viktiga i samtliga fall kan återfinnas som svar på tidigare frågor, vilket stärker bilden av att institutionaliseringen är något som i största mån är ett resultat av alla andra insatser för förändringen. En kulturell förändring som genomförs på ett bra sätt blir naturligt institutionaliserat i kulturen. De aktiviteter och den kultur som formas blir med nyckelfaktorer såsom motivation, involvering, drivkraft och engagemang direkt en del av kulturen. Dessa faktorer har i sin natur en grund i mer långsiktiga incitament hos individerna och spelar på psykologiska faktorer som ger en ökad känsla av betydelse. Effekten av detta handlar om att forma personalen till att bli en naturlig del av kulturen och att arbeta mot ständig förbättring på deras egna villkor.

5.8 Teoretiskt ramverk utvidgad med kritiska faktorer identifierade i empiri

Nedan presenteras det teoretiska ramverket med de tillägg som har återfunnits i empirin.

Tabell 5.1 Kritiska faktorer vid implementering av Lean – kompletterad med empiriska faktorer

Steg 1	Kommunicera visionen och behovet av organisationsförändringen	
1	effektivt kommunicera idéerna bakom förändringen och	(Battilana et al., 2010)
2	effektivt kommunicera behovet av förändringen	(Battilana et al., 2010)
3	kommunicera visionen för förändringen	(Battilana et al., 2010, Fine et al., 2008, Ahrens, 2006)
4	etablera en känsla av nödvändighet och brådska till förändringen	(Kotter, 2007; Garvin & Roberto, 2005)
5	skapa en tydlig vision för att styra förändringsprojektet och utveckla strategier	(Kotter, 2007)

	för att uppfylla visionen	
6	utveckla visionen för att visa resultatet av organisationsförändringen	(Battilana et al., 2010; Garvin & Roberto, 2005)
7	använda alla möjliga kanaler för att kommunicera visionen	(Kotter, 2007)
8	sett till marknad och konkurrens identifiera och diskutera kriser, potentiella kriser eller väsentliga möjligheter	(Kotter, 2007)
9	påvisa tillväxtpotentialer	(Kotter, 2007)
10	ha en rimlig och hanterbar storlek på förändringsprojektet	(Fine et al., 2008)
11	fokusera på de befintliga resurserna och på de områden som är i störst behov av förändring	(Kim et al., 2003)
12	att ledarna ser problemen och behovet av förändring, att de upplever problemen själva	(Kim et al., 2003)
13	ledningen och organisationens topp ska stödja förändringsarbetet	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
Utvidgning av ramverk		
T1	översätt visionen till något de anställda kan förstå och relatera till	(Empiri)
T2	benchmarking – arbeta med att visa resultatet av förändringen på andra enheter som genomgått en liknande förändring och som går att relatera till	(Empiri)
Steg 2 Mobilisera de anställda till att acceptera och genomföra förändringen		
14	förändra anställdas tankesätt är kritiskt och det är viktigt att anställda samarbetar och fokuserar på gemensamma mål	(Fine et al., 2008)
15	välja ut andra i organisationen i arbetet med att forma visionen för organisationens förändring, skapa en grupp av personer med tillräckligt inflytande	(Battilana et al., 2010; Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
16	det är kritiskt att involvera och ge inflytande till flera personer utanför ledningen, särskilt nyckelpersoner med stort inflytande	(Kotter, 2007; Battilana et al., 2010; Garvin & Roberto, 2005; Katzenbach & Smith, 2005; Ahrens, 2006)
17	arbeta i förändringsprojektet med övervägande hjälp från andra i organisationen, styrande koalition	(Battilana et al., 2010; Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
18	gör medarbetarna delaktiga, integrera dem i den styrande koalitionen snarare än att ha en envägskommunikation	(Kotter, 2007)
19	söka input från andra för att göra förändringen smidigare	(Battilana et al., 2010; Ahrens, 2006; Garvin & Roberto, 2005)
20	ta bort nödvändiga hinder för förändringen, även chefer eller anställda	(Kotter, 2007, Ahrens, 2006)
21	identifiera och tysta ner motstånd till förändringen	(Kim et al., 2003)
22	hitta en bra förändringsagent	(Ahrens, 2006)
23	bör inte outsourca eller ge experter ansvaret för förändringen, de har teknisk begåvning men saknar auktoritet och förmåga att göra förändringar hållbara	(Fine et al., 2008)
24	ena organisationen och dess partners för att möjliggöra förändring, fokus på nyckelpersoner som kan övertyga och har många kontakter	(Kim et al., 2003)
25	en sammansättning av kompletterande färdigheter bör finnas i teamet och dessa utvecklas löpande med de utmaningar teamet ställs inför	(Katzenbach & Smith, 2005)
26	uppmuntra risktagande och icketraditionella idéer, aktiviteter och handlingar	(Kotter, 2007; Fine et al., 2008)

27	utbilda, träna och stöd medarbetarna i arbetet med att implementera Lean	(Ahrens, 2006)
28	involvera personer i förändringen för att förbereda organisationen för förändringen – det är viktigt och en förutsättning för att genomföra tydliga förändringar inom en organisation	(Battilana et al., 2010; Kim et al., 2003)
29	hantera de anställdas inställning till förändringen genom en konstant kommunikation	(Garvin & Roberto, 2005)
30	engagera och skapa förtroende hos de anställda	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
Utvidgning av ramverk		
T3	skapa personliga incitament till förändringen	(Empiri)
T4	skapa en nyfikenhet för förändringen genom informella diskussioner	(Empiri)
Steg 3 Förbered organisationen och dess struktur för förändringen		
31	omforma organisatoriska processer och system för att förbereda organisationen på förändringen	(Battilana et al., 2010, Kotter, 2007)
32	starkt ledarskap	(Ahrens, 2006)
33	få de resurser som krävs för förändringen	(Kim et al., 2003)
34	utveckla metoderna för att säkerställa ledarskapsutveckling och följderna	(Kotter, 2007)
35	integrera de ”hårda” operationella verktygen med den ”mjuka” sidan	(Fine et al., 2008)
36	företag ska kombinera ekonomiska värden och organisationskulturen	(Beer & Nohria, 2000)
37	förändra beslutsstrukturen – gå från top-down-ledarskap till bottom-up-initiativ	(Ahrens, 2006; Petersson et al., 2010)
38	organisationskultur stödjande för förändringar	Achanga, 2006; Kotter, 2007)
39	öka individens ansvar för sitt arbete genom att reducera en del kontroller	(Hertzberg, 2003)
40	synliggör chefer och ledningen på golvet	(Ahrens, 2006)
Utvidgning av ramverk		
T5	skapa öppnare klimat på arbetsplatsen	(Empiri)
T6	fler ledare tillgängliga för att minska arbetsgruppernas storlek och underlätta kommunikation	(Empiri)
T7	fokusera extra mycket på att få med de som påverkas mest av förändringen	(Empiri)
Steg 4 Arbeta gemensamt för visionen och skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete		
41	arbetet bör ses som en kollektiv insats där varje del av teamet är engagerade och bidrar, även ledare, och där det är tydligt vem som utför jobbet, hur beslut tas och hur de ändras	(Katzenbach & Smith, 2005)
42	teamet ska ha gemensamt ansvar – forma ansvaret både mellan medlemmarna såväl som till ledarna	(Katzenbach & Smith, 2005)
43	ge människor ansvaret för en hel process eller enhet av arbetet	(Hertzberg, 2003)
44	göra information tillgänglig direkt till anställda snarare än att skicka det via sina chefer först	(Hertzberg, 2003)
45	gör det möjligt för människor att ta sig an nya, svårare arbetsuppgifter de har inte hanterat tidigare	(Hertzberg, 2003)
46	tilldela personer specialiserade arbetsuppgifter som tillåter dem att bli experter	(Hertzberg, 2003)
47	engagerade medarbetare som är delaktiga i att forma processen, så att förändringen blir lättare att hantera	(Hertzberg, 2003)
48	teamet [förändringsteamet] måste tjäna sitt eget syfte och utveckla sin egen version av det initiala syftet – teamet ska ha ett meningsfullt gemensamt syfte som de hjälpt åt att forma	(Katzenbach & Smith, 2005)

Utvidgning av ramverk		
	<i>Inga nya kritiska faktorer</i>	
Steg 5 Att driva fortsatt förändring		
49	planera för och skapa synliga kortsiktiga vinster med förändringarna för att motivera	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
50	skapa kortsiktiga vinster tidigt i förändringsprocessen	(Ahrens, 2006)
51	uppmärksamma och belöna anställda involverade i förändringarna	(Kotter, 2007; Ahrens, 2006)
52	använd ökad trovärdighet för att ändra system, strukturer och politik som inte stödjer visionen	(Kotter, 2007)
53	stärk processen med nya projekt, teman och förändringsagenter	(Kotter, 2007)
54	tydliggör sambandet mellan det nya beteendet och affärsframgång	(Kotter, 2007)
55	stärka de riktlinjer som finns för beteendet, och därmed påverka organisationskulturen, för att undvika att organisationen faller tillbaka i gamla mönster	(Garvin & Roberto, 2005)
56	hur väl organisationen lyckats utveckla ett självunderhållande förbättringsarbete där arbetsstyrkan är involverade och engagerade	(Pettersson et al. 2010)
57	anställ, promota och utveckla anställda som kan implementera visionen	(Kotter, 2007)
58	ledare och chefer bör motivera, coacha, träna och underlätta arbetet för de som tillför värde [red. arbetarna] snarare än att berätta vad de ska göra	(Ahrens, 2006)
Utvidgning av ramverk		
T8	arbeta med personlig motivation	(Empiri)
Steg 6 Utvärdera förändringen		
59	utnyttja ett formellt mätsystem för att utvärdera förändringens påverkan	(Battilana et al., 2010)
60	använd ett formellt mätsystem för att uppskatta behovet av möjliga förfiningar av tillvägagångssättet för förändringsimplementeringen i organisationen	(Battilana et al., 2010)
61	vid utvärderingen är det viktigt att känna till hur framgång mäts och ur vilket perspektiv förändringen ses ur	(Beer & Nohria, 2000)
62	kunna avgöra hur väl förändringsteamet lyckas etablera känslan av nödvändighet för förändringen hos de anställda	(Kotter, 2007)
Utvidgning av ramverk		
T9	vara uthållig	(Empiri)
T10	bli inte nöjd för snabbt, var medveten om den egna förmågan att bedöma framgången	(Empiri)
T11	utvärdera i termer som anställda kan relatera till och ser en personlig vinst i	(Empiri)
Steg 7 Institutionaliserar förändringen i organisationskulturen och gör förändringen hållbar		
63	sprid förändringen genom hela organisationen för att göra den en del av organisationskulturen, utbilda, träna och stöd medarbetarna, sträva efter perfektion	(Ahrens, 2006)
64	medvetet försöka att visa människor hur de nya strategierna, beteendena och attityderna har hjälpt till att förbättra prestationen	(Kotter, 2007)
65	ta tillräckligt med tid att se till att nästa generation av ledningen verkligen personifierar den nya metoden	(Kotter, 2007)
66	fortsätt producera förändring och ta inte ut någon seger i förskott	(Kotter, 2007)
Utvidgning av ramverk		
	<i>Inga nya kritiska faktorer</i>	

5.9 En helhetsbild av implementering av Lean utifrån olika perspektiv

Svaren hos SCAP på frågan om vilka faktorer som anses vara viktiga i att institutionalisera förändringen i kulturen ger en bild som återspeglar svaren respondenterna gett på de övriga frågorna. Det går till viss del att se ett mönster där exempelvis en respondent som påtalat vikten av involvering i sina svar även lägger en stor vikt vid detta även på denna fråga. Detta kan till viss del vara ett resultat av att varje respondent har sitt eget perspektiv på hur de ser på de kritiska faktorerna vid implementering av Lean, men det visar också på att institutionaliseringen är en integrerad del av hela processen, liksom processen i sig är integrerad.

Detta kan också påvisa betydelsen av att vara medveten om ur vilket perspektiv förändringen ses ur, inte enbart vinsten av förändringen, utan vilka perspektiv företaget ska lägga större vikt vid i implementeringsprocessen. Såsom teorin talar om att se förändringen ur olika perspektiv och vara medveten om detta val kan ha en vidare betydelse i att även under processens gång vara väl medveten om vilka perspektiv de olika personerna i den styrande koalitionen, Lean-teamet har, på förändringen. Hur företaget hanterar denna skillnad i perspektiv och värdering kring vad som anses viktigt får då också en betydelse i hur de lyckas med implementeringen. Intrycket SCAP ger är inte att de finner särskilda faktorer oviktiga, utan snarare att en del av respondenterna exempelvis antingen är mer processororienterade, systemiskt, strukturellt eller kulturellt orienterade i sitt synsätt på förändring. Det finns en viss skillnad i hur SCAP ser förändringen i mjuka respektive hårda värden där vissa är mer måna om att nämna beslutstrukturens betydelse och andra mer benägna om att framhålla de mjuka delarna av förändringen och individernas engagemang och involvering.

Vad som följer av detta i att institutionalisera förändringen i organisationskulturen och att egentligen se på förändringsprocessen som en helhet, är att det kan växa fram ett behov av att se på processen ur flera perspektiv för att skapa en bättre förståelse för vad som är kritiskt då ett företag implementerar Lean. De faktorer som det teoretiska ramverket presenterar har generellt starkt stöd av det empiriska resultatet av denna studie. Det teoretiska ramverket har också utvidgats något med faktorer som har framhållits av SCAP men som inte lika tydligt återfinns i teorin. Ramverkets gruppering i sig syftar delvis till att ge olika perspektiv på förändringen, även om den huvudsakligen syftar till att orientera bland samtliga faktorer. Genom att komplettera det något utvidgade ramverket med olika perspektiv att se de olika faktorerna och förändringsprocessen ur ges också ett starkare verktyg för att skapa en bättre förståelse av implementering av Lean och dess förändringsprocess.

Utgångspunkten i dessa perspektiv bör ligga i de som varit mest framträdande inom SCAP, men samtidigt även ta hänsyn till den teoretiska bilden av förändringsprocessen. Det finns flera sätt att lyfta fram dessa perspektiv. De kan dels ses ur incitamenten för implementeringsprojektet, dels baserad på vad företaget vill uppnå med Lean och hur framgången mäts. Dels kan det också ses utifrån de perspektiv företaget lägger störst vikt vid under processens gång och som också är något som genomsyras av incitamenten såväl som genomsyrar på det sätt vilket företaget värderar framgången av implementeringsprojektet.

Som tidigare nämnt kan det återfinnas flera olika perspektiv hos SCAP, såväl processororienterat synsätt som systemiskt, strukturellt eller kulturellt. Likaså nämndes skillnaden mellan mjuka och hårda värden, vilket även teorin gav stöd för.

Något som återfunnits i teorin och som varit än mer framträdande i empirin är distinktionen mellan att se förändringen från ett strukturellt respektive kulturellt perspektiv och relationen dem emellan. Denna första dimension inbegriper också hur företaget ser på processerna, som ett

resultat av kulturella förändringar, eller processer som ett resultat av strukturella insatser i förändringsprocessen. Teorin skiljer delvis dessa strategiska synsätt åt, men saknar en diskussion kring hur dessa är relaterade till varandra i ett förändringsprojekt.

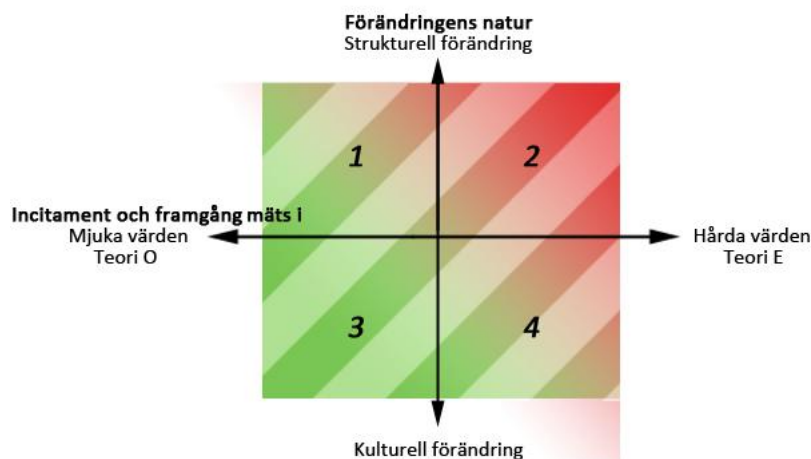
En andra dimension som framkommit ur empirin och som även har teoretisk grund är förhållandet mellan de incitament som finns bakom förändringsinitiativet och därmed också hur framgången av Lean-implementeringen mäts. Beer & Nohria (2000) lyfter fram två perspektiv, teori E respektive O där företaget antingen mäter förändringen med ekonomiska värden eller där företaget ser på förändringen ur ett mjukare synsätt, organisationskulturen. Dessa båda perspektiv blir en balansgång att kombinera och detta styrks också av SCAP som nämner att det ofta finns både en oenighet i hur framgång mäts och att det är ett dilemma i att hantera hur framgången av förändringar såsom Lean-implementeringar ska mätas. Dessa två synsätt på hur framgång mäts – där teori E fokuserar på avkastning till aktieägare, ekonomiska incitament, uppsägningar och omstruktureringar, och där teori O fokuserar på organisationskulturen, mänsklig kapacitet, långsiktigt skapande av förtroende och känslomässigt engagemang, vilket uppnås genom kommunikation och teamwork – ger en bra utgångspunkt för en andra dimension.

Genom att kombinera de båda dimensionerna skapas en modell, som då ligger närmare förändring och det teoretiska och empiriska resultatet av studien, samtidigt som den tar hänsyn till olika strategiska perspektiv. Modellen illustreras av figur 5.1 denna modell kan också styrkas av Whittingtons (2001) modell som ser strategi ur olika perspektiv däribland företagets processer och dess utfall. Whittingtons (2001) modell har dock inte ett lika starkt förändringsperspektiv utan mer ett strategiskt perspektiv.

Vad som är viktigt i att tolka en sådan modell och som SCAP lyfter fram är att det handlar om en balansgång och en kombination av olika perspektiv och att det inte enbart går att utgå från ett av perspektiven. Framgång bygger snarare på en kombination av dessa och att kunna hantera förändringen utifrån de kritiska faktorerna som lyfts fram av studien. Denna modell ska dock syfta till att komplettera de kritiska faktorerna och ge ett starkare verktyg för att skapa en bättre förståelse av implementering av Lean och förändringsprocessen.

I en såpass integrerad process som en organisationsförändring innebär till följd av en Lean-implementering finns det ett behov av att lyfta fram dessa dimensioner, dels för att se vart de som arbetar med att implementera Lean befinner sig i sitt perspektiv av processen och dels för att bedöma vart de olika kritiska faktorerna för att lyckas med förändringen kan placeras in. Att ha alltför stora skillnad mellan hur olika personer i Lean-teamet bedömer en förändring kan det uppstå en konflikt där den ena parten är inriktad på att utföra strukturella förändringar medan den andra parten fokuserar mer på den kulturella förändringen. Det viktiga är att det finns en medvetenhet om de olika perspektiven och att individer kan komplettera varandra utan att de har allt för olika perspektiv på de olika delarna av förändringsprocessen.

Lean-implementeringen som helhet kan ligga till en övervägande del i det gröna området nere till vänster i modellen. Den kulturella förändringen är mer framträdande både i teori och empirin än den strukturella, liksom att incitament och framgång mäts mer i mjuka värden än i hårda värden. Beroende på hur organisationer värderar och arbetar med Lean-implementering kan dock denna bild skifta något åt vardera håll där en del implementeringsprojekt har mer ekonomiska incitament och strukturella omställningar än andra. Vårt att nämna är dock att en lyckosam implementering av att kombinera de mjuka värdena i en implementering inte på något sätt utesluter en högre ekonomisk avkastning, utan att det mer ska ses som vart fokus i värderingar och mätinstrument ligger. Likaså förutsätter kulturella förändringar strukturella och strukturella förändringar kan underlättas av kulturella.



Figur 5.1 Modell över dimensioner av implementering av Lean

Modellens olika fält förklaras nedan. Gränserna dem emellan ska dock ses som flytande och integrerade i varandra.

Det *första* fältet karaktäriseras av att förändringen innebär en strukturell förändring där incitament och framgång mäts i mjuka värden. Sett ur ett Lean-perspektiv kan detta vara olika strukturella omställningar i processer och styrningens infrastruktur för att förbereda organisationen på önskad förändring. Målet med detta ligger i att underlätta en kulturell förändring vilket mäts med de mjuka värden som de strukturella förändringarna leder till. Detta kan vara hur personalens engagemang, motivation och drivkraft förändras med de strukturella förändringarna vilka skapar större förutsättningar för den kulturella omställningen som följer av Lean.

Det *andra* fältet innebär en kombination av en strukturell förändring och att incitament och framgång mäts i hårdare värden. Detta fält är därmed inte lika knutet till den kulturella förändringen utan syftar mer till att hantera de kritiska faktorer som innebär att förändra struktur och processer för att visa på direkta ekonomiska vinster. Detta är mer knutet till att reducera spill och slöseri och är enklare att kvantifiera än mjuka värden. För att lyckas nå en kultur av kontinuerlig förbättring är dock detta fält beroende av ett kulturellt perspektiv. Genom att mäta framgången i hårdare värden kan dock de vinster som framhålls av Leans strukturella förändringar i exempelvis produktions- och leveransprocesser bidra till den motivation och drivkraft som mäts med de mjuka värdena. Fokus för det andra fältet är dock att generera en avkastning till aktieägare och visa på de ekonomiska värdena i förändringen snarare än de mjukare och mer personliga vinsterna.

Det *tredje* fältet är en kombination av att se förändringen som en kulturell förändring och att mäta incitament och framgång i mjukare värden. Detta perspektiv är det som framhållits som det viktigaste i denna studie då de kritiska faktorerna av implementering av Lean till större del är av kulturella slag, den största utmaningen ligger i att få med sig en organisation på en förändring och att Lean fundamentalt syftar till att skapa en organisationskultur av ständig förbättring. Teorin såväl som empirin framhåller att de kulturella aspekterna och ledarskapsaspekterna har en större roll än verktygen i sig vid implementering av Lean. Samtidigt ses en kritik i litteraturen av att fokus ofta ligger mer på att se Lean som en metod och ett verktyg snarare än den kulturella aspekten. Detta tredje fält innebär ett perspektiv där företaget arbetar med mindset and behaviour såsom SCAP och de mjuka värden som är återkommande och centrala för de kritiska faktorerna: motivation, drivkraft, engagemang, involvering, förståelse med flera. Att ge

förändringsprocessen ett mer kulturellt perspektiv leder också till att förändringen institutionaliseras och blir hållbar, även avseende de strukturella förändringarna. Om företag förbiser att se förändringen som kulturell faller de lätt tillbaka i gamla mönster.

Det *fjärde* fältet innebär att se på förändringsprocessen utifrån ett perspektiv av kulturell förändring kombinerat med att mäta incitament och framgång i hårdare värden. Även denna kombination är viktig vid implementering av Lean och visar på samspelet mellan att uppnå en kulturell förändring och det ekonomiska resultatet av detta. Detta fält visar också på hur ett företag förhåller sig mellan att se till framgången av förändringen i ekonomiska termer eller i termer av hur väl de anställda exempelvis trivs och engageras i sitt arbete. Detta är ett dilemma och en balansgång vilket både teori och empiri menar och de båda kan inte ses som oberoende av varandra. Däremot kan en kulturell förändring ses som beroende av att de mjuka värdena uppfylls och framhålls eftersom institutionaliseringen är betydligt svårare om incitamentet till beteendet hos de anställda enbart har ekonomiska vinster snarare än mjukare vinster såsom motivation och engagemang.

Arbetar ett företag framgångsrikt i att kombinera samtliga fält och att hantera de kritiska faktorerna för att lyckas med en implementering av Lean skapas också framgång på flera plan. Det är viktigt att kombinera de olika perspektiven för att lyckas med att både genomföra en strukturell och kulturell förändring, och att både ha mjuka och hårda incitament och framgångar i ett förändringsprojekt.

5.9.1 SCAP:s tre dimensioner av Lean-implementering

SCAP beskriver tre viktiga dimensioner av transformationen mot Lean som är övergripande för deras synsätt på vad som är viktigt i förändringsarbetet. Dessa är operation systems, mindset and behaviour och management infrastructure. Denna distinktion mellan olika delar av förändringen förmedlar en mer nyanserad bild av förändringsprocessen än vad teorin beskriver. Även om samtliga delar återfinns i litteraturen finns inte denna tydliga uppdelning. Convis (2001 genom Ahrens, 2006) ger dock en uppdelning av framgångsfaktorerna utifrån tre perspektiv, som till viss del påminner om SCAP:s sätt att se på Leans förändringsprocess. De tre perspektiven i jämförelse är (a) förändring ur ledningsperspektivet, (b) förändring som ses som en filosofi; eller (c) förändring som ses som verktyg och tekniker.

Den del som är svårast att återfinna är att en förändring ofta även innebär förändringar i styrningens infrastruktur. Organisationsstrukturen och ledarskapet och rollerna i sig förändras, och förväntas förändras, vilket enligt SCAP är en av de största utmaningarna under förändringen. När beslutsprocesser rubbas och invanda mönster bryts är ofta de som har ett visst inflytande mest tveksamma till förändringen, såsom mellancheferna och ledarna på den specifika fabriken. Denna aspekt återges inte tydligt i litteraturen.

Genom att applicera de tre dimensionerna SCAP använder sig av – operation systems, mindset and behaviour och management infrastructure – på modellen ges en bild av modellens användningsområde. Detta visar också på att placeringen av de tre dimensionerna av förändringen är flytande och kan finnas i flera av de olika områdena i modellen, dels beroende på vilken kritisk faktor som avses och dels beroende på det perspektiv och den egna tolkningen av en viss faktor. De olika dimensionerna ska snarare ses täcka in en större yta än att ha en specifik position i modellen.

6. Slutsatser

Detta kapitel presenterar kort resultatet av studien. Vidare diskuteras studiens kunskapsbidrag, begränsningar och applicerbarheten av resultatet. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning baserat på studiens resultat och dess begränsningar.

6.1 Resultat i förhållande till syfte

Syftet med denna studie var att öka förståelsen för Lean och belysa de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. I detta syfte låg att utveckla ett teoretiskt ramverk och om möjligt utveckla detta utifrån empirin.

En ökad förståelse för Lean har uppnåtts genom att lyfta fram de kritiska faktorerna vid implementering av Lean utifrån det teoretiska perspektivet. Denna teoretiska förståelse av studiens problemformulering har kompletterats med SCAP:s syn på de kritiska faktorerna. Genom en analys har detta lett fram till ett ramverk som grupperar de kritiska faktorerna i sju övergripande sätt som ett företag bör tillämpa vid implementering av Lean. Ramverkets gruppering i sig syftar delvis till att ge olika perspektiv på förändringen, även om den huvudsakligen syftar till att orientera bland samtliga faktorer. I avsnitt 6.2 presenteras grupperingen av de kritiska faktorerna vid implementering av Lean vilket också svarar på studiens frågeställning.

För att få en bättre och djupare förståelse för de kritiska faktorerna vid implementering av Lean har en modell tagits fram som ser på implementeringsprocessen utifrån ytterligare perspektiv. Dessa perspektiv är grundade i om förändringen ses som strukturell eller kulturell respektive om incitament och framgång mäts i hårda eller mjuka värden. Genom att komplettera det något utvidgade ramverket med dessa perspektiv att se de olika faktorerna och förändringsprocessen ur ges också ett starkare verktyg för att skapa en bättre förståelse av implementering av Lean och dess förändringsprocess. För att komplettera det utvecklade teoretiska ramverket ytterligare har modellen i figur 6.2 utvecklats. Denna modells funktion och användbarhet påvisas i avsnitt 6.3.

6.2 De kritiska faktorerna vid implementering av Lean

Som ett resultat av analysen har ett kompletterat ramverk växt fram med kritiska faktorer som identifierats i det empiriska resultatet och som lyfts fram i analysen som tillägg. Dessa är ordnade i sju övergripande grupper enligt det teoretiska ramverket för att visa de övergripande områdena företag bör arbeta med vid implementering av Lean.

Problemformulering var: Vilka är de kritiska faktorerna vid implementering av Lean enligt de som arbetar med att genomföra förändringen?

De kritiska faktorerna vid implementering av Lean grupperas enligt följande:

1. Kommunicera visionen och behovet av organisationsförändringen
2. Mobilisera organisationen till att acceptera och genomföra förändringen
3. Förbereda organisationen och dess struktur för förändringen
4. Arbeta gemensamt för visionen och skapa en känsla av ett betydelsefullt arbete
5. Att driva fortsatt förändring
6. Utvärdera förändringen
7. Institutionaliserar förändringen i organisationskulturen och göra förändringen hållbar

Det viktiga är att se dessa som relaterade och beroende av varandra och det finns inte tydliga gränser mellan grupperingarna som denna modell visar. De faktorer som det teoretiska ramverket presenterar har generell stöd av det empiriska resultatet av denna studie. Det teoretiska ramverket har också utvidgats något med faktorer som har framhållits av SCA Packaging men som inte lika tydligt återfinns i teorin. I tabell 5.1 presenteras samtliga kritiska faktorer från både teori och empiri.



Figur 6.1 Modell över gruppering av de kritiska faktorerna

De olika kritiska faktorerna har inte rangordnats efter hur viktiga de är utan presenteras utan inbördes ordning. Under studien har dock ett antal nyckelfaktorer identifierats som varit framträdande och som täcker flera av de kritiska faktorerna. Dessa har varit motivation, involvering, engagemang, teamwork, personliga incitament. I detta har det framkommit att det viktigaste är att fokusera på att leda medarbetarna för att skapa ett meningsfullt arbete så att förändringen *accepteras*. I grund och botten handlar det om att skapa en acceptans för förändringen för att lyckas med implementering av Lean.

Modellen syftar till att förklara den process som omger implementering av Lean. Detta arbete går i huvudsakligen ut på att hantera organisations kultur och struktur, att arbeta gemensamt med en genomgående vision för att driva en kontinuerlig förändring tills företaget har institutionaliserat förändringen i organisationskulturen. I implementeringsprojektet är det viktigt att utvärdera i förändringen.

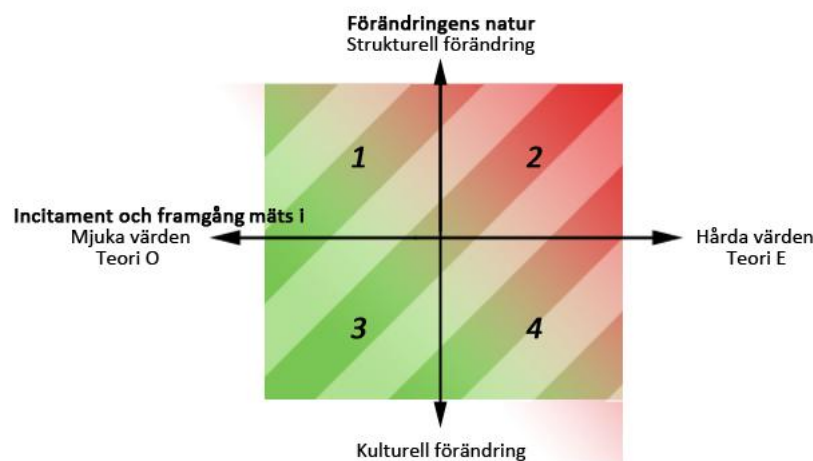
Det teoretiska ramverket har kompletterats med de kritiska faktorer som identifierats i empirin. Detta har dock inte medfört att ett nytt åttonde steg har introducerats utan befintliga steg har istället byggts på. Detta resultat är en följd av att det empiriska resultatet i stor utsträckning validerar det teoretiska ramverkets förståelse av de kritiska faktorerna vid implementering av Lean. Resultatet är också en följd av att den empiriska studien varit starkt grundad i det teoretiska ramverket vilket innebär att de faktorer som framkommit i empirin också kan appliceras på det teoretiska ramverket.

De faktorer som återfunnits i empirin och som inte lyfts fram till samma grad i det ursprungliga teoretiska ramverket är framförallt faktorer kring de enskilda individernas roll i förändringsarbetet. SCAP framhåller hur personer ska kunna förstå, relatera till, ha personliga

incitament i, ha en nyfikenhet inför och se en personlig vinst i förändringen. Likaså betonas ett öppet klimat på arbetsplatsen och vad de strukturella omställningar som en förändring innebär betyder för individerna, och att mellancheferna är de som påverkas mest av dessa omställningar och därför också är mer motståndare till en förändring. Slutligen betonas också risken med att bli nöjd för snabbt och att Lean är ett långsiktigt förändringsarbete utan ett definitivt slut.

6.3 Implementering av Lean sett ur olika perspektiv

I en såpass integrerad process som en organisationsförändring innebär till följd av en Lean-implementering finns det ett behov av att lyfta fram olika dimensioner av förändringen. Detta grundar sig på att företag behöver känna till ur vilket perspektiv de ser förändringen ur och hur de mäter incitamenten och framgången av en Lean-implementering. För att på ett effektivt sätt kunna arbeta med de kritiska faktorerna och för att skapa en gemensam förståelse av förändringen kan en modell som beskriver dessa dimensioner ge en större förståelse för förändringsprocessen. Följande modell har tagits fram:



Figur 6.2 Modell över dimensioner av implementering av Lean

Vad som är viktigt i att tolka denna modell och som SCAP betonar är att arbetet med implementering av Lean handlar om en balansgång och en kombination av olika perspektiv och att det inte enbart går att utgå från ett av perspektiven. Framgång bygger snarare på en kombination av dessa och att kunna hantera förändringen utifrån de kritiska faktorer som lyfts fram av studien. Denna modell syftar dock till att komplettera de kritiska faktorerna och ge ett starkare verktyg för att skapa en bättre förståelse av implementering av Lean som förändringsprocess.

6.4 Kunskapsbidrag, studiens begränsningar och applicerbarhet av modeller

Denna studie har lagt fram ett teoretiskt perspektiv på implementering utifrån framförallt förändringsteorier. I inledningen angavs att det saknas en tydlig koppling inom forskningen mellan Lean och organisationsförändring. Denna studie har visat att en sådan koppling kan bidra till en ökad förståelse för Lean och dess kritiska faktorer. Flertalet av de kritiska faktorer som återfunnits i litteratur om förändring generellt har också återfunnits i litteratur som ser på Lean

och dess framgångsfaktorer specifikt. Genom att denna studie gjort en koppling mellan förändringsteorier och den kulturella aspekten av en Lean-implementering ges också ett bredare verktyg för att analysera denna typ av förändringsprojekt. Studien har också visat att ett förändringsperspektiv gör att företag kan komma närmre de särskilt viktiga aspekterna av implementering av Lean. Genom att se på implementeringsprocessen utifrån förändring är detta också något som företag är mer bekanta med än att enbart se på Lean som metod och verktyg som ska implementeras.

Resultatet av studien har dels varit ett ramverk av kritiska faktorer grupperade enligt de övergripande områden företag bör arbeta med vid implementering av Lean. Det finns få studier som ger en sammanställning över kritiska faktorer för att lyckas med Lean, även om flera studier behandlar Lean och vad som är viktigt i arbetet med Lean. Resultatet har också varit en modell som syftar till att ge perspektiv på den process som omfattar en organisationsförändring vid implementering av Lean. Likaså ger den en bild av hur pass integrerad en förändringsprocess av denna typ är och hur olika delar för att lyckas är relaterade till varandra. Även om denna studie fokuserat på Lean kan även modellerna användas i andra förändringsprojekt av liknande karaktär beroende på hur väl ett sådan förändringsprojekt stämmer överens med den filosofi Lean innebär.

Modellerna ger ett kunskapsbidrag i form av en bättre förståelse för implementering av Lean och kan både användas av företag som ska implementera Lean såväl som forskare som syftar till att få en bättre förståelse för processen som omger en Lean-implementering.

6.5 Förslag till vidare forskning

Den avgränsning som finns i studien, som innebär att studien enbart ser utifrån perspektivet som de som implementerar Lean har, lämnar utrymme för vidare forskning som att exempelvis se utifrån hur arbetare på golvet upplever de kritiska faktorerna vid en implementering av Lean eller hur incitament i företagsledning ser på denna typ av projekt. Vidare studier kan dels se till hur pass valida de olika kritiska faktorerna är och hur pass viktiga de är i förhållande till varandra. Likaså kan de belysa beroendeförhållande mellan givna kritiska faktorer. Vid denna typ av studier lämpar sig ett mer kvantitativt tillvägagångssätt än vad denna studie haft. Vidare forskning kan även kritiskt granska användbarheten och den relativa förklaringsförmågan i den modell som ger olika perspektiv på förändringen och hur denna modell är användbar för att ge en djupare förståelse vid andra typer av förändringsprojekt.

Referenser

- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder, G. (2006): Critical success factors for Lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol.17, No.4, 460-471.
- Ahrens, T. (2006): Lean production: Successful implementation of organizational change in operations instead of short term cost reduction efforts. *Lean Alliance*. [Online] Senast hämtad: 2010-12-05 från http://www.lean-alliance.com/en/images/pdf/la_lean_survey.pdf
- Alvesson, M & Sköldböck, K. (1994): *Tolkning och reflektioner*. Studentlitteratur. Lund
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J.A. (2010): Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*. Vol.21, No.3, 422-438.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000): Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. Vol.78, No.3, 133-142.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi: Malmö.
- Convis, G. (2001): Role of management in a Lean manufacturing environment. *Automotive Manufacturing & Production*. Vol.113, No.7, 64-66. genom Ahrens (2006)
- Fine, D., Hansen, M.A. & Roggenhofer, S. (2009): From lean to lasting: Making operational improvements stick. *McKinsey Quarterly*. No.1, 109-119.
- Found, P. & Rich, N. (2007): The meaning of lean: cross case perceptions of packaging businesses in the UK's fast moving consumer goods sector. *International Journal of Logistics Research and Applications*. Vol.10, No.3, 157-171.
- Garvin, D.A. & Roberto, M.A. (2005): Change Through Persuasion. *Harvard Business Review*. Vol.83, No.2, 104-113.
- Hamel, G., & Välinkangas, L. (2003): The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. Vol.81, No.9, 52-64.
- Hatch, M.J. (2002): *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur: Lund.
- Hedlund, T. (2010): En belysning av Lean Production, teori och praktik ur två synsätt. *Högskolan i Gävle, avdelning för ekonomi*.
- Herbolzheimer, E. (2003): *Business Transformation*. Henley Management College. Henley-on-Thames. genom Ahrens (2006).

- Hertzberg, F. (2003): One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol.81, No.1, 86-97.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004): Learning to evolve: A review of contemporary thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.24., No.10, 994-1011.
- Holweg, M. (2007): The genealogy of Lean production. *Journal of Operations Management*. Vol.25, No.2, 420-438.
- Jacobsen, S.I. (2007): *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur: Malmö
- Jones, D.T. (2006): Heijunka: Leveling Production. *Manufacturing Engineering*. Vol.137, No.2, 29-34.
- Kalling, T. (1999a): Gaining Competitive Advantage through Information Technology. A Resource-Based Approach to the Creation and Employment of Strategic IT Resources. Doctoral Dissertation. Lund Business Press: Lund
- Kalling, T & Styhre, A. (2003): Knowledge Sharing in Organizations. Liber: Malmö.
- Kanter, R.M., Stein, B.A. & Jick, T.D. (1992): *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press. genom Hatch, M.J. (2002)
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (2005): The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*. Vol.83, No.7-8, 162-171.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2003): Tipping Point Leadership. *Harvard Business Review*. Vol.81, No.4, 60-70.
- Kotter, J. P. (2007): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Vol.85, No.1, 96-104.
- Koufteros, X.A., Vonderembse M.A. & Doll W.J. (1998): Developing measures of time-based manufacturing. *Journal of Operations Management*. Vol.16, No.1, 21-41.
- Lewin, K. (1958): Group decision and social change. I: E.E. Maccoby, T.M. Newcomb & E.L. Hartley, red. *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 197-121. genom Hatch, M.J. (2002)
- Lewin, K. (1951): *Field theory in social science*. Harper & Row: New York. genom Hatch, M.J. (2002)
- Liker, J.K. & Morgan J.M. (2006): The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management*. Vol.20, No.2, 5-21.
- Näslund, D. (2008): Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? *Business Process Management Journal*. Vol.14, No.3, 269-287.
- Olivella, J., Cuatrecasas, L. & Gavilan, N. (2008), Work organization practices for Lean production. *Technical University of Catalonia*. Barcelona, Spain

Pohl, H. (2010): *Radical Innovation – Management & policy for electric & hybrid electric vehicle development*. Department of Technology Management & Economics, Chalmers University of Technology. Göteborg, Sweden.

Porter, M.E. (2004): *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press

Pettersen, J. (2009): Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*. Vol.21, No.2, 127-142.

Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2010): *Lean – Turn Deviations into Success!* Part Media: Bromma.

SCA. (2010): Förpackningar – SCA. [Online] Senast hämtad 2010-12-05 från http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Var_verksamhet/Forpackningar/.

SCA Packagings interna presentationsmaterial (2007): Introduction to SCA Lean Enterprise Manufacturing. SCA Packaging.

SCA Packagings interna presentationsmaterial (2007): Lean Program Introduction. SCA Packaging.

Scherrer-Rathje, M., Boyle, T.A. & Deflorin, P. (2009): Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*. Vol 52, 79-88.

Shah, R. & Ward, P.T. (2007): Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*. Vol.25, No.4, 785-805.

Whittington, R. (2001): *What is Strategy – and does it matter?*. Second edition. London: Thomson Business Press.

Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003): *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press: New York, NY.

Womack, J.P., & Jones, D.T. (1994): From lean production to lean enterprise. *Harvard Business Review*. Vol.72, No.2, 93-103. Enligt Näslund (2008)

Bilagor

B1 Kotters (2007) förändringsmodell**EIGHT STEPS TO TRANSFORMING
YOUR ORGANIZATION**

- 1** Establishing a Sense of Urgency
- Examining market and competitive realities
 - Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities



- 2** Forming a Powerful Guiding Coalition
- Assembling a group with enough power to lead the change effort
 - Encouraging the group to work together as a team



- 3** Creating a Vision
- Creating a vision to help direct the change effort
 - Developing strategies for achieving that vision



- 4** Communicating the Vision
- Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies
 - Teaching new behaviors by the example of the guiding coalition



- 5** Empowering Others to Act on the Vision
- Getting rid of obstacles to change
 - Changing systems or structures that seriously undermine the vision
 - Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions



- 6** Planning for and Creating Short-Term Wins
- Planning for visible performance improvements
 - Creating those improvements
 - Recognizing and rewarding employees involved in the improvements



- 7** Consolidating Improvements and Producing Still More Change
- Using increased credibility to change systems, structures, and policies that don't fit the vision
 - Hiring, promoting, and developing employees who can implement the vision
 - Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents



- 8** Institutionalizing New Approaches
- Articulating the connections between the new behaviors and corporate success
 - Developing the means to ensure leadership development and succession



B2 Kritiska styrningsfaktorer för lyckad implementering av Lean (Ahrens, 2006)

#	Success Factor	Score	% of Top Score
1	Board and top management actively driving and supporting change	232	89
2	Strong leadership	223	86
3	Getting shop floor commitment and employee trust	219	84
4	Involving operators through empowered Kaizen teams	214	82
5	Communication of the transformation process, goals etc.	209	80
6	Finding a good change agent	208	80
7	Beginning as soon as possible with an important and visible activity	205	79
8	Top management presence and availability on the shop floor	200	77
9	Enrolment of stakeholders for commitment, i.e. workers' council	196	75
10	Leaders and supervisors motivate, coach, train and facilitate the work of those adding value rather than to tell them what to do	196	75
11	Managerial push (mandatory participation in workshops & training)	195	75
12	Employee pull (employee fully understand the benefits on lean and improvement for themselves independent from management's support)	192	74
13	Teaching lean thinking and lean skills to everyone	192	74
14	Avoidance of any linkage between lean practices and layoffs	189	73
15	Building internal customer – supplier relationships	189	73
16	Elimination of managers, who would not cooperate in order to get commitment to lean	186	72
17	Lean champions removing blocks in the organization	186	72
18	Integrating suppliers and customers into the lean transformation	181	70
19	Employees are free to allocate time to improvement (empowerment)	177	68
20	Executives join Kaizen events on a regular basis	176	68
21	Resources freed up by productivity gains are reinvested into the search for still greater improvements	174	67
22	Planning for and creating short-term Kaizen wins	174	67
23	Converting from top-down leadership to bottom-up initiatives	173	67
24	Availability of a crises that motivates the organization to change	170	65
25	Demonstration of senior management impatience by regularly reviewing progress reports	166	64
26	Striving for perfection	162	62
27	Setting Kaizen agenda for the organization	157	60
28	Creating a lean promotion office for organization and training	156	60
29	Utilizing policy deployment	145	56
30	Implementing a reward and incentive system for successful lean projects	143	55

Ahrens (2006)

B3 Enkät och intervjuguide

Lean - critical factors for implementation - survey

The purpose of this study is to increase understanding of Lean and to emphasize the critical factors when implementing Lean and if possible develop the theoretical framework.

Rickard Rosenqvist and Morena Pavic, Lund University, Sweden

Supervisor and contact person, SCA Packaging: Thomas Kalling, Frank Linnerz

* Required

Case study of SCA Packaging

Thank you for taking time to answer the questions. If you have any questions regarding this study, please contact us at rickard.rosenqvist@gmail.com

Your name:

Optional

Your e-mail address and/or phone number in case of further questions:

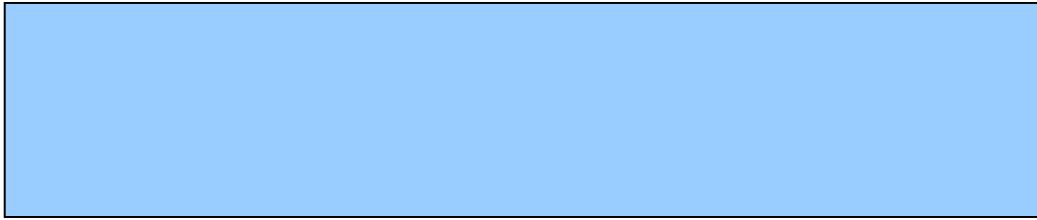
Title: *

How have you been involved in Lean? Where? *

Lean Implementation

1. Which do you think are the most critical factors for successfully implementing Lean? *

Describe why and how you think these factors play a crucial role.




2. Implementing Lean often means organizational change and a change of culture within the organization. *

Which factors do you believe is central to address the vision, motivate the employees and create a great commitment to the change among the organizational members?



3. Creating a guiding coalition and mobilize the organization, by involving the right persons within the organization, to drive the change can be seen as important. Aswell as top management commitment. *

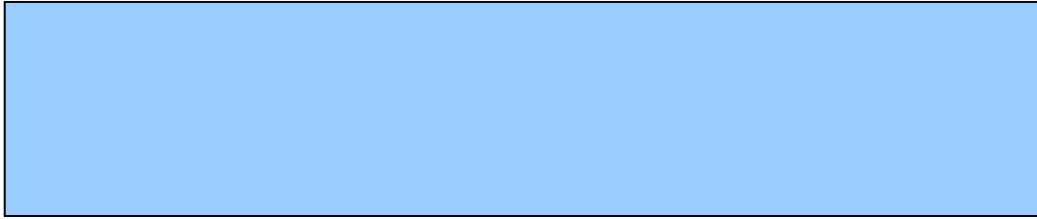
How do you see this as an important factor when implementing Lean? Why?



4. What factors do you believe is important to prepare the organization (and its members) for the change and why? *



5. What role does leadership, leadership style and decision making play for succesful implementation of Lean? Do you believe bottom-up initiatives is important and how? *



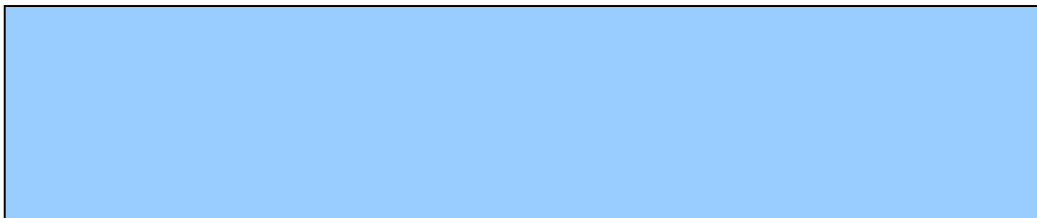
6. Continuous improvement, building trust, showing visible results and constant feedback is some examples to factors that motivate the employees and that support the continued implementation process. *

How do you reflect about these factors? What other factors do you believe is important to drive the change project?




7. How would you measure the success of Lean implementation? Why? *

Other than cost reduction, customer value and effeciency.




8. To institutionalize Lean, and the change, in the organization's culture is one of the aims. *

Which critical factors do you believe are the most important to succeed with this?



9. Any other reflections, stories or comments you want to share?

Optional



B4 SCAP:s incitament för Lean

Fördelar med SCA Lean Enterprise Manufacturing enligt SCA Packaging

- Förbättrad erbjudande och mer prissättningsmakt genom
 - Bättre service
 - Bättre produktkvalitet
 - Högre driftsäkerhet/ stabilitet
- Ökad flexibilitet genom
 - Snabbare omställningar
 - Kortare ledtider
- Bättre förståelse för priset/ kostnaden för produkter
- Eliminering av spill och slöseri, variabilitet och inflexibilitet
- Ökad kapacitet

Fördelarna för intressenterna

Fördelar för kunden

- Bättre On Time In Full (OTIF)
- Pålitlig och god kvalitet
- Mer konsistenta ledtider pga reduktion av variation

Fördelar för aktieägare

- Uppnä mål kapacitets ökning
- Förväntad kostnadsminskning
- Förväntad minskning av rörelsekapital

Fördelar för de anställda

- Bemyndigande
- Mer utmanande arbete
- Tydliga mål och syften
- Bättre personlig utveckling

Det företaget vill uppnå med Lean

- Förbättring
 - Kontinuerlig förbättring som åtminstone kompenserar inflation på ca 3 %
 - Initialt att den ”potentiella” definieras i pilotfasen
- Prestationsinriktad kultur
 - Balanserad mätningar (KPI) och dialog mellan tillverkningsindustrin och marknaden.
 - Toppeffektivitet utan suboptimering
- Uppreppningsbara system
 - Implementera ett system som ger:
 - Omfattande initiala förbättringar
 - Långsiktig, kontinuerlig förbättring
 - Ett förändrat tankesätt och högre kapacitet i organisationen
 - En strukturerad talang ledningsystem