



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Höstterminen 2014

Dekontextualisering av Toyota Production System

En kvalitativ studie om dekontextualisering av organisationsmodeller

Författare:

Fredrik Lagerberg 19890115

Peter Magnusson 19790607

Adi Hadziosmanovic 19900927

Handledare:

Louise Bringselius

Sammanfattning

- Titel:** Dekontextualisering av Toyota Production System
- Seminariedatum:** 16 januari 2015
- Ämne/kurs:** FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Fredrik Lagerberg, Peter Magnusson, Adi Hadziosmanovic
- Handledare:** Louise Bringselius
- Nyckelord:** Dekontextualisering; Kontextualisering; Toyota Production System; Implementeringssvårigheter; Medarbetarperspektiv
- Syfte:** Denna uppsats undersöker, utifrån en fallstudie, dekontextualisering av TPS i syfte att titta på kulturella och sociala förändringar efter implementering av TPS på en organisation utifrån ett medarbetarperspektiv.
- Metod:** Uppsatsen bygger på en kvalitativ och socialkonstruktivistisk fallstudie av ett företag baserad på semi-strukturerade intervjuer. Data har sedan analyserats efter teoretiskt avgränsning.
- Teori:** Det övergripande forskningsområdet för uppsatsen innefattar dekontextualisering av organisationsmodeller. Som exempelteori för forskningsområdet har modellen Toyota Production System använts. Denna teori har sedan begränsats till att innefatta främst sociala och kulturella aspekter.
- Empiri:** Vårt empiriska material är transkriberade semi-strukturerade intervjuer med medarbetare verksamma inom ett anonymt tillverkningsindustriföretag beläget i Skåne.
- Resultat:** Vi har funnit tendenser till att Toyota Production System inte dekontextualiserats eller implementerats i sin helhet vid den analyserade organisationen.

Abstract

- Title:** Decontextualisation of The Toyota Production System
- Seminar date:** January 16:th, 2015
- Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credits Points (UPC/ECTS)
- Authors:** Fredrik Lagerberg, Peter Magnusson, Adi Hadziosmanovic
- Advisor:** Louise Bringselius
- Key words:** Decontextualisation; Contextualisation; Toyota Production System; Implementation difficulties, Workers perspective
- Purpose:** This thesis examines, based on a case study, decontextualisation of TPS with the purpose of viewing cultural and social changes after the implementation of TPS within an organisation from a workers perspective.
- Methodology:** The thesis is based on a qualitative and social constructive case study, on a company, based on semi-structured interviews. Data has been analysed using a theoretical demarcation.
- Theory:** The overall field of research for the thesis includes decontextualization of organizational models. As example theory case, the The Toyota Production System model has been used. This theory has then been limited to view mainly social and cultural aspects.
- Empirical material:** Our empirical material consists of transcribed semi-structured interviews with employees operating in an anonymous manufacturing company located in Skåne, Sweden.
- Conclusions:** We have found a tendency for the Toyota Production System decontextualisation to not be implemented in its entirety within the analyzed organization.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1 Inledning	6
1.1 Dekontextualisering av organisationsmodeller	6
1.2 Toyota Production System (TPS)	8
1.3 Dekontextualisering av TPS	9
1.4 Syfte	10
1.5 Frågeställningar	10
1.6 Disposition	11
2 Teori - litteraturoversikt	12
2.1 Forskningsområdet: Dekontextualisering av organisationsmodeller	12
2.2 Litteraturanvändning för teorin om TPS	16
2.3 Slöseriet som skapade TPS	17
2.4 TPS uppbyggnad - de 14 principerna som eliminerar slöseri	19
2.5 Helhetsimplementering vid dekontextualisering av TPS	22
2.6 Kritik mot TPS	23
2.7 Teoretisk avgränsning, kulturella och sociala principer	23
2.8 Problematisering av dekontextualisering av TPS	29
2.9 Teoretisk frågeställning	30
3 Metod	31
3.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt	31
3.1.1 Ontologisk inriktning	32
3.1.2 Vetenskapligt förfaringssätt (Deduktion-Induktion-Abduktion)	34
3.2 Praktiskt tillvägagångssätt	36
3.2.1 Företaget som implementerat TPS	36
3.2.2 Intervjuförberedelse	37
3.2.3 Empirisk frågeställning	38
3.2.4 Intervjuguide	39
3.2.5 Intervjuer och urval	40

4 Diskussion och Analys	42
4.1 Princip 10 Team, individ och filosofi	42
4.2 Princip 12 - Ledningens närvaro och förståelse för situationen	49
4.3 Princip 13, Beslutsförankring hos medarbetarna	53
4.4 Princip 14, Lärande kultur	57
4.5 Diskussion : dekontextualisering av TPS	61
4.6 Diskussion: dekontextualisering av organisationsmodeller	62
5 Slutsats	64
6 Källförteckning	67

1 Inledning

1.1 Dekontextualisering av organisationsmodeller

Det har sedan början av 1980-talet vuxit fram en uppsjö av organisationsidéer som senare även blivit organisationsmodeller. (Rövik, 2007:15-18) Rövik (2007) skiljer dock mellan organisationsidéernas utbudssida och organisationsidéernas överförings- och mottagarsida. Att utbudssidan har vuxit under senare årtionden förefaller, enligt Rövik, närmast naturligt då den stärkta industriella utvecklingen världen över har medfört en kommersiell marknad och organisationsidéer. Rövik beskriver dock detta fenomen långt mer djupgående och komplext men för denna studies skull stannar vi vid den simplificeringen.

Överförings- och mottagarsidan av organisationsidéerna innefattar överföring av organisationskunskap från olika organisationer till andra organisationer. Denna överföring av organisationskunskap kan delas in i två analytiska huvudtyper: *dekontextualisering* och *kontextualisering*. (Rövik, 2007:15-18)

Dekontextualisering innefattar att plocka ut organisationskunskap ur dess sammanhang, dess organisation eller bransch. Syftet med detta kan vara att endera söka implementera kunskapen på ett nytt sammanhang - vilket skulle kunna vara en annan bransch eller en annan organisation. Syftet kan också vara att söka utveckla kunskapen och ge den mer generella egenskaper så att den i ett senare skede blir överföringsbar till andra kontexter. Sammanfattat innebär alltså dekontextualisering att man försöker ta organisationskunskap ur ett sammanhang för att senare applicera den kunskapen på ett annat sammanhang. (Ibid.)

Kontextualisering handlar istället om organisationers "efterfrågan, mottagande, implementering och tillämpning av idéer[.]" (Rövik, 2007:17). Kontextualisering innefattar således en överföring av idéer till en materialisering i inomorganisationella manifestationer såsom aktiviteter,

strukturer och dylikt hos organisationer - enkelt sett innefattar *kontextualisering* implementering. (Ibid.)

Tillsammans utgör *dekontextualisering* och *kontextualisering* hela processkedjan i organisationers kunskapsöverföring.

Rövik (2007) menar dock genomgående att kunskapsöverföring av organisationsidéer inte är en simpel process, oavsett om det gäller dekontextualiserande eller kontextualiserande. Dekontextualisering av kunskap från andra organisationer präglas av att, genom benchmarking, försöka hitta en form av best practice, eller bästa praxis för organisationspraxis som förväntas fungera inom samtliga organisationer av mer eller mindre likartade förhållanden. Dock, menar Rövik, att genom att avskilja kunskap från en organisation till en annan kan stora delar av kunskap gå förlorad. Detta kan bero på att organisationer helt enkelt missar vitala delar av kunskap vid överföringen eller att "väsentliga kontextuella förutsättningar" (Rövik, 2007:17) inte tas i beaktande och således blir inte kunskap applicerbar i den nya kontexten. (Rövik, 2007:15-18)

Precis som dekontextualisering kan ha begränsningar kan även kontextualisering präglas av överföringssvårbarhet. Att försöka översätta vida organisationsidéer till en mer praktisk och materiell nivå inom organisationer är ofta en svår process som, precis som vid dekontextualisering av kunskap, kan präglas av att kunskap går förlorad eller att förutsättningar inte finns. (Rövik, 2007)

Denna uppsats tar sitt avstamp i teorin om att överföring av organisationskunskap kan vara präglad av svårigheter. Denna svårighet är att se som ett övergripande analysobjekt för denna studie. Analysobjektet har sedermera utvecklats till en framstående organisationsmodell, som heter Toyota Production System, och de möjliga svårigheterna vid implementeringen av den organisationsmodellen hos en organisation. Således tittar denna studie på de möjliga dekontextualiserande svårigheterna vid implementeringen av Toyota Production System. Denna implementering kommer att studeras efter det att den har genomförts. Den dekontextualiserande aspekten undersöks således i efterhand för att kunna observera dess effekter efter implementering.

1.2 Toyota Production System (TPS)

Toyota blev uppmärksammat under 80 talet på grund av sin höga kvalitet som inte tvingades kompromissa med företagets produktionseffektivitet. Toyotas bilproduktion skapade således inte bara bilar av hög kvalitet utan producerade dem marknadsmässigt ovanligt effektivt - både tidseffektivt men även kostnadseffektivt. Detta ledde till att företaget var då, och är än idag, en av de mest lönsamma bilproducenterna världen över. (Liker, 2004: 3-4)

Denna lönsamhet och höga effektivitet har lett till att Toyota blivit ett mycket uppmärksammat företag för sitt ojämförbara produktionssystem och även för sitt tillvägagångssätt vid utveckling av produktionssystem. (Liker, 2004) Detta produktionssystem har blivit känt världen över som *Toyota Production System* (vidare kallat TPS). (Toyota Global Site, Vision, 2015)

Genom 1930-talet kämpade Toyota enormt med sin lönsamhet och produktion, vilken då bestod främst av enklare lastbilar. Toyota såg därför till den tidens bilproducentgiganter, Ford och GM, i hopp om att kunna ta deras idéer till sin egen marknad, den japanska bilmärknaden. Den japanska bilmärknaden var dock präglad av ett sämre ekonomiskt klimat, än USA. Detta manifesterades än mer i början av 1950-talet då andra världskriget lämnat den Japanska marknaden i ett svårt klimat. Detta gjorde att den massproduktion som Ford, och i viss mån även GM, hade som huvudfördel på sin egna marknad inte var applicerbar på Toyotas egna marknad. (Liker 2004:20-21; Toyota Global Site, Historia, 2015; Ohno, 1988:1-2)

Till skillnad från Ford kunde inte Toyota ha som ambition att massproducera stora kvantiteter av ett begränsat antal modeller - dels för att efterfrågan inte fanns på den egna marknaden men även för att Toyota inte hade samma ekonomiska möjligheter som Ford. Toyota behövde istället producera små kvantiteter av många olika modeller men på samma monteringslinje. Således var Toyotas ambition att inte bara skapa hög kvalitet utan även kontra denna höga kvalitet med låga kostnader, kort produktionstid och hög flexibilitet. (Ibid.)

Ur dessa ambitioner skapades TPS. Utvecklingen matchade Toyotas ambitioner och TPS kunde möjliggöra både stabilitet, lönsamhet och effektivitet. (Monden, 2011: 3-4) Utvecklingen av TPS pågick från 1950-talet fram tills idag, och då modellen är byggd till stor del på konstant utveckling utvecklas den fortfarande. Det var dock, som redan nämnts, först på 1980-talet som Toyotas kvalitet, som inte behövde kompromissa med kostnader, och Toyotas nyskapande modell fick uppmärksamhet världen över. (Toyota Global Site, Historia, 2015; Ohno, 1988:1-3; Monden, 2011: 3-4)

1.3 Dekontextualisering av TPS

“TPS kan resultera i stora fördelar för företag och har blivit vida implementerat av företag världen över” (Yang et.al, 2011:541, egen översättning)

Under 1990-talet var det uppenbart för omvärlden att TPS var en världsförändrande modell som sedan dess fått en mängd olika grenar och utvecklats till en mängd olika branscher under benämningen *lean* eller *just-in-time*. (Liker 2004: 20-26; Toyota Global Site, Historia, 2015)

Leanmodeller eller just-in-time-modeller har senare blivit vida använda av företag världen över som alla vill uppnå samma effektivisering och lönsamhet som Toyota lyckats påvisa. Dock kvarstår frågan om hur stor utsträckning TPS faktiskt implementeras i sin helhet och vilka konsekvenser det kan få om utvecklade TPS-varianter, leanmodeller eller just-in-time-modeller skalar av vitala delar av TPS. (Toyota Global Site, Historia, 2015; Yang et.al, 2011:541)

Således har TPS dekontextualiserats av många organisationer, organisationsteoretiker och forskare samt företagare för att, precis som flertalet andra produktionsförändrande modeller, utveckla andra typer av organisationer - inom samma bransch som Toyota eller inom vitt skilda branscher. (Netland, 2012:1084) Denna dekontextualisering har, som redan nämnts, naturligt medfört förändringar av TPS och TPS har senare utvecklats

till, exempelvis, de ovannämnda modellerna *lean* och *just-in-time*. Det finns dock fortfarande organisationer som söker implementera TPS i sin helhet och inte markant förändrade modeller. (Netland, 2012:1084; Toyota Global Site, Historia, 2015)

1.4 Syfte

Denna uppsats undersöker, utifrån en fallstudie, dekontextualisering av TPS i syfte att titta på kulturella och sociala förändringar efter implementering av TPS på en organisation utifrån ett medarbetarperspektiv. Bakgrunden till detta syfte är Likers (2004) tes och misstanke om att de teoretiska målen med TPS, avseende sociala och kulturella aspekter förbises vid en implementering av TPS.

1.5 Frågeställningar

Ovanstående syfte aktualiseras genom att söka svara på dels en teoretisk frågeställning:

Hur kan dekontextualisering av TPS skilja sig från teorin, och hur kan modellen utvecklas utifrån det?

Samt dels en empirisk frågeställning:

Vilket utfall har implementeringen av TPS inom den studerade organisationen skapat, sett till sociala och kulturella aspekter, och har TPS implementerats i sin helhet?

De båda frågeställningarna är att se som kompletterande till varandra för att kunna ge ett bidrag till forskningsområdet; dekontextualisering av organisationsmodeller. Denna uppsats har således trattat ner forskningsområdet till först en teoretisk frågeställning som i sin tur trattats ner till en empirisk frågeställning som ligger till grund för denna studie.

1.6 Disposition

Denna uppsats tar avstamp i teoribegreppet *dekontextualisering* och börjar således, som redan hänvisats, väldigt brett och landar i en insnävad och nertrattad empirisk frågeställning vars svar har som ambition att dels ge ett bidrag till en bredare teoretisk frågeställning men även ett mindre bidrag till ett brett forskningsområde.

Uppsatsen består av fem huvudsakliga delar: inledning, teori, metod, analys, slutsats. Som läsare möts du direkt i inledningen av forskningsområdet, innefattande dekontextualisering av organisationsmodeller. Detta forskningsområde trattas sedan ner till en exempelmodell, nämligen Toyota Production System, beskrivet under teoriavsnittet. Under metoddelen förklaras dekontextualiseringen av Toyota Production System och hur denna uppsats gjort modellen mätbar, genom främst en abduktiv och socialkonstruktionistisk fallstudie. Empirin består sedan av intervjumaterial från anställda inom organisationen. Denna empiri analyseras senare utifrån aspekter inom Toyota Production System. Ett resultat dras sedan av denna analys för att slutligen ge en slutsats som återknyter till dels den empiriska frågeställningen, dels den teoretiska frågeställningen och dels även det övergripande forskningsområdet.

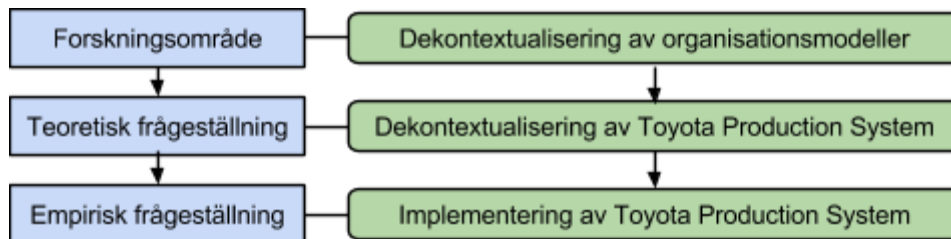


Bild 1. Översiktlig plan över insnävning av forskningsområde.

Bilden ovan, Bild 1., avser ge en översiktlig bild med hänsyn till insnävningen av forskningsområdet. Detta förklaras närmare under ovanstående avsnitt 1.4. *Syfte*.

2 Teori - litteraturöversikt

Detta kapitel avser förklara, beskriva och utveckla dels det övergripande forskningsområde, dekontextualisering av organisationsmodeller, som denna uppsats valt att snäva in samt även den modell, TPS, som legat till grund för det observerade fallets organisationsförändring. Här presenteras dels grunderna för TPS samt även vilket användningsområde rörande TPS som denna studie avser. Kapitlet inleds även med en förklaring av vilken litteraturanvändning som gjorts i denna studie, för att påbygga intersubjektiviteten inom validiteten för denna studie.

2.1 Forskningsområdet: Dekontextualisering av organisationsmodeller

I inledningen av denna uppsats har redan belagts den övergripande teorin om dekontextualisering. Detta avsnitt ämnar vidareförklara och utveckla detta forskningsområde. Dels för att öka förståelsen och även för att visa på relevansen av forskningsområdet.

Dekontextualisering innebär, som redan belagts, att ta organisationell kunskap ur ett sammanhang för att endera söka applicera den kunskapen i en annan kontext eller utveckla kunskapen så att den i senare skede kan appliceras i en annan kontext. (Rövik, 2007) Dekontextualisering berör således inte själva applicerandet eller implementerandet av ny kunskap - dekontextualisering innefattar istället spridningen av kunskap. Det kan enkelt ses som att dekontextualisering utförs “när kunskap ska hämtas ut” (Rövik, 2007:17). Mer specifikt så menar Rövik (2007) att dekontextualisering inte handlar om att kunskap endast plockas ut utan det handlar om att praxis, inom en kontext, översätts till idéer. Än mer specifikt så använder Rövik (2007) begreppet dekontextualisering som “en samlingsbeteckning för de processer varigenom en praxis och/eller på ett visst fält, och där syftet är att försöka lyfta ut denna praxis eller idé ur sitt sammanhang[.]” (Rövik, 2007:223).

Dekontextualiserings processerna kan sedan delas upp i två separata faser: *avskiljning* och även *paketering*, som redan nämnts i inledning. *Avskiljningen* är fasen då man försöker ge en specifik praxis ett mer generellt språkbruk och försätta praxis i idéform - man försöker enkelt sett språkligt representera vad praxis inom kontexten egentligen innefattar. (Rörvik, 2007:223-227) *Paketering* innebär istället att man plockar ur praxis ur sin kontext och söker göra praxis mindre kontextberoende. Så där *avskiljningen* innefattar att göra praxis observerbar så söker *paketering* senare lyfta den observerbara praxisen till en applicerbar nivå. (Rörvik, 2007:223-250)

För att förstå dekontextualisering är det viktigt att förstå begreppet *praxis*, som det används i denna uppsats. Praxis, eller praktik som det också kan benämnas, kan översättas till rutiner, strukturer, institutioner, regler, arbetsmässigt förhållningssätt som syftar till utförandet av arbetsuppgifter. Praxis innefattar således främst både intellektuellt och manuellt arbete samt även kulturella och möjligen sociala strukturer inom en organisation. Enkelt sett kan praxis ses som den faktiska manifestationen av arbetsutförande. (Rörvik, 2007:224; Eriksson-Zetterquist, et.al., 2011:100-101)

Dekontextualiseringsprocesser innefattar således först *avskiljning*, där man samlar den kontextualiserade praxisen i idéform genom språkbruk, sedan *paketering*, som innebär att ta den samlade kontextualiserade praxisen i idéform och göra den applicerbar för andra kontexter.

Att dock, genom avskiljning och paketering, försöka översätta praxis till idéform innefattar flertalet hinder. För det första krävs en stark explicitet hos praxisen - den måste vara tillräckligt observerbar för att kunna översättas till idéform. För det andra måste praxisens komplexitet vara såpass synlig att den går att språkligt sammanfatta till idéform. För det tredje kan praxis vara för inflätad i organisationens kontext - den kan vara beroende av för många inom- och utomstående variabler för att kunna observeras och översättas. (Rörvik, 2007:224-226 ,Eriksson-Zetterquist, et.al., 2011:100-101)

Praxis kan dessutom i praktiken aldrig dekontextualiseras i sin helhet, på grund av de ovanstående hindren, utan tvingas alltid alterneras. En total helhetsdekontextualisering skulle innebära att samtliga variabler och kontexter som praxisen nyttjas inom skulle vara universell, vilket därför skulle innebära

att dekontextualiseringen inte skulle ske teoretiskt utan fysiskt. Allt ifrån personal till väderförhållanden skulle behöva dekontextualiseras vilket självklart inte är möjligt. Således innefattar alltid dekontextualisering en viss förändring av ursprungs praxisen. Dock kan man prata om en teoretisk helhetsdekontextualisering vilket innefattar att alla delar av praxis som inte är direkt beroende av immobiliserande fysiska faktorer kan dekontextualiseras. När denna uppsats belyser begreppet helhetsdekontextualisering hänvisar vi till en teoretisk helhetsdekontextualisering, även kallad idémässig representation. Detta för att det är meningslöst att undersöka om, exempelvis, all personal från Toyota har förflyttats till den observerade organisationen. (Rörvik, 2007:223-250)

Även om det kan förefalla sunt förnuft varför organisationsmodeller dekontextualiseras så bör det ändå belysas. Idéen om dekontextualisering bygger, i regel, på framgångskoncept. Dekontextualiseringsförsök bygger därför ofta på att organisationer har uppvisat resultatmässig lönsamhet och därför vill endera den egna organisationer eller utomstående aktörer kunna språk göra organisationens framgångskoncept. Endera vill en utomstående aktör imitera den uppnådda framgången eller så strävar den egna organisationen förstå varför den uppnått en viss framgång. Således bygger dekontextualisering på en eftersträvan till resultatmässig framgång och idéen om att framgången ligger i den praxis som återfinns inom organisationen. (Rörvik, 2007:224-230)

Dekontextualisering som forskningsområde uppfyller en stor relevans inom organisationsforskning. Detta för att dekontextualiseringsbegreppet skapar förståelse för en stor del av den övergripande organisationsförändring som sker över ett makroperspektiv. Det finns flertalet andra forskningsområden och teorier som är nära besläktade och berör dekontextualisering. Ett exempel är *institutionell teori* som berör hur organisationer byggs upp av institutioner istället för att välja vad som kan vara de mest rationella sätt att verka (Eriksson-Zetterquist, 2009). Institutionell teori belyser således hur exempelvis organisationers praxis och övriga struktur byggs av sin omgivning bestående av andra organisationer, hur organisationen kommer att följa dekontextualiserade regler - både formella och informella.

Institutionell teori belyser därmed hur organisationer kan komma att förändras till följd av andra organisationer och deras nyttjade organisationsmodeller. (Eriksson-Zetterquist, 2009:5)

Inom delvis institutionell teori återfinns även begreppet *isomorfism*. Isomorfism innefattar en stor anledning till varför dekontextualisering uppstår - vilket är för att efterlikna andra organisationer. Isomorfism innebär således att olika organisationer adapterar samma procedurer och praxis som andra organisationer. Enligt institutionell teori är isomorfismer observerbara inom alla typer av branscher och de främsta anledningarna till isomorfism är, vilket följaktligen kan ses som den främsta anledningen till dekontextualisering, att skapa legitimitet för den egna organisationen och försäkra den egna organisationens fortsatta överlevnad. Genom att efterlikna en annan organisation, via isomorfism, uppfyller den egna organisationen en högre grad av socialt uppfattad legitimitet - den betar sig och ser utåt sett ut som andra organisationer inom samma område. (Eriksson-Zetterquist, et.al., 2011: 181-183, 226-227)

Även situationsanpassad teori kan sägas beröra dekontextualisering och framför allt kontextualisering. Inom situationsanpassad teori menar man att system och strukturer är ändamålsenliga, eller effektiva, beroende på de specifika omständigheterna eller kontexten i systemets eller strukturens design - eller deras kontextuella förutsättningar. För att organisationer ska vara effektiva, enligt denna situationsanpassade teori, bör där finnas en passform mellan strukturella och kontextuella dimensioner. (Daft, et.al., 2010:28)

Inom institutionell teori, och då främst ny institutionell teori, återfinns även begreppet *frånkoppling* (eng: *decoupling*) som innefattar att organisationer frånkopplar formella stryrdokument och praxis från faktisk utövad praxis. Vilket sett till dekontextualisering kan innefatta att organisationer söker formell praxis från andra organisationer för att upprätta legitimitet för den egna organisationen medan de fortfarande behåller en egen rationell praxis som är frånkopplad den dekontextualiserade praxisen. (Meyer & Rowan, 1977)

Samtliga ovanstående teorier och begrepp påvisar relevansen av forskningsområdet, dekontextualisering av organisationsmodeller, då de

påvisar hur många teoretiska aspekter forskningsområdet kan sägas påverka, vilket även uppräftar en legitimitet för forskningsområdet.

2.2 Litteraturanvändning för teorin om TPS

TPS är, som redan förklarats, uppkommen ur Toyotas industriella utveckling, som började formuleras i början av 30-talet. TPS har senare blivit beskrivet av enormt många organisationsforskare, företagare och journalister som en branschförändrande modell. (Liker 2004) Som även redan nämnts uppkom mängder av varianter av TPS, främst genom den senare utvecklade organisationsmodellen *Lean*. Denna studie bortser dock helt från dessa vidareutvecklade modeller och ser således till TPS i sin helhet.

TPS finns beskrivet i många akademiska artiklar och även i ett flertal böcker. En utav de första författarna att konkretisera TPS för den utomstående allmänheten, utifrån Toyota sett, är Jeffrey K. Liker (2004), en ingenjörsvetare vid University of Michigan, genom hans bok *The Toyota Way*. (UoM, Liker, 2015) Likers beskrivning av TPS är en av de mest utförliga sett till uppbyggnaden av TPS och den är fortfarande aktuell, än idag (Fujimoto, 2012;37). Tillsammans med Toyotas egna beskrivningar av TPS, tagna från deras webbsidor, är Liker att se som denna studies främsta teorikälla rörande TPS. Liker (2004) och Toyotas egna beskrivningar kompletteras dock av akademiska artiklar.

2.3 Slöseriet som skapade TPS

“Det huvudsakliga övervägandet inom Toyota Production System är att minska kostnader genom att totalt eliminera slöseri.” (Monden, 2011:4)

TPS bygger till skillnad från många andra organisationsmodeller inte på att främst maximera vinst. TPS bygger istället främst på att eliminera slöseri, detta är den huvudsakliga grunden för TPS. Som Toyota själva benämner det: “Den totala elimineringen av allt slöseri.” (Toyota Global Site, Historia, 2015, egen översättning). TPS är därför inte att se som endast en direkt ekonomisk produktionsmodell utan även, och kanske främst, en filosofi som är kulturskapande vilket följaktligen skapar ekonomisk vinning och stabilitet (Liker 2004: 27-28; Toyota Global Site, Historia, 2015; Thun, et.al. 2009:7089). Självklart är dock det slutliga målet för TPS att utveckla företagets lönsamhet. Det som skiljer TPS från andra produktionsmodeller är således inte det slutliga målet utan istället den väg som TPS tar mot den ökade lönsamheten. (Monden, 2011:18)

Vilket slöseri som filosofin ämnar eliminera beskrivs mer konkret av Liker (2004:28-29) som en modell bestående av främst åtta punkter. Denna beskrivs här i en förenklad punktform:

1. Överproduktion - att producera mer än vad som efterfrågas.
2. Väntetid - personal som väntar på nästa led i produktion.
3. Onödig transport - långa transportsträckor skapar ineffektiv transport.
4. Överbearbetning/felaktig bearbetning - onödiga eller felaktiga led i processer.
5. För hög lagerhållning - ett onödigt stort lager skapar ineffektivitet.
6. Onödig rörelse - all rörelse som personal gör som inte är direkt kopplad till faktiskt arbete.
7. Defekter - Produktion av defekta varor och reparation av defekta varor.
8. Oanvänd kreativitet hos personal - att inte lyssna på personalens idéer och förslag.

De nu nämnda slöseriområdena kan simplificeras till ett övergripande område som av TPS beskrivs som *Muda* (*~icke-värdeskapande*). Dock kompletteras *Muda* av två andra begrepp, *Muri* och *Mura*. Tillsammans skapar dessa tre begrepp *de tre M:en*, vilka är att i sin helhet se som det slöseri som bör elimineras i företag för att upprätta TPS.

Muri innefattar att lägga för stor belastning på personal eller maskiner. Genom att lägga för stor belastning på personal eller maskiner försämras kvaliteten på grund av överbelastning.

Mura innefattar ojämnheter i arbetsbelastning eller produktion för både personal och maskiner. En ojämn arbetsbelastning skapar en ojämn produktion vilket leder till flertalet av de slöseriområden som kategoriseras under *Muda*. (Liker 2004:113-116; Monden, 2011:4)

Ovanstående slöserikategorier är främst inriktade mot produktionslöseri och därför skulle slöseriet kunna ses främst som ett ekonomiskt slöseri, med onödiga kostnader, speciellt eftersom Toyota själva ser överproduktion som det största och viktigaste slöseriet. Därför skulle TPS kunna vara en rent ekonomisk modell, som endast ser till att minimera kostnader, men som kommer att ses senare så berör TPS väldigt många kulturella aspekter, vilket skapar en helhet som inte kan förklaras som något annat än en företagsfilosofi. (Liker 2004:113-116; Thun, et.al. 2009:7089)

2.4 TPS uppbyggnad - de 14 principerna som eliminerar slöseri

Under tidigare avsnitt, 2.2, har praxis tagits upp som begrepp. De nedan förklarade principerna är att se som Toyotas avskilda och paketerade praxis. Således kan de 14 principerna sägas vara Toyotas rutiner, strukturer, institutioner, regler, arbetsmässiga förhållningssätt som syftar till utförandet av arbetsuppgifter inom Toyota.

Jeffrey R. Likers beskriver, i sin bok ”The Toyota Way” (2004), TPS utifrån 14 ledningsprinciper som kategoriseras i fyra led. Dessa 14 principer är kärnan för TPS, och följaktligen därför även kärnan i de numera populära Lean-modellerna, som har skapat det Toyota som idag är ett av världens mest framgångsrika industriföretag. Nedan följer en sammanfattad beskrivning av vad dessa 14 principerna innefattar. Dessa 14 principer kommer endast beröras för att skapa en översiktlig bild av TPS uppbyggnad. I följande avsnitt, 2.4., kommer istället de, för denna studie, relevanta principerna att presenteras mer ingående. De olika principernas sammanfattade innebörd presenteras även i tabellform för att göra dem lättöverskådliga. (Liker, 2004; Yang et.al, 2011:542-542; LeanAB, hemsida)

Värt att nämna är att de 14 principerna sorteras enligt fyra övergripande sektioner. Den första sektionen ligger till grund för hela TPS-filosofin på ett övergripande sätt och innehåller den första principen som innebär att “basera era ledningsbeslut på en långsiktig filosofi, även på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål” (Liker 2004:37, egen översättning)

Den andra sektionen innefattar ett mer processrelaterat tänk och handlar sammanfattat om att rätt process kommer att generera rätt resultat. Denna sektion innehåller princip 2, 3 och 4, 5, 6, 7 och 8 som alla syftar till att förbättra den slöserieliminerande processen inom organisationer. Dessa principer är att se som de främsta kortsiktiga principerna då de främst skapar det praktiska strukturrelaterade och arbetsrelaterade aspekterna av TPS. (Liker, 2004:87; LeanAB, hemsida) Den andra sektionen är även oftast den

som används flitigast av TPS-utvecklare som önskar förändra TPS vid en dekontextualisering eftersom dessa principer skapar de främsta praktiska tillvägagångssätten för att öka produktionslönsamheten. Dock är inte dessa principer menade att implementeras separerade från övriga principer från andra sektioner - detta för långsiktigheten är beroende av de filosofiskapande, sociala och kulturella principerna. (Liker, 2004:87-89; LeanAB, hemsida)

Den tredje sektionen handlar om att utveckla personerna inom organisationen. Den tredje sektionen består av principerna 9, 10 och 11 som alla syftar till att utveckla organisationens samtliga intressenter - både interna och externa. Princip 9 berör främst utveckling av ledningsnivån, princip 10 berör utveckling av individer och team och princip 11 syftar till utveckling av företagets yttre nätverk. Sammanfattat så ska den tredje sektionen möjliggöra att alla berörda parter är införstådda i organisationens produktionssystem, TPS, och att de arbetar för och inom den uppsatta filosofin som TPS möjliggör. (Liker, 2004: 169-222, LeanAB, hemsida) Denna sektion tillsammans med den fjärde sektionen innefattar de främsta kulturskapande principerna.

Den fjärde sektionen berör det främsta långsiktigt utvecklande principerna och innefattar den fortlöpande lösningsorienterade organisationskulturen samt även det vidareutvecklande tänket som TPS medför. Därför kan den fjärde sektionen, tillsammans med delar av den tredje sektionen, sägas vara den främsta byggstenen i den långsiktiga filosofin inom TPS. Utan dessa principer skapas inte den långsiktiga utvecklingen och stora delar av de sociala och kulturella aspekterna av TPS går förlorade. Den fjärde sektionen innefattar principerna 12, 13 och 14. (Liker, 2004: 221-265; LeanAB, hemsida)

Sektion 1	Långsiktig filosofi
Princip 1	“Basera era ledningsbeslut på en långsiktig filosofi, även på bekostnad av kortsiktiga finansiella mål” (Liker 2004:37, egen översättning)
Sektion 2	Rätt process skapar rätt resultat
Princip 2	“Skapa fortlöpande processflöden för att synliggöra problem” (Ibid.)
Princip 3	“Använd ‘pull’ system för att undvika överproduktion” (Ibid.)
Princip 4	“Jämna ut arbetsbördan[.]” (Ibid.)
Princip 5	“Skapa en kultur för att stanna upp och lösa problem, för att få kvaliteten rätt direkt” (Liker 2004:38, egen översättning)
Princip 6	“Standardiserade uppgifter är grunden för fortlöpande förbättring och medarbetarskap” (Ibid.)
Princip 7	“Använd visuell kontroll så att inga problem hålls gömda” (Ibid.)
Princip 8	“Använd endast pålitlig och grundligt testad teknologi som tjänar er personal och era processer” (Liker, 2004:39, egen översättning)
Sektion 3	Värdeskapande genom utveckling av personal och intresser
Princip 9	“Utveckla ledare som verkligen förstår arbetet, tar till sig filosofin, och lär ut den till andra” (Ibid.)
Princip 10	“Utveckla exceptionella personer och team som följer ditt företags filosofi” (Ibid.)
Princip 11	“Respektera ditt utökade nätverk av partner och leverantörer genom att utmana och hjälpa dem utvecklas” (Liker 2004:40)
Sektion 4	Fortlöpande lösningsorientering skapar vidareutvecklande lärande
Princip 12	“Gå och se själv för att skapa en verklig förståelse för situationen[.]” (Ibid.)
Princip 13	“Ta långsamma beslut genom konsensus, se till alla möjligheter; implementera beslut snabbt” (Ibid.)
Princip 14	“Bli en lärande organisation genom obevlig reflektion och fortlöpande förbättring” (Ibid.)

Tabell 1. Översiktlig struktur av de 14 principerna inom TPS. Skapad av författarna.

2.5 Helhetsimplementering vid dekontextualisering av TPS

“Det finns [...] en indikation att nutida [produktionssystem] representerar ett skifte från det människoorienterade, kultursbyggande betonandet inom lean-produktion mot den mer teknisk sidan [av TPS]” (Netland, 2012;1093)

Som redan nämnts så förväntas samtliga principer dekontextualiseras, appliceras och implementeras för att skapa de efterfrågade konsekvenserna av att implementera TPS. Dock är det fullt möjligt att implementera endast ett fåtal av ovanstående principer, då främst de rent ekonomiska principerna som berör organisationsstrukturförändringar, och då bortse från de mer organisationskulturella skillnaderna. Konsekvenserna av detta, menar Liker (2004), är att man får en kortsiktig effektivitet som tar bort onödiga kostnader men som dock mister möjligheterna till långsiktig fortlöpande förändring. (Liker 2004: 41, 42-64; Lean AB, webbsida)

Dessa konsekvenser skapar antagandet, för denna studie, om att TPS måste dekontextualiseras i sin helhet för att skapa det efterfrågade utfallet av att implementera TPS. Antagandet bygger vidare på att vid en implementering av TPS vill organisationer uppnå den framgång som Toyota uppnått genom sitt utvecklande av TPS. (Black, 2007:3663)

Ett exempel på varför samtliga aspekter av TPS måste implementeras, enligt teorin, är att utan de sociala och kulturella aspekterna som utvecklar anställda som individer och i grupp så stagnerar produktionspotentialen hos organisation - enkelt sett så kan inte TPS-produktion fungera utan personal som är införlivade i TPS's kulturella och sociala aspekter. (Thun et.al, 2009:103) Förenklat kan det även förklaras som att “TPS är designat så att alla som arbetar inom system förstår hur systemet fungerar för att uppnå alla [fördelar.]” (Black, 2007:3663, egen översättning)

2.6 Kritik mot TPS

TPS har av många författare ansetts vara en ren framgångsmodell men det är värt att poängtera att det finns de författare som förhåller sig ytterst kritiska till TPS som framgångsmodell. Då fokus i denna modell inte ligger på TPS som modell, utan utfallet av dekontextualiseringen av den, är inte kritik mot modellen att se som vitalt. Eftersom vi dock presenterat många teoretiskt positiva aspekter av TPS är det relevant för objektiviteten i denna uppsats att även presentera kritik mot TPS.

En författare som förhåller sig ytterst kritisk till TPS som organisationsmodell är Mehri (2005). Mehri menar att TPS medför en starkt social kostnad som belastar personal. Detta innebär att de kulturella fördelar som TPS medför belastar personalen med ökad stress, minskad frihet, tävlingsorienterat arbete och en allmänt försämrade arbetsmiljö (Mehri, 2005:40-41). Mehri menar vidare att det inte finns några konkreta bevis för TPS-modellens framgång, utan att den lönsamhet som företag, som implementerat TPS, uppvisat kan vara kontextuellt beroende av andra variabler än TPS. (Mehri, 2005:21-22) Avslutningsvis menar Mehri att TPS är en instabil produktionsmodell som kräver enorm långsiktighet för att skapa efterfrågat resultat. (Mehri, 2005:21-41)

2.7 Teoretisk avgränsning, kulturella och sociala principer

Författarna av denna uppsats har subjektivt valt ut TPS-principerna 10, 12, 13 och 14 som de främsta organisationskulturella och sociala förändringsprinciperna. Detta för att de främst berör kulturella och sociala aspekter, samt även personalutvecklande aspekter. Som redan blivit belyst så är sociala och kulturella aspekter av TPS ofta aspekter som förbises vid implementering. Detta problem är inget nytt utan är ett återkommande problem vid TPS-implementering. Yang, et.al., (2011) tar upp de återkommande problemen med att förbise aspekter som de kallar för *mjuka aspekter*, vilket i denna uppsats kan översättas till sociala och kulturella

aspekter. Problemet enligt Yang, et.al., är, som denna uppsats redan tagit upp, är att resultatet av implementeringen inte blir den samma. På grund av detta återkommande problem, som den tidigare forskningen pekar på, är dessa aspekters bristande implementering troligen mer observerbara.

Det finns även tidigare forskning som menar på att dessa sociala och kulturella aspekter kan ses som de mest centrala aspekterna av TPS och att det är dessa aspekter som skapar de stora lönsamhetsmöjligheterna hos TPS. (Yang & Yang, 2012) Således har denna studie valt att avgränsa sig till dels ett, av tidigare forskning, tydligt problemområde och även vad som kan sägas vara de mest centrala aspekterna av TPS.

Valet av avgränsade principer beror även på det konstruktionistiska perspektivet som denna studie har som metodologiskt perspektiv samt vårt urval av intervjupersoner. Vi har valt att bortse från ledningsperspektivet helt i denna studie och vi har även valt att helt bortse från faktiskt ekonomiskt mätbart resultat av implementeringen av TPS, därför förefaller det naturligt att även bortse från analys av de aspekter som lättast kan analyseras ur ledningsperspektiv, struktursperspektiv och rent ekonomiskt perspektiv. Dock har de fyra valda principerna fortfarande en viss påverkan på organisationsstrukturen. Denna påverkan är dock inte att se som central i denna studie.

Värt att nämna är att det finns flertalet författare som inte kategoriserar TPS enligt de 14 principerna men innehållet är det samma. Oavsett hur man väljer att kategorisera TPS blir därför dess innehåll fortfarande i enlighet med dessa 14 principer. (Berengueres, 2012:29-30)

Resterande del av detta avsnitt ämnar därför ge en djupare förklaring till de avgränsade principerna, vilket är främst för att göra dem observerbara och mätbara.

Princip 10 - Utveckla exceptionella individer och team

Att arbeta i team, i så kallat team-work, tenderar att allmängiltigt innebära att individer utför uppgifter tillsammans med andra individer. Detta är dock inte den främsta aspekten av team-work inom TPS och hos Toyota. Istället innefattar team-work främst en kulturellt utvecklande, individuell

utvecklande och även en försäkrande aspekt. (Liker, 2004:184; Ohno, 1988:7-8)

Inom TPS uppmärksammas det faktum att även om uppgifter tillfaller grupper av individer så utförs dem i regel av enskilda individer. Således koordinerar, motiverar och lär team de enskilda individerna inom team - detta i kontrast till att de olika individerna förväntas samsas om detaljarbete. Således effektiviserar skapandet av team arbetet på en individuell nivå för att de olika individerna inom team kan dra nytta av varandra, motivera varandra samt koordinera varandra. Det är dock också viktigt att ha förståelse för att team-work inte nödvändigtvis måste effektivisera det individuella arbetet - om de olika individerna spenderar majoriteten av sin tid med att koordinera varandra finns det mycket mindre tid åt individuellt arbete. (Liker, 2004:184-186; Ohno, 1988:7-8)

Därför är personalutveckling uppdelat i två separerade delar - utveckling av exceptionella individer och utveckling av team. Dessa två delar är dock ömsesidigt beroende av varandra. För, som redan nämnts, så effektiviserar skapandet av team det individuella detaljarbetet och exceptionella individer skapar mer effektiva team. (Ibid.)

Kommunikation inom team och mellan medarbetare är även en stor förutsättning för att teamarbete ska fungera. Den goda kommunikationen skapar förutsättningar för att medarbetare ska kunna arbeta tillsammans. (Ibid.)

En viktig aspekt av skapandet av team är även den problemlösande aspekten. Genom att ge mer tillit till team och den individuella kompetensen inom team kan problemlösning ske mer effektivt. Detta är för att den arbetsstyrkan som står närmast problemet oftast har dels mer förståelse för problemet och dels även för att de rent tidsmässigt har möjlighet att ta sig an problemet snabbare. Att därför lyfta problem till ledningsnivå bör ses som mindre effektivt än att istället lita på de olika individernas kompetens. (Liker 2004: 191) Högre led i hierarkin bör istället ses som möjliggörande och stödjande för teamens egna problemlösande aspekt. (Ibid.)

Det är sedan, enligt TPS, viktigt att genomgående förmedla företagets filosofi till samtliga individer inom företaget och få filosofin förankrad inom teamen.

För, enligt TPS, är en stor del av arbetseffektivisering beroende av individuell förståelse för företagets mål på både strukturell och kulturell nivå. (Liker, 2004: 184) Detta bör sedan följaktligen även leda till en ökad lojalitet hos samtliga individer inom företaget - för om individer har förståelse för företagets filosofi så kommer de även känna en större tillhörighet och lojalitet för företaget. (Liker, 2004)

Princip 12 - Gå och se själv för att skapa en verklig förståelse för situationen.

“Det bästa är att gå och se platsen eller processen där problemet existerar för att kunna lösa det problemet snabbare och effektivare, för att förstå problem, bekräfta fakta och analysera grundorsakerna.” (Toyota, Genchi genbutsu, Hemsida. Egen översättning)

Att ta beslut baserade på egna observationer, eller *genchi genbutsu* som det heter på Japanska och inom TPS, är en stor grundsten för TPS. Det är inom TPS helt oacceptabelt att ta beslut baserade på någon annans rapport än ens egna. Det är därför även oacceptabelt att ta någonting för givet. (Liker, 2004:223, Toyota, Genchi genbutsu, Hemsida) Istället förväntas samtliga inom en organisation, inom alla olika hierarkiska nivåer, att gå och se för sig själva för att få egna intryck från samtliga beslutssituationer. Det går därför inte att skicka upp ett beslut i hierarkin tillsammans med en rapport - detta går emot rakt emot *genchi genbutsu*. Själva frasen *genchi genbutsu* handlar således inte främst om att fysiskt gå och titta på ett problem utan om att försäkra sig om att man genom observationer tagit del av implikationer som ett problem innefattar. (Liker, 2004:223-225; Toyota, Genchi genbutsu, Hemsida)

Att alltid basera beslut på egna observationer och att aldrig ta någonting för givet skapar en enormt ökad medvetenhet inom organisationen (Ibid.). Dock räcker det inte att endast basera beslut på egna observationer om man inte vet hur man förväntas observera. Därför kräver TPS en djupare förståelse för organisationen som helhet, framför allt från ledning. Denna djupa förståelse innefattar att ha förståelse för samtliga processflöden inom

organisationen, standardiseringen av samtliga arbetsuppgifter, att kritisk kunna granska och analysera samtliga skeenden i den egna närheten inom organisation samt att kunna finna roten till samtliga problem. Det senaste innebär att inte endast kunna se problem utan att även kunna hitta själva källan till problemet - för bara för att ett organisationsproblem är synligt innebär det inte att själva roten till problemet faller inom samma led. (Liker, 2004: 24-36)

Genchi genbutsu, och i förlängningen även TPS, kräver därför en enorm medvetenhet och närvaro av samtliga ledningsnivåer inom organisationen. Därför förväntas ledning inte bara vara teoretiskt närvarande utan även fysiskt närvarande. Därför har, hos Toyota har, varje chef, inom alla olika nivåer, schemalagd tid för att gå runt och observera och analysera arbetsstyrkans arbetsklimat och organisationsprocesser, varje dag. (Liker, 2004: 24-36; Toyota, Genchi genbutsu, Hemsida)

Princip 13 - Ta långsamma beslut genom konsensus, se till alla möjligheter; implementera beslut snabbt.

Den ovanstående principen, princip 12, hänger väl ihop med denna princip, princip 13. För där princip 12 kräver en stark närvaro och medvetenhet från ledning inom alla olika hierarkiska nivåer så kräver princip 13 att beslut fattas genom konsensus. Denna konsensus innebär att beslut inte endast tas av ledning utan av alla berörda parter. Det krävs därför en stark förankring av beslut redan innan besluten tas, det räcker därför inte endast med att informera anställda om tagna beslut utan de förväntas även vara delaktiga i själva beslutsprocessen. (Liker, 2004: 237-239; Ohno, 1988:2-4)

Denna princip, princip 13, innefattar även att se till alla olika möjligheter. Detta innebär att ta in intryck från omvärlden och i beslutsprocessen lyssna till alla berörda parter - kanske även parter som verkar vara icke-berörda i ett tidigt skede. Det innefattar även att se till tidigare erfarenheter utan att låta sig snöas in av ett traditionstänk. Istället bör tidigare erfarenheter endast väga som en infallsvinkel till beslutstagande - erfarenheter förväntas därför väga lika tungt som åsikter från anställda, data från intressenter eller produktionsprocessen helhet. (Liker, 2004:239-240; Ohno, 1988:2-4)

Denna konsensus och att se till alla möjligheter genererar en väldigt långtgående och tidskrävande beslutsprocess som kan ta mycket längre tid än vad beslutsprocesser utanför TPS kräver. Detta leder dock, som redan nämnts, till en stark förankring av beslut redan innan besluten är tagna. Den starka förankringen leder till att när beslut väl är tagna så kan de implementeras snabbt, och att implementera beslut snabbt är också en aspekt av denna princip, princip 13. (Ibid.) Genom att implementera beslut snabbt behöver inte processer stanna upp och detta genererar en stark effektivitet.

Princip 14 - Bli en lärande organisation

“Kaizen är själva hjärtat av Toyota Production System” - (Toyota, TPS, Hemsida. Egen översättning.)

Kaizen och Hansei är ytterligare två centrala begrepp inom TPS. *Kaizen* innefattar att ständigt förbättra och alltid se utveckling som något centralt. *Hansei* innefattar en konstant utvärdering och reflektering (Liker, 2004: 250). Båda dessa begrepp pekar till den kulturella mentaliteten som TPS önskar skapa - långsiktighet. Samtliga processer, program och beslut bör tas i enlighet med denna långsiktiga kulturella mentalitet. Detta kan vara på bekostnad av kortsiktig finansiell vinning då stabil långsiktighet är att se som mycket viktigare. (Ibid.; Toyota, Kaizen, Hemsida) Idéen bakom detta bygger på att om fokus ligger på processer och ständig förbättring så kommer den önskade finansiella vinningen att uppfyllas långsiktigt.

Kaizen innefattar även att ständig förbättring endast kan uppnås efter stabilitet och standardisering. Att försöka förbättra någonting som inte blivit standardiserat eller stabilt är enligt TPS omöjligt då förändringen i sig då inte kan bli standardiserad eller stabil. (Liker, 2004: 252; Toyota, TPS, Hemsida) Således förväntas *Kaizen* skapa ständig förbättring som, genom princip 12's långsamma beslut baserade på konsensus, grundas på redan stabila processer. Stabiliteten och standardiseringen kommer därför nästan autonomt ur de långa beslutsprocesserna.

Kaizen ses även som ett begrepp för att hitta roten till problem (Ibid.). Den kända *fem-varför-modellen* är inkomponerad i *kaizen* och den innebär precis

vad den låter som: att fråga varför fem gånger. Genom att inte bara fråga “varför?” en gång så kan problem följas närmare roten av problemet. Sedan kan varje led närmare rotorsaken få en lösning vilket således försäkras att problemet inte uppstår igen. (Liker, 2004:252-253; Toyota, TPS, Hemsida) Ett praktiskt exempel på en applicering av denna fem-varför-modell skulle kunna se ut som följer:

	Problem	Lösning
	Det är en pöl på golvet.	Torka upp pölen.
Varför?	För att en maskin läcker.	Laga maskinen.
Varför?	För att en del i maskinen är trasig.	Byt ut delen.
Varför?	För att vi köper delar av dålig kvalitet.	Köp delar av högre kvalitet.
Varför?	För att de var billigare.	Ändra köppolicies.
Varför?	För att våra inköpsagenter inom företaget får provision på lägre priser.	Ändra avtal för inköpsagenter.

Fig 2. Förenkling av fem-varför-modellen (Liker, 2004:253)

Som figuren ovan, Fig 2., visar så var roten till problemet inte endast att en maskin läckte utan genom att fråga “varför?” 5 gånger kom vi närmare roten till problemet vilket visade sig vara att inköpsagenterna inom företaget fick en provision på att köpa in delar av lägre priser. Genomgående i varje led har man inom företaget nu kunnat lösa småproblem för att skapa en större säkerhet för att dessa problem inte ska uppstå igen.

2.8 Problematisering av dekontextualisering av TPS

Problematiseringen för denna studie bygger på antagandet om att vid implementering av TPS tenderar vissa aspekter, främst sociala och kulturella, att tvingas ge vika för rent ekonomiska lönsamhetsaspekter samt strukturella aspekter - detta på grund av endera bortprioritering eller förbiseende. Således

appliceras möjligen inte TPS i sin helhet vilket enligt teorin om TPS ger försämrade långsiktig effektivitet.

Ofta leder den ekonomiska karaktären i TPS till att de sociala aspekterna, då främst de kulturella aspekterna, av TPS går förlorade. Således ser företag som önskar implementera TPS ofta endast till det slöseri som önskas elimineras och inte till det långsiktiga sättet som TPS önskar fortlöpande se till att slöseri elimineras. Detta leder i ett senare led till att den komplexa implementeringen av TPS blir väldigt kortsiktig. För utan att implementera TPS i sin helhet så går en av de största delarna i TPS förlorade - nämligen möjligheten till kontinuerlig förändring. Att endast eliminera ekonomiskt slöseri är därför inte att implementera TPS. (Liker, 2004: 41) Problemområdet för denna studie ligger således i relationen mellan de teoretiska kraven hos TPS, dekontextualiseringen av TPS och den faktiska implementeringen av TPS.

2.9 Teoretisk frågeställning

Hur kan dekontextualisering av TPS skilja sig från teorin, och hur kan modellen utvecklas utifrån det?

Den teoretiska frågeställningen avser snäva in forskningsområdet, dekontextualisering av organisationsmodeller till ett mätbart exempel. Denna teoretiska frågeställning snävas sedan in ytterligare till en analyserbar empirisk frågeställning.

3 Metod

För att kunna undersöka dekontextualisering av organisationsmodeller och ovanstående teoretiska frågeställning har vi valt att titta på ett industriföretag beläget i Skåne, mer specifikt en enhet inom detta företag. Vi undersökte hur företaget hade implementerat TPS, och huruvida de implementerade TPS principer utifrån vad teorin säger eller om det varit så att vissa aspekter av principerna och teorin hade blivit förbisedda.

Uppsatsen ämnade att via den empiriska frågeställningen kunna ge ett forskningsbidrag till den teoretiska frågeställningen och därigenom till vårt forskningsområde: dekontextualisering av organisationsmodeller. Intentionen var att göra modellen om TPS mätbar via fallstudien av företaget och därigenom utgöra vårt forskningsbidrag till den teoretiska frågeställningen och till vårt forskningsområde. Det metodologiska avsnittet går här igenom hur vi gått tillväga i vår undersökning både rörande det vetenskapliga tillvägagångssättet och det praktiska tillvägagångssättet, rörande intervjuerna och undersökningen av företaget.

3.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt

Denna uppsats bygger på en fallstudie av en enhet hos ett globalt industriföretag placerat i Skåne. Vad som skiljer just fallstudier från andra tillvägagångssätt är sökandet efter unika drag hos specifika fall, ofta även benämnt som ett idiografiskt synsätt. Motsatsen till detta brukar ofta kallas för det nomotetiska synsättet där syftet istället är att kunna generera mer allmänna påståenden oberoende av tid och plats (Bryman & Bell, 2013:86).

Då vår intention var att göra en mer intensiv och detaljerad granskning av ett fall, i vårt fall en enhet inom ett globalt industriföretag, så ansåg vi att en fallstudie var den mest lämpliga forskningsdesignen. Vi hade inte som mål att kunna härleda några allmänna eller generella slutsatser gällande TPS som

kunde appliceras på andra företag utan vi ville titta specifikt på ett företag och i vårt fall en enhet inom företaget, för att se hur väl just denna enheten i företaget applicerat Toyotas modell i deras egna verksamhet.

När det handlar om distinktionen mellan ett kvalitativt och kvantitativt upplägg så nämns skillnaderna bland annat i hur kvalitativ studie tar avstamp i deltagarnas perspektiv och uppfattning till skillnad från en kvantitativ studie där forskaren själv ligger i fokus, samt betonas den kontextuella förståelsens vikt i kvalitativa studier jämfört med den mer generaliserande aspekten i kvantitativa studier. Vidare beskrivs kvantitativ data som *hård* i bemärkelsen att de är handfasta och entydiga medan kvalitativa studier lägger betoning på fylligare och utförligare information. (Bryman & Bell, 2013:419-421)

Vår uppsats följer ett kvalitativt upplägg. Detta eftersom vår intention och mål var att kunna få så utförliga och beskrivande svar som möjligt, vilket ligger i linje med den kvalitativa ansatsen. Detta möjliggjorde och underlättade sedan för oss att tolka svaren då våra respondenter kunde fritt tolka sin egna sociala verklighet.

Vidare var det personalens egna perspektiv (medarbetarperspektivet) och uppfattning som var vår utgångspunkt, där vi inte var ute efter någon fast och entydig information utan där deras egna tolkning och uppfattning låg i fokus. Ovanstående anledningar möjliggjorde att användning av kvalitativ ansats i vår studie var bättre lämpad än användning av kvantitativ ansats.

3.1.1 Ontologisk inriktning

Ontologi är läran om de olika sociala entiteternas art eller natur. Det finns inom denna läran två olika kontrasterande synsätt, objektivismen och konstruktionismen. Det som skiljer dem är frågan om huruvida sociala enheter kan uppfattas som objektiva enheter som beskriver en verklighet eller om de ska betraktas som konstruktioner som bygger på uppfattningar hos aktörerna. Objektivismen är en ståndpunkt som säger att de sociala företeelserna är yttre fakta. Således anses inom objektivismen att det finns en entydig verklighet och att denna verkligheten har en existens som är oberoende av olika sociala aktörer. (Bryman & Bell, 2013: 41-42).

Till skillnad från objektivismen anser konstruktionismen istället att olika sociala företeelser under tidens gång skapas, revideras, och försvinner beroende på dess interaktion med dess omgivning och de olika aktörerna. Dessa sociala företeelser skapas kontinuerligt av olika sociala aktörer och samtidigt pågår en process av ständig revidering.

Således uppfattas olika begrepp såsom kultur och organisation, inte som något givet och fast utan något som är socialt konstruerat och som ständigt genomgår förändring (Bryman & Bell, 2013: 43-44).

Även Watson (2006) talar om organisationer som en social konstruktion. Han menar att vi som människor inte kan förstå eller analysera vår omvärld utan att använda oss av olika koncept och språk som i sin tur är del av en social värld som vi är delaktiga i. Människor tolkar inte vår omgivning på ett passivt sätt genom användandet av objektiva språk utan snarare försöker aktivt tolka vår omgivning och vår sociala verklighet. På detta sättet sker det en social konstruktion av vår verklighet och omgivning (Watson, 2006: 56-57).

Med andra ord ligger den stora skillnaden i betraktelsen av den sociala världen som en objektiv verklighet och betraktelsen av den sociala världen som en subjektiv verklighet som ständigt och kontinuerligt befinner sig i förändring (Bryman & Bell, 2013: 44).

Vi har i vår undersökning och i vår fallstudie använt oss utav det socialkonstruktionistiska perspektivet och dess syn på verkligheten. Detta eftersom vi framförallt var väldigt intresserade av att se hur personalen som arbetade på företaget upplevde förändringen som företaget genomgick.

Då vi specifikt var intresserade av hur de upplevt de sociala och kulturella förändringarna var vi fullt medvetna om att det i detta fallet inte fanns en objektiv och universell verklighet.

Snarare skapas en verklighet utifrån olika interaktioner med omgivningen och detta tillåter således olika tolkningar som kan skilja sig åt från person till person. Då vi inte var intresserade av några lönsamhetsmått och några siffror utan snarare den kulturella och sociala förändringen så tedde det sig för oss naturligt att använda oss av det socialkonstruktionistiska perspektivet där våra intervjupersoner kunde få fritt utrymme för tolkning med utförliga svar över hur de upplevt förändringen.

Därför valde vi att inte ha någon fokus på en objektiv verklighet utan på hur personalen själva upplevt dessa förändringarna. Man får heller inte glömma bort att det är människor vi pratar om, här har vi ju en grundläggande skillnad gentemot naturvetenskapens förhållningssätt. Människor kräver en annan logik för forskningsprocessen då människor och deras beteende skiljer sig från andra studieobjekt (Bryman & Bell, 2013: 38). Allt detta ledde oss till att vara intresserade av deras uppfattning och tolkning av de kulturella och sociala förändringarna, snarare än en objektiv verklighet som antas vara sann, och därför valde vi att använda oss av det socialkonstruktionistiska perspektivet, där vi dels gav dem fritt utrymme för tolkning men även själva kunde tolka deras svar.

Att fokus låg på tolkning, samt utrymmet vi gav för tolkning hos intervjupersonerna, innebär också att man bör ha i åtanke risken för subjektiva tolkningar samt risken för vinklade uttalanden bland annat på grund av känslan att man i egenskap av en viss position i företaget känner någon form av skyldighet att svara på ett visst sätt. Vidare finns andra saker att ha i minnet - bland annat just hur tolkningar kan skilja sig från person till person och baserat på olika externa omständigheter. Det kan skilja sig åt och vara starkt påverkat av bland annat ålder samt kön.

Givetvis hade det varit annorlunda om det rört sig om rena lönsamhetsmått och ekonomiska mått som är mer av en objektiv karaktär. Detta är något som man alltid ska ha i minnet vid tolkningar av deras svar samt det faktum att dessa personer inte nödvändigtvis behöver vara representativa för företaget i sig. Ovanstående tas även upp senare under intervjuer och urval.

3.1.2 Vetenskapligt förfaringssätt (Deduktion-Induktion-Abduktion)

När det handlar om förhållandet mellan teori och empiri, brukar man skilja på två kontrasterande förhållningssätt. Det ena förhållningssättet kallas för deduktion och det andra kallas för induktion.

Deduktion är när man på förhand väljer att formulera en teori och därefter härleda en eller flera hypoteser som sedan blir föremål för empirisk granskning. I hypotesen ska det finnas begrepp som kan utforskas och därefter

härleder man resultat som antingen bekräftar eller förkastar hypotesen eller hypoteserna. (Bryman & Bell, 2013:31).

Induktion innebär istället att teorin blir resultatet av forskningsundersökningen. Här härleder man istället slutsatserna från det observerade samt den empiriska erfarenheten. Utifrån dessa händelser och empiriska erfarenheter härleder man sedan generaliserbara sannolika slutsatser. Kopplingen mellan teori och empiri vänds således åt andra hållet vid en induktion jämfört med vid en deduktion. Här är teorin resultatet av forskningsinsatsen medan den vid deduktion ger upphov åt observationerna och resultatet. (Bryman & Bell, 2013:31-35).

Dock rymmer vissa vetenskapliga metoder drag från både den deduktiva och den induktiva ansatsen. Alvesson & Sköldberg (2007) kallar denna ansatsen för den abduktiva ansatsen, där ens empiriska användningsområde successivt under en period utvecklas och där ens teori korrigeras för att kunna bättre passa in i empirin. Denna ansatsen innehåller inslag av både den deduktiva och induktiva ansatsen men samtidigt också tillför nya och helt egna moment. (Alvesson, M. & Sköldberg, K. 2007,)

Vi har använt oss av den abduktiva ansatsen under arbetets gång. Detta eftersom vårt arbete hade inslag av både deduktion och induktion, samtidigt som vi varit väldigt flexibla under arbetets gång där vi mottagit ny fakta och nya infallsvinklar succesivt under arbetets gång. Vi befann oss i en ständig rörelse mellan teori och empiri, och genom detta ökades vår förståelse för det vi undersökte. Således har vår teori och empiri gått hand i hand under arbetets gång där den ena kompletterat den andra. Genom att använda oss av ett abduktivt angreppssätt blev vi dessutom inte låsta i vårt arbete såsom om vi arbetat utifrån ett strikt induktivt eller deduktivt angreppssätt utan kunde istället arbeta mer fritt och växla mellan vår insamlade empiri och teori under arbetets gång.

3.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Vi har valt att undersöka ett medelstort skånskt industriföretag, som under de senaste åren implementerat en modell som efterliknar den som återfinns hos Toyota, TPS. Vi avgränsade oss till att endast undersöka hur denna förändringen har upplevts, genom ett medarbetarperspektiv, på golvet eller *shop-floor* som det brukar kallas. Intresset låg således inte inom ett ledningsperspektiv, hur denna förändringen uppfattats *uppifrån*, utan avgränsade oss till hur förändringen upplevts bland personalen.

Vi har varit medvetna om att inte alla företag är villiga att låta information, rörande interna kulturella och sociala processer och hur dess personal uppfattar organisationen, bli till offentlig information för alla att se, både bland konkurrenter och intressenter. En viktig etisk princip som ofta brukar nämnas är konfidentialitets- och anonymitetskravet där alla uppgifter om personer i undersökningen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman & Bell, 2013:137).

Då företaget uttryckt till oss klara önskemål om att även deras namn ska förbli anonymt så valde vi att utvidga detta till att även inkludera själva företaget. Vi var väldigt måna om att uppfylla samtyckeskravet, där vi inte under några som helst omständigheter ville utföra det som ibland kallas hemlig eller dold observation (Bryman & Bell, 2013:147), detta kombinerat med att vi inte ville orsaka någon form av skada för företaget gjorde att vi beslöt oss för att det vore bäst om företagets namn samt namnen på personalen vi intervjuade förblev konfidentiella.

3.2.1 Företaget som implementerat TPS

Företaget är ett stort producerande industriföretag i Skåne med en globalt ledande ställning inom sin marknad, med etablering i nästan hundra länder och ett tiotal stora produktionsanläggningar. Företaget har totalt över 15.000

anställda i framförallt Sverige, Danmark, Indien, Kina, USA och Frankrike. De har i dagsläget över 1.000 patent och investerar flera procent av försäljningen i forskning och produktutveckling, och man lanserar årligen ett flertal nya produkter. Enheten vi tittat på är en producerande enhet, av så väl kompletta produkter, i likhet med en färdig bil, samt även reservdelar till produkterna.

År 2007 implementerade företaget en ny organisationsmodell som utgår från grunderna i TPS och ambitionen var att implementera TPS i sin helhet. Vid implementering av TPS har företaget därför sett samtliga aspekter av TPS - ekonomiska, strukturella, kulturella och sociala. Organisationsmodellen har sedan implementerats globalt över alla företagsenheter, inom allt från administrativa enheter till produktionsenheter, vilket innebär att den nya organisationsmodellen genomsyrar hela företaget och är förankrad inom alla nivåer. Den enda inomorganisationella skillnaden i organisationsmodellen härrör taktiken som den implementerades - den implementerades i omgångar över företaget.

Denna skillnad i takt, innefattar att man haft en grupp inom företaget som genomfört utbildning av individer på olika nivåer som sedan spridit kunskapen vidare genom att utbildningar inom den egna hierarkin. Det centrala teamet, som har genomfört utbildning, har även fungerat som garanti för att samma principer och samma utbildning har genomsyrat samtliga enheter. Sammanfattningsvis innefattar den använda dekontextualiserade modellen av TPS inte några direkta skillnader från TPS som helhet. (Intervju, person 6) På grund av anonymitets- och konfidentialitetskravet kan inte mer information om företaget ges.

3.2.2 Intervjuförberedelse

I början av intervjuförberedelserna sökte vi frågor som skulle belysa den sociala och kulturella förändringen inom företaget, som kommit till följd av implementeringen av TPS. Vi började med att läsa på om TPS, om dess ursprung, om dess historia, och om vilka principer modellen är baserad på. Då vi var intresserade av den sociala och kulturella förändringen så var vi väldigt

klara och bestämda från första början i att utforma våra frågor på ett väldigt öppet sätt. Vi försökte undvika ja-/nej-frågor, och fokuserade istället på att ställa frågor på ett sådant sätt att ett så utförligt och fritt svar som möjligt kunde ges.

Vi valde därför att använda oss utav semistrukturerade intervjuer där vi hade en klar struktur i hur vi skulle utforma frågorna och där vi använde oss av en intervjuguide men där vår intervjuprocess samtidigt var flexibel och vi gav stort utrymme åt personalen att prata fritt om det dem själva ansåg vara viktigt. Detta eftersom vårt mål var flexibilitet i intervjun och kunna få respondenten att tala öppet, fritt och utförligt.

Efter att ha läst om TPS och de 14 principerna som ligger bakom, valde vi att avgränsa oss till 4 principer, och ställa frågor som var relevanta till dessa fyra principer. Detta eftersom övriga principer inte berörde social förändring och kulturella aspekter i samma utsträckning. Övriga principer berör mer processuella och tekniska aspekter av TPS. De innefattar även ett tydligare ledningsperspektiv, vilket inte var vad vi var ute efter. Detta subjektiva val återfinns i närmare detalj under teoriavsnittet. När väl de teoretiska ramarna var utstakade utformades frågorna på ett sådant sätt att vi kunde få svar som var relevanta till huruvida företaget hade applicerat dessa 4 principer och hur väl de hade applicerat dessa principer. Vi valde då att inom varje princip ställa frågor relevanta till respektive princip utan att direkt säga till de vi intervjuade att vi endast berörde principbaserade aspekter. Mot slutet av våra intervjuförberedelser och innan vi började intervjua personalen hade vi utvecklat vår empiriska frågeställning. Denna mätbara frågeställningen skulle sedan utgöra grund för vårt forskningsbidrag till dels den bredare teoretiska frågeställningen samt till det än mer vida forskningsområdet om dekontextualisering av organisationsmodeller.

3.2.3 Empirisk frågeställning

Vilket utfall har implementeringen av TPS inom den studerade organisationen skapat, sett till sociala och kulturella aspekter, och har TPS implementerats i sin helhet?

3.2.4 Intervjuguide

Intervjuguiden var vår utgångspunkt under intervjuerna och hjälpte till med att strukturera frågorna enligt TPS-principerna som vi valt att undersöka. Den har även underlättat arbetet med att analysera och transkribera empirin då man lättare kunnat få en överblick av materialet. Frågorna är grupperade för att tydliggöra de olika principernas innebörd ur ett brett perspektiv utan att ställa en direkt fråga till de intervjuade gällande källan till respektive område och på så sätt skapa en möjlighet för den intervjuade att ge sin tolkning av situationen i olika delar av vad som är viktigt för principen.

Utifrån detta kan man sen göra tolkningar och värderingar för hur väl principen uppfyllts. Vidare har guiden skapat en arbetsstruktur under intervjuerna som genererar en möjlighet att ha ett likvärdigt förhållningssätt till det empiriska materialet samt säkerställt att samtliga områden blir hanterade på ett likvärdigt sätt. (Bryman & Bell, 2013:482-485) Nedan följer den intervjuguide som fungerat som ram för intervjuerna - värt att notera är att följdfrågor och vidareutveckling tillkommit löpande under intervjuer.

Intervjuguide:

Princip 10: Team och individ

1. Hur upplever du att arbetsgemenskapen har förändrats mellan medarbetare inom företaget?
2. Hur fungerar kommunikationen mellan medarbetare?
3. Hur har utvecklingen av er medarbetare som individer och team förändrats?
4. Har ledarroller förändrats mellan medarbetare?
5. Hur upplever du att din lojalitet/ansvarskänsla till företaget har förändrats?

Princip 12: Ledarnas närvaro

1. Hur fungerar kommunikationen mellan medarbetare och ledning?
2. Hur skiljer sig ledningens närvaro jämfört med innan implementeringen?
3. Är chefer från alla nivåer närvarande i verksamheten?

Princip 13: Beslutsförankring

1. Hur har möjligheten till att påverka beslut förändrats för medarbetare?
2. Tar ledning mer hänsyn till medarbetarnas förslag/problem jämfört med innan implementering?
3. Upplever du att beslutsprocesser tar längre tid jämfört med innan implementeringen?
4. Hur upplever du att beslutsimplementeringen har förändrats, tidsmässigt?

Princip 14: Lärande kultur

1. Hur har synen på återkommande problem förändrats inom företaget?
2. Känner du att du, och övriga medarbetare, får vara mer inkluderad i problemlösning?
3. Upplever du att problemlösning sker i en mer reflekterande process än en snabb lösning?

3.2.5 Intervjuer och urval

Vårt urval var till en början baserad på personliga kontakter inom företaget. Det rörde sig om tre personer som jobbade inom företaget. Via dessa tre personer fick vi sedan ytterligare två namn som vi kunde intervjua. Vårt urval var således baserat både på personliga kontakter samt ett snöbollsurval. Redan från första början uttryckte våra intervjupersoner önskemål om att göra dessa intervjuer på distans, och helst via telefon. Detta dels eftersom de jobbade skift samt att det för deras egna del vore det lättaste sättet att kunna planera in i deras vardag.

Vi har givetvis varit medvetna om att dessa personer inte nödvändigtvis är representativa för resterande medarbetare inom företaget. Detta kan man i allmänhet säga om just snöbollsurval - det är osannolikt att respondenter till fullo kan vara representativ för populationen (Bryman & Bell, 2013:207). Detta var något vi hade i åtanke vid intervjuerna. En av fördelarna vi såg med just dessa personer som vi intervjuade var vår personliga kontakt sedan tidigare hos tre av de fem personerna, då detta borgade för en mer öppen dialog, och där vår möjlighet till följdfrågor ökade. Detta möjliggjordes också

av att vi direkt klargjorde för dem att deras namn kommer förbli anonyma och att detsamma gällde för företaget.

Vi bokade in våra intervjuer i förväg för att inte störa dem vid någon olämplig tidpunkt, samt möjliggöra att vi hade gott om tid när vi intervjuade dem och inte försatte oss i någon tidspress.

Vi valde att spela in intervjuerna, som därefter transkriberades. Vi frågade även om det var möjligt att återkomma för eventuella följdfrågor. Uppföljning utfördes med två av intervjupersonerna, där vi följde upp vår intervju en andra gång för att bland annat kunna klargöra vissa påståenden samt ställa följdfrågor.

Vi har även gjort en sjätte intervju med en person som har haft större insikt i organisationen och implementeringen av TPS, detta för att säkerställa information rörande företaget. Härigenom har vi även kunnat verifierat tanken med att implementera TPS i sin helhet. Denna intervju berörs inte i det empiriska materialet utan är endast grund till bakgrundsfakta om företaget och dess implementering.

4 Diskussion och Analys

I detta avsnitt avser vi att ta in våra egna tankar kring vår empiri, vad vi har uppfattat under intervjuerna som ligger till grund för hur man klarat av att implementera de olika delarna av TPS som krävs för att man långsiktigt ska dra nytta av dess fördelar.

Det övergripande utfallet som vi kan dra av den analys vi gjort är att TPS inte har implementerats i sin helhet då flertalet aspekter inom de fyra analyserade principerna inte implementerats eller efterföljs i enlighet med TPS. Detta manifesteras främst genom de olika intervjupersonernas skilda uppfattningar. Självklart bör man vara medveten om att signifikansen kan anses vara låg i denna undersökning då vi inte intervjuat alla anställda i hela företaget och vi har endast tagit hänsyn till fem olika personers egna åsikter. Genom gående i analysen är det viktigt att dock minnas att en central del i TPS är att samtliga inom företaget är införstådda i TPS och dess implementering. Detta kan därför påvisa att de anställda vi har intervjuat kan ses som representativa för ett större urval.

4.1 Princip 10 Team, individ och filosofi

I detta avsnitt kommer man analysera personernas syn på teamen man jobbar i och hur deras utveckling inom företag fortgår, samsynen på vad TPS avser med ett team, kommunikationen inom företaget och vad man själv upplevt samt hur cheferna står i förhållande till att förmedla en bild som stämmer med principerna.

Uppfattning om arbetsgemenskap och lojalitet mellan medarbetare

Där vi undersökt hur gemenskapen förändrats efter implementeringen, av TPS, uttrycks av vissa intervjupersoner att företaget har lyckats stärka arbetsgemenskapen mellan medarbetarna (intervju, person 1, 2, 3, 5). Dock

uttrycks av andra att det finns motsättningar inom den gemenskapen och de som uttryckt att gemenskapen stärkts menar på att det fortfarande inte är bra.

“Det har inte varit så stor förändring [i gemenskap mellan medarbetarna], det är mest att man jobbar mera ihop /.../ [och inte att] man jobbar mer tillsammans nu än man gjorde tidigare”. (Intervju, person 1)

Ovanstående citat, från intervju 1, menar på att även om man jobbar mer fysiskt bredvid varandra efter att TPS implementerats så finns ingen direkt gemenskap inom arbetet. Samma åsikt utvecklas av intervjuperson 4 som menar på att det aldrig har funnits någon egentligen gemenskap och att den står oförändrad.

*“Gemenskapen kan jag säga, att det har aldrig funnits någon. /.../ Den har väl inte blivit bättre av [TPS] /.../samhörighet finns det inte riktigt”
(Intervju, person 4)*

Detta tyder på att den arbetsgemenskap, som teamarbete enligt TPS bör skapa, inte efterlevts. I en del av intervjuerna framkommer dock att man känt en större gemenskap inom teamen, efter implementering av TPS, samt även att man till större del utför fler uppgifter gemensamt inom teamen. Dessa individer uppvisar även ha stort förtroende till individerna inom teamen.

“Man gör ju vad man kan för företaget och de andra i teamet[.] /.../ [D]om ställer ju upp för en, sådan är man här [på företaget]” (intervju, person 3).

*“Man ställer upp för gruppen och för företaget. Så är det bara”
(intervju, person 2).*

Mellan intervjupersonerna uppvisas således en markant skillnad i upplevd arbetsgemenskap. Utökad teamarbete kräver dock inte nödvändigtvis en stärkt gemenskap men då en stor del av TPS-teamarbete innefattar att lösa uppgifter tillsammans bör det krävas en påtaglig arbetsgemenskap. Det bör förefalla

svårt att lösa problem tillsammans utan en direkt gemenskap. Denna tes påbyggs även av den försämrade lojalitetskänslan, mellan medarbetarna, som vissa av intervjupersonerna upplever.

“Min lojalitet /.../ har förändras. Man hade väl ändå ett förtroende för en del, men det har väl blivit sämre.”

(Intervju, person 4)

Denna minskade lojalitet ska, enligt intervjuperson 4, vara direkt beroende av det ökade teamarbete. Vilket innebär att även om teamarbetet ökat så kanske teamarbetet egentligen bara bidragit till ett ökat formell teamarbete.

“Vi har en bättre fungerande rotation inom gruppen, förutom vissa individer som gör som dom vill” (Intervju, person 4).

Inom samma tema så uppvisar vissa individer att de egentligen inte alls känner en lojalitet till de skapade teamen. Istället ser de fortfarande till sig själv. Vilket tyder på att teamarbetet kan präglas av motsättningar inom företaget och att medarbetare egentligen utför individuellt arbete inom påtvingade team.

“Nej, jag vete fan. [...] Jag sköter väl det jag har på mitt ansvar. Jag har väl inte förändrats sådär direkt, dock.” (Intervju, person 5)

Det finns dock som hävdar att teamarbetet skiljer sig från olika avdelningar inom företaget. En av de intervjuade upplevde att teamarbetet möjliggjort ett mer autonomt och självgående arbetssätt, vilket är helt i linje med TPS.

“Det varierar från avdelning till avdelning. [...] Hos min avdelning är vi självgående. [...] ” (Intervju, person 1)

För att sammanfatta finns det väldigt skilda uppfattningar bland intervjupersonerna rörande arbetsgemenskapen som har utvecklats till följd av det ökade teamarbetet. TPS kräver samförstånd mellan medarbetare, för att

kunna möjliggöra ett fungerande lösningsorienterat teamarbete. Således bör teamarbetet inom det analyserade företaget vara präglad av motsättningar, speciellt då det finns tillitsproblem inom de olika teamen.

Breddar man lojalitetskänslan, till att även innefatta företaget, är det tydligt att lojaliteten till företaget har påverkats negativt efter implementeringen av TPS. De flesta menar att företaget har blivit mer lönsamhetsorienterat och detta har påverkat företagets syn på sina egna anställda.

“Man snackar nog inte bra om företaget vid sidan av. [...] Det är inte ett bra företag att jobba på. Det är kunden som räknas [inte vi].” (Intervju, person 2)

Denna försämrade lojalitetskänsla mot företaget har blivit ackompanjerad av att individer inom företaget inte känner att de är uppskattade inom företaget utan att de istället tvingar ”offra sig för företaget” (intervju, person 2).

“Företaget har satt i system att utnyttja oss och det är inte bara då och då utan varje dag som någon måste jobba över” (intervju, person 4)

Individutveckling leder till teamutveckling

Personalutveckling inom TPS är uppdelat i två delar, som påverkar varandra: utveckling av exceptionella individer och utveckling av team. Skapandet av team effektiviserar det individuella detaljarbetet och exceptionella individer skapar mer effektiva team. (Liker, 2004:184-186). Enligt TPS, princip 10, så skall man således arbeta efter att i hög grad utveckla exceptionella individer till fungerande team som kan dra nytta av varandra genom koordinering och motivering. (Liker, 2004:184-186; Ohno, 1988:7-8)

Intervjupersonerna delar till stor del denna definition och ser teamarbete som skapandet av grupper där samtliga individer inom grupperna ska kunna utföra samtliga uppgifter. Både individ- och teamutvecklingen inom företaget bygger till stor del på rotation, där tanken är att olika personer ska kunna inneha olika arbetsuppgifter. (Intervju, person 1, 2, 3, 4 och 5). Således finns det ett samförstånd kring vad teamarbetet bör innebära. Dock, som tidigare

nämns under detta avsnitt, så präglas teamarbetet av stora motsättningar - som till stor del beror på lojalitets- och tillitsproblem.

Skapandet av fungerande team, i enlighet med TPS, är beroende av den individuella utveckling som är en följd av skapandet av team. Majoriteten av de intervjuade menar dock på att utvecklingen av exceptionella individer blivit påverkat av det bristande teamarbetet. Då flertalet individer inte följer teamarbetskonceptet till fullo, rotationen av arbetsuppgifter och individkompletteringen, blir utvecklingen av individer ojämn mellan olika individer. Detta påverkar i förlängningen tanken med de exceptionella teamen, som då innefattas av ojämn kunskapsnivå.

“Inte konstigt att personen är bäst på det, när han bara gör [en arbetsuppgift] och inte roterar” (intervju, person 4)

“Man blir ju expert inom det man gör men sen kan man inte så mycket om vad de andra gör” (intervju, person 3).

Det som tydligt syntes genom intervjuerna var att man här även motarbetar den individuella utvecklingen genom arbetsrotationerna. Detta ger även fog till att teamutvecklingen inte fungerat.

“Man vill att alla ska göra dom uppgifterna som [tidigare] varit mina” (intervju, person 2)

“Jag kan ju förstå att man behöver en backup och det är inte det jag är emot, men alla behöver ju inte göra det” (intervju, person 2).

Flertalet intervjupersoner uppvisar även att företaget tagit bort det exceptionella hos individen när företaget försökt utveckla teamen vilket skapat en känsla av att inte ha något att bidra med.

“Det är ju detta jag drivs av att få göra och som jag vet att jag är bra på”

(intervju, person 2).

Sammanfattningsvis kan här sägas att varken den individuella eller teambaserade utveckling fungerande inom företaget. Detta bygger främst på en ond cirkel som skapas när individer inte vill rotera mellan arbetsuppgifter. Det är därför än mer tydligt att man inte har lyckats förankra det vitala team-tankesättet som TPS kräver.

Kommunikation inom och mellan team

Den mest frekvent återkommande positiva förändringen enligt de intervjuade är mötesstrukturen och mötesfrekvensen, vilket framkommer i samtliga intervjuer. (Intervju, person 1, 2, 3, 4, 5)

“Vi har samlats som en enhet. [...] Man pratar mer om vad som händer.”

(Intervju, person 3)

Man har som del av implementeringen skapat en lokal mötesplats centralt i verksamheten vilken samlar all information rörande respektive teams aktiviteter och fokusområde (intervju, person 1). Mötena har, enligt samtliga intervjuer, öppnat upp teamen och gjort det lättare att kommunicera inom varandra. Intervjuperson 3 upplever sig även vara mycket mer uppdaterade om vad som händer inom organisationen både lokalt och centralt.

Dock menar vissa av individerna att även om förutsättningarna för kommunikation inom teamen ökat så är kommunikationen fortsatt låg.

“Bättre på vissa bitar [...], teamkommunikationen är väldigt låg, [...] folk håller hellre tyst.” (Intervju, person 2)

Då en stor del av kommunikationen inom företaget utförs av gruppledarna inom respektive team är det även intressant att se till hur ledarrollerna har utvecklats och/eller förändrats, med hänsyn till kommunikation. Här råder dock ingen konsensus mellan de olika intervjupersonerna. Vissa av dem anser att ledarrollerna absolut har förändrats och att ledarna tar större ansvar inom

teamen, andra menar på att implementeringen av TPS lett till att teamen inte behöver ledarroller utan att de fungerar mer självgående. Majoriteten av intervjupersonerna menar dock att ledarrollerna inte förändrats direkt mycket från tidigare.

“ [...] Det är i stort sätt samma [roll]. Vi hade tidigare någon som höll koll på läget [...], även om de har lite andra uppgifter så är det samma sak nu.”

(Intervju, person 4)

Förståelse för TPS på individ- och teamnivå

Sett till princip 10 visar samtliga intervjupersoner att teamarbetet inom företaget har ökat, markant. Dock är det ökade teamarbetet präglad av flertalet svårigheter och hinder. Således följs inte teamarbetet till fullo av vissa individer vilket försvårar det fortlöpande och fullständiga teamarbetet/teamutvecklingen. Det finns en utveckling av både individer och team och även om det är svårt att säga om denna utveckling skapat exceptionella individer och/eller team med det materialet analysen medför så kan det konstateras att en utveckling är gjord men att den i nuläget är klart bristfällig.

Individerna och följaktligen teamen upplevs dock vara väl införlivade i innebörden av företagets implementerade arbetssätt. Dock är det tydligt att de inte anser att arbetssättet efterlevs av samtliga.

En viktig del av TPS är att samtliga individer är väl införstådda i den filosofin som TPS söker skapa. (Liker, 2004:184) För enligt TPS är arbetseffektivisering beroende av förståelse för de långsiktiga målen och den övergripande filosofin. Det vi menar är att eftersom det råder såpass markanta problem med arbetssättet efter implementeringen, på både individ- och teamnivå, är det tydligt att det inte finns en förståelse hos medarbetarna för vikten av fungerande teamarbete och individutveckling.

Sammanfattat kan sedan sägas att princip 10 uppenbarligen inte efterlevs i enlighet med vad teorin om TPS säger. Detta beror på brister i närmast samtliga aspekter rörande princip 10.

4.2 Princip 12 - Ledningens närvaro och förståelse för situationen

Detta avsnitt har för avsikt att analysera huruvida agerandet från cheferna på samtliga nivåer i organisationen uppfattas av individerna i respektive team samt hur chefernas närvaro ter sig för dem och hur detta kan kopplas till den 12:e principen i TPS. Det viktiga i princip 12 är främst att beslut baseras på egna observationer, men då denna uppsats enbart nyttjat ett medarbetarperspektiv och inte ett ledningsperspektiv observeras istället medarbetarnas uppfattning av ledningens närvaro.

Ledningens närvaro

Det som vi generellt uppfattade att de olika individerna respektive team ser som ledningens ökade närvaro var att deras chefer nu närvarar på de möten som infaller samma tid, varje dag. Oftast innefattar det att den närmsta chefen och någon gång ibland att någon annan chef medverkade vid de dagliga mötena.

“[För] mig är cheferna alltid närvarande under mötena.” (Intervju, person 1)

“ledningen pratar mer med oss under [möten] /../ det blir därför lite mer än vad det var innan /../ kommunikationen fungerar bra.” (Intervju, person 1)

Utöver de närmsta chefernas närvaro vid möten var närvaron inte speciellt hög och vi fick vid flera tillfällen indikationer på att i stället för att i enlighet med TPS inhämta information på plats så skickades ett beslut i hierarkin tillsammans med en rapport - vilket går rakt emot *genchi genbutsu*. (Liker, 2004:223-225) Även Black (2007) omnämner detta som otroligt viktigt där ledarna måste vara totalt hängivna till förändringen, vara aktiva ledare som och till och med utforma systemet. (Black, 2007:3645)

“När man behöver få rådfråga om någonting är de aldrig på plats.”

(Intervju, person 2)

Intervjupersonerna uppvisade även en uppfattning av att det nya mötessystemet med en tavla placerad mitt i verksamheten fungerar och uppskattas på samtliga avdelningar, detta är något som samtliga uttryckt fördelar med genom bland annat ökad kommunikation.

Närvaro från samtliga chefer

Gällande chefer högre upp än närmsta chefen så kunde man här se stora skillnader mellan avdelningarna som låg placerade vid huvudkontoret jämfört med den enheten som var placerad en bit bort.

”Ledningen är mer frånvarande än närvarande.” (intervju, person 2).

Ovanstående citat kan jämföras med nedanstående

”Vi har ofta andra chefer ute i verksamheten.” (intervju, person 1).

Genom att inte ha denna närvaro i verksamheten riskerar man att inte ha den djupa förståelsen för samtliga processflöden inom organisationen samt att man kan förbise problem och även möjligheten att kunna hitta själva källan till problemet - för bara för att ett organisationsproblem är synligt innebär det inte att själva roten till problemet faller inom samma led. (Liker, 2004: 24-36; Toyota) Detta är något som det går att se antydning till hos intervjupersonernas uppfattning.

”Ledningen beslutar att implementera något sen fungerar det inte och vi får fixa till problemen” (intervju, person 2)

Ovanstående kan tyda på att man missat källan till problemet alternativt inte haft tillräcklig förståelse för processerna och på så sätt skapat nya problem. Det kan även vara så att man inte har lyckats förmedla orsaken till implementeringen och på så sätt inte förankrat förändringen i organisationen

vilket kan göra att något som ses som ett problem i verksamheten kan vara viktigt i ett annat led av organisationen.

“Ibland har man ju inte förstått förändringen förrän man gjort fel och sett vilka följdproblem som kan uppstå” (intervju, person 5).

Sammanfattningsvis kan nedanstående citat ses som övergripande för chefernas totala närvaro, vilket pekar på en, enligt TPS, bristfällig närvaro. Det finns således en övergripande förståelse över att cheferna förväntas vara mer närvarande, men i praktiken ses väldigt lite skillnad om man jämför det nuvarande läget med hur det var innan TPS implementerades.

“Min nuvarande chef vet inte vad jag sysslar med /../, det kvittar om jag skulle stå och snickra ihop en koja, han ser bara att vi jobbar.” (Intervju, person 1)

“De är inte alltid med, de har väl annat att göra, men meningen är väl att de ska vara ute [bland oss]” (Intervju, person 5)

Kommunikation mellan medarbetare och ledning

När det gällde kommunikationen med ledningen anser några av intervjupersonerna att detta hade blivit betydligt bättre och man har ett tydligt forum för hur och var informationsutbytet skedde. Främst uppskattas de ökade mötena och även den utsatta informationstavlan.

*“[Den närmsta chefen] har alltid bra koll på läget.”
(Intervju, person 4)*

Dock uppvisar inte samtliga intervjupersoner att de upplever en förbättring, de ser istället läget som endera försämrat eller lika dåligt som det var innan. Vilket pekar på en klar oenighet i kommunikationen mellan medarbetarna och ledningen.

“Kommunikationen mellan oss och ledningen är lika med noll. Den har aldrig fungerat. Man vet inte vad som kommer från ledningshåll och vad som kommer från ryktesväg”

(Intervju, person 2)

“Idag fungerar vår teamleader som en slags chef /../ han skickar bara information neråt /../ och gör saker han inte bör göra.”

(Intervju, Person 2)

Även om denna bristande kommunikation från ledningen, som till stor del går ut på att skicka beslut neråt i hierarkin utan att förankra dem, går starkt emot TPS och då framför allt princip 12 så anser inte vissa av intervjupersonerna att det är något direkt problematiskt, vilket kan illustreras av nedanstående citat.

“Ja, de är där med jämna mellanrum, men de tar inte tag i saker och ting och ser ingenting /../ och man förstår ju att när det gäller kostnader så får man vänta på att någon högre upp fattar ett beslut” (intervju, person 5).

I andra intervjuer påtalades det att man kände sig utanför, inte bara på grund av den fysiska platsen man var verksam inom, utan man blev organisatoriskt behandlade på ett annat sätt. Man upplevde att ledarnas närvaro saknades och då framförallt att chefer utanför den egna verksamheten aldrig eller väldigt sällan var ute i verksamheten. (intervju, person 2, 4, 5). Vissa frågor som skickades uppåt i organisation fick man inte något bra svar på från ledningen och man tyckte att ibland stod man och stampade (intervju, person 5).

Princip 12, som främst innefattar en ökad ledningsnärvaro, uppfylls inte heller den i sin helhet. Företaget präglas av en större kontakt med arbetsstyrka från ledningsnivå genom de ökade antal möten som hålls regelbundet. Dock är det tydligt att arbetsstyrkan inte är nöjda med ledningens övriga närvaro. Det är även synligt att genchi genbutsu inte följs i sin helhet då beslut inte förankras till fullo hos arbetsstyrkan, utan istället skickas ner till arbetsstyrkan då besluten redan är tagna. Även om detta inte upplevs som märkligt av

intervjupersonerna så visar det på en svag förståelse för vikten av genchi genbutsu inom TPS. Bristande genchi genbutsu tillsammans med den bristande processflödesförståelse från ledningsnivån pekar tydligt på princip 12 inte följs i sin helhet.

4.3 Princip 13, Beslutsförankring hos medarbetarna

Detta avsnitt har för avsikt att analysera hur förankringen av beslut upplevs i organisationen av medarbetarna samt medarbetarnas uppfattning av förändringarnas omfattning och hur involveringen tar sitt uttryck.

Involvering av medarbetarna i beslutsprocessen

Att ta långsamma beslut genom konsensus, där man ser till att alla berörda parter är involverade är något som TPS förordar. Denna konsensus förväntas rikta sig till så väl intressenter som individer direkt berörda av processen. Det innefattar även att se till tidigare erfarenheter, dock ska dessa endast vägas in som ytterligare en infallsvinkel för att inte fastna i ett allt för traditionellt tankesätt. (Linker, 2004: 237-240; Ohno, 1988:2-4) Man kan ur intervjuerna tydligt se att man eftersträvar en djup involvering genom arbetet med PRP:er (Problem Resolution Processer). PRP:er är ett sätt att arbeta med problem som uppkommer inom organisationen, vilket innefattar att man genom en mall arbetar med problemlösning steg för steg som man arbetar igenom för att komma till rötterna till problemet, vilket kan liknas vid fem-steps-modellen som återfinns inom TPS.

“Problem resolution process, PRP, är kan man säga ett verktyg för att lösa problemen som kommer upp”

(intervju, person 5).

“Alla ska ju göra fyra PRP:er om året, det är en del av målen som ligger till grund för lönesamtalen” (intervju, person 4).

Detta är något som går i linje med TPS principer, samtidigt uppkommer där motsättningar då en intervjuperson hävdar att det saknas tid till arbetet med PRP:er. (intervju, person 5) Dock är det tydligt ökande arbetet med PRP:er ett tydligt tecken på en ökad involvering av medarbetare i beslutsprocesser.

Detta var något som var genomgående för alla intervjuer och även så gällande involveringen då man ansåg att de dagliga mötena öppnade upp för alla att delta aktivt, vilket var något som premierats.

“Jag vet personer som tillsammans med chefen fått [veta] att man ska vara aktiv vid mötena som del i den personliga utvecklingen”

(intervju, person 5).

Dock finns indikationer på att individer i verksamheten inte i samma utsträckning tyckte det var lönt att vara aktiv och sätta upp problem på mötestavlan, då man ansåg att problemen i en del fall försvann från tavlan men inte i verksamheten samt även att prioriteringen av problemen inte var gjorda med konsensus. (intervju, person 2) Då beslutsprocessen är en långsam process, vilket kommer redogöras för senare, både enligt TPS och genom indikationer i intervjuerna, så kan man i vissa fall härleda det till att individer i verksamheten uppfattar problemet som försvunnet eller bortglömt.

“Vissa problem får man ta upp hundra gånger innan det händer något”

(intervju, person 4).

“Visst, cheferna lyssnar men ibland händer det ingenting”

(Intervju, person 2)

Tidsåtgången för beslutsprocesser och implementeringstid

När det gäller tidsåtgången för att fatta beslut så tyckte de intervjuade att det inte var någon större skillnad och man poängterade att det alltid varit en omständlig process när det ska fattas beslut.

“Det fick man höra redan när man började här, beslut det tar tid, det finns liksom en inbyggd seghet i företaget” (intervju, person 3).

“Det är nästan så att man står och stampar i väntan på beslutet, så att man kan få köra på med förändringen” (intervju, person 1).

Enligt TPS, princip 13, förväntas beslutsprocesser var utförliga och tidskrävande. Detta är inte att se som någonting negativt utan istället positivt då det möjliggör bättre förberedda och förankrade beslut. (Liker, 2004) Samtliga intervjupersoner upplever, precis som redan nämnts, att beslutsprocesserna är tidskrävande men då beslutsprocesserna var tidskrävande redan innan implementeringen går det inte att dra någon direkt slutsats ur det. Beslutsprocesserna kan endera vara helt värdelösa och endast långsamma eller så kan de ha varit helt enligt TPS redan innan implementeringen. Dock får tidsåtgången för beslutsprocesser anses vara i enlighet med TPS, princip 13.

Sett till beslutsimplementering kräver TPS, princip 13, att de utförliga beslutsprocesserna möjliggör snabb implementering av beslut. (Liker, 2004; Ohno, 1988) Samtliga intervjupersoner menar på att beslutsimplementering går snabbt och att själva implementeringsprocessen inte är tidskrävande. Detta är att se som en förändring som uppkommit efter att TPS implementerats.

“Bara beslutet är fattat så går det fort att implementera förändringen” (intervju, person 4).

Ovanstående pekar på att beslutsimplementeringen inom företaget utförs i samstämmighet med TPS, princip 13.

Kostnader sätter stopp för beslutsprocessernas kvalitet

När det gäller möjligheterna att påverka beslut så upplever inte intervjupersonerna att man kan påverka i någon väsentlig utsträckning om det finns kostnader involverade i beslutsprocessen.

“Problemlösningsprocessen har man blivit mycket mer involverad i, men innebär det en kostnad så är det stopp.” (Intervju, person 1)

Det som samtliga intervjupersoner säger är att man sett en förändring rörande den beslutsunderlagsprioriteringsordning som företaget själva satt upp som ambition att följa: Safety, Quality, Delivery och Cost. (Intervju 1, 2, 3, 4, 5, 6)

Man har i hela organisationen en väldig kostnadsmedvetenhet vilket skapat problem då man inte längre på individnivå vill gå vidare med problem och processförändringar som kostar pengar utan man gör tillfälliga lösningar (intervju, person 3). Tre av intervjupersonerna upplever också att man inte tar diskussionen rörande vilken typ av prioritering som ska följas när problemet uppstår. Istället hanteras problem efter kostnadsberäkning och man upplever att problem försvinner från informationstavlan utan att det åtgärdats eller att man fått ett svar ute i verksamheten (intervju, person 2, 4, 5). En av intervjupersonerna tar upp ett exempelproblem, ett ergonomiproblem, som blivit prioriterat som Cost:

”Det är kanske inte [prioriterat som] Safety men högre än Cost borde det i alla fall prioriteras” (Intervju, person 5).

Rörande princip 13 syns således influenser av de brister som återfinns hos princip 12. Detta på grund av bristande *genchi genbutsu*. Dock är det tydliga arbetet med PRP:er möjliggörande för en starkare förankring av beslut. Beslut upplevde man fattades med liknande tidsåtgång som innan implementeringen av TPS vilket gör det svårt att analysera något ur då det inte finns möjlighet att titta på tidsåtgången innan implementeringen - den kan ha varit perfekt redan då. Dock upplevs tidsåtgången för beslut att vara ganska lång. TPS proklamerar långa beslutsprocesser för att möjliggöra att rätt beslut tas och därför kanske beslutsprocessen i sig förhåller sig till TPS.

Detta är dock endast ett antagande och inte ett empiriskt resultat. Det har dock synliggjorts att själva beslutsimplementeringarna går snabbare nu än

tidigare, vilket är förenligt med TPS. Sammanfattningsvis är princip 13 nästan fullt efterlevd inom det observerade företaget.

4.4 Princip 14, Lärande kultur

Följande avsnitt har för avsikt att analysera förändringar i den lärande kulturen inom organisationen, hur individernas involvering i problemlösande situationer påverkats samt hur man hanterar problem för att komma åt rotorsaken.

Kaizen och Hansei - PRP:er

Kaizen innefattar att ständigt förbättra och alltid se utveckling som något centralt och *Hansei* innefattar en konstant utvärdering och reflektering (Liker, 2004: 250). Båda dessa begrepp är något som man kommer i kontakt med i verksamheten genom deras arbete med PRP:er, som nämnts tidigare, samt företagets egna *Kaizen events*.

“[Vi har] PRP:er /.../ sen har vi även Kaizen event, men då är det inte bara problem utan mer övergripande översyn av verksamheten”
(intervju, person 5).

Både PRP:er och *Kaizen events* är skapade för att underlätta för ständig utveckling samt konstant utvärdering. Även om PRP:er är, i teorin, ett bra sätt att arbeta med både *kaizen* och *hansei* så menar samtliga intervjupersoner att det är ett gravt bristfälligt system. Mest tydligt kan ses i intervjuperson 4's nedanstående citat:

“Vi hinner inte vara med på PRP:er. /.../Jag har inte vara med på någon. /.../ Alla har inte heller utbildningar på hur man gör PRP:er” (Intervju, person 4)

“Vi försöker vara mer med i projekt kring beslut. /.../ Oftast får man inte så mycket tid över tid beslut.” (Intervju, person 3)

Detta innebär, menar intervjuperson 4, att även om företaget utformat ett system för både ständig utveckling och konstant utvärdering så är det främst ett teoretiskt verktyg som inte efterlevs i praktiken. Således är PRP:er främst ett formellt utvecklingsverktyg som i praktiken inte används - dels på grund av att en del av personalen inte har kompetensen att genomföra PRP:er men även för att PRP:er är schemalagda under ordinarie arbetstid vilket krockar med övriga arbetsuppgifter.

Intervju person 5 hävdar dock att det har varit bättre än vad det är. Att PRP-arbetet var efterlevt direkt efter TPS-implementeringen:

“Ett tag hade vi väl mer tid [till problemlösning] men nu har vi ingen tid. /.../ Det har skjutits på [problemlösning] /.../ på det stora hela är det bättre nu än tidigare.” (Intervju, person 5)

Intervjuperson 5 menar således att det inte bara varit bättre än vad det är utan att det även är bättre nu än vad det var innan implementeringen. Dock syftar genomgående till konstant och stabil förbättring och tanken med TPS är inte att det ska kortsiktigt vara bra efter en implementering utan både *kaizen* och *hansei* är två begrepp som ska genomsyra organisationen genomgående.

Problemlösning och problemkällor

TPS menar vidare att vid problemlösning, inom *Kaizen*, ska problem lösas i ambition att de inte ska vara återkommande. Samtliga principer rörande problemlösning och problemhantering går i denna linje. Vid analys av fallstudiens företag kan dock ses att problem tenderar att vara ständigt återkommande. Majoriteten av intervjupersonerna ger egna versioner av de återkommande problemen.

“Det är fortfarande brandutryckningar. Problem kommer nästan alltid [tillbaka]. Vi missar deadlines. /.../ men det händer ingenting. Det handlar om att [vi] behöver ändra någonting, men det händer ingenting. /.../ Många problem återkommer.” (Intervju, person 4)

Ovanstående citat från intervjuperson 4 är talande för hur företaget har en tendens att lokalisera problem och direkt lösa det synliga problemet utan att försöka gå till roten av problemet. I teorin pratade vi om *fem-varför-modellen* som innefattar att se till orsakerna till de olika nivåerna inom problem för att komma till roten av problemet. Enligt intervjuperson 4 hittar man sällan och man söker sällan efter roten till problemen.

Intervjuperson 2 tar upp en liknande övergripande syn på problemlösningens karaktär inom företaget:

“Det pushas ofta på en snabb lösning [och] alla problem kan inte alltid lösas på grund av det.” (Intervju, person 2)

Med detta menar intervjuperson 2 att flertalet problem kan lösas men att majoriteten av problemen endast får en kortsiktig lösning applicerad på sig, vilket leder till att problem blir återkommande.

“Nej, [man arbetar inte med återkommande problem annorlunda], /.../ det sägs att det ska vara så och så /.../ men det återkommer.” (Intervju, person 5)

Intervjuperson 5 menar att man arbetar med återkommande problem på samma sätt som man gjorde innan implementeringen av TPS. Personen menar vidare att det inom företaget ständigt talas om att man ska arbeta med att få bort problem permanent men att det inte efterlevs och därför ser man ständigt samma problem återkomma. Vidare menar intervjuperson 5 att “om man jämför med hur det var [innan implementeringen] så får man vara med mer i problemlösning” men att detta inte påverkar de återkommande problemen.

Kostnader sätter ramar för problemlösning

Som redan nämnts tidigare i analysen finns fortfarande ett kostnadsorienterat tänk inom företaget. Som även redan nämnts påverkar detta beslutsprocesser, på ett sätt som inte är förenligt med TPS. Samma sak kan sägas om problemlösningens processen.

“Det sitter längre upp i ledningen, där pengarna ska malas.”

(Intervju, person 4)

“Ett exempel är en stor fräsmaskin som behöver bytas ut /.../ det problemet har varit uppe 2 eller 3 gånger men /.../ på grund av kostnader blir det aldrig löst. När det [problemet] kommer upp igen så ska hela valsen dras igen. Hur det än är så är det kostnaden [som bestämmer]. Därför kan problem återkomma. Det kan vara många grejer som behöver köpas nytt.” (Intervju, person 3)

“[Ledningen] tar hänsyn till vissa förslag [rörande problemlösning]. /.../ Pengar spelar alltid roll [och] man vill inte ta kostnader längre.”

(Intervju, person 2)

Ovanstående citat illustrerar hur kostnader ständigt sätter stopp för problemlösning. Det finns därför ett enormt kortsiktigt tänk inom företaget rörande just problemlösning som ständigt har en negativ påverkan på långsiktig problemlösning. Detta är raka motsatsen till vad TPS, princip 14, menar med *kaizen*. Enligt TPS bör kortsiktiga kostnader tas för att minimera att långsiktiga problem medför långsiktiga kostnader. Företagets, och vad intervjupersonerna uppfattar som ledningens, approach är därför inte alls förenligt med TPS.

Vidare menar två av intervjupersonerna att ledningen helt förbiser medarbetarnas förslag till problemlösning. Intervjuperson 4 pratar om hur en av hans medarbetare har kommit med förslag till problemlösning men att det förbisetts helt av ledningen.

“[En medarbetare till mig] har skrivit upp samma problem flera gånger. /.../ Det har kommit upp 100 gånger. Och [problembeskrivningen och förslaget till problemlösning] bara slängs.” (Intervju, person 4)

Vidare menar även intervjuperson 2 att “vi säger mycket men det händer inte

mycket. Vi kommer med bra idéer men ledningen måste ändå göra om våra idéer för de går inte ihop med hur de tycker och tänker”.

Sammanfattningsvis kan sägas att även om företaget har utformat en tydlig plan som följer både *kaizen* och *hansei* så efterlevs inte denna plan av någon inom företaget. Istället präglas utveckling, utvärdering och problemlösning av ständiga motsättningar inom företaget och det är tydligt att TPS inte efterlevs, i enlighet med princip 14, inom företaget.

4.5 Diskussion : dekontextualisering av TPS

Som nämnts under teorin, så hävdar Røvik att överföringen av kunskapsidéer inte är en simpel process, utan en process som innefattar utmaningar och översättbarhetssvårigheter. Røvik hävdade att det finns begränsningar i transformationen av en viss praxis till en idémässig representation där väsentliga delar riskerar gå förlorade. Bland annat finns det tre drag som inverkar på hur pass översättbar en praxis är, och det kallade han för hur pass explicit, komplext och inflätad praxisen är. Ju mer komplext, som han definierade som ju mer komplicerad teknologi och ju fler involverade människor, desto större blir risken att man bortser från viktiga faktorer och vitala delar av praxisen. Ju mindre explicit en viss praxis är och ju mer inflätad och förankrad praxisen är i en viss kontext, desto svårare blir det i översättningsprocessen.

Förutom svårigheter med att få med vitala och väsentliga delar av kunskapen finns även en utmaning i förbiseendet av avgörande kontextuella förutsättningar. Vi har i vår undersökning sett just svårigheten med att översätta idéer från ett så framgångsrikt företag som Toyota, bland annat har vi kunnat se hur tydligt kostnadsmedvetenhet enligt respondenterna genomsyrade verksamheten, till den grad att väsentliga aspekter av TPS bortsetts i sökandet efter minimering av kostnader.

Bland annat när det handlar om beslutsförankringen syntes hur en av dem uttryckte att

“problemlösningssprocessen har man blivit mycket mer involverad i, men innebär det en kostnad så är det stopp” (intervju, person 1).

Vilket visar på hur små möjligheterna var att kunna påverka besluten i någon större utsträckning till följd av att prioriteringen låg vid minimering av kostnader. Här hämmas alltså en väsentlig aspekt av TPS, nämligen att beslut tas via konsensus med samtligas delaktighet. Denna kostnadsmedvetenhet hämmar även den lärande kulturen i företaget. Intervjuperson 5 berättade om hur man ibland löste ett problem på ett sätt som man visste skulle göra problemet återkommande men att man för den aktuella perioden inte behövde lägga någon kostnad på den processen. Ett klart avvikande från vad teorin i TPS säger.

Det är synligt hur kostnadsmedvetenheten genomsyrar samtliga av dem fyra principerna som undersökts, där man förbisett väsentliga aspekter av TPS till förmån för kostnadsminimering. Således kan man se vilka svårigheter företaget haft under dekontextualiseringsprocessen och även kontextualiseringsprocessen av TPS. Baserat på vårt begränsade material så kan det vara svårt att avgöra huruvida detta var ett misslyckat försök, eller endast partiellt misslyckat försök till översättning av praxisen hos Toyota. Däremot syns klara antydningar och indikationer på att översättningen inte lyckats till fullo bli omförd till denna organisationen. Allt detta verkar bekräfta vad Røvik skrivit om svårigheten att översätta en praxis till en idémässig representation.

4.6 Diskussion: dekontextualisering av organisationsmodeller

Vid dekontextualisering av organisationsmodeller som i fallet med TPS så paketeras modellen till något som ska vara applicerbart på och av andra organisationer. I detta skede avskiljer man delar av praxisen som modellen befunnits i. Har man vid dekontextualiseringen avskilt för mycket av praxis,

som kan vara fallet med TPS, kan det bero på att modellen tillsynes har ett stort kontextuellt beroende. Vid implementeringen av en modell bör man vara väldigt observant på komplexiteten kring praxis hos originalorganisationen. Där detta är fallet kan man ta in praxisens komplexitet i sin applicering och då även mäta väsentliga aspekter av modellen i fråga för att kunna försäkra sig om att de för den egna organisationen viktiga delarna implementeras och förankras på rätt sätt.

Då dekontextualisering ofta bygger på framgångssagor, vilket även är fallet med TPS, kan detta göra det väldigt lockande att implementera en sådan modell. Därur kan betraktaren i synen på modellen tro sig kunna göra en implementering på ett bra sätt och lätt anpassa till rådande praxis inom och kring organisationen, alternativt att praxis överensstämmer på ett holistiskt plan med betraktarens organisation. Denna lockelse av framgångsmodeller kan göra att man missar viktiga aspekter ur dekontextualiseringen, då kanske framförallt med avseende på kontextuell praxis som inte är lätt att varken observera inom ursprungsorganisationen, anpassa eller förändra inom den implementerande organisationen.

5 Slutsats

Denna uppsats har tittat på implementeringsutfallet av organisationsmodellen TPS, med hänsyn till sociala och kulturella aspekter, och undersökt huruvida TPS har implementerats i sin helhet genom en fallstudie gjord på ett företag. Detta gjordes genom att subjektivt välja ut fyra stycken principer ur TPS-modellen och sedan, genom semistrukturerade intervjuer, konstruktionistiskt analysera huruvida dessa principer implementerats i enlighet med TPS.

Den empiriska frågeställning som denna uppsats ämnat svara på var:

Vilket utfall har implementeringen av TPS inom den studerade organisationen skapat, sett till sociala och kulturella aspekter, och har TPS implementerats i sin helhet?

Uppsatsens analys har visat att svaret på den empiriska frågeställningen är att TPS inte har implementerats i sin helhet och inte i fullständig enighet med TPS. Det finns inte många slutsatser man kan dra utifrån det enskilda resultatet men om man ska se till det antagande som gjorts genom uppsatsen, att man måste implementera TPS i sin helhet för att få ut TPS-modellens långsiktiga fördelar, så bör inte företagets produktionssystem präglas av den långsiktiga lönsamhet som TPS möjliggör.

Ser vi dock till den teoretiska frågeställningen som ställts i denna uppsats, *Hur kan dekontextualisering av TPS skilja sig från teorin, och hur kan modellen utvecklas utifrån det?*,

kan vi se indikationer till en något bredare slutsats. När TPS har dekontextuerats till det analyserade industriföretag, som denna uppsats har analyserat, så implementerades inte TPS i sin helhet. Således ser vi, precis som TPS-teorin förklarar, att när TPS dekontextualiseras och implementeras läggs större fokus vid rent ekonomiska aspekter än sociala och kulturella

aspekter. Troligen har företaget som analyserats varit ute efter de långsiktiga lönsamhetsmöjligheter som TPS i teorin ska kunna möjliggöra och vid dekontextualiseringen och implementeringen har fokus legat vid de aspekter som är främst relaterade till direkt lönsamhet. Det som dock, troligen, gått förlorat är de aspekter som underbygger den långsiktiga möjliga lönsamheten, nämligen de sociala och kulturella aspekterna, som är de främsta aspekterna för att bygga upp TPS-filosofin.

Det är svårt att försöka säga någonting om hur modellen kan utvecklas utifrån vårt resultat, då resultatet inte visat på såpass tydliga svagheter i implementeringen. Det som dock kan sägas är att modellen kanske inte är menad att vara möjlig för dekontextualisering. Kanske fungerar den bara i dess ursprungskontext, bilindustrin och/eller hos Toyota. Den bransch vårt analysobjekt befunnit sig i har visserligen inte varit allt för långt ifrån bilindustrin, utan har innefattat en tillverkningsindustri - dock kanske den industrin legat för långt ifrån ursprungskontexten för att en helhetsimplementering och dekontextuell avskiljning av TPS skulle kunna vara möjlig.

Ser vi sedermera även till det forskningsområde som denna uppsats sökt bejaka, dekontextualisering av organisationsmodeller, så är det tydligt att vid dekontextualisering och följaktligen implementering så kan stora delar av organisationsmodeller gå förlorade. Vilket i förlängningen kan innebära att även om man som företag haft som ambition att implementera en organisationsmodell i dess ursprungsformat så kan utveckling och förändring av organisationsmodellen tvingas fram eller hända oavsiktligt. Vi kan därför se tendenser kring att dekontextualisering av organisationsmodeller kan vara präglade av svårigheter.

Vidare forskning

För vidare slutsatser rörande dekontextualisering av organisationsmodeller och då främst TPS skulle en djupare studie behöva utföras på analysobjektet. Den studie vi utfört innefattar endast upplevd effekt av implementering på enskild nivå inom företaget efter att implementeringen utförts. Skulle man vara intresserad av att se till dekontextualiseringen i dess helhet skulle man

behöva följa hela dekontextualiseringsprocessen och följaktligen även det faktiska resultatet av implementeringen av den dekontextualiserade modellen. Vidare kan det finnas möjlighet att se till andra dekontextualiserade modeller och se om där finns några samband i fråga om lyckade eller misslyckade implementeringar och därigenom skapa ett verktyg för att bedöma kontextualiserings möjlighet för olika modeller.

Oväntat resultat

Vi har funnit ett oväntat resultat i denna studie, som inte tidigare nämnts. Nämligen att vi har kunnat se skillnader, mellan intervjupersonernas svar rörande implementeringen, beroende på vart de anställda arbetat, rent geografiskt. De som arbetat på en ort längre ifrån huvudkontoret har upplevt implementeringen som sämre genomförd än de som arbetat på en ort närmare huvudkontoret. Detta oväntade resultat skulle kunna vara intressant för framtida studier då geografiska faktorer möjligen spelar in i resultatet av genomförd implementering av organisationsmodeller.

6 Källförteckning

Litteratur

Alvesson; Sköldberg. 2007. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur

Black, J. T.. 2007. *Design rules for implementing the Toyota Production System*. Industrial and Systems Engineering, Samuel Ginn College of Engineering, Auburn University, Auburn, USA

Berengueres, Jose. 2012. *The Toyota Production System Re-contextualized*. Jose Berengueres.

Bryman, Alan; Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Författarna & Liber.

Eriksson-Zetterquist, Ulla; Müllern, Tomas; Styhre, Alexander. 2011. *Organization Theory A Practice-Based Approach*. Oxford University Press, Oxford.

Eriksson-Zetterquist, Ulla. 2009. *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Författaren & Liber AB

Liker, R. Jeffrey. 2004. *The Toyota Way*. McGraw-Hill, USA.

Mehri, Darius. 2005. *The Darker Side of Lean: An Insider's Perspective on the Realities of the Toyota Production System*. Cornell University, USA.

Meyer, John W.; Rowan, Brian. 1977. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83: 340-63.

Monden, Yasuhiro. 2011. *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time, 4th Edition*. CRC Press

Daft, Richard; Murphy, Jonathan; Willmot, Hugh. 2010. *Organization Theory And Design*. Cengage Learnings EMEA

Netland, Torbjörn. 2013. *Exploring the phenomenon of company-specific production systems: one-best-way or own-best-way?*. NTNU, Industrial Economics and Technology Management, Trondheim, Norway and McDonough School of Business, Georgetown University, Washington, DC, USA

Ohno, Tachii. 1988. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Toyota Seisan Hoshiki, Japan. Översatt av Productivity Inc, New York.

Rövik, Kjell Arne. 2008. *Managementsamhället - Trender och idéer på 2000-talet*. Universitetsförlaget, Oslo.

Thuna, Jörn-Henrik; Drüke Martin; Grübner, Andre. 2009. *Empowering Kanban through TPS-principles – an empirical analysis of the Toyota Production System*. Henkel AG & Co. KGaA, Corporate Logistics, Düsseldorf, Germany

Watson. 2006. *Organising and managing work*, 2nd edition. Financial Times Management, USA

Yang; Yeh; Yang. 2011. *The implementation of Technical Practices and Human Factors of the Toyota Production System in Different Industries*. 2011 Wiley Periodicals, Inc.

Yang; Yang. 2012. *An Integrated Model of the Toyota Production System with Total Quality Management and People Factors*. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries Volume 23, Issue 5, pages 450–461, September/October 2013

Elektroniska källor

LeanAB, hemsida:

<http://www.leanab.se/page/page.asp?id=10>

Besökt: 2014-12-09

Toyota Global Site, Vision:
http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/

Besökt: 2015-01-04

Toyota, Genchi genbutsu, Hemsida:

<http://blog.toyota.co.uk/genchi-genbutsu>

Besökt: 2015-01-06

Toyota Global Site, Historia:

http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html

Besökt: 2015-01-04

Toyota, Kaizen, Hemsida:

<http://www.toyota-forklifts.eu/en/company/Toyota-Production-System/Kaizen/Pages/default.aspx?tabname=5%20whys>

Besökt: 2015-01-06

Toyota, TPS, Hemsida:

<http://www.toyota.com.au/toyota/company/operations/toyota-production-system>

Besökt: 2015-01-06

UoM, Liker:

<http://liker.engin.umich.edu/>

Besökt: 2015-01-04

Intervjuer

Intervju, Person 1 - Genomförd 2014-12-08.

Intervju, Person 2 - Genomförd 2014-12-08. Uppföljd 2014-12-20.

Intervju, Person 3 - Genomförd 2014-12-09. Uppföljd 2014-12-20.

intervju, Person 4 - Genomförd 2014-12-22.

Intervju, Person 5 - Genomförd 2014-12-23.

Intervju, Person 6 - Genomförd 2015-01-09.