



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH49
Examensarbete i organisation på kandidatnivå
Vårterminen 2015

Ledarens nya kläder

En studie om ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar

Författare:

Marcela Morales
Gaston Rohaly
Johanna Wictorin

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Denna C-uppsats är skriven vid Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet i samarbete med Industrijätten (pseudonym). Det har varit en givande och lärorik process att skriva om ständiga förbättringar, framför allt eftersom det är ett begrepp som är på modet i många organisationer och ett återkommande ämne inom företagsekonomi när man diskuterar managementfrågor.

Vi vill rikta vårt varmaste tack till samtliga respondenter vid Industrijätten, för att de tagit sig tid att delta i våra intervjuer. Vi är högst tacksamma och ödmjuka inför dessa chefers tid. Ett varmt tack går även till vår handledare Nadja Sörgärde som bidragit med många värdefulla kommentarer och infallsvinklar.

Med hopp om en trevlig läsning,

Marcela Morales, Gaston Rohaly och Johanna Wictorin

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Ledarens nya kläder
<i>Seminariedatum:</i>	2015-06-04
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<i>Författare:</i>	Marcela Morales, Gaston Rohaly och Johanna Wictorin
<i>Handledare:</i>	Nadja Sörgärde
<i>Fem nyckelord:</i>	Ständiga förbättringar, chefers motstånd, ledarskap, japansk förbättringsfilosofi, kommunikation
<i>Syfte:</i>	Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar.
<i>Metod:</i>	En kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer har genomförts för att uppnå uppsatsens syfte. Uppsatsen har haft en tolkande ansats där man har antagit ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	I den teoretiska referensramen presenteras en bakgrund till ständiga förbättringar samt ett avsnitt om att kommunicera och skapa delaktighet, styra normativt och leda stöttande samt alternativ teori för att förklara vår empiri.
<i>Empiri:</i>	Empirin består utav åtta intervjuer med olika chefer på Industrijätten. Industrijätten är ett ledande företag som verkar inom industrisektorn.
<i>Resultat:</i>	Ledarskap vid ständiga förbättringar är coachande och stöttande men kan även initieras vid upplevt behov.

Abstract

<i>Title:</i>	Leader's New Clothes
<i>Seminar date:</i>	2015-06-04
<i>Course:</i>	FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business
<i>Authors:</i>	Marcela Morales, Gaston Rohaly and Johanna Wictorin
<i>Advisor:</i>	Nadja Sörgärde
<i>Key words:</i>	Continuous improvement, managers resist, leadership, Japanese improvement philosophy, communication
<i>Purpose:</i>	The purpose of the study is to deepen the understanding of leadership in continuous improvement efforts.
<i>Methodology:</i>	A qualitative study in the form of semi-structured interviews has been conducted to achieve the purpose of the essay. The essay has had an interpretive approach that has adopted a social constructionist approach.
<i>Theoretical perspectives:</i>	In the theoretical framework a backdrop to continuous improvement is presented and a section on communicating and creating participation, control normative and lead supportive alternative theory to explain our empirical data.
<i>Empirical foundation:</i>	The empirical data consists of eight interviews with various managers at Industrijätten. Industrijätten is a leading company operating in the industrial sector.
<i>Result:</i>	Leadership at continuous improvement can be initiated at the perceived need.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Disposition	8
2. Metod	10
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	10
2.1.1 Ontologisk utgångspunkt.....	10
2.1.2 Epistemologisk utgångspunkt.....	10
2.2 Abduktiv metodologi	10
2.3 En kvalitativ metodologi	11
2.4 Empirisk utgångspunkt.....	11
2.4.1 Fallstudieobjekt.....	11
2.4.2 Intervju som metod	12
2.5 Analysmetod	15
2.6 Kvalitetsbedömning.....	15
3. Litteraturgenomgång.....	17
3.2 Kommunicera och skapa delaktighet	17
3.3 Styra normativt, leda stöttande	19
Alternativ teori för att förklara vår empiri.....	20
3.4 Ledarskap som initieras vid behov	20
Sammanfattning.....	20
4. Analys	22
4.1 Strävan att förbättras	22
4.2 Säkerställa att arbetet fungerar	26
4.3 Förutsättningar för självständighet.....	31
4.5 Ansvara för att medarbetaren gör rätt saker.....	34
4.8 Ett vågspel.....	38
4.9 Leda när det behövs.....	40
4.9 Summering av empiri.....	45
5. Resultat	48
5.1 Hur uppfattar cheferna sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar?	48
6. Slutsats	50
Förslag för vidare forskning	50
Källförteckning.....	52
Litterära källor.....	52
Elektroniska källor.....	54
Bilaga 1.....	55
Intervjuguide för chefer på Industrijätten.....	55

1. Inledning

"Det sägs att tiden förändrar saker, men man måste faktiskt ändra dem själv"

Andy Warhol

1.1 Bakgrund

Att ständigt förbättras är troligen något människor försökt åstadkomma i alla tider och i många kontexter, men det är först på senare tid det går att se tydliga spår på medvetenhet kring effektivitet i organisationsteorin. Taylor och Fayol pratade om hur man skapar effektiva organisationer och det var troligen här, strax efter andra världskriget, de första grundbultarna till vad som benämns som continuous improvements föddes (Potter, 2001).

En av de mest framträdande filosofierna inom CI är Toyotas idéer om produktionsteknik (Drotz, Poksinska & Swartling, 2013). Ledningen i det japanska företaget sökte ett sätt att bli mer effektiva i produktionen utan att skada de mänskliga resurserna (ibid.). I boken "The Toyota Way" (Linker, 2009) som sålt miljoner exemplar världen över förklarar man grundbultarna i konceptet varifrån vi kan härleda managementfilosofier som lean management eller tekniker som kaizen. Även om koncepten utsatts för kritik genom åren är det ett faktum att det spridit sig som en löpeld över hela världen. Konsultbranschen har genererat miljardintäkter och den filosofi som föddes på Toyotas fabriker går idag att se inom allt ifrån administration till produktion, faktum är att några svenska kommuner till och med lagt beslag på begreppet "lean-kommuner" (Södertälje kommun, 2014).

En av nycklarna för framgångsrika förändringsarbeten är ledaren, forskare anser att ledarskap har en betydande roll för att arbetet med CI ska vara framgångsrikt (Mann, 2009). Denna nyckelfigurs uppgift är enligt initiativtagarna på Toyota att coacha och inspirera medarbetarna att kunna påverka sina arbetsuppgifter vilket således betyder att organisationen blir ännu mer *lean* (Baghel & Buihyan, 2005). Detta ligger i linje med kommande generations höga krav på inflytande och påverkan över sina

arbetsuppgifter. I denna uppsats ska vi med intresse fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar.

1.2 Problematisering

Begreppet CI är en managementprincip som går ut på att se över samtliga processer i organisationen i syfte att ta bort alla onödiga steg (Drotz et al. 2013). Konceptet av ständiga förbättringar går att härleda långt bak i organisationsteorins rötter, ända sedan Taylor har man funderat på hur organisationer kan bli mer effektiva på olika sätt (Potter, 2001). Senare avstamp inom området kännetecknas av japanska idéer om lean och kaizen, som spridit sig från Toyotas fabriker till verksamheter inom olika områden världen över (Drotz et al. 2013). Idéerna utgår ofta från medarbetaren och deras inflytande över sina arbetsuppgifter anses vara essentiellt (ibid.). Likt bakgrunden tidigare beskrivit anses således att ledarskapets roll vara komplex och betydande vid arbete med ständiga förbättringar (Drotz et al. 2013).

Tidigare studier tenderar att fokusera på vilka krav detta ställer på ledaren och vilka verktyg denne kan tänkas använda vid CI-arbete. Det har påpekats i normativa studier att ledaren är essentiell för att kunna implementera ett lyckat arbete med ständiga förbättringar (Ballé, Jones & Orzen, 2015). Utgångspunkten för den här studien har varit att fördjupa förståelsen för ledarskap i en kontext av ständiga förbättringar i ett stort industriföretag. Vi har undersökt hur cheferna uppfattar sin roll som ledare och kunnat lyfta fram en intressant dimension som inte tidigare presenterats för ledarskap i en kontext av ständiga förbättringar.

Vi har kunnat se i tidigare forskning att chefsarbete beskrivs som visionärt och coachande vid arbete med CI (Drotz et al. 2013). Forskningen menar att det blir lättare att utöva ledarskap om det finns en utvecklad kultur med fokus på ständiga förbättringar (ibid.). Kommunikation har även beskrivits vara ett viktigt verktyg för att implementera en sådan förbättringskultur (Christensen, 2014). Vår studie bekräftar delvis denna bild men visar också upp ett nytt perspektiv på ledarskap som sker vid behov vid ständiga förbättringar som inte tidigare belysts.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar. Till vår hjälp för att uppnå syftet har vi valt en frågeställning för att guida analysen och målet är att med empirin och etablerad teori kunna besvara frågan i uppsatsens resultat. För att skapa stringens i analysen har vi utgått ifrån följande frågeställning:

- Hur uppfattar cheferna sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar?

1.4 Disposition

Detta avsnitt avser att redogöra för uppsatsens upplägg och disposition. Strukturen i uppsatsen består av följande sex kapitel: inledning, metod, teoretisk referensram, analys, resultat samt slutsats. Det första kapitlet som presenteras ovan består av inledningen, där har uppsatsens bakgrund, problematisering samt syfte presenterats. I uppsatsen andra kapitel, metod, beskrivs metodologin som har använts. Detta kapitel redogör för uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt, den valda forskningsstrategin, empiriinsamlingen, analysmetoden och kvalitetsbedömningen. Därefter följer uppsatsens tredje kapitel, teoretisk referensram, här presenteras rubrikerna *“Bakgrund”*, *“Kommunicera och skapa delaktighet”*, *“Styra normativt, leda stöttande”* samt *“Ledarskap vid behov”* och slutligen en sammanfattning av litteraturen.

I det fjärde kapitlet, analys, har citaten som framgått från det empiriska materialet tolkats detta med hjälp av den teoretiska referensramen. Detta kapitel är indelat i olika teman där dess primära syfte är att besvara studiens frågeställning. Även problematisering i förhållande till det empiriska materialet tas upp i detta kapitel. Analysens tematisering är följande: *“Strävan att förbättras”*, *“Säkerställa att arbetet fungerar”*, *“Förutsättningar för självständighet”*, *“Ansvara för att medarbetaren gör rätt saker”*, *“Ett vågspel”* samt *“Leda när det behövs”* och slutligen en summering av empirin och teoretiska tolkningar.

Uppsatsens resultat presenteras i det femte kapitlet, här illustreras resultatet av vår studie. Det sjätte och avslutande kapitlet, slutsats, innehåller studiens teoretiska bidrag och redovisar hur studiens resultat kan lyftas till en vidare kontext. Avslutningsvis presenteras även förslag för framtida forskning.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs inledningsvis valet av de vetenskapliga ansatser som använts för studien. Vi redogör även för de forskningsstrategier som använts vid uppsatsens utformning.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

2.1.1 Ontologisk utgångspunkt

Uppsatsen avser att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar. Utifrån syftet ansågs ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt relevant, där uppsatsens ontologiska ansats är att verkligheten är konstruerad genom sociala handlingar, samt kontinuerligt förändras genom de involverade sociala aktörerna (Bryman & Bell, 2011, s 21-22). Studiens frågeställning har varit hur cheferna uppfattar sin roll som ledare för att kunna uppnå syftet att fördjupa förståelsen för ledarskap vid ständiga förbättringar.

2.1.2 Epistemologisk utgångspunkt

Utifrån syftet har ett tolkande förhållningssätt antagits i arbetet. Detta förhållningssätt avser att förhålla sig till den subjektiva ansatsen i en social situation. Ett tolkande synsätt utgår från att individer uppfattar verkligheten olika (Bryman & Bell, 2011, s. 16-17). Detta för att inbringa förståelse för hur cheferna uppfattar sin roll som ledare vilket kan ge fördjupad förståelse för studiens syfte som är att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar. Valet av synsättet utgår från att studien avser att undersöka åtta chefers uppfattning om ledarens roll (för att uppnå syftet att fördjupa förståelsen för ledarskap vid CI) vid arbete med ständiga förbättringar, det vill säga att studien avser att se hur cheferna tolkar sin verklighet.

2.2 Abduktiv metodologi

Studien innehar en abduktiv metodologi, där författarna brukar teoretisk och empirisk reflektion (Bryman & Bell, 2011, s. 11- 27). Vid studiens början sammanställde författarna beprövad teori inom studiens område, för att inbringa en grund till studien för att i ett senare skede kunna applicera dessa till studiens område. Studiens syfte var

inledningsvis att studera lean kopplat till ledarskap i en global organisation, men under arbetets gång fick skribenterna kännedom om att organisationen enbart befann sig i implementeringsfasen. Utifrån denna kännedom valde skribenterna att fördjupa förståelsen för ledarskapet vid ständiga förbättringar och frågade cheferna hur de uppfattar sin roll som ledare vid detta arbete.

2.3 En kvalitativ metodologi

Uppsatsen utgår från den kvalitativa metodiken, som är baserad på verkligheten i en social kontext samt hur individer uppfattar den. Den kvalitativa metodiken tillvaratar det unika i den sociala verklighet som betraktas (Bryman & Bell, 2011, s. 398). Som tidigare angivet avser studien att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar, vilket får den kvalitativa metodiken att anses lämplig. Utifrån tidigare val av vetenskapliga utgångspunkter ansågs den kvalitativa metoden i relation till dessa att föredra då studien ämnade åt att tillvarata den sociala kontexten för chefen i dennes arbetsroll. I nedanstående tabell summeras studiens metodik gällande ontologi, epistemologi, teori och empirigenerering samt forskningsdesign.

<u>Teoretiska ansatser</u>	<u>Valda ansatser</u>
Ontologi:	Socialkonstruktionistiskt
Epistemologi:	Tolkande synsätt
Teori- och empirigenerering:	Abduktiv metodologi
Forskningsdesign:	Kvalitativ metodologi

Tabell 4.1 Den övergripande metodiken som använts i studien.

2.4 Empirisk utgångspunkt

2.4.1 Fallstudieobjekt

Studiens empiriska material är insamlat genom en fallstudie. Syftet med en fallstudie är fördjupning för ett specifikt studieobjekt inom ett specifikt område, i den här uppsatsen är valet ledarskap i en kontext av ständiga förbättringar i Industrijätten.

Utifrån fallets resultat kan detta exempel generellt skildra andra relationer också, för att fördjupa förståelsen (Bryman & Bell, 2011, s. 59-61). Främsta skälet till valet av företaget var främst för att Industrijätten är en global organisation inom industrisektorn, där det fanns en möjlighet till att undersöka ledarskap i en organisation där man arbetar med ständig förbättring. Kritik kan väckas kring valet av att enbart intervjua ett företag, då respondenternas svar enbart ger oss inblick i ett företags tänkande kring förbättringsarbeten. Samtidigt innehar respondenterna ett flertal globala roller och har även många års erfarenhet av arbete utomlands. Detta anser vi kunna ge oss en djupare förståelse för ledarskap vid förbättringsarbeten, samtidigt som vi medvetna om att den insamlade informationen ger oss en bild av chefers åsikter och inte deras praktiska handlingar.

2.4.1.2 Bakgrundsfakta om Industrijätten

Industrijätten (pseudonym) är en global industrikoncern med huvudkontor i Sverige. Företaget är uppdelat i flera divisioner och de intervjuade respondenterna härleds till servicedivisioner inom varierande business-tjänster. Detta har givit oss ett bredare spektra av åsikter och en möjlighet att undersöka hur chefer uppfattar sin roll som ledare och således fördjupa förståelsen för ledarskap vid förbättringsarbeten.

2.4.2 Intervju som metod

I följande avsnitt redogörs för valet av intervjuer som metod vid insamling av empiriskt material. Intervjumetoden valdes då uppsatsen ämnar till att undersöka chefernas subjektiva uppfattning om deras roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar i en stor organisation. Enligt Bryman och Bell (2011 s.398) inbringar kvalitativa intervjuer mer djup än bredd vilket styrker uppsatsens mål om att inom ett avgränsat område fördjupa förståelsen. Vi har därför valt att avgränsa oss till ett mindre antal respondenter för studien; åtta chefer på olika nivåer inom Industrijätten. För att behålla studiens fokus har endast cheferna intervjuats, detta på grund av att vi ville undersöka deras uppfattning och inte vilka handlingar som sker i praktiken. Alla intervjuer ägde rum mellan 16-27 april 2015. Med hänsyn till respondenternas anonymitet kommer någon närmare presentation av intervjutillfällena inte att ges. Vi valde att sprida ut intervjuerna något för att möjliggöra reflektion och förbättringar

om så krävdes. Att sprida ut tillfällena gav även möjlighet till djupare reflektion kring respondenternas svar.

Val av respondenter skedde genom ett snöbollsurval, vilket innebär att gruppen inledningsvis kontaktade en individ i organisationen som sedan hjälpte till att etablera nya kontakter till intervjuobjekt (Bryman & Bell, 2011, s. 192-193). Inledningsvis fick vi kontakt med organisationen tack vare en tidigare relation med kontaktpersonen, denne spred sedan ett formellt informationsblad till potentiella deltagare för att sedan delge kontaktuppgifter till de respondenter som visat intresse.

Det visade sig att Industrijätten hade många chefer som ville delta i studien, vilket underlättade processen avsevärt. Vi hade reservkontakter om någon respondent skulle meddela förhinder. Med hänsyn till rådande tidsbrist samt begränsat antal i val av antal respondenter fick avgränsning göras. Vi valde ut intervjupersonerna efter deras tillhörighet till olika avdelningar inom organisationen för att nå en större del samt få varierande och nyanserade svar. Samtliga intervjuer ägde rum via videokonferens. Den främsta anledningen till detta var att respondenterna skulle känna sig trygga i att svara på sin arbetsplats samt att anpassningar till deras tillgänglighet påverkade valet.

Att intervjun skedde i deras arbetsmiljö menar vi möjliggjorde att de lättare kunde relatera till sin yrkesroll som ledare. En nackdel med valet av videokonferenser som intervjumetod var att tekniken under någon enstaka intervju inte fungerade, då medvetenheten kring att detta kunde förekomma valde vi att avsluta två av intervjuerna via telefon. Detta anser vi inte påverkade respondenternas svar då de var mycket tillmötesgående och förstående.

Under arbetets gång har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer vilket innebär att frågorna som ställs inbringar olika teman inom ett område. Frågorna ställdes i varierade ordningsföljd då denna metodik möjliggör hög flexibilitet (Bryman & Bell, 2011, s 467). I och med att alla respondenterna titulerade chefer ansåg gruppen en intervjuguide räcka, detta då respondenternas svar kom från samma yrkesroll. Vid utformningen av intervjuguiden tillvaratogs stor öppenhet för att möjliggöra frihet i respondenternas svar (Bryman & Bell, 2011, s 248-249). Intervjuns karaktär baserades på att vi utifrån studiens frågeställning inte ville påverka respondenternas

svar. För att säkerställa att intervjuguiden följde de rätta riktlinjerna utgick vi från Bryman och Bells (2011) riktlinjer kring utformning av intervjuguider. För att konkretisera brukades i intervjun formuleringar som "hur upplever du", "kan du beskriva" samt andra formuleringar där bjöd in respondenterna till att förmedla deras uppfattningar.

Det förekom följdfrågor som brukligt vid semistrukturerade intervjuer, detta för att ge möjlighet till respondenterna att konkretisera och utveckla sina svar. Emellan intervjutillfällena valde vi att förbättra samt ändra delar av intervjuguiden, även förbättringsåtgärder gällande intervjutekniken vidtogs. Revideringen av intervjuguiden har inneburit att ytterligare en del intressanta aspekter kunnat lyftas fram. Samtliga intervjuer varade omkring 45 minuter. För att underlätta analysarbetet valdes intervjuerna att spelas in för att sedan transkribera i syfte att säkerställa att intressanta aspekter inte felciterades eller missades. Under intervjun valde gruppen vem som främst skulle föra dialogen, för att undvika förvirring för respondenten, resterande medlemmar antecknade och kom med inlägg under tiden. Detta kan ge en mer avslappnad atmosfär för respondenten då denna möjligen inte känner sig iakttagen i lika stor utsträckning, vilket i så fall skulle kunna ha påverka dennes svar.

Vid transkribering minimeras risk för att material tas bort eller brukas i fel avsikt (Bryman & Bell, 2011 s 480-481.) Möjligheten att noggrant analysera vad respondenterna sagt under intervjuens gång är en av fördelarna transkribering, en annan fördel är möjligheten att kunna analysera respondenternas svar mer noggrant. Vi är medvetna om att transkribering är ett mycket tidskrävande tillvägagångsätt och enligt Bryman och Bell (2011) kan man räkna med att transkriberingen av en timmes intervju kan ta upp till fem-sex timmar. En annan nackdel som tagits i åtanke är att inspelningsutrustning kan medföra oro och hämmande hos respondenterna. En del individers oro kan väckas av medvetenheten att deras ord kan sparas för eftervärlden (Bryman & Bell, 2011, s 374-375).

I nedanstående tabell sammanfattar vi intervjurespondenternas olika befattningar:

<u>Befattning</u>	<u>Antal</u>
Projektchef	II
Avdelningschef	II
HR-chef	II
Finanschef	I
Chef externa relationer	I

4.2 Respondenternas olika befattningar.

2.5 Analysmetod

Grundad teorin är den metodansatsen som använts vid analys av det empiriska materialet. Teorin är en form av empirisk forskning som går ut på att insamling samt analys av data sker parallellt i en ömsesidig påverkan av varandra (Bryman & Bell, 2005, s 450). I början av studien är det främst forskarens egna iakttagelser som är den primära källan och under forskningsprocessen analyseras data på ett systematiskt sätt. För att underlätta analysen av det empiriska materialet används kodning som ett redskap, kodningen går ut på att bryta ner data till olika beståndsdelar för att sedan sätta etiketter på dem (ibid.). Vidare går teorin ut på att den vetenskapliga litteraturen vävs in i slutet av studien (ibid.). Genom att samla in data parallellt med analysen och genom att väva in denna i slutet av studien har vi därmed använt grundad teorin som utgångspunkt för analysen. Även kodningen av det empiriska materialet har utförts utifrån teorins riktlinjer.

Analysen är indelad i följande delar: *“Strävan att förbättras”*, *“Säkerställa att arbetet fungerar”*, *“Förutsättningar för självständighet”*, *“Ansvara för att medarbetaren gör rätt saker”*, *“Ett vågspel”* samt *“Leda när det behövs”*. Under analysens gång kommer presentation av citat vara begränsat till att endast involvera de citat som anses vidröra de områden som respondenterna anser vara centralt.

2.6 Kvalitetsbedömning

Genom en noggrann redogörelse för forskningsprocessen kan vi säkerställa att forskningen sker i linje med praxis, vilket också är ett kriterium för att uppnå

tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2005, s 307). Respondentvalidering är ett annat tillförlitlighetskriterium som kan genomföras för att stärka trovärdigheten, detta genom att låta de involverade parterna i den sociala miljön som studerats ta del av uppsatsens resultat (ibid). För att uppfylla tillförlitlighetskriterierna i uppsatsen har de respondenterna som önskat fått möjligheten att ta del av uppsatsens resultat samt transkriberingar. Syftet med detta är att försäkra att transkriberingen gjorts på ett korrekt sätt. Genom att uträtta ett metodavsnitt har det andra kriteriet uppnåtts, då metodavsnittets syfte är ge läsaren en utförlig beskrivning om de olika synsätt som antagits i arbetet samt hur vi gått tillväga för att samla in det empiriska materialet. Det är även viktigt att poängtera att samtliga skribenter varit med vid utförandet av analysarbetet, detta för att undvika att värderingar från en enskild person ska speglas i resultatet.

Äktheten kännetecknas av förmågan att ge undersökningen en tillräcklig rättvis bild av personerna som studerats samt att deras olika åsikter och uppfattningar kommer till uttryck (Bryman & Bell, 2005,s. 308). För att åstadkomma äkthet har vi valt att intervjua chefer på olika nivåer i organisationen. Uppsatsens resultat har genererat ett teoretiskt bidrag, detta bidrag presenteras vidare i studiens resultat och slutsats.

3. Litteraturgenomgång

I detta kapitel presenteras litteratur kommer vi presentera litteratur kopplat till ledarens roll vid ständiga förbättringar.

Innan vi belyser teorier kring ledarens roll vid arbete med continuous improvements ser vi en poäng med att med hjälp av teoribildning förklara bakgrunden till CI.

3.1 Bakgrund

Den grundläggande iden bakom ständiga förbättringar är att alla system samt processer i en organisation ska ses över (Baghel & Buhiyan, 2005). Vikten av att jobba med ständiga förbättringar är därav av betydelse då detta bidrar till att organisationen håller sitt nyskapande i takt med kundens förväntningar (Ballé, Jones, & Orzen, 2015). Lean management anses vara en av de mest populära idéerna kring förbättringsarbeten i vår samtid. Konceptet kommer ursprungligen från Toyotas fabriker och kräver mindre mänsklig ansträngning, mindre kapital, mindre material samt tid för att verkställa ett växande utbud med produkter med färre defekter (Drotz et al. 2013). Vidare anser forskare att en lyckad implementering handlar om att skapa en förbättringskultur där människors beteende är centrala och att denna form av ledarskap ställer höga krav (Baghel & Buhiyan, 2005). Nedan kommer vi att redogöra för de teoretiska perspektiv som kommer användas i analysavsnittet.

3.2 Kommunicera och skapa delaktighet

Något som av teorin belyses som viktigt vid arbete med ständiga förbättringar ur ett ledarperspektiv är att implementera en god förbättringskultur (Atkinson, 2014). Denna förbättringskultur ska genomsyra hela organisationen och initieras av ledaren. Genom etableringen av en sådan kultur kan medarbetare styras till att utföra vissa arbetsuppgifter (ibid.). Ett av verktygen en ledare kan använda sig av för att implementera en sådan kultur menar forskare är kommunikation (Christensen, 2014). Med hjälp av effektiv kommunikation kan man tillkännage, förklara eller förbereda människor på en kommande förändring och på så vis säkerställa att denna förändring

sker som man har tänkt (ibid). Detta anses kunna minsta upplevelsen av otrygghet bland de anställda och på så vis fungera preventivt mot de anställdas motstånd (ibid.).

Ledarens roll kan tolkas som mycket betydande i arbetet som vi nämnt ovan, att se till att ha väl avvägda strategier ses som en stöttepelare för att minska fallgropar i arbetet med ständiga förbättringar (Christensen, 2014). Ett ledarskap som är coachande engagerar enligt forskningen människor och på så vis kan man se till att hela organisationen är delaktig (Potter, 2001). Teorin målar alltså ut ledaren som en viktig aktör när det gäller att kommunicera arbetet med ständiga förbättringar. Om man misslyckas med detta riskerar medarbetaren att bli fast i steg ett till fyra i Potters (2001) modell om medarbetares motstånd. Modellen bygger på sju steg där han identifierat reaktioner hos medarbetare identifierats reagera genom olika stadier i en förbättringsprocess. Han menar vidare att det är ledarens roll att se till att medarbetarna inte fastnar på en nivå utan ledaren spelar en betydande roll för att arbetet ska fortskrida (Potter, 2001). Vi illustrerar detta genom att återge modellen nedan:

Acceptans för förbättring

1. Upptäckt – är det sant att vi ska förändras?
2. Förnekelse – det kommer inte att påverka mig!
3. Passivt motstånd – ”inte mitt problem”
4. Aktivt motstånd – ”jag kommer göra allt för att sabotera”
5. Upptäckt – låt oss ta små steg mot de nya idéerna
6. Engagemang – detta är ju fantastiskt!
7. Ambassadör – utbildar andra i idéerna

4.3 Potters (2001) sju steg för medarbetares acceptans för förbättring.

En annan forskare som studerat hur ledaren förväntas se till att medarbetare har den information som krävs är Buell. H (2014) som menar att medarbetare bör coachas och informeras av ledaren vilket därmed blir ett viktigt verktyg i den organisatoriska överlevnaden. I hans forskning är den centralt att ledarens roll är att ha en inverkan på medarbetares uppfattning. Forskarna menar att något som kan inverka på en sådan uppfattning är att medarbetaren involveras i arbetet och får frihet i att utföra arbetet

utan att känna sig alltför övervakad (Christensen, 2014). Genom att detta sker ökar de anställdas intressen och därmed även motivationen (ibid.). Något som forskningen är tydlig med är att det är ledarnas ageranden som är avgörande för att ett för ett förbättringsarbete ska vara lyckosamt (ibid.). Detta leder oss vidare till teorier om normativ styrning.

3.3 Styra normativt, leda stöttande

Forskare menar att normativ styrning anses som en viktig del att utöva i rollen som ledare (Alvesson & Kärreman, 2004). Syftet med detta är att säkerställa att arbetsuppgifter blir utförda samt att det finns tillräckliga resurser där det behövs, utan att gå in och detaljstyra arbetet (ibid.). Avsikten med denna typ av kontroll anses ligga till grund för att skapa en företagskultur som organisationens medlemmar kan identifiera sig med (Costas, 2012). Genom att man gör detta blir det möjligt att indirekt påverka beteenden och handlingsmönster i en viss riktning snarare än att kontrollera den enskilda handlingen i sig (Alvesson & Kärreman, 2004).

En annan viktig anledning till varför det är ledarens roll att arbeta med normativ styrning eller kontroll är att det menas styra individens inre drivkraft i linje med företagets intressen (Coostas, 2012). På så vis har man som ledare möjlighet att indirekt påverka beteenden utan att behöva blanda sig i medarbetarnas arbetsuppgifter (ibid.). Forskningen visar också att ineffektiva förbättringsarbeten kan handla om missuppfattningar och otydliga roller (Alvesson & Blom, 2014). Detta kan ske eftersom organisationen då använder olika typer av meningsskapande, vilket ytterligare förstärker den viktiga roll som ett coachande och kommunikativt ledarskap vi kunnat presentera ovan spelar.

Ford och D'Amelio (2008) menar att medarbetaren ofta är den part som ses som motståndare till förändring, forskarna menar att medarbetaren direkt ställer sig frågan "vad kommer detta innebära för mig?". Om det brister i något led eller om cheferna inte kan leva upp till vad man tidigare kommunicerat finns risk för motstånd (ibid.). Klassiskt chefsarbete har sålunda förvandlats till ett coachande och mer visionärt ledarskap (Dortz et al, 2013). Forskning om continuous improvements menar att detta är en filosofi som ska komma från toppen och strömma ner i organisationen (Mann, 2009). Som vi tidigare nämnt är företagskulturen ett verktyg för cheferna i deras roll

som ledare, med hjälp av denna kan man förmå medarbetare att arbeta enligt denna och sålunda har en förändring i människors förståelse uppstått (Eriksson-Zetterqvist, 2011).

Alternativ teori för att förklara vår empiri

När vi analyserat vår empiri förstod vi snart att befintliga teorier om ständig förbättring inte kommer att räcka till för att förklara de fenomen som vi kunnat identifiera. Nedan kommer vi lyfta in en ledarskapsteori i en kunskapsintensiv kontext som kan hjälpa oss att förstå en del av vad vi kunnat se.

3.4 Ledarskap som initieras vid behov

I en kunskapsintensiv kontext studerade Alvesson och Blom (2014) förhållandet mellan ledare och medarbetare. I studien kom man fram till att ledarskap kan initieras av följarna och sker sålunda vid behov (ibid.). Studien kunde visa på hur ledarskap bygger på starka band i detta förhållande och att det ofta är något som inbjuds av följarna. Det är därmed av vikt att medarbetare övertalas och inte vara delegeras utifrån ett chefsperspektiv (ibid.). Självaste utmaningen ligger inte i att be människor att utföra en specifik uppgift eller att uppfylla en norm, den ligger snarare i att övertala människor att det finns ett värde eller definition av verkligheten (ibid.), vilket vi även med hjälp av förbättringsteori kunnat belysa ur en kontext av meningsskapande. Enligt forskare innebär detta utifrån organisatoriska uppfattningar, att anhängarens krav på chefers ledarskap blir mer avgörande (ibid.). Vidare menar forskare att detta är ett perspektiv där ledarskap handlar mindre om ledaren i sig och att kunskapsintensiva arbetare inte alltid kräver eller önskar vägledning från deras chef, utan att det snarare är det som definierar ledarskapssituationen (ibid.).

Sammanfattning

Det är tydligt i rådande teorier att ledarens roll är att etablera en förbättringskultur som genomsyrar hela organisationen. Detta gör man för att styra medarbetare att utföra vissa arbetsuppgifter. Något som är centralt är att använda sig av

kommunikation i ett sådant arbete, detta menas inbringa förståelse och överbrygga motstånd. Ledarens roll målas ut som att vara coachande och engagera sina medarbetare och hela tiden kommunicera med dem. Det är också viktigt att ge medarbetaren eget ansvar och frihet i sina arbetsuppgifter för att detta arbete ska lyckas.

Normativ styrning är även något som teorin pratar om som betydande i rollen som ledare. Denna styrning används för att säkerställa att arbetsuppgifter blir utförda och antas ligga till grund för etableringen av en företagskultur som organisationens medlemmar kan identifiera sig med. Det handlar med andra ord om att ledarens uppgift är att styra individens inre driv snarare än den enskilda handlingen i sig. Även detta, tillsammans med ett kommunikativt ledarskap, antas överbrygga motstånd.

För att förstå vår empiri lyfte vi även in alternativ teori som inte är direkt kopplad till ständiga förbättringar. I studier i kunskapsintensiva kontexter har forskare kunnat visa att ledarens roll handlar om ett förhållande mellan ledare och medarbetare. Man har kunnat se att ledarskap initieras av följarna och sålunda sker vid behov. Vår studie kommer att ge ett empiriskt bidrag till denna forskning i en kontext av ständiga förbättringar och en miljö med hög kunskap, vilket kommer att presenteras i analysavsnittet nedan.

4. Analys

I följande kapitel avses att analysera det empiriska materialet från våra intervjuer. Vi kommer utgå från befintliga teorier för att analysera vårt material samt redovisa citat från de åtta intervjuer som genomfört med chefer på olika nivåer i företaget.

Som tidigare nämnts är syftet med uppsatsen att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar och för att uppnå detta har vi intervjuat åtta chefer i en stor industriorganisation vi valt att kalla Industrijätten (pseudonym). I följande analys har vi utgått från följande frågeställning för att tolka vår empiri tillsammans med befintlig teori:

- Hur uppfattar cheferna sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar?

Vi har genom analysens gång kunnat ge flera svar på frågan vartefter analysen är tematiserad och indelad. Dessa svar leder oss till ett resultat som vidare kommer att presenteras i kommande resultatkapitel och slutligen vår slutsats.

4.1. Strävan att förbättras

När vi börjar prata om ämnet ständiga förbättringar med cheferna förstår vi att detta är något som man ser positivt på i organisationen i sin roll som ledare:

”Jag tycker det är bra att ’eliminate waste’ och börja prata om vad som bidrar med värde och vad som inte bidrar med värde.”

(Respondent G)

”Min generella inställning till lean, [är att] jag tycker att det är ett jättebra koncept [och] jag tycker att det passar speciellt med Industrijättens filosofi som företag man alltid jobbar med ständiga förbättringar som är en del i våra grundvärderingar.”

(Respondent C)

Respondenterna berättar att de anser att detta är något som är fundamentalt för organisationen och i ledarrollen anser man att det är viktigt och underbygger grundvärderingarna. Respondent C beskriver att hen har en god inställning till lean och respondent G pratar om att man bidrar med värde genom att ta bort aktiviteter som inte tillför något i organisationen. Vi tolkar detta som att man i sin roll som ledare ser positivt på effekterna av arbete med ständiga förbättringar. Något som cheferna uppfattar som viktigt är att förmedla de värderingar som de pratar om ovan till följarna:

“Att arbeta med ständiga förbättringar är en del av Industrijättens grundvärderingar, att vi kan alltid göra någonting lite bättre och ‘det finns alltid ett bättre sätt’.”

(Respondent H)

“Ett av mottoerna på Industrijätten är ‘Det finns alltid ett bättre sätt’. Den skylten finns med i många presentationer och det hänger runt här i huset så att vi ifrågasätter generellt hela tiden sättet vi jobbar på idag.”

(Respondent D)

I citaten ovan är det tydligt att cheferna uppfattar det som sin roll att förmedla organisationens värderingar till följarna. Respondent H beskriver att det ‘alltid finns ett bättre’ sätt som en grundpelare och respondent D menar vidare att detta kommuniceras internt i organisationen på flera sätt. Vi tolkar detta således som att man ser det som sin uppgift och att man känner sig uppmuntrad till att förmedla detta till följarna samtidigt som man ska se till att driva på förbättringsarbetet:

“Och det är också en del i den här processen [byte av affärssystem] där vi försöker få upp farten att vi ska vara mer effektiva och agila när det gäller hur vi arbetar med system och interagerar med varandra. Så koppling till lean och agile finns definitivt”

(Respondent A)

“Vi har ju i Industrijätten alltid mycket förändringsarbete och i den organisationen där jag arbetar, där försöker vi ju ständigt förbättra processen som ett exempel att man minskar leddiden [i ett projekt].”

(Respondent B)

“Du kan ha tre, fyra parallella projekt som ska bli klara här över, kanske nu innan sommaruppehållet ska dem vara klara.”

(Respondent D)

Citaten exemplifierar chefernas uppfattning om deras roll som pådrivande i arbetet med ständiga förbättringar. Respondent A pratar om att de försöker få upp farten och att det finns en koppling till lean. Respondent B pratar om hur man ständigt försöker förbättra processen i hans division och respondent D beskriver att det finns flera projekt igång som ska snart ska möta deadline. Vi tolkar detta som att chefen ser det som sin roll att driva på förbättringsarbetet i den mån att de ska säkerställa att detta är något som pågår ute i organisationen. Detta förklarar man genom att man ser det som en del i ledarrollen att inspirera till detta arbete:

“Men det gäller även övriga organisationen, man kan inte bara slå sig till ro och tänka 'nu har vi det här' utan man måste hela tiden tänka det här med förnyelse och förbättringar... Det är genomgående.”

(Respondent H)

“Man försöker hela tiden att vidareutveckla och förnya sig.”

(Respondent A)

“Man får bara lämna över en process om man känner att man lärt sig någonting och om man har förbättrat processen från det den var tidigare. “

(Respondent E)

Här kan vi se hur respondenterna framhåller att det är av vikt att ständigt förnya och förbättra organisationen, något som vi tolkar handlar om ledarens roll att uppmuntra till detta arbete. Respondent E exemplifierar detta genom att förklara att medarbetaren ska ha lärt sig och åstadkommit något innan en process kan lämnas över och respondent A menar att utveckling är något som man måste se till att organisationen prioriterar. Respondent H pratar om att inte slå sig till ro, samtliga citat tolkar vi som att man måste uppmuntra och inspirera sina medarbetare för att få dem att faktiskt arbeta med ständiga förbättringar.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt kunnat få några svar på vår forskningsfråga hur cheferna uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar. Initialt uppfattar man det som sin roll att förmedla värderingar till följarna i organisationen. Vi kunde också se hur man uppfattar det som sin roll att se till att driva på arbetet med ständiga förbättringar, något man förklarade sker med hjälp av att man inspirerar medarbetare till att arbeta med ständiga förbättringar. Vi kan i sammantaget se att svaret på forskningsfrågan blir att man uppfattar sin roll som ledare att få följare att sträva mot att ständigt förbättras.

Vår empiri går även att tolka genom etablerad teori där Atkinson (2014) menar att hela organisationen ska genomsyras av en förbättringskultur för ett lyckat arbete med CI. Vi kan tydligt se i vår empiri att detta är något cheferna strävar efter genom att försöka uppmuntra sina följare att sträva mot ständig förbättring. Att cheferna anser sådan förmedling falla inom ramarna för deras chefsroll, är även i linje med befintlig teori som menar att chefen ansvarar för att kommunicera och sålunda skapa en sund förbättringskultur (Christensen, 2014). Buell. H (2014) menar även att ett coachande ledarskap är av vikt, vilket vi även kunnat se i vår empiri. Detta kommer att behandlas vidare i kommande avsnitt.

4.2 Säkerställa att arbetet fungerar

I tidigare avsnitt har vi kunnat förstå att cheferna uppfattar det som sin roll att få följarna att sträva mot att ständigt förbättras. Vi förstår vidare att de uppfattar det som sin roll att inbringa förståelse för att detta arbete ska vara möjligt:

“För det första är det viktigt att det är högt i tak, det finns ingenting man inte kan ifrågasätta sen är det förstås en hel del som inte kan förändras heller men det känns viktigt att man lämnar öppet för att ta emot dem här kommentarerna och se vad man kan göra med sådana saker.”

(Respondent A)

“Det beror också på fall till fall där man jobbar med det, det är jätteviktigt med tidig kommunikation och vad man ska göra med det, “

(Respondent C)

“[Att förklara för medarbetarna att] ‘såhär ser det ut, detta måste vi göra därför att... och detta är konsekvensen.’”

(Respondent G)

Det är tydligt att förståelse hos medarbetarna finns och att det innehar en viktig del i chefernas uppfattning om vad som innefattas i deras roll. Respondent A säger att hen anser att det är viktigt att ha ett öppet klimat där medarbetarna kan kritisera och lämna kommentarer kring hur arbetet utförs. Respondent C och G beskriver betydelsen av att i ledarrollen få medarbetarna att förstå konsekvenserna av arbetet med ständiga förbättringar. Vi tolkar detta som att det är ledarens roll att inbringa förståelse för varför arbetet sker och vad som är fördelarna med att arbeta med ständiga förbättringar. Man menar vidare att det är deras roll att se till att kommunikationen fungerar för att förståelsen ska kunna möjliggöras:

“Jag tror fortfarande att kommunikationen är A och O, att man hela tiden ser medarbetare och talar om för dem vad som händer.”

(Respondent B)

“Förutom att kommunikation är A och O.”

(Respondent E)

I citaten ovan är det tydligt att cheferna värdesätter kommunikation till medarbetarna och vi tolkar detta således som att de uppfattar det som sin roll att säkerställa att kommunikationen i organisationen fungerar. Respondent B beskriver att kommunikation är A och O precis som respondent E, detta tyder på att man är väl medveten om att kommunikation är avgörande i ledarens roll. Vi förstår vidare att detta sker för att medarbetarna ska förstå varför man genomför arbetet med ständiga förbättringar:

“[Man] försöker stärka sina medarbetare med tydlighet och mycket feedback och sådant där. Sedan är det ganska så mycket chefande också måste jag säga, det är ju ganska mycket hård fakta, kontroll av siffror och så och det är en del av ledarskapet att det finns tydliga krav på vinst och sådana saker.”

(Respondent E)

“Och om inte det fungerar att resonera får man köra det här med att gå högre upp. Men det gör jag helst inte för då känner de sig tvingade men i vissa fall har man inte haft något val.”

(Respondent B)

I citaten ovan belyses ytterligare chefens roll i bemärkelse att skapa förståelse hos sina följare. Respondent E talar om att stärka sina medarbetare med tydlighet och feedback samtidigt som man ser det som sin roll att generera vinst till företaget. Det går således att förstå att cheferna i vissa fall kan uppleva sig inneha en splittrad roll,

man ska både balansera medarbetarna och företagets krav på bland annat vinst. Respondent B beskriver att om man känner sig trängd i sin roll eller inte räcker till, kan man behöva gå högre upp i hierarkin. Detta är dock inget som är genomgående i våra intervjuer, vi tolkar den huvudsakliga prioriteringen i chefernas roll som ledare är att vara stödjande och uppmuntrande:

“Jag tror att det är svårt att få folk att motiveras till att ta den där dagen för att kartlägga hur jag i framtiden kan spara en halvtimme när jag gör ett månadsbokslut. Där får man ju verkligen övertyga folk om att ‘ja du ska ta den dagen nu så att du kan ha den för all framtid’. Folk ser inte det, man måste kunna se den stora bilden och inte bara det som sker varje dag.”

(Respondent B)

“Det handlar ju väldigt mycket om att coacha, promota, backa upp medarbetarna.”

(Respondent H)

“Indirekt genom dem här processrotationerna [är] att säga att de ska försöka göra det bästa de kan.”

(Respondent D)

“Det handlar väldigt mycket om att få medarbetarna att springa på rätt saker”

(Respondent G)

I citaten ovan är det tydligt att cheferna ser sin roll som ledare i att de ska uppmuntra och coacha sina medarbetare att uppnå det organisationen vill. Respondent B återknyter till det vi tidigare kunnat presentera, att inbringa förståelse är viktigt, och respondent H pratar om att ledarens roll är att backa upp och uppmuntra medarbetarna. Respondent G beskriver poängen tydligt genom att säga att det är viktigt att få medarbetarna att ‘springa på rätt saker’, det vill säga se till att de klarar av att prioritera och vet vad som behöver utföras för att arbetet ska bli lyckat. För att

kunna göra detta förstår vi återigen att ledarnas roll kan anses vara att implementera en god kommunikation:

“Min bakgrund är inom kommunikation, så jag skulle säga att vi har en del att jobba på med vårt kommunikativa ledarskap.”

(Respondent F)

“[Med] bättre kommunikation då tror jag att vi hade haft mindre motstånd [...]”

(Respondent A)

“Kommunikationen kring de här förändringarna och varför de görs skulle kunna vara bättre. Det är lite grann det här med att det är mycket lättare att acceptera en förändring om man ser slutmålet.

(Respondent E)

Det blir tydligt i citaten ovan att ledaren har en viktig roll att spela för att lyckas vinna över medarbetarna och verkligen förstå varför man arbetar med ständiga förbättringar. Cheferna har, som vi tidigare presenterat, beskrivit detta som en viktig del i sin roll och citaten ovan visar på insikt om att detta även har betydelse för resultatet av arbetet med ständiga förbättringar. Detta anges dock inte som det enda verktyget i rollen som ledare för att få medarbetare att arbeta med ständiga förbättringar. Vi förstår också att det kan krävas att man delegerar ansvar:

“Ska en organisation vara framgångsrik gäller det ju att rekrytera duktiga medarbetare, [...] att kunna få medarbetare att växa också och ta mer ansvar.”

(Respondent E)

“Där tycker jag att det är jätteviktigt att involvera medarbetarna så att de känner att de är delaktiga i processen. Det är jättesvårt att köpa något man inte håller med om.”

(Respondent B)

“Man ger dem mer och mer ansvar och att de växer med uppgiften.”

(Respondent C)

I citaten ovan exemplifieras att ledarens roll är att tro på sina medarbetare och att kunna ge dem ansvar. Respondent B pratar om att involvera medarbetare så att de är delaktiga i processen och respondent C pratar om att ge dem ansvar så att de växer med uppgiften. Bortom ett stödjande förhållningssätt och kommunikativt ledarskap ser de alltså det som sin roll att delegera ut ansvar till medarbetarna. Respondent E beskriver detta som en viktig roll ledaren har, hen beskriver att detta arbete är avgörande för om organisationen ska bli framgångsrik eller inte.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt kunnat påvisa en del svar på vår forskningsfråga om hur cheferna uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar. Vi kunde dels se att man ser det som sin roll att kommunicera med följarna och se till att denna kommunikation fungerar. Men vi kunde också se att en viktig del i deras roll anses vara att inbringa förståelse och stödja och uppmuntra följarna. De uppfattade även att rollen går ut på att vara rak och tydlig samt delegera ansvar. Allt detta tolkar vi som att cheferna ser det som sin roll att säkerställa att arbetet med ständiga förbättringar fungerar.

Enligt Atkinson (2014) handlar det mer om att etablera en kultur snarare än att styra människor till att utföra vissa uppgifter. Ledaren ska således ha ett stödjande och coachande förhållningssätt (Potter, 2001). Detta kan vi se tydliga spår av i vår empiri när cheferna pratar om sin roll som att inbringa förståelse och uppmuntra följarna. Buell, H (2014) beskriver att kommunikation har inverkan på både medarbetarnas uppfattning och handling. Kopplat till hur cheferna upplever sin roll är detta något

som belyser genom att beskriva sin roll som att man måste till att kommunikationen fungerar. Detta ligger i linje med Christensens teori (2014) som menar att säkerställa god kommunikation är chefens ansvar.

4.3. Förutsättningar för självständighet

Vi har kunnat konstatera att cheferna uppfattar det som sin roll att säkerställa att arbetet med ständiga förbättringar fungerar i föregående avsnitt. Cheferna beskriver att detta kan ske genom att lämna frihet under ansvar:

“De vill förbättra själv det jobbet de gör vilket för att de vill byta och göra saker bättre. Så att det finns den mentaliteten och prioriteringen kan komma från högsta nivå.”

(Respondent E)

“Det här med frihet under ansvar för den är ju väldigt tydlig här på företaget att du har ett ansvar att göra det här, det här och det här och hur du gör det lägger jag mig inte i så mycket. Huvudsaken att det blir gjort och att resultatet blir bra.”

(Respondent D)

“Som jag sa så är det mycket frihet under ansvar.”

(Respondent G)

Det är tydligt i citaten ovan att man som chef uppfattar det som sin roll att lämna frihet till den enskilde medarbetaren. Respondent E beskriver att rollen som ledare är att se till att det finns en mentalitet och prioritering och respondent D menar att det finns frihet under ansvar i organisationen. Respondent G bekräftar att detta är något man som chef arbetar med. Vi tolkar detta som att en viktig del i chefernas roll, för att säkerställa att arbetet fungerar, är att ge medarbetarna frihet i att genomdriva förbättringsarbete. Genom att man som ledare lämnar medarbetarna frihet uppmuntrar man även till självständighet:

“Det tycker jag funkar rätt bra! Jag kan konstatera att det krävs väl en viss mognad och självständighet för att kunna jobba här.”

(Respondent A)

“Vi alla är självständiga individer på Industrijätten.”

(Respondent H)

“Medarbetarna ha väldigt stor frihet men också ansvar då.”

(Respondent G)

“Det är mycket som kommer själv, från alla medarbetare.”

(Respondent E)

Det är tydligt i citaten ovan att självständighet är något som finns på agendan. Respondent A menar att detta krävs för att kunna jobba på Industrijätten och vi tolkar detta som att chefens roll är att upprätthålla detta för att få självständiga individer som respondent H pratar om. Respondent E berättar att mycket kommer från medarbetarna och detta tyder ytterligare på den betydande roll som chefen har i att uppmuntra medarbetare till ständig förbättring. Som vi tidigare kunnat påvisa uppfattar chefen det som sin roll att lämna frihet men man har också ansvar som respondent G beskriver att vara självständig, något vi tolkar är chefens roll att uppmuntra till. Att se medarbetaren utvecklas är således viktigt:

“Jag tror ju på att engagera medarbetare.”

(Respondent C)

“En viktig sak också är att dem utvecklas, alla medarbetare.”

(Respondent E)

“Alla chefer drillas i att utveckla sina medarbetare.”

(Respondent H)

“När man pratar med medarbetare ‘hur kan du bidra med att göra de här och de här bättre?’”

(Respondent D)

I citaten ovan blir det tydligt att respondenterna uppfattar sin roll som ledare som att man har ansvar för att se till att medarbetaren utvecklas. Respondent C beskriver att det är betydande att engagera medarbetare och respondent E beskriver att det är viktigt att se dem utvecklas. Vi får ytterligare belägg för detta genom att respondent H menar att alla chefer drillas i detta och respondent D menar att man bör bemöta sina medarbetare på ett visst sätt för att kunna möjliggöra denna utveckling. Sammantaget tolkar vi detta som att cheferna ser det som sin roll se till att medarbetaren utvecklas. Man understryker att man inte ser det som sin roll att detaljstyra:

“Jag har blivit mindre kontrollerande skulle jag säga, jag litar mer på medarbetarna”

(Respondent E)

“Man har mycket förtroende för sina medarbetare”

(Respondent H)

Citaten ovan illustrerar att cheferna ser det som sin roll att släppa taget och lita på medarbetarna. Respondent E beskriver hur denne blivit mindre kontrollerande och har större tilltro till sina medarbetare och respondent H menar att hen har mycket

förtroende för dem. Vi tolkar detta som att cheferna upplever det som sin roll att släppa taget och inte detaljstyra sina medarbetare. Detta för att möjliggöra att medarbetaren kan arbeta självständigt och således se till att arbetet med ständiga förbättringar fungerar som vi tidigare beskrivit.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt kunnat se att cheferna ser det som en del i sin roll som ledare att lämna frihet till sina medarbetare och därmed uppmuntra dem till självständighet. Man upplever det även som sin roll att se medarbetaren utvecklas för att kunna ta till sig arbetet med ständiga förbättringar på ett bra sätt. Vi har kunnat visa att man ser det som sin roll att släppa taget och låta medarbetaren engageras och utvecklas. Vi tolkar detta som att cheferna uppfattar att ytterligare en del i deras roll är att se till att medarbetaren har förutsättningar för att arbeta självständigt.

Chefernas uppfattning om att deras roll är att lämna frihet under ansvar kan förklaras av befintlig teori som normativ styrning, där syftet är att skapa en organisationskultur där medlemmarna betar sig utifrån de värden och normer som ligger till grund för kulturen (Costas, 2012). Med hjälp av företagskulturen kan ledarna därmed styra individens inre drivkraft i linje med företagets intressen (ibid.). Detta förklarar även den självständighet cheferna lämnar till sina medarbetare. Teorin menar att detta är möjligt genom att man som ledare kan styra en individs handlingsmönster i en avsiktlig riktning snarare än att försöka kontrollera medarbetarens praktiska handling (Alvesson & Kärreman, 2004). Detta förklarar således chefernas uppfattning om att det är deras roll att släppa taget och få medarbetaren att utvecklas och arbeta självständigt.

4.5. Ansvara för att medarbetaren gör rätt saker

I tidigare avsnitt har vi hittills kunnat få tre svar på vår forskningsfråga om hur cheferna uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar. Vi har kunnat påvisa att de ser det som sin roll att (1) få följare att sträva mot att ständigt förbättras, (2) säkerställa att arbetet med ständiga förbättringar fungerar och (3) att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna arbeta självständigt. De menar också att det är deras roll att ansvara för att saker blir gjort:

“Lite grand det här med frihet under ansvar för den är ju väldigt tydlig i Industrijätten att du har ett ansvar att göra det här, det här och det här och hur du gör det lägger jag mig inte i så mycket. Huvudsaken att det blir gjort och att resultatet blir bra.”

(Respondent E)

“Det viktiga när man leder, på affärssidan skulle jag säga är säkerställa att de övergripande målen nås, men för att lyckas med det handlar om att få medarbetarna att prioritera”

(Respondent B)

“Jag ser mig nog mer som en lagledare tror jag, det är en fördel i min avdelning att grundkunskapen är ganska hög och den egna drivkraften också.”

(Respondent G)

I citaten ovan är det tydligt att cheferna ser det som sin roll att ansvara för att saker blir gjort. Respondent E utvecklar att det är chefens roll att säkerställa att det blir gjort och att resultatet blir bra. Detta beskriver även respondent B som menar att det handlar om att se till att de övergripande målen nås och att få medarbetarna att prioritera. Respondent G uttrycker också det som ledarens roll att säkerställa att saker blir gjorda genom att beskriva en metafor av chefen som lagledare. I sammantaget går det alltså att konstatera att cheferna ser det som en viktig del i sin roll som ledare att se till att saker och ting blir gjorda. De menar också att det är chefens roll att se till att medarbetarna vet vad de ska göra:

“Och dela med sig av detta [förslag] tillsammans utan att de ska gå via mig eller divisionen. De tar direkt kontakt med varandra mycket rakare, för att dela erfarenheter och snabbare komma till resultat det är speciellt det dem behöver.”

(Respondent C)

“Jag går inte in och detaljstyr. Jag kollar väl av på veckomötena om det är någon som behöver hjälp och så vidare “

(Respondent D)

“Jag behöver väl [och] vill inte gå in och kolla att det här stämmer utan när dem har fått en uppgift så gör de den och så blir den klar i tid.”

(Respondent H)

“Man har mycket förtroende för sina medarbetare och tror att dem närmast problemen är närmast lösningen också. Man vill liksom inte toppstyra mer än vad man måste. Man försöker skära ner så mycket makt som möjligt, till var och en av medarbetarna”

(Respondent H)

“Vi har en stark företagskultur med värderingar, som är ramar mot medarbetare för hur organisationen ska utvecklas “

(Respondent C)

I citaten ovan är det tydligt att det är ledarens roll att se till att inte bara saker bli gjorda utan även att medarbetarna vet vad de ska göra. Respondent D beskriver att hen inte ser det som sin roll att gå in och detaljstyra och respondent C beskriver att effektivitet är viktigt i detta arbete. Respondent H beskriver att förtroende för medarbetaren är av vikt i ledarens roll i arbetet med att ansvara för att medarbetarna vet vad de ska göra, vilket även respondent H utvecklar. Respondent C lyfter in att den starka företagskulturen sätter ramar för medarbetare, detta tolkar vi som att det är chefens roll att ansvara för att medarbetarna är medvetna om dessa värderingar och följer dem och därmed vet vart målet är. Detta är något som vi även kunnat påvisa i andra avsnittet i denna analys. I sammantaget konkretiserar cheferna på olika sätt att

det är deras roll att ansvara för att medarbetaren vet vad den ska göra. Respondenterna utvecklar kring förståelse:

“Man måste alltid ha lite, vad jag kallar för ‘eftersnack’ där man går tillbaka till medarbetarna och ser så att de är med alltså ‘förstod du vad som hände’, ‘förstår du din nya roll’ så att man går igenom efteråt och förankrar det. Annars är det bara något som dimper ner så struntar man i hur det har uppfattats eller reagerat och så går man bara vidare.”

(Respondent B)

“Det här ska jag ta tag i’ sen handlar det ju mycket om att faktiskt få det att hända”

(Respondent H)

“Varje förändring är ju tröttsam och det finns ju medfött motstånd till förändring.”

(Respondent A)

“Jag är den första på att skriva under på att det är jättebra [talar om förbättringar]. Men kanske inte bara att man ska göra saker på ett annorlunda sätt än tidigare.”

(Respondent G)

I citatet ovan blir det tydligt att respondenten ser det som sin roll som ledare att ansvara för att medarbetaren vet varför man gjort som man gjort. Respondenten beskriver hur man går tillbaka till medarbetaren och säkerställer att denna har den förståelse som krävs och att detta är av vikt för att det fortsatta arbetet ska fungera. Det blir alltså tydligt att respondenten ser det som sin roll att säkerställa att denna förståelse finns hos medarbetaren, annars riskerar detta att få konsekvenser för hur arbetet fungerar eller för medarbetarens motivation.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt kunnat tyda ur empirin att cheferna uppfattar det som sin roll att se till att saker blir gjort och att medarbetarna vet vad de ska göra. Detta har vi kunnat påvisa genom citat där ledarna pratar om att det är av vikt att man når målen trots att man inte ser det som sin roll att gå in och detaljstyra. Det går att tolka att en sådan detaljstyrning skulle kunna uppfattas som dåligt ledarskap. Vi kan således se att chefernas svar på vår forskningsfråga om hur de uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar blir att se till att medarbetaren gör rätt saker.

Vi finner stöd för resonemanget om att det kan vara ineffektivt om ledaren går in och detaljstyr. Alvesson och Blom (2014) menar att detaljstyrning från ledaren kan drabba organisationens effektivitet. Vi tolkar det som att det är därför man inte vill detaljstyra och att detta även kan vara ett motiv till att en av respondenterna uttryckte det viktigt med förståelse hos medarbetaren. Det var tydligt att cheferna ser det som sitt ansvar att saker blir gjorda och att medarbetaren gör rätt saker, men ändå ville man helst inte gå in och tala om för medarbetaren vad den ska göra. Detta går genom befintlig teori att tolka som att en väl förankrad företagskultur kan erbjuda en form av normativ kontroll (Costas, 2012).

4.8 Ett vågspel

I tidigare avsnitt kunde vi se hur chefen ser det som sin roll som ledare att ansvara för att medarbetaren gör rätt saker. Vi har också kunnat konstatera att de ser det som sin roll att skapa förutsättningar för att medarbetaren ska kunna arbeta självständigt. Cheferna återkommer till att det inte är deras roll att detaljstyra:

“Men det är klart att man själv känner att man tappar lite ork också när man känner att man bett en medarbetare om det här tre gånger och det kommer inte mycket tillbaks liksom.”

(Respondent H)

“Och så får man hoppas att det gå bra och går det inte bra så får man hoppa in och komma med någonting 'vad var det jag sa' eller annat.”

(Respondent D)

I citaten ovan blir det återigen tydligt att cheferna inte ser det som sin roll att gå in och detaljstyra sina medarbetare. Respondent H pratar om att hen kan tappa ork om man bett en medarbetare om någonting tre gånger och det inte händer, men vi tolkar detta som att man inte väljer att gå in och peka med hela handen. Respondent D utvecklar och uppfattar att det är chefsens roll att hoppas att det går bra och om så inte skulle vara fallet kan man poängtera för medarbetaren att han eller hon hade rätt redan från början. Det går således att tolka att cheferna inte uppfattar det som sin roll som ledare att detaljstyra sina medarbetare. Detta bekräftar även vad vi kunnat påvisa tidigare i analysen. Samtidigt som man inte ser det som sin roll att detaljstyra understryker man det som att ledarrollen går ut på att infria ledningens önskan:

“Det saknas att man riktigt tagit tag i det på allvar där man bara gjort en liten åtgärd på en lång lista där andra åtgärder var viktigare än det man hade gjort. “

(Respondent H)

“Det finns alltid ett bättre sätt och det kommuniceras uthärdligt alltid i alla skeden och alla lägen så det finns en medvetenhet från ledningens sida.”

(Respondent C)

“Vi ser det som ett problem, eftersom vi tror på transparens, att kunna se vad som faktiskt försiggår”

(Respondent F)

“Ibland kan det vara en prioriteringsfråga att ledningen kan tycka att vissa frågor är viktigare”

(Respondent H)

Citaten påvisar hur respondenterna beskriver deras roll som att lyssna till senior management, samt att kommunikationen måste fungera i båda riktningar. Respondent H beskriver hur ledningen prioriterar och hur man uppfattar att det är ledarens roll är att lyckas prioritera rätt. Respondent C beskriver hur hen uppfattar att det finns en medvetenhet kring ständiga förbättringar från ledningens sida och respondent F uppfattar det som viktigt med transparens för att kunna spela rollen som en aktör som infriar ledningens önskan. Respondent H slår huvudet på spiken i vår poäng med att ledaren ser det som sin roll att prioritera enligt ledningens önskemål.

Sammanfattningsvis har vi detta avsnitt kunnat presentera ytterligare ett svar på vår fråga om hur cheferna uppfattar sin roll som ledare; de uppfattar det som deras roll att inte detaljstyra sina medarbetare samtidigt som man ska infria krav från ledningen. Detta tolkar vi som att det krävs ett vågspel för att axla dessa tämligen olika krav i rollen som ledare.

Vi tolkar denna balans med hjälp av teorier om kommunikation. Christensen (2014) menar att om kommunikationen till ledningen är bristfällig kan detta ha negativ påverkan på resultatet av förändringsarbetet. I förlängningen kan detta leda till att arbetet inte förankras ordentligt i organisationen (ibid.). Det är tydligt att det är ledarens roll att balansera ledningens önskan med medarbetarens. Vi har tolkat vår empiri i linje med detta sammanhang och konstaterat att det är ledarens roll att balansera detta vågspel på ett lyckosamt sätt.

4.9 Leda när det behövs

Vi har hittills i analysen kunnat ge fem svar på vår fråga om hur cheferna uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar. Innan vi presenterar det sista avsnittet ser vi en poäng med att upprepa dessa svar. Vi har kommit fram till att cheferna uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar som att

(1) få följare att sträva mot att ständigt förbättras, (2) säkerställa att arbetet fungerar, (3) se till att medarbetarna har förutsättningar för att arbeta självständigt, (4) ansvara för att medarbetarna gör rätt saker och (5) agera att spela ett vågspel mellan att inte detaljstyra och infria ledningens önskan. Vi förstår även att de uppfattar det som deras roll att inte blanda sig i allt:

“Vi sitter inte med svaret på allting så då kanske man måste prata med någon [medarbetare] lokalt nära det här problemet.”

(Respondent D)

“Men också när man träffar enskilda medarbetare som tycker någonting, ”här ser jag ett problemområde”, vilket gör att han eller hon blir otroligt taggad.”

(Respondent A)

“Det är såklart att är det något som dyker upp, att det blir ett problem, och det kanske är något som medarbetare hade uppfattat att det här är en risk.”

(Respondent E)

“Jag tror att de närmast problemen är närmast lösningen också”

(Respondent H)

Respondenterna beskriver att det är deras roll som ledare att inte blanda sig i allt medarbetaren tar sig för. I första citatet beskriver respondent D att det inte är chefens roll att sitta inne med alla svar och respondent A uppfattar det som sin roll att hjälpa medarbetaren att bli inspirerad för att kunna ta sig an ett problemområde. Respondent E lyfter ytterligare fram att det är medarbetaren snarare än chefens roll att identifiera risker och respondent H bekräftar något som vi även tidigare kunnat bekräfta, nämligen att cheferna inte alltid ser det som sin roll att sitta inne med lösningen. Vi tolkar detta som att cheferna ser det som sin roll att ge medarbetarna frihet och hjälpa

till och inspirera dem om så behövs. Vi får ytterligare belägg för detta när de talar om att deras roll är att överbygga medarbetares motstånd:

“Men det som är viktigt här är att man tidigt kommunicerar att det här gör man för att kunna göra rätt saker och sen om man nu får tid över att jobba litegrann med utbildningar och att dokumentera sig och det som man inte hann med förut det blir mer proaktivt istället för retroaktivt. Och en ‘brandsläckande’ organisation som äter sönder strukturen, men det som jag kan se som nackdel”

(Respondent C)

“Bland annat hade vi sagt att vi kommer få en ny organisation och nya roller, men vi var inte helt säkra på hur de här rollerna skulle se ut vi visste inte själva, så de var ganska mycket experimentell anda och det är väl inte någonting som jag skulle rekommendera att göra om att man informerar om att ‘era positioner försvinner men vi vet inte hur era roller kommer se ut’... och det var en ganska jobbig situation och det var ju också en ganska jobbig situation för mig som chef, för jag blev ju symbolen för allt det dåliga som skedde.”

(Respondent B)

“Tveksamhet inför de här förändringarna mycket är ju reaktion på, varför ska vi ändra på någonting som fungerar idag? Då känns det som att vi skulle behöva överbygga det med kommunikation kring varför vi gör den här förändringen, varför den är nödvändig för Industrijätten och ta dem här stegen.”

(Respondent A)

“Så känns det också som att ehm... kommunikationen kring de här förändringarna och varför dem görs ehm... skulle kunna ha varit bättre.”

(Respondent H)

“Så jag känner väl just nu att man hinner bli trött på förändringar, organisationen hinner inte vila upp sig mellan förändringarna och jag skulle nog rekommendera att man har en mer balanserad förändringsprocess.”

(Respondent G)

I citaten ovan blir det tydligt att cheferna uppfattar det som sin roll att se till att överbygga medarbetares eventuella motstånd till förändring. Respondent C uppfattar det som sin roll som ledare att arbeta proaktivt för att undvika att motstånd kring ständiga förbättringar uppstår och respondent B bekräftar att hen uppfattar det som sin roll som ledare att ansvara för att motstånd och missnöje inte uppkommer. Respondent A beskriver att det är ledarens roll att gå in vid förändringar och kommunicera för att det ska vara möjligt att ta de steg som krävs och detta är även något som respondent H bekräftar. Respondent G uppfattar det som sin roll som ledare att se till att förändringsprocessen är balanserad, annars riskerar medarbetarna att bli trötta på förändringar. Vi tolkar i sammantaget ovanstående som att man uppfattar det som sin roll att se till att detta arbete sker när så krävs och även om respondent C uppfattar proaktivt arbete som viktigt är det vår uppfattning att detta är den enskildes åsikt och arbetet faktiskt sker mer reaktivt. Ytterligare belägg för detta får vi när man pratar om att det är ledarens roll att kliva in när medarbetarna är stressade eller tappar ork:

“Nu är vi inne i att göra ett jättestort förändringsarbete [...] Vi startade egentligen det här projektet förra året och nu går vi live här då, så nu är det ju de sista kritiska dagarna här. I sådana projekt kan man ju faktiskt känna ‘Oj!’ när man hör från andra bolag att de här har de ju hållit på med i flera år.”

(Respondent H)

“Det är ju klassiskt att det kommer från top management, att det finns besparingskrav på 5 eller 10 procent så... Och vi måste ju trimma organisationen och vi brukar säga att vi har inte råd att ha något ‘fett’ i organisationen, så ibland kan man behöva lätta lite på personalstyrkan men samtidigt hålla i

kunderbjudandet då. Och det här ställer extremt höga krav på ledarskapet och på de som driver det här”.

(Respondent G)

“Man kan ju uppleva att det är för kort tidsram och det kan ju vara stressande.”

(Respondent H)

“Ofta är det ju så att i en organisation som förändras blir det ju tidvis stress så är det ju och vissa personer har lättare att hantera förändringar [...] det kan ju också vara en stress att man inte anpassar sig lika fort som sina kollegor. “

(Respondent D)

I citaten ovan blir det tydligt att cheferna ser det som sin roll att hjälpa till när medarbetarna tappar ork eller blir stressade. Respondent H uppfattar ett högt tryck från omgivningen och respondent G tillstyrker ledarens roll som viktig i ett sådant sammanhang. Respondent H uppfattar det som sin roll att hjälpa till att balansera medarbetarens stress och respondent D beskriver att det är ledarens roll att se till att medarbetaren anpassar sig till och därmed kan genomdriva förändringen. I sammantaget blir det tydligt att ledarna ser det som sin roll att reagera när medarbetarna blir stressade eller tappar ork, det är alltså ett ledarskap som sker när behov finns.

Sammanfattningsvis har vi i detta avsnitt kunnat se att cheferna uppfattar det som sin roll som ledare att inte blanda sig i allt eftersom det är medarbetaren som ska sköta det dagliga arbetet och därmed till exempel identifiera risker. De beskriver det även som sin roll att överbrygga medarbetares motstånd när detta krävs. Att de uppfattar sin roll som att tillhandahålla ett ledarskap vid behov blir tydligt när de pratar om att komma in när medarbetarna blir stressade eller tappar ork. Sammanfattningsvis blir svaret på vår fråga om hur cheferna uppfattar sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar att man uppfattar det som sin roll att fungera som en aktiv

ledare när det krävs och som passiv när medarbetaren är självgående, vilket vi kunnat påvisa att man som ledare eftersträvar i tidigare avsnitt.

I en del citat förstår vi att cheferna ser det som sin roll att överbrygga motstånd. Vi tolkar detta genom etablerad befintlig teori som menar att medarbetaren ofta är den part som ses som motståndare till förändring (Ford & D'Amelio, 2008). De menar också att ledarens uppgift är att inbringa förståelse för följarna vid förbättringsarbeten. Detta är i enlighet med vår empiri. Dessutom uppfattar cheferna det som sin roll att finnas där och hjälpa medarbetaren med bland annat detta vid behov. Detta behandlar vi med hjälp av teori och empiriska tolkningar nedan.

Enligt Alvesson och Blom (2014) initieras ledarskap av följarna och sker vid behov i en kunskapsintensiv kontext. De menar även att ledarskap handlar mindre om ledaren i sig, snarare om att medarbetarna inte alltid kräver eller önskar vägledning från chefen (ibid.). Detta kan delvis förklara fenomenet vi kunnat se. Vi tolkar vår empiri som att chefen uppfattar det som sin roll att gå in och hjälpa medarbetaren när det så krävs men att man strävar efter självständighet. På så vis kan vi således förstå att ledarskapet sker "vid behov" i enlighet med Alvesson och Bloms teori (2014) även i en kontext av ständiga förbättringar. Vi kan också se att detta ledarskap inte bara inbjuds av följarna utan även kan komma från ledaren som ser detta som sin roll när det är nödvändigt.

4.9 Summering av empiri

Under denna rubrik kommer vi att sammanfatta vår empiri för att tydliggöra våra teoretiska och empiriska tolkningar. Utgångspunkten är vår frågeställning "hur uppfattar cheferna sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar?" för att guida analysen.

I första delen av vår analys kunde vi se att cheferna uppfattar det som sin roll att få följarna att sträva mot att ständigt förbättras. Detta gjorde man genom att förmedla värderingar och bidra med att inspirera medarbetare. Vi tolkade detta med hjälp av Atkinsons teori (2014) som menar att hela organisationen ska genomsyras av en förbättringskultur för att detta arbete ska vara möjligt, något som är ledarens roll att

initiera. Detta kan enligt teorin ske med hjälp av ett coachande ledarskap (Buell, H, 2014) vilket vi även kunnat se i vår empiri. Detta menar teorin resulterar i en sund förbättringskultur (Christensen, 2014), vilket cheferna även uppfattade var en del av rollen som ledare då de ansåg sig behöva vara uppmuntrande och stöttande i detta arbete.

I andra delen kunde vi se att cheferna anser det som sin roll som ledare att säkerställa att arbetet med ständiga förbättringar fungerar. Cheferna uppfattade det som att det är deras roll att kommunicera med följarna på ett effektivt sätt samt stödja och uppmuntra dem i deras arbete. Vi tolkade detta återigen med hjälp av Atkinsons teori (2014) om att etablera en kultur snarare än att styra människor till att utföra vissa arbetsuppgifter. De uppfattade även sin roll som att vara rak och kunna delegera ansvar samt inbringa förståelse hos följarna. Detta tolkade vi med hjälp av forskning som menar att interaktion och kommunikation har inverkan på medarbetarens uppfattning och handling (Buell, H, 2014). Vi kunde även se att det låg i linje med teori om att god kommunikation är chefs ansvar (Christensen, 2014).

I tredje delen kunde vi se att cheferna ser det som sin roll att medarbetaren har förutsättningar för att arbeta självständigt. Detta genom att se till att medarbetaren utvecklas och engageras. Vi tolkade detta med hjälp av teorier om normativ styrning som menar att medlemmarna betar sig utifrån de värden och normer som ligger till grund för kulturen (Costas, 2012). Med hjälp av denna menar teorin att ledaren i sin roll kan styra individens inre drivkraft i linje med företagets intressen vilket förklarar vad vi kunnat se i empirin där cheferna menar att det är deras roll att se till att medarbetarna blir självständiga.

I analysens fjärde del kunde vi se att cheferna uppfattar det som sin roll som ledare att se till att medarbetaren gör rätt saker. Detta underbyggde vi med hjälp av att illustrera hur cheferna uppfattar det som sin roll som ledare är att uppsatta mål nås samtidigt som man inte ser det som sin roll att detaljstyra. Detta tolkade vi med hjälp av Alvesson och Blom (2014) som menar att detaljstyrning kan drabba organisationens effektivitet. Det var trots detta tydligt att cheferna såg det som sin roll att se till att medarbetaren gör rätt saker och att de blir gjorda. Detta tolkade vi genom att man ser det som sin roll att använda en form av normativ kontroll (Costas, 2012).

I det femte avsnittet kunde vi presentera att cheferna ser sin roll som ledare som ett vågspel mellan medarbetarna och ledningen. Utifrån citaten tolkade vi detta med hjälp av kommunikationsteorier som menar att om denna brister till ledningen kan det ha negativ påverkan på resultatet av förändringsarbetet och i förlängningen leda till att det inte förankras ordentligt i organisationen. Detta ligger i linje med vad vi kunnat se ur det empiriska materialet där ledaren ser det som sin roll att säkerställa att detta vågspel fungerar.

I sista delen av analysen kunde vi presentera att cheferna uppfattar det som sin roll som ledare att fungera aktivt när det behövs och passivt när medarbetaren är självgående (vilket vi tidigare kunnat påvisa att man eftersträvar medarbetaren att vara). Empirin kunde visa att de inte uppfattar det som sin roll att blanda sig i det dagliga arbetet då detta är upp till medarbetaren. De uppfattar det även som sin roll att överbrygga medarbetares motstånd när så krävs, vilket vi uppfattade handlar om ledarskap vid behov. Genom teori om motstånd kunde vi förstå att teorin ofta menar att medarbetaren är den part som gör motstånd och att det är ledarens uppgift att överbrygga detta (Ford & D'Amelio, 2008). Att cheferna agerar vid behov tolkade vi med hjälp av Alvesson och Blom (2014) vars studie kunnat visa att så kan ske i en kunskapsintensiv kontext. Vi tolkade empirin som att chefen uppfattar det som sin roll att hjälpa medarbetaren vid behov, även om man eftersträvar självständighet, och således kunde vi se att det fungerar enligt etablerad teori om ledarskap även i en kontext av ständiga förbättringar. Vi kunde även se att detta kan inbjudas av ledaren och inte bara följarna när det anses nödvändigt.

5. Resultat

Denna del av uppsatsen ämnar besvara vår ursprungliga forskningsfråga och redogöra för vårt resultat av studien med hjälp av denna.

5.1 Hur uppfattar cheferna sin roll som ledare vid arbete med ständiga förbättringar?

Vi uppfattar att vi flera svar på vår frågeställning vartefter analysen är indelad vilket lett oss till ett resultat. Vi kan se att cheferna uppfattar att sin roll som ledare är att:

1. få följare att sträva mot att ständigt förbättras
2. säkerställa att arbetet med ständiga förbättringar fungerar
3. skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna arbeta självständigt
4. ansvara för att medarbetarna gör rätt saker
5. inte detaljstyra medarbetare men samtidigt infria ledningens önskan
6. fungera som en aktiv ledare när det krävs och passiv ledare när det inte krävs
(vilket även är den empiri som erbjuder vårt teoretiska bidrag)

En del av svaren är i linje med befintlig teori och vi har även lyft in alternativ teori för att förklara vår empiri. Nedan redogör vi för resultatet.

Det blev tydligt vid analys av vår empiri att cheferna uppfattar det som viktigt att arbeta med ständiga förbättringar. Etablerad teori målar upp ledaren som en nyckelperson vid arbete med ständiga förbättringar och ledarskapet som coachande, kommunikativt och inte detaljstyrande. Vi kunde påvisa att det fanns en upplevd medvetenhet kring detta av cheferna i Industrijätten och att detta var en del av det dagliga ledarskapet. I början av analysprocessen blev det tydligt att cheferna uppfattade sin roll i linje med etablerad teori. Det gick att finna tydliga spår som argumenterade i linje med att ledaren och dess ledarskap innehar en viktig roll enligt chefernas uppfattning, man upplevde det som sin roll att driva på arbetet och coacha medarbetare till att genomdriva förbättringar.

Vi kunde även se att cheferna upplevde det som sin roll som ledare att skapa förutsättningar för att arbeta självständigt, vilket tolkade med hjälp av teori om normativ styrning. Cheferna upplever det som sin roll att inte detaljstyra sina

medarbetare utan ge dem verktyg för att själva kunna arbeta självständigt. I avsnittet därefter upplevde man att det är ledarens roll att se till att lämna frihet under ansvar och se till att medarbetaren utvecklas och släppa taget och lita på medarbetaren. Således kunde vi förstå att man upplever det som sin roll att se till att medarbetarna ska vara självständiga. Samtidigt upplever cheferna det som sin roll att ta ett steg tillbaka och se till att medarbetarna är självständiga kunde vi se att man också ser det som sin roll att se till att medarbetarna vet vad de ska göra och bygga förståelse för varför man gjort som man gjort. De upplever det även som sin roll att infria ledningens förväntan och att de ska uppfylla mål och resultat.

Vi kunde därmed se att cheferna upplever att deras roll är att gå in och bygga förståelse och överbygga medarbetares motstånd när så behövs. De menade även att deras roll är att blanda sig i arbetet när det inte fungerar och när man ser att medarbetarna inte är självgående. Vi kunde inte finna något stöd för detta i etablerad teori kring ständiga förbättringar och lyfte därmed in alternativ teori om ledarskap vid behov (Alvesson & Blom, 2014) för att förstå hur cheferna uppfattade att deras roll. Detta har vi inte kunnat se i tidigare teori om ständiga förbättringar och studiens resultat är således att ledarskap vid behov även fungerar vid ständiga förbättringar. I tabellen nedan ämnar vi att tydliggöra skillnaden mellan etablerad teori om ledarens roll vid ständiga förbättringar och vad vår studie kunnat påvisa.

<u>Etablerad teori</u>	<u>Vår studie</u>
Ledarens roll vid ständiga förbättringar är att utöva ett coachande ledarskap och kommunicera med medarbetarna och styra dessa normativt.	Ledarens roll är att vid ständiga förbättringar utöva ett coachande ledarskap och kommunicera med medarbetarna och styra dessa normativt. De uppfattar det även som ledarens roll att utöva direkt ledarskap vid upplevt behov från såväl ledaren som följarna.

5.1. Jämförelse med etablerad teori och vad vi kunnat finna i vår analys.

6. Slutsats

Följande avsnitt avser att presentera hur studiens syfte och vi kommer även presentera studiens teoretiska bidrag.

Studiens syfte har varit att fördjupa förståelsen för ledarskap vid arbete med ständiga förbättringar. För att uppnå syftet valde vi att fokusera på hur cheferna upplever sin roll som ledare vid detta arbete, vilket vi kunnat tolka och analysera med hjälp av befintlig teoribildning. Vi har med denna uppsats även kunnat lämna ett teoretiskt bidrag till forskning kring ständiga förbättringar.

Vårt bidrag grundar sig i att vi kunnat se ledarens roll vid ständiga förbättringar ur ett annat perspektiv. Empirin vi samlat in visar att ledarna uppfattar det som sin roll att utöva ett kommunikativt, coachande och stöttande ledarskap vid ständiga förbättringar. Men vi kunde även se att man uppfattar det som sin roll att uppnå mål och gripa in om man upplever att arbetet inte fungerar tillfredsställande. Med hjälp av etablerad ledarskapsteori men som inte studerats ur en kontext av ständiga förbättringar kunde vi förstå att detta handlar om ledarskap vid behov.

Vi kunde således förstå att ledarskap inte bara handlar om att agera stöttande och leda normativt vid ständiga förbättringar utan att vår empiri påvisade ytterligare en dimension. Ledarskap vid behov har tidigare studerats i en kontext av kunskapsintensivitet men inte ur en kontext av ständiga förbättringar men vår studie har kunnat påvisa att detta är ett fenomen som existerar vid behov även vid ständiga förbättringar. Vi har även kunnat visa att detta kan se på ledarens initiativ, när chefen i sin roll som ledare uppfattar att detta är nödvändigt. Därmed anser vi att studiens syfte att fördjupa förståelsen för ledarskap vid ständiga förbättringar kan anses uppnått.

Förslag för vidare forskning

Något som hade varit intressant att vidare studera är ledarskap vid behov ur ett medarbetarperspektiv. Vår studie har helt skildrat chefernas uppfattning men det hade även varit av intresse att skildra medarbetarens uppfattning kring fenomenet i en

kontext av ständiga förbättringar. Ytterligare ett förslag för framtida forskning är att studera ledarskapet i fler organisationer för att undersöka om ledarskap vid behov är ett återkommande fenomen i en kontext av ständiga förbättringar.

Källförteckning

Litterära källor

Alvesson, M., & Blom, M. (2014). Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *In Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, no. 3, pp. 344-357

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Cages in Tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge intensive firm, *Organization*, Vol. 11, no. 1, pp. 149-175

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socioideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 29, no. 3-4, pp. 423- 444

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture - Culture change work in progress*. Routledge: Oxon.

Atkinson, P. (2014). OD strategies: Installing a lean and continuous improvement Culture. *Management Services*, Vol. 58, no. 4, pp. 12-17

Baghel, A., & Buihyan, N. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43, no. 5, pp. 761- 771

Ballé, M., Jones, D., & Orzen, M. (2015): "True lean leadership at all levels". *Industrial Management*, Vol. 57, no. 1, pp. 26-30

Bell, E., & Bryman, A. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Bell, E., & Bryman, A. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Buell Hirsch, P. (2014). Whither the bully pulpit: leadership communications and corporate transformation. *Journal of Business Strategy*, Vol. 35, no. 6, pp. 66-70

Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, Vol. 51, no. 4, pp. 359-385

Costas, J. (2012). “We are all friends here”: Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 21, no. 4, pp. 377-395

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33, no. 2, pp. 362-377

Drotz, E., Poksinska, B., & Swartling, D (2013). The daily work of Lean leaders—lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, no. 7-8, pp.886-898

Harrington, D., & Williams, B. (2004). Moving the quality effort forward—the emerging role of the middle manager. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 14, no. 4, pp. 297-306

Linker, J. K. (2009). *The Toyota Way*. Malmö: Liber.

Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of health services management*, Vol. 26, no. 1, pp.15-26.

Potter, J. (2001). Creating a passion for change—the art of intelligent leadership. *Industrial and commercial training*, Vol. 33, no. 2, pp. 54-59.

Svenigsson, S. & Sörgarde, N. (2013). “Organizational change management”, in Strannegård, L. & Styhre, A (eds): *Management. An Advanced Introduction*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterqvist, U. (2011). *Organization Theory A Practice Based Approach*. OUP. Oxford.

Elektroniska källor

SwePub. (2012) Lean i kommuner och myndigheter: En översikt över existerande empirisk forskninglitteratur.

<http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:506798/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2015-04-04).

Södertälje kommun (2014) Växthuset stödjer Södertäljes utmaningar.

<http://www.sodertalje.se/Kommun-demokrati/Om-kommunen/Vaxthuset-vart-leanarbete/Lean-i-Sodertalje/> (Hämtad 2015-05-28).

Bilaga 1

Intervjuguide för chefer på Industrijätten

Bakgrund

- ✓ Vad heter Du?
- ✓ Vad har Du för utbildning?
- ✓ Hur länge har Du arbetat på Industrijätten?
- ✓ Berätta om din roll på Industrijätten. Vad har du för arbetsuppgifter/ansvarsområden?
- ✓ Vad innebär det att inneha en 'global roll'?
- ✓ Hur ser en vanlig dag ut för dig på jobbet?
- ✓ Beskriv arbetsklimatet/atmosfären på Industrijätten i allmänhet samt på din avdelning i synnerhet?

Förbättringsarbete inom Industrijätten

- ✓ Beskriv hur ni arbetar med förbättringar/LEAN på Industrijätten.
- ✓ Vad tycker du?
- ✓ Vad innebär det konkret för dig som ledare och ditt team?
- ✓ Vilken feedback har du fått gällande LEAN (eller andra modeller för ständiga förbättringar) från dina anställda?
- ✓ Hur pratas det om "den ständiga förbättringen"?
- ✓ Ser du några brister med hur Industrijätten arbetar med förbättringar?
- ✓ Vilka förmedlar detta? Hur förmedlas det?
- ✓ Ge ett exempel där du känt dig uppmuntrad av organisationen att driva eller genomföra en förbättring.
- ✓ På vilket sätt har införandet av Lean (eller andra modeller för ständiga förbättringar) påverkat er organisation/avdelning? Ge gärna ett exempel! Har du några tidigare erfarenheter av förbättringsarbete/LEAN?
- ✓ Ge ett exempel på ett lyckat förbättringsarbete
- ✓ Ge ett exempel på ett misslyckat förbättringsarbete

Lean/ständiga förbättringar i vardagen

- ✓ Hur du eller ditt team arbetar med ständiga förbättringar? ge ex Vad tycker du om detta?
- ✓ Vad är din allmänna uppfattning om idéer kring 'ständig förbättring' och att 'utmana allt'?
- ✓ Vad känner du inför detta?
- ✓ Hur jobbar du själv med att ständigt utvecklas?
- ✓ Hur du som ledare uppmuntrar till ständiga förbättringar. ge ex
- ✓ Vilka anser du vara de främsta drivkrafterna för förändring i en stor organisation?
- ✓ Ge ett exempel på när en förbättring förhindrats eller gynnats av bolagets storlek.

Ledarskap på Industrijätten

- ✓ Hur arbetar Industrijätten med att utveckla ledarskap? Berätta om dina erfarenheter!
- ✓ Hur beskriver Du dig själv som ledare?
- ✓ Vad är dina främsta drivkrafter som ledare?
- ✓ Skulle du kunna beskriva den typiska chefen/ledaren på Industrijätten? Vad karakteriserar denna?
- ✓ Vilket inflytande har du vid en förändringsprocess?
- ✓ Ge ett exempel på när du som ledare ansett dig ta en risk vid genomdrivandet av ett förbättringsarbete/LEAN-initiativ.
- ✓ Berätta om en genomförd förbättring från idé till implementering där du varit drivande eller beslutsfattare
- ✓ På vilket sätt anser du dig ge utrymme till dina anställda att kunna påverka sina arbetsuppgifter? Ge gärna exempel!
- ✓ Ge ett exempel på när du känt dig maktlös att genomdriva ett förbättringsinitiativ. Hur påverkar det dig?
- ✓ Kan du ge ett exempel på hur ditt sätt att leda har utvecklats/förändrats efter att du börjat jobba på Industrijätten?
- ✓ Ge ett exempel på en situation där du fick ett förslag på ett förbättringsarbete från en anställd som du inte tyckte var relevant. Hur hanterade du situationen?

Övrigt

- ✓ Har du något som Du vill tillägga?
- ✓ Har vi möjlighet att återkomma per telefon eller mail om vi önskar ställa någon följdfråga?