



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INST FÖR PEDAGOGIK OCH SPECIALPEDAGOGIK

# Kan managementkonceptet LEAN stödja lärande i en organisation?

**Agneta Häll**

---

Uppsats/Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: Magisteruppsats i pedagogik, PDA161  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: Ht 2012  
Handledare: Margaretha Milsta  
Examinator: Anders Hill  
Rapport nr: HT12-IPS-01 PDA161

## Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp  
Program och/eller kurs: Magisteruppsats i pedagogik, PDA161  
Nivå: Avancerad nivå  
Termin/år: Ht 2012  
Handledare: Margaretha Milsta  
Examinator: Anders Hill  
Rapport nr: HT12-IPS-01 PDA161  
Nyckelord: LEAN, lärande i organisationer, ledarskap

---

**Syfte:** Att undersöka om ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN;

- Stödjer lärande i en organisation, samt
- Om ledarens roll för lärande är en viktig kompetens, utifrån teorier om lärande och ledarens roll för lärande i organisationer.

Specifika frågeställningar är;

- Stödjer Volvokoncernens ledarkompetenser ett LEAN ledarskap, samt
- Är ledarens roll för lärandet en viktig kompetens och hur uppfattar ledarna de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?

**Teori:** Wengers, teori om Communities of Practice, Targama & Sandbergs teori om Ledning och förståelse. Teorier om ledarskap av Svenningsson/Alvesson och Yukl, samt studier på framgångsrikt ledarskap genomförda av Lombardo/ Eichinger. En presentation av verktygslådan LEAN och ledningsfilosofin The Toyota Way av Liker, samt tidigare forskning på managementkonceptet LEAN genomförd av Berglund och Petersen.

**Metod:** Litteratur och dokumentstudier, samt intervjuer av chefer inom Volvo Powertrains Produktutvecklingsavdelning, och chefer inom Volvokoncernens Corporate HR, samt studier av övergripande strategidokument inom Volvokoncernen.

**Resultat:** Managementkonceptet LEAN med ledningsfilosofi ”The Toyota Way” och verktygslådan LEAN, tillämpas främst inom svensk bilindustri, men även inom svensk sjukvård och inom olika tjänsteföretag. Genom att företag och organisationer, söker efter modeller för hur deras verksamhet skall kunna förbättras, studera dessa hur framgångsrika företag agerar, genom s.k. benchmarks och ”best practice. Med hjälp av dessa ”best practice” beskrivningar implementerar företagen olika managementkoncept/modeller och modeller för ledarskap. En sådan ”best practice” är ledningsfilosofin ”The Toyota Way” och verktygslådan LEAN, som har fått stort genomslag i Sverige, (Petersen, 2008).

Ledningsfilosofin ”The Toyota Way” men också verktygslådan LEAN, lägger stor vikt på lärandet i arbetsgrupperna och i arbetsuppgifterna, bl a genom verktyg för problemlösningar och att lära i genomförandet av olika arbetsuppgifter. Dessutom är en av ledarens främsta uppgifter, enligt The Toyota Way, att bygga en lärande organisation och att utveckla medarbetarna genom arbetet och i arbetsuppgifterna och att arbeta med att ständigt förbättringar, (Liker, 2004) och (Swan , 2010).

Synsättet på lärandet i en organisation och ledarnas roll för lärande i ledningsfilosofin ”The Toyota Way” får stöd av Wenger (1998) och Sandberg/Targama (1998). Enligt Wengers (1998) teori om Communities of Practice är medarbetarna på en arbetsplats aktörer i en social

praktik. De interagerar med varandra och arbetar tillsammans för att hitta lösningar på olika problem. I dessa aktiviteter uppstår lärande. All dokumentation, som produceras i praktiken, t ex de systemstöd, som används för att överföra information, bidrar också till lärandet och kunskapsöverförandet. Dualiteten i participation dvs. deltagandet i en verksamhet, och reifikation dvs. de i praktiken ingående dokumenten, it-systemen, arbetsprocesser, standarder och normer, är sammanlänkade i lärprocesserna, enligt Wengers (1998) teori. Att ge utrymme för reflektion "hansei" enligt "The Toyota Way", är en nyckel till lärandet, som stöds av Targama/Sandberg (1998). Tid för reflektion, är enligt dem, ett sätt att bidra till ökad förståelse för arbetsuppgiften och stödjer lärprocesserna. Att ledarna är medvetna om hur lärprocesserna främjas är också viktigt enligt Targama/Sandberg (1998) .

De ledarkompetenser, som Volvokoncernen använder sig av, för att stödja och utveckla ledarna i organisationen, har utvecklats av grundarna av Lominger Ltd, Inc., Lombardo och Eichinger (1996 – 2009). De har utvecklat ett instrument för utvärdering och utveckling av ledare från ett material och forskning vid The Center for Creative Leadership med hjälp av ett underlag på 180 000 chefer. De har utifrån detta material definierat och beskrivit 67 ledarkompetenser. Volvokoncernen, har i ett gemensamt strategiskt HR projekt, valt ut 39 av (Lombardo/Eichingers,1996-2009) ledarkompetenser, som viktiga för det ledarskap, som man önskar skall finnas i koncernen.

När det gäller Volvos ledarkompetenser, enligt Lombardo/Eichinger (1996 – 2009), stödjer, enligt min jämförelse, 27 av de utvalda 39 kompetenserna mer eller mindre LEAN och ett LEAN ledarskap. Däremot är det enbart en av de valda ledarkompetenserna, som inriktar sig på ledarens lärande, men inte ledarens roll för lärandet i organisationen.

Volvokoncernen har valt inriktningen på sina ledarkompetenser, utan ett definierat LEAN ledarskap. Det finns inte heller en uttalad ambition att ledarens roll för lärandet är en viktig ledarkompetens. Påverkan av management konceptet LEAN finns ändock där, utifrån att LEAN finns inbäddad i Volvos processer, arbetssätt och företagskultur.

Vad saknas då i Lombardo/Eichingers (1996-2009) och Volvos ledarkompetenser, som är viktiga inom Toyotas ledningsfilosofi? Det, som saknas är mer av fokusering på de för LEAN, viktiga områden som överföring och tillvaratagande av kunskap och lärandet i organisationen. Dessutom saknas inriktningen mot det ödmjuka och tjänande ledarskapet och långsiktigheten i utvecklingen av ledare och medarbetare, samt utrymmet för reflektion.

De öst/västliga kulturella påverkan på ledarskapet är påtagliga både i Lombardo/Eichingers ledarkompetenser, som i Toyotas ledningsfilosofi.

I intervjuerna inom Volvo Powertrain, Product Development funktionen, tog de intervjuade cheferna upp att, resurser och tid är trånga sektorer, för att eliminera fel och misstag, samt för möjligheten att överföra kunskap. De säger att det är svårt att motivera att få igenom kostnaden för t.ex. en dubbling av bemanning under en begränsad period för att få tillstånd kunskapsöverföring. Trycket på att få ut nya produkter i produktionen, med utmanade målsättningar bl a tidsmässigt och ekonomiskt, medför att kostnaderna för att åtgärda ev. ej helt färdiga koncept, får tas i ett senare skede. De intervjuade cheferna påtalar också att tidigare gjorda erfarenheter, inte återanvänds systematiskt och att man inte säkerställer att det finns ett system för återanvändning av erfarenheter kontinuerligt i organisationen. Den kompetens, som de personer har, som väljer att lämna företaget "tankas inte heller av" systematiskt.

Respondenterna i intervjuerna på Volvo Powertrain, refererar vidare till det lärandet som finns inbäddat i arbetsprocesserna och i "The Daily Team Leadership", men också i virtuella projekt platser, dokumentation och "lessons learned övningar". Wenger (1998) stödjer detta synsätt i sin teori, genom att de verktyg/artefakter, som finns i en social praktik, blir en reifikation i praktiken. Detta arbetssätt är också viktigt i verktygslådan LEAN och ledningsfilosofin the Toyota Way. ( Liker, 2004). Det processinriktade arbetssättet är väl inarbetat inom Product Developmentfunktionen och en förutsättning enligt Volvo Product System (Volvos motsvarighet till Toyota Production System).

## **Innehållsförteckning**

### **Abstract**

<b>Inledning.....</b>	<b>6</b>
<b>Uppsatsens upplägg.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Syfte och frågeställningar.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Beskrivning av ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN, samt tidigare forskning om LEAN .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Ledningsfilosofin The Toyota Way.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Verktygslådan LEAN .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Tidigare forskning om LEAN .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teorier om det situerade lärandet .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Communities of Practice.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Wenger och lärandet på arbetsplatsen.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Förståelse och reflektion, som förutsättning för lärandet i organisationer.....</b>	<b>16</b>
<b>4 Teorier om ledarskap och kulturpåverkan på ledarskapet.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Toyotas respektive västvärldens syn på ledarskap.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Tillämpning av studier på framgångsrikt ledarskap .....</b>	<b>19</b>
<b>5 Lärande enligt The Toyota Way och The Learning Strategy i Volvokoncernen .....</b>	<b>19</b>
<b>5.1 The Learning Strategy enligt Volvokoncernens Vision för 2015 .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 Volvo Leadership Competencies.....</b>	<b>20</b>
<b>6 Metod .....</b>	<b>22</b>
<b>6.1 Intervju .....</b>	<b>22</b>
<b>6.2 Tillvägagångssätt i intervjuerna.....</b>	<b>23</b>
<b>6.3 Urval .....</b>	<b>24</b>
<b>6.4 Jämförelse av Volvokoncernens urval av ledarskapskompetenser med ett ledarskap</b>	

enligt The Toyota Way .....	25
6.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet .....	26
6.6 Forskningsetiska överväganden.....	27
6.7 Förförståelse .....	27
6.8 Metoddiskussion .....	27
7 Resultat .....	27
7.1 Stödjer Volvos ledarkompetenser ett LEAN ledarskap och är ledarens roll för lärande en strategisk viktig kompetens? .....	27
7. 2 Hur uppfattar ledarna inom PD de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?.....	29
8 Analys .....	31
8.1 Stödjer ledningsfilosofin "The Toyota Way" och verktygslådan LEAN lärande i en organisation och är ledarnas roll för lärande en viktig kompetens, utifrån teorier om lärande och ledarens roll för lärande i organisationer .....	31
8.2 Stödjer Volvos ledarkompetenser ett LEAN ledarskap och är ledarens roll för lärande en strategisk viktig kompetens?.....	33
8.3 Hur uppfattar ledarna inom PD de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?.....	34
9 Diskussion .....	35
9.1 Österländskt och västerländskt ledarskap .....	36
9.2 Diskussion om Volvos vägval.....	37
9. 3 Förslag på framtida forskningsområden.....	39
Referens och litteraturlista .....	40
<b>Bilaga 1 Volvos Ledarkompetenser</b>	
<b>Bilaga 2 Jämförelse mellan Volvos ledarskapskompetenser o LEAN ledarskap</b>	
<b>Bilaga 3 Urklipp från Volvkoncernens årsredovisning 2010</b>	
<b>Bilaga 4 intervjumall</b>	



## Inledning

Managementkonceptet LEAN med ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN är en företagsfilosofi och ett ledningssystem, som har utarbetats inom den japanska biltillverkaren Toyota, som under de senaste 20 åren har fungerat, som s.k. ”best practice” eller ”bench mark”, i västvärldens bilindustrier. På senare tid har även andra typer av verksamheter, som sjukhus, laboratoriemedicinska företag, kommunal verksamhet och tjänsteföretag, startat att förändra sina verksamheter med hjälp av LEAN. LEAN förknippas kanske främst med kvalitetsarbete och att effektivisera en verksamhet. Mindre känt är att management konceptet också fokuserar starkt på lärandet och kunskapsöverförandet i en organisation.

Managementkonceptet LEAN är intressant för att den spelar en stor roll för och har en stark påverkan på de organisationer, där den implementeras enligt Berglund (2010) och Petersen (2008 o 2009). Det är många människor i Sverige idag, som arbetar i organisationer, som mer eller mindre tillämpar LEAN och därmed har den stor påverkan på människors arbetsförutsättningar och företagens organisering av arbete, samt företags kultur. Liker (2004) har beskrivit ledningsfilosofin The Toyota Way, samt verktygslådan LEAN i ett antal böcker och han har besökt Sverige och hållit seminarier vid ett flertal tillfällen om management konceptet LEAN under 2000-talet.

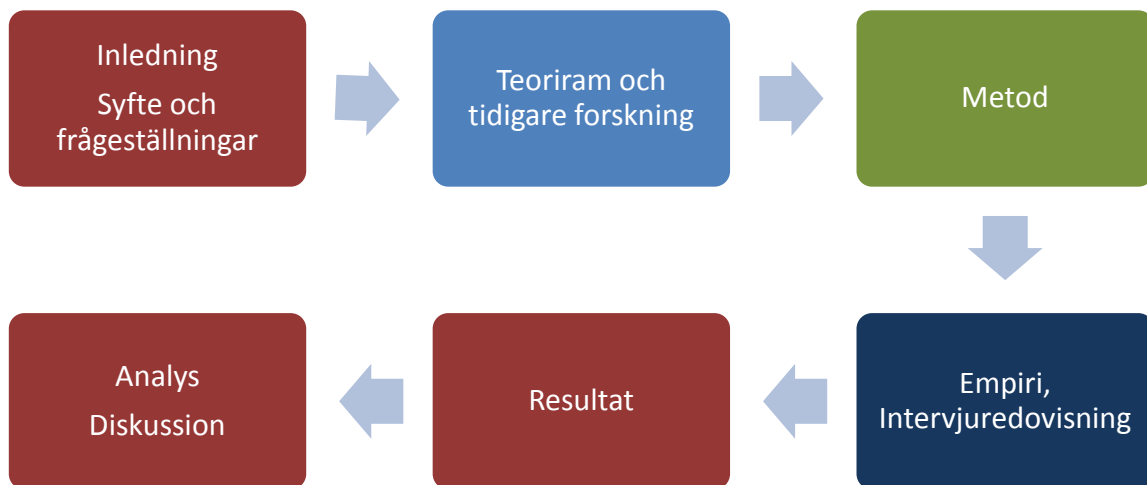
Min frågeställning för denna uppsats, ligger utanför, de områden, som tidigare forskning om LEAN huvudsakligen har handlat om, genom att jag vill undersöka om ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN stödjer strategin för lärandet i en organisation och om ledarens roll för lärande är en viktig kompetens, utifrån teorier om lärande och ledarens roll för lärande i organisationer. Specifika frågeställningar är; stödjer Volvokoncernens ledarkompetenser ett LEAN ledarskap och är ledarens roll för lärandet en viktig kompetens och hur uppfattar ledarna de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?

Bilindustrin i Sverige har arbetat länge med både ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN och Volvokoncernen har under lång tid valt att arbeta enligt detta management koncept och är därmed intressant att studera. Därför har jag sökt mig till denna företagsgrupp med en förfrågan. Det blev slutligen ett företag, Volvo Powertrain, Product Development avdelning, som jag hämtar min empiri ifrån och som får illustrera en del av min frågeställning och få ytterligare kunskap om en praktisk tillämpning av verktygslådan LEAN och ledningsfilosofin ”The Toyota Way” översatt till Volvokoncernens verklighet. Mitt val av företag för min undersökning, var ganska självklart med tanke på att bilindustrin i Sverige har arbetat länge med LEAN eller LEAN inspirerade arbetssätt.

Som bas för ett resonemang om lärande och lärandet på arbetsplatser har jag använt Wengers (1998) teori om Communities of Practice. Därutöver Sandberg och Targamas (1998) forskning om förståelse och reflektion, som en förutsättning för lärandet för individ och för grupp. När det gäller ledarskaps och kulturpåverkan på ledarskapet, har jag hämtat teori och forskning från Sveningsson/Alvesson (2010), Yukl (2009), .Lombardo/.Eichinger (1996 – 2009) och Brousseau/Driver/Hourihan & Larsson (2006), Liker (2004) och Preechachanchai & Wangwacharakul (2011).



## Uppsatsen upplägg



Inledning, samt Syfte och frågeställningar inleder uppsatsen. För att ge en bakgrund till LEAN, följer ett avsnitt om de två delar, som ingår i management konceptet dvs den strategiska ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN, samt två forskares forskning på LEAN. Därefter följer ett Teoriavsnitt om det situerade lärandet och förståelse och reflektion, som en huvudförutsättning för det individuella och det kollektiva lärandet i organisationer, samt ett avsnitt om ledarskap. För att sätta ”The Toyota Way in i sin kulturella kontext, har jag tagit med ett avsnitt om den kulturella påverkan på ledarskapet. Därpå följer en redovisning av valet av Metod. I nästa avsnitt redovisas Empiri. Slutligen för att knyta ihop arbetet följer Analys och Diskussion.

Uppsatsen innehåller tre huvuddelar, som fungerar som en ”tratt”; 1 En övergripande diskussion huruvida management konceptet LEAN stödjer strategin för lärande i en organisation och ledarens roll för lärande. 2 En genomgång av hur en företagsgrupp har definierat önskat ledarskap i sina ledarskapskompetenser och om dessa stödjer ett LEAN ledarskap och ledarens roll för lärande. 3 För att till slut undersöka de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap, genom en intervjuundersökning.

Läsaren kommer att upptäcka att många begrepp är på det engelska språket. Jag använder beteckningar och citat på originalspråk. Stor del av tillämplig managementlitteratur kommer ifrån USA och de stora svenska koncernerna arbetar globalt, med engelska som koncernspråk, vilket gör att många benämningar är på engelska, oavsett vilket land, företaget, verkar inom. Valet att inte översätta de engelska begreppen till svenska, gjordes för att undvika tolkningsfel i översättningen och risken att förlora den exakta betydelsen i begreppen.

## 1 Syfte och frågeställningar;

Syftet med studien är att undersöka om ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN;

- Stödjer lärande i en organisation samt,
- Om ledarens roll för lärande är en viktig kompetens, utifrån teorier om lärande och ledarens roll för lärande i organisationer.

Specifika frågeställningar är;

- Stödjer Volvokoncernens ledarkompetenser ett LEAN ledarskap samt,
- Är ledarens roll för lärandet en viktig kompetens och hur uppfattar ledarna de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?

## 2 Beskrivning av ledningsfilosofin the Toyota Way och verktygslådan LEAN, samt tidigare forskning om LEAN.

I detta avsnitt ges en översikt av ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN, samt en redovisning av två avhandlingar och en rapport om LEAN. Det är två forskare, som genomfört studier på LEAN utifrån olika forskningsfrågeställningar. Båda forskarna berör managementkonceptets syn på lärande, men de redogör också för viktiga kunskaper om hur managementmodellen har översatts till de svenska företagskulturerna. De ger en sammanfattning av managementkonceptet och en introduktion till den.

Först några korta definitioner av 3 begrepp, som återkommer i studien;

**Managementkoncept eller managementmodell** är en allmän beteckning på beskrivningar av verksamhetsbaserade modeller och s.k ”best practice”, som används inom företagsvärlden för att förbättra en verksamhets prestationer. Ett sådant koncept är t ex LEAN och som då omfattar både ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN. (Petersen, 2009)

**Ledningsfilosofin The Toyota Way** är ett strategidokument inom Toyotakoncernen, som har utarbetats för att etablera en önskad företagskultur inom Toyotakoncernen. Ledningsfilosofin The Toyota Way är en s.k ”Best Practice” och översatts till andra företagskulturer. (Petersen, 2009). En mer ingående beskrivning av ledningsfilosofin följer nedan i avsnitt 2.1.

**Verktygslådan LEAN** är en uppsättning av olika organisatoriska verktyg, som används för att förbättra en verksamhets processer, kvalitet, effektivitet, kundnöjdhet, mm. (Petersen, 2009). En mer ingående beskrivning följer nedan i avsnitt 2.2.

### 2.1 Ledningsfilosofin The Toyota Way

Det företag, som är och har varit framgångsrikt och som många andra företag vill jämföra sig med, är Toyota. Toyotas arbetssätt i The Toyota Production System (TPS) har utvecklats till en s.k. ”best practice” i form av ledningsfilosofin ”The Toyota Way” och ett antal organisatoriska verktyg i verktygslådan LEAN. De är idag tillsammans och var och en för sig ”best practice” inte bara för bilindustri utan för andra typer av verksamheter, som exempelvis sjukvårds- och laboratoriemedicinska företag.

TPS har utformats i Japan av Toyotas grundare Sakichi Toyoda och hans son Kiichiro Toyoda. Verksamheten startades 1926 med utveckling av mekanisk drivna vävstolar för att senare övergå till bilproduktion.

Toyota är i grunden ett familjeföretag och dess grundare far och son Toyoda har efterlämnat en kultur där ledarna skall fatta beslut grundat på faktiska förhållanden och utifrån dessa analysera och ta fram lösningar. En ledare i företaget Toyota skall ha god kännedom om de faktiska förhållandena och vara så insatt i verksamheten att han/hon kan hjälpa sitt team att hitta lösningar på konkreta problem. Toyoda familjen har också medverkat till synsättet att företaget skall agera långsiktigt och att det skall generera värde för kunden, samhället, de anställda och ekonomin. Senare i Toyotakoncernens verksamhet, utvecklades företagsfilosofin The Toyota Way. The Toyota Way etablerades, som en beskrivning och en önskad företagskultur/vision år 2001. (Toyota in Business, 2008).

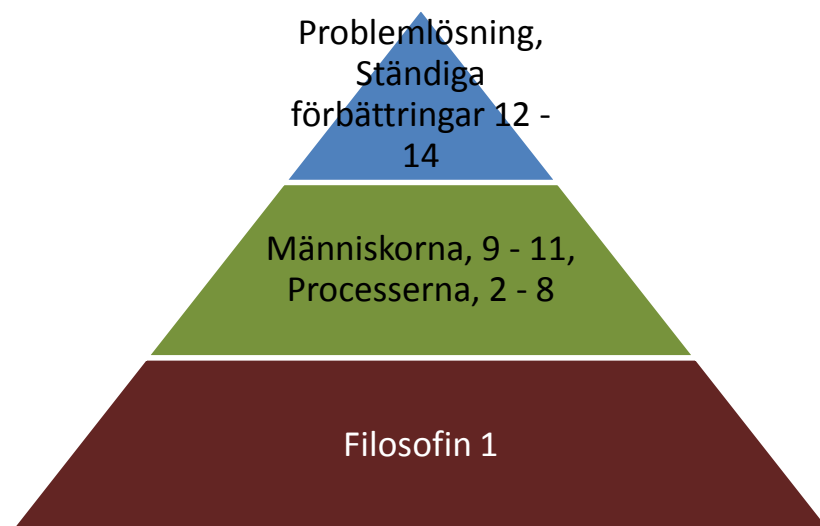
I nedanstående genomgång kommer jag återkommande att referera till Liker (2004).

Enligt Liker (2004) är en viktig hörnsten i ”The Toyota Way”, att satsa på och utveckla människorna, och att vara en lärande organisation bl. a genom att ständigt förbättra och att lära av tidigare erfarenheter och misstag. Toyotachefens främsta uppgift är att bygga upp en lärande organisation och att leda sina medarbetare genom att ställa frågor och stödja hellre än att ge order. Kraften i TPS ligger i att Toyotas ledning investerar i sina anställda och främjar en kultur av ständiga förbättringar.

I ledningsfilosofin ”The Toyota Way” finns 14 grundprinciper, som skall vara vägledande för hur ledningen och organisationens chefer och medarbetare skall agera, nämligen följande;

1. Basera era ledningsbeslut på långsiktigt tänkande, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål
2. Skapa kontinuerliga processflöden som för upp problemen till ytan
3. Låt efterfrågan styra för att undvika överproduktion
4. Jämna ut arbetsbelastningen
5. Bygg upp en kultur där man stoppar processen för att lösa problem, så att kvaliteten blir rätt från början
6. Lägg standardiserade arbetsätt till grund för ständiga förbättringar och personalens delaktighet
7. Använd visuell styrning, så att inga problem förblir dolda
8. Använd bara pålitlig, väl utprovad teknik som stöder personalen och processerna
9. Utveckla ledare som verkligen förstår arbetet, lever efter Toyotas filosofi och lär ut den till andra
10. Utveckla enastående team, som följer företagets filosofi
11. Respektera det utökade nätverk av partners och leverantörer genom att utmana dem och hjälpa dem bli bättre
12. Gå och se med egna ögon för att verkligen förstå situationen
13. Fatta beslut långsamt och i konsensus, överväg noga samtliga alternativ, verkställ snabbt
14. Bli en lärande organisation genom oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra

Ovanstående 14 principer kan delas in i **5 huvudområden enligt nedanstående figur;**



Referens; The Toyota Way, (Liker, 2004 s 209)

Enligt Liker, arbetar Toyota hårt för att utveckla en gemensam företagskultur och de kärnvärden, som man vill arbeta efter, som är **respekt för människor och ständiga förbättringar**.

- **Respekt för människor** innefattar alla människor, som kommer i beröring med Toyota; som kunder, anställda, ägare och samhället.
- **Ständiga förbättringar** innebär att Toyotas ledning tror att människor, som ständigt medverkar till att förbättra produkterna, bidrar till att driva utveckling och framgång för företaget.

Enligt Liker (2004), måste den högsta ledningen i ett företag förstå och engagera sig i "The Toyota Way" för att kunna bygga upp ett LEAN-system, en LEAN-kultur och att upprätthålla och kontinuerligt förbättra systemet.

## 2.2 Verktygslådan LEAN

Enligt Liker (2004) innebär ett LEAN-baserat arbetssätt att utforma processer och processflöden, som för upp problemområden till ytan och att utjämna arbetsbelastning och att låta efterfrågan styra för att undvika överproduktion, samt att "göra rätt från början". Att använda visuell styrning och att använda pålitlig och beprövad teknik, som stöd för processerna. Att eliminera slöseri och att arbeta för att hitta "flaskhalsar", och minska ledtider i produktionen, men även att göra detsamma i tjänsteproduktion. Exempel på LEAN-verktyg är;

"5 S", Fråga varför, "The 5 whys" för att hitta grundorsak/fel;  
 Värdeflödeskartor, 7 former av slöseri, Kaizen, Korta omställningstider, Takttid, Kanban, Poka Yoke därutöver; Six Sigma, TOC, flaskhalsar i produktionen, Kostnadskontroll, Mjukvara för att styra försörjningskedjor.  
 Visualiseringsverktyg i produktion, arbetsgrupper och för sammanfattningar och presentationer/beslutsunderlag.

Det går att använda LEAN-verktygen enbart för att förbättra processer, ta bort slöseri, dra ner på kostnader och att på kort och lång sikt tjäna pengar på rationaliseringar, förbättrad kvalitet

och förbättrade arbetsflöden mm enligt Liker (2004) och Petersen (2008 o 2009), men organisationen blir inte per automatik en lärande organisation, enligt The Toyota Way, med ett långsiktigt engagemang och utveckling av anställda, kunder och samhälle. ( Liker, 2004)

### 2.3 Tidigare forskning om LEAN

Tidigare forskning om LEAN, här representerat av Berglund och Petersen, beskriver främst hur management konceptet LEAN har tolkats i de organisationer, där den har implementerats eller har varit en inspirationskälla. Deras beskrivningar av management konceptet hjälper till att ytterligare belysa ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN, samt varför företag och verksamheter väljer att arbeta enligt detta management koncept.

Berglund (2010) har i en doktorsavhandling ”Engagemang efterfrågas” undersökt 10 olika teman inom tre olika svenska tillverkande företag. Berglunds övergripande forskningsfråga lyder;

”Hur kan ledningen åstadkomma engagemang inom organisationen och hur agerar den för detta i praktiken?”

De företag han har följt i sin studie är samtliga starkt inspirerade av the Toyota Way och verktygslådan LEAN.

Han beskriver en komplex verklighet i de företag han följer och att olika företagskulturer, andra managementsatsningar, marknadskrafter, konjunktursvängningar mm påverkar skeendet och ”orken” att implementera ett LEAN baserat arbetssätt.

Hans slutsats är att ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN har haft stor påverkan i alla tre företagen, men att LEAN adderas till tidigare implementerade strategier och tankegångar, vilket gör det hela komplext och att det kan vara svårt att helt skilja ut LEAN inflytande ifrån andra managementmodeller, som har införts tidigare och som lever parallellt under och efter en Leanimplementation.

När det gäller Tema 9 Lärande, säger Berglund följande; ”Inom LEAN och Toyotas produktionssystem är ett systematiskt lärande grunden för den ständiga utvecklingen” (Berglund, 2010 s 165).

I de företag, som Berglund har studerat använder man sig av olika former och strategier för lärande, bl.a. LEAN baserade metoder, som handlar om visualisering och reflektion, förbättringsteam, PDCA (Plan, Do Check, Act) men också av ett kursutbud, arbetsrotation, feedback i medarbetarsamtal etc.

Sammanfattningsvis säger Berglund att de studerade företagen har en svagt utvecklad strategi för individens lärande och organisationens utveckling. Uppfattningen hos de intervjuade företagen, chefer och anställda var att lärande skapas genom kurser, organiserad kompetensutveckling och nya arbetsuppgifter, inte genom träning och reflektion i det dagliga arbetet.

”Nya och bättre arbetssätt, rutiner, verktyg etc. ses inte som direkta uttryck för lärande. Kanske är detta en förklaring till att arbetssätten för förbättringsarbete och problemlösning genom PDCA-cykeln inte fungerar i den utsträckning som är avsikten: Att gå till botten med

problemen innan man ger sig på lösningen (P), och att noggrant studera hur lösningarna fungerar (C) är framför allt ett sätt att lära av ett problem eller en förändring. Ser man inte potentialen i detta lärande är det sannolikt att man ägnar dessa moment litet utrymme, eftersom det upplevs snabbast att direkt åtgärda och sedan gå vidare med andra saker". (Berglund, 2010 s 179)

Petersen (2008) har skrivit en rapport, med syfte att ge en forskningsöversikt över verktygslådan LEAN och dess tillämpningsområden. En omständighet, som Petersen (2008) lyfter fram som påverkat intresset för LEAN i Sverige och i världen, är en undersökning, som gjordes på 80-talet; "På åttiotalet gjorde amerikanska MIT3 en stor internationell forskningsstudie av bilindustrin – International Motor Vehicle Program (IMVP). I studien jämfördes olika biltillverkare och slutsatsen var att de japanska bilföretagen (och särskilt Toyota) visade bättre resultat för de nyckeltal som behandlades i studien. En aspekt som uppmärksammades var den låga lagernivån i en del japanska företag, vilket ledde till distinktionen mellan buffrade (Eng: buffered) och slanka (Eng: lean) produktionssystem Krafcik, (1988).", (Petersen, 2008 s 12)

Petersen (2008) anser att LEAN Production är ett flertal olika koncept, och att det finns en praktisk verktygslåda The LEAN Toolbox och en strategisk filosofi The Toyota Way. Det finns två huvudinriktningar, dvs. de som ser på LEAN, som en uppsättning verktyg och de som ser på LEAN som en övergripande filosofi. LEAN finns både på en operativ och en strategisk nivå och det ena behöver inte utesluta det andra. I många företag ser man vinsten med LEAN främst, som den kostnadsreduktion, som den genererar. En annan allmän åsikt enligt Petersen (2008) är att LEAN eliminerar slöseri, både som kundnytta, men också som en strategi för att reducera kostnader. Petersen anser vidare att vi kommer att få se olika kulturers variation på LEAN en Japansk, en Amerikansk och en Skandinavisk.

En reflektion, som Petersen gör är att "Praktiker som ämnar införa Lean Production ställer sig ofta frågor om vilka förändringar som krävs samt vilka krav, som ställs på personalen och ledarskap. Svaret är lika enkelt som självklart: Det beror på vilken variant av Lean man vill ha. När man beger sig ut på en resa mot Lean är det viktigt att uppmärksamma de olika perspektiv som finns på konceptet. Att lyfta medvetenheten om dessa skillnader kan hjälpa till att förtydliga budskap och undvika meningsskiljaktigheter om vilket koncept organisationen implementerar." (Petersen, 2008 s 30)

Petersen anser att LEAN betonar det kollektiva lärandet, genom att arbeta med ständiga förbättringar, men också genom en standardisering av arbetsuppgifterna.

I sin doktorsavhandling prövar Petersen (2009) att beskriva vad som händer i översättningen av verktygslådan LEAN och ledningsfilosofin The Toyota Way till andra verksamheter, utanför Toyotakoncernen. Petersen (2009) vill bidra till kunskapen om vad som händer i översättningen av en övergripande managementdiskurs till implementationen i en ny verklighet/organisation.

" This thesis deals with the translation of management concepts. The ambition is to contribute to the body of knowledge that is concerned with this theoretical direction through demonstrating how the currently dominating management concept Lean Production is translated as it is passed between contexts. "(Petersen 2009, Abstract s iii).

Petersen (2009) anser att managementkoncept/lösningar presenteras i litteraturen med en överoptimistisk tro på lösningens/arnas förmåga att kontrollera ett faktiskt utfall, t ex ekonomiskt eller kvalitetsmässigt, och att svårigheter, som uppstår i verklighetens organisationer, förenklas. Enligt Petersen gäller för management koncept generellt att de i regel är mångfacetterade och att de kräver en ingående analys av den verklighet där de skall implementeras i, för att undvika generella antagande om ett utfall utifrån andra verkligheter.

Han utvecklar sitt resonemang om översättning av managementmodeller i ett socialt perspektiv och utifrån Actor-Network Theory (ANT), "translation is mainly described as a collective process, focusing on the negotiations, manipulations and treachery that occur in the process (Callon & Latour, 1981; Callon, 1986a; Latour, 1987)".(Petersen , 2009 s .9).

Varför genomförs översättningar av management modeller? Enligt Petersen (2009) med referens till Rörvik (2007) finns följande skäl; Att ta in ett framgångskoncept för att nå ett liknande resultat, att det kan finnas konflikter i organisationen där förhandlingen mynnar ut i en ny managementmodell, det kan också handla om status och symbolvärden. Det handlar också om att organisationen är i en ständig process av förändringar där man går från gammal till nytt dvs. enligt Petersen, den Lewianska processen unfreezing – change – refreezing.

Enligt Petersen (2009) har LEAN-konceptet ett löst sammanhållen kärnide eller en låg inskription, där det finns olika handlingslösningar dvs. "four different perspectives on LP (Lean production) are identified: (1) Being Lean, (2) Becoming Lean, (3) Doing Lean and (4) Thinking Lean. In the leading literature on the subject these four perspectives have not been brought together, but have been treated without respect to the others, thus contributing to the confusion that surrounds the concept. However, focusing one perspective limits the range of possible interpretations of the concept, leading to a narrower *translation space*." (Petersen, 2009 s. 31).

Sammanfattningsvis visar Petersens analys att individuella aktörer översätter managementmodellen LEAN så att det stämmer in i den egna verkligheten och de egna referensramar, vilket gör att management konceptet kan få olika tolkningar, beroende på var man befinner sig i organisationen och i vilken organisation man befinner sig i. Konceptet innehåller en uppsättning av verktyg och en filosofi, som inte nödvändigtvis behöver vara sammanlänkade.

### **3 Teorier om det situerade lärandet**

Den övergripande frågeställningen i föreliggande studie är att undersöka om ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN stödjer strategin för lärandet i en organisation och om ledarens roll för lärande är en strategisk viktig kompetens, utifrån teorier om lärande och ledarens roll för lärande i organisationer. Som teoretisk utgångspunkt i min studie har jag främst valt att använda Wengers (1998) teori om Communities of Practice, och Sandberg och Targamas (1998) forskning på ledning och förståelse. Wenger anser, sammanfattningsvis, att lärande uppstår i alla sammanhang, situationer, miljöer där människor möts, som exempelvis på arbetsplatser, men också genom användande av verktyg, dokumentation, processer och metoder, som finns i praktiken. Jag kommer att använda mig av deras resonemang om det situerade lärandet, reifikationer och ledning och förståelse, i mina analyser av mina frågeställningar.

### 3.1 Communities of Practice

Wengers (1998) teori "Communities of Practice" represents a theory of learning that starts with this assumption: engagement in social practice is the fundamental process by which we learn and so become who we are" (Wenger, ingress till Communities of Practice 1998). "What if we assumed that learning is as much a part of our human nature as eating or sleeping, that it is both life-sustaining and inevitable, and that – given a chance – we are quite good at it?" (Wenger 1998, sid. 3).

I nedanstående avsnitt kommer jag att använda mig återkommande av Wenger (1998).

Enligt Wenger (1998) är lärandet i första hand vår förmåga att ta till oss erfarenheter, som ger mening åt det sammanhang där vi befinner oss. Lärandet uppstår genom vi deltar i en social praktik och blir till ett dynamiskt samspel mellan deltagande och reifikation. Reifikation är en process där deltagandet i praktiken och de artefakterna, om ingår t.ex. i en arbetsuppgift, eller dokument, interagerar med varandra och skapar mening och sammanhang.

Det finns, enligt Wenger (1998), 4 huvudområden/fundament som samverkar i ett lärande sammanhang och är centrala för hur lärande uppstår.

Nedanstående bild är en illustration av de olika komponenterna, som ingår i Wengers teorin om "Communities of Practice" De medverkar till lärandet, genom att personer deltar/gör, tillhör, identifierar sig med och utvecklar erfarenheter i en praktik;



Figur 0.1 Components of a social theory of learning, (.Wenger, 1998 s. 5)

**Community** – Den sociala tillhörighet, t.ex. en arbetsplats, där vi deltar med vårt ömsesidiga engagemang. Vi utför olika arbetsuppgifter med hjälp av vår erfarenhet och kunskap, verktyg och dokumentation, på det sätt vi uppfattar att vi skall göra detta för att genomföra det som är vår uppgift på arbetsplatsen. Dessutom delar vi kunskap om kulturen och historien på arbetsplatsen mm enligt nedanstående bild.



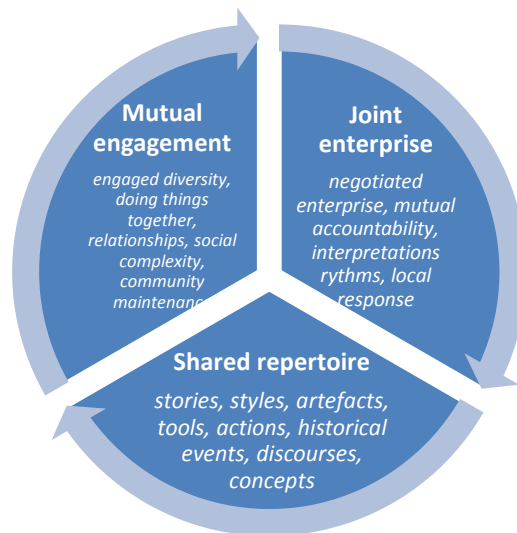


Figure 2.1 Dimensions of practice as the property of a community. (Wenger 1998 s. 73)

“Members of a community of practice are practitioners. They develop a shared repertoire of resources: experiences, stories, tools, ways of addressing recurring problems—in short a shared practice. This takes time and sustained interaction. ” Wenger, [www.ewenger.com](http://www.ewenger.com)

**Practice** – Det sammanhang, som vi verkar i och engagerar oss i och som vi utvecklar kunskap igenom att utföra något, t.ex. olika arbetsuppgifter. Dessa sammanhang skapas och delas över tid för att kunna genomföra olika former av aktiviteter/företagande.

**Meaning** – Processen att skapa mening innebär att vi deltar i en praktik och interagerar med andra i praktiken. Genom de erfarenheter vi har och utvecklar, t ex. i arbetsuppgifter på en arbetsplats, som individer och som kollektiv, skapar vi mening i det vi gör.

**Identity** – På det sätt vi definierar oss själva, med vår historia i det sammanhang där vi verkar. I det identitetsskapandet ”blir” vi t.ex. till lärare, ingenjörer, webb-utvecklare, finanschef mm och identifierar oss mer eller mindre starkt med vår yrkesroll och det företag, där vi arbetar.

### 3.2 Wenger och lärandet på arbetsplatsen

Wengers teori (1998) uttrycker att lärandet är en ständigt pågående aktivitet och att alla artefakter/verktyg i verksamheten (dokument, system, processer, interaktioner mellan människor, konferenser mm) blir till verktyg för att överföra kunskap och behålla kunskap. I denna process skapas en grund för en organisation att utvecklas och förkovras till nästa nivå, genom att erfarenheter och kunskaper och standarder är dokumenterade och att de återanvänds, som en bas för nytt lärande. Det kollektiva lärandet, på arbetsplatsen, pågår genom att medarbetaren utför arbetsuppgifter, deltar i projekt och möten, utformar nya verktyg eller lär sig nya verktyg (system, blanketter, mallar, gemensamma repertoarer mm) och genom detta, bidrar till ny kunskap och utveckling. Alla medarbetare bidrar till gemensamma projekt eller mål och utvecklas med hjälp av nya arbetsuppgifter, nya system mm.

Nedanstående bild illustrerar den dualitet som uppstår mellan deltagandet i en praktik och de i praktiken ingående dokument, it-system, arbetsprocesser, uppföljningsverktyg, standarder,

normer mm. Det handlar om en "seamless" samverkan mellan att vara på arbetsplatsen, att ha en uppgift eller roll för utförande av bestämda arbetsuppgifter, samverka med andra på arbetsplatsen och att använda alla verktyg, som finns där.

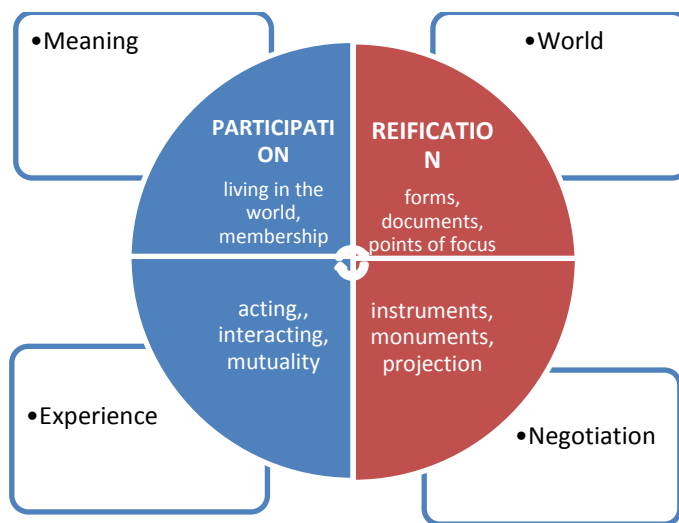


Figure 1.1 The duality of participation and reification ( Wenger ,1998 s. 63)

Ett praktiskt exempel på dualitet mellan deltagande och reifikation är användandet av virtuella projektplatser. Ett projekt inom en verksamhet, med ett antal deltagare kan i sitt arbete använda sig av en virtuell projektplats. På projekt platsen arkiveras protokoll från möten, gemensamma dokument, ritningar, presentationer mm, som skall vara tillgängliga för alla i gruppen. Alla projektmedarbetare har tillgång till projektplatsen, oavsett var man befinner sig, vilket underlättar för projekt som t.ex. arbetar med deltagare från olika länder. Projektplatsen kan också användas i virtuella möten, med alla deltagare uppkopplade under ett möte.

Andra teoretiker som Säljö (2000), samt Rainbird, Fuller and Holly m fl. (2004) beskriver också ytterligare aspekter på det situerade lärandet. Rainbird, Fuller o Holly m fl. beskriver att lärandet inom arbetsplatserna blir beroende av den relation, som finns mellan arbetsgivare och arbetstagare. Den relationen är asymmetrisk till sin natur och är ytterligare en dimension att ta hänsyn till, när vi resonerar om förutsättningar för lärande.

Enligt Säljö (2000) kommer den i särklass viktigaste lärandemiljön, alltid att vara den vardagliga interaktionen och kommunikationen med andra individer."Det är genom detta vi formas som sociokulturella varelser och det är genom samtal i situerade sociala praktiker vi lär oss de flesta av de interaktiva färdigheter vi behöver för framtiden", (Säljö, 2000 s. 233)

### 3.3 Förståelse och reflektion, som förutsättning för lärandet i organisationer

Sandberg och Targama (1998) resonerar om begreppet förståelse och reflektion, som en huvudförutsättning för det individuella och det kollektiva lärandet i organisationer. De beskriver också att den nu förhärskande ledningsfilosofin, har förändrats från ett rationalistiskt och instruktionsstyrt ledningssätt till ett mer visions- och idestyrt ledningssätt. Detta skifte har skett mer i teori än i verklighet, anser de, men det idebaserade ledningssättet understödjer ett förståelsebaserat lärande i organisationen. En viktig aspekt av hur lärande införlivas och utvecklas i en verksamhet är att ledarna i denna, är medvetna om förutsättningarna för hur lärandet främjas.

Enligt Sandberg/Targama (1998) är grunden för lärandet i arbetslivet baserat på individens förståelse av sitt arbete och att reflektion är en grundförutsättning för lärande, och för utveckling av förståelse. Detsamma gäller för det kollektiva lärandet, som grundas på en gemensam förståelse av arbetslagets arbetsuppgifter och som skapas i ett socialt sammanhang, genom kommunikation i arbetsgruppen och i en gemensam meningsskapande process. De anser att lärandet är kontextberoende.

Det erfarenhetsbaserade eller problembaserade lärandet, sker i en process där erfarenheter bearbetas i en reflekterande process, som då bidrar till att skapa förståelse. När utvecklas en ny förståelse? Enligt (Sandberg/Targama, 1998 s. 119), sker det t.ex. i;

- När en person får en personlig och konkret upplevelse av något, dvs. att se med egna ögon, eller att pröva själv eller att upptäcka något.
- Känslomässiga upplevelser har stark genomslagskraft, t.ex. i samspel med andra människor, som skapar positiva känslor eller i förhållande till en auktoritet.
- En dialog med andra människor har en starkare genomslagskraft än enkelriktad kommunikation
- En färgstark symbolisk representation av ett budskap kan medverka till dess genomslagskraft

En slutsats som författarna kommit fram till är att det krävs mer än traditionell information om man har ambitionen att påverka andra människor förståelse. Upplevelsebaserad och känslomässiga inslag är väsentliga, liksom en effektiv dialog (Sandberg/Targama, 1998 s. 120).

#### **4 Teorier om ledarskap och kulturpåverkan på ledarskapet**

För att ge en bakgrund till synsätten på hur ledare i en verksamhet skall agera, samt hur det påverkar förutsättningarna för lärandet på arbetsplatserna och att de nationella värderingarna påverkar synen på ledarskapet, har jag tagit med teorier om ledarskap och forskning på kulturpåverkan. ”The Toyota Way” är starkt influerad av den japanska kulturen, enligt Liker (2004) och på samma sätt finns det också nationella värderingar, som påverkar t ex ett svenskt ledarskap, enligt Oudhuis & Olsson (2007).

Toyota är ett företag, med en djup förankring i den japanska kulturen, och vad sker då i mötet med andra kulturer/sammanhang, till vilka verktygslådan LEAN och ledningsfilosofin the Toyota Way översätts? Enligt Preechachanchai & Wangwacharakul (2011) anser de att det är förvånande att LEAN har fått en sådan stark genomslagskraft i västvärlden, med tanke på den kraftiga påverkan, som den japanska kulturen och japanska värderingar har på denna managementmodell.

Mitt intresse för kulturdimensionen, rör i första hand de olika synsätten på ledarskap, som finns i väst respektive öst. Det finns kulturdimensioner i ”The Toyota Way”, som är starkt förankrade i den japanska kulturen, som t.ex. synen på erfarenhet och ålder, kollektivet i förhållande till individen, ödmjukhet och långsiktighet, för att nämna några, (Liker, 2004).

Det påstås också ibland att Toyotas ledningsfilosofi är svår att tillämpa utanför Japan, bl a p g a det japanska kulturinflytandet. (Liker, 2004).

#### **4.1 Toyotas respektive västvärldens synsätt på ledarskap**

En av delfrågeställningarna i studien handlar om Volvokoncernens ledarkompetenser stödjer ett LEAN ledarskap och om ledarens roll för lärande är en viktig kompetens. För att få en bakgrund till ett resonemang om ledarskap och en analys av Volvokoncernens ledarskapskompetenser, samt skillnader mellan ett öst/väst ledarskap, behövs en beskrivning av hur ledarskapet uttrycks inom Toyota och i västvärldens managementforskning.

Toyotas ledarskap är enligt Liker (2004) baserad på följande grundförutsättningar; Att chefer skall utvecklas internt i organisationen och att de skall växa in i uppgiften efter hand. De skall också ha en grundlig förståelse för sin uppgift och arbeta i processer. De skall utveckla sina medarbetare och respektera dem, samt medverka till lärandet i organisationen. De lär och leder genom att ständigt förbättra och genom reflektion. De skall ha en ödmjuk och tålmodig attityd. Dessutom tillägger Swan (2010) att ledarskapet skall baseras på att ledaren utvecklar sin medarbetare genom arbetet och arbetsuppgifterna, att han/hon skall medverka till att erfarenheter/kunskaper återanvänds och förvaltas och att ledaren skall lita på sina medarbetare och se dem som del av lösningen på ett problem, aldrig som problem.

Likers (2004) tolkning av ledningsfilosofin ”The Toyota Way” innehåller följande fokusområden för ledarskapet och att organisationen skall;

- Utveckla chefer/ledare internt, som vuxit in i uppgiften
- Utveckla ledare som har grundlig förståelse för arbetet
- Utveckla ledare, som har förmågan att lära och leda sin personal och som kan bygga upp lärande organisationer, genom reflektion och ständiga förbättringar
- Utveckla ledare, vars mål är att utveckla människor så att de blir starka medarbetare o utnyttjar sin tankeförmåga o den egna potentialen
- Utveckla ledare, som utvecklar högklassigt individuellt arbete genom att aktivt stödja effektivt teamwork, dessutom att;
- Att ledaren respekterar sina medarbetare och ständigt utmanar dem att bli bättre
- Verka för det ödmjuka, tjänande ledarskapet

Inom västerländsk ledarskapsforskningen skiljer man på ledarskap och chefskapet och särskiljer chefskapet, som en kontroll och administrativ roll. Ledarskapet handlar å andra sidan om att som chef/ledare leda med hjälp av strategier, visioner, att få ”folk med sig”, att coacha, entusiasmera, styra och följa upp genom mål, (Yukl, 2009). Enligt Yukl (2009) är essensen i ledarskapet att skapa mening och förståelse i komplexa skeenden; att nå överensstämmelse med mål och strategier; att skapa entusiasm och förpliktelse för uppgifter och utförande; att medverka till tillit och samarbete; att organisera och koordinera arbetsuppgifter; att underlätta det kollektiva lärandet; se till att få tillräckliga resurser och stöd; att utveckla och bemyndiga medarbetare; att leva som man lär och föregå med gott exempel (Yukl, 2009, s. 456 o 457).

Enligt Sveningsson/Alvesson (2010) läggs stor vikt i den västorienterade managementlitteratur på det heroiska/karismatiska/transformativa ledarskapet, som enligt dem, överdriver ledarens påverkan på resultat och verksamhet. Mindre fokus har lagts på att identifieras medarbetarnas påverkan på ledarskapet och att ledarskapet konstrueras av ledare

och medarbetare tillsammans, samt i den kontext där ledarskapet skall utövas. Ledarskap och medarbetarskap är varandras förutsättningar och ett försök att förstå medarbetarens roll som medproducent beskrivs t.ex. ” i en teori som beskriver relationen mellan ledare och efterföljare som en typ av utbyte, benämnt leader - member exchange (LMX)” (Sveningsson/Alvesson, 2010 s 47). Ytterligare forskning på området medarbetarskap och medledarskap, har bedrivits av Hällsten/Tengblad (2006) vid Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Sveningsson/Alvesson (2010) pekar på att det finns en diskrepans mellan modellen för ledarskapet och chefer och ledarnas egenuppfattning om det ledarskap de utövar. Dessa chefer är också lyhörda för de ledarskapsdiskurser, som är moderna och anpassar sin verklighetsuppfattning om det egna ledarskapet efter dessa eller blir frustrerade över att verkligheten ser annorlunda ut. Den konkreta verklighet påverkar hur ledarskapet utövas och de krav som ställs på chefer/ledare och är, oftast, mycket handfasta, förutom på de ledningsnivåer, som leder en verksamhet.

#### **4.2 Tillämpning av studier av framgångsrikt ledarskap**

Ett material, som har påverkat Volvokoncernens val av ledarkompetenser, är studier på vad som utgör ett framgångsrikt ledarskap. Det är från ett material baserat på 180 000 chefer. Lombardo och Eichinger (1996 – 2009) har utifrån detta material definierat 67 ledarkompetenser, som ingår i ett instrument för utvärdering och utveckling av ledare. Ledarkompetenser har arbetats fram från ett material och forskning omkring ledarstilar vid The Center for Creative Leadership. Målsättningen med systemet är att ge ett verktyg att identifiera utvecklingsbehov och att ge råd om hur förändra och förbättra dessa kompetensområden. Lombardo/Eichingers kompetenser fungerar som ett stöd till feedback på prestationer, egenutvärdering och stöttning av ledare/medarbetare. Systemet är ett sätt att få en systematik och en ”röd tråd” i att sätta mål, följa upp mål och ge återkoppling på prestation, samt ett stöd till att förändra och förbättra och att styra upp önskade beteenden och utveckla individer.

Ytterligare ett material, som har påverkat Volvokoncernens system för ledarutveckling är en praktisk tillämpning av studier på ledares/cheferns olika beslutsstilar, och tankestilar, som har tagits fram genom forskning av Brousseau/ Driver/ Hourihan & Larsson (2006). De har identifierat 4 grundläggande beslutsstilar och att olika nivåer av ledarskap, behöver olika former av beslutsstilar, dvs. att en VD och en första linjens chef använder sig av olika beslutsstilar och att sättet att fatta beslut på måste förändras när en chef/ledare avancerar till nästa ledningsnivå. (Harvard Business Review, February 2006).

#### **5 Lärande enligt The Toyota Way och The Learning Strategy i Volvokoncernen**

Toyotas ledningsfilosofi fokuserar, enligt Liker (2004), starkt på, att utveckla människorna som kommer i kontakt med Toyota, och att bli en lärande organisation bl.a genom att ständigt förbättra och att lära av tidigare gjorda erfarenheter och misstag. Toyotachefens främsta uppgift är att bygga upp en lärande organisation och att leda sina medarbetare genom att ställa frågor och stödja hellre än att ge order. En ledare lär och leder genom att ständigt förbättra och genom reflektion. Ledarna skall också ha en ödmjuk och tålmodig attityd. Dessutom tillägger Swan (2010) skall ledarskapet baseras på att ledaren utvecklar sin medarbetare genom arbetet och arbetsuppgifterna, att han/hon skall medverka till att erfarenheter/kunskaper återanvänds och förvaltas. I verktygslådan LEAN och i

ledningsfilosofin "The Toyota Way" läggs stor vikt på att i arbetsgrupperna, finna lösning på problem, som uppstår och att lära i de dagliga arbetsuppgifterna. Ett verktyg, som används, är Toyotas "Fråga Fem Varför". Detta arbetssätt tillämpas, när man vill hitta grundorsaken till ett problem och identifiera åtgärder för att varaktigt lösa det (Liker, 2004). Ett annat är arbetssätten för förbättringsarbete och problemlösning i verktygslådan LEAN är PDCA-cykeln (Plan, Do, Check, Act), (Liker, 2004 o Berglund, 2010). I ovan nämnda verktyg finns en tydlig "lärandeloop", enligt Berglund (2010). I "The Daily Team Leadership", som används inom Volvo Powertrain, PD, finns ytterligare ett exempel på ett LEAN baserat verktyg, som stödjer lärandet i teamet.

## **5.1 The Learning Strategy enligt Volvokoncernens Vision för 2015**

I Volvos Vision 2015 uttrycks strategin för lärandet i organisationen enligt "The Learning Strategy" som "Our leaders are recognized to be performance and value driven, effectively developing our people, organization and culture. They deliver business results through teamwork based on inclusiveness, respect, and trust. Our leaders effectively lead a highly skilled, diverse, global workforce through ever changing business environments.... They bring out the best in our people, exceed our customers' expectations and increase our profitability. By developing our people they develop our business." (Volvo Group Leader Development, Learning Strategy, March 2011).

I en intervju med E. Broberg, Senior Vice President, Competence Development, inom Volvo Corporate HR och när denna intervju genomfördes (intervju 2012-01-24) ansvarig för Ledarutveckling inom Volvokoncernen, berättar hon om upplägget och systemet för ledarkompetenser och upplägget för ledarutvecklingsprogrammen inom koncernen

Enligt E. Broberg, är utgångspunkten i Volvokoncernen, att lärande sker i form av 70/20/10 regeln, dvs. att 70 % av lärandet kommer ifrån erfarenheter och lärande i konkreta arbetssituationer, 20 % genom interaktion med andra och 10 % från kurser eller webbaserad utbildning.

Stor tyngd ligger också på att individen själv ansvarar för sitt eget lärande, enligt Lombardo/Eichinger (1996 - 2009) ledarskapskompetenserna "Learning on the Fly" och "Self Development". Vilket innebär att individen själv är ansvarig för sin egen utveckling och att styra upp och medvetandegöra sin egen lärandeprocess. Dessutom skall individen ha en förmåga att fånga upp ny kunskap, och att kunna integrera den i den egna kunskapsbasen.

## 5.2 Volvo Leadership Competencies

Volvokoncernen, har i ett internt gemensamt HR projekt, definierat vilka kompetenser, som är viktiga för det ledarskap, som man önskar skall finnas i organisationen, baserat på Lombardo och Eichinger (1996 – 2009) ledarkompetenser. Lombardo/Eichinger verktyg innehåller även en modell för utvärdering av de förväntade kompetenser på de ledare, som arbetar i organisationen. De ingår i ett systemstöd för chef och medarbetarsamtal, som heter Personal Business Plan (PBP). Varje kompetens har en omfattande definition, som beskriver vad det innebär, när kompetensen utövas på en ”tillräcklig nivå”, samt på vilket sätt den är möjlig att förbättra, om den inte är tillräckligt utvecklad hos den utvärderade ledaren.

För att välja ut vilka av Lombardo/Eichingers kompetenser, som är tillämpliga på olika ledningsnivåer har det gemensamma strategiska HR projekt utarbetat ett koncept för ledarutveckling, kallat för ”The Leadership Pipeline”. (Intervju med E. Broberg, 2012-01-24) The Leadership Pipeline, är uppbyggd på målgruppsbaserade utbildningsmoduler, enligt ledarskapskompetenserna/kraven och beslutsstilar, samt tankestilar enligt forskning av Brousseau/Driver/Hourihan & Larsson (2006). The Leadership Pipeline är uppdelat på 4 grundnivåer för ledare som; *Emerging Leaders*, dvs. personer som har potential och vill bli ledare eller har en teamledarroll. *Leading People*, dvs. första linjens chefer och de som leder medarbetare. *Leading Leaders* dvs. andra linjens chefer, som är chef över chef, samt slutligen *Leading Business*, dvs. de som befinner sig i en företagsledning/ledningsgrupp.

Lombardo/Eichingers (1996 – 2009) ledarkompetenserna har lagts i en matris med 5 huvudområden som kallas för; Strategic Thinking, Inspiring Leadership, Courage & Integrity, Execution, och Self Management. Se exemplet i tabellen för **Strategic Thinking** nedan, vilka kompetenser, som är relevanta, på de olika ledningsnivåerna, samt översikten över ledarskapskompetenserna i Se *Bilaga 1*.

Emerging Leader	Leading People	Leading Leaders	Leading Business	Brousseau/ Driver/ Hourihan & Larsson - Ledarstilar (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer focus</li> <li>• Technical learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer focus</li> <li>• Managing diversity</li> <li>• Priority setting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer focus</li> <li>• Managing diversity</li> <li>• Business acumen</li> <li>• Hiring and staffing</li> <li>• Creativity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic agility</li> <li>• Managing diversity</li> <li>• Innovation management</li> <li>• Dealing with ambiguity</li> <li>• Problem solving</li> </ul>	<b>Lombardo/ Eichingers - Ledarkompetens er (1996 - 2009)</b>

Olika kompetenser, men även samma kompetenser, är som synes, tillämpliga på de olika ledningsnivåerna.

I urvalet av vilka kompetenser Volvokoncernen, vill använda av Lombardo/Eichingers (1996 – 2009) 67 ledarkompetenser, har tidigare ledarkompetenser enligt Leadership the Volvo Way och en befintlig Volvokultur, spelat en stor roll. Däremot har man inte specifikt tagit hänsyn till ett LEAN ledarskap, enligt ledningsfilosofin The Toyota Way (Intervju med E. Broberg, 2012-01-24). Självstyrning av den egna utvecklingen och förmågan att ta till sig ny kunskap är viktiga kompetenser och bildar en röd tråd genom alla ledningsnivåerna.

Sammanfattningsvis kan sägas att Lombardo/Eichingers kompetenser fungerar som ett stöd till feedback på prestationer, egenutvärdering och stöd av ledare/medarbetare. Systemet är ett sätt att få en systematik och en ”röd tråd” i att sätta mål, följa upp mål och ge återkoppling på prestation, samt ett stöd till att förändra och förbättra och att styra upp och utveckla individer i företagsgruppen. Dessutom definieras i Ledarskapskompetenserna, vilka kompetenser, som är viktiga för ledarskapet inom Volvokoncernen.

## **6 Metod**

Mitt kunskapsområde omfattar managementkonceptet LEAN och teorier om det situerade lärandet, samt ledning och förståelse genom litteraturstudier av Wengers (1998) teori om Communities of practice, samt forskning omkring ledning och förståelse genom Sandberg/Targama (1998). Jag har också tagit del av tidigare forskning om LEAN genom Berglund (2010) och Pettersen (2008 o 2009), där ett lärandeperspektiv har diskuterats, samt litteratur av främst Liker (2004) om managementkonceptet LEAN, samt teorier om ledarskap genom Yukl (2009) och Svenningsson/Alvesson (2010).

Det empiriska materialet har jag samlat in genom att intervjua chefer inom Volvokoncernen samt studera Volvos interna dokument omkring ledarskap och strategiska målsättningar uttryckt i Volvo Group Leader Development. Dessutom har jag genomfört en jämförelse av Volvos ledarskapskompetenser med ett Ledarskap enligt The Toyota Way, tolkad genom Liker (2004) och Swan (2010).

### **6.1 Intervju**

Valet av intervju, som metod, gjordes för att samla in information om hur management konceptet LEAN har översatts till Volvo Powertrains, PDs verklighet, och hur respondenterna uppfattar sin ledarroll när det gäller att bidra till lärandet i organisationen, samt av nyckelpersoner inom Volvokoncernens Group HR funktion och Volvo Powertrains HR avdelning. Valet av intervju breddar möjligheterna att få en fördjupad dialog med respondenten och att kunna ställa relevanta följdfrågor. Jag reflekterade inte över att skicka ut en enkät, därför att jag vill ha möjligheten att direkt i intervjusituationen, kunna följa upp och stämma av med respondenten. Intervjuerna avser att fånga upp tillfrågade chefernas enskilda kommentarer och synpunkter .



Enligt Kvale/Brinkmann, (2009) finns ett antal intervjuvariationer på en kvalitativ forskningsintervju. Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att förstå ämnen om den levda vardagsvärlden ur den intervjuades eget perspektiv. Enligt (Kvale/Brinkmann, 2009 s. 43 – 44), finns 12 aspekter på den kvalitativa forskningsintervjun;

**Livsvärld.** I denna studie blir livsvärlden arbetsplatsen PD och Volvokoncernen.

**Mening.** Intervjun söker tolka meningen hos centrala teman i intervjupersonens livsvärld. Intervjuaren registrerar och tolkar det som sägs.

**Det kvalitativa.** Intervjuaren söker kvalitativ kunskap uttryckt på normal prosa, den har inte kvantifiering som mål.

**Det deskriptiva.** Intervjun söker erhålla nyanserade beskrivningar av olika aspekter av intervjupersonens livsvärld.

**Det specifika.** Det är beskrivningar av specifika situationer och handlingssekvenser som dras fram, inte allmänna åsikter.

**Medveten naivitet.** Intervjuaren visar öppenhet för nya och oväntade fenomen istället för att komma med färdiga kategorier och tolkningsscheman

**Fokusering.** Intervjun fokuseras på bestämda teman, den är varken strängt strukturerad med standardiserade frågor eller helt "nondirektiv"

**Mångtydighet.** Intervjupersonens uttalande kan ibland vara mångtydiga och spegla motsägelser i den värld hon lever i

**Förändring.** En intervju kan leda till nya insikter, och intervjupersonen kan under intervjuens lopp komma att förändra sin beskrivning av eller uppfattning om ett visst tema

**Känslighet.** Olika intervjuare kan få intervjupersonen att göra olika uttalanden om samma tema beroende på deras skiftande känslighet för och kunskap om ämnet för intervjun.

**Mellanmännisklig situation.** Den kunskap, som erhålls frambringas genom det mellanmänniskliga samspelet i intervjun

**Positiv upplevelse.** En väl genomförd forskningsintervju kan vara en ovanlig och berikande upplevelse för intervjupersonen, som kan vinna ny insikt om sin livssituation.

## 6.2 Tillvägagångssätt i intervjuerna

Intervjupersonerna fick själva anmäla ett deltagande, utifrån ett utskick i organisationen med en förfrågan om deltagande. Intervjuerna bokades sedan av Volvo Powertrains personalavdelning och genomfördes i deras lokaler. Vid intervjutillfället har jag träffat intervjupersonerna mellan 1 timme till 2 timmar. Jag har använt mig av strukturerade frågeområden, *se Bilaga 4*, som har valts ut utifrån mina forskningsfrågeställningar. Intervjuerna har genomförts som samtal och antecknandet har skett med hjälp av en PC och ett förberett worddokument per intervjuad chef. Konsekvensen av den valda metoden är att analysen inte har skett med hjälp av en ordagrann utskrift, utan av min tolkning av mina anteckningar och avstämningar av det, som intervjupersonen har sagt under intervjun, med intervjupersonen under och efter intervjun. Jag har gjort avstämningen genom återkopplande frågor, som t.ex. "Uppfattar jag dig rätt, när..." och prövar min uppfattning av vad som har sagts med min respondent. Alla respondenter svarar anonymt och de är avidentifierade i alla redovisningar.

Enligt Kvale/Brinkmann (2009) gäller för den kvalitativa forskningsintervjun, att forskaren skall ta fram kunskap i ett socialt sammanhang tillsammans med den som blir intervjuad. Själva produktionen av data är avhängigt av hur skicklig forskaren är som intervjuare och hans/hennes ämneskunskaper inom intervjuområdet. Det finns det finns ett antal aspekter som intervjuaren/forskaren behöver förhålla sig till i den kvalitativa forskningsintervjun. Hur ser

den intervjuades livsvärld ut och hur förstår o tolkar forskaren dess mening, samt hur kan denna beskrivas. Enligt Kvale/Brinkmann måste intervjuaren förhålla sig öppen till nya o oväntade fenomen och inte ha förutfattade meningar om de områden, som han/hon ställer frågor omkring. Intervjuare måste vara öppen för mångtydigheten och att det kanske förändringar i uppfattningen om intervjuområdet i dialogen mellan intervjuare och den intervjuade. I mina intervjuer har jag träffat mina intervjupersoner på deras arbetsplatser. De har givits möjligheter att beskriva sin arbetsvardag och vi har haft en dialog omkring deras bakgrund, deras förutsättningar för att utföra sitt uppdrag, ekonomiska ramar i verksamheten, eventuella hinder och möjligheter.

### 6.3 Urval

Respondenterna i det empiriska materialet är chefer inom Volvokoncernen 1. Inom enheten Volvo Powertrain, Product Development (PD) och 2. Nyckelpersoner inom Volvokoncernens Group HR funktion Competence Development.

Volvo Powertrains Product Development (PD) avdelning befinner sig organisatoriskt inom enheten Volvo Group Trucks Technology. Volvokoncernens organisation beskrivs helt kort nedan. Volvokoncernen har också fått en ny organisation sedan 1 januari 2012.

Lastbilsverksamheten utgör nästan två tredjedelar av koncernens totala omsättning och är organiserad på ett sätt där;

- all produktutveckling samlats för sig i **Volvo Group Trucks Technology**,
- all produktion för sig i **Volvo Group Trucks Operations** där
- all försäljning delats upp på geografiska regioner -
  - **Americas** (Nord- och Sydamerika),
  - **EMEA** (Europa Middle East och Africa) samt
  - **APAC** (Asia och Pacific).

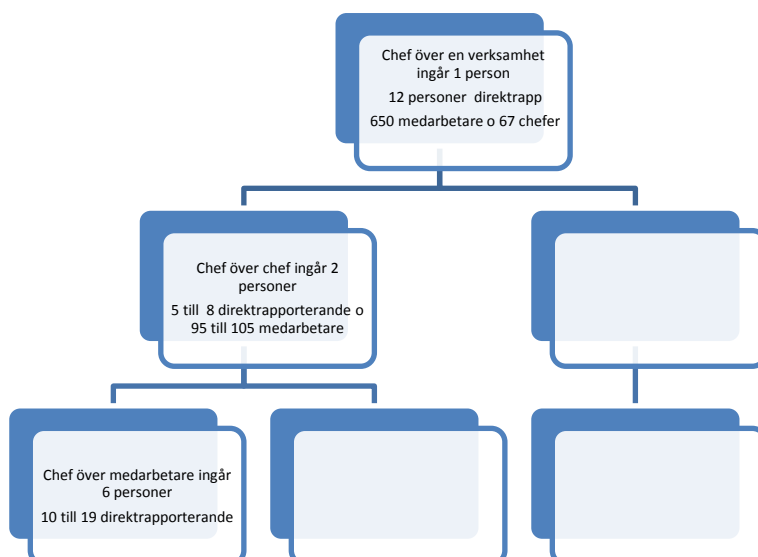
Utöver lastbilsverksamheten finns också ett antal affärsområden, som Volvo Construction Equipment, Volvo Bussar, Volvo Penta och Volvo Group Finance & Business Support. Volvo Aero är nu sålt.

**Volvo Group Trucks Technology** omfattar all produktutveckling av motorer, växellådor och lastbilar samt inköp för koncernen. Inom Volvo Group Trucks Technology har verksamheter inom Volvo 3P, Volvo Powertrain, Volvo Parts, Volvo Technology and Non-Automotive Purchasing samlats i en verksamhet.

Referens; [www.volvogroup.com](http://www.volvogroup.com)

Volvo Powertrains Produkt utvecklingsavdelning (PD har totalt 650 medarbetare och 67 chefer.

10 chefer tillfrågades och jag har intervjuat 9 personer, 8 män och en kvinna. D.v.s.13,43% av PD:s chefer. Fördelat på följande chefsnivåer;



De flesta av mina respondenter, har arbetat inom Produktutvecklingsfunktionen och Volvokoncernen eller inom Volvo Personvagnars motsvarande funktion, bara en har varit utanför Volvo. Genomsnittlig anställningstid är 16,3 år, med en spännvidd mellan 12 till 32 år.

Genomsnittligt antal år i ledande befattning är 8,9 år med en spännvidd mellan nya chefer med 2 års ledarerfarenhet till ledarerfarenhet upp till 20 år. 2 personer har annan kulturell bakgrund.

Urvalet av intervjupersoner har varit slumpmässigt genom att HR/Personalavdelningen på Volvo Powertrain kontaktade ett större antal chefer inom PD funktionen, på olika ledningsnivåer och att de frivilligt har anmält sitt deltagande.

#### 6.4 Jämförelsen av Volvokoncernens ledarskapskompetenser med ett ledarskap enligt "The Toyota Way"

En av delfrågeställning för föreliggande studie är om Volvokoncernens ledarkompetenser stödjer ett LEAN ledarskap och ledarens roll för lärande. För att kunna förstå och kartlägga om Volvos ledarskapskompetenser enligt Lombardo/Eichinger (1996 -2009) har uttryckt ett ledarskap enligt "The Toyota Way" i sina definitioner, har jag gjort en jämförelse av Volvokoncernen utvalda 39 ledarkompetenserna mot Liker (2004)/Swan (2010) tolkning av ett ledarskap enligt The Toyota Way. Se *Bilaga 2*

Mitt tillvägagångssätt har inneburit att jag har tagit varje ledarkompetensbeskrivning för sig av Lombardo/Eichinger (1996 – 2009) ledarkompetenser, och jämför den med Liker (2004) och Swan (2010) beskrivningar av ett LEAN ledarskap enligt *Bilaga 2*. Ett exempel nedan på hur det har gått till;

Ledarkompetens No 60 **Building Effective Teams**. Lombardo/Eichinger (1996 – 2009) sid 367. När den ledarkompetensen utövas på en tillräcklig nivå, innebär det att ledaren kan följande;

- Blends people into teams when needed
- Creates strong morale and spirit in his/her team

- Fosters open dialogue
- Lets people finish and be responsible for their work
- Defines success in terms of the whole team
- Creates a feeling of belonging in the team

Fråga - Finns det komponenter av ett LEAN ledarskap i ovanstående ledarkompetens, enligt Liker/Swan? – Svar ja, i jämförelse med Liker/Swans ”Utveckla ledare som utvecklar högklassigt individuellt arbete genom att stödja effektivt teamwork.

## 6.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Enligt Svensson/Starrin (1996) har reliabilitet och validitet sitt ursprung i den kvantitativa forskningen och hänvisar till att en undersöknings resultat är tillförlitliga och konsistenta. I både kvalitativa och kvantitativa studier är validitet och reliabilitet centrala begrepp i anslutning till kvaliteten på datainsamling, analys av data etc. Hög reliabilitet innebär i den kvantitativa studien att man vid upprepade mätning av ett konstant objekt får samma resultat. Med validitet avses hur pass väl man mäter det man avser att mäta. Validitet i kvalitativa studier kan ha en eller flera av följande aspekter av bedömd giltighet utifrån; undersökningens upplägg, datainsamlingsmetodik, analys av data, och resultatet (Svensson. o Starrin, 1996 s. 211).

Enligt Kvale/Brinkmann (2009) är validitet i kvalitativ forskning, att metod och analys innefattar kontroll av trovärdighet, en försäkran att det finns empiriska belegg och att forskaren har gjort en rimlig tolkning. Kvale/Brinkmann skiljer mellan kommunikativ validitet och pragmatisk validitet. Med kommunikativ validitet menas att forskarens tolkningar har kommunicerats och förhandlats med personer, som är bekanta med eller involverade i det sammanhang som studerats. Pragmatisk validitet innebär att bokstavligen övertyga läsaren om att den gjorda analysen är trovärdig och att resultaten är användbara.

Följande valideringssteg följer i min forskningsprocess enligt en mall av Svensson/Starrin (1996);.

*Målsättning och syfte;* Att identifiera ännu icke kända företeelser, egenskaper eller innebörder och att redovisningen stämmer med syftet. D v s att mina slutsatser och resultat svarar på mina forskningsfrågeställningar.

*Datainsamling;* Ett strategiskt styrt urval. Produktutvecklingsfunktionen inom Volvo Powertrain är utvald, p.g.a. ett pågående LEAN projekt, som skall påverka arbetssätten inom funktionen. Urval av intervjupersoner är slumpmässigt och avgränsat till chefer inom Produktutvecklingsavdelningen inom Volvo Powertrain. De representerar 3 olika chefsnivåer och 13, 43 % av avdelningens chefer.

*Analys;* Mättnad i materialet och feedback. D v s att jag genom feedback från mina respondenter, får en återkoppling på att mina iakttagelser är relevanta. Avstämning har gjorts i samband med intervju, med samtliga respondenter.

*Resultat;* Generaliserbarhet – D v s att generaliserbarheten baseras på det antagandet att det resultat jag kommit fram till på ett meningsfullt sätt kan appliceras på liknande situationer och personer, som de ursprungligen grundades på.

## 6.6 Forskningsetiska överväganden

Att arbetet skall ske enligt forskningsetiska reglerna för det humanistisk-samhällvetenskapliga forskningsrådet ([www.vr.se](http://www.vr.se)), samt att;

”Själva forskningsarbetet skall följa vetenskapliga regler. Man skall redovisa vad som är egna och andras insatser” (Wallen. G 1996, sid 133). Men också att;

Tidigare vetenskapsteoretiska traditioner har starkt betonat forskarens objektivitet, vilket bland annat garanterades genom användandet av experimentella metoder. I kvalitativa studier finns inte lika klara metodregler och forskarens syn på problemen, värderingar och självkännedom har därför större betydelse än annars. (Wallen. G 1996, sid 132 o 133). Detta är nog så viktigt med tanke på min egna förförståelsen

## 6.7 Förförståelse

Jag har arbetat inom några av Volvokoncernens bolag och har en erfarenhet och förförståelse relaterat till dessa organisationer, dock inte till det företag, där jag har hämtat min empiri. Jag lämnade Volvokoncernen 2005 för egen verksamhet och har därmed inte längre har något anställningsförhållande med något Volvobolag. Jag har också erfarenhet från ledar/chefs roller och ledningsgruppsarbete i flera företagsgrupperingar utanför Volvokoncernen.

## 6.8 Metoddiskussion

Valet att intervjua ett slumpässigt urval av chefer på olika ledningsnivåer inom Produkt Development, gjordes för att få en direkt dialog med personer i de rollerna. Jag övervägde att inkludera en enkät, men valde bort den, därför att jag såg möjligheten till en dialog, som viktig. Urvalet är litet, 13,43% av hela populationen av PDs chefer. Intervjupersonerna har lång erfarenhet av sin organisation och i de flesta fall av ledarskap. En person fick förhinder. De som ingår i undersökningen ger en bra illustration av min frågeställning och dras synpunkter representerar dem och deras situation. Jag skulle naturligtvis gärna ha träffat fler chefer, men med tanke på tid och en pågående omorganisation, avstod jag från ytterligare intervjuer. Vidare höll jag mig till en intervjustruktur se *Bil 4*, men fokusområdena kom att variera något mellan respondenterna, likaså tidsåtgången. En avstämning av mina sammanfattningar av intervjun, gjordes kontinuerligt med respondenten. Valet att anteckna med hjälp av en PC istället för att spela in intervjuerna, gjordes utifrån att både jag som intervjuare och mina respondenter, är vana vid att detta verktyg är närvarande i möten och i olika arbetssituation. Det finns naturligtvis ytterligare information att få fram i bandupptagningar, men bandspelaren skulle kunna ha uppfattats som störande och onaturlig i situationen.

## 7 Resultat

### 7.1 Stödjer Volvos ledarkompetenser ett LEAN ledarskap och är ledarens roll för lärande en strategisk viktig kompetens?

Har det Volvogemensamma strategiska HR projektet, som utarbetade ”The Leadership Pipeline” tänkt i termerna, att ledarskapskompetenserna skall stötta ett LEAN ledarskap, när man valde just dessa 39? Nej det har man inte, enligt E. Broberg, Volvo Corporate HR (intervju 2012-01-24).

LEAN, som management koncept är däremot väl inarbetat i Volvo, även om det inte fanns med som ett urvalskriterium vid framtagandet av Volvos ledarkompetenser. LEAN kom med ”bakvägen”, genom att vara en del av Volvo kulturen och inbäddad i ledarskapslitteratur/forskning.

Enligt E. Broberg finns kulturella skillnader mellan västerländsk (Sverige) och österländsk (Japan) kultur, som manifesterar sig i att det västerländska sättet att se på individer och självstyrd egen utveckling, mot att teamet är överordnat individen i det österländska synsättet. Att t.ex. en chef skall ”kavla upp ärmarna” och gå ner och ta hand om ett problemområde är inte ett önskat beteende hos Volvochefen – men däremot att ledaren skall coacha teamet mot att teamet hittar en lösning, är ett önskat beteende, vilket även är klart uttalat i Toyotas ledningsfilosofi

Följande ledarkompetenser av Volvos ledarkompetenser, som jag tolkar dem, stöttar ett LEAN-ledarskap. Numreringen nedan är relaterad till Lombardo/Eichingers (1996 – 2009) kompetenssystem; se *Bilaga 2 Jämförelse mellan Volvos Ledarkompetenser och Liker/Swan tolkning av Toyotas ledarskap*. Och i Metodavsnittets 6.2 en beskrivning av tillvägagångssättet i jämförelsen.

- 5 Business Acumen
- 14 Creativity
- 15 Customer Focus
- 17 Decision Quality
- 18 Delegation
- 19 Develop direct reports & others
- 20 Directing others
- 21 Managing diversity
- 22 Ethics & Values
- 23 Fairness to direct reports
- 28 Innovation management
- 29 Integrity and trust
- 32 Learning on the fly
- 33 Listening
- 34 Managerial courage
- 36 Motivating others
- 42 Peer relationship
- 46 Perspective
- 51 Problem solving
- 52 Process management
- 54 Self development
- 60 Building effective teams
- 61 Technical learning
- 27 Informing
- 37 Negotiation
- 47 Planning
- 50 Priority Setting

27 av de utvalda 39 kompetenserna stödjer mer eller mindre LEAN och ett LEAN-ledarskap. LEAN- påverkan finns ”inbäddad” i Lombardo/Eichingers kompetenser. Ledarens roll för lärande är inte heller specifikt definierad eller fokuserad.

Enbart en kompetens nämligen No 32 **Learning on the Fly** av Lombardo/Eichingers ledarkompetenser har ett lärande perspektiv, men då främst utifrån individens egna behov av lärande.

Det finns också kompetenser, som Lombardo/Eichinger (1996 – 2009) definierat, men som Volvo inte har valt ut, och som är viktiga för managementmodellen LEAN, nämligen;

24 Functional/Technical Skills  
35 Managing and Measuring Work  
41 Patience  
63 Total work system

## **7. 2 Hur uppfattar ledarna inom PD de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?**

Det frågeformulär, som har använts i intervjuerna inom PD baserades på Swan, (2010) och Likers (2004) tolkning/formulering av vad som utgör ett LEAN Leadership avsett för ett slumpmässigt urval av PDs chefer. Det innehåller följande frågeområden;

Hur uppfattar tillfrågad chef att han/hon får stöd för, blir utbildad i, samt om sina egna färdigheter, när det gäller att, *Se Bilaga 4 Intervjumall*

- Bryta ner o följa upp mål
- Det coachande ledarskap
- Att ge feedback
- Att bygga team
- Att arbeta i processer och med ständiga förbättringar
- ”Go to Gemba” d.v.s att se med egna ögon
- Att bidra till lärande team/organisationer
- Respekt och tillit till medarbetarnas förmåga o kreativitet
- ”Rätt från mig”
- Möjligheten att reflektera

Redovisningen av svaren nedan, är en bild av ett läge under kvartal 1 och 2, 2012.

Nedan redovisas de tillfrågade chefernas kommentarer på mina frågor under varje frågeställning. Frågeställningen i fet stil.

**Vad innebär det att arbeta processinriktat?** Det processinriktade arbetssättet är väl inarbetat inom Product Developmentfunktionen och en förutsättning enligt Volvo Product System dvs. Volvos motsvarighet till Toyota Production System. De tillfrågade cheferna svarar att de utbildas i processerna och att driva arbetsflödena i processer, samt att det finns givna arbetsroller beskrivna i processerna. I processerna finns också en ”lärandeloop”, som skall bidra till förbättringar och öka kvalitet och rationalitet, samt att ta tillvara kunskap. Ibland när processerna inte följs, utan systemet kortsluts, bidrar det till irritation och

spänningar. En kommentar rörande processerna är att det finns för många processer och verktyg, samt att det inte hinns med att sortera och prioritera, utan att organisationen uppfinner nytt, utan att kontrollera om lösningen redan finns sedan tidigare, dvs. att man inte alltid lära av tidigare gjorda erfarenheter.

**Hur arbetar ni för att se till att bygga på gjorda erfarenheter?** Den här frågeställningen kommenterades mycket av de tillfrågade cheferna. Bl.a uttrycktes att ”Vi gör om samma misstag omigen p.g.a. att vi inte ”tankar av” medarbetare deras kunskaper, innan de lämnar organisationen. De tillfrågade cheferna uttrycker också frustration över att behöva släppa inte helt färdigtestade koncept/produkter till produktionen, vilket medför att en hel del tid får läggas på att rätta till problem, i efterhand, och att det görs under stor tidspress. ”Vi lägger för mycket tid på AO och ”taskforce”, jag vill ha insatserna tidigare i processen inte strax före produktion.”

Ett annat område som kommenterades av tillfrågade chefer är s.k. ”lesson’s learned” inte alltid genomförs mellan de olika projekten och därmed tas inte kunskap från projektet tillvara, på ett systematiskt sätt. Den teknik som används i bilarna, förfinas hela tiden och den bygger ju på tidigare kunskaper.”Tekniskt gör vi det, det är alltid en utveckling från det vi har” men ”Vi gör om misstag eftersom kompetensen finns hos människor och när de försvinner, försvinner erfarenheten”.

**Hur arbetar ni för att bidra till lärandet i teamet/organisationen?** Denna frågeställning fick också många kommentarer och synpunkter, som berör samma områden. Det är självklart inom produktutvecklingsfunktionen att dokumentera lösningar i en s.k. ”Vitbok”. Däremot, vilket flera kommenterade, ser man inte till att denna dokumentation återanvänds, som lagrade kunskaper att gå tillbaka till. ”Ett samlat grepp saknas, vi vet inte alltid var informationen lagras. De som tar över produkterna skall ta över dokumentationen”.

Ett annat område är att enskilda individer är djupa specialister och mycket kunskap finns i ”huvudet” hos dem och ”Det gäller att få dem att dela med sig hela tiden. Vi lyckas inte med detta, för lite med tid och för specialiserat”, var kommentar från några av cheferna. ”Att få in det (lärande och kunskapsöverföring) i det dagliga arbetet, hur gör vi det?” och att se till att få en kunskapsöverföring från de som lämnar organisationen, lyckas man inte heller alltid med, för kort framförhållning och inga system för detta. Dessutom innebär användningen av konsulter att kunskap inte alltid stannar kvar, eller tankas av, när konsulten lämnar organisationen. Det finns roller och koncept, som flera av cheferna pekar på som PD School och att utse Senior Advisors, som skulle kunna användas mer. En chef kommenterade också att det finns en ovilja att dela med sig, p.g.a. att kunskap är ”hårdvaluta” och att en del medarbetare är medvetna om konkurrensen från sina kollegor.

**Vad är Lean leadership för dig?** Lean leadership upplevs inte av de tillfrågade cheferna, som ett koncept eller att man pratar om det med en faktisk definition. Däremot var det inte svårt för mina respondenter att beskriva, vad de själva ansåg vara ett Lean Leadership, som att ”Att vara processdriven och att hitta ”waste” (slöseri med resurser), value stream mapping, ledtider och kostnader”. Eller ” Att arbeta med ständiga förbättringar, kvalitetsaspekten och att inte göra om samma misstag”. Det processdrivna arbetssättet är något som de tillfrågade cheferna väldigt tydligt förknippar med ett Lean leadership, och de standardiserade arbetssätten, att tillämpa rätt KPIer (mätetal) att göra saker rätt från början och att inte upprepa misstag. Att arbeta med större kundmedvetenhet och i en tydlig organisation och med klar ansvarsfördelning. Att allokeras resurserna rätt och att sakta ner och göra rätt från början



och kunna bli klar med saker och att se till att ta tillvara och återanvända på kompetens och erfarenheter.

**Lever ni som ni lär?** De knappa resurserna påverkar (dvs. budget och personalbudget) och de snäva implementeringstiderna påverkar möjligheterna att göra det. ”I verkliga livet gör vi inte det – budgeten styr mycket. Leveranser är viktiga. Du får mixade budskap som chef. Lärande och långsiktighet prioriteras inte” och ”Vi följer inte processerna och vi lever inte alltid efter dem”, var några kommentarer från cheferna.

**Och vad säger man om verktyg, stöd och utbildning för ett Lean ledarskap?** Inom Volvokoncernen, finns ledarskapsprogram för olika nivåer ”The Leadership Pipeline”, enligt beskrivningen i avsnitt 5.2.

Det program som nästan samtliga chefer har gått är ”Take Off” och får genomgående ett gott betyg. De andra programmen i The Leadership pipe-line på de två nästföljande ledningsnivåerna är också bra och ändamålsenliga, enligt de respondenterna, som har gått de programmen.

De som har gått programmet för första linjens chefer ”Take Off” programmet (vilket var alla utom en person) säger att de grundläggande verktygen och träning i att utöva ett coachande ledarskap, att ge feedback, att bygga team finns med i den utbildningen. Samtliga uttrycker att detta program har varit på rätt nivå och med ett bra upplägg. Programmet har gett dem rätt stöd. När det gäller att tillgodose kunskaper om ett Lean ledarskap, har det inte varit explicit uttryckt i programmet. Däremot finns managementmodellen LEAN ”inbäddad” i olika verktyg som används i verksamheten, som ”Daily Team Leadership” och i de olika arbetsprocesserna, samt i OD (Operational Development) utbildningen och arbetssättet. Därutöver finns i arbetet med resultaten av medarbetarenkäten Volvo Group Attitude Survey och att sätta mål och bryta ner mål i Personal Business Plan (uppföljningsverktyget i chef/medarbetarsamtalen) ett stöd för att planera och följa upp arbetet i enlighet med ett Leanbaserat arbetssätt. In direkt medför också att sitta i kontorslandskap tillsammans med personalen en möjlighet som chef att delta, vara tillgänglig och höra o se vad som sker på arbetsplatsen.

I intervjuer på Volvo Powertrain vittnar flera chefer om att i det dagliga arbetet finns mer av administration, budget och uppföljning, att få fram produkter, tjänster, material, transporter i tid, att lösa konkreta problem i verksamheten, ha rätt personal på plats eller fixa ersättare för frånvarande personal, sitta i möten, medla i konflikter, balansera motstridiga viljor och intressen, förhandlingar, mm än att arbeta på en mer strategisk nivå.

Kommentarerna speglar både resursfrågor, dvs. de ekonomiska förutsättningar, som gäller, målsättningar för verksamheten och de områden, som skulle kunna förbättras. Flera respondenter uttrycker att ”lärandeloopen” inte alltid är given. Med det menas att lära av tidigare gjorda erfarenheter/misstag och att regelmässigt gå tillbaka till upprättad dokumentation och till dem, som har varit med och vet vilka lösningar, och tillämpningar, som genomförts och vilka problem man stött på. Misstag upprepas och återanvändning av kunskaper och erfarenheter, görs inte alltid och är inte systematiskt.

## 8 Analys

### 8.1 Stödjer ledningsfilosofin ”The Toyota Way” och verktyglådan LEAN lärande i en organisation och är ledarens roll för lärande är en viktig kompetens, utifrån teorier om lärande och ledarens roll för lärande i organisationer.

Toyotas ledningsfilosofi fokuserar starkt på, enligt Liker (2004), att satsa på att utveckla människorna som kommer i kontakt med Toyota, och att vara en lärande organisation bl.a genom att ständigt förbättra och att lära av tidigare erfarenheter och misstag. Toyotachefens främsta uppgift är att bygga upp en lärande organisation och att leda sina medarbetare genom att ställa frågor och stödja hellre än att ge order. Toyotachefen lär och leder genom att ständigt förbättra och genom reflektion. Ledarna skall också ha en ödmjuk och tålmodig attityd. Dessutom tillägger Swan (2010) skall ledarskapet baseras på att ledaren utvecklar sin medarbetare genom arbetet och arbetsuppgifterna, att han/hon skall medverka till att erfarenheter/kunskaper återanvänds och förvaltas.

Wenger (1998) men också Sandberg/Targama (1998) resonerar om hur lärandet sker i arbetsgruppen och på arbetsplatserna. Att medarbetarna, som finns på en arbetsplats är aktörer i en social praktik och att de interagerar med varandra i möten, genom att hitta lösningar på problem, i all dokumentation, system etc., som skapas för att överföra information, bidrar till lärandet och kunskapsöverförandet, som enligt Wenger (1998) sker i dualiteten mellan participation dvs. deltagandet i en verksamhet, och reifikation dvs. de i praktiken ingående dokumenten, it-systemen, arbetsprocesser, standarder och normer. I verktyglådan LEAN och i ledningsfilosofin ”The Toyota Way” läggs stor vikt på att i arbetsgrupperna, finna lösning på problem, som uppstår och att lära i de dagliga arbetsuppgifterna. En metod, som används, är Toyotas ”Fråga Fem Varför”? Detta arbetsätt används för att hitta grundorsaken till ett problem och att finna åtgärder för att varaktigt lösa det, Liker (2004). Ett annat är arbetsätten för förbättringsarbete och problemlösning i LEAN är PDCA-cykeln (Plan, Do, Check, Act). Liker (2004) o Berglund (2010). I ovan nämnda verktyg finns en tydlig ”lärandeloop” inbäddad. Inom PD används också The Daily Team Leadership, och möjligheter att använda lesson’s learned övningar, samt upprättade projektplatser, vilket är ytterligare verktyg för överföring av kunskap och lärande, som stöds av Wenger, Säljö, m fl.

Att ge tid och utrymme för reflektion ”hansei” enligt The Toyota Way, är en nyckel till lärandet, stöds av Targama/Sandberg (1998). Enligt Sandberg/Targama är grunden för lärandet i arbetslivet baserat på individens förståelse av sitt arbete och att reflektion är en grundförutsättning för lärande, och för utveckling av förståelse. Detsamma gäller för det kollektiva lärandet, som grundas på en gemensam förståelse av arbetslagets arbetsuppgifter och som skapas i ett socialt sammanhang, genom kommunikation i arbetsgruppen och i en gemensam meningsskapande process. De anser att lärandet är kontextberoende. Det erfarenhetsbaserade eller problembaserade lärandet, sker i en process där erfarenheter bearbetas i en reflekterande process, som då bidrar till att skapa förståelse för arbetsuppgiften. Begreppet lärande organisation används frekvent. Det är dock svårt att hitta en enhetlig definition på lärande organisation. I the Toyota Way innebär en lärande organisation ”Att ständigt söka grundorsaken till problem driver lärandet inom organisationen {..} Tuffa analyser, reflektion och kommunikation, om det man har lärt sig är mycket viktigt när man gör förbättringar, liksom att standardisera de bästa arbetsätten”( Liker, 2004 s. 17). Petersen (2008) anser att LEAN istället betonar det kollektiva lärandet, genom att arbeta med ständiga förbättringar, men också genom en standardisering av arbetsuppgifterna.

Det kollektiva lärande, på arbetsplatsen, enligt Wenger (1998), pågår genom att medarbetaren utför arbetsuppgifter, deltar i projekt och möten, utformar nya verktyg eller lär sig nya verktyg (system, blanketter, mallar, gemensamma repertoarer mm) och genom detta, bidrar till ny kunskap och utveckling. Uttryckt enligt Wenger (1998) "For organizations, it means that learning is an issue of sustaining the interconnected communities of practice through which an organization knows what it knows and thus becomes effective and valuable as an organization." (Wenger, 1998 s. 8).

Curt Andersson (2000) argumenterar för att det inte finns någon allmänt accepterad teori om organisatoriskt lärande, men att det möjligen kan påstås att "en lärande organisation karakteriseras av att man försöker ta vara på de anställdas kunskaper och utvecklingsförmåga i ett så brett hänseende som möjligt", (Andersson, 2000, s 97). Han anser vidare att begreppet lärande organisation är vagt och att begreppet inte är helt synonymt med alla individers samlade lärande och kunskaper, eftersom lärandet består även när individer kommer och går i en organisation.

## **8.2 Stödjer Volvos ledarkompetenser ett LEAN ledarskap och är ledarens roll för lärande en strategisk viktig kompetens?**

I Volvos Vision 2015 uttrycks strategin för lärandet i organisationen enligt The Learning Strategy som; "Our leaders are recognized to be performance and value driven, effectively developing our people, organization and culture. They deliver business results through teamwork based on inclusiveness, respect, and trust. Our leaders effectively lead a highly skilled, diverse, global workforce through ever changing business environments.... They bring out the best in our people, exceed our customers' expectations and increase our profitability. By developing our people they develop our business." Volvo Group Leader Development, Learning Strategy, ( March 2011). Denna strategi, kan länkas till ett LEAN leadership, enligt Liker (2004) o Swan (2010) och det finns även en klar påverkan av "The Toyota Way" i ovanstående vision. Det är främst formuleringarna som; "They bring out the best in our people, exceed our customers' expectations and increase our profitability. By developing our people they develop our business. Our leaders are recognized to be performance and value driven, effectively developing our people, organization and culture. They deliver business results through teamwork based on inclusiveness, respect, and trust", som visar på influenser från ledningsfilosofin The Toyota Way.

När det gäller Volvos ledarkompetenser, så framkom det att det gemensamma strategiska HR projektet inte specifikt identifierat att ledarkompetenserna skall stötta ett LEAN ledarskap, när man valde just dessa 39. enligt E. Broberg, (intervju 2012-01-24).

I jämförelsen av Volvokoncernens urval av Lombardo/Eichingers (1996 – 2009) ledarkompetenser med ett LEAN ledarskap enligt Liker (2004) och Swan (2010) stöttar ändå 27 av de utvalda ledarkompetenserna mer eller mindre ett LEAN ledarskap. Jag har också kommit fram till att det i Volvos ledarkompetenser saknas mer av fokusering på de för LEAN, viktiga områden som **överföring och tillvaratagande av kunskap och lärandet i organisationen**, dvs. att bidra till **Lärandet i teamet och i organisationen, överföringen av kunskap**, att ge utrymme för **reflektion**, samt det inriktningen mot det **ödmjuka, tålmodiga och kunskapsdjupa ledarskapet**.

### **8.3 Hur uppfattar ledarna inom PD de faktiska förutsättningarna för ett LEAN ledarskap?**

I intervjuerna på PD framkom att resurser och tid är trånga sektorer, för att eliminera fel och misstag, samt möjligheter att överföra kunskap. Det är, enligt de intervjuade cheferna, svårt att motivera att få igenom kostnaden för en dubblering av bemanning under en avgränsad period för att få till stånd kunskapsöverföring. Kravet på snabb implementering av nyheter, medför att ändringar och åtgärder kommer in i ett senare skede eller när en produkt har gått i produktion. Samma misstag upprepas, kompetens lämnar företaget utan att man tar tillvara på kunskaper mm. Det finns ett gammalt talesätt inom Volvo ”att inte uppfinna hjulet på nytt”, vilket ändå sker på grund av att gjorda erfarenheter, inte alltid är tillgängliga eller kända och att de återanvänds. Just förutsättningar att eliminera fel och misstag, genom att lära av tidigare fel och misstag är viktig hörnstenar i både ledarfilosofin The Toyota Way och i verktygslådan LEAN, såväl att se till att kunskap återanvänds och finns tillgänglig.

Respondenterna i intervjuerna på Volvo Powertrain, refererar till det lärandet som finns inbäddat i arbetsprocesserna och i ”The Daily Team Leadership”, men också i virtuella projekt platser, dokumentation och ”lessons learned övningar”. Wenger (1998) stödjer detta synsätt i sin teori, genom att de verktyg/artefakter, som finns i en social praktik, blir en reifikation i praktiken. Detta arbetssätt är också tydligt i LEAN och the Toyota Way. ( J. Liker, 2004). Det processinriktade arbetssättet är väl inarbetat inom Product Developmentfunktionen och en förutsättning enligt Volvo Product System dvs. Volvos motsvarighet till Toyota Production System, (Liker, 2004).

Respondenterna inom Volvo Powertrain påtalar också att det saknas systematik i återanvändning av de erfarenheter, som finns dokumenterade i ”Vit böcker”, och på projektplatser och att ”lesson’s learned” inte alltid genomförs i projekten. Dessutom sker inte alltid en ”avtanking” av erfarenheter och kunskaper från medarbetare, som av någon anledning lämnar organisationen. Det saknas ett samlat grepp, och det framkom att man inte alltid vet var informationen lagras. Enligt Liker (2004) är kunskapsöverföring en viktig komponent för att bidra till lärandet i organisationen, samt att man lär av sina misstag. Enligt Wenger (1998) bidrar artefakter i praktiken till lärandet, som möjliggörande av att kunskap består, även om medlemmar kommer och går i organisationen. Däremot finns det en tydlig ”lärandeloop” i avdelningens processer och i The Daily Team Leadership.

När det gäller utbildning för ledarrollen säger de respondenter, som har gått programmet för första linjens chefer ”Take Off” (vilket var alla utom en person) att de grundläggande verktygen och träning i att utöva ett coachande ledarskap, att ge feedback, att bygga team, finns med i den utbildningen, dvs. viktiga områden enligt ett LEAN leadership. Samtliga uttrycker också att detta program har varit på rätt nivå och med ett bra upplägg. Programmet har givit dem rätt stöd och verktyg. När det gäller att tillgodose kunskaper om ett LEAN ledarskap, har det inte varit direkt uttryckt och formulerat i programmet.

## **9 Diskussion**

Stora delar av vårt vuxna liv befinner vi oss på olika arbetsplatser och det lärande som sker där är därför viktigt för individen, men i hög grad också för företagens och verksamheternas, utveckling och fortlevnad. LEAN är ett managementkoncept, som är intressant för att det har en stor påverkan på de organisationer, där det implementeras (Berglund 2010 och Petersen

2008 o 2009). I dagens Sverige är det också många människor, som arbetar i organisationer, som mer eller mindre tillämpar LEAN.

Lärande och reflektion är en viktig hörnsten i Ledningsfilosofin The Toyota Way och verktygslådan LEAN, men detta blir inte så tydligt fokuserat i USA och i Västeuropa. Däremot har det fokuserats mer i Väst på LEAN-verktygen och på den kostnadsreduktion och de effektiviseringar, som management konceptet kan bidra till, enligt bl.a Petersen (2008 o 2009).

### **9.1 Österländsk och västerländskt ledarskap**

Det påstås ibland att Toyotas ledningsfilosofi kan vara svår att tillämpa utanför Japan, bl.a p.g.a det starka japanska kulturinflytandet. (Liker, 2004).

Det innebär bl.a att det tjänande ledarskapet, ödmjukheten, tålmodigheten, reflektion och att ingå i ett större sammanhang, i en familj, i ett företag eller i ett samhälle är delkomponenter, som påverkar det österländska ledarskapet (Liker, 2004 o Preechachanchai & Wangwacharakul, 2011). Enligt Oudhuis & Olsson (2007), anser de att japansk företagskultur är mer hierarkisk än den svenska, samt när det gäller beslutsfattandet så skall alltid överordnad chef involveras i Japan, och att det är större fokus på detaljer i beslutsunderlagen. Att undvika att offentligt visa osäkerhet är vanligare i Japan. Balans mellan arbete och fritid väger tyngre i Sverige.

Enligt Liker (2004) och Swan (2010) är LEAN- ledarskapet sammanfattningsvis inriktat på teamet och baserat på långsiktighet, lärande, reflektion, tålmodighet och ödmjukhet, djup kunskap om processer och arbetet, beslut, som baseras på fakta, samt respekt för anställda och övrig målgrupper för verksamheten, i detta finns värderingar och synsätt, som är förankrade i den japanska kulturen.

Det västerländska ledarskapet däremot, enligt Lombardo/Eichinger (1996 – 2009) och Svenningsson/Alvesson (2010) är mer inriktat på individen, är resultatfokuserat, genomför ”brandsläckare aktiviteter”, kontrollerar genom att följa upp på resultat och styr genom att ge direktiv. I väst fokuseras också på snabbare karriärsteg för individen. En ledare i västvärlden kan dessutom vara ung och har gjort en snabb karriär enligt Lombardo/Eichinger (1996 – 2009) och Liker (2004) och Swan (2010). Enligt Svenningsson/Alvesson (2010) läggs det också stor vikt i den västorienterade managementlitteratur på det heroiska/karismatiska /transformativa ledarskapet och att förväntningar på personer i ledande befattningar är att de skall vara/agera på detta sätt.

Nedan redovisar jag en schematisk jämförelse mellan ett västerländskt traditionellt ledarskap och ledarskap enligt Toyota och Liker (2004), och Swan (2010) och Lombardo/Eichinger (1996 – 2009). Jag vill visa på några huvuddrag och några skillnader.

**Egen sammanfattning av ett Väst/Öst ledarskap enl. Liker (2004) o Swan (2010) och Lombardo/Eichinger, (1996 – 2009)**

	Västerland	Österland
Inställning	Snabba resultat	Tålmodigt arbete
Förhållningssätt	Tufft, offensivt	Ödmjukhet
Karriär förhållningssätt /förväntningar	Snabbt uppåt	Lär grundligt och horisontellt, klättrar successivt uppåt
Fokuserar på	Resultatfokus	Rätt process kommer att leda till rätt resultat
Medarbetare	Nå målet genom människor	Utveckla människor
Arbetsätt	Övervinna motstånd, övertyga, snabbhet i genomförande	Ta tid att i grunden förstå och att gå till roten av problemet för att sedan agera snabbt
Fokus	Kontrollera siffrorna	Djup förståelse av processen

De skillnader som finns i synsätten inom väst/öst ledarskap påverkar vad som fokuseras i ledarskapet och vad som gäller för ledarskapet inom Volvokoncernen.

## **9.2 Diskussion om Volvos vägval**

Både lärandet i organisationen och överföring av kunskap är en viktig del i Toyotas ledningsfilosofi och en av Toyota chefs viktigaste uppgifter är att bygga en lärande organisation, enligt Liker (2004).

Att se till att kunskaper finns kvar i organisationen när individer kommer och går, är viktigt. När personer sägs upp, byter jobb eller pensioneras och nya personer anställs, medför det att kunskap försvinner och att nya kunskaper tillförs. Detta faktum påtalades av PDs chefer, som en brist i organisationen. De tog upp att det finns system för kunskapsöverföring, t.ex. i s.k. "vitböcker", PD School, "lessons learned" övningar mellan projekt etc., som skulle kunna utvecklas med en större medvetenhet och systematik. Idag, säger de, finns ingen direkt systematik i kunskapsöverföringen eller att de systemstöd, som finns, t.ex. projektplatser med dokumentation, inte är allmänt tillgängliga eller lättåtkomliga. Man skulle också kunna använda de roller, som redan finns t.ex. inom PD som Senior Advisor, samt PD School, för att mer systematiskt ta vara på och återanvända människors kunnande. Enligt min mening skulle det innebära en kvalitetshöjning och en kostnadsbesparing för företaget att se till att förvalta/återanvända den kunskap, som företaget en gång har satsat på att ta fram.

Dokumentation och verktyg i form av processer, it-stöd mm är viktiga kunskapsöverförare, vilket stöds av Wenger (1998), som anser att dessa medverkar till att behålla kunskap, även när individer kommer och går i en organisation. Värdet av denna reifikation behöver medvetandegöras som viktigt, inte bara för individen, utan i även hög grad för företaget/organisationen. Dessutom är överförandet och tillvaratagandet av kunskap ett sätt att säkerställa kunskapsbasen och att eliminera antalet fel och misstag, enligt ledningsfilosofin The Toyota Way.

Ledaren har också en viktig roll för stödjandet av lärandet i organisationen, enligt Toyotas filosofi, vilket inte har observerats i Volvos urval av Lombardo/Eichingers ledarkompetenser, som enbart är inriktad på ledarens egna lärande.

Den ekonomiska styrningen, begränsar vad som är möjligt eller inte möjligt i en verksamhet. Bokslut och resultatuppföljning sker månads- och kvartalsvis i alla typer av företag och verksamheter och företagens beslutsfattare reagerar snabbt om vinstmarginalerna krymper. Många företag har också ägarstrukturer med riskkapitalföretag och de ingår i globala koncerner. I andra verksamheter, som styrs av Lagen om Offentlig Upphandling, är lägsta pris ett av de tyngsta urvalskriterierna, drabbas verksamheter av att arbetet skall utföras med knappa resurser. Kortsiktigheten och kraven på ständiga resultatförbättringar påverkar de långsiktiga investeringar och kanske livskraften hos företagen på lång sikt, samt påverkar även strategier för utveckling och lärande. Naturligtvis måste en ledning reagera på exempelvis vikande försäljning, ökande kostnader, minska effektivitet och ökande konkurrens osv. Det gör även Toyota. I Toyotas ledningsfilosofi (Liker, 2004) balanseras målsättningen att långsiktigt bidra till sina målgrupper och att ha uthållighet i förändringsprocesser, samt att i mindre omfattning använda sig av neddragning av personal än västvärldens företag, samtidigt som Toyota ser till att arbeta effektivt och med hög kvalitet, och kundfokuserat.

Enligt de intervjuade cheferna sker det en ständig avvägning mellan att få fram produkter i tid, att leverera enligt målsättning och plan och samtidigt minimera fel, kvalitetsbrister innan de når produktionen. Mer resurser, tid, personal, bättre system mm. kan naturligtvis mildra en del av de här effekterna. Vetskapen finns naturligtvis att kostnaden uppstår senare i form av garantikostnader och fel och stopp i produktionen. Vad skulle hända om Volvo tog beslutet att den kostnad, som inom rimliga gränser nu kan antas uppstå i ett senare skede, läggs som en satsning/får kosta tid och resurser, tidigare i kedjan?

Det långsiktiga perspektivet, det långsiktiga lärandet, reflektion och att bereda utrymme för kunskapsöverföring, enligt Toyotas ledningsfilosofi, har fått anpassa sig till vinstoptimering

på kort sikt, i västvärldens företag. I den ekonomiska modell, som dominerar, i näringslivet idag, ses personal, och personalrelaterade kostnader, som en kostnad utan intäktssida. De kortsiktiga lönsamhetskraven kan motverka förutsättningarna för lärandet och för reflektion i organisationen. Att räkna på kostnader för olika former av slöseri, enligt LEAN arbetsättet, kan ge argument för att allokera resurser. Genom att använda rätt KPIer kan en dialog föras mellan HR (personalavdelning) och chefer i linjefunktioner och ekonomiavdelningen om slöseri ("waste" i LEAN terminologin) av resurser, kompetens och kunskap.

Enligt min mening bidrar medarbetare och chefer, i en arbetsplats praktik, till förbättringar och kreativa processer, som både tillför individen eget lärande, men också bidrar till utveckling och förbättringar i verksamheten. Allt detta är tätt sammanlänkat och pågår ständigt genom att vi är aktörer i en social praktik, (Wenger, 1998). När en individ lämnar en praktiken uppstår en "kunskapslucka" och den kunskap, som denna individ har, kan aldrig helt ersättas av en ny individ, däremot kommer andra erfarenheter och kunskaper, in i praktiken med den nya individen. Denna rörelse bidrar till både + och – både till kunskapsförluster och till kunskapsstillväxt och dynamik.

### **9.3 Förslag på framtida forskningsområden**

Vilka effekter får det på de områden som "The Toyota Way" anser viktiga som lärande i organisationen och långsiktig satsning på medarbetares kunskap och kompetens, när företag och organisationer reagerar snabbt på ekonomiska upp och nedgångar.

Ett annat område att studera är vilka effekter det får när medarbetare, som sägs upp, pensioneras eller säger upp sig inte "tankas av" och överlämnar delar av sin kunskap, och när nya personer anställs, och de måste leta upp tidigare kunskaper, eller "uppfinner hjulet" på nytt.

Ytterligare områden är att undersöka är vilken betydelse reifikation har för överföring och lärande i en praktik.



## Referens och Litteraturlista

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. andra uppl. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, C. (2000). *Kunskapssyn och lärande – i samhälle och arbetsliv*. Lund. Studentlitteratur
- Berglund, R. (2010) *Engagemang efterfrågas. Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför LEAN*. Företag söker medverkan av medarbetare när de inför Lean. Avhandling vid Göteborgs Universitet, Inst. för Arbetsvetenskap,
- Bergström, G. & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman L., & Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund Studentlitteratur
- Brousseau, K., Driver, M., Hourihan, G. & Larsson, R. (2006) *The Seasoned Executive's Decision-Making Style Harvard Business Review*
- Czarniawska, B., Sevón G. (2005) *Global Ideas, How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Eneroth, T., Plank, K. (1997, 2006) *Leading People undergoing change*.
- Hall, W. (1995) *Managing Cultures. Making Strategic Relationships Work*. Wiley
- Harvard Business Review, February 2006
- Held, D. (1980) *Introduction to Critical Theory Horkheimer to Habermas*, University of California Press
- Hessner, L. (1996) *Ledare eller bara chef*, Hessner & Bolinder Konsult AB & IHM Förlag AB.
- Hofstede, G. and Hofstede, G-J. (2004) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill U.S.A.
- Hällström, F. & Tengblad, S. (2006), *Medarbetarskap i praktiken*: Studentlitteratur
- Kennedy, M., Harmon, K., Minnock, E. (2008) *Ready, Set, Dominate*. The Oaklea Press
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund Studentlitteratur
- Lean & Six Sigma, Här finns de vanliga hindren för Lean, artikel, Potential, augusti 2011
- Liker, J. (2004): *The Toyota way: 14 management principles From the worlds Greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. , Hoseus, M. och Center for Quality People and Organizations (2008):

- Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way. New York: McGraw-Hill.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996 – 2009) *FYI For your Improvement A Guide for Development and Coaching*. Korn/Ferry International
- Olofsson, E-L., Viden L.; (2003) The OD Process – Perceived strengths and weaknesses A Study of organizational development within AB Volvo. Intuitionen för Individ och Samhälle Högskolan Trollhättan o Uddevalla,
- Ouidhus, M. o Olsson, A. (2007) “Vi kan aldrig bli Japaner” Vad betyder utlandsägande för svenskt arbetsliv? Arbetslivsinstitutet
- Pettersen, J. (2008): Lean Production - Universallösning eller modefluga? En kritisk granskning av Lean-konceptets innehåll och retorik. Linköpings universitet. Helix Working Papers 08/6.
- Pettersen, J. (2009); Translating Lean Production From Managerial Discourse to Organizational Practice. Doktorsavhandling vid Linköpings Universitet
- Preechachanchai, O. & Wangwacharakul, P. (2011) From Japan to Sweden; Lean Product Development System in Cultural Contexts, Linköpings Universitet
- Rainbird, H., Fuller, A., Munro, A. (2004) *Workplace Learning in Context*, Routledge, kursbok,
- Ramqvist, L. & Ericsson, M. (2000) *Manöverbarhet*. Ekerlids Förlag
- Sandblad, J. & Targama, A. (1998) Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund Studentlitteratur
- Smith, M. K. (2001) '*Peter Senge and the learning organization*', *the encyclopedia of informal education*. [[www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm)].
- Swan, H. & Furuhjelm, J. (2010) Creating value through Lean Product Development – Towards a generic framework. Nord Design
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*, Liber Förlag
- Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund, Studentlitteratur
- Säljö, R. (2000) *Lärande i praktiken, ett sociokulturellt perspektiv*. Sockholm, Nordstedts Akademiska Förlag
- Tengblad, S. (2003) Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap, Liber
- Toyota in Business (2008) *The Toyota Way*, [www.toyota.se](http://www.toyota.se)
- Wallen, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund Studentlitteratur

Velten, J., Ackeman C., Hällsten F., Tengblad S. (2007) *Medarbeidarskap – fra ord til handling*, Oslo Universitetsforlaget

Wenger, E. (1998) *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press

Vetander, R. (2011) *Performance management boards on the bank floor*  
A study on the use of performance management boards as a foundation for continuous improvement in a Swedish bank, Master Thesis, KTH

Volvo Group Leader Development Learning Strategy (2011)

Volvo Group Quality Council Project Team Poor Quality Cost (2005)

Volvokoncernens Årsredovisning 2010

[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Yukl G A (2009): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J. ; Harlow: Pearson Education.

## Bilagor

### Bilaga 1 Volvokoncernens ledarkompetenser

#### Lombardo Eichingers ledarskapskompetenser (1996 – 2009), Volvos Urval

No	Namn	Emerging leaders	Leading people	Leading leaders	Leading business	Kluster
32	Learning on the fly	x	x	x	x	Self Management
54	Self-development	x	x	x	x	Self management
15	Customer focus	x	x	x		Strategic thinking
21	Managing diversity		x	x	x	Strategic thinking
61	Technical learning	x				Strategic thinking
50	Priority setting		x			Strategic thinking
5	Business acumen			x		Strategic thinking
25	Hiring & Staffing			x		Strategic thinking
58	Strategic agility				x	Strategic thinking
14	Creativity			x		Strategic thinking
28	Innovation management				x	Strategic thinking
2	Dealing with ambiguity				x	Strategic thinking
51	Problem solving				x	Strategic thinking
19	Developing direct reports& others		x	x	x	Inspiring Leadership
42	Peer relationship	x				Inspiring Leadership
27	Informing		x			Inspiring Leadership
18	Delegation		x			Inspiring Leadership
60	Building effective teams			x		Inspiring Leadership
49	Presentation skills			x	x	Inspiring Leadership
33	Listning			x		Inspiring Leadership
65	Managing vision & purpose				x	Inspiring Leadership
46	Perspective				x	Inspiring Leadership
36	Motivating others				X	Inspiring Leadership
29	Integrity & trust	x	x	x	x	Courage & Integrity
57	Standing alone	x				Courage & Integrity
23	Fairness to direct reports		x			Courage & Integrity
22	Ethics & values			x	x	Courage & Integrity
34	Managerial courage			x	x	Courage & Integrity
11	Composure			x		Courage & Integrity
37	Negotiation				x	Courage & Integrity
1	Action oriented	x				Execution
43	Perseverance	x	x			Execution
20	Directing others		x			Execution
53	Drive for results		x			Execution
59	Managing through systems			x		Execution
38	Organisation agility			x		Execution
47	Planning			x		Execution
52	Process management				x	Execution
17	Decision quality				x	Execution

## Bilaga 2 Jämförelse mellan Volvos Ledarkompetenser och J.Liker (2004)/H.Swan (2010) tolkning av Toyotas ledarskap

Volvo-koncernens Ledarkompetenser enligt Lombardo Eichingers ledarskapskompetenser (1996 – 2009) där ett LEANT arbetssätt är utläsbart i kompetenserna.

### Liker/Swan Jämförelse

No	Namn			
32	Learning on the fly	x		F, K?
54	Self-development	360grader	x	F, K ?
15	Customer focus	x		M
21	Managing diversity	x		H
61	Technical learning	x		B
50	Priority setting			?
5	Business acumen	x		B
25	Hiring & Staffing			
58	Strategic agility			
14	Creativity	x		F
28	Innovation manag	x		F
2	Dealing with ambiguity			
51	Problem solving	x		I, J,N?
19	Developing direct reports& others		x	F, H
42	Peer relationship	x		G, H
27	Informing			?
18	Delegation	x		F
60	Building effective teams	x		G
49	Presentation skills			
33	Listning			J
65	Managing vision & purpose			
46	Perspective			C?
36	Motivating others	x		G
29	Integrity & trust	x		L
57	Standing alone			
23	Fairness to direct reports		x	H
22	Ethics & values			L
34	Managerial courage	x		C?
11	Composure			
37	Negotiation			?
1	Action oriented			
43	Perseverance			
20	Directing others	x		G
53	Drive for results			
59	Managing through systems			
38	Organisation agility			
47	Planning			?
52	Process management	x		E
17	Decision quality	x		L

## Bilaga 2 Leadership the Toyota Way enligt J Liker (2004)

<b>A</b>	<b>Utveckla ledare och chefer internt, som vuxit in i uppgiften</b>
<b>B</b>	Utveckla ledare som har en grundlig förståelse för uppgiften
<b>C</b>	Utveckla ledare som har förmågan att lära och leda sin personal
<b>D</b>	<b>Utveckla ledare, som kan bygga upp lärande organisationer</b>
<b>E</b>	Utveckla ledare, som lär och leder genom reflektion och ständiga förbättringar
<b>F</b>	Utveckla ledare, vars mål är att utveckla människor, så att de blir starka medarbetare och utnyttjar sin tankeförmåga
<b>G</b>	Utveckla ledare, som, utvecklar högklassigt individuellt arbete genom att stödja effektivt teamwork
<b>H</b>	Utveckla ledare, som respekterar sina medarbetare och ständigt utmanar dem att bli bättre
<b>M</b>	Kundfokus i beslut och utförande
<b>O</b>	<b>Tålamod och ödmjukhet</b>
<b>P</b>	<b>Tid för reflektion och i grunden förstå</b>
<b>Q</b>	<b>I grunden förstå processen</b>
<b>R</b>	<b>Det tjänande ledarskapet</b>

### Ovanstående och nedanstående ledardefinitioner överlappar och kompletterar varandra

#### Leadership the Toyota Way enligt Håkan Swan (2010)

*Fundament; Show Respect and trust, Go and see for yourself, ask why and guide coworkers to Solution, Right from me*

<b>F</b>	Coaching - Managing is developing people through work
<b>B</b>	Management by means - manage the work through focus on how the job is done
<b>I</b>	"Go to Gemba" - go and see facts on how the work is done
<b>J</b> H delvis	Trust your coworkers - they are never the problem always a part of the solution
<b>E</b>	Continues improvements - see problems and deviations as a potential for improvements
<b>K</b>	<b>Knowledge creation and reuse - encourage systematic knowledge capture. Always test to failure</b>
<b>H</b>	Teamwork - engage your coworkers show respect and you will get respect
<b>L</b>	Right from me - keep an autonomous attitude, hold your promises, and raise issues immediately
<b>N</b>	Ask why go to the root of the problem

## **Bilaga 3 Urklipp från Volvokoncernens Årsredovisning 2010**

### **Intern effektivitet kopierat från Volvokoncernens årsredovisning 2010**

Ett verktyg som används är **Volvo Production System (VPS)** som innehåller metoder för att effektivisera verksamheten och minimera produktivetsförlusterna. Kompetensutveckling ingår som en viktig del i VPS. Stor fokus läggs på att utveckla personalen mot nya, framtida tekniska kompetensområden.

**Betydande besparingar.** Under såväl 2009 som 2010 har omfattande åtgärder för att sänka koncernens kostnader genomförts. På kort sikt har de varit inriktade på att snabbt ställa om koncernen till en ny, lägre kostnadsnivå samtidigt som de genomförts för att säkerställa koncernens långsiktiga konkurrenskraft.

Samtliga delar av koncernen har varit föremål för kostnadsbesparingar inom en lång rad områden. Åtgärderna har gett effekt och avsevärt sänkt de totala kostnaderna för t.ex. försäljning och administration samt forskning och utveckling. När koncernen nu växer igen är det av stor vikt att kostnaderna ökar i en långsammare takt genom att höja effektiviteten och produktiviteten och därigenom öka lönsamheten.

#### **Inriktning framåt**

Inom det strategiska området **Intern effektivitet**

är inriktningen framåt att:

- Sänka produktkostnaderna.
- Utnyttja produktionskapaciteten globalt med regional förankring.
- Öka produktiviteten i det industriella systemet för att stärka konkurrenskraften.
- Fokusera på ett närmare och långsiktigt samarbete med högpresterande leverantörer och dra ytterligare fördel av stora inköpsvolymerna.
- Minska administrationen genom att fullt utnyttja affärsenheterna.
- Förbättra produktiviteten inom produktutveckling.
- Förbättra flexibiliteten för att snabbt kunna anpassa kostnaderna vid ändrad efterfrågan.
- Höjd kompetens och ökad mångfald med starkt medarbetarengagemang.

Intern effektivitet är en viktig del av att säkerställa en uthållig lönsamhet för koncernen.

I arbetet med intern kostnadseffektivitet ingår att minska tillverkningskostnaderna

Och administration samt att effektivisera produktutvecklingen

### **En högpresterande organisation - Kopierat från Volvokoncernens Årsredovisning 2010**

En avgörande faktor för genomförandet av koncernens strategi är insatserna från medarbetarna, deras kompetens och engagemang. Att säkra och utveckla strategiska kompetenser och resurser på lång sikt är grundläggande för att upprätthålla en effektiv och anpassningsbar organisation.

## **Bilaga 4** Intervjumall för intervjuerna av chefer inom PD

**Intervjumall**      **Datum**

**Vilket stöd/verktyg, samt Vilken utbildning/utveckling har du för att;**

1. Bryta ner o följa upp mål;
2. Det coachande ledarskap;
3. Att ge Feedback;
4. Att bygga team;
5. Att arbeta processinriktat
6. Att leda genom hur arbetet skall genomföras;
7. "Go to Gemba" Att se med egna ögon;
8. Att arbeta genom att bygga på gjorda erfarenheter (positiva eller negativa);
9. Att bidra till lärandet i teamet/organisationen;
10. Att arbeta med respekt och tillit till medarbetarnas förmåga och kreativitet;
11. "Rätt från mig" - Eget förhållningssätt till egna leveranser till dina målgrupper;

### **Om dig**

12. Är du Rekryterad internt i organisationen?
13. Är du Specialist/Generalist?
14. Är du Chef över medarbetare?
15. Är du Chef över chefer ?
16. Antal år i ledande befattning?
17. Vilka ledarprogram har du gått?
18. Vad attraherar dig i ledarrollen?
19. Hur ser du på din ledarroll?
20. Vilka är dina prioriteringar i ditt ledarskap?
21. Vad är Lean leadership för dig?
22. En gång chef alltid chef?
23. Lever vi som vi lär?