

# Ledarskap i ett Lean perspektiv

– Vad i sitt ledarskap behöver lantbrukarna utveckla?

## Leadership in a Lean perspective

- What do farmers need to develop in their leadership?

*Caroline Persson*



## Ledarskap i ett Lean perspektiv

- Vad i sitt ledarskap behöver lantbrukarna utveckla?

## Leadership in a Lean perspective

- What do farmers need to develop in their leadership?

Författare:

*Caroline Persson*

**Handledare:** Forskare Madeleine Magnusson, Lantbrukets byggnadsteknik, SLU Alnarp

**Biträdande handledare:** Martin Melin och Jennie Cederholm,  
Hushållningssällskapet (HS) Halland

**Examinator:** Universitetsadjunkt Catharina Alwall Svennefelt,  
Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi, SLU Alnarp

**Omfattning:** 10 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G1E

**Kurstitel:** Examensarbete för lantmästarprogrammet inom lantbruksvetenskap

**Kurskod:** EX0619

**Program/utbildning:** Lantmästarprogrammet

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2011

**Omslagsbild:** Marcus Gustafsson, <http://marcusgustafsson.blogg.se>

**Serietitel:** nr: Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Lean Produktion, Ledarskap, Lärande organisationer

**Keyword:** Lean Production, Leadership, Learning organizations



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap



# FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en två-årig universitetsutbildning vilken omfattar 120 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 6,7 veckors heltidsstudier (10 hp).

Jag har själv blivit intresserad av Lean Produktion efter att ha läst och hört mycket om ämnet den senaste tiden. Idén till examensarbetet kom från Martin Melin och Jennie Cederholm på HS Halland som också varit mina biträdande handledare. Martin och Jennie är projektledare för projektet Implementering av Lean Produktion på svenska lantbruk som just nu genomförs av Hushållningssällskapet i Halland. Projektet går ut på att implementera Lean på 15 halländska och skånska gårdar.

Jag har utvärderat en enkät på uppdrag av HS Halland som en del av deras projekt Implementering av Lean Produktion i Svenska lantbruksföretag. Enkäten handlar om ledarskapindexet på de 15 gårdar där Lean implementerats.

Ett varmt tack riktas till Martin Melin och Jennie Cederholm, HS Halland som varit mina biträdande handledare. De har båda bidragit med många goda råd och synpunkter till arbetet. Jag vill också tacka Madeleine Magnusson SLU Alnarp som varit min handledare på SLU.

Catharina Alwall Svennefelt, SLU Alnarp har varit examinator.

Alnarp maj 2011

*Caroline Persson*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING.....	3
SUMMARY.....	4
INLEDNING.....	5
FRÅGESTÄLLNING.....	5
BAKGRUND.....	6
PROBLEMBESKRIVNING.....	6
MÅL.....	7
SYFTE.....	7
AVGRÄNSNING.....	7
LITTERATURSTUDIE.....	8
LEAN PRODUKTION.....	8
HISTORIAN BAKOM UTTRYCKET.....	8
LEANVERKTYG.....	9
"4P"-MODELLEN MED 14 OLIKA PRINCIPER.....	9
5S.....	10
VÄRDEFLÖDESANALYS.....	10
PDCA-CYKELN.....	11
TOYOTAS LEDARSKAPSMODELL.....	11
LEAN LEDARSKAP – BYGGARE AV LÄRANDE ORGANISATIONER.....	12
Stödjande ledarskap.....	12
Sätt arbetet i fokus.....	12
Gå dit där det händer.....	12
Inga syndabockar.....	13
Lärande.....	13
Engagemang och lagarbete.....	13
LEAN I LANTBRUKET.....	14
MATERIAL OCH METOD.....	19
ENKÄTUNDERSÖKNING - LEDARSKAPSINDEX.....	19
SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTEN.....	19
RESULTAT.....	20
REDOVISNING AV ENKÄTEN.....	21
LEDARSKAPSOMRÅDE 1: FÖRÄNDRINGSLEDARE.....	21
LEDARSKAPSOMRÅDE 2: MOTIVERANDE LEDARE.....	23
LEDARSKAPSOMRÅDE 3: STÖDJANDE LEDARSKAP.....	25
DISKUSSION.....	28
VILEN LEDARSKAPSSNIL HAR LANTBRUKARNA?.....	28
VAD BEHÖVER LANTBRUKARNA UTVECKLA?.....	29
ENKÄTUNDERSÖKNINGENS UTFORMNING.....	30
OLIKA ÅSIKTER INOM FÖRETAGET.....	30
SLUTSATSER.....	32
REFERENSER.....	34
SKRIFTLIGA.....	34
MUNTliga.....	35
BILAGOR.....	36
BILAGA 1 – LEDARSKAPASINDEX.....	36
BILAGA 2 – SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT.....	39
LEDARSKAPSOMRÅDE 1: FÖRÄNDRINGSLEDARE.....	39
LEDARSKAPSOMRÅDE 2: MOTIVERANDE LEDARE.....	43
LEDARSKAPSOMRÅDE 3: STÖDJANDE LEDARE.....	48

## SAMMANFATTNING

Lean Produktion är en arbetsfilosofi som utvecklades i slutet av 1800-talet av familjen Toyoda som är grundarna till bilmärket Toyota. Lean är idag en känd arbetsfilosofi som används i många olika sorters företag.

Examensarbetet är en del i Hushållningssällskapet Hallands projekt ”Implementering av Lean Produktion i Svenska lantbruksföretag” där man plockat ut 15 gårdar, fyra växtodlings-, fyra grisproduktions-, fyra mjölkproduktions- och tre köttproduktionsgårdar i Halland och Skåne för att implementera Lean i deras företag. Syftet med examensarbete var att utvärdera enkäten *Ledarskapsindex* där 20 lantbrukare har fått svara på 31 frågor om ledarskapet i deras företag samt att sprida en fördjupad kunskap i hur viktigt ledarskapet är i en implementering av Lean. Undersökningen har gjorts i en form av en postenkät.

I arbetet ingår en litteraturstudie där historien bakom uttrycket Lean beskrivs. Tankarna bakom uttrycket började i Japan i slutet av 1800-talet hos Sakichi Toyoda som var en mångsysslare och uppfinnare och som sedan lärde sin son Kiichiro Toyoda. Lärandet har gått från person till person i företaget. Gemensamt för alla personerna är att det kan grunderna i hela processen och de har samtliga varit med och ”smutsat” ner sig ute i produktionen. Vidare i litteraturstudien förklaras de fyra olika verktygen ”4P” – *modellen med 14 olika principer, 5S, Värdeflödesanalys och PDCA*. Alla är verktyg som man ständigt använder sig av i Lean Produktion. Tyngdpunkten i litteraturstudien ligger på *Lean ledarskap – byggare av lärande organisationer* med viktiga delar så som *stödjande ledarskap, sätta arbetet i fokus, gå dit där det händer, inga syndabockar, lärande, engagemang och lagarbete*. Samtliga verktyg går att använda i ett lantbruksperspektiv.

Resultatet av enkäten har sammanställts i Excell och redovisas fullständigt med medeltal samt min- och maxvärde. Lantbrukarna är i vissa frågor väldigt lika medan resultatet i andra frågor spretar väldigt mycket. Lantbrukarna behöver jobba mer med att lära sig av problem som uppstår, för att uppskatta förändringar som kan leda till något bättre och fram för allt att inte hamna i rutinarbete eftersom lärandet upphör då. Man behöver i många företag bli bättre på att skapa teamanda, skapa trygghet vid förändringar och skapa ett arbetsklimat där engagemanget flödar. Att finnas till hands som ledare i det dagliga arbete och ställa frågor, lyssna och agera på det som kommer upp till ytan är otroligt viktigt för att skapa ett förtroende mellan medarbetare och ledare. Detta behöver vissa lantbrukare jobba mer med medan andra menar att de redan nu jobbar med detta.

## SUMMARY

Lean Production is a work philosophy developed in the late 1800s by the family Toyoda who are the founders of the car Toyota. Lean is now a known working philosophy used in many kinds of businesses.

The thesis is part of the Swedish Rural Economy and Agricultural Society of Halland's project "Implementation of Lean Production in the Swedish agricultural company" where they implement Lean on 15 farms in Halland and Skåne; four farms with crop production, four with pork production, four with milk production, and three farms with beef production were used. The purposes of the thesis was to evaluate the questionnaire Management Index, where 20 farmers had to answer 31 questions about leadership in their companies and to spread a deeper understanding of how important leadership is in an implementation of Lean. The questionnaire study was carried out as a postal survey.

The history of the term Lean is described in the thesis. The ideas behind the term began in Japan in the late 1800's by Sakichi Toyoda, who was a multi-talented inventor. He on his part taught his son, Kiichiro Toyoda. Learning has gone from person to person in the company. They have all in common that they know the basics of the process in the company, and they have been involved in the production and "got dirty". Furthermore, the four different tools, "4P" - the model with 14 different principles, 5S, Value Stream Analysis and PDCA, are explained. They are all tools that constantly are used in Lean Production. The focus of the literature study is on Lean Leadership - builders of learning organizations in key areas such as supportive leadership, put the work into focus, go to where it happens, no scapegoats, learning, commitment and teamwork. All tools can be used in an agricultural perspective.

The results of the survey have been compiled in Excel and are completely presented with mean, minimum, and maximum values. The farmers had the same opinion in some questions, while the answer in other questions was very diverse. The farmers need to work more to learn from the problems that arise, to estimate changes that may lead to something better and especially not to end up in doing work by routine since learning then stops. In many companies they need to become better at creating team spirit, create confidence to changes and create an environment in which enthusiasm is flowing. To assist as a leader in their daily work and ask questions, listen, and act on what comes to the surface is extremely important to create a confidence between employees and managers. Some farmers need to work more with these things others consider that they already are working on this.

## INLEDNING

### FRÅGESTÄLLNING

Effektivisering blir allt mer viktigare i dagens lantbruk. Man jämför sig med större företag i större grad och nya tankar och metoder krävs. Inspiration till de nya tankarna och metoderna kan man hitta hos exempelvis bilindustrin och sjukvården, som är några områden som använder sig av Lean Produktion. På Hushållningssällskapet Halland har man hösten 2010 startat ett projekt som heter ”Implementering av Lean Produktion i Svenska lantbruksföretag”. Projektet skall mynna ut i ett Lean-koncept som genom rådgivningen ska implementera Lean Produktion på Sveriges lantbruksföretag. HS Halland har skickat ut en enkät om ett Ledarskapsindex till lantbrukarna i början av projektet. Min del i detta projekt är att sammanställa denna enkät. Detta resultat skall kunna ligga till grund för att följa utvecklingen av lantbrukarnas ledarskapsstil i takt med att de tar till sig Lean som affärsstrategi i sina företag. Uppföljning kommer att göras med ett Ledarskapsindex i slutet av projektet hösten 2012.

Frågeställningen i mitt examensarbete som skall studeras vidare är:

- Vilken ledarskapsstil använder lantbrukarna sig av i dag och hur överensstämmer det med Toyotas syn på ledarskap? (*figur 1*)
- Vad behöver lantbrukarna utveckla för att de ska fungera som effektiva ledare ur ett Lean-perspektiv (byggare av lärande organisationer)?
- Hur väl beskriver frågorna i enkäten (*bilaga 1*) lantbrukarnas nuvarande ledarskapsstil?



Figur 1. Figuren beskriver Toyotas syn på ledarskap med fyra olika ledarskapsstilar. Målet för en Toyotaledare är att vara en "Byggare av lärande organisationer" (Liker, 2004).



## BAKGRUND

Den ekonomiska pressen som råder i svenskt lantbruk idag, medför att vi måste hitta nya vägar för att optimera arbetet så mycket som möjligt. Att arbeta med Lean kan öka produktiviteten och minska miljöpåverkan. Det finns flera exempel inom svensk tillverkningsindustri som framgångsrikt använt Lean och kraftigt ökat sin produktivitet, förbättrat leveranssäkerheten, minskat behovet av lagerytor och förbättrat arbetsmiljön. Ett exempel är Lars Höglund AB som är tillverkare av tunnplåtsdetaljer i Sverige. Lars Höglund AB har arbetat med Lean Produktion i några år och det genomsyrar idag hela produktionen. Lars Höglund AB vill uppfattas som snabba, resurseffektivt och diplomatiska gentemot sina kunder (Eriksson, 2004). Sjukvården är ett annat exempel på där man jobbar med Lean Produktion. Caphio S:t Görans Sjukhus har arbetat med Lean Produktion sedan 2007. På sjukhuset arbetar det med att ta bort slöseri, dubbelarbete och omotiverad väntan och kan på så sätt jobba lugnare för att öka kvalitén. Kommer man in till akutmottagningen på natten har väntetiden från att man kommer in tills att man får en läkarbedömning minskats med 50 % under en treårs period (2006-2008) (Caphio S:t Görans Sjukhus, 2011).

En lyckad implementering av Lean skulle kunna leda till en kraftigt ökad tillväxt i svenskt lantbruk. Man vill med Lean ta bort allt icke värdeskapande arbete, allt slöseri. I de flesta industriprocesser har det visat sig att så lite som 0,5 % till 5 % av den totala tiden är värdeskapande. Resten är slöseri, det vill säga sådan som inte tillför produkten något värde. Preliminära resultat från två metodutvecklingsprojekt visar att den värdeskapande delen i lantbrukets processer är i samma storleksordning som för den tillverkande industrin (Melin, 2011).

## PROBLEMBESKRIVNING

Storleksrationaliseringarna inom Svenskt lantbruk har varit påtaglig de senaste åren. Tittar man på Svensk Mjölks statistik över besättningsstorlekarna i kokontrollen mellan 05/06 och 09/10 (*tabell 1*) så kan man tydligt se att besättningar med en ko upp till 99,9 stycken så sjunker de stadigt. När man sen tittar på besättningarna med 100 kor och upp till 300 och fler så ökar de stadigt i antal.

*Tabell 1. Antal kor i olika besättningsstorlek kontrollåren 2005/06-2009/10 (Svensk Mjolk, 2010)*

Antal kor per besättning *)	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
1-24,9	23 197	18 011	15 101	13 226	11 771
25-49,9	99 183	85 129	74 644	64 400	58 402
50-74,9	76 242	71 217	69 227	65 064	60 349
75-99,9	36 382	35 540	35 558	35 923	36 274
100-149,9	44 256	45 950	49 391	52 143	51 699
150-199,9	17 633	19 196	20 722	23 464	23 043
200-299,9	13 966	14 456	17 225	19 472	19 609
300-	8 126	8 643	10 465	11 554	14 565
Summa	318 985	298 142	292 333	285 246	275 713

\*) helårsanslutna kor

Liknande trender ser vi inom grisproduktionen där vi 1996 hade 11000 grisbesättningar och 2006 var nere i 3000 besättningar. Suggantalet däremot minskade inte i samma takt, detta innebär att även grisbesättningarna idag är färre men större (Löfstedt, 2006).

Med en ökad storlek på produktionen får vi många storleksfördelar så som ett större förhandlingsläge vid inköp, ett rationellare arbetssätt, chans till en reglerad arbetstid och en ordnad semester och möjlighet till att anställa personal. Mer personal på gården innebär ett stort krav på ledarskap i företaget för att det skall fungera. Lean har sitt eget sätt att belysa ledarskap. Strävan ligger i att alltid agera med ett ledarskap som innebär – byggare av lärande organisationer.

## **MÅL**

Målet är att utvärdera ett ledarskapsindex som ska kunna användas till att utveckla ledarskapet i lantbruksföretag som jobbar med Lean Produktion.

## **SYFTE**

Syftet med examensarbetet är att fördjupa mina och andras kunskaper om Lean Produktion i allmänhet med en inriktning mot hur man jobbar med ledarskap i ett företag som jobbar med Lean. Jag vill att fler studenter skall få upp ögonen för detta arbetssätt. Vi är framtiden i svenskt lantbruk och Lean Produktion kan vara ett sätt att jobba på för att skapa mer lönsamhet i den agrara produktionen. Syftet är att belysa ledarskapets centrala roll vid införandet av Lean i ett lantbruksföretag, och bidra med kunskap kring ledarskapsutveckling i Lean företag.

## **AVGRÄNSNING**

Jag skall studera Lean Produktion på 15 lantbruksföretag med olika produktionsinriktningar, tre med kött djurs-, fyra med mjölk-, fyra med gris- och fyra med växtodlingsproduktion. Huvudfokus ligger på företagens ledarskap och vad lantbrukaren behöver utveckla för att utöva ett ledarskap som stödjer införandet av Lean i företagen. Jag kommer endast att sammanställa den första enkäten som skickas ut till lantbrukarna i startskedet av projektet. Jag skall även göra en litteraturstudie där jag går igenom vad Lean Produktion är och hur Toyota ser på hur en ledare bör vara och agera.

# LITTERATURSTUDIE

## LEAN PRODUKTION

Lean är en produktionsfilosofi från Japan, grundad inom familjen Toyoda som startade bilmärket Toyota. Lean bygger på ett antal olika verktyg som alla på ett eller annat sätt vill eliminera slöseri samt sätta människan i fokus både i ett kund- och personalperspektiv (Liker, 2004).

## HISTORIAN BAKOM UTTRYCKET

Det började i Japan i slutet av 1800-talet hos Sakichi Toyoda som var en mångsysslare och uppfinnare. Sakichis far var snickare och lärde sin son mycket av det han kunde. Sakichi användes sig sedan av sina kunskaper och utformade och tillverkade spinnmaskiner i trä. År 1926 startade han Toyoda Automatic Loom Works, detta företag kom att bli moderföretaget till den stora Toyotakoncernen och spelar än idag en stor roll i företaget. Sakichi hade ett stort antal olika projekt, bland annat uppfann han en automatisk motorvävstol som hade en speciell mekanism som stoppade maskinen i fall en tråd gick av. Detta kommer sedan bli ett av Toyota Production System (TPS) grundpelare nämligen *jidoka*, automatisering kombinerad med mänsklig intelligens (Liker, 2004).

1929 skickade Sakichi Toyoda sin son Kiichiro Toyoda för att förhandla om försäljning av patenträtterna till ett engelskt företag som var ledande inom spin- och vävmaskiner. Kiichiro förhandlade till sig ett bud på hundratusen pund som en skulle bli kapitalet till att grunda Toyota Motor Corporation (Fujimoto, 1999).

Kiichiro Toyoda gick en ingenjörutbildning med inriktning på mekanik på det kejsarliga Tokyouniversitetet. Även fast Kiichiro nu var välutbildad så följde han i sin fars fotspår genom att praktiskt prova sig fram (trial and error). Det var Sakichi Toyoda som myntade begreppet *jidoka* medan det var Kiichiro som bidrog med *just-in-time*. Kiichiro gjorde ett besök där han upptäckte hur de jobbade i snabbköpen. Där kom nya varor upp på hyllorna i precis samma takt som kunderna handlade. Detta tankesätt kom till att ligga som grund för *kanban*-systemet (Liker, 2004).

Eiji Toyoda skulle komma att bli Kiichiros efterträdare. Eiji var brorson till Sakichi och en yngre kusin till Kiichiro. Eiji Toyoda var som sina företrädare fast besluten vid att enda sättet att få någonting gjort var att göra det själv samt att inte vara rädd för att bli smutsig. Det var alltså otänkbart att lämna över företaget till någon som inte älskade bilbranschen av hela sitt hjärta och inte delade dessa värderingar. Eiji var på besök i USA ett antal gånger och insåg mer och mer att Ford hade problem med stor överproduktion, ojämnt flöde och dålig organisation. Eiji Toyoda såg sin chans att komma i fatt. Han åkte hem till Taiichi Ohno som var fabrikschef på Toyota Motor Corporation. Ohno fick i uppdrag att komma i fatt Ford, inte att konkurrera ut dem utan bara att förbättra Toyota på sin egen skyddade hemmamarknad. Ohno började åka runt i

Toyotas fabriker för att föra in *jidoka* i praktiken. Det tog han och hans kollegor årtionden att skapa Toyotas nya produktionssystem, TPS.

I början på 60-talet hade TPS blivit en väl utarbetad filosofi som fler affärsföretag med olika inriktningar skulle kunna börja använda sig av. Det skulle dock dröja innan detta blev verklighet. Toyota drog sitt strå till stacken genom att lära sina viktigaste leverantörer innebörden med TPS. Den stora oljekrisen 1973 gjorde att människor fick upp ögonen för det Toyota höll på med. Japan var ett av landen som var värst drabbade av krisen fast ändå så lyckades Toyota vara bland de som repa sig efter krisen. Den Japanska regeringen började förstå att det Toyota höll på med var ett framgångsrikt koncept och föreläsningar om TPS-principen började läras ut. Men det skulle dröja ända till 1990-talet innan världens tillverkare skulle upptäcka Lean Produktion (Liker, 2004).

## LEANVERKTYG

### ***”4P”-modellen med 14 olika principer***

Man kan skildra Lean på olika sätt, ett är ”4P”-modellen där 14 olika principer ingår (Melin, 2011).

- Filosofi (*Philosophy*) – långsiktigt tänkande
  1. Basera ledningsbesluten på *långsiktigt tänkande*, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska skäl.
- Processer (*Process*) – eliminera förluster
  2. Skapa *kontinuerliga processflöden* för att föra upp problemen till ytan.
  3. Använda *dragande system* för att undvika överproduktion.
  4. *Jämna ut* arbetsbelastningen.
  5. Skapa en kultur *där processen stoppas* för att lösa problem.
  6. *Standardiserat* arbete är grunden för ständiga förbättringar.
  7. Använd *visuell styrning*, så att inga problem döljs.
  8. Använd bara pålitlig, *väl utprövad teknik* som passar medarbetarna och processerna.
- Anställda och partners (*People/partners*) – respektera och utmana dem
  9. Odla *ledare* som känner verksamheten på djupet, lever enligt företagets filosofi och lär andra att göra det.
  10. Utveckla enastående *människor och arbetslag* som följer företagets filosofi.
  11. Respektera *partners och leverantörer* genom att utmana dem och hjälpa dem bli bättre.
- Problemlösning (*Problem solving*) – ständiga förbättringar och lärande
  12. Gå och se *med egna ögon* för att förstå situationen i grunden.
  13. Fatta beslut långsamt och i *samförstånd*, överväg alla alternativ och genomför snabbt.
  14. Bli en *lärande organisation* genom att oförtröttligt reflektera och ständigt förbättra (Liker, 2004).

Man kan se ”4P”-modellen med de 14 olika principer som en pyramid. Pyramiden startar nerifrån med filosofin i företaget och fram för allt det långsiktiga tänkandet som är grunden i Lean. När man sedan arbetar sig uppåt i pyramiden börjar man arbeta med

processer och att eliminera förluster. Den tredje nivån i pyramiden handlar om de anställda och partners i företaget. Företaget skall respektera dem som människor och utmana dem att utvecklas. I toppen av pyramiden hittar vi problemlösning. Här handlar det om att ideligen förbättras och att ständigt lära sig i alla led i företaget.

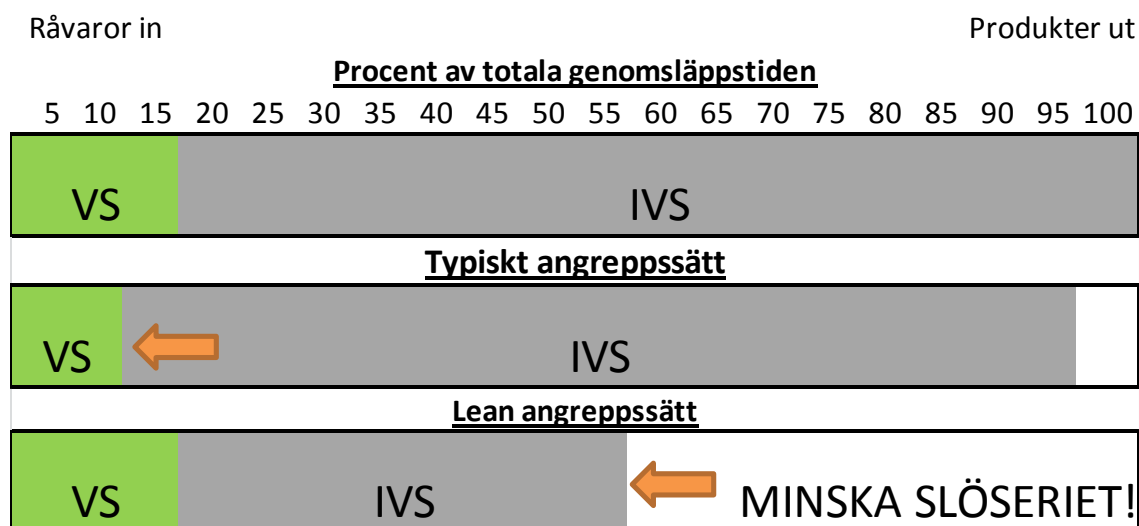
## 5S

Ett verktyg man använder sig av i arbetet med Lean kallas 5S. Det är ett verktyg som stärker teamet (Braun & Kessiakoff, 2011). De fem S:en som ingår är:

- Sortera – skilja ut och avlägsna allt onödigt
- Strukturera – arrangera allt nödvändigt så det lätt kan hittas
- Städa – håll arbetsplatsen ren och snygg
- Standardisera – bibehåll de föregående
- Skapa vana/Självdisciplin – följ givna regler och standards.

## Värdeflödesanalys

Värdeflödesanalys är ett annat verktyg som används för att skapa en samsyn kring företagets processer och för att identifiera var slöserierna uppstår. Tiden igenom en process kan man dela upp i: värdeskapande (VS), icke värdeskapande (IVS) fast nödvändigt och icke värdeskapande som inte generera något vilket innebär att det enbart är slöseri och skall elimineras snarast. Se hur man angriper detta i ett Lean företag i figur 2.



Figur 2. Figuren visar en arbetsprocess och vad som är värdeskapande och icke värdeskapande i denna process. Den värdeskapande delen i processen skall inte angripas utan den icke värdeskapande, det som är slöseri.

När man pratar om att minska slöseriet så säger man att det finns 7+3 olika sorters slöseri som man kan angripa för att öka de värdeskapande och minska det icke värdeskapande delarna. Dessa slöserier är, *vänta, överproduktion, överarbete, lager,*

*transport, kassation och onödiga rörelser + outnyttjad kreativitet, otydlig kommunikation och svinn* (Keyte & Locher, 2008; Melin, 2011).

## ***PDCA-cykeln***

Edward Deming är upphovsmannen till PDCA-cykeln som är ett sätt att jobba med ständiga förbättringar. Deming uppmuntrade japanerna att hålla kvalitén genom att ha ett systematiserat sätt att kontrollera med. Sättet att jobba på blev också känt som ”Demings hjul” (Liker, 2004; Krajewski m.fl., 2007).

- Planera (*Plan*) – innebär att man väljer ut en del i företaget som man vill skall förbättras. Företaget eller gruppen som jobbar med denna fråga kommer fram till vad som är målet. De sätter sedan upp mål och arbetssätt om hur de skall nå dit.
- Genomföra (*Do*) – här arbetar företaget med de mål de bestämde i planerfasen. Man har ständiga kontroller för att se att man hela tiden arbetar mot målet.
- Följa upp (*Check*) – efter implementeringen av den nya idén studerar man hur nära målet man nått som sattes upp i planerfasen.
- Standardisera och förbättra (*Act*) – slutligen sätter man upp ett standardiserat arbetssätt på hur man skall lyckas att bibehålla denna förändring man genomfört (Hansen, 2010).

## **TOYOTAS LEDARSKAPSMODELL**

För att få Lean att fungera i ett företag krävs att alla i företaget är införstådda med arbetsfilosofin och villiga till att ideligen förbättras och ständigt lära. För att uppnå detta krävs en ledare som rör hela företaget åt samma mål. I Lean har man skapat en ledarskapsmodell med fyra olika ledartyper (*figur 1*), varav man vill uppnå en av dessa, nämligen att vara en *ledare som är byggare av lärande organisationer*. De fyra olika ledartyperna i ledarskapsmodellen (Liker, 2004) är:

**Byråkratisk chef** – den mest effektiva, fast ingen förståelse för produktionen.

**Gruppfacilitator** – här uppmuntrar man styrning nerifrån men förstår inte riktigt produktionen.

**Arbetsledare** – här har vi en toppstyrd ledare som förstår sig på produktionen i grunden men absolut inte förstår sig på människor.

**Byggare av lärande organisationer** – här har vi en chef som förstår sig på produktionen eftersom han eller hon själv har varit där nere och ”smutsat” ner sig. Personen har också en förståelse för alla människor i produktionen som personalen och efter produktionen som kunder eftersom han eller hon själv har varit i deras situation.

## ***Lean ledarskap – byggare av lärande organisationer***

*”Se allt arbete som lärande och allt lärande som arbete”*

En Leanledare som är byggare av lärande organisationer har fokus på sex olika saker för att bli en bra ledare. Dessa sex fokuser är *Stödjande ledarskap, Sätt arbetet i fokus, Gå dit där det händer, Inga syndabocker, Lärande, Engagemang och lagarbete* (IVF, 2011).

### ***Stödjande ledarskap***

I det stödjande ledarskapet är det mycket viktigt att utarbeta ett synsätt där dessa värderingar alltid skall finnas med:

- Ärlighet
- Gemensamt förtroende
- Team-work
- Kundfokus
- Undervisning/träning (IVF, 2011).

I ett Leanföretag är medarbetarna en enormt viktig resurs och inte bara en resurs utan det är dem som är företaget. Medarbetarna i ett stödjande ledarskap är inte bara två händer och fötter, utan också en person som kan komma med fantastiskt många bra idéer. En ledare som arbetar med stödjande ledarskap uppmuntrar till nya idéer. Ledaren frågar ständigt *varför?* till nya idéer. Ett varför istället för ja eller nej leder till en tvåvägskommunikation och en diskussion mellan ledaren och medarbetaren där medarbetarna måste tänka över idén noga innan och även fortsätta tänka vidare efteråt. Ledaren berömmar tidigare framgångar för att öka medarbetarens självförtroende och motivation. En engagerad medarbetare som känner att den har stöd från ledningen presterar alltid ett gott resultat (Mossboda m.fl., 2007).

### ***Sätt arbetet i fokus***

Att sätta arbets sättet i fokus borde egentligen vara A och O på varje företag. Att enbart ha fokus på resultatet innebär att enbart titta bakåt på det som redan hänt. Ha fokus på arbets sättet istället gör att alla arbetar framåt och ett väl utvecklat arbets sätt genererar också ett bra resultat. Företaget skall ha fokus på sättet man arbetar på och medarbetarna och mindre på utrustningen och själva resultatet. Se först till de bärkraftiga grundreglerna som finns inom företaget och utveckla/ använd arbets sätt som tillfredsställer grundreglerna. Man använder sig av de olika arbets sätten inom Lean exempelvis PDCA-cykeln, 5S och värdeflödesanalys. Nästa steg är att utvärdera hur det har gått. Blev det rätt eller fel? Blev resultatet som vi trott, och i så fall varför? Var det själva införandet som blev fel? Eller arbets sättet? Var alla i företaget med på vad vi skulle göra?

### ***Gå dit där det händer***

Som ledare på ett Leanföretag gäller det att vara med där det händer. Som ledare skall man finnas till hands och lyssna på vad medarbetarna har att säga. Kan man sen som

ledare också reagera och agera efter medarbetarnas synpunkter blir man som ledare automatiskt förtroendeingivande. Att enbart fatta beslut med uppföljningsprogram och resultat som grund är som att fatta beslut med hjälp av halva sanningen. Att som ledare vara med där det verkligen händer innebär att beslut kan fattas i verkligheten med uppföljningsprogram och resultat som hjälpmedel (IVF, 2011). Att vara där det händer innebär också ett ständigt lärande. Lärandet för både medarbetare och ledare sker i större grad under den tid arbetet utförs och betydligt mindre under formella fortbildningskurser (Örtenblad, 2009).

### ***Inga syndabocker***

En trygg och öppen arbetsmiljö skapar effektiva medarbetare vilket ger en god stämning och bra resultat. Alla människor vill göra ett bra jobb. I en arbetsmiljö där man ser på misstag som chanser att lära och inte utser någon till syndabock utan snarare ser det som så att han/hon gav oss chansen att lära oss av denna situation uppmuntrar man till detta. I ett företag där människor är rädda för att göra fel kommer inte problemen upp till ytan och man kan då inte heller göra någonting åt dem. I en miljö där människor känner sig trygga vågar de också ta på sig ansvar. Som ledare måste man vara närvarande och ställa frågor. Hur ligger vi till? Blir det som vi tänkt oss? och så vidare. Uppnår inte produktionen det som var tänkt gäller det som ledare att hitta anledningen och sättet att stödja på för att uppnå det resultat som var tänkt (IVF, 2009).

### ***Lärande***

Lärande skall ständigt ske i ett Leanföretag. Att alltid fundera på vad jag/vi skall lära oss av när vi gjort något rätt eller fel leder till ett positivt frågeställningssätt. Att ständigt lära på sitt arbete leder till att medarbetarna kan åta sig fler arbetsuppgifter efter hand (Mossboda m.fl., 2007). Att använda sig av PDCA-cykeln genom att planera, genomföra, följa upp och standardisera/förbättra företaget i varje steg gör att alla lär sig och de kan ständigt förbättras. Ingen i företaget får fastna i ett rutinarbete, att hamna i rutiner innebär att lärandet upphör. Det skall alltid finnas vägar att vandra i företaget, exempelvis nytt ansvarsområde för att det ständiga lärandet skall fortlöpa (Berglund & Westling, 2009).

### ***Engagemang och lagarbete***

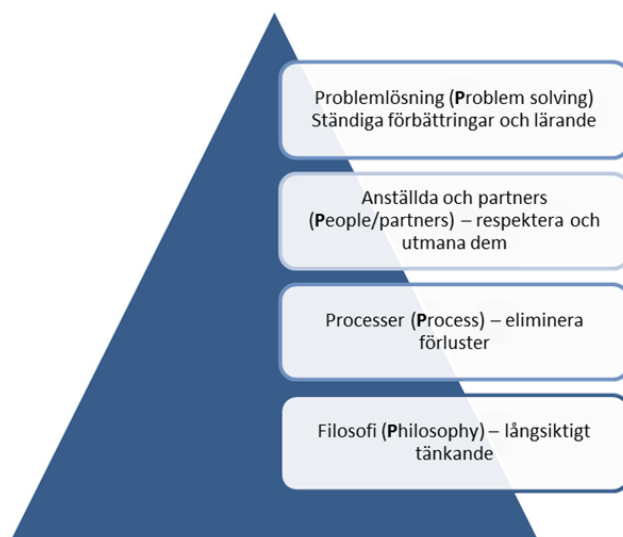
Ett stort engagemang i företaget innebär att alla anstränger sig lite extra för att nå ett riktigt bra resultat (Hansen m.fl., 2010). Lagarbete är otroligt viktigt när man jobbar med Lean. Att jobba i lag innebär att utveckla arbete och kompetens. Lagarbetet är den minsta beståndsdel av ett företag och laget arbetar ständigt med att förbättra sina processer. Att ständigt förbättras och att jobba i lag innebär motivation och ett otroligt engagemang i företaget. Ett Leanföretag kan på många sätt uppfattas som hierarkisk. Detta är på grund av att man som ledare ständigt vill stödja, lära och utveckla sin personal. För att kunna göra detta på ett bra sätt vill man att arbetslagen inte är allt för stora. Det måste finnas möjlighet för ledaren att se alla medarbetare (IVF, 2011).



## LEAN I LANTBRUKET

En implementering av Lean i lantbruket skulle kunna innebära att översätta Toyotas produktionsfilosofi och använda sig av verktygen på ett sätt som fungerar i det dagliga arbetet på lantbruket (Melin, 2011).

Tidigare i litteraturstudien har några av verktygen i Lean presenterats. Dessa verktyg skulle kunna användas på följande sätt i lantbruket.



Figur 3. Figuren visar ”4P”-modellen som innehåller 14 olika principer uppdelade i de fyra olika etapperna i pyramiden.

”4P”-modellen med de 14 principerna kan ses i form av en pyramid med fyra etapper och 14 olika delmål uppdelat på dessa fyra etapper, se *figur 3* ovan. Det absolut första företaget skall ta tag i enligt Melin (2011) är att implementera filosofin i företaget. Filosofin är det långsiktiga tänkandet och det skall alla i företaget ha med sig i alla arbetsuppgifter de utför varje dag. Det långsiktiga tänkandet skall alltid ske i första hand även fast det i vissa fall kan ske på bekostnad på det ekonomiska resultatet den närmaste tiden. Som företagare måste man fråga sig hur man kan öka värdet på sin produkt på längre sikt. Att ta ut ett mervärde på marknaden genom att arbeta med ett eget varumärke är ett exempel på hur man som företagare agerar långsiktigt.

Nästa etapp i pyramiden är processerna och att eliminera förlusterna, se *figur 3*. En princip är att skapa standardiserade arbetssätt som till exempel checklistor som finns till hands, där olika arbetsuppgifter är dokumenterade precis hur de skall göras. Detta gör att vem som helst skulle kunna utföra uppgiften på rätt sätt. Att ha ett standardiserat arbetssätt är också grunden till den ständiga förbättringen (Melin, 2011).

En annan princip man vill uppfylla när man jobbar med processerna är att försöka jämna ut produktionen för att undvika arbetstoppar med kvalitetsbrister och stress som följd. Fullständigt utjämnad produktion går inte att åstadkomma i lantbruket enligt Melin (2011) eftersom många av arbetsuppgifterna är säsongsbetonade. Däremot kan man genom att arbeta förebyggande, använda sig av standardiserade arbetssätt och planera långsiktigt undvika en hel del arbetstoppar. Saker man kan tänka på är att ha en jämn kalvning under hela året i en mjölkbesättning för att undvika arbetstoppar och ha en jämn mjölkproduktion året runt. Inom spannmålsproduktionen kan man tänka på att ha

grödor som kompletterar varandra med exempelvis olika skördetidpunkter för att undvika arbetstoppar. Visuellt styrning är en princip inom processerna som innebär att inga problem döljs och att processen stoppas i fall ett problem ändå skulle uppstå. Rent praktiskt ute på lantbruken handlar det om att inte blunda för problemen utan ta tag i dem direkt och sedan fortsätta produktionen.

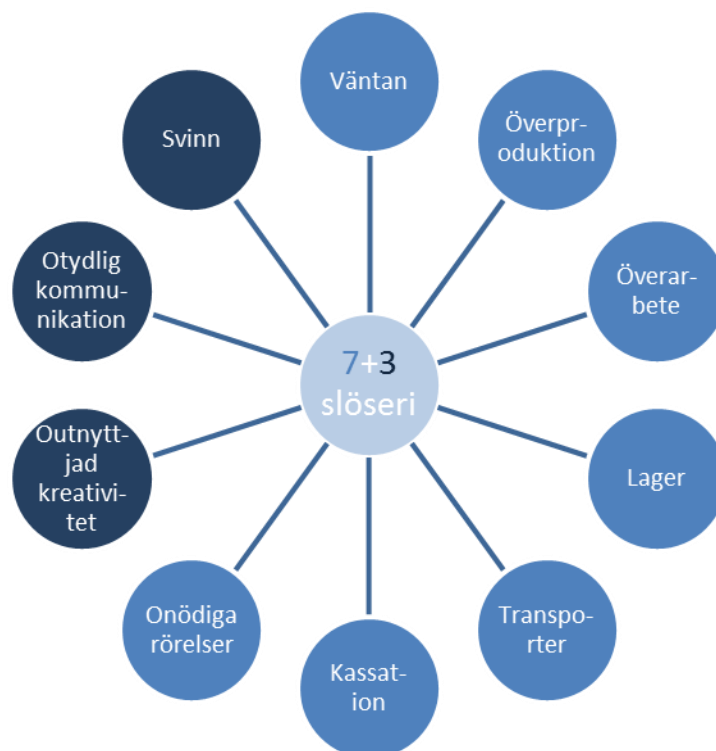
Ettan i pyramiden handlar om de anställda och olika partners till företaget, se *figur 3*. Det handlar om att respektera och utmana alla i företaget. Som ledare i ett Leanföretag handlar det om att känna på djupet, leva med filosofin i allt man gör och lära ut filosofin till andra. Företaget består av människor och arbetslag. Det är inte bara två händer och fötter som kör en traktor utan även en person med hjärna som kan bidra med fantastiskt många bra tankar och idéer till företaget, under förutsättning att ledarskapet tillåter det. Företaget skall bestå av en trygg miljö där en ständig dialog finns i hela företaget. Samarbetspartners och leverantörer till företaget gäller det att respektera. Man vill i Leanföretaget lära ut filosofin till partners och leverantörer och hjälpa dem bli bättre för att få en optimal arbetsfilosofi genom hela kedjan (Melin, 2011).

Högst upp i pyramiden finner vi ettan där man jobbar med problemlösning och att ständigt förbättras och lära, se *figur 3*. Att se med egna ögon är mycket viktigt för alla som jobbar i företaget säger Melin (2011) han menar också att även dem som kanske inte har en tjänst ute i själva produktionen ändå skall finnas där ibland och se med egna ögon vad som verkligen händer. Melin (2011) säger att har inte alla i företaget koll på vilken situation företaget befinner sig i så är det också omöjligt att jobba med de andra Leanverktygen. Varje beslut som tas, stort som smått, skall alla noggrant analyseras. Beslut skall fattas i samförstånd med hela företaget. När väl ett beslut är taget skall genomförandet ske snabbt. Till sist skall företaget med hjälp av ledarna bilda en lärande organisation som oförtröttligt reflekterar över sakerna som görs i företaget och ständigt förbättrar produktionen.

För att stärka teamet och ge ordning och reda på arbetsplatsen jobbar man mycket med Lean verktyget 5S. Det är enkelt att jobba för alla vet vad de skall göra. De fem S:en bygger på *sortera, strukturera, städa, standardisera och skapa vana/självdisciplin* (Braun & Kessiakoff, 2011). Vi tänker oss att vi är i en verkstad på ett lantbruk och skall använda oss av de fem S:en.

- **Sortera** – Vi tittar oss omkring i verkstaden skilja ut och avlägsna allt onödigt som inte skall vara i verkstaden. Där kanske ligger gamla dunkar och annat skräp, verktyg utspridda på arbetsbänken med mera.
- **Strukturera** – Hitta en plats åt alla verktyg med mera som skall finnas i verkstaden. En tavla med verktygen utmärkta och lådor till skruvar och spik. Ett organiserat återvinnings system. Det skall vara enkelt och hitta och enkelt att veta var saken hör hemma när de skall tillbaka eller slängas.
- **Städa** – Håll verkstaden ren och snygg när sorteringen och upp-struktureringen är gjord.
- **Standardisera** – Skapa ett sätt att arbeta som gör att alla på företaget automatiskt följer de tre föregående punkterna. Det innebär oftast att man till en början måste arbeta med någon form av revision för att upprätthålla ordning.
- **Skapa vana/Självdisciplin** – Sist men absolut inte minst se till att detta blir en vana och något man hädanefter gör 365 dagar om året. Avvikelser från standard följs upp och eventuella åtgärder tas (Melin, 2011).

Att titta på produktionen genom att göra en värdeflödesanalys kan vara en god idé. Du sätter dig ner med ett papper och går exakt igenom hur du gör när du exempelvis skall blanda foder till korna eller flytta grisar. Genom att ha det på papper är det enklare att se vad som egentligen är värdeskapande, icke värdeskapande men ett måste och vilket som enbart är slöseri och som snarast skall bort. Vi tar upp 7+3 olika slöseri med exempel som är viktiga att titta på, på gården (figur 4).



Figur 4. Denna figur illustrerar de 7+3 slöserierna inom produktionen på exempelvis ett lantbruk.

1. **Väntan** – stå och titta på foderblandaren medan den blandar istället för att göra något annat under den tiden. Eller en trögmjolkad ko som gör att mjölkaren får stå och vänta, kan vara ett stort problem i mjölkgruppar av modell fiskbens- och parallellstall. Personal som står och väntar på instruktioner från chefen.
2. **Överproduktion** – att producera mer djur eller foder än vad det faktiska behovet på gården egentligen är eller vad företaget har förmåga att sälja.
3. **Överarbete** – göra någonting mer noggrant än vad som egentligen är nödvändigt. Exempelvis tvätta gropen i 30 minuter när det egentligen hade kunnat göras på 15 minuter.
4. **Lager** – kan jämföras med överproduktion. Här lagras onödiga resurser som egentligen inte kommer komma till användning, exempelvis grovfoder eller rekryteringsdjur, som företaget istället hade kunna sälja. Eller att köpa in för mycket förbrukningsvaror som ligger och blir gamla.
5. **Transporter** – långa ensilagetransporter från fält eller långa gödseltransporter till fält, vilket innebär en dålig arrondering på gården. Dålig planlösning på gården, vilket kan innebära mycket förflyttning av foder och djur.
6. **Kassation** – kan exempelvis vara dåligt lagrat foder som sedan vid användning måste kasseras eller penicillin i mjölken som gör att du inte får lämna det till mejeriet.

7. **Onödig rörelse** – handlar mycket om att ha med sig alla saker till den platsen man skall utföra något på. Att undvika det ständiga letandet efter saker och ting på gården. Var sak skall ha sin plats, det skall exempelvis finnas en gödselskrapa och sopborste på alla de ställen det används på.
  1. **Outnyttjad kreativitet** – att inte ta vara på all kreativitet som finns inom företaget. Alla förslag på förbättringar skall diskuteras och se om det skulle kunna vara en förbättring för företaget.
  2. **Otydlig kommunikation** – En arbetsuppgift förmedlas fast blir fel utförd på grund av att uppgiftstagaren inte förstått instruktionerna på grund av otydlig kommunikation. En uppgift blir inte utförd alls bara för att någon tagit förgivet att det skall göras fast den personen som skulle göra det inte uppfattat detta.
  3. **Svinn** – här kan vi till exempel titta på läckande vattenkoppar eller en överdos av växtnäringsämne som växten inte klarar av att ta upp och på så sätt blir ett läckage (Melin, 2011).

PDCA-cykeln är ännu ett verktyg man kan jobba med i sitt Leanföretag. Den bygger på *planera, genomföra, följa upp och standardisera* (Melin, 2011). Melin tar som exempel en smågrisproduktion där företaget har i avsikt att öka antal producerade smågrisar/sugga då kan företaget använda sig av PDCA-cykeln som ett hjälpmedel. Alla berörda börjar med att sätta sig ner och komma fram till vad det är de vill uppnå, målet. Arbetsätt för att nå detta mål sätts sedan upp. Sen övergår fasen till själva genomförandet där man arbetar mot det mål man satt upp på det arbetssättet man beslutade sig för i planerandet. Tredje fasen är att följa upp hur det egentligen gick. Tog vi oss till det mål vi beslutade, fler producerade smågrisar/sugga, eller blev det färre? Hur nära var vi? Slutligen i fjärde fasen utarbetar man ett standardiserat arbetssätt som alla i företaget sedan skall jobba efter för att ta sig till målet hädanefter.

I *tabell 2* beskrivs ytterligare några Lean principer och exempel på vad de rent praktiskt kan innebära för lantbruksföretaget (Melin, 2011).

Tabell 2. Några Lean principer och exempel på vad det rent praktiskt kan innebära (Melin, 2011).

Lean Princip	Exempel från lantbruksföretag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öka mervärdet genom eget varumärke</li> <li>• Ägna tid åt att arbeta med ständiga förbättringar</li> <li>• Bygga goda relationer med leverantörer/grannar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardiserade arbetssätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinbeskrivning för nyckelprocesser t.ex. mjölkning</li> <li>• Checklista för vad som ska tas med ut i fält</li> <li>• System för förbättringsförslag och alla följer det</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veckoplanering skrivs på tavlor i gemensamt utrymme</li> <li>• Använda färgade band för att signalera en sjuk kalv</li> <li>• Följer upp produktionen på tavlor så alla kan se</li> <li>• Märka upp var verktygen ska hängas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utjämning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktig planering av arbetet</li> <li>• Arbeta med förebyggande underhåll</li> <li>• En arbetsbank med uppgifter som behöver utföras</li> <li>• Arbetsrotation för att lättare täcka upp för sjukdom</li> <li>• Fasta dagar för viktiga arbetsuppgifter</li> <li>• Utjämnad kalvning</li> <li>• Smart grödval</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gå och se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa en kultur där man söker grundorsaken till problemen</li> <li>• Ledare som ställer frågor istället för att ge svar för att skapa ett lärande bland de anställda</li> </ul>

## MATERIAL OCH METOD

### ENKÄTUNDERSÖKNING - LEDARSKAPSINDEX

Enkäten Ledarskapsindex (*bilaga 1*) i mitt examensarbete är framtagen av Martin Melin och Jennie Cederholm på HS Halland som en del av deras projekt ”Implementering av Lean Produktion i Svenska lantbruksföretag”. I projektet som HS Halland håller i ingår det 15 gårdar. På de gårdar där ägarskapet är delat har alla ägare fått svara på frågorna, det är totalt 20 personer som har fått svarat på enkäten. Gårdarna är utplockade av Martin Melin och Jennie Cederholm. Kriterierna för att vara med i projektet var att de skulle vara tillräckligt stora för att ha heltidsanställda samt att lantbrukarna tidigare har visat intresse för ledarskap och organisation. Gårdarna som är med har en till fem anställda plus säsongsanställd personal.

Enkäten är en Surveyundersökning av typen postenkät (Denscombe, 2009). Enkäten är utskickad till 15 gårdar och totalt 20 ägare (ägarna kommer i fortsättningen tituleras som lantbrukare) och besvarades av 13 lantbrukare. Gårdarna representerar fyra olika produktionsgrenar. Det är fyra växtodlings-, fyra grisproduktions-, fyra mjölkproduktions- och tre köttproduktionsgårdar. Enkäten består av 31 frågor och varje fråga besvarades på en självskattningslinje (1,2,3,4 och 5) där 1 är stämmer ej och 5 är instämmer helt. Frågorna är uppdelade i tre ledarskapsområden med nio delfrågor inom varje område; *förändringsledare*, *motiverande ledare* och *stödjande ledare*. Ytterligare fyra frågor (nummer 28-31) beskriver ledarskapet enligt Toyotas ledarskapsmodell. När projektet är slut skall enkätundersökningen göras igen för att se om lantbrukarna har förändrats. Den enkätundersökningen ingår inte i mitt examensarbete. Enkätens huvudsakliga syfte är alltså att följa upp ledarskapet över tiden på individnivå, men här används den för att se om det finns generella mönster i ledarskapet i lantbruksföretagen.

### SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTEN

Svaren på frågorna som i en analys kallas data är ordnade på ordinalskalenivå. Det innebär att alla svaren placeras in i en speciell kategori exempelvis 4=instämmer delvis och samtidigt ordnade i en viss rangordning 1, 2, 3 och så vidare. Svaren kan jämföras med de andra svaren till exempel om de är ”bättre eller sämre”. För att sammanställa siffror i en enkät använder man sig av en kvantitativ analys (Denscombe, 2009).

Resultatet är sammanställt i Excel och redovisas i diagramform.

## RESULTAT

I resultatet är 13 av 20 lantbrukare med. Dessa lantbrukare representerar elva av de 15 gårdar som har fått möjlighet att svara på enkätundersökningen. Gårdarna är representerade av en växtodlings-, tre gris-, tre mjölk- och två köttdjursgård/gårdar. Sammanställning av gårdarna med antal anställda och produktionsmängd finns i *tabell 3* nedan.

*Tabell 3. Tabellen visar gårdarnas produktionsinriktning, vilken lantbrukare som hör till vilken produktion, antal anställda och storleksspannet på gårdarna.*

### Gårdsfakta

Produktionsinriktning:	Växt	Växt	Växt	Växt	Gris	Gris	Gris	Gris	Mjök	Mjök	Mjök	Mjök	Kött	Kött	kött
Lantbrukare nummer:	1	2	6	7	8	9	11	12	13	15	16	17	18	19	20
		3				10			14						
		4													
		5													
Antal anställda: *	2	4	2	2	2	2	3	2	5	2	4	4	2	1	1

Växt: > 500 hektar

Gris: 8000-33000 producerade grisar

Mjök: 120-480 årskor

Kött: 50-165 dikor eller 300-450 tjurar

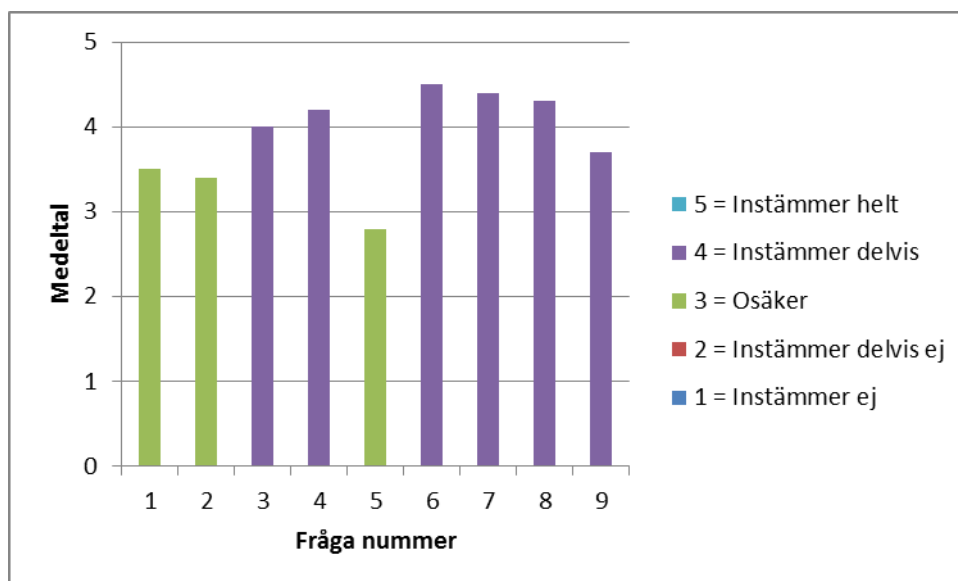
\* Heltidsanställda inom huvudproduktionsgrenen, plus eventuella säsonganställda.

Alla rödmarkerade "lantbrukare nummer" har svarat på enkäten och är med i resultatet.

## REDOVISNING AV ENKÄTEN

Här nedan redovisas enkätundersökningen med medeltal, antal svarande och min- och maxvärde för alla svaren på de 31 frågorna samt en sammanfattning av de viktigaste data från hela materialet som återfinns i *bilaga 2*.

### Ledarskapsområde 1: Förändringsledare



Figur 5. Svaren på fråga 1-9 i enkäten i medeltal med en decimal på en självskattningslinje från 1-5. Frågorna har besvarats av 13 lantbrukare förutom fråga två, fem och åtta som endast besvarats av tolv lantbrukare.

Tabell 4. Sammanställning av antal lantbrukare som svarat på frågorna 1-9, samt min- och maxvärde på alla frågorna för att visa spridningen bland lantbrukarna.

Fråga nummer: Antal lantbrukare som svarat: Min värde: Max värde:

Fråga nummer	Antal lantbrukare som svarat	Min värde	Max värde
1	13	2	5
2	12	1	5
3	13	2	5
4	13	2	5
5	12	1	5
6	13	3	5
7	13	4	5
8	12	3	5
9	13	2	5

I figur 5 och tabell 4 ovan visas resultaten i Ledarskapsområde 1: Förändringsledaren fråga 1-9. Alla frågor utom fråga två och fem har resulterat i ett medeltal runt fyra (instämmer delvis).



**1. Jag gillar förändringar och instabilitet.**

Tre av 13 lantbrukare svarade att de instämmer delvis ej på påståendet att det gillar förändringar och instabilitet. Lantbrukare elva och tolv instämmer helt på att de gillar förändringar och instabilitet. Intressant att notera är att lantbrukare nio svarade instämmer delvis medan dess delägare lantbrukare tio svarade instämmer delvis ej.

**2. Jag gillar problem och problemlösning.**

Sex av tolv lantbrukare svarade att de instämmer delvis till detta påstående. De övriga svaren varierar väldigt på frågan. Två lantbrukare svarar att det instämmer ej till påståendet samtidigt som två svarar att de instämmer helt. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på detta påstående.

**3. Jag vågar vara visionär och ”missionera” om visionen.**

Elva lantbrukare av 13 instämmer helt eller delvis till att de vågar vara visionärer och ”missionera” om visionen.

**4. Jag vågar ta risker.**

Sju av 13 lantbrukare instämmer helt att de vågar ta risker. Lantbrukare nummer sex och tio instämmer delvis ej till att han/hon vågar ta risker på sin gård. Här kan vi notera att lantbrukare nummer tio alltså instämmer delvis ej medan delägare lantbrukare nio instämmer helt.

**5. Jag arbetar ständigt med eget och andras beteende.**

Fyra av 13 lantbrukare instämmer delvis samtidigt som tre av 13 lantbrukare instämmer ej till detta påstående. Lantbrukare nummer elva är den enda som instämmer helt till påståendet. Lantbrukare nummer nio har inte svarat på påståendet.

**6. Jag delegerar.**

Åtta av 13 lantbrukare svarar att det instämmer helt på frågan. Intressant att se är att lantbrukare nummer 13 svarar att han/hon är osäker medan lantbrukare nummer 14 svarar instämmer helt. Lantbrukare nummer 13 och 14 är delägare i samma gård.

**7. Jag bidrar till att skapa ett klimat som uppmuntrar till eget tänkande.**

Åtta av 13 lantbrukare instämmer delvis till frågan resterande fem lantbrukare instämmer helt.

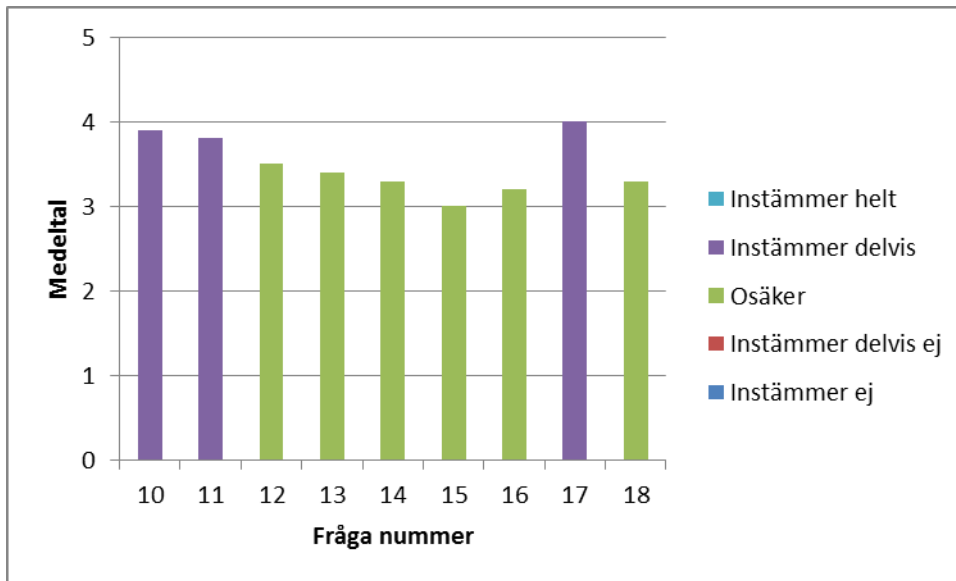
**8. Jag är alltid vaken för signaler på behov av förändringar.**

Tio av 13 lantbrukare svarade instämmer delvis helt eller instämmer helt. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på påståendet.

**9. Jag tar hänsyn till och söker ständigt reducera medarbetarnas osäkerhet inför förändringar.**

På denna fråga spreds sig svaren en del. Fem lantbrukare svarade att de var osäkra och fyra lantbrukare svarade att de instämmer delvis till påståendet. Lantbrukare nummer nio, elva och 14 instämmer helt och anser att det jobbar med denna fråga. Lantbrukare nummer 13 instämmer delvis ej till detta påstående medan hans/hennes delägande kollega är en av dem som instämmer helt.

## Ledarskapsområde 2: Motiverande ledare



Figur 6. Svaren på fråga 10-18 i enkäten i medeltal med en decimal på en självskattningsskala från 1-5. Frågorna 12, 13, 14, 15 och 18 har besvarats av tolv lantbrukare. Resterande frågor är besvarade av 13 lantbrukare.

Tabell 5. Sammanställning av antal lantbrukare som svarat på frågorna 10-18, samt min- och maxvärde på alla frågorna för att visa spridningen bland lantbrukarna.

Fråga nummer:	Antal lantbrukare som svarat:	Min värde:	Max värde:
10	13	3	5
11	13	2	5
12	12	3	5
13	12	2	4
14	12	2	4
15	12	1	4
16	13	1	5
17	13	3	5
18	12	2	4

I figur 6 och tabell 5 ovan visas resultatet i Ledarskapsområde 2: Motivations ledare fråga 10-18. Fråga 10, 11, 12 och 17 är i medeltal cirka fyra (instämmer delvis) resterande frågor är ca tre (osäker).

### 10. Jag skapar förutsättningar för att motivation ska uppstå.

Åtta av 13 lantbrukare svarade instämmer delvis på frågan om det skapar förutsättningar för att motivation skall uppstå på arbetsplatsen.

### 11. Jag arbetar för att stärka teamandan och känslan av att ”vi löser uppgiften bättre tillsammans”.

Fyra av 13 lantbrukare som svarade på enkäten känner sig osäkra på om de arbetar med att stärka teamandan i företaget. Samtidigt känner sig fem av 13 att det instämmer delvis till detta påstående. Lantbrukare nummer sex instämmer delvis ej.

**12. Jag ser möjligheterna hos varje medarbetare, tar till vara på och utvecklar de starka sidorna först och förbättrar sedan de svaga sidorna efterhand.**

Sju av tolv lantbrukare svarar att de är osäkra på detta påstående. Lantbrukare nummer nio instämmer dock helt till detta påstående. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på detta påstående.

**13. Jag lyssnar och tänker mig in i andra människors behov och tänker på att behov förändras.**

Fem av tolv lantbrukare svarar att det är osäkra medan sex av tolv lantbrukare instämmer delvis till detta påstående. Lantbrukare nummer sex svarar att han/hon instämmer delvis ej till påståendet. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på detta påstående.

**14. Jag lyssnar till hur medarbetarna beskriver vad de motiveras av.**

Sex av tolv lantbrukare svarar att det instämmer delvis till att de lyssnar till hur medarbetarna beskriver vad de motiveras av. Lantbrukare sex, sju och 18 instämmer delvis ej till detta påstående. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på detta påstående.

**15. Jag påverkar dem att tänka efter vad de egentligen vill.**

Åtta av tolv lantbrukare instämmer delvis eller är osäkra till att de påverkar sin personal till att tänka efter vad de egentligen vill. Lantbrukare 13 svarade att han/hon instämmer ej till detta påstående medan hans/hennes kollega var en av dem som svarade instämmer delvis till påståendet. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på detta påstående.

**16. Jag lär medarbetarna att själva tänka hur de skall finna mening i arbetet.**

Detta påstående gav väldigt olika resultat. Fyra av 13 lantbrukare är osäkra på om de lär medarbetarna att själva tänka hur de skall finna mening i arbetet. Lantbrukare 13 instämmer ej medan dess delägare är en av dem som känner sig osäker. Även griségården råder det delade meningar. Lantbrukare nio instämmer helt medan delägaren på gården, lantbrukare nummer tio är osäker.

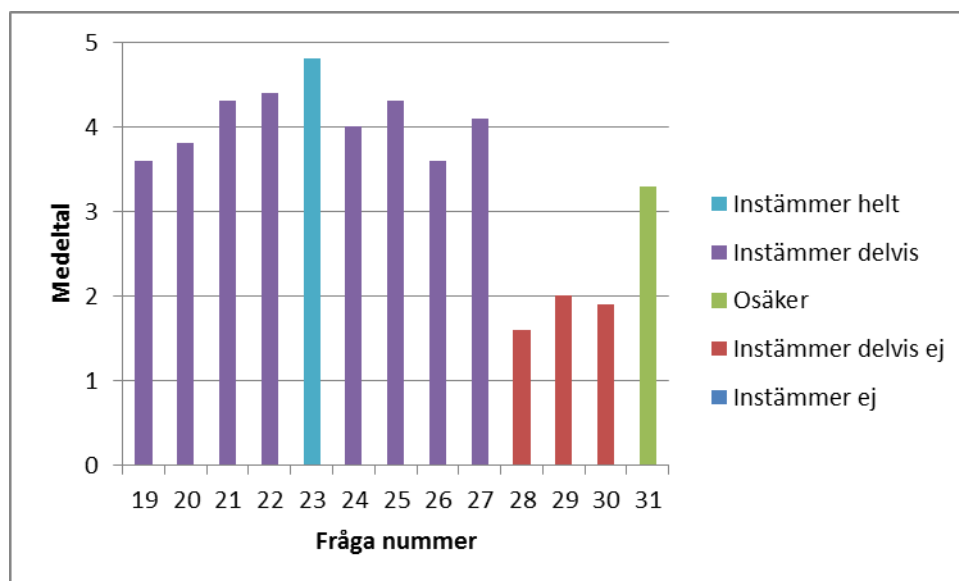
**17. Jag ser till att kommunikationsklimatet är öppet och generöst, genom att själv informera frikostigt och exempelvis berätta om uppdrag som jag personligen har.**

Nio av 13 lantbrukare instämmer delvis eller instämmer helt till att kommunikationsklimatet på gården är öppet och generöst.

**18. Jag medverkar med mitt sätt att vara till en trivsam och glad atmosfär och använder ”morötter”.**

Elva av tolv lantbrukare svarade att de var osäkra eller instämmer delvis till att deras sätt att vara medverkar till en trivsam och glad atmosfär. Lantbrukare nummer elva har inte svarat på påståendet.

### Ledarskapsområde 3: Stödjande ledarskap



Figur 7. Svaren på fråga 19-31 i enkäten (bilaga 1) i medeltal med en decimal på en självskattningslinje från 1-5. Frågorna har besvarats av 13 lantbrukare förutom fråga 31 som är bevarad av tolv lantbrukare.

Tabell 6. Sammanställning av antal lantbrukare som svarat på frågorna 19-31, samt min- och maxvärde på alla frågorna för att visa spridningen bland lantbrukarna.

Fråga nummer: Antal lantbrukare som svarat: Min värde: Max värde:

Fråga nummer	Antal lantbrukare som svarat	Min värde	Max värde
19	13	2	5
20	13	2	5
21	13	3	5
22	13	3	5
23	13	3	5
24	13	2	5
25	13	2	5
26	13	3	5
27	13	3	5
28	13	1	3
29	13	1	3
30	13	1	5
31	12	1	5

I figur 7 och tabell 6 ovan visas resultatet i Ledarskapsområde 3: Stödjande ledarskap fråga 19-31. Fråga 23 är i medeltal ca fem (instämmer helt), frågorna 28-30 ca två (instämmer delvis ej), fråga 31 ca tre (osäker) och resterande av frågorna under Ledarskapsområde 3 är i medeltal ca fyra (instämmer delvis).

- 19. Jag sätter arbetssättet och människan i fokus istället för utrustningen och resultatet. Det viktiga är att få framtida goda resultat.**  
Sex av 13 lantbrukare är osäkra till detta påstående samtidigt är fyra av 13 lantbrukare som instämmer helt på om att de sätter arbetssättet och människan i fokus istället för utrustningen och resultatet. Lantbrukare nummer sju instämmer delvis ej till påståendet.
- 20. Det viktigt att företaget har en kultur som är den jordmån ur vilket engagemanget gror.**  
Fyra av 13 lantbrukare instämmer helt till att företaget har en kultur som gynnar engagemanget. Fem av 13 Lantbrukare instämmer delvis till påståendet. Lantbrukare nummer sju och 13 instämmer dock delvis ej till detta påstående. Lantbrukare nummer 13 och hans/hennes delägarpartner har olika åsikt, lantbrukare nummer 14 instämmer delvis.
- 21. Medarbetarnas engagemang är en framgångsfaktor. Engagemang utvecklar medarbetarna och förbättrar utsikterna till framgång på lång sikt. Det är viktigt att involvera och engagera alla.**  
Att medarbetarnas engagemang är framgångsfaktorn instämmer elva av 13 lantbrukare helt eller delvis på.
- 22. Som ledare är det viktigt att ställa frågor till medarbetarna och stimulera dem att tänka själva.**  
Att ställa frågor och stimulera dem att tänka själv instämmer åtta av 13 lantbrukare helt till.
- 23. Som ledare kan, vill och vågar jag ta beslut där så krävs.**  
Tio av 13 lantbrukare instämmer helt att de kan, vill och vågar ta beslut om så krävs. Lantbrukare nummer 18 är dock osäker till detta påstående.
- 24. En ledare måste finnas till hands, vara synlig och delta i det dagliga arbetet genom att ställa frågor, lyssna och framför allt agera på det man får reda på för att vinna förtroende.**  
Instämmer helt eller instämmer delvis till detta påstående gör tio av 13 lantbrukare. Instämmer delvis ej gör lantbrukare nummer 15.
- 25. Jag tillåter misslyckanden hjälper dem som misslyckas, samt visar som ledare att även jag misslyckas ibland. Jag ser en fördel i att lära av misstag och se på dem som möjligheter att lära mer. Någon syndabock utses aldrig.**  
Elva av 13 lantbrukare instämmer delvis eller instämmer helt till detta påstående. Lantbrukare nummer sju instämmer dock delvis ej till detta påstående.
- 26. Jag ser på allt arbete som ett lärande och allt lärande som arbete. Lärande och arbete kräver tid för reflektioner.**  
Sex av 13 lantbrukare är osäkra till om det ser allt arbete som lärande och allt lärande som arbete. Lantbrukare nummer nio instämmer helt till detta påstående medan hans/hennes kompanjon lantbrukare nummer tio är en av dem lantbrukare som är osäkra.
- 27. Lagarbete och möjlighet till delaktighet skapar engagemang och är mycket viktigt för att utveckla arbetet och kompetensen.**  
Elva av 13 lantbrukare instämmer helt eller delvis till att möjlighet till delaktighet skapar engagemang.
- 28. Ledarens viktigaste roll är att styra genom att ge order och kontrollera. Någon djupare förståelse för arbetet som ska utföras är ej nödvändigt.**  
Åtta av 13 lantbrukare instämmer ej till att ledarens viktigaste roll är att styra genom att ge order och kontrollera. Lantbrukare nummer åtta och tolv är osäkra till påståendet.

**29. Ledarens viktigaste roll är att utveckla personal och fungera som katalysator. Någon djupare förståelse för arbetet som ska utföras är ej nödvändigt.**

Nio av 13 lantbrukare instämmer ej eller delvis ej till att ledaren inte behöver någon djupare förståelse för arbetet. Fyra av 13 lantbrukare är osäkra till påståendet.

**30. Det är viktigt att ledaren är expert på vad som ska utföras och ger exakta arbetsorder.**

Elva av 13 lantbrukare instämmer ej eller instämmer delvis ej till att det är viktigt att ledaren är expert på det som skall utföras och ger exakta arbetsorder.

Lantbrukare tolv anser dock detta vara väldigt viktigt och svarar instämmer helt på detta påstående.

**31. Det viktigt att ledaren har en grundlig förståelse av arbetet som skall utföras, och att ledaren själv inte besvarar frågorna utan överlåter till personalen att fatta beslut.**

Fem av tolv lantbrukare svarade att det instämmer helt till att det är viktigt till att ledaren har en grundlig förståelse för arbetet, och att ledaren själv inte besvarar alla frågor utan låter personalen fatta beslut. Lantbrukare nummer sju och tio instämmer ej till detta påstående. Intressant är att lantbrukare nummer tio som svarade instämmer ej är delägare och kollega med lantbrukare nummer nio som instämmer helt. Lantbrukare nummer 19 har inte svarat på detta påstående.

## DISKUSSION

Syftet med examensarbetet har varit att fördjupa mina och andras kunskaper om Lean Produktion i allmänhet samt om hur man jobbar med ledarskapet i ett företag som arbetar med Lean. I texten nedan går jag igenom frågeställningarna som låg till grund för mitt examensarbete.

- *Vilen ledarskapsstil använder lantbrukarna sig av idag och hur överensstämmer det med Toyotas syn på ledarskap?*
- *Vad behöver lantbrukarna utveckla för att det ska fungera som effektiva ledare ur ett Lean-perspektiv (byggare av lärande organisationer)?*
- *Hur väl beskrivs frågorna i enkäten lantbrukarnas nuvarande ledarskapsstil?*

Med hjälp av resultaten jag fått av litteraturstudien och enkätundersökningen som 13 av 20 lantbrukare svarat på kommer jag besvara frågeställningarna.

### VILEN LEDARSKAPSSNIL HAR LANTBRUKARNA?

Beroende på att den individuella variationen mellan lantbrukarnas svar är så stort går det inte att säga att lantbrukarnas ledarstil har sin tyngdpunkt på någon av enkätens tre ledarstilar; förändringsledning, motiverande ledarskap eller stödjande ledarskap (*bilaga 1*). Man måste ställa frågan i vilken grad lantbrukarna själva har självinsikt nog för att rättvist kunna bedöma hur deras ledarskap är. Kan det vara så att det har svarat så som de tror att en ledare borde agera? Eller har de svarat hur de verkligen agerar? Det är trots allt så att de lantbrukare som är uttagna att vara med i projektet är redan sen innan intresserade av ledarskap. De kan kanske ha gått en utbildning, varit på ett seminarium eller läst om ledarskap och därför fått en uppfattning om vad som kännetecknar en god ledare.

Svaren på fråga 5. *Jag arbetar ständigt med eget och andras beteende*, antyder att man inte ägnar sig åt att reflektera över sitt eller andras beteende i den utsträckning som kanske krävs för att komma till den nödvändiga självinsikten. I litteraturstudien tas ”4P”-modellen med de 14 principerna upp. När företaget börjar jobba med den tredje nivån i pyramiden handlar det om de anställda och partners i företaget. Företaget skall respektera dem som människor och utmana dem att utvecklas (Melin, 2011).

Frågorna nummer 28. *Ledarens viktigaste roll är att styra genom att ge order och kontrollera. Någon djupare förståelse för arbetet som skall utföras är ej nödvändigt*, nummer 29. *Ledarens viktigaste roll är att utveckla personalen och fungera som katalysator. Någon djupare förståelse för arbetet som skal utföras är ej nödvändigt*, och nummer 30. *Det är viktigt att ledaren är expert på vad som ska utföras och ger exakta arbetsorder*, beskriver enligt Toyotas ledarskapsmodell den byråkratische ledaren, gruppfacilitatorn samt arbetsledaren (Liker, 2004). Alla dessa tre frågor har av de flesta givits märkbart lägre poäng (se individuella svar i *bilaga 2*). Det kan jämföras med den betydligt högre poängsättningen för frågorna nummer 26. *Jag ser på allt arbete som lärande och allt lärande som arbete. Lärande och arbete kräver tid för reflektion*, och nummer 31. *Det är viktigt att ledaren har en grundlig förståelse av arbetet som skall*

utföras, och att ledaren själv inte besvarar frågorna utan överlåtelse till personalen att fatta beslut, som beskriver den ledare som bygger lärande organisationer enligt Toyotas modell. Det verkar generellt finnas en strävan efter att stimulera ett lärande i företaget, även om en hel del har uppgett att de är osäkra över lärandets roll. Det skulle i så fall innebära att det på dessa gårdar redan idag finns en strävan efter att bli en ”Lean ledare”. Även fast det idag har en bit att vandra för att ständigt jobba med det som IVF (2011) tar upp, det stödjande ledarskapet, att sätta arbetet i fokus, att gå dit de händer, inte ut se några syndabockar, jobba med det ständiga lärandet och få engagemanget sprudla och lagarbetet att fungera.

## VAD BEHÖVER LANTBRUKARNA UTVECKLA?

En fråga som sticker ut är nummer 23. *Som ledare kan, vill och vågar jag ta beslut där så krävs.* Varför har en stor del av lantbrukare skattat sig högt här? Tio av elva lantbrukare instämmer delvis eller instämmer helt till påståendet. Det kan vara så att det finns en kultur på gårdarna där man premieras om man är den som löser akuta problem (tar snabba beslut, kör fortast med traktorn, mjölkar fortast, jobbar övertid, etcetera). Egenskaper som att lösa problem eller att komma med förbättringsförslag premieras inte i samma utsträckning som att lösa de akuta problemen. Det avspeglar sig i det faktum att det är mycket ”akututtryckningar” på gårdarna när man istället skulle behöva arbeta förebyggande åtgärder och med långsiktig planering. Eftersom ledarna är förebilder på företaget för de anställda försvårar det att börja arbeta med ständiga förbättringar. Därför är detta en sak som ledarna behöver lära sig och utveckla. Lantbrukarna behöver använda sig mer av de olika Leanverktygen exempelvis 5S och PDCA-cykeln. Detta för att uppnå standardiserade arbetssätt som alla på företaget kan jobba med. Detta skulle minska akututtryckningarna på gårdarna betydligt.

Som lantbrukare i ett Lean företag är det otroligt viktigt att ständigt utvärdera och vilja bli bättre. Det är viktigt att gilla problem och problemlösning, samt förändringar som leder till att företaget utvecklas. När problem eller chanser till lärande uppstår gäller det att inte utse en syndabock utan snarare tacka för att det kom upp till ytan så vi kan göra någonting åt det (IVF, 2009). Detta är något lantbrukarna överlag behöver jobba mer med.

Många av lantbrukarna behöver jobba med hur de får med sina medarbetare i det nya Leantänket och hur det får sina medarbetare att känna sig trygga i förändringar. Att få sina medarbetare att förstå att förändringar kan leda till något gott är viktigt. Att jobba med teamandan och känslan ”att vi löser detta tillsammans” är också viktig, en trygg medarbetare känner sig också trygg med att vi fixar saker ihop. Lantbrukarna är dock duktiga på att ge sina medarbetare den trygghet som krävs för att själva våga ta initiativ och tänka i nya banor.

I Lean vill man utnyttja alla resurserna i företaget. Medarbetarna är inte bara två fötter och händer utan även en person med tankar, idéer och kompetens inom det den jobbar med. Att ha en kultur på företaget som får engagemanget att växa är viktigt. Engagerade medarbetare gör alltid ett bättre jobb än medarbetare som inte är intresserade av det jobb de utför. Som ledare är det viktigt att synas och finnas i produktionen genom att ställa frågor, lyssna och agera på det som man ser. Som ledare skall du alltså gå dit där det händer (IVF, 2011; Örtenblad, 2009) och utnyttja ett stödjande ledarskap (Mossboda



m.fl., 2007). Detta skapar ett förtroende mellan dig och dina medarbetar samt att det ger dig som ledare en förståelse för det som händer. Överlag är lantbrukarna duktiga på detta men det finns saker att göra för att förbättra.

Att vara expert i alla lägen är inte ett måste. Alla i produktionen skall ha förståelse för hela processen sen kan det finnas olika personer som är experter på olika områden. Men att en person skall vara expert på allt är inte rimligt när ett företag börjar bli större. Överlag är lantbrukarna införstådda med det men det finns de som behöver jobba mer med detta.

## ENKÄTUNDERSÖKNINGENS UTFORMNING

Något som syns i många frågor är att lantbrukarna har väldigt olika åsikter i de olika påståendena. Det är inget som förvånar eftersom det är olika personligheter som svarar från företag med olika företagskulturer. I enkäten finns ganska mycket utrymme för tolkning av påståendena vilket kan innebära att svaren därför också kan bli olika. Saker som dagsform kan komma att bli väldigt avgörande. Har exempelvis utgödslingen i kostallet krånglat hela dagen och man sätter sig och fyller i enkäten på kvällen så kan jag förstå att det är svårt att gilla problem och problemlösning. Sen har det givetvis att göra med lantbrukarens ledarskapsstil och syn på saker och ting vilket naturligtvis är väldigt personligt.

Många av påståendena innehåller flera frågor vilket innebär att det kan vara väldigt svårt att svara med enbart en skala från ett till fem eftersom det kan inträffa att man instämmer helt till det ena och instämmer ej till andra. En annan utformning av enkäten skulle alltså vara att föredra till en annan gång. Dels för att göra det lättare för bönderna att svara samtidigt som vi skulle kunna få bättre svar till själva sammanställningen.

Fråga nummer 1. *Jag gillar förändringar och instabilitet*, är ett exempel på en fråga som nu vid lite eftertanke borde ställts på ett annat sätt. Istället borde man frågat efter vad lantbrukarna tycker om förändringar och att utvecklas samt att vilja eftersträva stabilitet i processerna. Syftet är inte att driva ett företag som är instabilt. Dock skall det inte stabiliseras i den grad att utvecklingen och eftersträvan att alltid lära och bli bättre avstannar.

## OLIKA ÅSIKTER INOM FÖRETAGET

Det är väldigt intressant att se skillnaden i svaren som finns på många frågor där delägarna av samma företag har svarat helt olika svar. Exempelvis fråga 4. *Jag vågar ta risker*, där lantbrukare nummer nio svarar instämmer helt och lantbrukare nummer tio svarar instämmer delvis ej. Detta går igenom i ett antal frågor (nummer 1, 2, 4, 6, 9, 11, 16, 19, 20, 26 och 31) i de gårdar som har mer än en ägare. Lantbrukare är människor med olika personligheter som därför innebär olika svar. Det intressanta hade varit att ta reda på hur det påverkar företagskulturen och ledarskapet på gården. Är det så att lantbrukarna har olika ansvarsområden och att det därför fungera, eller är det så att det helt enkelt inte finns något riktigt fungerande ledarskap på dessa gårdar? Med tanke på att det ändå är förhållandevis små företag (få antal anställda) som är med i enkäten så

borde det orsaka problem med så olika ledarskap i vissa fall. Skapas det två samexisterande företagskulturer i dessa företag? Vad händer i så fall om till exempel ladugårdspersonalen ska samarbeta med personalen i verkstan? I dessa företag är det viktigt att man tillsammans formulerar de grundläggande värderingar som ska gälla i företaget så att man kan bygga ett gemensamt synsätt. Det kan vara så enkelt att lantbrukarna har tolkat påståendena på olika vis eftersom de är människor med olika personligheter.

## SLUTSATSER

Denna enkät är främst avsedd för att följa upp ledarskapet på individnivå över tid, men genom att studera poängsättningens medeltal gick det också att hitta några generella mönster i svarsresultaten. Den uppföljande enkäten som kommer att göras om cirka ett och ett halvt år kommer bli intressant att titta på. Har lantbrukarna förändrats under denna tid? Tänker de till och reflekterar över sitt ledarskap när de ser resultatet efter denna enkät? Intressant hade också varit hur de anställda tycker att ledarskapet är på gården. I vissa fall kan kanske detta skilja sig avsevärt mot vad lantbrukaren själv tycker.

Enkäten som har använts i undersökningen är användbar. De varierande svaren beror på personlighet och varierande företagskultur. Eftersom svaren på enkäten skall jämföras mellan samma personer nästa gång och fram för allt är intressant att jämföra med sig själv så spelar det inte så stor roll att det finns utrymmet för tolkning.

Resultatet varierar i vissa frågor väldigt mycket mellan lantbrukarna. Detta kan bero på att det är personer med olika personligheter har haft någon form av ledarskapsbefattning i något annat sammanhang och därför haft mer koll på hur ledarskapet skall fungera. Många gårdar har kanske också expanderats vilket betyder att man har varit tvungen att skaffa anställda men att man kanske inte funderas på hur ledarskapet skall utföras utan fortsatt så som man alltid gjort innan.

Beroende på att den individuella variationen mellan lantbrukarnas svar är så stort går det inte att säga att lantbrukarnas ledarstil har sin tyngdpunkt på någon av enkätens tre ledarstilar; förändringsledare, motiverande ledare eller stödjande ledare.

Det verkar finnas en strävan mot ett lärande ledarskap, även om denna enkät inte säkert kan visa att lantbrukarna faktiskt agerar efter denna ledarstil eller att de bara anser att ett lärande ledarskap är ett bra ledarskap. Det innebär dock att Leans ledarskapsfilosofi borde passa väl in på de studerade lantbruksföretagen. Något som stärker detta är de överlag höga poängen på frågorna 26 och 31 vilka beskriver ledaren som bygger lärande organisationer samt de märkbart lägre poängen på frågorna 28, 29 och 30 som beskriver den byråkratiska ledaren, gruppfacilitatorn och arbetsledaren.

Vad i sitt ledarskap behöver då lantbrukarna utveckla? Efter att studerat resultat och litteraturstudie går det sätta fingret på några saker som de flesta lantbrukarna överlag behöver utveckla för att bli en ledare som bygger lärande organisationer. Lantbrukarna behöver lära sig att reflektera mer över deras och andras beteende. För att kunna genomföra det tredje steget i 4P-modellen *anställda och partners* krävs reflektion över så väl sitt eget arbete och beteende som över sina anställda och partners. Gårdarna behöver jobba med att minska akuttryckningarna. Man spar väldigt mycket tid genom att lösa problemen innan de uppstår. Förbättringsförslag som kommer fram skall analyseras och undersökas om de går att genomföra för att framtida problem inte skall uppstå. Skulle nu ändå ”problem” uppstå skall ej en syndabock utses, det skall istället ses som en chans att ta lärdom om hur man inte skall agera i framtiden. Det är viktigt att alla i företaget känner teamandan och känslan att ”vi löser det tillsammans”. Företagen behöver jobba mer med att alla känner sig positiva och trygga i förändringar. Vissa lantbrukare behöver jobba mer med att finnas och synas i produktionen. För att på så sätt kunna agera på vad medarbetarna säger och vad man själv som ledare ser. Några

lantbrukare vill vara experter i alla lägen vilket är en omöjlighet i en större produktion. Som ledare skall man ”ha koll” på hela produktionen och sedan omgärda sig av kompetent personal som kan vara specialister på sina områden.

För att lyckas med att införa Lean måste lantbrukarna som ledare och förebilder alltså premiera problemlösning och förbättringsarbete framför akututryckningar och själva reflektera över sitt eget och andras beteende. Med de i bakhuvudet kommer lantbrukarna lyckas med ett ledarskap som passar i ett företag som jobbar med Lean Produktion.

## REFERENSER

### SKRIFTLIGA

Berglund, R. & Westling, B. (2009). *Lean i ledningen – Utmana hela organisationen!* Mölndal: Swerea IVF AB.

Braun, P. & Kessiakoff, R. (2011). *Introduktion till Lean – Grundläggande tanke- och arbetssätt.* Malmö: Liber.

Capio S:t Görans Sjukhus. Hemsida. [Online](2011-09-14) Tillgänglig:  
<http://www.stgoran.se/om-oss/korta-fakta/processorientering/> [2011-09-21]

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* 2:3. översatt. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, S. (2004). Fallstudie Lars Höglund AB. [Online] Tillgänglig:  
<http://www.ivawebb.se/produktion/download/fallstudier/Fallstudie%20-%20Lars%20H%F6glund%20AB.pdf> [2011-09-21]

Fujimoto, T. (1999). *The evolution of a manufacturing system at Toyota.* New York: Oxford University Press.

Hansen, C., Normand, J. & Simonsen, M. (2010). *Den skickliga leanledaren.* översatt. Lund: Vårdförlaget AB. ISBN 978-91-976511-8-9.

IVF – Industrieforskning och utveckling. [Online] (2011-04-22) Tillgänglig:  
<http://extra.ivf.se/lean/Default.htm> [2011-04-22]

Keyte, B. & Locher, D. (2008). *LEAN HANDBOKEN – Värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster.* Malmö: Liber.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2007). *Operations Management - Processes and Value Chains.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Educatio.

Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way – Lean för världsklass.* 2. Översatt. Malmö: Liber. ISBN 978-91-47-08902-4.

Löfstedt, M. (2006). *Smittskydd på gårdsnivå- Grisgårdens smittskydd.* Skara: Svenska Djurhälsovården.

Melin, M. Hushållningssällskapet Halland (2011). *Lektionsanteckningar Lean Produktion.* [Online] Tillgänglig:  
[https://fronter.com/slu/links/files.phtml/1213427161\\$808020261\\$/\\_percent\\_5BArkiv\\_percent\\_5D/F\\_percent\\_F6rel\\_percent\\_E4sningbilder+-+powerpoints/PPTs+fr\\_percent\\_E5n+F\\_percent\\_F6rel\\_percent\\_E4sningar+/F\\_percent\\_F6rel\\_percent\\_E4sning+Lean\\_\\_percent\\_E5h\\_percent\\_F6rarkopior.pdf](https://fronter.com/slu/links/files.phtml/1213427161$808020261$/_percent_5BArkiv_percent_5D/F_percent_F6rel_percent_E4sningbilder+-+powerpoints/PPTs+fr_percent_E5n+F_percent_F6rel_percent_E4sningar+/F_percent_F6rel_percent_E4sning+Lean__percent_E5h_percent_F6rarkopior.pdf) [2011-04-12]

Mossboda, B-M., Petersson, M. & Rönnholm, I. (2007). *Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag. ISBN 978-91-7092-036-3.

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer – vad och för vem?* Malmö: Liber AB. ISBN 978-91-47-08935-2.

## **MUNTLIGA**

Melin, Martin. Projektledare Forskning och Utveckling, Hushållningssällskapet Halland, Falkenberg. Samtal april 2011.

**BILAGOR****BILAGA 1 – LEDARSKPASINDEX****Ledarskapsindex**

Syftet med ett ledarskapsindex är att analysera företagens ledarskaps- och kommunikationsstil samt ge inspel på var företagen är duktiga i sitt ledarskap och var det finns förbättringsmöjligheter. Ledarskapsindex är mätbart över tid och gör att utvecklingen kan följas under flera år.

*Svara på följande påståenden genom att kryssa för i vilken grad du instämmer med påståendet. Du gör en självskattning av nuläget i en femgradig skala där 1 betyder att du inte instämmer alls och 5 att du instämmer helt. Fyll i sedan i siffran för ditt önskvärda läge. Svara ärligt! Dina svar behandlas under sekretess. Hör av dig om du har några frågor: Martin Melin tel 0346-484 15 eller Hanna Åström 0346-484 48.*

	Självskattning					Önskvärt läge
	1 = instämmer ej 5 = instämmer helt					
Ledarskapsområde 1: Förändringsledare	1	2	3	4	5	1-5
1. Jag gillar förändring och instabilitet.						
2. Jag gillar problem och problemlösning.						
3. Jag vågar vara visionär och ”missionera” om visionen.						
4. Jag vågar ta risker.						
5. Jag arbetar ständigt med eget och andras beteende.						
6. Jag delegerar.						
7. Jag bidrar till att skapa ett klimat som uppmuntrar till eget tänkande.						
8. Jag är alltid vaken för signaler på behov av förändringar.						
9. Jag tar hänsyn till och söker ständigt reducera medarbetarnas osäkerhet inför förändringarna.						

	Självskattning					Önskvärt läge
	1 = instämmer ej 5 = instämmer helt					
Ledarskapsområde 2: Motiverande ledare	1	2	3	4	5	1-5
10. Jag skapar förutsättningar för att motivation ska uppstå.						
11. Jag arbetar för att stärka teamandan och känslan av att ”vi löser uppgiften bättre tillsammans”.						

## Ledarskapsindex

12. Jag ser möjligheterna hos varje medarbetare, tar till vara på och utvecklar de starka sidorna först och förbättrar sedan de svaga sidorna i efterhand.						
13. Jag lyssnar och tänker mig in i andra människors behov och tänker på att behov förändras.						
14. Jag lyssnar till hur medarbetarna beskriver vad de motiveras av.						
15. Jag påverkar dem att tänka efter vad de egentligen vill.						
16. Jag lär medarbetarna att själva tänka ut hur de ska finna mening i arbetet.						
17. Jag ser till att kommunikationsklimatet är öppet och generöst, genom att själv informera frikostigt och ex berätta om uppdrag som jag personligen har.						
18. Jag medverkar med mitt sätt att vara till en trivsamt och glad atmosfär och använder ”morötter”.						

	Självskattning					Önskvärt läge
	1 = instämmer ej 5 = instämmer helt					
<b>Ledarskapsområde 3: Stödjande ledare</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1-5</b>
19. Jag sätter arbetssättet och människan i fokus istället för utrustningar och resultat. Det viktiga är att få framtida goda resultat.						
20. Det är viktigt att företaget har en kultur som är den jordmån ur vilket engagemanget gror.						
21. Medarbetarnas engagemang är en framgångsfaktor. Engagemang utvecklar medarbetarna och förbättrar utsikterna till framgång på lång sikt. Det är viktigt att involvera och engagera alla.						
22. Som ledare är det viktigt att ställa frågor till medarbetarna och stimulera dem att tänka själva.						
23. Som ledare kan, vill och vågar jag ta beslut där så krävs.						
24. En ledare måste finnas till hands, vara synlig och delta i det dagliga arbetet genom att ställa frågor, lyssna och framför allt agera på det man får reda på för att vinna förtroende.						
25. Jag tillåter misslyckande, hjälper dem som misslyckas, samt visar som ledare att även jag misslyckas ibland. Jag ser er fördel i att lära av misstag och se på dem som möjligheter att lära mer. Någon syndabock utses aldrig.						



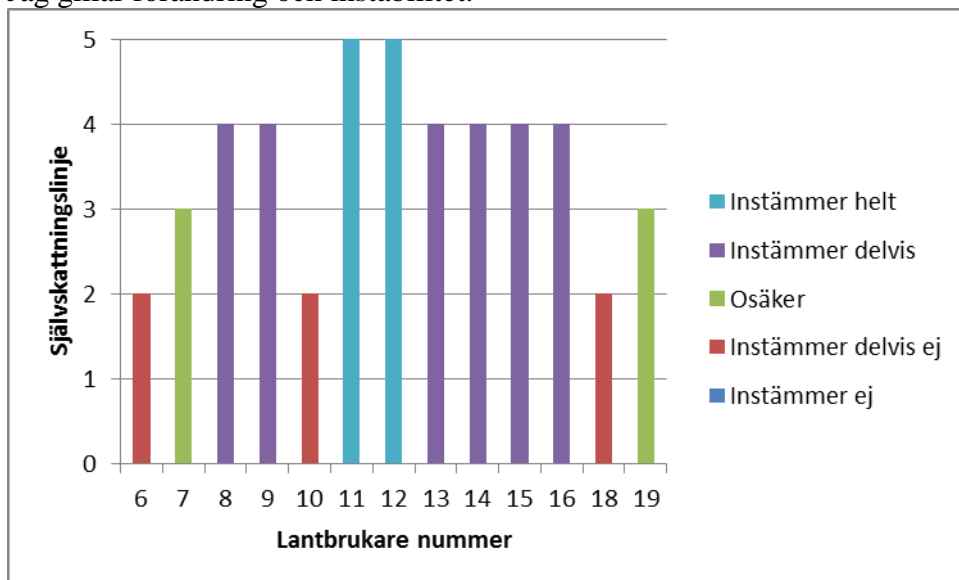
## Ledarskapsindex

26. Jag ser på allt arbete som ett lärande och allt lärande som arbete. Lärande och arbete kräver tid för reflektioner.						
27. Lagarbete och möjlighet till delaktighet skapar engagemang och är mycket viktigt för att utveckla arbetet och kompetensen.						
28. Ledarens viktigaste roll är att styra genom att ge order och kontrollera. Någon djupare förståelse för arbetet som ska utföras är ej nödvändigt.						
29. Ledarens viktigaste roll är att utveckla personal och fungera som katalysator. Någon djupare förståelse för arbetet som ska utföras är ej nödvändigt.						
30. Det är viktigt att ledaren är expert på vad som ska utföras och ger exakta arbetsorder.						
31. Det är viktigt att ledaren har en grundlig förståelse av arbetet som ska utföras, och att ledaren själv inte besvarar frågorna utan överläter till personalen att fatta beslut.						

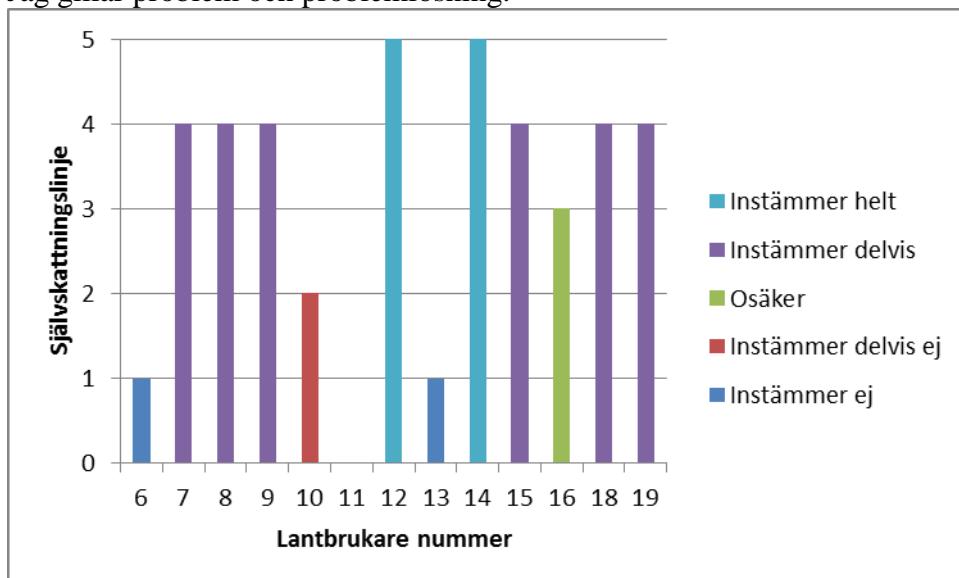
## BILAGA 2 – SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT

### Ledarskapsområde 1: Förändringsledare

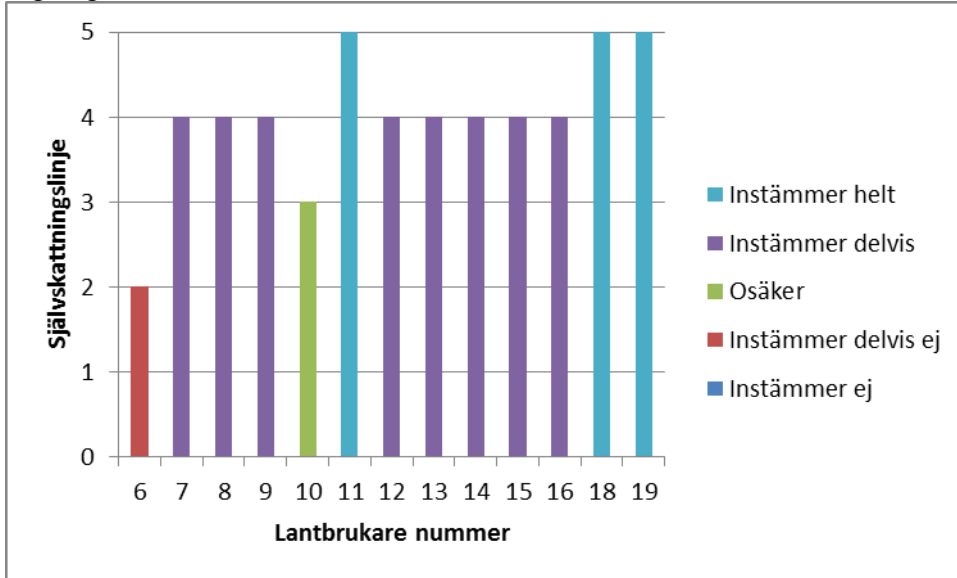
#### 1. Jag gillar förändring och instabilitet.



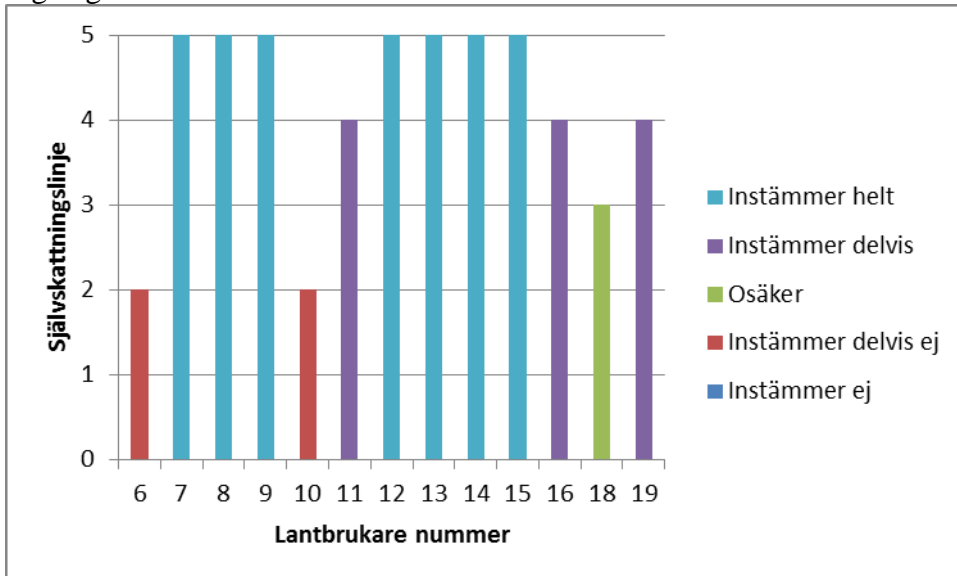
#### 2. Jag gillar problem och problemlösning.



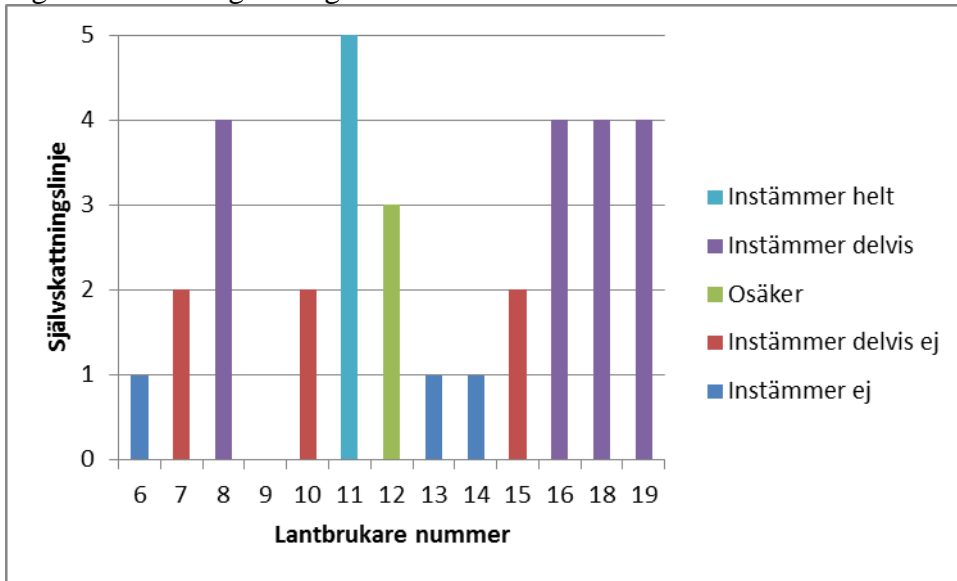
## 3. Jag vågar vara visionär och ”missionera” om visionen.



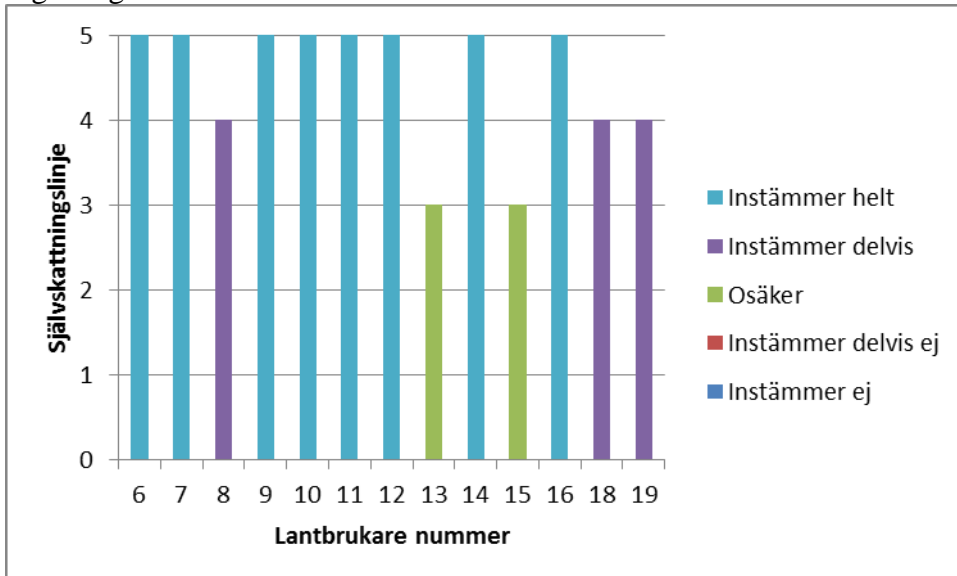
## 4. Jag vågar ta risker.



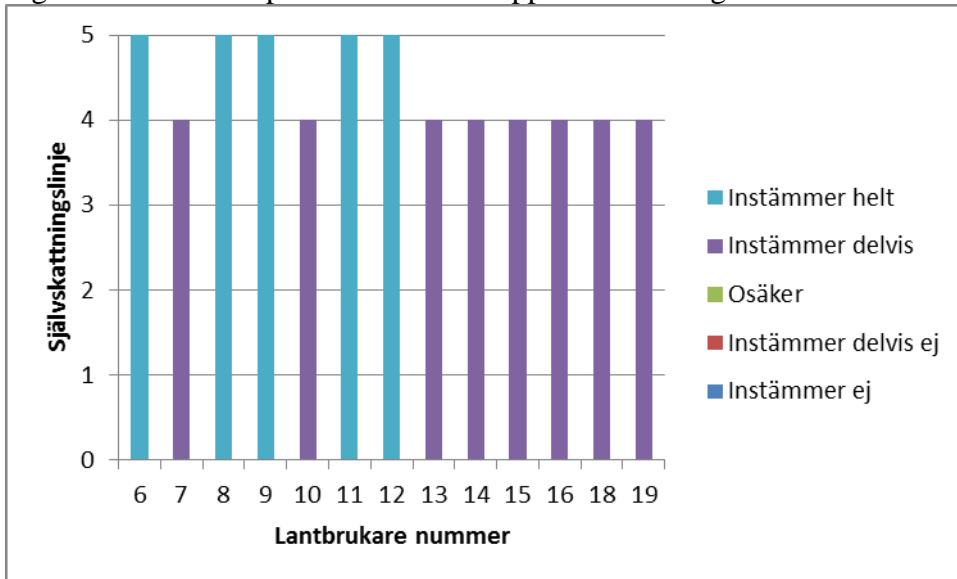
## 5. Jag arbetar ständigt med eget och andras beteende.



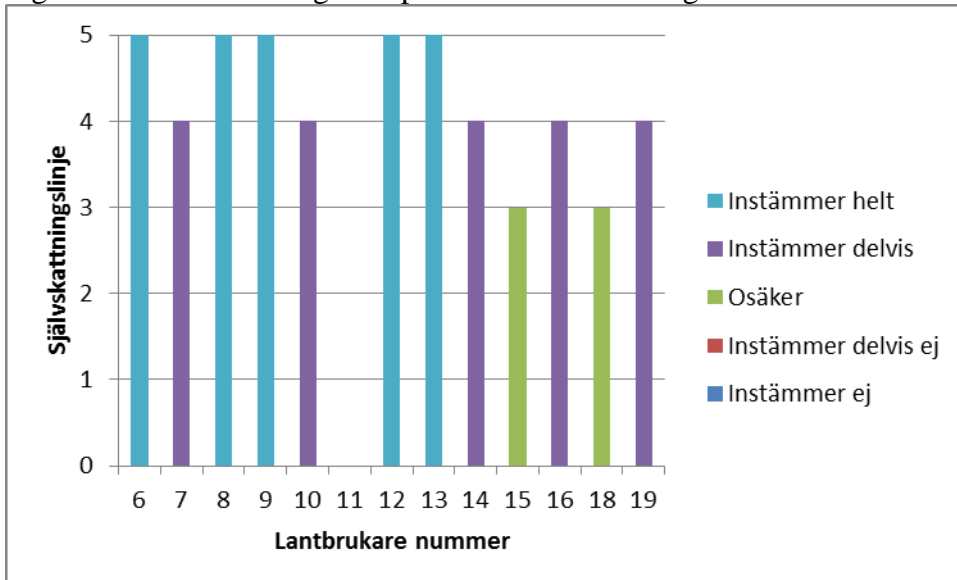
## 6. Jag delegerar.



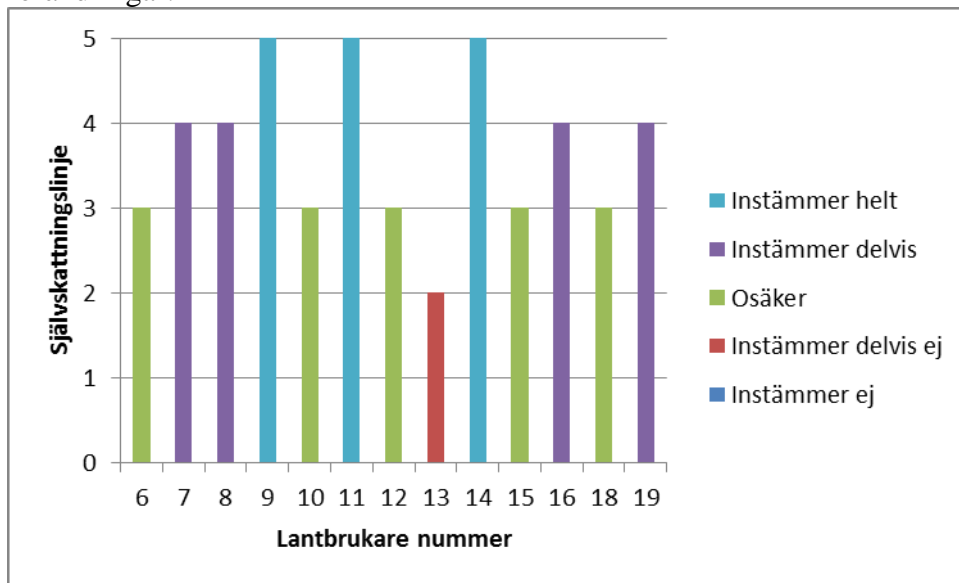
7. Jag bidrar till att skapa ett klimat som uppmuntrar till eget tänkande.



8. Jag är alltid vaken för signaler på behov av förändringar.

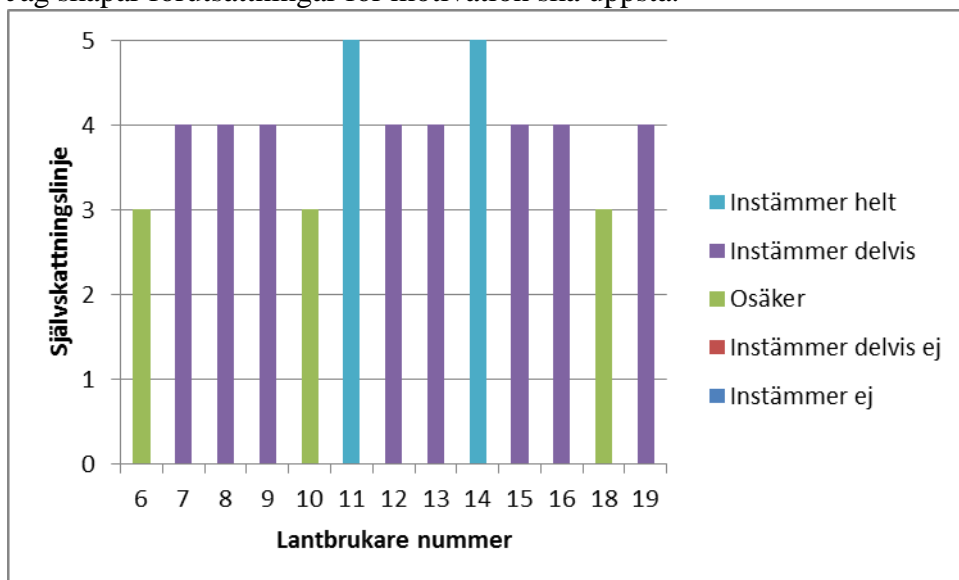


9. Jag tar hänsyn till och söker ständigt reducera medarbetarnas osäkerhet inför förändringar.

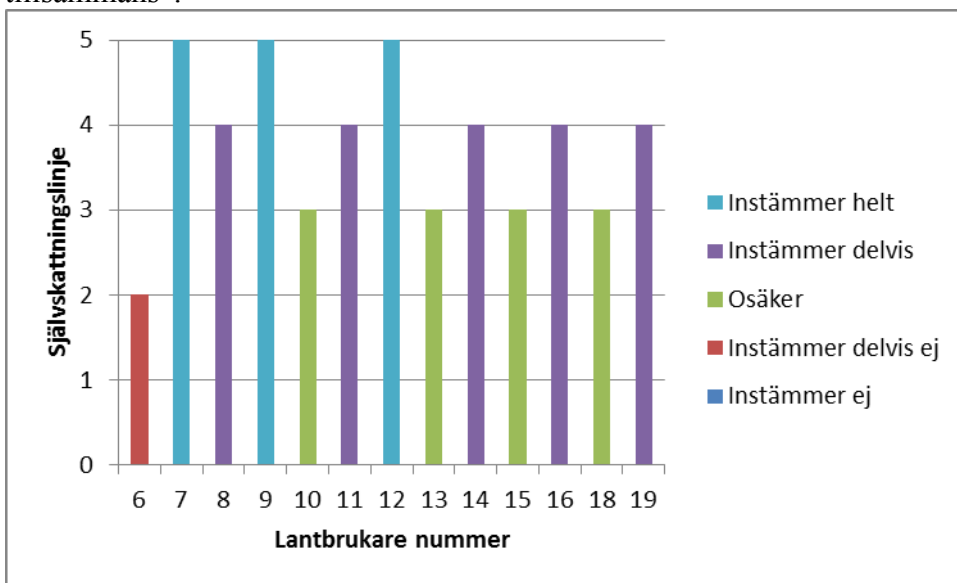


### *Ledarskapsområde 2: Motiverande ledare*

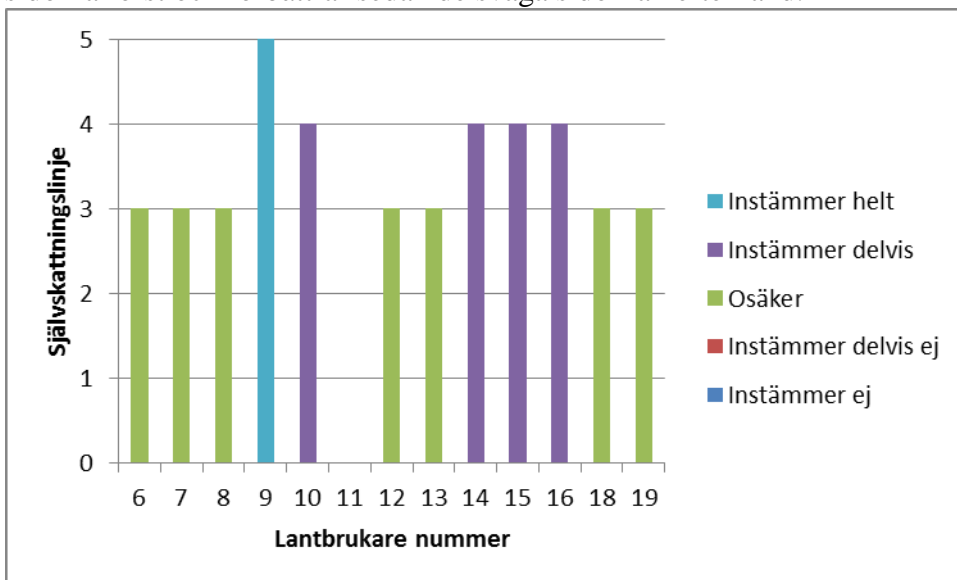
10. Jag skapar förutsättningar för motivation ska uppstå.



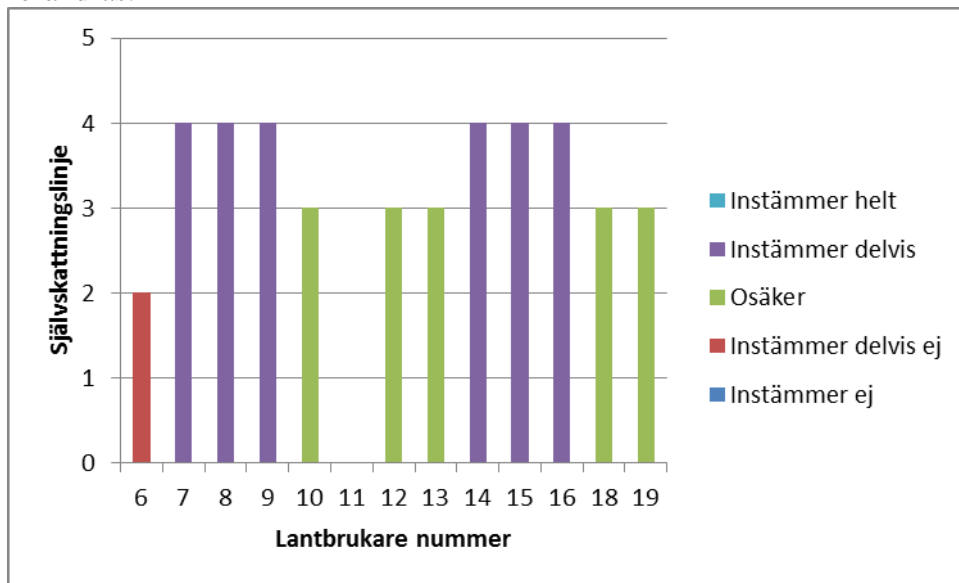
11. Jag arbetar för att stärka teamandan och känslan av att ”vi löser uppgiften tillsammans”.



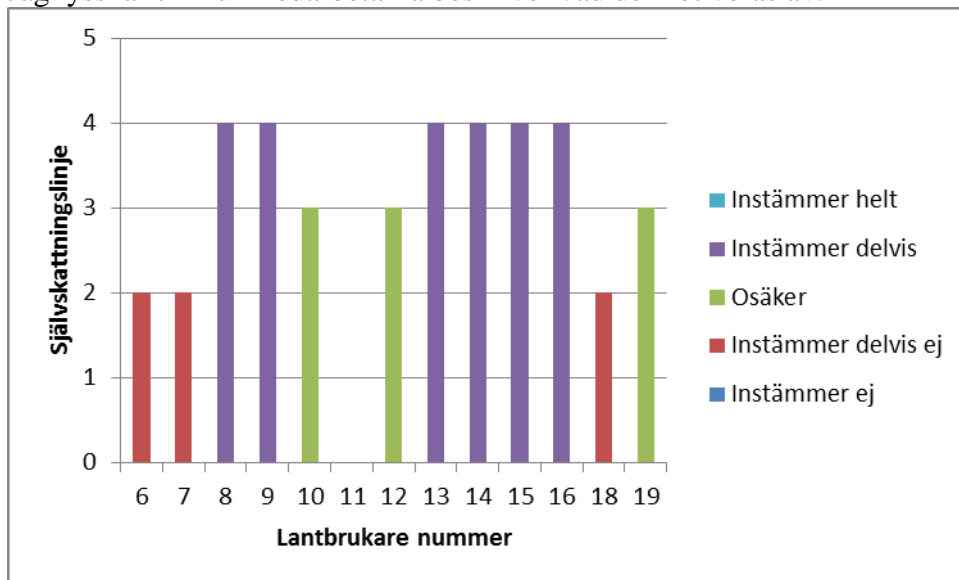
12. Jag ser möjligheter hos varje medarbetare, tar till vara på och utvecklar de starka sidorna först och förbättrar sedan de svaga sidorna i efterhand.



13. Jag lyssnar och tänker mig in i andra människors behov och tänker på att behov förändras.

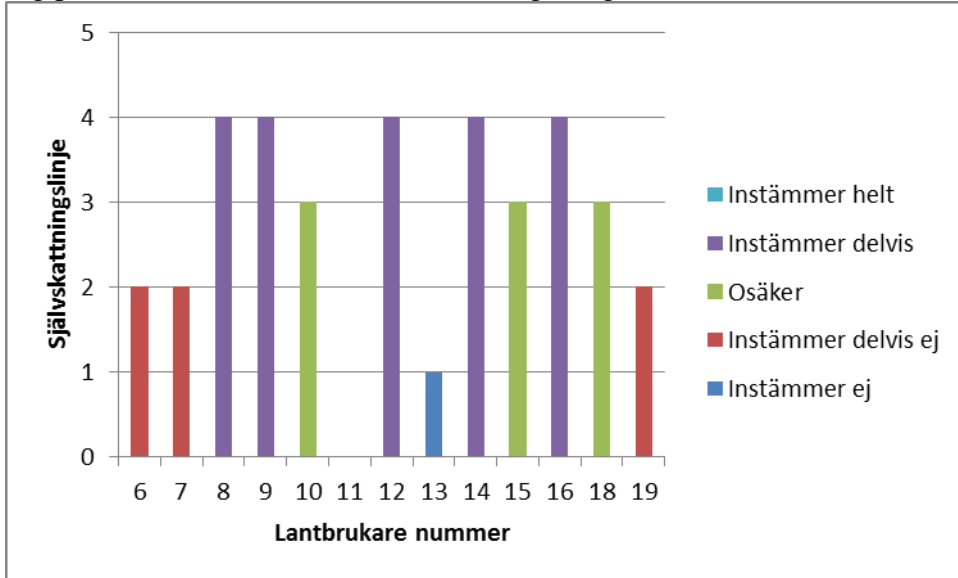


14. Jag lyssnar till hur medarbetarna beskriver vad de motiveras av.

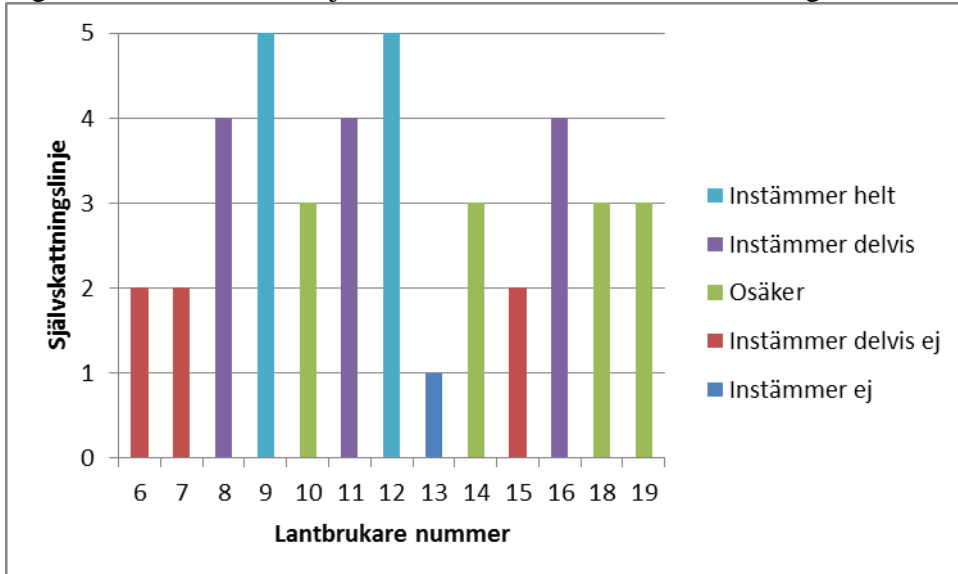




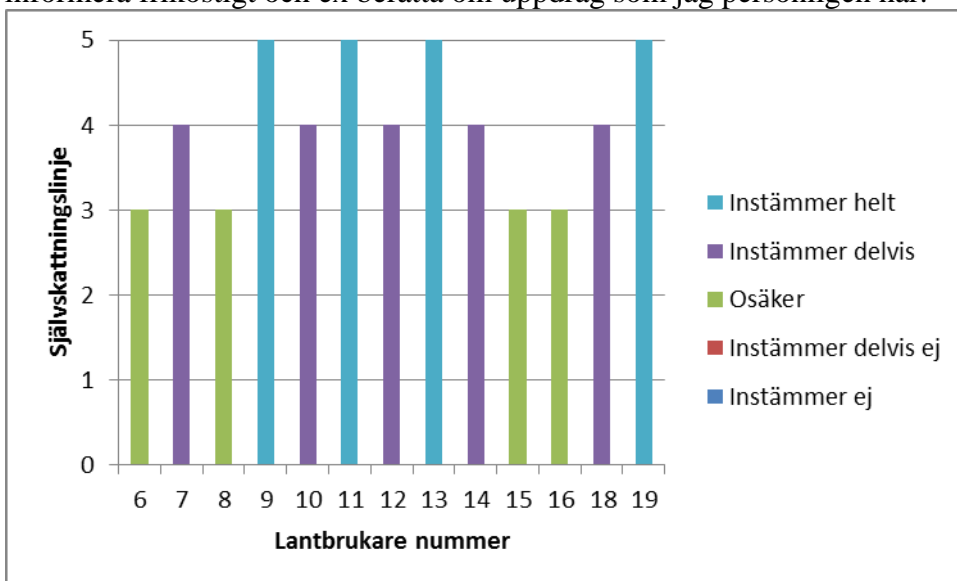
15. Jag påverkar dem att tänka efter vad de egentligen vill.



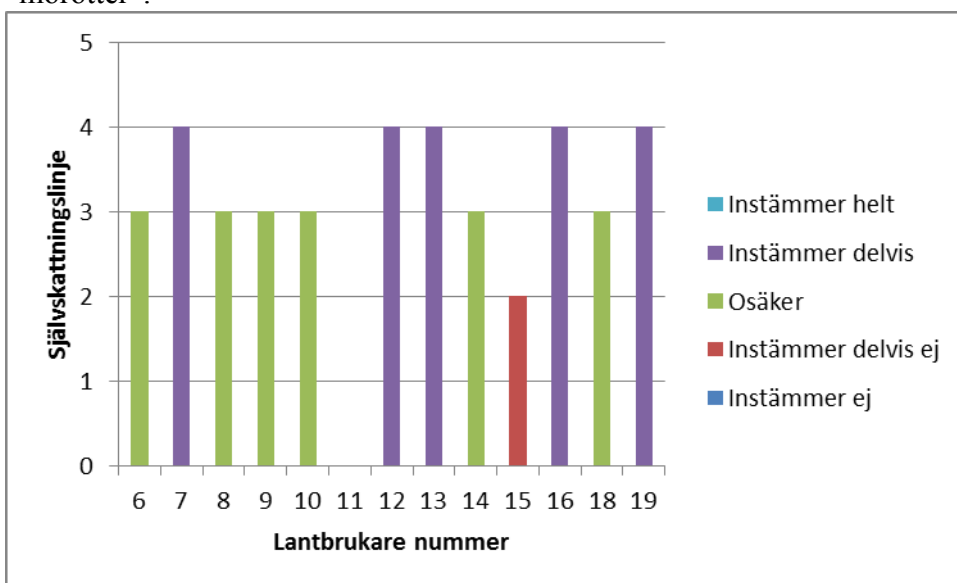
16. Jag lär medarbetarna att själva tänka ut hur de ska finna mening i arbetet.



17. Jag ser till att kommunikationsklimatet är öppet och generöst, genom att själva informera frikostigt och ex berätta om uppdrag som jag personligen har.

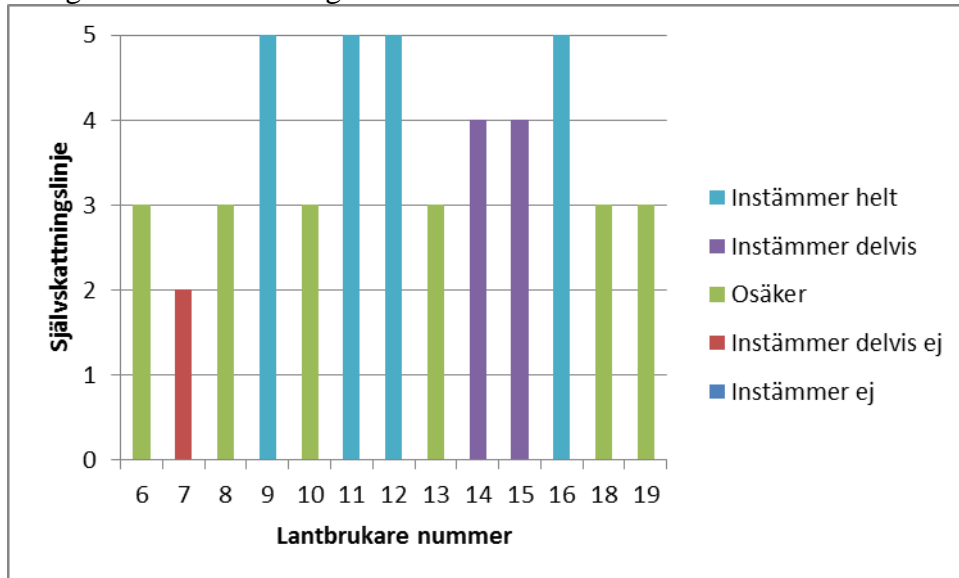


18. Jag medverkar med mitt sätt att vara till en trivsamt och glad atmosfär och använder ”morötter”.

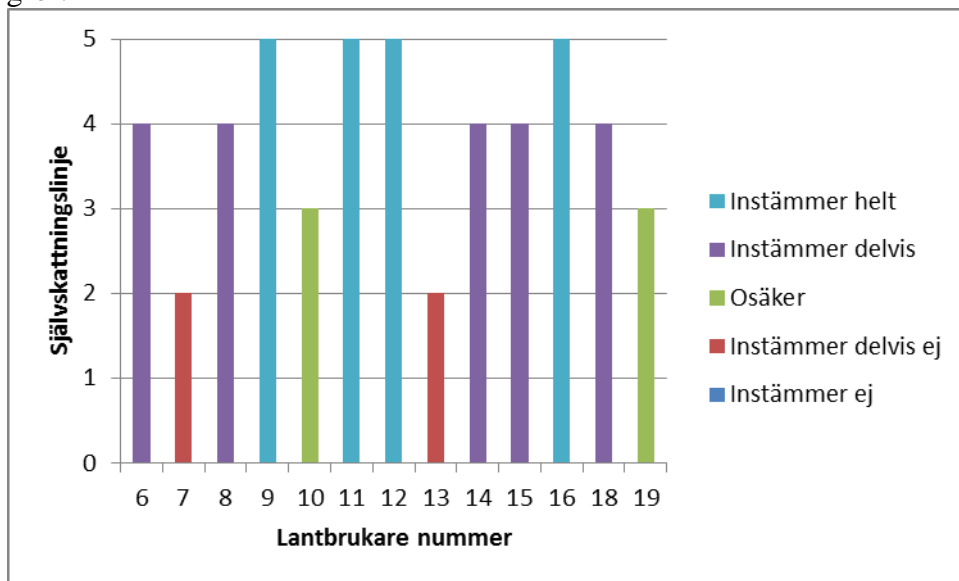


### Ledarskapsområde 3: Stödjande ledare

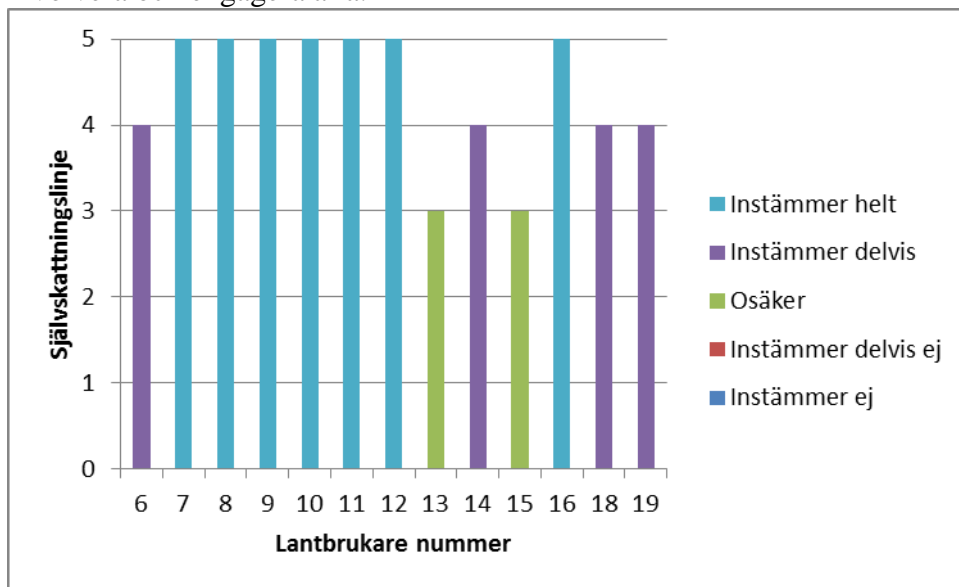
19. Jag sätter arbetssättet och människan i fokus istället för utrustningar och resultat. Det viktiga är att få framtida goda resultat.



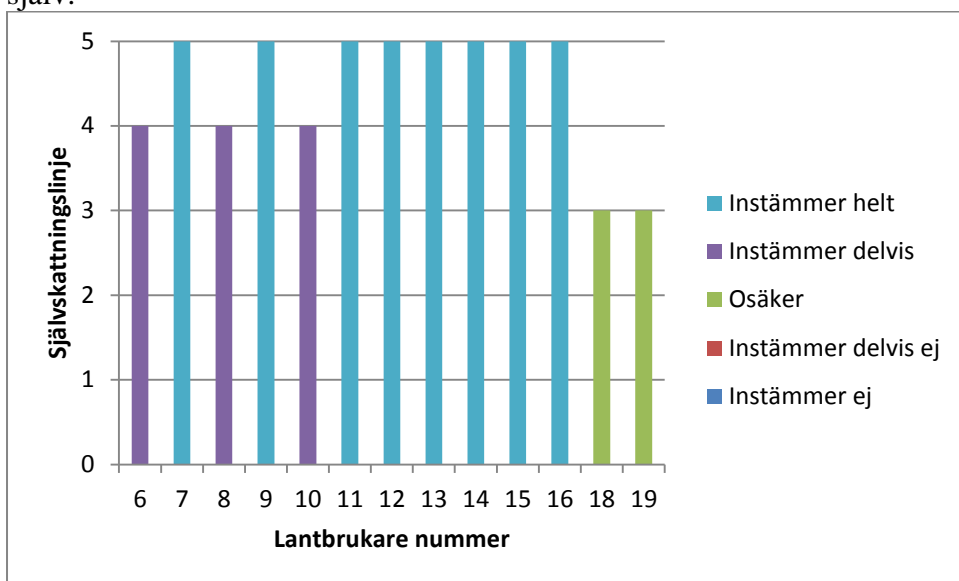
20. Det är viktigt att företaget har en kultur som är den jordmån ur vilket engagemanget gror.



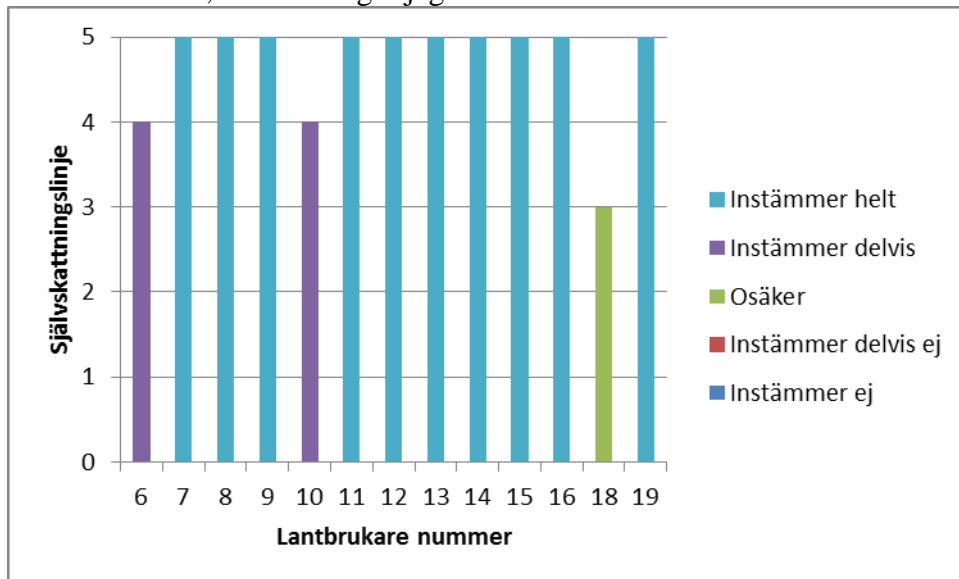
21. Medarbetarnas engagemang är en framgångsfaktor. Engagemang utvecklar medarbetarna och förbättrar utsikterna till framgång på lång sikt. Det är viktigt att involvera och engagera alla.



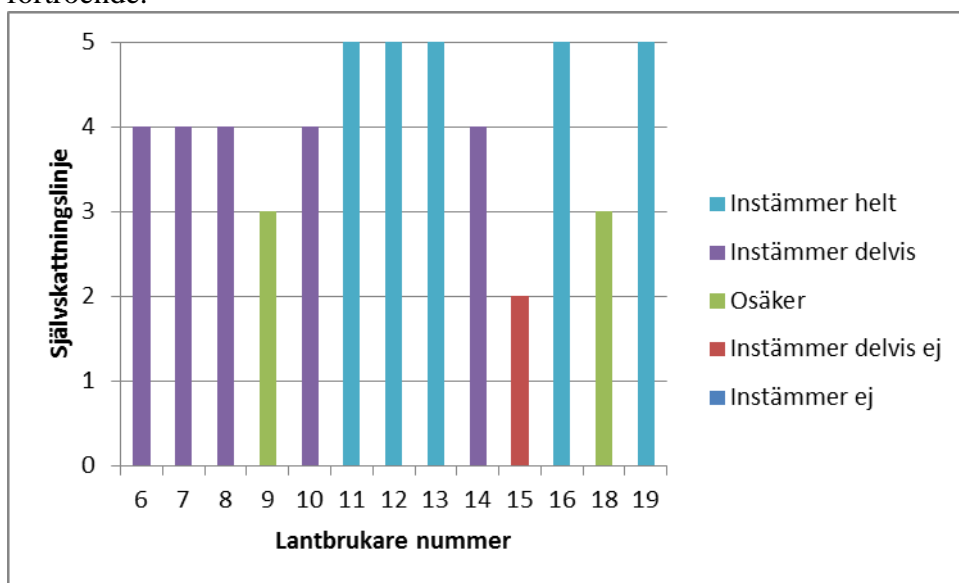
22. Som ledare är det viktigt att ställa frågor till medarbetarna och stimulera dem att tänka själv.



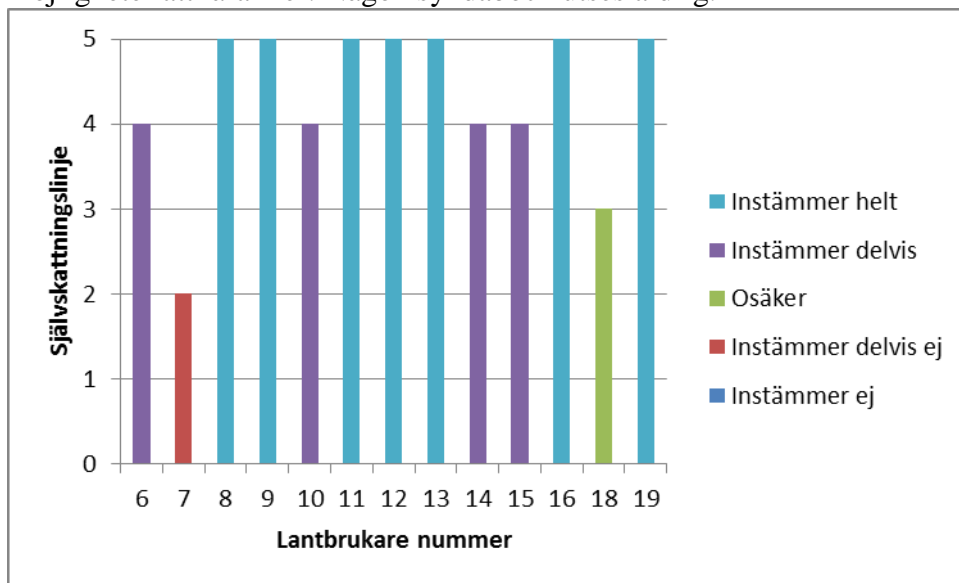
23. Som ledare kan, vill och vågar jag ta beslut där så krävs.



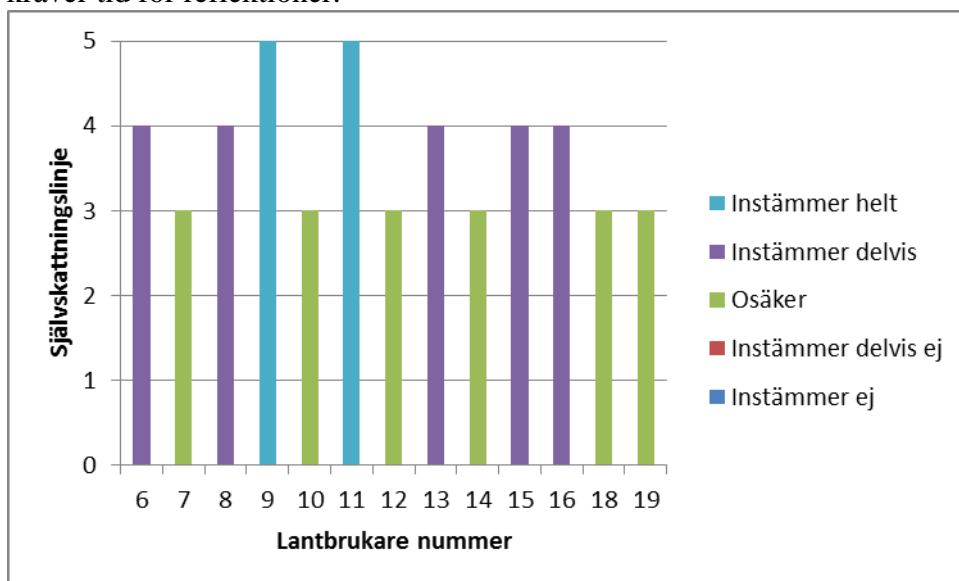
24. En ledare måste finnas till hands, vara synlig och delta i det dagliga arbetet genom att ställa frågor, lyssna och framför allt agera på det man får reda på för att vinna förtroende.



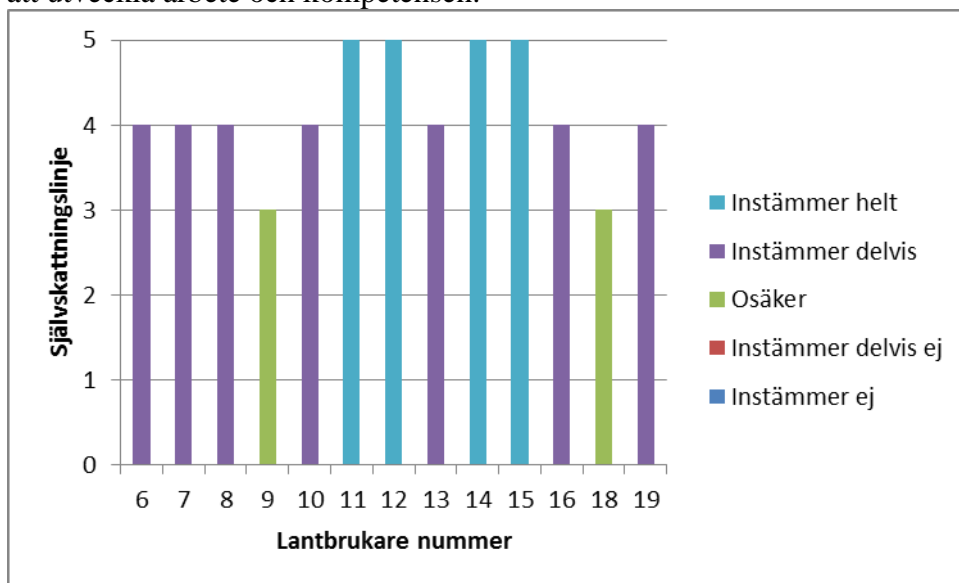
25. Jag tillåter misslyckande, hjälper dem som misslyckas, samt visar som ledare att även jag misslyckas ibland. Jag ser er fördel i att lära av misstag och se dem som möjligheter att lära mer. Någon syndabock utses aldrig.



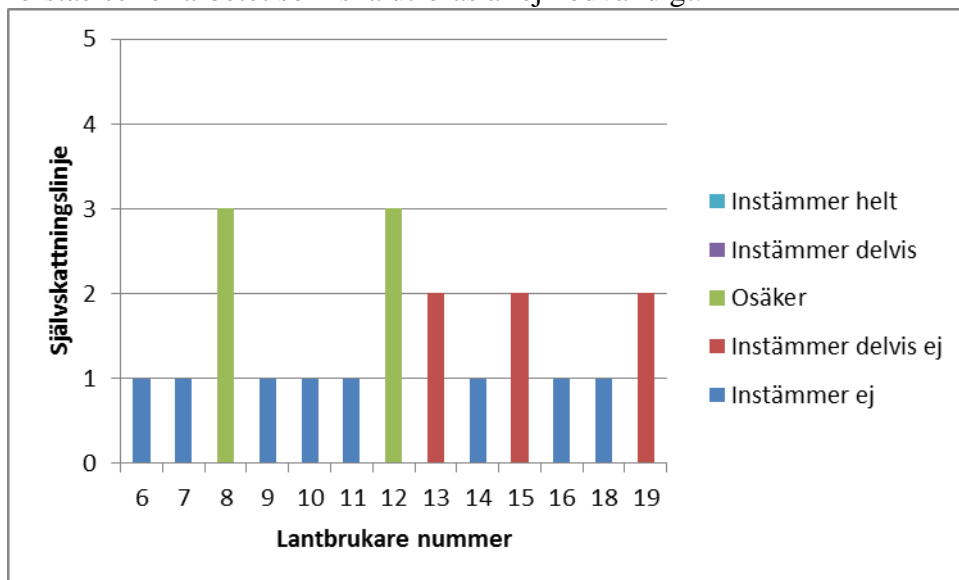
26. Jag ser på allt arbete som ett lärande och allt lärande som arbete. Lärande och arbete kräver tid för reflektioner.



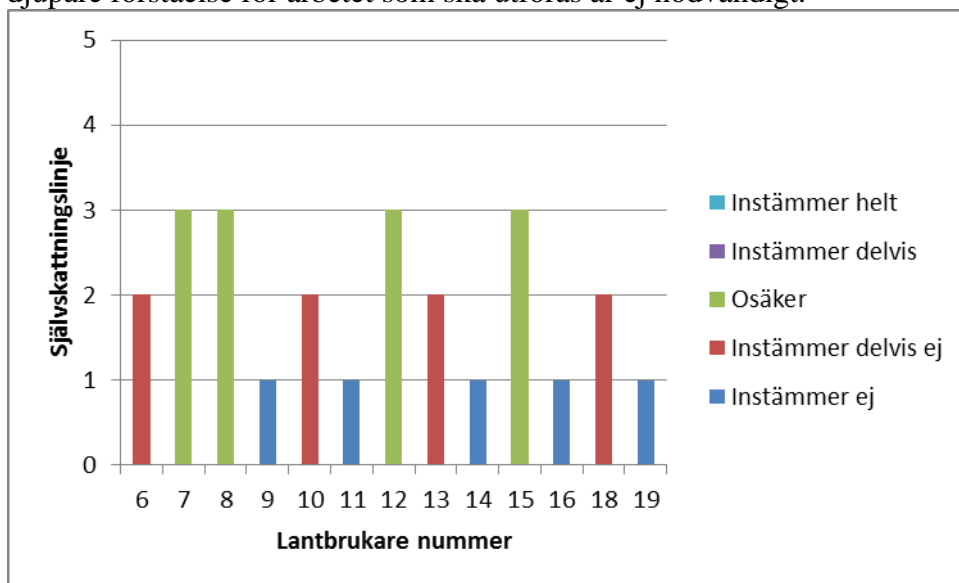
27. Lagarbete och möjlighet till delaktighet skapar engagemang och är mycket viktigt för att utveckla arbete och kompetensen.



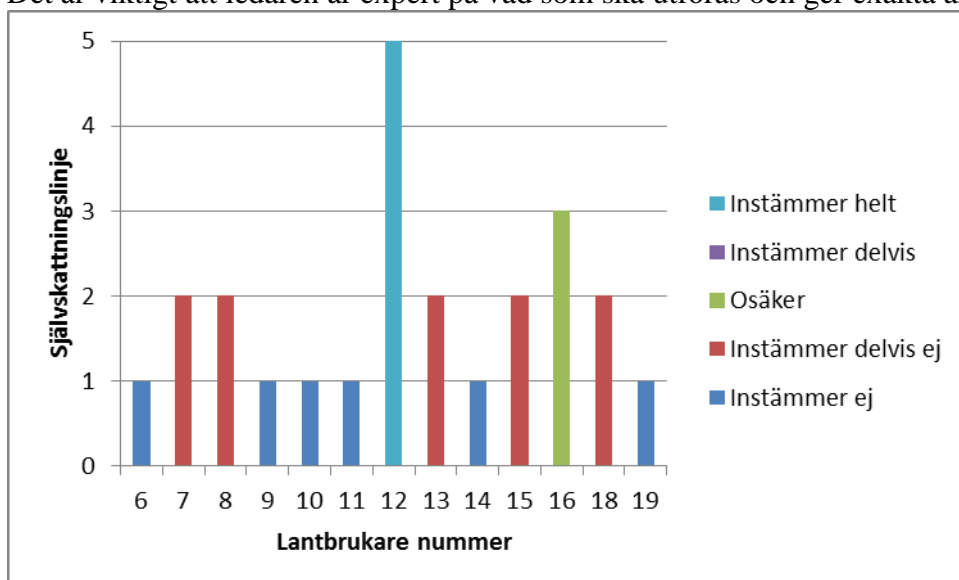
28. Ledarens viktigaste roll är att styra genom att ge order och kontrollera. Någon djupare förståelse för arbetet som ska utföras är ej nödvändigt.



29. Ledarens viktigaste roll är att utveckla personal och fungera som katalysator. Någon djupare förståelse för arbetet som ska utföras är ej nödvändigt.



30. Det är viktigt att ledaren är expert på vad som ska utföras och ger exakta arbetsorder.





31. Det är viktigt att ledaren har en grundlig förståelse av arbetet som skal utföras, och att ledaren själv inte besvarar frågorna utan överlåtelse till personalen att fatta beslut.

