

Margareta Oudhuis och Anders Olsson

# Japaner, japaner...

## Kulturens betydelse vid övergång till Toyotainspirerad lean produktion i ett japanskägt företag i Sverige

**Syftet med denna fallstudie är att undersöka kultur och värderingar i samband med att ett japanskägt svenskt företag övergick från ett sociotekniskt orienterat produktionssystem till en japanskorienterad lean produktionsmodell. Resultatet visar att kulturkrockar var vanliga, vilket indikerar att kulturkrockar inte enbart förekommer vid samgåenden och företagsövertaganden mellan svenska och japanska företag, utan även vid implementering av lean produktion. Begreppen *oberoende* och *jämlikhet* å ena sidan och *perfektion* och *auktoritetstro* å den andra uttrycker skilda världsbilder, som inte enbart speglar svensk och japansk kultur, utan även de två nämnda produktionsmodellerna. Dessa skillnader måste därför beaktas när man inför ett nytt produktionssystem.**

Som en del av en allt mer globaliserad värld förändras även svenskt arbetsliv. Organisatoriska trender och produktionsfilosofier sveper över världen och får starkt genomslag (Rövik 2000, Furusten 1996). En tämligen etablerad trend som

sedan en tid tillbaka genomsyrar arbetslivet är lean produktion. Konceptet handlar inte enbart om ett sätt att organisera en verksamhet utan omfattar även en produktionsfilosofi. Lean produktion kommer ursprungligen från japansk kultur och de kulturella aspekterna formar själva grunden och utgångspunkten för filosofin (Krafcik 1988, Womack et al 1990). Viktigt att påpeka är att lean produktion är ett vittomfattande, icke entydigt begrepp, vilket medfört att det finns en mängd skilda tolkningar

Margareta Oudhuis,  
docent arbetsvetenskap,  
Institutionen för pedagogik,  
Högskolan i Borås  
Margareta.Oudhuis@hb.se

Anders Olsson, psykolog,  
Psykologhuset, Göteborg  
Anders@psykologhuset.se

av det i praktiken. En amerikanisering av innebörden av begreppet har ägt rum, men även i vissa fall en försvenskning med inslag av socioteknik (se t ex Börnfelt 2006). I vårt fall har vi dock studerat en mer renodlad Toyotainspirerad variant av lean produktion. Det som främst kännetecknar denna är följande: ett flödesorienterat produktionssystem med efterfrågestyrd produktion, standardisering och taktning, visualisering, ständiga förbättringar, inga eller minimala buffertar, ordning och reda samt bort med slöseri. Att stoppa produktionen vid uppkomna problem för att det ska bli rätt från början samt att basera besluten på ett långsiktigt tänkande, även om det sker på bekostnad av kortsiktig lönsamhet, är ytterligare två kännetecken (Liker 2004). När man implementerar ett sådant produktionssystem i svenska företag innebär det också ett kulturellt möte – eller krock – mellan japansk och svensk kultur, mellan japanska och svenska grundläggande värderingar, vilket är fokus i denna studie.

Även om lean produktion har spridits till ett stort antal svenska företag och även till offentlig verksamhet, finns det begränsat kunnande om hur man anpassar ett japanskorierat produktionskoncept till svenska organisationer, hur man implementerar det och hur man tar hänsyn till kontext och kulturella skillnader. Detta blir ännu mer uttalat i samband med samgåenden och uppköp, eftersom det då inte enbart handlar om kulturella aspekter invävda i olika produktionsmodeller, utan dessutom om olika nationella kulturer och värderingar. Särskilt intressant är det därför att se vad som händer när ett svenskt företag övertas av en japansk koncern med sin långa erfarenhet och kunskap om lean produktion.

Syftet med denna fallstudie är att undersöka den betydelse kultur och värderingar har i samband med att ett japanskägt svenskt företag övergår från ett socio-tekniskt orienterat produktionssystem till japanskorierad lean produktion.

## Metod

För att besvara studiens övergripande syfte, att förstå den betydelse kultur och värderingar har vid implementeringen av lean produktion, har vi genomfört en fallstudie i ett svenskt företag som övertogs av en stor multinationell japansk koncern, här kallade Swedmill och Japinc. Studien genomfördes huvudsakligen under åren 2007-2008.

För att komma åt de värderingar och åsikter som anställda på olika nivåer har, valde vi ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vi genomförde ett stort antal semistrukturerade intervjuer i form av långa, ganska informella, samtal (Silverman 2006). Besök på fabriken tillsammans med informella samtal under luncher och vid andra tillfällen har utgjort andra viktiga delar av datainsamlingen som underlättat förståelsen av intervjupersonernas utsagor. Under analysfasen genomfördes även kompletterande telefonintervjuer med representanter för IF Metall för att få en mer fullödlig bild av hela processen under de senaste tio åren. Det innebar även att vi fick information om situationen vid slutet av 2009.

Urvalet bestod av nyckelpersoner inklusive en representant för Japinc samt personer med känd positiv eller negativ syn på lean produktion. Vidare följde vi två organisatoriska linjer från vd via chefer på olika nivåer ner till operatörsnivå. Totalt genomfördes 28 intervjuer. Intervjuerna spelades in och skrevs ut ordagrant. Under analysfasen har vi sökt identifiera vissa teman utifrån intervjuerna. Det empiriska materialet har på så sätt lett till att kategorier och mönster av mer generell karaktär kunnat urskiljas, som i sin tur kan bidra till ökad förståelse och teoribildning (Danermark m fl 2003, Miles & Huberman 1994).

### **Kultur och värderingar**

För att fånga kulturbegreppet behöver vi teorier om kultur och värderingar. Hofstede (2000) definierar kultur som ”kollektiva sätt att tänka, känna och handla”. Kärlan i kulturen finns därmed i de värderingar man lär sig genom socialisation och som ofta är omedvetna. Enligt Hofstede ändras inte värderingar så lätt, men när det gäller handlingar är vi mycket mer flexibla; liknande handlingar kan läras av individer med skilda värderingar. Organisationer fungerar därför genom skilda praktiker snarare än genom delade värderingar. Värderingar ger å andra sidan upphov till skilda praktiker; en utgångspunkt i denna studie.

I detta avsnitt görs en genomgång av vissa kulturella skillnader som visat sig viktiga att ta hänsyn till i samband med övertaganden och för att nå en kulturell förståelse. En sådan skillnad har med individualism–kollektivism att göra, där Japan betraktas som betydligt mer kollektivistiskt än Sverige (Hofstede 2000). Enligt Inglehart (1997) och Inglehart et al (2004) rankas Sverige som ett av världens mest postmoderna och individualistiska länder, där individualism står för tolerans, oberoende och en önskan om att vara självstyrande. Svenskar beskrivs emellanåt också som ”kollektiva individualister” (Bjerke 1998). Till den kollektivistiska kulturen hör begreppet ”ansikte” som definieras som ”a quality attributed to someone who meets the essential requirements related to his or her social position” (Hofstede 1994, s 261). För att förstå innebörden häri använder Jackson och Tomioka (2004) begreppet referensgrupp. Det betyder att individen relaterar till den grupp han eller hon tillhör; vad som anses passande bestäms därmed av den dominerande referensgruppens förväntningar (Jackson & Tomioka 2004, s 38). När någon tappar ansiktet berörs alltså inte endast individen utan skammen inkluderar hela gruppen. Därför prioriterar många japanska chefer först och främst att undvika att tappa ansiktet eller att orsaka att så sker genom att säga sin mening klart och tydligt, göra ett misstag eller att förbinda gruppen att handla på ett sätt den inte kollektivt har godkänt (Jackson & Tomioka 2004, s 20).

En annan skillnad har att göra med hur människor känner och agerar i osäkra och okända situationer. Som Jackson och Tomioka (2004) påpekar så kännetecknas länder med lågt osäkerhetsundvikande (såsom Sverige) av risktagande, de vill

gärna pröva sig fram och använda nya tillvägagångssätt. Japaner och svenskar är här varandras motsatser, vilket utgör en direkt risk för konfrontation.

När det gäller maktdistans, finns i länder med låg sådan – som Sverige – ett ömsesidigt beroende mellan ledning och medarbetare, man kan lätt ifrågasätta sin chef och medarbetarna föredrar ett konsultativt ledarskap. Det motsatta gäller länder med en hög maktdistansnivå och auktoritetstro, där man inte vågar opponera sig mot sina överordnade utan föredrar att lyda och göra vad man är tillsagd (Hofstede 2000). Studier visar att Japan är ett mycket hierarkiskt samhälle, där lydnad från underordnade är odiskutabel. Enligt Vargö (1997) är hierarkin märkbar överallt och i allt, såsom i hur kontor är organiserade med chefen längst fram och medarbetarna i rader utifrån vars och ens position. Dessa skillnader länderna emellan innebär givetvis inte att hierarkier inte finns också i Sverige, men att de är otydligare och betydligt mindre uttalade. En annan viktig skillnad mellan Japan och Sverige är att japanska chefer, i motsats till sina svenska kollegor, traditionellt förväntas lägga hela sin livskarriär i ett enda företag (Jackson & Tomioka 2004).

Jönsson (1999) refererar i sin bok *Understanding Japanese Culture* till Sai, 1995, som i en studie av 500 böcker listar åtta kärnvärden i den japanska kulturen: grupporientering med sin polarisering i in- och utgrupper, flit med överdriven övertid som en normal del av livet, ständiga förbättringar, estetik med dess stora respekt för form och ritualer inklusive självklarheten att städa sin arbetsplats innan man lämnar den, samt tävlan som leder till verklig aggressivitet genom rädslan att tappa ansiktet. ”Tystnad är guld” är ett annat viktigt kärnvärde som ofta skapar problem i kommunikationen med västerlänningar. Det inkluderar också en stark vilja att undvika konfrontation i harmonins namn. Tidsuppfattningen innebär att låta en uppgift ta sin tid för att få den ordentligt gjord. Den innefattar även att ”lära sig med kroppen”, det vill säga tålmodigt genom repetitiv träning utföra en uppgift intill perfektion och slutligen att låta det ta tid att bygga konsensus kring ett beslut (och därigenom vinna tid genom snabb implementering). Respekt för erfarenhet och senioritet är ett sista kärnvärde. Jönsson pekar också på det faktum att överordnade i japanska företag inte tycker om att delegera befogenheter, och att anställda har mycket formella relationer till sina överordnade – raka motsatsen till hur det ofta fungerar i svenska företag.

Sammantaget framgår att det finns stora kulturella skillnader mellan Japan och Sverige. Samtidigt finns likheter mellan vissa ovan nämnda kärnvärden (Jönsson 1999) och svenska karaktärsdrag, såsom önskan om harmoniska relationer och en konsensussökande tradition. Ett annat gemensamt drag är en viss lågmäldhet och blyghet som underlättar en öppen och tillitsfull kommunikation.

## Värderingar relaterade till lean produktion och japansk kultur

Enligt Niepce och Molleman (1998) kan värderingar som associeras med lean produktion förstås i relation till den övergripande japanska kulturen med sin sociala struktur (Niepce & Molleman 1998, s 280). Detta antagande tar vi som utgångspunkt och vidareutvecklar. När det gäller japansk kultur föreslår vi därför att karaktärsdrag som grundlighet och noggrannhet – som lärs in från barn- domen och i skolan, där man förutom att städa sitt eget utrymme lär sig utantill genom konstant upprepning tills det slutligen sitter – passar alldeles utmärkt när operatörer ska följa riktlinjerna i lean produktion med dess standardiserade produktionsprinciper. Det stämmer också väl med att göra det man är tillsagd och att fullfölja det till perfektion in i minsta detalj. Det är också i överensstämmelse med det grundläggande antagandet i lean produktion att operatörer behöver kontrolleras och övervakas (jfr Börnfelt 2006). Ett annat gemensamt drag skulle vara synen att press, tillsammans med skam och stolthet, är bästa sättet att motivera människor. Man kan alltid dra i repet och stoppa produktionen om det är nödvändigt, men de flesta operatörer känner sig inte bekväma att göra det, eftersom ens respekt har att göra med att inte göra misstag, eller att inte behöva stå framför en maskin utan att ha något att göra och så vidare (Börnfelt 2006). Rädslan att hamna i dessa situationer skapar därför stress och en känsla av skam och rädsla för att förlora ansiktet, medan motsatsen – stoltheten – uppkommer när man känner att man lever upp till de krav som ställs av ledningen.

Team utgör en viktig del i lean produktionskonceptet. Japanska team bygger ofta på eftergivenhet och tillhörighet, på harmoniska relationer och likformighet, samtidigt som de är elitistiskt hierarkiska och bärs upp av lärling-mästare- relationer. Alla är karaktärsdrag i överensstämmelse med japansk tradition, men svåra att implementera i västvärlden (Berry et al 1995). Individualism utgör därmed ett möjligt hot mot det kollektivistiska japanska samhället och arbetslivet. Därför används team som ett verktyg för att skapa kollektivism och lojalitet. Enligt Quiske et al (1978) görs detta genom normativa argument som säger att individualism är ett uttryck för egoism, och orsak till konkurrens och till att alla bekämpar alla. Börnfelt (2006) hävdar i sin tur att japanska team är hierarkiska, med få möjligheter för operatörer till inflytande, samt att de används som en disciplinär teknik för att operatörer inte ska svika sina team. Detta slags grupptryck är också viktigt för att se till att man inte är borta från arbetet, vilket betraktas som mycket allvarligt på grund av lean-konceptets 'snålhet'.

Enligt Berry et al (1995) sätter sig japanska utvecklingsteam ner, lägger alla fakta på bordet, tänker igenom alla alternativ och skapar därefter en handlingsplan där varje möjligt tillbud inkluderas. Detta arbetssätt riskerar dock leda till att japanska företag blir betydligt mindre flexibla än västvärldens. När en

plan väl är tagen följs den och implementeras rigoröst, vilket många ser som en japansk styrka, medan andra ser det som ett hot just på grund av dess inneboende inflexibilitet. Detta sätt att fungera är möjligt i kulturer där tillit till hierarkier är stor, men mycket svårare i västvärlden med sin individualism, ambitioner, konflikter och konkurrens (Berry et al 1995).

Förbättringsgruppers möjlighet till inflytande och delaktighet kan å ena sidan ifrågasättas då viktiga förbättringar beslutas och skapas ovanifrån, samtidigt som operatörernas delaktighet begränsas till "en sekunds förbättringar" (Nomura 2004, s 33). Å andra sidan bygger hela konceptet på just mycket små och detaljerade förbättringar, helt i överensstämmelse med det japanska folkets kärlek till och skicklighet när det gäller detaljer och perfektion. Teceremonin lärs exempelvis in i minsta detalj, intill perfektion. Samma sak gäller för kampsport. Sinnet för detaljer kombinerat med att inte göra misstag (Vargö 1997) passar därför mycket väl samman med lean-konceptets krav på standardiserad produktion och 'rätt från början'. Det stämmer också väl med 'att lära sig med kroppen', vilket kräver mycket tid och sammanhänger med den japanska långsiktigheten.

I lean-konceptet ingår vidare att eliminera både materiellt och mänskligt slöseri (*muda*). Speciellt tenderar elimineringen av mänskligt slöseri att pressa arbetarna till extremt långa arbetsdagar, konstant övertid och till mängder av temporära förflyttningar till olika avdelningar beroende på produktionsförändringar (Nomura 2004, s 34). Lediga helger ses dessutom snarast som en förmån i motsats till i västvärlden, där det betraktas som en rättighet att sluta vid en viss tidpunkt på dagen (Wickens 1987).

Till skillnad från Japan är Sverige känt som föregångare när det gäller sociotekniska produktionssystem, STS (Sandberg 1995, Berggren 1992). Vi går därför vidare med att se hur värden relaterade till STS och svensk kultur relateras till varandra.

### **Värderingar relaterade till socioteknik och svensk kultur**

Värden relaterade till socioteknisk design, STS, skiljer sig betydligt från dem som är relaterade till lean produktion. Enligt Niepce och Molleman (1998) betonas teamens autonomi i STS tillsammans med minimala specifikationer (i motsats till lean produktion med dess många specifikationer). Medan standardiserade arbetsprocesser och direkt övervakning används i lean produktion, fokuserar STS på decentraliserad kontroll och ömsesidig anpassning mellan operatörer. Dessutom, medan experter spelar en viktig roll på verkstadsgolvet i lean produktion, ansvarar operatörerna själva för designprocessen i sociotekniska system. När det gäller autonomi är den delvis självstyrande gruppen ett centralt drag i STS. Enligt Susman (1976) har gruppen bland annat rätt att besluta om vilka värderingar som ska gälla i gruppen, den är ansvarig för samordningen av arbetet i produktionsprocessen, fördelningen av resurser, förändringar i designen, arbetsmeto-

derna och tempot. Gruppen bör också ansvara för beslut som ökar dess förmåga till självstyre; ett drag som är förenligt med demokratiseringen av samhället i sin helhet.

När det gäller motivation är det främst utvecklingen av arbetets innehåll som fokuseras inom STS, vilket uppnås genom uppmuntran och kontroll över arbetet så att det motsvarar operatörernas psykosociala behov. Kontrollen innefattar därför självkontroll i motsats till de kontrollmekanismer som används inom lean produktion (se ovan). Niepce och Molleman (1998) menar därför att de mest fundamentala skillnaderna mellan de två systemen finns just i kontrollsystemen och i vilken grad de tillåter lokal autonomi och beslutsfattande. De flesta andra skillnaderna utgår därför härifrån. När det gäller McDouglas teori X och Y (1960) fann Börnfelt (2006, s 14) att bland de företag han studerade så fanns i det företag vars produktion var närmast det sociotekniska idealet ett ledarskap som stod klart i överensstämmelse med teori Y, det vill säga en syn på människan som villig att arbeta och gärna tar på sig ansvar, med förmåga att göra det och som mår bra av det. Detta tyder på att STS kräver ett mer Y-liknande synsätt på människan än lean produktion. Som studier ovan visar föredrar svenska medarbetare i allmänhet att vara självstyrande, att göra det på sitt eget sätt, att vara autonoma och inte behöva utsättas för de kontrollsystem som är inneboende i lean produktion. Sammantaget innebär det att svenska kulturella särdrag i hög grad överensstämmer med de krav och karaktärsdrag som är inneboende i STS; särdrag som lärs in i skolan, där oberoende, ett kritiskt förhållningssätt och ansvar för ens eget lärande betonas. Kreativitet, att lösa oväntade problem, att tänka själv, att fatta egna beslut är på så sätt drag som passar med sociotekniken. De stämmer dock inte överens med att följa detaljerade instruktioner, att lyda order och så vidare.

Även den sociotekniska skolan har emellertid mött allvarliga problem. Ett av dem är tendensen att bli utesluten ur gruppen beroende på åsiktsskillnader, på att man är långsam eller av någon anledning inte passar in. Ett annat problem har att göra med att få individuellt lärande att bli kollektivt, då operatörer emellanåt behåller förbättringar de kommit på för sig själva i stället för att dela med sig till sina arbetskamrater (Oudhuis 2004a, Oudhuis 2004b). Ett liknande problem innefattas i att var och en ofta vill bygga på sitt eget sätt vilket försvårar såväl kollektivt lärande som att säkerställa att alla produkter byggs på samma sätt.

Skillnader i värderingar relaterade till lean produktion och socioteknik är mer än tydliga och så också de kulturella skillnaderna mellan japansk och svensk kultur. Detta synliggörs i deras skilda utgångspunkter. I lean produktion är utgångspunkten processen och i sociotekniken samspelet mellan människa och teknologi. Det återspeglas även i allra högsta grad i det japanska idealet om lydnad och perfektionism jämfört med det svenska idealet om jämlikhet och oberoende.

## Case Swedmill

Swedmill övertogs av Japinc<sup>1</sup> för några år sedan, och är bara ett i raden av japansk-ägda företag i Sverige. Japinc är en global koncern känd för sin långa erfarenhet och kunskap om lean produktion. Swedmill är i sin tur en av världens största tillverkare i sin bransch. Tillsammans är de marknadsledande. Efter att ha övergått i Japincs ägo har produktionen gradvis ändrats från stationsmontering till lean produktion. Produktionen var tidigare organiserad i arbetsstationer, där varje operatör byggde en komplett produkt, medan man idag endast bygger en mindre del av produkten utmed en monteringslinje. Arbetsinnehållet har därmed minskat betydligt för flertalet operatörer, från en hel dags arbete ner till sex-sju minuter.

Detta tidigare sociotekniskt influerade produktionssystem, som infördes så sent som 1995, hade således endast varit i bruk några år innan ägarbytet ägde rum. Detta produktionssystem stämde väl överens med den beskrivning Susman (1976) ger, det vill säga det bestod av delvis självstyrande team med mellan 8 och 15 medlemmar som hade relativt stort beslutsutrymme. I fabriken fanns 50-60 team. Varje grupp hade en samordnare som informerade första linjens chef om hur gruppen exempelvis beslutat lösa bemanningsfrågor, övertid och så vidare. Gruppen var också ansvarig för inventering, materialhantering, introduktion av nyanlända och för att uppnå beslutade veckomål. Även samordning och att initiera förändringar som rörde arbetsupplägg, arbetsdelning, arbetssätt och arbetstakt låg på teamen. Teamen var också ansvariga för sådant som planering, arbetsrotation, i vilken ordning man skulle ta de skilda order som kom in, och när man skulle ta paus. Enligt de fackliga företrädarna fungerade hälften av teamen mycket bra, speciellt om första linjens chef stödde de sociotekniska idéerna och verkligen delegerade ansvar och befogenheter till teamen.

Swedmill var det första redan existerande företag Japinc förvärvat, vilket innebar en relativt hög grad av autonomi de första åren, då Japinc behövde lära sig om Swedmill. Japinc tillsatte samtidigt en japansk representant på företaget, med främsta uppgift att ge information till de japanska ägarna. Denne deltar i alla ledningsmöten, men har ingen formell beslutsmyndighet. Trots det skapar hans närvaro en del osäkerhet hos företagsledningen. Inga förändringar har dock skett, utan företagsledningen består fortsatt av svenskar.

Ägarens inflytande har samtidigt ökat undan för undan. Det visas exempelvis av att företagsnamnet ändrats till Japinc, medan Swedmill bevarats som produkt-namn. Även den tidigare benämningen Swedmill Produktion System har ändrats till JPS, Japinc Produktion System. På en strukturell nivå har Swedmill inkorporerats i den japanska koncernen. Viktiga övergripande beslut tas därför numera på det europeiska huvudkontoret.

---

<sup>1</sup> Eftersom vårt fallföretag vill vara anonymt är informationen om företaget begränsad.



## **Det nuvarande organisationskonceptet – Japinc Production System**

I samband med övertagandet av Swedmill insåg den högsta ledningen att lean produktion förr eller senare skulle implementeras. För att behålla initiativet och autonomin i relation till Japinc beslöt man därför att påbörja implementeringen av en lokalt anpassad lean produktionsmodell, Swedmill Production System. Det var en delvis sociotekniskt inspirerad version of lean produktion; en modell som sedan successivt har förändrats.

Produktionen består idag av en kundorderstyrd linjemontering med minimala buffertar, där arbetstakten bestäms av antalet sålda produkter. Några avdelningar har genomgått större förändringar än andra. Cykeltiderna har förkortats och varierar nu från tjugofem ner till sex minuter. Dessutom har produktionsmålet förkortats från veckomål till dagsmål. Standardiseringen har ökat och nya standarder sätts för varje detalj i produktionsprocessen. Behovet av specifika färdigheter har därmed minskat liksom arbetsinnehållet. Det finns exempel på operatörer som efter ett halvår på företaget bara kan utföra en enda sexminutersbalans. Kvaliteten har emellertid ökat, vilket delvis förklaras av standardiseringen, men också av det faktum att alla, från vd till montörerna på verkstadsgolvet, har haft fokus på kvalitetsfrågor i mycket högre grad än tidigare.

Personalomsättningen har samtidigt ökat under övergången från det socio-tekniskt inspirerade produktionssystemet till dagens JPS. Det som också hänt är att samtidigt som inflytandet över arbetsinnehåll och arbetsförhållanden minskat på grund av genomförda förändringar, så har inflytandet över produktionsförbättringar ökat genom införandet av förbättringsgrupper. Även antalet tjänstemän har ökat för att uppfylla de nya kraven i anslutning till implementeringen av JPS. Personer med ansvar för sekvensordningen har tillkommit som en ny yrkesgrupp samtidigt som teamledare och assisterande teamledare ersatt de förra samordnarna.

Teamledare och assisterande teamledare (normalt en av teammedlemmarna) har en total överblick över teamen och vad som pågår inom dem. Därför är produktionsledarna i hög grad beroende av sina teamledare. Andra förändringar är att medan operatörerna tidigare kände att de hade kontroll över arbetstakten är detta inte fallet i dagens produktionssystem. De hade också en förståelse för produktionsprocessen i sin helhet, vilket är svårt att uppnå idag, även för de som roterar. Å andra sidan har operatörerna information som rör deras egen prestation i relation till linjens/flödets produktionsmål, kvalitetsfrågor och så vidare i betydligt högre utsträckning än tidigare. Informationen är emellertid begränsad till deras egen produktionslinje. En orsak till den bristande överblicken kan även vara bristen på tid att prata med arbetskamrater på andra avdelningar. Enligt operatörerna kände man tidigare en betydligt högre grad av yrkesstolthet jämfört med hur det är i dagens produktionssystem.

I stället för buffertar är operatörerna idag det elastiska bandet. Avsikten är att sända hem de som inte behövs om det inte finns tillräckligt att göra i stället för att använda tiden till kompetensutveckling. Även om man eftersträvar rotation för alla, så är det endast var sjunde operatör som får kompetensutveckling. Övriga ska styras och mer eller mindre stå på den plats man är tilldelad. Reaktionerna bland operatörerna visar att de äldre är mycket negativa, medan andra är mer resignerade. Enligt fackliga företrädare är detta en konsekvens av det japanska inflytandet och JPS. Tidigare uppmuntrade lönesystemet mångkunnighet och flexibilitet. Idag används inte längre detta system. Fackliga företrädare strider för att få fram kompetensmatriser, men har än så länge inte lyckats få till ett avtal om kompetensutveckling.

Japanska experter kommer över då och då för att se hur Swedmills ledning lever upp till JPS-principerna. Den svenska ledningen ges därefter befogenhet att implementera principerna ifråga på ett mer omfattande sätt. Allt som allt har arbetsinnehållet dock utarmats och inflytandet över arbetsvillkoren minskat. ”Man är satt under yxan”, som en av intervjupersonerna uttrycker sig. Tidigare var förhandlingar vanliga, något som inte riktigt är fallet idag. I stället händer det att fackföreningsrepresentanter presenteras för redan färdiga förslag. Ledarskapet har vidare blivit betydligt mer auktoritärt, man pekar med hela handen i högre grad än tidigare, och hela atmosfären är tuffare och hårdare.

Samtidigt har dock förändringarna lett till bättre ordning och reda på arbetsplatsen genom metoder som 5S. Fokus på minskat slöseri i produktionen är en annan positiv förändring. Bättre utrustning och verktyg, anpassade till varje station, har också köpts in. Det finns dock samtidigt en risk att belastningsbesvär i arbetet kommer att öka på grund av ett mer monotont arbetsinnehåll.

### **Kulturella konsekvenser i samband med övertagandet**

De kulturella skillnaderna mellan japansk och svensk kultur har emellanåt resulterat i svåra kulturkrockar. Samtidigt har den japanske ägaren behållit alla chefer efter övertagandet, vilket varit betydelsefullt för att undvika oro och skapa trygghet och stabilitet på fabriken.

Likväl finns en oro för japanisering i ett längre perspektiv. Den känslan bör inte underskattas, eftersom det är en grogrund för misstänksamhet om det inte blir som man förväntat eller önskat sig. Från första början signalerade ledningen att man ville behålla sitt relativa oberoende från de japanska ägarna. Det har exempelvis visat sig genom att man sagt ”nej” när man blivit ombedd att leverera produktionsstatistik, eftersom man vetat att statistiken inte var jämförbar med de siffror den skulle jämföras med eller genom att påbörja projekt innan formella beslut fattats för att inte dra ut onödigt på tiden på grund av japanernas långa beslutsprocesser etcetera. Dessa handlingar kan antingen uppfattas som ett sätt

att söka delaktighet, att upprätthålla autonomi eller som motstånd. Ibland har de lett till svårigheter i samarbetet mellan Swedmill och Japinc. Som en chef ur högsta ledningen formulerade det:

Sedan ville dom [japanerna] ha en massa saker, och då frågade jag i vilket syfte ... och sa sedan ”ni får det inte”. Det slutade med ett stort bråk och sedan åkte han hem till Japan.

Om det ställs en fråga på ett möte, som japanerna är osäkra på eller inte kan besvara ”så blir det tyst i tio minuter och sedan kollapsar mötet”, som en chef på Swedmill uttryckte det. Det har att göra med att japaner inte vill eller får tappa ansiktet i större grupper. Det visar också på betydelsen av att lära känna varandras kulturer för att undvika onödiga konflikter och missförstånd. Anställda på Swedmill har också aktivt försökt lära sig om japansk kultur, men man har inte upplevt samma behov från Japincs sida, att lära sig mera om svensk kultur. En ytterligare kulturell skillnad, som förvånat japanerna, var svenskarnas tendens att i högre grad prioritera familj och fritid i förhållande till jobbet.

Det finns även stora inbyggda skillnader i själva produktionssystemet. Som framgått av intervjuerna har man på Swedmill prioriterat att uppnå produktionsmålen framför att införa processerna på rätt sätt. Det skiljer sig från hur man gör i Japan, där processen och hur man uppnår målen är det viktigaste. Som den japanska representanten formulerade det:

Yes, the HOW is very important. Then I can trust him.

En betydelsefull kulturell skillnad är att beslut fattade av chefer på Japinc ofta uppfattas som förslag eller rekommendationer av både chefer och operatörer på Swedmill, något som kan leda till missförstånd. Det har säkerligen att göra med att medan lydnad är helt naturligt i Japan, är det lika naturligt i Sverige att ifrågasätta och få en motivering innan man accepterar ett beslut. Svenskt ledarskap utmärks också mer av dialog med underordnade och delaktighet, vilket i sin tur sammanhänger med att beslutsfattande är mer informellt i Sverige än i Japan.

En annan aspekt är japaners sätt att fokusera detaljer, medan svenskar är mer benägna att börja med helheten. Det blev tydligt när den svenska ledningsgruppen på Swedmill träffade de japanska ägarna efter övertagandet. Den svenska ledningen hade förberett sig på att ge en översiktlig beskrivning av företaget och sedan gå in på detaljer. De japanska ägarna inledde tvärtom med att ställa mycket detaljerade frågor om produktionen och utifrån det försöka skapa sig en helhetsbild. Detta skapade stor frustration i den svenska ledningen.

Även om den svenska ledningen ville lära sig om lean produktion från Japinc, ville man också behålla sitt svenska sätt att agera och implementera Japincs produktionssystem, allt ifrån ledarskap till förbättringsgrupper och delaktighet. De kulturella skillnaderna i dessa frågor kan till stor del förklara de problem man haft att framgångsrikt implementera JPS på fabriken. Anpassningen till JPS har emellertid gradvis ökat och som framgått har ledarskapet förändrats och närmat sig japansk ledarstil.

Det finns också en rädsla bland både operatörer och chefer att bli alltför beroende av de nya ägarna om det skulle leda till en situation där man inte kan behålla sitt oberoende på samma sätt som idag. ”Då skulle man bli lite orolig. De jobbar inte alls på samma sätt som vi”, förklarade en operatör. Eller som en annan operatör formulerade det: ”Att stå och skruva i 40 sekunder skulle aldrig gå här.” Det finns också motsatta uppfattningar: i Japan behöver man bara vänta en halvtimme till en timma eller åtminstone inte mer än någon dag för att få något fel åtgärdat som man påpekat, medan det kan ta ett halvår på Swedmill, påpekade en tredje operatör. Ledningen är medveten om problemen och har tagit initiativ till dagliga morgonmöten för att kunna lösa problem snabbt, något som också har fungerat bra.

Trots allt är cheferna på Swedmill i allmänhet mycket positiva till JPS, medan en del operatörer valt att helt lämna Swedmill beroende på den försämring i arbetsförhållanden som man upplevt att förändringen i produktionssystem inneburit.

En annan problematik som lyftes upp handlar om införandet av standarder – eller kanske snarare underlåtenhet att införa. Operatörer i allmänhet föredrar att själva bestämma hur arbetet ska utföras. Svenskar är nämligen enligt produktionschefen ”mera som konstnärer” och vill göra saker ”på sitt eget sätt”. En operatör uttryckte i sin tur att ”om jag vet att jag har rätt, så gör jag det på mitt sätt” medan en annan operatör konstaterade:

Vi gör det vi är ombudda att göra, men vi kanske inte gör det på det sättet som dom vill, utan på vårt eget sätt. Ibland gör vi exakt som det är sagt, men bara om det råkar vara bästa sättet.

Önskan om att ta egna initiativ kan därför bli en nackdel när man måste följa direktiv. Samtidigt är förmågan att ta egna initiativ och leda sig själva att betrakta som en stor fördel när det gäller förbättringar på arbetsplatsen och när uppgifter kräver kreativitet.

Samtidigt har övergången till JPS skapat känslor av att inte längre vara lika stolta över sitt arbete bland operatörer. ”Idag känner jag mig bara som en bricka i spelet” som en av dem uttryckte det. Man måste acceptera det ”men det betyder att man inte bryr sig lika mycket som förr. Man gör det som förväntas, men inte

mycket mer”. Ändå säger han att ”jag trivs här på Swedmill”. Svårigheterna att till fullo förstå principerna bakom JPS blir också tydliga när man lyssnar på en av operatörernas önskan om en buffert: ”Om jag förväntas göra åtta [objekt], så skall det komma in åtta och inte ett enda mer. Det faktum att jag skulle vilja få tio spelar ingen roll. Själv vill jag ha marginaler och få skapa en buffert till nästa dag”.

Även om ganska många fortsatt ogillar konceptet, har andra blivit övertygade om dess fördelar genom den ökade produktiviteten och förbättrade kvaliteten. Som en operatör uttryckte det: ”Det funkar. Det är bara så djävla tråkigt.”

## Diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka den betydelse kultur och värderingar haft i samband med övergången från ett sociotekniskt inspirerat produktionssystem till en japanskorierad lean produktionsmodell i ett svenskt företag som fått japanska ägare. Dessa kulturella innebörder handlar inte enbart om det japanska ägarskapet, utan även om det nya produktionssystemet med sina rötter i japansk kultur, det vill säga Japinc Production System, JPS. Nedan gör vi ett försök att förstå JPS som ett specifikt kulturellt influerat sätt att tänka och att se på världen, som kan leda till svårigheter när man överför ett produktionssystem anpassat efter ett lands kultur till ett annat.

Vår analys grundar sig på att vi har att göra med två mer eller mindre olika grundantaganden (Schein 2003) eller synsätt inbyggda i japansk och svensk kultur. De benämningar vi föreslår och kommer att använda i analysen är: perfektion och auktoritetstro kontra oberoende och jämlikhet. När det handlar om Japan, föreslår vi följande kulturella dimensioner som delar av begreppet perfektionism eller strävan efter perfektion respektive auktoritetstro: långsiktighet (Hofstede 2000), kollektivism och rädsla att tappa ansiktet (Jackson & Tomyoka 2004, s 38; Hofstede 2000), osäkerhetsundvikande, att lära utantill, intresse för detaljer, att inte tillåtas att göra misstag, lydnad och respekt för auktoriteter (Vargö 1997, Jönsson 1999, Börnfelt 2006) samt kontroll (Niepce & Molleman 1998, Börnfelt 2006). De svenska grundantagandena oberoende och jämlikhet består i sin tur av dimensioner såsom strävan efter autonomi och självbestämmande, önskan att göra saker på sitt eget sätt (Bjerke 1998, Inglehart et al 2004), kontroll i form av egenkontroll, kreativitet (Niepce & Molleman 1998), att få framföra sin åsikt, delaktighet, att ifrågasätta innan man lyder och kollektiv individualism (Niepce & Molleman 1998, Bjerke 1998).

Den japanska långsiktigheten var tydlig vid Japincs övertagande av Swedmill, i deras mycket gradvisa men oförtrutna arbete att ta ett allt starkare grepp om Swedmill i allmänhet och över produktionsprocessen i synnerhet. Men bara efter att först ha lärt sig så mycket som möjligt om Swedmill och dess produktion, en process på flera år. Det var nödvändigt för att nå det slutliga målet om perfektion avseende både process och produkt.

Ytterligare anledningar till att övergången till ett Toyotainspirerat produktionssystem tagit så lång tid kan ha att göra med kollektivism och rädsla att tappa ansiktet, vilket blev tydligt i reaktionen efter att ha fått ett klart nej från den svenska ledningen på en förfrågan. Det tog ofta lång tid innan förfrågan kom tillbaka en andra gång, ibland i en annan tappning. Men att förfrågan skulle komma tillbaka har det inte rått någon tvekan om. Dessa nej-svar är samtidigt ett uttryck för svenskars strävan efter oberoende, att inte lyda blint, utan ifrågasätta innan man följer order.

Den japanska långsiktigheten innebar också att man tillät oberoende i en ganska hög grad de första åren när man försökte lära sig så mycket som möjligt om Swedmill. Eftersom det är en dygd att försäkra sig om att man handlar på absolut rätt sätt för att nå perfektion, tog sig Japinc tid att lära sig. Detsamma gäller den mycket gradvisa och systematiska implementeringen av JPS. Eftersom JPS av många anses som det ultimata produktionssystemet, som perfektionen materialiserad, kan det förklara varför den japanska ledningen inte visat något egentligt intresse av att lära sig om svensk kultur eller hur JPS skulle kunna anpassas för att passa bättre i en svensk kontext. Att inte ge upp, som en del i långsiktigheten, kan också förklara varför japaner är mer framgångsrika när det gäller implementering av lean-orienterade produktionssystem, jämfört med många andra länder, inklusive Sverige.

Hur kan man då förstå svårigheterna att överföra ett japanskinspirerat produktionssystem till en svensk kontext? JPS uppbyggnad grundar sig på vissa uppenbart karaktäristiska japanska kulturella drag såsom imitation, att lära sig utantill, lära med kroppen, lydnad, rädsla att tappa ansiktet samt intresse och förmåga att se och bygga utifrån ett detaljseende. Dessa kulturella drag passar perfekt ihop med JPS verktyg såsom standardisering, kaizengrupper med uppgift att åstadkomma mycket små och detaljerade förbättringar efter att omsorgsfullt ha granskat dem, strävan efter att inte göra misstag samt ett kontrollsystem grundat på kontroll av processen. Perfektion kräver total kontroll. Den kräver att man vet hur resultatet har uppnåtts, inte bara att resultatet är enligt budget. Det är över huvud taget drag som mer eller mindre är på kollisionkurs mot svenska kulturella drag, synliga i det sociotekniska produktionssystem som tidigare användes på Swedmill. Här är det viktigt att se hela bilden, att ha överblick över produktionen som helhet, att själv bestämma hur man ska montera produkten, att få ha en åsikt och ett behov av att bli informerad innan beslut fattas.

Vidare behöver chefer argumentera för sina uppfattningar för att få operatörerna att följa deras order/önsknings. Dessa kulturella drag förklarar också de svårigheter som uppstod vid implementeringen av den första produktionslinjen då man inte involverade operatörerna, något man därefter tvingades ändra på. Även problemen att följa standardiserade instruktioner har att göra med att

svenskar föredrar att göra ”på sitt eget sätt” och följa instruktioner bara när ”jag tycker att det passar”.

För att summera skulle man kunna hävda att JPS-principerna handlar om perfekt kvalitet inklusive att minimera risker för fel genom att följa mycket snäva standarder, ha specialiserade kaizengrupper och dra nytta av allas rädsla för att tappa ansiktet; återigen i enlighet med japanska kulturella drag såsom kollektivism, osäkerhetsundvikande, imitation, lära sig utantill, lydnad och att inte ifrågasätta auktoriteter. På Swedmill fanns å andra sidan uppenbara svårigheter att följa skilda JPS-principer, bland annat sekvensordningen. Linjecheferna uppfattade att det var viktigare att få ut produkterna än att följa principerna ifråga.

Olika synsätt blir också tydliga vad gäller synen på arbete och familj. I Japan är det självklart att låta arbetet komma i första hand, medan man i Sverige strävar efter balans mellan familj, fritid och arbete. Även detta skapade problem vid införandet av ett tväskiftssystem.

Denna kritiska analys utifrån ett kulturellt perspektiv ger oss en fördjupad förståelse för de misslyckanden som ofta uppstår vid övergångar till japaninspirerade lean produktionssystem. När ett produktionssystem, uppbyggt på föreställningen om perfektion och auktoritetstro i en viss kulturell kontext möter människors föreställningar, behov och drivkrafter i en helt annan kulturell kontext, i det svenska fallet baserade på de motsatta värdena oberoende och jämlikhet, blir resultatet en kollision mellan två djupt liggande skilda grundantaganden om världen och de värderingar som sammanhänger med dessa och som ofta är omedvetna. De är så självklara för den enskilde individen att denne många gånger inte ens är medveten om att det finns andra grundantaganden. Det är först i mötet med andra sätt att tänka, vara och agera som de egna synsätten och ens egen kulturella identitet och de värden den bygger på blir uppenbara. I vardagen innebär det exempelvis att begrepp som medarbetarinflytande och lärande i arbetet får helt skilda innebörder. Studiens resultat pekar på att kulturella skillnader kan hanteras både bättre och sämre, men att de alltid på olika sätt tenderar att utgöra hinder för kommunikation och samarbete. Att värderingar som är inbyggda i Toyotainspirerad lean produktion behöver kombineras med sociotekniska synsätt och värden för att kunna fungera i svenskt arbetsliv över tid är därför en helt nödvändig insikt. Det handlar med andra ord om att ta de två ovanstående begreppens inneboende kraft på djupaste allvar.

## Referenser

- Ailon G (2008): "Mirror, mirror on the wall: culture's consequences in a value test of its own design". *Academy of Management Review*, vol 33, nr 4, 885–904.
- Becker SW (1993): "TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail". *Management Review*, 82:5, 30–32.
- Beer M (2002): "Why Total Quality Management Programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM transformation". *Decision Sciences*, 34:4, 623–642.
- Berggren C (1992): *Alternatives to lean production: Work organization in the Swedish auto industry*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Berry AJ, Broadbent J & Otley D (1995): *Management control. Theories, issues and practises*. London: Macmillan Press LTD.
- Bjerke B (1998): *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Brodbeck FC, Frese M & Javidan M (2002): "Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance". *Academy of Management Executive*, 16 (1), 16–30.
- Burgess TF (1994): "Making the leap to agility: Defining and achieving agile manufacturing through business process redesign and business network redesign". *International Journal of Operations & Production Management*, vol 14, (11).
- Börnfeldt P-O (2006): Förändringskompetens på industrigolvet. Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation. Arbetslivsinstitutet: *Arbete och Hälsa nr 2006:1*.
- Danermark B, Ekström M, Jacobsen L & Karlsson JC (2003): *Att förklara samhället*. Andra uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Furusten S (1996): *Den populära managementkulturen. Om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning*. Stockholm: Nerniouos & Santérous.
- Galbraith JR & Lawler EE (1993): *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Halman L (2001): *The European Value Study: A third wave*. Tilburg: EVS, WORC, Tilburg University.
- Hofstede G (1994): *Cultures and organizations: software of the mind – intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper/Collins.
- Hofstede G (2000): *Organisation och kultur – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- House RJ (ed) (2004): *Global leadership and organizational behaviour effectiveness research program*. London: Sage Publications.
- Inglehart R (1997): *Modernization and postmodernization. Cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart R, Basanez M, Diez-Medrano J, Halman L & Luijckx R (ed) (2004): *Human beliefs and values: a cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 value surveys*. Mexico: Siglo XXI Editores.
- Jackson K & Tomioka M (2004): *The changing face of Japanese management*. London: Routledge.
- Jönsson S (1999): *Understanding Japanese management*. Göteborg: BAS, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University.
- Krafcik JF (1988): "Triumph of the lean production system". *Sloan Management Review*, vol 30, nr 1, s 41-52.
- Liker JK (2004): *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor DM (1960): *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miles MB & Huberman MA (1994): *Qualitative data analysis*. 2nd edition. London: Sage.
- Niepcz W & Molleman E (1998): "Work design issues in lean production from a sociotechnical systems perspective: Neo-Taylorism or the next step in sociotechnical design?" *Human Relations*, 51:3, 259-285.
- Nomura M & Kami Y (2004): *Japanese companies, theories and realities*. Melbourne: Trans Pacific Press.
- Oudhuis M (2004a): "Work as an arena for disciplining mind, body and emotions – The Volvo bus plant case". I Garsten C & Jakobsson K (ed), *Learning to be employable: New agendas on work, competence and learning in a globalizing world*. London: Palgrave.
- Oudhuis M (2004b): "The birth of the individualised team: the individual and collective in a team based production organisation at the Volvo bus plant". *International Journal of Operations & Production Management*, vol 24, nr 8.
- Quiske FH, Skirl SJ & Spiess G (1978): *Teamwork. Ett koncept för kreativa problemlösningar inom forskning, förvaltning och industri*. Göteborg: Rydberg & Co.



- Rövik KA (2000): *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Sandberg Å (1995): *Enriching production: Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Aldershot: Avebury.
- Schein EH (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silverman D (2006): *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE.
- Spector B & Beer M (1994): "Beyond TQM programmes". *Journal of Organizational Change Management*, 7:2, 63-70.
- Susman GI (1976): *Autonomy at work: a sociotechnical analysis of participative management*. NY: Praeger.
- Vargö L (1997): *Japansk organisationskultur*. Stockholm: Carlsson bokförlag.
- Wickens P (1987): *The road to Nissan: flexibility, quality, teamwork*. Basingstoke: Macmillan.
- Womack J, Jones DT & Roos D (1990): *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.