

# Commitment-modellen

## Förutsättningar för lärande, drivkraft och engagemang

© Ann Kjellberg, Stockholms Universitet  
Ulrika Harlin, Swerea IVF  
Lena Moestam, AB Volvo  
Birgitta Sjögren, AB Volvo



Samordning av  
ledningssystem och  
Lean Produktion

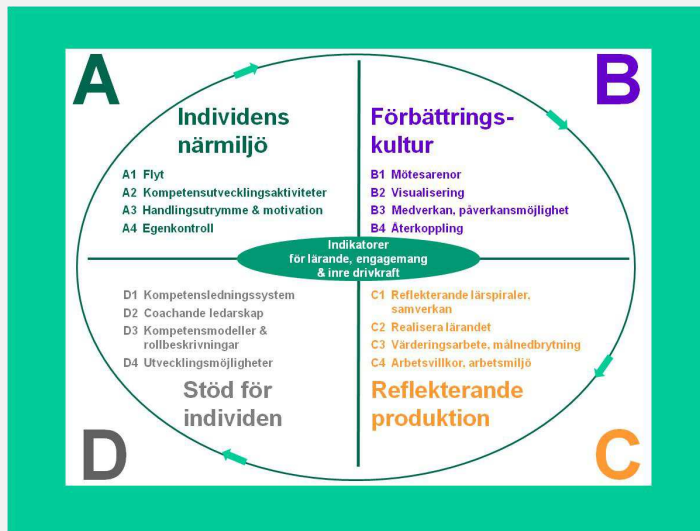
Metoder och verktyg  
för miljöanalys

Framgångsfaktorer för  
**integrering av  
miljö-aspekter i  
verksamhetsutveckling**

# Vilka förutsättningar krävs för att skapa lärande, drivkraft och engagemang?

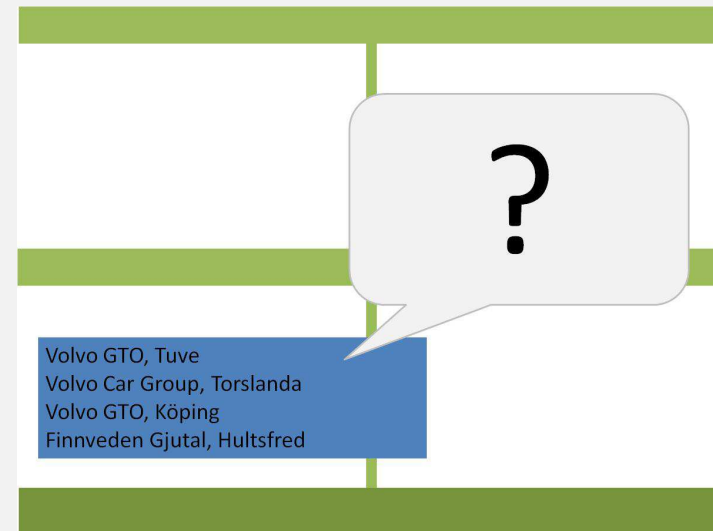
## Vad säger forskningen?

Commitment-modell



## Vad säger företagen?

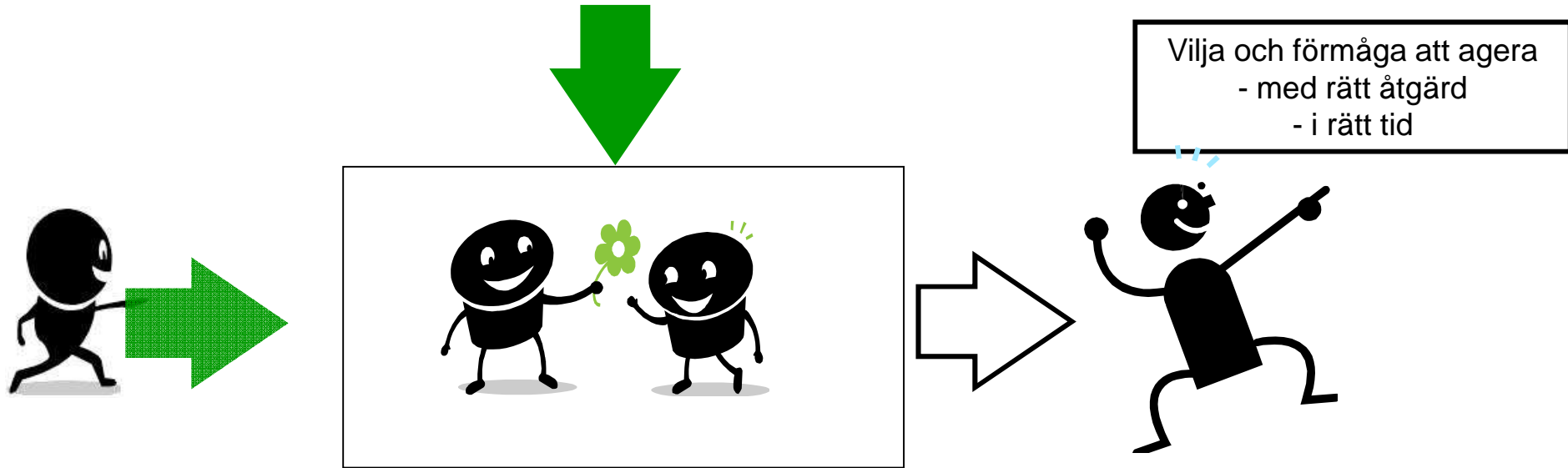
Intervjustudie – integrering av miljöaspekter i verksamheten



# Genom att skapa rätt förutsättningar för individen främjas lärande, drivkraft och engagemang!

Få stöd, resurser och aktiviteter

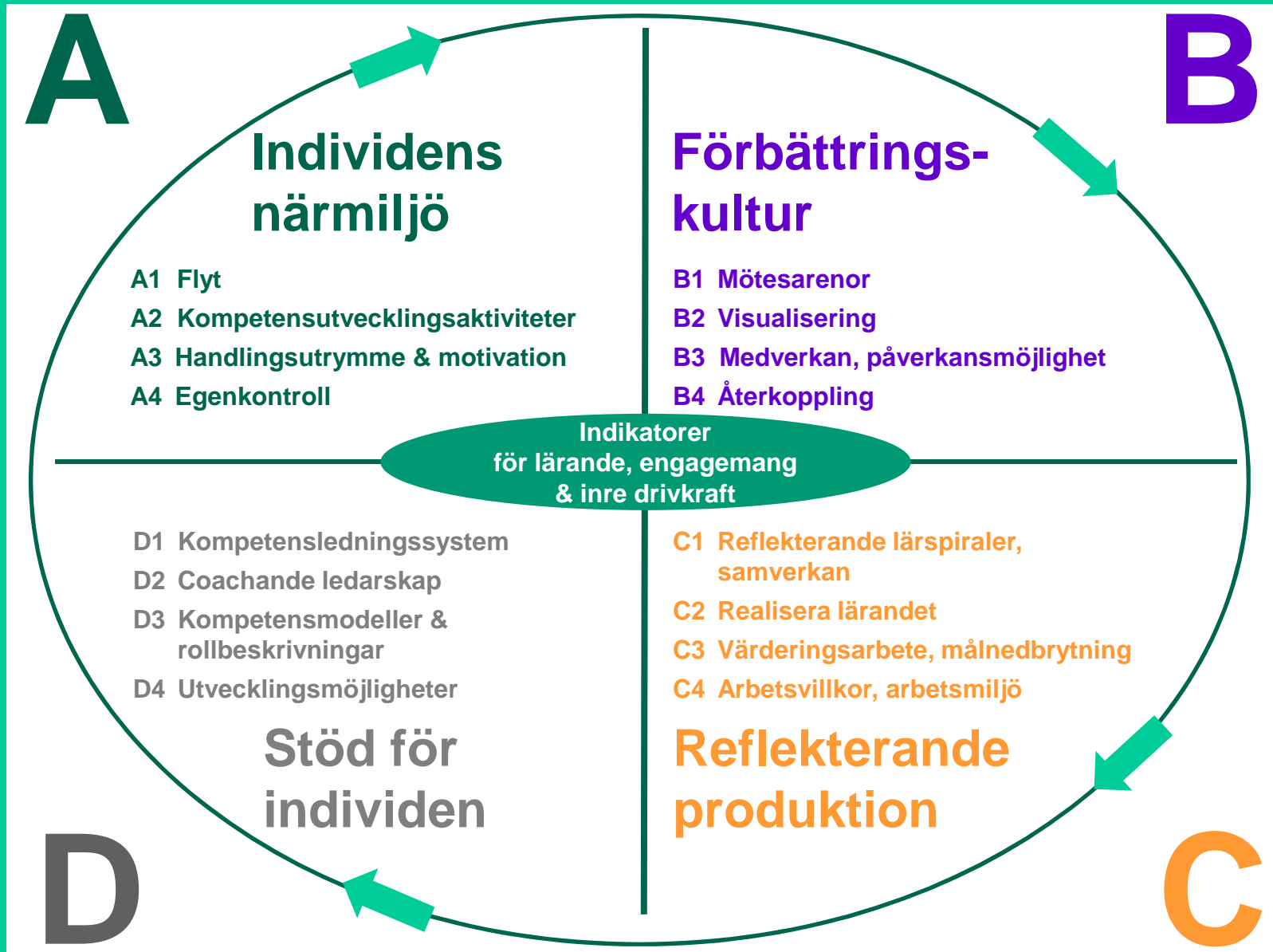
Vilja och förmåga att agera  
- med rätt åtgärd  
- i rätt tid



Bli utsatt för brister i system & organisation, tid & resurser,  
begränsande restriktioner & regler

REF: Kjellberg A, SU 2012

# Commitment modell



Om engagemang och vilja till 'Rätt från mig'

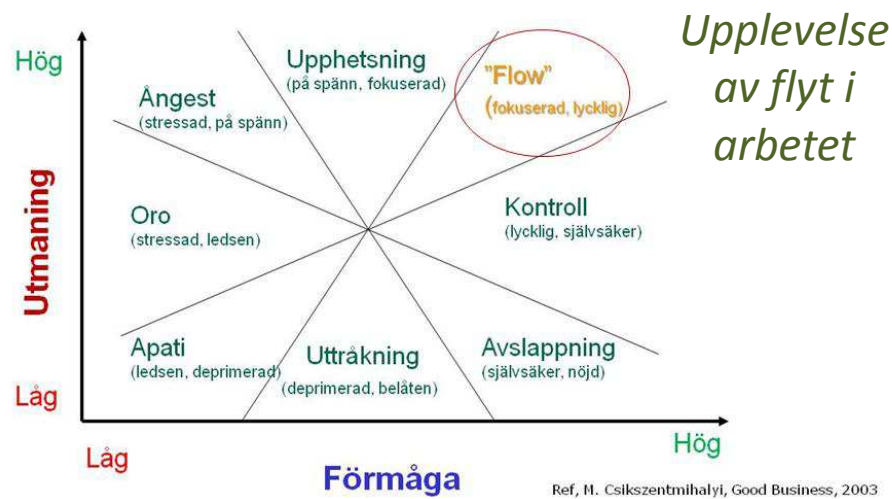
Commitment-modellen sammanför kunskap om människans **grundläggande mänskliga behov**, en **modern syn på arbete** som en kraft för självkänsla och välmående och mångfacetterade **empiriska erfarenheter** – från olika verksamheter och länder.

# A. Individens närmiljö

*Jag får  
förutsättningar  
för att lära och kunna  
utföra på rätt sätt!*

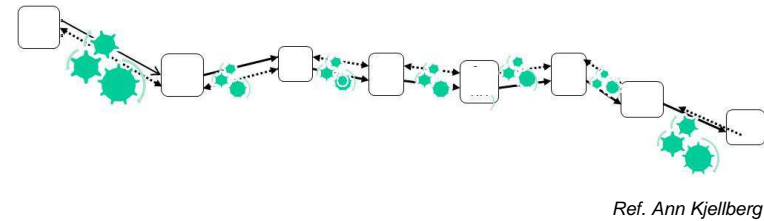


## A1 Flyt



## A2 Kompetensutvecklingsaktiviteter

*Lärandeflöde  
Lärmiljö  
Läraktiviteter  
Dialog mellan funktioner*



## A3 Handlingsutrymme & motivation

*Aktivt arbete förutsätter hög grad av egen kontroll & hög grad av handlingsutrymme*  
*Ref Karasek*

## A4 Egenkontroll

*Möjlighet att kunna ta eget ansvar, fatta självständiga beslut, påverka egen arbetsituation*

# A. Individens närmiljö

REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B  
*Commitment for Production strategy change.*  
Submitted to CIRP 2014.



## Framgångsfaktorer – Integrering av miljöaspekter i verksamheten

A1 Flyt

Att miljöarbete efterfrågas

Nätverk för support

- ❖ En organisation att vända sig till

A2 Kompetensutvecklingsaktiviteter

Utbildning

- ❖ Introduktionsutbildning
- ❖ E-learning
- ❖ Träning

A3 Handlingsutrymme & motivation

Att miljöaspekter är prioriterat i organisationen

A4 Egenkontroll

Påverkansmöjlighet

- ❖ GPM
- ❖ Kaizen

## A. Individens närmiljö

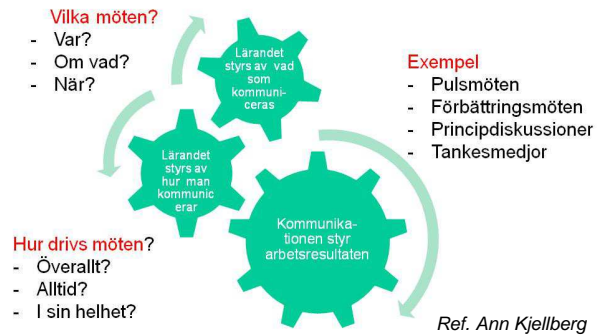
REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B  
*Commitment for Production strategy change.*  
Submitted to CIRP 2014.

## B. Förbättringskultur

*Jag vet vad som förväntas av mig, att jag kan bidra*



## B1 Mötesarenor



*Typ av möten och hur de fungerar*

## B2 Visualisering

*Hur kunna förstå hur olika saker fungerar – transparens*

- *Hur man kan se hur man behöver göra (bilder/beskrivningar)*
- *Gå och se*

## B3 Medverkan, påverkansmöjlighet

*Eget aktiva arbete med förbättringsförslag och möjlighet att realisera*

## B4 Återkoppling

*Hur goda exempel identifieras, omhändertas, används och sprids*

*Ledningens bemötande/mottagande av förbättringsförslag*

# B. Förbättringskultur

## Framgångsfaktorer – Integrering av miljöaspekter i verksamheten

B1 Mötesarenor

Integrera miljöaspekter i befintliga mötesforum

B2 Visualisering

Miljö ingår på tavlor för daglig styrning/uppföljning

Gå och se – slöserier

Visa bilder och exempel på miljöslöserier i den egna verksamheten

## Mognadsgrad i förbättringsarbetet

B3 Medverkan, påverkansmöjlighet

Idéverkstad

Förbättringsforum

Kaizen-workshops

B4 Återkoppling

Ledningens engagemang – uppmuntra och efterfråga förbättringsförslag inom miljöområdet

## B. Förbättringskultur

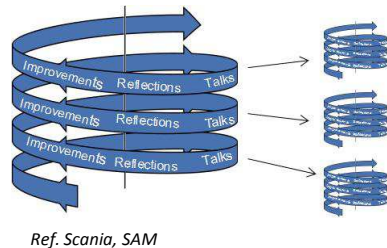
REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B  
*Commitment for Production strategy change.*  
Submitted to CIRP 2014.

# C. Reflekerande produktion

Tid och arbetssätt  
avsätts i vardagen för  
reflektion och kreativa  
övningar



## C1 Reflekerande lärspiraler, samverkan



*Förbättringsarbete  
i alla led*

## C2 Realisera lärandet

*Struktur för hur kunskaper & erfarenheter  
tillvaratas, utvecklas och sprids*

## C3 Värderingsarbete, målnedbrytning

*Företagets värderingar, strategier och mål  
Eget bidrag till verksamhetens mål*

## C4 Arbetsvillkor, arbetsmiljö

- *Flexibilitet*
- *Fysisk & mental arbetsbelastning*
- *Arbetsvariation*
- *Arbetsinnehåll*

# C. Reflekerande produktion

REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B *Commitment for Production strategy change*. Submitted to CIRP 2014.

## Framgångsfaktorer – Integrering av miljöaspekter i verksamheten

### C1 Reflekterande lärspiraler, samverkan

Nätverk mellan fabriker för utbyte av goda exempel och erfarenheter

Fokus på lärande, coaching och ledarskap

Ständig förbättring av arbetssätt och metoder t ex checklistor och rutiner

### C2 Realisera lärandet

Att arbetslag själva kartlägger miljöpåverkan t ex energiförluster och utformar nya rutiner såsom nedstängningsrutiner

Bred miljöutbildning till alla

### C3 Värderingsarbete, målnedbrytning

Trovärdigt miljöengagemang från ledningen

Inarbete miljöaspekter i affärsstrategi och befintliga utvecklingsprocesser

Målnedbrytning – verksamhetsanpassat

Strategi med regelbundna uppföljningar av miljömål

### C4 Arbetsvillkor, arbetsmiljö

Kontinuitet i miljöarbetet

## C. Reflekterande produktion

REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B *Commitment for Production strategy change*. Submitted to CIRP 2014.

## D. Stöd för individen

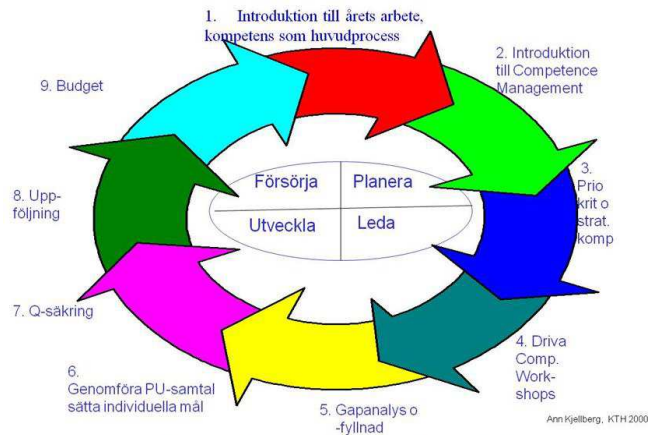
Jag får stöd och bra förutsättningar för att utföra mitt arbete.

Min kompetens är efterfrågad, jag får kompetensutveckling och stärkt anställningsbarhet.





## D1 Kompetensledningsystem



**Kompetensarbetets årscykel**

*Kompetensvision, mål och strategier*

## D2 Coachande ledarskap

*Ett ledarskap som vägleder, undanröjer hinder, lyssnar, är budbärare, utvecklar kontakter*

## D3 Kompetensmodeller & rollbeskrivningar

*Beskrivningar av egen och andras olika roller, funktioner*

*Kompetenstrappor för alla*

*Stöd för kompetensutveckling*

## D4 Utvecklingsmöjligheter

*Karriärvägledning*

*Inriktning för vad medarbetaren kan bidra med på företaget*

*Egen möjlighet att byta arbetsuppgift/roll, stöd för detta*

# D. Stöd för individen

## Framgångsfaktorer – Integrering av miljöaspekter i verksamheten

D1 Kompetensledningssystem

Teknikerutbildning – test och reflektion av miljökonsekvenser i labmiljö

D2 Coachande ledarskap

Omstrukturering av VCMS med coachande ledarskap

Coaching assessments

Uppföljning av utbildnings- och träningsinsatser relaterat till miljö

## Miljöarbete som konkurrensfaktor – attraktiv arbetsgivare

D3 Kompetensmodeller & rollbeskrivningar

D4 Utvecklingsmöjligheter

# D. Stöd för individen

REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B *Commitment for Production strategy change*. Submitted to CIRP 2014.

# Sammanfattning av framgångsfaktorer för miljöengagemang

- Efterfrågan
- Prioritering
- Ledningens engagemang
- Kontinuitet
- Målnedbrytning

## Ledning

- Nätverk
- Utbildning
- Verktyg
- Kaizen-workshops
- Visualisering
- Mötesforum

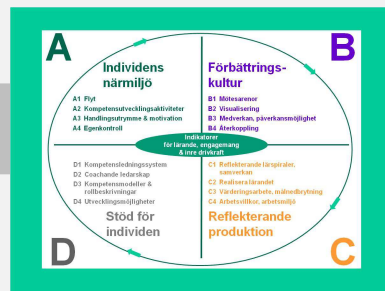
## Verktyg

- Coachning
- Ständig förbättring av arbetssätt
- Lokal medverkan

## Lärande

# Hur kan arbetsplatsen utformas för att skapa förutsättningar för lärande, drivkraft och engagemang?

Med utgångspunkt från commitment-modellen...



...har vi studerat projektering av en ny monteringsline... (Intervjustudie)



...och bidragit med underlag till framtagning av Work Place design navigator – Ett verktygspaket som stödjer proaktivitet vid arbetsplatsutformning

A	Individens närmiljö – Operatörsfokus	Nuläge	Kommentar
<b>Arbetsplatsen – stationell nivå (Operatörens arbete)</b>			
1.1	Kunna förutse vad som kommer och vad som händer härnäst		
1.2	Operatörens arbetsplacering möjliggör att man kan se flödet		
1.3	Fysiska träningsplatser		
1.4	Få bekräftelse när man gjort rätt		
1.5	Materialflödet stödjer monteringsordning		
1.6	Lätt att se om man gör rätt		
1.7	Lätt att montera rätt		
1.8	Snabbt kunna kalla på hjälp, andon		
1.9	Ändamålsenliga verktyg		
1.10			
<b>Produktionsområde/Närliggande (Operatörens arbete)</b>			
1.11	Visuell flöde – översikt av arbetsområdet		
1.12	Senligt flöde mellan stationer		
1.13	Lärande i dagligt arbetet – mentorskup, lärande av kollegor		
1.14			
1.15			

## Vid utformning av arbete och arbetsplatser i produktion:

Framgångsfaktorer & funktionskrav för som främjar lärande, drivkraft och engagemang

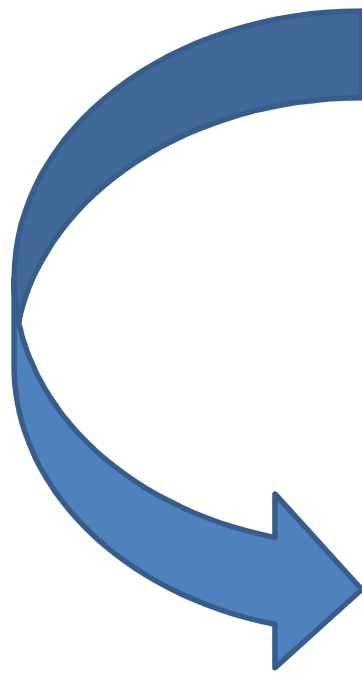


Exempel på rekommendationer för arbete och arbetsplatser i ett produktionsområde

## Individens närmiljö – Operatörsfokus

A	Individens närmiljö – Operatörsfokus	Nuläge			Kommentar
<b>Arbetsplats – stationsnivå (Operatörens arbete)</b>					
1.1	Kunna förutse vad som kommer och vad som händer härnäst				
1.2	Operatörens arbetsplacering möjliggör att man kan <u>se</u> flödet				
1.3	Fysiska träningsplatser				
1.4	Få bekräftelse när man gjort rätt				
1.5	Materialfasader stödjer monteringsordning				
1.6	Lätt att sortera rätt				
1.7	Lätt att montera rätt				
1.8	Snabbt kunna kalla på hjälp, andon				
1.9	Ändamålsenliga verktyg				
1.10					
<b>Produktionsområde/flödesnivå (Operatörens arbete)</b>					
1.11	Visuellt flöde – överblick av arbetsområdet				
1.12	Smidigt flöde mellan stationer				
1.13	Lärande i dagligt arbetet – mentorskap, lärande av kollegor				
1.14					
1.15					

Relatera till logistik-, underhållsfokus m fl



# Publicering

Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B *Commitment for Production strategy change*. Submitted to CIRP 2014.

## COMMITMENT FOR PRODUCTION STRATEGY CHANGE

Ann Kjellberg (2), Stockholm University, Sweden

Ulrika Harlin, SWEREA IVF, Gothenburg, Sweden

Lena Moestam, Volvo Group Trucks Technology, Advanced Technology & Research, Gothenburg, Sweden

Birgitta Sjögren, Volvo Group Trucks Technology, Advanced Technology & Research, Gothenburg, Sweden

An ongoing research project in Swedish manufacturing industry takes its theoretical starting point in the “Right from me”-thinking with the aim to develop a common approach to evaluate and improve commitment in production strategy changes. A Commitment Model (CM) is in being, for evaluation as well as for implementation. The basis of the CM is the Toyota “four essentials”; an environment where all work with trust, improvement work as well as teams are promoted and, the dedicated people get support. The CM distinguishes four indicators of a good learning environment as to Swedish notions – and the “Right from me”-requirements – individual competence development, work structures for improvements, ‘reflective’ ways of working, and career support. These indicators contain certain characteristics and empirical data are gathered including respondents from Volvo Cars Group, Volvo Group, and Finnveden Gjutal AB, focusing commitment in strategy changes related to production development, environment, and business.

We strive to add to further site improvements using the model to discuss conditions and directions for change. The learning environment can be graded using a descriptive structure in four modes; single fulfillment/some fulfillment (in some of the indicators)/mainly fulfillment (in most of the indicators)/completed fulfillment (of all indicators at all workplaces).



## Gröna Leanresan

Denna presentation är ett delresultat inom Vinnova-projektet Lean & Green Production Navigator  
Kontaktperson: [ann.kjellberg@edu.su.se](mailto:ann.kjellberg@edu.su.se)



Mer att läsa finns på [www.ngps.se](http://www.ngps.se)

För referens ange:

REF: Kjellberg, A, Harlin, U., Moestam, L and Sjögren B Commitment for Production strategy change. Submitted to CIRP 2014.

Sjögren, B., Moestam L., Kjellberg, A., Harlin U., Bäckstrand, G., Högberg, D., Kurdve, M., Wiktorsson, M., Davidsson, A., Månsson, M., Zackrisson, M. och Bergman, C. (2014). *Slutrapport för projektet Lean & Green Production Navigator*. VINNOVAs Dr 2011-01107 .

