

Flaggskeppsmetodiken

En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte

.....

BIRGITTA SÖDERGREN - IPF



Titel: Flagskeppsmetodiken - *En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte*
Författare: Birgitta Södergren - IPF (Institutet för personal- och företagsutveckling) vid Uppsala universitet
Serie: Vinnova Rapport VR 2016:08
ISBN: 978-91-87537-53-0
ISSN: 1650-3104
Utgiven: September 2016
Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems
Diarienummer: 2014-03171

Vinnova stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta

Vinnova är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

Vinnovas vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. Vinnovas verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspeka med andra forskningsfinansiärer och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar Vinnova drygt 2,7 miljarder kronor i olika insatser. Vinnova är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. Vinnova bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien **Vinnova Rapport** publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av Vinnova. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapssammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

I Vinnovas publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att Vinnova tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien Vinnova Information där återgivande av Vinnovas synpunkter och ställningstaganden kan förekomma. Vinnovas publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.vinnova.se.
Tryckta utgåvor av Vinnova Analys och Rapport säljs via Wolters Kluwer, www.wolterskluwer.se, tel 08-598 191 90 eller kundservice@wolterskluwer.se

Vinnova's publications are published at www.vinnova.se

Flaggskeppsmetodiken

*En arbetsmetod för industriellt
erfarenhetsutbyte*



BIRGITTA SÖDERGREN – IPF
INSTITUTET FÖR PERSONAL- OCH FÖRETAGSUTVECKLING
UPPSALA UNIVERSITET



Teknikföretagen



IFMETALL



INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING

Titel: Flagskeppsmetodiken – *En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte*

Författare: Birgitta Södergren – IPF vid Uppsala universitet

Serie: Vinnova Rapport VR 2016:08

ISSN: 1650-3104

ISBN: 978-91-87537-53-0

Utgiven: September 2016

Utgivare: Vinnova - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

Diarienummer: 2014-03171

Produktion & layout: Vinnovas kommunikationsavdelning

Innehållsförteckning

Förord	5
1 Inledning och bakgrund	7
2 Flaggskeppsmetodiken i översikt – workshopar och värdföretag	9
3 Hörnstenar i flaggskeppsmetodiken	11
4 Vad sade företagen om nyttan och utmaningarna med flaggskeppsmetodiken?	14
5 Om upplägg av workshoparna	16
6 Förberedelser i hemläxor ger underlag för erfarenhetsutbyte	17
7 Dagens case – värdföretagets frågeställning	20
8 Fabriksrundvandringen ger inblick i verksamheten	21
9 Visioner och knäckfrågor – En kortare erfarenhetsövning	22
10 Att avsluta workshopen	24
11 Kick-off – det första mötet	25
12 Den avslutande workshopen	27
13 Om rekryteringen av företag och deltagare	29
14 Om urvalet av företag: gemensamma utmaningar men olika verksamheter	30
15 Tidsåtgång för deltagare och projektgrupp	32
16 Goda råd från workshopledarna	34
17 Goda råd från deltagande företag	40
18 Om följeforskning i projektet – roll, forskningsmetod och reflektioner	41

Förord

Flaggskeppsmetodiken är en metod för erfarenhetsutbyte och gemensam kunskapsutveckling mellan företag eller organisationer. Den har utvecklats inom projektet Den svenska flaggskeppsfabriken, som drivits i samverkan mellan Teknikföretagen och IF Metall, med stöd av Vinnova, under åren 2012-2015.

Genom ett workshopupplägg med fokus på att utforska styrkor i verksamheter, får deltagarna både egen kompetensutveckling och konkreta idéer till verksamhetsutveckling. Samtidigt möjliggör metoden gemensam nyutveckling av kunskap. I denna rapport finns beskrivningar av hur man kan arbeta med flaggskeppsmetodiken, inklusive upplägg och goda råd till deltagare och ledare.

Resultaten och lärdomarna från flaggskeppsprojektet finns beskrivna i boken *Flaggskeppsfabriken – Styrkor i svensk produktion*, Vinnova Rapport VR 2016:07¹.

Vinnova i september 2016

Annika Zika-Viktorsson

Projektansvarig

Avdelning industriell utveckling & innovationsledning

¹ <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/Produkter/Flaggskeppsfabriken/>

1 Inledning och bakgrund

I denna rapport beskrivs en workshop-metod för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling mellan företag. Syftet med rapporten är att ge inspiration och handfast vägledning till den som vill använda metoden, till exempel som facilitator eller projektledare. Metoden kan med fördel anpassas till olika frågeställningar och användas i olika grupperingar.

Workshop-metoden, som här kallas ”Flaggskeppsmetodiken”, har utvecklats i utvecklingsprojektet Den Svenska Flaggskeppsfabriken, som drivits av Teknikföretagen och IF Metall, med stöd av Vinnova under åren 2012-2015. Arbetet har dokumenterats av följeforskare².

Syftet med flaggskeppsprojektet var att identifiera och beskriva *styrkor* med att bedriva produktion i Sverige. Ett syfte var också att skapa *kunskapsutveckling* kring frågor om ledning och organisering av produktionsföretag – ”beyond Lean”. Ett ytterligare syfte var att utveckla en *metodik* för erfarenhetsutbyte under workshopar, och skapa nätverk mellan företagen.

Deltagarna i flaggskeppsprojektet kom från ledande industriföretag med produktion i svenska fabriker: ABB i Ludvika, Alfa Laval i Lund, AstraZeneca i Södertälje, Electrolux i Mariestad, Haldex i Landskrona, Sandvik Coromant i Gimo, Scania i Södertälje, Siemens i Finspång och Toyota i Mjölby. Det är globala företag som under decennier bedrivit konkurrenskraftig produktion i svenska fabriker. Intressant var givetvis att undersöka varför. Vad är det man gör *rätt*, trots att alla är medvetna om utmaningarna i högkostnadslandet Sverige?

I flaggskeppsprojektet växte sex styrkeområden fram, som företagen hade gemensamt: strukturer, attityder, förändringsförmåga, kompetensutveckling, samverkan och teknikintegration. Dessa sammanställdes till en arbetsmodell, den så kallade ”bikakan”, som tillsammans med övriga lärdomar från flaggskeppsprojektet finns beskrivna i boken *Flaggskeppsfabriken – Styrkor i svensk produktion*, Vinnova Rapport VR 2016:07.³

I denna rapport beskrivs flaggskeppsmetodiken:

- Hur kan man använda flaggskeppsmetodiken?
- Hur organiseras en workshop? Upplägg och arbetsätt?
- Kick-off och avslutningsseminarium: Hur lägga upp?
- Hur rekrytera företag och deltagare?
- Vad krävs i form av tidsåtgång och förberedelser?
- Vad kan företag vinna på att delta i en flaggskeppsgrupp?
- Vad är viktigt för att skapa ett förtroendefullt lärandeklimat?

² Vid frågor kontakta Birgitta Södergren, birgitta.sodergren@ipf.se

³ *Flaggskeppsfabriken – Styrkor i svensk produktion*, Vinnova Rapport VR 2016:07, <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/Produkter/Flaggskeppsfabriken/>

- Goda råd och erfarenheter från flaggskeppsprojektet – från deltagande företag, följeforskare och projektledning. Vad är viktigt att tänka på?

Exempel på företagsgrupperingar som kan använda flaggskeppsmetodiken är större eller mindre företag inom en bransch, liksom till exempel leverantörsnätverk. Metoden kan också användas i offentlig sektor. Erfarenhetsutbyten mellan enheter inom en större organisation är ett annat möjligt användningsområde.

2 Flaggskeppsmetodiken i översikt – workshoppar och värdföretag

Två hörnstenar är att:

- A fokus ligger på vad som fungerar *väl* i företagen och hur man kan bli ännu bättre
- B konkret erfarenhetsutbyte av *hur* man arbetar, metoder, verktyg och ”best practice”.

Mer om detta i avsnitt 3 nedan.

Erfarenhetsutbytet i flaggskeppsmetodiken sker i form av heldags-workshoppar, på plats hos de deltagande företagen. Under dagen varvas presentationer, erfarenhetsutbyte, idé-diskussioner och verksamhetsbesök.

Ett tema är i fokus vid varje workshop. Det är vanligt att flera teman berörs, men det är viktigt med ett huvudfokus. I flaggskeppsprojektet användes bikakans teman, ett per workshop⁴.

Ett av företagen fungerar som *värd* för workshoppen, och formulerar ett *Dagens Case*. Det är en frågeställning där företaget ligger i framkant, men vill ha gruppens hjälp att komma vidare. Värdföretaget ger också en företagspresentation, där man berättar mer om sin verksamhet, marknaden, produkter, omvärldskrav med mera.

En *fabriksrundvandring* eller verksamhetsbesök belyser frågeställningen på plats. Här träffar gruppen vanligen också andra kolleger från värdföretaget, till exempel teamledare, fack eller andra chefer. Fabriksrundvandringen ger en djupare inblick i verksamheten.

Ett utbyte av konkreta exempel på ”best practice” äger rum vid varje workshop. Alla deltagande företag presenterar bra arbetssätt på temat: ”*Så arbetar vi med... (dagens ämne, till exempel kompetensutveckling)*”. Erfarenhetsutbytet genererar en idébank med många smarta exempel och verktyg, att ta med hem.

Deltagarna från företagen förbereder därför innan varje tillfälle en *hemläxa* – erfarenheter, metoder, verktyg och exempel, som fungerat väl på hemmaplan, och som man är beredd att dela med sig av.

I tvärgrupper sker också erfarenhetsutbyte kring någon utvald övergripande frågeställning med relevans för dagens tema. Här skapas till exempel visioner, eller check-listor med företagens bästa råd.

Take-aways från föregående tillfälle och *lärdomar från dagen*, fungerar som check-in och check-ut från workshoppen.

⁴ ”Bikakans” teman fanns inte från början utan en första skiss växte fram under de första workshopparna där man bredare diskuterade kompetens, organisering, förändring med mera. Därefter undersöktes och vidareutvecklades dessa teman i flaggskeppsgrupperna 1 och 2.

Företagens presentationer och redovisningar samlas i en gemensam, nätbaserad *kunskapsbas*, som alla deltagare har tillgång till. Här finns också anteckningar från varje workshop.

Det är viktigt att en kärngrupp från varje organisation deltar i projektet, för att möjliggöra kontinuitet. Denna grupp är tvärsammansatt så att olika professionella perspektiv möts. I flaggskeppsprojektet deltog tre till fem personer från varje företag: produktions/fabrikschefer, fackliga förtroendevalda från IF Metall, och HR med produktionsansvar. Till workshoparna bjuds även ytterligare personer in från värdföretaget.

Flaggskeppsfabriken följdes av en följeforskare med ansvar för dokumentation och sammanställning av texter, se vidare avsnitt 18 nedan. För varje flaggskeppsgrupp togs en slutrapport fram, som sedan låg till grund för en bok.

En styrgrupp var knuten till projektet. Den bestod i av ett team av nyckelpersoner från Teknikföretagen och IF Metall, företagsrådgivare och forskare med inriktning på produktionsfrågor⁵. Styrgruppen var ett arbetande team under hela projektiden. Man deltog i alla workshopar. Man hjälptes åt med förberedelser av workshopar, att tänka kring pedagogik, att bidra med verksamhetskunskaper, arbeta med analys och vidareutveckling av ”bikakan”, att granska följeforskarens rapporttexter, att ta kunskaper vidare till fortsatt forskning, med mera.

⁵Projektgruppen har bestått av Johan Ancker, Inken Faber och Cecilia Warrol från Teknikföretagen. Ola Asplund och Tommy Thunberg Bertolone från IF Metall, Anders Rydahl, senior advisor, samt prof. Monica Bellgran och prof. Magnus Wiktorsson från Mälardalens högskola.

3 Hörnstenar i flaggskeppsmetodiken

Flaggskeppsmetodiken bygger, som nämnts ovan på några centrala hörnstenar, att fokusera på det som fungerar väl, och att utbyta konkreta arbetssätt. Dessa är bra att hålla i minnet, även om man väljer andra frågeställningar eller grupper. Därtill skapar metoden också en arena för samverkan mellan olika yrkesroller, och parter.

Att fokusera på styrkor är ett utvecklingsinriktat arbetssätt

En hörnsten i flaggskeppsmetodiken är att workshoparna syftar till att identifiera och beskriva arbetssätt som *fungerar väl*. Detta trots att flaggskeppsdeltagarna själva varit noga med att påpeka att de också har mycket kvar att förbättra.

Även själva grundfrågeställningen har formulerats som en positiv utmaning: Att undersöka varför det går *bra* att bedriva produktion i Sverige. Man brukar ju säga ju att en humla egentligen inte borde kunna flyga, men gör det ändå, och frågan är då varför? När man använder flaggskeppsmetodiken är det bra att ställa en ”humle-fråga”: Hur kommer det sig att detta fungerar *väl*, trots alla utmaningar? Vad är det man gör rätt?

Studier där man grundligt undersöker varför olika fenomen faktiskt fungerar väl är ovanliga, både inom företag och forskning.⁶ Vanligare är att problem noga utreds och analyseras. När något fungerar bra, lyfts det (ibland) fram som gott exempel, men analyseras sällan närmare.

Intressant är därför att identifiera styrkefaktorerna *bakom* god praxis – det vill säga *varför* något fungerar. Med den kunskapen blir det möjligt att mer effektivt bygga vidare på (och sprida) erfarenheter⁷. Man kan likna det vid att göra en positiv rot-orsaksanalys.

Att lära av det som fungerar bra är också ett *utvecklingsinriktat* sätt att arbeta. Forskning visar att det är en effektivare väg till utveckling att bygga på styrkor, än att fokusera på tillkortakommanden⁸. Detta gäller både för individer och för organisationer. Människan utvecklas genom att lägga märke till vad som fungerar – och bygga vidare på det. Att lära av misstag är givetvis också viktigt. Men det lärandet handlar främst om hur att undvika faror, inte om hur man kan göra istället.

Hjärnan fungerar, enligt psykologin, utifrån principen: Det man fokuserar på, förstärker man. Tittar man enbart på problemen, är det alltså sannolikt att dessa förstärks.

Denna positiva vinkling i flaggskeppsmetodiken hindrar förstås inte att problem och förbättringsbehov också ska diskuteras. Det handlar *absolut inte* om att skapa en ytlig eller

⁶ Cameron, K, Dutton, J.E. & Quinn R. E. (Eds); (2003) *Positive Organizational Scholarship - Foundations of a New Discipline*, Berret – Kohler Publishers Inc. San Francisco.

⁷ Cooperrider & Whitney, (2005) *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*

⁸ Fredrickson Fredricson, B.L. & Branagan C. (2005) *Positive Emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires*. *Cognition and Emotion* 19(3), 313-332, Psychology Press

glättig bild eller sopa problem under mattan. Men fokus i erfarenhetsutbytet ligger på hur man löst problem och utmaningar, och hur man kan förbättra ytterligare.

Ansatsen att fokusera på styrkor kan liknas vid organisatorisk friskvård. Alltså ett viktigt komplement till sjukvård, som givetvis också är helt nödvändig vid problem och kriser.

Konkreta exempel bär kunskap

För att lyfta fram erfarenheter är det viktigt att fokusera på konkreta exempel – inte bara principer. Det är till exempel lätt att konstatera att ”delaktighet är viktigt för förändring”. Men det blir mycket tydligare när man beskriver: ”Så här arbetar våra ledare och medarbetare med förändring i sina team. Och dessa metoder och stödstrukturer finns runt omkring dem”.

Flaggskeppsmetodiken poolar den bästa kunskapen från olika företag. Ingen har de bästa metoderna för allting – men man kompletterar varandra. Flaggskeppsmetodiken bidrar till att skapa bilder av både nutid och möjliga utvecklingsvägar.

Flaggskeppsmetodiken sammanställer ”best practice” och lyfter fram ”hidden practice”

Metoden att arbeta i workshops med erfarenhetsutbyten fungerar extra bra när syftet att ta vara på deltagarnas egen expertis. Flaggskeppsmetodiken har en styrka i att synliggöra ”best practice”. Men lika ofta upptäcks ”hidden practice”, det vill säga arbetssätt som vuxit fram naturligt och fungerar bra, utan att de formaliserats fullt ut.

Flaggskeppsmetodiken hjälper till att ta fram erfarenhetsbaserad och delvis osynlig kunskap. Deltagarna har redan erfarenheter av vad som fungerar. Men hur man arbetar blir tydligare, när man berättar om det för andra. Man kan också lära av att jämföra olika ansatser. Det blir också naturligt att diskutera bakomliggande förutsättningar, det vill säga vad som krävs för att till exempel ett arbetssätt ska fungera. Detta är ofta viktigare än man tror. De frågor som deltagarna under workshopen ställer till varandra, hjälper också till att synliggöra mekanismer bakom varför ett arbetssätt fungerar.

En arena för samverkan

En grundtanke med flaggskeppsprojektet var också att skapa nya nätverk och samverkansformer. Viktigt i projektet har varit att skapa en ytterligare arena för samverkan mellan företagen och facket (i detta fall IF Metall). Under workshoparna diskuterar man verksamheten, bortom de traditionella förhandlingsfrågorna. Här tre punkter från IF Metall, om varför samverkan i flaggskeppsfabriken varit viktig:

- Att få med alla perspektiv i utvecklingsarbetet. De fackliga har kunskaper och fokus på saker som företaget normalt inte tänker på. Det gäller både verksamhetsfrågor och frågor som påverkar arbetsmiljön och arbetssituationen.
- Att ha fackligt verksamma med gör också att ledningspersonerna måste förklara mer tydligt vad och hur man menar. De behöver spetsa argumenten och själva tänka till mer i ett bredare och långsiktigt perspektiv.

- När man har partsgemensam samverkan ökar tryggheten inför förändringar. Det leder ofta till att implementeringar och förändringar går lättare att genomföra. De anställda får mer tillit till utvecklingsarbete och förändringar när deras representanter är med från början.

Även samverkan mellan andra befattningar eller yrkesgrupper stärks på liknande sätt. Man får syn på varandras arbetsuppgifter och roller, genom att diskutera konkreta exempel.

4 Vad sade företagen om nyttan och utmaningarna med flaggskepps- metodiken?

”Det är svårt att mäta effekterna av detta arbete. Men det gör mycket stor nytta”

(Citat från workshop)

De deltagande företagen ombads inför slutseminariet att beskriva vilken nytta de upplevt av sitt deltagande i flaggskeppsfabriken, liksom vad som varit svårt och kan förbättras.

Nyttan med flaggskeppsprojektet

De nyttor som lyftes fram av flertalet företag var:

- Genom att studera andra företag har man lärt sig mer om sin egen verksamhet.
- Att identifiera styrkor stärker organisationen, och ökar motivationen att gå vidare.
- Förändringar på hemmaplan har underlättats, när man kan visa exempel från andra kända företag.
- Att involvera kolleger inför att vara värdföretag har stärkt eget utvecklingsarbete.
- ”Bikakan” har gett lärdomar om styrkeområden och faktorer som är viktiga i produktionen. En modell att hålla ett öga på i de flesta problemställningar.
- Man har fått värdefull feedback på sina frågeställningar, som värdföretag.
- Handfasta verktyg och idéer har tagits hem. Många metoder och verktyg har lånats mellan företagen.
- Att workshoparna har dokumenterats har varit uppskattat – man kan gå tillbaka till modeller mm.
- Några av företagen har påbörjat fortsatt samverkan och erfarenhetsutbyte, vilket har upplevts som värdefullt.

Nedan några exempel på citat kring ovanstående teman:

”Steal with pride! Företagen som träffas är duktiga på olika saker. Vi har gradvis lärt oss att man verkligen kan ta hem idéer från andra företag, även om man inte tror det först.”

”En sak som är intressant när man lyssnar på andra företag, är att man inte tidigare har tänkt så mycket på vilken kultur man själv har med sig. Det blir en hel del väckarklockor när man ser hur andra tänker.”

”En styrka är att vi inför varje workshop och dess tema fått inventera hur vårt eget arbetssätt är upplagt. Det har varit lärorikt och vi har ofta sett en förbättringspotential”

”Vi kan på hemmaplan lyfta fram exempel från andra organisationer. Det är en styrka att kunna referera till vad andra företag har sagt, som också har kända varumärken.”

"Vi fick mycket värdefull feedback från flaggskeppsfabrikens deltagare på vår egen problemställning. Vi jobbar vidare enligt de flesta råden vi fick."

"Bikakan har gjort oss medvetna om vilka områden som är viktiga för framgång och hur man kan arbeta med dem. Det är viktigt att ta vara på de mjuka områdena när man arbetar med hårda projekt."

"Det är så bra att komma ut till andra företag. Att man faktiskt går ut och ser med egna ögon gör att det inte blir en pappersprodukt. Platsbesöken har varit toppen."

Vad kan förbättras – att tänka på

Det var särskilt två aspekter som de flesta företagen lyft fram som svårigheter, och därför mycket viktiga att tänka på i denna typ av erfarenhetsutbyte⁹:

- Svårigheten – och vikten av – att sätta av tillräckligt med tid för förberedelser inför workshoppar och reflektion efteråt.
- Svårigheten – och vikten av – att i ett längre perspektiv ta lärdomar vidare i den egna verksamheten. Att stödja spridning och idéutbyte på hemmaplan.

Här några citat på dessa teman:

"Lite självkritiska är vi över vårt eget engagemang, som växlade en tid. Men vi har omorganiserat och personer har bytts – det skapade svårigheter."

"Vi har under projektets gång haft flera organisationsförändringar på platschefsposten. Det har påverkat arbetet på hemmaplan."

"Svårt att få in alla bra idéer i den egna organisationen. Kräver ofta lång tid för implementering... Men det är inte slut i och med projektet, utan vi arbetar vidare."

"Frågan om fortsatt spridning behöver diskuteras djupare. Vad behöver vi tänka på för att förankra inom koncernen? Och vilka är nyckelpersonerna som driver detta?"

Sammanfattningsvis kan flaggskeppsmetodiken förväntas ge goda resultat i termer av lärande, idéutbyte och i att stärka förändringsarbete. Extra viktigt är att tydliggöra behovet av förberedelsetid. Och metoden kan vidareutvecklas kring hur man kan arbeta med hemtagning och genomförande av goda idéer.

⁹ Andra förbättringsförslag som framkommit i utvärderingarna har beaktats i beskrivningarna av workshoparbetet med mera.

5 Om upplägg av workshoparna

I detta avsnitt beskrivs arbetssättet med workshopar närmare, vad gäller upplägg, hemläxor, gruppdiskussioner och dagens case.

Tio komponenter i en flaggskepps-workshop

En flaggskepps-workshop är en heldagsövning, kl 0900-1700, om reselogistiken så medger. Även om det exakta schemat kan varieras, brukar följande tio komponenter finnas med:

- 1 *Inledning och välkommen.* Presentation av deltagarna och något om dagens tema.
- 2 *Backspegel: Redovisning av lärdomar från förra gången.* (= Hemläxa 1)
- 3 *Presentation av värdföretaget.* Företagsfakta, övergripande strategier, marknadsförutsättningar och aktuella utmaningar.
- 4 *Erfarenhetsutbyte.* Utbyte av goda exempel och arbetsformer –”Så arbetar vi med (dagens tema)”. (=Hemläxa 2)
- 5 *Presentation av värdföretaget: Dagens Case* – en bakgrund till frågeställningen.
- 6 *Rundvandring* i fabrik (vanligen i samband med lunch).
- 7 *Problemlösning* (gruppdiskussion) baserat på värdföretagets frågeställning. (Tankar har förberetts = Hemläxa 3). Redovisning och gemensam reflektion.
- 8 *Idé-generering eller framtidsvisioner* (i tvärsammansatta grupper) kring övergripande frågeställningar relaterade till dagens tema. Redovisning av detta.
- 9 *Take-aways* – Vad tar vi med från dagen?
- 10 *Avslutning* och praktiska frågor inför nästa gång. Vad bör vi förbättra?

6 Förberedelser i hemläxor ger underlag för erfarenhetsutbyte

Som förberedelse inför workshopen skapas tre *hemläxor*, som flaggskeppsgruppen på varje företag ombuds förbereda gemensamt, innan workshopen:

- Hemläxa 1: *Backspegel från förra gången*: Vilka lärdomar tog vi med oss hem? Vad genomför vi på hemmaplan?
- Hemläxa 2: *Hur arbetar vi praktiskt* med dagens fokus-tema? Tag med konkreta arbetsmodeller eller verktyg – idéer att byta och låna (ppt-presentationer).
- Hemläxa 3. *Tänk igenom frågeställningen inför Dagens Case*. Vilka är våra erfarenheter kring frågan? Här behöver inte ppt-bilder förberedas eftersom gruppdiskussioner äger rum.

Hemläxa 1 – Backspegel: Vad tog vi med från förra gången?

Backspegeln är viktig för att tydliggöra lärdomar och för att synliggöra att arbetet också ger konkreta resultat. Att man lånat varandras idéer blir en bekräftelse av att nedlagt arbete är till hjälp för andra. Den som har bidragit med idéer som andra lånar, stärks också i sitt eget arbete – vi är på rätt väg. Backspegeln blir dessutom en påminnelse om ”var befinner vi oss?” och ”vad gjorde vi sist”?

Så här formulerades Hemläxa 1 – ”Backspegelsfrågan” i flaggskeppsprojektet:

Take-aways från förra gången

Beskriv kortfattat på ppt utifrån exempelvis följande struktur:

- Dessa lärdomar/metoder tog vi till oss direkt och har börjat genomföra.
- Dessa lärdomar/metoder kommer vi på sikt att integrera i vårt arbete.
- Dessa lärdomar var intressanta att lyssna på men är inte direkt applicerbara eller aktuella för oss.

Hur presentera hemläxa 1?

Att redovisa hemläxa 1 kan gå ganska fort. 3-5 minuter per företag är lagom. Ofta valde företagen att göra en ppt-bild på sina take-aways. Men, särskilt om dagens schema är tidspressat, kan det vara OK att presentera muntligt, vid sittande bord.

Slående har varit att alla tar med sig olika saker – från övergripande tankesätt, till konkreta verktyg. Här tre exempel ur på hur lärdomar kunde beskrivas¹⁰:

¹⁰ De verktyg som refereras till finns beskrivna i boken *Flaggskeppsfabriken – Styrkor i svensk produktion*, Vinnova Rapport VR 2016:07, <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Publikationer/Produkter/Flaggskeppsfabriken/>

"Från Siemens tog vi med oss rakt av idén som kallades "15 minutes of your time". Det var en dialogmetod som man kör i hela företaget. För att få alla nivåer att tänka igenom viktiga frågor eller värderingar. Det här tänker vi tillämpa rakt av, men har inte hunnit börja än."

"Från Scania tog vi med oss idén med Basic Skills för utförarnivån. Att man utbildar konkret kring handgrepp och arbetssätt. Man lär sig till exempel om rätt och fel vid momentdragning, och kan därmed förbättra sitt eget och varandras sätt att arbeta."

"Vi tycker det var en mycket bra dag på Sandvik Coromant, med många insikter. Det var intressanta diskussioner om vikten att skapa gemensamma målsättningar och jobba mot dem, lika väl som man jobbar mot egna lokala mål. Det räcker ju inte om jag klarar mitt – om kompisen inte klarar sin del. Hur kan jag hjälpa till för att klara hela fabriken – en viktig fråga att ställa sig hela tiden. Bemanning-puls som flera tog upp är också viktigt - hur kan enheter hjälpa varandra?"

Hemläxa 2: Erfarenhetsutbyte: Så arbetar vi med...

Erfarenhetsutbytet, som i flaggskeppsfabriken kallades Hemläxa 2, är ett av de mest centrala momenten under workshopen. Här byter företagen konkreta metoder och arbetssätt, med utgångspunkt i dagens tema. Man berättar hur man arbetar praktiskt, och vad det har gett.

Två principer är viktiga vad gäller erfarenhetsutbytet:

- Be om *konkreta* exempel, verktyg, metoder, modeller med mera. Det är ett effektivt sätt att få fram användbar kunskap.
- Be om exempel på *i första hand det som fungerat väl*. Lärandet, nyfikenheten, engagemanget och möjligheterna att låna av varandra ökar då betydligt.

Erfarenhetsutbytet ger möjlighet att tillsammans bygga upp djupare kunskaper. Teori förenas med praktik. Principiella begrepp får substans.

Hur presenteras Hemläxa 2?

Sätt gärna av två timmar för erfarenhetsutbytet, om det är fem företag som deltar. Varje företag får då 20 minuter, och det finns då extra utrymme för gemensamma reflektioner. Erfarenheterna visar att det ofta går bra med snabba dragningar. Men när någonting väcker stort intresse, är det bra att inte behöva avbryta brådstörtat.

Presentationformen kan vara enkel: Varje företag får 20 minuter att berätta om sina exempel, inklusive frågor och svar. Ppt-bilder är att rekommendera. Flera personer ur företagsgruppen bör helst vara med i presentationen, till exempel både fack och ledning. Det ger olika infallsvinklar.

I flaggskeppsfabriken resulterade detta erfarenhetsutbyte i en gemensam kunskapsbank, med best practice, verktyg och modeller, som lades upp på en gemensam web-projektplats.

Hur formuleras Hemläxa 2?

Nedan finns tre exempel från flaggskeppsprojektets workshopar på hur Hemläxa 2 formulerades.

Hemläxa 2: Vilka är era bästa verktyg för kompetensutveckling?

Beskriv vilka steg en medarbetare kan ta i sin kompetensutveckling, från nyanställd till senior:

Hemläxa 2: När har attitydarbete gått bra?

Hur har ni gjort för att arbeta med attityder inom ert företag/avdelning/grupp? Tag med konkreta exempel på attitydarbete som gått bra. Vad gjorde ni?

- Hur har ni skapat förutsättningar för att medarbetarna skall kunna "leva attityderna" i vardagen?
- Hur kopplas attityder till andra avdelningar/grupper i förädlingskedjan eller från stödfunktioner?
- Hur kopplas ett kund- eller kvalitetsfokus i attitydarbetet?
- Andra attityd-aspekter som ni vill lyfta fram?

Hemläxa 2: Vilka är era bästa verktyg för kompetensutveckling?

Beskriv vilka steg en medarbetare kan ta i sin kompetensutveckling, från nyanställd till senior:

- Som operatör?
- Som tjänsteman?
- Ta med dokumentation: rutiner, verktyg och metoder för kompetensutveckling.
- Vem är ansvarig för olika delar i kompetensutveckling?

Hemläxa 2: Hur arbeta med förbättringar på individ/lagnivå?

Beskriv vilka steg en medarbetare kan ta i sin kompetensutveckling, från nyanställd till senior:

- Beskriv era modeller och ramverk för hur ni arbetar med förändrings- och förbättringsarbete, på individ- och lagnivå.
- Ta med dokumentation och konkreta exempel över hur det ser ut.

7 Dagens case – värdföretagets frågeställning

Dagens case är också en av huvudpunkterna för att skapa erfarenhetsutbyte under workshopen. Värdföretaget väljer en frågeställning, relaterad till temat för dagen. Det ska vara ett område där man ser utmaningar och vill ha gruppens råd, erfarenheter och reflektioner för att komma vidare. Värdföretaget behöver inte vara ”världs bäst” – men helst ligga i framkant, och ha ett aktivt intresse för frågan. Man diskuterar alltså utifrån ett styrkeområde, men bejakar ändå problem och utmaningar.

Värdföretaget väljer själv sin frågeställning, men bollar upplägget med projektledningen. Företagen har under en kick-off (se nedan) kommit överens om vilket företag som ska vara värdföretag för respektive tema.

Hur presenteras och diskuteras dagens case?

Inför workshopen har temat för dagens case skickats ut till deltagarna, Hemläxa 3. Här behövs inte förberedda power point-presentationer, eftersom fallet presenteras närmare och diskuteras i tvärsammansatta grupperingar under workshopen. Däremot är det bra att man i förväg tänker igenom – hur jobbar vi med detta hos oss?

Under workshopen, före fabriksrundvandringen, ger värdföretaget en fylligare bild kring dagens case, samt förklarar sammanhang och bakgrund till frågeställningen.

Deltagarna delas in i tvärsammansatta grupperingar, mixade vad gäller både befattningar och företag. Den gruppindelningen kan man gärna behålla under fabriksrundvandringen. Efter fabriksrundvandringen samlas tvär-grupperna för att tänka igenom sina svar på dagens case.

Gruppernas tankar och reflektioner presenteras därefter på traditionellt sätt, till exempel på blädderblock, med utrymme för samtal och följdfrågor.

Under presentationerna är det viktigt att värdföretaget lyssnar och tar emot. Det gäller att avhålla sig från att förklara, försvara eller komma med invändningar, vilket ibland kan vara en utmaning. Efteråt är det bra om värdföretaget reflekterar över vad man lärt och fått med sig.

8 Fabriksrundvandringen ger inblick i verksamheten

Fabriksrundvandringen knyts helst till Dagens Case, så att deltagarna får se levande exempel på det man ska samtala om. Till exempel kan olika personer i produktionen hjälpa till att berätta på olika stationer i fabriken. Men fabriksrundvandringen har också ett egenvärde – att skapa känsla för och inblick i verksamheten. Den behöver inte bara visa aspekter som har med dagens case att göra. Under fabriksvandringar i produktionsföretag är det också vanligt att många blir intresserade av annat, som inte är på workshopens huvudagenda.

Dagens case - Exempel på frågeställningar

Dagens case gör att deltagarna får djupare inblickar i varandras verksamhet och utmaningar. Detta bidrar både till att bygga förtroende och att ge underlag till gemensam kunskapsutveckling.

Här är tre exempel på dagens case, från olika workshopar:

Exempel 1: Dagens case. Hur arbetsformer och strukturer matchar grundläggande värderingar

Vi bygger vår konkurrenskraft på fyra hörnstenar: laganda, ta tillvara på all kompetens, förmåga till ständig utveckling och flexibilitet. Vi vill tillsammans med gruppen få klarhet i om hörnstenarna är relevanta och om strukturerna som stödjer dessa hörnstenar är livskraftiga och tål smällar.

Hur ser motsvarande hörnstenar ut i era företag? Vilka strukturer och arbetssätt är viktigast för att stödja hörnstenarna?

Exempel 2: Dagens case. Attityder och verklighet: Stämmer det vi säger med det vi gör?

Vi ser att attityder – inställningen till arbetet - är extra viktiga inom områdena: Säkerhet, Kvalitet och Förbättrings-/utvecklingsarbete. Under dagen presenteras dels våra principer på dessa tre områden, dels konkreta exempel från tre arbetsstationer. Ge oss återkoppling:

Vad ser ni? Vad gör vi rätt? Vad kan göras bättre?

Exempel 3: Dagens case. Hur motverka nackdelar av mer monotona arbeten?

Vårt Lean-arbete skapar stora möjligheter för oss som företag, och det är värdefullt att fortsätta med strukturerade arbetssätt och ständiga förbättringar.

Men vi vill, tillsammans med er, undersöka hur man kan förbättra tre områden vi kan urskilja vad gäller arbetet. Det är tre stora frågor, men vi vill ha era idéer och förslag!

- Hur kan vi skapa mer kreativitet i hårt styrda och standardiserade system?
- Hur skapar man intressanta yrkesroller i en strukturerad vardag – som är attraktiva för morgondagens arbetskraft – liksom för dagens?
- Hur kan vi ytterligare förebygga och arbeta med hälsa, så att mer monotona jobb inte leder till förslitningar, belastningsskador eller mentala problem?

9 Visioner och knäckfrågor – En kortare erfarenhetsövning

Under de flesta workshoppar fanns också tid för en ytterligare gruppövning. Här diskuterades någon mer principiell eller visionär frågeställning. Denna övning är av brainstorming-karaktär. Den syftar till att ”poola” deltagarnas erfarenheter kring frågeställningen. En sådan övning kan komplettera sådant som tidigare diskuterats under dagen. Den låter deltagarna tänka fritt och ”skjuta från höften”.

Också denna övning är enkelt upplagd: Antingen behåller man tvärgrupper från dagens case – eller så samtalar man i bikupor, det vill säga tre och tre. Samtalet kan vara längre eller kortare, beroende på frågans karaktär och tidsutrymme. Tidsåtgången för denna erfarenhetsövning har i flaggskeppsfabriken varierat mellan 10 minuter (snabb bikupa) och cirka 45 minuter (mer utvecklingskrävande fråga).

Grupperna kan leverera sina svar vid sittande bord – eller gå fram och presentera. Det är här viktigt att någon antecknar – för mycket klokt sägs, som inte alltid fångas upp av rubrik-ord. I flaggskeppsgruppen höll ofta någon i projektledningen dialogen med gruppen och antecknade nyckelord på whiteboard eller uppkopplad dator.

Dessa gruppdiskussioner ger ofta mycket kunskap på kort tid. Uppgiften bör dock vara tydligt utformad, och inte alltför omfattande, för bästa resultat.

Exempel på frågor för erfarenhetsövningen

Nedan finns fem exempel på frågeställningar, där gruppdiskussionerna gav koncisa och användbara resultat.

1. *Framtidens operatörsroll*

Hur ser vi på framtidens operatörsroll – bygg en vision!

2. *Ta fram flaggskeppsfabrikens kompetensmodell*

Skapa en visualiserad kompetensmodell för flaggskeppsfabriken. Den innehåller till exempel:

- Identifiera kompetensbehov
- Planering av kompetensutveckling
- Validering & Effektmätning

3. *Våra bästa råd vid automatisering?*

- Vad driver valet av automationsnivå?
- Hur följer man teknikutvecklingen och säkerställer att man satsar på rätt nivå?
- Hur involveras personalen – före – under och efter genomförd förändring?

4. *Om attityders betydelse?*

- Hur kan attityder hjälpa respektive stjälpå förbättringsarbete?

- Vad ser vi som svenska styrkor/fördelar vad gäller attityder?
5. *Vad behöver svenska verksamheter förbättra för ökad konkurrensförmåga?*
- Vilka faktorer är mest väsentliga för att behålla verksamheter i Sverige?
 - På vilka områden är det avgörande att svenska verksamheter förbättras?

10 Att avsluta workshopen

Avslutningen av workshopen sker under de sista 15-20 minuterna. Tiden kan användas till att:

- Uppmuntra till återkoppling, idéer inför hur att gå vidare, förslag på om arbetssättet och dialogerna kan förbättras. Vad kan projektledningen tänka på? Och deltagarna?
- Hantera praktiska frågor, tid, plats inför nästa tillfälle med mera.
- Ge en individuell reflektion, take-aways, från dagen.

Den sista punkten, take-aways från dagen, är bra för att synliggöra intryck och lärdomar. Det ger också alla ett ögonblicks egen tid att tänka till kring vad man lärt.

Enklaste formen för take-aways är att gå laget runt. Frågan som ställs är: Vad tar jag med mig från den här dagen? Var och en säger något, fritt ur hjärtat. Också projektledare, deltagare från styrgrupp, följeforskare med flera ger sin personliga reflektion – men utan ambition att sammanfatta dagen.

11 Kick-off – det första mötet

”Jag tänkte när jag åkte hit; undrar vad det här kan ge? Först var det spretigt, men nu har det blivit tydligare. Framåt tror jag mycket på det här. Det är viktigt att vi gör något bra av detta.”

(Citat från workshop)

Både första och sista mötet är viktiga i flaggskeppsmetodiken. I detta avsnitt beskrivs hur kick-offen lades upp, och i nästa avsnitt hur ett slutseminarium kan se ut.

Första mötet inför en flaggskeppsprocess är viktigt för att bygga förtroende och engagemang i gruppen. Att deltagarna är på plats betyder att man redan är införstådd med vad processen går ut på. Material har skickats ut, alla bör vara informerade. Men det är ändå första gången man ser varandra, och de flesta har olika förväntningar. Viktigt är att skapa trygghet och att det känns spännande och kul.

En Kick-off bör förslagsvis innehålla följande moment:

- Lära känna varandras verksamheter. Att alla deltagarföretag gör en kort ppt-presentation av sin verksamhet är viktigt för att ge en överblick. Berätta översiktligt om marknad, förutsättningar, produkter med mera. Mer fördjupade företagspresentationer ges dock vid workshoparna på respektive värdföretag.
- Personpresentationer – vilka är vi? Skapa gärna en foto-lista med namn och befattning – det tar några gånger innan man lär känna varandra, och den underlättar.
- Beskriva syftet med projektet – varför gör vi detta? Gärna i termer av nytta både för *personerna*, (till exempel lärande, nätverksbyggande) för *verksamheterna* (t ex utveckling, konkreta verktyg att tillämpa) och för *samhällsnytta* (i detta fall att stärka svensk produktion).
- Beskriva arbetsmetodiken, med workshopar, hemläxor och värdföretag.
- Om möjligt ha en inbjuden gäst, ett vittne som deltagit i liknande övningar.
- Diskussioner i tvärsammansatta grupper. Dessa gör att nätverksbyggandet påbörjas. Till exempel ”vad har vi gemensamt, vad brottas vi med?” Temat kan vara förberett i hemläxa. Grupperna redovisar därefter vilka likheter man funnit.
- Komma överens om spelregler, mobiltelefoner, sekretess, med mera (se vidare nedan)
- Sätta datum för kommande workshopar.
- Planering av nästa workshop. Vem tar värdskap, vad är temat?
- Check-ut: Vad tog vi med oss av dagen, hur ser vi framåt?

Det viktigaste med kick-offen är att börja bygga ett förtroende mellan deltagande. Det är grunden för att ett bra lärande ska äga rum, och att man senare vågar vara öppen både med styrkor och svagheter. Nedan finns några kommentarer efter flaggskeppsfabrikens kick-off. Stämningen och viljan att komma vidare är det viktigaste:

"Det har varit kul, ser fram emot fortsättningen. Vi har många gemensamma nämnare, och tycker redan vi har riktigt bra diskussioner."

"Man tror man är helt unik, men upptäcker att det är man inte. Vi har ofta samma frågor, samma oro."

"Spännande med likheterna och dela erfarenheterna och se hur vi kan växa tillsammans."

"Att identifiera och tydliggöra styrkor, och stärka vår kompetens är viktigt, och här har vi har alla förutsättningar. Och vi har massa att lära av varandra, det kommer vi helt klart lyckas med! Men viktigt är också hur få en koppling till hur att gå vidare. Vad blir leveransen av att vi har dessa styrkor? Hur omsätter man dem i praktiskt arbete?"

12 Den avslutande workshopen

”Många har varit engagerade, och på olika nivåer. Och på våra egna workshoppar har ännu fler varit med. Det har skapat ett tryck i frågorna. När vi bjudit in andra företag så blir det också naturligt att man lär av dem.”

(Citat från workshop)

Sista träffen är också mycket viktig. Den skapar ett avslut, men kan också vara en avstamp: hur går vi vidare? Säkert vill några fortsätta att träffas. Men att summera lärande och erfarenheter är viktigt i sig. Slutseminariet ger tillfälle att:

- Reflektera över den kunskap som gruppen byggt upp tillsammans; slutsatser och lärdomar.
- Reflektera över företagens nytta av erfarenhetsutbytet.
- Diskutera fortsatt spridning inom de deltagande organisationerna.
- Diskutera hur parterna går vidare med spridning utåt, mot samhället.
- En förstaversion av slutrapport (om sådan skrivs) kan presenteras. Tankar och förbättringsförslag kring denna, kan fångas upp.
- Utvärdera arbetsformen - flaggskeppsметодiken.

Återkopplingen om arbetsformen är viktig för projektledningen, men den har också ett värde för var och en. Den bör inte bara handla om hur nöjda deltagarna är med arrangemanget, utan också hur de ser på sina egna insatser. (Återkoppling om arbetsformen har också tagits upp löpande, under avslutningen av varje workshop).

Nedan finns ett exempel på förberedelse till den avslutande workshopen:

Inför flaggskeppsfabrikens slutseminarium: ”Våra viktigaste lärdomar...”

- Vilka styrkor/svagheter har vi sett i vårt eget projekt/arbetssätt?
- Vad har vi tagit med oss från de övriga deltagarna?
- Vilket styrkeområde utifrån ”bikakan” har varit mest betydelsefull för oss?
- Vilka resultat/effekter har projektet medverkat till hos oss?
- Tänk igenom hur ni använder/avser att använda erfarenheterna internt i ett bredare perspektiv?
- Tänk igenom vilka generella slutsatser om styrkeområden (relevans, möjlighet att sprida etcetera) som ni ser utifrån era egna erfarenheter?
- Slutligen, förbered en feedback på hur arbetsmodellen fungerat. Vad som varit bra, dåligt och vad som kan utvecklas!

Här är några exempel på återkoppling från slutseminarierna, utifrån frågorna ovan:

"Det har varit intressanta besök på alla deltagande företag. När vi började med tydliga fokusområden/teman för varje workshop gav det mer än ett vanligt studiebesök. Då blev workshoparna bättre."

"Vi har fått stärkt självförtroende vad gäller vårt produktionssystem, kvalitet och visualisering. Vi har alltid varit öppna och alla vet läget – men vi har ändå blivit så mycket bättre. Alla vet idag fakta om verksamheten."

"Vi tar med bikakan som helhet. I många fall hänger ett styrkeområde ihop med minst ett annat. Det är svårt att bryta ut ett område och utveckla detta separat. Men om vi måste välja ett styrkeområde: Attityd. Det har mest påverkan i vår verksamhet. Det är det styrkeområde som har störst betydelse för oss och för övriga styrkeområden."

"Något negativt: Vi har en tendens att fastna i samma goda exempel för respektive företag. Vi har inte tillräckligt berört baksidan/fallgropar av respektive styrkeområde."

"Tror att det går att få ett förtroende i gruppen lite snabbare, vilket skulle öka öppenheten tidigare och gagna diskussionerna."

"Styra upp grupparbetena lite mer kunde man göra. Ibland har det blivit lite spretigt. Konkretisera uppgifterna ännu tydligare. Styra grupperna att se vad som ska levereras."

"Att inte vi fick fler med från vårt eget företag i vår workshop var synd. Ställ gärna krav så att det blir tydligare."

"Att det varit ett långt samarbete är faktiskt bra. Vi har fått ut mer ut av varandra på det sättet."

13 Om rekryteringen av företag och deltagare

I detta avsnitt beskrivs hur rekryteringen av företagen gick till. Denna är mycket viktig. Man behöver tänka till kring vilka organisationer man vill lära av, vad de har gemensamt och hur de skiljer sig. Urvalet behöver inte vara vetenskapligt, det kan gå bra att bygga på kontakter från erfarna personer. Här några erfarenheter från rekryteringsfasen:

Företagen kontaktas på ett tidigt stadium – och förankras i ledning och fack

I flaggskeppsfabriken kontaktades företagen på ledningsnivå och på central facklig nivå av initiativtagarna från Teknikföretagen och IF Metall. Projektledarna introducerade projektidén och beskrev syftena med satsningen. Man betonade nyttan för svensk produktion, och diskuterade igenom den förväntade nyttan för företagen och för deltagarna, samt vikten av partsgemensam samverkan i projektet. I ett andra steg tillfrågades de personer som skulle delta från företaget. Ett möte med några företag ägde också rum på ett tidigt stadium, för att samtala om och pröva idén.

Flaggskeppsföretagen har konstaterat att en av framgångsfaktorerna var att företagsledningen står bakom satsningen. Ju mer involverade, desto bättre. Dels blir det enklare att ta hem idéer från workshoparna. Dels ger det deltagarna legitimitet att prioritera flaggskeppsarbetet, när almanackan är pressad. En framgångsfaktor för att möjliggöra hemtagning av lärdomar var också att fackliga representanter varit med under hela vägen.

14 Om urvalet av företag: gemensamma utmaningar men olika verksamheter

Att företagen har likheter vad gäller förutsättningar och utmaningar ger bra kvalitet i samtalen. Däremot behöver inte verksamheterna vara lika varandra, vad gäller produkter, marknader eller teknologi. Olikheterna gör att samtalen berikar varandra. Idéer kan ofta överföras mellan olika miljöer. Bra är dock att tydliggöra *vilka* olikheter och likheter som finns i gruppen.

Flaggskeppsföretagen hade vissa *likheter*:

- Producerande företag med tillverkande fabriker i Sverige
- Multinationella företag, globalt verksamma, ingår i stora koncerner.
- Ledande i olika segment eller nischer.
- Ett väl utvecklat samarbete mellan fack och ledning
- Lean som arbetsform är etablerad.
- Har uttryckt intresse för att dela och utveckla kunskap om ledning, organisering, kompetens, och att stödja svensk produktion.
- Vilja och intresse av att både lära av och stödja varandra.
- Konkurrerar inte sinsemellan – en grund för öppenhet.

Företagen hade också några viktiga *olikheter*:

- Vitt skilda produkter, och därmed olika kärnteknologier och marknadsförutsättningar.
- Olika nationalitet på ägare/koncernnivå: Japan, Kanada, Schweiz, Tyskland, Sverige med flera.

Vilka personer deltar från företagen?

I varje företag som deltar formas en flaggskeppsgrupp. Det är en kärngrupp om 3-5 personer. De bör ha möjlighet att delta i alla workshopar, och helst bestå av samma personer över tid. Att samma personer deltagit i hög grad, var en viktig framgångsfaktor i flaggskeppsfabriken. Några personskiften förekommer alltid, till exempel genom att någon byter arbete. Deltagarna valdes ut av företagen. Idén var dock att deltagargruppen skulle inkludera:

- Produktions-/fabrikschefer
- Representanter från IF Metall
- HR-ansvariga på fabriksnivå.

Att personer med olika perspektiv finns med berikar erfarenhetsutbytet och ökar möjligheterna att ta hem och genomföra idéer. Det är bra att fundera igenom vilket spänningsfält man vill skapa. I detta fall finns både ledare och medarbetare, och personer som arbetar professionellt med produktionens mänskliga sida, det vill säga HR. Bra med att tänka igenom vilka

befattningshavare som ska vara med i kärngruppen är också att deltagarna kan finna sina motsvarande kolleger i andra företag, och bygga nätverk med dem.

Viktigt är att alla är med av fri vilja och har ett intresse för frågeställningen. Oavsett befattning, beror kvaliteten i erfarenhetsutbytet på personerna som deltar.

Värdföretaget bjuder in ytterligare deltagare till sin workshop

Vid workshoparna hade värdföretaget också möjlighet att bjuda in ytterligare nyckelpersoner från sin egen verksamhet. De kunde delta som presentatörer under fabriksrundvandringen. De kunde också bjudas in som åhörare under hela workshopen.

Fördelen med att bjuda in ytterligare deltagare från värdföretaget är att de:

- Får inblick i flaggskeppsprojektet.
- Kan bidra med fördjupningar.
- Får höra andra företags återkoppling om deras verksamhet.
- Mobiliserar energi och intresse kring frågeställningen.
- Underlättar genomförandet av förändringar.
- En fördel är också att de besökande företagen får träffa nyckelpersoner i olika roller.

I flaggskeppsprojektet var det vanligt att 3-5 ytterligare personer från värdföretaget deltog. Vilka som inbjöds varierade, beroende på dagens tema och intresse. Några exempel:

- Representanter från andra fackklubbar.
- Chefer/ledare inom fabriken.
- Specialist/stödfunktioner (till exempel från produktutveckling, kvalitet, logistik)
- Förändringsledare/verksamhetsutvecklare
- Teamledare/operatörer
- VD/högsta ledningen (deltog vid de flesta workshopar under en del av dagen, till exempel för att ge ett strategiskt perspektiv och introduktion till dagen).

15 Tidsåtgång för deltagare och projektgrupp

Tidsåtgången för deltagarna beror främst på antalet workshopar. I flaggskeppsfabriken 1 träffades man under två och ett halvt års tid (14 workshopar) eftersom projektet var i en formativ fas, och arbetsmodellen ”bikakan” skapades under denna tid. I flaggskeppsfabriken 2 genomfördes åtta workshopar under ett års tid.

Antalet workshopar beror valet av teman. Åtta workshopar är ett bra format för att möjliggöra att olika teman belyses. Upplägget i flaggskeppsfabriken var:

- **En kick-off** med syfte att lära känna varandra, presentera verksamheterna frågeställningarna.
- **Sex workshopar**, en per tema i ”bikakan”: struktur, attityd, kompetensutveckling, förändringsförmåga, samverkan och teknikintegration.
- **En avslutande workshop** med redovisning av erfarenheter och lärdomar, återkoppling kring arbetsmetodiken, samt frågor om fortsatt spridning.

Tidsåtgång för förberedelse/efterarbete i företagen per workshop

Varje flaggskeppsgrupp behöver vara beredd på att sätta av tid för att:

- Förbereda hemläxor och presentationer till workshopen.
- Skapa tid för reflektion och ”hur går vi vidare” efter workshopen.
- Förbereda och planera den egna workshopen med dagens case och rundvandring.

Det är svårt att skatta exakt tidsåtgång. En tumregel kan vara att per deltagare behöver en dags workshop kompletteras med en dags arbete på hemmaplan för förberedelser, hemläxor och efter-reflektion. Förberedelsearbete med mera kan dock fördelas inom gruppen och stämmas av via mail med mera. I några flaggskeppsgrupper använde man gemensam restid för att reflektera och planera.

Tidsåtgång för värdföretaget

Att vara värdföretag kräver några ytterligare dagars arbetsinsats för att:

- Träffa projektledningen och bolla upplägget
- Stämma av upplägg internt
- Ta fram presentationsmaterial om företaget
- Ta fram presentationsmaterial om dagens case
- Involvera andra i företaget i till exempel rundvandring, presentationer.
- Bjuda in extra deltagare och ledningspersoner.

Det är också viktigt att finna tid för att arbeta med förändringar och idéer från flaggskeppsprojektet. Sådan tid bör dock ses som en investering eller återbetalning av nedlagd tid. Ett

viktigt resultat är ju att man får idéer till förbättringar i verksamheten. Idéer som kanske annars skulle kostat dyrbara konsultarvoden, eller aldrig blivit genomförda.

Tidsåtgång för projektledare, styrgrupp med mera

Projektledare/processledare behöver per workshop-dag räkna med ytterligare 1-3 dagar för:

- Förberedelse av workshop,
- Kontakt med värdföretaget
- Diverse kontakter med deltagarna och styrgruppen
- Utskick av material
- Formulera hemläxor med mera.

Styrgruppen bör helst träffas mellan varje workshop för att ta del av det framväxande materialet. Styrgruppens uppgift är också att tänka kring och förbereda spridning av resultat. Projektledare/styrgrupp gör också ett omfattande arbete innan projektstart. Det handlar om att sälja in idéer hos intressenter och att rekrytera företag.

Tid för *dokumentation* beror av ambitionsnivå. Dokumentation av workshopen är viktig. Dels eftersom man glömmar fort, dels för att man ofta långt senare vill återkomma till lärdomar eller exempel. Det går bra att välja enklare dokumentationsform, men någon form av dokumentation är nödvändig om man vill möjliggöra att kunskaper finns kvar när gruppen har upplösts.

Rapportskrivande till företagen och för forskningsändamål, när sådan ingår i projektet, är en mycket mer omfattande arbetsuppgift.

16 Goda råd från workshopledarna

Vad ska man tänka på i rollen som workshopledare? I detta avsnitt finns reflektioner och goda råd från flaggskeppsfabrikens process- eller workshopledare, baserat på intervjuer med Johan Ancker och Inken Faber. Underpunkterna är citat från dessa intervjuer.

1. Vara processor – inte professor...

Workshopledaren ska skapa en arena där deltagarnas kunskaper och expertis tas till vara, och skapa arbetsformer som ger möjligheter att engagera sig. Här några reflektioner från processledarna:

– När man leder en workshop är man en facilitator i ordets rätta mening. Man ska ge stafettpipen till företagens deltagare, få igång deras engagemang för att arbeta med frågorna. Man skapar en arena eller en spelplan, där de vill bidra med kunskaper och erfarenheter. Det förberedelsearbete de lägger inför workshopen kräver engagemang. Och är också nyckeln till att det blir en lärorik process med användbara resultat.

– Det händer ju att man som workshopledare får lust att gå in och predika, när man tycker man sitter inne med viktiga svar. Den lusten måste man bekämpa. Det här är inte en utbildning, där lärarens roll är att ge rätt svar och alla fakta. Här handlar det istället om att ställa bra frågor och ha en lyssnande attityd. Man får försöka minska sitt kontrollbehov, annars försöker man bara styra diskussionen tills man själv tycker att rätt svar kommer fram.

– Det är en dubbel uppgift, en balans mellan att styra och låta sig styras. Mellan tydlighet och ett öppet sinne. Tydligheten handlar om vad som ska åstadkommas, en röd tråd och ett syfte. Men det är precis lika viktigt att förhålla sig öppen för nya idéer och tankar.

– Den som leder processen behöver ha en förståelse av ämnena som diskuteras, veta vad som är relevant, men ändå vara lyhörd. Man ska inte veta exakt vad som ska komma fram, men helst förstå varför något dyker upp. Viktigt är också att förstå olika intressenter - koncernledningen och facket – och verksamheterna.

– Var försiktig med att bjuda in externa föreläsare. Några föreläsare har under ett par workshoppar i flaggskeppsprojektet gett mycket uppskattade bidrag, så det ska inte ses som uteslutet. Ibland har frågan väckts i gruppen: kan vi inte ta in föreläsare kring detta tema? En erfarenhet är dock att inspirerande föreläsningar har en tendens att tysta ned gruppen. Deltagarna blir åhörare i stället för sändare. Det kan också hända att deltagarna börjar relatera till föreläsarens modeller och begrepp, istället för att uttrycka sig med egna ord. flaggskeppsmodellens huvudsyfte är ett erfarenhetsutbyte mellan företagen. Om föreläsare vid enstaka tillfällen bjuds in, så fungerar det bäst mot slutet av dagen.

2. Främja medledarskap hos alla som deltar

Workshopledaren behöver inte leda alla diskussioner själv. Här några av processledarnas råd:

- Ett gott råd är att ta hjälp av andra i gruppen i att leda workshopen. Värdföretaget håller naturligt i sina pass, med företagspresentation, inför rundvandring och Dagens Case, samt att ta emot återkoppling från det. Värdföretaget kan, om de är bekväma i rollen, ta stort ansvar för dagen.
- Projektledaren bollar ju Dagens Case och upplägget med värdföretaget. Man formulerar frågorna tillsammans. Man behöver inte ge så mycket regi, men det är bra att vara ett bollplank. Det viktigaste är att företaget äger frågan.
- Också deltagarna styr/projektgruppen kan hjälpa till att leda dagen. Till exempel genom att ge reflektioner, eller hålla i redovisningar från gruppövningar. Eftersom vi samverkar i projektet är det naturligt att vi också leder processen gemensamt. Om man leder gemensamt speglar det också att deltagarna är ett team från varje företag.

3. Lyft fram det högre syftet med projektet

Att bidra till samhällsnytta motiverar:

- Engagemanget i att bidra till ett större sammanhang är också viktigt. Vi har till och med sett det engagemanget i större utsträckning än vi trodde från början. Deltagarna vill bidra, både till andra företag och till att stärka svensk produktion.

4. Skapa nytta för deltagarna

Ödmjukhet för deltagarnas situation är viktigt, enligt processledarnas erfarenhet:

- Utvecklingssatsningar av denna typ konkurrerar alltid om deltagarnas tid och engagemang, mycket annat kräver deras uppmärksamhet. För att hamna högt på agendan krävs att utvecklingsarbetet i flaggskeppsprojektet ger konkret nytta både till individerna och verksamheten.
- En nytta är att man får näring och inspiration till nya idéer och förbättringar på hemmaplan. Deltagarna är fria i sin yrkesroll, de förväntas komma med initiativ och driva utveckling på hemmaplan. Och det gäller antingen man är produktionschef, facklig förtroendemann eller jobbar med HR.
- En viktig uppgift för workshopledaren är att fokusera på att företagen ska få ut så mycket som möjligt av varandra. Men samtidigt måste alla ha lite tålamod. Alla kan inte få ut maximal nytta varje gång. Det är en mognadsprocess, inte ett "Kinder Egg".

5. Att välja rätt tema och frågeställningar

Att välja rätt tema är viktigt, och teman som är relevanta för företagen. Antingen utmaningar som alla brottas med, eller där alla vill utvecklas. Då berör och engageras man:

- Hur frågorna ställs i grupparbeten och hemläxor är en nyckel till en bra workshop. Bra frågor känns igen på att de:
 - Engagerar så många som möjligt.
 - Uppmuntrar till att det man kanske trodde var självklara svar ifrågasätts eller vinklas om.
 - Lyfter fram att det kan behöva se olika ut i olika sammanhang.

– Frågor som leder framåt ifrågasätter ofta vedertagna sanningar, ”mantran”, som ju finns i alla verksamheter. De hjälper till att syna sanningarna i sömmarna. De leder också till att kunskapen nyanseras, och visar att man kan behöva tänka på fler än ett sätt i olika situationer.

– Timingen är viktig. Och den äger ju inte vi i projektledningen. Att en fråga får stort intresse kan bero på att den dyker upp just i rätt tillfälle och rätt sammanhang.

6. En enhetlig workshopform gör det möjligt att fokusera på innehållet

– Se till att formatet är lika från gång till gång, men anpassat till dagens tema. När agendan ser ut som den brukar och man känner igen hemläxorna, så vet man vad som förväntas. Det är viktigt att underlätta för deltagarna i förberedelsearbetet. Innehållet blir då så mycket bättre. Deltagarna kan då fokusera på sakfrågorna och inte grubbla över formen.

7. Sätt regler för företagspresentationer som stimulerar dialogen

A och O är en bra atmosfär i samtalen. Det styr helt hur bra resultat det blir:

– Två bra regler till företagen när de presenterar är: Att inte fokusera för mycket på att sälja in sitt företag, utan på att byta erfarenheter. Och att ppt-bilder inte är för många och långa. Prata istället mer fritt ur hjärtat.

– Uppmuntra också till att fördela ordet mellan de olika yrkesgrupperna, i det här fallet fabrikschefer, facket och HR. Stötta så att facket deltar i presentationer – liksom i upplägget av workshopen.

8. Gruppindelningen påverkar lärandet – variera tvärgrupper

För ökad delaktighet är också indelningen vid gruppdiskussioner viktig. Projektledningen (tillsammans med värdföretaget) bör tänka igenom denna, för att främja variation och korsbefruktning. Här processledarnas råd:

– Se till så att alla, över tid har träffat både fack, HR och chefer i andra företag. När man träffar både sina gelikar och motparter i andra företag, finns en god chans att lära sig hur olika roller kan variera.

– Använd likheter och olikheter mellan företagen i gruppindelningar. Bland flaggskepps-företagen fanns till exempel några som har serieproduktion och andra som levererar komplexa och skräddarsydda systemleveranser. Det kan vara en fördel att maximera kontrasterna. Men ibland kan de som har likartade förutsättningar bilda grupper. Det är bra att tänka igenom detta.

– Deltagargruppen ska inte vara för stor. Vår erfarenhet visar att det blir bättre diskussioner när man är 20 – 25 personer, snarare än när man har varit över 30 personer. I smågrupper är det ofta bra med 4-6 personer. Bikupor kan också användas. Man samtalar då, tre och tre, under några minuter.

– Styrgruppens medlemmar har i flaggskeppsprojektet suttit med vid olika bord, inte i en grupp för sig, eller vid sidan om. Att sitta med vid borden ger ett lyssnande som är bra för styrgruppens lärande. Styrgruppens medlemmar kan gärna bidra i samtalen, men bör inte ta rollen som gruppordförande eller presentatör. När det någon gång har skett, har styrgruppsledamoten blivit mer av ett språkrör.

9. Kommunikation i hela gruppen – ett tecken på att processen fungerar

– Ett tecken på att processen fungerar är att deltagarna börjar diskutera med varandra, inte bara frågor och svar till den som presenterar eller till ledaren. Att man börjar vrida och vända och tittar på varandra – varför gör ni så där, när vi gör så här?

10. Rummet och möbleringen påverkar dialogen

Här projektledarnas tankar om rummets betydelse:

– På vissa workshops har vi haft ö-sittning, småbord där bordsplaceringen skapats med tanke på korsbefrukning. Ibland har sittningen varit hästskeformad. Oftare väljer då deltagarna att sitta tillsammans i företagsgrupperna. Båda formerna har fungerat bra.

– Dåligt är långa raka bord, som på en kräftskiva. Man ser inte den som talar när han/hon sitter på samma sida, och man måste luta sig framåt för att höra bra. Alla sitter och vrider nacken för att se powerpoint-presentationerna. Föreläsningbord som liknar en kateder eller estrad dämpar också dialogen i rummet.

– Eftersom dagen är lång och intensiv är det viktigt med ljus- och luftinsläpp. Mörkt och kvavt gör alla tröttare. Det är bra om det finns luft och utrymme att röra sig i rummet, så man inte sitter inklämd.

– När det gäller grupprocesser förespråkar vissa att man inte ska ha bord framför sig. Det ger ett öppnare samtal utan barrikader. Men i flaggskeppsprojektet har det fungerat bra med bord. De flesta har datorer, utdelat material, anteckningsblock med mera, och det kan användas för att lära och notera.

– Finns tillgång till grupprum är det en fördel. Men om de inte finns, kan grupper hitta plats där det finns, gå ut i friska luften, eller sitta i receptionen, eller i ett café-utrymme. Bra är om alla grupper kan hitta ett ostört hörn.

11. Tidshållningen

– Tidshållningen är ett område där det är viktigt att styra stenhårt, alltid ett öga på klockan. Det är av hänsyn till deltagarna. De måste känna sig trygga i att vi kommer att hinna med det vi ska under dagen, och att alla kommer att få sitt utrymme att bidra. Och att vi kommer att sluta på avsatt tid – med hänsyn till restider med mera.

– Man ska inte heller bli färdig för tidigt. Den utsatta tiden ska innehålla meningsfulla samtal. Annars vill deltagarna boka tidigare resor hem.

12. Spelregler för dator och mobil

Spelregler är viktiga för dialogen. Här processledarnas reflektioner på detta tema:

- *Det är klokt att sätta regler så att inte en massa googlande, mailande och Facebookande pågår under workshopen. Vi noterade att flaggskeppsgrupperna var i hög grad närvarande.*
- *I rummet finns ca 25 personer, som ägnar en dag åt dagens tema. Det innebär att gruppen tillsammans investerar mer än en arbetsmånad. Om deltagarna har till exempel 20 års arbetslivserfarenhet i genomsnitt, innebär det att 500 år av relevanta erfarenheter är samlade under workshopen. Det är en stor potential att ta tillvara. Aktivera dig här och nu, undvik att din hjärna splittras på allt annat.*
- *När man försvinner in i sin egen datorvärld och löser problem på hemmaplan parallellt, tror man kanske att ingen märker det. Men var lugn, det märks. På kroppsspråk, på kommentarer, på uppmärksamhet och på kvaliteten i dina egna inlägg.*

13. Använd styrgruppen aktivt

- *Använd styrgruppen eller referensgruppen för att ventilera olika frågor. Fler ser bättre än bara en. Teamet är till stor glädje. Det har varit en viktig styrka i Flaggskeppsgruppen med en styrgrupp som både innehåller företagsledare, forskare och parterna IF Metall och Teknikföretagen.*

14. Dokumentation

Någon form av dokumentation är viktigt, för mycket kunskap försvinner annars under resans gång. I flaggskeppsprojektet, som var ett pilotprojekt, dokumenterade följeforskare mycket noggrant och anteckningar och sammanfattningar delades med gruppen. Här två råd om man inte har följeforskare ombord:

- *Tänk igenom hur man kan dokumentera på ett enkelt sätt. Kanske kan företagen turas om att dokumentera? Eller om två personer leder seminariet – turas om att anteckna och hålla i processen. Eller att man enas om att deltagarna skriver lite fylligare ppt-bilder och blädderblock, som sparas.*
- *Man kan också tänka sig att när företagen leder diskussionerna och håller i redovisningarna kan projektledaren anteckna.*

15. Att bygga förtroende i flaggskeppsgruppen

Förtroendet mellan deltagarna i företagen är A och O för att få igång ett bra erfarenhetsutbyte. Några viktiga ledord är *Öppenhet*, *Ödmjukhet*, *Närvaro* och *Konkret*, det vill säga att ge exempel. Förtroende underlättas också genom att:

- Deltagarna inte är konkurrenter.
- Kick-offen syftar till att lära känna varandra och varandras verksamheter.
- Projektet pågår en längre tid. Förtroende ökar med tiden.
- Det finns spelregler om sekretess.

Spelreglerna i flaggskeppsgruppen handlade om att man inte sprider känslig information om varandra, och inte internet-publicerar andra företags power point-material. Anteckningar och power point-bilder från workshoparna delas inom gruppen, men sprids inte externt. Det går alltid att säga till om någon information är av känslig karaktär, då stannar den i rummet. Företagen får godkänna de exempel och citat, som används i slutrapporter.

17 Goda råd från deltagande företag

Helt avgörande för att få fram intressanta och användbara resultat har varit att de deltagande företagen gått in med stort engagemang och bidragit med både tid och kunskaper. De har delat med sig av sina utmaningar, erfarenheter och reflektioner. Med kloka synpunkter på både modellen, arbetssättet och upplägget. Och inte minst med sina praktiska exempel och fall.

Vad är viktigt att tänka på som deltagare? Att ha tid till för- och efterarbete är en sak som återkommer hela tiden. Liksom vikten av att starta förändringsarbete internt kring sådant man lärt. Här några röster från flaggskepps företagen kring hur deltagarna kan få ut mesta möjliga av arbetet:

"Öppenhet – att lita på och lära av varandra, det tog oss lite längre tid. Bekräfta gärna varandra; att man tycker man lär sig något av varandra. Det ökar öppenheten."

"Att samma personer kommer till workshoparna är bra. När ni lär känna varandra får ni ökat förtroende. Ta gärna med flera deltagare från personalen till mötet när det är er tur att vara värd."

"Vi har också lärt oss att personal- eller HR-avdelningen har en viktig roll, de jobbar ju mycket med till exempel kompetens."

"Återkoppling från förra gången är viktigt. Det vill säga att man startar workshopen med vad man tog med sig förra gången. Bra med det är att man förstår att det faktiskt har hänt saker, och att man bidragit med olika saker."

"Viktigt är att ha workshopar med ett dedikerat fokus. Se till att frågeställningarna är tydliga och koncentrerade. Ta med både goda och dåliga sidor. Men glöm absolut inte styrkorna, där finns ett stort lärande."

"Ta hjälp av att projektgruppen kommer ut och förbereder frågan innan workshopen, när ni ska vara värd. Upplägget är viktigt för hur dagen blir."

"Läs på dokumentationen från förra gången. Man glömmar så lätt alla guldorn!"

"Ta gärna hjälp på hemmaplan av någon inspiratör från något av de andra företagen så att det blir lättare att komma igång med förändringsarbete i er egen verksamhet! Vi har haft utökat bilateralt utbyte med ett annat företag, till ömsesidig nytta. Det här gör man utanför projektet."

18 Om följeforskning i projektet – roll, forskningsmetod och reflektioner

Det finns olika typer av följeforskning. Den kan antingen vara inriktad på utvärdering, eller på interaktiv kunskapsframtagning och stöttning i projektet under gång. I detta fall användes den senare modellen.

Uppgiften för följeforskaren har varit att dokumentera workshoparna, analysera materialet och sammanställa rapporter/skrifter. Fokus har legat på lärdomar dels vad gäller innehåll, dels arbetsmetodik. Följeforskningen bedrevs i form av interaktiv, samverkande forskning – tillsammans med företagen och projektgruppen. Några vägledande principer för denna roll har varit:

- Att forska *med*, snarare än att forska *på* företagen – en gemensam utvecklingsprocess.
- Att ta vara på, dokumentera, konkretisera och formulera den kunskap som företagen och projektgruppen bidrar med. Analysarbetet sker i många steg under projektets gång.
- En kontinuerlig återkoppling av framväxande lärdomar, inte en rapport långt senare.
- Anteckningar, exempel och rapporter godkänns av företagen.
- Bidra med expertis inom det egna kunskapsfältet (organisation, ledarskap).
- Bidra med pedagogik/metodstöd i workshoparbetet.
- Författa slutrapporter med mera.

Förutom följeforskning medverkade i styrgruppen också två forskare med särskild inriktning på produktionsfrågor från Mälardalens Högskola. De har bidragit med produktionskunskande, företagskontakter, intervjuer, styrgruppsarbete och att ta material vidare till publicering. Inom ramen för projektet genomfördes också i maj 2013, en workshop, där ett 30-tal andra forskare från olika lärosäten och discipliner bidrog med erfarenheter om styrkor med produktion i Sverige. I resten av detta avsnitt ges en beskrivning av följeforskarens arbete.

En interaktiv forskarroll

Rollen som följeforskare är mycket lågmäld under workshoparna. Man är en ”fluga på väggen”, och dokumenterar noga. Det är intressant att verkligen fokusera på att lyssna och ta in vad som sägs, istället för att själv intervjua med mera.

Dokumentation och återkoppling av anteckningar

Noggranna anteckningar fördes, som återfördes till företagen innan nästa workshop. Strävan var att så ordagrant som möjligt dokumentera workshopen. Snabba tangentfingrar krävs, eftersom vi valde att inte göra någon form av ljudinspelningar, av integritetsskäl och för att kunna känna en förtroendefull atmosfär. Om någon ville säga någonting ”off the record” respekterades det alltid, men det hände sällan. Tillsammans med anteckningarna var företagens ppt-bilder projektets källmaterial.

Efter varje workshop skrevs en komplett anteckning ut, som inkluderade det som sades i presentationer, dialoger med mera. Denna blev ofta 25-30 sidor lång, med mycket citat och punkter. Strävan var här att *inte* lägga in forskarens tolkningar eller värderingar. Vårdföretaget fick förhandsgranska på anteckningen, för att ge tillfälle att korrigera sakfel och ta bort sådant man inte ville ha på pränt, till exempel av konkurrensskäl.

Anteckningen skickades ut till företagen innan nästkommande workshop, tillsammans med en kort sammanfattning (2-3 sidor). Den senare syftade till att ge den som har ont om tid en snabb rekapitulering av förra gångens workshop – vad gjorde vi sist?

Analys – interaktiv och kvalitativ

Analysen skedde steg för steg under processens gång, ofta i samtal med styrgruppen, och genom reflektioner från företagen.

Interaktiv följeforskning i denna form innebär ett synsätt att hela kunskapsprocessen är gemensam. Projektledningen, företagen och styrgruppen har hela tiden kommit med inspel, modeller, tankar, samtal, som gjort att materialet kunnat utvecklas. Forskarkollegernas produktionskompetens har gett värdefull input. Och hela basen för materialet är företagens generösa och öppna input.

Följeforskarens egna kunskaper från lednings- organisations- metod- och förändringsfrågor bidrar till ett gehör för frågorna, och möjlighet att göra teori-kopplingar i rapportskrivning. Det är en utmaning att inte låta favorit-teorier eller modeller ta överhanden.

Ett viktigt analyssteg skedde också i samband med författande av halvtids- och slutrapporter. Här användes tematisk, jämförande kvalitativ analys för att noga kolla de framväxande styrkefaktorerna, så att tillräckligt underlag (så kallad empirisk mättnad) fanns, och att allt dataunderlag användes. Här lyftes också invändningar och problematiseringar upp, för att ge en nyanserad bild av styrkefaktorerna.

Ett rikt empiriskt underlagsmaterial

Inom kvalitativ forskning är det viktigt att ha ett rikt material att bygga på, inte bara snabba nedslag. Flaggskjeppsmetodiken skapar verkligen ett rikt material. 24 heldags workshoppar (inklusive slutseminarier) med i genomsnitt ca 25 deltagare per gång, innebär att ett stort material vuxit fram.

Deltagarna under varje workshop representerar minst 500 års yrkeslivserfarenhet från produktionsmiljöer. Varje workshop motsvarar cirka 250 arbetstimmar i insats (om man räknar 10 timmar inklusive restid och i genomsnitt 25 deltagare), plus förberedelsestid. Alltså flera arbetsveckor per workshop.

Dataunderlaget omfattar cirka 750 sidor originalanteckningar från workshoparna. Därtill minst 125 power point-presentationer, framtagna av företagen själva inför workshopen. Ett 20-tal fabriksbesök har ägt rum. Därtill läggs erfarenheter styrgruppsmöten, som också bidrar till det empiriska materialet.

Dialogen liknar fokusgrupper

Flaggskeppsmetodiken innebär att deltagarna under workshoparna samtalar med varandra. Det som sägs är alltså inte styrt av de frågor forskaren skulle ha ställt. Det empiriska materialet blir därmed nära källan.

Dialogformen under workshoparna gör att deltagarna ställer frågor, och bygger på eller problematiserar varandras berättelser. Deras frågor blir allsidiga, beroende på olika yrkesroller, befattningar och erfarenheter hos deltagarna. De blir också initierade på grund av djup förståelse av sammanhanget (produktionsmiljön och villkoren i globala tillverkningsföretag). Metoden liknar i detta avseende fokusgrupper. Samtalet deltagarna emellan berikar innehållet.

Om spridning och bevarande av materialet

Som följeforskare är uppgiften att möjliggöra att den kunskap, som flaggskeppsföretagen bidragit med, bevaras och sprids vidare. Detta är även ett gemensamt ansvar som tas av alla som deltagit, inklusive Teknikföretagen, IF Metall och Vinnova. Genom att säkerställa att material, bok, rapporter och anteckningar finns kvar och finns hos företagen, finns förut-sättningar för att ta kunskapen vidare.

Vilken slags kunskap kan man nå med denna kvalitativa metod?

Det är bra att tänka igenom vilket slags kunskap man kan utvinna med flaggskepps-metodiken. Arbetssättet är en kvalitativ metod, som bygger på samtal och tolkningar från deltagarna. Det är inte vetenskapliga sanningar i kvantitativ mening, med dubbelblinda tester eller omfattande experiment¹¹. Men det är ändå mycket genomarbetade kunskaper, eftersom hela tiden perspektiv bryts och delas mellan deltagarna, och eftersom två flaggskeppsgrupper med olika företag och personer har arbetat med materialet.

En oro i början var att ansatsen med att bygga på styrkor skulle skapa en alltför glättad atmosfär. Men det har varit slående hur lite ”skryt” det har varit, trots att projektet uppmuntrat till att lyfta fram saker som fungerat väl. Tvärtom, när deltagarna berättar om sådant man är stolt över, blir de snarast *mer* ödmjuka och självkritiska. De vill inte ta i med för stora ord, och de är de första att påpeka att det finns stort utrymme för förbättringar. Det har aldrig saknats problematiseringar, invändningar och kritiska ansatser.

Att olika parter, fack och ledning och olika yrkesroller har deltagit, bidrar också till detta. Detta bygger in ett spänningsfält i rummet, som gör att man tvingas tänka igenom frågor ur flera perspektiv redan från början. Det är också svårt att projicera problem på andra, när de är en del av gruppen.

Erfarenheten från flaggskeppsprojektet är att det fungerar bra att utforska styrkor – problemen får man så att säga på köpet. Kanske är det Jante-lagen som hjälper oss med detta...

Flaggskeppsmetodiken möjliggör särskilt framtagandet av vissa slags kunskaper:

¹¹ En skiljelinje i forskning går mellan kvantitativ och kvalitativa traditioner. Den senare används mer inom samhällsvetenskap och humaniora. Den förra används mer i medicinsk, teknisk och nationalekonomiska ansatser.

- Att *spåra gemensamma mönster*. Vad är det som går igen i många berättelser? Vilka övergripande faktorer tycks vara gemensamma? Vilka begrepp och modeller upplevs som meningsfulla och överensstämmande med verkligheten?¹² I Flaggskeppsfabriken blev ”bikakan” ett sätt att illustrera styrkefaktorer, som är viktiga i de deltagande företagen.
- Att *identifiera bra arbetssätt, som är i samklang med de övergripande mönstren*. Ingen i flaggskeppsgruppen skulle hävda att exemplen som finns i boken ”Flaggskeppsfabriken” är evidensbaserade i strikt mening. Men exemplen ger en infallsvinkel, som är både beprövad och väl genomlyst. Till exempel: Arbetet med kompetensmatriser fungerar utmärkt på Toyota. Också de flesta andra företag fann att den var ett ovanligt bra verktyg. Men trots det kan inte ett arbetssätt ge identiska resultat överallt. Många andra faktorer påverkar, ledarskapet, kulturen, eller pågående förändringar. Även starka exempel måste anpassas till den lokala kulturen.
- Att *få syn på komplexa och bakomliggande mekanismer*. Det vill säga, vad ligger bakom det, som vid en hastig blick kan tyckas enkelt? Till exempel Scantias metod för närvarande ledarskap, är på ytan ganska enkel: Ledare flyttar ut i produktionen. Men för att det ska fungera riktigt bra behövs en mängd kring- och stödfaktorer, värderingar och idéer kring hur ledarna på Scania arbetar i vardagen. Berättelser och workshopdialoger gör det möjligt att förstå den mer komplexa bilden.
- Att *identifiera frågeställningar som behöver fortsatt belysning, eller fortsatt forskning*. Flera deltagare har skämtsamt sagt att man blivit förvirrad på en högre nivå. Det är bra att komma ihåg att formulerandet av nya frågor också är ett viktigt bidrag till utveckling. Hur styrkor kan användas i andra sammanhang och hur de kan kommuniceras internationellt är exempel på sådana frågor som tagits vidare.
- Att ta hjälp utomstående att se in i företagen. Till exempel intresseorganisationer eller samhällsaktörer på politiska/samhälleliga nivå saknar ofta möjligheter att reflektera över det inre livet i organisationer. Men att tänka igenom hur spridning till en samhällsnivå ska ske är viktigt på ett tidigt stadium, och kunde gjorts mer genomarbetat i flaggskeppsprojektet.

Resultat på olika plan kan uppnås

Sammanfattningsvis räkna med olika slags resultat med hjälp av flaggskeppsmetodiken.

- Dels i form av nya *kunskaper* i form av kvalitativt grundade hypoteser (modeller, begrepp, beskrivningar), och fördjupad förståelse av bakomliggande mekanismer kring varför något fungerar. I flaggskeppsfabriken är dessa kunskaper till exempel styrkeområdena i ”bikakan” och lärdomar kring dessa.
- Dels fungerar erfarenhetsutbytet som personlig *kompetensutveckling* för deltagarna. Man lär av andra företag, och om sin egen verksamhet. Man får också tillfälle att bygga nätverk.
- Dels ger erfarenhetsutbytet en idébank med konkreta arbetssätt, ta med hem och omsätta i praktiken. Det leder ofta till *verksamhetsutveckling* som kan ge effektivitetsvinster, eller spara in konsultkostnader.

¹² Man talar i kvalitativ forskning ibland om ”empirisk mättnad”. När mönster börjar bli stabila, kullkastas de inte av nya tankar (även om nyanser och kompletterande ytterligare kan berika mönstren). Den valideringsform som används är ofta så kallad ”face validity”. Det betyder att resultaten (till exempel begrepp, modeller etcetera) av olika aktörer uppfattas som relevanta och meningsfulla för analys i den miljö där de hör hemma. Kvalitativa modeller behöver byggas på ett rikt underlagsmaterial, för att ha möjlighet att upptäcka motsättningar och inkonsistenser.

Utomstående blir vanligen intresserade när man berättar om flaggskeppsprojektet. De uppskattar särskilt tre saker: Den genomtänkta flaggskeppsmethodiken, som man kan använda även i andra slags organisationer. ”Bikakan” som visar hur olika aspekter på organisering och ledning samspelar, vikten av ”soft skills”. Stort intresse väcker det också att flaggskeppsprojektet har synliggjort produktionsföretagens stora betydelse i samhället.

Vinnovas publikationer

September 2016

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se VINNOVA.SE

Vinnova Analys

VA 2016:

- 01 Vinnväxt - Ett innovativt program i takt med tiden
- 02 Årsbok 2015 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 03 Effektanalys av Vinnväxt-programmet - *Analys av effekter och nytta*
- 04 Chemical Industry Companies in Sweden - *Update including data for competence analysis*
- 05 Energibranschen i Sverige fortsätter växa - *Analys av företag i energibranschen 2007-2014 - branschdelar, åldersstrukturer, jämställdhet och kompetens*

VA 2015:

- 01 Årsbok 2014 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation*
- 02 Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv
- 03 Långsiktig utveckling av svenska lärosätens samverkan med det omgivande samhället - *Effekter av forsknings- och innovationsfinansierings insatser*
- 04 Företag i Tåg- och järnvägsbranschen i Sverige - 2007-2013
- 05 FoU-program för Små och Medelstora Företag - *Metodologiskt ramverk för effektanalyser*
- 06 Small and beautiful - *The ICT success of Finland & Sweden*
- 07 National Research and Innovation Councils as an Instrument of Innovation Governance - *Characteristics and challenges*
- 08 Kartläggning och behovsinventering av test- & demonstrationsinfrastruktur

VA 2014:

- 01 Resultat från 18 VINN Excellence Center redovisade 2012 - *Sammanställning av enkätresultaten. (För engelsk version se VA 2014:02)*
- 02 Results from 18 VINN Excellence Centres reported in 2012 - *Compilation of the survey results. (För svensk version se VA 2014:01)*
- 03 Global trends with local effects - *The Swedish Life Science Industry 1998-2012*
- 04 Årsbok 2013 - *Svenskt deltagande i europeiska program för forskning och innovation.*

- 05 Innovations and new technology - *what is the role of research? Implications for public policy. (För svensk version se VA 2013:13)*
- 06 Hälsoekonomisk effektanalys - *av forskning inom programmet Innovationer för framtidens hälsa.*
- 07 Sino-Swedish Eco-Innovation Collaboration - *Towards a new pathway for shared green growth opportunity.*
- 08 Företag inom svensk massa- och pappersindustri - 2007-2012
- 09 Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter

VA 2013:

- 01 Chemical Industry Companies in Sweden
- 02 Metallindustrin i Sverige 2007 - 2011
- 03 Eco-innovative Measures in large Swedish Companies - *An inventory based on company reports*
- 04 Gamla möjligheter - *Tillväxten på den globala marknaden för hälso- och sjukvård till äldre*
- 05 Rörliga och kopplade - *Mobila produktionssystem integreras*
- 06 Företag inom miljötekniksektorn 2007-2011
- 07 Företag inom informations- och kommunikationsteknik i Sverige 2007 - 2011
- 08 Snabbare Cash - *Effektiv kontanthantering är en tillväxtmarknad*
- 09 Den svenska maritima näringen - 2007 - 2011
- 10 Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres
- 11 Summary - Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres. *(Kortversion av VA 2013:10)*
- 12 Företag inom svensk gruv- och mineralindustri 2007-2011
- 13 Innovationer och ny teknik - *Vilken roll spelar forskningen. (För engelsk version se VA 2014:05)*
- 14 Företag i energibranschen i Sverige - 2007-2011
- 15 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - *Lägesrapport 2007-2012.*
- 16 FP7 and Horizon 2020.

Vinnova Information

VI 2016:

- 01 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 1-2015 - *Initieringsprojekt*
- 02 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 2-2015 - *Samverkansprojekt*
- 03 Projektkatalog Utmaningsdriven innovation Steg 3-2015 - *Följdinvesteringsprojekt*
- 04 Årsredovisning 2015
- 05 FFI Årsrapport 2015 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
- 06 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Sammanfattning (Kortversion av VI 2015:07)*
- 07 Utmaningsdriven innovation - *Samhällsutmaningar som tillväxtmöjligheter (för engelsk version se VI 2015:11)*
- 08 Vinnväxt - *A programme renewing and mowing Sweden ahead*

VI 2015:

- 01 Insatser för innovationer inom Hälsa
 - 02 FFI Årsrapport 2014 - *Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter*
 - 03 Social innovation - Exempel
 - 04 Social innovation
 - 05 Årsredovisning 2014
 - 06 Sweden needs FFI *(för svensk version se VI 2015:10)*
 - 07 Innovation för ett attraktivare Sverige - *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2020 - Huvudrapport (för sammanfattning se VI 2016:06, för analysrapport se VI 2015:08)*
 - 08 Förutsättningar för innovationspolitik i Sverige - *Underlag till regeringens politik för forskning, innovation och högre utbildning 2017-2027 - Analysrapport (för huvudrapport se VI 2015:07)*
 - 09 UTGÅR, ersätts av VI 2016:07
 - 10 Sverige behöver FFI *(för engelsk version se VI 2015:06)*
 - 11 Challenge-Driven Innovation - *Societal challenges as opportunities for growth (för svensk version se VI 2016:07)*
- ### VI 2014:
- 01 Tjänsteinnovationer 2007.
 - 02 Innovationer som gör skillnad - *en tidning om innovationer inom offentliga verksamheter*

- 03 Årsredovisning 2013
- 04 UTGÅR, ersätts av VI 2016:08
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2015:01
- 06 Din kontakt i EU:s forsknings- och innovationsprogram.
- 07 VINNOVA - Sveriges innovationsmyndighet (För engelsk version se VI 2014:10)
- 08 Visualisering - inom akademi, näringsliv och offentlig sektor
- 09 Projektkatalog Visualisering - inom akademi, näringsliv och offentlig sektor
- 10 VINNOVA - Sweden's Innovation Agency (För svensk version se VI 2014:07)

VI 2013:

- 01 Branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Projektkatalog 2013
- 02 Destination Innovation- *Inspiration, fakta och tips från Ungas Innovationskraft*
- 03 Inspirationskatalog - Trygghetsbostäder för äldre
- 04 UTGÅR, ersätts av VI 2015:11)
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2013:14
- 06 Årsredovisning 2012
- 07 Trygghetsbostäder för äldre - en kartläggning.
- 08 Äldre entreprenörer med sociala innovationer för äldre - en pilotstudie kring en inkubatorverksamhet för äldre.
- 09 Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning och samhällsekonomisk analys. (För kortversion se VINNOVA Information VI 2013:10)
- 10 Sammanfattning Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning. (Kortversion av VINNOVA Information VI 2013:09)
- 11 UTGÅR, ersätts av VI 2014:10
- 12 UTGÅR, ersätts av VI 2013:19
- 13 När företag och universitet forskar tillsammans - Långsiktiga industriella effekter av svenska kompetenscentrum
- 14 Innovationer på beställning - en möjlighet till förnyelse och utveckling. UTGÅR
- 15 Handledning - för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation
- 16 UTGÅR, ersätts av VI 2013:22
- 17 Innovationer på beställning - tidning pm att efterfråga innovationer i offentlig sektor
- 18 UTGÅR, ersätts av VI 2014:06
- 19 Arbetar du inom offentlig sektor och brinner för innovationsfrågor? - VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och arbetar för att offentlig sektor ska vara drivkraft för utveckling och användning av innovationer
- 20 Programöversikt 2014 - Stöd till forskning och innovation

- 21 OECDs utvärdering av Sveriges innovationspolitik - En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer.
- 22 Att efterfråga innovation - Tankesätt och processer

Vinnova Rapport

VR 2016:

- 01 Third Evaluation of VINN Excellence Centres - AFC, BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, CHASE, ECO2, Faste, FUNMAT, GHZ, HELIX, Hero-m, iPack, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & WINGQUIST
- 02 Third Evaluation of Berzelii Centres - Exselent, UPSC & Uppsala Berzelii
- 03 NOVA - Verktyg och metoder för normkreativ innovation (för engelsk version se VR 2016:06)
- 04 Forskning och utveckling för ökad jämställdhet - Följeforskning om Vinnovas regeringsuppdrag avseende behovsmotiverad forskning för ökad jämställdhet 2013-2015
- 05 This is about Change - Ten years as an on-going evaluator of the Triple Steelix initiative (För svensk version se VR 2015:05)
- 06 NOVA - tools and methods for norm-creative innovation (för svensk version se VR 2016:03)
- 07 Flaggskeppsfabriken - Styrkor i svensk produktion
- 08 Flaggskeppsmetodiken - En arbetsmetod för industriellt erfarenhetsutbyte

VR 2015:

- 01 Bumpy flying at high altitude? - International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation
- 02 From green forest to green commodity chemicals - Evaluating the potential for large-scale production in Sweden for three value chains
- 03 Innovationstävlingar i Sverige - insikter och lärdomar
- 04 Future Smart Industry - perspektiv på industriomvandling
- 05 Det handlar om förändring - Tio år som följeforskare i Triple Steelix (För engelsk version se VR 2016:05)
- 06 Evaluation of the Programme Multidisciplinary BIO - The strategic Japanese-Swedish cooperation programme 2005 - 2014
- 07 Nätverksstyrning av transportinnovation
- 08 Ersättningsystem för innovation i vård och omsorg - En studie av åtta projekt som utvecklar nya ersättningsmodeller

VR 2014:

- 01 Vågar till välfärdsinnovation - Hur ersättningsmodeller och impact bonds kan stimulera nytänkande och innovation i offentlig verksamhet
- 02 Jämställdhet på köpet? - Marknadsfeminism, innovation och normkritik
- 03 Googlemodellen - Företagsledning för kontinuerlig innovation i en föränderlig värld
- 04 Öppna data 2014 - Nulägesanalys.
- 05 Institute Excellence Centres - IEC -En utvärdering av programmet
- 06 The many Faces of Implementation
- 07 Slututvärdering Innovationslussar inom hälso- och sjukvården

VR 2013:

- 01 Från eldsjälssdrivna innovationer till innovativa organisationer - Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?
- 02 Second International Evaluation of the Berzeli Centra Programme
- 03 Uppfinningars betydelse för Sverige - Hur kan den svenska innovationskraften utvecklas och tas tillvara bättre?
- 04 Innovationslussar inom hälso- och sjukvården - Halvtidsutvärdering
- 05 Utvärdering av branschforskningsprogrammen för läkemedel, bioteknik och medicinteknik
- 06 Vad ska man ha ett land till? - Matchning av bosättning, arbete och produktion för tillväxt
- 07 Diffusion of Organisational Innovations - Learning from selected programmes
- 08 Second Evaluation of VINN Excellence Centres - BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, Chase, ECO2, Faste, FunMat, GigaHertz, HELIX, Hero-m, iPACK, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & Wingquist.
- 09 Förkommersiell upphandling - En handbok för att genomföra FoU-upphandlingar
- 10 Innovativa kommuner - Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning
- 11 Design av offentliga tjänster - En förstudie av designbaserade ansatser.
- 12 Erfarenheter av EU:s samarbetsprogram - JTI-IKT (ARTEMIS och ENIAC).
- 09 Bygginnovationers förutsättningar



Vinnova stärker Sveriges innovationskraft

Post: Vinnova, SE-101 58 Stockholm Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
+46 8 473 30 00 vinnova@vinnova.se vinnova.se