



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FEA 416 Magisteruppsats, strategisk och operativ ekonomistyrning

Kontinuerliga förbättringar och förändringsmotstånd

Att med ekonomistyrning skapa förutsättningar för ett
kontinuerligt förbättringsarbete i lean-orienterade
organisationer

Magisteruppsats Företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2009

Handledare:
Mikael Cäker
Författare:
Johan Irwe, 850116
Anders Ringstedt, 860530

Tack till...

Det finns flera personer utan vars insatser denna uppsats inte hade varit möjlig att skriva. Vi vill här uttrycka vår stora tacksamhet till dessa. Till att börja med vill vi tacka vår handledare, Mikael Cäker, som på ett mycket kompetent och engagerat sätt har bidragit med goda tips och idéer. Vi vill även rikta ett stort tack till Robert Kessiakoff och Lean Concepts som mycket generöst har sponsrat författarnas vida resande i samband med uppsatsen och vars expertis inom lean har gett oss en god grund att stå på. Vi vill även tacka Robert för hans engagemang och kloka synpunkter som har varit mycket värdefulla för oss samt att vi fick ta del av hans nätverk. Vi vill även tacka Liza Collin på Schibsted som på ett föredömligt sätt har ställt upp för oss under hösten och svarat på frågor samt hittat möjliga intervjupersoner.

Vi vill också tacka samtliga personer på Siemens och inom Schibsted-gruppen som tog sig tid och ställde upp på våra intervjuer. Ni fick oss att känna oss välkomna och att ha fått ta del av era kunskaper och erfarenheter har varit mycket berikande och inspirerande för oss. Stort tack!

Slutligen vill författarna passa på att tacka varandra för ett gott samarbete under dessa intensiva och roliga veckor.

Göteborg den 13 januari, 2010.

Anders Ringstedt
anders.ringstedt@gmail.com

Johan Irwe
johan.irwe@gmail.com

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2009

Författare: Johan Irwe och Anders Ringstedt

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Kontinuerliga förbättringar och förändringsmotstånd – att med ekonomistyrning hantera förändringsmotstånd och skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete i lean-orienterade organisationer

Bakgrund och problem: Lean är en ledningsfilosofi som får allt större utbredning. Inom lean är kontinuerliga förbättringar ett viktigt inslag för att kunna arbeta mer resurssnålt, bli mer lönsamt, möta konkurrens och tillgodose kundernas krav. Men att arbeta med kontinuerliga förbättringar innebär också att medarbetarna kontinuerligt måste förändra sitt sätt att arbeta. Här förekommer det ofta ett förändringsmotstånd och det som denna uppsats utforskar är hur man med hjälp av ekonomistyrning kan hantera motståndet och stödja förbättringsarbetet.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att belysa och skapa förståelse för det förändringsmotstånd som ofta uppstår i arbetet med kontinuerliga förbättringar samt att utifrån ett lednings- och ekonomistyrningsperspektiv beskriva hur företag möter detta och skapar förutsättningar för ett framgångsrikt arbete med kontinuerliga förbättringar.

Metod: En kvalitativ empirisk studie med sammanlagt nio intervjuer på två olika företag genomfördes. Intervjuerna gjordes med personer i främst ledande positioner som alla aktivt arbetar med kontinuerliga förbättringar.

Resultat och slutsatser: Studien visar att förändringsmotstånd ofta förekommer i samband med kontinuerliga förbättringar även om förändring inte per automatik behöver leda till motstånd. Det som vi fann vara de vanligaste orsakerna till att förändringsmotstånd uppkom var att medarbetaren inte förstår behovet av förändringen, att initiativet till förändringen kommer utifrån, att medarbetaren tror att förändringen medför negativa konsekvenser eller att det finns osäkerhet över slutresultatet. Dessa orsaker till motstånd övervinns med styrmedel som visualisering, utbildning och empowerment med flera. Andra aspekter som är väsentliga för att lyckas med kontinuerliga förbättringar är ett kunnigt ledarskap och att förbättringsförslag från medarbetarna tas till vara på och realiserar.

Förslag till vidare forskning: Vi föreslår tre områden för vidare forskning. Dessa är: hur upprätthåller företag med en lång erfarenhet av kontinuerliga förbättringar medarbetarengagemanget, vilken följd får val av olika implementeringsstrategier av lean samt till sist vilken påverkan på förbättringsarbetet har ledarskapet?

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem.....	2
1.2.1 Frågeställning.....	3
1.3 Syfte.....	3
1.4 Studiens fortsatta disposition.....	3
2 Metod.....	4
2.1 Forskningsmetodik.....	4
2.2 Litteratursökning till den teoretiska referensramen	4
2.3 Metodval kring uppbyggandet av empirin.....	4
2.3.1 Kvalitativt angreppssätt.....	5
2.3.2 Val av företag.....	6
2.3.3 Val av respondenter till intervjuer	6
2.4 Studiens giltighetsanspråk.....	7
2.4.1 Trovärdighet.....	7
2.4.2 Överförbarhet.....	7
2.4.3 Rimlighet.....	7
2.4.4 Bekräftelsebarhet.....	7
3 Teoretisk referensram.....	9
3.1 Kontinuerliga förbättringar i lean-orienterade organisationer.....	9
3.2 Förändringsmotstånd	10
3.2.1 Ramverk för att förstå förändring	11
3.3 Styrning	15
3.3.1 Traditionell styrning.....	15
3.3.2 Styrning i lean-orienterade organisationer	15
3.4 Metodik för att arbeta med kontinuerliga förbättringar	18
3.5 Att skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet.....	20
3.6 Kopplingen mellan kontinuerliga förbättringar, förändringsmotstånd och styrning.....	21
4 Empiri.....	24

4.1 Siemens Sverige	24
4.1.1 Bakgrund.....	24
4.1.2 Kontinuerliga förbättringar	24
4.1.3 Förändringsmotstånd	25
4.1.4 Styrmedel.....	26
4.1.5 Att skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet.....	27
4.2 Schibsted/Svenska Dagbladet/Aftonbladet	28
4.2.1 Bakgrund.....	28
4.2.2 Kontinuerliga förbättringar	28
4.2.3 Förändringsmotstånd	29
4.2.4 Styrmedel.....	30
4.2.5 Att skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet.....	31
5 Analys och resultat	32
5.1 Kontinuerliga förbättringar	32
5.1.1 Olika fortsättningsförhållanden påverkar hur företagen arbetar med kontinuerliga förbättringar	32
5.1.2 Jämförelse av hur företagen arbetar med kontinuerliga förbättringar.....	33
5.2 Förändringsmotstånd	34
5.2.1 Att hantera förändringsmotstånd.....	36
5.3 Faktorer för att långsiktigt motivera till kontinuerliga förbättringar	39
5.3.1 Motiverande faktorer	39
5.3.2 Demotiverande faktorer	41
6 Slutsats och förslag på vidare forskning.....	43
6.1 Slutsats.....	43
6.2 Förslag på vidare forskning	44
Litteraturförteckning	I
Bilaga I.....	IV
Bilaga II.....	VIII

1 Inledning

Lean är en ledningsfilosofi som härstammar från Toyotas produktionssystem (TPS) och begreppet har blivit allt mer populärt på senare tid. De grundläggande tankarna inom lean är att arbeta kundorienterat, resurssnålt och med kontinuerliga förbättringar där medarbetarna är delaktiga i förbättringsarbetet (Berling, 2005). I den här uppsatsen kommer vi främst att fokusera på delen med kontinuerliga förbättringar. Men hur kommer det sig egentligen att kontinuerliga förbättringar är något som man aktivt måste arbeta med? Hur uppstod skillnaden mellan att utföra sitt arbete och förbättra det? För att ge en inledning till hur tankarna om kontinuerliga förbättringar och lean har växt fram börjar vi med en historisk återblick.

1.1 Bakgrund

Adam Smith visade år 1776 med sitt välkända exempel om tillverkningen av knappnålar att produktiviteten kunde ökas kraftigt om varje person specialiserade sig på ett, enkelt moment istället för att genomföra hela processen själv. År 1911 drev Taylor, influerad av Smith, vidare tesen om specialisering i hans verk *Principles of Scientific Management*. Taylor menade där att arbetet bör delas upp i små specialiserade moment och att man genom arbets- och tidsstudier kan hitta det optimala sättet att utföra varje aktivitet på. När Henry Ford skapade den första stora bilfabriken i världen var det dessa tankar som låg bakom hur massproduktionen utformades. Vid denna tid var också efterfrågan större än utbudet vilket ledde till att marknaderna var stabila och att kravet på anpassning efter kunderna var lågt. Eftersom kraven på flexibilitet var låga och mycket forskning visat på specialiseringens fördelar blev det naturligt att centraliserade och vertikala företagsstrukturer växte fram där det främsta målet var inre effektivitet. I dessa hierarkiska organisationer var cheferna de som tänkte och de hade ofta en kontrollerande roll. Efter arbets- och tidsstudier utformades standards och arbetarnas uppgift var att utföra jobbet utan att ifrågasätta eller tänka så mycket själva (Berling, 2005).

Den långt drivna specialiseringen, tids- och arbetsstudierna samt synen på arbetarna som robotliknande varelser kom dock att kritiseras av bland andra Mayo och *human relation-rörelsen* som med stöd av *Hawthorne-studierna* visade att de anställda inte var mekaniska och att deras produktivitet till stor del berodde på samspelet i gruppen samt deras motivation. Maslow menade också att lönen inte var den enda drivkraften som låg bakom arbetarnas motivation att göra ett bra arbete. Trots detta är det tydligt att tankarna bakom specialisering och vertikala organisationer i hög grad har påverkat hur många företag har organiserats under åren (Sandkull & Johansson, 2000). På grund av detta har hierarkiska organisationer växt fram och ekonomistyrningen har anpassats efter detta, något som kännetecknar många av dagens företag (Chenhall, 2008).

Verkligheten har dock förändrats sedan dess och dagens ökade globalisering, konkurrens och snabba tekniska utveckling har lett till att högre krav ställs på företagen vad gäller flexibilitet, kundanpassning och kvalitet. Detta har medfört att den vertikala och hierarkiska organisationsformen har börjat ifrågasättas samtidigt som många företag upplever att de, för att behålla sin konkurrenskraft, måste bli mer kundorienterade och ständigt förbättra sig. I strävan efter att uppnå denna förändring har ett flertal metoder utvecklats och implementerats på företag världen över. Något som fått ett stort genomslag är tankarna i *lean production*. Lean kan liknas vid en ledningsfilosofi och begreppet myntades av Womack et al. (1990) i boken *The machine that changed the world* i vilken Toyotas produktionssystem beskrevs. De övergripande tankarna inom lean är att ett företag ska drivas resurssnålt och kundorienterat och där företaget kontinuerligt strävar efter att förbättra sig och sina processer, vilket kräver engagerade och delaktiga medarbetare. I arbetet med kontinuerliga förbättringar kan en rad olika verktyg och metoder användas (Sörqvist 2004).

1.2 Problem

Ett centralt inslag inom lean-filosofin är tanken om kontinuerliga förbättringar, *kaizen*. Idén bygger på att engagerade medarbetare är med och kontinuerligt förbättrar olika processer och arbetssätt med mera. En förbättring innebär per definition en förändring vilket således medför att förespråkare av lean sätter stor tilltro till medarbetarnas förändringsbenägenhet. Samtidigt visar dock mycket forskning att det ofta finns ett motstånd mot förändringar i organisationer (Argyris 1990, Chmiel 2008, Berling 2005, Kotter 1996, Schein 1999, Rubenowitz 2004, Yemm 2007). Förändringsmotstånd, som kan vara både medvetet och omedvetet, kan utlösa försvarsmekanismer som kan yttra sig på en rad olika sätt. Det kan också bidra till att i stor grad försvåra arbetet med att införa förändringar i sättet att arbeta eller tänka. Vidare menar Berling (2005) att det även är en stor utmaning att skapa och upprätthålla det engagemang som krävs av de anställda för att skapa förutsättningar för ett uthålligt förbättringsarbete.

Motsättningen mellan lean-förespråkarnas krav på kontinuerliga förbättringar och människans skeptiska inställning till förändring har gett upphov till den här rapportens huvudtema. Eftersom kontinuerliga förbättringar är centralt för företagens överlevnad samtidigt som det på grund av förändringsmotstånd finns stora utmaningar med att få det att fungera blir det både intressant och viktigt att studera hur förutsättningar kan skapas för att bedriva ett kontinuerligt förbättringsarbete. För att hantera de utmaningar som är förknippade med kontinuerliga förbättringar och skapa förutsättningar för att lyckas med arbetet krävs det att man från ett ledningsperspektiv kan lyckas förändra beteendet i organisationen. För att styra beteendet i ett företag använder man sig av ekonomistyrning som enligt Källström (1990) definieras på följande vis:

Ekonomistyrning avser en medveten styrning av beslutsfattandet och beteendet inom organisationen mot bättre resultat, lönsamhet och ekonomisk ställning.

För att hantera förändringsmotstånd och skapa förutsättningar för kontinuerliga förbättringar krävs det att ledningen lyckas styra beteenden i organisationen och ekonomistyrningsperspektivet blir därför en naturlig utgångspunkt för denna uppsats.

En faktor som också stärker uppsatsens aktualitet är att det saknas en djupare problematisering av just förändringsmotstånd och dess orsaker inom lean-litteraturen. Detta trots att förståelse för förändringsmotstånd således är en förutsättning för att man ska lyckas med arbetet.

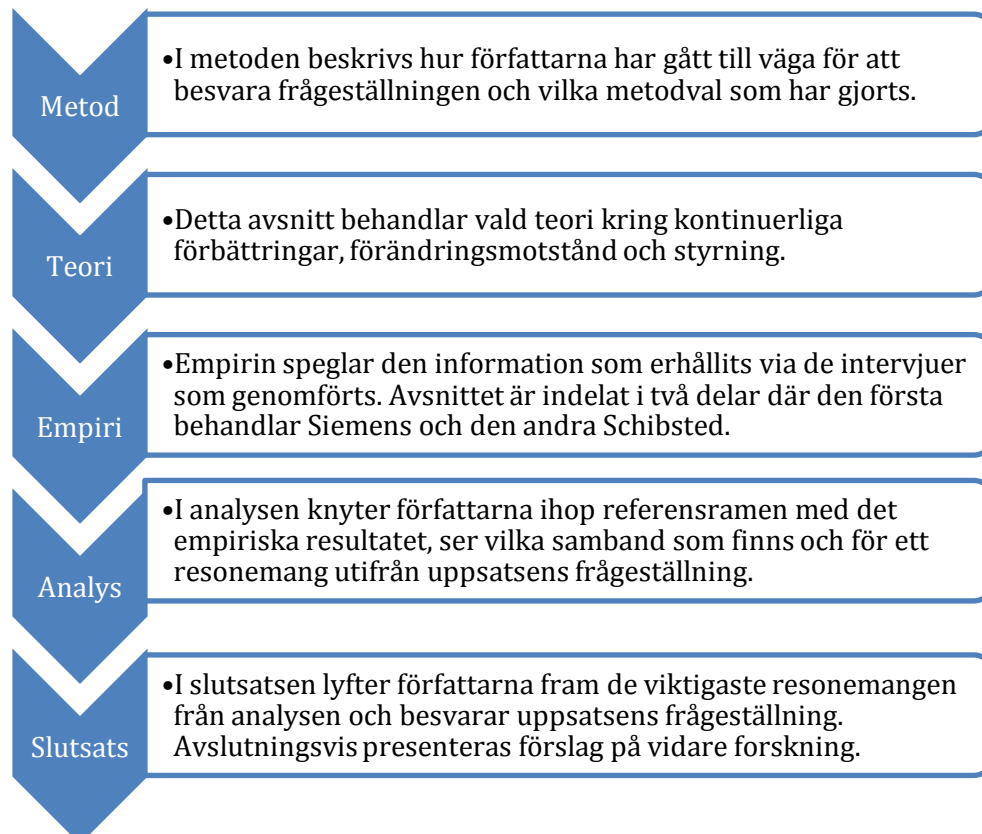
1.2.1 Frågeställning

Med utgångspunkt i problematiken med förändringsmotstånd; hur kan man i lean-orienterade företag utifrån ett lednings- och ekonomistyrningsperspektiv skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa och skapa förståelse för det förändringsmotstånd som ofta uppstår i arbetet med kontinuerliga förbättringar samt att utifrån ett lednings- och ekonomistyrningsperspektiv beskriva hur företag möter detta och skapar förutsättningar för ett framgångsrikt arbete med kontinuerliga förbättringar.

1.4 Studiens fortsatta disposition



2 Metod

I denna del presenterar vi hur vi gått till väga för att besvara vår frågeställning, vilka metoder för datainsamling som använts samt vilka andra metodval som har gjorts. Avslutningsvis görs en kritisk prövning av studiens trovärdighet.

2.1 Forskningsmetodik

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur man ur ett ledningsperspektiv med hjälp av styrning kan hantera förändringsmotstånd och skapa förutsättningar för kontinuerliga förbättringar. För att uppnå detta syfte består vår uppsats av både en teoretisk och en empirisk del. Enligt Wallén (1993) består teorier av begrepp, sammanhang och strukturer samt modeller. Teorin syftar till att förklara hur en företeelse uppfattas och kan karaktäriseras samt hur olika orsakssamband kring omständigheter runt företeelsen kan klargöras. Medan teorin utgår från tankekonstruktioner utgår empirin i sin tur från undersökningar av en viss företeelse i praktiken. Enligt Wallén (1993) delas den empiriska studien in i två delar, datainsamling och beskrivning. I uppsatsen har vi valt att först kartlägga relevant teori på området för att sedan studera dessa företeelser i praktiken, vilket utgör vår empiriska del. I analysen svarar vi på frågeställningen och drar slutsatser kring vilka samband som finns mellan teori och empiri.

2.2 Litteratursökning till den teoretiska referensramen

Den teori som vi använder oss av grundar sig på tidigare gjord forskning på området och har inhämtats från vetenskapliga artiklar, litteratur, avhandlingar, tidsskrifter samt hemsidor på internet. Dessa har hittats genom sökningar i databaser så som *Business Source Premier*, *Emerald* och *GUNDA*. Exempel på sökord som använts är *lean*, *continuous improvements*, *change management*, *change resistance* och *management accounting*, samt motsvarande varianter på svenska.

2.3 Metodval kring uppbyggandet av empirin

För att insamla data om en företeelse i praktiken finns det två generella forskningsmetoder, den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Eriksson och Widersheim-Paul (1991) beskriver den kvantitativa metoden som ett sätt att undersöka hård data i ett större urval av respondenter medan den kvalitativa metoden fokuserar djupare på mjuk data bland ett mindre antal respondenter. Trost (2005) förklarar att den kvantitativa ansatsen är lämplig för att svara på frågor så som hur många, hur stor andel o.s.v. och den kvalitativa synsättet hellre används för att beskriva något eller förstå och hitta mönster.

Utifrån syftet med denna uppsats har vi valt en kvalitativ ansats eftersom frågeställningen och de begrepp som behandlas är mycket komplexa och kan ha olika innebörd för olika

respondenter. En rent kvantitativ studie skulle således innebära en risk för missförstånd och att väsentliga företeelser missades. Genom en kvalitativ studie skapas förutsättningar för att nå en djupare förståelse för ämnet.

2.3.1 Kvalitativt angreppssätt

Genom att välja en kvalitativ studie kan man enligt Backman (1998) ta in subjektiv data från valda respondenter och få en bild av situationen så som respondenten upplever den. Ytterligare en fördel med att välja en kvalitativ datainsamlingsmetod är att möjlighet att tolka viktiga signaler såsom kroppsspråk och tonläge ges. Detta kan ge ytterligare en dimension till det rent uttalade.

Inom kvalitativ metodik ingår exempelvis djupintervjuer, fältstudier, interventionsstudier och deltagande observation. I denna rapport kommer insamling av primärdata att ske genom djupintervjuer med representanter från de valda företagen. Trost (2005) beskriver att djupintervjuer kan vara strukturerade, då svarsalternativen är fasta, eller ostrukturerade, då svarsalternativen är öppna. Vi har valt ett tredje alternativ som Denscombe (2000) kallar semistrukturerad. Detta alternativ går ut på att i förväg ha bestämda teman och frågor att diskutera kring men där respondenten ges utrymme att svara öppet och utveckla egna idéer och synpunkter. Fördelen med att välja semistrukturerade djupintervjuer är möjligheten att få värdefull information genom att respondenten svarar utanför den direkta frågan samt att intervjuaren ges tillfälle att ställa följd- och kompletteringsfrågor.

Enligt (Wallén 1993) ställer dock intervjuer som metod stora krav på författarna då egna upplevelser både påverkar frågor och svar samt att det finns risk för både missuppfattningar och tolkningsfel. För att minimera denna risk ställde vi kompletterande följdfrågor vid osäkerhet samt delade upp arbetet vid intervjun där en person förde samtalen och ställde frågor medan den andre noga förde anteckningar över vad som sades. Det var också vår avsikt att komplettera detta med ljudupptagningar men på grund av tekniska problem kunde detta endast göras på ett av företagen. Enligt Denscombe (2000) finns det både för- och nackdelar med ljudupptagning. En fördel är att det är ett bra sätt för författarna att kunna gå tillbaka till källan under studiens gång samtidigt som man fångar allt som sägs. Till nackdelarna hör att inspelningen kan uppfattas som ett störande moment för de som blir intervjuade samtidigt som de även kan uppleva det hotande. Denscombe (2000) menar dock att man kan minska risken för dessa nackdelar om man hanterar inspelningen varsamt. Vår bedömning är att fördelarna med att använda ljudinspelning överstiger risken för eventuella nackdelar. Då vi frågade respondenterna om deras godkännande innan intervjun och tydligt förklarade inspelningens syfte tror vi också att risken för att de skulle känna sig hotade var mycket låg.

2.3.2 Val av företag

Vi har valt att endast skriva om privata företag i denna uppsats. Valet att inte behandla offentliga verksamheter beror främst på att målen för offentliga verksamheter på många sätt skiljer sig från de mål privata aktörer har. Detta medför att förutsättningarna för styrningen således blir annorlunda. I valet av privata företag ställde vi upp ett antal kriterier. För det första skulle de uttalat arbeta med kontinuerliga förbättringar på ett lean-orienterat sätt och för det andra skulle de vara tillräckligt stora för att göra detta på ett systematiskt sätt. Då uppsatsen handlar om processen kring kontinuerliga förbättringar och förändringsmotstånd och inte förbättringarna i sig, medför det att det inte är något problem om företagen verkar inom olika branscher.

Oavsett bransch och företag finns det dock stora skillnader mellan tillverkande enheter och de som tillhandahåller en service eller tjänst. Skillnaderna visar sig bland annat i hur tydliga processerna är men även i vilka styrmedel som kan användas. För att möjliggöra relevanta jämförelser mellan de undersökta företagen valde vi att enbart koncentrera oss på enheter som tillhandahöll en service eller tjänst.

Utifrån dessa krav etablerade vi tidigt en kontakt med Schibsted, ett norskägt mediaföretag, som nyligen påbörjat ett kontinuerligt förbättringsarbete på två av sina svenska tidningar, Svenska Dagbladet och Aftonbladet. Trots att de båda tidningarna är fristående företag inom Schibstedgruppen har vi ändå i denna uppsats valt att se dem som en enhet eftersom de arbetar med kontinuerliga förbättringar på samma sätt. Efter den initiala kontakten med Schibsted hade vi en intervju med Robert Kessiakoff, VD och konsult på Lean Concepts och en expert inom lean. Via honom fick vi kontakt med Siemens som också arbetar med kontinuerliga förbättringar inom ett flertal serviceenheter. Både Schibsted och Siemens uppfyllde de i förväg satta kriterierna väl. Kontrasten mellan Siemens, ett i grunden tyskt tillverkningsföretag, och Schibsted, ett norskägt medieföretag, tror vi kan berika uppsatsen samtidigt som de utgör en god grund för att kunna besvara uppsatsens frågeställning. Därför anser vi att det är intressant att undersöka dessa två företag och se hur de arbetar med kontinuerliga förbättringar i administrativa och serviceinriktade miljöer.

2.3.3 Val av respondenter till intervjuer

Då problemställningen utgår från styrningen ur ett ledningsperspektiv valde vi att i båda företagen främst tala med personer som på ett eller annat sätt har haft en ledande roll i arbetet med kontinuerliga förbättringar. På Siemens pratade vi med företagets kvalitets- och miljöchef som också hade en ledande roll i implementeringen av kontinuerliga förbättringar på företaget. På Siemens hade vi även en intervju med en arbets- och projektledare för kontinuerliga förbättringar på en viss avdelning samt en person som var avdelningschef för en enhet som

också arbetade med konceptet. På Schibsted hade vi fem intervjuer där vi först talade med två personer som i sina roller som leanexperter/internkonsulter arbetade med att införa kontinuerliga förbättringar på olika avdelningar inom koncernen. Därefter talade vi med en nyhetschef som också hade rollen som *champion* eller drivande i förbättringsarbetet på hennes avdelning. Vi talade även med en administrativ redaktör som också hade en ledande roll på företaget men som inte direkt var drivande i arbetet med kontinuerliga förbättringar. För att få en mer täckande bild valde vi dessutom att tala med en reporter som deltog i förbättringsarbetet men som inte hade någon ledande roll. Så sammanfattningsvis har vi främst talat med personer som på ett eller annat sätt har haft en ledande roll i att införa och driva arbetet med kontinuerliga förbättringar.

2.4 Studiens giltighetsanspråk

2.4.1 Trovärdighet

Genom att intervjua flera personer inom samma organisationer får vi olika syner på samma problemställning. Det ger uppsatsen en rikare och mer uttömmande bild av respektive företag och kan utöver det fånga upp eventuella olikheter inom organisationen när det gäller hur verkligheten uppfattas av respondenterna. Genom detta får vi också en mer trovärdig bild.

2.4.2 Överförbarhet

Den här uppsatsen ämnar belysa den förändringsmotståndsproblematik som finns i arbetet med kontinuerliga förbättringar inom lean-filosofin. För att få en bättre bild av hur det ser ut har vi tagit stöd i tidigare forskning för att kunna undersöka hur det ser ut i verkliga situationer på verk samma företag. De slutsatser som dragits är den bild som vi fått genom vår analys av teori- och empiristudier. Det blir således upp till läsaren att tolka och eventuellt generalisera uppsatsen eller att göra paralleller till andra situationer.

2.4.3 Rimlighet

För att försäkra att från respondenter så korrekta och pålitliga svar som möjligt har givits och tolkats på ett korrekt sätt har vi minimerat risken för fel genom att i förväg skicka ut det frågebatteri som senare använts vid intervjuerna. Detta för att respondenten ska kunna förbereda sig innan intervjun. Vidare så antecknades noga allt som sades under intervjuerna av en person vars enda uppgift var att just dokumentera vad som sades. I de fall då det var möjligt kompletterades detta även med ljudupptagningar.

2.4.4 Bekräftelsebarhet

Vi har i skapandeprocessen av denna uppsats i alla lägen försökt vara så objektiva som möjligt. Det är alltid svårt att vara helt ofärgad av egna värderingar men genom att genomföra uppsatsen

på ett tydligt och systematiskt vis har vi minimerat inslag av subjektivitet. De källor av information som vi använt oss av har i vissa fall varit förespråkare av lean och i andra fall har de varit kritiker. Dock har vi i alla lägen haft som mål att kritiskt granska all information som vi tagit del av.

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen är indelad i flera delar. Den första delen behandlar kontinuerliga förbättringar och vad som menas med begreppet och därefter följer en del som behandlar valda teorier om hur människan förhåller sig till förändring. Den tredje delen handlar om styrning inom lean-orienterade företag och avslutningsvis kopplas teori om förändring och styrmedel ihop i en sammanfattande och integrerad modell.

3.1 Kontinuerliga förbättringar i lean-orienterade organisationer

Med kontinuerliga förbättringar menas enligt Berling (2005) gradvisa mindre förändringar av arbetsprocesser, tjänster eller produkter. Exempelvis föreslår Robert Kessiakoff¹, expert inom lean, att varje förbättringsprojekt inom kontinuerliga förbättringar inte bör vara längre än 90 dagar. Detta visar att det inom ramen för kontinuerliga förbättringar läggs fokus på de små förbättringarna och inte några stora organisationsomvälvande förändringar. Dessutom är tanken att de inte får innebära ökade kostnader utan istället ska företaget arbeta med de resurser som finns tillgängliga.

Inom lean finns det en tanke om att det ofta förekommer slöseri på företag det vill säga processer som inte tillför något värde för kunden. Detta kan till exempel handla om onödiga rörelser, rättning av tidigare fel, överarbetning, onödiga lager eller kostnader på grund av dålig kvalitet. Sörqvist (2004) menar att kvaliteten hos en vara eller tjänst har stor betydelse för verksamhetens lönsamhet. Sörqvist (1998) visar på att dålig kvalitet är en stor kostnadsdrivare genom att det ger kostnader i form av reklamationshantering, felsökning med mera Han visar att tio till trettio procent av omsättningen hos företag är kostnader som uppstått på grund av bristande kvalitet. Även Berling (2005) skriver att man med kontinuerliga förbättringar ofta har som målsättning att höja kvaliteten, men egentligen finns ett syfte över det. Det är att kvalitetsarbetet ska utgå från kunden som är centralfiguren inom lean och kontinuerliga förbättringar. Därför ska de små gradvisa förbättringar syfta till att sänka kostnader samtidigt som god kvalitet säkerställs åt kunden.

Utöver att arbeta med att eliminera slöseri i form av dålig kvalitet är tid eller leddid en annan faktor som ska minimeras inom lean. Att ta bort onödig leddid kan till exempel syfta till att minimera tiden från att en beställning mottagits till att den betalats. De aktiviteter man ska ha är alltså sådana som skapar ett värde åt kunden och de som ska elimineras är såldes de icke värdeskapande.

¹ Robert Kessiakoff, VD Lean Concepts, intervju den 19 november 2009

Inom lean betonas att det är medarbetarna som aktivt ska arbeta med de kontinuerliga förbättringarna. Det är de som dagligen arbetar med en uppgift som ser förbättringsmöjligheterna och därför läggs ett stort ansvar på medarbetarna att uppmärksamma dessa och kontinuerligt förbättra sitt sätt att arbeta. Men som tidigare nämnts medför förändringar utmaningar med förändringsmotstånd. Detta behandlas i kommande avsnitt.

3.2 Förändringsmotstånd

Som tidigare nämnts innebär ett arbete med kontinuerliga förbättringar också ständiga förändringar. Förutom den initialt stora förändring som själva implementeringen av kontinuerliga förbättringar som koncept innebär, ställer även det fortsatta arbetet med att kontinuerligt förbättra processer och arbetssätt krav på en acceptans av ständiga förändringar hos de anställda. Enligt Rubenowitz (2004) har dock många människor en negativ eller reserverad inställning till förändring. Motståndet mot förändringar är också tydligt framträdande i förändringslitteraturen (Argyris 1990, Chmiel 2008, Berling 2005, Kotter 1996, Schein 1999, Rubenowitz 2004, Yemm 2007). Kessiakoff² bekräftade även att förändringsmotstånd är ett vanligt förekommande fenomen i många företag. Kotter (1996) visar även att många ledare underskattar svårigheten med att driva människor utanför deras trygghetszoner, något som ofta krävs även vid mindre förändringar och då de anställda utmanas att se på invanda mönster på ett nytt sätt. Det framstår därför tydligt att en förståelse för vilka psykologiska mekanismer som finns förknippade med förändring krävs för att lyckas med kontinuerliga förbättringar.

Enligt Rubenowitz (2004) utgår ofta företagsledningen från strävan att uppnå teknisk eller administrativ effektivitet och ser förändring som ett naturligt svar på externa krafter som till exempel ökad konkurrens. Individerna baserar dock sina värderingar på andra grunder, nämligen vilka konsekvenser förändringen får för en själv. Ofta är dessa konsekvenser inte kända vilket innebär att förändringen kan upplevas som ett hot mot den personliga tryggheten. Detta dels för att en förändring på arbetsplatsen tvingar medarbetaren att lämna sitt invanda sätt att arbeta men även för att förändringen kan ha en påverkan på arbetsbördan, anställningen, belöningsystemet eller funktionen på arbetsplatsen med mera. Eftersom behovet av säkerhet och trygghet är några av människans mest grundläggande behov i Maslows berömda behovstrappa är det naturligt att oro kring vad en förändring kan komma att innebära kan utlösa motstånd hos individer.

² Robert Kessiakoff, VD Lean Concepts, intervju den 19 november 2009

Även om man logiskt kan bli övertygad om det berättigande i en förändring dröjer det ofta kvar ett mycket starkt känslomässigt motstånd. En förändring, som känslomässigt upplevs som ett hot mot psykologiska men inte mot materiella behov, gör att motståndet ofta inte är direkt uttalat, och kanske inte ens upplevs medvetet. (Rubenowitz, 2004, s. 121)

Detta innebär att även om orsaken till varför en förändring måste till är tydlig så kommer personen att medvetet eller omedvetet göra motstånd om denne anser att förändringen kommer att innebära ett hot mot ens behov eller mål. Förändringsmotstånd kan då yttra sig genom att de anställda öppet deklarerar att de inte vill förändra sitt sätt att arbeta, att de återgår till det gamla sättet så fort chefen inte ser på eller att de anser sig behöva mer tid. Motståndet kan också leda till att mer subtila försvarsmekanismer aktiveras vilket kan yttra sig till exempel i att medarbetare glömmer bort viktiga möten (Rubenowitz 2004).

Rubenowitz (2004) lyfter alltså fram medarbetarnas oro för att förändringarna kommer att medföra något negativt för dem personligen som en faktor som kan utlösa förändringsmotstånd. Viktigt att ha i åtanke är att dessa förväntningar i hög utsträckning påverkas av tidigare erfarenheter av förändringsarbete. Dunsing och Matejka (1994) har även visat att motstånd kan uppkomma om en organisation upprepande gånger utsätts för top-down präglade förändringsprocesser. Vid introducerandet av nya förändringar kan de anställda då visa tecken på förändringströtthet och en cynisk inställning till ledningen kan uppkomma.

Ford, Ford och D'Amelio (2008) menar dock att synen på förändringsmotstånd i litteraturen ofta är ensidig och att motståndet inte alltid behöver vara irrationellt, disfunktionellt och negativt. Motstånd kan enligt författarna även vara en tillgång genom att det skapar en diskussion och visar på engagemang. Ur ett ledarperspektiv är det därför viktigt att ta del av den kritik som lyfts fram och inte bara bortförklara kritiken som psykologiska försvarsmekanismer mot förändring.

3.2.1 Ramverk för att förstå förändring

Stor del av den litteratur som behandlar förändring och organisationsutveckling bygger på tankar och forskning av Kurt Lewin (Schein 1999). Schein beskriver också det ramverk som Lewin har utarbetat kring förändringsprocessen vilket med fördel kan användas för att öka förståelsen kring vilka faser varje grupp och individ går igenom då en förändring genomförs. Genom kunskap om de olika faserna i förändringsprocessen kan en ökad förståelse uppnås för vad som kan orsaka motstånd och hur det kan undvikas. Lewin har identifierat tre faser i sitt ramverk vilka är *unfreezing*, *moving* och *refreezing*. Dessa presenteras mer ingående längre fram men för att förstå ramverkets uppkomst krävs en inblick i vilka faktorer som påverkar en grupp att förändras eller sträva efter stabilitet.

Lewin menar att det i alla grupper finns ett kraftfält med både pådrivande och motsträviga krafter för förändring. Befinner sig dessa krafter i balans, råder det en viss stabilitet i gruppen, så kallad *quasi-stationary equilibrium*. Tidigt i forskningen insåg Lewin att denna balans måste rubbas om en förändring ska kunna ske. Att dock bara addera en extra kraft för förändring gav upphov till en lika stor ökning av motkrafterna vilket ledde till att tillståndet av jämvikt behölls. Att istället minska någon av motkrafterna visade sig därför vara mer effektivt eftersom kraften för förändring redan fanns där. Problemet var bara att motkrafterna var svåra att identifiera då de rörde sig om individers psykologiska försvarsmekanismer och de institutionaliserande normer som fanns i gruppen. Att komma runt dessa och påbörja själva förändringen blir utgångspunkten i den första fasen som kallas *unfreeze*.

Unfreeze Det första steget, *unfreeze*, handlar om att bryta den jämvikt som råder mellan krafterna och som håller gruppen eller individen i ett stabilt tillstånd. Schein (1999) har i sin forskning vidare utvecklat denna fas och visat på tre steg som måste tas för att tina upp gruppen och möjliggöra förändring. Det första steget för att en förändring ska komma till är enligt Schein *diskonfirmation*, det vill säga faktabaserad data som visar att den nuvarande situationen inte är optimal eller önskvärd.

Men denna information om att något måste ändras är inte tillräcklig för att en förändring ska ske eftersom informationen kan bortförklaras eller negligeras. Vad som också måste till är *införandet av motivation/oro/skuld*, vilket är en känsla av att om vi inte förändras kommer vi att misslyckas med att nå våra mål eller tillgodose våra behov. För att vi ska känna detta krävs det att vi accepterar den information som låg till grund för diskonfirmationen som sann. Dock finns det flera mekanismer som ofta hindrar oss från att göra det. Om vi accepterar att informationen var sann innebär det samtidigt att vi medger att något är fel eller hanteras på ett otillfredsställande sätt. Detta skulle kunna få oss att tappa ansiktet och framstå som ineffektiva och därmed sänka vårt självförtroende och till och med hota vår identitet.

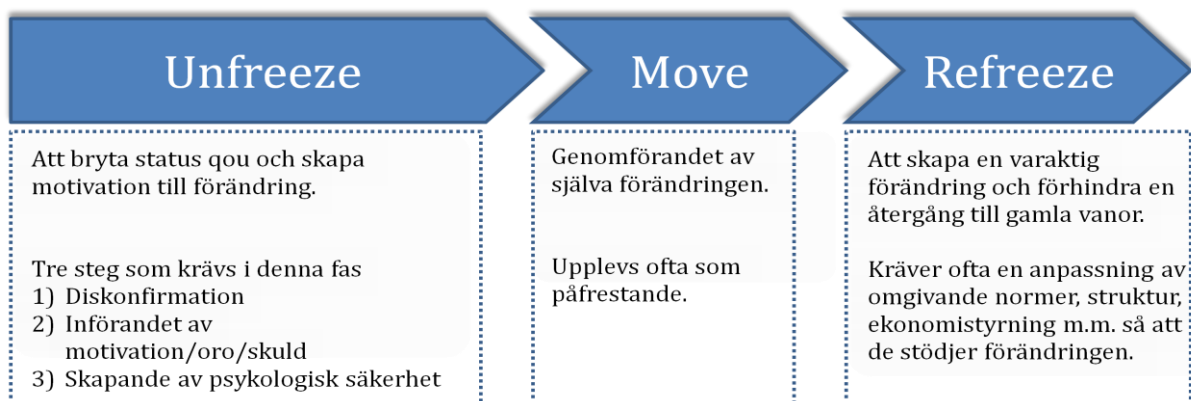
För att komma runt denna oro krävs det tredje steget, nämligen *skapandet av psykologisk säkerhet*. Införandet av denna säkerhet innebär även att man gör människor trygga i att de kommer att klara av förändringen. Det kan också handla om att man skapar en kultur där man inte letar efter syndabockar utan istället ser problemen som möjligheter att bli bättre. Ledare som stöttar och motiverar de anställda, visioner som uppmuntrar och att de anställda finner stöd i sin

arbetsgrupp är alla exempel på hur man kan införa en psykologisk säkerhet hos de anställda.

Move När första fasen har passerats finns det en vilja och en motivation att förändras och lära sig nya saker. Nästa steg i processen blir då att det nya beteendet eller tankesättet utformas. Dock är det ofta svårt att i förväg styra riktningen på själva förändringen. Denna fas upplevs också ofta som påfrestande då medarbetarna befinner sig i en fas av förändring där de lämnat det gamla bakom sig men inte helt är klara över vart de är på väg.

Refreeze Sista fasen handlar om att försöka stabilisera det nya beteendet och minska risken för en återgång till det gamla beteendet. För detta krävs det att organisationen arbetar med att anpassa företagskultur, normer och struktur så att dessa inte motarbetar det nya beteendet (Schein 1999). Här spelar en anpassning av ekonomistyrningen en viktig roll. Ett exempel på där strukturen hindrar att förändringen blir varaktig är att ledningen försöker införa medarbetardelaktighet men behåller organisationsstrukturen som fortfarande stödjer byråkratisk kontroll.

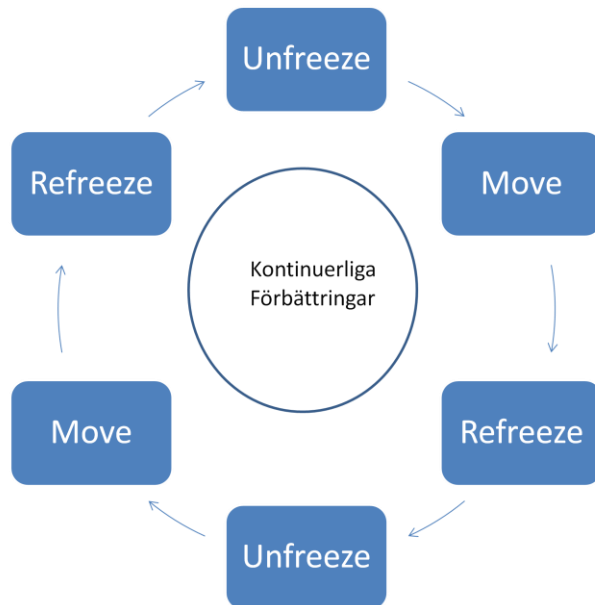
I figur 1 ges en sammanfattande bild av Lewins modell av förändringsprocessen.



Figur 1: Lewins ramverk kring förändringsprocessens ramverk. Egen bearbetning.

Detta ramverk kring förändring av Lewin har dock kritiserats för att vara en allt förenklad och mekanisk bild av förändring i en värld där förändring är konstant. Kritik har även berört att perspektivet har en top-down-orienterad syn på förändring (Burnes 2004). Dock anser vi att ramverket ger en överskådlig bild av förändringsprocessen och utgör en bra grund för att kunna förstå och problematisera dess mekanismer vilka är desamma oavsett om förändringen i sig är stor eller liten. Schein (1999) menar även att Lewins ramverk är mycket användbart för att analysera alla slags förändringsprocesser, både planerad förändring och organisatoriskt lärande.

Tillämpat i en lean-inspirerad miljö av kontinuerliga förbättringar skulle man kunna se Lewins ramverk som en del i en kontinuerlig förbättrings- och förändringsprocess. Även om man kan se att organisationen som helhet alltid rör sig vid ett kontinuerligt förbättringsarbete befinner sig inte alla delar av företaget konstant i en *move-fas*. Olika enheter och processer går kontinuerligt igenom en cykel av *unfreeze, move, refreeze* i sitt förbättringsarbete. Detta beror på att rutiner är ett viktigt inslag i alla processer och dessa kräver en viss tid för att arbetas in. På så vis kan ett företag som applicerar kontinuerliga förbättringar ses gå igenom de faser som identifierats av Lewin, detta även om förändringarna i sig är små. Figur 2 nedan illustrerar detta synsätt.



Figur 2: Lewins förändringsramverk kopplat till kontinuerliga förbättringar. Egen bearbetning.

Unfreeze handlar till exempel om att inse att en arbetsprocess som man arbetar efter idag inte är den optimala och att det förekommer mycket slöseri. *Move* är den fas då en hypotes utformas och testas, det vill säga att man genomför själva förändringen. *Refreeze* blir då den fas då man efter att ha utvärderat förändringen bestämmer sig för att detta ska bli en ny standard i arbetet och anpassar omgivningen för att stödja den nya arbetsprocessen.

Vi har nu visat på vilka mekanismer som ligger bakom det förändringsmotstånd som är vanligt i många organisationer. För att ledningen ska kunna hantera detta förändringsmotstånd och skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete krävs kunskap om olika styrmedel och hur de kan påverka människors beteende. Kunskap krävs även om vilka olika sätt det finns att strukturera upp förbättringsarbetet på. Därför kommer nästa avsnitt att handla om just detta.

3.3 Styrning

3.3.1 Traditionell styrning

Traditionellt sett har organisationer styrts från ett top-down-perspektiv, det vill säga att direktiv på hur man ska agera kommer från ledningshåll. Det är vanligt att budgetar upprättas och att styrningen baseras på avvikelser från dessa. Denna typ av styrning benämns utfallskontroll (Merchant & Van der Stede, 2007). Detta bygger på ett vertikalt synsätt på organisationen där resultat hänförs till respektive avdelning och där varje enhet ansvarar för sina prestationer. Detta medför ofta att organisationerna är hierarkiska till sin natur. Enligt Merchant och Van der Stede (2007) styrs majoriteten av företag efter finansiella nyckeltal och dessa indikerar hur väl enheten har presterat under den senaste mätperioden. Dessa finansiella nyckeltal har sin grund i den finansiella redovisning och är mätetal såsom intäkter, kostnader, lönsamhet och avkastning.

Det finns flera aspekter i den traditionella styrningen som kan ge upphov till problem vid implementeringen av ett lean-tänk. Till exempel betonas det inom lean att företaget ska sätta kunden i fokus och för detta syfte menar bland andra Chenhall (2008) att horisontella organisationer, snarare än traditionella och vertikala organisationer, lämpar sig bäst. Ytterligare ett potentiellt problem som kan uppstå i den traditionella styrningen är att man bara fokuserar på att uppnå utsatta standards och därför inte ifrågasätter eller försöker att förbättra dem. Lean-orienterade organisationer förlitar sig därför i högre utsträckning på social kontroll och beteendekontroll (Kennedy & Widener, 2008). Hur styrningen kan vara utformad i lean-orienterade organisationer beskrivs nedan.

3.3.2 Styrning i lean-orienterade organisationer

Eftersom lean skiljer sig från den traditionella synen på hur man bäst driver ett företag ställs det även andra krav vad gäller styrningen. Kennedy och Widener (2008) har tagit fram ett ramverk av styrmedel som är förknippade med organisationer som introducerat lean. Ur detta ramverk har vi valt ut styrmedel som främjar arbetet med kontinuerliga förbättringar och vi redogör för dessa nedan.

Empowerment

Empowerment inom lean handlar medarbetarengagemang och skulle översatt till svenska betyda *bemyndigande*. Vad som menas med begreppet är enligt Bowen och Lawler (1992) att medarbetare ges information, belöning, kunskap och befogenheter att själva kunna fatta rätt beslut för att ta företaget i rätt riktning. En del av beslutsfattandet fördelas alltså ut i organisationen och det finns en tilltro på medarbetarnas förmåga att kunna ta egna beslut. Detta menar även Chenhall (2008) är väsentligt i lean-organisationen då han pekar på att organisationen förutom att vara kundorienterad även ska lägga stor vikt på att skapa en

företagskultur som är karakteriserad av samarbete, öppenhet, ansvarstagande och välmående. Detta blir grunden för att skapa ett klimat som stödjer kontinuerliga förbättringar.

Gruppträck

Enligt Towry (2003) är gruppträck i team en stark kraft. Den kan till exempel underminera individuella belöningsystem då det visar sig att individen hellre följer gruppen. Han visar också på att organisationer som är starkt teambaserade presterar finansiellt bättre än andra, detta gäller särskilt för horisontella organisationer där teamindelning är vanlig. Kessiakoff³ berättade om ett exempel där gruppträcket fick en positiv effekt på verksamheten. Det handlade om en organisation där medarbetarna, på eget initiativ, själva redovisade på en tavla hur många ärenden var och en hade avklarat under veckan. Redovisningen möjliggjorde att gruppen kunde fördela resurser på ett effektivt sätt och hjälpas åt vid behov. Förutom att resursfördelningen förbättrades kan det tänkas att offentliggörandet av antalet avklarade ärenden ingav ett extra incitament till att arbeta effektivt.

Belöning

För att lyckas med kontinuerliga förbättringar skriver Fullerton och McWatters (2002) bland annat att *empowered* medarbetare behövs men även att belöningsystemet bör länkas till kvaliteten på produkten som tillverkas. Schonberger (1994) menar att belöningen i lean-miljöer ska vara baserad på mätbara och total kvalitetsbaserade parametrar, systematisk, offentlig och ske gruppvis. Med total kvalitetsbaserade parametrar menar Schonberger resultat såsom minskade defekter, reklamationer och ledtider. Med att belöningen ska ske systematiskt, snarare än sporadiskt, menas att den sker veckovis, månadsvis, kvartalsvis och/eller årsvis. Att belöningen ska vara offentlig innebär exempelvis att vinnargruppen visas vid ceremonier eller att foto på vinnaren hängs upp på väggen i korridoren. Schonberger menar också att den största delen av belöningar ska gå till grupper snarare än till individer. Dock menar Robinson (1998) att ekonomiska belöningar ger en yttre motivation som hämnar den inre motivationen och minskar kreativiteten. Detta är förödande för arbetet med kontinuerliga förbättringar.

Horisontell organisationsstruktur

Berling (2005) menar att många organisationer är funktionellt och vertikalt indelade och att det därför är vanligt med interna barriärer och revir. Detta skapar inte bara motsättningar mellan olika avdelningar utan kan även vara ett hinder i förbättringsarbetet. I lean ses företaget ur ett horisontellt perspektiv där fokus ligger på kunden och processerna (Kennedy & Widener 2008, Chenhall 2008). Att förändra organisationsstrukturen efter de olika processerna och minska de interna barriärerna kan därför vara en viktig del för att skapa förutsättningar för kontinuerliga

³ Robert Kessiakoff VD Lean Concepts, intervju den 19 november 2009

förbättringar och samtidigt motverka suboptimeringar. Chenhall (2008) konstaterar också att i den horisontella organisationen ska verksamheten organiseras med utgångspunkt från kundens behov och att alla processer ska ge kundvärde. Han menar att man istället för att fokusera på individen bör organisera sig i team som har ett ansvar för att leverera värde åt kunden.

Visualisering

Ett viktigt styrmedel inom lean är visualisering. Ett exempel på visualisering är att använda anslagstavlor för att kommunicera och synliggöra behov och problem till medarbetarna (Banker et al 1993). Banker et al (1993) beskriver vidare nyttan av att tydligt visualisera resultaten för att medarbetarna lättare ska kunna relatera sina egna insatser till utfallen. Visualisering ger också en effekt av delaktighet hos medarbetarna om de ständigt blir konfronterade med fakta om verksamheten på tavlor där de arbetar. Ytterligare en viktig komponent i visualiseringen är att den fakta som man grundar beslut på ska vara lättillgänglig för alla och inte bara något som ligger på ett intranät eller i någon databas som sällan används.

Utbildning

Sörqvist (2004) menar att okunskap är ett hinder för kontinuerliga förbättringar och betonar vikten av att ge medarbetarna god utbildning. Han menar att personalen bör utbildas i nya arbets- och tankesätt för att motivera och öka medarbetarnas kunskaper men även för att påverka attityder och inställningar. Osterman (1994) visar ett samband mellan en hög grad av utbildning och flexibla arbetsfilosofier så som lean och TQM. Den intensiva utbildningen ska leda till ökat engagemang och hängivenhet hos de anställda. Sörqvist (2004) menar också att det är väsentligt att utbilda högsta ledningen då det visat sig att detta är helt avgörande för att förbättringsarbetet ska bli framgångsrikt. Ofta tar dock dessa chefer inte sig tid att genomföra utbildning i förbättringsarbete och det leder till att arbetet med kontinuerliga förbättringar får mycket sämre förutsättningar för att lyckas.

Prestationsmätning

Schonberger (1996) argumenterar för en övergång mot icke-finansiell nyckeltalsmätning, särskilt gäller detta i lean-orienterade företag. Även Kennedy och Widener (2008) menar att icke-finansiella nyckeltal är att föredra. Dessa mätetal ska direkt ge en indikation om statusen på värdeprocessen istället för finansiella mätetal som ger ett historiskt kvitto på prestationen. Det som är väsentligt att mäta inom lean blir således sådant som rör värdeprocessen till exempel antal leveranser i tid, att rätt kompetens finns tillgänglig för respektive uppgift, produktkvalitet, antal dagar i lager, kostnad för bristfällig kvalitet och tid från order till faktura. Det gemensamma för dessa mätetal är att de är lätta att koppla till medarbetarens dagliga arbete och att de uppmärksammar problem innan de syns i de finansiella mätetalen vilket ger en snabbare

reaktionstid att åtgärda problemen. Det sistnämnda är en viktig del i arbetet med kontinuerliga förbättringar när varje enskild medarbetare kan agera och ta faktabaserade beslut för att förbättra verksamheten.

Standardisering

Standardisering är ett viktigt inslag i arbetet med kontinuerliga förbättringar. En standardisering krävs för att arbetsgruppen ska ha något att utgå ifrån i analysen kring hur man skulle kunna arbeta smartare. Enligt (Berling 2005) säkerställer standardiserade arbetsprocesser kvaliteten samtidigt som de utgör en grund för förbättringar. Eller som Adler och Borys (1993) uttryckte det:

You can't improve a process that hasn't been standardized.

(Adler & Borys, 1996 s.72)

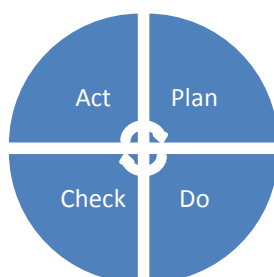
Enligt en studie av Roseau, Vonderembse och Ragu-Nathan (2000) får de företag som arbetar med standardiserade arbetsprocesser en konkurrensfördel. Denna förstärks ytterligare om medarbetarna är med att ta fram och utveckla dessa standarder. Då upplevs standarderna som vägledare i beslutsfattandet snarare än en metod för ledningen att uppifrån styra beteenden. Om medarbetarna istället är involverade blir standarderna ett sätt att kunna fånga upp kundernas efterfrågan samtidigt som det ökar kompetensen och prestationerna hos medarbetarna.

3.4 Metodik för att arbeta med kontinuerliga förbättringar

För att driva arbetet med kontinuerliga förbättringar på ett systematiskt sätt finns det en rad olika modeller, metoder och verktyg. Dessa kan ses som dels ett tankesätt men även som en struktur att haka upp och styra sitt förbättringsarbete på. Två i litteraturen vanligt förekommande modeller är PDCA-modellen och A3-modellen. Båda dessa föreskriver en given struktur att arbeta med kontinuerliga förbättringar på och nedan beskrivs hur dessa två modeller ser ut.

PDCA-modellen

PDCA-modellen, som visas i figur 3, är framtagen av Walter Shewhart och förfinad av Edwards Deming och kallas även Shewhart-cykeln eller Deming-cykeln (Sörqvist, 2004). PDCA står för



Figur 3: PDCA-modellen

plan, do, check och act.

- Plan** Första fasen, *plan*, handlar om att definiera ett problem och att försöka att identifiera orsakerna till problemet och hur dessa ska åtgärdas. Kessiakoff⁴ förklarar att det i detta steg skapas en hypotes om hur man ska lösa och förbättra det område man fokuserar på.
- Do** Denna hypotes menar Kessiakoff⁵ bör testas i begränsad skala, vilket kan vara begränsat geografiskt, på en viss avdelning eller under en bestämd period. Detta är *do-fasen*. Även Sörqvist (2004) beskriver denna fas som genomförandefasen där han visserligen menar att åtgärderna kan göras i full skala men som oftast genomförs i pilotprojektsform. Han pekar vidare på vikten i detta steg att utbilda de som berörs av projektet.
- Check** Nästa viktiga del i modellen handlar om att följa upp pilotprojekten. Enligt Sörqvist (2004) kontrolleras utfallet gentemot den hypotes som togs fram i *plan-fasen* och man analyserar och utvärderar hur det har blivit. Kessiakoff⁶ menar också att *check-fasen* är viktig ur motivationssynpunkt. Om deltagarna i projektet vet att det kommer att utvärderas och analyseras visar detta att ledningen prioriterar projektet och att deltagarna kommer att få stå till svars för det som de har gjort eller inte gjort. Detta bidrar enligt Kessiakoff⁷ till ökat positivt engagemang hos medarbetarna.
- Act** Det sista steget i cirkeln följer efter analysen och syftar till att eventuellt korrigera och förbättra de åtgärder som vidtagits i pilotprojektet. Korrigeringarna bygger på vad som kommit fram till vid utvärderingen av pilotprojektet. Enligt Kessiakoff⁸ börjar man eventuellt om från början med *plan* för att korrigera och testa en modifierad hypotes. När tillfredställande resultat uppnåtts implementerar man pilotprojektet på bred front i verksamheten. Denna implementering innebär också att man fastställer en ny standard som alltså är det bästa sättet att arbeta på vid just detta tillfälle.

⁴ Robert Kessiakoff, VD Lean Concepts, intervju den 19 november 2009

⁵ ibid

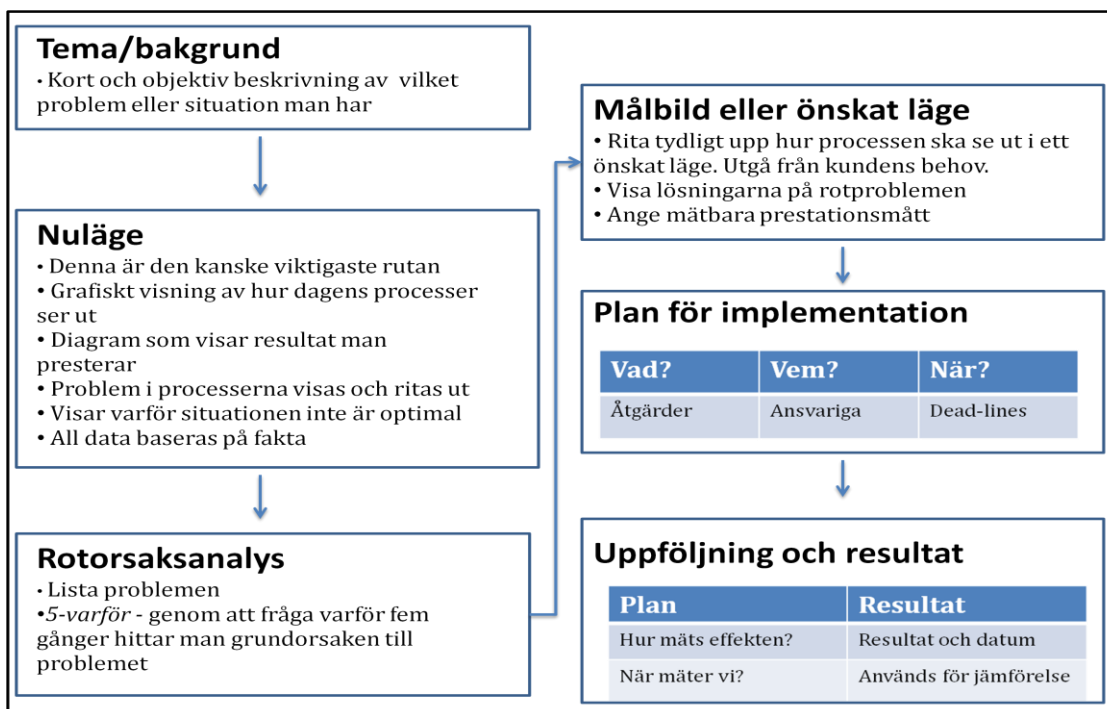
⁶ ibid

⁷ ibid

⁸ ibid

A3-modellen

Ett annat verktyg som förekommer i litteraturen är den så kallade A3-modellen som har utvecklats av Toyota. Sobek beskriver att modellen kan användas för att lösa problem, visa status på pågående projekt och för att sprida information inom företaget. A3-modellen har fått sitt namn av att den ska få plats på ett A3-papper och den består av sex punkter. Styrkan med modellen är att den är väldigt lättöverskådlig och enkel att förstå. Genom en illustrativ bild nedan (se figur 4) visas hur en A3-modell kan se ut, vilka punkter som finns med och vad som ska stå under dessa. A3-modellen är egentligen bara ett sätt att samla en rad tekniker som är vanliga inom lean i en enda modell och kopplingen till PDCA-modellen är tydlig.



Figur 4: A3-modellen. Fritt utarbetat efter Sobek

Ovan har vi nu visat på att det finns ett förändringsmotstånd i organisationer och hur man kan förstå mekanismerna bakom detta. Vi har även visat vilka olika typer av styrmedel som kan användas vid arbete med kontinuerliga förbättringar och hur arbetet kan struktureras. Men att bara ta sig förbi förändringsmotståndet och skapa en struktur för förbättringsarbetet är inte tillräckligt. För att skapa förutsättningar för ett i längden hållbart och kontinuerligt förbättringsarbete måste också kunskap finnas kring vilka faktorer det är som motiverar medarbetarna att driva arbetet framåt. Därför kommer nästa avsnitt handla om detta.

3.5 Att skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet

Berling (2005) menar att motivationen hos medarbetarna är central då tanken bakom kontinuerliga förbättringar är att det är medarbetarna som ska driva detta förbättringsarbete.

Detta förutsätter ett stort engagemang och driv i gruppen och att hålla engagemanget och motivationen uppe för förbättringsarbetet blir därför en kritisk framgångsfaktor. Berling (2005) fann vid en omfattande studie med cirka 1000 respondenter, som alla arbetade med kontinuerliga förbättringar, vilka faktorer som ansågs vara mest motiverande respektive demotiverande vilka visas i tabell 1. En rad slutsatser kan dras från studien, bland annat att förenkling av ens eget arbete är en sak som de anställda finner vara en av de mest motiverande faktorerna. Även möjligheten till mer pengar i form av belöningar och att man genom förbättringarna kan få en tryggare anställning är faktorer som motiverar i förbättringsarbetet. Bland de faktorer som är mest demotiverande är att medarbetarna upplever att ingenting händer och att de inte får något svar på förbättringsförslagen. Om de förslag som kommer upp nedvärderas av ledningen leder även det till att motivationen drastiskt minskar liksom om det finns en rädsla över att själv bli bortrationaliserad som en följd av förbättringarna.

Motiverande faktorer	Demotiverande faktorer
Förenklar mitt arbete och gör det enklare	"Ingenting händer"
Man kan få mer pengar i form av belöningar eller bonussystem	Våra förslag nedvärderas
Tryggare anställning genom att företaget blir mer konkurrenskraftigt	Rädsla för rationaliseringar
Man kan förbättra den egna arbetsmiljön och säkerheten	Bristande information och dålig kommunikation
Det är roligt att se egna förbättringar bli genomförda	Motvilja mot förändringar

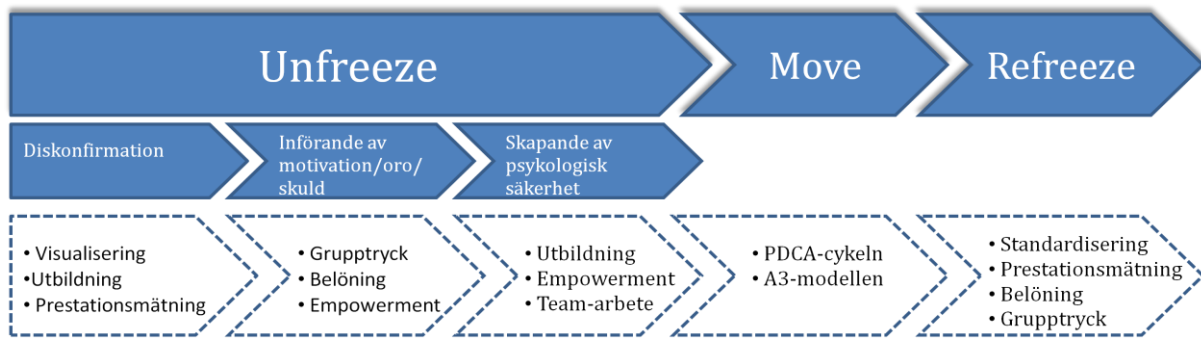
Tabell 1: Motiverande och demotiverande faktorer enligt Berling (2005)

Enligt Kessiakoff⁹ är det främst två saker som är mycket viktiga för att skapa motivation kring förbättringsarbetet. Det första är att de anställda på ett eller annat sätt får det bättre av förbättringarna, till exempel att de ser att det förenklar deras arbete. Detta skapar en stark personlig drivkraft. Den andra motivationsfaktorn är stöd och uppmärksamhet från ledningen. Att chefen visar att arbetet är viktigt och uppmuntrar förslagen är väldigt viktigt för att personalen ska behålla sitt engagemang.

3.6 Kopplingen mellan kontinuerliga förbättringar, förändringsmotstånd och styrning

I den teoretiska referensramen har tre huvudområden presenterats: kontinuerliga förbättringar, förändringsmotstånd och styrning av kontinuerliga förbättringar. De teorier som redogjorts för har sammanfattats i en modell (figur 5). Denna modell presenteras och förklaras nedan.

⁹ Robert Kessiakoff, VD Lean Concepts, intervju den 19 november 2009



Figur 5: Koppling mellan förändringsutmaningar i Lewin-modellen, styrmedel från Kennedy och Wideners ramverk och andra verktyg för kontinuerliga förbättringar. Egen bearbetning.

Enligt Lewins modell sker en förändring i tre stadier, *unfreeze*, *move* och *refreeze*. För att komma igenom *unfreeze*-stadiet behöver stabiliteten brytas genom att tre steg passeras. Den första är *diskonfirmation*, det vill säga en insikt om att den nuvarande situationen inte är bra. Tre styrmedel som Kennedy och Widener (2008) har i sitt ramverk, nämligen *visualisering*, *utbildning* och *prestationsmätning*, kan användas för att åstadkomma denna diskonfirmation. Detta genom att medarbetarna utbildas i metoder för att identifiera slöseri och sedan mäter de och visualiserar prestationsgapet. På så vis kan en insikt skapas om att dagens arbetssätt inte är optimalt. Efter att ha synliggjort prestationsgapet krävs att nästa steg passeras, det vill säga att en känsla av *motivation*, *skuld* eller *oro* skapas. Detta innebär att en motivation för att göra något åt prestationsgapet. Styrmedel som nu blir aktuella är till exempel *belöning* eller *gruppträck*. En hägrande belöning eller trycket från kollegorna kan båda utgöra incitament till att vilja göra något åt prestationsgapet och förändra sitt sätt att arbeta. Skapas denna känsla passeras alltså steg två och den anställde är både medveten om prestationsgapet och känner sig motiverad att agera. För att slutligen ta steget till förändring behövs enligt Lewins modell också vad som kallas *psykologisk säkerhet*. Detta handlar om att personen måste känna tillräckligt med trygghet och stöd för att våga prova något nytt och inte vara orolig för att straffas för fel. Här kan även *gruppträcket* spela en stor roll om personen finner stöd i gruppen och beslut tas gemensamt av teamet. Utbildning i förändringsarbete och vetskapen om varför det är viktigt samt att igen riskerar att bli avskedad är också centrala delar för att känna säkerhet.

Genomdrivandet av själva förändringen, *move*, upplevs ofta som påfrestande. Därför är det viktigt att den sker relativt snabbt för att inte medarbetarna ska tappa motivationen att vilja förändra. För att styra förändringsprocessen och för att driva den framåt är PDCA-cykeln ett instrument att använda sig av. Där det är viktigt att man inte bara planerar, *plan*, och genomför, *do*, utan även utvärderar, *check*, och korrigerar, *act*. Även A3-modellen kan med fördel användas som ett stöd i förändringsfasen eftersom den på ett strukturerat sätt visar vad som ska åstadkommas och hur.

Slutligen handlar *refreeze-stadiet* om att etablera den nya förändringen. På lean-språk handlar det om att skapa en ny struktur genom att en ny rutin eller *standard* skapas. Detta är en nedskriven beskrivning av det bästa sättet att arbeta på som man känner till just då. Det finns en risk att medarbetarna faller tillbaka i sina gamla invända arbetsvanor om den nya standarden inte ligger i linje med prestationsmätningen och belöningsystemet.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras en sammanställning av de genomförda intervjuerna. De två företag som studerats presenteras var för sig med en inledande bakgrund varefter kontinuerliga förbättringar, förändringsmotstånd och styrmedel behandlas. Varje företagsdel avslutas med en beskrivning av hur de arbetar med att skapa ett uthålligt förbättringsarbete.

4.1 Siemens Sverige

4.1.1 Bakgrund

Siemens Sverige är en del av Siemens-koncernen som har sitt säte och ursprung i Tyskland. Koncernen har över 400 000 medarbetare och omsätter runt 77 miljarder euro. Siemens Sverige omsätter cirka 18 miljarder SEK och har ungefär 4 600 anställda. Siemens verkar inom områdena elektronik och elteknik och Siemens Sverige har verksamhet inom industriautomation, byggnadsautomation, säkerhetssystem, medicinsk teknik, trafikteknik, IT och kommunikation, ljuskällor och hushållsapparater.

På Siemens talade vi med företagets kvalitets- och miljöchef, en gruppchef på en avdelning samt en arbets- och projektledare. Samtliga var involverade i arbetet med kontinuerliga förbättringar där kvalitets- och miljöchefen hade en strategisk roll medan de andra två arbetade med förbättringsarbetet på en ledande men mer operativ nivå.

4.1.2 Kontinuerliga förbättringar

Kvalitetschefen menar att man kan se på lean på två olika sätt; dels som en filosofi och ett tankesätt men även som en verktygslåda. Verktyg som *fem varför*, identifiering av slöseri och *just-in-time* är något man har arbetat under flera år med i produktionen. Att däremot införa lean som tankesätt är något Siemens lagt stor vikt vid sedan ett och ett halvt år tillbaka. På frågan om vad Siemens menar med lean betonas medarbetarnas engagemang, kundfokus, resurseffektivitet och kontinuerliga förbättringar.

På Siemens har man sedan en tid arbetat med att införa kontinuerliga förbättringar som ett tankesätt och ett strukturerat sätt att arbeta inom olika delar av företaget. Vikten av att ha tålamod och att starta smått betonas när man ska införa dessa förändringar. De har även börjat utbilda cirka 140 ledare i lean. Implementering av kontinuerliga förbättringar har skett stegvis där förbättringsarbetet har introducerats på olika avdelningar och grupper runt i företaget. Genom att arbeta sig framåt stegvis lär sig ledningen om implementeringen samtidigt som man kan visa på lyckade exempel, något som är viktigt vid införandet av konceptet. Olika grupper har också olika mognadsgrad vilket medför att vissa grupper har större förutsättningar för att klara förändringen och ledningen vill att dessa ska gå först. Det övergripande målet för Siemens är att

genom kontinuerliga förbättringar leverera mer värde till sina kunder och på så vis stärka sin konkurrenskraft. På en avdelning vi studerade bröts detta ned till att främst minska ledtiden från kundens första kontakt med företaget till Siemens respons.

4.1.3 Förändringsmotstånd

När arbetet med kontinuerliga förbättringar introducerades mötte detta motstånd. Avdelningschefen märkte i sin grupp att det fanns en ovilja att förändra sig och det nya sättet att arbeta ledde till många högljudda diskussioner. Främst tror han att motståndet berodde på den stora omställning de anställda var tvungna att göra. Historiskt sätt är Siemens ett hierarkiskt företag där instruktioner kommer uppifrån och ned. Nu fick medarbetarna själva driva processer och ta beslut och denna omvälvning skapade motstånd. En annan del av motståndet som uppstod berodde mer på hur olika personer fungerade i gruppen. Vid förändringen var det många som ville få sin röst hörd och att gruppen skulle prova just dennes idéer. Dessutom var det inte alla på avdelningen som fick utbildning i ett initialt läge vilket gjorde att vissa personer inte riktigt förstod meningen med det nya konceptet och därför visade motstånd. På andra håll i organisationen fanns det också en viss skepsis inledningsvis och flera anställda ska ha ifrågasatt nödvändigheten av att förändra sig nu då de upplevde att det dåvarande sättet att arbeta hade fungerat bra i många år. Denna skepsis försvann dock mer och mer i och med att medarbetarna såg att arbetet gav positiva resultat.

Även kvalitetschefen menade att det förekom motstånd när de skulle förändra arbetssätt men menade samtidigt att detta ofta bottnade i att det inte rådde konsensus kring problemet och att medarbetarna inte såg helheten. Han menade att människor vill förändra men att de inte vill förändras själva. Med detta menade han att det är viktigt att man delar samma bild av verkligheten och har en gemensam syn på de problem som finns. Därmed skapas förutsättningar för att medarbetarna själva tar initiativ till olika förändringsåtgärder och tas initiativet av en själv blir problematiken med förändringsmotstånd inte så stor. Motstånd uppkommer bara när personer inte förstår varför de gör en sak och inte ser sin egen vinning i det. Ibland kan det dock vara så att någon faktiskt får en ökad arbetsbörda på grund av en förändring och därmed kan uppleva detta negativt. Om denne dock förstår helheten och vilken besparing förändringen kan medföra i en annan del av processen försvinner den negativa inställningen. Mycket handlar också om att vara tydlig med att det extra arbete som förändringen innebär kommer att kompenseras på något sätt.

På Siemens menade kvalitetschefen att 20 procent av utmaningen med att införa en ny förbättring är att lösa själva problemet medan resterande 80 procent består av att hitta ett sätt att kommunicera detta till de personer som måste förändra sitt sätt att arbeta. Inställningen till

förändringar påverkas även av tidigare erfarenheter av förändringar. Kvalitetschefen menade också att konflikter kring hur kostnader av en förbättringsåtgärd ska fördelas mellan avdelningar potentiellt också kan orsaka motstånd. Detta är dock något som kan undvikas genom att ledningen, ända uppifrån, är insatt i tanken med lean och kontinuerliga förbättringar och därmed kan hjälpa till att lösa dessa konflikter.

Alla som vi talade med på Siemens menar att det som motiverar de anställda mest till att vara engagerade i arbetet med kontinuerliga förbättringar är att de ser att förbättringarna förenklar deras arbete och gör att de kan leverera ett bättre resultat.

4.1.4 Styrmedel

På Siemens används en rad olika styrmedel, både av mer traditionell karaktär och styrmedel i linje med Kennedy och Wideners ramverk. Till de mer traditionella styrmedlen hör användandet av budgetar. Dessa reglerar främst pengar men eftersom de kontinuerliga förbättringarna främst strävar efter att korta ledtiderna har man inte sett någon konflikt mellan budget som styrmedel och förbättringsarbetet. Prestationsmätningen som finns idag är också präglad av en traditionell syn där man på säljnivå mäter bland annat hit-rate, kundtid och marginaler. Ett mer lean-anpassat sätt att mäta prestationer håller på att tas fram och finns i vissa fall idag som komplement. Något belöningsystem kopplat till kontinuerliga förbättringar används inte idag utan belöningen ligger i att man förenklar sitt eget arbete.

Sett till Kennedy och Wideners ramverk används till exempel gruppmotivation där man strävar efter att skapa en stark vi-känsla i gruppen. Vad gäller horisontell struktur samarbetar säljstödgruppen med ekonomerna som ofta är med på förbättringsmötena. I övrigt sker inte något större samarbete mellan olika avdelningar och funktioner i dagsläget. Visualisering är mycket viktigt och används främst genom att en tavla finns med på varje morgonmöte. På tavlan visas statistik från gårdagen på ingående, utgående och liggande ärenden och ger en snabb feedback på gruppens arbete. Visualisering är också ett kraftfullt verktyg då projektgrupperna ritar upp alla arbetsprocesser man har i nuläget och sedan ritar upp en målbild om hur man skulle vilja arbeta. Detta får alla att se helheten på ett annat sätt och synliggör också källor till slöseri. Kvalitetschefen menar även att visualisering via tavlor är ett mycket mer effektivt sätt att kommunicera på än intranät och e-mail som ofta förbises.

Standards är en viktig del av arbetet och avdelningschefen berättar att de försöker hitta bestämda rutiner för hur olika ärenden ska hanteras. Dock följs inte alltid rutinerna då handläggaren ibland kan uppleva en konflikt mellan kundens krav och standarden. Vid dessa fall försöker man anpassa standarden att bli ännu bättre. Samtidigt var det ofta standards som upplevdes som mest negativa inslaget i arbetet med kontinuerliga förbättringar. Medarbetarna

upplevde det ibland som att de blev intvingade i en struktur och ett sätt att arbeta och det var något de inte gillade alls.

Under intervjuerna betonades vikten av utbildning flera gånger av både chefer och medarbetare. Siemens kommer att vid årsskiftet att ha utbildat runt 140 chefer inom lean för att de ska kunna fungera som stöd för en kultur av kontinuerliga förbättringar. En av de viktigaste sakerna enligt kvalitetschefen är att man som chef tillsammans med sina medarbetare ska gå ut i verksamheten och försöka lösa problemet gemensamt där och inte bara skicka iväg den anställde med en lösning. På så vis skapas ett lärande och en förståelse för helheten. Genom att vara på plats i verksamheten och involvera flera personer minskas också risken för att flaskhalsen bara ska skickas vidare i organisationen.

Enligt kvalitetschefen handlar lean och arbetet med kontinuerliga förbättringar dels om struktur och styrningen men framförallt handlar det om en inställning, ett sätt att tänka. Detta är det allra viktigaste för att få ett varaktigt arbete. När väl inställningen är på plats krävs dock också en struktur som gör att arbetet drivs framåt. Mer om den struktur Siemens använder sig av finns i bilaga 2. Strukturen går kortfattat ut på att man inledningsvis har man begränsat sig till att alla förbättringar inom kontinuerliga förbättringar inte ska ta mer än tre månader och det ska gärna gå snabbt från att man ger ett förbättringsförslag till att man gör ett projekt av det. Detta för att man ska hålla uppe drivkraften och motivationen för förbättringen. I detta syfte hålls också regelbundet möten där arbetet följs upp. Vidare ska inte förbättringsprojekten medföra några större extra kostnader. Tanken är att man ska gräva där man står och påverka det man kan med de medel som finns tillgängliga och hitta sätt att arbeta smartare.

Strukturens roll för det kontinuerliga förbättringsarbetet är viktigt enligt avdelningschefen. Men även om strukturen finns på plats måste man hela tiden arbeta med att hålla upp engagemanget och motivationen för att skapa förutsättningar för ett långvarigt förbättringsarbete.

4.1.5 Att skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet

För att långsiktigt nå framgång med kontinuerliga förbättringar finns det vissa aspekter som måste uppfyllas enligt intervjupersonerna på Siemens. Det första är att arbetet som läggs ned på kontinuerliga förbättringar bör leda till att vardagen förenklas för medarbetarna och att de förslag som kommer fram ska leda till att något görs. Vidare uttrycks vikten av att medarbetarna är delaktiga i alla led i arbetet med kontinuerliga förbättringar och att man lyckas få en teamkänsla i gruppen.

Till de orsaker som intervjupersonerna menade skulle minska motivationen hör att ledningen inte skulle ge tillräckligt med tid att lägga ned på arbetet. Flera respondenter menade också att

något som skulle verka demotiverande är om de förbättringsförslag som identifierades aldrig genomfördes eller togs på allvar. Slutligen menade de också att det skulle vara ödesdigert om arbetet med kontinuerliga förbättringar skulle resultera i att personal sades upp på grund av att man blivit effektivare.

4.2 Schibsted/Svenska Dagbladet/Aftonbladet

4.2.1 Bakgrund

Svenska Dagbladet (SvD) och Aftonbladet är två av Sveriges största tidningar och tillhör den norska Schibsted-gruppen som har verksamhet i 22 länder och sysselsätter 7 700 anställda. Tillsammans omsatte Schibsted-gruppen cirka 13,7 miljarder NOK år 2008. Svenska Dagbladet har en strategi att vara en kvalitetstidning och förutom pappersutgåvan ingår även nätupplagan svd.se, ekonominyhetssajten e24.se och matsajten tasteline.com. Aftonbladet är Sveriges största kvällstidning och ges ut i pappersformat och på nätet på aftonbladet.se. Till Aftonbladet hör även nätsajterna blocket.se, hitta.se och bytbil.se. Inom Schibsted-gruppen har vi intervjuat två leanexperter/internkonsulter från Schibsted samt en nyhetschef, en administrativ redaktör och en reporter från Aftonbladet och Svenska Dagbladet.

4.2.2 Kontinuerliga förbättringar

De svenska tidningarna inom Schibsted har arbetat med kontinuerliga förbättringar sedan 2008. Huvudmålet med arbetet är enligt Schibsteds leanexpert, som också arbetar som internkonsult, att öka lönsamheten. Då det kontinuerliga förbättringsarbetet ska implementeras på olika avdelningar används internkonsulter som kommer centralt från Schibsted. Dessa internkonsulter går in på en operativ nivå och identifierar förbättringspotential och hjälper till att få igång förbättringsarbetet. På avdelningen som ska implementera kontinuerliga förbättringar utses även en *champion* bland de anställda. Denna person ska verka som en eldsjäl för förbättringsarbetet och har till uppgift att driva det vidare efter det att konsulterna har lämnat. Internkonsulterna arbetar nära tillsammans med *championen* med att införa kontinuerliga förbättringar på avdelningen och verkar både som pådrivare, utbildare och stöd för de andra medarbetarna. Chefernas roll i det kontinuerliga förbättringsarbetet är mer passiv och de är sällan direkt involverade i det operativa arbetet. Det är istället internkonsulterna och *championen* som har ansvar för arbetet med förbättringarna.

Lean och det kontinuerliga förbättringsarbetet på Schibsted handlar mycket om att ta bort slöseri och icke-värdeskapande aktiviteter samt att höja kvaliteten. Enligt Schibsteds leanexpert kan lean ses innehålla både hårda och mjuka delar och det är viktigt att få med sig båda. De hårda delarna är strukturen, verktygen och de systematiserade processerna medan de mjuka delarna av lean mer handlar om att involvera medarbetarna i förbättringsarbetet.

4.2.3 Förändringsmotstånd

Vid våra intervjuer framgår det att förändringsmotstånd är något som många inom SvD och Aftonbladet känner igen och har stött på i samband med kontinuerliga förbättringar. Detta förändringsmotstånd har uppstått av olika anledningar. På en av tidningarna har det exempelvis förekommit motstånd på grund av att det har kommit konsulter utifrån och pekat på vilka problem och ineffektiviteter det finns på redaktionen. En del personer har då känt sig hotade och ifrågasatta vilket har skapat ett motstånd. Ytterligare ett exempel är när vissa chefer motsatt sig arbetet med kontinuerliga förbättringar eftersom detta kräver att planeringen och processer blir mer transparenta för samtliga. Detta i kombination med att de anställda får en ökad befogenhet att ta egna beslut gör att vissa chefer upplever att de tappar makt. Genom detta har vissa chefer upplevt att förbättringsarbetet medför negativa konsekvenser för de själva och de har då motsatt sig arbetet. Detta motstånd har hanterats genom att internkonsulterna lyft fram vilka andra positiva effekter arbetet får samt visar att chefens arbetsbörda faktiskt kan minskas genom att fler är med och planerar. Även om problemen med förändringsmotstånd ofta känns igen upplever andra vi har intervjuat att det inte varit ett så stort problem. I ett fall visar det sig att medarbetarna tvärtom är mycket förändringsbenägna vilket respondenten tror grundar sig i en mycket hög krismedvetenhet. Tidningen har länge visat minusresultat vilket medfört att medarbetarna känner att något måste göras och därför blivit mer förändringsbenägna.

En intressant iakttagelse gjordes också av en respondent på en av tidningarna. Där hade implementeringen av kontinuerliga förbättringar gått lätt att införa på en av redaktionerna medan det hade gått desto trögare på en annan redaktion. Att den ena redaktionen lyckades så pass bra berodde enligt respondenten på att de från början hade en plattare organisation där samtliga på redaktionen, oavsett position, satt tillsammans. Detta ökade förutsättningarna för att skapa en förståelse för helheten och ett bra samarbete mellan medarbetarna. Denna redaktion hade också en etablerad förändringskultur och en vana av att ständigt förändras vilket också underlättade vid implementeringen av kontinuerliga förbättringar. På den andra redaktionen där implementeringen gått trögare kan man beskriva organisationen som mer hierarkisk och funktionsindelad organisation vilket bland annat visade sig genom att reportrarna satt för sig och detsamma gällde ledningen och redigerarna. Vår respondent menade att kontinuerliga förbättringar inte passade lika bra in i en mer hierarkisk miljö. Detta dels på grund av att chefen i högre grad kan känna att sin roll är hotad i och med att hans eller hennes makt och inflytande till viss del går över till medarbetarna men även för att de inte har samma vana vid att samarbeta mellan funktionsgränserna. I hierarkiska och funktionsindelade organisationer har inte heller medarbetarna samma möjlighet att få en helhetsbild av arbetet på redaktionen.

4.2.4 Styrmedel

På både SvD och Aftonbladet är visualisering ett styrmedel som används mycket på redaktionerna och överallt finns det anslagstavlor uppsatta. Dessa används främst för att visa dagens och veckans planering och för att strukturera upp när reportrarna ska lämna in sina artiklar. Tavlorna används även när de ska rita upp hur olika processer ser ut. På de redaktioner vi besökt används inte tavlorna till att redovisa resultat och prestationer i någon högre utsträckning men det är något som flera respondenter menar kan komma längre fram. En av tidningarna har påbörjat arbetet med att ta fram verksamhetsrelaterade nyckeltal som är tänkta att redovisas på tavlorna i styrningssyfte. Ett exempel på nyckeltal som skulle kunna användas i detta syfte skulle kunna vara antalet egna nyheter, det vill säga hur många nyheter som reportern själv tagit fram och som alltså inte är en nyhet hittad i andra nyhetskällor.

Vad gäller utbildning har man enligt Schibsteds leanexpert inte genomfört någon övergripande utbildning för alla medarbetare som är involverade i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Dock har alla de som utses till *champions* fått en tvådagarskurs i kontinuerliga förbättringar. Att man inte gett alla utbildning i konceptet beror enligt leanexperten på att det saknas intresse hos medarbetarna att lära sig om filosofin bakom arbetet. De vill hellre se snabba resultat och ägna sin tid åt att förbereda morgondagens tidning. Enligt en internkonsult är det bästa sättet att lära sig om lean och kontinuerliga förbättringar att arbeta med det.

I vår intervju med en person som hade rollen som *champion* påtalade hon att *empowerment* och medarbetarnas delaktighet var en av de absolut största fördelarna med att arbeta med kontinuerliga förbättringar och att detta också var en viktig framgångsfaktor. På den redaktion där hon var verksam diskuterade medarbetarna också varje morgon gemensamt om vad som skulle kunna göras bättre. På en annan redaktion var medarbetarna ännu inte särskilt involverade i arbetet med att ta fram förbättringar utan detta hade främst gjorts av internkonsulterna från Schibsted. Detta berodde dock främst på att redaktionen precis hade börjat med förbättringsarbetet och tanken var att medarbetarna skulle bli mer aktiva längre fram.

På ingen av tidningarna fanns något monetärt belöningsystem kopplat till arbetet med kontinuerliga förbättringar. Istället motiverades medarbetarna av att de såg resultat av sitt förbättringsarbete i verksamheten samt att beröm delades ut.

Gemensamt för SvD och Aftonbladet är att de använder A3 som en metodik att genomföra kontinuerliga förbättringsprojekt. På ett A3-papper skriver de ned det identifierade problemet och bakgrunden till detta. Sedan kartlägger de arbetsprocesserna så som de ser ut idag och försöker analysera grundorsaken till de problem som identifierats. Därefter ritas de som är

involverade i projektet upp en ny processkarta som beskriver en målbild över hur processen bör se ut i framtiden. Flera respondenter betonar vikten av att de åtgärder som ska vidtas skrivs ned samt att en tidsplan fastställs och en ansvarig person utses för varje aktivitet.

4.2.5 Att skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet

För att lyckas med ett varaktigt arbete med kontinuerliga förbättringar krävs det enligt nyhetschefen att medarbetarna ser att de förslag och förändringar som genomförs också ger verkliga resultat. Det är därför viktigt att de realiserade förbättringarna kommuniceras ut så att de anställda ser att det är ett resultat av det kontinuerliga förbättringsarbetet. Detta stärker motivationen hos de anställda. Nyhetschefen betonar även vikten av att medarbetarnas idéer uppmärksammas och att det händer något med dem. För att skapa ett långsiktigt och varaktigt förbättringsarbete menar hon vidare att det är viktigt att fler och fler medarbetare blir aktiva i att ta fram förbättringsförslag och att de själva driver egna projekt. På så vis minskas beroendet av konsulterna från Schibsted och den person som är *champion*. Vidare menar nyhetschefen att det krävs förståelse och support från ledningen för att ett långvarigt arbete med kontinuerliga förbättringar ska lyckas. Även flera andra respondenter har betonat att förbättringsarbetet underlättas om ledningen är övertygad om att företaget ska arbeta med kontinuerliga förbättringar och att denna övertygelse sedan spridas ut i organisationen. Det krävs även att resurser i form av tid tilldelas förbättringsarbetet.

5 Analys och resultat

I detta kapitel knyter författarna ihop referensramen med det empiriska resultatet, ser vilka samband som finns och för ett resonemang utifrån uppsatsens frågeställning.

5.1 Kontinuerliga förbättringar

5.1.1 Olika förutsättningar påverkar hur företagen arbetar med kontinuerliga förbättringar

I litteratur och teori om lean och kontinuerliga förbättringar fokuseras det sällan på att alla företag har olika bakgrunder och historik. Ofta förutsätts det att företag kan stöpas in i en förutbestämd lean-mall. I vår studie har vi dock upptäckt att det inte är så enkelt och vi har vidare märkt att de förutsättningar en organisation bär med sig in i arbetet i hög grad påverkar hur konceptet implementeras, mottas och sedan används. Siemens och Schibsted har en del förutsättningar som skiljer sig åt och dessa är intressanta att förstå eftersom de kan hjälpa till att förklara de olika val som respektive organisation har gjort.

Om vi börjar med Siemens så kan vi konstatera att företaget ursprungligen är ett tillverkande industriföretag. Lean och kontinuerliga förbättringar har sitt ursprung i just tillverkningsindustrin och det är också där konceptet har sin största spridning. De två delar av Siemens som vi studerat är inte tillverkande enheter utan tjänsteavdelningar och inom tjänstesektorn är lean inte lika vanligt förekommande. Konceptets spridning inom tillverkningsdelarna gör dock att det finns en kunskap inom företaget av att jobba med lean och kontinuerliga förbättringar vilket gör att man har lättare att få acceptans för konceptet och att det finns vilja att testa det även på andra delar av koncernen. Schibsted å sin sida är en mediekoncern och ett tjänsteföretag som verkar i en bransch där lean och kontinuerliga förbättringar inte har en lika stor spridning som i tillverkningsindustrin. Detta medför att det är färre chefer och medarbetare som har erfarenhet av lean och kontinuerliga förbättringar på Schibsted. Detta är en förutsättning som skiljer de båda företagen åt och som vi också tror medför att det kan ta längre tid att implementera kontinuerliga förbättringar på Schibsted än vad det gör på Siemens.

En annan tydlig förutsättning som skiljer sig åt mellan företagen är hur tidsperspektivet ser ut. På nyhetsredaktionerna på Schibsted arbetar de anställda ständigt mot en tight deadline för att hinna få med varje artikel till nästa dags tidningar. Den starka tidspressen bidrar till att det ofta är svårt att avvara tid för att arbeta med kontinuerliga förbättringar även om detta kanske skulle löna sig på sikt. På Siemens där man ofta har ett längre tidsperspektiv är det lättare att i ett implementeringsstadium avvara tid för att arbeta med kontinuerliga förbättringar och utbilda sig.

Ytterligare en förutsättning som inverkar på implementeringen av kontinuerliga förbättringar har vi sett är huruvida företaget har en horisontell eller vertikal struktur. Både Chenhall (2008) och Kennedy och Widener (2008) visar att det finns många fördelar med att ha en horisontell struktur då detta ligger i linje med mycket av det som lean bygger på. *Empowerment*, organisering efter arbetsprocesser, helhetsyn och kundfokus är alla faktorer som lättare kan byggas in i en horisontell organisation än en vertikal och hierarkisk. I ett fall på Schibsted såg vi också att organisationsstrukturen hade en direkt påverkan på i vilken grad man lyckades införa kontinuerliga förbättringar. Detta exempel handlade om en avdelning som var platt i sin struktur och som lyckades betydligt bättre med förbättringsarbetet än den andra avdelningen som av tradition var mycket toppstyrd och där hierarkierna var tydligare. Detta anser vi ytterligare stärker analysen att en vertikal organisation kan försvåra implementeringen av kontinuerliga förbättringar.

Att företagen har haft olika förutsättningar inför arbetet med att implementera kontinuerliga förbättringar tror vi har bidragit till att vi idag kan se en del skillnader i hur de arbetar med konceptet. Nedan följer nu en jämförelse mellan de båda företagens sätt att arbeta med kontinuerliga förbättringar.

5.1.2 Jämförelse av hur företagen arbetar med kontinuerliga förbättringar

Vid vår jämförelse av de båda företagens fann vi att det finns en del likheter men också många skillnader i hur de arbetar med kontinuerliga förbättringar. Likheterna fanns bland annat att se i den metodik som användes för att arbeta med kontinuerliga förbättringar där Siemens PDCA-cykel och struktur till stor del liknade Schibsteds A3-modell. Dock hade Siemens tydligare utarbetade rutiner för hur förbättringsarbetet skulle gå till med fasta möten och tidsramar. Detta tror vi också med fördel skulle kunna utvecklas ytterligare på Schibsted med tiden. Förutom i problemlösningsmetodiken fanns det även en del likheter i de styrmedel som tillämpade vilket behandlas längre fram i analysen. Valet av implementeringsstrategi och chefens roll i det kontinuerliga förbättringsarbetet anser vi höra till de mest betydelsefulla skillnaderna och mer om detta följer nedan.

I vår empiriska studie framkom att de båda företagen valt helt olika implementeringsstrategier. På SvD och Aftonbladet har kontinuerliga förbättringar implementerats via internkonsulter centralt från Schibsted. Dessa konsulter har kommit in på en operativ nivå på en redaktion och introducerat kontinuerliga förbättringar och verktyg så som visualisering och metodiken A3 för att identifiera och lösa problem. En av de anställda på redaktionerna har utsetts till *champion* vars roll är att tillsammans med konsulterna leda och driva förbättringsprojektet. På Siemens ser implementeringsstrategin annorlunda ut och där utbildas chefer, från toppen av

organisationen och nedåt, och det är sedan deras ansvar att driva arbetet på sina respektive avdelningar. I likhet med Schibsted implementeras dock inte konceptet samtidigt över hela företaget utan man tar en avdelning i taget. De olika sätten att implementera kontinuerliga förbättringar leder oss också in på en annan intressant skillnad mellan företagen, nämligen att chefens roll i förbättringsarbetet ser mycket olika ut. På Schibsted är det som sagt *championen* som tillsammans med internkonsulterna utvecklar förbättringsarbetet och det är denne som har ansvaret för att arbetet fortlöper efter det att konsulterna lämnat företaget. Den person som utses till *champion* behöver inte vara någon chef utan kan istället vara en driven och duktig medarbetare. Vad vi såg var att cheferna här ofta inte hade någon direkt aktiv eller drivande roll i arbetet med kontinuerliga förbättringar. Precis som på Schibsted var det på Siemens medarbetarna som skulle ta fram förslag på förbättringar och genomföra projekten men chefens roll på Siemens var mer aktiv. Alla cheferna hade också fått utbildning i kontinuerliga förbättringar innan arbetet startade och i det fortsatta arbetet fungerade chefen som coach och motor samt hade som ansvar att motivera och driva arbetet framåt. Alltså en liknande roll som *championen* på Schibsted var tänkt att ha. Anledningarna till varför de båda företagen har valt så pass olika implementeringsstrategier och att chefens roll sett annorlunda ut tror vi kan bero på bland annat skillnader i tidsperspektiv som togs upp under förutsättningar. En rad andra faktorer kan också tänkas ha en inverkan men utrymme saknas för att i denna uppsats föra en vidare diskussion kring ämnet.¹⁰

Oavsett implementeringsstrategi är förändringsmotstånd något som båda företagen känt igen och detta ses även som en stor utmaning i att kunna skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete. Därför kommer nästa del av analysen att beröra detta.

5.2 Förändringsmotstånd

Att det i samband med arbetet med kontinuerliga förbättringar skulle finnas en utmaning i form av motstånd mot förändringar, vilket mycket av litteraturen visat på, är också något som vi kunnat styrka genom intervjuer med personer både på Schibsted och på Siemens. Flera respondenter har bland annat gett exempel på hur skepsis, öppet motstånd och en ovilja att förändras har kunnat märkas och förändringsmotstånd har visat sig vara en utmaning i arbetet med kontinuerliga förbättringar. Även om en majoritet av de vi talat med har kunnat känna igen denna problematik har det inte framkommit någon helt enhetlig bild. Det har nämligen även

¹⁰ Till exempel kan tänkas att skillnaden mellan tysk och svensk/norsk kultur samt branschkultur där tillverkningsföretag ofta har en mer hierarkisk syn kan ha påverkat varför man på Siemens har haft en mer "top-down" implementering genom hela företaget.

funnits avdelningar där något motstånd till förändringar inte alls har identifierats. Detta är intressant utifrån perspektivet att skapa förutsättningar för kontinuerliga förbättringar eftersom att det visar att förändringar inte per definition behöver leda till motstånd. Snarare, vilket också ligger i linje med vad Rubenowitz (2004) skriver, handlar det motstånd som kan uppkomma om rädsla och osäkerhet inför att de förmodade konsekvenser förändringen kan få eller att man helt enkelt inte ser anledningen till varför förändringen skulle vara nödvändig. Om det inte är förändringen i sig som utlöser reaktioner av motstånd, vilka faktorer är det i så fall? Vid en vidare analys av alla de exempel som framkom i empirin på när motstånd mot förändringar visade sig, kunde ett par återkommande faktorer identifieras. Dessa skulle också kunna ses som själva grundorsaken till att det uppkom motstånd.

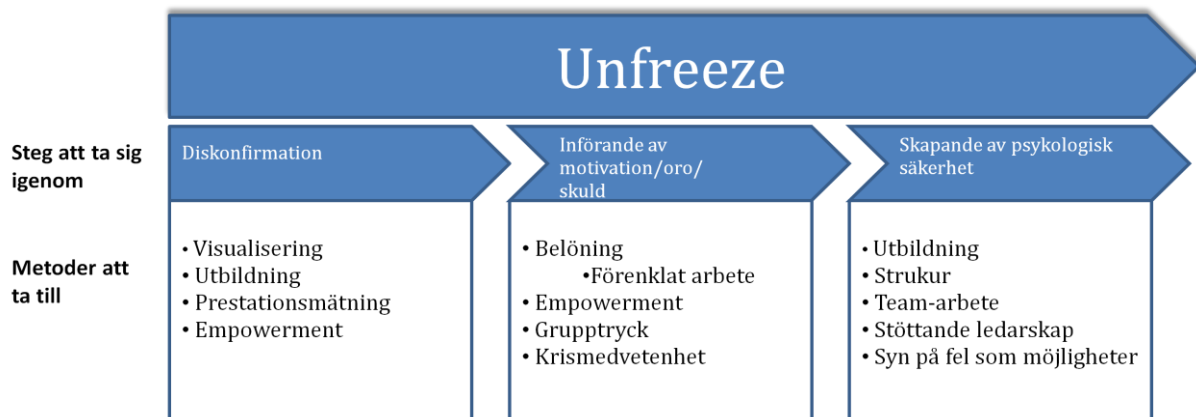
Den vanligaste orsaken till att det uppstod motstånd som vi såg var att de anställda **inte hade förstått behovet av förändringen**. Ett citat som är talande för detta är vad en anställd hade sagt i samband med att en arbetsprocess skulle förändras: "*Jag har arbetet så här i 25 år utan problem, varför ska jag behöva ändra på det nu för?*". Kvalitetschefen på Siemens menade också att motstånd uppkom då medarbetarna inte såg helheten eller att det saknades konsensus kring problemet. En andra vanlig orsak till motstånd visade sig vara att förändringen hade varit **initierad utifrån eller ovanifrån**. En respondent menade att motstånd nästan alltid skapades då utomstående kom in och påvisade vilka problem som fanns på avdelningen och sa att de var tvungna att förändras. Den grundläggande orsaken till motståndet var åter att medarbetarna inte förstod varför förändringen egentligen var nödvändig men det handlade även om att de intog en försvarsställning mot någon som ifrågasatte hur de arbetade och som kunde uppfattas ett yttre hot.

I linje med Rubenowitz (2004) visade det sig även att en tredje vanlig orsak till motstånd var att man ansåg att det blev **negativa konsekvenser för en själv**. Ett exempel som framkom på detta var att det på ett av företagen fanns ett motstånd från vissa chefer till det kontinuerliga förbättringsarbetet eftersom de då kände att de tappade makt i och med medarbetarna fick allt mer att säga till om. Vissa förändringar av arbetsprocesserna medförde också att någon persons arbetsbörda ökade även om helheten förbättrades. Den vars arbetsbörda ökade kunde då också visa tecken på motstånd till förändringen. **Osäkerhet över resultatet** av det kontinuerliga förbättringsarbetet och förändringarna av vissa rutiner var den fjärde stora orsaken som vi identifierade till motståndet. Osäkerhet anser vi också ligger bakom det faktum att flera respondenter menade att motståndet till konceptet kontinuerliga förbättringar var kraftigast initialt men att det sedan avtog när de anställda faktiskt såg att det blev positiva konsekvenser av det arbetet.

Ovan har vi slagit fast att motstånd till förändringar i många fall innebär en stor utmaning i arbetet med kontinuerliga förbättringar. Vi har också visat att motståndet inte har sin grund i förändringen i sig utan snarare i faktorer är förknippade med förändringen. Vi har också identifierat de i Siemens och Schibsted mest frekvent förekommande orsakerna till att förändringsmotstånd har uppkommit. Att kunna hantera dessa blir en framgångsfaktor i att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete.

5.2.1 Att hantera förändringsmotstånd

Flera av de bakomliggande orsakerna till förändringsmotstånd som framkommit i vår studie kan kopplas Lewins ramverk kring förändringsprocessen. Lewins första steg *unfreeze* handlar om att skapa förutsättningar för förändring. Med utgångspunkt från vår empiriska studie sammankopplar vi här, i en integrerad modell, de tre steg som organisationen måste ta sig igenom med de olika styrmedel som Siemens och Schibsted använde sig utav för att göra detta (se figur 6). Vi redogör även för vilka skillnader det fanns i användandet av styrmedel som fanns företagen emellan.



Figur 6: Att hantera förändringsmotstånd utifrån Lewins ramverk. Egen bearbetning.

Diskonfirmation

De i vår studie vanligaste orsakerna till motstånd, att det saknas förståelse för varför förändringen är nödvändig inte och att det är personer utifrån som säger vad som borde förändras, kan båda härledas till att det första steget i *unfreeze-fasen*, diskonfirmation, inte har uppfyllts. Diskonfirmation skapas enligt Lewin när man själv förstår hur situationen idag ser ut, hur den skulle kunna se ut och varför det skulle vara bättre. För att skapa detta, och på så vis också undvika det motstånd som annars skulle uppstå, använder både Siemens och Schibsted styrmedlet visualisering. Visualisering visade sig även vara det styrmedel som var vanligast förekommande på båda företagen och flera whiteboard- och anslagstavlor var utplacerade i

verksamheterna. Initialt i alla förbättringsprojekt ritade man tydligt upp en nuvärdeskarta över arbetsprocesserna där man såg hur det ser ut idag. Båda företag menade att många då fick en aha-upplevelse eftersom det då var första gången som de såg helheten i en process. Därefter ritas en bild av ett önskat läge upp, en målbild, där har de icke-värdeskapande aktiviteterna eliminerats. Genom detta skapas en tydlig diskonfirmation. Förutom visualisering såg vi att utbildning kan vara en viktig metod för att skapa diskonfirmation, främst i implementeringsfasen. Genom att utbilda alla i filosofin kring kontinuerliga förbättringar och vad det syftar till skapas en förståelse hos de anställda för konceptet. En utbildning i att kartlägga arbetsprocesser och dela in dessa i värde- respektive icke-värdeskapande processer samt att identifiera slöseri och se helheten kan också medföra att medarbetarna ser på sin verksamhet på ett annat sätt och att diskonfirmation skapas på det viset.

En chef på Siemens menade också att om det är något han kunde ha gjort för att minska förändringsmotståndet i det initiala skedet av arbetet med kontinuerliga förbättringar så var det just att ha haft mer utbildning för samtliga i gruppen. I vår analys av företagen framkom det dock tydligt att de såg olika på just utbildning. På Siemens prioriterade man det mycket och alla medarbetare som var involverade i det kontinuerliga förbättringsarbetet genomgick inledningsvis en grundläggande utbildning i lean och förbättringsarbete. Samtidigt satsades mycket på speciella, mer omfattande, utbildningar för alla chefer kring lean-filosofin och kontinuerliga förbättringar. På Schibsted däremot var det bara projektledare som fick utbildning i lean och förbättringsarbete. På Schibsted fanns även en tanke om att man lär sig lean bäst genom att arbeta med det. Genom att först använda verktygen menades att förståelsen för filosofin skulle komma efter hand. Vidare berättade en av respondenterna att intresset för filosofin bakom kontinuerliga förbättringar inte var så stor bland medarbetarna som hellre ville se snabba resultat. Skillnaden i hur företagen ser på utbildning tror vi till stor del kan relateras till den skillnaden i tidsperspektiv som nämnt tidigare. I en mycket resultatinkriktad kultur med korta deadlines som i fallet med Schibsted kan tänkas att utrymmet för utbildning blir litet och därför börjar de direkt med verktygen.

Då diskonfirmation handlar om att skapa en medvetenhet kring att det som görs skulle kunna göras ännu bättre, tror vi även att prestationsmätning skulle kunna vara ett användbart styrmedel. Prestationsmätning såg vi användes i viss grad på båda företagen. Siemens hade det då de varje morgon gå igenom statistik från gårdagen och utifrån det skapa en dialog kring förbättringar. Vi tror att det finns stor potential i att skapa verksamhetsrelaterade nyckeltal för att på så vis sprida information om hur enheten presterar och på så vis enklare kunna identifiera förbättringsområden och även se resultatet av förbättringsåtgärderna.

Att någon kom utifrån och berättade allt som vi gjorde fel, som en respondent uttryckte det, skapade enligt vår empiriska studie motstånd till förändringen. Detta visar att diskonfirmation inte bara handlar om att få fakta framför sig, utan mycket av det handlar om att personen ifråga får en egen insikt av problemet. För detta krävs att man ger medarbetarna information, utbildning och tid för att de själva ska inse vad som måste förändras. I detta arbete har vi sett att styrmedlen visualisering, utbildning, prestationsmätning och empowerment är viktiga för att skapa förutsättningar för diskonfirmation på så vis minska risken för förändringsmotstånd.

Införandet av motivation/oro/skuld

Att förstå att det finns ett problem, som diskonfirmationen handlar om utifrån Lewins ramverk, räcker inte för att skapa en förändring. Det måste även finnas någon slags drivkraft eller motivation för att genomföra förändringen och komma till det önskade läget och det är det Lewins andra steg, *införandet av motivation/oro/skuld*, handlar om. Mycket av att skapa motivation handlar om att skapa incitament eller belöningar. Utifrån det ramverk Kennedy och Widener (2008) skapat framstår därför styrmedlet belöningsystem som tillämpligt. I vår empiriska studie fann vi dock att något monetärt belöningsystem inte varit kopplat till förbättringsarbetet hos något av företagen. Varken Siemens och Schibsted upplevde att det fanns något behov av ett sådant system. Tillfredsställelsen av att själv få vara delaktig i vad som händer på arbetsplatsen och att se att förbättringarna förenklar ens eget arbete fungerar som tillräcklig belöning i sig. Detta medför att medarbetarna inser att förbättringsarbetet innebär något positivt för dem själva och risken för motstånd till förändringarna minskas därför.

En annan viktig del i att skapa motivation handlar om att det är medarbetarna själva som får ta besluten och driva förbättringsprojekten. Om man däremot blir pådyvlad något uppifrån eller utifrån blir inte motivationen att genomföra förändringen lika hög. Empowerment blir därför ett viktigt styrmedel att använda för att skapa motivation. Styrmedel som gruppptryck kan också skapa motivation genom att de involverade i förbättringsarbetet får presentera för sina kollegor vad de gjort under den senaste tiden. Detta användes på Siemens och presentationen inför de andra, och indirekt gruppptrycket, blir då ett incitament till att verkligen få saker gjorda. Även en stark krismedvetenhet har vi i vår empiriska studie sett öka förändringsbenägenheten. Känslan av kris har medfört att alla anställda känner att något måste göras. Detta är vad Lewin kallar införandet av oro och det skapar en motivation till att genomföra förändringen även om den skulle leda till en försämring av arbetsvillkoren.

Skapandet av psykologisk säkerhet

Det tredje steget, *skapandet av psykologisk säkerhet*, handlar om att inte tappa ansiktet genom att erkänna att man tidigare arbetat ineffektivt. Det handlar även om att känna tillräckligt med

trygghet för att våga släppa taget om de gamla rutinerna. För att uppfylla detta steg visade det sig i empirin att utbildning och struktur var viktiga inslag. Genom dessa hade de anställda något att hålla fast vid och förståelsen kring vad som skulle hända ökade. Även stöd från andra i teamet och chefen är viktigt för att öka känslan av säkerhet. Ytterligare en viktig faktor är att skapa en god kultur där man vågar prova förändringsförslag även om det finns risk för att de misslyckas. En kultur där brister ses som systemfel snarare än individuella misslyckanden och där problem är möjligheter, skapar också goda förutsättningar för att ta sig igenom detta steg.

Detta var en genomgång av orsaker till motstånd som kan identifieras utifrån Lewins modell och förslag på hur dessa kan hanteras. Dock finns det även andra vanliga orsaker som visades i empirin. En orsak är att vissa förändringar innebär negativa konsekvenser för vissa personer och att de då motsätter sig detta. Enligt en chef vi pratat med är det då viktigt att som chef vara lyhörd och kompensera eller avlasta för ökad arbetsbörda. Det kan också handla om att genom utbildning och visualisering av målbilder visa att det trots allt ändå kan innebära en förbättring på sikt. Gruppträck i form av en stark vi-känsla kan också lösa denna problematik då medarbetaren känner att den själv kan ta en liten försämring om laget ändå vinner mycket på det och är nöjd för det.

5.3 Faktorer för att långsiktigt motivera till kontinuerliga förbättringar

Det kan många gånger vara svårt att hålla igång ett engagemang och en motivation efter att de initiala drivkrafterna såsom inspirerande konsulter eller andra entusiasmerande personer lämnat teamet eller intagit en mindre synlig roll. Det som visat sig i de två organisationer som vi tittat närmare på är att det finns några kritiska framgångsfaktorer för att ett initierat förbättringsarbete ska kunna leva vidare.

5.3.1 Motiverande faktorer

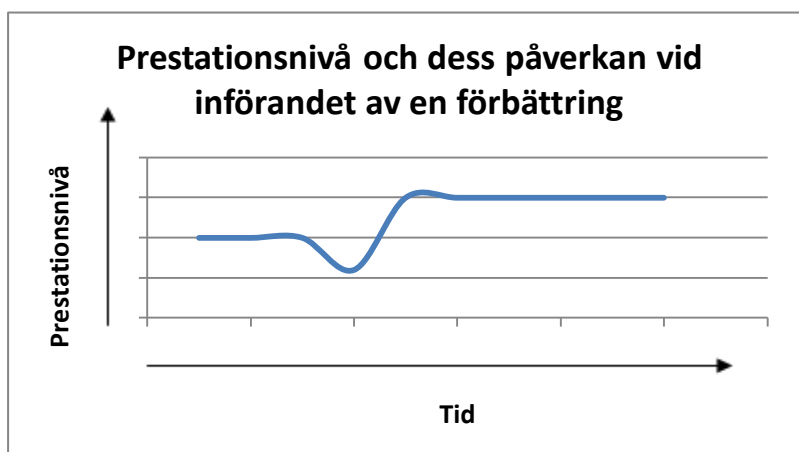
Underlätta för medarbetarna

För att hålla uppe motivationen hos medarbetarna för förbättringsarbetet är det enligt Berling (2005) viktigt att de förändringar som görs leder till att det blir bättre och enklare för individen. I hans undersökning var faktorn att förändringen *förenklar mitt arbete och gör det enklare* den faktor som hans respondenter mest frekvent tog upp. Detta är detsamma som framkommit i majoriteten av de intervjuer som vi genomfört på Siemens och Schibsted. Där påpekas gång på gång att just det faktum att förändringen underlättar för individen och gruppen gör att man är motiverad att genomföra den och att söka efter nya förbättringar. På Schibsted fanns en mycket resultatnriktad kultur där man ville se snabba resultat. Detta var anledningen bakom att de var mycket noga med att visa medarbetarna vilka förbättringar som åstadkommit genom arbetet

med kontinuerliga förbättringar. Genom att hela tiden visa på vilket resultat arbetet gett ökade man motivationen inför det framtida arbetet.

Tid och engagerat ledarskap

En annan central del bland framgångsfaktorerna är ett tydligt ledarskap. En organisation där ledningen stöttar, uppmuntrar och driver på arbetet med kontinuerliga förbättringar har enligt de personer vi intervjuat en mycket större chans att långsiktigt kunna nå framgångar med kontinuerliga förbättringar. Ledningen har en viktig roll att visa att arbetet med kontinuerliga förbättringar prioriteras på företaget och kan göra detta genom att vara delaktiga i projekten, följa upp och utvärdera hur arbetet går. Men framför allt kan de visa vikten av förbättringsarbetet genom att fördela resurser i form av tid att arbeta med kontinuerliga förbättringar. I vår empiriska studie såg vi här att det fanns skillnader mellan Siemens och Schibsted. På Siemens, där man implementerade kontinuerliga förbättringar uppifrån och ned och utbildade alla chefer, var det ofta chefen som tydligt visade vikten av förbättringsarbete och tilldelade den tid som krävdes. I ett fall på Schibsted var den närmsta chefen inte så engagerad i förbättringsarbetet utan där fick den som var *champion* istället försöka övertyga sin chef om att denne skulle tilldela henne resurser i form av tid för att arbeta med kontinuerliga förbättringar. Det viktiga här är att för att lyckas med kontinuerliga förbättringar så krävs det att tid avvaras för detta. Hur tid ska disponeras är ofta en av chefens uppgifter, därför är det väsentligt att chefen är med på vad konceptet innebär och prioriterar det för att det kontinuerliga förbättringsarbetet ska kunna bli lyckosamt. En annan viktig del med tid är att man behöver ett mått av uthållighet. Det har påpekats på Siemens och Schibsted att det inte sällan ser ut om nedan (se figur 7) under ett förbättringsprojekt.



Figur 7: Prestationsnivån under ett förbättringsprojekt. Egen bearbetning.

När ett projekt inleds och man börjar ändra på det arbetssätt som tidigare gällt så presteras initialt sämre än vad som gjordes innan projektet. Detta beror på att alla nya rutiner inte hunnit sätta sig. Men varpå medarbetarna vänjer sig vid de nya rutinerna så stiger prestationsnivån över den ursprungliga nivån i de fall där projektet varit lyckat. Här krävs det förståelse och långsiktighet från ledning och medarbetare att varje förändring får ta tid på sig att ge effekt. Finns inte denna insikt är risken att ledningen tappar modet när de ser att förändringen inte ger det resultat man önskat sig.

Något anmärkningsvärt är att de vi intervjuat, tydligt påpekat vikten av ledarskap i arbetet med kontinuerliga förbättringar samtidigt som det tar en väldigt liten plats i litteraturen kring ämnet. Vad detta beror på är svårt att säga. Det skulle kunna bero på att teoretikerna helt enkelt förutsätter att de teorier man lägger fram backas upp av kompetenta ledare och chefer.

Visa att handling tas

Andra kritiska faktorer är att medarbetarna måste se resultat av de förändringar de gör och de förslag som läggs också testas i verkligheten. Skulle inte detta ske så kommer kreativiteten att avta när medarbetarna inte blir hörda. Även i Berlings (2005) studie visar det sig att se sina egna förslag bli genomförda är en av de mest motiverande faktorerna. På Schibsted och Siemens är detta något som medarbetarna poängterat som väsentligt. På Siemens menade respondenterna att idéer och förslag som togs fram skulle testas och realiseras så fort som möjligt. Annars skulle man riskera att antingen döda drivkraften hos den/de som kommit på förslaget eller om det dröjde allt för lång tid mellan förslag och verkställande kunde det riskeras att förbättringen inte längre var aktuell då förutsättningarna ändrats. På Schibsted pekades vikten av att också visa att förslag realiserades för att stärka medarbetarnas känsla av påverkbarhet och engagemang.

5.3.2 Demotiverande faktorer

Berling (2005) undersökte även vilka faktorer som fungerar demotiverande på medarbetarna och tre av de mest frekventa faktorerna var följande:

- Förbättringsförslag nedvärderas
- Man är rädd för att förbättringsarbetet kommer leda till rationaliseringar
- Dålig kommunikation och information

Dessa var även de punkter som respondenterna på Siemens och Schibsted uppfattade vara de mest demotiverande faktorerna. På Siemens påpekades vikten av att ta alla förslag på allvar och att dåliga förslag oftast sållades ut av sig självt. Ledningen uppmuntrade även medarbetarna till att våga prova och se ifall idéerna fungerar i praktiken. Gjorde de inte det så var det ändå ingen katastrof eftersom de i alla fall hade lärt sig något. På Schibsted sades att kontinuerliga

förbättringar inte borde leda till personalnedskärningar utan där kunde nya arbetsuppgifter hittas om förbättringsarbetet skulle leda till att en tjänst blev överflödigt. Även på Siemens hade ledningen samma tankesätt. Att ge medarbetarna tryggheten i att förbättringar aldrig skulle leda till uppsägningar var viktigt då företaget annars riskerade att förlora medarbetarnas engagemang och delaktighet. I anda med tredje punkten ovan så menade kvalitetschefen på Siemens att 20 procent av utmaningen med en förbättring handlade om att lösa själva problemet och resterande 80 procent handlade om att kommunicera för att skapa förståelse för och ändra beteenden i organisationen.

Utifrån detta resonemang kan vi se att det är viktigt att ledningen motiverar och ger de bästa möjliga förutsättningarna till organisationen för att kunna lyckas med kontinuerliga förbättringar men att det samtidigt är ytterst väsentligt att hantera de inslag i verksamheten som kan ha en demotiverande effekt på hur medarbetarna presterar och känner inför konceptet.

6 Slutsats och förslag på vidare forskning

I detta avslutande kapitel lyfter författarna fram de viktigaste resonemangen från analysen och besvarar uppsatsens frågeställning. Avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning.

6.1 Slutsats

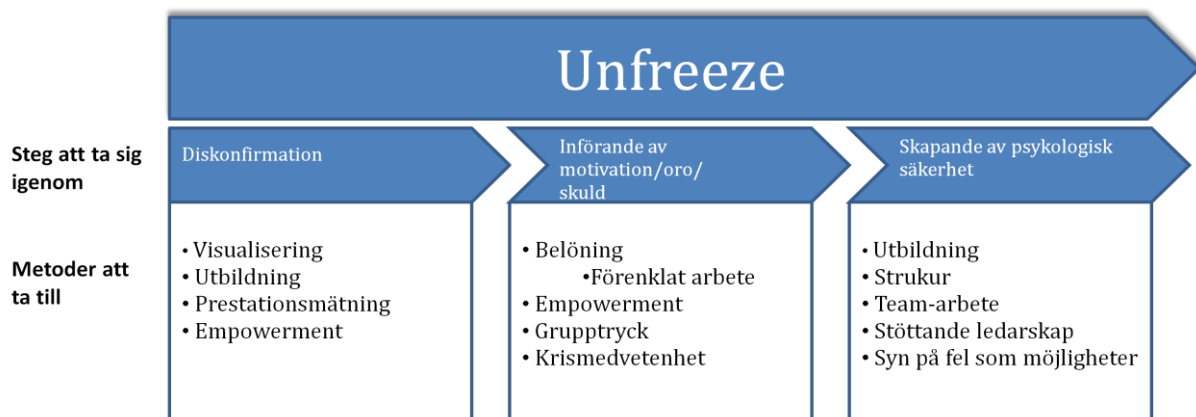
Uppsatsens frågeställning som vi ämnar besvara är:

Med utgångspunkt i problematiken med förändringsmotstånd; hur kan man i lean-orienterade företag utifrån ett lednings- och ekonomistyrningsperspektiv skapa förutsättningar för ett kontinuerligt förbättringsarbete?

Till att börja med har vi kommit fram till slutsatsen att företags olika förutsättningar påverkar hur de implementerar och arbetar med kontinuerliga förbättringar. Vidare är en viktig iakttagelse som vi gjort att förändringsmotstånd upplevs som en stor utmaning i arbetet med kontinuerliga förbättringar. Vi har samtidigt kommit till slutsatsen att förändring inte per automatik behöver leda till motstånd. Men förändringsmotstånd har ändå ofta uppkommit och de vanligaste orsakerna till detta visade sig i vår empiriska studie vara:

- Att medarbetarna inte förstår behovet av förändringen
- Att initiativet till förändringen kommer utifrån eller uppifrån
- Att medarbetarna tror förändringen får negativa konsekvenser för en själv
- Att medarbetarna är osäker över vad slutresultatet kommer att bli

Anledningen till att motstånd uppkommit vid dessa tillfällen är att de tre stegen i *unfreeze-fasen* i Lewins modell över förändringsprocessen inte klarats av. *Unfreeze-fasen* i Lewins modell handlar om att skapa motivation till förändring och förändringsmotstånd uppstår när man inte lyckas ta sig igenom de tre stegen. I figur 8 visas förutom *unfreeze-fasen* med de tre stegen även de styrmedel som de studerade företagen använt sig av för att ta sig igenom fasen och skapa motivation för förändring.



Figur 8: Att hantera förändringsmotstånd utifrån Lewins ramverk. Egen bearbetning.

Den ovanstående modellen sammanfattar vår analys över hur de företag vi studerat använder ekonomistyrningen för att hantera förändringsmotstånd.

Även om förändringsmotståndet hanteras är det viktigt att skapa ett engagemang hos medarbetarna eftersom förbättringsarbetet ska vara medarbetardrivet. Att långsiktigt bibehålla motivationen för förändringsarbetet blir därför en förutsättning för att lyckas med kontinuerliga förbättringar. I denna uppsats har vi funnit tre faktorer som är viktiga för detta syfte. Den enskilt största motiverande faktorn för medarbetaren att långsiktigt jobba med kontinuerliga förbättringar är att det leder till en förenkling av det dagliga arbetet. Den andra aspekten som är viktig är att ha ett engagerat ledarskap med kunskap och förståelse om konceptet och att tid sätts av till förbättringsarbetet. Slutligen är det viktigt för medarbetarnas långsiktiga motivation att deras idéer och förbättringsförslag också realiserades och togs på allvar.

6.2 Förslag på vidare forskning

Lean och kontinuerliga förbättringar är ett mycket intressant ämne som det finns mycket att forska vidare inom. Under den tid vi har skrivit på denna uppsats är det främst tre ämnen som vi tror att kommande studenter skulle kunna få ut mycket av att undersöka.

Det första uppslaget handlar om lean och kontinuerliga förbättringar på längre sikt. De företag som vi studerat har alla arbetat en relativ kort tid med kontinuerliga förbättringar. Därför tror vi att det hade varit intressant att med denna uppsats som utgångspunkt se vilka utmaningar som finns hos organisationer som arbetat förslagsvis över fem år med kontinuerliga förbättringar och hur de gör för att fortfarande skapa motivation för förbättringsarbetet.

Nästa förslag till vidare forskning grundar sig i en mycket intressant observation som vi gjort i de olika organisationerna som vi har studerat. Det handlar om hur företagen ser på lean och kontinuerliga förbättringar. Det finns en del i lean som handlar om de olika verktyg och metoder som används medan en annan del mer kretsar kring att se lean som en filosofi och inställning. När de båda organisationerna i denna uppsats valde att implementera kontinuerliga förbättringar så valde de olika strategier. Den ena implementeringsstrategin lade störst vikt på verktygen medan den andra fokuserade mer på filosofin i första hand. Här hade det varit intressant att forska vidare på varför företagen väljer det ena eller andra och vilka konsekvenser det får.

Vårt sista forskningsförslag handlar om ledarskapet. I den litteratur och forskning som finns kring lean och kontinuerliga förbättringar så fokuseras väldigt lite kring ledarskapets betydelse i arbetet med kontinuerliga förbättringar. Genom våra empiriska studier har det däremot kommit

fram att ledarskapet verkar ha en viktig del i förbättringsarbetet. Därför skulle det vara intressant att titta på hur ledarens roll påverkar förbättringsarbetet.

Litteraturförteckning

Adler, Paul S. & Borys, Bryan (1996). Two types of Bureaucracy: Enabling or Coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, Nr. 1, s. 61-89

Argyris, Chris (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon, Boston

Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund

Banker, Rajiv D., Potter, Gordon, Schroeder, Roger G. (1993). Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, s. 33-55

Berling, Clas (2005). *Motivation och Metoder: Två ingredienser i förbättringsarbete enligt Kontinuerliga förbättringar – Kaizen*. Department of Design Sciences, Lund

Bowen, D.E. & Lawler III, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, Vol. 33, Nr. 3, s. 31-40.

Bridges, William (1995). *Managing transitions: Making the most of change*. Nicholas Brealey Publishing, London

Burnes, Bernard (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*, Vol. 41, s. 977-1002

Chenhall, Robert H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, s. 517-550

Chmiel, Nik (2008). *An introduction to work and organizational psychology: a European perspective*. Blackwell Publishing Ltd, Oxford

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Övrs: Per Larson) Lund: Studentlitteratur

Dunsing, Dick & Matejka, Ken (1994). Overcoming the BOHICA effect. *Business Horizons*, Vol. 37 Nr. 4, s. 40-42

Eriksson, Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber-Hermods, Malmö

Erlandsson, Ulf (2010). Sverige/Näringsliv. (Elektronisk) Nationalencyklopedin. Tillgänglig:
< <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/sverige> > (2010-01-06)

Ford, Jeffrey D., Ford, Laurie W. & D'Amelio, Angelo (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33 Nr. 2, s. 362-377

Fullerton, Rosemary R. & McWatters, Cheryl S. (2002). The role of performance measures and incentive systems in relation to the degree of JIT implementation. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 27 Nr. 8, s. 711-735

Kennedy, Frances A. & Widener, Sally K. (2008). A control framework: Insights from evidence on lean accounting, *Management Accounting Research*, Vol. 19 Nr. 4, s.301-323

Kotter, John P. (1996). *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston

Källström, Anders (1990). Uppdrag Styreffekt: om controllern och ekonomistyrningsprocessen. Liber, Malmö

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Andra upplagan, Pearson Education Limited, Harlow

Osterman, Paul (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 47 Nr. 2, s. 173-188

Robinson, Alan G. (1998). *Kreativa företag: kreativa medarbetare, kreativ miljö*. Svenska Förläggareföreningen, Stockholm

Roseau, Patrick J., Vonderembse, M.A. & Ragu-Nathan, T.S. (2000). Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on competitive capabilities, *Journal of Operations Management*, Vol. 18 Nr. 5, s 509-529

Rubenowitz, Sigvard (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap. 3:e uppl.* Studentlitteratur, Lund

Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000). *Från Taylor till Toyota*. Studentlitteratur, Lund

Schein, Edgar H. (1999). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections*, Vol. 1 Nr. 1, s. 59-74

Schonberger, Richard J. (1994). Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering. *California Management Review*, Vol. 36 Nr. 4, s. 109-123

Schonberger, Richard J. (1996). *World-class manufacturing: The next decade*, The Free Press, New York

Sobek, Durward K. II. *A3 Process*. (Elektronisk) Tillgänglig: < www.coe.montana.edu/IE/faculty/sobek/A3/index.htm > (2010-01-06)

Sörqvist, Lars (1998). *Poor quality costing*, Doctoral thesis, Stockholm

Sörqvist, Lars (2004). *Kontinuerliga förbättringar*, Studentlitteratur, Lund

Towry, K.L. (2003). Control in a teamwork environment—the impact of social ties on the effectiveness of mutual monitoring contracts. *Accounting Review*, Vol. 78, Nr. 4, s.1069–1095

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa Intervjuer* Lund: Studentlitteratur

Wallén, Göran (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* Lund: Studentlitteratur

Womack, James P. (1991). *The Machine that changed the world: the story of lean production*, HarperPerennial, New York

Yemm, Graham (2007). Encouraging Successful Change, *Management Services*, Vol. 51 Nr.1, s. 40-43

Intervjuer

Lean Concepts

Kessiakoff, Robert. VD och lean-expert; 2009-11-19, plats: Trollhättan

Schibsted/SvD/Aftonbladet

Administrativ redaktör, leanexperter/internkonsulter (2st), nyhetschef, reporter; 2009-12-15, plats: Stockholm

Siemens

Arbets- och projektledare; 2009-12-17, telefonintervju

Kvalitets- och miljöchef samt avdelningschef; 2009-12-09, plats: Upplands Väsby.

Bilaga I

Frågemall inför intervjuer - magisteruppsats om ständiga förbättringar, förändringsmotstånd och styrning

Frågeställningen i vår uppsats utgår från att ständiga förbättringar är en viktig del i lean samtidigt som det enligt litteraturen ofta finns ett motstånd mot förändringar hos många människor och organisationer. Frågan vi ställer oss blir då hur man genom styrning kan hantera förändringsmotstånd och skapa förutsättningar för ständiga förbättringar samt och hur man kan skapa ett uthålligt engagemang för förbättringsarbetet.

Bakgrund

- Vad är din roll på (företaget)?
- Hur länge har du arbetat på (företaget)?
- Hur länge har (företaget) arbetat med lean och ständiga förbättringar? Hur länge har den avdelning som du arbetar på arbetat med lean och ständiga förbättringar?
- Hur lång tid har du personligen varit delaktig i arbetet med ständiga förbättringar?
- Hur ser din roll ut i förbättringsarbetet på företaget?

Lean

- Vad innebär lean för dig?
 - Vad skulle du säga är det viktigaste inom lean? (Kundfokus, reducereing av ledtider, resurssnålhet med mera)
-

Ständiga förbättringar

- Vad är ert huvudsakliga mål med arbetet med ständiga förbättringar?
- Hur arbetar ni med ständiga förbättringar?
 - o Har ni något systematiserat arbetssätt? Hur ser det ut i så fall?
 - o *Hur är arbetet med ständiga förbättringar organiserat? Används till exempel navigatörer eller förbättringschefer?*
 - o Hur tas förbättringsförslag fram? Av vem?
 - o Vad händer efter att ett förslag tagits fram?
 - o Hur utvärderar ni förbättringsförslagen och testad användning av dem?
 - o Om ni provat ett förslag och det fungerar bra, vad händer då?
 - Om det inte fungerade som tänkt, vad blir nästa steg?
- Vem driver arbetet med ständiga förbättringar hos er?

- Hur ser medarbetarnas roll/befogenheter ut i arbetet?
 - Hur följs arbetet med ständiga förbättringar upp i företaget?
-

Förändringsmotstånd

- Både den teori vi läst och de experter vi talat med har menat att det ofta förekommer ett visst motstånd mot förändringar på arbetsplatser, är det något du märkt av i arbetet med ständiga förbättringar?
 - o I så fall, på vilket sätt har detta motstånd yttrat sig? I gruppen och hos individer.
 - o Vad tror du det var som orsakade detta motstånd?
 - o Hur tog ni er förbi det?
 - o Hur tror du att det skulle kunna gå att undvika det? (om möjligt)
- Vilka är de viktigaste faktorerna enligt dig för att medarbetarna ska anamma förändringen av till exempel en standard eller arbetsprocess?
- Vilken roll har chefen/ledaren i att möta motståndet och hitta vägar att minska det?

Motivation

- Hur upplever du att engagemanget kring ständiga förbättringar är på ditt företag/avdelning/enhet?
 - o Vad tror du att detta beror på?
 - o Har detta förändrats över tiden?
- På vilket sätt arbetar ni med att motivera de anställda i förbättringsarbetet?
 - o Till exempel användning av belöningssystem, uppmuntran osv.
- Hur fördelas vinsten av förbättringarna mellan anställda och företaget?
 - o Till exempel sparad tid och pengar
- Vilka faktorer tror du främst skulle kunna bidra till att medarbetarna tappat motivation för förbättringsarbetet?

Styrning

Styrning som vi ser det handlar om att påverka ett beteende. Till detta finns det en rad olika styrverktyg som man kan använda i företag. Detta kan till exempel vara budgets, ansvarsfördelning i organisationen, balanserade styrkort, belöningssystem för att bara nämna några.

- I vilken mån använder ni budgetar?
 - o Hur används dessa?

- På vilket sätt inverkar budgeten på ert arbete med ständiga förbättringar?
 - *Ses budgeten som en prognos och fingervisning om framtiden eller är det ett sätt att styra verksamheten, alltså om man tar beslut efter avvikelser från budgeten?*
- Hur mäts olika prestationer och resultat?
 - Vad mäts? Individ, team, avdelning
 - Vilka effekter får prestationsbedömningens resultat?
- Om, på vilket sätt används följande verktyg i ert företag för att stödja ständiga förbättringar? Hur är de utformade?
 - Gruppptryck eller gruppmotivation
 - I arbetet med ständiga förbättringar, använder ni gruppptryck på något sätt? Tex. att man offentliggör individers ledtid, skapar en stark gruppkänsla för målen osv?
 - Horisontell organisationsstruktur
 - I arbetet med ständiga förbättringar, hur ser samarbetet ut mellan olika avdelningar?
 - Visualisering
 - Används exempelvis anslagstavlor för att kommunicera och visa resultat för att på så vis skapa medvetenhet om vad som är bra och vad som kan förbättras?
 - Utbildning
 - Har medarbetarna och cheferna genomgått någon slags utbildning i ständiga förbättringar och lean?
 - Standards
 - Har ni standardiserade rutiner för era arbetsprocesser?
 - Hur upplever ni att det fungerar?
- Upplever du att det kanske finns något hindrar eller motverkar arbetet med ständiga förbättringar?
 - *Belöning*
 - *Ges belöning av något slag för att uppmuntra ständiga förbättringar*
 - *Empowerment*
 - *Ge medarbetarna kunskap, information och frihet att fatta egna beslut*
- *Har styrningen förändrats sedan ni införde arbetet med ständiga förbättringar?*
 - *Om ja, på vilket sätt?*

Ledarskap

- *Vilken roll tar chefens i förbättringsarbetet?*

- *Hur ser relationen mellan medarbetare och chef ut i arbetet med ständiga förbättringar?*
 - o *På vilket sätt är chefen involverad?*

Bilaga II

I denna bilaga redogörs den metodik och arbetsprocess som Siemens använder sig av när de ska initiera och genomföra förbättringsprojekt.

Vid genomförandet av förbättringsprojekt inom ramen för kontinuerliga förbättringar har man på Siemens initialt ett avgränsningsmöte. På detta möte deltar alla berörda chefer och syftet med mötet är att fastställa och definiera kärnan i problemet och enas om en tydlig beskrivning av vad man ska göra och se var problemet är.

Nästa steg är att en projektgrupp på omkring fem till sju personer väljs ut. Valet av medlemmar görs främst utifrån kompetens så att man fångar alla delar av verksamheten och på så vis kan skapa sig en förståelse för helheten. Därefter ger man alla på avdelningen en utbildning på omkring två timmar där man går igenom vad lean och kontinuerliga förbättringar går ut på och hur man kan arbeta med det. På så vis skapas förståelse och engagemang för vad projektgruppen gör. Chefen på den aktuella avdelningen ger sedan gruppen i uppdrag att under tre dagar hitta lösningar.

Dag 1 fastställs hur arbetsprocessen ser ut idag och en processkartläggning görs från vänster till höger där alla arbetsprocesser, informationsflöden och tidsåtgång ritas upp. I slutet av dagen identifierar man vilka slöserier som finns.

Dag 2 ritas gruppen upp en framtidsbild. Denna ritas från höger till vänster, det vill säga att man utgår från kunden och undersöker vilka krav denne har. Utifrån denna kravlista ritas man upp processer som skulle krävas för att tillgodose dessa.

Dag 3 presenterar gruppen sin framtidsbild under cirka en timme. Till detta möte är hela avdelningen och berörda chefer inbjudna. Vid detta tillfälle redogör gruppen för hur man arbetar idag och hur man skulle kunna jobba i framtiden för att minimera slöseri. Ofta blir detta en aha-upplevelse för människor på avdelningen då man aldrig tidigare sett helheten och vad de andra delarna av avdelningen gör. Därefter erhåller gruppen ett godkännande från cheferna och personalen som är på plats på att de uppfattat situationen rätt. Efter detta skriver gruppen en rapport med bilder på värdeflödeskartan och handlingsplaner som lämnas till ledningen.

Därefter bokas uppföljningar in efter 30, 60 och 90 dagar. Vid dessa tillfällen bjuds alla in och man ser hur långt man har kommit. Efter 90 dagar ritas man upp en karta över hur man arbetar då. Detta kan man sedan jämföra med framtidskartan som var en prognos. Även om inte alla punkter har hunnits med kan man ofta se att en hel del förbättringar har gjorts och det stärker alla inblandade och ger energi inför det fortsatta arbetet.

Detta beskrev hur Siemens arbetar då ett större förändringsprojekt inom ramen för kontinuerliga förbättringar ska initieras. På avdelningsnivå finns också tydliga rutiner för hur man arbetar med kontinuerliga förbättringar på en mer vardaglig basis. Varje morgon har man ett kort möte där en tavla med statistik från gårdagen visas. Därefter går man igenom om det är någon som behöver speciell stöttning eller hjälp eller om det finns några problem. Morgonmötet är också tänkt att vara ett forum där de anställda kan diskutera kring hur det fungerar i gruppen, vad kunden efterfrågar och hur resurserna är fördelade, något som ofta annars inte hinns med. Eventuella problem eller förslag på förbättringar tar man sedan med sig till veckomötet som är varje måndag. Då tar man också upp om man fått något ärende som ligger utanför de rutiner eller standarder man har. En gång i månaden har man sedan ett månadsmöte där man utser en ansvarig för att lösa problemet och en tid då det ska vara klart. Samtidigt tas synpunkter från alla andra upp och om en lösning presenteras på ett tidigare problem säkerställer man att lösningen är hållbar för alla parter, det vill säga att man inte bara flyttar flaskhalsen till någon annan del av organisationen.