

”Är vi inte klara snart?”

En fallstudie av upplevd motivation i ett fortsatt Lean-arbete

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Termin VT-13

Kandidatuppsats

Kristina Jacobson 891125-0465

Marie Källvik Nilsson 7610002-5666

Handledare Rebecka Arman

Förord

Nu har vi avslutat vår uppsats och när vi ser tillbaka så finns det många personer som vi vill tacka. Först, ett stort tack till vår handledare Rebecka Arman för vägledning, goda råd och kloka synpunkter. Vi vill även ge ett stort tack till våra opponenter för nya infallsvinklar och konstruktiv kritik. De sju respondenter som lät sig intervjuas vill vi också ge vårt varma tack. Ert bidrag är av stor betydelse för denna uppsats

Slutligen ett tack till våra familjer och vänner för tålamod och stöttning under den här tiden.

Göteborg den femte juni 2013

Marie Källvik Nilsson

Kristina Jacobson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inriktning mot management , Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, våren 2013.

Författare: Kristina Jacobson och Marie Källvik Nilsson

Handledare: Rebecka Arman

Titel: ”Är vi inte klara snart?” - En fallstudie av upplevd motivation i ett fortsatt Lean-arbete

Syfte: Vi vill studera och analysera hur anställda och chefer beskriver motivationsfaktorer i ett företag som arbetar med Lean sedan en längre tid.

Metod: En kvalitativ fallstudie inom ett företag som arbetar med Lean som arbetsätt. Analysen har genomförts med hjälp av vår teoretiska referensram med tyngdpunkt på tvåfaktorsteorin.

Resultat och slutsatser: Motivation i ett Lean-arbete upplever anställda dels av arbetets utformning dels av involveringen i ett kontinuerligt förbättringsarbete. Chefen har en påverkan till de anställdas upplevda motivation. Den påverkan som chefen har sker genom olika handlingar som kan anses motivationshöjande för de anställda. Handlingarna kännetecknas av involvering, och delegering.

Nyckelord: Lean, motivation, involvering

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Herzberg – Tvåfaktorsteorin	8
2.1.1 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorsteorin	10
2.2 Hackman & Oldham – the job characteristics model (JCM)	11
2.2.1 Kritik Mot JCM	14
2.3 Sammanfattning av teorikapitlet	15
2.4 Lean	16
2.4.1 Historien om Lean.	16
2.4.2 Lean principer	16
2.4.3 Kritik till Lean	17
2.4.4 Införandet av Lean på företaget	20
3. Metod	22
3.1 Kvalitativ fallstudie	22
3.2 Datainsamling	23
3.2.1 Fallföretag och val av intervjupersoner	23
3.2.2 Urvalskriterier	24
3.2.3 Intervjuplan	25
3.2.4 Intervjuernas genomförande	25
3.3 Analys	27
3.4 Trovärdighet	28
4. Empiri	30
4.1 Hygienfaktorer	30

4.1.1 Ledarskap.....	30
4.1.2 Förhållanden mellan ledning och anställd	30
4.1.3 Arbetsmiljö.....	31
4.1.4 Policy och administration.....	32
4.1.5 Lön.....	33
4.2 Motivationsfaktorer	33
4.2.1 Involvering	33
4.2.2 Utveckling	34
4.2.3 Uppskattning och feedback.....	35
4.2.4 Prestation.....	35
5. Analys.....	38
5.1 Vad motiverar de anställda att arbeta med Lean?.....	38
5.1.1 Hygienfaktorer.....	38
5.1.2 Motivationsfaktorer.....	39
5.2 Vilken sorts påverkan har chefen på motivationen hos de anställda att arbeta med Lean?	42
5.2.1 Hygienfaktorer	42
5.2.2 Motivationsfaktorer.....	43
6. Diskussion	45
7. Slutsats.....	47
8. Framtida studier.....	48
9. Referenser	49
Bilagor	52

1. Inledning

Under de senaste 20 åren har Lean som arbetsmetod expanderat. Expandingen har skett inom de globala tillverkningsföretagen då främst inom bilindustrin. Fler industrier både privata och statliga, inom service, administration och sjukhus har upptäckt Lean och argumenterar för dess hållbara och motiverande arbetsätt. Litteraturen inom arbetssättet Lean, dess påverkan av de anställdas välbefinnande och framförallt Lean i kontext av inre motivation är splittrad med synpunkter från anställda, sociologer, psykologer och forskare. (de Treville & Antonakis, 2006)

Lean är inte ett projekt med slutdatum utan en arbetsmetod som innebär ständiga förbättringar som resulterar i fler tillfredställda kunder samt en högre produktivitet. Syftet med Lean är att komma tillrätta med brister i en produktion, öka effektiviteten och kvalitetssäkra. Detta görs genom att se över sina arbetsprocesser, låta produktionen bli mer effektiv och slimmad utan spill och tidstjuvar. Att införa Lean som arbetsmetod tar tid. Det är en process som innebär långsiktiga mål med kontinuerliga förbättringar. (Womack m.fl. 1991) Effektivt ledarskap inom Lean kan delas upp i fyra komponenter, där bland annat personalledning och yrkesmässigledning ingår. (Eriksen m.fl, 2008) I vilken grad chefen involverar sina anställda i förbättringsarbetet är av vikt för deras välbefinnande och därför påverkas i förlängningen motivationen. (Aziz & Hafez, 2013)

Lean är utformat efter standardiseringar, teamarbete och korta ledtider (Womack m.fl. 1991). En anställd som jobbar enligt Lean kan bli som en kugge i ett större maskineri. Det motsätter sig motivationsmodeller där självständighet föder motivation och då standardiseringar minskar friheten hos arbetarna. (de Treville & Antonakis, 2006) Många modeller fokuserar på den individuella effekten och därmed ignorerar den synergieffekt som uppkommer på arbetsgolvet när människor arbetar tillsammans. Organisationsteorier med fokus på motivation koncentrerar sig däremot på organisationen och tar inte hänsyn till den effekt och påverkan som dessa har på den individuella arbetaren.

Vi anser att arbetsmetoden Lean och motivation är en intressant fråga eftersom motivation till sitt arbete är något som anses positivt (Robbins & Coulter, 1996). Att implementera Lean och att arbeta kontinuerligt med arbetssättet tar tid och det är en aktuell fråga hur de anställda motiveras i ett pågående Lean-arbete. Därför är viktigt att belysa frågan angående motivation inom Lean som arbetssätt därför är det till det forskningsfältet ytterligare studier av motivation i särskild kontext som studier som denna kan bidra.

1.2 Syfte

Vi vill studera och analysera hur anställda och chefer beskriver motivationsfaktorer i ett företag som arbetar med Lean sedan en längre tid.

1.3 Frågeställningar

För att kunna besvara syftet på ett tydligt tillvägagångssätt har vi valt att bryta ner till två specifika delfrågor.

Våra delfrågeställningar är:

- 1) Vad motiverar de anställda att arbeta med Lean?
- 2) Vilken sorts påverkan har chefen på motivationen hos de anställda att arbeta med Lean?

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt har vi för avsikt att förklara valda teorier och begrepp som ligger till grund för arbetet. Då vår uppsats berör motivation inleder vi med att definiera begreppet motivation och vad teorierna anser att motivation kan innebära för individen. Därefter beskriver vi Lean som arbetsmetod och vad tidigare forskning har sagt om arbetsättets negativa och positiva effekter.

Vi har som teoretisk utgångspunkt valt Herzbergs och Hackman & Oldhams teorier om arbetsmotivation. Vi har gjort bedömningen att de är relevanta för uppsatsens syfte då teorierna belyser vad som skapar och är motiverande och inte motiverande för en individ samt även visar hur en arbetsgivare kan påverka motivationen hos den enskilde.

Definitionen av motivation beskrivs och kan kategoriseras enligt nationalencyklopedin som en psykologisk term för faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. (Nationalencyklopedin, 2013) Teorier om motivation förklarar varför vi handlar som vi gör. Motivation i ett organisatoriskt sammanhang kan förklaras hur villig individen är att anstränga sig alternativt engagera sig för att nå sina eller organisationens mål. Graden av motivation avgörs av hur stor ansträngningen är och hur den förmår tillfredsställa individens behov. (Robbins & Coulter, 1996). Herzberg och Hackman & Oldham har i sina teorier försökt att förklara hur graden av motivation, vad som avgör denna känsla av tillfredställelse hos individen och vilka faktorer som är väsentliga för den upplevda känslan av motivation.

2.1 Herzberg - Tvåfaktorsteorin

Herzbergs tvåfaktorsteori är en av de tidigare teorier avseende motivation kopplat till arbete och arbetsplats. Teorin publicerades första gången år 1959 i boken ”The motivation to work” (Herzberg m.fl.1959). Den tidigare forskningen som utförts innan Hertzbergs teori presenterades var inte genomförd i någon större omfattning och därför ofullständig. Hertzberg kritiserade den tidigare forskningen och menade att för lite uppmärksamhet lagts på arbetet som utfördes. (Herzberg m.fl.1959) Herzberg menade att forskningen även behöver uppmärksamma innehållet i arbetet för att förstå den inneboendes syn på arbetets tillfredställelse.(Kaufmann & Kaufmann, 1998)

Herzbergs mål med sin studie som genomfördes med intervjuer av två hundra revisorer och ingenjörer var att undersöka vilka attityder som anställda kan känna för sitt arbete. Genom intervjuerna så framkom vad som skapar negativa samt positiva attityder gentemot arbetet och vilka effekter detta bidrog med av arbetsinsatsen. (Herzberg m.fl. 1959) Han konstaterade i sin studie att de faktorer människor uppgav de inte uppskattade med sitt arbete var andra faktorer än det som de uppgav att de gillade. (Bruzelius & Skärvad, 1995) Faktorer som bidrar till positiva attityder gentemot arbetet benämndes som motivationsfaktorer och de faktorer som bidrar till negativa attityder kallas för hygienfaktorer. Herzberg fann de faktorer som bidrog till missnöje med individens arbete inte hade med det specifika arbetet eller arbetsuppgiften att göra, utan det var omständigheter utanför arbetet, såsom ledning och arbetsmiljö. Om dessa omständigheter eller förhållanden inte nådde upp till en acceptabel nivå så menar Herzberg att det leder till negativa attityder. (Herzberg m.fl. 1959)

Motivationsfaktorer som bidrar till positiva attityder gentemot arbetet fann Herzberg var kopplade till förhållanden kring individens arbetsuppgifter. Exempel på motivationsfaktorer är ansvar för uppgiften och prestation. Dessa faktorer påverkar en individs kreativitet och självförverkligande.

Hygienfaktorer - som innebär missnöje och vantrivsel om de inte finns eller har brister

Lön -skall vara tillfredställande för individen.

Trygghet -i arbetet och på arbetsplatsen, att individen är trygg i sin anställning.

Fysisk arbetsmiljö - att arbetsmiljön är bra och individen har hjälpmedel om det behövs.

Förhållanden mellan ledning och anställd – att detta förhållande inte är svagt.

Ledarskap - att ledaren är rättvis och har kunskap samt vill delegera.

Policy samt administration som påverkar individen negativt.

Motivationsfaktorer som skapar trivsel:

Prestation -individen blir tillfredsställd av att genomföra ett arbete och se resultatet.

Utveckling- få möjlighet att lära sig nya saker och få nya erfarenheter.

Ansvar – individen kontrollerar sitt arbete och arbetssituation och har möjlighet att påverka.

Uppskattning -får feedback och beröm för de arbetet individen utfört.

Involvering -känner att arbetet är intressant, känner delaktighet

(Herzberg m. fl 1959)

Sammanfattningsvis är hygienfaktorer förhållanden och villkor i arbetet. Hygienfaktorerna måste vara uppfyllda för att den anställde inte skall vantrivas i med i sin arbetsomgivning. Motivationsfaktorer är kopplade till arbetsuppgiften som individen utför. När dessa faktorer är tillfredställda kan individen känna motivation till sitt arbete. (Bruzelius & Skärvad, 1995)



Motivation och hygien teorin är besläktad med Maslows behovspyramid, då den tar fasta på att vissa grundläggande behov måste vara uppfyllda innan en individ kan ta ytterligare steg mot ett högre självförverkligande. (Bruzelius&Skärvad, 1995) Tvåfaktorteorin visar på att hygienfaktorerna måste vara uppfyllda innan motivationsfaktorerna kan bidra till den upplevda känslan av motivation. Därför är teorin intressant då den tydligt visar vilka faktorer som är närvarande och kan bidra till motivation på det fallföretaget som studeras i uppsatsen. Däremot belyser inte teorin hur olika individer upplever motivation. (Robbins & Coulter, 1996).

2.1.1 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorsteorin

Det finns dock kritik mot de Herzbergs teorier. Kritiker menar att det ligger i människans natur att framhäva sig själv när resultatet är bra och i enlighet med förväntningarna. För att sedan hänvisa till andra, externa faktorer, då resultatet är mindre bra. En annan kritik som förekommer är att tvåfaktorsteorin anses inte innebära någon mätning av tillfredställelse. Det är

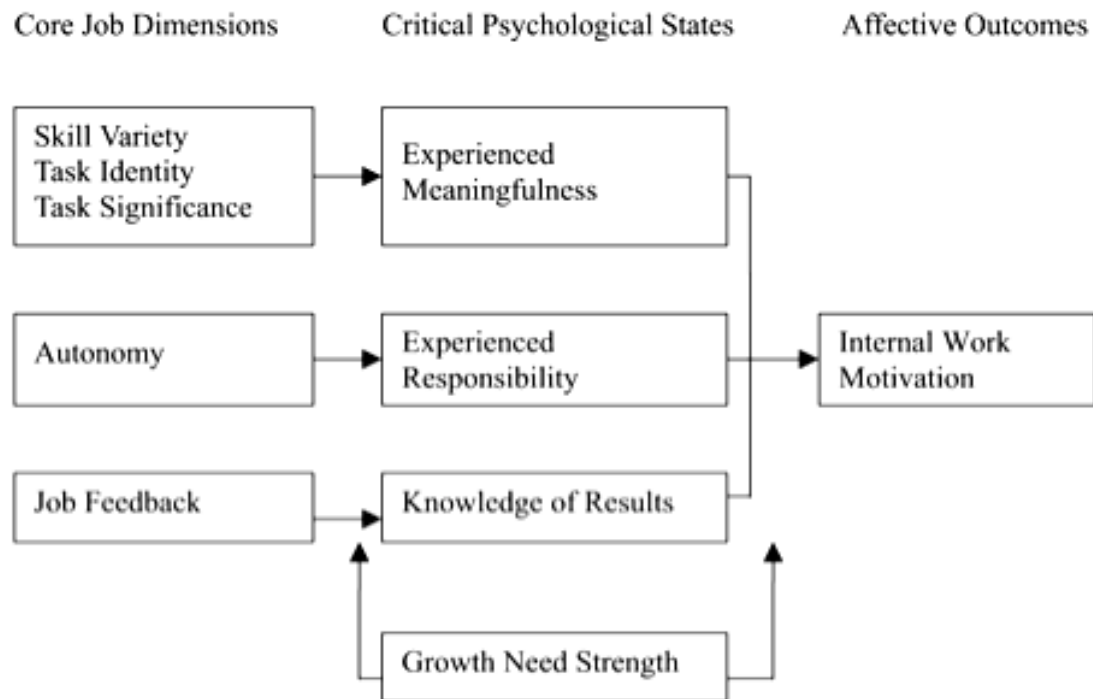
inte otänkbart att en person kan ogilla delar av sitt arbete men anse att andra delar är acceptabla. (Robbins & Coulter, 1996)

Teorin tar således inte hänsyn till att individer är olika utan den förutsätter att alla individer blir positivt gynnade av en berikning av arbetet trots olikheter i personligheter. Teorin anses, trots kritik, har bidragit till en större förståelse av motivation i arbetet. Den har även varit grund till mer forskning inom området, bland annat Hackman & Oldhams job characteristic model (JCM) som vi senare berör. (Robbins & Coulter, 1996). I vår studie kommer vi att undersöka vad olika individer upplever, vilket motverkar det som teorin kritiserats för.

2.2 Hackman & Oldham – the job characteristics model (JCM)

Hackman & Oldham har utvecklat Herzbergs motivationsteori med tyngdpunkt på hur en arbetsuppgift bäst utformas för att den anställde ska känna så stor arbetsmotivation som möjligt (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Modellen beskriver hur individen genom arbete kan skapa motivation som resulterar i tillfredsställelse. Istället för att tvinga individen till att utföra sitt arbete, finns en vilja att göra ett bra arbete på grund av uppgiften i sig är tillfredsställande och belönande. Då ett arbete har en stor möjlighet att skapa inre motivation för den anställde betyder det inte att arbetet automatiskt ger inre motivation och tillfredsställelse för individen. Detta trots att arbetet utförts väl och därmed förstärker möjligheterna att skapa och känna motivation. (Hackman & Oldham, 1980)

JCM visar om arbetsuppgifter blir strukturerade efter att bli så effektiv som möjligt bidrar det till att arbetarna känner en individuell inre motivation till arbetet och där av troligtvis också en långsiktig vinst för både företag och arbetarna. (Hackman & Oldham, 1980) Då Lean i stor utsträckning påverkar en individs arbetsuppgifter är JCM som modell av intresse till vår studie. Vi vill använda JCM för att se hur arbetsuppgiften påverkar motivationen till Lean-arbetet och då främst med betoning på den delen som visar arbetsuppgiftens karaktärsdrag. Hackman & Oldham (1980) menar att problem som uppstår i motivationen hos individer är grundat i arbetsuppgiftens utformning.



Source: Adapted from Hackman and Oldham (1975, p. 161)

I modellens första del beskriver Hackman & Oldham fem karaktärsdrag som påverkar individens produktivitet, motivation och tillfredsställelse. (Robbins & Coulter)

Variation (skill variety) Individen skall ges möjlighet att använda olika färdigheter. Ju mer färdigheter som krävs desto mer motiverande känns arbetet för individen.

Helhet (task identity) Individen utför ett arbete från början till slut där ett resultat blir synligt. Att individen utför hela arbetet medför ökad motivation och angelägen om arbetets utfall.

Arbetsuppgiftens betydelse (task significance) Arbetet har en inverkan, alternativt påverkan på andra människor, både intern inom organisationen och externt.

Frihet (autonomy) Arbetet eller arbetsuppgifterna skall vara utformade så att individen kan påverka dem. Ju mer frihet den anställde har på detta område, desto större ansvar känner individen.

Återkoppling (feedback) Återkoppling på individens prestation bör göras under arbetets gång.

(Hackman & Oldham, 1980) och (Robbins & Coulter, 1996)

De tre första karaktärsdragen ”*variation, helhet och arbetsuppgiftens betydelse*” kombineras skapas ett meningsfullt arbete. ”*Frihet*” bidrar till att individen känner sig ansvarig för resultatet samt ”*återkopplingen*” hjälper till att individen får reda på hur effektivt han eller hon arbetar. Denna uppdelning av de olika karaktärsdragen benämns under delen ”*arbetsuppgiftens karaktärsdrag (Core Job Characteristics)*” i JCM. (Robbins & Coulter, 1996)

Psykologiska faktorer

Hackman & Oldham beskriver i modellen att arbetsgivaren kan tillämpa olika faktorer som påverkar motivationen hos de anställda. Det är *tre psykologiska faktorer* (Critical Psychological States) som påverkar och bidrar till en ökad motivation och som utgör modellens andra del. Alla tre faktorerna krävs för att motivationen skall bestå. (Hackman& Oldham,1980)

Meningsfullt arbete (experienced meaningfulness of the work) Om en individ upplever arbetet som tråkigt och ointressant blir det svårare för individen att känna en inre motivation till arbetet. Detta kan vara aktuellt trots att individen både har kunskap om och ansvar för arbetet.

Ansvarstagande för arbetsuppgifter (experienced responsibility for outcomes of the work) Personen skall känna ansvar för sina arbetsuppgifter och det skall tydligt framgå en koppling mellan utfört arbete och resultat. Det bidrar till att det är en större möjlighet att individen känner stolthet över sitt arbete, vilket påverkar känslan av inre motivationen.

Kunskap om det utförda arbetets resultat (knowledge of the actual results of the work activities) En individ bör kunna se resultatet av sitt utförda arbete så att den ges möjlighet att bedöma om resultatet är bra eller dåligt.

Det krävs också att individen har ett beteende som tar tillvara på möjligheterna. Vissa individer har bättre förutsättningar och möjligheter att utnyttja fördelarna av de jobb som är berikade med de ovanstående egenskaperna. De individuella förutsättningarna benämns som Moderatorer. (Hackman & Oldham, 1980)

Hackman & Oldham menar att alla människor är olika och har därmed olika grad av arbetsmotivation. JCM har tagit hänsyn till att individen har olika individuella karaktärsdrag genom att komplettera modellen. *Utvecklingsbehov* (growth need strength) visar på skillnader i utvecklingsbehov hos olika individer. Utveckling förekommer även i Herzbergs tvåfaktorteori som en motivationsfaktor. (Robbins & Coulter, 1996)

Inre arbetsmotivation beskrivs av Hackman & Oldham som grund för hur väl individen utför tilldelad arbetsuppgift. Belöningen som individen känner efter ett väl utfört arbete är ett incitament i att fortsätta göra ett bra arbete. Vid sämre utfört arbete är den inre känslan motiverande att i framtiden försöka göra ett bättre arbete. Ökad effektivitet och en ökad tillfredsställelse på arbetet är en av produkterna vid inre motivation. (Hackman & Oldham 1980) Resultatet när faktorerna kombineras och är närvarande i arbetsuppgiften samt individen blir enligt modellen en hög inre arbetsmotivation.

Det förutsätts att inre motivation finns i arbetssammanhang. Litteraturen belyser inte förekomsten av inre motivation i modeller om arbetets utförande. De Treville och Antonakis (2006) menar att JCM belyser självständighet i kontexten av produktion och tidsanpassning. Då Lean som arbetssätt, är utformat efter standardiseringar, flow, teamarbete och korta ledtider motsätter sig Lean de teoretiska motivationsmodeller som hävdar självständighet i arbetet föder inre motivation och standardiseringar minskar friheten hos arbetarna. Många modeller fokuserar på den individuella effekten och därmed ignorerar den synergieffekt som uppkommer på arbetsgolvet. Så trots att frihet och självständighet minskar kan arbetarna ändå känna motivation då andra faktorer påverkar. Organisationsmodellerna tar inte upp den effekt individer och organisationer har på varandra. (de Treville & Antonakis, 2006) JCM är användbar i syfte att påvisa upplevd motivation vid Lean. Vi valde JCM som teoretisk bakgrund på grund av att Lean anses ha påverkan på frihet i arbetssättet och på individens självständighet. (de Treville & Antonakis, 2006) Detta påverkar i sin tur motivationen vilket är en intressant aspekt att belysa i vår studie och kan svara till vårt syfte.

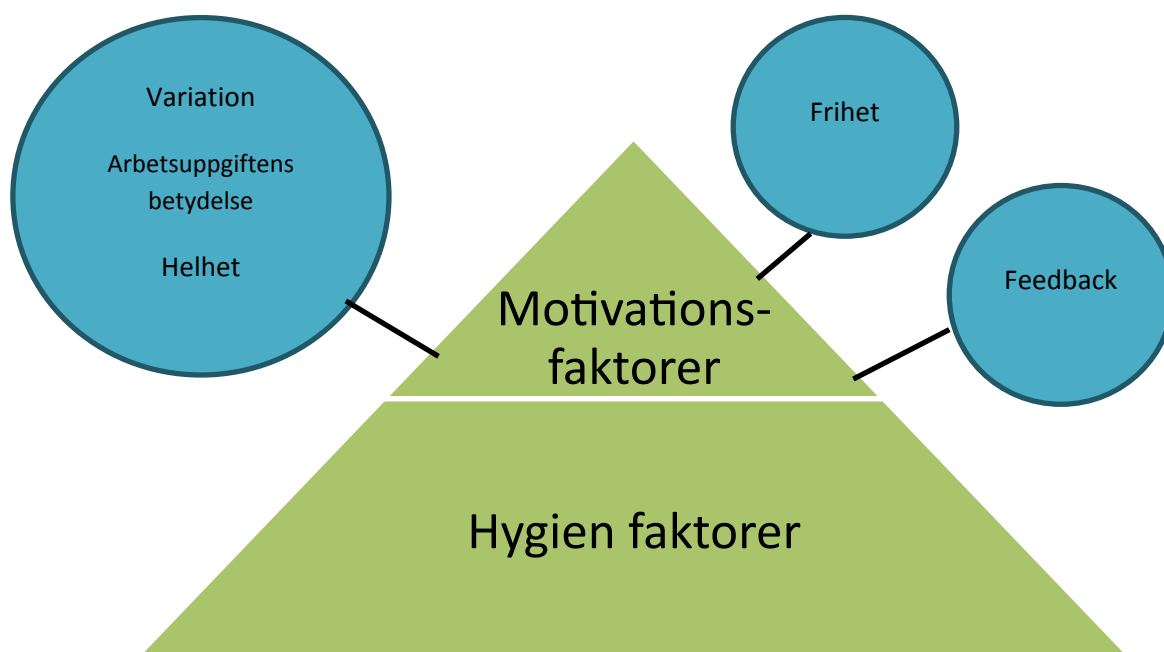
2.2.1 Kritik Mot JCM

Det finns synpunkter på Hackmans & Oldhams teorier. Kaufmann & Kaufmann (1998) menar att de fem karaktärerna, arbeteegenskaperna, som modellen baseras på är lika viktiga för alla individer och för alla yrken.. Kaufmann & Kaufmann tar upp att det kan finnas individer som uppskattar enklare former av arbeten eller vill ha tydlig ledare. Detsamma gäller en individs utvecklingsbehov, somliga har behov av att utvecklas mer än andra. Vi kommer att använda detta perspektiv i analysen av vårt empiriska material genom att studera hur olika individer beskriver vad som motiverar dem.

2.3 Sammanfattning av teorikapitlet

Både tvåfaktorsteorin och JCM diskuterar motivation och hur detta påverkar en medarbetare. Den stora skillnaden är att tvåfaktorsteorin visar vilka faktorer som påverkar motivation på en arbetsplats medan JCM belyser hur individens egna egenskaper kan påverka motivationen. Noterbart är att vid en jämförelse ser vi ett närmare släktskap av JCM till motivationsfaktorerna än hygiefaktorerna. Tvåfaktorsteorin är det som vi anser är vårt huvudbegrepp. Vi anser att fem karaktärsdragen i JCM kan ses som en vidareutveckling eller förfining av motivationsfaktorerna och kommer att användas som våra stödbegrepp. *Arbetets betydelse för individen* enligt JCM kan härledas till *prestation* eftersom det är resultatet som kan bli betydelsefullt för andra. *Återkoppling* kan utgöra en del av motivationsfaktorn *uppskattning* för individen och *variation* i arbetet kan ses som en *utveckling* av individens färdigheter. Från motivationsfaktorn *ansvar* kan vi se en samhörighet med JCM-begreppet *frihet*, då teorin anger att om individen har frihet att påverka arbetet så känner han eller hon även mer ansvar för arbetet. Vi ser även ett samband mellan motivationsfaktorn *involvering* och karaktärsdraget *helhet* eftersom delaktigheten gör att man blir angelägen om utfallet som arbetet medför.

Nedan har vi exemplifierat vår sammanfattning i en modell och det är dessa teoretiska begrepp vi önskar ta med oss till vår analys. Huvudbegreppen är motivation – och hygiefaktorer med de fem karaktärsdragen ur JCM som stödbegrepp.



2.4 Lean

2.4.1 Historien om Lean.

Lean har sitt ursprungligen från Toyota Motor Company. De tog i slutet av 1940 talet fram en produktionsmodell som kallades Toyota Produktion System (TPS). Under de kommande 20 åren så förbättrade Toyota sin produktion stegvis och deras fokus var en ökad kundnytta och ett minskat slöseri i sin produktion. De principer som arbetades fram genomsyrade slutligen hela Toyota och förändrade hur företaget utvecklade produkter och styrde produktionen. De amerikanska forskarna Womack, Jones och Roos hade för avsikt att undersöka bakgrunden till Toyotas framgångar och resultatet av deras undersökningar blev boken "The machine that changed the world- the story of Lean Production. (1991). Boken lade ribban för fortsatt forskning inom Lean och i samband med denna bok började begreppet Lean-produktion att brukas.

2.4.2 Lean principer

Med hjälp av Lean skapas en företagskultur där ständig förbättring på alla områden är en målsättning. Detta gör att produktionen kan liknas till en filosofi som drivs av visioner. Grundläggande egenskaper för en produktion enligt Lean är att genom kontinuerligt arbete försöka ta bort slöseri och få fram det ultimata produktionssystemet. Det skall resultera i en högre arbetstillfredsställelse, maximalt kapacitetsutnyttjande, minsta möjliga genomloppstid och minimering av fel vilket innebär en högre kvalitet. (Womack m.fl. 1991) Genom att använda Lean som arbetsätt i en organisation tydliggörs var i produktionskedjan ett värde skapas för kunder. Organisationen försöker därför synliggöra var i flödet som denna värdeökning sker samtidigt identifiera de flöden som inte ger ett värde till kunden, med andra ord slöseri. (Eriksen m.fl. 2008) Exempel på detta kan vara att måla en slutprodukt som kanske inte kräver målning eller att organisationen väljer att gå över till E-faktura för att minska posthantering. Womack m.fl. beskriver när slöseri elimineras blir de anställda utmanade att se till att arbetsuppgiften flyter på desto bättre. Detta bidrar till att de anställda måste vara kreativa i den bemärkelsen att använda sina kunskaper och färdigheter på ett annat sätt än tidigare.

I produktionsprocessen är målet att minimera stopp. Produktionen skall styras av efterfrågan från kunden. (Eriksen m.fl 2008) De anställda arbetar i team som har totalansvar för olika delprocesser i produktionen. Varje medarbetare i teamet har sedan ansvar för sin del. Målsättningen är att det medarbetaren utför inom sitt ansvarsområde skall vara utan fel när produkten kommer till nästa del i processkedjan. (Røvik, 2008)

För att lyckas med ett Lean-arbete bör chefen involvera sina anställda så att förbättringarna genomförs. För detta krävs det att personalen har inflytande och resurser till att förverkliga de förbättringar företaget gemensamt mål. Det är då av yttersta vikt att chef och anställda förstår begreppen och är insatt i de flöden som ingår i produktionen. Processen skall vara synlig och organisationen skall mäta utvalda parametrar för att se status och utveckling av produktionen. (Eriksen m.fl. 2008)

Det finns exempel på när organisationer inte lyckas med att implementera Lean. Detta har författarna Scherrer-Rathje, Deflorin och Boyle till artikeln ”*Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation*” (2008). Författarna menar att då Lean är tänkt att implementeras från golvet och uppåt, finns det fyra orsaker till att implementeringen kan misslyckas. Det första är om ledningen inte tar ett ansvar i arbetet, det andra är om teamen inte är självständiga, det tredje är om det brister i kommunikation inom organisationen och slutligen om det är ett bristande intresse av att arbeta med Lean. (Scherrer-Rathje m fl. 2008.)

Organisationen bör ha ledningsstruktur som möjliggör att förbättringsförslag snabbt utvärderas och beslutas för realisation. Ledningen skall ett långsiktigt perspektiv och vara tålmodiga (Eriksen m.fl. 2008). För att lyckas med Lean krävs det enligt Linus Larsson, författare till Lean administration (2008) en djup kunskap om organisationen, dess kultur, individer och nätverk samt inbördes relationer. Jackson och Mullarkey (2000) visar i en studie både negativa och positiva effekter med Lean och menar att de positiva effekterna beror till stor del av vilken relation chefen har till sina anställda.

Ett Lean-arbete börjar genom en standardisering av arbetsprocesser. Om inte en gemensam standard finns så finns inte förutsättningar att praktisera Lean. Genom standardisering skapas ett ramverk för att hitta problem och åtgärda dem. (Eriksen m.fl 2008) Mellan Lean och taylorism har det uppmärksammats liknelser. Lean innebär mer kontroll av organisationens utförande av arbetet och det finns en löpande bands princip, precis som i taylorismen. (Røvik, 2008)

2.4.3 Kritik till Lean

Tidigare forskning riktar en stark kritik mot Lean som benämns som ”*Lean is mean*”. Förhållningssättet är av negativ karaktär och visar att Lean som arbetssättet har en ogynnsam påverkan på anställdas välmående och arbetsomgivningen (Anderson-Conolly m. fl, 2002). Detta stödjer Cappelli och Rogovsky i deras artikel ”*Employee involvement and organizational citizenship*” (1998) De menar att den effektivare produktion som Lean innebär

inte kan komma av att de anställda känner sig mer delaktiga eller involverade, eftersom de har så lite att säga till om.

De Treville och Antonakis förhåller sig dock i artikeln *"Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues"* (2006) till kritiken genom att hålla sig i en gråzon om vad Lean implementeringen har för påverkan hos de anställda. Författarna menar att Lean bidrar till en betydande minskning av den anställdes upplevda känsla av frihet i sitt arbete. Denna kritik är riktad mot de standardiseringar som arbets sättet innebär. Standardiserade processer eliminerar enligt nästan all frihet och kreativitet. Ur ett JCM-perspektiv, betyder detta att Lean som arbets sätt inte kan vara en källa till inre motivation. Därför argumenterar författarna att motivation nästintill är obefintligt i Lean sammanhang. Därför menar de Treville och Antonakis (2006) att inte hela konceptet Lean bör implementeras, på grund av den tidigare forskning som tyder på negativa effekter.

Adler såg också i sin studie att de individuella uppgifterna i ett arbete som genomfördes enligt Lean inte uppfyllde de motivationsfaktorer som krävs enligt JCM. Dock såg han att teamet kan utveckla och förbättra sitt arbete och arbetsuppgifter och att teamtillhörigheten ger ansvar och delaktighet vilket skapar motivation hos den enskilde individen. Med andra ord stod de anställda ut med "tråkiga" arbetsuppgifter som i grunden inte var motiverande eller berikande eftersom de kände sig involverade i arbetet som helhet. (Adler m.fl. 1997)

Haan m.fl. diskuterar den kritik som de Treville och Antonakis beskriver som är en del av de negativa aspekter med arbets sättet Lean. I artikeln *"Creative tension in a lean work environment: Implications for logistics firms and workers"* (2011) påvisas att anställda kan vara tillfredställda med möjligheterna som finns i arbetet avseende självständighet och frihet. Författarna menar att karaktärsbegreppet frihet är en källa till motivation och kreativitet, vilket är en viktig iakttagelse. Deras slutsats är att Lean-konceptet skulle vinna på en starkare tonvikt på kreativitet.

Landsbergis m fl. (1999) har genomfört en utav de första sammanställningarna av studier som påvisade effekterna av Lean. Studien visade på negativa effekter då Lean implementerats utan de anställdas delaktighet, medan positiva effekter visades då anställda involverats i det ändrade arbets sättet. Detta stöds av Womack (1996) som menar att implementeringen har en stor effekt och involverar hela företaget, innebär en betydande förändring och kommer med största sannolikhet att påverka arbetsplatsen och individen.

Effekterna av Lean påvisar Conti m.fl. (2006) i en studie. Studien indikerade både negativa och positiva utfall. De negativa effekterna var att arbetets belastning och intensitet ökade. De positiva effekterna visade att de anställdas påverkan ökade och även stödet i arbetsuppgifterna. Conti m.fl. menar på att ledarskapet och chefen har en betydande roll hur implementeringen av Lean görs. Författarna anser att graden av delaktighet hos de anställda är en viktig faktor för en upplevd positiv känsla. De negativa effekterna kunde motverkas genom teamarbete och support kring arbetsuppgiften. Även Seppälä och Klemola (2004) har visat att anställdas delaktighet i implementeringen av Lean är av stor betydelse. Författarna visar på att ett svagt förändringsarbete med en begränsad involvering av anställda påverkar utfallet av Lean implementering. Det menade också att Lean medför en högre kvalitet av innehållet i arbetsuppgiften, en bättre relation mellan anställda i organisationen och en större tillfredsställelse med arbetet.

Enligt artikeln ”*Applying lean thinking in construction and performance improvement*” (2013) menar författarna Aziz och Hafez att chefens stöd krävs i ett förbättringsarbete. Artikeln berör Lean som produktionssätt och visar på att de anställda är mindre benägna att delta i ett förbättringsarbete om inte deras handledare eller chef stödjer deras engagemang. Författarna menar att en ledares stöd ger ökad känsla av motivation till de anställda. Ökad motivation innefattar sig även då insatser och framgångar erkänns och uppskattas och då den anställda ser snabba positiva resultat. Om resultaten dröjer påverkar det motivationen negativt.

Lean är en arbetsmetod som enligt litteraturen kräver motivation från anställda och som även kräver att chefen är involverad i arbetssättet. Det som följer av tidigare forskning är att involvering av de anställda krävs både i implementeringen av Lean men också i det dagliga arbetet är av störst vikt. (Aziz och Hafez, 2013) Som vi visat så finns det även kritiker som menar att framgången av arbetssättet inte är tillräckligt för att skapa motivation till arbetet. Detta vill vi belysa i vår uppsats, och därför är studier av sådant slag viktigt för framtiden.

2.4.4 Införandet av Lean på företaget

Nedan följer en beskrivning hur och varför företaget valde att implementera Lean samt en beskrivning om arbetssättet på företaget. Denna sammanfattning är gjord efter intervju med VD för företaget och viss information är hämtat från företagets hemsida.

De valda fallföretaget är ett privatägt aktiebolag med 32 anställda. Många av de anställda har varit på företaget i flera år. Företaget har som affärsidé att köpa mark, projektera anpassade lokaler till kund, bygga upp byggnaden och slutligen förvalta och hyra ut till kunden men också att anpassa befintliga lokaler. De samarbetar nära sina kunder vilket bland annat innebär att kunden är närvarande redan vid projekteringen. Företaget ansvarar för hela produktionskedjan vilket kräver en bred kompetens av kunskap, från tekniker till administration.

Efter en period av kraftig expansion år 2009 uppkom problem såsom fel i samband med byggnation som resulterade i kvalitetsproblem, arbeten fick göras om, de anställda hade svårigheter att kommunicera med varandra och företaget saknade en gemensam målbild. Ledning önskade åtgärda dessa problem. Vid denna tidpunkt deltog ledningen i en kurs om Lean för bygg och anläggning vid Chalmers. Efter kursen genomförde ledningen en analys av företaget och skapade en plattform för att minska slöseri i de olika processerna som finns i företaget. En kurs i Lean genomfördes för de anställda, även underleverantörer bjöds in för att skapa en samsyn.

Personalen delades in i grupper/ team som fick olika uppgifter och förbättringsområden. När förbättringarna hade genomförts rapporterades de resultaten till de andra grupperna. Goda idéer fick på så sätt spridning i företaget. Om en grupp inte utvecklades eller om det fanns negativa beteende tog företaget extern hjälp för att bryta ner de hinder som fanns och se till att gruppen kom vidare. VD på företaget menar att ”*det är av vikt att alla är med på tåget och då får man som ledare var beredd på att vidta lämpliga åtgärder*”. Företaget har genom sitt Lean-arbete tagit fram nya sätt att genomföra arbetsmetoder inom produktion som standardiserar vilket leder till tidsbesparing och bättre kvalitet. Exempel på nya arbetsmetoder är elektronisk fakturahantering, nya arbetssätt vid byggnation och utveckling av en specialvagn som innebär att alla verktyg finns tillhanda på ett ställe.

De olika grupperna i personalen nådde sina mål och belönades med en resa. För närvarande bedrivs fortsatt Lean-arbete och även denna gång med en resa som belöningen vid uppnått mål.

Företaget har lyckats med sitt Lean-arbete och vunnit pris med motiveringen: *"Företaget har lyckats etablera en stark Lean-kultur som har gjort det möjligt för företaget att ta sig an stora uppdrag...//.. att företaget med enkla medel och metoder – och genom att leva som man lär – har fått hela personalstyrkan att känna delaktighet, glädje och stolthet över sitt arbete"*

3. Metod

I denna del presenteras vårt metodologiska arbete och hur forskningsprocessen har fortskridit samt vilka verktyg vi har använt för att uppfylla vårt valda syfte. Nedan motiverar vi för urvalskriterierna som ligger till grund för den valda organisationen samt respondenter, val av den empiriska datainsamlingen och dess genomförande och ett klargörande om hur vi praktiskt har gått tillväga i analysprocessen.

3.1 Kvalitativ fallstudie

Att välja strategi för att samla in empirisk data är kopplat och beroende av det syfte vi valt. Vårt syfte kan kategoriseras som deskriptivt och kräver därför en studie av empiriskt material där anställda beskriver motivationsfaktorer i en organisation. Vårt syfte lämpar sig därför för en metod där vi kan ta del av studier av aktuell empiri och där vi vill se ett mönster, förstå människors relation, deras upplevelse kopplade till inre motivation och yttre påverkan. Därmed är kvalitativ strategi en passande metod att använda i denna rapport. (Trost, 2010)

Vårt syfte är att studera och analysera hur anställda och chefer beskriver motivationsfaktorer i ett företag som arbetar med Lean sedan en längre tid.

I uppsatsen studerar vi hur individen beskriver sin upplevda känsla av motivation i ett Lean-arbete. Det är väsentligt att belysa att det är medarbetarnas beskrivning av den upplevda känslan av motivation vi studerar och detta i ett samband med yttre faktorer så som chefens påverkan av dess faktorer. För att få en förståelse av de anställdas upplevelse av den motivationsprocess och uppfylla vårt syfte har vi valt att genomföra personliga intervjuer med anställda och chefer. Fallstudien ger oss möjlighet att förstå den upplevda känslan av motivation som de anställda och chefen beskriver. Detta genom ett bildande av en tolkningsprocess från respondenternas direkta uttalanden och beskrivningar i de intervjuer vi genomför vidare till den tolkningen vi gör av det empiriska materialet. Det teoretiska ramverket i samhörighet med vår förståelse påverka analysen. (Dalen, 2008) Vi upplevde svårigheten att efter intervjuerna få en uppfattning av vad som ansåg sig vara en påverkan på motivation hos de anställda av chefen och vad som var en individuell inre upplevelse av motivation.

Fallstudiens egenskaper är att ge en mer konkret och personlig bild av forskningsresultatet.

Detta underlättar kommunikationen för undersökningsresultaten då vi vill låta andra ha

möjligheten att dra nytta av vår uppsats. Uppsatsen syfte innebär en fördjupning inom ett specifikt område om hur anställda upplever motivationsfaktorer i ett Lean-arbete, där vi vill inrikta oss på att studera och analysera. (Eriksson & Wiederheim-Paul, 2011).

3.2 Datainsamling

3.2.1 Fallföretag och val av intervjupersoner

Att göra ett urval för undersökningen är av betydelse för uppsatsens kvalitet och nödvändigt då det krävs en viss resurseffektivitet i synnerhet till tidsåtgång. (Jacobsen, 1993). Urvalskriterierna grundar sig i att undersöka organisationer som har haft en framgångsrik Lean implementering där Lean har varit arbetssättet i organisationen under minst ett år tid. Genom Lean forum, fick vi en överblick över organisationer som vunnit Lean priset. Lean priset delas ut till organisationer och företag som visar på goda exempel på Lean-arbete i Sverige och ”Best Practice”. För att uppnå syftet med vår uppsats lämpade det sig med personliga intervjuer och därmed har vi även tagit hänsyn till den geografiska närheten till organisationerna vid urvalsprocessen.

Vår målsättning var att avgränsa oss till företag som använder sig av Lean i administrativa processer. Då Lean är ett arbetsätt som bör genomsyra hela organisationen och påverkar i sin tur personalen samt ledare kommer alla typer av företag använda Lean i någon form i sina administrativa processer. Det företag som vi fick tillgång till att göra intervjuer hos är ett tillverkande företag. Vi utgick ifrån att kontakta ett flertal företag i syftet att lyfta fram skillnaden mellan företagen. Under uppsatsens utveckling har vi resonerat att endast ett företag kommer att ge oss en tydligare uppsats. Detta ger oss möjligheten att intervju flera personer och därmed få flera perspektiv.

Nackdelen med att inkludera ledare är deras lojalitet angående implementeringen och deras möjligen vinklade eller partiska åsikter, men då vi även studerar personalen har vi möjlighet att jämföra för att kunna belysa båda perspektiven. Då vi som ovan nämnde har resonerat kring företagets mognad och valt ett företag som arbetat med Lean i fyra år så är arbetsmetoden en pågående arbetssätt av företaget och inte som kritiker menar, ett projekt.

Vi har därmed utgått från kriterier som omfattar både verksamheten och respondenterna.

3.2.2 Urvalskriterier

Verksamhetskriterier

- Verksamheten ska inneha ett framgångsrikt och kontinuerligt Lean-arbete sedan två år tillbaka.
- Verksamheten bör ha en geografisk närhet till Västra Götaland.
- Verksamheten bör vara ett företag i privat ägo

Respondentkriterier

- ett urval av verksamhetens anställda i form av chef samt medarbetare.
- Respondenterna bör ha en inblick och förståelse av Lean som arbetssätt.

I Urvalsprocessen kontaktade vi relevanta företag för att se om intresse fanns för att delta i vår studie. De medverkande respondenterna har olika typ av befattning där både ledning samt den operativa nivån är representerad, detta för att syftet fordrar en studie av både anställda och chefer. VD för det valda företaget rekommenderade sedan respondenter för intervju på operativ nivå. Vi fick kontakt med ekonomiansvarig som tillsammans med VD sitter i ledningsgruppen, dessa respondenter utgör kvoten av ledningsgruppen.

Vi har totalt intervjuat sju personer, vilket motsvarar ca 20% av de anställda. De respondenter vi fick kontakt med var mellan 24-41 år och arbetslivserfarenhet varierade mellan 4-17 år. Två av de sju respondenterna besatt ledarposition.

Ytterligare en aspekt vid urvalet är att vi valde att kontakta företag som är privatägda. Vi resonerade att ett privatägt företag, där chefen är ägare, innebär att det finns mer personliga kopplingar till företagets framgång eftersom chefen äger företaget och inte är utsedd att leda organisationen vilket sker i offentlig verksamhet. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Holme och Solvange (1997) beskriver komplexiteten i samhällsförhållanden och därmed krävs det förenklingar för att genomföra undersökningen. I denna uppsats har vi först sammanställt det teoretiska ramverket samt det valda teoretiska perspektivet. För att sedan använda den teoretiska förståelsen till vägledning och avgränsning i uppsatsen, främst vid insamling av empirisk data då teorierna har varit grunden i våra intervjufrågor. (Holme & Solvang, 1997) Empiriska materialet grundar sig i intervjuerna vi genomförde på företaget vid

två tillfällen. Det är kompletterat med material från broschyrer, som företaget har oss tillhanda under intervjutillfällena.

3.2.3 Intervjuplan

Vi utgick ifrån uppsatsens teoretiska referensram när vi utvecklade den intervjuplan som lades till grund för intervjuerna och gav oss en struktur att följa inför besöket på företaget. Intervjuplanen bestod av frågeområden som kan härledas till teoriernas huvudbegrepp. För att öka förståelsen och sammanhanget av intervjufrågorna hos respondenterna har vi även använt oss av de stödbegrepp vi använder i teorierna. Respondenterna fick förutbestämda frågor som var kategoriserade under fyra teman. Dessa teman berördes var: Lean som arbetssätt, arbetsuppgiftens karaktär, upplevelsen av motivation i arbetet och vad chefen hade för påverkan på motivationen hos individerna. Intervjuplanen innehöll även den ordningen som frågorna skulle ställas till respondenterna men lät denna struktur vara flexibel för förändring då vi ville ha en avslappnad och öppen intervju, så att respondenterna fick frihet att formulera och utveckla sina svar. (Trost, 2009)

Vår intervjuform kan liknas till en öppen riktad intervjuform. Strukturen ger oss en unik möjlighet att förstå relationen och den upplevda känslan av motivation och dess kontext inom företaget. I den öppna intervjun är frågorna formulerade hurdan något är därför ger den oss fördelen att fånga den enskilda individens upplevelse för betydelsefulla kvaliteter. (Lantz, 2007)

3.2.4 Intervjuernas genomförande

Vi genomförde intervjuerna i företagets lokaler vilket gav oss chansen att få ta del av och observera deras hjälpmedel som tillkommit i och med implementeringen av Lean. Ett exempel var deras förbättringstavla, som används kontinuerligt för att ge anställda chansen att påverka förändringar i företaget som de anser är viktiga.

Den första intervjun utgjordes endast av en person av ledningen. Den skiljde sig från resterande intervjuer där tidsåtgången var betydande längre, 1,5 h. Under denna intervju förklarade respondenten varför företaget implementerat Lean, deras arbetssätt och genomförda förbättringar. Vi fick ta del av en power point-presentation som visade företagets organisationsschema, färdigställda projekt, personalens Lean arbete och konkreta förbättringar.

Resterande intervjuerna var vid det andra tillfället och utformade att inte ta mer än 30 minuter. Däremot ansåg vi inte att det var en nackdel om intervjuerna föreföll sig ta längre tid.

Respondenterna hade innan intervjun fått upplysning om tidsåtgången av en person ur ledningen. Vi fick upplevelsen av att ingen av respondenterna kände sig stressade utan stannade gärna för att fortsätta diskussionen med oss då intervjun var avslutad.

Upplägget av intervjun var att en utav oss två intervjuade medan den andra antecknade och hade möjlighet att ställa följdfrågor (Jacobsen, 1993). Efter intervjun diskuterade vi intervjuerna och en analys började sakta växa fram genom diskussion mellan oss. Vi diskuterade hur vi hade uppfattade respondenternas svar och deras reaktioner på frågor och vad detta kunde bero på. Innan intervjun presenterade vi oss, vilka vi var och syftet med vår uppsats. Vi berättade för intervjupersonerna vilka teman som skulle beröras samt vilken tid som skulle krävas av respondenten. Vi sammanfattade även den urvalsprocess som hade lett oss till företaget i fråga och varför vi valde att intervju personen i fråga. (Lantz, 2007)

Lantz (2007) beskriver vikten om att upplysa om den anonymitet som forskningen innebär. Vi började intervjuerna med att förklara anonymiteten med deras medverkan i intervjuerna och att dokumentationen skulle ske genom både anteckningar och diktafon. Att använda sig av diktafon kan vara hämmande för respondenten men vi övervägde de nackdelar som det kan innebära för respondenten och ansåg att spela in intervjun ger oss en större känsla av att ställa följdfrågor och vara närvarande under intervjun (Ejvegård 1996). I och med det krav på respondenternas anonymitet som vi fastställer vid intervjutillfället så har vi även valt att hålla företaget anonymt. Detta då företaget har få anställda som innehar arbetsuppgifter som kan karakterisera deras svar och leda till igenkänning av medarbetarna av utomstående. Vi har också valt att utelämna alltför avslöjande citat i empirin.

Vi inledde intervjun genom att ställa generella frågor om deras bakgrund, ålder och vilken befattning de innehar på företaget samt upplevda arbetsuppgifter. Detta för att respondentens skulle känna sig mer avslappnad och trygg i situationen (Trost, 2009). Trost menar att detta är av betydelse för att få en god intervjusituation som leder till ett bra empiriskt material. Därefter övergick vi till att leda intervju personen genom vår intervju utifrån de teman som var bestämt sedan tidigare. Vi höll respondenten inom de valda teman men med hänsyn till respondentens möjlighet att fritt komma in på ämnen som han upplevde var av vikt att diskutera som resulterade i en fri diskussion. Följdfrågorna vi ställde var inte förbereda men då våra förberedelser inför intervjun och den metodlitteratur vi har tagit del av påpekar att frågor som ”Hur?”, ”På vilket sätt?” och ”Beskriv ytterligare.” är användbara utnyttjade vi dessa. Detta för att fördjupa oss i frågorna och öka vår förståelse av intervju personens svar

och berättelse (Jacobsen, 1993) I vissa fall gav vi en härledning då respondenterna inte förstod en fråga och omformulerade frågan så att respondenten förstod. Intervjuplanen med de teman vi utgick ifrån återfinns i slutet av metoddelen.

3.3 Analys

I analysprocessen har vi jämfört det empiriska materialet med det teoretiska ramverket för att därefter analysera och slutligen bedöma hur pass vår tilltro till teorin i kontext till verkligheten stämde. Våra intervjufrågor var grupperade efter teman och utformade efter Herzberg tvåfaktorsteorin och Hackman & Oldhams teori JCM. Detta har även gett struktur till empirin där motivation- och hygienfaktorerna är våra huvudbegrepp och uppdelade under specifika faktorer ur teorin som kan beskriva närvarande beteende och händelser som belyser dessa faktorer i företaget. (Lantz, 2007)

Vi lyssnade först igenom intervjuerna en gång och skrev ner svaren ordnade efter intervjufråga i den ordningen som vi ställde dessa och kompletterade med de anteckningar och associationer som gjorts vid intervjutillfället (Jacobsen, 1993) Vi gav varje fråga ett ID-nummer för att ge tillhörande svar samma ID-nummer. Detta för att få en överblick över det empiriska materialet och lättare kunna härleda svaren och citaten. Detta har hjälpt oss i analysprocessen för att härleda till rätt fråga och därmed citat som sagts. Vi lyssnade igenom intervjun ytterligare en gång för att komplettera med citat och berättelser från intervjuerna. Vi återgick därefter till teorierna för att kategorisera svaren under dessa och på så sätt undersöka vad som kunde härledas och visa exempel på de teoretiska begreppen. Citaten ska öka tydligheten av respondenternas upplevelse och svaren i intervjun och ska förtydliga det som vi anser kan härledas till analysen. (Lantz, 2007) Som hjälpmedel använde vi oss av en whiteboard tavla för att under varje fråga sammanfatta respondenternas upplevelse och svaren för att underlätta vår utformning av empiri delen. Vi ordnade användbara citat som vi tolkade som exempel på våra teoretiska begrepp under varje frågeställning och för varje intervjuperson.

Då vi valt att strukturera analysen med frågeställningarna och våra valda teorier som ett stöd för att analysera ordnade vi därefter om de svaren som tidigare ordnats under varje intervjufråga till att följa under frågeställningarna. Detta för att lättare utskilja svaren som både kan härledas till teorierna och sedan vilka svar som kan kategoriseras under våra frågeställningar. Detta har i slutändan underlättat vår analysprocess.

Vi har kategoriserat svaren efter Herzbergs tvåfaktorsteori och specificerat svaren under de faktorer som kan anses kategoriseras som hygien eller motivation i ett företag och för en individ. Vi valde att göra denna kategorisering för att tydliggöra redovisningen av empirin. Syntetiseringen har skapats genom att finna citat och exempel i det empiriska materialet som kan tyda på motivation - och hygienfaktorer. Detta i samband med stödbegrepp från JCM ska hjälpa oss att svara till de två frågeställningarna vilket i sin tur ska uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Svårigheten att välja ut citat är att valet av citat är objektivt då vi väljer det som vi anser är av värde till uppsatsen. Vi har försökt att använda citat som kan härledas till tidigare forskning för att öka trovärdigheten. (Lantz, 2007)

Slutsatsen är baserad på den analys och diskussion som är ett resultat av det empiriska materialet. Det är en sammanfattning av vad vi anser att analysen tyder på.

3.4 Trovärdighet

I en forskningsprocess kan de anses nödvändigt att transkribera intervjuerna. Vi har avviker från detta steg på grund av tidsbrist då intervjun med företaget skedde så pass sent. Vi har däremot sammanfattat intervjuerna tillsammans och bedömt vad som är av vikt. För att kvalitativa intervjuer ska ge data som är användbar bör metoden uppfylla användarkrav på reliabilitet - tillförlitligt resultat, validitet - resultaten bör vara giltiga och transparent för att utomstående kan kritiskt granska slutsatserna. Validiteten kan diskuteras från ett perspektiv av vetenskapsteoretiskt perspektiv; om intervjupersonerna återspeglar något objektivt. Objektiviteten är svår att frångå, då syftet med uppsatsen är att studera en intervjupersons beskrivelse av dess upplevelse, vilket anses objektivt, och inte en ”sann” vetenskap. (Lantz, 2007)

Vi har valt att hålla både företag och respondenter anonyma. Detta medför förmodligen att respondenterna känt sig avslappnade och villiga att berätta utan att känna sig hindrade av att information kan spridas om deras medverkan och åsikter. Detta ökar reliabiliteten av uppsatsen. Intervjuer som metod kan också riskera innehållets neutralitet då som intervjuare kan vara svårt att vara objektiv och därmed också riskera att påverka respondentens svar och uppfattning om intervjusituationen. Vi anser att vi har förhållit oss neutrala i den mån att låta frågorna till intervjun vara öppna med ett stort utrymme för respondenten att formulera sina svar samt själv definiera uttryck och ord. (Trots, 2009) Det finns en risk att analysen speglar vår personliga uppfattning men detta kan undvikas till viss del då vi har varit två som tillsammans diskuterat oss fram till analysen dess kategorisering och syntetisering.

Reliabiliteten skulle ökat om vi hade ett flertal fallföretag och därmed en större andel respondenter för jämförelser mellan intervjusvaren som kan säkra våra antaganden. Då uppsatsen är begränsad i tid och omfattning är denna studie av kvalitativa intervjuer det vi hade möjlighet att genomföra.

4. Empiri

Vi redovisar nedan våra empiriska data som är insamlat på företaget med respondenter som representerar anställda och ledningsgruppen. Empirin är uppställd efter hygien och motivationsfaktorer med specifika faktorer för dessa huvudbegrepp som underrubriker.

4.1 Hygienfaktorer

4.1.1 Ledarskap

Vid frågan kring hur chefen motiverar sina anställda uppger vederbörande att han vill användas som ett bollplank och vara ”nära till hands och ha dörren öppen för spontana frågor”. Han berättar att det kan vara en svårighet att motivera alla lika mycket hela tiden och tror själv att det kan ha att göra med att hans arbetsuppgifter är hela produktionskedjan. När problem i processen uppstår som till exempel skarvar mellan två delprocesser, kan de anställda bolla frågan med chefen och han försöker då tydliggöra processen och ge tydliga ansvarsområden. Chefen ses sig som kommunikativ ledare och flera anställda uppger att de uppfattar honom som en kunnig ledare som lyssnar och som man kan prata med.

”Chefen har inte förutfattade beslut när man ställer en fråga. Det har jag reagerat på flera gånger...//...Han har inte förutfattade meningar, andra kan ha väldigt förutfattade meningar och då kan det ju vara svårt att ta in något nytt

IP 3

4.1.2 Förhållanden mellan ledning och anställd

De anställda uppger att de vet vilket ansvar de har i arbetet. När vi frågar om chefen påverkar den anställde i det dagliga arbetet så svarar en respondent följande:

”Chefen ger mig riktningen för arbetet, men jag har till stor del fria händer... // ... det förväntas att jag fixar detta och blir det problem så pratar vi om det ”

IP 4

Vi ber respondenterna att beskriva hur mycket de kan påverka sina arbetsuppgifter. En av respondenterna, IP 7, menar på grund av hans position i närhet till ledningen, så delar han samma synsätt vilken gör att han kan påverka sina arbetsuppgifter.

Jag jobbar nära en person i ledningen och vi har samma synsätt, det gör att nog känner att jag har en påverkan.

IP7

Resterande respondenter ger oss spridda svar om påverkan av arbetsuppgifter. Respondenterna berättar att de kan lägga upp arbetsuppgifterna själva i viss utsträckning med syfte till följdordningen, de menar att det är tidschemat som kan vara en faktor som begränsar. En av intervjupersonerna som representerar ledningsgruppen har ett helt självständigt arbete men även han berättar att en del arbetsuppgifter sker på en viss tidpunkt.

De anställda känner sig sedda och upplever att ledningen lyssnar på deras åsikter vilket gör att de känner att de har påverkan över beslut. En anställd säger att han har funderat på hur mycket större arbetsplatsen behöver vara för att de anställdas möjligheter att påverka skall minska.

”Frågan är hur mycket större företaget behöver vara för att det skall bli svårare att påverka. Chefen är ju lyhörda och intresserade och då är det lätt att få gehör.”

IP 7

Ett exempel på kommunikationen mellan ledning och anställda är avstämningar som sker efter varje avslutat projekt. Avstämningarna sker i mötesform. Vid dessa tillfällen utbyts reflektioner kring projektet. Problem som tas upp vid mötet försöker chefen lösa genom kommunikation och utvecklingssamtal för att skapa ett förtroende och åtgärda problemet.

4.1.3 Arbetsmiljö

Vi bad respondenterna att beskriva den förändringen som implementeringen av Lean och de standardiseringar som arbetssättet medför. Den generella åsikten, bland ledningsgruppen och medarbetare, är att standardiseringar tar tid i början men leder till en ökad ordning, tidseffektivitet samt struktur på arbetet. Intervjuperson 6 nämner att det är mindre omständigt och att allt har sin specifika plats vilket gör att man inte behöver leta efter verktyg när man behöver dessa. Standardiseringar leder också till att färre misstag begås och kvalitén förbättras. Intervjuperson 6 och 5 belyser att det tar tid samt att upprepningar leder till en ökad kunskap som kan härledas som en faktor till god kvalitet.

”Det är lättare att komma ihåg om man gör en sak på samma sätt flera gånger och det är en fördel när man är flera personer som gör samma arbete för då gör alla på samma sätt” IP 6

” Man måste komma ihåg att det tar längre tid första gången man gör något, men man vinner tidsmässigt på det i längden ” IP 5

Den förbättrade ordningen beskrivs också i form av en bättre planering av inköp. I och med kritiken som riktas mot det standardiserade arbetet i Lean och risken för att motivationen blir lidande ber vi respondenterna beskriva hur en ökad standardiseringsgrad på deras arbetsuppgifter skulle påverka motivationen. Samtliga tror inte att de skulle påverkas motivationsmässigt om man i arbetet inför mer standardiseringar. De flesta respondenter lyfter de vinster som standardiseringar bidrar till.

” Jag är inte orolig för att man skulle få en minskad motivation till arbetet om vi standardiserade mer, då vi fortfarande har variation i våra arbetsuppgifter. ” IP 2

4.1.4 Policy och administration

Vidare undersökte vi i vilken utsträckning respondenterna upplever sig använda Lean som arbetsätt för att få en uppfattning i vilken grad Lean genomsyrar företaget. Samtliga respondenter var överens om att Lean används i det dagliga arbetet, att det är företagets arbetsätt och har de kunskap vad som karakteriserar Lean. En utav intervjupersonerna som representerar ledningsgruppen menar att arbetet blir mer och mer Lean. Han syftar på att förenklingar av olika processer men anser att hans dagliga arbete genomförts rationellt.

”Jag har alltid arbetat med mallar och jag tänker inte på att det skulle kunna vara Lean”

En annan respondent beskriver att stopp i produktionskedjan är ”oleant” vilket är negativt. Att planeringen av materialåtgång, att allt finns hemma bidrar till att det blir mindre stopp i

specifika moment som i sin tur påverkar produktionsprocessen i form av stillastående produktion med arbetskraft som inte arbetar.

En intervjuperson i ledningsgruppen belyste de positiva effekter Lean har på produktionskostnader och kvalitet och att Lean bidrar till lättare uppföljning. Han ansåg att man som ledare bör man använda en strategi för att bygga upp en tillit till konceptet, det vill säga att arbetssättet gynnar alla och inte bara ett sätt att kostnadseffektivisera. Det är viktigt att belysa att Lean inte ett projekt utan ett arbetsätt.

4.1.5 Lön

Vid frågan om åtgärder eller förmåner som skulle kunna motivera de anställda mer nämner endast en av dem högre lön som en faktor trots att han påpekar att han är nöjd med lönen. De andra respondenterna har inget förslag på åtgärder eller förmåner som kan motivera dem mer.

4.2 Motivationsfaktorer

4.2.1 Involvering

Respondenterna har överlag en positiv inställning till arbetssättet och anger att det är en fördel att avbrotten blir färre och det underlättar arbetet. Arbetssättet har även egenskaper som leder fram till ett bra resultat påverkar drivkraften till att arbeta. Det togs upp att Lean är ett konkret och synligt arbetsätt. Konkret i den meningen att verktyg har uppfunnits av medarbetarna efter implementering av Lean. Ett exempel den kombinerade vagnen med hjälpmedel – en enkel lösning som innebär att tid sparas i arbetet. Andra exempel är att man övergått till E-faktura för att minska posthanteringen och att rensat ut material man inte använder.

”Ja , Lean påminner att man ska göra rätt saker i rätt tid, se till att allt flyter på, det får inte bli några stopp i processen det är oleant det. // Att man gör rätt saker, i rätt tid, och att man har rätt verktyg till det man skall göra, och att man har material hemma

IP4

Företaget har gemensamma möten kring arbetet Lean. Ett arbetsverktyg man använder vid mötena är en tavla där olika förslag från medarbetarna utvärderas. Intervjuperson 7 tycker att tavlan är bra då den tydligt visar hur många förslag som är aktuella och hur många som genomförts.

Vi ställde frågan till en av respondenterna i ledningsgruppen hur han hanterar om det blir en minskad motivation i arbetet hos de anställda. Han upplever att många av de anställda är drivna och vill framåt men att somliga har en mer avvaktade attityd och vet inte riktigt hur de kan bidra till den kontinuerliga arbetsprocessen som Lean innebär. Chefen uppger att han försöker åtgärda dessa problem genom att prata med de anställda och se vad problemet är.

Vi ber respondenterna att beskriva hur arbetsplatsen har förändrats efter implementeringen av Lean. De flesta svarade att arbetsplatsen blivit mer trivsamt och många nämnde att detta kunde bero på att delaktigheten bland medarbetarna har ökat samt att alla jobbar åt samma mål. En respondent som representerar ledningen, nämner att det är motiverande att se människor samarbeta, att han har ett bra arbete med varierande arbetsuppgifter och att glädjen över att gå till jobbet är motiverande i sig.

”Alla arbetar mot samma mål vilket ger en ökad delaktighet.” IP 5

4.2.2 Utveckling

De flesta berättar att arbetsuppgifterna i sig inte har förändrats utan de arbetar med samma uppgifter som innan. En respondent svarar att han fått en annan typ av tjänst som innebär mer fokus på förbättringsarbete.

Jag har fått en helt annan tjänst efter implementeringen // Förut drev jag förbättringsarbetet för en delprocess nu hjälper jag till med någon form av helhet.”

IP 2

Samtliga respondenter svarar att de har stor variation i sina arbetsuppgifter, till exempel att ansvarsområdet de har innefattar olika delar i arbetsprocessen. En del har en kombination av produktionsarbete och administrativa arbetsuppgifter. Intervjuperson 6 anser det som positivt att många besitter kunskap inom olika områden.

”Det finns alltid folk att fråga om man undrar över något

IP 6

4.2.3 Uppskattning och feedback

En respondent ur ledningsgruppen uppger att man arbetar mer med uppföljning och feedback efter implementeringen av Lean. Något som stöds av medarbetarna då en respondent menar att utvecklingssamtalen har ökat i antal och därmed har ledningen blivit bättre på att ge feedback.

Chefen berättar också om motivation ur sitt perspektiv och menar att ett sätt att upprätthålla motivationen till Leanarbetet är genom den uppmärksamheten, i form av studiebesök, intervjuer, utmärkelser och vinster företaget har fått i och med deras lyckade Lean-implementering. Något som medarbetarna stödjer då även de kommenterar om den externa uppmärksamheten som en motivationsfaktor till det dagliga arbetet

”Det ger rätt mycket motivation när andra utanför blir intresserade av det vi gör och vill komma hit, det är nog det som ger den största motivationen för tillfället”

IP7

Chefen berättar att när de anställda de uppsatta målen med Lean-arbetet så är belöningen en resa som företaget gemensamt ska åka på. Alla får resa trots att gruppens egna mål inte uppfylls, det räcker med att det gemensamma målet uppnås. Endast en av intervjupersonerna i ledningsgruppen påpekar att resan är en motivationskälla. De andra ser belöningsresan som en bonus samt en trevlig gemensam aktivitet.

”Resan är inte av vikt, det är ingenting jag räknar med det är en bonus om den blir av”

IP 2

4.2.4 Prestation

Vi ställde först frågan vad som gav respondenterna motivation i arbetet. Frågan ställdes för att vi ville belysa vad nuvarande motivation är idag och vilka faktorer som varje enskild individ anser är viktig för att skapa motivation. Samtliga medarbetare lyfter upp att när den individuella prestationen är tillfredställd och känslan av att ha gjort ett bra jobb så upplevs meningsfullhet och motivation medarbetet.

”Jag har länge frågat vad det är som motiverar mig, och jag har kommit fram till att det är när jag gör ett bra jobb. Jag är en person som kan jobba hur mycket som helst och lägga ner hur mycket energi som helst.”

När jag känner att det blir bra så är jag jättenöjd med mig själv och det motiverar mig”.

IP 3

Vi frågade om respondenterna om den individuella motivationen hade förändrats efter implementeringen av Lean. En av respondenterna ansåg att det var mer motiverande att man efter implementeringen av Lean arbetar åt samma håll och mot samma mål. Några respondenter menar att då produktion går snabbare och blir mer effektivt vilket resulterar i ett bättre arbete är faktorer som ökar motivationen. Hälften av respondenterna uppgav att de inte kände någon skillnad i motivation efter det att Lean implementerats. De respondenter som inte ansåg sig vara mer motiverade har ingen förklaring utan känner ingen ökad motivation till arbetet.

Det tror jag inte, jag har alltid varit motiverad. Hade man inte trivts så hade man nog slutat. Jag har alltid tyckt det var roligt att gå till jobbet, så för mig är det ingen skillnad”

IP 7

Tveksamheter uppkom då vi frågade vad som skulle kunna öka motivationen till arbetet med Lean. Vi fick skilda svar från samtliga respondenter. Motivationen menade några var så pass bra att det inte gick att öka medan en annan hade försökt att finna svaret på just den frågan tidigare. Respondenten antydde att det krävs att man trivs med arbetssättet Lean för att känna sig motiverad att arbeta med det.

”Jag tänker mycket på hur man skall motivera sig själv och även hur man skall motivera andra, det är en knäckfråga...//... ”Man måste gilla att arbeta med Lean, annars förstår man inte vad det är och vad det kan ge en.”

IP 7

En återkommande synpunkt var att det krävs engagemang till Lean för att nå resultat. Intervjuperson 4 uppger att det kan vara svårt att engagera samtliga anställda i ett Lean-arbete. Om konceptet Lean var ännu mer implementerat skulle det kunna bidra till högre effektivitet genom att fler egna initiativ togs av medarbetarna.

”Svårt att få med alla, och då kan den egna kreativiteten kan minska hos den enskilde om hans arbetsledare bara ger order...//.. Om man förstod konceptet så skulle det bli mer: - ”här är en uppgift, - Lös den!!

IP 4

Både ledning och anställda uppger att det kan vara svårt att nå fram med kommunikation om man har gjort ett bra jobb hittills men att man inte kommer anse sig vara klar. Känslan av "är vi inte klara snart?" – uppkommer då och då i organisationen.

"Det kan vara svårt att kommunicera att vi är duktiga och har gjort ett bra jobb // Ett exempel kan vara: 'Kan vi inte bli bättre på det här? Ja det kan vi! Men är vi inte bra då? Jo men vi är bra, men vi kan bli bättre!' Det kan vara svårt att kommunicera att vi är duktiga men att vi alltid kan bli bättre"

IP 2

5. Analys

Analysen är strukturerad efter våra huvudbegrepp och stödbegrepp. För att tydligt svara på vårt syfte har vi valt att dela upp analysen i två delfrågor för att avsluta med en kortare sammanfattning.

5.1 Vad motiverar de anställda att arbeta med Lean?

För att kunna svara på frågeställningen tar vi hjälp av vår analysapparat. Dessa är hygienfaktorerna *arbetsmiljö, lön och förhållande mellan ledning och anställd*, motivationsfaktorerna *involvering, prestation, utveckling och uppskattning*. Som stödbegrepp använder vi oss av de fem karaktärsdragen ur JCM. De stödbegrepp som används till denna frågeställning är: *helhet, frihet, ansvar och variation*. Intervjupersonernas beskrivning av motivationen till Lean-arbetet kan tolkas med hjälp av dessa begrepp.

5.1.1 Hygienfaktorer

Respondenternas svar tyder på att implementeringen av Lean har förbättrat de anställdas individuella arbetsmetoder. Bland annat genom standardiseringar där mallar och rutiner skapar koordinering av olika arbetsuppgifter, verktyg och hjälpmedel som bidrar till en välorganiserad arbetsplats. En välorganiserad arbetsplats kan härledas till en ökad motivation inom Lean, som kan anses vara ett exempel på hygienfaktorn *arbetsmiljö*. Detta stödjer även litteraturen då Herzberg menar att en förbättrad arbetsmiljö kan vara en faktor till ökad motivation. Innebörden av standardiseringar är att resultatet av det utförda arbetet är av högre kvalitet och blir mer tidseffektivt än innan Lean implementerades vilket samtliga på företaget berättar. En respondent menar att standardiseringar har bidragit till att arbetsuppgifterna utförs på samma sätt av de anställda. Detta kan innebära att kvalitén på arbetets resultat blir detsamma som i sin tur ger ett kvalitetsäkrat resultat. Detta är också grunden i Lean principer enligt Eriksen m.fl. (2008), som beskriver standardiseringen som en av de yttersta faktorer till en lyckosam produktion.

Respondenterna var nöjda med sin lön. Vi tolkar detta till att hygienfaktorn lön inte har några brister hos företaget. Hygienfaktorerna måste vara uppfyllda för att den anställde inte skall vantrivas i grunden med sitt arbete. Den litteratur och tidigare forskning vi tagit del av har inte berört lön som en utav de viktigaste faktorerna till ökad motivation vilket verkar stämma i enlighet till intervjusvaren. Däremot kan en lön som inte upplevs som tillräcklig vara grund till missnöje. (Brezelius & Skärvad, 1995)

De flesta av respondenterna uppgav att de kände att de kunde påverka framtida beslut och fick uppmärksamhet av sin chef. Vår bedömning är att detta är ett exempel på hygienfaktorn *förhållande mellan ledning och anställd*. Conti m.fl. (2006) menar att det är viktigt att chefen stödjer de förbättringar som de anställda vill genomföra för att öka motivationen. Även Linus Larsson nämner att det krävs en god relation mellan chef och medarbetare innan Lean implementeras för att detta ska lyckas.

5.1.2 Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorerna är tydligare än hygienfaktorerna i fallföretaget och de anställda upplever känslor som kan liknas till motivationsfaktorer i arbetet. De som framträder mest är *involvering* och *prestation*. Motivationsfaktorn *involvering* kommer uttryckligt fram i svaren då de anställda känner sig delaktiga i arbetet med Lean. De gemensamma mötena och de anställdas egna lösningar och förslag på arbetsredskap och arbetsmetoder ser vi också som ett resultat och närvaro av motivationsfaktorn *involvering*. Involveringen innebär enligt teorin att de anställda arbetar mot samma mål och upplever en ökad delaktighet. En respondent tror att om alla involveras mer i Lean-arbetet leder det till att fler tar egna initiativ i den kontinuerliga arbetsprocessen. Forskning menar att delaktighet är en bidragande faktor till ökad motivation (De Treville & Antonakis, 2006) Det kan även relateras till teambildningen som Lean innebär, att ett ökat samarbete leder till en känsla av delaktighet (Adler m,fl 1997)

Samtliga anställda uppgav att den individuella prestationen blir tillfredställd om de upplever att de åstadkommit ett bra jobb. Detta gav respondenterna en känsla av meningsfullhet och motivation till arbetet. Några respondenter menar att en av faktorerna som är motiverande är att produktion går snabbare och blir mer effektiv med Lean. Detta exemplifierar också motivationsfaktorn *prestation* då de anställda blir tillfredställda av att genomföra ett arbete och se resultatet. Vi visar även att ovanstående är ett exempel på vårt stödbegrepp *helhet* från JCM-modellen. Att individen utför hela arbetet medför ökad motivation och bryr sig om sitt arbete.

Prestationen ger upphov till en känsla av ökad motivation vilket stöds av forskningen kring teorierna (Hackman & Oldham, 1980) De Treville och Antonakis (2006) samt Cappelli och Rogovsky (1998) menar att arbetssättet Lean inte skapar inre motivation för de anställda. Våra intervju svar tyder på att respondenterna ser Lean som ett arbetssätt som leder till ett gott utfört arbete med ett synligt resultat. Syntesen av detta skulle bidra till ökad motivation trots

motsägelse av tidigare forskning av Lean och de anställdas välbefinnande (Aziz & Hafez, 2013)

Ansvarsområdena på företaget är tydliga vilket bidrar till att de anställda självständigt kan planera sina arbetsuppgifter, vilket anses motiverande av de anställda. Detta går att tolka som ett exempel på *frihet* ur JCM. Desto större självständighet i upplägget av sitt arbete, desto mer ansvar och motivation känner individen. Det är intressant att belysa att De Treville och Antonakis argumenterar att frihet är en del av JCM som inte förkommer i ett Lean-arbete. Även exempel på motivationsfaktorn *ansvar* finns att exemplifiera i fallföretaget, då respondenterna uppger att de är ansvariga för att arbetet utförs och har möjlighet att påverka arbetsuppgiften i olika omfattning. Företaget har valt att arbeta med förtroende till den anställde, tillit nämns av respondenterna, samt att arbetsuppgifterna har variation. Att arbetet är varierande kan liknas till en förlängning av motivationsfaktorn *utveckling*, då individen genom variation har möjlighet att utveckla och bredda sin kompetens. *Variation* är en utav de fem karaktärsdragen i JCM och enligt modellen borde detta vara en faktor som ökar motivationen. Men de anställda verkar inte uppleva ovanstående som motiverande i första hand.

Att externa intressenter uppmärksammar företaget och dess utförda arbete uppges som motiverande för både chef och anställda. Det kan ses som ett exempel på motivationsfaktorerna *uppskattning* och *prestation*. Uppskattning, då individen upplever att feedback på utfört arbete i form av den externa uppmärksamhet som besök samt intervjuer innebär. Prestation då intressenternas uppmärksamhet grundar sig i deras vilja och att besöka företaget, i detta fall på grund av ett väl utfört Lean-arbete. När externa intressenter besöker företaget har företaget påverkan på andra människor, i detta fall externa. Att arbetet har en form av påverkan och är meningsfullt för andra kan vara ett exempel av *Arbetsuppgiftens betydelse* i JCM. I den forskning vi har tagit del av har vi inte stött på att externa intressenter kan vara motiverande.

Utvecklingssamtalen har ökat i antal efter implementeringen av Lean och därmed har ledningen blivit bättre på att ge feedback. Detta kan tolkas som motivationsfaktorn uppskattning. Resan upplevs dock inte som en anledning till motivation, utan enbart en uppskattning i form av bonus från ledningen. Vi ser tydliga exempel på ett samband mellan motivationsfaktorerna uppskattning, prestation och arbetsuppgiftens betydelse i JCM. Innebörden av detta borde, enligt teorierna och tidigare forskning, visa på en ökad motivation.

Det är av betydelse att belysa att belöningsresan som enligt ledningen bör vara en källa till motivation för företaget, ses istället som en bonus av de anställda. Vi tolkar av intervjupersonernas svar att det inte bidrar till en ökad motivation, men enligt teorin borde detta anses som en motivationsfaktor.

Sammanfattningsvis menar vi att de faktorer som motiverar de anställda i fallföretaget är den ökade organiseringen och koordineringen på arbetsplatsen. Att de anställda är involverade och känner delaktighet i beslutsprocessen, att de upplever sig utföra ett bra arbete där resultatet syns snabbt är också faktorer som motiverar. De anställda kan självständigt utföra och planera sina arbetsuppgifter vilket de upplever som motiverande. Slutligen upplevs externa intressenterna som betydande för motivationen.

5.2 Vilken sorts påverkan har chefen på motivationen hos de anställda att arbeta med Lean?

Även i denna frågeställning tar vi hjälp av vår analysapparat. De hygienfaktorer som nämns är *ledarskap, förhållande mellan ledning och anställd och policy* samt motivationsfaktorererna *involvering, utveckling och prestation*. Som stödbegrepp använder vi *frihet, variation, arbetsuppgiftens betydelse* och *feedback*.

5.2.1 Hygienfaktorer

Chefen uppger att han vill vara ett bollplank och lyssna på de anställda. Han försöker att tydliggöra processer och delegera ansvarsområden i produktionsleden. De anställda uppfattar chefen som kunnig och kommunikativ vilket stämmer överens med Eriksen m.fl. åsikter om hur en chef i ett Lean-arbete bör vara. Med hänvisning till respondenternas svar anser vi att detta kan vara ett gott exempel på hygienfaktorn *ledarskap*. Genom att chefen tydliggör processer och delegerar så anser vi att han visar på ansvar. Detta stöds av Scherrer-Rathje m.fl. (2008) som har kommit fram till att ledningen måste ta ansvar vid implementeringen av Lean. Även Landsbergis m.fl. (1999) och Conti m.fl. (2006) anser att delegering har en betydande roll i Lean.

Hygienfaktorn *förhållande mellan ledning och anställd* får enligt teorin inte vara svag eftersom faktorn då kan vara grund till missnöje. Då flera anställda har varit på företaget länge och uppger ha en bra relation samt känner chefens förtroende anser vi att det finns ett starkt förhållande mellan chef och anställd. Förhållandet mellan anställda är en av de positiva effekterna av Lean. (Seppälä & Klemola, 2004)

Vi ser även exempel på hygienfaktorn *policy* i svaren då företagets chef har som mål att skapa tillit för arbetssättet Lean samt få de anställda att uppmärksamma fördelarna med arbetssättet. Enligt Herzbergs får ett företags policys och administration inte ha en negativ påverkan på individen eftersom detta kan leda till missnöje. Företagets policy att skapa tillit hos de anställda till Lean som arbetssätt anser vi inte påverkar de anställda negativt utan snarare positivt. Eriksen m. fl (2008) påtalar vikten av att chefen bidrar till att de anställda förstår begreppen och att processen är synlig. Vår uppfattning är att de anställda har god insikt i Lean och hur arbetet bör utföras.

5.2.2 Motivationsfaktorer

Chefen försöker på olika sätt påverka motivationen hos de anställda att arbeta med Lean. Eriksen m.fl. (2008) tar upp att företaget skall ha en struktur som gör att förslag till förbättringar snabbt utvärderas och beslutas. Förbättringstavlan är ett tillvägagångssätt som chefen kan använda för att skapa motivation och som kan ses som exempel på motivationsfaktorn involvering och uppskattning. Enligt tvåfaktorsteorin är *involvering* en motivationsfaktor som skapar trivsel då de anställda upplever arbetet intressant och känner delaktighet. Motivationsfaktorn *uppskattning* är när anställda får *feedback* och beröm för utfört arbete. Genom att använda förbättringstavlan utvärderas både Lean-arbetet och förslag från de anställda. De anställda blir på så sätt delaktiga och får feedback på sina förslag. *Frihet* enligt JCM, anser vi också blir aktuell i detta sammanhang då de anställda ges frihet att påverka sina arbetsuppgifter. Genom chefens tillvägagångssätt att involvera de anställda i Lean-arbete påverkas motivation i enlighet med Conti m.fl.(2006) uppfattning kring arbetet med Lean.

Motivationsfaktorn involvering är även ett sätt som chefen brukar för att påverka de anställda när det finns en minskad motivation. Han uppger då att han försöker prata med den anställde så att individen känner sig mer delaktig i Lean-arbetet och får en förståelse för arbetssättet vilket stöds av Scherrer, Rathje och Boyle (2008). De anser att för att lyckas med Lean och dess implementering så krävs att det inte brister i kommunikation inom organisationen och att det finns ett intresse av att arbeta med Lean. Detta kan även ses som involvering enligt Herzbergs teori och påvisar vikten av att denna motivationsfaktor finns närvarande i ett Lean-arbete. Flera respondenter uppger dock att uppskattningen och det externa intresset för deras Lean-arbete är motiverande. Chefen uppger att ett sätt att upprätthålla motivation är att visa upp det företaget har åstadkommit för externa intressenter. Detta skapar motivation att fortsätta jobba med Lean. En sådan strategi tolkar vi som ett exempel till motivationsfaktorn *prestation* då det är resultatet av deras arbete som väcker intresse. Vi anser att detta även kan ses som *arbetsuppgiftens betydelse* enligt JCM. Företaget har genomfört ett arbete vilket andra kan dra nytta av, det gör arbetet betydelsefullt i enlighet med teorin. Vi har inte funnit någon kompletterande litteratur eller forskning som berör just externa intressenter i samband med ett lyckat Lean-arbete.

Chefen har valt att arbeta med förtroende till de anställda. Vi uppfattar att det förtroendet speglar arbetsuppgiftens karaktär, då de anställda självständigt kan planera sina arbetsuppgifter och att de upplever variation i arbetet. Detta borde öka motivationen enligt

JCM då två av karaktärsdragen *variation* i arbetet och *frihet* att besluta hur arbetet skall utföras finns i företaget. De Treville och Antonakis (2006) menar på att frihet är det karaktärsdraget som blir mest negativt påverkat i ett Lean-arbete. Haan m.fl.(2011) anser att om kreativiteten upprätthålls i ett Lean-arbete så motverkas de negativa aspekterna som De Treville och Antonakis påpekar. Vi anser att kreativitet kan vara en form av variation. Därför anser vi att variation är en bidragande faktor till att de anställda inte upplever de mer standardiserade arbetssättet som en belastning.

Chefen uppger att företaget använder sig delmål fördelat till teamen. Belöningen vid uppnådda mål är en resa. Detta är ett sätt enligt chefen att påverka motivationen hos de anställda. De anställda uppger inte resan som motiverande i första hand. Svaren tyder mer på att motivation hos de anställda är relaterat till prestation, med andra ord anses det att det är resultatet av arbetet som motiverar och inte belöningen som utfaller vid ett bra resultat. Det är intressant att se att meningarna går isär mellan chef och anställd i denna fråga, att vad som anses motiverande skiljer sig åt.

Sammanfattningsvis tolkar vi att chefen har en påverkan på de anställdas upplevda motivation. De handlingar som påverkar är bland annat att chefen delegerar ansvar och involverar de anställda i beslut. Genom det förtroendet som anställda upplever att chefen har till dem påverkas graden av variation och självständigheten i arbetet, vilket i sin tur ökar de anställdas upplevda känsla av motivation.

6. Diskussion

För att kunna redovisa våra slutsatser i kortfattade kommer vi nedan att diskutera några av de påståenden vi har gjort i analysen. Vi vill diskutera de aspekter som vi anser leder oss till syftet med uppsatsen

Under arbetets gång har vi kommit fram till att i fallföretaget finns flera av hygienfaktorererna representerade, exempelvis ett tydligt ledarskap, ett starkt förhållande mellan chef och anställd och att policyn på företaget inte påverkar de anställda negativt. I de svar vi fått från våra respondenter framkommer inget direkt missnöje med det som är att betrakta som hygienfaktorer. Detta stämmer överens med tvåfaktorsteorin, då Herzberg menar att om hygienfaktorererna håller en acceptabel nivå är inte de anställda missnöjda med sina arbetsförhållanden. Enligt tvåfaktorsteorin är motivationsfaktorer det som skapar motivation till arbetet men för detta krävs att hygienfaktorererna är uppfyllda. När respondenterna beskriver vad som är motiverande i arbetet ser vi genomgående att svaren kan exemplifieras som motivationsfaktorer. Detta stämmer också överens med tvåfaktorsteorin som anger att motivationsfaktorer såsom prestation och involvering är det som skapar motivation.

Chefen uppger att han försöker upprätthålla motivationen hos de anställda till företagets Lean-arbetet. Detta kan exemplifieras som involvering, en påverkan av chefen. Detta stödjer även forskning då den faktorn som motiverar mest i ett arbete är involvering. Även JCM stödjer de argumentet då avstämningsmöten och extern uppmärksamhet kan vara exempel på feedback och visa på det utförda arbetets betydelse. De Treville och Antonakis (2006) menar att frihet är enligt JCM en av de faktorer som är mest utsatt i ett Lean-arbete. I fallföretaget används förbättringstavlan för att de anställda ha möjligheten att påverka sitt arbete och ge förslag. Vi anser att detta gynnar frihet i de anställdas arbete snarare än hotar.

Belöningsresan uppfattar vi är ett sätt för chefen att ge belöning och uppskattning till sina anställda för ett väl utfört arbete. Vår personliga uppfattning är att belöning kopplat till prestation är ett verktyg som förekommer hos företag med syftet att motivera anställda att nå uppsatta mål. Belöning finns inte med som motivationsgivande faktor i de teorier som vi valt att fokusera på i denna studie. Vi anser det är intressant att de anställda inte ser just resan som motiverande. Utan de blir motiverande vid utförandet av ett bra arbete, när de presterar resultat samt känner delaktighet. Detta behöver inte betyda att resan är oviktig för de anställda, men är inte den huvudsakliga källan till motivation.

En viktig del i Lean är att arbetet utförs med standardiseringar. Kritiker menar att standardiseringar påverkar anställda negativt då arbetet blir mer enformigt och hämmar kreativiteten (de Treville & Antonakis, 2006). I vår studie uppger respondenterna att de överlag är positiva till att arbetet har blivit mer standardiserat, då de upplever att arbetet går fortare och kvalitén blir bättre. Respondenterna har också svarat genomgående att de har varierande arbetsuppgifter. Att de anställda har ett positivt förhållningssätt till standardiseringar samt de uppger sig ha varierande arbetsuppgifter gör att vi bedömer att de anställda inte blir påverkade negativt av konceptet Lean. Om fler arbetsuppgifter skulle standardiseras och om variationen i arbetet skulle minska på grund av bland annat en ökad specialisering, tror vi att det finns en risk att detta skulle påverka de anställda negativt. Vi menar att variation i arbetsuppgifterna kan mildra standardiseringens negativa effekter, dock till en viss gräns för att arbetssättet och konceptet ska behållas. Respondenterna tror dock inte att en ökad standardisering grad skulle påverka motivationen negativt. Detta visar på två olika perspektiv på Lean och motivation.

7. Slutsats

I detta avsnitt sammanfattar vi och belyser de slutsatser som vi kommit fram till under arbetets gång. Vi vill tydligöra uppsatsens syfte genom att svara på de delfrågor vi valt att använda oss av för att tydligöra syftet.

Syftet är uppdelat i följande delfrågor

- 1) Vad motiverar de anställda att arbeta med Lean?
- 2) Vilken sorts påverkan har chefen på motivationen hos de anställda att arbeta med Lean?

Nedan presenterar vi svaren till delfrågorna.

Motivation i ett Lean-arbete upplever anställda dels av arbetets utformning och dels av involveringen i ett kontinuerligt förbättringsarbete. Det är av vikt för det anställdas motivation att de har en självständighet i sitt arbete. Den uppskattning som externa intressenter ger är betydande för den upplevda motivationen.

Chefen har en påverkan till de anställdas upplevda motivation. Den påverkan som chefen har utgår från olika handlingar som kan anses motivationshöjande för de anställda. Handlingarna kännetecknas av att chefens påverkan av de anställda motivation genom involvering, uppskattning och ansvar.

Dessa delfrågor svarar till vårt syfte *”Vi vill studera och analysera hur anställda och chefer beskriver motivationsfaktorer i ett företag som arbetar med Lean sedan en längre tid.”*

Vi har i vår studie kommit fram till att det är en fördel om ett företag som arbetar med Lean inte har brister i de hygienfaktorer som är aktuella för organisationen. Om de anställda har bra arbetsförhållanden leder det till ett minskat incitament till missnöje. Företaget bör ta tillvara på de anställdas förslag vilket medför att individen känner sig involverad och uppskattad. Det är av vikt att de anställda får feedback på resultatet av arbetet. Det beskrivna tillvägagångssättet som även Lean-konceptet förespråkar för att få fram bra lösningar. Den belöning som utfaller om målet med Lean-arbetet uppnås och som chefen ser som en påverkan att motivera, behöver inte vara avgörande för att de anställda skall känna motivation. Resultatet av deras ansträngningar samt att arbetsprocessen går smidigare är belöning nog.

Lean innebär att arbetet blir mer standardiserat, vilket enligt forskning kan påverka motivationen negativt. I vår studie har vi däremot uppmärksammat att om anställda har varierande arbetsuppgifter kan detta motverka de negativa effekter som ett standardiserat arbetssätt kan innebära.

Det finns ett värde för teoretiker i vår uppsats eftersom vi anser att Herzbergs tvåfaktorsteori är ett mer passande analysverktyg än Hackman och Oldhams JCM. Detta i en studie som berör en organisations Lean-arbete med fokus på motivation. Detta kan bero på att Herzbergs teori är mer allmänt hållen och Hackman och Oldhams teori är koncentrerad till att förklara arbetsuppgiftens karaktär. Lean som arbetssätt kräver ett bredare analysverktyg då arbetssättet genomsyrar hela organisationen.

8. Framtida studier.

Vi är klara med vår uppsats men vi anser att ytterligare forskning kring Lean och dess påverkan på motivation är utav intresse och vikt för framtiden, eftersom Lean är ett arbetssätt som fortsätter expandera inom olika områden. Ett förslag på framtida studier är att använda den fullständiga Job Characteristics Model för att studera hur motivation till specifika arbetsuppgifter blir påverkade av Lean som arbetssätt. Detta då denna studie enbart fokuserar på JCM första del.

9. Referenser

Adler, Paul., Goldoftas Barbara och Levine David. 1997. "Ergonomics, employee involvement, and the Toyota Production System: A case study of NUMMI's 1993 model introduction". *Industrial and Labour Relations Review* vol 50. 416-437
<http://www.jstor.org/stable/2525183>

Anderson-Connolly, Richard., Grunberg, Leon., Greenberg, Edward.S., Moore, Sarah.J. (2002), "Is lean mean? Workplace transformation and employee well-being", *Work Employment and Society*, Vol. 16 No.3, pp.389-413. doi: 10.1177/095001702762217407

Aziz Fayek, Remon; Hafez Mohamed, Sherif. 2013. "Applying lean thinking in construction and performance improvement" *Alexandria Engineering Journal*. (<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S111001681300046X> - item1) 27 may 2013,

Bruzelius, Lars och Skäravad, Per-Hugo. 1995. *Integrerad organisationslära*, 7:e uppl. Lund: Studentlitteratur.

Cappelli, Peter och Rogovsky, Nikolai. 1998. "Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law reform and "lean production" "*Industrial and Labour Relations Review* vol. 51. 633-648 <http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2525012>

Conti, Robert., Angelis, Jannis., Cooper, Cary., Faragher, Brian., Gill, Colin. (2006), "The effects of lean production on worker job stress", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No.9, pp.1013-38. DOI:[10.1108/01443570610682616](https://doi.org/10.1108/01443570610682616)

Dalen, Monica. 2008 *Intervju som metod*, Malmö, Gleerups Utbildning AB,

De Haan, J Naus F, och Overboom, M. 2012 "Creative tension in a lean work environment: Implications for logistics firms and workers" *International Journal of Production Economics* <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.ijpe.2011.11.005>
Volume 137, Issue 1, May 2012, Pages 157–164

De Treville, Suzanne., Antonakis, John (2006) Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues, *Journal of Operations Management*, Volume 24, Issue 2, January 2006, Pages 99-123, ISSN 0272-6963,

10.1016/j.jom.2005.04.001.

Ejvegård Rolf, 1996 *Vetenskaplig metod*. 2:a upplagan, Lund, Studentlitteratur

Eriksen, Mikkel, Fischer, Thomas och Mönsted, Lars. 2008. *Att leda med Lean*. 4:e uppl. Höganäs: Komlitt

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul, Finn . 2011. *Att utreda, forska och rapportera* 9:e upplagan Malmö, Liber

Hackman, J.Richard., Oldham, Greg.R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, .

Herzberg, Frederick., Mausner, Bernard och Snyderman Barbara. 1959. *The Motivation to work*. 12:e uppl. New York: Wiley

Holme, M, Idar och Solvang, K, Bernt. 1997. *Forskningsmetodik* 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Krag, Jan. 1993 *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*. Köpenhamn, Hans Reitzel Forlag Köpenhamn

Kaufmann, Gier och Kaufmann, Astrid. *Psykologi i organisation och ledning* 3:e uppl. 1998, Lund: Studentlitteratur

Keyte, Beau och Locher, Drew, *Lean handboken: värdeflödeskartläggning inom administration, service och tjänster*. 2008. Malmö: Liber AB

Lantz, Annika, 2007. *Intervjumetodik*. 2:a upplagan, Lund, Studentlitteratur,

Larsson, Linus. 2008. *Lean Administration*. Malmö: Liber AB

National encyklopedin <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/motivation> (hämtad den 18 april 2013)

Petersson, Per., Johansson, Ola och Broman, Martin. m. fl. 2010. *Lean- Turn Deviations into Success*. Malmö: Exaktaprinting.

Robbins, Stephen och Coulter, Mary. 1996. *Management*. 5. Uppl. London: Prentice Hall

Røvik, Kjell Arne. 2008. *Managementsamhället*. Malmö: Liber AB

Scherrer-Rathje Maiké, Boyle, Todd och De Florin Patricia. 2009. Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, vol. 52 : 79-88. Doi 10: 1016. DOI <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.bushor.2008.08.004>

Seppälä, Pentti., Klemola, Soili. (2004), "How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production?", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 14 No.2, pp.157-80. DOI: 10.1002/hfm.10059

Trost, Jan, 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4:e upplagan, Lund, Studentlitteratur

Womack, James.P. (1996), "The psychology of lean production", *Applied Psychology – An International Review*, Vol. 45 No.2, pp.119-22. DOI:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00754.x

Womack, James.P., Jones, Daniel.T., Roos, Daniel. (1991), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY, .

Bilagor

Intervjufrågor

Frågor till anställd

Ålder

Typ av tjänst

Arbetsuppgifter

Anställd sedan när

Tidigare erfarenhet

Lean

Hur eller på vilket sätt kommer du dagligen kontakt med Lean i dina arbetsuppgifter?

Vad är den största förändringen i ditt arbete efter implementeringen av lean.

Vad är det bästa och sämsta med Lean som arbetsmetod?

Är det skillnad på hur motiverad du är till ditt arbete nu jämfört med innan ni implementerade lean?

Lean innebär ett mer standardiserat arbetsätt. Hur ser du på det ?

Om ditt arbete skulle bli mer standardiserat, hur tror du att det skulle påverka dig motivationsmässigt?

Känner du dig motiverad att arbeta med Lean i ditt dagliga arbete?

På vilket sätt har arbetsplatsen förändrats sedan implementeringen av Lean?

Motivation

Vad vill du få ut av ditt arbete?

Vad är meningsfullt och motiverande för dig i ditt arbete?

Vad skulle kunna bidra till att öka din motivation till ditt arbete?

Finns det belöningsystem kopplat till prestation och påverkar det dig i ditt arbete?

Hur påverkar ledaren dig i ditt dagliga arbete?

Hur beskriver du relationen till din chef?

Vilka är din chefs styrkor och svagheter?

Teori

Hur varierade arbetsuppgifter har du?

Kan du se hur ditt arbete bidrar till företaget som helhet?

Anser du att ditt arbete är betydelsefullt för andra och hur märks det?

Hur självständigt är ditt arbete? (tex schemaläggning, flexibilitet, beslut om tillvägagångssätt)

Har du möjlighet att påverka dina arbetsuppgifter, beskriv hur?

Har du möjlighet att påverka framtida beslut och hur gör det i så fall?

Får du feedback och i så fall på vilket sätt?

Hur uppfattar du arbetsvillkor, arbetsmiljö, lön, ledning?

På vilket sätt tar arbetsgivaren tillvara på dina kunskaper?

Har du möjlighet till ökat ansvar, får du någon feedback ?

Frågor till chef

Lean

När införde ni Lean och varför valde ni att implenetera Lean.

Hur gick ni tillväga när ni implementerade Lean ?

Hade ni hjälp av konsult eller Lean-coach?

Vad ville ni uppnå med implenteringen?

Har ni uppnått det ni ville och vad har resultatet blivit?

Hade du önskat att ni gjort något annolunda?

Hur ser ert kontinuerliga Lean-arbete ut idag?

På vilket sätt och i vilken utsträckning är era arbetsuppgifter standardiserade?

Vad anser du är positivt respektive negativt med Lean som arbetssätt?

Motivation och Ledarskap

Hur skulle du beskriva att du är som ledare?

Har ditt ledarskap förändrats efter implementeringen av Lean? På vilket sätt?

Vad är motivation i arbetet för dig?

Vad är motiverande för dig?

Hur motiverar du dina anställda till ett fortsatt arbete med Lean?

Har dina anställda fått mer motivation i sitt arbete, på vilket sätt märker du det ?

Hur ser du på företagets framtida Lean-arbete?