

CHALMERS



Ständiga förbättringar inom kundserviceavdelningen på IKEA Bäckebo

Continuous improvements in the Customer Service Department at
IKEA Bäckebo

JENNIE HEDIN
RICKARD ROSGREN

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Operations management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige, 2012
Rapport nr. E2012:023

FÖRORD

Examensarbetet genomfördes under våren 2012 inom kundserviceavdelningen på IKEA Bäckebo, Göteborg. Examensarbetet, som omfattar 15 högskolepoäng, har utförts som ett avslutande moment i högskoleingenjörutbildningen Ekonomi och Produktionsteknik vid Chalmers Tekniska Högskola.

Författarna vill rikta ett speciellt tack till vår handledare på företaget, Lars Nilsson, som med sitt brinnande engagemang gett förutsättningar för genomförandet av detta arbete.

Till sist vill vi också tacka vår handledare på Chalmers, Susanne Kullberg. Susanne har genom sina höga krav och erfarenheter lyckats guida oss genom examensarbetets hela förlopp.

Göteborg, maj 2012.

Jennie Hedin

Rickard Rosgren

SAMMANFATTNING

Arbetet har genomförts i kassalinjen inom kundserviceavdelningen på IKEA Bäckebo i Göteborg. Avdelningens medarbetare ger uttryck för att de generellt är nöjda med sin arbetssituation men de uppvisar inte den framåtanda och det engagemang som företaget efterfrågar av sina anställda.

Genom att skapa förutsättningar för medarbetarna att delta i förbättringar av avdelningen hoppas företaget skapa ett klimat som uppmuntrar till egna initiativ och främjar samarbete både inom och mellan avdelningar. För att fånga upp och ta tillvara på de anställdas problem och idéer har en faktabok och en tavla för ständiga förbättringar införts. På tavlan kan alla medarbetare sätta upp problem som de upplever på avdelningen. Kollegor kan sedan komma med kommentarer och föreslå lösningar för att tillsammans lösa problemet eller genomföra förbättringen.

Medarbetarna har också fått ansvarsområden utdelade och i uppgift att skiva en arbetsbeskrivning för dessa. Dessa rutiner samlas i faktaboken och kommer ständigt att uppdateras med hjälp av tavlan.

Detta examensarbete syftar till att undersöka vilka drivkrafter som finns hos medarbetarna samt vilket stöd de behöver från den närmaste ledningen för att komma igång med och fortsätta att använda sig av det nya arbetssättet för ständiga förbättringar.

För att få svar på detta genomfördes en kvalitativ undersökning där fem medarbetare i kassalinjen intervjuades.

Undersökningen visar att det på avdelningen finns en positiv inställning till det nya förbättringsarbetet. Det som framförallt motiverar medarbetarna till att delta är möjligheten att få vara med att påverka och utveckla sin arbetssituation. Även chansen till att få en större variation i arbetsuppgifter och få nytta av olika kompetenser får anses bidra.

Det viktigaste för att arbetet med ständiga förbättringar ska fortsätta är att det från ledningen prioriteras och avsätts tid till arbetet. Det framkom också att det är av högsta vikt att ständiga påminnelser, uppmuntran och kommunikation ges från den närmaste ledningen.

Nyckelord: ständiga förbättringar, Kaizen, standardiserat arbetssätt, motivation, förändringsarbete

ABSTRACT

This study focuses on continuous improvements in the Customer Service Department at IKEA Bäckebol in Gothenburg, Sweden. The employees that work in the cash line express that they are satisfied with their situation at work in general. Unfortunately, they do not show the ambition and engagement that the company requests from their employees.

The company's ambition is to create an environment that encourages the employees to contribute with their own ideas by making it easier for the employees to participate in working with improvements in the department. This expects to increase the collaboration between the employees, within the department as well as between departments. To be able to recognize the staff's ideas, a file containing standardized work procedures for the department and a board for continuous improvements have been introduced. The employees are supposed to add post-its on the board with problems that they have recognized at the department. Thereafter, colleagues can comment and suggest solutions for the problems on the board. This way, all employees have the opportunity to contribute in working with improvements at the department.

The company has assigned several responsibilities to the employees. They should also write a specification of the tasks that their responsibility includes which are then to be put in the file for standardized work procedures. The file will be updated when the tasks are improved on the board for continuous improvements.

This study aims to analyze what factors drive and motivate the employees to contribute in improving the department. It also aims to investigate the support that they need from the management of the department to get started and keep up the work with continuous improvements.

To be able to analyze this, qualitative interviews with five of the employees were carried out.

The survey shows that there is a positive attitude among the colleagues to the new way of working. What first and foremost motivates them is the possibility to influence and develop their situation at work. The opportunity of having a wider variety of tasks at work and being able to use more of their skills is also highly motivating.

It is of great importance that the management of the department allocate time for the work with continuous improvements. To keep reminding the employees and to encourage and communicate with them is also very important in order to remain the engagement among the colleagues.

Keywords: continuous improvements, Kaizen, standardized work, motivation, change management

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Precisering av frågeställningen.....	2
2. TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 Ständiga förbättringar	3
2.2 Standardiserat arbetssätt.....	3
2.3 Förändrings- och förbättringsarbete.....	4
2.3.1 Olika typer av förändringar.....	4
2.3.2 Attraktiva förbättringar.....	5
2.3.3 Medarbetarnas delaktighet.....	5
2.3.4 Ledarskap.....	6
2.3.5 Förändringsmodell	6
2.4 Motivation	7
2.4.1 Maslows behovstrappa	8
2.4.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	9
2.4.3 Motivation i arbetslivet	9
2.4.4 Arbetskaraktäristiska modellen	10
2.5 Ständigt förbättringsarbete i praktiken	11
2.5.1 Candelia	11
2.5.2 IT-företaget	12
3. METOD	14
3.1 Empiri	14
3.1.1 Val av undersökningsgrupp.....	14
3.1.2 Trovärdighet och tillförlitlighet	15
3.1.3 Bearbetning av empiri	16
4. SAMMANFATTNING AV INTERVJUER	17
4.1 Motivation och drivkrafter	17
4.2 Tidigare förbättringsarbete	17
4.3 Det nya arbetssättet	18
4.4 Utvecklingsmöjligheter hos arbetssättet	19
4.5 Stöd och beslutsfattande	20
5. ANALYS	21
5.1 Motivation och drivkrafter.....	21
5.2 Tidigare förbättringsarbete	23
5.3 Det nya arbetssättet	23
5.4 Utvecklingsmöjligheter, stöd och beslutsfattande.....	25
6. SLUTSATSER	28
6.1 Drivkrafter hos medarbetarna.....	28

6.2 Stöd från kassaledare och gruppchef	29
6.3 Ett enklare förbättringsarbete.....	30
7. DISKUSSION	31
7.1 Bedömning av resultat	31
7.2 Förslag till fortsatta studier	32
REFERENSER	33
BILAGOR	34
1. Tavlan för ständiga förbättringar.....	34
2. Så använder du tavlan.....	35
3. Intervjuguide.....	36

1. INLEDNING

I följande kapitel presenteras bakgrunden till och syftet med arbetet. Vidare definieras frågeställning och avgränsningar. Examensarbetet genomförs inom Kundserviceavdelningen på IKEA Bäckebo, här efter benämnt ”företaget”.

1.1 Bakgrund

På företaget arbetar cirka 30 personer inom kassalinjen. Dessa 30 medarbetare varierar i ålder från 18 år till 65 år. En stor del av personalen arbetar endast deltid, till exempel varannan helg, eller vid behov. Funktionens huvuduppgift inom företaget är att leverera snabb och säker betalning för kunderna. För att utföra denna huvudsyssla finns det ett utarbetat arbetssätt som medarbetarna ska använda sig utav. Medarbetarna lär sig detta under den utbildning och introduktion som hålls i början av anställningen.

För att det dagliga arbetet inom funktionen ska fungera krävs även att ett antal bisysslor utförs. Dessa är inte direkt kopplade till funktionens huvuduppgift, men fungerar som stödprocesser och är viktiga för att arbetet ska fungera på ett tillfredsställande sätt. För dessa arbetsuppgifter finns det i dagsläget få fasta rutiner och arbetsbeskrivningar.

Arbetet inom kassan består till stor del av enskilt arbete och på grund av arbetets natur krävs inte särskilt mycket samarbete eller integration mellan medarbetarna. Gruppchefen för kassalinjen beskriver att medarbetarna i viss mån inte uppvisar den framåtanda, drivkraft och vilja att utvecklas som företaget eftersträvar. Detta tror inte företaget beror på att medarbetarna saknar idéer utan att det saknas rutiner och arbetssätt för att ta tillvara på förslag till förbättringar. Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning på företaget. Den senaste undersökningen visar att avdelningens medarbetare till stor del är nöjda med sin arbetssituation.

Företaget vill få medarbetarna att uppvisa ett större engagemang och ifrågasätta nuvarande standarder och arbetssätt i syfte att utveckla både individer och organisationen.

Förhoppningen är att även kunna skapa ett klimat på avdelningen som uppmuntrar till egna initiativ, samt att på ett bättre sätt ta tillvara på och realisera medarbetarnas idéer. Inte minst vill företaget främja samarbete både inom avdelningen och mellan funktioner i varuhuset.

För att skapa förutsättningar för att ta tillvara på medarbetarnas idéer har två verktyg införts. Dels har en tavla, som ger möjlighet att tillsammans lyfta och lösa problem, satts upp. För tavlans utformning se Bilaga 1 och för en tydligare beskrivning av arbetsgången se Bilaga 2. Tavlan är placerad synligt för alla medarbetare inom avdelningen. På tavlan kan medarbetare sätta upp problem som de upplever, kollegor kan sedan komma med kommentarer, identifiera orsaker och föreslå åtgärder för att tillsammans finna en lösning på problemet. Därutöver har ansvarsområden utdelats till delar av personalen. Förutom att vara ansvarig för att dessa arbetsuppgifter utförs har medarbetarna fått i uppgift att skriva en arbetsbeskrivning för respektive ansvarsområde. Dessa arbetsbeskrivningar samlas i en ”Faktabok” som blir ett verktyg innehållande standardiserade arbetssätt. Faktaboken innehåller nuvarande standard för

hur arbetsuppgifterna ska utföras och uppdateras ständigt när förbättrade arbetssätt och rutiner tas fram med hjälp av tavlan för ständiga förbättringar.

Företaget vill att arbetssätten ska fungera på ett tillfredställande sätt, det vill säga att medarbetarna ska välja att arbeta med dem. För att detta ska inträffa behöver företaget veta vad medarbetarna behöver för stöd för att bli aktiva i förändringsarbetet. Frågan är också huruvida de nya arbetssätten underlättar för medarbetarna eller om de måste fundera på ytterligare ett annat sätt att arbeta.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka vilka drivkrafter som finns hos medarbetarna samt vilket stöd de behöver från den närmaste ledningen för att kunna använda sig av det nya arbetssättet för ständiga förbättringar.

1.3 Avgränsningar

Arbetet behandlar endast kassaavdelningen inom funktionen kundservice på IKEA Bäckebo. Det faller utanför ramen för detta arbete att följa upp och analysera de mer långsiktiga effekter som antas fås till följd av införandet av ständiga förbättringar. Förbättringsarbete är ett långsiktigt arbete och dess fulla resultat antas inte kunna ses inom tidsramen för arbetet.

1.4 Precisering av frågeställningen

- Vilka drivkrafter finns hos avdelningens medarbetare för att aktivt medverka till att utveckla sin arbetsplats genom ständigt förbättringsarbete?
- Vad behöver medarbetarna för stöd från kassaledare och gruppchef för att det införda arbetssättet för ständigt förbättringsarbete ska användas?
- Hur har det införda arbetssättet förenklats för medarbetarna i förbättringsarbetet på avdelningen?

2. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenteras en teoretisk referensram bestående av för arbetet relevanta teorier och metoder.

2.1 Ständiga förbättringar

Begreppet ständiga förbättringar påträffas ofta inom Lean Production där det benämns som Kaizen. Kaizen innebär att arbeta med små värdeökande förbättringar för att hela tiden kunna utveckla arbetssätten (Liker, 2009). Man vill engagera alla inom företaget i arbetet med ständiga förbättringar och göra detta arbete till en naturlig del av det dagliga arbetet (Sörqvist, 2004). I Kaizen är ett tydligt, aktivt och synligt ledarskap är viktigt. Ledarna ska visa vilken väg medarbetarna ska gå och skapa möjligheter för ett fungerande förbättringsarbete (Sörqvist, 2004).

Ett vanligt missförstånd är att Lean Production och därmed ständiga förbättringar enbart kan användas inom tillverkningsindustrin. Att använda sig av ständiga förbättringar behöver inte betyda att man tar sig an hela Lean Production systemet. Flera företag har på senare år börjat använda sig av enbart ständiga förbättringar som arbetssätt. Två exempel på sådana företag beskrivs i Nilsson (2005) och Ahlström (2011). Dessa två exempelföretag kan läsas mer om i kapitel 2.5.

2.2 Standardiserat arbetssätt

För att arbete med ständiga förbättringar ska fungera, krävs att uppgifterna är standardiserade och att alla därmed utför arbetsuppgifterna på samma sätt. Om alla har sitt eget sätt att utföra uppgifter på finns ingen möjlighet till förbättring för hela avdelningen. Genom att standardisera en process stabiliseras den och kan därefter förbättras (Liker, 2009).

Från början användes standardiserade arbetssätt i fabriker som ett sätt att pressa ur all tillgänglig arbetskraft hos arbetarna, men detta har förändrats på senare tid. Toyota använder sig kontinuerligt av standarder, inte bara på verkstadsgolvet utan även vid till exempel design av nya produkter (Liker, 2009). Genom att personalen själva får vara med och utforma standarder, fungerar standardisering som en grund som ger personalen ansvar och tillåter dem att vara innovativa (Liker, 2009).

I Liker (2009) återfinns en indelning av olika arbetsplatser i två termer; teknisk och social struktur. Denna indelning resulterar i fyra fönster; tvingande byråkrati, möjliggörande byråkrati, enväldig och organisk (se figur 2.1). Genom denna indelning kan man se hur standardisering kan fungera beroende på organisationens struktur. I den tvingande byråkratin används standarder som ett sätt att kontrollera arbetarna och för att kunna ta reda på när de gör fel. I den möjliggörande byråkratin däremot, används standardiseringen som ett sätt att få människorna att ta kontroll och styra över sitt eget arbete (Liker, 2009). Det är alltså viktigt att man har en kultur och organisation som vill hjälpa medarbetarna att kunna utvecklas och att ge dem möjlighet att vara med och förbättra sitt eget arbete.

		SOCIAL STRUKTUR	
TEKNISK STRUKTUR	Mycket byråkrati	Tvingande byråkrati <ul style="list-style-type: none"> • Påtvingande ständiga regler • Omfattande skriftliga regler och procedurer • Hierarkisk styrning/beordring 	Möjliggörande byråkrati <ul style="list-style-type: none"> • Delaktiga anställda • Regler och procedurbeskrivningar som stöd • Hierarkin stöder lärande inom organisationen
	Föga byråkrati	Enväldig <ul style="list-style-type: none"> • Toppstyrning • Ett minimum av skriftliga regler och procedurer • Hierarkin styr 	Organisk <ul style="list-style-type: none"> • Delaktiga anställda • Ett minimum av skriftliga regler och procedurer • Föga hierarki
		Tvingande	Möjliggörande

Figur 2.1 Tvingande kontra möjliggörande byråkrati (Liker, 2009, s. 182).

Standardiserat arbete kan i en möjliggörande byråkrati hjälpa medarbetarna till att effektivt arbeta tillsammans genom att de får en ”gemensam terminologi, arbetsskicklighet och spelregler” (Liker, 2009 s. 184). Att få standardiserat arbete att fungera kräver dock mycket tid, Toyota ägnar år åt att få medarbetarna att inse sin del i arbetet och att få dem vara med och förbättra standarderna (Liker, 2009).

Hur standarderna är uppbyggda spelar också en stor roll för hur väl de kommer att användas och fungera. Det är viktigt att de är specifika nog för att kunna fungera som vägledning men de måste på samma gång vara så pass öppna att de medger viss flexibilitet (Liker, 2009). I Liker (2009) går att läsa att ”På Toyota är de standardiserade arbetssätten grunden till ständiga förbättringar, innovationer och de anställdas positiva utveckling” (Liker, 2009 s. 185).

2.3 Förändrings- och förbättringsarbete

Dagens samhälle uppvisar snabba förändringar och stor variation i kunders krav och efterfrågan. Detta i kombination med den snabba tekniska och ekonomiska utvecklingen vi befinner oss i ställer höga krav på företagets förmåga att utvecklas och förändras.

2.3.1 Olika typer av förändringar

En förändring kan handla om olika saker och vara mer eller mindre omfattande. Hur stor förändringen är och hur förändringen har kommit till avgör dels hur svår den är att genomföra, men också hur man bör gå till väga för att genomföra förändringen (Bruzelius och Skärvad, 2009). Det är vanligt att förändringarna delas upp i inkrementella och strukturella förändringar. Inkrementella förändringar är mindre förändringar som utvecklar och finslipar redan existerande produkter, processer och rutiner. Strukturella förändringar är oftast större till sin omfattning och handlar om att ändra ett företags affärsidé eller organisation (Bruzelius och Skärvad, 2009). Vidare kan förändringarna klassificeras som proaktiva eller reaktiva (Thorsvik och Jacobsen, 1998). Proaktiva förändringar initieras av förväntningar och sker innan förhållandena i omvärlden eller inom organisationen har förändrats. En reaktiv förändring är som namnet avslöjar en reaktion på redan ändrade förutsättningar (se figur 2.2).

	INKREMENTELL	STRATEGISK
PROAKTIV	Finjustering	Omorientering
REAKTIV	Anpassning	Omvandling

Figur 2.2 Olika typer av förändring (Thorsvik och Jacobsen, 1998, s. 337).

2.3.2 Attraktiva förbättringar

En målsättning med förbättringsarbete bör vara att skapa en kultur där medarbetarna vill delta så att de ser det som en förmån att få vara med och förändra sin arbetssituation (Sörqvist, 2004). Enligt Bruzelius och Skärvad (1998) kan en förändring först uppstå då viljan och drivkrafterna att genomföra förändringen är större än de stabiliserande krafterna. Att övervinna dessa krafter är dock inte helt enkelt och för att lyckas krävs någon typ av vinning för medarbetarna. Det kan till exempel vara att medarbetarens deltagande i förbättringsarbetet diskuteras på dennes utvecklings- och lönesamtal och att deltagande i förbättringsarbete vägs in vid befordringar (Sörqvist, 2004).

Det är vidare viktigt att ge medarbetarna möjlighet till att aktivt delta till förbättringsarbetet genom att avsätta tid till det (Sörqvist, 2004). Arbetet med förbättringar måste också vara frivilligt och inte resultera i övertidsarbete. Mycket kan vinnas genom att skapa en harmonisk miljö för förbättringsarbetet och lyckade förbättringar bör firas och uppmärksammas i företaget (Sörqvist, 2004).

2.3.3 Medarbetarnas delaktighet

Utan engagerade och delaktiga medarbetare är förbättringsarbetet dömt att misslyckas och medarbetarnas beteende är i högsta grad avgörande för förbättringsarbetets utfall (Sörqvist, 2004). Medarbetarna sitter ofta inne på bra idéer och förslag som kan användas i förbättringsarbetet, vilket företag borde ta tillvara på. Genom att engagera medarbetarna fås inte bara tillgång till många fler idéer utan även fler involverade och aktiva medarbetare som kommer att stötta förändringsarbetet snarare än att motverka det. Detta gör att förutsättningarna för ett framgångsrikt förbättringsarbete är betydligt bättre (Sörqvist, 2004).

När medarbetarna känner delaktighet minskar också risken för förändringsmotstånd och det är därför viktigt att ha som målsättningen att engagera medarbetarna i förbättringsarbetet. Att få människorna i organisationen att känna glädje över att kunna vara med och påverka sin arbetssituation är en nyckelfaktor i ett lyckat förbättringsarbete och bidrar även till ett ökat engagemang (Sörqvist, 2004).

2.3.4 Ledarskap

Att ledningen har en stor påverkan på ett förändringsarbets resultat är ingen nyhet. Precis som att medarbetarna måste vara engagerade, krävs också en delaktighet från ledningen. Som ledare för en förändring handlar en stor del om att skapa förståelse och acceptans för att förändringen är nödvändig och behöver genomföras (Bruzelius och Skärvad, 2009). Det är ledningens ansvar att leda rätt frågor och många förbättringsförsök har gått i stöpet på grund av felprioriteringar från ledningens sida (Sörqvist, 2004). Bristande engagemang från ledningen är också en av de vanligaste orsakerna till misslyckade förbättringsarbeten (Sörqvist, 2004). Förändringar kräver förutom externa och interna drivkrafter även makt, kunskap och resurser.

Många författare delar uppfattningen att det är viktigt att det finns en stark pådrivande person, en så kallad förändringsagent, som tror på och lever ut förändringen (Bruzelius och Skärvad, 2009). Det är även viktigt att förändringen och förändringsagenten har förankring hos och får uttalat stöd av ledningen (Liker, 2009).

Genom att markera arbetets betydelse kan ledningen tydligt visa att detta är något att satsa på, vilket ökar trovärdigheten för arbetet hos medarbetarna. Att engagera organisationens informella ledare är ett sätt att få med medarbetarna och kan hjälpa till att skapa trovärdighet för förändringsarbetet (Sörqvist, 2004). Informella ledare är personer som inte har någon formell position som ledare men som på grund av sina personliga egenskaper, erfarenheter med mera är någon som övriga medarbetare inom organisationen ser upp och lystrar till (Bruzelius och Skärvad, 2009).

2.3.5 Förändringsmodell

En av de mest kända modellerna för förändringsarbete är utarbetad av John P. Kotter. Kotter (1995) har sammanfattat förändringsprocessen i tre faser som i sin tur består av åtta punkter. De tre faserna består av en förberedande fas, genomförandet och en fullföljande fas. De åtta punkterna följer nedan.

1. Skapa förändringsinsikt

Det är viktigt att motivera förändringsprocessen och skapa en förståelse för att det finns ett behov av en förändring. Det handlar om att identifiera hot, potentiella kriser och möjligheter för organisationen. Enligt Kotter (1995) är det svårt att skapa denna förändringsinsikt, men avsaknaden av den leder ofta till att många förändringsprocesser misslyckas på ett tidigt stadium.

2. Etablera förändringsteam

Nästa steg i modellen består av att skapa en kraftfull vägledande grupp. Denna förändringsgrupp bör ha inflytande, trovärdighet och besitta den kunskap som behövs för att genomföra förändringen (Kotter, 1995).

3. Skapa vision

Den sista delen av den förberedande fasen består i att skapa en vision för förändringen. Visionen ska enligt Kotter (1995) vara uppnåelig, tydlig och klar samt på ett enkelt sätt gå

att förmedla till medarbetarna. Förutom en tydlig vision behövs det också en tydlig strategi och en plan för hur visionen ska uppnås.

4. Kommunicera förändringen

Genom att varje dag använda alla tillgängliga kommunikationskanaler, såsom nyhetsbrev, gruppmöten och enskilda samtal, kan den nya visionen och strategin kommuniceras till medarbetarna. Vad som också enligt Kotter (1995) är viktigt är att det vägledande gruppen föregår med gått exempel och uppvisar det beteende som förväntas av medarbetarna.

5. Skapa delaktighet

Ingen förändring kan lyckas utan delaktighet från de personer som förändringen berör. En viktig del består här i att undanröja de hinder som utgör ett motstånd mot förändringsarbetet (Kotter, 1995). Ett bra sätt att bemöta motstånd från personer är att bjuda in till delaktighet och erbjuda utbildning och information.

6. Skapa några snabba resultat

Förändringar är ofta ett långsiktigt arbete och risken är att fokus och engagemang tappas om det dröjer för länge innan en effekt av förändringen kan ses. Enligt Kotter (1995) är det därför viktigt att skapa och lyfta fram tidiga segrar. Dessa kan användas som goda exempel inom organisationen men också användas för att uppvisa framsteg mot externa intressenter.

7. Eliminera kvarstående motstånd mot förändringar

De sista två stegen handlar om att hålla upp förändringsinsikten och att inte ta ut segern i förskott. Som förändringsledare bör du utnyttja den ökade trovärdigheten som uppnåtts efter tidiga segrar till att undanröja det som fortfarande inte stödjer eller passar in i förändringsvisionen (Kotter, 1995).

8. Fullfölj och befest förändringen

Slutligen är det viktigt att framvisa sambandet mellan förändringen, och de nya beteenden som den gett upphov till, med organisationens framgång. Detta för att förstärka beteenden och förankra tillståndet i företagets organisationskultur. Enligt Kotter (1995) kan det finnas en positiv effekt i att befordra medarbetare som på ett bra sätt bidragit till förändringen. Var också noga med att introducera nyanställda för företagets värderingar för att skapa en förståelse för arbetssättet och för att hjälpa till att förankra det i företagskulturen (Kotter, 1995).

2.4 Motivation

Att personer på en arbetsplats, som i stort sätt har samma förutsättningar, levererar en stor skillnad i kvantitet och kvalitet i sitt arbete hör ofta samman med hur motiverade de är. Vad som är motiverande varierar inte bara från person till person utan också från situation till situation (Thorsvik och Jacobsen, 1998). Motivation kan definieras som de drivkrafter som får oss att handla, men också varför vi väljer att handla i en viss riktning framför en annan (Kaufmann och Kaufmann, 2005).

Tätt knutet till motivation är ordet engagemang. Högt engagemang är ett tecken på att medarbetaren identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål (Thorsvik och Jacobsen, 1998).

2.4.1 Maslows behovstrappa

En av de mest grundläggande och spridda behovsteorierna är formulerad av Abraham Maslow i mitten av 1900-talet. Teorin återges här med utgångspunkt från Bruzelius och Skärvads (2009) tolkning. Maslow delar in människans behov i två huvudkategorier som benämns bristmotiv och växtmotiv. Utgångspunkten är att de så kallade bristmotiven måste vara uppfyllda innan växtmotiv kan aktiveras. Vidare delas huvudkategorierna in i fem undergrupper där de tre första definieras som bristmotiv och de två senare som växtmotiv.



Figur 2.3 Behovspyramiden enligt Maslow
(Bruzelius och Skärvad, 2009, s. 290).

Det mest grundläggande anser Maslow bestå av fysiologiska behov så som tillgång till vatten, mat och någonstans att bo. I en arbetsrelaterad situation handlar det om att få en lön som räcker för att kunna uppfylla just dessa fysiologiska behov.

Nästa behov i hierarkin handlar om trygghet och säkerhet. Behovet aktiveras först då en grundläggande tillfredsställelse av fysiologiska behov föreligger. Allmänt rör det sig om skydd mot fysisk och psykisk skada. I arbetslivet handlar det främst om att ha en trygg anställning och vara säker på att få behålla sitt jobb.

Det tredje och sista bristmotivet berör sociala behov. Maslow menar att människan har ett grundläggande behov av social kontakt med partner, vänner och kollegor. På jobbet är det viktigt att ha ett bra och väl fungerande samarbete med sina kollegor.

Det första av de två växtmotiven är ett behov av uppskattning. Växtmotiv handlar enligt Maslow om personligt växande och om viljan att prestera samt att få respekt från sin omgivning. I det vardagliga livet, men framförallt i en arbetsrelaterad situation, är det viktigt att ge snabb positiv feedback på sådant vi vill uppmuntra. Maslow poängterar vidare att det är viktigt att synligt visa uppskattning när en medarbetare på ett bra sätt utför arbetsuppgifter som ligger utanför ordinarie arbetsuppgifter och formella åtaganden.

När alla hittills nämnda behov är tillfredsställda aktiveras det sista behovet, självförverkligande. Det är en väldigt stark drivkraft och att stäva efter att nå sin fulla potential resulterar ofta i högt engagemang och goda resultat.

2.4.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

En annan klassisk behovsteori är utvecklad av Frederick Herzberg och presenterades första gången 1959. Teorin kallas för tvåfaktorsteorin och delar upp våra behov i hygien- och motivationsfaktorer. Herzbergs arbetsmotivationsteori bygger på att arbetstillfredsställelse är resultatet av två från varandra oberoende dimensioner. Den första dimensionen handlar om hur tillfredsställelse skapas, och den andra om hur missnöje uppstår (Kaufmann och Kaufmann, 2005). De så kallade hygienfaktorerna består av basala arbetsförhållanden såsom lön och personalpolitik (Bruzelius och Skärvad, 2009). Motivationsfaktorerna har att göra med själva arbetet och det utbyte som medarbetaren får av att utföra det, till exempel uppskattning och ansvar (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Herzberg definierar de två grundläggande dimensionernas förhållande som följer:

- Hygienfaktorerna kan ge upphov till vantrivsel om de inte uppfylls. Däremot skapar de inte automatiskt trivsel om de är uppfyllda (Kaufmann och Kaufmann, 2005).
- Motivationsfaktorerna, även kallade motivatorer, skapar trivsel när de uppfylls. Dock ger de inte upphov till vantrivsel om de inte uppfylls (Kaufmann och Kaufmann, 2005).

MOTIVATORER	HYGIENFAKTORER
Prestationer	Företagspolitik och administration
Erkännande	Ledning
Själva arbetsuppgiften	Relationer till överordnade
Ansvar	Relation till underordnade
Befordran	Arbetsvillkor
Psykologisk växt	Status
	Säkerhet

Figur 2.4 Exempel på motivatorer och hygienfaktorer enligt Herzberg
(Bruzelius och Skärvad, 2009, s. 291).

Avsaknad av motivationsfaktorer leder alltså till ett neutralt tillstånd, medarbetaren är nöjd med sin situation (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Vidare skriver Kaufmann och Kaufmann (2005) att om motivationsfaktorerna till stor del tillfredsställs har de en positiv effekt på både arbetstillfredsställelse och produktivitet.

2.4.3 Motivation i arbetslivet

Varför människor blir motiverade av olika saker kan till viss del förklaras av en förväntningsteori. Denna teori säger att människor är motiverade att arbeta när de förväntar sig kunna uppnå det de vill få ut av arbetet (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Det finns olika typer av incitament som kan användas inom arbetslivet. Gemensamt är att de har till uppgift att öka medarbetarnas motivation och öka kvaliteten på deras prestationer (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Den belöning som förväntas av arbetet kan antingen vara av materiell

karaktär, såsom lön, eller bestå av inre tillfredsställelse (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Det har visat sig att ekonomiska belöningar ofta leder till ökad kvantitet. Dock uppvisas ingen förbättring i kvalitén på det utförda arbetet då en bonus av materiell karaktär erbjuds (Linder, 2011). Att få feedback på sin utveckling samt att bli uppmärksammad för sin prestation kan många gånger vara belöning nog (Liker, 2009).

Faran med belöningar är att det kan få medarbetaren att förlora den inre motivation som ligger i tillfredsställelsen av utförandet av själva arbetet (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Används materiella belöningar förväntar sig medarbetaren samma eller högre belöning nästa gång. Tas belöningen istället bort eller minskas försvinner ofta motivationen att prestera.

Belöningen måste också ha en upplevd subjektiv positiv valens för att ha förutsättning för att vara motiverande (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Den måste alltså uppfattas som värdefull för den enskilde individen. Medarbetaren måste själv tro på det som denne gör och att densamme besitter tillräcklig kompetens och erfarenhet för att nå målet. För att motivation ska uppnås krävs enligt Thorsvik och Jacobsen (1998) att alla dessa parametrar är uppfyllda.

Slutligen är det viktigt att stämma av vad chefen förväntar sig av sin medarbetare och vad medarbetaren tror förväntas av denne. För att medarbetaren ska känna motivation för sitt arbete är det av högsta vikt att det finns en gemensam bild av dessa förväntningar (Kaufmann och Kaufmann, 2005).

2.4.4 Arbetskaraktäristiska modellen

Den arbetskaraktäristiska modellen har utvecklats av Hackman och Oldham och är en modell för att kategorisera och mäta ett arbetes motivationspotential. Modellen är tolkad av Kaufmann och Kaufmann (2005) och kompletterad av Linder (2011). I modellen förutsätts att man genom att tillgodose den enskilda individens utvecklingsbehov ökar den inre motivationen och därigenom också medarbetarens prestation.

Modellen (se figur 2.5) består av fem olika områden som alla påverkar den inre motivationen. Ju högre subjektivt upplevt värde de olika områdena får desto högre motivationspotential finns i arbetet. Hur stor den slutliga motivationen blir beror dock även på andra personliga omständigheter. Motivationspotential kan alltså inte likställas med motivation. Motivationspotentialen kan beräknas enligt sambandet:

$$\text{Motivationspotential} = \frac{UV + UI + UB}{3} * \text{autonomi} * \text{feedback}$$

Figur 2.5 Formel för uträkning av motivationspotential, MPS (Kaufmann och Kaufmann, 2005, s. 75).

Uppgiftsvariation, UV

I vilken utsträckning arbetet ger möjlighet till att använda kunskaper och färdigheter inom olika områden. Ju mer varierande arbetsuppgift desto fler färdigheter behövs, vilket enligt Hackman och Oldham leder till ökad motivation.

Uppgiftsidentitet, UI

I vilken utsträckning medarbetaren får utföra hela arbetsuppgifter, från början till slut. Samt i vilken grad individen kan se det sammanhang som det egna arbetet bidrar till.

Uppgiftsbetydelse, UB

På vilket sätt medarbetarens arbetsuppgifter bidrar till omvärlden och huruvida den enskilda individens prestation kan ses som bidragande till en överordnad mening.

Autonomi

Vad det finns för möjlighet till självstyre i arbetssituationen. I vilken grad medarbetaren själv har möjlighet att planera, utöva kontroll och ta ansvar för sitt eget arbete. Det finns två olika typer av autonomi, teknisk och administrativ (Linder, 2011). Den tekniska autonomin begränsas tekniska system medan den administrativa beror möjligheten att påverka planering och kontroll.

Feedback

I vilken utsträckning information om arbetsprestation och resultat ges. Den bästa feedback är den som ges direkt, ju längre tid det går och ju fler mellanhänder feedbacken måste passera desto svagare blir effekten (Linder, 2011).

Den ursprungliga modellen har senare kompletterats för att på ett bättre sätt ta hänsyn till skillnader mellan olika individers motivationstillstånd (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Linder (2011) kallar dessa faktorer; kunskap och skicklighet, växtbehovsstyrka och omständigheter.

Kunskap och skicklighet

För att inre motivation ska uppstå måste individen inneha de kunskaper och färdigheter som behövs för att klara av arbetet. En individ som inte klarar arbetskraven kan heller inte förväntas bli motiverad av uppgiften (Linder, 2011).

Växtbehovsstyrka

Växtbehovsstyrkan är strävan efter och viljan till personlig utveckling och mer ansvarsfulla arbetsuppgifter (Linder, 2011). Här skiljer sig medarbetare åt då vissa har ett stort behov av utveckling och ökat ansvar medan andra är nöjda med den situation de befinner sig i för tillfället.

Omständigheter

De omständigheter som kan ha negativ inverkan på motivationspotentialen består oftast av dåliga relationer till chefer eller arbetskamrater. Ett hinder kan också vara om anställningen upplevs som otrygg (Linder, 2011).

2.5 Ständigt förbättringsarbete i praktiken

Här följer två exempel på företag som valt att använda sig av ständiga förbättringar. De två företagen har själva formulerat två olika sätt att lösa problem genom ett tankesätt som utgår från ständiga förbättringar, det vill säga att komma tillrätta med små och större problem och genom att ge alla medarbetare på företaget möjlighet att engagera sig.

2.5.1 Candelia

I Nilsson (2005) går att läsa om det godistillverkande företaget Candelia där man beslutade sig för att börja arbeta med ständiga förbättringar för att komma till rätta med de många problem man upplevde inom organisationen. På företaget organiserades förbättringsarbetet så

att medarbetarna själva utformade förbättringsförslag. För att lämna in ett förbättringsförslag använde medarbetarna sig av blanketter som framtagits på företaget för ändamålet. Ledningen tog sedan ställning till om förbättringarna var genomförbara eller inte och lämnade besked till medarbetaren som lämnat in förslaget.

Ledningen fokuserade på handling och hälften av alla förslag som kom in under den första tiden genomfördes. Inkomna förslag skrevs in i en åtgärdslista, där även nerlagda förslag fördes in med datum för inkommande och nerläggning. Om förslaget skulle genomföras utsågs en ansvarig för genomförandet av förbättringen och ett datum för när det skulle vara klart sattes. På den dag som förändringen skulle varit genomförd gjordes en uppföljning och kontroll huruvida förbättringen var gjord eller inte. Detta gjorde att saker och ting verkligen skedde och att alla fick förtroende för systemet. Vidare såg man till att alltid ge någon form av svar eller feedback till medarbetaren som lämnat in ett förslag. Detta skedde alltid inom 24 timmar efter att förslaget kommit in för att medarbetarna skulle se att förslag uppskattades och togs på allvar.

I början fokuserades det från ledningens håll mest på enkla förslag som var lätta att genomföra, för att medarbetarna skulle se att saker hände. Förslag som skulle ta lång tid eller vara kostsamma lades därför på is till en början och medarbetaren uppmuntrades till att återkomma med förslaget om några år. När frustration uppträdde bland cheferna för att förslagen inte var tillräckligt bra visade det sig att detta var ett resultat av att de tidigare inte tagit hand om småsaker som behövts förbättras. I och med arbetet med ständiga förbättringar hade medarbetarna nu ett sätt att få både stora och enkla förbättringar gjorda.

Från början använde man sig på Candelia av ekonomiska belöningar för inlämnade och genomförda förslag men så småningom kom man till slutsatsen att detta var onödigt. Om ekonomiska belöningar ges för inlämnade förslag innebär detta i praktiken att det inte ingår i jobbet att ständigt förbättra och belöningar föder många gånger avundsjuka. Det var inte pengar som fick medarbetarna att lämna in förslag, det viktigaste var att cheferna visade intresse, motiverade och hjälpte till.

Många av de idéer som genomfördes på Candelia var inte nya och plötsligt påkomna, utan hade under en lång tid påpekats av de anställda. Dock fanns det inget bra system för att ta tillvara på dessa idéer utan de fortsatte vara på idéstadiet. Med det nya systemet kunde man genomföra idéerna.

2.5.2 IT-företaget

I Ahlström (2011) går att läsa om ett IT-företag där man beslutade sig för att försöka förbättra verksamheten då antalet kunder som avslutade sitt samarbete med företaget var fler än antalet nya kunder. Medarbetarna på företaget ansåg att de arbetade med förbättringar hela tiden men i och med att siffrorna gick ner arbetade man inte med förbättringar på det sätt som var önskvärt.

På företaget började medarbetarna tillsammans reda ut tre grundläggande delar: var är vi, var ska vi och hur ska vi komma dit. Att identifiera det som på avdelningen kallades ”strul” var ett första steg. Nästa steg var att komma överens om hur det skulle åtgärdas. Den

värdeadderande tiden visade sig vara för låg i förhållande till den totala tiden och det satsades på att minska övrig tid, som gick åt till att leta efter saker eller annat strul. Därefter använde företaget sig av bland annat fiskbensdiagram för att verkligen få reda på grundorsaker till problemen. När alla på avdelningen var överens om vad som skulle göras för att nå det gemensamt fattade målet, gick arbetet betydligt lättare än innan.

Den handlingsplan som företaget använde sig av för att lyckas i förbättringsarbetet utgick från tavelmöten, där alla medarbetare samlades runt en tavla. Dessa var max 30 minuter långa och fyra avgörande frågor ställdes:

1. Var är vi?
Fokusera på ett område som vi vill förbättra, man kan inte göra allt på en gång.
2. Vart ska vi?
Sätt upp tydliga mål.
3. Hur tar vi oss dit?
Luckan mellan var vi är och vart vi vill är problemet. Använd fiskbensdiagram för att bena ut grundorsakerna till problemet.
4. Hur ser vi till att orka hela vägen fram?
Bestäm när vi ska nå målet och hur vi ska fira när vi kommit dit. Sätt även upp delmål och bestäm när och hur vi ska fira dem.

Medarbetarna fick under tavelmötena ta upp problem och rangordna dem i en prioritetsordning. Därefter användes de fyra frågorna och genom att besvara dessa kunde lösningarna lösas. När mål och delmål uppnåtts firades det genom gemensamma aktiviteter, som extra gott fika eller bowling. Att framgångarna firades gemensamt var viktigt för att kunna bygga på sammanhållningen och uppmuntra till samarbete mellan medarbetarna.

Genom att låta medarbetarna vara med och bestämma vilka problem som skulle arbetas med minskades förändringsmotståndet och även om det inte blev det förslag som en viss medarbetare röstat på, valde denne ändå att vara med i förbättringsarbetet. Känslan av att kunna göra sin röst hörd var viktigare än att vinna omröstningen. Dessutom fanns deras problem fortfarande kvar och kunde tas om hand vid ett senare tillfälle.

En annan framgångsfaktor som identifierats på företaget är enkelhet. Genom att använda sig av verktyg som alla kunde förstå, kunde också alla medarbetare bidra – även nyanställda. Det tog dessutom förhållandevis lite tid från cheferna som därmed kunde fokusera på annat. Med arbetssätten som medarbetarna själva kunde använda kunde cheferna också gå från att kommendera till att fråga istället. Detaljstyrning behövdes inte längre utan medarbetarna tog själva fram den bästa metoden att arbeta efter.

3. METOD

Syftet uppfylls och frågeställningarna besvaras i huvudsak genom att genomföra intervjuer med medarbetare. Litteratur inom ämnesområdena ständiga förbättringar, Kaizen, standardiserat arbetssätt, motivation och förändringsarbete används. Litteraturen har i huvudsak sökts upp via rekommendationer från handledare samt genom att använda ovanstående nyckelord vid sökning på Chalmers Biblioteks hemsida.

Den teoretiska referensramen kommer i samband med det empiriskt insamlade materialet att utgöra grunden för att besvara tidigare identifierade frågeställningar. Utifrån dessa frågeställningar definieras ett antal områden som intervjuerna sammanfattas under. Dessa områden kommer sedan att återfinnas i den analys som knyter ihop den teoretiska referensramen med den insamlade empirin.

3.1 Empiri

Då syftet är att undersöka medarbetarnas drivkrafter till att medverka vid förbättringsarbete anser författarna att kvalitativa intervjuer är en bra metod för datainsamling. En kvalitativ intervju kan närmast liknas vid ett samtal mellan den som intervjuar och den intervjuade och de frågor som ställs ger utrymme för svar formulerade med egna ord (Patel och Davidson, 2011). Enligt Trost (1997) är detta upplägg lämpligt då arbetet behandlar beteenden, attityder och drivkrafter hos medarbetarna, vilket här är fallet. Intervjufrågorna utformas för att få reda på hur medarbetarna ställer sig till arbetet med ständiga förbättringar samt att ta reda på vad som driver dem att arbeta med förbättringsarbete, vilket stöd de behöver från sin närmaste ledning och vad som skulle få dem mer aktiva.

De intervjuer som genomförs kommer att ha en låg grad av strukturering och viss grad av standardisering, även kallat semistrukturerad karaktär (Patel och Davidson, 2011). Detta innebär att en intervjuguide kommer att utarbetas och följas men att frågorna kommer att vara av öppen karaktär, utrymme för följdfrågor kommer att finnas och anpassas beroende på respondentens svar. Denna utformning är enligt Patel och Davidson (2011) lämplig vid en kvalitativ studie. Även det som respondenten uttrycker på andra sätt än i ord, som till exempel tonfall och saker som kan läsas mellan raderna, kommer att tas i beaktning (Trost, 1997). Som hjälp vid utformning av intervjuguiden kommer boken *Kvalitativa intervjuer* (Trost, 1997) att användas.

3.1.1 Val av undersökningsgrupp

Då arbetsplatsens medarbetare har en stor variation i ålder, anställningsgrad och anställningstid eftersträvas ett urval som avspeglar arbetsgruppens sammansättning. Intervjuer kommer att genomföras med både kassamedarbetare och kassaledare. Respondenter kommer att väljas genom ett strategiskt urval som sker genom att ett antal variabler som är av teoretisk betydelse identifieras och tilldelas ett variabelvärde. I detta fall har variablerna ålder, anställningsgrad och anställningstid identifierats. Samtliga variabler har sedan tilldelats antingen värdet kort/lång eller låg/hög. Detta bildar, beroende på antal variabler och variabelvärden, ett antal celler. Dessa celler ska sedan fyllas med respondenter. Denna metod är enligt Trost (1997) beprövad och ger en bra variation bland respondenter. För att få ett hanterbart material bör antal intervjuer begränsas till fyra till fem stycken. Fokus bör ligga på

att utföra ett fåtal väl genomförda intervjuer istället för många mindre väl genomförda (Trost, 1997).

Då möjliga respondenter identifierats genom det strategiska urvalet kommer viljan att delta och tillgänglighet att avgöra vem som väljs ut för intervju. Antalet intervjuer planeras till cirka fem stycken, dock kommer det exakta antalet att beslutas under intervjuarbetets gång beroende på behov av ytterligare information.

3.1.2 Trovärdighet och tillförlitlighet

Intervjuerna kommer att genomföras i stängda rum så att utomstående och obehöriga inte kan höra vad som sägs då det enligt Trost (1997) är viktigt att den intervjuade känner sig trygg i miljön. Intervjuerna kommer att vara konfidentiella vilket innebär att ingen kommer kunna ta reda på vem som sagt vad (Patel och Davidson, 2003). Respondenterna kommer således att försäkras om att det de säger inte kommer att kunna kopplas till enskilda personer. Då alla de intervjuade arbetar i kassalinjen krävs dock att de blir avlösta i sitt arbete för att kunna delta på intervjuerna och övriga som arbetar den dagen kommer därför veta vilka som blivit intervjuade men inte vad respektive person sagt. Detta bör inte påverka respondentens svar, men tas ändå i beaktande.

Under intervjuerna eftersträvas en informell stämning där respondenterna kan känna sig trygga och avslappnade. I början av varje intervju ska det påpekas att det inte finns några rätt eller fel svar utan att författarna enbart är intresserade av att höra respondentens åsikt gällande de nya arbetssätten. Detta för att respondenten ska känna sig trygg i att ge så ärliga svar som möjligt.

Båda författarna kommer att närvara vid intervjuerna. En av författarna arbetar på företaget och känner respondenterna från arbetet där, vilket skulle kunna komma att påverka svaren som ges. Effekten av detta är inte helt klar. Å ena sidan kan respondenterna känna sig otrygga med att någon som arbetar på företaget hör vad just de säger och därmed svara mer positivt eller neutralt än vad de annars skulle gjort. Å andra sidan kanske respondenterna känner sig lugnade av att ha med ett välkänt ansikte, och kan då komma att öppna sig mer och tala mer frispråkigt. En ytterligare fördel med att en av författarna arbetar på företaget är att denna känner till den företagskultur och de normer som råder. Då effekten av att en av författarna arbetar på företaget som sagt är okänd, tar den av författarna som arbetar på företaget en mer passiv roll och för minnesanteckningar medan den andra i huvudsak är den som håller i intervjuerna. Bedömningen som görs är att detta förhållande inte kommer att påverka utfallet av studien nämnvärt.

Genom att spela in intervjuerna underlättas sammanställningen av materialet och den intervjuade är garanterad till att bli rätt citerad (Trost, 1997). Det är upp till varje respondent att ta ställning till om inspelning får genomföras. Oavsett om inspelning godkänns eller inte kommer intervjun att genomföras. Under alla intervjuer kommer också anteckningar att föras. Om någon respondent inte går med på att bli inspelad kommer dessa anteckningar att göras mer utförliga.

Att intervjuerna genomförs vid ett så pass tidigt skede av förbättringsarbetet är för att ge cheferna inom avdelningen möjlighet att anpassa arbetssättet utifrån medarbetarnas behov och engagemang. Genomförs samma undersökning vid en senare tidpunkt är det inte alls säkert att samma resultat uppnås. Denna studie ger enbart en ögonblicksbild av medarbetarnas åsikter. Hur medarbetarna ställer sig till arbetssätten efter en längre tid kan inte undersökas här utan lämnas för vidare forskning.

3.1.3 Bearbetning av empiri

Det empiriska materialet som framkommer under intervjuerna kommer att sammanfattas i rubriker som identifierats utifrån lämpliga områdena och således kommer inte hela intervjuer att skrivas ut. Detta på grund av att även ett fåtal intervjuer ger ett stort textmaterial (Patel och Davidson, 2011) och för att hela intervjuer inte förväntas bidra med något mer än vad sammanfattningarna kommer att göra. I texten som presenteras kommer en sammanfattning varvas med citat för att göra texten så tillgänglig för läsaren som möjligt (Patel och Davidson, 2011).

För att intervjuerna ska ge så mycket som möjligt kommer löpande analyser att göras. Det innebär att författarna efter varje intervju analyserar hur det gick för att kunna få nya idéer och uppslag till nästa intervju. Enligt Patel och Davidson (2011) är detta ett bra sätt att undvika att något förbises och för att ny och oväntad information ska kunna användas i det fortsatta intervjuarbetet.

Vissa iakttagelser kommer under studiens gång att göras och intervjuernas innehåll kommer att påverkas av dessa iakttagelser. Frågorna kommer att formuleras olika beroende på hur arbetssätten uppfattats och tas emot av medarbetarna. Dessa iakttagelser kommer, i den mån det anses nödvändigt, att redovisas i rapporten. Alla gjorda iakttagelser kan komma att bidra till arbetets vidare utveckling och riktning.

4. SAMMANFATTNING AV INTERVJUER

I följande kapitel redovisas en sammanfattning av det viktigaste som framkommit under de fem intervjuerna som genomförts med medarbetare och kassaledare från kassaavdelningen på IKEA Bäckebo. Respondenterna presenteras inte närmare då det kan komma att påverka anonymiteten. Materialet är sammanfattat under ett antal rubriker som är kopplade till de frågeställningar som tidigare identifierats. Intervjuguiden med frågor återfinns i Bilaga 3.

4.1 Motivation och drivkrafter

Alla tillfrågade har gett uttryck för att det på arbetsplatsen finns en gemenskap bland kollegor, men också med chefer, som gör att de ser fram emot att gå till arbetet. En respondent ger uttryck för att själva arbetsuppgifterna i sig inte alltid är så motiverande utan att motivationen kommer från annat håll.

”Motivationen kommer från arbetskamrater och från att ha en bra närmaste chef, jag jobbar på den bästa arbetsplatsen. Det är inte så mycket arbetsuppgifterna eller arbetet i sig, skulle jag säga...” (Person C)

Samtidigt framhåller flera att de upplever en stor variation i sitt arbete och att ingen dag är den andra lik, vilket gör att arbetet upplevs som roligt.

”Det uppstår nya saker varje dag vilket gör att det är otroligt roligt fortfarande. Nya utmaningar hela tiden” (Person A)

Samma medarbetare fortsätter att beskriva att en stor del av arbetet handlar om att vara en problemlösare och att se till att kunderna inte drabbas av några problem. Flertalet av de intervjuade är överens om att de motiveras av att hela tiden få möta kunder/människor, att få ge bra service och att få vara glad på jobbet.

”Man får vara glad, man får alltid vara glad!” (Person B)

Några av de intervjuade känner sig motiverade av att ha mycket ansvar och skulle därmed gärna ha fler ansvarsområden än idag medan andra snarare efterfrågar mer tid till de områden de redan har. Flera av de intervjuade har som ambition att utvecklas och växa inom företaget medan andra vill prova på något annat i framtiden.

4.2 Tidigare förbättringsarbete

Även innan arbetet med ständiga förbättringar inleddes upplevde de flesta av respondenterna att de fick stort gehör från sina närmaste chefer om de kom med ett förslag till en förändring.

En medarbetare beskriver hur denne under ett årligt utvecklingssamtal kom med en idé till en förändring och vilken reaktion som gavs.

”Det var den bästa responsen man kunde få, de var öppna och glada och frågade varför jag inte sagt något tidigare.” (Person B)

Chefen var med andra ord positivt inställd till idén men frågade också samtidigt varför personen inte kommit med förslaget tidigare. Svaret på detta var enkelt; det var inte tidigare någon som frågat uttryckligen frågat efter medarbetarens åsikt eller förslag.

Alla medarbetare är rörande överens om att de alltid kan prata och lyfta saker till diskussion med sin närmaste chef. En respondent beskriver det som att medarbetarna har en väldigt öppen kommunikation med de ansvariga.

Två tillfrågade berättar om att när de tidigare hade idéer pratade de med sin närmaste chef för att få ett ok, sedan genomförde de hela förändringen själva. En respondent berättar hur detta fungerade för denne.

”Det kan ta lite längre tid om man lägger över ansvaret på någon annan men nu gjorde jag det själv och då visste jag var i processen det låg.” (Person C)

Båda medarbetarna är också överens om att det krävs att man vet vem man ska prata med och vilka kommunikationsvägar man ska använda sig av för att lyckas att driva igenom en förändring på egen hand.

4.3 Det nya arbetssättet

Alla tillfrågade har på ett eller annat sätt använt sig av tavlan för ständiga förbättringar och responsen är till största del positiv. Flertalet av de som ingått i studien framhäver att det hela tiden och överallt finns problem och potentiella förbättringsmöjligheter. Vidare berättar en medarbetare att denne också är övertygad om att de förslag och lösningar som nu kommer upp hela tiden har funnits hos medarbetarna men först nu kan åtgärdas.

Det har tidigare inte funnits något bra sätt att fånga upp och ta tillvara på medarbetarnas förslag. Här är det många som kan se att det nya arbetssättet kan hjälpa till att få fram och lyfta dessa problem och idéer. De flesta av de intervjuade ser tavlan som ett sätt att tillsammans lösa problem och att en medarbetare kan ta vid där andra kört fast. En av respondenterna framhåller dock att denne helst själv vill genomföra sina idéer och lösningar, för att på så vis själv kunna hålla koll på processen.

Två medarbetare tror att det nu kommer gå kortare tid från tanke till beslut och genomförande än vad som tidigare varit fallet. Flertalet menar också att tavlan kan fungera som ett bra sätt att kommunicera i brist på regelbundna möten. Alla ställer sig positiva till grundidén och ett antal respondenter menar att det redan ökat samarbetet och integrationen mellan kassamedarbetarna.

En kassaledare berättar entusiastiskt om hur denne upplever ett helt annat engagemang bland medarbetarna nu. Kassaledaren säger att det pratas om tavlan och förslag på raster och att medarbetarna känner ägandeskap och diskuterar med varandra. I följande citat beskriver kassaledaren om vad som denne upplever vara det mest positiva med det nya arbetssättet.

”Det är just engagemanget från kassörerna. Det tycker jag är kul. De sitter och pratar om det ibland på lunchen och det är jätteroligt.” (Person E)

Det som en respondent framförallt framhåller som det mest positiva för företaget är att man nu kan bibehålla tidigare gjorda förbättringar och att alla kan dela med sig av sin kunskap till varandra.

”Möjligheterna är att vi nu slipper uppfinna hjulet två gånger om vi ska göra någonting.”
(Person A)

Samma person fortsätter med att framhålla att man genom faktaboken kan föra över kunskap från en enskild person till företaget. En annan intervjuad framhåller att den största fördelen är att man nu kan undvika icke värdeadderande arbetsmoment, effektivisera och underlätta arbetet.

Fler fördelar som framkommit under intervjuerna är att alla med hjälp av tavlan kan arbeta mot samma gemensamma mål och göra det på samma sätt. Med detta menar en respondent att man kan upplysa varandra och på så vis stärka gruppen. Samme respondent menar också att det är positivt att en koppling till företagets övergripande mål finns med och att man kan se resultatet i det långa loppet.

4.4 Utvecklingsmöjligheter hos arbetssättet

Det i särklass största hindret mot arbetet med ständiga förbättringar som medarbetarna ser är tidsaspekten. Alla medarbetare nämner under intervjuerna att de upplever att de vill ha och behöver mer tid för arbetet med sina ansvarsområden och tavlan. Flertalet berättar att man i arbetet som kassamedarbetare är låst i sin vardag. En person beskriver att man inte bara kan lämna sin plats, vilket är möjligt på andra avdelningar. En annan medarbetare poängterar att man som kassamedarbetare måste fokusera på att ta hand om kunderna i kassan, andra sysslor får göras i mån av tid.

Flera av de intervjuade uttrycker att den närmaste ledningen och kassaledare ofta tar sig tid att lyssna och reflektera över medarbetarnas åsikter. En person uttrycker dock att denne ibland känner sig något bortprioriterad när tid att utföra sitt ansvarsområde efterfrågas. Det finns förståelse för att det är svårt för kassaledare att skapa tid under arbetsdagen men medarbetaren önskar då att bli erbjuden tid en annan dag utan att själv behöva fråga igen. Respondenten har ett förslag på en lista som gäller under flera dagar där medarbetarna kan skriva upp sig om de behöver få tid till sitt ansvarsområde. Flera av de intervjuade uttrycker att de själva inte alltid vill vara tvungna att be om tid, utan vill få tid avsatt utan att själva behöva fråga. Detta gäller främst när en lösning är beslutad och medarbetaren i fråga har blivit ansvarig för genomförandet.

Ett annat hinder som kommer upp är att tavlan upplevs som rörig. Det sitter för många lappar på en för liten yta. Detta gör enligt medarbetarna att det är svårt att snabbt skaffa sig en överblick över vilka förbättringar som är aktuella och vilka nya kommentarer och lösningar som kommit upp. Ett förslag som uppkommer under en intervju är att ha olikfärgade post-it-lappar, en färg för varje problem. En annan medarbetare kommer med idén att göra en större tavla med rader på för att man på så vis enkelt ska kunna följa problemen och dess lösningar.

Några av de intervjuade beskriver att de önskar att cheferna ska ta mer kontakt med dem. Detta gäller till exempel när det kommer till att utföra de arbetsområden som de tilldelats. Respondenterna uttrycker detta som en önskan om ett gemensamt ansvar mellan medarbetare och chefer när det gäller avstämning av att ansvarsområdena blir utförda.

En av de intervjuade uttrycker en oro för att tavlan ska bli en "klagomur".

"Det är lätt att det blir någon typ av klagomurstavla ... det är så lätt att sätta upp en lapp med 'det här tycker jag är dåligt'." (Person A)

Samma person fortsätter med att påpeka att vissa medarbetare kanske känner stor press att sätta upp lappar på tavlan, i och med att detta ligger som underlag för diskussioner under utvecklings- och lönesamtal. Risken enligt denne är att tavlan på grund av detta kan komma att leda till stress för vissa medarbetare.

4.5 Stöd och beslutsfattande

Det stöd som nu främst efterfrågas av medarbetarna är feedback från kassaledare och närmaste ledning. När en lapp satts upp på tavlan förväntar sig medarbetarna att få någon form av respons. Den sammanfattade meningen är att återkoppling bör ske inom maximalt en vecka. Respondenterna ger dock uttryck för att ju snabbare återkopplingen sker, desto bättre. Hur återkopplingen ska ske råder det delade meningar om. Några menar att återkopplingen bör ske genom en bekräftelse öga mot öga medan andra menar att det är fullt tillräckligt att få bekräftelse att någon läst lappen genom en kommentar eller en signatur.

En respondent uttrycker att det är viktigt att kassaledare och närmaste ledning tar sig tid att svara på frågor och uppmuntrar till att tavlan ska användas. I annat fall tror respondenten att det finns risk att tavlan glöms bort. En annan av de intervjuade påpekar att goda exempel på förbättringar som gjorts bör framhållas och uppmärksammas samt att det är viktigt att gruppchefen, som är den som dragit igång det hela, fortsätter att stötta och visa sitt stöd för arbetssättet. Vidare uttrycker flera av de intervjuade att återkopplingen i den information som veckovis skickas ut är viktig, återigen för att behålla fokus på tavlan.

De intervjuade medarbetarna har olika åsikter om var ansvaret för uppföljning av tavlan ska ligga. Vissa tycker att det är kassaledarnas ansvar att kolla tavlan och ta beslut medan andra tycker att det är allas ansvar och att alla bör kunna fatta små beslut.

De kassaledare som intervjuats är överens om att de gärna fattar enkla beslut under dagen men att de gärna vill diskutera med någon annan kassaledare eller chef först. De allra enklaste lösningarna kan de tänka sig ta beslut om själva. När ett beslut tagits vill de delegera till en medarbetare som får genomföra förändringen.

5. ANALYS

Följande kapitel innehåller en analys av tidigare presenterat material. Analysen har genomförts genom att den insamlade empirin satts i relation till den teoretiska referensramen. Analysen har gjorts under rubriker som följer från sammanfattningen av intervjumaterialet.

5.1 Motivation och drivkrafter

I företagets medarbetarundersökning visas att avdelningens medarbetare är nöjda med sin arbetssituation. Ändock beskriver gruppchefen hur medarbetarna inte uppvisar det engagemang och den framåtanda som förväntas av dem. Att vara nöjd är alltså inte samma sak som att vara motiverad. Situationen kan förklaras med Herzbergs tvåfaktorsteori. Teorin tar sin utgångspunkt i att hygienfaktorer skapar vantrivsel om de inte uppnås men att de inte per automatik skapar motivation om de är uppfyllda (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Motivationsfaktorerna skapar däremot motivation när de uppfylls men en avsaknad av dem medför inte nödvändigtvis vantrivsel. Alla intervjuade har beskrivit att de är nöjda med sin arbetsgivare, sina arbetsvillkor och att de är nöjda med sin situation. Dessa uttalanden får tolkas som att medarbetarnas hygienfaktorer är tillfredsställda. Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att brist på motivationsfaktorer leder till ett neutralt tillstånd då medarbetarna är nöjda med sin situation, vilket i företaget verkar vara fallet.

Att hygienfaktorerna och alltså de basala fysiologiska behoven som beskrivs av Maslow är uppfyllda ger företaget ett bra utgångsläge att öka motivation och engagemang genom att nu inrikta sig på att tillfredsställa de högre behoven i hierarkin.

Att säga vad som motiverar människor är svårt, då det varierar från person till person, men också över tid (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Detta kan även ses bland de intervjuade på företaget där vissa har för avsikt att utvecklas och avancera inom företaget medan andra är nöjda med sin nuvarande arbetssituation eller söker efter nya utmaningar utanför företaget. En bidragande faktor till motivation för de som önskar utvecklas inom företaget kan finnas i vad Linder (2011) kallar för växtbehov. De som inte har en målsättning att växa inom företaget måste således motiveras av andra saker. Under intervjuerna har framkommit att möjligheten att få möta många människor och att få ge en bra service framhålls som motiverande. Vad som är intressant är att det inte kan ses någon skillnad i motivation i allmänhet, eller i motivation till att delta i förbättringsarbetet, mellan de som önskar växa inom organisationen och de som uttalar att de är nöjda med nuvarande arbetssituation. Ur detta resonemang kan slutsatsen att det finns flera motiverande faktorer dras.

I serviceyrket fås ofta en direkt feedback på hur kunden uppfattat bemötandet. Strävan efter att bli uppskattad, få beröm eller positiv feedback på sina prestationer är enligt Maslow ett behov av högre ordning och fungerar i högsta grad motiverande.

På företaget sätter medarbetarna en ära i ett göra ett bra jobb. Detta i kombination med strävan efter uppskattning och den direkta feedback som kan fås gör att även medarbetare som inte har ett stort växtbehov blir engagerade i sitt arbete.

En intervjuad person menar att själva arbetsuppgifterna inte är särskilt motiverande då kassaarbetet är relativt enformigt och monotont. Detta uttalande finner stöd i Hackman och Oldhams beskrivning, som har tolkats av Kaufmann och Kaufmann (2005), av hur en uppgifts variation påverkar motivationen. Ju mer varierande arbetsuppgifterna är och desto fler färdigheter som behövs, desto mer motivation skapas. Enformiga arbetsuppgifter ger alltså en låg motivationspotential. Flera medarbetare ger uttryck för att de i vardagen är mycket låsta, de kan inte själv välja att lämna sin kassa hur som helst. Kaufmann och Kaufmann (2005) beskriver hur den inre motivationspotentialen även påverkas av arbetets autonomi. I detta fall är det både den tekniska och administrativa autonomi som är begränsad och därmed har en negativ effekt på motivationspotentialen i arbetet.

I tillägg till ovanstående visar det empiriska materialet att flera beskriver sitt arbete som varierande. Detta gäller främst kassaledare eller medarbetare som även arbetar på andra avdelningar på varuhuset. Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att arbetsuppgifter som är varierande och kräver flera olika färdigheter leder till motivation.

Att medarbetarnas engagemang i förbättringsarbetet beskrivs som stort kan relateras till att medarbetarna söker efter mer varierande arbetsuppgifter samt att de stävar efter att slå sig fria från det begränsande tekniska systemet. Att arbeta med sitt ansvarsområde eller med förbättringsarbetet ger flera effekter på den inre arbetsmotivationen. Det ges en positiv effekt på uppgiftsvariationen då det blir ett avbrott i det annars monotona arbetet och olika kunskaper får kombineras och användas.

När det gäller uppgiftsidentiteten kan istället en negativ effekt förväntas. Ett antal medarbetare beskriver hur de tidigare genomförde förändringar genom att själva komma med ett förslag, söka respons och information samt genomföra förändringen. De fick då möjlighet att utföra en hel arbetsuppgift samt i mycket hög grad se vad den egna prestationen bidrog till. Med det nya arbetssättet kommer flera personer att vara inblandad i varje förändring, vilket leder till att motivationen från uppgiftsidentiteten antas minska. En person har också under intervjuerna uttryckt att denne även i fortsättningen gärna vill driva hela förloppet själv. Det finns med det nya arbetssättet fortsatt möjlighet att genomföra förändringar själv, även om det inte är grundtanke med det.

Sörqvist (2004) poängterar hur motivation och engagemang skapas när medarbetarna kan vara med att påverka sin arbetssituation. Det går att finna stöd för detta uttalande hos Maslow som menar att självförverkligande och känslan av att vara behövd och att kunna bidra är en väldigt stark drivkraft. Även Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att uppgiftens betydelse för omvärlden och hur individens prestation bidrar till detta har en positiv effekt på motivationen. Att det har kommit upp många problem och lösningar på tavlan, visar på att medarbetarna gärna delar med sig av sina idéer. Under intervjuerna har uppfattningen att detta till stor del beror på att de anställda ser positivt på att någon nu efterfrågar deras åsikter samt att möjligheten att bidra till företagets utveckling och i hög grad påverka sin egen arbetssituation nu finns.

Under intervjuerna har det inte vid något tillfälle nämnts något om materiella belöningar. Att ämnet inte tagits upp gör att slutsatsen att de anställda inte förväntar sig någon form av

ekonomisk belöning för sitt deltagande kan göras. En materiell belöning antas inte öka motivationen till att delta i förbättringsarbetet och därmed heller inte kvaliteten på de förslag som kommer in. Att inte ge ekonomisk belöning stämmer väl överens med Nilssons (2005) syn och erfarenheter. Även Liker (2009) och Linder (2011) är överens om att den bästa belöningen oftast är att bli uppmärksammas och få direkt feedback på sitt arbete.

5.2 Tidigare förbättringsarbete

Att den närmaste ledningen redan innan det nya arbetssättet infördes uppmärksammade och uppmuntrade till inkomna förslag tyder på ett genuint engagemang från dem. Detta är mycket viktigt enligt Sörqvist (2004) och Bruzelius och Skärvad (2009) eftersom att medarbetarnas engagemang till stor del hänger på hur ledningen tar emot förslag och förbättringsåtgärder. Tidigare upplevde inte medarbetarna att deras förslag efterfrågades men med det nya arbetssättet uppmuntras alla på ett tydligt sätt att delta. Speciellt då ledningen tydligt uttalat att inkomna förslag och lösningar kommer att uppmärksammas på utvecklings- och lönesamtal. Detta beslut är något som stöts av Sörqvist (2004) som även påpekar att medverkan i förbättringsarbete borde tas hänsyn till vid befordringar.

Det framgår i intervjuaterialet att det tidigare inte uppfattades ingå i arbetsuppgifterna att medverka i förbättringsarbetet på avdelningen, då medarbetarna inte tillfrågades om att delta. Enligt Sörqvist (2004) är det viktigt att skapa en kultur där medarbetarna vill vara med och delta, och med tanke på att alla de tillfrågade har använt sig av tavlan kan slutsatsen dras att den kultur som finns främjar medarbetarnas vilja att delta.

Innan arbetssättet med ständiga förbättringar infördes var varje medarbetare mer eller mindre tvungen att genomföra förbättringar själv, enligt några av de intervjuade. För medarbetare som arbetat länge på varuhuset fungerade detta eftersom de känner till kommunikationsvägarna. För relativt nya medarbetare eller medarbetare med mindre arbetstid, innebar detta dock problem och de hade svårare att kunna bidra i förbättringsarbetet.

Sätts ovanstående resonemang i relation till Hackman och Oldhams arbetskaraktäristiska modell, som har tolkats av Kaufmann och Kaufmann (2005), kan uppgiftsvariationen, identiteten och betydelsen för de medarbetare som lyckades genomföra en förändring på egen hand kan räknas som hög, vilket är positivt. Medarbetaren som tidigare genomförde en förändring hade också hög autonomi och fick enligt de intervjuade bra feedback. Allt det här medför en hög motivationspotential hos medarbetare som visste hur man genomför en förändring. Men det gjorde också att de medarbetare som inte blev tillfrågade om att delta eller inte visste hur de skulle gå till väga, helt uteslöts ur förbättringsarbetet. Då medarbetare ofta sitter inne på bra idéer innebar det gamla tillvägagångssättet för förbättringar att företaget riskerade att gå miste om många bra idéer när inte alla medarbetare engagerades (Sörqvist, 2004).

5.3 Det nya arbetssättet

Under intervjuerna framgick att alla respondenter på ett eller annat sätt använt sig av tavlan, vilket innebär att den närmaste ledningen lyckats med Kotters (1995) femte punkt *Skapa*

delaktighet. Att medarbetarna är aktiva och deltagande är också enligt Sörqvist (2004) en förutsättning för att förbättringsarbetet ska lyckas.

Under några av intervjuerna framgår också att medarbetarnas uppfattning är att idéerna som bokstavligen strömmat in på tavlan har funnits hos medarbetarna tidigare men inte kommit upp till ytan. Detta stämmer överens med händelseförloppet på exemplarföretaget Candelia (Nilsson, 2005) samt med gruppchefens uppfattning om situationen innan arbetssättets införande. Även Sörqvist (2004) är av uppfattningen att medarbetarnas idéer och förslag bör tas till vara på då förbättringsarbetet är dömt att misslyckas utan deras engagemang.

Att det nya arbetssättet kan underlätta att fånga upp medarbetarnas idéer och ta tillvara på förslag var många av de intervjuade överens om. Det framgår i Nilsson (2004) att detta var en stor fördel även i deras förbättringsarbete på Candelia. Flera av de intervjuade har även upplevt ett helt annat engagemang bland sina kollegor som tidigare inte engagerat sig i dessa frågor, vilket tyder på att fler än tidigare engagerar sig.

I arbetet med ständiga förbättringar har inte något förändringsmotstånd upptäckts, vilket kan grunda sig i att det inte handlar om någon stor strukturell förändring utan istället inkrementella förändringar (Bruzelius och Skärvad, 2009). Avsaknaden av motstånd kan också vara ett resultat av att ledningen på ett framgångsrikt sätt lyckats engagera medarbetarna. Enligt Sörqvist (2004) minskar nämligen risken för förändringsmotstånd när medarbetarna känner sig delaktiga och får möjlighet att vara med och påverka. I Ahlström (2011) går även att läsa om hur förändringsmotståndet i deras förbättringsarbete var relativt litet. Detta ansågs bero på att medarbetarna föredrog att vara delaktiga även om inte det inte var just deras problem som behandlades, eftersom att känslan av att vara delaktig var viktigare än enskilda problem.

I Ahlström (2011) fick de anställda ansvar att själva välja ut vilka problem man ansåg vara viktigast att åtgärda, vilket gjorde dem mer motiverade och engagerade. Detta gjordes på 30 minuter långa tavelmöten, då de samlade alla medarbetare runt tavlan. Att samla alla medarbetare är något som inte går att genomföra på det studerade företaget då de har varierade arbetstider och personalen är fysiskt låst till sin kassa. För att trots detta engagera medarbetarna i beslutsprocessen gällande vilka problem som ska prioriteras och åtgärdas spelar den kommunikation som sker på tavlan en viktigare roll. Genom att avläsa den aktivitet som ett visst problem skapar på tavlan kan en fingervisning av vad medarbetarna anser är viktigast fås. Ett större ansvar kommer också vila på kassaledarnas förmåga att fånga upp och ta medarbetarnas åsikter i beaktning.

Kotter (1995) framhåller vikten av att ha en förändringsgrupp som leder och entusiasmerar arbetet. På företaget finns tre kassaledare som tillsammans med grupp- och avdelningschef bör bilda denna grupp. Kassaledarna har redan regelbundna mötet där den dagliga driften av arbetet diskuteras. Dessa möten är en ypperlig chans att använda till den typ av tavelmöten som Ahlström (2011) beskriver. Dessa ger då förändringsgruppen en möjlighet att diskutera vilka problem och förslag som ska genomföras samt gemensamt ta beslut om hur och av vem dessa ska åtgärdas.

En av kassaledarna påpekade att man med det nya arbetssättet inte behöver ”uppfinna hjulet två gånger”. Detta stämmer bra överens med Likers (2009) tankar angående standardiserat arbetssätt. Standardiserat arbetssätt är också en förutsättning för att medarbetarna tillsammans ska kunna arbeta med förbättringarna eftersom de annars inte upplever samma problem. Med hjälp av tavlan kan också de medarbetare som kommit på ett bättre arbetssätt enkelt dela med sig av det till andra, vilket påpekades som en fördel med tavlan under några av intervjuerna.

Att alla medarbetare nu har möjlighet att arbeta mot samma mål och på så vis stärka gruppen var en annan fördel som uppkom under intervjuerna. Detta kan i förlängningen leda till ett effektivare arbete tillsammans. Enligt Liker (2009) krävs en möjliggörande byråkrati för att förverkliga detta. Medarbetarna själva beskriver kulturen på företaget som en kultur som stöttar medarbetarna i att utvecklas och som uppmuntrar till deltagande. I faktaboken får de också möjlighet att själva ta del av och förbättra de standarder som redan finns. Det är därför inte helt orimligt att dra slutsatsen att företaget genom framförallt faktaboken använder sig av standardiserat arbetssätt på det vis som Liker (2009) förespråkar.

Tavlan och faktaboken upplevs också av medarbetarna som ett bra sätt att kunna introducera nyanställda i de standarder som används och för att tydliggöra att man på avdelningen aktivt arbetar med ständiga förbättringar. I Ahlström (2011) går att läsa att en av deras största framgångsfaktorer var just detta, att använda sig av ett enkelt verktyg som alla kan förstå. Vikten av att få med sig nyanställda i förbättringsarbetet är också något som Kotter (1995) trycker på i sitt åttonde steg *Fullfölj och befäst* förändringen.

5.4 Utvecklingsmöjligheter, stöd och beslutsfattande

Det allra största hindret som alla intervjuade medarbetare påpekade är tidsbristen som råder på avdelningen. Eftersom att kassaarbetet är ett mycket låst arbete där autonomi är mycket låg, måste utrymme för förbättringsarbete skapas. Detta är i enlighet med Sörqvist (2004) som anser att det mycket viktigt att ledningen skapar tid i vardagen för medarbetarna att arbeta med förbättringar och att arbetet inte resulterar i övertidsarbete. En viss tendens till övertid kan ses på företaget eftersom att medarbetarna ofta måste stanna kvar efter arbetstid för att hinna titta på tavlan. De intervjuade kassaledarna uttryckte dock en vilja att lösa av medarbetarna under arbetsdagen för att de ska kunna arbeta med förbättringarna. För att arbetssättet ska bli bestående i framtiden krävs dock att kassaledarna kommer igång med detta arbete snarast.

Att ledningens engagemang är en viktig faktor i ett lyckat förändringsarbete är Bruzelius och Skärvad (2009) och Sörqvist (2004) överens om. Medarbetarnas uppfattning gällande den närmaste ledningens engagemang är positiv och de upplever att de får det stöd de behöver. Vidare tycker de att relationen med cheferna är öppen och att cheferna oftast tar sig tid att lyssna. Många av de intervjuade uttrycker dock en vilja att inte själva alltid behöva initiera kontakt utan att tid till förbättringsarbete ska kunna ges ändå och att ledningen ibland ska ta kontakt med dem för att fråga hur det går. I Nilsson (2005) beskrivs hur förändringsagenten i deras förbättringsarbete i uppstartsperioden verkligen initierade kontakt och specifikt frågade enskilda personer om förbättringsförslag. Detta medförde att medarbetare som kanske inte

annars skulle ha bidragit kände att de fick en plats i förbättringsarbetet och på så sätt blev aktiva. Detta är något som det studerade företaget borde ha i åtanke.

Den drivande personen som beskrivs i Nilsson (2011) skulle kunna betraktas som en sponsor till förbättringsarbetet. På samma sätt kan gruppchefen på det studerade företaget kunna agera, vilket även påpekats under intervjuerna. En av de intervjuade uttryckte att denne trodde att det var viktigt att gruppchefen fortsätter ge sitt uttryckliga stöd för att arbetssättet ska kunna leva vidare. Även av Kotter (1995) nämns det i hans andra steg *Etablera förändringsteam*, att det är viktigt att skapa en vägledande grupp. Genom att engagera kassaledarna skulle gruppchefen kunna skapa just en sådan grupp, vilket skulle hjälpa till i arbetet med att befästa förbättringen ordentligt hos medarbetarna.

Uppfattningen om vem som ska ta beslut gällande problem som ska åtgärdas skiljer sig mycket åt mellan medarbetarna. Vissa anser att det är allas ansvar att ta beslut samt genomföra dem och andra tycker att det ansvaret bör ligga på kassaledare och chefer. De intervjuade kassaledarna ställer sig positiva till att ta beslut och delegera uppgifter till övriga inom avdelningen. De uttrycker dock en önskan om att ha möjlighet att diskutera saken med andra kassaledare först. Ledningen kan i det här fallet tjäna på att på ett tydligt sätt ge kassaledarna de befogenheter man anser nödvändiga för att kunna fatta beslut. Genom att kassaledarna är på det klara med vad de har rätt att ta beslut om, kan de också på ett enklare sätt delegera till medarbetarna.

Att framhålla goda exempel är något som påpekats som viktigt under några av intervjuerna. Sörqvist (2004) skriver att lyckade förbättringar bör firas och uppmärksammas av företaget. Även Kotter (1995) poängterar vikten av att kommunicera förändringen via alla tillgängliga kanaler. Företaget har här använt sig av veckobrev för att sprida löpande information om förbättringar/förändringar, vilket har uppskattats av de intervjuade. Företaget kan även lyfta fram framgångsrika förbättringar på avdelningens sammankomster som inträffar någon gång per år och där dela ut gemensamma belöningar för hela gruppen.

Detta kan kopplas samman med Kotters (1995) sjätte steg *Skapa några snabba beslut*. För att kunna genomföra några snabba beslut kan den närmaste ledningen i början fokusera på de förbättringar som är snabba att genomföra, just för att medarbetarna ska se att något händer. Detta är något som förespråkas i Nilsson (2011) där vissa förslag till och med lämnades tillbaka till medarbetarna med motiveringen att de skulle återkomma med förslaget om något år istället.

I Nilsson (2011) fokuserades mycket på att ge snabb feedback, där medarbetarna fick återkoppling redan inom 24 timmar. Under intervjuerna framkom att medarbetarna ansåg att feedback på en lapp bör ges senast inom en vecka. I jämförelse med Nilsson (2011) kan detta tyckas vara lång tid, men hänsyn måste också tas till att medarbetarna inom den studerade avdelningen inte jobbar varje dag utan har mycket oregelbundna tider. Det gör att en person som satt upp en lapp kanske inte kommer att se den på flera dagar. Konstateras kan dock att snabb återkoppling och feedback är att föredra.

Att medarbetarna upplever tavlan som rörig kan lätt åtgärdas med en ny, större och mer strukturerad tavla. Två av medarbetarna hade förslag på hur tavlans struktur skulle kunna se ut. Eftersom det enligt Liker (2009) är viktigt att medarbetarna får vara de som utvecklar standarder gör företaget bäst i att ta tillvara på dessa idéer.

Om företaget lagt ner någon energi på att engagera informella ledare, som Sörqvist (2004) nämner som viktigt, framkommer inte i intervjuerna. Detta är något som företaget bör fundera över eftersom det enligt Sörqvist (2004) kan skapa trovärdighet för förändringen. Alla de intervjuade har dock börjat använda sig av tavlan men för att den ska fortsätta att fungera kan det krävas att det finns vissa förgrundsfigurer som är aktiva.

6. SLUTSATSER

I detta kapitel summeras de viktigaste slutsatserna som framkommit i analyskapitlet. Rubrikerna i kapitlet är utformade efter frågeställningarna för att på ett tydligt sätt svara på dessa.

6.1 Drivkrafter hos medarbetarna

Den miljö som kassamedarbetarna arbetar i anser många av de intervjuade vara motiverande, i och med att de får möjlighet att möta många människor och ge bra service. Stämningen på företaget upplevs som god och medarbetarna finner stor motivation i sina arbetskamrater och i en bra relation till sina chefer.

Medarbetarna beskriver att de är nöjda med sina arbetsvillkor och sin arbetssituation. Slutsatsen att medarbetarnas hygienfaktorer är uppfyllda kan därmed dras. Att medarbetarna trots detta tidigare inte uppvisat den drivkraft och det engagemang som den närmaste ledningen önskat se, visar en brist på motivationsfaktorer. Det nya förbättringsarbetet har i avsikt att skapa ett större engagemang varit framgångsrikt.

De drivkrafter som leder till ett engagemang för att aktivt arbeta med förbättringsarbete är olika för olika personer. Vissa medarbetare strävar efter att utvecklas inom organisationen medan andra är nöjda med sin situation eller söker andra utmaningar. De som har för avsikt att utvecklas inom organisationen uppvisar och motiveras av ett växtbehov. Författarna har dock inte sett att motivation och engagemang är lägre hos de som inte har ett uttalat växtbehov. Av detta görs antagandet att motivation till att delta i förbättringsarbetet även kommer från annat håll. Ett exempel på andra drivkrafter är strävan efter att bli uppskattad samt att få beröm och positiv feedback på sina prestationer. Detta i kombination med den direkta feedback som kan fås i serviceyrket gör att även de medarbetare som inte har ett stort växtbehov blir motiverade. Genom att de känner att de får stöd från närmaste ledning för att utföra idéer och förslag ökar deras vilja att bidra. Motivationen hos medarbetarna har av kassaledare upplevts öka, i och med det nya arbetssättet. Detta kan bero på att de nu får en större ansvarskänsla och upplever ett engagemang i att få vara med och delta.

Gemensamt för de intervjuade medarbetarna är att motivation och engagemang skapas genom möjligheten att påverka sin arbetssituation och bidra till företagets utveckling. Kassaarbetet har i sig en låg teknisk och administrativ autonomi. Att få möjligheten att arbeta med fler och mer varierande uppgifter leder till en ökad uppgiftsvariation som är motiverande för medarbetarna. Detta blir i sig en drivkraft till att bidra i förbättringsarbetet på avdelningen.

För att undvika att den motivation som fås ur uppgiftsidentiteten minskar vid användandet av tavlan är det att föredra att den person som ursprungligen kommer med problemet, alternativt lösningen, också är den som för i uppgift att genomföra förändringen. På så sätt behålls helheten i arbetsuppgiften. För de som vill och kan bör det dock finnas möjlighet att genomföra förslag från början till slut.

Ingen av de intervjuade medarbetarna nämnde något om ekonomiska belöningar under intervjuerna. Då de inte förväntar sig någon typ av materiell belöning för sitt deltagande i förbättringsarbetet, kan detta inte anses vara någon drivkraft för medarbetarna.

6.2 Stöd från kassaledare och gruppchef

Medarbetarna upplever i allmänhet att de får det stöd de förväntar sig av sina närmaste chefer. Det finns dock vissa förbättringsmöjligheter inom detta område.

Det är viktigt att kassaledare och närmaste ledning är med och stöttar medarbetarna i förbättringsarbetet, tillsammans bör de bilda en förbättringsgrupp som leder och uppmuntrar till att förbättringsarbetet ska fortskrida. Utan dem kan ingenting genomföras eftersom ett genomförande dels kräver ett beslut från högre instans men också att tid avsätts till arbetet. Kassaledarna är positiva till att fördela åtgärder som ska genomföras till medarbetarna. Gruppchefen bör ytterligare klargöra tillsammans med kassaledarna vilka beslut som de kan fatta själva. Kassaledarna behöver komma överens om hur fördelningen av uppgifter till medarbetarna ska utföras.

När det kommer till att avsätta tid till förbättringsarbete är detta något som kassaledare och gruppchef måste ta på största allvar. Om tid inte avsätts kommer arbetsättet aldrig att kunna bli bestående på grund av kassamedarbetarnas låsta arbetstid. Detta har påpekats av såväl intervjuade medarbetare som kassaledare, vilket pekar på att det finns en stor förståelse för detta hos alla. Genom att prioritera och avsätta tid till förbättringsarbetet sänds också signalen att detta är något som företaget tycker är viktigt.

Medarbetarna önskar mer stöd från den närmaste ledningen när det kommer till att initiera kontakt. Några medarbetare önskar att inte alltid själva behöva ta kontakt utan vill ibland bli tillfrågade om hur det går med exempelvis deras arbetsområde. Detta är något som närmaste ledningen bör ha i åtanke då det är viktigt att medarbetarna uppmuntras och känner sig uppmärksammade i förbättringsarbetet.

Genom att framhålla goda exempel och genomföra snabba beslut tydliggörs det för medarbetarna att arbetsättet leder någonstans. Detta är viktigt för att det i framtiden ska kunna fortsätta. Med hjälp av snabb feedback kan man visa för medarbetare som satt upp en lapp att man uppmärksammat deras förslag och att just den medarbetarens medverkan räknas som viktig. Det framkom under intervjuerna att medarbetarna anser att feedback efter en vecka är godtagbart lång tid. Dock bör närmaste chefer och kassaledare förkorta denna tid så mycket som möjligt då detta kan få medarbetarna att inse att medverkan i förbättringsarbetet uppmärksammas och uppmuntras.

Ett viktigt stöd som behövs från gruppchefens sida är en ny, större tavla. Då intresset för förbättringsarbetet varit mycket stor är den gamla tavlan inte längre överskådlig. Med hjälp av de förslag som inkommit bör gruppchefen tillsammans med medarbetarna utveckla en tavla där man tydligare kan följa förslagen. På detta sätt involveras medarbetarna ytterligare och de får även möjlighet att vara med och förbättra arbetsättet.

6.3 Ett enklare förbättringsarbete

Alla de intervjuade är positiva till att det nya arbetssättet införts. Den främsta fördelen med det nya arbetssättet är att alla numera kan vara med och bidra. Förbättringsarbete är inte längre enbart något för de som arbetat länge och vet hur man ska gå till väga. Även nyanställda kan nu vara med och framför allt pekar det nya arbetssättet på att förslag på förbättringar uppmuntras och ingår i arbetsuppgifterna på avdelningen. Medarbetarens roll och arbetsuppgifter har på så sätt klargjorts ytterligare.

Något annat som påpekats som positivt är att medarbetarnas idéer nu kan tas tillvara och att kunskap kan föras från den enskilda personen till företaget. På så sätt kan alla medarbetare ta del av information de annars gått miste om. Medarbetarna har under intervjuerna framhållit att man genom att arbeta tillsammans förstärker sammanhållningen i gruppen och att man nu kan hjälpa varandra med att hitta lösningar på upplevda problem. Medarbetarna anser också att man med det nya arbetssättet kan gå från uppmärksammandet av ett problem till genomförandet av lösningen snabbare än tidigare.

7. DISKUSSION

Under intervjuerna framkom att feedback inom en vecka ansågs vara rimlig tid. Vi anser dock att företaget bör snabba på feedbacken så mycket som möjligt. Ett beslut om lösning är inte nödvändigt i första skedet men att någon, rimligtvis kassaledare eller gruppchef, åtminstone tar kontakt med personen i fråga eller sätter upp en kommentarlapp om att de uppmärksammat att en lapp kommit upp. Detta för att medarbetarna ska se att tavlan är aktuell och att problem, förslag och lösningar uppmärksammas. Vi anser att detta bör ske snarast, gärna samma dag. Genom att göra detta uppstår en dialog mellan kassaledare, gruppchef och medarbetare vilket ytterligare ökar samarbetet och känslan av att alla tillsammans utvecklar avdelningen.

Det förespråkas i både Kotter (1995) och Nilsson (2011) att det är bra att visa på snabba resultat och i Nilsson (2011) gick också att läsa hur de valde att vänta med vissa förändringar och i början satsa på de snabba. Detta tror vi är vettigt men vi kan även se en fördel i att från början förändra sådant som för den vanlige medarbetaren kan kännas som omöjligt. Detta för att visa på tavlans storhet och på att närmaste ledningen verkligen tar alla förslag på allvar. Även beslut som fattats på mycket hög nivå, det vill säga utanför varuhuset, går förstås att förändra även om det tar tid. Genom att visa på detta kan företaget skapa stort förtroende för arbetssättet.

En kritik mot Kaizen, som är grunden till ständiga förbättringar, kan tänkas vara att det endast utvecklar befintliga arbetssätt och att man därför inte får in nya tankar som kan komma att skaka om. Detta är inte ett problem som vi upplever med det arbetssätt för ständiga förbättringar som införts på företaget. Med tavlan är det möjligt för medarbetarna att dels utveckla gamla arbetssätt men också att helt skaka om och föreslå en helt ny lösning. I uppsatsen används därför begreppet ständiga förbättringar istället för Kaizen, då ständiga förbättringar är ett begrepp som inte är lika förknippat med ett specifikt företag och därför kan utformas som det aktuella företaget önskar.

När arbetssättet introducerades fanns en farhåga hos oss att det inte skulle få så mycket genomslagskraft som önskat. Detta på grund av att vi trodde att Kotters (1995) första steg Skapa förändringsinsikt inte skulle kunna bli uppfyllt. Det anser vi att det inte heller blivit, då det på företaget inte råder någon typ av kris eller att företaget är i stort behov av en förändring. Trots detta har arbetssättet mottagits mycket väl och genomslagskraften varit mycket stor. Det kan tänkas bero på att det trots att det inte var kris ändå fanns ett underliggande behov och en vilja hos medarbetarna att få uttrycka sina idéer. Vi tror att det som gruppchefen tidigare sett i form av brist på engagemang och framåtanda i själva verket var en brist på sätt att kunna uttrycka sig. I och med det nya arbetssättet kan medarbetarna nu få en chans att visa vad de vill och kan.

7.1 Bedömning av resultat

Denna undersökning har gjorts strax efter det att det nya arbetssättet införts. Genomslagskraften var större än förväntat, vilket naturligtvis är glädjande för företaget. Studien fokuserar på att se vad som motiverar medarbetarna och vad de anser sig behöva för stöd från ledningen för att kunna komma igång och fortsätta använda sig av arbetssättet. Om studien gjorts innan införandet av arbetssättet hade arbetssättet direkt kunnat utformas efter

vad medarbetarna anser sig behöva, vilket hade varit en fördel då det är lättare att ändra något innan än att göra efterhandskonstruktioner. På grund av den snäva tidsramen var studien dock tvungen att göras efter att arbetssättet införts. Fördelen med detta är att medarbetarna hann skaffa sig en åsikt om arbetssättet och även hann sätta sig in i det. Detta gör att medarbetarnas åsikt om arbetssättet kunnat undersökas, vilket inte hade kunnat göras innan det var infört.

7.2 Förslag till fortsatta studier

Denna studie visar endast en ögonblicksbild om hur medarbetarna uppfattar arbetssättet. För vidare studier rekommenderas därför att göra en liknande undersökning om ett år eller ett par år, då arbetssättets långtgående effekter kan urskiljas. En sådan studie skulle förmodligen ge helt andra vinklar och man skulle då även kunna undersöka hur ledningen hanterar medarbetarnas förslag. Att göra en undersökning om ett år skulle möjliggöra för företaget att korrigera arbetssättet om det inte fungerar innan medarbetarna helt tappat sugen för förbättringsarbete.

Att undersöka hur ledningen inom hela Kundserviceavdelningen, på det aktuella varuhuset och på företaget i stort ser på arbetssättet är också en intressant vinkel för fortsatta studier. Genom detta skulle ett resultat om huruvida arbetssättet och tankesättet med ständiga förbättringar stöttas uppifrån märkas. Om arbetssättet skulle anses som gott skulle då mer tid kunna ges till det, tid som gruppchefen inte har befogenhet att ge utan som kräver beslut från högre instans.

En annan intressant vinkel till fortsatta studier är att, då en tid förflutit, ta reda på hur många förslag som lämnats in och genomförts samt att se vilken påverkan de haft på avdelningen.

REFERENSER

Nedan presenteras i bokstavsordning de källor som har använts.

Ahlström, J (2011) *Bäst i världen: en enkel bok om framgångsrikt förbättringsarbete*. Borås: Recito Förlag

Bruzelius, L. H. och Skärvad, P-H. (2004) *Integrerad organisationslära*. Upplaga 9:6. Lund: Studentlitteratur

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur

Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Management Review*, vol. 28 nr 3, s. 121.

Linder, J. (2011) Motivation och arbetsutformning, Kompendium i kursen *Integrerad Produktionsorganisation, TEK385, Chalmers Tekniska Högskola*

Liker, J. K. (2010) *The Toyota Way - Lean för världsklass*. Malmö: Liber

Nilsson, L. (2005) *Den vakne Jägaren*. Stockholm: C2 Management AB

Patel, R och Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 4:1. Lund: Studentlitteratur

Sandström, B. (2002) *Att lyckas som förändringsledare - Processmetodikens grunder*. Stockholm: Industrilitteratur

Sörqvist, L. (2004) *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur

Thorsvik, J. & Jacobsen, D. I. (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer* Lund: Studentlitteratur

BILAGOR

Under detta kapitel samlas de dokument som inte ryms i rapporten, men som bidrar till läsarens förståelse.

1. Tavlan för ständiga förbättringar

Problem	Kommentar/orsak till problemet	Förslag på lösning	Åtgärdas av

2. Så använder du tavlan

Tavlan för ständiga förbättringar är till för att det ska vara enkelt att ta tillvara på idéer och lyfta problem samt att på ett lätt sätt hitta lösningar på dessa. Alla medarbetare inom avdelningen har möjlighet och uppmuntras till att använda sig av tavlan. Syftet är att arbeta tillsammans för att utveckla avdelningen samt att skapa ett trivsammare och mer effektivt arbetsklimat.

Steg 1 - Problem

När du uppmärksammar ett problem eller har ett förslag till förbättring inom avdelningen följer du punkterna nedan.

- Skriv upp problemet på en post-it-lapp.
- Skriv dagens datum och ditt namn i övre högra hörnet.
- Numrera din lapp i det övre vänstra hörnet.
- Sätt upp lappen på tavlan under rubriken **Problem**.

Har du redan nu ett förslag på lösning?

- Sätt upp ytterligare en lapp under rubriken **Förslag på lösning** med problemets nummer, din lösning, datum och namn.

Steg 2 - Kommentar/orsak till problemet

Du har möjlighet att kommentera på ett tidigare uppsatt problem eller lösning genom att sätta upp en post-it-lapp under denna rubrik. Sätt upp en lapp om du:

- Vet vad orsaken till ett tidigare uppsatt problem kan bero på.
- Har övriga kommentarer rörande problemet.
- Har kommentarer till redan uppsatta lösningar.

Kom ihåg att skriva datum och namn samt att märka din lapp med problemets nummer.

Steg 3 - Förslag på lösning

Har du en lösning på problemet sätter du upp den under denna rubrik på tavlan.

Kom ihåg att skriva datum och namn samt att märka din lapp med problemets nummer.

Steg 4 - Åtgärdas av

Förslag till lösning godkänns av kassaledaren som sätter upp en lapp med vilket lösningsförslag som ska genomföras, vem som är ansvarig för att förändringen utförs och när förändringen ska vara genomförd. Om faktaboken behöver uppdateras meddelar kassaledaren områdesansvarig.

När du har genomfört en förbättring

Ta kontakt med gruppchefen, ni kommer tillsammans att göra följande:

- Samla in lapparna från tavlan.
- Fylla i listan *Genomförda förbättringar* som sitter till höger om tavlan.
- Du skriver därefter en kort informerande text om förändringen till veckoinfo som mailas gruppchefen.

3. Intervjuguide

Intervjuguiden är precis som namnet antyder, endast en guide. Beroende på respondentens svar har frågorna ibland formulerats om. Frågorna är endast till för att vi som intervjuare inte ska glömma bort viktiga delar och har således inte alltid formulerats såsom de är formulerade här.

Inledande information:

Kort presentation av ex-jobb och intervjuare. Vi har två olika roller.

Syftet med intervjun, att förbättra arbetssättet för ständiga förbättringar.

Du kommer inte att vara helt anonym men vi kommer att behandla dina svar konfidentiellt. Vi kommer alltså inte att på något sätt använda ditt namn, eller säga vad just du sagt.

Är det okej att vi spelar in intervjun? Inspelningen är endast för vårt ”kom-ihåg” men också en säkerhet för dig då du blir rätt citerad.

Inledande bakgrundsfrågor:

Hur länge har du arbetat på företaget?

Hur mycket jobbar du?

Vad har du för typ tjänst?

Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

Engagemang:

Vad är det bästa med ditt arbete?

Strävar du efter att utvecklas inom företaget?

Om du skulle beskriva dina arbetsuppgifter och vad du bidrar till företaget med, vad skulle du svara då?

Vad engagerar dig i ditt arbete idag?

Vad skulle få dig att bli mer engagerad?

Vad har du för möjlighet att påverka ditt arbete och din arbetssituation?

Har du använt dig av den nya tavlan för ständiga förbättringar?

JA

Berätta hur det gick till?

- Vad hände sedan?
- Hur upplever du den respons du fick?
- Hur hade du velat att det skulle fungera?

Hur kom det sig att du bidrog?

Vad behövs för att du ska delta mer?

NEJ

Hur kommer det sig?

- Vill du bidra till ständiga förbättringar?
- Vad skulle få dig att bli aktiv?
- Vad behöver du för stöd?

På vilket sätt kan man utveckla och förbättra arbetssättet?

Vad kan du se för fördelar och nackdelar?

Vad finns det för hinder och möjligheter?

På vilket sätt har du tidigare bidragit med idéer och förbättringar?

JA

Hur gick du tillväga då?

- Hur upplevde du den respons/feedback du fick?

NEJ

Hur kommer det sig?

- Hade du idéer och förslag som du velat genomföra?

Har du något du vill lägga till eller förtydliga?

Finns det något område som vi inte har berört som du vill lyfta fram?

Är det okej om vi tar kontakt med dig om vi behöver få något förtydligat?

Ta gärna kontakt med oss om du kommer på något ytterligare.