



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

”Den dag vi slutar bli bättre, slutar vi vara bra”

Ledarskapets inverkan på medarbetares motivation till ständiga förbättringar

Leadership impact on employees' motivation for continuous improvement

Vid Högskolan Dalarna har du möjlighet att publicera ditt examensarbete i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Du ökar därmed spridningen och synligheten av ditt examensarbete.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Författare: Håkan Nordgren & Berivan Aslan

Handledare: Karl W Sandberg

Examinator: Hajo Holtz

Ämne/ Huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurs: PA2008

Poäng: 15 hp

Högskolan Dalarna

791 88 Falun

Sweden

Tel 023-77 80 00

Förord

Denna rapport innefattar vårt examensarbete på personal och arbetarlivsprogrammet vid Högskolan Dalarna. Arbetet har genomförts av Berivan Aslan och Håkan Nordgren, under vårterminen 2015. En av författarna till arbetet Håkan Nordgren har sedan tidigare erfarenhet av tillverkningsindustrin vilket ger honom en viss förförståelse av verksamheten.

Tack till

Inledningsvis vill vi tacka alla anställda på LEAX Falun för ett vänligt bemötande och för den tid de avsatte för vår undersökning. Utan ert engagemang hade inte vår studie gått att genomföra. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Karl W Sandberg, Mårten Hugosson och våra opponenter för deras konstruktiva kritik och goda råd vid seminarium.

Tack till nära och kära som stöttat oss under vår studietid.

Tack!

Berivan Aslan & Håkan Nordgren

Sammanfattning

Syfte - Syftet med studien är att få en djupare insikt i sambandet mellan ledarskap och de faktorer som bidrar till ökat engagemang hos medarbetarna i arbetet med ständiga förbättringar. Studien riktar sig mot ett mellanstort industriföretag som implementerat lean production.

Design/ metod - I vår undersökning valde vi att göra en kvalitativ fallstudie. Data samlades in i ett svenskt industriföretag. Totalt har 7 intervjuer genomförts.

Undersökningsresultat - Resultatet vi kom fram till är att medarbetarna är i låg utsträckning delaktiga i förbättringsarbetet. Tidigare forskning visar att medarbetare som är delaktiga i beslut är också mer engagerade i arbetet.

Metodkritik – Resultatet speglar enbart subjektiva bedömningar och de studerade variablerna bygger på respondenternas uppfattningar. Framtida forskning bör inkludera mer objektiva mått.

Praktiska konsekvenser - Studien ger belägg till att medarbetarnas engagemang och motivation i förbättringsarbetet kan ökas genom att göra dem mer delaktiga. Forskning visar att medarbetare som får information och får delta i beslut känner större delaktighet i arbetet.

Kunskapsbidrag - I den befintliga litteraturen hävdas det att ledarskapet är en viktig komponent för att öka medarbetarnas engagemang. Lite har dock skrivits om hur ledarskapet kan motivera medarbetarna till ständiga förbättringar i en organisation som arbetar i lean production.

Nyckelord: Lean production, kommunikation, delaktighet, motivation och ledarskap

Summary

Purpose - The purpose of the study is to gain a deeper insight into the relationship between the leadership and the factors that contribute to the increased involvement of employees in the process of continual improvement. The study is aimed at a midsize industrial company that has implemented lean production.

Design / methodology - Data was collected in a Swedish industrial company. A total of 7 interviews were conducted. In our study, we chose to make a qualitative case study.

Findings - The results we reached are that employees take little part in the improvement process. Previous research shows that employees who are involved in the decisions are also more involved in the work.

Method Criticism – The result reflect only subjective assessments and the variables studied are based on respondents' perceptions. Future research should include more objective measures.

Practical implications - The study provides evidence that employee engagement and motivation in the process of improvement can be increased by making them more involved. Research shows that employees who receive information and participate in decisions feel more involved in the work.

Knowledge Contribution - In the existing literature, it is claimed that leadership is an essential component for increasing employee engagement. Little, however, has been written about how leadership can motivate employees to continuous improvement in an organization who work in lean production.

Keywords: Lean production, communications, participation, motivation and leadership

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Problemformulering	9
1.2 Syfte	9
2 Teoretisk referensram	10
2.1 Ledarskap	10
2.1.1 Ledarstilar	11
2.1.2 Uppgiftsorienterat/ Relationsorienterat ledarskap	12
2.1.3 Transformativt/ Transaktionellt ledarskap	13
2.1.4 Situationsanpassat ledarskap	13
2.2 Förändringsprocesser	13
2.3 Organisationsperspektiv	14
2.3.1 HRM	14
2.3.2 Scientific Management	15
2.4 Motstånd/Hinder	15
2.5 Motivation hos medarbetarna	16
2.6 Delaktighet	17
2.7 Belöningsystem	17
2.8 Sammanfattning	18
3 Metod	19
3.1 Val av perspektiv och forskningsansats	19
3.2 Val av metod	19
3.2.1 Urval	19
3.2.2 Fallstudie	20
3.3 Genomförande	21
3.4 Forskningsetik	21
3.5 Dataanalys	21
3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet	22
3.7 Metodkritik	23
4 Resultat/ Analys	24
4.1 Hur har LF arbetat med förbättringsarbetet.	24
4.2 Hur har LF: s förändringsarbete fungerat	24
4.3 Hinder/Motstånd	25
4.4 Respondenternas syn på hur förbättringsarbetet kan utvecklas	26

<i>4.4.1 Delaktighet</i>	26
<i>4.4.2 Organisation och Ledarskap</i>	26
<i>4.4.3 Kommunikation</i>	27
<i>4.4.4 Belöningsystem</i>	27
5 Diskussion och slutsats	29
6 Referenslista	32
<i>Bilaga 1</i>	
<i>Bilaga 2</i>	
<i>Bilaga 3</i>	

1 Inledning

I inledningskapitlet presenterar vi studiens bakgrund, varför vi valt att undersöka problemområdet, tidigare forskning, syfte och frågeställningar.

Bakgrund

För att möta konkurrensen från låglöneländer är det nödvändigt och en utmaning att arbeta med ständiga förbättringar. För att skapa något som är bättre både för de anställda och organisationen, involveras de anställda till småskaliga och ständiga förbättringar vilket leder till ett lyckat förbättringsarbete (Elg, M, Gauthereau, V, Witell, L, 2007). En förbättring tillkommer när saker och ting ska utvecklas och förändras. Förändring kan komma både från medarbetenas sida samt ledningens sida. En förändring på en organisation kan bland annat vara att nya tekniker framkommer, att man inför nya huvuduppgifter till produktion och tjänster, att människor kommer med nya idéer som skall införas (Alvesson och Sveningsson, 2010).

Företaget vi valt att undersöka använder sig av en variant av lean production där ständiga förbättringar är en central del. Lean productions definition av ständiga förbättringar är att ständigt utveckla arbetssätt, kvalitet och arbetsmiljö i verksamheten. Anledningen till att lean production slagit så stort är att under åttiotalet gick japansk industri förbi industrin i Europa och USA i lönsamhet och västvärldens företag frågade sig varför. Samarbete mellan den amerikanska och japanska bilbranschen inleddes och lean production utvecklades (Holweg, 2006). Det visade sig att en bil kunde byggas med en tredjedels färre timmar och en tredjedels färre fel, när lean production praktiserades (Conti, Angelis, Cooper, Faragher, & Gill, 2006).

Det uppstod problem i samband med införandet av lean production i och med kulturella skillnader mellan Japan och västvärlden, vilket inneburit att alla delar i produktionssystemet inte kunnat utnyttjas (Holweg, 2006). Japanerna utvecklade tidigt teamarbete och självstyrande grupper där gruppen ansvarade för vissa delar av förbättringsarbetet i verksamheten. Dessa självstyrande grupper blev aldrig framgångsrika i västvärlden då man misslyckades att skapa den känsla av tillhörighet och lojalitet till företaget som de japanska medarbetarna kände (Zetterquist, 2008). Parker (2008) som gjort en treårig fältstudie som tyder på negativa effekter efter införandet av lean production. De upptäckter som gjordes var bland annat minskat engagemang och ökad jobbdepression. Analyser visar att de negativa effekterna av lean production delvis kan tillskrivas nedgång i självständighet, yrkeskunnande och deltagande i beslut. Vissa röster menar att lean production är en återgång till scientific management i och med att arbetet är starkt uppdelat och standardiserat (Granberg, 2011). Conti (2006) menar att det kunnat påvisas ökad stress i företag som arbetar i lean production, eftersom färre medarbetare ska göra mer.

Det problem vi valt att undersöka är hur ledning och chefer trots de svårigheter lean production fört med sig, kan motivera medarbetarna till ett ökat engagemang i arbetet med ständiga förbättringar. Viss forskning har genomförts där man studerat liknande

problem, bland annat har Buech, Michel och Sonntag (2010) undersökt anställdas motivation till att lämna förbättringsförslag i ett förslagssystem och de kom fram till tre faktorer som påverkar motivationen till att lämna förslag. En av de viktigaste faktorerna är att chefer lämnar feedback som förklarar på ett detaljerat och respektfullt sätt skälen för eller emot genomförandet av förslagen. Dessutom bör chefen tränas till att kommunicera på ett erkännande sätt när de försöker uppmuntra anställda att komma med förslag (Buech, Michel, Sonntag, 2010). Lam, O'Donnel, Robertson (2013) har undersökt hur ett ökat engagemang uppnås hos medarbetare kring ständiga förbättringar. De menar att det finns specifika beteenden hos ledaren som visat sig öka medarbetarnas engagemang. Dessa beteenden är att tillhandahålla stöd och resurser, uppmuntran, beröm, skapa engagemang genom att väcka medarbetarens känslor för en begäran eller förslag och rationell övertalan. Chefer som använder sig av denna påverkarstrategi är också mer benägna att få starka relationer till sina underlydande (Lam, O'Donnel, Robertson, 2013). Lantz, Hansen och Antoni (2015) har undersökt mekanismer i arbetsutformningen som förbättrar arbetslagens förebyggande verksamhet inom ett lean productionssystem där självständigheten är ytterst begränsad. De kom fram till att när chefer låter medarbetarna bli delaktiga i beslutsfattandet hade det större inverkan i arbetslagens förebyggande verksamhet än självständigheten i arbetet.

1.1 Problemformulering

För att företag ska kunna överleva i en konkurrensutsatt omvärld behöver de öka sin produktivitet. Företag behöver motivera medarbetarna till ett ökat engagemang i förbättringsarbetet, det vill säga medarbetarna som står i produktionen och har den största kunskapen. Vi ser i tidigare forskning att ledarskapet spelar en stor roll för motivationen hos medarbetarna och det ledarskap som förespråkas är ett som skapar delaktighet hos medarbetarna i beslut som rör arbetet. Vi kommer främst att fokusera kring ledarskap, hur ledare kan motivera och hur lean production inverkar i denna studie. Vi ser det som intressant ur ett HR perspektiv i och med att ledarskap har att göra med relationen mellan chefer och medarbetare. Vi har valt att inrikta oss specifikt på tre frågor som vi tycker är viktiga att studera gällande förändringsarbete på en organisation.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att få en djupare insikt i sambandet mellan ledarskap och de ledarskapsstilar som bidrar till ökat engagemang hos medarbetarna i arbetet med ständiga förbättringar.

De frågeställningar vi valt att inrikta oss i är följande

- *Vilken betydelse har chefen för motivation till förbättringsarbete hos medarbetare?*
- *Vilka ledarskapsstilar spelar in i för att medarbetarna ska känna engagemang i förbättringsarbetet?*
- *Vad kan chefen göra för att motivera medarbetare till ökat engagemang i förbättringsarbetet?*

2 Teoretisk referensram

Vår teoretiska referensram presenteras de teorier som vi beskriver för vår analys och diskussion av resultat. Detta avsnitt har delats in i följande underrubriker ledarskap, motivation och Förändringsprocess. Vi har även valt att lyfta fram begrepp som kommunikation, delaktighet, belöningsystem, etc.

2.1 Ledarskap

Yukl (2012) anser att ett gott ledarskap bygger på uppmuntran och motivation. Som ledare bör man våga låta sin medarbetare testa sig fram för att se vad resultatet blir. Han poängterar att dagens människor är dåliga på att ge varandra beröm på arbetsmarknaden. Beröm kan leda till positiva effekter i en organisation.

Det finns många definitioner av ordet ledarskap, nästan lika många som det finns personer som försökt att hitta en förklaring till begreppet. Det beror på att forskare definierar ordet ledarskap utifrån subjektiva perspektiv och de aspekter som intresserar dem själva mest. Chef/ledarskap definieras utifrån;

- Chefsroller.
- Chef och arbetsledare (den som driver arbetet).
- Ledarskap för icke chefer.
- Ledarskap och roller.
- Arbetsledarskap, etc. (Yukl, 2012)

Begreppet chef är enligt Rubenowitz (2004) en formell roll och kan innebära verksamhetsansvarig i de flesta organisationerna (högt placerad). Medan ledaren hämtar/får sin makt från de nedre, alltså de underställda medarbetarna vilket ger en positiv förebild och en stödjande medmänniska. De flesta definitioner som dyker upp bygger på ett antagande om att leda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller i en organisation (Yukl, 2012). De två allra viktigaste ledarskapsrollerna enligt Rubenowitz (2004) är chefskap och ledarskap. Han menar att chefskap är den formella befattningsrollen, medan ledarskap (coachning) är förmågan att ta materiella och personliga resurser i anspråk och få medarbetarna att prestera/utföra goda arbetsinsatser inom ramen för organisationens krav. I andra avseenden innebär definitionen att ledaren formulerar visioner för en förändring för individer, grupper och organisationer med processer som motiverar och skapar gemenskap. Idag har de flesta organisationer en ledarskapsroll som är förenad med vissa ansvarsuppgifter och funktioner. Majoriteten av de forskningsansatser man lägger stor vikt vid är relationsorienterat ledarskap, ett ledarskap som möjliggör för andra att dela ledarskapsfunktionen. Det kan även innebära att ha den breda överblicken över en verksamhet (Yukl, 2012). I organisationer där det arbetas med förändringar har chefsrollen allt mer mist sin betydelse och medarbetarnas humankapital (kunskap, kompetens och ambition) har blivit mer uppmärksammat. Det krävs en ny människosyn där fokus bör läggas på människans kapacitet för att ge ett större utrymme för de

anställda. Det är viktigt för ledaren att dela vardagen med sina medarbetare, att förmedla känslan av att delta i situationen, att ledaren är kompetent inom området och har ett gott rykte etc. Det tar lång tid att genomföra en förändring, oftast längre tid än vad man planerat från början. Vid en förändring är det viktigt att ledningen är medvetna om att detta kan medföra reaktioner från medarbetarna. Reaktioner på en förändring kan skilja sig från individ till individ. En del är oroliga för hur förändringen kan komma att påverka dem, medan andra tänker att förändringen inte berör dem. Här är det viktigt att ledaren är till hands för att hjälpa de anställda att hantera situationen (Rubenowitz, 2004).

Kaufmann och Kaufmann (1998) skriver, för att utnyttja organisationens resurser på bästa sätt för att uppnå mål är styrning och samordning nyckelaktiviteter. Målen gäller inte enbart effektivitet och produktivitet, utan även de enskilda individernas trivsel och kvaliteten på den mellanmänniska interaktionen. Kommunikation och ledning är mycket viktiga struktureringsverktyg för att samordna alla aktiviteter och uppgifter inom en organisation. En av de viktigaste processerna för samordning i organisationer är kommunikation och är även en mycket viktig uppgift för ledare och påstås vara organisationens livsnerv. Kommunikation fyller flera funktioner i en organisation. Med hjälp av kommunikation samordnar ledningen medarbetarnas uppgifter och har uppsikt över dem. För att skapa motivation bland medarbetarna är det nödvändigt med kommunikation och motivationsnivån på hela organisationen kan höjas genom god kommunikation. En av de viktigaste funktionerna för kommunikationsprocessen är att öka samarbetet och samspelet mellan ledare, medarbetare och olika delar av organisationen. Kommunikation för den enskilde individen innebär att denne får återkoppling på den arbetsprestation som gjorts, något som är en förutsättning att ett bra lärande ska äga rum. Kommunikation kan försvåras av språk, värderingar, kulturella mönster, erfarenheter etc. Informationen som mottagaren får kan därför bli obegriplig och inte alls överstämmande med sändarens avsikter (Granberg, 2011).

2.1.1 Ledarstilar

Här går vi igenom teorier om ledarstilar som i många fall har samma betydelse även om de har olika benämningar.

Kopplat till förändringsstrategi E (ekonomiskt) och O (organisation) finns det två typer av förändringsledarskap och dessa skiljer sig från varandra med avseende på tre förhållanden:

- Hur beteendeförändringen skapas, genom att gå direkt på beteendet eller genom att påverka uppfattningar och värderingar.
- Används hårda inflytelsetekniker som tvång eller mer emotionella tekniker?
- Används fysiska och materiella hjälpmedel i maktutövandet eller kopplas den till gemensam värdegrund och identifikation?

Den ena ledarskapsstilen är förknippad med strategi E och kallas därför ledarstil E och anses vara en hårdare form av ledarskap. I ledarstil E gör de anställda det ledaren önskar så länge de belönas för det, vilket också benämns som instrumentalism. För att kunna skapa nya beteendemönster som skall överensstämma med ledningens önskemål bör man övertala den anställde till att ändra på sig med hjälp av förnuftsargument. Förnuftsargument innebär att den anställde kommer få det bättre när ändringen har genomförts. Alternativet är om ingen förändring sker leder det till ett förvärrat tillstånd (Jacobsen, 2013).

Den andra ledarstilen är i sin tur förknippad med strategi O och kallas följaktligen ledarstil O. Ledarstil O är inte alls lika instrumentell utan här är relationen mellan ledare och den anställde präglad av vänskap, beundran och varma känslor. I denna ledarstil följer man ledaren bara för att man vill följa och tilltron är god. De anställda tror att ledaren kommer att föra dem mot ett bättre tillstånd och de är förtjusta i ledarens idéer. Genom att ledaren ändrar sitt beteende och föregår med goda exempel skapas en förändring (Jacobsen, 2013).

2.1.2 Uppgiftsorienterat/ Relationsorienterat ledarskap

Ledarskap E och O kan jämföras med forskning där man har identifierat tre typer av ledarbeteenden där en skillnad mellan effektiva och ineffektiva ledare kunnat påvisas. Dessa är uppgiftsorienterat beteende, relationsorienterat beteende och deltagande ledarskap (Likert, 1961, 1967, refererat i Yukl, 2012). I det uppgiftsorienterade beteendet lade inte en effektiv ledare ner tid på samma arbetsuppgifter som sina underordnade. De koncentrerade sig på att planera, schemalägga och samordna de underordnades arbetsuppgifter samt försåg dem med material, utrustning och teknisk assistans. I det relationsorienterade beteendet stödde effektiva ledare sina anställda och visar förtroende, de var vänliga och hänsynsfulla och hade en vilja att förstå de underlydandes problem. Effektiva relationsorienterade ledare var bättre på att visa uppskattning, ge underlydande information, tillåta självständigt arbete samt att främja de underordnades kompetensutveckling. Det tredje ledarbeteendet är det deltagande ledarskapet, vilket innebär att en effektiv ledare föredrog att handleda i grupp i stället för individuellt. Fördelen med gruppmöten var att det blir enklare för medarbetarna att delta i beslut, förbättrad kommunikation och samarbete, även konfliktlösningar underlättas. I dessa möten är ledarens främsta uppgift att med hjälp av konstruktivt tänkande och ett stödjande förhållningssätt leda diskussionen och fokusera på att lösa problem. Blake och Mouton (1964, referad i Yukl, 2012) utvecklade en modell som kallades gridmodellen eller high-high-ledare, ledare som bryr sig både om människor och produktion. De flesta forskare är överens om att båda beteendena var för sig bidrar till att skapa ett effektivt ledarskap, men det råder oenighet huruvida beteendena gemensamt påverkar de underlydande. En av förklaringarna som finns är att ett relationsorienterat ledarskap påverkar hur de anställda upplever det uppgiftsorienterade ledarskapet (Yukl, 2012).

2.1.3 Transformativt/ Transaktionellt ledarskap

Under 80- talet fick näringslivet allt större medial uppmärksamhet vilket innebar att ledarna för storföretagen hamnade mer i fokus. Ledarskapsforskningen börjar också vid denna tidpunkt att intressera sig för den status näringslivets ledare vunnit. Transformativt ledarskap är ett perspektiv som lägger tonvikten på förändring och utveckling. Det transformativa ledarskapet grundar sig på aktivt deltagande från medarbetarna, förmåga att ta egna beslut och självständigt tänkande. Motivation, tilltro och lojalitet är begrepp som betonas inom de transformativa ledarskapet. Transaktionellt ledarskap betecknar i motsats till transformativt ledarskap daglig drift av verksamheten och betonas av rutiner och roller. Karisma är också ett begrepp som förknippas med mediafolket. Karisma är en förmåga som vissa ledare har. Vilket innebär att man med hjälp av sin personlighet entusiasmerar och engagerar personer (Zetterquist, 2008). Det är lätt att knyta ideal till ledare, så att de framställs som föredömen och mer ofelbara än de i själva verket är. Mytbildningen har dessutom förstärkts av den omfattande ledarskapslitteratur och då särskilt i populärtidningar i ämnet (Jacobsen, 2008).

2.1.4 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap är en teori som utvecklats med syftet att specificera vilken typ av ledarbeteende som utövas beroende på vilken mognad den underlydande uppnått. Med mognad avses vilken grad av förmåga och självförtroende den underlydande har. En underställd med låg förmåga och självförtroende kräver ett uppgiftsorienterat ledarskap och en underlydande med hög förmåga och självförtroende kan ges ett relationsorienterat ledarskap. I det situationsanpassade ledarskapet delas mognaden till medarbetarna in i fyra steg där ledarbeteendet anpassas efter behovet. Ledaren kan påverka den underlydandes mognad genom åtgärder som är utvecklingsfrämjande. En underlydande kan gå från hög mognad till låg mognad beroende på olika faktorer och det ställer krav på att ledaren är lyhörd och har förmåga att ställa om ledarskapsbeteendet (Hersey och Blanchard, 1977 refererat i Yukl, 2012).

2.2 Förändringsprocesser

Förändring är något nödvändigt, men det är svårt att förstå hur saker och ting utvecklas och förändras. Bakom förändring finns det en intern drivkraft och det finns bakomliggande faktorer till att förändringar sker. Dessa kan bland annat vara att man tar fram nya tekniker, att man reviderar huvuduppgifterna till följd av nya produkter och tjänster, att människor får nya idéer eller förändringar i administrativa system (Alvesson och Sveningsson, 2010). Det finns två olika förändringsstrategier, när en förändring kommer från ledningens sida kallas den för top down. Men om förändringen kommer från medarbetarna får den då namnet bottom up. Den vanligaste strategin som många organisationer använder sig idag av är top down, där ledningen har den viktiga rollen och medarbetarna inte medverkar i någon större grad (Jacobsen, 2013). Alla berörda måste vara med och förstå, för att kunna formulera målen för förändringsarbetet. För att lyckas med förändringsarbete bör ett mål anges för vad som skall uppnås med

förändringen och hur situationen ska se ut/ påverkas när förändringen är genomförd (Angelöw, 2010). Jacobsen (2013) beskriver två strategier för förändring. Den första strategin kallas strategi E där E står för ekonomiskt och den andra strategin kallas för strategi O där O står för organisation. Strategi E innebär att man bör ha som mål att öka det ekonomiska värdet. Fokus för strategi E ligger på formella strukturer och system som styrs och ställs av ledningen. Strategi O har däremot som mål att utveckla organisationens mänskliga resurser och ta del av erfarenhetsåtgärder. Organisationen vill utveckla kulturen för att skapa sig ett större engagemang. Strategi O vill att alla anställda själva ska vara delaktiga och kunna bidra med möjligheter. Skillnader mellan strategierna E och O framgår i tabell 1.

	Strategi Ekonomiskt (E)	Strategi Organisation (O)
Mål	Ekonomisk förbättring	Förmågan att lära
Ledarskap	Instruktivt och imperativt	Delegerande och stödjande
Innehåll	Strategi, struktur, system	Människor, grupper, kultur
Placering	Sekventiell och analytisk	Interaktiv, experimenterande och inkrementell
Motivation	Finansiella incitament	Inre motivation, önskan om förändring
Konsulter	Externa specialister	Process konsulter

Tabell 1, ”Skillnaderna mellan strategi E och O (Jacobsen, 2013 s.263).”

2.3 Organisationsperspektiv

2.3.1 HRM

Inom HRM finns det två olika styrfilosofier, varav den ena ses som hård då personalledningen ska verka för att organisationen ska nå en högre effektivitet enligt övergripande mål och strategier. Den andra riktlinjen som beskrivs att vara mjuk, där personalledningen ser mer till personalens bästa, där menar man att en motiverad, hängiven och tillfredsställd personal leder till ett lönsamt företag (Granberg, 2011). I en studie av Bonavia och Maringarcia (2011) har de studerat effekterna av att föra in ett stödjande HRM med fokus på människan i organisationer som bedriver lean production. Resultatet presenterades från 76 anläggningar visar att kombinationen av lean production och HRM ökar produktiviteten

2.3.2 Scientific Management

I *The Principles of Scientific Management* beskriver Taylor hur man som företagsledare eller arbetsledare kan utnyttja medarbetarnas kompetens och arbetsförmåga. Vidare beskriver Taylor att det finns ett bästa sätt att organisera arbetet. Han menar att metoden bör utarbetas av personer som är bäst lämpad för uppgiften (Zetterquist, 2008).

Det vetenskapliga i scientific management är att individuella metoder väljs bort och utvärderas av experter som därefter informerar sina medarbetare hur de kan genomföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. Taylor gör en åtskillnad mellan manuellt arbete och intellektuellt arbete. Han menar att allt intellektuellt arbete bör tas bort från arbetsplatsen och placeras i olika stabsfunktioner. Taylor menar vidare att det inte längre blir medarbetaren som bestämmer hur arbetet ska genomföras utan det är experter som blir satta till att utreda vilken/vilket som kommer att bli den bästa arbetsmetoden för arbetsuppgiften. Detta kan sammanfattas enligt Taylor i två punkter (Zetterquist, 2008).

- för det första lär man skapa förutsättningar för en förtjänst som delas av arbetstagare och arbetsgivare.
- För det andra måste företaget gå med vinst för att uppnå ett mervärde att dela på. Taylor menar att produktionsprocessen bör genomgå en vetenskaplig systematisk analys så metoden kan påvisas och införas (Zetterquist, 2008).

Arbetstagarna var emot idén att experter skulle bestämma över hur de skulle genomföra sina arbetsuppgifter. Senare har man insett att taylorismen fört med sig att arbetarna inte längre var ansvariga för hela arbetsuppgiften, utan endast genomfört det de fastställda rutinerna krävt (Zetterquist, 2008). Den starka specialiseringen i scientific management skapar monotona och tråkiga arbeten vilket leder till problem med att medarbetarna inte känner delaktighet (alienation) och svårigheter med motivationen (Jacobsen, 2008).

2.4 Motstånd/Hinder

En organisationsförändring handlar inte bara om hur individer och grupper förändras, utan man måste också kunna förstå förhållandet mellan dessa två. En organisationsförändring kan ske långsamt och över en längre tidsperiod, vilket medarbetarna på en organisation kan se som en naturlig utveckling. Många medarbetare kan uppleva rädsla och oro inför en organisationsförändring, medan andra kan se det som en naturlig utmaning (Jacobsen, 2013). Det motstånd som förekommer kan vara bristande förtroende, föreställning om att en förändring inte är nödvändig, en uppfattning om att en förändring inte är genomförbar, ekonomiska hot, oro för personliga misslyckanden, hög relativ kostnad, etc. Ett motstånd behöver inte betyda okunnighet eller brister i en organisation, utan ett motstånd sägs vara en naturlig reaktion hos individerna. Ett motstånd behöver inte betyda något negativt, då det kan skapa energi till förändringar. Motstånd på en individnivå inom en organisation kan

komplieras av systemdynamiken, då det kan skapa oro hos andra individer (Yukl, 2012). Det finns en problematik i att man har kunskapen om hur man förändrar, men inte har förmågan att genomföra förändringen.

Det satsas varje år en ansevärd summa pengar på ledarskapsutbildningar och litteratur inom området och ändå tycks det inte fungera fullt ut. Det har visat sig att företagsledningar är nöjda med att ta beslut i att en förändring ska ske utan att sedan följa upp beslutet med handling. Företag har en benägenhet att lösa nya problem genom att försöka hitta rutiner från det förflutna, utan att det är särskilt genomtänkt. I vissa kulturer anses intern konkurrens främja resultatet i ett företag, men här hävdar författarna att det har motsatt verkan och att intern konkurrens skapar klyftor mellan insikt och handling. Medarbetare har skäl till att undvika att hjälpa varandra och att inte dela med sig av sina kunskaper. (Pfeffer, Sutton, 2000)

2.5 Motivation hos medarbetarna

För att ett förbättringsarbete ska fungera, krävs det att medarbetarna är motiverade till att engagera sig i det dagliga arbetet. Vad är det då för faktorer som ligger bakom förmågan att bli motiverad och förmågan att kunna motivera anställda?

En viktig förklaring till variationerna i vad som driver oss ligger i våra inlärdade motiv och respons, vilket reflekteras i vår kulturella situation, vår familjesituation, vår socioekonomiska situation o.s.v. Med andra ord påverkas våra motiv och behov av vilken uppfattning vi har av den situation vi befinner oss i. Exempelvis kan frågan om pengar som motivation nämnas och för att pengar ska motivera beror det på människans uppfattning om denne anser sig behöva pengar eller inte. Uppfattningen om behov av pengar beror i sin tur på hur människan relaterar sig själv i förhållande till andra människor dit denne identifierar sig. Ett annat exempel visar att ledare som involverat medarbetare i beslut, för att bygga ett klimat av förtroende, upplevt en ökad motivation. Det har genom åren gjorts många försök till att leverera en hel omfattande förklaring till vad som verkligen motiverar människor, men svaret fortsätter att gäcka oss. En översyn av ett antal större undersökningar visar att de har rätt, men endast delvis rätt. Den huvudsakliga slutsatsen som kan dras är att det inte finns *en* lösning eller *ett* korrekt sätt att organisera ett arbete (Schein, 1994). Ett flertal forskare har kommit fram till att det inom industrin finns fem tydliga faktorer som driver på motivationen hos medarbetaren. Dessa hjälper ledningen att förstå dynamiken i motivationsprocessen, så att en lämplig respons kan implementeras i organisationens motivationssystem. Faktorerna är: *Sociologiska*, hur människan fungerar i grupp och påverkas av varandra. *Psykologologiska*, med rätt incitament gör medarbetaren sitt bästa i sitt arbete. *Generationsskifte*, yngre medarbetare har visat stort intresse för att snabbt skaffa sig en position inom sitt arbete. *Kunskapskrav*, med ökad datorisering och automation på arbetsplatsen är arbetsledningen beroende av kunnandet hos den enskilde medarbetaren. *Kulturella skillnader* hos medarbetarna gör att ledningen får revidera sitt sätt att tänka vad gäller motivation. En typisk motivationshöjande faktor för en medarbetare med stor

kunnighet är arbetet i sig eller om det är frågan om ett tillfälligt uppdrag. Viktiga frågor för motivationen är: Hur viktigt är användbarhet? Är arbetsuppgiften intressant? Är det en utmaning? Kommer medarbetaren att lyckas? Är det ett tillfälligt uppdrag, vem kommer medarbetaren arbeta med? Kommer medarbetaren att arbeta med de bästa inom området? Kommer uppdraget utföras i en organisation där det finns respekt, förtroende, rättvisetänkande och bra ledning? Vad kan erfarenheten ge medarbetaren i form av resultat, som till exempel belöning, erkännande, karriäravancemang, lärdom och tillfredsställelse? (Amar, 2004).

2.6 Delaktighet

Den huvudsakliga principen i initiativet att skapa delaktighet hos medarbetare på verkstadsgolvet är att göra dessa mer involverade i beslut och i arbetsprocessen, för att göra dem mer självständiga i hur de utför sina arbetsuppgifter. Genom ökad delaktighet hos medarbetarna drar man nytta av de kunskaper medarbetaren har individuellt eller gemensamt med andra i arbetet. Medarbetarna förväntas identifiera sig mer med arbetet och de beslut som fattats och därför känna sig mer motiverade och engagerade till arbetet och därigenom göra ett bättre arbete. Det finns dock åsikter som menar att organisationsförändringar som är avsedda att öka medarbetarnas delaktighet också kan skapa ökad stress och leda till merarbete för medarbetaren. En förändring av arbetsuppgifter, ansvar och arbete skapar strukturer som gör färdigheter föråldrade, ökar arbetstryck och kan försämra läget för vissa anställda (Zwick, 2004).

2.7 Belöningssystem

Ett av de ihållande problemen inom organisationspsykologin är att utveckla ett koncept som hjälper chefer att rekrytera, välja och leda människor för att uppnå högsta möjliga produktivitet för organisationen samtidigt som de anställda är nöjda. Vad det finns för teorier som motiverar människor att arbeta? Vad finns det för motiv som driver medarbetarna, vilka grundläggande behov finns? Hur viktigt är pengar som motivationsfaktor, är det samma motivationsfaktorer som driver olika människor? Vilka sorters incitament behövs för att motivera medarbetarna för att höja deras prestation? (Schein, 1994). Organisationens uppgift är att skapa motivation hos sin viktigaste resurs, människan. Jacobsen (2008) menar att man bör ha ett incitamentsystem för att belöna anställda till att utföra sina arbeten på ett sätt som organisationen kräver. Om de anställda uppträder som organisationen vill kan det belönas. Centrala problem med belöningssystem är att de måste utformas så att resultatet kan mätas otvetydigt och att det är helt tydligt vilken individ eller grups insats som lett till resultatet. En otydlig definition av resultatet kan leda till kortsiktiga lösningar eller fusk. Kan det inte tydligt påvisas vem som utfört insatsen kan andra ta åt sig äran. I sociala system pågår en ständig jämförelse med andra, något som i organisationsteorin kallas för likhetsteorin. Denna teori innebär att när individer eller grupper belönas olika för likvärdiga insatser kan det leda till intressekonflikter mellan individer eller grupper. Belöningar som är riktade till individer eller grupper riskerar att skapa konkurrens och motverka samarbete.

Ett stort fokus riktas mot de mål och resultat som belönas och mål och resultat som inte är kopplade till belöning riskerar att åsidosättas (Jacobsen, 2008).

Företag i Japan som arbetar i Kaizen förespråkar belöningssystem för att öka medarbetarnas engagemang och motivation till förbättringsarbete. Belöningarna riktar sig både till individuella medarbetare eller till grupper av medarbetare. Beroende på vilken karaktär förbättringen har, består belöningen antingen i pengar eller i erkännande. För att utveckla ett belöningssystem som fungerar tillfredställande krävs det stora resurser (Imai, 1991).

2.8 Sammanfattning

Ledarskap är en viktig utgångspunkt för organisationer och i teorierna ser vi att det finns två tydliga synsätt. En linje där organisationen kommer i första hand och den andra linjen där man prioriterar medarbetarna. Vi ser att det även finns teorier där man kombinerar de olika synsätten. I denna undersökning där vi avser att studera hur ledarskapet kan motivera medarbetarna, ser vi tydligt att den ledarskapsstil som lämpar sig bäst i detta fall är den där man prioriterar medarbetarna. Men eftersom företaget vi undersökte är hårt pressat av konkurrens och behöver en tydlig målstyrning är kanske en av de teorier som förespråkar en kombination av synsätten mest lämplig. Det perspektiv organisationen har styr i stor del vilken sorts ledarskap som utövas. Företag som använder sig av lean production där verksamheten ständigt utvecklas och förändras ställs det speciella krav på ledarskapet. Arbetetsättet i sig bjuder in till minskat engagemang och delaktighet då det innebär minskad självständighet och delaktighet (Parker, 2008). Men ett inslag av ett mjukare ledarskap kan skapa en större förståelse för företagets målsättning. De verktyg som ledarna använder sig av när de ska motivera medarbetarna skiljer sig åt i de olika ledarstilarna. I den mjuka ledarstilen söker ledarna att skapa en känsla hos medarbetarna att de är delaktiga och strävar mot samma mål. I den hårda vill man genom incitament som till exempel belöningar eller hot styra medarbetarna mot målsättningarna.

3 Metod

I detta avsnitt kommer vi att beskriva valet av forskningsansats och, vårt tillvägagångssätt. Vi avslutar detta avsnitt med att redogöra studiens etik samt tillförlitlighet och trovärdighet. Läsaren får även ta del av underökningens metoddiskussion.

3.1 Val av perspektiv och forskningsansats

Vi har i vår undersökning valt ett hermeneutiskt förhållningssätt. Enligt Patel och Davidson (2003) är positivism och hermeneutik de vanligaste vetenskapliga förhållningssätt som är aktuella i den samtida diskussionen om vetenskap och forskning. Positivism bygger på att den kunskap som eftersöks ska vara verklig före sinnen och förnuft. Kunskapen som utvinns ska vara till nytta och förbättra samhället. I positivismen formuleras hypoteser och genom empirisk prövning testas hypotesen. Hermeneutiken anses vara positivismens raka motsats. Hermeneutik kan översättas till tolkningslära är en vetenskaplig inriktning där man undersöker, tolkar och försöker förstå betingelserna i den mänskliga existensens grund. Den hermeneutiske forskaren försöker se helheten i forskningsproblemet och använder sig av sin förförståelse för att tolka och förstå forskningsobjektet. När positivisterna försöker förklara företeelser försöker istället hermeneutikerna förstå företeelserna. Positivismen har i den samtida debatten fått stå för kvantitativa förklaringsmodeller, medan hermeneutiken fått stå för de kvalitativa (Patel, 2003).

3.2 Val av metod

Vi har valt att göra en kvalitativ studie, de hypoteser vi valde att utgå från var att det hade att göra med ledarskap och motivation i en specifik organisationsstrategi. I och med att vi utgår från teorier har vår studie fått en deduktiv ansats. Backman (2008) menar att i den kvalitativa ansatsen ligger intresset i hur människan uppfattar och tolkar en subjektiv verklighet. Patel (2003) beskriver hur forskaren arbetar med att framställa teorier som ska ge en så korrekt bild av verkligheten som möjligt. Det som ligger till grund för teoribygget är information och data om den del av verkligheten som undersöks, vilket benämns som empiri. Ett av de centrala problemen inom filosofi, metavetenskap och allt vetenskapligt arbete är hur man ska relatera teori och empiri. Deduktion och induktion är två alternativa sätt för forskaren att arbeta med för att relatera empiri med teori. Det deduktiva arbetssättet karaktäriseras av att man utifrån befintliga teorier drar slutsatser om enskilda fenomen. Ur den redan existerande teorin söker man hypoteser som sedan provas mot teorin. I det induktiva arbetssättet har forskaren inte förankrat undersökningen i tidigare teorier, utan formuleraren teorin efter insamlad empiri.

3.2.1 Urval

Vi har valt ett företag inom verkstadsindustrin som ägnar sig åt skärande bearbetning av gjutna råämnen, styrd av CNC-operatörer. I vår undersökning har vi gjort ett aktivt urval av respondenter dessa är; en platschef, två första linjens chefer, en

produktionstekniker, tre CNC operatörer, (se bilaga 2). I den kvalitativa forskningen görs ett urval medvetet. Man väljer urval med vad som avses vara relevant till studiens ämne. Avsiktligt urval skiljer sig från andra typer av urval exempelvis: bekvämlighetsurval, snöbollsurval och slumpmässiga urval (Yin, 2011).

3.2.2 Fallstudie

I vår studie har vi valt att göra en fallstudie på organisationen LEAX Falun ett företag som verkar som kontraktstillverkare av komponenter till den tunga fordonsindustrin. I försättningen kommer vi att benämna LEAX Falun som LF. LF ingår i en snabbväxande privatägd företagsgrupp med anläggningar runt om i Europa, Asien och Sydamerika. 2007 tog LF över delar av verksamheten från Scania.

Valet av fallstudie gjordes eftersom det var en lämplig design för den undersökning vi gjorde. Enligt Yin (2011) är definitionen av en fallstudie att den undersöker ett samtida fenomen inom dess verkliga sammanhang, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är tydliga och där flera beviskällor används. Utmaningarna blir där av betydligt större eftersom dem kan stöta på sådant som annars inte skulle upptäckas. Andersen, (1998) menar att en fallstudie avser specifik design eller metod för att genomföra en studie. Fallstudiemetoden är mycket vanlig när det gäller studier som rör organisationer eller institutioner. Andersen (1998) menar att fallstudiemetoden är ett tillvägagångssätt som i grunden är induktiv i processen att skapa kunskap.

Förslaget till studien kom till genom ett resonemang med platschefen över aktuella problem som finns i LF:s verksamhet. Insamlingen av data i denna undersökning har skett genom semistrukturerade intervjuer, (se bilaga 3 för intervjufrågor). En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren har en färdig lista med frågor i olika ämnen som ska behandlas och den intervjuade ges stort utrymme att utveckla sina svar (Denscombe, 2009). Intervjufrågorna har tagits fram utifrån vår frågeställning och är validerade.

Varför vi valde att undersöka LEAX Falun var för att en av oss har kontakt med företaget och den tillförordnande ledningen. En av författarna i denna undersökning har sedan av tidigare erfarenhet arbetat på LF. Då kontakten mellan företaget och studenten varit god så tillfrågades platschefen sedan långt innan arbetet gång om det fanns möjlighet att göra en undersökning för ett examensarbete hos dem och om dem då hade förslagsområde som kändes relevant att undersöka.

Utifrån syfte och frågeställning så valde vi att lägga vårt fokus på ledningsgruppen samt tre medarbetare. Detta i och med att tidsramen för denna undersökning inte räckte till och att studien ska bli väl underbyggd. Med hänsyn till problemområdet ansåg vi att det var ett bra exempel att blanda både medarbetare och ledning dels för att få olika perspektiv att undersöka problemet på. Det gav oss intresse att undersöka området närmare.

3.3 Genomförande

Första kontakten var ett möte med LF:s platschef som kontaktades via mejl (20/2-2015) för att stämna av och se över om det gick bra att göra en intervju på organisationen. I vårt mejl beskrev vi att det är ett examensarbete som skall göras och att vi ville ses över för att kunna bolla idéer om vad som skulle skrivas. När vi kommit överens om tidpunkt för intervju så skickade vi frågor till platschefen i förväg. När vi sedan var på plats och fick en uppfattning om vilka övriga respondenter det var som var på plats, gjorde vi upp om tid och plats för intervjuer. Vi märkte efter de första intervjuerna att ingen av dem hade läst de utskickade frågorna, men att de ändå hade full insikt i ämnet, så vi upphörde med att ge respondenterna frågorna i förväg. Intervjuerna genomfördes individuellt i ostörd plats på arbetsplatsen och vi använde oss av en inspelningsapparat som hette Zoom H4.

Vi delade upp intervjun och en av oss antecknade svaren medan den andra ställde intervjufrågan. Vi frågade respondenterna om tillåtelse till att spela in intervjun och berättade att de i denna undersökning kommer få vara anonyma, men vissa av intervjupersonerna vill inte det eftersom organisationen ställt upp. Innan intervjun inleddes konverserade intervjuaren med respondenten om allmänna ämnen, vilket Denscombe (2009) poängterar kan lätta på intervjupersonens nervositet så att hen redan från början kan känna sig till rätta och avslappnad. Intervjuerna varade mellan 20 min och 60 min och avslutades med två enkla frågor (se bilaga 3) där de fick tycka till eller tillägga något som eventuellt inte tagits upp. Vi tackade deltagarnas för medverkande i vår intervju.

3.4 Forskningsetik

I en undersökning är det viktigt att vara etisk. Denscombe, (2009) lyfter fram tre principer vilka är, att respektera deltagarens rättigheter och värdighet, undvika att någon kommer till skada och att forskaren arbetar på ett sätt som är ärligt och som respekterar deltagarnas integritet. För att respondenterna skulle känna sig bekväma och för att det var enklast för alla, valde vi att genomföra intervjun i företagets lokaler. Vi var öppna och ärliga med vad vi ville få reda på samt att alla deltagare fick reda på syftet med studien på undersökningsplatsen. Vi respekterade deltagarnas svar genom den rättighet och värdighet som respektive intervjuperson hade gentemot organisationen.

3.5 Dataanalys

I det här arbetet har vi använt oss av Boolsens (2007) analysteknik i kodning av datamaterialet. Boolsen menar att den kvalitativa analysen innehåller mer än kunnande och tekniskt vetande i och med att ny kunskap kan upptäckas. För att uppnå en god kvalitativ analys krävs förutom kunskap och förståelse, analys, bedömning och övning. De olika analysteknikerna har gemensamt en kodning. Vid kodningen av materialet delas det upp i mindre delar enligt bestämda principer och beslut som senare blir avgörande för analysen. Enligt särskilda riktlinjer identifieras sedan textdelar som

kopplas samman för vidare analys. Förutsättningarna för kodningens och analysens struktur är undersökningens problemformulering, teori och analysteknik (Boolsen, 2007).

Boolsen (2007) beskriver att procedurbeskrivning som sammanfattar olika delar, bland annat att söka efter mönster, använda sig av fantasi, identifiera eller framhäva speciella synvinklar, jämföra, urskilja och utforma variabler, finna drag som är gemensamma etc.

Materialet från intervjuerna säkerhetskopierades för att inte något skulle gå förlorat. Transkriberingen gjordes genom att intervjuerna spelades upp ett antal gånger och därmed skrevs ner med stöd av anteckningarna. När detta var klart, sammanställde intervjuerna. I sammanställningen kategoriserade vi upp svaren utifrån intervjufrågorna för att lättare få en uppfattning om det data som vi samlat in och det var här vi upptäckte vilka teman vi hade. De teman som uppträdde var förändring, motivation och ledarskap. När vi studerat och tolkat datamaterialet försökte vi hålla studien till vad Boolsen (2007) poängterat ovan d.v.s. att fånga de viktiga aspekterna. Som avslut försökte författarna tillsammans se vad intervjuerna hade gemensamt och var de gick isär för att uppnå en god kvalitativ analys. Boolsen (2007) lyfter fram att man förutom kunskap och förståelse även bör se över analysen, bedömningen och övningen i datainsamlingen.

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

I en kvalitativ studie bör det finnas trovärdighet, ”*trovärdigheten är avgörande för all forskning*” menar Silverman i Denscombe, (2009). Forskningens trovärdighet kan inte tas för given, men den måste visas som en del i studien. Ingen person kan ta för givet att lita på forskarens ord, men för att forskningen ska vara så pålitlig/ trovärdig som möjligt bör den grunda sig på de tillvägagångssätt som är erkända.

Trovärdighet - innebär noggrannheten och precisionen i datan. Frågan här gäller om det är rätt typ av data som valts till studien d.v.s. ”*exakta och träffsäkra*”. Med ordet trovärdighet vill Denscombe (2009) poängtera att även om det inte skulle vara rätt datainsamling som gjorts, finns det ändå en trovärdighet. Trovärdigheten i en analys är viktig för att ge arbetet en hög kvalitet. Validitetskriteriet är det vetenskapliga kriterium som har att göra med sanning (Boolsen, 2007). Som vi tidigare nämnt valde vi att ha intervjun vid olika tillfällen (se bilaga 1) samt att vi haft e-postkontakt med personalchefen för att komma med frågor eller tydliggöra vad som blivit sagt under intervjun. För att öka trovärdigheten i studien valde vi att intervjua både chefer/ledning och medarbetare för att få olika perspektiv på situationen. Bland respondenterna fanns det de med en positiv inställning och de med en negativ inställning till ämnet. Genom att få ta del av båda dessa tolkningar ökar trovärdigheten för vår studie.

Tillförlitlighet – innebär pålitligheten och giltigheten i datan (Boolsen, 2007). I den kvalitativa forskningen finns det en tendens till att vara ämnesknuten till det man undersöker. Det finns inget sätt att reda ut orsaken till att det uppstår olika resultat när

undersökning utförs av olika forskare (Denscombe, 2009). I denna studie valde vi att undersöka och analysera resultaten enligt Boolsens (2007) analysteknik.

3.7 Metodkritik

Valet av en kvalitativ fallstudie gjordes med tanke på den begränsade tidsramen och hade kunnat utökas med en enkätundersökning för att få ett större urval att basera empirin på. Fördelen om vi gjort en enkätundersökning är att vi skulle få en mer komplett bild på vilken uppfattning som råder generellt inom organisationen. Vi skulle även kunnat intervjua fler respondenter, men det var svårt för medarbetarna att komma ifrån sitt arbete och ta sig tid för intervjuer. Kritik riktas ofta mot kvalitativa analyser då dessa anses vara subjektiva och godtyckliga när det gäller val av data, konstruktion och analys av data där forskaren ensidigt väljer var fokus ska ligga. Detta innebär att kvalitativa undersökningar blir svåra att generalisera och blir inte representativa och brist på transparens finns. Kritiken kommer främst från den kvantitativa världen (Boolsen, 2007). Generaliserbarhet (överförbarhet) innebär i vilken utsträckning forskningsfynden kan överföras i andra sammanhang (Denscombe, 2009). Enligt Yin (1989) är det möjligt att generalisera fallstudier om den är väl beskriven. Det som är viktigt i studien är att specificera de förhållanden som är generella och de som är specifika. Undersöker man flera fall det vill säga den multipla fallstudiemetoden gör studien mer generaliserbar. Det viktiga med en fallstudie är oftast inte att skapa generell kunskap utan trovärdig kunskap (Yin, 1989). Vi upplever att det kan bli svårt att överföra den kunskap som skapats i denna studie till andra fall, eftersom studien bygger på en subjektiv verklighet upplevd av respondenterna, en verklighet som kan skilja sig från individ till individ.

En stor del av de etablerade forskarna anser att kvantitativa data är mer korrekta och objektiva än kvalitativa, vilket de inte alltid är. All rådata är i verkligheten av kvalitativ natur och vissa av dessa data har valts att kategoriseras med siffror och tecken och kan via statistik med lätthet manipuleras. De kvalitativa metoderna för analys är inte lika reglerade som flera av de kvantitativa analysmetoderna, men alternativet är inte att avstå från den forskning som inte kan uttryckas matematiskt (Andersen, 1998).

En svaghet med studien är att en av studenterna har arbetat i företaget som undersöks och har även tidigare arbetat i Scania i många år och det finns risk för att studentens förförståelse påverkat studien på ett sätt som inte syns för utomstående. Risken för forskarbias är särskilt stor för kvalitativa undersökningar, på grund av det personliga momentet vid insamling och bearbetning av information som bygger på tolkningar. Det är viktigt att forskaren kontrollerar sig själv så att inte forskaren själv skapar mönster som inte finns med i materialet (Andersen, 1998). Ytterligare en svaghet i studien är att vi inte fastställt vilka det är som i störst utsträckning lämnat förbättringsförslag, om det är medarbetare eller om det är chefer/tekniker.

4 Resultat/ Analys

I detta avsnitt presenterar vi resultat och analys utifrån hur LF arbetat med sitt förbättringsarbete, hur LF upplever att förbättringsarbetet fungerat och slutligen vad respondenterna anser hur förbättringsarbetet kan utvecklas. I frågeställningarna har vi tagit upp relevanta teman som framkom under analysen.

4.1 Hur har LF arbetat med förbättringsarbetet.

LF använder sig av idélistor som sitter ute på varje avdelning, där förslag till förbättringar skrivs upp. En gång i veckan går linjefe och produktionsteknikern igenom dessa förslag för att prioritera vilka förslag LF ska arbeta vidare med. En gång i månaden har LF ett möte som tar upp kvaliteten på produkterna och förbättringsförslag för att förbättra kvaliteten. Det finns en prioriteringsordning där människa/miljö kommer först, därefter kvalitet och sist ekonomi. Om kostnaden för förbättringsförslaget inte innebär stora kostnader och idén är bra beslutar linjefe att förbättringen ska genomföras. Innebär förslaget stora kostnader lyfts frågan upp till ledningen som sedan beslutar i frågan. När beslut om att man ska gå vidare med förslaget är taget förs förslaget in i ett datasystem. Datasystemet är en hjälp för att kunna planera hur förbättringen bäst implementeras, att se till att förbättringen genomförs, att utvärdera om förbättringen verkligen är en förbättring och att sedan göra förbättringen till nytt standardiserat arbetssätt i produktionen. När förslaget skrivs in i datasystemet försäkras man sig om att förslaget inte glöms bort och att det finns tillgängligt för medarbetare, ledning och andra avdelningar.

”80 % av arbetet som linjefe består av förbättringsarbete (linjefe 1).”

Varje morgon har man på LF daglig styrning som är ett möte där medarbetare, produktionstekniker och linjefe går igenom produktionsläget, tillbud, kvalitet och förbättringar. LF har mycket små ekonomiska marginaler vilket gör att operatörerna saknar tid till förbättringar, det ordinarie arbetet måste utföras och det finns ingen som kan ersätta operatören i dennes arbete. Förbättringsarbetet försvåras ytterligare av operatörerna går olika skift och att de oftast arbetar själv vid sin maskin. Detta gör att det till största delen är produktionstekniker och linjefe som arbetar med förbättringarna. Zetterquist (2008) menar att andra företag i västvärlden haft problem med att skapa den känsla av tillhörighet och lojalitet som krävs för att sådana grupper ska fungera. I Jacobsens (2013) beskrivning av strategi E (ekonomisk) och O (organisation) kan man tydligt se att LF befinner sig i strategi E som definieras av formella strukturer och system som bland annat lean production. De har en tydlig målsättning att öka det ekonomiska värdet för att överleva som organisation.

4.2 Hur har LF: s förändringsarbete fungerat

Efter att LF tog över verksamheten från Scania har det gjorts stora förbättringar i arbetsmiljö, kvalitet och produktivitet. Under 2014 genomfördes det mer än 1400

förbättringar och listan på idéer till förslag är längre än listan på pågående aktiviteter. Maskinparken i LF är gammal och kontrakten mot kund som skrivs är så korta att det inte går att räkna hem investeringar i nya maskiner, men tack vare förbättringsarbetet har maskinerna kunnat hållas igång. Förbättringsarbetet fungerar mycket bra för att vara ett företag i den storleken. Takten på förbättringar har börjat plana ut och LF behöver ett ökat engagemang hos operatörerna för att möta upp mot kravet om produktivetsförbättringar från kund.

Operatörer känner frustration för att produktionen alltid kommer i första hand och att ingen tid till förbättringsarbete ges. Det finns en allmän känsla av att inget händer med förslagen som lämnas, vilket gör att det finns operatörer som slutar att engagera sig.

”Både kompetens och vilja finns, det är tiden som saknas (Operatör 2).”

Det fanns också en önskan om att få delta i veckomötena där linjechef och produktionstekniker prioriterar och beslutar om vilka förslag som ska genomföras. Detta kan jämföras med Zetterquists (2008) beskrivning av scientific management, där intellektuellt arbete och manuellt arbete delas upp och experter utreder vilken arbetsmetod som är bäst. Jacobsen (2008) menar att detta leder till att medarbetarna inte känner delaktighet i arbetet och får svårt att känna motivation.

4.3 Hinder/Motstånd

Ledning och chefer upplevde inte något direkt motstånd mot förbättringsarbetet, men de såg vissa tendenser hos operatörerna som kan innebära ett hinder. Till exempel att operatörerna är nöjda med hur de arbetar och inte ser någon anledning till att ändra på något.

”Det krävs att man arbetar emot bekvämlighetsfaktorn (produktionsteknikern).”

Vissa av operatörerna tror inte att den egna kompetensen är tillräcklig och förlitar sig på att chefer och tekniker har kunskapen som behövs. Andra operatörer vill inte engagera sig i arbetet utan har andra intressen utanför arbetet som de brinner för. Det kanske finns de som håller inne med förslag, för att de är oroliga att förslaget kommer innebära en ökad arbetsbelastning för dem. Zwick (2004) menar att organisationsförändringar som är avsedda att öka medarbetarnas delaktighet också kan skapa ökad stress och leda till merarbete för medarbetaren, vilket kan vara en förklaring till att operatörerna tvekar att engagera sig. Rubenowitz (2004) påpekar att när en förändring äger rum är det viktigt att ledningen är medvetna om att detta kan medföra reaktioner från medarbetarna, reaktioner som kan skilja sig från individ till individ. En del är oroliga på hur förändringen kommer att påverka dem, medan andra tänker att förändringen inte berör dem. Här är det viktigt att ledaren kan vara till hands för att hjälpa de anställda att hantera situationen i organisationen. Yukl (2012) beskriver att motstånd mot

förändringar anses vara ett vanligt fenomen bland individer och organisationer och att motstånd inte behöver betyda något negativt, då det kan skapa energi till förändringar.

Operatörerna ansåg att det var bristen på tid till förbättringsarbetet som utgör det största hindret. De ansåg också att det var lätt att bli hemmablind om man arbetat vid samma maskingrupp en längre tid.

4.4 Respondenternas syn på hur förbättringsarbetet kan utvecklas

4.4.1 Delaktighet

För att utveckla LF:s förbättringsarbete var samtliga respondenter överens om att det var att ge mer tid till operatörerna för att göra dem mer delaktiga i förbättringsarbetet. Operatörerna som arbetar vid samma maskin på olika skift behöver tid att träffas, för att tillsammans reflektera över hur arbetet kan utvecklas. Operatörerna behöver också vara med vid veckomötena där man prioriterar och beslutar vilka förslag som ska genomföras. De flesta respondenterna var överens om att det var operatörerna som hade den största kunskapen i hur maskinerna fungerar och därför har bästa förutsättningarna till att hitta bra förbättringar. Delaktighet kan kopplas till olika teorier som i Scheins (1994) teori där han beskriver hur ledare som involverat medarbetare i beslut upplevt en ökad motivation. Swick (2004) menar att medarbetarna på verkstadsgolvet känner sig mer delaktiga i sitt arbete om de är involverade i beslut och i arbetsprocessen. Yukl (2012) hänvisar till relationsorienterat ledarskap som möjliggör delaktighet för medarbetare i beslut som fattas. Tyvärr är utsikterna för att operatörerna kan få mer tid små, eftersom LF inte har de ekonomiska resurserna som krävs för det, vilket är ett stort hinder till att operatörerna ska känna delaktighet och engagemang.

4.4.2 Organisation och Ledarskap

LF präglas av en platt organisationsstruktur och en närhet mellan operatörer, linjechefer och ledning. Operatörerna är låsta vid sina arbeten, men har ändå nära kontakt till linjechefer och ledning. Stämningen mellan chefer och operatörer uppfattar vi som kamratlig och prestigelös.

”Tjänstemännen är endast ett stöd till de som står i produktionen” (Platschef).

Ledningen i LF har för avsikt att med hjälp av dialog och uppmuntran skapa ett klimat i företaget som motiverar operatörerna till ett ökat engagemang i förbättringsarbetet. Zetterquist (2008) beskriver den sortens ledarskap som transformativt, där tonvikten ligger på förändring och utveckling och bygger på medarbetarnas förmåga att ta egna beslut och självständigt tänkande, något som stödjer LF:s avsikter. Som exempel tog platschefen upp att hen fått telefonsamtal från medarbetare från LF på kvällen då det uppstått någon form av problem. Tidigare i liknande situationer har platschefen av gammal vana hittat en lösning, tagit beslut och instruerat medarbetaren. Nuförtiden bollar respondenten tillbaka problemet till medarbetaren och uppmuntrar denne till att själv hitta en lösning på problemet. LF är starkt styrt mot Jacobsens (2013) strategi E,

men här kan dem se att LF har en tydlig ansats att utveckla kulturen så att medarbetarna ska känna ett större engagemang och närma sig strategi O. LF är syrd mot strategi E men vill närma sig strategi O och Yukl (2012) beskriver ett ledarskap som kombinerar de båda strategierna. Det är ett ledarskap som kallas gridmodellen eller high-high-ledare, vilket innebär att ledaren tar hänsyn till både människa och produktion och liknar det ledarskap LF utövar.

4.4.3 Kommunikation

Ledning och chefer menade att det är viktigt att det finns en dialog mellan chef och operatörer om förbättringar och ta fram exempel som fungerat bra. Det är lätt hänt att operatörer glömmer vilka förbättringar som genomförts och invaggas i tron att förbättringsarbetet stannat av och då är det viktigt att ledning och linjechefer påminner om vad som gjorts. Chefer och ledning var medvetna om hur viktigt det är att ge återkoppling till de som lämnar förslag oavsett om förslagen är bra eller dåliga. Vissa bra förslag kan inte genomföras på grund av för stora kostnader som gör att de måste läggas på is. Vissa förslag tar lång tid att genomföra, vilket kan innebära en frustration hos operatörerna och en tro att ingenting händer om inte operatörerna får information om det.

”Genom att visa goda exempel kan man påverka synsättet på förbättringsarbetet (produktionsteknikern).”

Enligt operatörerna fungerar återkopplingen till viss del, men inte fullt ut. Det finns en allmän känsla bland operatörerna av att ingenting händer. Kaufmann (1998) menar att kommunikation är en av de viktigaste processerna för samordning i organisationer och är även en mycket viktig uppgift för ledare och påstås vara organisationens livsnerv. Kommunikation fyller flera funktioner i en organisation. För att skapa motivation bland medarbetarna är det nödvändigt med kommunikation. En av de viktigaste funktionerna för kommunikationsprocessen är att öka samarbetet och samspelet mellan ledare, medarbetare och olika delar av organisationen. Det är tydligt att det finns en skillnad i uppfattningen mellan chefer/tekniker och operatörer hur förbättringsarbetet på LF går och att kommunikationen inte fungerat.

4.4.4 Belöningsystem

Under intervjuerna dök frågan om belöningsystem upp spontant vid flera tillfällen och åsikterna gick isär bland respondenterna oavsett vilken position de hade i företaget. Linjechef 1 trodde att ett belöningsystem skulle kunna öka marginalerna med 1 – 2%. Respondenten menade att det inte behövde vara ett så komplicerat system och att en lott eller ett presentkort på en mindre summa skulle kunna motivera till fler förslag.

”Det behöver inte vara så mycket, månadens förbättring som kanske ger 200 kronor (Linjechef 1).”

Platschefen ansåg att ett belöningsystem för förbättringsförslag inte var aktuellt, det skulle bland annat krävas ytterligare en tjänst för att utvärdera, administrera alla förslag

och ersättningsberäkningar. Platschefen påpekade att det kunde dyka upp problem med vem som verkligen hade kommit med förslaget och att det fanns risk för osämja mellan medarbetarna. Linjeföraren 2 ansåg att förbättringsarbetet ska vara en naturlig del i arbetet och är nödvändigt för företagets överlevnad. Produktionsteknikern menade att på Scania fanns ett system med förslagslåda, där pengar delades ut till förslagsställaren. Stora resurser lades på utredningar av dessa förslag och utredningarna blev så omfattande att det till slut inte fanns kvar någon energi till själva förbättringsförslaget. Då är det bättre att förslagsverksamheten är en naturlig del i arbetet, vilket gör att arbetet blir bättre för medarbetaren. Bland operatörerna var det en av respondenterna som var för ett liknande belöningsystem Scania haft tidigare, där förslagsställaren får vara med och dela på den förtjänst förbättringen skulle innebära. En av operatörerna påpekade att det ibland räcker att linjeföraren visar uppskattning.

”En klapp på axeln kan vara en tillräcklig belöning (operatör 2).”

Jacobsen (2008) och Imai (1991) stödjer idén om ett belöningsystem, men båda påpekar också att det krävs stora resurser för att få ett rättvist fungerande system. LF har begränsat med resurser och enligt Jacobsen och Imai gör det svårt för LF att införa ett omfattande belöningsystem som fungerar på ett tillfredsställande sätt. Jacobsen (2008) menar även att ett belöningsystem skapar konkurrens mellan individer och grupper. Konkurrens motverkar samarbete och här menar Pfeffer (2000) att konkurrens också hämmar företagets resultat eftersom medarbetare har skäl till att inte dela med sig av sina kunskaper och undviker att hjälpa varandra. Det är heller inte säkert att pengar fungerar som incitament och motivator, enligt Schein (1994) beror det på om människan anser sig behöva pengar eller inte. Amar (2004) menar att ett incitament också kan vara erkännande, karriäravancemang, lärdom eller tillfredsställelse över att ha utfört ett gott arbete.

5 Diskussion och slutsats

Här presenteras studiens helhet utifrån vår teoretiska referensram och det empiriska materialet för att få en djupare diskussion i arbetet.

Vilken betydelse har chefen för motivation till förbättringsarbete hos medarbetare och vilka ledarskapsstilar spelar in för att medarbetare ska känna engagemang i förbättringsarbetet?

Enligt både teori och resultat har chefen och ledarskapet en stor betydelse för motivationen hos medarbetarna i arbetet med ständiga förbättringar. Uppfattningen om hur man motiverar skiljer sig mellan de olika ledarstilarna. I de hårda ledarstilarna (transaktionellt, uppgiftsorienterat, ledarstil E, etc) motiverar man medarbetarna genom belöningar eller hot (Jacobsen, 2013). I de mjuka ledarskapsstilarna (transformativt, delaktigt, relationsorienterat, ledarstil O, etc.) motiverar man medarbetarna genom att göra medarbetarna delaktig och på så sätt skapa en inre drivkraft hos medarbetaren för att uppnå de gemensamma målen. Det ledarskap som förespråkas när det är fråga om att skapa motivation, är de mjuka ledarskapsstilarna, vilka enligt Granberg (2011) också leder till ett lönsamt företag. Vi anser att det ställs högre krav på en chefs kompetens för att utöva ett mjukt ledarskap det kan till och med ställa krav på vilken personlighetstyp chefen har, social förmåga etc. Vi tolkar detta utifrån att svårigheterna med de mjuka ledarskapsstilarna gör att det i många fall är enklast för chefen att utöva en hård ledarskapsstil.

Vad kan chefen göra för att motivera medarbetare till ökat engagemang i förbättringsarbetet?

Det chefer enligt tidigare forskning och teorier kan göra för att motivera medarbetare till ökat engagemang i förbättringsarbetet är att främst låta medarbetare delta i de beslut som rör förbättringarna (Schein, 1994; Swick, 2004; Yukl, 2012). På det viset blir medarbetarna involverade och förutsättningarna för dem att känna engagemang för arbetet ökar. Det största hindret till att medarbetarna i LF ska känna sig delaktiga är att det inte finns resurser till att frigöra dem från ordinarie arbete i produktionen. Vinstmarginalerna på produkterna som tillverkas är små och företag har inte de ekonomiska musklerna som krävs för att ge tid till medarbetarna för förbättringsarbetet. Tidigare forskning stödjer inte detta utan menar att bundenheten inte spelar lika stor roll för delaktigheten som möjligheten att delta i beslut (Lantz, Hansen och Antoni 2015). Förbättringsarbetet på företaget utförs i största del av linjechefer och produktionstekniker, även om alla inblandade respondenter är eniga om att en stor del av kompetensen finns hos medarbetarna som kör maskinerna dagligen. Det är alltså en utsedd grupp av medarbetare som i princip kan ses som experter inom området som tar beslut på vilka förbättringar som man ska arbeta med. På så vis styr detta företaget mot scientific managements organisationssyn, där arbete och tänkande är uppdelat (jämför Zetterqvist, 2008). Problem med att dela upp arbetet på detta sätt är att operatörerna inte känner sig delaktiga och får svårt med motivation (jämför Jacobsen, 2008).

God kommunikation är en förutsättning för att höja motivationsnivån i ett företag (Kaufmann, 1998) och man kan se en skillnad i upplevelsen av hur förbättringsarbetet fortlöper mellan ledning och medarbetare. Samtidigt som företaget genomfört ett stort antal förbättringar och att det finns fler idéer på idélisterna än vad som hinner genomföras, finns en uppfattning hos medarbetarna att ingenting händer. Här är det tydligt att det finns en brist i kommunikationen mellan ledning, tekniker och medarbetare. Det finns en återkoppling till den medarbetare som ställt förslaget i vissa fall, men det verkar som att det saknas en övergripande information om hur förbättringsarbetet i stort inom företaget fortskrider. En av faktorerna i Amar (2004) pekar på är den sociologiska faktorn, hur människan fungerar i grupp och påverkas av varandra. Om då företaget gör det tydligt att medarbetarna är duktiga på att komma med förbättringsförslag och även att ett stort antal förbättringar genomförs, kanske kan man skapa en positiv anda inom företaget som driver på arbetet med förbättringar.

Ledningen i LF har intentioner att genom uppmuntran och dialog skapa ett klimat som motiverar till ett ökat intresse för förbättringsarbetet, vilket är något som pekar mot de mjukare ledarstilarna. Trots det finns det önskemål främst från medarbetarna om ett belöningsystem, som hör hemma i de hårdare organisationsstrategierna. Vissa menade att det skulle uppmuntra operatörer till fler förbättringar. Något som talar emot att ett förslagsystem i sig fungerar som motivationshöjande är den studie som Buech, Michel och Sonntag (2010) genomfört, där det är tydligt att det behövs ytterligare motivation för att förslag ska lämnas in till förslagssystemet. Platschefen påtalar här om svårigheterna för företaget att genomföra ett sådant belöningsystem. Företaget är en relativt liten organisation och har inte de resurser som krävs. Det framkommer under intervjuerna att chefer och ledning önskar ett engagemang och en vilja hos operatörerna att förbättra sin egen situation och att det ska vara motiv nog till att komma med förbättringsförslag. Detta ska uppnås genom uppmuntran och återkoppling. Linjefe 1 föreslog ett enkelt belöningsystem där belöningen är mer av en symbolisk karaktär. Likväl är det ett belöningsystem som Jacobsen (2008) och Imai (1991) förespråkar. Eftersom belöningen i sig inte består av särskilt stora pengar, kan det mer ses som ett erkännande än en monetär belöning av den som kommit med ett bra förslag, vilket stämmer överens med Amars (2008) syn på incitament. Ett enkelt belöningsystem behöver kanske inte ha särskilt omfattande administration eftersom det handlar om en relativt liten summa pengar och de centrala problem som Jacobsen (2008) nämner blir inte aktuella. Det kan skapa ytterligare uppmärksamhet kring förbättringsarbetet som uppmuntrar till dialog och ökad delaktighet.

Denna studie stödjer tidigare forskning i det att chefer kan höja medarbetares motivation och engagemang. Genom att medarbetare dels får information om det som händer på arbetsplatsen och får delta i de beslut på arbetsplatsen som rör medarbetaren blir de mer delaktiga. Kunskapsbidraget i denna studie är att den beskriver hur olika ledarstilar kan påverka motivationen hos medarbetare i deras förbättringsarbete i ett företag som arbetar i lean production.

Slutsats

Utifrån de erhållna resultaten från studien relaterat till teorin är vår rekommendation följande; För att höja motivationen hos medarbetarna till att komma med förslag till förbättringar bör företaget involvera medarbetarna i större grad i förbättringsarbetet. Vi ser två möjliga idéer som inte kräver några större resurser till att öka engagemanget hos medarbetarna i arbetet med förbättringar. Vi märkte att det fanns skillnader i uppfattningen hos medarbetare och chefer/tekniker om hur bra förbättringsarbetet på företaget fungerade. Det finns en syn hos medarbetarna att det inte händer så mycket, samtidigt som chefer och tekniker var eniga om att förbättringsarbetet fungerade mycket bra. Vårt förslag utifrån deltagarnas synpunkter är att företaget ska bli tydligare gentemot personalen och lyfta fram hur bra medarbetarna verkligen är, för att skapa en positiv förbättringsanda i företaget.

Den andra idén till ökad motivation var tanken på ett enklare belöningsystem. Vi är på det klara att företaget inte har resurser för en förslagsverksamhet som Scania tidigare hade, men som linjeförstaperson 1 säger, så räcker det kanske med en lott eller ett presentkort för månadens förbättring eller liknande. Beloppet i sig är då inte det viktigaste utan det är den uppskattning företaget visar förslagsställaren. Som sidoeffekt kan förslagsverksamheten och förbättringsarbetet få en ökad uppmärksamhet och intresse som också kan ge positiv inverkan på arbetet.

Första linjens chef har mycket kvalificerat stöd när det gäller maskinerna och produkterna som tillverkas i form av produktionsteknik och kvalitetstekniker. De har också stöd hos planerare, ekonomer, logistik och ledningen. Men när det gäller att hantera personalen som arbetar i produktionen finns det inget stöd för närvarande. Personalen är en viktig del i företagets verksamhet och ett stöd i form av en HR specialist som tar hänsyn till de mjuka delarna i verksamheten skulle kunna innebära ett stöd i de frågor som rör ledarskapsstilar, motivation etc. I en så pass teknik- tung verksamhet, är det kanske dags att introducera begreppet human-tekniker?

Vårt förslag på vidare forskning är att studera de åtgärder vi föreslagit och om de har någon effekt på förbättringsarbetet i LEAX Falun.

6 Referenslista

- Alvesson, M Sveningsson, S. (2009). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete; om individ och organisation i förändring* Stockholm: Natur och kultur
- Amar, A.D. (2004). *Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents*. European Journal of Innovation Management, Volume 7, No.2, pp. 89-101
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur AB
- Bonavia, T, Marin-Garcia, J.A (2011) *Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance*. International. Journal of Manpower Vol. 32 Issue 8, p923-938
- Boolsen, M. W. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups utbildning
- Buech, V. I.D. Michel, A. Sonntag, K. (2010) *Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?* European Journal of Innovation Management, Vol. 13 Iss 4 pp. 507 - 525
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. (2006). *The effects of lean production on worker job stress*. International Journal of Operations & Production Management, 26(9), 1013-1038
- Dencombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB
- Elg, M. Gauthereau, V. Witell, L. (2007) *Att lyckas med förbättringsarbete –förbättra, förändra, förnya*. Pozkal: Studentlitteratur
- Eriksson-Zetterquist, U. Kalling, T. Styhre, A. (2008). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Holweg, M. (2006). *The genealogy of lean production*. Journal of OperationsManagement. 25 (2007) 420-437
- Imai, M. (1991). *Kaizen; Att med kontinuerliga, ständiga förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Stockholm: Konsultförlaget AB

- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisationsförändring och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I, Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. Kaufmann, A. (1998) *Psykologi i organisation och ledning*. Lund. Studentlitteratur
- Lam, M. O'Donnell, M. Robertson D. (2015) *Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 35 Iss 2 pp. 201 - 215
- Lantz, A. Hansen, N. Antoni, C. (2015) *Participative work design in lean production*., Journal of Workplace Learning. Vol. 27 Iss 1 pp. 19 - 33
- Parker, S.K (2008) *Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics*. The Journal of applied psychology. Vol 88 issue 4. p620-634
- Patel, R. Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Pfeffer, J. Sutton, I. R. (2000) *Att veta men inte göra*. Stockholm: Svenska Förlaget
- Rubenowitz S. (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*: Lund: Studentlitteratur.
- Schein, H. Edgar (1994) *Organizational Psychology, 3rd edition*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Zwick, T. (2004) *Employee participation and productivity*, Labour Economics, vol 11, iss. 6 pp. 715-740
- Yukl, G. A. (2012) *Ledarskap i organisationer*, Harlow: Prentice Hall.
- Yin, R. K. (1989) *Case study research*. Sage: London
- Yin, R. K. (2011) *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB

Bilaga 1

Intervjutillfällen

Platschef: 2015-02-20 och 2015-04-08

Första linjens chef 1: 2015-04-08

CNC operatör 1: 2015-04-08

Produktionstekniker: 2015-04-10

Första linjens chef 2: 2015-04-10

CNC operatör 2: 2015-04-10

CNC operatör 3: 2015-04-10

Bilaga 2

Bakgrund om intervjupersonerna

Platschefen har tillträtt sin tjänst för ett par år sedan och hade tidigare tjänst som produktionschef. Hen följde med vid övertagandet från Scania där hen arbetat i många år och var anställd som första linjens chef på flera olika avdelningar.

Linjechef 1 har också följt med vid övertagandet från Scania och har arbetat som linjechef i många år både på LF och Scania och kommer ursprungligen från verkstadsgolvet.

Linjechef 2 har också arbetat på Scania men följde inte med vid övertagandet och har arbetat som linjechef i fyra år, tidigare arbetade han som CNC operatör.

Produktionsteknikern är produktionsteknisk chef på LF och följde med vid övertagandet från Scania. Tjänsten som produktionsteknisk chef har han haft sedan övertagandet och tidigare på Scania arbetade han först som CNC operatör därefter som utbildare, produktionstekniker och linjechef i olika omgångar.

CNC operatör 1 var med vid övertagandet och har arbetat i många år som CNC operatör.

CNC operatör 2 följde med vid övertagandet till ett liknande företag som senare gick i konkurs och tog därefter anställning vid LF, tidigare arbetade han på Scania i många år både som montör och CNC operatör.

CNC operatör 3 följde med från Scania och har arbetat i många år som CNC operatör. Han är även fackligt förtroendevald och har så varit i många år, både på Scania och LF.

Bilaga 3

Intervjufrågor

1. Vilken syn finns det på tidigare förbättringar av produktionen?
2. Hur har man arbetat med förbättringar?
 - Hur kan man förbättra förbättringsarbetet?
3. Var finns kompetensen till förbättringar i produktionen?
4. Vilken syn finns det angående förbättringsarbetet?
 - Hur kan man påverka synsättet?
5. Vilka förutsättningar till förbättringsarbete ges det?
 - Är förutsättningarna tillräckliga?
6. Hur följs förbättringsförslag upp?
 - Hur kan man förbättra uppföljningen?
7. Hur säkerställer man att alla förslag når ledningen?
8. Hur kan man motivera till förbättringar?