

Maria Rudbäck

ETT INTERNATIONELLT FRAMGÅNGSKONCEPT

Arbetstagaren och Lean

**Examensarbete
CENTRIA YRKESHÖGSKOLA
Utbildningsprogrammet för internationell handel
Mars 2015**

SAMMANDRAG

Enhet Karleby-Jakobstad	Tid Mars 2015	Författare Maria Rudbäck
Utbildningsprogram Utbildningsprogrammet för internationell handel		
Arbetets namn ETT INTERNATIONELLT FRAMGÅNGSKONCEPT Arbetstagaren och Lean		
Handledare Sara Åhman		Sidantal 55 + 2
Uppdragsgivarens handledare		
<p>Syftet med detta arbete var att undersöka vilka olika arbetsmetoder och tankesätt man använder sig av inom Lean samt hur arbetstagarna uppfattar konceptet Lean. Undersökningen utfördes som sex stycken besöksintervjuer där arbetstagarnas åsikter och synpunkter gällande Lean undersöktes. Undersökningen utfördes genom kvalitativ metod.</p> <p>Lean är ett koncept som har blivit populärt bland många företag och organisationer världen över. När marknaden globaliseras, ökar konkurrensen mellan företagen och många företag har valt att försöka effektivera sin verksamhet med hjälp av Lean. Lean påstås kunna öka företagets konkurrenskraft genom högre kvalitet, sänkta kostnader, högre leveranssäkerhet samt kortare leveranstider för att nämna några positiva effekter. En lyckad Lean-satsning ger även arbetstagarna ökat välbefinnande och motivation. I en lyckad Lean-satsning ser man till att involvera alla arbetstagare i förbättringsarbetet.</p> <p>För att lyckas med en Lean-satsning måste företaget först få alla arbetstagare att känna sig delaktiga och engagerade i det ständiga förbättringsarbete som Lean delvis innebär. Alla arbetstagare bör informeras om vilka förändringar som kommer att ske i och med införandet av Lean för att undvika negativa reaktioner gentemot själva konceptet. Respekt för individen är viktigt. Lean är inte ett projekt med en början och ett slut, utan ett sätt att tänka. Förbättringsarbetet fortgår hela tiden och man försöker ständigt utveckla arbetsmetoderna.</p>		
Nyckelord Arbetstagare, förbättringsarbete, Lean, Toyota Production System		

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari	Date March 2015	Author/s Maria Rudbäck
Degree programme Degree Programme in International Business		
Name of thesis AN INTERNATIONAL CONCEPT OF SUCCESS The employee and Lean		
Instructor		Pages 55 + 2
Supervisor Sara Åhman		
<p>The purpose of this thesis was to examine the different working methods and mindsets that are used in Lean and how the employees perceive the concept of Lean. The survey was conducted through qualitative method as interviews where workers' views and opinions about Lean were investigated. The survey consisted of six interviews with workers from three different companies that use the Lean principles.</p> <p>Lean is a concept that has become popular among many companies and organizations worldwide. When the market globalizes, it leads to increased competition between companies and many companies are trying to make the business more effective by implementing Lean. To mention a few positive effects, Lean is claimed to increase business competitiveness through higher quality, lower cost, higher reliability of delivery and shorter delivery times. It is not just the economic factors that are influenced in a positive way. A successful Lean initiative also contributes to workers' increased well-being and motivation. In a successful Lean investment every employee is involved in the improvement work.</p> <p>To succeed with Lean the company needs to make all workers feel involved and engaged in the continuous improvement process that Lean comprises. All workers should be informed of the changes that will occur with the introduction of Lean to avoid negative reactions towards the concept itself. Respect for the individual is important. Lean is not a project with a beginning and an end, it is more a way of thinking. Improvement work continues all the time while better working methods are constantly being developed.</p>		

Key words Employee, Lean, improvement work, Toyota Production System
--

**SAMMANDRAG
ABSTRACT
INNEHÅLL**

1 INLEDNING	1
2 LEAN	3
2.1 Varför Lean?	4
2.2 Toyota och Lean	6
2.3 Lean Global Network och LEI	8
3 LEAN-VÄRDERINGAR, -ARBETSSÄTT OCH -VERKTYG	9
3.1 Kaizen	9
3.2 Jidoka och Just-in-time	10
3.3 Inga syndabockar-No blame	11
3.4 Lean spelet	13
3.5 Eliminering av slöseri med 5 S	14
3.6 A3-rapport och PDCA/PDSA-hjulet	16
3.7 De 7 slöserierna	18
4 ARBETSTAGAREN OCH LEAN	21
4.1 Motivation	22
4.2 Lean, arbetsmiljö och hälsa	26
4.3 Ledarskap med respekt och förtroende	28
4.4 Scania produktionssystem	31
5 UNDERSÖKNING	33
5.1 Kvalitativ metod	33
5.2 Tillvägagångssätt och utförande av undersökning	34
5.3 Reliabilitet och validitet	36
6 ANALYS AV UNDERSÖKNING	38
6.1 Lean som arbetsmetod	38
6.2 Motivation och trivsel	39
6.3 Delaktighet och kommunikation	41
6.4 Kunskap och utveckling	47
6.5 Åsikter om Lean. Positivt/negativt.	49
7 DISKUSSION	52
KÄLLOR	54
BILAGOR	

FIGURER

FIGUR 1. De fem S:en	16
FIGUR 2. PDCA/PDSA-hjulet	18
FIGUR 3. De sju slöserierna	20
FIGUR 4. Maslows behovspyramid	24
FIGUR 5. Egna idéer och förslag till förbättringar	43
FIGUR 6. Respondenternas åsikter om teamwork	45
FIGUR 7. Respondenternas åsikter om Lean som arbetsmetod	50

1 INLEDNING

Lean är ett koncept som har blivit populärt inom många organisationer världen över. I och med att marknaden globaliseras allt mer, blir även kraven från kunderna större vilket gör att konkurrensen ökar bland företagen. Lean är en arbetsmetod som används av ett stort antal företag som är verksamma på den internationella marknaden. Lean är ett koncept som kan appliceras på de flesta affärsverksamheter oavsett vilket geografiskt läge företaget har. Många företag har lyckats effektivisera sin verksamhet genom att arbeta med konceptet Lean, men många har även misslyckats och man har upplevt att man efter en tid inte orkat satsa lika mycket på Lean-arbetet längre. Lean påstås kunna öka företagets konkurrenskraft genom högre kvalitet, sänkta kostnader, högre leveranssäkerhet samt kortare leveranstider, för att nämna några positiva effekter. Det är inte bara de ekonomiska faktorerna som påverkas i en positiv riktning.

En lyckad Lean-satsning ger även arbetstagarna välbefinnande och motivation i form av minskad stress, ökad kompetens, bättre samarbete och kommunikation samt en tryggare anställning. I en lyckad Lean-satsning ser man till att involvera alla arbetstagare i förbättringsarbetet. Man skapar en förståelse för vad Lean innebär och hur man ska nå de mål man strävar efter. När arbetstagaren behandlas med respekt och förtroende har man en stor chans att lyckas införa Lean-tänkandet i företaget och småningom skapa en ny positiv företagskultur där alla känner sig trygga och vill utvecklas. Att se arbetstagarnas potential och kompetens och ge dem feedback på arbetet tror jag kan utveckla alla i rätt riktning. Jag har valt att i mitt examensarbete redogöra för vad Lean är samt vad det betyder för arbetstagaren som jobbar aktivt i en Lean-organisation.

Målsättningen med mitt examensarbete är att skapa en helhetsbild av Lean som arbetsmetod med tyngdpunkt på arbetstagarens upplevelse av konceptet. Syftet är att skapa en större förståelse för hur arbetstagaren upplever arbetet med Lean och vad man bör tänka på när man vill åstadkomma delaktighet och engagemang på arbetsplatsen. I arbetet behandlas historien bakom framgångarna med Lean samt centrala begrepp kring ämnet för att ge läsaren en bild av vad Lean är och hur man arbetar med konceptet. Arbetet är fokuserat på hur Lean ser ut ur arbetstagarens

perspektiv. I undersökningen har arbetstagarnas välbefinnande, motivation och inflytande på arbetsplatsen i samband med en Lean-satsning undersökts. Frågor gällande bland annat kommunikation, stress, motivation och feedback upptogs i undersökningen. I arbetet har olika metoder som används inom Lean behandlats, jag har inte gjort någon utvärdering av huruvida dessa metoder fungerar genom ekonomiska analyser osv. Istället har jag koncentrerat mig på arbetstagarens upplevelse av och delaktighet i konceptet Lean. Hur uppfattar arbetstagaren Lean? Positivt eller negativt? Är man numera mer eller mindre stressad på arbetsplatsen? Hur fungerar kommunikationen? Hur är det med ledarskapet? Undersökningen gjordes med hjälp av kvalitativa intervjuer med sex arbetstagare som arbetar på företag där man använder sig av arbetsmetoden Lean. Alla företagen där intervjuerna gjordes är verk samma på den internationella marknaden.

I mitt arbete redogör jag för de grundläggande begreppen inom Lean som härstammar från den japanska bilindustrins framgångar. Även olika arbetssätt och metoder tas upp, eftersom jag tycker att man bör skapa sig en helhetsbild av Lean innan man kan undersöka och reflektera över arbetstagarens situation i organisationen. Svårigheter man stöter på när man skriver om Lean är att det är ett väldigt brett begrepp med många olika definitioner. Det kan vara svårt att hitta en tydlig och klar förklaring vad Lean faktiskt innebär.

Jag tror själv att en väldigt viktig faktor som krävs för att nå framgång med Lean är att man lyckas motivera och engagera alla arbetstagare i organisationen att sträva till samma mål. Att arbetstagaren trivs och känner sig behövd på arbetsplatsen är väldigt viktigt. Jag tror att outnyttjad kompetens bland arbetstagarna är en typ av "slöseri" som borde elimineras. Genom att låta alla arbetstagare vara delaktiga och komma med förslag till förbättringar och lösningar på olika problem, kunde många företag bli effektivare och få ett mer välmående arbetsteam. Tyvärr tror jag att man på många företag koncentrerar sig på den ekonomiska vinst som en Lean-satsning kan föra med sig och man glömmer att se till helheten. För att uppnå ökad ekonomisk vinst måste alla arbetstagare ha viljan och motivationen, och den kan man inte köpa. Tanken bakom Lean är väldigt bra och intressant tycker jag, och det är många företag i världen som använder sig av konceptet på ett framgångsrikt sätt.

2 LEAN

Lean är ett koncept som många internationella företag idag använder sig av på ett mycket framgångsrikt sätt. De tanke- och arbetssätt man använder sig inom Lean kan tillämpas på de flesta företag oberoende av bransch. Benämningen Lean härstammar från den akademiska världen. Ett forskningsprojekt vid namn IMVP (International Motor Vehicle Program) startades av en grupp forskare från Massachusetts Institute of Technology i USA i mitten av 1980-talet. Forskare och folk från olika industrier i 14 länder deltog i projektet, och programmet som startades då pågår än idag. Den mest kända rapporten från projektet kom ut i bokform 1990 under namnet "The machine that changed the world". I boken beskrev man hur den japanska bilindustrin var i särklass den effektivaste och mest produktiva i jämförelse med den amerikanska och europeiska. Inom Lean fokuserar man på tillväxt, vilket innebär att resurserna ska användas snålt för att frigöra kapacitet för tillväxt. Lean bygger också på att alla inom företaget ska vara delaktiga i organisationen samt känna trygghet på arbetsplatsen som i sin tur leder till effektivitet och goda resultat. (Leanforum 2014.)

Lean bygger på några viktiga grundbegrepp och värderingar som beskriver hur en verksamhet bör bedrivas och ledas för att man ska kunna åstadkomma positiva resultat. Kundens önskemål och behov ska alltid prioriteras. Målet med Lean är att skapa produktiva flöden utan avvikelser, utjämnad arbetsbelastning och standardiserade arbetssätt. Man bör driva och organisera verksamheten på ett sådant sätt att man försöker tillgodose kundens behov. Företaget ska utgå från ett helhetstänkande när man samordnar funktioner och enheter. Man betonar även att allt som går att förenkla bör förenklas. Företagets processer och alla arbetsmoment som utförs ska hela tiden förbättras och utvecklas. Icke värdeskapande aktiviteter ska elimineras för att effektivisera verksamheten. Alla arbetsflöden och processer ska organiseras på ett sådant sätt att inga stopp, avbrott eller väntetider uppkommer. Det är viktigt att lyssna på arbetstagarna och skapa delaktighet och engagemang, vilket man gör genom att involvera alla arbetstagare i förbättringarna. Alla beslut ska vara genomtänkta och baseras på fakta. Arbetstagarna och cheferna ska vara engagerade i att lokalisera och lösa olika problem som kan uppstå i processerna. Som

ledare inom Lean ska man tänka ur ett helhetsperspektiv och alltid ha kunden i fokus. Med tydliga mål driver man utvecklingen framåt och använder sig av långsiktiga strategier. (Sandholm Associates 2014, 4.)

Det finns många orsaker till varför företag väljer att satsa på Lean. Det förenklar, ökar kvaliteten för kunden och påverkar lönsamheten i en positiv riktning. Man kan dela in Lean i tre beståndsdelar; Lean-värderingar, Lean-arbetsätt och Lean-verktyg. Lean-värderingarna grundar sig på att allt alltid kan bli bättre. Man strävar till att bli en lärande organisation genom en företagskultur som ser på problem och fel som möjligheter till lärande istället för att leta efter syndabockar. Man betonar även principen att man bör börja med att förändra sig själv eftersom man själv vet bäst vilka problem som finns. Var och en ska själv ansvara för sin egen förbättring. Man fokuserar på kunden och kundens värde samt framhåller vikten av respekten för människan.(Sjödin 2015.)

Till den andra delen inom Lean kan man räkna faktorer som flöden, tankesätt, kommunikation, samarbete och information. Det är ett gemensamt och visuellt arbetsätt där man genom att kartlägga arbetsprocesser och lyfta fram förbättringsåtgärder gör alla delaktiga i arbetet. Man strävar till att göra rätt från början. Den tredje delen av Lean består av praktiska och konkreta Lean-verktyg. Man vill med hjälp av dessa verktyg successivt föra förbättringsarbetet vidare. Några centrala verktyg är 5 S vilka står för att städa, sortera, strukturera, standardisera och skapa vanor. Man försöker även eliminera slöseri och pekar då ofta på de 7 slöserierna som man kallar dem inom Lean. Man koncentrerar sig på tids- och energihantering och försöker fokusera på det som tillför värde.(Sjödin 2015.)

2.1 Varför Lean?

I dagens samhälle med en global avreglerad marknad kommer kundernas krav allt mer att stå i fokus, eftersom konkurrensen hårdnar när allt fler företag kan konkurrera om samma kunder. Krav på mer frekventa rapporteringar har tillkommit för de stora och medelstora företagen. Tidigare räckte det med upprättande av en årsrapport. Sedan kom krav på halvårsrapporter och nu ska man rapportera varje kvartal. Detta ställer krav på företagen eftersom resultat helst ska synas redan i nästa kvartalsrapport. Risken med detta är att det långsiktiga tänkandet försvinner och ger vika

för det kortsiktiga resultatnriktade tänkandet som av kritiker ofta kallas kvartalskapitalism. De menar att det är lätt hänt att företagsledningen koncentrerar sig allt för mycket på kortsiktiga mål istället för att se till företagets utveckling på lång sikt. Även kraven från kunderna ökar i de flesta branscher. Ibland är det kunden som ställer kraven och berättar för företaget vad som gäller, och sen är det upp till företaget att tillgodose kundens behov. Det är inte alltid det fungerar att låta kunden ensam diktera villkoren. Bäst vore det om kunden och företaget tillsammans kunde samverka och hitta arbetsformer som är lönsamma för båda parter, men så är inte alltid fallet. Den bristande samarbetsförmågan leder ofta till dålig lönsamhet för företaget, medan kunden kan drabbas av osäkra leveranser och allt vad det för med sig. Ökad produktivitet är något som gagnar både företagaren samt kunden. En allt för låg produktivitet hos ett företag kan innebära att verksamheten flyttas till så kallade låglöneländer. Orsaken till varför man flyttar sin verksamhet till låglöneländer är oftast lägre lönekostnader, vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet. (Petersson, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2009, 13-18.)

Lean innebär att man strävar till att öka produktiviteten för att på så vis locka både kunder och investerare. Lean är ett långsiktigt förhållningssätt som i första hand handlar om att använda resurserna effektivt genom att eliminera slöseri, öka medarbetarnas engagemang och att koncentrera sig på rätt saker genom att se helheten men även arbeta med detaljerna. Genom att använda sig av tankesättet Lean kan man bättre förstå det egna företagets möjligheter och begränsningar. Genom att arbeta med Lean kan man uppnå många positiva effekter på företagets verksamhet. Detta kräver dock att det finns en koppling mellan Lean och de parametrar som står för företagets konkurrenskraft. Lean-satsningen syns i kvaliteten, kostnaderna, flexibiliteten, leveranssäkerheten samt leveranstiden. Dessa hör till de så kallade hårda resultatparametrarna. Utöver dem finns det även effekter inom Lean som handlar om att stärka medarbetarnas välbefinnande, motivation och inflytande. Det kan till exempel innebära att arbetstagaren känner sig mindre stressad. Arbetstagarnas kompetens ökar i och med Lean-satsningen och man börjar samarbeta bättre på arbetsplatsen. Kommunikationen med kunderna förbättras. Arbetstagarna får en större förståelse för helheten och hur företaget fungerar. Många arbetstagare känner ofta att Lean-satsningen gett dem en säkrare arbetsplats samt tryggare anställning. (Petersson m.fl. 2009, 18.)

Det är inte alla företag som implementerar Lean som faktiskt lyckas. Det har under den senaste tiden ifrågasatts hur bra Lean faktiskt fungerar som koncept. Det finns organisationer som upplever att Lean-konceptet ger upphov till stress och press när verksamheten effektiviserats. Det finns även sådana som menar att Lean i sig är otillräckligt. Istället för att skylla på konceptet borde man diskutera om hur man använder sig av Lean. Det är inte bra att ha en alltför snäv metodfundamentalistisk inställning till verksamhetsutveckling. För att uppnå effektivitet, delaktighet osv. krävs det en hel del av företaget, och man måste räkna med rejäla bakslag ibland. Att lära sig av sina misstag är mycket viktigt. Samma typ av negativ kritik som riktas mot Lean har man sett tidigare när andra koncept diskuterats som t.ex. ISO 9000 och TQM. Det är oftast verksamheter som använder sig av lösryckta delar ur ett koncept som misslyckas när de inte ser till helheten. Genom att tillämpa de tankesätt och metoder som finns inom Lean kan man nå fantastiska resultat, bara man använder dem på rätt sätt. Många företag idag anser sig tillämpa Lean bara för att de använder sig av metoder som 5 S, TQM, Kaizen osv. Det krävs mycket bred kunskap om vad Lean innebär för att få konceptet att lyckas. Det är viktigt att skaffa sig förståelse för kvalitet och verksamhetsutveckling för att kunna göra sig fri från ett begränsande tänkesätt kring vissa metoder och koncept. Har man tillräckliga kunskaper kan man på ett framgångsrikt sätt bygga upp ett förbättringsarbete som är anpassat för den egna verksamheten. (Sörqvist 2010.)

2.2 Toyota och Lean

Lean som arbetsmetod hade sin början i Toyotas framgångsrika produktionssystem. Principerna Toyota arbetar efter har bidragit till förbättrad produktivitet hos många företag världen över. Grunden i Lean är att sträva till kontinuerliga förbättringar samt att respektera människan. Därför bör ett arbete med Lean medföra en förändring i företagets kultur där alla ansvarar för sin del i verksamheten. (Canea Consulting Group 2014.)

Toyota Motor Corporation grundades i Japan 1937 av Kiichiro Toyoda. Hans affärsidé var att tillverka bilar till den lokala marknaden i Japan. Representanter för Toyota reste efter andra världskrigets slut till bland annat USA för att hämta inspiration till hur man kunde bedriva biltillverkning på ett effektivt och framgångsrikt sätt.

Man blev dock inte imponerade av det man fick se i utlandet. Representanterna för Toyota förvånades av företagets stora lagermängder samt den stora andel produkter som var i behov av reparation i slutet av produktionskedjan. Detta stämde inte överens med Toyotas egna idéer och principer. (Modig 2013, 52.)

Toyota Production System används som benämning för Toyotas företagskultur och företagets filosofi. Man kan dela upp TPS i enskilda verktyg och teorier om hur företaget fungerar på det mest effektiva och lönsamma sättet. TPS är ett system som organiserar produktion och logistik för biltillverkare samt organiserar samarbetet med leverantörer och kunder. Detta system är en betydande föregångare till "Lean manufacturing". Systemet utvecklades av Taiichi Ohno, Shigeo Shingo och Eiji Toyoda mellan åren 1948 och 1975. De huvudsakliga målen med TPS är att eliminera inkonsekvens och slöseri. Detta system är det som man påstår ha gjort Toyota till det företag det är idag. Toyota har under en lång tid ansetts vara ledande inom fordonstillverkning. (Manufacturing terms 2015.)

Toyota använder sig av något som man kallar "Toyotas 14 principer för produktion". Detta innebär att man anser att besluten ska grunda sig på långsiktigt tänkande även om det sker på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska mål. Man ska sträva till att skapa processflöden som synliggör problemen istället för att dölja dem. Genom att låta efterfrågan styra produktionen undviker man att varor överproduceras. Att skapa en jämn arbetsbelastning är en annan viktig del i Toyotas 14 principer för produktion. För att kvaliteten ska bli den rätta från början, ska processerna stoppas då ett problem uppstår så man kan lösa det direkt. Man betonar även att standardiserat arbete är en grund för fortgående förbättringar samt arbetstagarnas delaktighet. Verksamheten ska göras synlig så att inga problem förblir dolda. Man lyfter även fram vikten av att använda säker och pålitlig teknik som passar arbetstagarna och processerna. När det gäller medarbetare och partners bör man utveckla ledare som känner företagets verksamhet väl, som lever enligt företagets filosofi och lär andra medarbetare göra det, samt man bör också utveckla arbetstagare och arbetsteam som följer företagets filosofi. Leverantörer och partners ska respekteras genom att man hjälper dem utvecklas och bli bättre. När det uppstår problem inom produktionen bör man för att förstå en situation se det med egna ögon på plats. Beslut ska fattas långsamt och gemensamt med medarbetarna, men besluten bör

verkställas snabbt. Det är viktigt att alltid reflektera och sträva efter att bli bättre för att växa och utvecklas som organisation. (Bjurström 2014.)

2.3 Lean Global Network och LEI

Lean Global Network är en organisation som finns till för att stöda Lean-tänkandet och tillhandahålla ledarskap för att hjälpa organisationer med deras Lean-omvandling. The Lean Global Network består för tillfället av 16 ideella utbildningsorienterade organisationer över hela världen. Medlemmarna i nätverket kallas Affiliates, filialer. Dessa filialers ändamål är att hjälpa enskilda företag och organisationer att börja på med sin Lean-resa och genomföra förändringarna som följer med den. Man strävar till att utveckla Lean-kunskaperna via ny forskning och tolkning av material samt till att sprida Leanbudskapet vidare, och framför allt bygga en gemenskap av Lean-experten och ledare för att utveckla Lean inom olika organisationer. Genom att hålla möten och konferenser så ökar man medvetenheten kring Lean. Man bidrar till tillfällena för samarbete där man även kan dela med sig av nya idéer kring Leanarbete. Utbildningsevenemangen består av allmänna och interna företagsutbildningar där man lär sig använda Lean-verktyg, förhållningssätt och Lean-ledarskap. Publikationer och utbildningsmaterial består av böcker, videor och övningsmaterial.(Lean-global 2015.)

Lean Enterprise Institute i Boston är en ideell organisation vars uppdrag är att skriva ner grundstenarna inom Lean i handböcker och att lära ut kunskapen om Lean till chefer och företagsledare i allmänna samt interna arbetsgrupper. LEI strävar också till att öka medvetenheten kring tankesättet Lean och sprida det vidare till nya verksamheter inom nya näringsgrenar genom att regelbundet hålla allmänna konferenser. LEI's läroinrättning innefattar ett omfattande nätverk av Lean-experten. Många av dessa experter som t.ex. John Shook och Art Smalley hör till de ursprungliga västerländska medlemmarna som på 1980-talet reste till Japan för att lära sig av Toyotas arbetssätt. Sedan 1997 har the Lean Global Network hela tiden fortsatt att växa.(Womack & Jones 2005, 299.)

3 LEAN VÄRDERINGAR, -ARBETSSÄTT OCH -VERKTYG

Man kan som tidigare nämntes dela in Lean i Lean- värderingar, Lean -arbetsätt och Lean-verktyg. I detta kapitel redogörs för några av de vanligaste värderingarna, arbetssätten och verktygen som man använder sig av inom Lean-konceptet. Eftersom Lean innefattar en mängd olika termer, arbetssätt och principer kommer jag endast att ta upp en del av dem. Hur man arbetar med Lean och vilka verktyg man använder sig av är olika från företag till företag. Dessa värderingar, arbetssätt och verktyg är utformade på ett sådant sätt att de kan användas av företag som är verk-samma på olika marknader världen över. Det geografiska läget eller den kulturella skillnaden påverkar inte chanserna att lyckas med Lean nämnvärt. Huvudsaken är att det finns förståelse för tankesättet och att man använder sig av metoderna på rätt sätt.

3.1 Kaizen

Kaizen är ett japanskt begrepp för ständiga förbättringar. För att kunna lyckas med Kaizen förutsätter det att man arbetar aktivt med standardisering, eftersom alla förbättringar måste baseras på en överenskommelse om hur saker och ting ska fungera. Många företag påstår att de arbetar med ständiga förbättringar, men det de då syftar på är ofta begränsat till att dokumentera ett antal områden inom verksamheten som måste förbättras. Om man inte har ett strukturerat arbetssätt för att förverkliga idéerna i praktiken och därigenom få en förbättring kan det vara svårt att komma längre än till dokumentationen. För att nå goda resultat måste man förklara hur förbättringen ska se ut, vem som ansvarar för den, och när den ska vara klar. Ständiga förbättringar kan genomföras på vad som helst inom en organisation. Inom den tillverkande industrin pratar man om processkaizen och flödeskaizen. Processkaizen strävar till att förbättra en specifik process medan flödeskaizen fokuserar på att förbättra flödet som binder samman processen. (Petersson m.fl. 2009, 99.)

Kaizen är ett sätt att tänka, en filosofi som kräver radikala attitydförändringar. Kaizen fokuserar på kunden. Framförallt i stora företag finns det många arbetstagare som aldrig ser en kund. Därför bör det lyftas fram att alla faktiskt har interna kunder. För

att komma till insikt om detta bör man skapa en ny kultur inom företag som understöder tankesättet kring Kaizen. För att lyckas med Kaizen krävs hårt arbete. Man bör dokumentera, följa upp och se till att arbetet blir gjort. Kaizen är ingen modetrend utan det är ett helhetstänkande som bygger på ständiga förbättringar och det förutsätter förstås att alla anställda medverkar. Kaizen kräver ledningens engagemang samt kompetens vilket innebär att man också respekterar alla medarbetare och visar förtroende. Allas jobb är lika viktiga. För att lyckas med Kaizen måste vi eliminera det konventionella tayloristiska tänkandet där arbetstagarna inte behöver delta i planering och styrning. En engagerad och tänkande arbetstagare är en produktiv och nöjd arbetstagare. (Leanpartner 2013.)

I de moderna arbetsorganisationerna uppmuntrar man att arbetstagarna själva arbetar för den ständiga förbättringen av kvalitet, metoder, rutiner samt produktivitet. Man strävar efter att skapa en lärande organisation där arbetstagarna på egen hand ska kunna producera en kvalitet som motsvarar de mål man satt upp. Lärande och kompetensutveckling kopplas samman med arbetsuppgifterna. Toyota anses vara föregångare när det gäller moderna arbetsorganisationer. (Skärvad & Olsson 2008, 183.)

3.2 Jidoka och Just-in-time

Sakichi Toyoda, Kiichiro Toyodas far som var entreprenör, utvecklade några grundprinciper som blev viktiga för Toyotas bilproduktion. Han lanserade 1896 en automatiserad vävstol som var något helt annat än man tidigare använt sig av inom textilindustrin. Vävstolen hade en speciell funktion som gjorde att textilproduktionen automatiskt stoppades så fort en tråd gick av. Med hjälp av den automatiska stoppfunktionen kunde man genast identifiera, analysera och eliminera problemet, vilket var revolutionerande. Man började kalla konceptet jidoka som betyder "automatisering med mänsklig prägel". Jidoka blev sedan ett viktigt begrepp i Sakichis filosofi och senare även en av de två grundpelarna som bildar Toyotas produktionssystem. Toyota Motor Corporation startades senare av Kiichiro och han använde sig av faderns filosofi genom att "se trådar" genom hela tillverkningen. Då utvecklades även den andra grundpelaren inom Toyotas verksamhet "Just-in-time", vilket betydde att man strävade till att skapa ett flöde i produktionen genom att slopa alla lager och

bara producera det som kunden begärde. Målet var att varje produkt skulle "flyta" genom produktionen (Modig 2013, 52.)

Jidoka är en av de två grundpelarna i Toyotas produktionssystem. Den andra grundpelaren är Just-in-time. Jidoka kan översättas som autonomation. Jidoka innebär att något sker av sig själv, inte bara att det automatiseras, utan att det även utförs ett arbete. Man försöker införa enkla mekanismer som tar bort risken att göra fel ur en process. Det kan t.ex. vara att en maskin som ska avge en signal om den stöter på ett problem. (Svanäng 2013.)

De tillverkande företagen kräver i de nya produktionssystemen ökad noggrannhet i alla typer av inleveranser. Man bör poängtera att J-I-T innebär att först och främst inleveranserna kommer vid en bestämd tid. J-I-T är ingen strikt metod som är teoretisk, utan mer en filosofi som leder till betydande och kontinuerliga förbättringar. Filosofin består av fyra grundprinciper. För det första ska man angripa grundläggande problem. J-I-T principen lyfter fram att det är onödigt att dölja stora problem som flaskhalsar eller dåliga leverantörer. Det är gynnsammare att lösa de grundläggande problemen för att undvika att ledningen blir tvungen att ta hand om problemen när det redan är försent. För det andra ska man försöka eliminera slöseri. Slöseri är icke värdeskapande aktiviteter. För det tredje bör man sträva efter enkelhet. Metoderna som används ska vara enkla för att fungera. J-I-T systemet ska göra flödet av material enklare. Sedan kan man införa ett enkelt styrsystem. Till sist ska man utforma system som upptäcker problem. Ett J-I-T system ska bestå av funktioner som upptäcker problem. Ett exempel är statistisk kvalitetskontroll, ett annat exempel är kanban eller dragande avlastningssystem som är system som avslöjar flaskhalsar i produktionen.(Lumsden 1998, 109-110.)

3.3 Inga syndabockar-No blame

Lean innebär ett tankesätt där man inte är ute efter att utse syndabockar, attityden är en helt annan. Arbetstagarna är viktiga för företagets verksamhetsutveckling. Människor eftersträvar oftast att göra ett bra jobb och vill arbeta i en säker och trygg miljö där man kan lära sig av sina misstag och därigenom förbättra processer och arbetssätt. För att lyckas med Lean-konceptet är det avgörande att förstå vikten av

eliminering av syndabockstänkandet. En arbetstagare som är rädd för att bli förödmjukad när hon gör misstag kommer att försöka dölja misstagen istället för att påtala dem. En öppen och trygg miljö bidrar till färre problem, minskat antal fel, ökad produktivitet samt ett högre engagemang. När arbetstagarna känner en grundtrygghet och att man värdesätter deras kunskaper, idéer och erfarenheter, vågar de ta ansvar och känner sig stolta över det. I en lärande organisation ser man hela tiden möjligheter till förbättringar, och chefer och ledare får inta en coachande roll istället för en ledande och styrande roll. (Braun & Kessiakoff 2012, 35.)

En av grundpelarna inom Lean är principen om No Blame. Denna princip borde vara grundläggande, men den är inte så enkel att uppnå. En svensk översättning av No Blame kunde t.ex. vara, "ingen syndabock". No Blame handlar om just det att inte utse syndabockar eller ge enskilda individer skulden för olika typer av problem som inträffar i verksamheten. Många organisationer har en företagskultur där det är vanligt och accepterat att man skyller på sina medarbetare. Genom att försöka uppnå No Blame skapar man mindre problem samt färre avbrott i arbetet. Det ger även ökad kreativitet, högre ansvarstagande, bättre arbetsmiljö och större delaktighet i verksamheten. Kundens klagomål brukar också minska i och med No Blame. (Andrée Fors 2013.)

Vanligt är att människor har en viss rädsla för att bli illa omtyckta av andra. Därför är det vanligt i en kultur där man är van att söka efter svagheter hos individer att man slutar komma med förslag eller lyfta fram problem som borde lösas. Det är något man måste jobba med om man vill lyckas med No Blame. Man borde alltid ställa sig frågan vad som är fel, inte vem som har gjort fel. Om man endast funderar på vem som är skyldig till problemen kan det leda till förhastade slutsatser om människor och man missar själva problemet och det egna ansvaret. Det är bättre att koncentrera sig på att lösa problemen som ett team. Genom att arbeta enligt No Blame ser man positivt på problemen. När ingen skuldbelägger någon för problemen så blir man mer benägen att hitta lösningar på problemen och lära sig av situationen. När man undviker skuldbeläggning skapas en lärande organisation där man grundligt arbetar med problemen och hittar långsiktiga och välfungerande lösningar. No Blame ska fungera som en mental inställning hos alla arbetstagare på företaget. Den inställningen går ut på att inte söka fel hos andra utan istället föröka hitta vägar till förbättringar i verksamheten. No Blame kräver att man tar personligt

ansvar. Det gör stor förändring att ta eget ansvar då man från tidigare är van att förvänta sig att andra ska lösa problemen. (Andrée Fors 2013.)

3.4 Lean-spelet

Genom att spela Lean-spel tillsammans med arbetstagarna skapar man snabbt en förståelse för Leans mål och mening. Genom spelet lär sig arbetstagarna kommunicera, tänka ut egna idéer och fatta beslut. När man ska implementera Lean hos ett företag kan man börja med att spela spelet för att alla ska kunna bilda sig en uppfattning om vad Lean är och hur det fungerar i praktiken.

Lean-spelet utvecklades av John Bicheno på Lean Enterprise Research center vid Cardiff Business school. Spelet används av företag, konsulter och universitet i många olika länder. När man börjar arbeta med Lean-konceptet kan funderingar kring vad Lean innebär samt vilken nytta man kan ha av Lean uppenbara sig. Man vill kanske veta hur man ska inleda implementeringen av Lean. Lean spelet syftar till att exemplifiera konceptet Lean på ett sätt som aktivt engagerar spelarna i både deltagande och beslutsfattande. Genom att spela Lean-spelet kommer deltagarna att förstå ett flertal väsentliga Lean-metoder, samspelet mellan dessa metoder samt bli insatta i faktorerna som styr ordningsföljden vid en implementering av Lean. (Leanpartner 2013.)

Det har under de senaste åren utvecklats nya typer av Lean-spel. Part Development är ett företag som kan erbjuda tre olika typer av Lean-spel. Man kan välja mellan Flödesspelet, Projektspelet samt spelet 5 S & ständiga förbättringar. Flödesspelet är ett verksamhetsspel som riktar sig till både ledningsgrupper och arbetstagare. Genom spelet försöker man skapa förståelse för vilka faktorer som är avgörande för att skapa ett effektivt flöde. Detta gör man genom att simulera en verksamhet. I Projektspelet simuleras produktvärdeflödet i ett produktutvecklingsprojekt under så realistiska former som möjligt. Spelet 5 S & ständiga förbättringar använder man sig av för att påvisa hur man skapar en effektiv arbetsplats genom 5 S och ständiga förbättringar. Deltagarnas uppgift är att under ett antal spelomgångar med hjälp av 5 S metoden åstadkomma en välorganiserad och funktionell arbetsplats. I Lean-spelen är det vanligt att man använder sig av t.ex. legobitar för att symbolisera ett

visst arbetsinnehåll. Spelen innehåller ofta handledarmaterial i form av böcker eller broschyrer. (Part Development 2015.)

Det finns många andra spel som har samma syfte, alltså att öka förståelsen för hur man arbetar med Lean på ett effektivt sätt. Dessa var några exempel på spel som finns till förfogande för tillfället.

3.5 Eliminering av slöseri med 5 S

När ett företag ska börja med sin Lean-satsning gör man det ofta med att använda metoden 5 S. Metoden är relativt enkel att förstå sig på, och ordning och reda i företagets verksamhet är ett viktigt resultat av metoden. Många anser att metoden 5S betyder ordning och reda i form av städaktiviteter, vilket inte ger någon rättvis bild av 5S. Metoden 5S går ut på att man skapar välstrukturerad och fungerande arbetsplats med rätt attityd och beteende. Ett grundläggande krav för att kunna standardisera det arbete som utförs på arbetsplatsen är att arbetsplatsen är välorganiserad och funktionell. Sedan kan man ta itu med att driva ut slöseri. (Petersson m.fl. 2009, 190.)

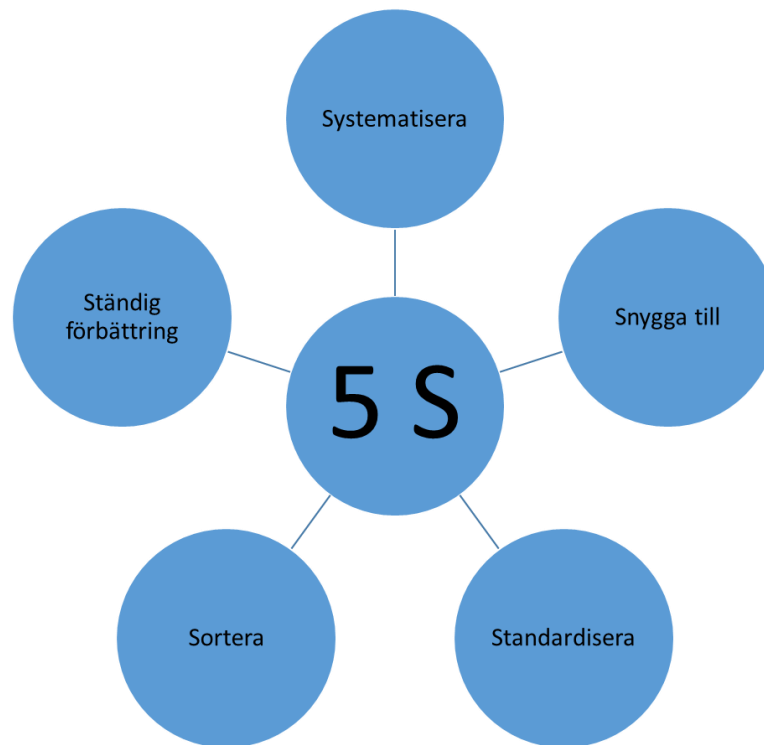
För att kunna eliminera slöseri på ett effektivt sätt bör man veta vad slöseri är. Det enklaste sättet att beskriva slöseri på är att det är något som inte skapar något värde. Kunder är inte villiga att betala för någon aktivitet som inte tillför något värde till produkten. Genom att eliminera dessa icke värdeskapande aktiviteterna som slöserierna är kan man uppnå ett effektivare arbetssätt samt ökad lönsamhet inom organisationen. (Lean Manufacturingtools 2015.)

Metoden 5 S använder man sig av för att organisera och rationalisera ett arbetsområde eller en hel process. Termen 5 S härstammar ursprungligen från Toyotas produktionssystem och var från början beskriven med de japanska orden; Seiri, seiton, seiso, seiketsu och shitsuke som kan översättas till svenska med orden; sortera, systematisera, snygga till, standardisera och ständig förbättring. Första steget inom 5 S är att sortera verktyg, utrustning och inventarier på arbetsområdet. Det huvudsakliga målet är att fastställa vilka verktyg som är nödvändiga och vilka som kan avskaffas. En överdriven mängd verktyg och material gör det svårt att hitta utrustning när den behövs. För att bli av med onödigt material avlägsnar man ofta alla

verktyg och utrustning från ett arbetsområde först och sedan avgör man vad som är nödvändigt att ha kvar. Verktyg och material märks, ofta med olika färgkoder. Var sak har sin plats och det syns när något verktyg saknas på sitt ställe. (Bradley 2012, 75.)

Nästa steg av 5 S är att organisera flödet av varor genom arbetsområdet. När all utrustning är borta från området kan man etablera ett nytt arbetsflöde som kräver mindre avstånd att röra sig på. Den maximala lagermängden specificeras oftast, vilket minskar på ledtiden och minimerar oreda. Innan alla nödvändiga verktyg sätts tillbaka på arbetsområdet ska arbetsområdet städas och rengöras. Det tredje steget i 5 S är *"snygga till"*. Innan nödvändig utrustning sätts tillbaka på sin plats, rengör man arbetsområdet samt verktygen. Rena verktyg gör att man snabbare upptäcker t.ex. ett oljeläckage. I det fjärde steget av 5 S bestämmer man var alla verktyg ska förvaras i arbetsområdet. Detta plus andra faktorer gällande hur processerna utförs ska standardiseras. Det kräver en hel del disciplin av arbetstagarna. Sista steget är att hålla kvar de ständiga förbättringarna. Arbetsområdet ska bibehållas rent och snyggt i fortsättningen. (Bradley 2012, 76-77.)

5 S är ett verktyg som stärker teamwork och består av åtgärder som eliminerar slöseri som orsakar misstag, fel och personskador. Det femte S:et anses av många vara det som är svårast att lyckas med. Det är det S:et som får de tidigare S:en att fungera genom att det betonar vikten av den utbildning, de övningar samt belöningar som krävs föra att arbetstagarna ska känna sig motiverade att upprätthålla och ständigt förbättra arbetssätt och arbetsmiljö. (Liker 2012, 60.)



Figur 1. De fem S:en (omarbetad, Canea Consulting Group 2014.)

3.6 A3 rapport och PDCA/PDSA-hjulet

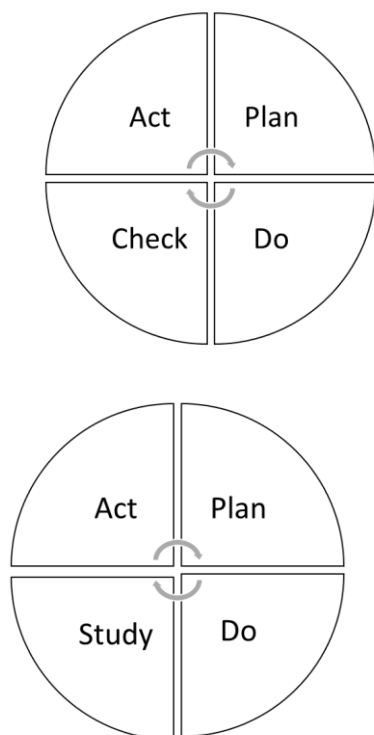
A 3 är en metod som används för att strukturera och hitta lösningar på problem och är skapad av Toyota i samband med företagets arbete med Lean. Benämningen A3 kommer från pappersstorleken, och man menar att det användes för att det var största möjliga papper som enkelt kunde sändas via fax. Än idag är det lätt att hantera ett A3 papper och det är även möjligt att scanna ett sådant papper i en vanlig kontorsskrivare. Pappret indelas i olika delar där varje område som behandlas har sin egen del. Man arbetar enligt följande ordning: Bakgrund, nulägesanalys, mål, rotorsaksanalys, åtgärder, handlingsplan och uppföljning. (Bergman 2013.)

På Toyota önskar man att chefer och anställda ska lyckas få in viktig information på ett A3-ark. Utmärkande för ett A3 ark är att det inte är något PM utan en fullständig rapport som behandlar den aktuella situationen. Där redogör man för grundorsakerna till problemen, ger förslag till eventuella lösningar, rekommenderar åtgärder som bör vidtas samt gör en analys som rör kostnad och nytta. På senare tid har man på Toyota rekommenderat att alla går över till A4-rapporter under mottot "Ju mindre, desto bättre". (Liker 2012, 195.)

Toyota är företaget som lyckas göra kommunikation till en vetenskap. Att förstå sig på komplexa idéer och att tyda omständiga rapporter bestående av tekniska redogörelser är både svårt och väldigt tidskrävande. Man brukar tala om att "en bild säger mer än tusen ord" vilket Toyota har tagit fasta på i sitt utformande av A3-metoden eftersom de flesta människor till största delen använder sig av synen och synminnet när de tar emot information. Man uppmuntrar de anställda att kommunicera med så få ord som möjligt och istället lyfta fram den visuella kommunikationen i kombination med olika hjälpmedel. En A3-rapport innehåller all nödvändig information inför ett omfattande och svårt beslut på ett A3-pappersark. A3-rapporten är den centrala delen i den process som krävs när man komma överens om komplicerade beslut. Toyotas problemlösningssprocess innehåller ett A3-ark där "Demings Hjul" (eller PDCA-hjulet som det också kallas) är grunden. På Toyota förutsätter man användandet av PDCA-hjulet när man skriver A3-rapporter. En positiv aspekt på användandet av A3-rapporter och en disciplinerad syn på problemlösning är att man kan genomföra möten mycket snabbt och effektivt. (Liker 2012, 291-294.)

PDCA står för Plan, Do, Check, Act och är en metod som används för att analysera och identifiera eventuella avvikelser och problem i verksamhetsprocessen. Det var W Edwards Deming som utvecklade idén och metodiken bakom PDCA-hjulet på 1950-talet. PDCA-hjulet kan sammanfattas på följande sätt: Plan innebär att man ställer upp mål för de förändringar man vill genomföra och man funderar också över vilka metoder som kunde användas i själva genomförandet. Man utvecklar användbara och lämpliga processförändringar. Do innebär att man inför de förändringar som man kommit fram till i föregående fas. Check betyder att man utvärderar mätningarna och förändringsarbetet och analyserar resultatet. Act står för att man beslutar om nya förändringar som därefter övergår i plan-fasen. (Chef.se 2014.)

Deming döpte senare om det tredje steget i cirkeln från "check" till "study" för att tydliggöra vikten av det erfarenhetsbaserade lärandet. PDSA-cykeln är i dagens läge grunden för offensiv kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar. I Japan togs idéerna om PDSA-hjulet väl emot och man fortsatte där att utveckla ständiga förbättringar konceptet. (Nilsson 1999, 52.)



Figur 2. PDCA/PDSA-hjulet (omarbetad Nilsson 1999, 51.)

3.7 De sju slöserierna

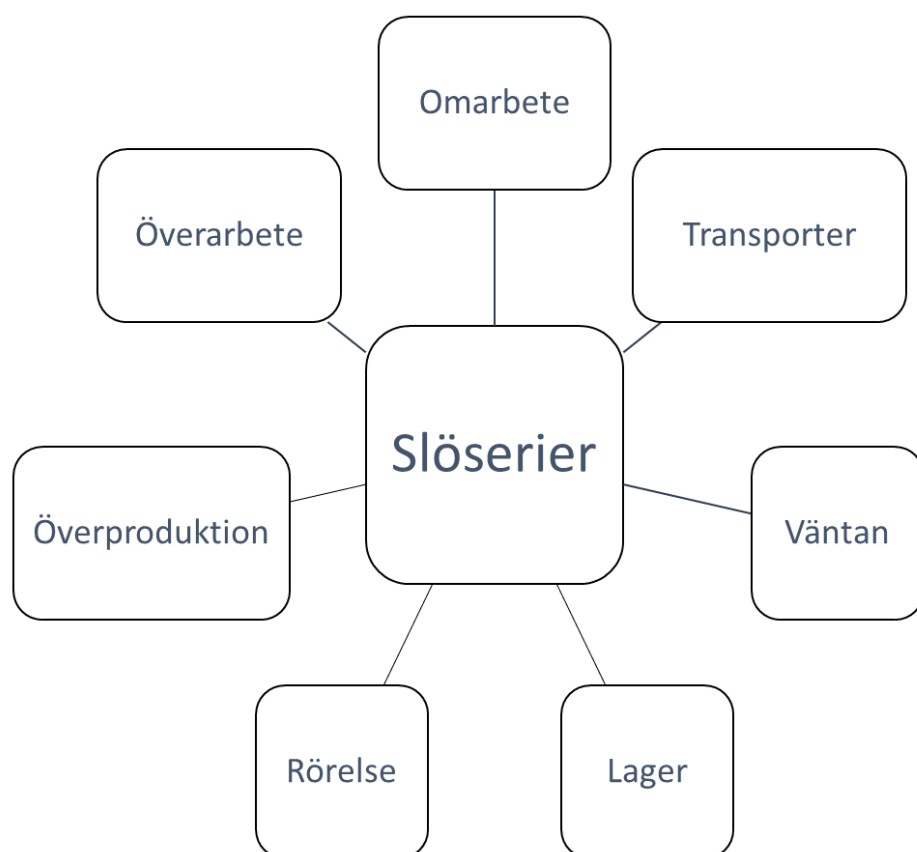
För att ett företags verksamhet ska kunna bli ordentligt effektiv och lönsam krävs det att man använder sig av sådana arbetssätt som synliggör det eventuella slöseriet. Sättet på vilket man gör slöseriet synligt brukar ibland beskrivas som att man gör verksamheten känslig och därmed också i viss mån sårbar. Detta kan dock vara kontroversiellt, eftersom inget företag klarar av att leverera i rätt tid om problemen blir allt för svåra. För att kunna bedriva ett givande förbättringsarbete krävs det att organisationen har kunskapen att skilja på vad som tillför värde och vad som är slöseri. Det är därför av stor vikt att öka medarbetarnas förbättringsmedvetande. Alla i organisationen bör sträva till att reducera och avskaffa sådant som inte tillför värde. (Peterson m.fl. 2009, 89-90.)

Inom Toyotas produktionsfilosofi har man sammanfattat sju slöserier. Dessa slöserier visar på eventuella problem i processen som man kan behöva jobba med för att göra produktionen effektivare. Överproduktion är något som brukar anses vara den värsta formen av slöseri eftersom den bidrar till alla övriga former av slöseri. Över-

produktion betyder att man tillverkar mer än vad kunden begär, man tillverkar snabbare eller tidigare än vad som behövs för nästa moment och man producerar alltför stor mängd produkter. Problem som kan uppstå vid överproduktion är bl.a. att värdefull yta upptas i onödan av de produkter som produceras för tidigt. Kunden kan ändra sin order i ett sent skede och då kanske man har producerat för stor mängd produkter som sedan kan vara svåra att sälja. (Petersson m.fl. 2009, 90.)

Med väntan avser man den tiden som arbetsenheten inväntar att nästa värdeskapande process ska ta vid. Detta sker oftast mellan de olika stegen i processen. Ett allt för stort lager kan uppstå i slutet på en process eller mellan olika steg i processen. Ett för stort lager innebär att varor ligger och väntar på fortsatta processer eller på försäljning till kunden. Rörelse som inte tillför något värde är också en typ av slöseri. Även om en person är i rörelse och jobbar hårt betyder det inte alltid att något av värde tillförs produkten för kundens behov. Genom att minska på onödiga rörelsemoment ökar man effektiviteten på arbetsplatsen och värdefull tid kan användas för värdeskapande aktiviteter istället för onödiga rörelser. När man producerar defekta produkter ger det upphov till ökade kostnader som visar sig genom att man är tvungen att endera kassera produkten eller omarbete och rätta till sådant som blev fel från början. Om kunden får en defekt produkt eller dålig service så kan det uppstå missnöje hos kunden och företaget kan få ett dåligt rykte. Företaget kan också bli tvunget att stå för garantikostnader på grund av en defekt produkt. (Bradley 2012, 41-42.)

Överarbete betyder att man utför arbete som kunden inte är villig att betala för. Överarbete är att t.ex. utföra onödiga arbetsmoment eller producera en högre kvalitet än den som kunden vill ha. Vid t.ex. svarvning används ibland onödigt mycket utgångsmaterial och detta medför då slöseri. Transport tillför inget värde för företaget. Kunden är endast beredd att betala för den transport som sker då varan skickas till kunden. För att kunna minska antalet interna transporter kan man behöva fundera över vilka transporter som är nödvändiga och vilka som är slöseri. När man använder sig av olika hjälpmedel som truckar och transportbanor rationaliseras endast själva transportarbetet, transportererna minskar inte. Först då man har kunnat minska på transportbehovet, då först har slöseriet verkligen minskat. (Petersson m fl. 2009, 90-95.)



Figur 3. De sju slöserierna (omarbetad Bradley 2012, 41-42.)

4 ARBETSTAGAREN OCH LEAN

Oavsett var i världen ett företag är verksamt kan tankegångarna och arbetssätten inom Lean påverka arbetstagaren i en positiv riktning och skapa delaktighet och motivation. Lean är ett internationellt koncept och alla arbetstagare är ju människor var de än befinner sig. Människor med känslor, tankar, personligheter och behov. När ett företag väljer att börja arbeta med Lean är det oftast de ekonomiska fördelarna som ligger i fokus. Men för att nå ekonomisk framgång krävs det att man har en personal som kan utföra det arbete som krävs för att man ska nå sina mål. Ett företag med välmående och motiverad personal är ett framgångsrikt företag. Lean kan om det införs på rätt sätt och med rätt metoder ge företaget en personalstyrka där man ser ökat välbefinnande, motivation och minskad stress. Lean går ut på att alla arbetstagare ska sträva framåt, mot samma mål och arbeta för ständiga förbättringar samt eliminera slöseri.

Människor finns med i många olika sammanhang där det utvecklas nya varor, tjänster och processer. Framställningen av varor och tjänster samt ledningen av själva arbetet utförs av människor. Det är också människorna som använder dessa produkter och tjänster. I den här verksamhetsprocessen finns det risk för att det uppstår missförstånd och att det kan ske misstag som påverkar kvaliteten på ett negativt sätt. Kärnan till kvalitetsproblemen anses i många fall vara att den enskilde individen har brist på intresse och uppmärksamhet när han utför sitt arbete. Men det är inte alltid rätt att ge en arbetstagare skulden för fel och kvalitetsbrister. Det är inte alltid det finns förutsättningar för att göra ett bra arbete. Orsaken till detta kan vara bristfällig information, otillräcklig upplärning eller utbildning för arbetsuppgifterna, dålig utrustning eller brist på tid att utföra arbetsuppgifterna på. (Sandholm 2008, 283.)

Inom industrin har man en längre tid fokuserat mycket på rationalisering, vilket har påverkat verksamheterna på olika sätt. När företagen försöker öka eller bevara konkurrenskraften strävar man efter förkortade ledtider från materialbeställning till leverans. Som arbetsmetod har många företag tagit hjälp av Lean, vilket har lett till förändrade arbetsförhållanden för många arbetstagare. Arbetsuppgifterna tenderar till att bli repetitiva, kortcykliga, detaljstyrda och standardiserade. Detta leder ibland till arbetsmiljöförändringar som av en del uppfattas som negativa, medan det av andra

uppfattas som något positivt. Forskare tror att man borde vidga synen på kunskapsöverföring och innovationsprocesser som kräver kompetensutveckling bland arbetstagarna i organisationen. En arbetsorganisation där arbetstagarna får en bredare utbildning och ökad kompetens leder till att det skapas en vinna/vinna situation för både företaget och arbetstagarna. Arbetstagare som får möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen får också motivation och engagemang att delta i företagets utvecklingsarbete som helhet. Detta leder till att det skapas en trevlig arbetsmiljö, ökat gemensamt lärande, förhöjd produktivitet plus en beständig konkurrenskraft för företaget. (Rönnerberg 2014.)

4.1 Motivation

Begreppen positiv och negativ förstärkning är sådant som man ofta förknippar med motivation och de faktorer som påverkar motivationen i olika riktningar. När man utför något uthålligt, intensivt och med glädje brukar det anses att man har en stark motivation. Många tror att det är känslan som styr våra beteenden. Om vi känner oss tillfredsställda, engagerade och lustfyllda så är vi också motiverade. Sambandet mellan det som kallas motivation och prestation är komplext. En arbetstagare som har känslor av lust, glädje och nyfikenhet inför sina arbetsuppgifter kan man anse vara starkt motiverad utifrån den känslomässiga synvinkeln. Men när en arbetstagare utför en del arbetsuppgifter med stark intensitet, och gör det även om det känns motigt kan man säga att det handlar om hög motivation när man uträttar arbete oavsett vilka känslor man har. (Olofsson 2010, 43.)

Chefer påstår ofta att arbetstagaren inte presterar om det inte ställs hårda krav. Många uttrycker målsättningar i form av krav och framför kritik när den önskvärda nivån inte uppnås eller när tidsgränser överskrids. Den negativa kritiken kan vara ofta förekommande och det finns ofta ett dolt hot bakom kraven. Den kortsiktiga effekten av detta kan bli stark och positiv sett ur chefens perspektiv. Om man som arbetstagare känner sig hotad och kritiserad försöker man undvika den negativa kritiken genom att prestera bättre och på det sättet slippa de negativa påföljderna. Man kan enkelt uttrycka det som att man presterar för att det känns som att man måste. Nackdelen är att den psykosociala arbetsmiljön försämras, vilket resulterar i stress och missnöje. Därtill planar prestationsförbättringen snabbt ut eftersom det

endast handlar om att undkomma negativa konsekvenser. Negativ förstärkning kan få svåra följder vid avvikelshantering. En avvikelserapport som används på rätt sätt hjälper organisationen att upptäcka och behandla systemfel, och avvikelserna blir då ett sätt att utveckla företagets processer. Men när anmälda avvikelser leder till olika typer av bestraffningar blir effekten omvänd.(Olofsson 2010, 44.)

Mänsklig motivation är något som kan beskrivas med hjälp av ett flertal olika teorier. På Toyota tillämpar man inte bara en teori utan man använder sig av de fem mest kända motivationsteorierna. Inom de två första teorierna utgår man ifrån att människan har en grundläggande inre motivation. Arbetet i sig motiverar arbetstagaren att arbeta hårt och med kvalitet. De tre påföljande motivationsteorierna förutsätter att människan stimuleras av främst yttre faktorer som straff, belöningar samt olika mätningar i förhållande till målsättning. För att kunna motivera sina anställda använder sig Toyota av alla fem teorierna. (Liker 2012, 235.)

Abraham Maslow har utformat en teori som brukar kallas Maslows behovstrappa. Teorin innebär att motivation av människor är detsamma som att deras inre behov blir tillfredsställda. Den högsta nivån av motivation är att göra sådant som gör en till en bättre människa. Man kan kalla det självförverkligande. Men det tar länge att komma så långt upp på trappan att man når denna nivå av motivation. För att kunna arbeta för att nå dessa självförverkligande mål måste man först se till att de grundläggande behoven är tillfredsställda. Det gäller behov av tillgång till mat, trygghet, säkerhet och social trygghet. De följande nivåerna på behovstrappan är självkänsla och självförverkligande. Arbetar man på Toyota får man sina grundbehov tillgodosedda. De som arbetar hos Toyota är välavlönade, kan känna sig trygga på arbetsplatsen och arbetar i en säker och kontrollerad omgivning. De sociala behoven tillgodoses av teamet med en hel del aktiviteter både på och efter arbetstid. I Toyotas företagskultur vill man framhålla vikten av utmanande arbetssituationer för att stärka personalens självförtroende. Man ska kunna pröva sig fram och se resultat av sitt arbete och på det sättet förverkliga sig själv. (Liker 2012, 235-237.)



Figur 4. Maslows behovspyramid (Bruzelius & Skärvad 1995, 248.)

År 1959 presenterade psykologen Frederick Herzberg sin tvåfaktorteori som bygger på att tillfredsställelse och missnöje är tillstånd som påverkas av oberoende faktorer. Han delade upp dessa faktorer i motivatorer och hygienfaktorer. Han påstod att hygienfaktorerna inte gör människor varken gladare eller friskare om de tillförs i arbetsmiljön. Motivatorerna är t.ex. utmanande arbete, prestationer, personlig utveckling, erkännande och ansvar. Dessa motivatorer påverkar människans motivation på arbetsplatsen. Hygienfaktorerna är t.ex. lön, status, säkerhet på jobbet, arbetsförhållanden, bonusar, policys osv. Dessa faktorer påverkar arbetsglädjen om de inte existerar eller tas bort. Herzberg menar att man genom att ta bort dåliga arbetsförhållanden och ersätta dem med bättre inte påverkar motivationen. Frederick Herzbergs påstår även om hygienfaktorena brukas på fel sätt kan det få negativa konsekvenser. Studierna han gjort visar även att kulturskillnaderna i världen gällande hygienfaktorerna var väldigt små, och därför gäller teorin generellt. Frederick Herzberg påverkade både forskare och företagsledare i hög grad under senare delen av 1900-talet och teorierna är även aktuella ännu idag. (Wilder 2014, 37.)

För att uppnå ökad motivation måste man enligt Herzberg arbeta med inre faktorer som intressanta utmaningar i arbetet, ökat ansvarstagande o.s.v. Motivatorer som dessa skapar belåtenhet hos arbetstagaren och hon kommer att arbeta hårdare och lösa problem på ett produktivare sätt. De drivkrafter som motiverar oss kan variera

från person till person samt beroende på vilken livssituation man befinner sig i. Typiska drivkrafter kan vara makt, kunskap, relationer, skapande, rättvisa och pengar. För att ta reda på vad som motiverar den enskilda arbetstagaren kan det vara bra att diskutera motivation i utvecklingssamtalet. Man bör fråga arbetstagaren vad hon vill uppnå och vad som stimulerar och motiverar arbetstagaren till prestation. För att motivera arbetstagarna bör ledningen integrera yttre och inre motivatorer i arbetet så att de passar den enskilda individen. (Sverke 2014.)

Taylorismen är en teori som till stor del handlar om extern motivation. De anställda går till arbetet för att tjäna ihop till en lön. För att motivera arbetstagarna ger man dem klara direktiv, man lär dem att uppnå standardnivån på det effektivaste sättet, och sedan ger man dem en bonus när de överträffar den nivån. Med standard menar man kvantitet, inte kvalitet. På Toyota låter man arbetstagarna själva ansvara för att de standardiserade arbetsätten förbättras. Istället för att som Taylor rikta in sig på enbart individuella incitament för produktivitet, fördelar Toyota arbetsuppgifterna mellan olika team. Ansvar för prestationerna ligger hos teamet och inte den enskilda individen. (Liker 2012, 235-237.)

Belöning eller bestraffning är något som snabbt kan förändra människors beteende. Det finns många saker som kan uppfattas som belöning. Beröm från chefen eller kollegan eller att vinna ett pris. Huvudsaken är att den positiva eller negativa responsen kommer så snart som möjligt efter handlingen. På Toyota anser man att feedback är viktigt och ska helst ges direkt. Feedbacken ska helst vara opersonlig. Man låter istället arbetstagarna få veta hur det går för dem genom att de själva genast har möjlighet att upptäcka eventuella kvalitetsproblem som de orsakat. En chef behöver inte påtala bristerna för de anställda. Teamledarna finns på plats på golvet för att ge omedelbar feedback. För att uppnå en företagskultur där människor är motiverade och strävar efter ständiga förbättringar krävs det konsekventa principer och man måste närma sig målet sakta. Maslows teorier lägger grunden för vad som krävs för att människan ska kunna motiveras. Människor behöver trygghet och de vill tillhöra en gemenskap, arbetsuppgifterna måste vara utmanande och de anställda behöver även känna ansvar och befogenhet för att känna att de har kontroll över arbetet. Det som verkar vara mest motiverande är utmanande mål, ständig utvärdering, samt att få feedback på framsteg och en belöning ibland. Ett system

där man respekterar människor skapar enastående människor och arbetsteam. (Liker 2012, 235-237.)

När man pratar om motivation bör man inse att det finns en koppling mellan vinsten och i vilken utsträckning människorna känner sig motiverade. Motivationen har stor betydelse och det kan därför vara värt att fundera ut olika sätt för att hålla motivationen och prestationen uppe. Det kan vara olika typer av bonusar, personalfester, eller föreläsningar. Att försöka få fart på människans engagemang och känsla av att ingenting är omöjligt är viktigt. (Kusén & Ljung 2013, 113.)

4.2 Lean, arbetsmiljö och hälsa

Motivation, delaktighet och engagemang är tre begrepp som är starkt förknippade såväl med varandra som med kvalitet och tillfredsställelse hos både arbetstagaren och kunden. För att lyckas med en offensiv kvalitetsutvecklingsplan förutsätter det att alla arbetstagare samt interna kunder i hela verksamheten är delaktiga och engagerade i arbetet med ständiga förbättringar. Det är människorna inom företaget som ger upphov till nya goda idéer och för att kunna uppnå framgång på lång sikt bör man ta tillvara deras kunskaper, erfarenheter och engagemang. Delaktighet är en grundläggande del av kvalitetsutvecklingen för att man ska åstadkomma en organisation med motiverade och engagerade arbetstagare. Delaktighet medför även kontinuerligt lärande hos både individen, gruppen samt företaget som helhet. Man får även ett positivt förändrings- och förbättringsklimat när man gör arbetstagare och övriga inom organisationen delaktiga. För att uppnå ett positivt arbetsklimat som understöder delaktighet krävs det aktiv och faktisk medverkan av samtliga. Alla inom företaget ska ges möjlighet till medbestämmande och inflytande. Man bör uppmuntra öppenhet och ärlighet samt ett helhjärtat engagemang. Det är meningsfullt att involvera och engagera människor om det finns ett strategiskt stöd i organisationen, ledarskapet och processerna. Om förutsättningarna finns är möjligheterna stora att uppnå en vinna-vinna situation inom företaget. (Nilsson 1999, 81-82.)

Det finns delade åsikter om huruvida Lean påverkar arbetstagarens hälsa i en positiv riktning eller ej. Organisationerna använder sig av flera strategier för att öka lönsamheten och man inför Lean för att sänka kostnaderna och öka effektiviteten.

Man strävar också efter att öka arbetskraftens och anställningsformernas anpassbarhet. Andra leaninspirerade initiativ för att minska kostnaderna är downsizing, outsourcing, och privatisering av offentliga verksamheter. Den rådande globala konkurrensen påverkar allt mer de ekonomiska besluten företagen tvingas ta. Det blir allt vanligare att produktionen flyttas till låglöneländer med låg grad av facklig anslutning. Samtidigt påstår förespråkarna att Lean är ett tillvägagångssätt som kan frambringa topprestationer på ett humant sätt med gynnsamma effekter på arbetsmiljön och arbetstagaren. Det finns alltså delade meningar om ifall Lean är gynnsamt för arbetstagarens välmående och hälsa. Det förekommer studier som visar på försämrade arbetsmiljöer, ökad arbetstakt och ökad grad av skador och ohälsa bland arbetstagarna. Men det finns även studier, särskilt från de nordiska länderna, som pekar på att Lean har lett till förbättringar i arbetsmiljön och arbetstagarnas hälsa. (Sederblad 2013, 84-86.)

För att ett Lean projekt ska lyckas krävs det att ledningen tror på konceptet och är övertygade att det kommer ge resultat. De fackliga organisationerna och arbetstagarna bör också känna sig delaktiga i projektet. Kommunikationen ska fungera och man bör vara enig och medveten om själva syftet med projektet. Att skapa en bättre arbetsmiljö måste vara ett av delmålen vid införande av Lean. Men om ingen part tar sig an frågan om arbetsmiljön och den glöms bort kommer utvecklingen för arbetsmiljön att bli sämre. Arbetsmiljön måste finnas med på dagordningen och vara integrerad i förbättringsarbetet. Det är inte lönsamt för en organisation att enbart ha som mål att förbättra ekonomin. Då tenderar arbetsmiljön att bli sämre. (Ekelöf 2012.)

Teamarbete kan ha en positiv effekt på välbefinnandet om det stärker de sociala banden mellan arbetstagarna. Men teamarbete kan också påverka arbetstagarna negativt ifall det leder till gruppträck, mobbning, eller arbetsintensifiering. Befintlig forskning visar på att effekterna av Lean på de anställdas hälsa går via arbetsmiljön. Det betyder alltså att effekten av Lean på hälsan beror på dess effekter på arbetsmiljön. Men arbetet påverkas inte bara av arbetsmiljön utan både av det organisatoriska sammanhanget där arbetet utförs samt av arbetsmiljöpåfrestningar. Hur Lean påverkar de anställda finns det många åsikter kring. En del påstår t.ex. att Lean leder till positiva personaleffekter som större delaktighet i problemlösningsaktiviteter, arbete med ständiga förbättringar och mer frekvent arbetsrotation. Andra

kritiserar Lean och menar att konceptet leder till ökad stress, högre arbetstempo och ledningskontroll. Arbetet tenderar också att bli mer monotont och risken för belastningsskador ökar. Kritiken har gett upphov till negativa öknamn som "mean production" och "management by stress". (Sederblad 2013, 103.)

Man har under de senaste åren börjat fundera över hur Lean påverkar arbetsmiljön och arbetstagarens hälsa. När man inför Lean vill man åstadkomma förändringar i arbetet och det kan ju då leda till att både den fysiska och den psykosociala miljön påverkas. Det som man ofta lyfter fram när man diskuterar detta är att införandet av Lean kan öka arbetsintensifieringen genom t.ex. Just-In-Time produktion, vilket kunde påverka arbetshälsan negativt. Man menar också att Lean kan leda till mer monotona arbetsuppgifter och därmed också arbetsskador. Positiva effekter som lyfts fram är bl.a. att arbetstagarnas delaktighet i förbättringsarbetet ökar och de anställda får mer inflytande. Ett av de system som Lean bygger på är kaizen, vilket främjar delaktighet bland arbetstagarna. Det kan ha gynnsamma effekter på arbetsmiljö och arbetstagarnas hälsa.(Sederblad 2013, 122.)

4.3 Ledarskap med respekt och förtroende

De flesta ledningssystem i dagens samhälle utgår ifrån tanken att man hela tiden kan förbättra verksamheten och processerna i en organisation. Varje steg framåt kan leda till ökat engagemang och ny inspiration om det vill sig väl. För att höja motivationen och skapa engagemang förväntas man som ledare utmana sin personal. Trots att man ofta jobbar för att öka motivationen kan dock konsekvenserna av de initiativ man tar blir det motsatta. Man bör komma ihåg att även om motgångar och misstag anses kunna ge möjlighet till nytt lärande enligt principen ständiga förbättringar så finns det också en inbyggd mekanism som motverkar grundtanken i det hela. Människan har lätt för att etablera reglerande och hindrande principer. Positiva utvecklings- och motivationskrafter skapas genom att man lyckats etablera fungerande relationer. De goda relationerna ökar chanserna att väcka positiva känslor som driver vår motivation och vårt engagemang på arbetsplatsen.(Wilder 2014, 59-60.)

En avgörande förutsättning för att Lean ska fungera i längden är att det finns ett ömsesidigt förtroende inom företaget, både mellan ledningen och de anställda, men

också mellan anställda sinsemellan. Förtroende är viktigt om man vill skapa socialt kapital som sedan kan vara ekonomiskt lönsamt för företaget. Hos Toyota säger sig forskare ha identifierat utvecklandet av socialt kapital som det som driver företagets tillväxt. På Toyota leder de goda relationerna till ett välfungerande nätverk där information sprids effektivt och når alla i organisationen. Resultatet blir att "alla vet allt" och man samlar idéer från alla håll i företaget, verkstadsgolvet, kontoret och från fältet. Man uppmuntrar de anställda till en öppen kommunikation där man är tolerant för misstag. Istället för att avveckla de anställda som inte presterar tillräckligt bra försöker man utveckla dem i rätt riktning. Hur skapas då förtroende och socialt kapital? Inom Lean pratar man ibland om att respekt för samtliga är en viktig grundpelare. Forskare har allt oftare börjat använda sig av förtroende som förklaringsmodell till hur man skapar socialt kapital. De menar att för att socialt kapital ska uppnås måste det finnas ömsesidigt förtroende. Det påstås att förtroende är en avgörande faktor som bestämmer om människor frivilligt lämnar en organisation eller inte. För att skapa förtroende och socialt kapital krävs respekt och ärlighet. Man brukar inom Lean nämna respekt för samtliga som en viktig grundprincip. Det är även nödvändigt att utveckla socialt kapital i organisationer för att skapa intellektuellt kapital och därmed innovation. Innovation skapas med hjälp av kollektivt problemlösande och resulterar i skapandet av nya idéer. För att människor ska samarbeta bra i en grupp krävs det att de känner varandra, men man måste även kunna lita på varandra. (Sigemyr 2011.)

Den föråldrade auktoritära uppfattningen om hur ett företag ska organiseras och ledas härstammar från långt tillbaka i tiden. Människor indelades i beslutfattare och utförare, de som tänker och de som utför, de som bestämmer och de som bör lyda. Att grunda en organisation enligt den konservativa hierarkins människosyn är allt annat än människovärdigt. Det kommer medvetet eller omedvetet att tillintetgöra människors självkänsla. Självkänslan är nyckel till människans förmåga och kapacitet och när den försvagas förlorar man tillgången till sin verkliga prestationsförmåga. För att lyckas med att utveckla och låta andra människor utvecklas, bör man som ledare förstå vidden av självkänslans betydelse både för ledaren och arbetstgaren. En ledare behöver en solid självkänsla, inte bara för sin egen skull, utan för att se den enastående kapacitet andra bär på utan att själv känna sig osäker och

hotad. Det nya synsättet på ledarskap är mer människobejakande och värdeskapande. Man anser att det är den som står mitt i processen, i arbetet, som har största möjligheten att upptäcka problem och förbättringsmöjligheter och borde därför få ha det som sin uppgift. Den arbetstagare som utför arbetet är specialist på processen och arbetssätten hon använder sig av. Arbetstagarens delaktighet och engagemang kan inte skrämmas fram. Dessa finns som en naturlig del i människor ända tills det via negativa omständigheter dör ut och då kan det bara lockas fram om omgivningen och människosynen förändras. Det är ledarens ansvar att skapa en trygg miljö för de anställda och detta lyckas endast om ledaren själv är trygg. Ledarens roll är inte att peka och bestämma utan att träna och utveckla arbetstagaren så att denne kan utföra ett gott arbete samt att etablera en god företagskultur där utvecklingsarbetet fortgår. (Kusén & Ljung 2013, 43-46.)

När en organisation förändras i samband med att man tar i bruk ett nytt koncept och tankesätt som t.ex. Lean så förändras även kraven och synen på chefens roll. Lite i taget justeras värderingarna och attityderna till ledarskapet. Att styra ett företag med strikta direktiv och kontroll är en välbeprövad metod som verkar fungera allt sämre. Numera pratar man ofta om coachande ledarskap som en framgångs metod för en ny typ av ledarskap. Man ska dock inte tro att det coachande ledarskapet är det enda sättet att leda på ett framgångsrikt sätt. Det är inte alla arbetstagare som är mottagliga för coachande ledarskap, och den typen av ledarskap är inte passade i alla situationer. En ledare måste behärska olika typer av roller i sitt ledarskap, vilket kräver olika typer av färdigheter. Coachande ledarskap kan man se som ett komplement till andra förhållningssätt och verktyg som en ledare behärskar. En arbetstagare som inte får tillräckligt med stimulans i sitt arbete presterar allt sämre med tiden. Arbetstagare som jobbat en längre tid på samma arbetsplats kan få svårt att finna motivation i arbetet. Arbetstagaren har nått en gräns där den personliga utvecklingen stannar av. Då kan det behövas en förändring för att hålla motivationen vid liv för annars riskerar arbetstagaren att bli lågpresterande med tiden. I det fallet kan man använda coaching för att höja motivationen och prestationen. (Wilder 2014, 193-196.)

4.4 Scania produktionssystem

Scania ses ofta som föregångare i Sverige vad gäller införandet av Lean-produktion. Jag tycker själv att Scanias produktionssystem verkar intressant och har därför valt att kort redogöra för hur man på Scania framgångsrikt arbetar med Lean och vad man kan lära sig av företagets system.

Scania har under de senaste 20 åren mer än fördubblat sin effektivitet, förbättrat kvaliteten samt fått betydligt friskare arbetstagare. På Scania hade man länge arbetat med kvalitet och förbättringar då man på 90-talet började arbeta med Lean. När intresset för Lean väcktes hos Scania började man med att studera Toyota och företagets produktion i Kentucky, USA. Man producerade där fyra gånger så många bilar per år som man gjorde på Saab i Sverige. Trots detta hade man nästan samma personalstyrka och jämbördiga satsningar på produktionsutrustning. På Scania bestämde man sig då att lära sig vad Toyota Production System var. (Sandholm 2011.)

SPS som produktionssystemet kallas bygger på tre grundläggande värderingar: "Kunden först, respekt för individen och eliminering av slöseri".(Sederblad 2013.) Kunden först innebär att man fokuserar på kvalitet och på att hålla överenskomna leveranstider. Respekt för individen betyder att man respekterar såväl arbetskamrater som chefer och personal. Som anställd ska man ha möjligheter att utvecklas inom företaget. För att eliminera slöseri åtgärdas kvalitetsproblem direkt och man försöker undvika att samma problem upprepas. Man ser till att arbetsprocessen pågår utan störningar och onödiga arbetsmoment. Förbättringsgrupper har en viktig roll i Scanias produktionssystem, både i den dagliga verksamheten och i förbättringsarbetet. Grupperna är av varierande storlek, mellan 3 och 20 personer per grupp. Gruppen har en egen teamledare eller gruppsamordnare som har en fast position. Scanias andra värdering, "respekt för individen" syftar till aspekter som att ha en bra och säker arbetsmiljö, men även att ha möjlighet till personlig och social utveckling inom företaget. Inom SPS förväntar man sig att de anställda ska engagera sig i sitt arbete och komma med egna förslag till förbättringar och utvecklande av arbetsprocesserna. I förbättringsgrupperna ska de anställda samarbeta och stödja varandra, och man strävar till att det ska finnas en hög grad av tillit bland de anställda i produktionen. Kännetecknande för Scanias produktionssystem är att det hela tiden utvecklas. Det är inte enbart själva produktionssystemet som utvecklas

utan också de metoder som man använder sig i förbättringsarbetet. (Sederblad 2013, 57-62.)

Jag tror att Scantias produktionssystem är framgångsrikt eftersom man hela tiden utvecklar systemen och de metoder man använder sig av i förbättringsarbetet. Att visa arbetstagarna respekt genom att låta dem växa och utvecklas i sin yrkesroll tror jag lönar sig för företaget i längden. Arbetstagaren mår också bra av att få vara delaktig i det ständiga förbättringsarbetet.

5 UNDERSÖKNING

Jag har valt att undersöka hur arbetstagarna på företag som arbetar med Lean upplever Lean-konceptet. Frågorna handlade om arbetstagarens trivsel, motivation, kommunikation samt dennes uppfattning om ledarskapet i en Lean-organisation. Syftet var att ta reda på om Lean-konceptet uppfattas som positivt eller negativt hos arbetstagaren och hur Lean som arbetssätt påverkar arbetstagarens motivation och trivsel på arbetsplatsen. I arbetet användes kvalitativ metod för att utföra undersökningen. Lean är ett koncept som många företag använder sig av när de utvecklar sina arbetssätt. Metoden eller filosofin har blivit populär världen över och det finns även många företag i Finland som implementerat konceptet. Undersökningen gjordes på tre olika företag i Jakobstadsregionen och bestod av sex kvalitativa intervjuer. Alla tre företagen är industriföretag som är verksamma på den internationella marknaden. I detta kapitel beskrivs kvalitativ undersökning som metod, varför jag valde den, och sedan hur jag har gått till väga när jag utfört undersökningen.

5.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ intervju är ett komplext begrepp, vilket gör att det är svårt att sammanfatta vad det innebär. Kvalitativa intervjuer kan tillämpas på många olika sätt i forskningsarbetet. En orsak till varför kvalitativ forskning är svår att beskriva är att det inte är en enhetlig företeelse. Kvalitativa intervjuer har ofta en låg grad av standardisering, vilket betyder att intervjuaren ger utrymme för intervjupersonen att svara med egna ord. Man kan välja att ställa intervjufrågorna i en bestämd ordningsföljd. Då talar man om en hög strukturering. Man kan också välja att ställa frågorna i den ordningen som faller sig bäst i det enskilda fallet och då utför man intervjun med låg grad av strukturering. När man utför en kvalitativ intervju försöker man få en uppfattning om den intervjuades syn eller uppfattning om något fenomen. För att lyckas med en kvalitativ intervju bör intervjuaren hjälpa intervjupersonen att i samtalet skapa ett begripligt och sammanhängande resonemang om ämnet man behandlar. För att utföra en kvalitativ intervju på ett bra sätt bör intervjuaren ha vissa förkunskaper om det område hon ska undersöka samt vara förberedd. Man bör tillägna sig en viss

teoretisk grundkunskap om ämnet samt om sådant som är aktuellt för studien. (Patel & Davidson 2003, 77-79.)

”Intervju är ett möte med en eller flera personer.” (Kylén 2004.) Den som intervjuar vill vid en intervju få fram vissa uppgifter och information, och stimulerar den intervjuade att svara på frågor eller berätta om sina upplevelser och åsikter gällande ett speciellt ämnesområde. En intervju kan vara kort (5-20 minuter) eller lång (40-60 minuter) beroende på hur brett ämnesområde som ska behandlas under intervjun. En kort intervju räcker om man ska gå in på djupet inom ett mycket begränsat område. I en längre intervju kan man avklara flera frågeområden och fördjupa sig i det som är mest intressant. Intervjun kan vara öppen eller styrd. Korta intervjuer är oftast mer strukturerade medan en lång är mer öppen. I en strukturerad intervju finns ett antal färdiga frågor och intervjuaren bör se till att varje fråga blir tillräckligt detaljerat besvarad. I intervjuer som är öppna har man ett antal frågeområden som ska täckas av. För varje område låter man den intervjuade berätta fritt, och därefter styr man samtalet så att man får fram det man är ute efter. För de öppna intervjuerna använder man en s.k. intervjuguide där det framkommer vilka ämnesområden som ska täckas av. I en strukturerad intervju har man en frågelista som består av ett antal färdiga frågor till den intervjuade. (Kylén 2004, 17-21.)

Det finns både för- och nackdelar med att använda sig av besöksintervjuer. Fördelarna är bl.a. att de går relativt fort att genomföra. Intervjusituationen är kontrollerad, och intervjuaren kan följa upp frågorna. Man kan utnyttja kroppsspråk för mer nyanterade svar. Negativa aspekter är att det kan vara kostsamt att resa för att utföra intervjuerna, det kan vara svårt att ställa känsliga frågor eftersom det inte går att vara anonym samt att det kan vara svårt att hitta lämplig intervjutid. (Eriksson & Wiederseim-Paul 2006, 98-99.)

5.2 Tillvägagångssätt och utförande av undersökning

Jag har valt att intervju sex personer som jobbar på olika Lean-företag i Jakobstads-nejden. Alla företagen exporterar helt eller delvis sina produkter till utlandet. För att få en så övergripande bild som möjligt av arbetstagarnas syn på Lean har jag valt att intervju personer som jobbar i produktionen eller ”på verkstadsgolvet”. Ledningen inom Lean-företag är delaktiga på ett annat sätt i Lean-satsningen än

de övriga arbetstagarna i organisationen och därför kommer inte de att delta i underökningen. När jag utförde intervjuerna använde jag mig av en strukturerad intervju metod med en frågelista som innehöll ett antal frågor att utgå ifrån. Frågorna behandlade de olika ämnesområdena jag har tänkt undersöka i tur och ordning. Intervjuerna utfördes som besöksintervjuer på arbetstagarens arbetsplats.

För att hitta personer som var villiga att ställa upp på intervju tog jag först reda på vilka företag i nejden som arbetar enligt Lean-principen. Sedan valde jag ut tre företag som jag kontaktade per telefon och e-post. Jag frågade om det finns arbetstagare på deras företag som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju angående Lean och berätta lite om hur man jobbar med det. Företagen var väldigt tillmötesgående och jag bokade in intervjuerna. Personerna som intervjuades var alla män i åldern 25-45 år. Alla sex intervjuer gjordes mellan november och december 2014. Jag besökte arbetsplatserna och intervjuade arbetstagarna där. Intervjuerna utfördes i Nykarleby, Jakobstad och Bosund. Efter att intervjuerna utförts och bandats in renskrevs de.

Intervjuformuläret bestod av 19 frågor som grundar sig på teoridelen i arbetet för att få fram arbetstagarnas uppfattning och åsikter om Lean som arbetsmetod. Frågorna var lagom många, men kunde eventuellt ha varit sammanställda på ett annat sätt för att få respondenterna att svara tydligare och längre på frågorna. Men överlag tycker jag att intervjufrågorna besvarades på ett bra sätt. Jag ville undersöka arbetstagarnas åsikt och Lean som arbetsmetod, men jag märkte att de som arbetar på verkstadsgolvet inte verkar vara vana att man frågar om deras syn på motivation, respekt och delaktighet t.ex., trots att man inom Lean-filosofin betonar vikten av arbetstagarnas delaktighet på arbetsplatsen. När jag intervjuade fick jag emellanåt omformulera frågan eller komma med en tilläggsfråga för att respondenten skulle förstå vad jag menade. Det var ganska stor skillnad på hur de intervjuade svarade på frågorna. Det fanns intervjuade som svarade med långa svar, men även sådana som var väldigt fåordiga. Trots detta tycker jag ändå jag kunde se en röd tråd i svaren när jag skulle börja analysera intervjuerna.

Efter att jag renskrivit intervjumaterialet var det dags att börja analysera själva innehållet. För att få fram det viktiga och relevanta i intervjuerna läste jag igenom dem och streckade under det som var viktigt. Jag plockade ut sådant som faktiskt var

svar på det jag frågade, för det fanns mycket som sades som inte var användbart i mitt examensarbete. Sedan behandlades de olika intervjufrågorna under fem olika teman.

5.3 Reliabilitet och validitet

Validitet innebär mätinstrumentets förmåga att mäta det man har för avsikt att det ska mäta. Mätinstrumentet är i det här fallet intervjun. Man ska sträva efter att få trovärdiga svar. Det finns två olika typer av validitet som man bör skilja åt, inre validitet samt yttre validitet. Med inre validitet menar man hur väl begreppen och de mätbara definitionerna av dem överensstämmer med varandra. Yttre validitet behandlar överensstämmelsen mellan det mätvärde man får då man använder en mätbar definition och verkligheten. Reliabilitet innebär att mätinstrumentet ska ge trovärdiga och säkra svar. Man kan fundera över om en annan undersökare skulle få samma svar om den hade använt samma tillvägagångssätt. Angreppsättet som används i en undersökning ska alltså vara oberoende av undersökare för att kunna anses ha hög reliabilitet. (Eriksson, Wiedersheim-Paul 2006, 60-61.)

Vanligtvis avser man med reliabilitet eller tillförlitlighet att en mätning är stabil och inte påverkad av slumpmässiga inflytelser. Intervjuaren ska ställa frågorna på samma sätt, situationen bör vara likadan för alla o.s.v. Man avser även med reliabilitet att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge likadant resultat vid en ny mätning. Det sammansatta begreppet reliabilitet består av de fyra komponenterna kongruens, precision, objektivitet samt konstans. Tanken bakom reliabilitet bygger ofta på att man gör kvantitativa studier med mätbara resultat. Det är en helt annan sak att försöka förstå den intervjuades tankar och känslor. Situationen bör i alla avseenden vara standardiserad för att man ska kunna tala om hög reliabilitet. En kvalitativ intervju förutsätter dock låg grad av standardisering, vilket gör det en aning svårare att prata om reliabilitet eller tillförlitlighet vid en kvalitativ intervju. (Trost 2005, 111-112.)

När man utför en kvalitativ intervju så kan det vara svårt att få mätbara resultat. Hur intervjun lyckas beror till stor del på intervjuaren och den intervjuade. Att frågorna är ställda på ett begripligt sätt har också stor betydelse. Jag tror dock att det är lättare att tolka svaren från en strukturerad intervju än en öppen. Därför har jag valt

att använda mig av en strukturerad intervjumetod. För att uppnå så hög reliabilitet och validitet som möjligt ställdes intervjufrågorna på samma sätt och i samma ordningsföljd till alla intervjuade. Ibland behövde jag förtydliga en fråga eller omformulera den för att respondenten skulle förstå. Min uppfattning var att respondenterna svarade ärligt på frågorna, men de flesta av dem var ovana att bli intervjuade vilket gjorde att de inte gav så långa och ingående svar. Jag tycker ändå att jag genom intervjuerna fick bra och trovärdiga svar som jag sedan kunde analysera.

6 ANALYS AV UNDERSÖKNING

När jag skulle analysera undersökningens svar valde jag att behandla frågorna enligt olika teman. De teman jag kommer att ta upp är: Lean som arbetsmetod; Motivation och trivsel; Delaktighet och kommunikation; Kunskap och utveckling och Åsikter om Lean. Respondenterna kallas med bokstav A, B, C, D, E och F för att de ska få vara anonyma.

I kapitel 6.1-6.5 behandlas alla intervjufrågorna. Det fanns frågor som gav intressantare och mer givande svar än andra, och därför behandlades de frågorna mer ingående. Det är svårt att innan man utfört undersökningen veta hur respondenterna kommer att svara på frågorna. En del frågor kunde ha lämnats bort medan andra kunde ha utvecklats mer för att få tydligare svar.

6.1 Lean som arbetsmetod

Första frågan jag ställde var om respondenterna känner till begreppet Lean och hur man på deras företag jobbar med Lean. Jag ville med den frågan få fram hur arbetstagaren uppfattar att man jobbar med Lean på företaget och hur väl ledningen har lyckats förmedla innebörden av Lean som arbetsmetod och tankesätt. De flesta av respondenterna berättade att man har börjat med 5 S, vilket innebär att man organiserar och städar upp på arbetsplatsen. En av respondenterna gav en längre och mer utförlig beskrivning av hur de på företaget jobbar med Lean. Han berättade att man jobbar med produkternas genomloppstid samt att man bedriver förbättringsarbete i form av grupper där personalen får delta och komma med egna idéer. Jag tycker att man märker en skillnad mellan respondenternas svar, eftersom de flesta hade en ganska begränsad kunskap om hur man jobbar framgångsrikt med Lean. Alla arbetstagare borde få en mer grundläggande information om vad Lean innebär för företaget. Arbetstagarna bör förstå att Lean påverkar hela företagskulturen och sättet att tänka.

...man börja med att städa och sortera och lägga saker på sin rätta plats och markera upp allting...(Respondent B)

Vi börja ju egentligen med 5 S sen efter det så har det ju utvecklats hela tiden och vi jobbar mycket med ständiga förbättringar och varuflödet att det.. att man får just in time när man behöver...(Respondent D)

Vi har börjat med 5 S som har blivit färdigställt eller certifierat och nu har vi veckomöten som vi följer regelbundet.(Respondent F)

Alla respondenter kände väl till begreppet Lean och nästan alla gjorde en direkt koppling mellan Lean och 5 S. Begreppet Lean är mångfasetterat och svårt att ge en kortfattad beskrivning på, så min uppfattning var den att respondenterna inte har en helt verklig helhetsbild av vad Lean är utan till stor del förknippar det med 5 S som egentligen är ett verktyg inom Lean konceptet. Det var endast två av respondenterna som uppfattade att man på företaget jobbar med tankesättet Lean och att man försöker få personalen att vara delaktig i förbättringsarbetet. I följande fråga frågade jag hur respondenterna upplever att arbetsmiljön förändrats i samband med införandet av Lean och 5 S. Där fick jag flera väldigt liknande svar. Fler av respondenterna upplevde att det numera är renare och snyggare på avdelningarna och att man lättare hittar det man behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Respondenterna verkade nöjda över att själva ha varit med och skapat en ren och snygg arbetsmiljö. Genom att inledningsvis införa 5 S kan man få arbetstagarna att känna sig delaktiga i förändringsarbetet.

Den har blivit trevligare. Man känner att man faktiskt hittar saker och det är inte en massa skräp överallt i vägen (Respondent A).

Nå det har ju blivit renare på avdelningarna, sakerna är på sina egna ställen men där jobbar vi ju ännu, det är ju ständiga förbättringar hela tiden med det också så.(Respondent D).

...har det ju ändra otroligt mycket till det bättre.. Förr hände det ju sig att du kunde... du skulle ha en maskin men du hamna att söka en halv timme eller tre kvart, om du alls hitta den. Men nu är det ju...nu har vi ju egna såna där verktygspooler där allt är som uppskrivet och uppordnat. Tanken är ju att du ska inte behöva springa och söka, och det tycker jag nog funkar.(respondent E)

6.2 Motivation och trivsel

Inom detta tema frågades respondenterna vad det är som motiverar dem i deras arbete, samt vad som får dem att trivas på arbetsplatsen. Jag ställde även en fråga om hur de tror att trivseln på arbetsplatsen påverkar arbetsprestationen. På frågan

om motivationen svarade respondenterna ganska olika. Om man däremot jämförde frågorna om motivation och trivsel så kom liknande svar fram. Motivation och trivsel är två begrepp som ibland går hand i hand, så jag valde därför att ta upp dem under samma tema. Jag tror att trivseln påverkar arbetsprestationen i stor utsträckning. Trivs man med sina arbetsuppgifter och i miljön man arbetar i så gör man bättre ifrån sig och motivationen ökar. Svaren från respondenterna tyder även på det. På frågan om vad som motiverar respondenterna i deras arbete svarade en del av respondenterna att det var det sociala umgänget var viktigt för trivseln och motivationen medan tre av respondenterna tyckte att det var det viktigt att vara med och utveckla arbetsmetoderna och hitta nya arbetssätt.

Nog är det ju som arbetskamraterna, det är lite som i skolan att man får träffa de där samma folket som man är van att träffa (Respondent A. 2014).

Att man får positiv feedback som uppifrån och att man hela tiden kan utvecklas. (Respondent D. 2014)

Det är ju klart förstås lönen. Men nog är det stor del det där sociala, vem du arbetar med det är nog ganska...eller det är viktigt.(Respondent E. 2014)

Utmaningar och nya arbetssätt som och produktutveckling. (Respondent F. 2014)

På frågorna gällande vad som får respondenterna att trivas på arbetsplatsen och hur trivseln påverkar arbetsprestationen fick jag många liknande svar. Alla respondenter trodde att trivseln påverkar arbetsprestationen. De flesta påstod att trivseln har stor påverkan på arbetsprestationen. Många av respondenterna nämnde att arbetsgemenskapen och arbetskamraterna har stor betydelse vad gäller trivseln. Att man trivs med sina arbetsuppgifter nämnde också flera som en faktor som påverkar trivseln. Jag tror att det är väldigt viktigt för arbetstagare att ha en god relation till sina arbetskamrater eftersom de då känner de sig mer motiverade att utföra sina arbetsuppgifter. Flera av respondenterna nämnde också att det är viktigt att man trivs med sina arbetsuppgifter och att man är intresserad av det man arbetar med. Ett omväxlande arbete ansågs också påverka arbetsprestationen på ett positivt sätt. En respondent menade också att han trivs bäst då det är bra stämning mellan arbetstagarna, arbetsplaneringen fungerar och varorna anländer i tid.

Att få göra det man tycker att är intressant förstås. Jobbet blir ju bättre gjort om man är intresserad av vad man gör. (Respondent B. 2014)

Arbetskamrater och bra och omväxlande arbete.(Respondent C. 2014)

Arbetsgemenskapen, framförallt, och så just att man vet vad som förväntas av en.(Respondent D. 2014)

Ordning och reda och fina arbetskamrater. (Respondent E. 2014)

Under temat motivation och trivsel tog jag ännu upp frågan som gällde stress. Jag frågade vad som får respondenterna att känna stress i en arbetssituation. De flesta svarade väldigt lika på den frågan. De flesta av respondenter nämnde att de känner sig stressade när det blir för många arbetsuppgifter som ska göras under en kort tid. En av respondenterna nämnde oordning som en orsak till stress. En respondent upplevde stress vid försening av varuförsändelser. Inom Lean betonas vikten av en jämn arbetsbelastning, vilket inte alltid stämmer överens med verkligheten. Jag uppfattade dock inte att arbetstagarna hade fått det stressigare på arbetsplatsen i och med införandet av Lean. Jag tror att det är viktigt att arbetstagarna upplever att det finns tillräckligt med tid till att utföra arbetsuppgifterna annars kan det uppstå situationer som får arbetstagaren att känna sig stressad.

Tidspress. Det är ju att börja med en sak och så kommer det följande steg så ska det göras det och...det blir mycket på hälft.(Respondent B. 2014)

Stress tycker jag mest att om det blir oordning, det upplever jag mest som om jag går till mig själv så. Det ligger sladdar här och det ligger sladdar där och... om vi säger att det är oordning som är mest kanske...och att man frågar efter verktyg som det var förr och inte någon har sett och inte någon har sett fast man har sett så det är.. till sist blir man ju irriterad...(Respondent E. 2014)

Tidspress och försening av varuförsändelser eller inköp, att det blir försenat.(Respondent F. 2014)

6.3 Delaktighet och kommunikation

Under detta tema kommer frågor angående feedback, kommunikation, teamarbete och delaktighet att tas upp. I första frågan under detta tema bad jag respondenterna berätta i vilka situationer de får feedback på det arbete de gör. Hälften av respondenterna upplevde att de får feedback när de utfört sina arbetsuppgifter väl, medan andra hälften ansåg att det kunde vara mer feedback. Det var även två respondenter

som sa att feedbacken oftast kommer avdelningsvis. En av respondenterna berättade att det känns fint när företaget får besök och folk utifrån tycker att det är fint på avdelningen. Jag fick den uppfattningen att respondenterna gärna skulle få mer personlig feedback, och inte endast gruppvis. Jag tror att det är viktigt att arbetstagarna får feedback på det arbete de gör för att motivationen och engagemanget i arbetet ska bibehållas. Jag tror att arbetstagarna skulle må bra av att få mer personlig feedback i det dagliga arbetet och inte bara i form av allmänna utvärderingar när man är samlade vid möten och liknande.

Nå vi har inte ofta någon utvärdering... på det sättet har vi inte personlig feedback utan det gäller hela företaget avdelningsvis. (Respondent A. 2014)

Vi har ju såna där...vi skulle ju ha dem ofta då i början men...vi har såna där möten då man från alla avdelningar får säga sitt, men det har blivit mer och mer sällan förstås...när det gått en tid så. (Respondent B. 2014)

Alltså jag får nog egentligen feedback för det mesta som vi har lagat, så har jag nog fått feedback.(Respondent C.2014)

Nå nog får jag feedback... i samband med att man försöker som utveckla saker och ting. (Respondent D. 2014)

Vid gott utfört arbete. (Respondent F. 2014)

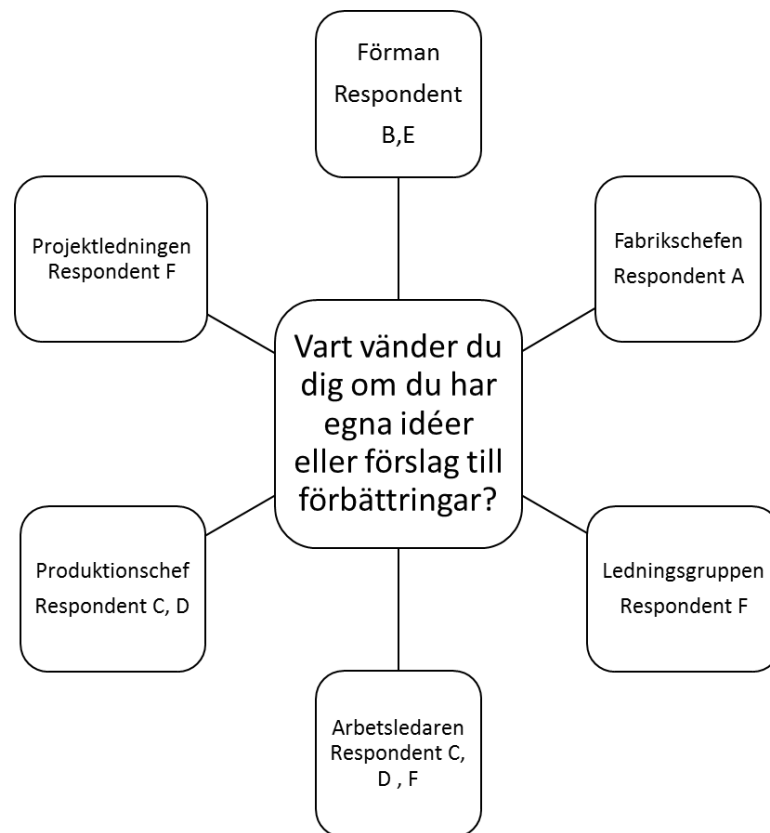
Inom Lean poängterar man vikten av att alla anställda ska kunna påverka beslut som fattas, samt att alla ska kunna komma med egna förslag till förbättringar som rör olika arbetssituationer. Jag frågade respondenterna dels om de har möjlighet att påverka beslut som fattas, samt vart de vänder sig om de har egna förslag på förbättringar som rör en arbetssituation. Respondenterna berättade att de har möjlighet att påverka beslut. De flesta nämnde att man kan säga sin åsikt under möten som hålls regelbundet. Respondenterna berättade också att de även vet vart de ska vända sig om de har egna förslag på förbättringar som gäller en arbetssituation. Detta kommer även fram i figur 5. En respondent berättade att de anställda har fått vara med och påverka hur deras arbetsplats ska se ut när de byggde ut fabriken.

Nå det är via Lean möten. Där har vi möjlighet att påpeka hur vi tycker att det ska vara och så. (Respondent A, 2014)

Ja det kan jag nog för att jag jobbar ju mycket med förbättringar på min avdelning.(Respondent D, 2014)

Vi har ju sådana där veckomöten har vi ju där får man ju då komma fram med åsikter. Både ris och ros. Att det här har ju funka perfekt eller det här skulle man vilja ha ändra. Om man inte är själv så har man kommit överens att det här har vi vilja liksom ändra på. Det var ju tanken också i början att vi ska som just med det där 5S och, vi ska som förbättra hela tiden. Det går ju som inte direkt att säga att sådär ska det vara att man måst först det här arbeta med det en stund då. Att dethär funka inte, så kommer man överens då att man ändrar det. Så att alla ska få det bättre och må bättre av det. (Respondent E, 2014)

Ja eftersom jag sitter med arbetsledarmöten så har man ganska stor insyn i produktionen. (Respondent F, 2014)



Figur 5. Egna idéer och förslag till förbättringar.

På frågan hur kommunikationen fungerar mellan arbetstagare och ledningen samt arbetstagarna sinsemellan fick jag flera liknande svar. Min uppfattning är att de flesta av respondenterna anser att kommunikationen funkar relativt bra men att den kunde förbättras på vissa områden. Inom Lean lyfter man ofta fram vikten av god kommunikation, eftersom det är viktigt att nödvändig information och kunskap når alla arbetstagare inom företaget. Det skulle vara viktigt att alla inom företaget kan kommunicera med varandra. Kommunikationen ska inte enbart fungera mellan en

del av personalen. En av respondenterna ansåg att kommunikationen mellan arbetstagarna funkar nästan perfekt. Jag tror att det är viktigt att komma ihåg att alla människor kommunicerar på olika sätt. Det är dock viktigt att poängtera hur betydelsefullt det är att man kommunicerar och utbyter information med varandra på en arbetsplats för att arbetet ska flyta på och inga missförstånd ska ske.

Ja alltså det är väl som på alla andra ställen. Det går att förbättras. (Respondent B, 2014)

Helt ok nog. Det är klart att det alltid finns att förbättra men det är nog ok. Jag tycker nog att kanske lite bättre feedback skulle kanske arbetare vilja ha ibland men det är svårt med ett sådant där. (Respondent C, 2014)

Nå mellan arbetarna är det nog perfekt, det tycker jag. Och via ledning sådär. Skulle kunna vara bättre, men nog funkar det. Om man säger och säger och säger så inte är de ju som omöjliga. (Respondent E, 2014)

Bra, inom vissa avdelningar. Oftast blir det avdelningsvis som det funkar bättre kommunikationen. (Respondent F, 2014)

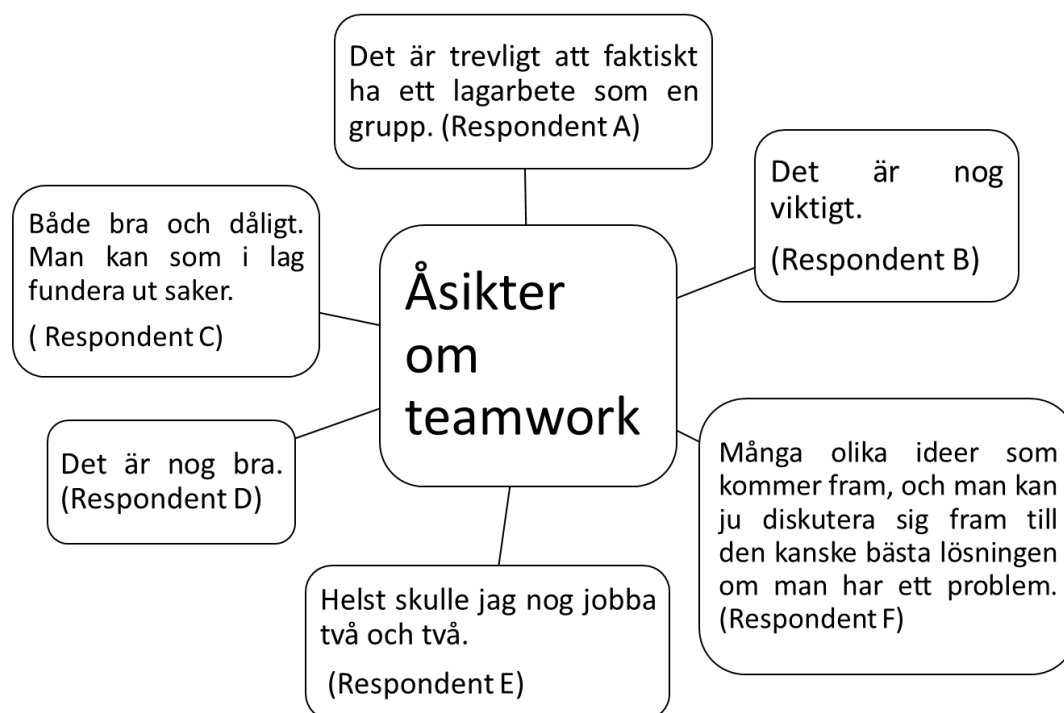
Teamarbete är något som man tror på inom Lean, därför valde jag att ta upp teamarbete under tema 3 d.v.s. Delaktighet och kommunikation. När man jobbar med teamarbete krävs det att man som arbetstagare kan kommunicera och samarbeta med andra människor. Här fick jag många liknande svar av respondenterna som ansåg att teamarbete fungerar bra men då oftast avdelningsvis. Några respondenter svarade även att de jobbar parvis. Jag ställde dels frågan hur man jobbar med teamarbete på deras arbetsplats men sedan frågade jag även vad respondenterna tycker om teamarbete. De flesta av respondenterna verkade tycka om teamarbete och de ansåg oftast att det fungerar bra. Respondenternas åsikter om teamarbete kommer även fram i figur 6. En respondent berättade att man lättare kommer på nya idéer och arbetssätt när man är två eller fler. När flera olika personer får ge sina synpunkter på hur en arbetsuppgift eller ett eventuellt problem ska lösas så kan det vara givande att arbeta i team. En respondent nämnde att alla personer inte alltid kommer överens och kan arbeta tillsammans. Jag tror att det är en sak som borde beaktas när man sammanställer olika team, att personligheterna måste passa ihop. Sen finns det alltid sådana personer som inte alls gillar teamarbete och helst arbetar ensamma. Då tycker jag man ska respektera det och anpassa arbetsuppgifterna

enligt det. En respondent berättade att när man jobbat en tid tillsammans med samma person så lär man känna den personen så väl att arbetet löper smidigt.

Vi försöker ju nog få det att fungera, men det är så att alla personer kommer inte överens och då fungerar det inte att vissa arbetar tillsammans. Enligt vad jag anser så är det så är det mer att vissa grupper fungerar att arbeta tillsammans. (Respondent A, 2014)

...med smågruppsarbeten och så har vi ju också teamwork mellan arbetsledare, produktionschefen och skiftesledaren och maskinköraren. (Respondent D, 2014)

Oftast blir det inom projektet indelat i olika team men som är rörliga eller byter människor som hör till teamen inom olika avdelningar. De kan ju vara allt från 2-3 till 15 i ett team. (Respondent F, 2014)



Figur 6. Respondenternas åsikter om teamwork.

Ett företag som jobbar enligt Lean-principerna borde sträva till att skapa en stark gemenskap på företaget. Det bör finnas en känsla av att alla är delaktiga i förbättringsarbetet och har gemensamma målsättningar. Därför frågade jag respondenterna om det finns en vi-anda på företaget. De flesta ansåg att det nog finns en vi-anda men att det oftast är inom avdelningen eller teamet som man har en vi-anda.

En respondent menade att det inte mellan teamen finns någon bra känsla av samhörighet. En respondent nämnde att målsättningen på företaget nog är att det ska finnas en vi-anda men att det kan vara svårt att upprätthålla när företaget hela tiden växer och det anställs nya arbetstagare hela tiden. Därför tror jag att det är viktigt att jobba kontinuerligt med företagskulturen och vi-andan så att alla känner sig delaktiga. Jag tror att det är svårt att skapa en vi-anda på ett företag, särskilt på ett större företag där det finns många olika avdelningar. Det är lättare att skapa en känsla av samhörighet och samförstånd i en mindre grupp av människor. Därför tror jag det kan vara en utmaning att få hela företaget att kännas som en enad grupp som strävar mot samma mål.

Ja nog kan man säga det. Det är ju lite sådär, alltså vi är ju fortfarande sådär avdelningsvis att vi håller oss så. (Respondent B, 2014)

Ner på golvet skulle jag nog säga att vi har bra vi anda. (Respondent D, 2014)

Det tycker jag nog att det finns ja. Kan ju inte svara hur de har i andra hallar och sådär, men åtminstone som vi så, vi tyckte nog att det är som en enad trupp. Det finns ju förstås bättre och sämre arbetskamrater men nog tycker jag att vi allihop drar åt samma håll egentligen. (Respondent E, 2014)

Jo företagets målsättning är ju att det ska vara en vi-anda men det blir ju kanske svårare att hålla hela tiden eftersom företaget växer och det kommer nytt folk ganska ofta. (Respondent F, 2014)

Begreppet No-Blame togs upp i teoridelen i kapitel 3.3 på sidan 11 och jag har även ställt en fråga kring ämnet till respondenterna. Jag frågade hur misstag och misslyckanden som sker i arbetet hanteras av ledningen och övriga arbetstagare. Eftersom det är en viktig princip som kan ha stor betydelse för arbetstagarnas motivation, trivsel och kreativitet så ville jag fråga hur denna princip tillämpas på respondenternas företag. De flesta av respondenterna ansåg att misstag sker, men att det tas bra emot av ledning och övriga arbetstagare. Bara man konstaterar att man gjort ett misstag och att det måste åtgärdas så blir man inte beskylld personligen. En respondent påstod att man inte utreder misstag som sker så ingående. Det kan ju dock tyvärr leda till att misstaget måste åtgärdas i ett senare skede eller att det blir ett återkommande problem om det inte uppmärksammas. En av respondenterna

berättade att det finns människor som är rädda för att göra misstag, vilket kan begränsa dem i sitt arbete. Man måste räkna med att misslyckas någon gång i sitt arbete. Det kan leda till att man lär sig nya saker. Jag tror att det

är viktigt att man som arbetstagare inte är rädd för att göra misstag. Ifall man gör ett misstag är det bättre om man vågar tala om det direkt för att man sedan ska kunna åtgärda det. Hur bra detta fungerar beror till stor del på hur ledningen handskas med dessa typer av problem. Ledaren ska uppmuntra arbetstagarna till en öppen och ärlig diskussion kring olika problem som kan uppstå i arbetet.

Misstag gör ju alla så, det slipper man inte undan. Men inte är det någon större sak egentligen, man lär ju av misstagen sina. (Respondent B, 2014)

Det tas emot men man blir inte personligen beskylld utan istället så kollar man då på arbetssättet. Om man jobbar på rätt sätt. (Respondent D, 2014)

Det blir inte så mycket utrett. Ja men oftast blir inte följderna något stora eller det blir inte utrett alltför ingående. (Respondent F, 2014)

6.4 Kunskap och utveckling

Temat kunskap och utveckling behandlar frågor som rör arbetstagarnas möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen samt vilken typ av skolning de har fått för att utföra arbetsuppgifterna väl. Respondenterna svarade att det nog finns utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen för den som vill utvecklas och ta sig an nya utmaningar. Jag fick ändå den uppfattningen att arbetstagarna ser Lean som ett sätt att utveckla endast arbetsmetoderna och förbättra arbetssätten, inte att det ger dem möjlighet att utvecklas personligen och den vägen ta sig an nya arbetsuppgifter. Det var endast en respondent (C) som jag märkte att hade en bredare uppfattning om Lean och tankesätten kring arbetstagarnas utveckling. En respondent berättade att han hade börjat arbeta i en lägre position för att efter några år bli skiftesledare. Det fanns även en respondent som nämnde att det nog finns utvecklingsmöjligheter för den som strävar efter en högre position, men att han själv var nöjd med att ha den position han har. Jag tror att det är viktigt att arbetstagarna får använda hela sin kapacitet och utnyttja den potential de har i sitt arbete för att känna att de kan utvecklas på arbetsplatsen. Jag tror även att det finns många arbetstagare som har dolda ta-

langer som kunde vara till nytta på arbetsplatsen. När företaget håller utvecklingsamtal för arbetstagarna kan det vara bra att prata om vilka eventuella utvecklingsmöjligheter som finns. På större företag finns det bredare möjlighet att utvecklas eftersom det finns flera positioner som ska tillsättas på olika nivåer i verksamheten.

Nå vi har ju sådana där utvecklingssamtal en gång i året så det är väl via det egentligen. Så får man ju vara på kurser och så. (Respondent B, 2014)

Jag kom ju direkt efter högstadiet hit till företaget och jag har ju lärt mig allting på arbetsplatsen, och desto mer jag har arbetat med Lean och utvecklingsarbetet och allt det här så har man ju lärt sig att tänka annorlunda, och man har lärt sig att tillverka saker. Jag har ju lärt mig metallarbete och lite elarbete t.ex. Mycket olika saker, och just det där tankesättet. Man har ju lärt sig att tänka på ett helt nytt sätt. Som då man hörde före om att vi skulle brinna för Lean på företaget så man förstod inte. Då man började läsa om Toyota som börja med Lean så man förstod inte att hur ska det här gå att få någon nytta av i livsmedelsindustrin, men desto mer då man lag sig i det där tankesättet så desto mer så hitta man att... jo men det här går ju att laga bättre och man började se på ett helt annat sätt på saker. (Respondent C, 2014)

Ja nog finns det möjligheter, eftersom det är ett stort företag och många olika arbetsuppgifter och positioner. (Respondent F, 2014)

Jag frågade respondenterna hurudan skolning de fått på sin arbetsplats för att kunna utföra sina arbetsuppgifter väl. På den frågan svarade respondenterna att de hade fått skolning på arbetsplatsen, fått lära sig efterhand samt att en del av dem gått olika skolningar och kurser. Det var två av respondenterna som nämnde att de gått på Lean-skolningar. Under tema 4 frågade jag ännu om respondenterna kan nämna någon egenskap de har som kunde vara till nytta på arbetsplatsen men som de inte använder sig av i arbetet. Det var en fråga som var besvärlig att svara på för de flesta. Det verkar som att tanken om att besitta kunskaper och ha potential som inte får komma fram i arbetet inte var något som respondenterna har funderat på tidigare. De flesta ansåg att de inte har några outnyttjade kunskaper som kunde användas i arbetet. En av respondenterna nämnde att han gärna skulle arbeta mer med Lean-arbete, en annan nämnde att han bra på att hålla ordning, vilket kunde vara en kunskap som kunde utnyttjas mer i arbetet. De övriga tyckte inte att de kunde nämna någon outnyttjad egenskap eller kunskap.

6.5 Åsikter om Lean

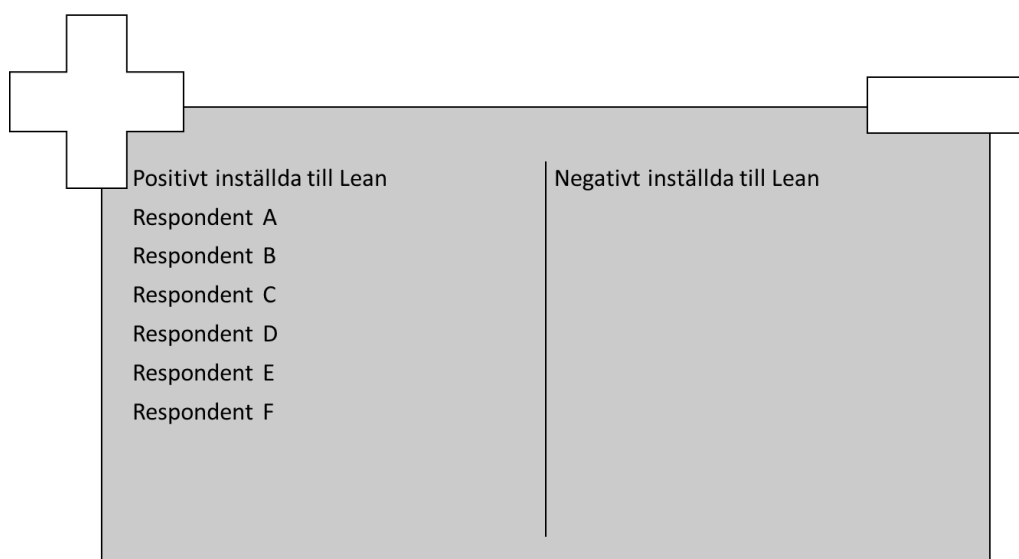
I undersökningens sista fråga ville jag veta vad respondenterna tycker om Lean som arbetsmetod. Det var tydligt och klart att alla tyckte att det var i huvudsak positivt vilket man också kan se i figur 7. Det som trots den positiva inställningen kom fram i undersökningen var att det alltid finns personer som är emot förändringar och reagerar negativt när man försöker införa nya koncept. Därför tror jag att man borde avsätta mer tid på att informera arbetstagarna vad Lean går ut på för att förhindra negativa attityder gentemot själva konceptet. Det har framkommit under intervjuerna att det för en del arbetstagare har varit svårt att ta till sig en ny arbetsmetod. En del arbetstagare har varit negativt inställda i början. Två av respondenterna nämnde att de som arbetat länge i företaget är de som är mest emot förändringar och nya tankesätt. Det gör arbetet med Lean betydligt svårare och mer utmanande om en del arbetstagare motarbetar de nya tankesätt och arbetsmetoder som man försöker implementera. Inom Lean betonar man hur viktigt det är att alla arbetstagare är engagerade och motiverade när man ska börja använda sig av nya arbets- och tankesätt inom företaget.

Det finns ju de som har varit här 20-30 år och som inte har haft något, och inte vill de ju ändra sig och hur de har arbetat. (Respondent A, 2014)

Ja det är stor betydelse vilken ålder personalen är i har vi märkt här iallafall. Den där åldern som är övre medelåldern är ju väldigt mycket emot all förändring i stort sätt så det har vi märkt stor skillnad på åldern där. Det är mer motsträvigt i den äldre generationen. (Respondent B, 2014)

Det är ju alltså svårt det där om de har gjort på ett sätt i fem år och så kommer man mitt i allt med något nytt. Första är ju som att taggarna går ut att vad är det här nu att... de blir ju rädda...folk är ju rädda för förändringar. (Respondent C, 2014)

Vissa avdelningar har mycket svårare att ta emot det för att, speciellt de som varit länge i företaget så ser ju Lean som något negativt och förändringar överlag som negativt. (Respondent C, 2014)



Figur 7. Respondenternas åsikter om Lean som arbetsmetod

Sammanfattningsvis så upplever jag att de arbetstagare jag intervjuade hade en relativt begränsad information om vad Lean-filosofin går ut på. De flesta av respondenterna relaterade till 5 S och hur de arbetar med den biten på företaget. Jag uppfattade att arbetstagarnas kunskaper om Lean är något knappa, och att man kunde vinna mycket på att försöka skapa en helhetsbild av vad Lean är hos alla arbetstagare. Respondenterna upplevde att arbetsplatsen förändrats och blivit renare och snyggare i och med införandet av Lean och 5 S. Det hade i sin tur ökat trivseln på arbetsplatsen samt lett till att man numera lättare kan hitta nödvändig utrustning och verktyg. Respondenterna upplevde att trivseln på arbetsplatsen påverkar arbetsprestationen i stor utsträckning. En arbetstagare som trivs med sina arbetsuppgifter och i sin arbetsmiljö är också mer motiverad att göra ett bra arbete.

De sociala relationerna ansågs också vara betydelsefulla på arbetsplatsen. Detta var viktigt både när man pratade om motivation och trivsel, men också vid teamarbete ansågs det vara viktigt att relationerna till arbetskamraterna fungerar. Att vara med och utveckla och förbättra arbetssätten var också betydelsefullt för en del av respondenterna.

Stress förekommer då arbetstagarna har för många arbetsuppgifter som ska göras på för kort tid. Jag fick dock ingen uppfattning om ifall stressen har minskat eller ökat i och med införandet av Lean. De flesta av respondenterna ansåg att de får feedback, men att det för den mesta kommer fram på möten som hålls för en eller flera avdelningar åt gången. Respondenterna skulle vilja ha mer personlig feedback.

Alla respondenter ansåg att de kunde vara med och påverka olika beslut som fattas inom organisationen. De visste även vem de skulle vända sig till om de har egna idéer till förbättringar. Under olika möten var det också möjligt att framföra sina åsikter. De flesta av respondenterna ansåg att kommunikationen funkar relativt bra men att den kunde förbättras på vissa områden.

De flesta av respondenterna hade en positiv inställning till teamarbete. Teamens storlek kunde variera med allt från 2 till 15 personer beroende på arbetsuppgift. Viktigt för respondenterna var att man trivs med de andra i teamet. En vi-anda tyckte de flesta av respondenterna att det finns på företaget, men att den främst förekommer inom vissa avdelningar eller team.

Att begå ett misstag i arbetet bemöts enligt respondenterna av ledning och övriga arbetstagare på ett bra sätt. Huvudsaken är att man erkänner att man begått ett misstag och inte försöker dölja det. Alla respondenter ansåg att det finns möjlighet för dem att utvecklas inom företaget om man så önskar. Skolning inför arbetsuppgifterna har de flesta fått på arbetsplatsen och ibland får arbetstagarna delta i olika kurser för att utöka sina kunskaper.

Alla respondenterna var positivt inställda till Lean och var nöjda med vad man hittills åstadkommit med hjälp av konceptet. Respondenterna poängterade dock att det finns en del arbetstagare som reagerat negativt då man infört Lean. Det är vanligt att de som arbetat länge i företaget till en början har svårt att acceptera de förändringar som Lean kan innebära.

De sex respondenter som intervjuades arbetade på tre olika företag. Jag intervjuade två personer från varje företag. På det sättet kunde jag även jämföra om deras uppfattningar om Lean stämde överens med varandra, vilket de ofta gjorde. De tre företagen var alla industriföretag i varierande storlek, och respondenterna arbetade alla inom produktionen. Ett av företagen hade jobbat en längre tid med Lean medan de två andra rätt nyligen börjat med Lean, vilket också märktes i undersökningen.

7 DISKUSSION

Det har varit en mycket lärorik process att skriva detta examensarbete. Jag har fått ny kunskap och intresset för ämnet har vuxit sig större hela tiden. Så här i efterhand finns det vissa moment i arbetet som kunde ha utförts på ett annat sätt. Lean är väldigt aktuellt bland många företag idag, och det finns många bra värderingar inom konceptet som tilltalar mig. Därför valde jag att forska i vad Lean är och hur arbetstagare som arbetar med Lean upplever konceptet.

Som jag tidigare skrev i inledningen tror jag det är vanligt att man koncentrerar sig på den ekonomiska vinst som en Lean-satsning kan medföra och glömmer bort att se till helheten. Jag tror att alla delar inom Lean är viktiga att arbeta med. Man kan inte bara arbeta med flöden och standardisering. Att jobba med människan, arbetstagaren, tror jag påverkar företagets välmående i större grad än många ledare förstår. En arbetstagare som trivs, känner sig behövd och respekterad kan tillföra företaget mycket. Jag tror att de som har kommit igång med Lean på ett positivt och engagerande sätt har stora chanser att lyckas hantera den förändring som sker i företagskulturen när man inför Lean. Det är viktigt att se till helheten när man arbetar med Lean och att försöka engagera alla arbetstagare i förbättringsarbetet.

Jag imponerades av att läsa om Scania och företagets framgångar med Lean. Där har man lyckats lyfta fram tankesättet "respekten för människan" och på det sättet förändrat hela företagskulturen. Det känns som att många företag har en lång väg dit ännu, men Scania är verkligen en god förebild för andra företag anser jag. Efter att ha studerat och läst om Lean samt gjort en undersökning kring ämnet har jag märkt hur viktig roll ledarskapet har inom Lean.

För att Lean-konceptet ska lyckas och företaget ska fortsätta sin utveckling framåt krävs en hel del av ledaren. En viktig egenskap är att visa arbetstagare och övriga medarbetare respekt och förtroende. Att kunna se vad som behövs för att motivera och engagera sin personal är väldigt viktigt tror jag. Ledaren ska skapa en sådan atmosfär som gör det möjligt för nya idéer att komma fram och förverkligas. Man måste lyssna på arbetstagarna och fråga om deras åsikter, ta ett steg tillbaka helt enkelt. Det kräver en stabil ledare som är trygg i sig själv. För att lyckas med Lean

ska ledaren vara ärlig både mot sig själv och andra. Det bör vara ett prestigelöst ledarskap.

Känslan jag fick när jag besökte företagen där jag intervjuade respondenterna var att man gärna stoltserar med att visa upp certifikat på väggen. Certifikaten är alltså ett bevis på att man har lyckats genomföra en del av Lean-konceptet på ett "godkänt" sätt. Men väldigt lite eller inte alls pratades det om hur man jobbar med de anställda och deras delaktighet i Lean-arbetet. Jag anser att det är där man borde börja, nämligen med att få arbetstagarna att vara delaktiga, veta sitt värde och låta dem förstå att de har möjligheter att utvecklas i sitt arbete. Alla arbetstagare borde från början få en utförlig skolning i vad Lean är och vad filosofin går ut på. Då tror jag motivationen kommer av sig själv.

Genom den kvalitativa intervjun jag gjorde var avsikten att undersöka hur arbetstagarna uppfattar Lean konceptet. Jag ville också ta reda på vilka faktorer man borde arbeta med för att få arbetstagarna engagerade och delaktiga i förbättringsarbetet. Jag tycker att frågorna i viss mån kunde ha ställts på ett annat sätt samt i en annan ordningsföljd, men det kan man inte ändra på i efterhand. Jag ville även ta reda på hur bred kunskap respondenterna har om Lean, eftersom det säger en hel del om hur mycket tid företagen har lagt ner på att göra arbetstagarna delaktiga i förändringen.

Företagen som infört Lean och valt att börja arbeta med konceptet jobbar alla på olika sätt. En del av företagen kommer att lyckas bra, andra mindre bra. Det finns så många faktorer som spelar in när man bedömer om en satsning kommer att bli framgångsrik att man omöjligt kan förutspå resultatet. Men så länge det är människor som utför arbetsuppgifterna tror jag att om företaget får sina arbetstagare att må bra, trivas och känna sig motiverade är man på god väg att lyckas med konceptet och även de ekonomiska resultaten kommer att synas. För att framgångsrikt kunna driva en Lean-satsning framåt och få företaget att utvecklas krävs det en ledare som har bred kunskap i ämnet och kan föra kunskapen vidare till sina arbetstagare och få dem att bli delaktiga och engagerade.

KÄLLOR

- Andréé Fors E. 2014. Www-dokument. Hämtat: <http://www.vd-blogg.se/no-blame-tio-tankesatt-for-att-eliminera-blame> Läst: 21.11.2014
- Bergman D. 2013. Www-dokument. Hämtat: <http://www.produtivtetsbloggen.se/lean-a3/> Läst:03.12.2014
- Bjurström J. 2014. Leanab. Www- dokument. Hämtat:<http://www.leanab.se/page/page.asp?id=9> Läst:11.12.2014
- Bradley, James R. 2012. Improving business performance with Lean. New York: Business expert press.
- Braun P. & Kessiakoff R. 2012. Introduktion till Lean-Grundläggande tanke och arbetssätt. Malmö: Liber.
- Bruzelius L. H. & Skärvad H. 1995. Integrerad organisationslära. Lund: Studentlitteratur.
- Canea Consulting Group. 2014. Www-dokument. Hämtat: <http://www.canea.se/konsulttjaenster/organisation-effektivisering/lean> Läst: 12.11.2014
- Chef.se. 2008. PDCA. Www-dokument. Hämtat: <http://chef.se/pdca/>) Läst: 16.11.2014
- Ekelöf E. 2012. Www-dokument. Hämtat: <http://www.arbetsmiljoforskning.se/lean/lean-ger-b%C3%A4ttre-arbetsmilj%C3%B6-om-man-verkligen-vill> Läst: 22.02.2015
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. 2006. Att utreda, forska och rapportera. Malmö:Liber 8:e upplagan.
- Kusén R. & Ljung A. 2013. Respekten för människan-innan framgång med lean kommer förändring av synen på människan. Stockholm: Vulkan förlag.
- Kylén, J. 2004. Att få svar. Intervju, enkät, observation. Stockholm :Bonniers.
- Leanforum. 2014. Www-dokument. Hämtat: www.leanforum.se/thinking. Läst: 15.11.2014
- Lean Global Network. 2015. Www-dokument. Hämtat: www.leanglobal.org Läst: 20.02.2015
- Lean Manufacturing tools. 2015. Www-dokument. Hämtat: <http://leanmanufacturing-tools.org/7-wastes/> Läst: 21.02.2015
- Leanpartner. 2014. Www-dokument. Hämtat: www.leanpartner.fi Läst 20.11.2014
- Liker, J. 2009. The Toyota Way. Lean för världsklass. Malmö: Liber .
- Lumsden, K. 2012. Logistikens grunder. Lund: Studentlitteratur.
- Manufacturing terms 2015. Www-dokument. Hämtat: http://www.manufacturing-terms.com/Swedish/Toyota_Production_System.html Läst: 25.02.2015

- Modig, N. 2013. Detta är Lean. Lösningen på effektivitetsparadoxen. E-bok. SSE Institute for research.
- Nilsson, T. 1999. Ständig förbättring. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Olofsson, R. 2010. Beteendeanalys i organisationen-handbok i OBM Stockholm: Natur och kultur.
- Part Development. 2015. Www-dokument. Hämtat: <http://partdevelopment.com/se/produkter/spelet-5s-standiga-forbattningar/> Läst: 21.02.2015
- Patel, R. & Davidsson B. 2011. Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Lund: Studentlitteratur.
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman H. 2009. Lean-gör avvikelser till framgång, 2:a upplagan. Stockholm: Part Development Ab.
- Rönnerberg, K. 2013. Www-dokument. Hämtat: <http://www.kompetensbloggen.se/2013/05/lean-production-och-arbetsplatslarande.html> Läst: 05.12.2014
- Salekär, D. 2011. Www-dokument. Hämtat: <http://www.leanbloggen.se/2009/03/ordlista.html> Läst: 10.12.2014
- Sandholm, L. 2008. Kvalitetsstyrning med total kvalitet. Lund: Studentlitteratur.
- Sandholm Associates. 2014. Lean-skapa mer värde med resurseffektiva processer och flöden. Broschyr pdf. Www-dokument. Hämtat: http://www.sandholm.se/wp-content/uploads/2014/07/Lean_broschyr_Sandholm_2013.pdf. Läst: 20.01.2015.
- Sörqvist L. Sandholm Associates. 2010. Www-dokument. Hämtat: <http://www.sandholm.se/inte-konceptets-fel-om-leanprojektet-misslyckats-2/> Läst: 05.02.2015
- Sederblad, P. 2013. Lean i arbetslivet. Malmö: Liber.
- Sigemyr, P. 2011. Leanbloggen. Www-dokument. Hämtat: <http://leanbloggen.info/hur-man-far-lean-att-fungera-genom-respekt-fortroende-och-socialt-kapital> Läst: 11.12.2014
- Sjödin, A. 2015. Leanway. Www-dokument. Hämtat: www.leanway.se/lean Läst: 01.02.2015.
- Skärvad, H. & Olsson, J. 2008. Företagsekonomi 100. Malmö: Liber 14:e upplagan.
- Svanäng, J. 2013. Www-dokument. Hämtat: <http://www.relean.se/wikilean-se/leanproduktion/jidoka> Läst: 04.02.2015
- Sverke, M. 2014. Www-dokument. Hämtat: <http://www.ledarna.se/sv/Chefsguider/Lon/Satta-lon/Medarbetarnas-motivation/> Läst: 23.02.2015
- Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.
- Wilder, U. 2014. Lean & Agil ledare: praktisk teori för förändringsledarskap. Trede-media Sverige AB.
- Womack P. J. & Jones, D. T. 2005. Lean Solutions. How companies and customers can create value and wealth together. Free Press.

1. Du känner säkert till begreppet Lean. Hur arbetar man med Lean på ditt företag?
2. Hur upplever du att arbetsmiljön förändrats i samband med införandet av Lean och 5 S?
3. Vad är det som motiverar dig i ditt arbete?
4. Kan du nämna någon egenskap du har, som kunde vara till nytta på arbetsplatsen men som du inte använder i ditt arbete?
5. I vilka situationer får du feedback på det arbete du gör?
6. Vilka möjligheter finns det för dig som arbetstagare att utvecklas på din arbetsplats?
7. Vad får dig att känna stress i en arbetssituation?
8. A) Vad får dig som arbetstagare att trivas på din arbetsplats?
B) Hur tror du att trivseln påverkar din prestation på arbetsplatsen?
9. Hur hanteras misslyckanden/misstag som sker i arbetet av ledningen och övriga arbetstagare?
10. Vad får dig att känna dig respekterad på arbetsplatsen?
11. På vilket sätt har du möjlighet att påverka och delta i olika beslutsprocesser?
12. Vart vänder du dig om du har egna idéer och förslag till förbättringar som rör en arbetssituation?
13. Hur fungerar kommunikationen mellan arbetstagare och ledningen, samt arbetstagarna sinsemellan?
14. Hurudan skolning har du fått på arbetsplatsen för att kunna utföra dina arbetsuppgifter väl?

BILAGA 2/2

15. Om det finns en vi-anda på företaget, hur kommer det då fram i det dagliga arbetet?
16. På vilket sätt kan man se att alla inom företaget strävar till samma mål, som t.ex. ständiga förbättringar som är grundläggande inom Lean?
17. A) Hur jobbar man med teamwork på din arbetsplats?

B) Vad tycker du om teamwork?
18. Vilka egenskaper ska en bra ledare ha enligt dig?
19. Vad tycker du om Lean som arbetsmetod?