

Linnéuniversitetet

Institutionen för informatik

Examensarbete i Informatik

Kandidatnivå inom Informationslogistik

Ett kunskapsöverförande arbetsätt med engagemang som nyckelroll

En studie av hur medarbetare upplever arbetsättet i en utvald process på en fallorganisation



Författare: Melina Dedovic

Handledare: Linda Askenäs

Termin: VT19

Kurskod: 2IL10E

Abstrakt

Rapporten har undersökt hur tyst och explicit kunskap kan samspela, för att skapa effektiv kunskapsöverföring mellan medarbetare. Fallföretaget som har undersökts, har under lång tid varit medvetna om att arbetssättet i en utvald process på företaget inte fungerar effektivt. Under studien har det bland annat framkommit att det tar olika lång tid att tillämpa processen i olika projekt samt att medarbetare levererar resultat som inte håller samma kvalitet.

En kvalitativ studie har genomförts på fallföretaget genom medarbetarintervjuer, i syfte att ta reda på upplevelsen av en enhets arbetssätt, processdokumentation och kommunikation i en process. Det har varit av vikt att undersöka ett medarbetarperspektiv, då detta saknas i tidigare forskning. Tidigare vetenskapliga studier framhäver bland annat undersökningar på hur processer och arbetssätt ska fungera för hela organisationer samt även hur detta påverkar chefer och överordnade, men stipulerar egentligen inget om medarbetarens perspektiv i kunskapsprocesser.

Studiens resultat visar att medarbetare känner sig missnöjda över arbetssättet i processen, då medarbetarnas egna tillvägagångsätt används för att skapa tillfälliga lösningar till uppkomna problem i processen. Det har också visat sig att instruktioner som är tillsatta för processen inte används i det avseendet som de är tilltänkta. De upplevs otydliga och innehåller för mycket text. Ett annat stort problem som har identifierats är den informella kommunikationen i processen. Brister i informationsöverföring mellan chefer och medarbetare har resulterat i missförstånd. Medarbetare blir i dagsläget inte involverade i utvecklingsarbete och upplever också att de tappar engagemang och motivation till att arbeta effektivt i processen.

I rapporten återfinns förslag på åtgärder för att skapa effektiv kommunikationsöverföring inom utvald enhet och process och därav bli en mer lärande organisation. Framgången i studien har varit att visa att ett standardiserat Lean-baserat arbetssätt där medarbetarna jobbar likartat, höjer motivation och engagemang. Detta leder till jämnare kvalitet i processen och dessutom möjliggör ett arbete med ständiga förbättringar.

Abstract

The report has examined how silent and explicit knowledge can interact, in order to create efficient knowledge transfer between employees. The case company that has been investigated has for a long time been aware that the working method in a selected process at the company does not work efficiently. During the study, it has emerged, among other things, that it takes a long time to apply the process to different projects and that employees deliver results that do not meet the same quality.

A qualitative study has been carried out on the case company through employee interviews, in order to find out the experience of a unit's working method, process documentation and communication in a process. It has been important to examine an employee perspective, as this is lacking in previous research. Previous scientific studies highlight, among other things, studies on how processes and working methods should work for entire organizations, as well as how this affects managers and superiors, but does not really stipulate anything about the employee's perspective in knowledge processes.

The study's results show that employees feel dissatisfied with the way in which the process works, as the employees' own approaches are used to create temporary solutions to problems that arise in the process. It has also been found that instructions added to the process are not used for this purpose as they are intended. They are unclear and contain too much text. Another major problem that has been identified is the informal communication in the process. Shortcomings in information transfer between managers and co-workers have resulted in misunderstandings. Employees are currently not involved in development work and also feel that they lose commitment and motivation to work effectively in the process.

The report contains suggestions for measures to create effective communication transfer within selected unit and process and hence become a more learning organization. The success of the study has been to show that a standardized Lean-based working method in which employees work similarly increases motivation and consensus. This leads to a more consistent quality in the process and enables a work with continuous improvements.

Förord

Först och främst vill jag tacka mina kontaktpersoner på fallföretaget som givit mig möjligheten att använda fallföretaget för att utföra examensarbetet på. Jag vill även tacka min handledare Linda Askenäs för givande diskussioner och stöd under uppsatsskrivandet. Slutligen vill jag även rikta ett stort tack till alla respondenter som deltagit i undersökningen och på så vis gjort examensarbetet möjligt.



Melina Dedovic

1. INTRODUKTION	6
1.1 INLEDNING	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	10
1.4 AVGRÄNSNING	10
1.5 MÅLGRUPP	11
1.6 DISPOSITION	11
1.7 BESKRIVNING AV FALLORGANISATIONEN	11
1.8 FÖRSTUDIE	11
2. TEORI	13
2.1 PROCESSDOKUMENTATION	13
2.2 METODSTANDARD	13
2.3 LEAN PRODUCTION	13
2.4 LÄRANDE ORGANISATION	15
2.5 ENGAGEMANG	15
2.6 KUNSKAPSÖVERFÖRING	16
2.7 PDCA- CYKEL	17
2.8 KRITIK MOT ATT TILLÄMPA SCIENTIFIC MANAGEMENT-PRINCIPER	19
3. METOD	20
3.1 VETENSKAPLIG ANSATS	20
3.2 UPPBYGGNAD AV INTERVJUER	20
3.3 URVAL OCH RESPONDENTER	21
3.4 GENOMFÖRANDET AV EMPIRIINSAMLING	21
3.5 ANALYS AV INSAMLADE DATA	22
3.6 TILLFÖRLITLIGHET	22
4. RESULTAT	25
4.1 EMPIRI	25
5. ANALYS	31
5.1 ARBETSSÄTTET OCH INSTRUKTIONER I PROCESSEN	31
5.2 KUNSKAPSÖVERFÖRINGEN	33
5.3 ATT ARBETA ENLIGT LEAN	34
6. DISKUSSION	36
6.1 RESULTATDISKUSSION	36
6.2 METODREFLEKTION	38
7. AVSLUTNING	40
7.1 SLUTSATS	40
7.2 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG	41
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	42
REFERENSER	43
BILAGOR	45

1. Introduktion

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som bygger på problemområdet. Avsnittet utmynnar sedan i frågeställningar och en avgränsning till studiens syfte.

1.1 Inledning

Att hantera och överföra kunskap ger viktiga konkurrensfördelar för företag. Kunskap kan användas för att generera värde i syfte att uppnå organisationens mål. Kunskapshandling är ett välkänt forskningsområde och ett mycket intressant ämne för företag. Tidigare forskning inom knowledge management visar på att kunskapshandling ofta används för att öka konkurrensfördelar för företagen (Fowler & Pryke, 2003; Riege, 2005). Tidigare forskning talar även för att förändringsarbeten inom kommunikation på företag bör avgränsas till en enhet eller en grupp människor. Detta då det ger ett mer rättvisande resultat än om förändringsarbetet görs på organisationsnivå. Att utföra organisatoriskt omfattande förändringsarbeten inom kommunikation kan mötas av förändringsmotstånd, detta då det kräver många representanter som är med och utformar exempelvis ett accepterat arbetssätt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Om förändringsarbetet inte implicerar representanter från samtliga delar som förändringsarbetet berör, kan implementationen misslyckas.

En stor del av nuvarande forskning inom kunskapshandling, utgår från ett organisatoriskt perspektiv, där forskningen främst tittar på hur implementationer av kunskapsöverföring kan lyckas i hela organisationer. Tidigare forskning talar om att medarbetare är viktiga kunskapsbärare i ett företag. Trots detta så uppvisar forskningen ett bristande fokus hos medarbetare vid kunskapsprojekt, där helhetsperspektiv vid problemsituationer och implementationer inte kan realiseras.

I Seba & Rowley (2010) studie har kunskapshandling implementerats i strategier och processer hos fyra brittiska polisstyrkor. Studien visade att organisationerna möttes av stora problem vid uppmuntring av kunskapsöverföring bland medarbetare. Två orsaker identifierades till motivationsbristen för de organisatoriska förändringarna. Den första orsaken var att implementationen omfattade hela organisationen, där kommunikationen under förändringsarbetet var ojämn. Kommunikation nådde inte ut till samtliga medarbetare i de olika polisstyrkorna. Den andra orsaken var att de anställda hade förutfattade meningar om utfallet av strategi-implementationen, vilket kan påverkat resultatet av implementationen.

Flera tidigare studier har som tidigare nämnt undersökt hur implementationer av kunskapshandling fungerar på en organisatorisk nivå. Författarna Saurin & Ferreira (2009) har bland annat i sin studie undersökt en implementation av Lean Production. Där konsta-

terade författarna att det finns nackdelar med att studera en hel organisation, då implementeringen kan presentera lyckade respektive misslyckade resultat på olika avdelningar inom organisationen. Det kan vara svårt att utvärdera om implementationen lyckats för hela organisationen om arbetstagaren upplever Lean-implementationen väldigt olika. Författarna menar istället på att implementeringsgraden kan variera mellan företagets avdelningar och att dessa ska undersökas separat för mer rättvisande resultat i företaget.

Att tidigt involvera medarbetare i implementeringsarbeten ökar kunskapen hos anställda och arbete kan utföras med bättre kvalitet. Angelis, et. al (2011) talar om att det är viktigt att medarbetare deltar i implementeringsfasen, eftersom det ger medarbetare möjligheten att kreativt lösa produktionsproblem och utarbeta processförbättringar. Angelis, et. al (2011) påpekar dessutom att engagemang är starkt kopplat till en vilja att delta i aktiviteter som förändringsprojekt, då detta ger medarbetaren självkontroll av sina arbetsuppgifter.

I en studie gjord av Piercy & Rich (2009) implementerades Lean-verktyg i serviceprocesser på olika tjänsteföretag i England. Vid var och ett av företagen observerades positiva förändringar i serviceprocesserna, då supportmedarbetare blev mer involverade i implementeringen. Lean-verktygen resulterade i ett standardiserat arbetssätt och ökad kunskap bland medarbetare, eftersom inkommande ärenden i supportprocessen kunde lösas med bättre kvalitet.

Losoncin, Demeter & Jenei (2010) har i sin studie om en Lean production - implementation visat att tro, engagemang, kommunikation och arbetssättet är viktiga förutsättningar att beakta för att medarbetare ska ha förtroende. Detta för att lyckas med implementering av filosofin Lean. Beroende på hur stor implementeringen är i ett företag påverkas individen olika mycket. Stora omorganisationer kräver tro och kommunikation, medan mindre omorganisationer kräver engagemang och en tydlig arbetsmetod att följa.

Att implementera Lean production kräver därför att man väcker engagemang och motivation hos medarbetare. Treville & Antonakis (2006) menar i sin studie att Lean production kan skapa inre motivation hos medarbetare genom förändringar i arbetsutformningen. Å andra sidan kan motivationen begränsas om överdriven kontroll utförs. Medarbetare behöver känna att deras arbete berikas för att uppnå inre motivation, vilket kan ske genom feedback för utfört arbete, samt genom att medarbetare får ett visst ansvarstagande i sina arbetsuppgifter (Liker, 2009).

Målet med Lean production är att jobba kontinuerligt och metodiskt med ett standardiserat arbetssätt i fokus. Arbetssättet fokuseras genom att eliminera slöseri i processer samt ständigt förbättra arbetsmetoden. Eiriksdottir & Catrambone (2011) skriver att instruktioner är en nyckelfaktor för standardiserade arbetssätt, där utformningen av instruktioner kan förbättra prestanda och lärande i processer. Beroende på vilka instruktioner som krävs kan en avvägning mellan lärlarhet och användbarhet göras. Artikeln presenterar en fallstudie som visade att studenter väljer att inte använda sig utav instruktioner vid utförande av uppgift, eftersom att läsa instruktioner tar kognitiv ansträngning. Författarna menar att människan för det mesta använder instruktioner som den sistnämnda metoden när denne inte vet hur

den ska gå tillväga. Eiriksdottir & Catrambone (2011) talar därför om att utformning av instruktioner och kombination av olika instruktioner är avgörande för nå effektivitet av prestanda, inläring och kunskapsöverföring i processflöden.

Schroeder, et. al (2011) har i sin studie undersökt hur lärarnas pedagogiska övertygelse påverkat elevernas engagemang vid inläring av texter tillsammans med tillhörande instruktionsbilder. Studien visade att om lärare trodde på att elever skulle lära sig enklare och fortare genom instruktionsbilder, så resulterade lärarnas övertygelse i mer engagemang från eleverna. Författarna menar på att tydliga instruktionsbilder är lika viktiga som den pedagogiska övertygelsen vid utläring, för att intressera elever och skapa engagemang. Dessa resonemang överensstämmer med Burdick & Willis (2011), som talar om ett arbetssätt där designtänkande och digitalt lärande samspelar. Institute of Play grundade en grundskola i New York City där principer från speldesign har implementerats. Olika strategispel användes i undervisningen och utgör kärnan i skolans läroplan. Denna undervisning har resulterat i att studenter blivit mer engagerade och fått djupare kunskaper inom de olika skolämnena. Genom digitala spelinstruktioner och samarbete mellan elever, har komplexa problemlösningar kunnat göras inom matematiken. Författarna understryker å andra sidan att det finns utmaningar med digitalt lärande eftersom teknologi förändras hela tiden och kommer kräva ständiga förbättringar i arbetssättet. Människan tvingas därför konstant lära sig att göra nya saker varje dag.

1.2 Problemformulering

Tidigare forskning väljer till övervägande del att fokusera på ett organisatoriskt perspektiv och hur förändringsarbeten påverkar organisationer på en övergripande nivå. Många organisationer tenderar att vara mer resultat- än metoddrivande, vilket hotar organisationen då medarbetarna med sin kompetens och engagemang, många gånger inte får delta i organisationens utvecklingsarbete.

Processen i den utvalda enheten på fallföretaget följer ett Lean-baserat arbetssätt, där implementeringsgraden av förändringsarbeten kan variera mellan olika avdelningar (Saurin & Ferreira, 2009). Det är av vikt att undersöka det Lean-baserade arbetssättet endast på den utvalda enheten, för att få mer tillförlitligt resultat och för att lyfta fram medarbetarperspektivet inom enbart denna enheten. Petersson, et. al (2009) talar om Lean production som ett medel för att tillfredsställa verksamheten genom att eliminera slöseri som inte skapar värde för företaget och kunden.

För att uppnå Lean som förhållningssätt finns metoder och verktyg som underlättar för medarbetares arbetssätt, där bland annat engagemang har en nyckelroll. Arbetssättet ska vara enkelt och tydligt att förstå, framförallt för involverade personer i arbetet. Genom att dokumentera med visualiserande bilder och beskrivningar, kan processtegen tydliggöras och ge riktlinjer i det dagliga arbetet. Syftet med processdokumentation är att skapa effektivare och tydligare processorienterade arbetsuppgifter.

Det forskningen däremot inte fokuserat på, är följaktligen medarbetarens upplevelse av processdokumentation, hur Lean-baserat arbetssättet kan påverka kunskapen inom organisationen och hur kunskapsöverförande processer kan användas för att sprida kunskap i organisationen. Genom att fokusera på medarbetarnas upplevelse av arbetssättet och hur kunskapsöverföring sker i processen, kan det vetenskapliga problemet med att processdokumentation inte används, lösas.

Studien grundar sig i både ett vetenskapligt och praktiskt problem. Det praktiska problemet handlar om att förstå hur medarbetarna upplever processdokumentationen och hur det påverkar arbetssättet samt kunskapsöverföringen i processen. Tidigare forskning talar om att kunskapshantering och implementeringar många gånger fokuserar på hur det kommer påverka hela organisationen och processer på övergripande nivåer. Processer riskerar att beskrivas på för hög nivå, vilket kan drabba det standardiserade arbetssättet och att medarbetarens perspektiv glöms bort.

Det vetenskapliga problemet handlar om att tidigare forskning talar för att processdokumentation i processer inte används, då de kan vara kognitivt ansträngande. Det finns därför ett kunskapsgap angående medarbetarens perspektiv om hur processdokumentation ska användas för att skapa effektiv kunskapsöverföring.

Kunskapsbidraget bidrar till en studie om medarbetare i en fallorganisation och hur de upplever tidigare implementerade processdokumentation och kunskapsöverföring i en process. Studien lyfter frågan hur kunskapsöverföring kan öka bland medarbetare i ett Lean-baserat arbetssätt. Arbetet ger dessutom fallorganisationen en verklig bild av medarbetarnas upplevelse av processens dokumentation och arbetssätt, för att på så vis öka medvetenheten hos ledningen av förbättringar som behöver göras inom processen.

Det akademiska bidraget identifierade ett gap i den tidigare forskningen, nämligen att processdokumentation inte används i den utsträckning som varit tänkt. Tidigare studier visade nämligen på att processer många gånger beskrivs på komplexa nivåer, där den organisatoriska inverkan kan verka viktigare att studera. En processdokumentation är viktig för de som arbetar i processen, för att förstå hur arbetet ska utföras. Dokumentationen kan vara mindre viktig för någon utomstående till processen, till exempel en chef eller leverantör. Medarbetarens perspektiv bör därför lyftas för få samsyn på processens arbetsmetod tillsammans med en accepterad processdokumentation, så att dessa kan förankras i företaget.

1.3 Syfte och frågeställning

Genom att analyserat litteraturen har tidigare studier påvisat att motivation och engagemang spelar en nyckelroll i ett standardiserat arbetssätt enligt Leans förhållningssätt. Forskningen visar att processdokumentationen sällan används för det avsedda syftet. Processdokumentation är viktig information som kan öka kunskapen hos medarbetare och tillföra värde i en tydlig och enkel arbetsmetod.

Syftet med studien är att undersöka medarbetarnas upplevelse av ett Lean-baserat arbetssätt, processdokumentation och kunskapsöverföring i en process på fallföretaget. Det är även av vikt att förstå hur upplevelsen påverkar organisationen och hur kunskapsöverföring kan användas för att utveckla arbetssättet i processen. Detta för att öka kunskapen mellan medarbetare och bli en mer lärande organisation.

Utifrån detta problemområde kan två forskningsfrågor formuleras enligt följande:

1. Hur upplever medarbetare det Lean-baserade arbetssättet, processdokumentationen och kunskapsöverföringen i en utvald process på fallorganisationen?
2. Hur påverkas fallorganisationen utav medarbetarnas upplevelse i den utvalda processen?

1.4 Avgränsning

Studien kommer avgränsa sig till medarbetare som arbetar inom utvald process på fallorganisationen. En avgränsning kommer även ske i valet av att presentera teorin Lean production på en övergripande nivå, där endast några verktyg och metoder i teorin kommer presenteras. Begränsningen görs på grund av att dessa bortvalda metoder och verktyg inte är relevanta att fördjupa sig inom, då studiens syfte är att undersöka medarbetarnas upplevelse av processdokumentationen, arbetssättet och kunskapsöverföringen i en process. Endast en översiktlig kunskap om Lean behövs för att förstå hur ett Lean-baserat arbetssätt skiljer sig från andra "traditionella" arbetssätt. Denna studie avgränsar även processdokumentationen till enbart instruktioner, då annan dokumentation till processen inte finns tillgänglig.

1.5 Målgrupp

Målgruppen för studien är främst medarbetare i fallföretaget som arbetar i projekt enligt den utvalda processen eller har haft tidigare erfarenheter av arbetssättet. Studien omfattar medarbetare som är medvetna av den processdokumentationen som ligger till grund för arbetsgången i processen. Studien utfördes på en fallorganisation, där medarbetare tillsammans med beslutsfattare blir inblandade aktörer i arbetet. Andra intressenter som berör målgruppen och kan ha nytta utav studien är forskare inom informatik och andra företag som möter liknande problemsituationer.

1.6 Disposition

Introduktionen presenterar tidigare forskning som utmynnar i studiens syfte och problemformulering. Vidare visas de teorier som använts för att precisera forskningsområdet. Dessa teorier används för att analysera insamlad empiri från intervjuer. Den valda metoden till studien beskrivs sedan för hur empirin har samlats in. Resultatkapitlet visualiseras med en tabell över intervjudeltagarnas roller och ansvar inom processen. Empirin fortsätter sedan att presentera kodade och sammanställda intervjuer, där analysen av empirin tar stöd från tidigare presenterade teorier och tidigare forskning. Slutligen avslutas rapporten med en resultat- och metoddiskussion, slutsats och förslag på fortsatt forskning.

1.7 Beskrivning av fallorganisationen

Fallorganisationen är en multinationell teleoperatör som bedriver telekommunikation genom att bistå miljoner människor att vara anslutna och kommunicera, göra affärer och bli underhållna. Företagets syfte är att föra världen närmare kunderna. Koncernen omfattar dotterbolag runt om i Norden och Baltikum. Verksamheten är en stor leverantör av internet och telefoni. Fallorganisationen finns på dem flesta orter runt om i Sverige. Företaget arbetar processororienterat och håller i dagsläget på med att förankra processer i företagets organisationsmodell. Det finns ett fokus på övergripande processnivåer hos chefer och ledare i fallföretaget. Det har däremot identifierat att det saknas en samsyn på processer som finns dokumenterade på aktivitetsnivå. Processer är inte alltid etablerade på rätt sätt, där medarbetare inte blir involverade vid förändringsarbeten. Medarbetares perspektiv behövs därför för att arbetssätten ska omfatta likartade arbetsuppgifter och uppnå standardiserade metoder.

1.8 Förstudie

Problemområdet identifierades under en praktiktermin år 2018, där studenten genomförde ett projekt på fallorganisationen. Under praktikterminen gjorde studenten en kvalitetssäkring av en process för en enhet på fallorganisationen. Studenten träffade andra process-

kunniga, där det genom mätning konstateras att processen inte etablerats på rätt sätt. Observationer visade att fallorganisationens medarbetare saknar ett standardiserat arbetssätt som ger vägledning i det processorienterade arbetet. Problemet i fallorganisationen är känt av medarbetare men aldrig prioriteras utav verksamheten. Det förekom även att medarbetare i fallorganisationen inte heller hade samma kunskaper och färdigheter i processarbete, vilket även påverkar kunskapsöverföring mellan medarbetare.

2. Teori

I detta avsnitt presenteras valda teorier och verktyg genom figurer och modeller för det preciserade forskningsområdet.

2.1 Processdokumentation

Vid arbete med processkartläggning är det viktigt att förstå syftet med processkartan. Genom att rita kartor som visar uppbyggnad av processer i en verksamhet, kan dessa underlätta förståelse för hur organisationens olika delar samspelar och verkar, för att i slutändan skapa värde för kunden (Larsson & Ljungberg, 2012). Ett tydligt syfte med processkartan gör det enklare att förstå vilka delar som processen innehåller och hur dessa ska lyftas fram. En processkarta kan knyta an information till processen, för en komplett processdokumentation. Detta underlättar för de som arbetar i processen likaväl för de som utvecklar och styr (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

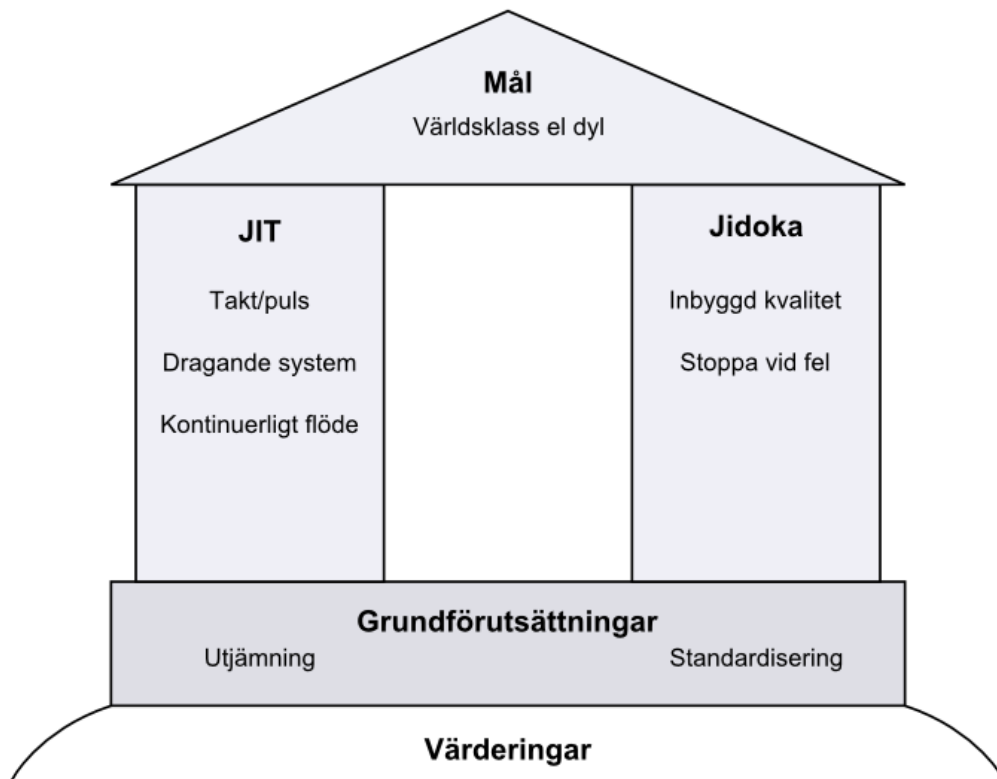
2.2 Metodstandard

Utförandet av olika moment i en produktionsprocess kallas metodstandard. Dessa innefattas vanligtvis i ett tjänsteföretag, där arbetssättet står i fokus. Till skillnad från en metodstandard, används en produktstandard för standarder inom konstruktion och utseende av en produkt. En metodstandard säkerställer bland annat kvalitet, säkerhet och effektivitet och kan användas som kommunikationsmedel för att överföra kunskap om hur arbetet ska utföras på bäst sätt. Petersson, et. al (2009) skriver att organisationer som ger utrymme för mer kreativitet och där fler oförutsedda händelser sker kan det vara svårt att upprätta en metodstandard. Verksamheter har viss del repetitiva arbetsuppgifter, där metodstandard har en viktig del för att leda till mindre personberoende, jämnare kvalitet, ökad kapacitet, minskad sårbarhet och ökad förutsägbarhet (Petersson, et. al, 2009).

2.3 Lean Production

Ett standardiserat arbetssätt introduceras redan i teorin Lean production, där metoder om likartade arbetssätt analyseras. Petersson, et. al (2009) menar på att för att förklara hur processdokumentation främjar det standardiserade arbetssätt, så behöver uppbyggnaden av teorin Lean production förstås. Teorin Lean production innebär ett förhållningssätt där man ska sträva mot att eliminera slöseri, uppnå korta ledtider och jämnare produktion och arbetsbelastning. Ett mål med teorin är att skapa kontinuerliga processflöden för att lätt upptäcka problem som uppkommer. Petersson, et. al (2009) beskriver även att det är av vikt att använda dragande system för att undvika överproduktion och små mellanlager. Detta kräver att arbetssättet är i fokus och att hela företaget arbetar tillsammans kontinuerligt och meto-

diskt för ständigt reflektera och förbättra ett standardiserat arbetssätt. Instruktioner kan därför användas för att öka prestanda och effektivitet i processer, där människor arbetar tillsammans för att utveckla organisationen till en mer lärande organisation.



Figur 1. *Lean- modellens grund* (Petersson, et.al. 2009)

Petersson, et. al (2009) visualiserar modellen TPS-templet med Lean-principer (se figur 1), där denna modell ger stöd åt att komma ihåg och kommunicera ut principerna i organisationen. Lean-modellen läses nedifrån och upp och liknar därför ett husbygge. Först när grunden till huset är klart kan väggar och tak tillsättas. Grunden utförs av ett bygglov som kan vara ledningens initiativ och övertygelse till att ge stöd åt att satsa på långsiktiga framgångar med Lean. Om ledningen inte är tillräckligt övertygade, riskerar förändringen att misslyckas eller läggas ned innan den ens satts igång. Väggarna på huset representerar huvudprinciperna *JIT* och *Jidoka* i Lean som underlättar förändringsarbeten. För att uppnå effektiv tillämpning av huvudprinciperna behöver grundläggande förutsättningarna *standardisering* och *utjämning* vara under stabilitet och kontroll. Taket är pilformat och innehåller visionen om att nå bästa tänkbara kvalitet, kostnad och ledtid. Pilen i sig själv symboliserar strävan mot perfektion genom ständiga förbättringar.

2.3.1 Lean som medel istället för mål

Modig & Åhlström (2017) skriver att mål och medel oftast blandas ihop i arbete med Lean. Författarna talar om att blanda ihop dessa innebär att organisationer många gånger missar huvudsyftet med att genomföra förändringsarbeten. Alldeles för mycket vikt läggs vid användningen av medel. Ett medel används för att förklara hur något ska göras och målet varför det ska göras. Problematik uppstår om metoden blir ett mål i sig och inte det medlet för att nå ett mål. Att organisationer implementerar specifika metoder och verktyg gör dem inte mer Lean. Det är kunskapen bakom teorin och varför ett förändringsarbete ska göras som är avgörande.

2.4 Lärande organisation

Liker (2009) talar för att en lärande organisation inte endast handlar om hur affärsmetoder eller ny teknik utvecklas utan hur människan ska gå tillväga för att ständigt lära sig nya kunskaper och färdigheter. För att bli en mer lärande organisation krävs det att inlärningskapaciteten utvecklas och växer med tiden, samt där medarbetarna anpassar sig till en konkurrensutsatt, utvecklande och föränderlig miljö. Liker (2009) menar även att standardisering och innovation tillsammans utgör kontinuitet. En enskild individ kan hitta på innovativa arbetssätt för att omvandla kunskap till lärande för hela organisationen, men endast på grunden att metoder standardiseras och används av hela organisationen.

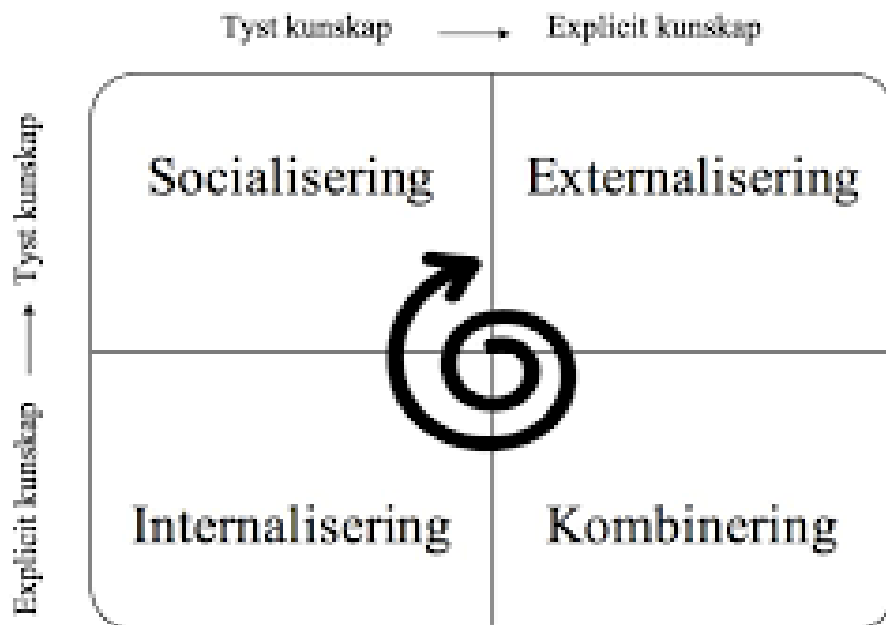
2.5 Engagemang

Medarbetare är oftast intresserade av att utveckla kunskaper inom sitt yrke. Det är viktigt att trivas på arbetsplatsen, då det kan leda till bättre resultat. Att bli bättre på att utföra arbetsuppgifter leder till att tidsåtgången för utförande av arbete minskar. Detta ger inte en mer lärande organisation. Medarbetare bör få möjligheten att utvecklas inom organisationen, då detta påverkar medarbetarens trovärdighet och lojalitet gentemot organisationen (Angelis, et al, 2011). När medarbetaren engageras, ökar lusten att delta i aktiviteter som förändringsprojekt och självkontroll av arbetsuppgifter. Vid implementering och arbete med Lean transformationer, är det viktigt att anställda utvecklar engagemangsnivåer. Detta genom övertygelse till förändringen och kunskapsöverförande aktiviteter för att utveckla arbetsmetoder och arbetsförhållanden för medarbetare (Losoncin, Demeter & Jenei, 2010). Nyckelprinciperna inom Lean bygger på standarder som förutsätter att medarbetare följer dessa. Å andra sidan kan även det betyda att standardiserade arbetsuppgifter kan leda till att medarbetaren tappar engagemang om arbetssättet utvecklas och drivs utav endast chefer (Angelis, et al, 2011).

2.6 Kunskapsöverföring

Nonaka (1991) beskriver att den egna kunskapen kan börja som en tyst kunskap. Detta innebär ett tillstånd där det är svårt att sätta ord på den kunskap man besitter, men har förståelse för och kan utföra den i praktiken utan problem. Människan kan per automatik utföra kunskapen, oftast utvecklad genom erfarenheter under tidens gång, men har svårigheter att förmedla kunskapen till andra.

Explicit kunskap är en annan typ av kunskap som innebär att individen genom erfarenheter och situationer kan uttrycka den kunskapen som människan besitter genom att sätta ord på den. Björkegren (2000) menar att det är svårt att få kunskap att spridas ut i en hel organisation, då budskapet med kunskapen tappar sitt ursprungliga värde när det återberättas till andra människor. Det är viktigt att presentera kunskap i en kontext som involverar gemensamma grunder, så som arbete inom liknande arbetsuppgifter. Björkegren (2000) presenterar även Brown och Duquid (1998) resonemang att kunskap lättare kan överföras när det sker inom än utom en grupp människor. Inom en grupp människor så finns gemensamma faktorer som språk, arbetskultur etcetera. För att göra processdokumentation till ett levande dokument är det viktigt att beakta dokumentet som viktig informationsöverföring mellan medarbetare. Det kan vara nödvändigt att sätta samman medarbetare, diskutera arbetssätt och dokumentationsinnehåll för ökad kompetens inom enheten och ständiga förbättringar i processen (Jacobsen & Thorsvik, 2014).



Figur 2. Nonakas modell för kunskapsskapande (Nonaka 1991)

Nonaka (1991) beskriver fyra kunskaper om kunskapsomvandling i modellen om kunskaps-
skapande. Modellen talar om att kunskap skapas genom tyst kunskap och explicit kunskap
(se figur 2), där denna omvandling utgör de fyra kunskaperna;

1. Från tyst kunskap till tyst kunskap
2. Från explicit kunskap till explicit kunskap
3. Från tyst kunskap till explicit kunskap
4. Från explicit kunskap till tyst kunskap

Socialisering

Nonaka (1991) menar att tyst kunskap erhålls genom erfarenheter. Utan att dela erfarenheter
så är det svårt att förstå varandras kunskapsprocesser. Överföringen av information spelar
en mindre roll bland känslor och uttryck som nyanserar och målar upp en bild utav erfaren-
heter. Att gå från tyst kunskap till att dela erfarenheter kallas *socialisering*.

Kombination

Nonaka (1991) påstår att kunskap kan även omvandlas genom att använda sociala samman-
hang för att kombinera uttrycklig kunskap som individer använder och genererar. Individer
kan utbyta och kombinera kunskap genom till exempel möten via fysisk plats eller via tele-
fon. Att bygga vidare på befintlig information genom att lägga till, rekontextualisera etc. av
explicit kunskap kan leda till ny kunskap. Att gå från explicit kunskap till att skapa ny ex-
plicit kunskap kallas *kombination*.

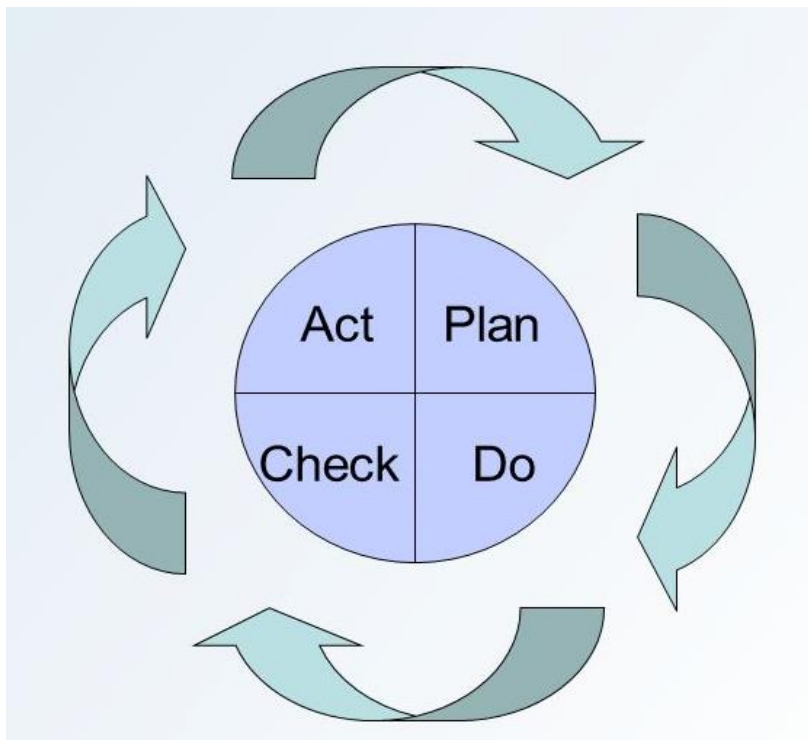
Internalisering och Externalisering

Nonaka (1991) skriver att kunskaperna, tyst kunskap och explicit kunskap, tillsammans ut-
gör en grund och kan expandera över tiden genom gemensam interaktion. Interaktionen kan
ske på två olika sätt, där ena innebär att kunskap omvandlas av tyst kunskap till explicit
kunskap och kallas för *externalisering*. Det andra omvandlingssättet innebär att explicit
kunskap blir till tyst kunskap, vilket kan liknas till begreppet lärande. Denna process kallas
internalisering. Lärande i internalisering kan användas som metafor för externaliserings-
processen medan handlande i externaliseringsprocessen är kopplat till internaliseringspro-
cessen.

2.7 PDCA- cykel

Verktyget PDCA-cykeln kan användas vid framtagning av en ny standard, där till exempel
implementering av nya instruktioner eller värdehöjande aktiviteter i en process tillsätts. Mo-
dellen består utav de olika faserna plan, do, check och act, där dessa moment används främst
inom förändringsarbeten tillsammans med användare i en process för att skapa engagemang

och öka kunskap bland medarbetare (se figur 3). PDCA-cykeln kan användas vid metodstandardisering och liknas med Toyota Production systems, för att sträva efter kontinuerliga förbättringar, där instruktioner och arbetssätt är ständigt uppdaterade vilket minimerar risken att det blir oanvändbara och gamla (Petersson, et. al, 2009).



Figur 3. *PDCA-Cykeln* (Petersson, et.al. 2009)

Petersson, et.al. (2009) beskriver modellen som en förbättringsметод vilken kan användas som en grund för att strukturera förbättringsarbeten. Av de fyra faserna räknas planeringsfasen att normalt bör ta längst tid, då fasen innebär mycket mer än att endast planera. Planeringsfasen omfattar att definiera behov, samla in data, urskilja och analysera problem samt identifiera problemets grundorsak. Om planeringsfasen är tydligt definierad och de involverade förstår vad förändringsarbetet går ut på och vad de ska göra, går genomförandet enkelt att utföra. Kontrollfasen innebär att utvärdera hur det har gått, vilket stödjer det huvudsakliga lärandet. Det är viktigt att det nya arbetssättet är accepterat av alla berörda i förändringen för en etablerad och lyckad implementering. Lyckad förbättring innebär att verksamheten förbättrats en nivå och genererar ökad kunskap.

2.8 Kritik mot att tillämpa scientific management-principer

Liker (2009) talar om att tvingade byråkrati leder till ökad produktivitet genom scientific management-principer, men detta genererar även att människor beaktas som maskiner i arbetet. Byråkratier är oftast statiska, totalt ointresserade av förändringar och anställda styrs oftast utav ledning och chefer. Liker (2009) påpekar att omvärlden och tekniken är föränderlig och förändringar sker i höga hastigheter. Det är därför viktigt att skapa flexibla organisationer där inte förändring möts av motstånd och regler och procedurer uppdateras och underhålls under ständig utveckling tillsammans med medarbetare i organisationer. Att sätta samman regler och procedurer som möjliggör delaktiga anställda, där dessa anses som stöd snarare än påtvingade stränga regler, kallas för en möjliggörande byråkrati. Denna struktur kan utformas och förbättras tillsammans med de som utför arbetet, där standardiseringen hjälper människor att styra det egna arbetet.

Till skillnad från den tvingande byråkrati som kritiserats i taylorismen, växer en möjliggörande byråkrati fram, där The Toyota Way använder denna typ av byråkrati och lyfter den viktiga aspekten av strukturen;

" (...) Arbetaren är den värdefullaste resursen – inte bara ett par armar som tar ordet, utan en analytiker och problemlösare" (Liker, 2009,182)

Detta perspektiv ger taylorismen ett demokratiskt beteende, där föreställningen om att anställda är maskiner i arbete inom Lean skrotas helt och fokus i organisationer flyttas till att tänka på möjliggörande system och procedurer.

3. Metod

Detta avsnitt presenterar studiens tillvägagångsätt och genomförande av empiriinsamling. Det framgår även hur studien förhåller sig till tillförlitlighet och etiska överväganden.

3.1 Vetenskaplig ansats

Arbetet grundade sig på en förstudie som bedrivits under och efter en praktiktermin tidigare under hösten 2018. Studien inleddes med en induktiv ansats, där litteratursökning kring Knowledge management och Lean Production gjordes. Genom en induktiv ansats kan större mängder litteratur inhämtas, för en bredare kunskapsgrund mot studiens problemområde. Ur litteraturen kan teorier sedan användas som hjälpmedel för att dra generella slutsatser.

Efter att litteratur granskades valdes ett tillvägagångsätt för att inhämta empiri till studiens teoretiska grund. Jacobsen (2002) talar om att den valda metoden för insamling av data är viktigt att överväga, med tanke på att de kan påverka resultatet. En kvalitativ undersökning utfördes, då detta är en relevant metod att använda för att samla in individuella uppfattningar om hur medarbetare upplever ett arbetssätt, processdokumentation samt kommunikation i en utvald process. Empirin samlades in genom individuella semistrukturerade intervjuer, eftersom dessa tillåter respondenten att svara öppet. Studien är en fallstudie av ett företag (Jacobsen, 2002).

3.2 Uppbyggnad av intervjuer

Studien tillämpade en kvalitativ ansats för att gå på djupet med detaljerade data. Primärdata samlades in med semistrukturerade individuella intervjuer. Data i form av ord, meningar och berättelser samlades in (Jacobsen, 2002). Genom att följa en intervjuguide med öppna frågor och svar, möjliggjorde detta få begränsningar på vad respondenten kunde säga samt utan att påverka innehållet. Intervjuerna gav en mängd data som sedan analyserades. Intervjuguiden underlättade att styra inom teman för undersökningsområdet. Intervjuerna varade under cirka en timme tillsammans med medarbetare, på en plats ute på företaget.

Förstudien (1.7) visade att respondenterna har arbetet olika mycket inom den utvalda processen och att det därför var av vikt att vara tydlig och pedagogisk under intervjuerna, särskilt när oklarheter uppstod i frågeformuleringarna.

Något att nämna är att samtliga frågor inte ställdes under de semistrukturerade intervjuerna, eftersom några respondenter svarade på frågor innan de hade hunnit ställas. Detta kunde bero på hur olika insatta respondenterna var i processen, där de med mer kunskap och erfarenhet kunde beskriva arbetssättet mer ingående i jämförelse med de nyanställda. Det var viktigt att förstå medarbetarnas kunskapsgrund samt att kunna modifiera frågor vid behov

utan att förändra frågeställningens syfte. Genom att ha förtydligat frågorna så kunde risken att samla in felaktiga data i form av misstolkning eller obesvarade frågor undvikas.

3.3 Urval och respondenter

Jacobsen (2002) menar att intervjuer passar när få informanter ska undersökas eftersom intervjuer generellt omfattar stora datamängder att analysera. Antalet respondenter bestod därför utav ett tiotal stycken medarbetare med varierande yrkesroller i fallorganisationen, så som; projektledare, lösningsarkitekt, domänarkitekt, testledare, verksamhetsutvecklare och processutvecklare. Samtliga respondenter förväntades arbeta inom processen på den utvalda enheten på fallorganisationen. Ett krav var att de sedan tidigare skulle ha använt sig utav tillhörande processdokumentation för processen. Respondenterna valdes ut av min uppdragsgivare från företaget, utifrån ovannämnda krav. Detta urval var utefter ett så kallat bekvämlighetsurval (Jacobson, 2002), vilket innebär att respondenter selekteras utifrån främst tillgänglighet. Variation utifrån ålder, utbildningsnivå, kön etcetera kunde inte tas hänsyn till utifrån bekvämlighetsurvalet, då tillgängligheten av medarbetare var begränsande i mån av tid.

3.4 Genomförandet av empiriinsamling

Efter att ha strukturerat upp en intervjuguide (se bilaga 1), skickades e-post till utvalda respondenter med ett informationsbrev. Detta för att presentera syftet med undersökningen, datum som önskas för intervjun, introduktion som inkluderar vilket universitet och utbildning jag kommer ifrån och anonymitet i informationssamlingen. Likt vad Jacobsen (2002) rekommenderar, ägde intervjuerna rum på respondenternas arbetsplats för att skapa en mer bekväm och trygg miljö för respondenterna under intervjuerna. Något att nämna är att fallorganisationen har sköna soffor och bra belysning, vilket även det skapar en avslappnad miljö. Tio intervjuer ägde rum mellan vecka 12 och 13 under 2019. Samtliga intervjuer genomfördes under liknande förutsättningar, där intervjuguiden användes som underlag men där ordningen på frågorna inte behövde vara i kronologisk ordning. Samtalen spelades in med bandspelare utefter respondenternas godkännande. Under intervjuerna var det viktigt att hålla ett neutralt utgångsläge för att minska risken för intervjuareffekt och då missleda respondenten till att svara på ett visst sätt. Jacobsen (2002) menar att ett neutralt tonläge och sättet en fråga ställs på kan öka chansen för tillförlitliga svar.

Studiens syfte att undersöka upplevelse var fördelaktig med kvalitativa intervjuer där respondenten fick utrymme att uttrycka åsikter och upplevelser. Jacobsen (2002) talar om att vid intervjuer bör antalet respondenter hållas till ett mindre urvalsunderlag, eftersom det genererar stora mängder data att analysera. Även om data från tio personer tog lång tid att analysera, bidrog detta till nyanserade perspektiv och bra resultat.

3.5 Analys av insamlade data

Jacobsen (2002) skriver att kvalitativa data analyseras utifrån de tre stegen beskrivning, systematisering och kategorisering, samt kombination. Det första som behövdes göras vid insamling av data var att transkribera data från intervjuerna med hjälp av en bandspelare. Den insamlade datan från samtliga respondenter sammanställdes i ett dokument där svaren kunde överblickas genom tjocka beskrivningar, vilket innebär att materialet är rikt med detaljer, analyser och variation (Jacobsen, 2002). Det andra som behövde göras var reducering av överflödigt information, för att förenkla data och göra den till en lättöverskådlig helhet vid granskning. Det tredje steget innebar att tolka materialet för att identifiera meningsbärande enheter. Jacobsen (2002) talar om att dessa meningsbärande enheter i respondenternas svar sedan kan omvandlas till kategorier i enlighet med innehållet. Jacobsen (2002) menar att detta underlättar för överskådligheten av analyserat data. Resultatet presenterades i löpande texter förenat under teman som ansågs lämpliga för att besvara studiens frågeställningar. Teman möjliggjorde att respondenternas svar kunde presenteras på ett överskådligt sätt. Utifrån teman så kunde sedan mönster urskiljas och en uppfattning av respondenternas upplevelse av instruktioner erhållas.

3.6 Tillförlitlighet

Validitet

Tillförlitlighet handlar om intern validitet, som behandlar resultatens giltighet (Jacobsen, 2002). Inledningsvis delades ett informationsbrev ut till respondenter via email för att informera om syfte och bakgrund till undersökningen. Det informerades att deltagandet i studien var frivilligt och kan avbrytas utan orsak, när som helst under studiens gång. Det var även viktigt att i informationen nämna att deltagandet är anonymt samt utformningen av intervjun. Jacobsen (2002) skriver att deltagarna bör förse med relevant information gällande undersökning för att kunna känna sig trygga i sitt deltagande. En hög extern validitet är viktig i denna studie eftersom undersökningsområdet är begränsat till endast en enhet av hela fallorganisationens medarbetare. Vidare tar Jacobsen (2002) upp de två vanligaste problemen med den externa giltigheten. Denne talar om risken att tappa intressanta grupper människor vid urval av respondenter och slumpmässiga fel som kan uppstå och påverka urvalet av respondenter. För att säkerställa den externa validiteten diskuterades det fram lämpliga medarbetare tillsammans med kontaktpersonen i fallorganisationen. Medarbetare som vill delta i undersökningen och som passar för studiens syfte valdes ut. Samtliga respondenter var sedan tidigare involverade i fallorganisationens processarbete i den specifika processen. Det kunde däremot inte kringgåas att det fanns en risk att medarbetarna var olika insatta i processen, vilket kunde medföra att vissa kände sig obekväma att delta och i sin tur påverka studiens resultat.

Reliabilitet

Jacobsen (2002) förklarar reliabilitet som ett mått på hur tillförlitligt undersökningens resultat är. Resultatet påverkas alltid till viss utsträckning av interaktionen som sker mellan undersökaren och respondenten (Jacobsen, 2002). För att inte riskera större utsträckningar talar Jacobsen (2002) att undersökaren bör säkerställa att frågor ställs under så homogena förutsättningar som möjligt. Intervjuerna genomfördes på fallorganisationens konferensrum för att respondenter skulle känna sig bekväma. Alla intervjuer genomfördes under likadana förutsättningar. Genom att ställa frågor till samtliga respondenter kunde en kontroll längs vägen utföras gällande tonläge och faktorer som kan påverka hur frågorna upplevs av respondenten. Under intervjuerna fanns risken att respondenten missuppfattade frågorna, vilket Jacobsen (2002) menar kan leda till att respondenten svarar på något som inte förstås. Det var därför viktigt att ge respondenten utrymme efter varje fråga att be om förtydligande om det behövdes (Jacobsen, 2002).

Genom att förtydliga frågor kunde förbättringar av formuleringar justeras till nästa intervju, så att dessa blir så klara som möjligt. Detta säkerställer att frågorna besvarades under studiens syfte. Det är viktigt att vara uppmärksam på att respondenter inte alltid svarar på frågor under bra förhållanden, vid epost-enkäter, så kan resultatet exempelvis påverkas om respondenten diskuterat frågorna innan med en annan kollega (Jacobsen, 2002). Informationsbrevet innehöll därför information om att respondenter inte ska diskutera frågorna och svaren med andra respondenter förrän intervjuerna är genomförda med samtliga respondenter. För att minimera felhantering av empiri, användes en bandspelare som kunde spela in samtalen, vilka kunde lyssnas på i efterhand. Detta säkerställde att svaren speglade en realtid under intervjuerna och kunde lyssnas på upprepade gånger.

Etiska överväganden

Informationsbrevet skickades ut till samtliga respondenter, där information om undersökningens syfte och förväntningar av respondenter beskrevs. Detta informationsbrev skickades ut när dessa medarbetare blivit tilldelade av kontaktpersonen på fallorganisationen. Ett ständigt arbete med etiska aspekter bidrar till att undersökningen bibehåller tillförlitligheten. Jacobsen (2002) talar för att respondenter under intervjuer många gånger agerar annorlunda än hur de brukar i en vanlig vardagssituation. Det är därför av vikt att försöka förebygga risken för felaktiga resultat i en undersökning. Jacobsen (2002) framhäver att det informerade samtycket behöver innehålla de fyra huvudkomponenterna; kompetens, frivillighet, full information och förståelse. Dessa säkerställer att undersökningen sker utifrån frivilligt deltagande och att deltagare är införstådda på vilka risker och vinster deltagandet medför till studien (Jacobsen, 2002).

Kompetens

Det var viktigt att undersökningens syfte tydligt framgick och att respondenternas kompetens var tillräcklig, för att ett individuellt beslut kunde tas om deltagandet är fördelaktigt eller inte. Detta krav uppfylls vid de flesta studier, men undersökningar där detta särskilt ska uppmärksammas är vid intervjuer med exempelvis äldre personer och barn, där tydlighet och enkelhet i information kan vara avgörande för undersökningen (Jacobsen, 2002).

Frivillighet

Kravet kan nästan upplevas som självklart. Å andra sidan var det viktigt att beakta om situationer kunde uppstått där respondenter blivit påtvingade att delta i undersökningen av chef eller annan ansvarig ledare. Det kunde även röra sig om gruppsyck om att delta för att kollegor eller vänner varit med i undersökningen. Jacobsen (2002) påpekar att undersökningen resultat kan påverkas i större eller mindre utsträckning när frivillighet beaktas.

Full information

Deltagare fick full information av deltagandet i undersökningen. Väsentlig information för deltagare kan röra sig om undersökningens syfte, vilka risker och vinster undersökningen medför, samt hur materialet till undersökningen kommer att användas (Jacobsen, 2002).

Förståelse

All information betyder inte att respondenterna nödvändigtvis förstår dess innehåll, utan förståelse för informationen är likaledes viktigt. Det kan vara svårt att tyda om respondenten verkligen förstod frågan även om personen säger att den förstår. Det kan även vara svårt att tyda om respondenten saknar motivation och engagemang till fullgörande av undersökningen. Jacobsen (2002) pekar på att respondenter många gånger säger att de förstår fastän de inte gör det, för att på så vis få undersökningen avklarad. Det har varit viktigt att under arbetets gång förse deltagarna med information om undersökningens syfte, genom kontinuerlig dialog gällande rapporten och intervjufrågor. Genom anonymitet har respondenterna haft möjligheten att vara ärliga och öppna, vilket Jacobsen (2002) säger är viktigt för att minimera risken att andra intressenter eller deltagare ska kunna urskilja svaren utifrån olika respondenter i undersökningen. Medarbetarna har fått möjlighet att individuellt besluta sig om de vill delta i undersökningen eller hoppa av undersökningen när som helst under undersökningen. Det har även varit viktigt att stämma av med respondenterna om frågorna uppfattades rätt i intervjuerna, genom att förklara frågorna eller be om godkännande att frågorna förstås innan respondenten besvarar. När rapporten sammanställdes delades rapporten ut till alla inblandade så att de hade möjligheten att granska och godkänna den insamlade informationen.

4. Resultat

I det här avsnittet presenteras resultatet av det insamlade empiriska materialet från tio respondenter från fallorganisationen. Syftet är beskriva arbetssättet i den utvalda processen på fallorganisationen samt lyfta fram medarbetarnas upplevelse av processdokumentation och kunskapsöverföring. Nedan presenteras respondenterna med deras roller och arbetsuppgifter. Sedan presenteras empirin i kategorier som skapats utifrån en sammanställning och analys av intervjuerna.

4.1 Empiri

Respondent	Roll och arbetsuppgifter
Respondent 1	Projektledare, Fördelar ut arbetsuppgifter i det dagliga arbetet. Följer upp och kontrollerar anställdas arbeten. Rapporterar status till ledningen.
Respondent 2	Processägare och ledare med personalansvar. Denne styr och fattar beslut kring processen. Arbetar även med utvecklingsprojekt.
Respondent 3	Förvaltningsledare, Ser till att processen förvaltas och används i det dagliga arbetet.
Respondent 4	Verksamhetsanalytiker, hanterar de krav som inkommer till enheten från kunder, anställda och ledning som berör processen.
Respondent 5	Verksamhetsarkitekt, hanterar att processkartor, dokumentering, rutiner och beskrivningar uppdateras.
Respondent 6	Lösningsarkitekt, arbetar med att ta fram kompatibla lösningar som stödjer system som används i processen.
Respondent 7	Domänarkitekt och ledare för utvecklingsarbete för hela enheten.
Respondent 8	Testledare, styr, planerar och koordinerar arbete med tester av lösningar i processen.
Respondent 9	Testare, testar och följer upp lösningar.
Respondent 10	Testare, testar och följer upp lösningar.

Tabell 1 Tabell över respondenter (egen tabell, 2019)

4.1.1 Användning av processdokumentation

Processen beskriver idag ett flöde för hur olika projektmedlemmar ska arbeta med ett uppstartat projekt tills dess att det avslutats. Processen innehåller olika övergångsfaser där aktiviteter utförs och inkluderar olika projektroller från projekten. De olika rollerna i projekten kan variera men består vanligtvis utav projektmedlemmarna; arkitekter, verksamhetsanalytiker, projektledare, kravanalytiker och testare. Denna process är tänkt att fungera som ett stöd för de olika projektmedlemmarna i deras dagliga arbete i projekten. Processen är dokumenterad för att täcka många olika perspektiv och kan därför uppfattas väldigt omfattande. Processen består utav ett trettiotal huvudprocesser med omfattande processdokumentation till varje processteg. Att dokumentationen är omfattande kan påverka detaljeringens nivå, där de samtliga respondenterna upplever att processen är dokumenterad på en alldeles för övergripande nivå. Aktiviteterna kan vara svåra att förstå och uppfattas innehålla för lite detaljerad information, vilket gör processen ottydlig. Endast ett fåtal av respondenterna uppger att de använder sig utav processen i sina dagliga arbetsuppgifter, där de som inte följer processen talar om att de konstruerat egna tillvägagångssätt som fungerar bättre. Andra respondenter upplever att det inte varit tydligt från chefer att detta arbetssätt borde följas. Majoriteten av respondenterna menar visserligen på att processen kan vara svår att förenkla då det finns många nödvändiga övergångsfaser mellan olika medarbetare som bör dokumenteras. Andra medarbetare menar på att tillhörande rutiner, beskrivningar och instruktioner skulle kunna förbättras. Dessa upplevs svåra att följa då det endast innehåller mycket text och saknas illustrerande bilder.

"Jag tycker att just de instruktionerna som finns tillgängliga skulle kunna dokumenteras bättre. Dessa löper flera sidor text, vilket jag aldrig orkat läsa igenom från början till slut."

Respondent 4

Processen finns dokumenterad på intranätet, tillsammans med andra processer i företagets processkarta. För att hitta processen behöver medarbetaren leta upp denna på intranätet, vilket många gånger kan anses krångligt. Några av deltagarna upplever därför att processen istället borde presenteras fysiskt på till exempelvis projekttavlan inne på kontoret, så att den blir mer synlig och kan diskuteras emellanåt. Endast ett fåtal respondenter har tillgång till ett konto på programmet ART/Aris. Programmet tillåter endast fåtal användare tillsammans med rättigheter för att redigera, att ändra eller uppdatera processen med ny information. Dessa användare behöver gå en kurs i programmet för att få tillåtelse till ett användarkonto, eftersom okunskap och felaktiga ändringar kan riskerar att företagets övriga processer skadas inom ramverket. Majoriteten av respondenterna har inte gått denna kurs då den tar upp en hel dags arbete. Att medarbetare inte kan distribuera tid till detta kan bero på att tid till andra arbetsuppgifter inom projekten behövs prioriteras istället.

4.1.2 Processdokumentation - Instruktioner som nyckelroll

Instruktioner som finns tillgängliga är menade att komplettera och förtydliga processens aktiviteter samt övergångar. Dokumentationen finns endast tillgänglig digitalt med instruktioner länkade i processtegen. Länkarna öppnar upp olika word-dokument som innehåller löpande textdokument på vanligtvis 2–4 A4-sidor med ett fåtal rubriker och bilder. Intervjuerna bekräftar att majoriteten av respondenterna inte använder sig utav instruktionerna men att samtliga respondenter vet vart de kan hittas på intranätet.

" Instruktionerna är alldeles för långa och innehåller på många ställen information som inte berör min roll. Jag upplever att processen är svår att förenkla, då många bitar behöver tas med men att bilder hade underlättat för att förstå processen bättre."

Respondent 9

Att inte använda sig utav instruktionerna påverkar enligt samtliga, resultatet av det som ska levereras i projekten. Processen blir enligt samtliga respondenter svårare att tyda utan instruktioner. Många anser att om processen inte följs kan detta påverka resultatet i projekten. De upplever alltså att projekten producerar olika mycket och dessutom inte utav samma kvalitet. Några av respondenterna känner sig osäkra på vad de olika projektrollerna behöver ansvara för och leverera i projekten, vilket de upplever bero på att projektroller och arbetsuppgifter inte har kvalitetssäkrats och uppdaterats. Senaste uppdateringen var för ett år sedan och överensstämmer därför inte med den information som finns tillgänglig idag.

" Många gånger så kommer man till ett möte som man egentligen inte borde bli kallad till, för att det råder okunskap om min projektroll och ansvarsområden "

Respondent 8

Utöver att själv sätta sig in i processen på intranätet, ges det inga möten eller tillfällen där teamet är samlat för att diskutera om processen och arbetssättet. Processen uppdateras och ägs av ett fåtal personer som samtliga är ledare och chefer. Två av respondenterna är nyanställda sedan några månader tillbaka på enheten. Dessa uppger att de önskat en introduktion av processen utav deras överordnade. De talar om att de fått leta reda på information om processen på egen hand via intranätet, vilket inte varit enkelt och tagit onödigt lång tid. Resterande respondenter kan inte svara på om det förekommer någon uppföljning med nyanställda om processen. De menar att det inte verkar finns något tillfälle till detta vad de vet. Majoriteten har upplevt att nyanställda och framförallt konsulter som är på uppdrag en kortare period på fallföretaget, har behövt tillägna mycket tid för att förstå hur de ska arbeta med sina delar i processen.

Respondenterna talar om att de arbetar enligt Lean genom att tillämpa metoder och verktyg som stödjer ett arbete med reduktion av slöseri och ständiga förbättringar. Nio utav tio respondenter ansåg att fallorganisationen arbetar enligt Lean, inklusive samtliga ledare från intervjuerna. Svaret på vad Lean var enligt respondenterna kunde delas in i minst 15 olika

svar, där till exempel ständiga förbättringar, informationssystem, ökat kundvärde, eliminera slöseri, lärande organisation och kunskapsöverföring var några utav svaren. Några av respondenterna menar på att deras enhet fokuserar på att arbeta enligt Lean mer än vad andra delar av organisationen gör. Majoriteten av ledarna påstod att hela organisationen arbetade enligt Lean och att alla mer eller mindre arbetar med tillhörande verktyg och metoder.

" Organisationens vision och mål med arbetssättet finns tillgängligt på intranätet för alla anställda. Jag skulle säga att alla enheter arbetar enligt några utav de verktyg och metoder som stödjer arbetat med Lean."

Respondent 2

4.1.3 Kunskapsöverförande processer

Arbetssättet kommuniceras oftast informellt, då respondenterna upplever att processen inte fått den uppmärksamhet och prioritet utav ledningen som önskats och behövts. Detta har varit ett av grundproblemen i den här studien. Frågor om processen eller problem som uppstår utarbetas oftast medarbetarna sinsemellan vid lunchpauserna. De har då kommit på tillfälliga lösningar för att komma framåt i processen. Majoriteten av medarbetarna menar att kommunikationen inte är tillräcklig och att många befinner sig på olika kunskapsnivåer gällande processen. Några respondenter menar dock att det ges tillfälle att prata om processen under möten tillsammans med hela enheten. På grund av att processen inte berör samtliga på enheten, undviker medarbetare att ta upp frågor på dessa sammankomster. En annan menar att eftersom processen främst diskuteras informellt, kan det vara så att några känner att dessa frågor inte behöver ställas igen på ett möte. Majoriteten av medarbetarna uppger även att de kommunicerar genom e-post-kommunikation om fel uppstår med andra medarbetare i processen. Många anser att kommunikationskanalen inte är optimal då det tar lång tid att få svar medan andra menar på att väntan på ett svar kan vara värt. Lösningar som tas fram tillsammans med andra medarbetare kan ge ett nyanserat perspektiv på problemsituationen.

Majoriteten av respondenterna anser att kunskap om arbetssättet är ojämn, att vissa besitter mycket kunskap och andra väldigt lite. De upplever att engagemang och motivation saknas bland medarbetare och chefer. Chefer använder sig av teammöten med hela enheten varannan vecka för att lyfta problem som berör hela enheten. Några utav respondenterna menar på att dessa möten tar upp mycket tid från deras dagliga arbetsuppgifter och andra menar på att det inte borde vara möten med hela enheten om processen ska diskuteras. Respondenterna menar att möten borde bli tillsatta tillsammans med de personer som har likartade uppgifter i processen. Samtliga respondenter som inte har en ledarroll menar på att om problem uppstår så vänder de sig hellre till andra medarbetare än chefer. Två av tre ledare menar på att de vill skapa ett bättre band till medarbetarna och lära sig mer om processen. De menar å andra sidan att processen inte fått den prioritering som behövts uppifrån och att tiden till det därför inte räckt till. Ledarna anser att ledningen troligtvis inte fått tillräckligt med information om problemsituationen och att detta är anledningen till att arbetet inte prioriterats mer på enheten. Samtliga ledare menar på att en önskan om att få kommunicera mer med ledningen finns och att arbetet kring arbetssättet och processen ska prioriteras.

" Jag upplever att jag inte har någon motivation till att prata om problem som uppstår i processen, det känns meningslöst utan något stöd från ledningen. Jag säger inte att jag inte har en bra relation till mina chefer, för det har jag men för att arbeta vidare i processen så behövs det kompetenta ledare som stödjer vårt arbete. "

Respondent 6

Arbets sättet utgörs av en process som finns dokumenterad på intranätet och till processen tillkommer instruktioner som beskriver hur arbetet ska utföras enligt de olika projektroller som ett projekt kan bestå av. Majoriteten av respondenterna visar öppet uppgivenhet i intervjuerna. De talar om att instruktioner och processbeskrivningar har tillsatts utav en verksamhetsutvecklare på företaget. Denne har ensam utformat ett arbetssätt som en grupp människor skall följa, vilket samtliga respondenter anser varit ett felaktigt tillvägagångsätt från början. Arkitekterna har i intervjuerna uttryckt att dessa instruktioner är mer till för att matcha fallföretagets processkarta tillsammans med andra dokumenterade processer. Detta har enligt arkitekterna resulterat i att de medarbetare som arbetar i processen, inte använder sig utav dessa instruktioner på grund av komplexitet, att de är ostrukturerade och saknar ett medarbetarperspektiv.

" Instruktionerna till processen tillför inget värde i mitt dagliga arbete i processen, inga instruktioner kan ersätta den kommunikation som behövs för att skapa förståelse för processen."

Respondent 8

En annan medarbetare menar på att processen och instruktionerna har potential till att användas men att bortprioriteringen av ledningen satt stopp för förbättringar utav processdokumentationen.

" Under mina år som verksamhetsarkitekt så har mestadels utav mina förbättringsförslag gått ut på att förbättra processens dokumentation men dessa förslag blivit bortprioriterade och istället så har jag blivit skickad att förbättra andra processer i organisationen. "

Respondent 5

4.1.4 Ständiga förbättringar

Arbetet med att utveckla processen och skapa ständiga förbättringar anser majoriteten av respondenterna endast sker utav processägaren. Respondenterna upplever att inga större förbättringar har gjorts och att arbetet med att genomföra förändringar inte inkluderar medarbetarna. Några respondenter önskar att de inkluderas mer i utvecklingsarbeten medan andra menar på att de förslag på förbättringar som föreslagits tidigare inte tagits på allvar utav ledningen. Samtliga respondenter talar för att utveckling behöver ske omgående. De menar även på att tillfällen behöver ges för att låta medarbetare kommunicera med varandra. Respondenterna talar även för att chefer bör inkluderas mer för att de ska få större förståelse för arbetet i processen.

Samtliga respondenter talar för att kommunikationen mellan projektledaren och projektets deltagare är god. Samtliga upplever att de kan dela med sig utav problem som uppstår i projektet. Projektledaren menar på att i sin roll ansvarar denne för att lyssna på deltagarna samt röja undan hinder som uppkommer under projektet. Å andra sidan upplever denne att det är svårt att få igenom beslut när ledningen måste involveras. Detta menar projektledaren kunna bero på att de saknar förståelse för hur processen fungerar och att den är i behov utav att uppdateras.

" Som projektledare känner jag ansvar för att lyssna på projektdeltagarna och ta ansvar för att underlätta arbetet i projektet så att processen känns meningsfull."

Respondent 1

5. Analys

I detta avsnitt presenteras en analys utav fallorganisationens arbets sätt, processdokumentation och kunskapsöverföring utifrån olika aspekter. Dessutom framläggs vilka problem som finns och hur dessa kan lösas. Analysen kommer stödjas utav teorier och tidigare forskningen som presenterats i de tidigare avsnitten.

5.1 Arbets sättet och instruktioner i processen

Samtliga respondenter uppger att processen är dokumenterad på en för hög nivå, vilket genererar att endast ett fåtal av respondenterna använder sig utav processen. Istället använder respondenter egna tillvägagångsätt. Flera respondenter upplever att processen är svår att förenkla för att den spänner över flera omfattande ansvarsområden. Petersson, et.al (2009) talar om det blir svårt att upprätta en metodstandard, om det ges alltför mycket kreativt utrymme till medarbetarna. Att inte följa en metodstandard kan exempelvis leda till förse-nade resultat i projekten, då medarbetare kan använda olika tillvägagångsätt för att lösa likartade problem. Majoriteten av respondenterna upplever att dokumentationen kan för-bättras. Endast ett fåtal använder sig av tillhörande processdokumentation, vilket anses på-verka resultaten då samma kvalité inte kan hållas i processen och projekten. Detta leder till att projekten kan producera olika mycket. Då processen inte används i den utsträckning som är tänkt hotar detta både de repetitiva arbetsuppgifterna samt upprättandet av en standardi-serad metod. Att se till att processen är tillgänglig och accepterad av alla involverade är en viktig förutsättning för att processen ska användas i det dagliga arbetet. När processen blivit standardiserad kan kvalitén, säkerheten och ergonomin upprättas och ett jämnare resultat kan produceras i projekten, vilket även leder till mindre personberoende (Petersson, et.al 2009). Metodstandarder är viktiga kommunikationsmedel som underlättar för att överföra kunskap om hur arbetet ska utföras.

Eriksdottir & Catrambone (2011) stipulerar att olika slags instruktioner kan kombineras för att nå prestandainläring och kunskapsöverföring vid arbete i en process. Majoriteten av respondenterna använder som tidigare nämnt inte instruktioner vilket kan hota inläring och kunskapsöverföring mellan anställda och chefer. Schroeder, et. al (2011) menar att om chefer pedagogiskt övertygar medarbetare att instruktioner är viktiga och ska följas, så stärker detta engagemang och motivation hos medarbetare. Författarna talar även om vikten att presentera enkla och tydliga instruktioner, då det har visat sig att medarbetare hellre vill läsa instruktioner som innehåller bilder och kortare texter, än instruktioner med endast långa texter (Schroeder, et. al, 2011).

Genom ett standardiserat arbets sätt kan arbetet i processen fortsättningsvis utvecklas och kunskap kan genereras, för att på så vis uppnå en lärande organisation. Liker (2009) talar om att en lärande organisation inte endast kan uppkomma ur ny teknik och affärsmetodik, utan att det krävs en inlärningskapacitet hos medarbetaren som utvecklas och växer med tiden. Respondenterna talar om att medarbetare och chefer Visar på olika kunskapsnivåer

rörande arbetssättet i processen. Samtliga medarbetare menar på att de hellre vänder sig till en kollega för frågor om processen än att tala med en chef. För att bli en lärande organisation där kunskap flödar och kan omvandlas till lärande för hela organisationen, behöver metoder vara standardiserade och kända utav alla. Den enskilde kan inte komma med nya innovativa lösningar i hopp om att utveckla kunskap i organisationen om inte detta sker i samstånd med andra medarbetare. Treville & Antonakis (2006) skriver att det å andra sidan även är viktigt att skapa en inre motivation hos medarbetare. Lean tillåter alla medarbetare att utvecklas kompetensmässigt på olika plan. Det är inte endast kunskap om arbetssättet som är viktigt i en organisation. Denna fallorganisation är i behov utav ledare som är engagerade i det dagliga arbetet och som tar tiden till att utveckla sig själva som ledare. Motivation kommer främst uppifrån, där kunskapen hos ledare och chefer är avgörande för att motivera anställda till att vilja lyckas med arbetet och nå uppsatta mål. Att motivera anställda är viktigt för att människor ska uppleva att det arbete som utförs är viktigt. Om löpande kommunikation och feedback till anställda ges och människan får ta ett visst ansvarstagande i sina arbetsuppgifter, ökar den inre motivationen (Liker, 2009.)

Majoriteten av respondenterna talar om att processen hellre diskuteras informellt, bland annat då teammöten inkluderar en större grupp personer som inte arbetar i processen. Det talas om att mycket arbetstid går åt teammöten som sker varannan vecka. Kunskapen finns hos medarbetare och problem kopplade till processen diskuteras under till exempel lunchmöten, då dessa problem inte längre är viktiga att uppdagas under teammöten.

Som tidigare nämnt, för att skapa processdokumentation som exempelvis instruktioner, krävs det att dokumentationen är tydlig, förstådd samt accepterad utav medarbetare innan den kan etableras och börja användas. Det krävs också att denna dokumentation underhålls och uppdateras med jämna mellanrum, så att den fortsättningsvis är värdefull och användningsbar. Ett arbete med att utveckla processen och dokumentationen bör främst göras tillsammans med människor som är involverade i processen. Medarbetare behöver få diskutera arbetssättet och processdokumentationens innehåll. Där uppkomna problem, orsaker eller lösningar kan diskuteras under workshops eller projektmöten. Detta gör att medarbetare involveras, stärker dess individuella engagemang och tillsammans kan de skapa levande dokument som är under ständig utveckling (Tonnquist, 2006).

Fåtal medarbetare uppger att de saknar bilder som stödjer processens instruktioner och att detta bland annat är en orsak till att de inte använder sig utav dessa. Genom att tillsätta projektmöten där medarbetare involveras för att ta fram till exempel instruktioner, bilder, citat och texter som förbättrar processen. Detta genererar i ett mer inkluderande arbetssätt för samtliga medarbetare i processen och att organisationen i sin helhet utvecklas. Att involvera medarbetare i ett utvecklingsarbete ger ökad kunskap hos medarbetare, vilket kan leda till att arbetsgången som används kan lösa arbetsuppgifter med bättre kvalitet (Piercy & Rich, 2009).

5.2 Kunskapsöverföringen

Majoriteten av respondenterna uppger att förändringsarbete sköttes utav ett fåtal personer, men framförallt processägaren. Respondenterna upplever sig exkluderade i genomföranden utav förändringar. Några uppger att de vill inkluderas mer i utvecklingsarbete medan andra vill att deras förslag på förbättringar ska tas vara på och vara viktiga för cheferna. Samtliga respondenter är eniga om att utvecklingsarbete behöver ske och att kommunikation behövs mellan samtliga för att förståelsen utav arbetet i processen ska bli bättre.

Som tidigare nämnt uppger respondenterna att det finns olika kunskapsnivåer om arbetet i processen. Medarbetare behöver tillsätta projektmöten där de kan dela erfarenheter och kunskap med varandra. Att förstå vilka olika typer av kunskap som finns, hur de fungerar och hur de kan överföras är en viktig förutsättning för att en organisation ska bli mer lärande. Nonaka (1991) beskriver den tysta och explicita kunskap som olika tillstånd för lärande.

Idag använder sig medarbetare inom enheten främst utav tyst kunskap. Detta innebär att medarbetare troligtvis besitter kunskap och förståelse som de har svårt att sätta ord på. Medarbetare utför troligtvis sitt arbete per automatik och har svårigheter att överföra kunskapen till andra. Detta kan bero på att människor inte fått möjligheten att arbeta tillsammans och diskutera arbetet i processen. Björkegren (2000) talar om att kunskap tappar värde när den ska nå utanför en grupp människor och omfatta en hel organisation. Det är bättre att fokusera på gruppen människor som delar gemensamma faktorer, vilket i det här fallet omfattar de involverade i processen. Att överföra tyst kunskap till explicit kunskap kan i detta fall ske inom den rätta målgruppen genom olika projektmöten, för att ge medarbetare och chefer möjligheten att utbyta erfarenheter och situationer för att utveckla kunskap och lärande tillsammans med andra. Detta kan lösa problem med ojämn kunskapsfördelning inom avdelningen om hur man ska arbeta, problem som leder till att driv och engagemang saknas.

Fåtal medarbetare menar att möten kan ta alldeles för lång tid och att varannan vecka är alldeles för nära inpå. Att skapa meningsfulla möten är viktigt för att hålla motivationen uppe hos medarbetare. Det hade därför kunnat vara en bättre idé att hålla kortare möten och mer sällan, så att faktiska problem kan diskuteras. Medarbetare får därmed mer tid till att arbeta med dagliga arbetsuppgifter. På så sätt kan problem och förändringsbehov upptäckas, i samverkan mellan medarbetarna Petersson, et.al (2009) påpekar att verktyget PDCA-cykeln kan användas till dessa projektmöten för att visualisera för medarbetare hur de ligger till i arbetet med olika värdehöjande aktiviteter. Att arbeta med PDCA-cykeln kan öka kunskap och engagemang hos medarbetare och samtidigt skapa en tydlig struktur för statusen på förändringar.

Att ge medarbetare möjligheten till att utveckla kompetenser är en viktig förutsättning för att människor ska trivas. Om människor trivs, kan det leda till bättre resultat. Att låta medarbetaren utföra ett arbete på samma sätt utan att arbetet utvecklas, leder till att arbetsinsatsen försämras och att utveckling avtar. Detta hotar en lärande organisation då kunskapen

står still. Att utvecklingsarbetet sköts utav ett fåtal personer, har lett till att medarbetare tappat engagemang och att förändringar inte accepterats. Detta menar Angelis, et al. (2011) är ett resultat på när standardiserade arbetsuppgifter inte utvecklas alls eller utvecklas på rätt sätt, det vill säga tillsammans med involverade deltagare.

Respondenterna talar om att intresset för utvecklingsarbete av processen är stort, att utveckling sker genom ett fåtal personer och att ledningen inte prioriterat detta arbetet. Liker (2009) menar på att statiska byråkratier oftast är ointresserade av förändringar, där anställda styrs utav ledning och chefer med järnhand. Författaren talar sedan om att omvärlden är föränderlig, vilket kräver att organisationer är flexibla och behöver utvecklas tillsammans med arbetarna. Genom en möjliggörande byråkrati kan organisationens struktur i första hand utformas tillsammans med de som utför arbetet. Denna strukturering underlättar standardisering och låter människor styra det egna arbetet (Liker, 2009). Den möjliggörande byråkratin hade underlättat för fallorganisationen. Kommunikation mellan chefer och anställda kan öka, om alla visar intresse till arbete i processen. Ett utvecklingsarbete som ansvaras av medarbetare, i samförstånd och med motivation av ledare, genererar förändringar som accepteras och möjliggör standardiserade metoder. Detta möjliggör även kunskapsöverföring och lärande till arbetsplatsen, vilket utvecklar individuella medarbetare och ledare likaväl som ett sammansvetsat team.

5.3 Att arbeta enligt Lean

Många av respondenterna har uttryckt antingen att de själva saknar engagemang eller att en chef eller kollega saknar motivation och driv till arbete inom processen. Fallorganisationen har tidigare nämnt att de arbetar enligt filosofin Lean, med metoder och verktyg som stödjer ständiga förbättringar och reducering av slöseri. Vid intervjuerna ställdes frågor om Lean för att förstå respondenternas kunskap om filosofin. Detta resulterade i en bild av att många respondenter delar olika uppfattningar av vad Lean är inom företaget, samt att verktygen och metoderna stod i fokus. Uppfattningsvis har fallorganisationen inte en samsyn på vad Lean är eller vilka visioner och mål som finns uppsatta. Chefer och ledare behöver ta ett större ansvar för att lära ut kunskaper inom Lean, motivera anställda och för att dessa ska förstå det förhållningssätt och mål som vill uppnås inom organisationen. Anställda behöver dessutom ha en tydlig bild av varför förändringsarbete ska göras. Modig & Åhlström (2017) talar om att mål och medel ofta blandas ihop i arbete med Lean, där huvudsyftet i genomförandet av förändringsarbeten missas. Alldeles för mycket vikt läggs vid medel, som i det här fallet är verktyg och metoder. Medel bör användas för att förklara hur något ska göras och målet är varför det ska göras. Verktygen och metoderna gör inte organisationer mer Lean, där fokus istället borde vara kunskapen bakom teorin och behovet av att genomföra förändringsarbetet.

Att visualisera Lean-principer genom modellen TPS-templet, kan underlätta för ledare och chefer att kommunicera ut principer och skapa en vision för arbetet med Lean. Petersson, et.al. (2009) ritar modellen som ett hus, för att likna ett hus som byggs sakta från grunden

uppåt med väggar och tak. Grunden utgör ledningens driv och engagemang till att ge stöd och satsa på långsiktiga framgångar med Lean. Om medarbetare inte har kunskap om Lean eller får det stöd och engagemang som behövs riskerar förändringen att misslyckas. Fallföretaget hade behövt titta tillbaka på de Lean-principer som utgör grunden för deras arbete med teorin. Utbildningar behöver hållas inom företaget för att sprida kunskap om företagets Lean-principer och tydliggöra hur organisationen kan arbeta långsiktigt enligt Lean, så att medarbetare får samsyn hur det kan arbetas tillsammans.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat genom att anknyta tillbaka till syfte och forskningsfrågor. Det kommer även diskuteras konsekvenser och begränsningar, vilket sedan utmynnar i förbättringsförslag till fallorganisationen. Slutligen kommer kapitlet avslutas med en metodreflektion.

6.1 Resultatdiskussion

Resultatet av studien visar att medarbetare upplever att det Lean-baserade arbetssättet inte fungerar i dagsläget och att ett standardiserat arbetssätt inte finns på enheten. Medarbetarna upplever att arbetet i processen varierar samt att tillhörande instruktioner inte används av samtliga medarbetare. Eftersom arbetssättet inte var accepterat av medarbetarna har det varit svårt att införa nya metoder och arbetssätt. Angelis, et al. (2011) menar att man genom att inte involvera medarbetarna vid utveckling av arbetssätt, kan detta begränsa kreativa lösningsförslag och förbättringar i processen.

Processen och det tänkta arbetssättet har skapats utav ett fåtal personer inom organisationen som inte tagit hänsyn till medarbetarperspektivet. Medarbetarna upplever därför att varken processen eller instruktionerna som tagits fram speglar verkligheten. Medarbetarna upplever att de förstår sig på det dagliga arbetssättet bättre än den ensamme verksamhetsutvecklaren.

Idag har enheten enligt medarbetarna ett arbetssätt som modellerats och beskrivits på en för hög nivå. Medarbetarna upplever att processdokumentationen endast tillfredsställer ledningens behov samt att den ska matcha övriga processer som är dokumenterade i fallorganisationens processkarta. Medarbetare blir inte involverade i diverse utvecklingsarbete, vilket de upplever har påverkat effektiviteten negativt i de dagliga arbetsuppgifterna. Det har i sin tur även lett till brist på motivation till att arbeta på företaget. Treville & Antonakis (2006) menar att inre motivation kan fås genom att involvera medarbetare genom förändringar i arbetssättet. Detta kan innebära att organisationen förlorar anställda med unik kompetens. Treville & Antonakis (2006) talar sedan om att medarbetare behöver känna att deras arbete tillför värde. Genom feedback och visst ansvarstagande kan individer uppnå en inre motivation. Ett arbetssätt som aldrig utvecklas genererar i att individen utför samma arbetsuppgifter, vilket kan leda till att ingen ny kunskap erhålls och att kunskapen står stilla inom enheten. Ett arbetssätt i en process där processdokumentation såsom instruktioner är accepterade och används kan istället förbättra prestanda och lärande bland medarbetare (Eiriksdottir & Catrambone, 2011).

Kunskap och lärande är svårt att erhållas om tillfälle inte ges till att utbyta erfarenheter med andra medarbetare. På enheten uppgav medarbetarna att tyst kunskap istället används. Medarbetare påpekar att arbetet i processen kräver enormt mycket egen inläring, då det inte finns tillsatta möten för att diskutera processen mellan chefer och anställda. Medarbetarna

talar om att kommunikationen mellan medarbetare är bättre än mellan medarbetare och chefer. Därför väljer medarbetare mestadels att prata om processen och dess uppdagade problem under informella sammanhang, exempelvis på lunchraster. Den informella kommunikationen mellan medarbetare påverkar chefers engagemang i processarbetet. Medarbetare upplever att chefer inte har lika mycket kunskap inom processen och att information som missas att kommuniceras till chefer, gör att behovet av att utveckla processen inte uppfattas. Detta leder till att tillfälliga lösningar tillsätts istället för att titta på långsiktiga förbättringar i processen. Viktiga förutsättningar för att lyckas med ett Lean-baserat arbetssätt är att beakta engagemanget, kommunikationen, tron och arbetssättet (Losoncin, Demeter & Jenei, 2010). Om dessa förutsättningar inte ses över så kommer arbetssättet troligtvis att misslyckas menar författarna.

När drivna och motiverande ledare saknas, tappar medarbetarna lätt engagemang och syfte till sitt arbete (Schroeder, et. al, 2011). Medarbetarna upplever att det saknas tydliga direktiv och stöd från både chefer och ledningen. Några respondenter talade för att det var otydligt om man behövde arbeta enligt processen, vilket tyder på kommunikationsbrist i processen.

Respondenterna menade på att nyanställda bör få en genomgång på processen, så att de kommer in i arbetet direkt. Idag får inte de nyanställda en genomgång utav processen utan får själva läsa på om processen genom intranätet. Detta påverkar fallorganisationen, då pengar går förlorade på att inte ha en tydlig onboarding-process, framförallt vid anställning av konsulter. Detta då konsulter anställs för sin spetskompetens, oftast under en kortare uppdragstid och kostar därmed mer än vanliga anställda. Medarbetare tycker därför att det ska vara tydligt för den nyanställde vad denne förväntas leverera i tidigt skede, på längre sikt samt vilka de centrala rutinerna är. Detta för att eliminera slöseri av tid som anställda och framförallt nyanställda behöver lägga, för att förstå sig på processen och arbetssättet. Piercy & Rich (2009) skriver att en lyckad Lean implementation sker genom kontinuerlig kommunikation, med medarbetare som involveras i utvecklingsarbete och med vägledande processdokumentation. Ett arbetssätt kan då standardiseras och kunskap kan öka bland medarbetare. Detta kan leda till att dagligt arbete kan lösas med bättre kvalitet.

Studiens resultat kommer att ge en större förståelse för hur viktigt det är att involvera medarbetare i framtida utvecklingsarbeten för processen och generellt i hela organisationen samt hur kommunikationen kan effektiviseras. Respondenterna fick möjligheten att uttrycka sin missnöjdhet som är en direkt återkoppling till fallorganisationen vilket ger dem en bättre förståelse av hur arbetssättet fungerar i processen. Förhoppningsvis blir företaget mer medvetna av arbetssättet i processen. De förbättringsförslag som kommer att beskrivas i nästa rubrik, ger organisationen och ledningen förhoppningsvis motivation till att göra en förändring för att effektivisera arbetssätten och kommunikationsöverföringen inom enheten. Det är dock upp till organisationen om de vill genomföra dessa förslag eller inte.

Den största begränsningen var tiden, som påverkade studiens utformning. Arbetet behövde förhålla sig enligt en begränsad tidsplan. Rapportens kvalitativa undersökning kunde därmed ha blivit mer omfattande med en djupare analys om det inte vore för den begränsade tidsplanen.

Sammanfattningsvis har studien utförts och presenterats enligt avsett syfte, samt besvarat forskningsfrågorna. Arbetssättet, processdokumentationen och kunskapsöverföringen har presenterats utifrån medarbetarnas upplevelser där problemområden har identifierats, beskrivits, analyserats och diskuterats för att slutligen presentera förbättringsförslag. Studien har upptäckt ett kunskapsgap i den tidigare forskningen och rapporten kan slutligen användas av fallföretaget samt av andra företag med liknande problemområden.

6.2 Metodreflektion

Hade en deduktiv ansats valt hade forskningsområdet riskerat att bli alldeles för smalt och anpassat till enbart forskning och teorier som passar till problemområdet. Detta hade kunnat resultera i en begränsad undersökning, där analysen är svag och med färre perspektiv. En induktiv ansats valdes för en bredare grund av informationsinhämtning, där tidigare forskning och teorier ger kunskaper som kan användas till att strukturera undersökningen. Analysen gav stora datamängder, vilket generade många olika perspektiv som närmare skapar en bild som speglar verkligheten.

Istället för den kvalitativa undersökningen hade en kvantitativ undersökning kunnat användas. Risken är dock att data som samlas in igenom enkäter inte är tillräcklig för att återge medarbetarnas upplevelse och det nyanserade perspektiv som speglar fallorganisationen. Genom intervjuer får respondenter dessutom möjligheten att engagera sig och möjligen lära sig mer om problemområdet.

Intervjuernas uppbyggnad bestod utav en litteratursökning med framtagna teorier och tidigare forskning. Litteraturen togs dessutom fram anpassat till problemsituationen på fallföretaget. Om annan teori och forskning tagits fram, hade det givetvis påverkat resultatet och resulterat i ett annat utfall på fallföretaget. Om studien utförts på ett annat företag hade utfallet troligtvis blivit annat, beroende på hur situationen ser ut på det företaget. Denna problemsituation behöver inte ens finnas på ett annat företag.

Vid genomförandet av intervjuer kan bandspelaren möjligen påverkat resultatet, då respondenter kan känt sig nervösa över att bli inspelade och därför inte varit lika avslappnade. Eftersom jag är själv vid genomförandet av intervjuer, var det nödvändigt att spela in samtalen för annars skulle det bli för mycket information att komma ihåg och detaljer hade kunnat missas. Det tog lång tid att bearbeta de kvalitativa intervjuerna, vilket möjligen kan ha påverkat resultatet. Å andra sidan krävdes det att bearbeta stora mängder data för att få fram nyanserade perspektiv och en stark analys.

Om ett färre antal respondenter hade intervjuats, så skulle det eventuellt resultera i att helhetsbilden inte fångas samt att en svag analys utförs. Om undersökningen däremot hade inkluderat fler respondenter än endast medarbetare i processen, och studien även tittat på ledningens upplevelse av problemsituationen, så hade studien kunnat få ett annat resultat. Detta var däremot inte möjligt med den tidsplan som behövdes följas och den storleken som arbetet hade uppnått. Respondenterna bestod därför av medarbetare som arbetar med likartade arbetsuppgifter, vilket styrker resultatets trovärdighet.

7. Avslutning

I detta kapitel presenteras en slutsats på det resultat som arbetet genererat. Avslutningsvis kommer förslag till fortsatt forskning introduceras. Som tidigare nämnts var syftet med studien att undersöka medarbetarnas upplevelse av arbetssätt, processdokumentation och kunskapsöverföring i en utvald process på fallorganisationen.

7.1 Slutsats

I resultatet framkommer att den utvalda processen inte används i den utsträckning som varit tänkt. Processen är inte accepterad av medarbetarna och utgör därför inte ett standardiserat arbetssätt. Medarbetarna upplever processen beskriven på en komplex och övergripande nivå, där tillhörande instruktioner är otydliga samt innehåller för mycket löpande text.

Medarbetare upplever att andra tillvägagångssätt är bättre än att använda processen och tillhörande instruktioner. På grund av att processen inte har etablerats och utformats tillsammans med medarbetare har detta genererat i att projekt inte håller samma kvalitet. Medarbetare upplever kommunikationssvårigheter mellan medarbetare och chefer, där informell kommunikation föredras mellan medarbetare för att lösa problem som uppstår i processen. Detta genererar att chefer och ledning är omedvetna om behovet av förändring. Medarbetare involveras inte i utvecklingsarbete på fallföretaget och dessa upplever att förslag på åtgärder inte tagits på allvar, vilket kan påverka medarbetarnas engagemang och motivation till att arbeta effektivt i processen.

Ovanstående problem påverkar medarbetarna och fallföretaget på många sätt, där nyckelproblemet är bristande kunskap för kommunikation och hur kommunikation kan effektiviseras i en process. Det är viktigt att förstå vilka olika typer av kunskaper som finns och hur de kan användas för att överföra kunskaper vidare, detta för en mer lärande organisation. Idag använder sig enheten mestadels utav tyst kunskap, där inläring sker på egen hand. Nyanställda och konsulter behöver på egen hand förstå processen, vilket tar onödigt lång tid. Genom att engagera medarbetare till att vara med och utveckla den egna organisationen, växer innovation och ständiga förbättringar i de dagliga arbetsuppgifterna. Genom kunskapsöverföring och engagemang förstår organisationen sina anställda och kan tillsammans utforma standardiserade arbetssätt. Utan ett samarbete där kommunikation är det främsta verktyget till att förändringsarbete sker, tappar medarbetare motivation till sitt arbete, vilket i värsta fall kan leda till uppsägningar och svårigheter att anställa ny personal.

Teorier och tidigare forskning talar för att medarbetare är den viktigaste resursen i en organisation. De behöver tydliga riktlinjer och stöd från chefer och ledare, för att förstå syftet och visionen med ett arbete i processen. Om ledare själva tar initiativ till att utveckla det egna ledarskapet, så att de blir motiverande och pedagogiska, kommer medarbetarna arbeta mer effektivt. En medarbetare behöver visst ansvarstagande, men även ständig återkoppling för att känna inre motivation och engagemang till sitt arbete. Allt detta går att förändra om

fallorganisationen ser över hur kommunikationen kan skapas, användas och spridas för att ständigt förbättra arbetssättet, processdokumentationen och fallorganisationen. Genom att aktivt involvera hela organisationen och låta den i takt med omvärldens förändringar, kan den förbli en levande organisation med möjliggörande byråkrati.

7.2 Förbättringsförslag

7.2.1 Utvecklingsarbeten tillsammans med medarbetare

Den största rekommendationen till fallföretaget är att sätta medarbetarna i fokus och förstå värdet av anställda i organisationen. Allt för statiska byråkratier kan många gånger likna människor som maskiner i arbete, där medarbetaren inte får vara med och utveckla den egna organisationen. Företaget bör istället fokusera på en möjliggörande byråkrati och en miljö där omvärlden och ny teknik fångas in, för att ständigt utveckla företagets processer och regler tillsammans med medarbetare i organisationen (Liker, 2009). För att uppnå standardiserade arbetssätt krävs det att medarbetare får vara delaktiga i förändringsarbeten kring till exempel arbetssätt, rutiner och instruktioner. Liker (2009) talar om att anställda behöver bekräftelse på att deras arbete genererar ett värde och ansvarstagande i deras arbete. Treville & Antonakis (2006) menar att det är därför viktigt att motivera anställda genom kontinuerlig kommunikation och feedback, för att på så sätt öka inre motivation hos anställda. Genom att låta medarbetare delta i utvecklingsarbeten ökar inlärningskapaciteten och kunskap kan växa med tiden.

7.2.2 Skapa levande dokument

Den andra rekommendationen är medarbetarna börjar arbeta enligt ett överenskommet arbetssätt, där kommunikation är en central förutsättning för utveckling av dokumentation och processer. Genom tillsatta möten med involverade deltagare, kan enhetens process, instruktioner och beskrivningar bli levande dokument som kontinuerligt uppdateras enligt behov i det dagliga arbetet. Dessutom löser dessa utvecklingsmöten problemet att det kommuniceras informellt, där problem kan lyftas och prioriteras med rätt medarbetare som involveras i utvecklingsarbetet. För att strukturera grunden till förändringsarbetet kan modellen PDCA-cykeln tillsättas. Petersson, et.al. (2009) pekar på att de fyra faserna i cykeln kan användas tillsammans med användare för att skapa engagemang och öka kunskap. Arbetet blir överskådligt och kan uppföljas på till exempel en projekttavla, för att se hela förändringsresan och vad som kommer näst.

För att komma igång med utvecklingsarbetet kan det vara en fördel att använda sig utav workshops för att brainstorma problemområden som vill fokuseras på. Workshops ger del-

tagarna dessutom möjligheten att aktivt delta och utbyta erfarenheter. Teammöten bör till-sättas utefter gemensamma arbetsuppgifter och inte i möten med hela enheten. Möten som omfattar hela enheten tar tid från de grupper inom enheten som inte berörs av punkter på agendan, vilket leder till ineffektivisering.

7.2.3 Utveckla kunskaper inom Lean production

Den sista rekommendationen är att utveckla fallföretagets vision och mål för ett arbete inom Lean. Det rekommenderas därför att användas Petersson, et.al. (2009) modell av TPS-temp-let över Lean-principer. Modellen ger stöd åt principer och kan enkelt kommuniceras ut i organisation. Den viktigaste förutsättningen och grunden inom modellen är att ledningen med initiativ och övertygelse vågar ge stöd åt att satsa långsiktigt för framgångar med Lean. Utbildning krävs därför för att chefer ska kunna grunderna inom Lean och kunna stödja sin personal på rätt sätt, genom att vara pedagogiskt övertygande och leda personalen i rätt riktning. Medarbetare behöver också utbildning för att förstå fallföretagets vision och mål med arbetet. Det är även viktigt att redogöra Lean som ett förhållningssätt, som företaget lever efter och att verktygen i filosofin inte bör vara i fokus, utan endast är medel för att uppnå uppsatta mål.

För att upprätthålla en miljö med ett förhållningssätt till Lean behöver även chefer ha en vilja att ständigt utvecklas som ledare för att stödja och förstå sin personal bättre. Det är inte endast medarbetare som ska kunna genomföra dagliga arbetsuppgifter, utan om det krävs ska chefer även kunna hoppa in och göra "jobbet" om det behövs.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Förslaget till fortsatt forskning är att komplettera studien med en kvantitativ undersökning, där data kan samlas in för att generalisera och kvantifiera hur mycket de underliggande orsakerna till problemet påverkar företaget. Denna undersökning hade kunnat tillämpas på andra enheter inom fallföretaget för att jämföra om resultatet hade varit densamma. Det hade även varit intressant att utföra undersökningen på ett litet företag, detta för att jämföra om resultatet hade fått ett annat utfall på grund av organisationens storlek.

Referenser

Litteratur:

Jacobsen, D.I., 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2014. *Hur moderna organisationer fungerar* 4. Uppl., Lund Studentlitteratur.

Ljungberg, A. & Larsson, E., 2012. *Processbaserad verksamhetsutveckling : varför - vad - hur?* 2., omarb. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Liker, J.K., 2009. *The Toyota way : lean för världsklass* 1. uppl., Malmö: Liber.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär (2017) *Detta är Lean – Lösningen på effektivitetsparadoxen*. Upplaga 2. Halmstad. Rheologica publishing.

Petersson, P. & Ahlsén, S., 2015. *Lean : gör avvikelser till framgång* 3., [omarb.] uppl., Bromma: Part Media.

Tonnquist, B., 2018. *Projektledning* Sjätte upplagan., Sanoma utbildning.

Vetenskapliga artiklar:

Angelis, J. et al., 2011. Building a high-commitment Lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), pp.569–586.

Björkegren, Charlotte (2000) *Learning for the next project – Bearers and Barriers in knowledge transfer within and organization*. Institute for Management of innovation and Technology.

Burdick & Willis, 2011. Digital learning, digital scholarship and design thinking. *Design Studies*, 32(6), pp.546–556.

Eiriksdottir, E. & Catrambone, R., 2011. Procedural Instructions, Principles, and Examples: How to Structure Instructions for Procedural Tasks to Enhance Performance, Learning, and Transfer. *Human Factors*, 53(6), p.749.

Fowler, A. & Pryke, J., 2003. Knowledge management in public service provision: The child support agency. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3/4), pp.254–283.

Seba, I. & Rowley, J., 2010. Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), pp.611–626.

Losonci, Demeter & Jenei, 2011. Factors influencing employee perceptions in lean transformations. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp.30–43.

Piercy, N. & Rich, Nick, 2009. Lean transformation in the pure service environment the case of the call service centre. *International journal of operations & production management: IJOPM; the official journal of the European Operations Management Association, EUROMA*, 29(1), pp.54–76.

Nonaka, I., 1991. THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY. *Harvard Business Review*, 69(6), p.96.

Riege, A., 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp.18–35

Schroeder, Sascha et al., 2011. Teachers' Beliefs, Instructional Behaviors, and Students' Engagement in Learning from Texts with Instructional Pictures. *Learning and Instruction*, 21(3), pp.403–415

Saurin, T. & Ferreira, C., 2009. The impacts of lean production on working conditions: A case study of a harvester assembly line in Brazil. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(2), p.403.

de Treville, S. & Antonakis, J., 2006. Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), pp.99–123.

Bilagor

Intervjuguide

Övergripande frågor

- Kan du beskriva din roll och arbetsuppgifter i processen xx?
- Vilka tidigare erfarenheter har du inom processarbete?

Upplevelse och förutsättningar av process och instruktioner

- Arbetar du enligt processen?
- Upplever du att processen är tydlig och enkel att följa?
 - Om inte, på vilket sätt?
- Arbetar ni enligt Lean?
- Är du bekant med filosofin Lean?
- Vad är Lean enligt dig?
- Hur upplever du att resultatet i projekten kan variera mellan dig och dina kollegor?
 - Vad kan detta bero på i sådana fall?
- Hur upplever du dokumentationen, exempelvis rutiner, beskrivningar och instruktioner?
- Är det något som ska förtydligas eller saknas i dokumentationen?
- Upplever du att dokumentationen påverkar ditt val av tillvägagångssätt i processen?
- Introduceras arbetssättet för nyanställda?
 - Vem gör detta?

Arbetssättet – Kunskapsöverföring

- Upplever du att kunskap och förståelse för processen finns inom enheten xx?
- Upplever du att kunskap och förståelse för processen finns hos chefer?
- Hur upplever du arbetssättet i processen xx?
 - Är det något som inte fungerar?
- På vilket sätt kommunicerar ni i processen?
- Upplever du att arbete som rör processen kommuniceras ut mellan medarbetare?
 - På vilket sätt sker detta? Till exempel informellt och formellt.
- Upplever du att arbete som rör processen kommuniceras ut mellan chefer?
- Har du möjligheten att prata om processen tillsammans med andra medarbetare och chefer?

Ständiga förbättringar

- Upplever du att det ges möjlighet att utbyta erfarenheter med andra medarbetare om processen?
- Upplever du att ständiga förbättringar sker i processen?
- Hur upplever du stöd från chefer för att genomföra förändringar i processen?
- Upplever du att du får engagera dig i processens utvecklingsarbete?