



UPPSALA  
UNIVERSITET

UPTEC STS11 048

Examensarbete 30 hp  
November 2011

# Trappan till Trappan

---

Jens Algerstam



UPPSALA  
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet  
UTH-enheten

Besöksadress:  
Ångströmlaboratoriet  
Lägerhyddsvägen 1  
Hus 4, Plan 0

Postadress:  
Box 536  
751 21 Uppsala

Telefon:  
018 – 471 30 03

Telefax:  
018 – 471 30 00

Hemsida:  
<http://www.teknat.uu.se/student>

## Abstract

### Trappan till Trappan

## Taking the steps to the Steps

---

*Jens Algerstam*

This Thesis aims to explore how to integrate an IT-system for facilitating an organizations work with Continuous Improvements. This is done here by examining and analyzing the process within a handful of companies who seem to have been successful with their own implementations. The study is focused on the implementation of one particular system, "System C2".

Similarities and differences between the companies, and the established rule of thumb for these kind of activities are focused upon. This to emphasis how another actor might emulate some of the apparent success.

Part of the core question is found in the title, since Continuous Improvement is often seen as a relatively low-risk activity, is it then also possible to take a low-risk slow path to the implementation of such a system in the entire organization?

Handledare: Lars Jansson  
Ämnesgranskare: Marcus Lindahl  
Examinator: Elisabet Andrésdóttir  
ISSN: 1650-8319, UPTEC STS11048  
Sponsor: C2 Management

## Sammanfattning Trappan till trappan

Syftet med undersökningen är att ta reda på hur en organisation kan lyckas med att implementera ett IT-system för ständiga förbättringar utifrån förutsättningar, tillvägagångssätt och kultur. Uppsatsen fokuserar på hur tre olika företag gått till väga för att realisera ett IT-system för ständiga förbättringar. Kan man etablera ett IT-system genom små stegvisa förändringar? Vad är viktigt att fokusera på för att nå framgång?

Genom intervjuer med chefer och medarbetare vid tre framgångsrika företag av väldigt olika karaktär, Swedavia, Coca Cola och Hotell Gillet har jag dragit slutsatsen att ett lyckat resultat underlättas betydligt av att organisationen innan verktyget lanseras redan har etablerat en modell för ständiga förbättringar och att det därmed har skapats en förbättringskultur. Organisationskulturen är viktig för ett framgångsrikt införande. Denna typ av kulturförändring bör ej ses som en serie fristående steg, utan som en sammanhängande omställningsprocess.

För att lyckas med användningen av IT-systemet krävs att företagets kultur underblåser systemets syfte, det räcker inte bara med starka viljor eller belöningar. Den upplevda nyttan med ett förbättringsverktyg är av stor vikt. Såväl chefer som medarbetare måste uppleva att förändringarna gör nytta. Nyttan kan upplevas på olika nivåer så som nytta för den enskilde medarbetaren, nytta för organisationen och nytta för kunden.

De tre organisationerna i undersökning har inte använt samma tillvägagångssätt och har haft fokus på olika drivkrafter där den gemensamma nämnaren har varit att strukturera arbetet med ständiga förbättringar. Av undersökning framgår även vilka misstag de ansvariga för implementering tycker sig se att de gjort i samband med införandet. Allt gick inte som på räls och det framgår av undersökningen vad de ansvariga för införandet tycker att de kunde gjort bättre redan från början men också vad som bedöms som framgångsfaktorer för ett lyckat införande.

# Innehållsförteckning

<b>Innehållsförteckning</b> .....	1
<b>Introduktion</b> .....	3
<b>Bakgrund</b> .....	4
Ständiga förbättringar.....	4
C2 Management .....	5
System C2 .....	5
System C2 i bilder.....	6
<b>Syfte, frågeställningar och avgränsning</b> .....	9
Frågeställningar .....	9
Avgränsning.....	9
<b>Metod</b> .....	10
Vetenskaplig teori och metodik .....	10
Tillförlitlighet och giltighet.....	10
Val av Informationskällor .....	11
Litteraturen.....	12
Intervjuerna .....	12
Företag i intervjustudien.....	13
<b>Litteraturstudie</b> .....	14
Förändringar i organisationer.....	14
Att flytta in en extern idé i organisationen.....	14
Översättningar av idéer och förlopp.....	15
Radikala och inkrementella förändringar .....	15
Från inkrementella förbättringar till ständiga förbättringar .....	16
Behovet av små ständiga förbättringar .....	16
Toyota production system .....	17
Hur får ett IT-system önskat mottagande?.....	18
Moneys variant av TAM .....	19
Användbarhet hos ett system.....	21
Ljung och Allwood (1999) .....	21
Användarvänlighet .....	21
Användarkompetens .....	21
Användaracceptans .....	21
<b>Empiriska resultat</b> .....	21
Om intervjupersonerna.....	21
Införandet kort sammanfattning .....	22
Coca Cola .....	22
Swedavia .....	23
Gillet.....	24
Hinder för införandet .....	24
Coca Cola införare.....	24
Coca Cola brukare.....	25
Swedavia införare .....	25
Swedavia brukare .....	25

Gillet införare.....	26
Gillet brukare.....	26
Åtgärder som svar på hinder, eller som förebyggande inför väntade hinder .....	27
Coca Cola Införare.....	27
Coca Cola brukare .....	27
Swedavia införare .....	28
Swedavia brukare .....	29
Gillet införare.....	30
Gillet brukare.....	31
Förtjänster med förbättringsarbete och C2 - hur kommuniceras detta? .....	31
Coca Cola införare .....	31
Coca Cola brukare .....	32
Swedavia införare .....	32
Swedavia brukare .....	33
Gillet införare.....	33
Gillet brukare.....	33
Sammanfattning av datamaterialet .....	34
Coca Cola .....	34
Swedavia .....	34
Hotell Gillet.....	35
<b>Analys</b> .....	36
Tolkningar och skillnader.....	36
Skillnader införarna .....	36
Skillnader användarna .....	37
Från avsikt att använda till användning? .....	38
Lära av exempel .....	38
Upplevd nytta och nytta .....	38
<b>Slutsatser</b> .....	39
<b>Källförteckning</b> .....	41
Böcker .....	41
Artiklar .....	41
Internet .....	41
Egeninsamlat .....	41

# Introduktion

På senare tid har arbete med olika effektiviserings och kvalitetssäkringsåtgärder blivit allt mer populära, inte minst bland svenska företag.

Gemensamt för ledande företag i Sverige är att de har ett genomarbetat kvalitetssystem, och en del av ett sådant är ett verktyg för att hantera förbättringsförslag (Intervju, Anders Dorsell 2010 ).

C2 management AB säljer och supportar System C2 (kommer kallas "systemet" i denna uppsats) som är ett verksamhetsstöd för arbete med ständiga förbättringar. I systemet kan användarna lägga in förslag eller registrera åtgärder, och sedan följa beslutsprocesserna länkade till dessa.

Men hur genomför man införandet av ett sådant IT-system? Ett företag som vill införa ett sådant verktyg måste få användarna att se ett värde i nyttjandet av systemet,

Företaget ställs inför organisatoriska och kulturella omställningar, där omgivande aktiviteter och processer måste passa ihop med det nya sättet att arbeta.

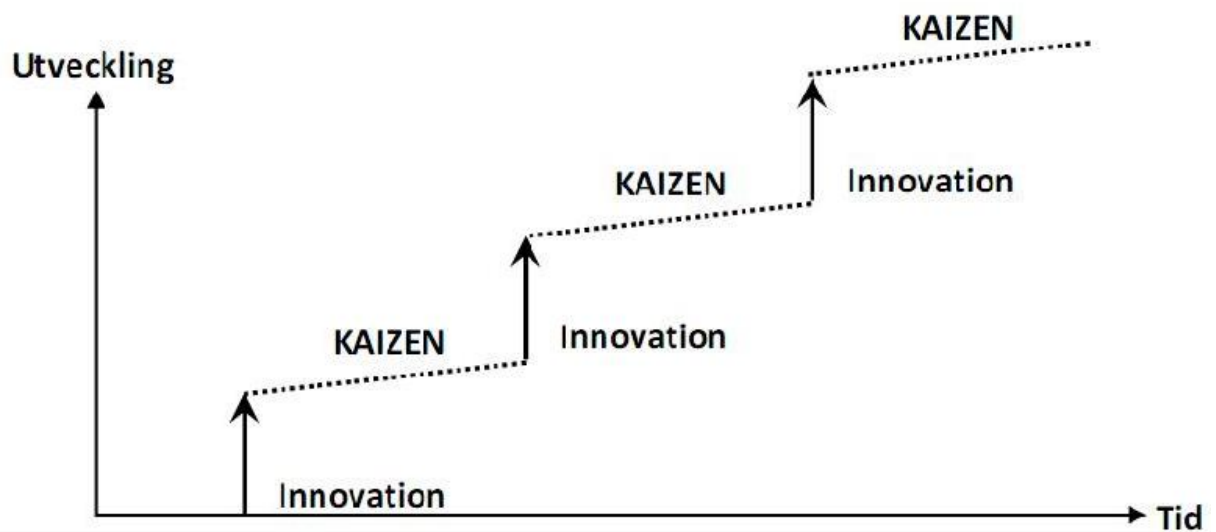
Denna omställning är ofta av ett mindre tvingande slag då chefer ofta genom uppmuntran eller belöning försöker öka antalet förslag snarare än att skapa ett krav att "alla måste lämna så här många förslag per månad". Det räcker dock inte enbart med att se de som lämnar förslag som användare av systemet, användarna är även de inom företaget som skall skapa värde av de idéer som kommer fram. I den här rapporten framhålls att båda dessa typer av användare måste uppleva att systemet är lätt att använda, och dessutom på liknande vis uppleva att systemet underlättar arbetet eller på något annat sätt är förtjänstfullt.

En organisation har en mycket större chans att klara av införandet av en ny policy (som i det här fallet åtföljs av ett verktyg) om den typ av tankar och arbete som policyn menar att uppmuntra till, redan till viss mån finns omsatta i praktiken i organisationen. För att systemet skall ses som förtjänstfullt måste användarna uppmärksammas på de problem som det är tänkt att lösa. Annars saknar det värde och graden av användning blir låg. Arbetet med ständiga förbättringar beskrivs ofta som en trappa, med små ständiga steg uppåt. Men hur tar man sig steg för steg till ett framgångsrikt förbättringsarbete. Är det möjligt att ta "trappan till trappan"? .

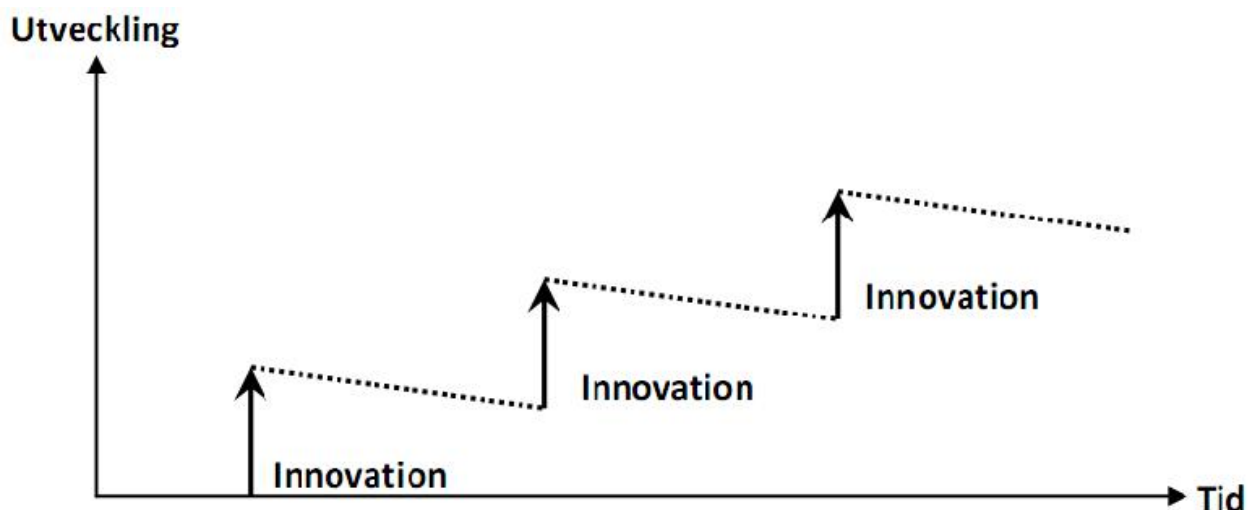
# Bakgrund

## Ständiga förbättringar

Förbättringsarbete handlar om att det som görs idag, kan göras bättre. Begreppet Kaizen betyder ungefär ”ständiga förbättringar till det bättre” och beskriver hur man kan se på förbättringsarbete. Förändringar och förbättringar delas upp i två typer, Kaizen och innovationer. Innovationer är stora trendbrytande förändringar, och Kaizen är en del av det vardagliga arbetet för alla anställda som bidrar till en bättre utveckling. Tanken är att det ska ge en utveckling hos företaget enligt figur 1, istället för figur 2. (Ramström & Stridh, 2008)



Figur 1: Utveckling med Kaizen



Figur 2: Utveckling utan Kaizen

## **C2 Management**

C2 Management grundades 1999 av Håkan och Lars Nilsson. Idén var att företaget skulle hjälpa andra företag att ta tillvara på idéer från sina medarbetare leverantörer etc. och på ett bra sätt kunna länka dessa idéer till företagets mål. C2 management har som vision att deras kunder ska bli bäst i världen på att ta tillvara sina medarbetares idéer och förslag till förbättringar.

Företaget tillhandahåller utbildningar inom Ständiga förbättringar bl.a. inom Lean och Sixigma som är etablerade globala metoder för verksamhetsförbättring. De samordnar nätverk för kvalitetsledare samt anordnar seminarier och delar ut kvalitetspriser.

C2 management hyr också ut, underhåller och supportar System C2, ett verktyg för att hantera ständiga förbättringar. I nuläget har systemet hundratusentals användare utspridda på ett hundratal företag över hela världen. Storleken för kundföretagen rör sig från så få som fem till så många som tiotusentals anställda.

## **System C2**

System C2 fungerar som ett ärendehanteringssystem som håller reda på förbättringsförslag i dess olika skeden. En medarbetare som har en idé, ett förslag, lägger in sitt förslag i systemet (hos vissa kunder finns det olika funktionsgrupper för olika typer av förslag, hos andra får användaren själv leta upp vem förslaget bör skickas till). Efter det kan den som lämnat in förslaget se vart ärendet finns, och se vilka beslut som fattats om det. Mottagaren av ett förslag informeras via e-post om att denne har ett ärende att hantera och får påminnelser om för sent hanterade ärenden så att dessa inte glöms bort.

Systemet kan användas som förslagslåda. Om du har ett förslag på något som kan förbättras inom verksamheten kan du lämna in ett förslag på vad som ska göras, och följa beslutsprocessen via systemet. På så vis är det möjligt att se var ett ärende har "fastnat". Ärenden i systemet kan också vara i form av redan genomförda förbättringar så att även dessa registreras för att ge överblick över förbättringsarbetet eller för att kunna följa upp att vidtagna åtgärder fått önskad effekt. Övriga användningsområden är t.ex. reklamationer, kundsynpunkter( C2:s hemsidan) eller för att registrera resultat från medarbetarenkäter (Intervju Bandmann,2010).

I standardutförandet loggar användaren först in i system C2. Från startsidan kan användaren sedan se en översikt över sina ärenden och även skapa nya ärenden.

När som helst kan en användare plocka ut statistik om förbättringsarbetet via den databas som finns inkluderad i systemet. Grundtanken är att systemet är öppet för alla i företaget. Alla ska, via arkivet, kunna se de förbättringsförslag som läggs in och även kunna kommentera dessa. Systemet kan skräddarsys eller byggas på med extrafunktioner som säljs av C2. (Intervju Lars Nilsson,)



## System C2 i bilder

### Inloggning

System C2 startas genom att du klickar på den internet-länk som lagts in i det egna intranätet eller som meddelats dig på annat sätt. De e-postmeddelanden som skickas ut från systemet innehåller vanligen också en länk som kan användas för att komma igång.

När System C2 startas visas först inloggningsskärmen.

Logga in

Skriv ut

Hjälp

Läs detta först!

Varför IT-stöd?

Gå till hemsidan

## Välkommen till System C2 Inloggning

Namn: Dirén, Berit

Lösenord:

Logga in

Jag har glömt mitt lösenord  
*(Om du har en registrerad e-postadress, kan ditt lösenord skickas till dig)*

**Systemstatistik:**  
Totalt inlämnade: 23  
Totalt genomförda: 8 (35%)  
Inlämnade senaste 7 dagarna: 0

C2 Management, System C2, © 2000-2007 (Id 7.09.15)  
Ständiga förbättringar för att nå företagets mål!

Figur 3

### Min Sida

När du loggar in kommer du först till "Min Sida" som är din egen startsida. Här hittar du listor över de förbättringar du ansvarar för och de som du har lämnat in, själv eller tillsammans med andra. Dessutom visas kortfattad statistik avseende hur många förbättringar som har registrerats i systemet. Du har alltid möjligheten att i alla lägen snabbt återvända till Min Sida, oavsett vad du håller på med i System C2.

Min Sida

Ny förbättring

Att göra-listan

Arkiv

Statistik

Rapporter

Mina inställningar

Logga ut

Skriv ut

Hjälp

Sök i arkiv

## Min Sida

Ny Besluta Göra Följ upp

Lenartsson, Adam

**Kort statistik**  
Urval: Senaste 12 månaderna

Rubrik	Totalt	Uppföljda	Andel delaktiga
TOTALT	23	30%	80%

**Mina att göra**  
Urval: Mig själv

Rubrik	Klart före
Slippery floor in workshop	2007-07-27

**Mina inlämnade**  
Urval: Mig själv, Senaste 12 månaderna

Rubrik	Inlämnat datum	Ansvarig	Klart före	Avslutat
Update document 3BSE034570 with right owner	2007-06-19	Jolvall, Karin	2007-06-26	
Reklamation kylskåp	2007-01-30			2007-01-31
Öfta försenade leveranser	2007-01-30			2007-06-19

C2 Management, System C2, © 2000-2007 (Id 7.09.15)  
Ständiga förbättringar för att nå företagets mål!

Visa i MS-Word  
Visa i MS-Excel

Figur 4

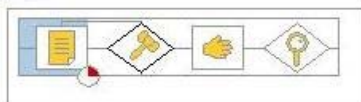
## Flödet

### Lämna in



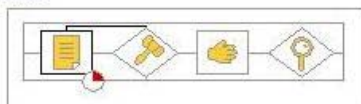
Klicka på Ny förbättring för att lämna in en ny förbättring. Skriv in problem, lösning, övriga klassificeringar samt mottagare vid behov. Förbättringen skickas automatiskt med e-post till den som ska fatta beslut.

### Besluta

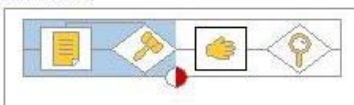


Den som har fått en förbättring för beslut klickar enkelt på rubriken och kommer då till en sida där beslutaren väljer Genomföra, Utredda eller Lägga ned. Välj ansvarig person samt datum för när det ska vara klart (vid genomförande och utredning). E-post skickas till ansvarig person samt som information till den som lämnat in förbättringen.

### Utredda

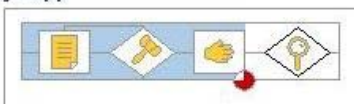


### Genomföra



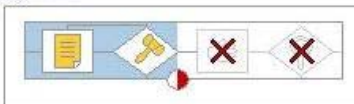
Den som ska genomföra förbättringen får e-post med en länk till databasen. Klicka på förbättringens rubrik för att se förbättringen samt för att klarrapportera. Nästa steg är uppföljning av den som lämnat in förbättringen.

### Följa upp



Det är alltid den som lämnat in förbättringen som följer upp genom att ange en kommentar samt huruvida det blivit bättre eller inte. Förbättringen arkiveras sedan i databasen.

### Lägga ned



I vissa fall behöver en förbättring läggas ned. En nedläggning måste alltid motiveras och e-post skickas till den som lämnat in förbättringen som information.

Figur 5

Figur 3- 5 ovan visar system C2 utifrån C2s egen guide. I standardutförandet möts användaren först av en inloggningsskärm, där lösenord skall anges. I nästa steg kommer användaren till sin sida. Där finns lite sammanfattad statistik samt länkar till de olika aktiviteter som systemet stöder. Användaren kan där välja mellan att föreslå, utreda, genomföra eller lägga ned förbättringar; alternativt titta på statistik över förbättringsarbetet. Om användaren väljer att skapa en ny förbättring kommer det att se ut som i figur 6 nedan.

## Lämna in förbättring

När du klickar på "Ny förbättring" i vänstermenyn på Min Sida kommer du till registreringsformuläret för att skapa en ny förbättring. Alternativt kan du komma dit genom att klicka på inlämningsymbolen i det PDCA-flödesdiagram som visas högst upp till höger på många sidor i System C2.

The screenshot shows a web interface for submitting a new improvement proposal. On the left is a sidebar with the following links: < Min Sida, Ny förbättring (highlighted), Förslag, Avvikelse, Reklamation, Kundsynpunkt, Logga ut, Skriv ut, and Hjälp. The main content area is titled 'Ny förbättring; Förslag' and includes a date 'Datum: 2007-09-23'. The form fields are: 'Rubrik:' (text input), 'Beskriv problemet:' (text area), 'Förslag till lösning:' (text area), 'Process:' (dropdown menu), 'Delprocess:' (dropdown menu), 'Förbättringsområde:' (dropdown menu), 'Beslutare:' (dropdown menu with '(automatiskt val)' selected), and 'Bifoga fil' (checkbox). At the bottom are 'Skicka' and 'Avbryt' buttons.

Figur 6: Lämna in ny förbättring i system C2

Användaren väljer vilket område förbättringen gäller, vad förbättringen innebär och vilket problem den skall lösa, vem som ska ta beslut om förslaget skall genomföras, samt om förbättringen redan är genomförd och endast behöver uppföljning.

## Syfte, frågeställningar och avgränsning

Uppsatsen skrivs på uppdrag av C2 management, och syftet är att visa vilka aktiviteter som kan underlätta införandet av systemet. Exempelen från uppsatsen kan sedan användas för att vägleda och inspirera nuvarande och eventuella framtida kunder i deras förbättringsarbete.

Uppsatsens syfte är alltså att ge förslag på hur företag på ett framgångsrikt sätt kan införa systemet för att komma igång med sitt förbättringsarbete genom att studera och analysera hur företag som är kunder hos C2 framgångsrikt infört Systemet för detta ändamål. Slutsatserna i uppsatsen kan sedan hjälpa framtida kunder att komma igång med sitt förbättringsarbete. Förhoppningen är att dessa kan använda den kunskapen för att snabbare nå en hög användningsgrad av systemet. Uppsatsen visar vad som leder fram till ett lyckat införande av systematiskt förbättringsarbete med stöd av system C2. Den ger även konkreta exempel på aktiviteter från framgångsrika införanden hos ett antal företag.

C2 management kan sedan använda sig av resultaten för att ge presumtiva kunder en inblick i hur ett införande kan se ut. Att visa hur en vara används är ofta en del av marknadsföringen av varan. Förhoppningsvis kan erfarenheterna i uppsatsen också hjälpa kunderna att bli mer nöjda med produkten om införandet går smidigare.

## Frågeställningar

Frågorna i intervjuerna valdes för att besvara dessa övergripande frågeställningar:

- Hur förbereddes användarna för systemet
- Hur förankrades idén med förbättringsarbete i organisationen
- Vilken typ av motstånd möttes införandet av förbättringsarbete/systemet, och hur hanterades dessa.
- Vilka åtgärder vidtogs under införandet för att förbättringsarbetet skulle få goda förutsättningar långsiktigt.

## Avgränsning

Litteraturstudien är inte fokuserad på förbättringsarbete i sig. Utgångspunkten är att kunna fånga ingångsläget hos flera olika organisationer oavsett hur den tidigare erfarenheten med förbättringsarbete ser ut. Förbättringskonceptet kommer istället utforskas mer ingående under intervjustudien, där nästan alla frågor handlar om arbetet med förbättringar.

Huvuddelen av uppsatsen berör främst frågor om hur en organisation kan åstadkomma hög användning av ett system. Uppsatsen argumenterar även för att det finns en tydlig anknytning mellan den typ av aktiviteter som uppnår hög grad av användning och den typ av aktiviteter som får användning att leda till önskat resultat.

Idén är inte att statistiskt utvärdera de teoretiska modellerna, det har redan gjorts av andra inte heller att förklara hur förbättringsarbete skall bedrivas efter införandet. Aktiviteter som berör det fortsatta arbetet men som även är en del av införandet kan däremot ges plats i den empiriska studien.

# Metod

## Vetenskaplig teori och metodik

Inom forskningen skiljer vi på kvantitativa och kvalitativa metoder. Kvantitativa metoder är oftast mer formaliserade och strukturerade än kvalitativa metoder och kräver som framgår av benämningen ett brett underlag.

Inom samhällsvetenskaplig grundforskning kan kvalitativa metoder användas för t.ex. teoriutveckling. För att sedan i nästa skede pröva de hypoteser som läggs fram anses vanligtvis kvantitativa metoder ge bäst resultat. Ett kvalitativt angreppssätt lämpar sig även för s.k. tillämpad forskning med t.ex. praktisk problemlösning. Ett område inom tillämpad forskning är utredningspräglade forskningsuppgifter där problemen inte behöver vara knutna till någon teoretisk forskningstradition eller inte heller ska resultera i någon vetenskaplig teoribildning (Jensen 1991)

Tabell 1 Från grundforskning till tillämpning

	<b>Teoretiska begrepp</b>	<b>Vardagliga begrepp</b>
<b>Teoriutveckling</b>	<i>Väletablerad grundforskning</i>	<i>Grundforskning på tidigt stadium</i>
<b>Praktisk problemlösning</b>	<i>Tillämpad forskning på teoretisk grundnivå</i>	<i>Utredningspräglade forskningsuppgifter</i>

*Jensen 1991*

## Tillförlitlighet och giltighet

Kvaliteten på de data som samlas in är grunden för innehållets tillförlitlighet och giltighet. Vad är då kvalitet? Jensen påpekar att tillförlitlighet, giltighet och precision är begrepp utvecklats för den typ av mätinstrument som används inom kvantitativ forskning. När kvalitativa metoder tillämpas utgör forskaren själv mätinstrumentet och då är det inte frågan om att mäta insamlat data utan att tolka dess innebörd.

En kvalitativ intervju giltighet kan bara avgöras om forskaren klarlagt vad denne önskar få information om och också varför denna information önskas, vilket oftast inte är ett problem. Giltigheten är sannolikt ett mindre problem vid kvalitativ forskning än vid kvantitativ eftersom det vid öppna intervjuer finns utrymme för fördjupande följdfrågor.

Den kvalitativa metodens främsta problem är tillförlitligheten och det första steget för att motverka kvalitetsbrister att vara medveten om just detta problem. Genom att vara varse om de förhållanden som kan påverka själva intervjuerna och de förhållanden som kan påverka det undersökta området går det att höja kvaliteten på datamaterialet (Jensen 1991).

Undersökningen baseras i huvudsak på kvalitativa metoder genom intervjuer med respondenterna samt på litteraturstudier där litteraturen behandlar teorier kring införande av ny informationsteknik.

Här utgår vi från att de företag som jag undersökt kan betraktas som att de har lyckats bra med att införa systematiskt förbättringsarbete och att de även har hög användningsgrad av System C2. Eftersom undersökningen begränsar sig till att ta reda på vad som

gör att ett företag är framgångsrikt inom detta område förutsätter det att vi accepterar de kriterier som bestämmer graden av framgångsrik.

Värderingar som bra och hög framgångsfaktor är förstås relativa och måste då förhålla sig till något, i detta fall till C2 Managements benchmarks, se under Val av informationskällor.

## Val av Informationskällor

Under arbetet med uppsatsen har i huvudsak två typer av informationskällor legat till grund för det mesta av innehållet. Den första är litteratur som behandlar IT-system och organisatoriska förändringar, den andra är intervjuer med personer på företag som använder system C2 och som enligt C2 har en hög grad av användning av systemet. De företag som valdes är Coca-Cola, Swedavia och Clarion Hotell Gillet.

En mindre del av de fakta som ingår i uppsatsen kommer dock från samtal med medarbetare på C2 och från litteratur publicerad av C2. Den skrivna litteraturen (böcker och webbkällor) är i första hand fokuserad på hur det är möjligt att öka användningen av ett IT-system (till exempel via ökad acceptans) och på hur en organisation kan förberedas inför en förändring.

De företag som har intervjuas har valts bland C2 Managements kunder, och är företag som har höga benchmarks enligt C2s egen skala när det gäller framgångsrikt införande av systemet och arbete med ständiga förbättringar. Företagen hör till dem som har fått en hög grad av användning på kort tid bland sina anställda jämfört med andra företag, samt kommer från olika branscher. En diversitet bland företagstyperna kan visserligen göra att vissa jämförelser på djupet blir svårare att göra, men jag anser att det vägs upp av vinsterna med att förhoppningsvis få mer allmängiltiga resultat.

Målet med uppsatsen är inte att undersöka huruvida det faktiskt är bra eller värdefullt för ett företag att arbeta med ständiga förbättringar. Frågan är istället hur ett framgångsrikt införande kan se ut. Den infallsvinkeln innebär också att det inte spelar så stor roll om mina respondenter är positivt inställda till en nivå som kanske inte motsvarar ett statistiskt urval av de anställda. Är de positivt inställda är det fortfarande intressant varför de är det, och hur de tror att man kan belysa den nytta de ser så att andra kan få en liknande inställning.

Intervjupersonerna på företagen är chefer och andra anställda på Coca-cola, LFV Arlanda och Hotell Gillet. Eftersom tanken varit att fånga upp vilken typ av handlingar som leder till framgångsrikt införande var det naturligt att välja företag med framgång inom området.

Intervjurespondenterna per företag är av två slag. Den ena gruppen är de som på företaget varit ansvariga för införandet av förbättringsarbetet. I de flesta fall verkar det som att de ytterst ansvariga fortfarande är samma personer som arbetat med införandet av förbättringsarbete på olika områden inom företaget. Detta har gjort valet av intervju-person lättare, de som leder arbetet idag har varit med och startat det någonstans, då det är en relativt ny företeelse. Den andra gruppen är medarbetare (och därmed användare av systemet) på de olika företagen.

Utgångspunkten är att fokusera på vilka aktiviteter som kan användas för att undanröja de största hindren för införande av IT-verktyg. Dessa aktiviteter jämförs och analyseras mot de aktiviteter som företagen i intervjustudien har ägnat sig åt.

Ett källkritiskt problem är förstås att intervjupersonerna på ett eller annat sätt förhåller

sig till implementeringen av såväl förbättringsarbete generellt som till system C2. I detta fall är det oundvikligt och det kan finnas en poäng med att få ta del av den subjektiva upplevelsen eftersom det är just införarens och användarens mottaglighet som till största delen är avgörande för de framgångsfaktorer som leder till ett lyckat resultat.

## Litteraturen

Litteraturstudien består av tre delar.

Inledningsvis innehåller den en introduktion till förändring i företag, och varför koncept från ett företag inte kan kopieras rakt av till ett annat.

Den största delen innehåller en modell för att öka användningen av ett IT-system. Framgångsrikt införande hos de intervjuade företagen har definierats som en hög frekvens av mottagna och genomförda förslag i systemet, d.v.s. ökad användning. Därför ligger tyngdpunkten av teorin i studien på hur just en organisation snabbt kan få hög användning av systemet.

Den sista delen handlar om faktorer som leder till att användningen av ett system får önskat resultat. Även då det inte är huvudsyftet med uppsatsen är det ett område som den som arbetar med införanden av system av naturliga skäl inte kan ignorera.

## Intervjuerna

Informationen i litteraturstudien användes för att ta fram intervjufrågorna. I slutet av uppsatsen görs en ansats för att identifiera och analysera hur de aktiviteter som föreslås i litteraturstudien kan återfinnas i de framgångsrika införandena av systemet i företagsstudien. Slutligen kompletteras modellerna från litteraturstudien med informationen från intervjuerna för att vara mer praktiskt användbara för framtida användare av systemet.

Tanken är att uppsatsen ska beskriva och förklara införandet av ett IT-system för förbättringsarbete utifrån de erfarenheter som de inblandade i sådana projekt har varit med om. Litteraturstudiens avsaknad av fokus på förbättringsspecifika delar beror på de tänkta mottagarna för uppsatsen.

Intervjuerna med dem som varit ansvariga för införandet användes för att ge en övergripande bild av införandet och vilka problem som uppfattades från det "ledande" perspektivet, vilka motstånd kände man att man mötte, och hur hanteras dessa. Intervjuerna med övriga medarbetare gav ett annat perspektiv på dessa saker, och kunde samtidigt fungera för att verifiera de aktiviteter som de ansvariga berättat om. De olika intervjuade arbetar på olika "avdelningar" på företagen, för att lättare se om samma information nått fram överallt och lett till liknande attityder. De intervjuade har exempelvis varit anställda på produktionsgolvet, administratörer, chefer och en "konferens och bokningsansvarig" på hotellet.

Uppsatsen är riktad till mottagare som kan ha olika grad av kunskande eller vana inom arbete med ständiga förbättringar. Litteraturstudien använder sig därför av mer generella ledningskoncept.

Intervjuerna har varit besöksintervjuer och telefonintervjuer. Den här typen av intervjuer är lämpliga när intervjuaren vill ställa komplicerade frågor som ofta kräver förtydliganden. Det är också en mer förtroendeingivande situation, vilket leder till ett bättre samspel mellan intervjuare och respondent. En nackdel är dock att det inte finns någon anonymitet alls för respondenten, känsliga frågor kan därför bli svåra att besvara.

Eftersom informationen som eftersökts till stor del handlat om problemlösning och ett arbetsflöde, kunde svaren lätt bli långa och komplicerade och det fanns stor risk för behov av svårförutsedda följdfrågor. Det var därför inte aktuellt att ha intervjuerna via e-post eller utformade som enkäter. Frågorna var inte av en särskilt personlig natur och behandlade till mycket liten del respondentens personliga situation, därför väntade jag mig kunna få relativt raka svar trots bristen på anonymitet.

## **Företag i intervjustudien**

### **Coca-Cola**

Coca-cola company bildades 1892 i USA. Företaget sålde ursprungligen enbart den kolsyrade drycken Coca-cola. Varumärket blev så småningom världens mest kända, och företaget är idag den största dryckesproducenten i världen. Coca-cola säljer idag över en miljard ”portioner” coca-cola per dag och har över 92 000 anställda världen över. Coca-cola började säljas officiellt i Sverige först 1953. Den 1 september 1997 invigdes Coca-cola Sveriges fabrik i Haninge utanför Stockholm där Coca-cola delen av den här uppsatsens data kommer ifrån. Coca-cola själva beskriver den som en av Europas modernaste produktionsanläggningar. Det är där produktionen och utvecklingen genomförs. Fabriken har även hand om returglasen. ([www.cocacola.se](http://www.cocacola.se), 2010)

### **LFV Arlanda (Swedavia)**

Swedavia är ett statligt bolag som driver stora svenska flygplatser. Företaget bildades 2010 för att ta över flygplatsdriften från Luftfartsverket. Företaget driver i nuläget 14 flygplatser i Sverige och ett kontor lokaliserat i norrköping. ([www.swedavia.se](http://www.swedavia.se), 2010)

Swedavia har runt 2600 anställda, varav runt 850 arbetar på Arlanda. (Intervju Anders Dorsell, 2010) Det är den delen av företaget som finns på Arlanda som undersökts i den här uppsatsen.

### **Clarion Hotel – Gillet**

Clarion hotel Gillet är ett hotell i centrala Uppsala. Namnet hotell Gillet har använts sedan tidigt 1900tal i Uppsala. 1973 började Gillets hotellverksamhet i sina nuvarande lokaler. Hotellet ägs numer av Clarion hotel, ett märke inom Choice hotels. Choice är en av världens största rumsuthyrare. ([www.clarionhotelgillet.se](http://www.clarionhotelgillet.se), 2010)



# Litteraturstudie

## Förändringar i organisationer

### Att flytta in en extern idé i organisationen

Företag är, hävdar Dimaggio och Powell (1983) väldigt lika varandra. Så till den grad att det nu kan vara en intressantare fråga att se på varför likheterna är så stora, snarare än skillnaderna, mellan stora organisationer världen över.

Författarna undrar därför varför organisationer är så lika och menar att det finns starka "isomorfska" krafter inom organisationella "fält". Fältet är en typ av gruppering som kan göras efter vilka företag som enligt någon godtycklig definition kan sägas tillhöra samma "område". Dessa kan vara företag som tillhandahåller en viss tjänst eller produkt (eller liknande produkter eller tjänster) men kan också vara andra aktörer som är länkade till dessa, t.ex. leverantörer av råvaror.

Det man kan kalla isomorfska krafter verkar för att få aktörer inom samma eller närliggande områden att bli allt mer lika varandra. Idén är att företag härmar inte bara andra framgångsrika "recept" för att själva bli framgångsrika via liknande arbetssätt. Det hävdas bland annat att företag ofta efterliknar andra företag för att få ökad legitimitet hos exempelvis sina kunder eller andra företag i samma nätverk. Det "härmande" företaget vinner på så sätt förtroende genom att kunna påvisa hur man arbetar på ett liknande sätt till välkänt fungerande partners/konkurrenter etc. Företaget kan dessutom visa att det "gör något" för att ta tag i ett upplevt problem, och därmed verka mer dynamiskt i betraktarnas ögon. Naturligtvis betyder inte detta att företag inte tar idéer och arbetssätt från framgångsrika förebilder i förhoppningen om att dessa sätt att arbeta kommer göra företaget mer produktivt eller medarbetarna nöjdare, men det är inte alltid säkert att det i sig är målet med införandet.

Effekterna av detta blir att inom varje definierat "fält" som har funnits under en längre tid så närmar sig aktörerna varandra, och ofta när ett företag försöker förändras, så innebär förändringen att företaget blir mer likt övriga företag inom fältet.

Författarna lägger även fram ett antal hypoteser kring hur företag och grupper av företag blir mer lika varandra. Flertalet av dessa hanterar hur det organisationella fältet ser ut inom vilket företaget verkar. Det omliggande nätverket för de inblandande företagen har dock inte undersökts i den här rapporten, och dessa kommer inte inkluderas här. Av mer intresse är istället de som hanterar villkor inom företaget som påverkar företagets vilja att kopiera andra företags koncept. Powell och Dimaggio misstänker nämligen att:

Organisationer med oklara målbilder blir mer benägna att i hög utsträckning modellera sig själv efter andra organisationer som de uppfattar som framgångsrika.

Organisationer med en oklar koppling mellan det man gör och det man vill uppnå är mer benägna att i hög utsträckning modellera sig själv efter andra organisationer som de uppfattar som framgångsrika.

Detta innebär att företag har lättare att anpassa de idéer som "importeras" till de egna förhållandena om det finns klara målbilder för företaget, samt en tydlig koppling mellan dessa mål och de åtgärder som företaget vidtar.

## Översättningar av idéer och förlopp

Sevon, Czarniawska m.fl. (1996), hävdar att organisatorisk förändring i egentlig mening aldrig kopieras, istället översätts den. Därför måste den som vill införa ett koncept som visat sig framgångsrikt vara beredd på att utvecklingen kan se väldigt olika ut.

En vanlig invändning är att en ide eller ett arbetssätt inte översätts direkt eftersom varje organisation har egna förutsättningar. Ett koncept kommer därför inte att fungera på samma sätt på två olika arbetsplatser. Kanske mindre uppenbart är att en idé också kommer tolkas och översättas av den som försöker plagiera den. Det är därför i praktiken omöjligt att "stjäla" en idé av den typen rakt av då alla delar av konceptet inte går att observera och isolera.

Detta betyder att när en organisation försöker införa ett koncept som observerats hos en annan aktör kommer den egentligen att försöka införa sin "översättning" av vad förebilden gör. Med andra ord är det inte bara att en perfekt kopiera av ett framgångsrikt koncept riskerar att misslyckas eftersom plagiatören har andra förutsättningar. Ett perfekt kopierat koncept är dessutom i praktiken omöjlig då det som införs är efterhärmarens översättning av det "ursprungliga" konceptet.

Detta innebär en svårighet för den som försöker analysera beteendet hos flera aktörer som försökt införa "samma" idé. Delvis har alltså organisationerna ibland helt olika förutsättningar. Något som dock försvårar jämförelsen ytterligare är att skillnader mellan införanden på olika företag inte behöver vara avsiktliga. Det kan helt enkelt bero på att översättningarna av idén varit annorlunda.

På frågan om hur ett införande gick till, och varför det gjordes får man ofta olika svar beroende på vem man frågar och hur långt i efterhand. (Sahlin-Andersson i Czarniawska, 1996) Detta innebär att även om forskaren skulle fråga de inblandade vilka val som gjordes är det inte säkert att svaret speglar det faktiska införandet. Detta gäller i synnerhet vad som var de drivande faktorerna, var idén kom ifrån och varför den genomfördes.

Senare i volymen påpekas att införandet av en ny policy ofta möter starkt motstånd. Nästan alla framgångsrika policyförändringar är situationer då en policy införts för att spegla ett arbetssätt som till viss del redan finns i praktiken. Dessutom blir det mycket lättare att driva igenom något om det får samla support bland några, så att när konflikten uppstår finns redan ett stort stöd. (sid. 29-30)

## Radikala och inkrementella förändringar

Man skiljer ofta på radikal och inkrementell förändring. Orlikowski ger en beskrivning av definitionerna. Inkrementell förändring är en mindre förbättring som "upprätthåller status quo" dvs förlänger hur längre den nuvarande produkten eller det nuvarande arbetssättet kan fortsätta användas. En radikal innovation förändrar istället vilket paradigm man arbetar inom. (Orlikowski 1993). Inkrementella förändringar anses ofta vara förbundna med lägre risk och kostnader än radikala.

Dewitt och Meyer(2004) skiljer på "evolutionär" och "revolutionär" förändring. Revolutionär förändring är den mer radikala typen, kostsam och riskabel, men likafullt nödvändig i många fall, i synnerhet för att forcera in en förändring när en organisation har blivit för rigid. I motsats till detta sätts alltså evolutionära förändringar. Här menas just ständiga utvecklingar, som inom ramarna för det gamla minskar kostnader och ökar kvalitén.

## Från inkrementella förbättringar till ständiga förbättringar

Senare i boken introduceras konceptet "Kaizen", begreppet används ofta för att beskriva hur japanska företag arbetar just med små ständiga förbättringar, istället för ett konstant sökande och väntande på nästa "stora innovation". Istället för att jaga innovationen så skall en del av arbetet alltid handla om hur det som redan görs kan göras på ett bättre sätt. Under en stor del av 1900talet så var det kanske den stora skillnaden mellan företag i väst, och deras japanska motsvarigheter. Idéerna som används till den här utvecklingen skall till stor del komma från medarbetarna själva, är tanken. De arbetar redan på företaget, så kompetensen är redan tillgänglig, och de har med sin egen erfarenhet av arbetet med sina uppgifter unika möjligheter att se hur förbättringen kan genomföras.

De direkta investeringskostnaderna med den typen av förbättringar är förvisso mindre, men det krävs ett långtgående engagemang för att hålla förbättringsarbetet igång. Det går inte att "vila" mellan förbättringar av den typen på samma sätt som vid stora innovationer. På så sätt så krävs därför en annan typ av kostnad, en ständigt motiverad och engagerad personal som känner att det är intressant att hela tiden arbeta med att förbättra sin arbetsplats. Det kräver att det finns ett arbetssätt på plats för detta, och att ledarna inser nyttan med den kunskap de får av sina anställda. Det verkar dock som att det går att få medarbetaren att engagera sig och sätta stolthet i sitt arbete, och i utvecklingen av det. Toyotas styrelseordförande sa vid ett tillfälle att de fick in 1.5 miljoner förslag per år, och att 95 % av dessa sattes till praktisk nytta.

Det betyder dock inte att det inte finns plats för de stora "innovationerna", eller revolutionära förändringarna. Men ett arbetssätt som kombinerar de båda möjliggör att stora tekniska framsteg inte leder till bekvämlighet, utan att detta sedan följs upp med ett arbete att effektivisera och hålla så hög kvalitet som möjligt på det arbete som utförs. Så nästa gång när en stor förändring krävs, då organisationen blivit trög, eller marknaden förändras, så kan varje "hopp" bli mindre, utan att företaget för den delen tappar fart jämfört med sina konkurrenter.

## Behovet av små ständiga förbättringar

Intuitivt är chefer och ledare ofta intresserade av den stora idén, genombrottet som förändrar branschen och leder till enorma intäkter, (Robinson & Schroeder 2004). Som tidigare nämnts så finns det en hel del risk förknippat med de högre kostnaderna och osäkerheterna hos stora förändringar. Det finns också andra problem med stora förändringar. Det kan vara utmattande för strateger och ledare på ett företag att ständigt arbeta med nya, totalt omdanande koncept. Utan att ständigt arbeta med små förbättringar riskerar man dock stagnation fram tills nästa stora förbättring genomförts, vilket gör att denna påfrestande jakt därför blir närmast nödvändig. Det är visserligen lättare att använda enskilda stora idéer som visioner att arbeta efter, jämfört med en myriad små idéer. Men detta är dock inte enbart en styrka, det betyder också att omfattande processändringar är lättare för konkurrerande firmor att identifiera och kopiera, så vinsten från den stora satsningen ger ofta endast ett relativt litet försprång. En stor mängd mindre förändringar är däremot svårare att "kopiera".(Sid 14)

Asiatiska företag har länge arbetat med små, ständiga förbättringar med ursprung i förslag från medarbetarna. Firmor som Toyota får in miljontals förslag årligen, varav majoriteten genomförs i någon form. Koncept som Lean manufacturing och kvalitetsrelaterade koncept har till stor del sin grund i den här typen av verksamhet. Totalt beräknas kvalitetsrelaterade brister i produktionen kunna kosta motsvarande 20-

40% av försäljningsintäkterna hos stora företag. Det finns alltså stora pengar att tjäna i effektivisering av processer, och detaljkunskaperna för arbetet finns hos de anställda som arbetar med verksamheten dagligen.(Tidd, 1997)

De anställda på ett företag har möjlighet att se många eventuella förbättringar på ett sätt som cheferna inte har. Eftersom det i bästa fall (man vill ju ha många förbättringar) handlar om miljontals förbättringar och förslag är det väldigt viktigt att sättet på vilket idéerna plockas upp måste vara kostnadseffektivt. När en effektiv hantering finns på plats, är det värt att börja fundera på hur man kan motivera medarbetarna att bidra med idéer i stor skala.

Dessa åtgärder är en viktig del i att göra ett produktionssystem så effektivt som möjligt. Den populära "Lean" filosofin bygger på att produktionsflöden skall innehålla så lite onödiga aktiviteter och kostnader som möjligt. Att engagera medarbetarna i att förbättra och utveckla produktionssystemet möjliggör upptäckten av många sådana förbättringar och effektiviseringar som annars skulle vara väldigt svåra att upptäcka. Att medarbetarna dessutom tar ansvar själva för att genomföra dessa minskar tiden från upptäckt av en förbättringsmöjlighet till genomförande.

Enligt Robinson och Schroeder (2004) är belöningar överhuvudtaget inte nödvändiga för att medarbetare ska intressera sig för förbättringsarbete. Det finns ett inneboende intresse hos medarbetare att förbättra och rätta till problem, och det är till detta intresse ett företag skall vädja för att få tillgång till deras idéer och förslag. Men det betyder inte att en organisation inte kan uppmuntra sina anställda att bidra med så mycket som möjligt. Att försöka ge direkt ersättning för enskilda förslag är dock ofta kontraproduktivt. Det leder oftare till färre snarare än fler idéer. För att ersättning ska stimulera förbättringsarbetet bör både förslagssystemet och belöningarna förknippas med det vara väl integrerade i företagets övriga verksamhet. Vidare säger de också att alla välfungerande belöningsystem fördelar alla vinster från förbättringsarbetet bland alla anställda, och har inga extra bonusar till den enskilde medarbetaren.

## **Toyota production system**

"Recently both executives and academics have identified organizational learning as perhaps the key factor in achieving sustainable competitive advantage."

Ett företag som vill hålla sig konkurrenskraftigt måste, enligt många, både akademiker och företagsledare, inte bara kunna producera varor till ett lågt pris. Företaget bör dessutom ha rutiner för att utveckla och hantera kunskap som kan förbättra organisationens villkor. Den här typen av kunskap finns, så som man kan vänta, ofta inom organisationen, eller dess leverantörer, men det måste finnas ett effektivt sätt att ta vara på den typen av kunskap, och sprida den till alla de ställen där den kan nyttjas.(Dyer, Nobeoka, 2000)

Mycket av det som idag menas när man pratar om arbete med ständiga förbättringar och kvalitetsarbete kommer från studier av Toyotas produktionssystem (TPS), som ansetts vara en stor del av orsaken till företagets framgångar under senare år. Många studier har försökt visa vad som gjort produktionssystemet så effektivt, och även i nutid när viss kritik uppkommit, bland annat att det kan skapa stress för medarbetarna som är inblandade, så är intresset fortsatt väldigt stort. Många företag försöker än idag, många år sedan dess popularitet började, att efterlikna systemets utformning.

Det finns många verktyg och praktiker som tillskrivs olika stor del av förtjänsten med TPS, däribland förslagskort eller att minimera kostnader genom att inte ha några varor i

lager, utan producera efter behov. Dock har de olika idéerna kopierats till väldigt varierande framgång av företag världen över. Steven Spear och H. Kent Bowen hävdar (1999) att ett stort problem för imitatörerna är att de inte lyckats förena flexibiliteten i systemet med rigiditeten. De anser att för att systemet ska vara så effektivt som möjligt så måste medarbetarna visserligen vara beredda att ta ansvar för att på ett bra sätt utveckla sin egen verksamhet, men detta måste göras på ett strukturerat sätt. Utan en ordentlig struktur på vilka förslag som skall genomföras, och hur deras effektivitet utvärderas och testas, hävdar författarna, kan arbetet utvecklingsförslagen närmast liknas vid att famla i blindo och ta beslut på måfå.

Vidare hävdar de att det är just det som är så svårt att kopiera, en arbetsplats där medarbetarna inte bara tar ansvar för att utveckla sin arbetsplats, och göra mer än vad som "behövs". De ska dessutom arbeta med förbättringar på ett "vetenskapligt" sätt. Ett sätt som liknar den traditionella vetenskapliga metoden, där varje förslag utvärderas på något sätt utifrån de resultat man vill uppnå, och dess effekt sedan mäts noga, som vid ett traditionellt experiment.

Därifrån kommer därför författarnas råd för den som vill skapa ett effektivt produktionssystem efter en TPS-modell. Arbetarna ska först ha möjlighet att förbättra sitt arbete, och känna det som att det är deras ansvar att göra detta. Sedan ska de dessutom ha en väldefinierad arbetsstruktur att arbeta inom. Denna skall göra det lätt att lämna förslag, få feedback, och tydliggöra för medarbetaren vilka mål verksamheten har och inom vilka ramar det finns möjligheter att få till stånd förändringar.

De efterfrågar därmed en flexibilitet som kommer från ett system med tydliga rigida strukturer, för att stimulera en miljö där alla arbetare kan påverka produktionseffektiviteten på ett positivt sätt.

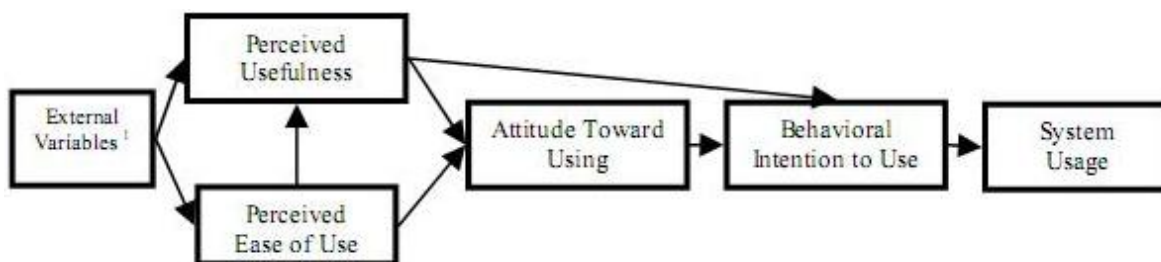
## Hur får ett IT-system önskat mottagande?

### *Technology Acceptance Model*

Fred Davis hävdade (1989) att två faktorer är viktigare än andra när det gäller användares vilja att ta till sig ett nytt IT-system.

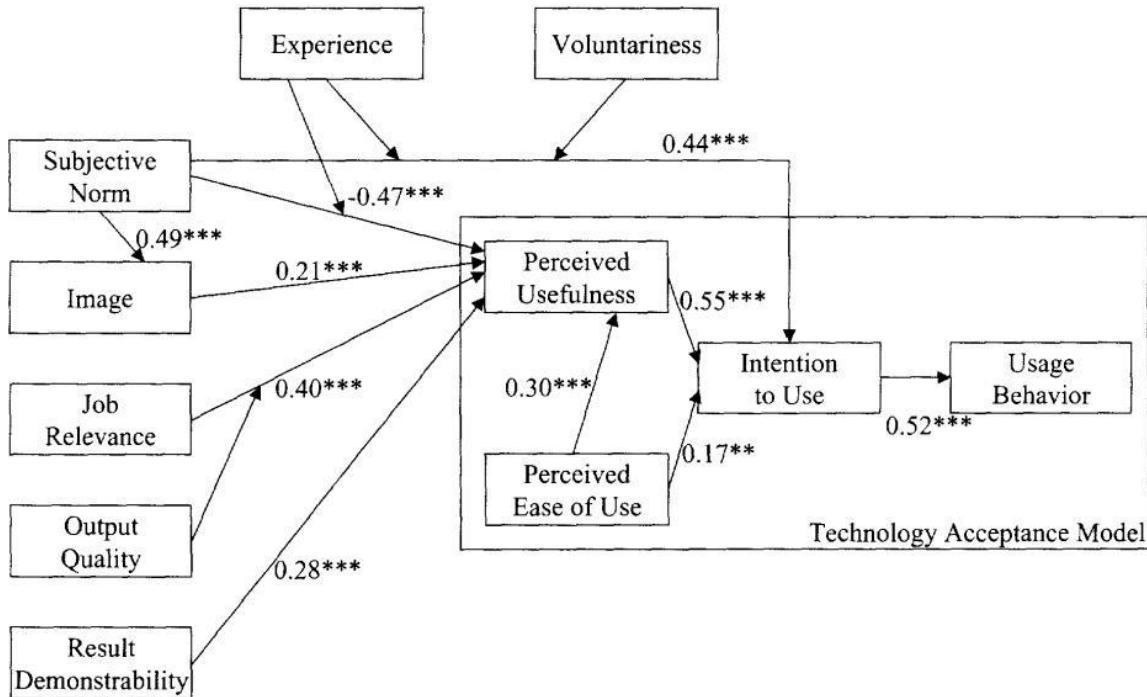
För det första ökar viljan att använda ett verktyg om verktyget på något vis gör arbetet lättare eller resultatet bättre. Detta beskrivs som "percieved usefulness", upplevd användbarhet och nytta. Denna ökar då användaren uppfattar resultatet av arbetet med verktygets hjälp blir bättre än utan.

Den andra är "perceived ease of use", upplevd enkelhet hos verktyget. Med det menas att verktyget inte får vara kännas så komplicerat eller betungande att använda att det är för svårt att få ut den nytta verktyget besitter. Denna ökar då mängden arbete och tid som behövs för att använda verktyget minskar. Det här är de grundläggande delarna i Davis TAM (technology acceptance model).



Figur 7: Davis TAM modell

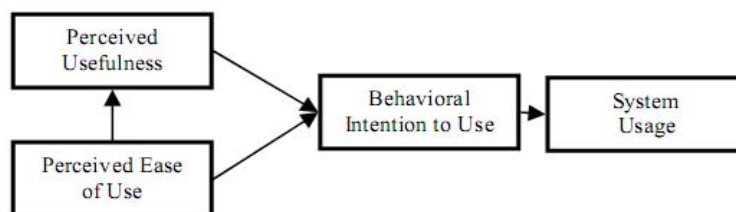
Studier har visat att TAM normalt förklarar runt 4 % av variationer i användning av IT-system. (Venkatesh, Davis, 2000) Davis vidareutvecklade därför senare TAM med TAM2 (se figur 8), den har möjlighet att fånga upp fler faktorer, och förklara dem mer genomgående. Dock har modellen lite för många variabler för att kunna användas som enkelt instruktionsverktyg i den här uppsatsen. Istället ska vi titta på en annan variant, som avskalats, och testats just på system för kunskapshantering..



Figur 8: TAM2

### Moneys variant av TAM

W. Money applicerade TAM på system för kunskapshantering (2004). Han använde en variation av modellen och testade modellens förklaringskraft för hur faktorerna ledde till ökad användning av verktygen (se figur 9). I den här modellen har två delar tagits bort, "externa variabler" då tidigare händelser inte är intressanta för hans studie (och på liknande sätt inte kommer att tas hänsyn till här). Dessutom hade Davis själv funnit att variabeln "attitude towards", d.v.s. användarens "inställning" till systemet snarare var en effekt av upplevd nytta. Därför hade den i sig liten effekt på modellens förklaringsgrad. Denna har följaktligen tagits bort.

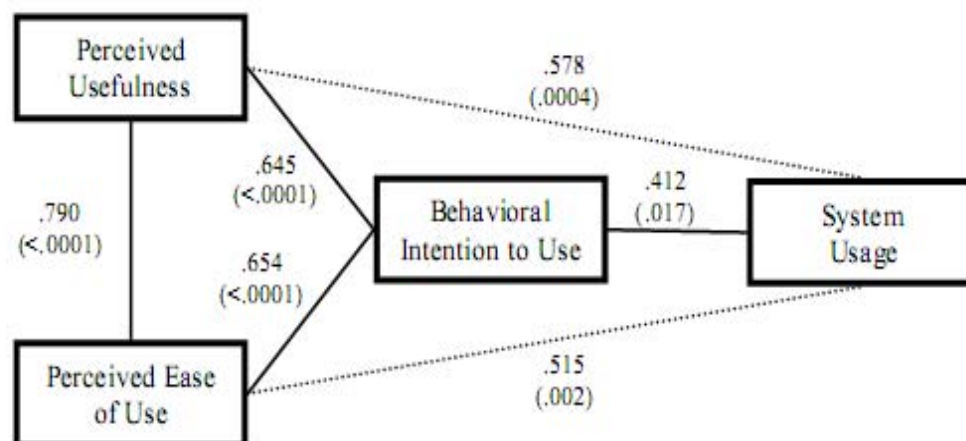


Figur 9

I sin artikel testar Money effekten av upplevd nytta, upplevd enkelhet på både användning och “intent to use” d.v.s. avsikt att använda. Hypoteserna var följande:

- Upplevd enkelhet har en positiv effekt på avsikt att använda via ett ökande av den upplevda nyttan.
- Upplevd enkelhet har ett positivt samband med avsikt att använda.
- Upplevd enkelhet har ett positivt samband med faktisk användning
- Upplevd enkelhet och upplevd nytta har en kombinerad positiv effekt på avsikt att använda.
- Upplevd enkelhet och upplevd nytta har en kombinerad positiv effekt faktisk användning.
- Avsikt att använda leder till faktiskt ökat användande.

Eftersom den här uppsatsens syfte är att utreda och förklara faktorer som leder till ökad användning av ett verktyg som hanterar kunskap kan resultaten anses vara intressanta här. Resultaten kan ses i figur 10.



Figur 10: Förklaringsgraden längs pilarna, siffror inom parentes anger signifikans

Alla de grundläggande hypoteserna i undersökningen styrktes alltså av resultatet. Intressant är att den direkta effekten av upplevd enkelhet var större än författaren väntade sig och att den delen av dess effekt som var tänkt att gå via ökad upplevd nytta var mindre än väntat.

# Användbarhet hos ett system

## Ljung och Allwood (1999)

visar på tre faktorer för att ett IT-system ska ha hög användbarhet (usability). Dessa är användarvänlighet hos systemet, kompetens hos användarna och användarnas acceptans av systemet. TAM visar som vi sett tidigare aktiviteter som ökar GRADEN av användning av ett verktyg. Termen usability som används här betyder systemets förmåga att uppnå det önskade resultatet. Det behöver alltså inte endast vara just ökad användning av något.

## Användarvänlighet

Användarvänlighet betyder att systemet ska vara lätt att komma åt för användaren när det behövs. Det ska vara kompatibelt med användarens sätt att tänka och stötta användarens behov som handlar om att använda programmet för individens specifika uppgift. Dessutom ska det finna hjälpresurser av god kvalitet.

## Användarkompetens

Användarkompetens innebär att användaren ska ha fått tillräcklig träning och instruktion i det gällande systemet för att kunna interagera med det på ett önskat effektivt sätt.

## Användaracceptans

Användaracceptans betyder att användaren är motiverad att använda systemet, och har en generellt god inställning till det. Det här kan ha på viktiga sätt förändra HUR ett system används.

# Empiriska resultat

## Om intervjupersonerna

Dessa intervjupersoner har varit de människor som är ansvariga för förbättringsarbetet på sina respektive företag.

*Annelie Ahlblom* är hotellchef på Clarion Hotel Gillet i Uppsala. Förutom att arbeta med ständiga förbättringar på Gillet har hon även arbetat med att sprida förbättringsarbetet till andra hotell inom organisationen

*Anders Dorsell* är Kvalitetschef på LFV Arlanda och introducerade ständiga förbättringar och C2 samtidigt där. Han hade tidigare arbetat med förbättringsarbete på Coca-Cola.

*Klas Bandmann* är utvecklingschef Coca Cola Sverige, han införde först ett pappersbaserat förbättringssystem på produktionsavdelningen.

Förutom dessa ingick grupper av användare.

- 4 svarande från Coca-cola,
- Två anställda inom själva produktionen, från två olika team. (Karl Pollack, Adam Lindberg)



- Två tjänstemän från den avdelningen, produktionschefen och en produktionsledare. (Tobias Ramberg, Jonas Envall)
- 4 från Swedavia,
- Koordinator, (Anette Ask)
- Chef för tekniska avdelningen, (Mattias Henningson)
- administratör (Karin Näsström)
- Verksamhetsutvecklare (Ingrid Wistrand)
- från Gillet, den ena ansvarig för receptionen, den andra för "konferens och bokning". (Josefine Andersson, Emma Mclean)

Inledningsvis presenteras nu en kort sammanfattning av införandet på de tre företagen, följt av mer specifika åtgärdsuppdelade stycken. All information i den här avdelningen kommer om inte annat anges från intervjuerna med de ovan nämnda, uppdelat per företag, och mellan införare och användare.

## Införandet kort sammanfattning

### Coca Cola

På Coca-Cola ville en "mycket engagerad chef", Klas Bandman, dra igång ett förbättringsarbete 2002. Arbetet med att skapa ett förbättringssystem påbörjades på våren samma år. Målet var att få till ett fungerande system redan till midsommar. Förslagen lämnades in på papper, som Klas själv manuellt sammanställde och räknade fram statistik.

Projektet startades upp med en pilot på en liten avdelning. Medarbetarna såg det dock som "Klas projekt" och kände sig inte delaktiga. När han inte var och drev på förbättringsverksamheten var aktiviteten väldigt låg. Det var svårt att engagera medarbetarna då det fattades en gemensam målbild för deras utveckling och den utveckling för företaget som drevs av förbättringsverksamhet.

Varje medarbetare på Coca-Cola har "personliga mål" som innehåller aktiviteter och resultat som de ska uppnå och arbeta med. 2003 infördes ständiga förbättringar som ett av målen för de anställda. Delar av lönesättningen baserades från och med då på delaktigheten i förbättringsarbetet. Som del av målkorten fanns även "kvalitetsarbete", förbättringsarbetet ingick även där som del av utvärderingen av medarbetarnas insatser. Frekvensen för genomförda förslag låg på 3 per anställd och år.

Inlämnade förslag och status för dessa följdes upp månatligen. Utfallet redovisades även i form av statistiken som fortfarande räknades fram manuellt. För förbättringsarbetet fanns öronmärkta resurser till respektive chefs förfogande. Dessa kunde då endast användas till åtgärder som uppkommit i förbättringsarbetet.

Ett databaserat system för att hantera förbättringsärenden skulle införas för att underlätta hanteringen och 2005 infördes således system c2. Den mest aktiva avdelningen i dåläget var produktionsavdelningen, där antalet genomförda förslag inom papperssystemet var 15 per anställd.

Dock infördes det datoriserade systemet endast hos tjänstemännen, där det inte alls fanns ett lika stort intresse. Det antogs att de skulle vara mer datorvana och benägna att arbeta med ett datoriserat system än medarbetarna på fabriksgolvet. Där fanns dock ett tydligt motstånd mot de nya rutinerna. De hävdade att det tog för mycket tid att

dokumentera förbättringarna och tyckte att förbättringsarbetet fungerade utan att skriva ner det. Dessutom ville de inte få förslag på ändringar av sina egna rutiner. Det var vanligt att ett förbättringsförslag mottogs som personlig kritik istället för något som skulle förbättra och effektivisera verksamheten. Tjänstemännen ägnade sig i huvudsak därför åt att föreslå förbättringar för andra rutiner än sina egna. Successivt förändrades synen på det systematiska förbättringsarbetet och allt fler kom med. Även om vissa ledare försökte komma undan blev de ändå indragna och var till slut med på banan.

Även då det inledande intresset för systemet var svalt hos tjänstemännen, så var antagandet att de kollektivanställda inte skulle intressera sig för ett datoriserat system felaktig. De började skriva egna macro och funktioner för datorprogram för att automatisera sin förbättringsverksamhet och för att lättare kunna föra statistik på dem. När ledningen insåg detta utökades verksamheten så att systemet inte längre var unikt för tjänstemännen utan infördes i hela organisationen.

I nuläget styrs förbättringsverksamheten av enheten för verksamhetsutveckling.

## **Swedavia**

På Swedavia togs beslutet i något de kallar kvalitetsforum, där avdelningarna möts och bedriver kvalitetsplanering. Där beslutades att ett förbättringsarbete skulle införas i organisationen och att ett verktyg skulle införskaffas för att hantera det. En av respondenterna berättar om att man redan börjat utforska möjligheterna att byta ut det gamla förslagsverktyget mot något intressantare.

Anders kände till C2 sen tidigare, och det fanns redan ett statligt ramavtal med leverantören, vilket underlättade inköpsprocessen. Valet av verktyg berodde på både det och att det ansågs vara ett mycket enkelt verktyg, som hade goda möjligheter att presentera statistik på ärenden och hantering inom förbättringsarbetet.

Medarbetarna introducerades på s.k. ”dragning” för de olika avdelningarna, där konceptet förbättringsarbete och dess nyttor, (vad skulle registreras i systemet, och varför) gick igenom. Alla medarbetare var inbjudna till detta, en avdelning avböjde dock, de höll sin egen utbildning istället. Alla introducerades dock inte exakt samtidigt, utan genomfördes avdelningsvis.

Innan införandet av systemet fanns en annan rutin för förslag. Den gamla rutinen var ett webbformulär för förslag på aktiviteter som borde göras. Dessa skickades till en grupp som hade ansvar för att skicka vidare till den som var ansvarig.

Att skicka vidare gick ofta bra. Det kom fort fram till rätt person, men sen hände ofta ingenting. Mängden genomförda förslag var väldigt liten, en följd av det blev att mängden inskickade förslag minskade. Det fanns inte heller några rutiner för att informera den som lämnat ett förslag om hur det tagits emot. Den som lämnat förslaget visste alltså ofta inte om den vidare hanteringen. I bästa fall kunde denne få veta det långt senare.

Systemet var knutet till belöningar, alla förslag fick en trisslott, väldigt bra förslag kunde leda till större belöningar.

När C2 infördes sattes målet till en genomförd förbättring per medarbetare och år, något som man ganska snabbt uppnådde.

Arbetet med förbättringar i C2 var ingen separat verksamhet. Till skillnad från den gamla rutinen med ”förslagslåda” var huvudsyftet att uppmuntra till en kultur där medarbetarna själva deltar i förbättrandet av sin arbetsplats som en del i det vardagliga

arbetet. I arbetet med införandet lyftes också vikten av att alla förbättringar man genomförde skulle registreras i systemet fram. Förutom förslag ska även redan genomförda förbättringar skrivas in, eller aktiviteter som användaren själv tagit tag i och som är under genomförande.

## **Gillet**

På Gillet fanns inget egentligt arbete med förbättringar, förslag inkom visserligen från gäster som också i många fall ledde till åtgärder. Dock fanns det inte någon direkt uppföljning på den verksamheten, det var inte lätt att utläsa vilka förslag som inkommit och vilka effekter eventuella åtgärder hade haft. När C2 infördes ledde det till en systematisering av den här typen av verksamhet. Vid införande hölls utbildningar om förbättringsarbete, om vad företagets mål och om System C2.

Målet var att alla medarbetare skulle arbeta med C2, och att gästerna skulle bli nöjda.

Användarna på Gillet använder C2 för att registrera ärenden som ska genomföras, alltså inte för att registrera åtgärder som redan genomförts. Det som ska läggas in i systemet är i huvudsak antingen förslag på saker som behöver genomföras från personalen eller synpunkter från gäster som snappats upp. Dessa behövde inte vara regelrätta förslag dock, utan kanske en kommentar på något som var ovanligt bra/dåligt.

Den inledande målsättningen var 40 rapporterade fall per månad och avdelning. Införandet kom i samband med en stor omstrukturering av alla system som skulle anpassas till hotellkedjans standard.

## **Hinder för införandet**

I den här delen omnämns det som respondenterna listat som hinder och problem med införandet, och vad de tror att detta beror på.

### **Coca Cola införare**

Ett stort hinder i inledningen var att cheferna inte var drivande, projektet ansågs vara Klas projekt, och när han inte var närvarande så hände väldigt lite inom förbättringsarbetet i början. Cheferna drev inte eftersom de inte såg nyttan med förbättringsverksamhet, det sågs inte som något man kunde tjäna på att arbeta med. När cheferna väl såg nyttan ökade deltagandet fort. I produktionsdelen gick det fortare att inse nyttan med förbättringsverksamheten än inom övriga organisationen.

De olika tjänstemännen kände sig dock ofta kritiserade. Eftersom förbättringarna inledningsvis var sådant som pekade ut sådant man tyckte borde förändras i andras verksamhet sågs det som en attack på det sätt mottagaren av förslaget arbetade. Med tiden blev det bättre, och förbättringsverksamheten blev mer fokuserad på målsättningen, att få mer registrerade ärenden som användaren själv tog ansvar för, istället för att föreslå vad andra borde göra.

När förbättringsarbetet sedan skulle hårdlanseras bland tjänstemännen med ett datoriserat verktyg stötte man på nya problem. Idén var att systemet skulle användas minst lika mycket för att registrera sådant man redan gjorde som att ge förslag på andra aktiviteter. Verkligheten blev dock en annan, man frågade sig varför man skulle börja skriva ner att man gjorde sådant som man alltid gjort. Införarna fick intrycket att många användare tyckte att föra statistik på förbättringarna kändes mer som övervakning än något som användes till att förbättra den egna verksamheten.

## **Coca Cola brukare**

När systemet infördes gick hela förbättringsarbetet även enligt användarna ett steg bakåt. När det infördes började man återigen "skicka iväg" saker som behövde göras. En relansering av konceptet i samband med den förändringen skulle ha varit bra i det läget, tycker en av mina respondenter.

När större delen av förbättringarna var förslag till andra blev det mesta inte gjort, något som minskade förtroendet för systemet eftersom de flesta åtgärder lämnades ogjorda. Ett förtroendeproblem som hängde kvar länge bland många användare.

Hos de på produktionen var det nästan odelat positivt när C2 lanserades, i och med att de redan hade gått över från att försöka hålla ordning på sina papperslistor till att använda dator så blev nyttan av ett skraddarsytt verktyg som underlättade det mycket tydligare än för dem som inte reflekterat över att hålla ordning på förbättringsförslagen. Intresset för ett anpassat IT-stöd växte fram i takt med att förbättringsarbetet utvecklades.

## **Swedavia införare**

Inledningsvis möttes införandet av en hel del motstånd, enligt Anders. Många medarbetare valde att helt enkelt ignorera det som hände. De antog att detta troligen bara var någon ny "trend" som ledningen ville prova, som säkert skulle blåsa över. Det fanns inga direkta krav på delaktighet och de besked som kom från ledningen var dessutom inte helt överensstämmande.

Många av dem som hade negativa synpunkter uttryckte att de tyckte att det verkade onödigt. Många chefer hade dessutom svårt att se på vilket sätt det kunde gynna den egna verksamheten, detta gjorde att det inte alltid fanns ett klart budskap uppifrån om hur förbättringsarbetet skulle bedrivas. Få medarbetare verkade positiva i inledningsfasen, ett generellt "jaha, vad är det här och varför" var en vanlig reaktion. Det fanns också som på andra platser ett motstånd mot att göra saker på ett annat sätt än som det brukar göras.

I det nya systemet fanns inte heller det gamla belöningsystemet kvar. Många undrade varför de skulle engagera sig i det här nya systemet när till och med den moroten tagits bort. I inledningen kom därför bara ett enda förslag in de första månaderna.

Något som bidrog till att det för många var svårt att se nyttan med det nya arbetssättet ansågs vara bristen på mätbarhet. Det var svårt att med traditionella metoder mäta hur mycket bättre vissa delar av organisationen har blivit av diverse förbättringar. När det handlar om administration är det betydligt svårare än produktion att avgöra vilken effekt en förbättring lett till. Nya typer av nyckeltal, som inte använts tidigare, behövde tas fram.

## **Swedavia brukare**

Flera av respondenterna sa sig inte alltid se den direkta nyttan med registreringen av alla förbättringar, och även bland dem som var positiva till registreringen ansåg många att det kunde vara svårt att knyta nyttan till den individuella användaren. Koppling mellan personliga mål för de anställda och de övergripande mål som förbättringsarbetet ska leda till var otydlig. Exempelvis kan det vara svårt att omedelbart avgöra, "vad ska en busschaufför göra för att öka kundnyttan?".

Dessutom var många användare, enligt respondenterna, av inställningen att registrering

av ärenden och systematiskt förbättringsarbete inte alls gynnar alla. Kunskapsåterföringen ansågs, av vissa, vara närmast obefintlig. Dessutom nämnde en av respondenterna att det finns resurser öronmärkta till förbättringsarbete, för projekt som förbättrar arbetsplatsen. Dock har detta inte kommunicerats till användarna i någon större utsträckning.

Systemet uppfattas visserligen som lättanvänt, men hos Swedavia har de valt att det inte ska finnas förvalda svarsgrupper att skicka olika förslag eller ärenden till. Den som vill föreslå något ska ta reda på själv vem som är ansvarig och skicka direkt till denne, det uppfattas som lite komplicerat av många.

I inledningsfasen tyckte flera av respondenterna att det var svårt att förstå exakt vilka "förbättringar" som skulle skrivas in i systemet. Många var positiva till förbättringsarbete ganska snart när det väl var uppenbart vad som skulle ses som en förbättring. Dock kvarstod ett stort motstånd mot att registrera allt man gör i systemet. När något redan var genomfört var det många som inte förstod vad nyttan var med att detta sedan skulle registreras i en databas. Det upprepades ofta att "vi gör en massa saker, men vi kan ju inte skriva upp allt, och vad ska det tjäna till? Ingen kommer ju titta på det ändå."

Ett tag efter införandet fanns det "ganska länge", även enligt användarna, en del som saknade det gamla systemet, där man lade förslag och sedan själv kunde släppa ärendet. Dessutom fanns det möjligheter att få direktkopplade belöningar. I det nya systemet uppmuntrades eget ansvar och direkt ersättning delas i regel inte ut i det löpande förbättringsarbetet. Detta, ansåg de svarande, gjorde förbättringsarbetet mindre attraktivt för användarna.

Det något ojämna införandet har enligt användarna fortfarande effekt. I nuläget är alla avdelningar ännu inte riktigt på samma nivå. De olika avdelningarna hann bilda sig egna uppfattningar innan en gemensam förbättringskultur fanns på plats, och detta leder till ytterligare förvirring när det gäller vilka ärenden som skall registreras som förbättringar.

### **Gillet införare**

På hotellet fanns en utbredd kultur för att hantera förslag och dylikt, det har hotell alltid arbetat med. Ledarna var nästan odelat positiva inför den här typen av verksamhet enligt Annelie. Det fanns dock ett visst motstånd mot förändring bland dem som arbetat länge. Datorisering och registrering av saker som man redan gjort innebar en omställning.

För vissa har det dock varit svårt att inse nyttan, detta gäller särskilt de inom avdelningar som städningen, där är ibland också språket lite av ett problem, vilket gör systemets eventuella förtjänster ännu svårare att se. Bland delar av personalen ses själva registrerandet av ärenden som ett extraarbete. Resonemanget är att man inte har tid att registrera allt man "förbättrar", det tar för lång tid. Prioriteringarna läggs därför på annat. Många ser ingen nytta för sig själv med att arbeta med registrerandet av förbättringar, därför blir det för individen en ren tidsförlust.

### **Gillet brukare**

Även om systemet upplevs som enkelt, anser en del av medarbetarna att det är onödigt med ett "uppföljning" steg på varje litet infört förslag, detta leder till en viss motvilja från användarna. För många "steg" leder kanske till att alla åtgärder inte registreras i systemet.

En annan anledning till att vissa saker inte förs in är att man vill bli klar fort, göra eventuell åtgärd nu direkt och gå vidare till nästa sak utan att sitta och dokumentera det som gjorts. Generellt verkar uppfattningen av systemet vara positiv, i den utsträckning det används.

Systemet uppfattades som väldigt komplicerat av flera anställda i inledningsfasen, en av mina respondenter tror att det berodde på att det var mycket nytt vid den tiden, samt att systemet ser hemskt "stelt" ut, något som hon misstänker kan vara avskräckande för ovana användare. I nuläget är det dock bara på vissa delar av verksamheten som några fortfarande tycker det är svårt att förstå, sannolikt de som aldrig använder det

## **Åtgärder som svar på hinder, eller som förebyggande inför väntade hinder**

### **Coca Cola Införare**

Motståndet som fanns mot att arbeta systematiskt med förbättringar, särskilt bland tjänstemännen hanterades delvis genom att försöka förklara vilken typ av nytta ett sådant system kan ha. Men viktigt var också ren ihärdighet och tjtande från de ansvariga för införandet, till stor del Klas. Genom att aldrig låta de som verkade ointresserade eller inaktiva "komma undan" från att bidra till förbättringsarbetet "tvingades" nästan medarbetarna att arbeta med förbättringar.

När sedan förbättringsarbetet motvilligt kom igång så kunde cheferna snart själva se nyttan med systematiska förbättringar. När de väl såg nyttan tog respektive chefer tag i att driva förbättringsarbetet. När cheferna väl var med som drivkrafter kunde målkorten anpassas för att innehålla förbättringsarbete. I och med det kunde löner och bonusar delvis knytas till förbättringsarbetet och medarbetarna var därför tvungna att arbeta med det för att uppnå önskad utveckling. Med tiden insåg även de flesta av dessa vilka förtjänster förbättringsarbetet innebar för deras egen arbetsplats.

För att förenkla införandet, och se till att medarbetarna hade tid att ta in och lära sig förbättringsarbetet infördes det under "fabriksdagarna" under vilka själva driften är nere, istället används tiden till just kompetensutveckling. Det genomfördes under "lågtid", på hösten, då efterfrågan på produkter är som lägst. Under dessa hölls seminarium om systemet, och till mindre del om förbättringar i sig, det antogs att de flesta var någotsånär bekanta med det konceptet redan.

Arbetet i fabriken sker i team. Dessa är grupper som arbetar tillsammans hela tiden och varje team leds av en teamledare. Teamledare genomgår en egen utbildning, under denna läggs en del tid på att lära sig driva sitt team inom förbättringsarbete.

På frågan om hur han försökt genomföra införandet om han fått göra om det idag svarar Klas att han satsat mer på cheferna. Lobbat hårt mot dem i början för att ha en stark stöttande grupp för att skapa ett intresse i organisationen. Ansvar för att driva förbättringar inom sitt område ska ligga på respektive chef, inte på en enskild "ansvarig" för förbättringar. Cheferna ska uppmuntra, och om nödvändigt jaga på.

### **Coca Cola brukare**

I de tidiga skedena tog de yngre mer plats i förbättringsarbetet, särskilt med de delar som utfördes på dator, de äldre är ofta lite mer bakåtsträvande och teknikfientliga, men med tiden lärde sig (som nämnts ovan) de flesta att se värdet med förbättringsarbete,

och då även ett datoriserat stöd för det.

För att motivera tidigt lät man vissa leta efter förbättringar inom de delar av sitt arbete som de var extra intresserade av. På så vis fick de egna konkreta exempel på hur arbetet gick till och kunde sedan sprida sitt engagemang till sådant som inte var deras hjärtefrågor från början. Men det viktigaste var, säger de intervjuade att alltid lyfta fram att det är medarbetarens egen arbetsplats som påverkas främst av förbättringsarbetet. När de väl börjat försöka påverka sin situation märker de att det är lättare än man kan tro. Tvång i inledningen är inte lösningen, uppmuntran är viktigare.

Datortillgången är god, det finns dator på arbetsplatsen och eftersom det blir dötid i produktionskedjorna med jämna mellanrum finns det tid att registrera det man tänkt på under arbetet. Många skriver upp på små lappar sådant som de sedan lägger in i C2 när de har tid och möjlighet.

### **Swedavia införare**

Användningsgraden var väldigt låg tidigt i införandet. För att öka delaktigheten gjordes deltagandet till en tävling. Statistik presenterades för varje enhet respektive avdelning. Det presenterades för alla anställda vilka avdelningar som lyckades bäst, och månadens förbättring presenterades på intranätet, med en bild på den som lämnat förslaget. Då kom förbättringsarbetet igång på allvar. Första halvårets 1 inlämnat förslag byttes mot andra halvårets 800 genomförda förbättringar.

De flesta användare fick bara intern introduktion i systemet. Till systemadministratörerna köptes en utbildning i systemet av C2.

Fokus lades på att medarbetaren skall ledas in i en kultur där denne aktivt letar efter förbättringar som kan göras inom den egna verksamheten. Systemets huvuduppgift i de lägena är att underlätta registrerandet av åtgärden och att följa upp den efteråt. En viktig del i införandet var att synliggöra förbättringsarbetet, det ska finnas statistik på allt som görs.

När systemet används till att göra regelrätta förslag på något som borde göras så måste den som skickar förslaget själv ta reda på vem det bör skickas till. Detta beror delvis på att det inte skall vara för lätt att bara skicka något till någon annan, i första hand ska man ta tag i något själv om man kan. En annan aspekt är att det ska vara personligt, det finns ett tydligt ansvar och att användaren kan se om och när den som mottagit förslaget har hanterat det. Det här gör det svårare för eventuella ovilliga mottagare att bara ignorera eller vänta ut ett förslag tills det blivit bortglömt. Systemet skickar ständigt ut påminnelser till mottagare som har ohanterade ärenden liggande. Det enda sättet att stoppa påminnelserna är att faktiskt hantera ärendet.

En av de viktigare sakerna att göra enligt Anders är att motbevisa dem som säger att systemet är ”onödigt” så ofta som det behövs. Som nämnts ovan under Coca Cola framgick det även hos Swedavia det kunde vara svårt att se hur den enskildes förbättringsarbete anknyter till övergripande mål, vilket leder till lägre motivation att delta i förbättringsarbetet. För att motverka arbetar man på Swedavia med hur detta kan göras tydligare för alla medarbetare. Viktigt är att det finns en röd tråd mellan företagets nyckeltal och den egna förbättringsverksamheten. När det blir tydligt för medarbetaren hur förbättringarna faktiskt kan påverka den egna arbetsplatsen och organisationen blir denne mer intresserad av att delta och föreslå.

Målsättningen är inte längre främst att öka antalet förslag, utan att öka ”delaktigheten”, d.v.s. den andel av de anställda som är aktiva inom förbättringsverksamheten.

Målsättningen är att vara över 50% 2010. En särskild statistikkategori har även införts i systemet för att göra det lättare att visa hur förbättringsarbetet fortgår.

I den mån belöningar för förslag delats ut har det varit för att skapa intresse och då i form av symboliskt värde så som t.ex. lotter. Det finns möjlighet för chefer att i vissa fall belöna de anställda enligt en ”gott arbete” policy, denna typ av belöning har ibland utgått till goda insatser inom förbättringsverksamheten.

Om införandet gjorts om idag säger Anders att han hade sett till att ha ”dragningen” gjorts uppifrån och ner i linjeorganisationen, så att alla chefer varit med innan arbetssättet introducerades för resten av medarbetarna. Dessutom skulle ett målstyrningsarbete behöva vara på plats från dag ett. En koppling mellan övergripande mål och dagligt förbättringsarbete redan från början skulle sannolikt gjort införandet snabbare.

### **Swedavia brukare**

Det som av användarna allra mest ses som onödigt är själva registrerandet av alla ärenden, de flesta tycker inte att det är onödigt att arbeta med att förbättra saker utöver plan, men många har svårt att se nyttan med registreringen och därmed sparandet av förbättringsårendena. Att berätta varför det är så viktigt att ha alla uppgifter registrerade är därför något som skulle behöva göras i större utsträckning enligt flera svarande.

Mer praktiska exempel och demonstrationer från personer som har kommit igång med sitt arbete och olika aktiviteter skulle enligt flera respondenter kunna göra stor nytta. Det skulle både underlätta i att visa "vad" som ska in i systemet, och kanske i kombination med annan information kunna hjälpa användaren se vad nyttan med registreringen är.

På Swedavia ska det kännas som en naturlig del att delta i förbättringsverksamheten, inte en extrauppgift utanpå det vanliga arbetet, tycker de svarande. Det är en arbetsuppgift precis som andra. Under lönesamtal förväntas det att när en anställd visar vad denne uppnått under året ska en del av det vara anknytet till att förbättra verksamheten. Ledningen har dock inte riktigt, på ett bra sätt, preciserat vad som är förbättringsarbete och mina respondenter tror att många känner sig osäkra på exakt vad som menas. Svårigheter uppstår då eftersom det som anses höra till förbättringsarbetet är "utöver" det dagliga arbetet. Det är alltså en del av det dagliga arbetet att göra uppgifter som är utöver det dagliga arbetet, det är naturligt att detta kan uppfattas som förvirrande för många användare.

Där anser flera att det finns en bra bit kvar att gå, då olika avdelningar har olika syn på vad som bör läggas in i systemet. En av respondenterna säger att hon uppmuntrar till att lägga in det mesta som man är osäker om. "Hellre vara lite fjantig än missa något". Flera av cheferna på olika avdelningar erbjuder sig också hjälpa sina anställda med det praktiska arbetet med att lägga in åtgärder i systemet om verktyget känns obekvämt.

Den information som ges ut kan dock behöva anpassas mellan de olika avdelningarna, då dessa ofta har väldigt olika förutsättningar, särskilt i inledningsfasen, enligt ett par av respondenterna. Viktigt enligt alla respondenter och något som bör påpekas på alla avdelningar är att systemet inte är en förslagslåda. Det skall finnas betoning på skillnaden mellan det nya arbetssättet med systemet och det gamla förslagsformuläret.

För att göra det lättare för användare att komma in har lösenordet tagits bort. Vissa ansåg att en extra inloggning kändes krånglig och inloggningen i systemet är nu automatisk. Detta eliminerar risken för att någon skall säga att den inte använt systemet



för att den ”glömt lösenordet”. Redan vid anställningsintervjuer introduceras de eventuellt nyanställda i förbättringsarbete och när arbetet börjar tillkommer en utbildning i systemet.

De svarande har haft invändningar mot att informationen inte kom ut gemensamt för alla samtidigt. Dessa hade velat se snabbare ryck med introduktionen. Somliga har dock samtidigt påpekat att man måste låta en sån här process ta tid, upprepade informationstillfällen hade behövts för vissa. I nuläget kan det till och med vara "för sent", det är svårare att ändra den uppfattning många har nu efter den tid de arbetat med det. För att undvika missförstånd borde företaget därför ha lagt mer krut på gemensam introduktion och dessutom upprepad information för att fånga upp alla och för att skapa en gemensam plattform. Detta särskilt när det gäller förståelsen för att registrera all information. De respondenter som verkligen trott på nyttan med registreringen tror att nyttan med just det borde lyfts fram tydligare under införandet.

Bland respondenterna finns uppfattningen att vissa av problemen kanske inte är problem som behöver lösas. Alla kanske inte måste se nyttan med registreringarna, så länge de flesta gör det. På samma sätt kommer det inte alltid finnas lika mycket att förbättra. Ledningen måste pusha konstant för att hålla intresset uppe, och inte ens då kan antalet förbättringar alltid öka varje år.

På en av avdelningarna, säger en av mina respondenter, sätter man sig ner och har ett idéutväxlingsmöte om förbättringsverksamheten börjar halka efter, ibland känns det lättare att ta tag i och registrera saker om man fått bolla det lite med sina medarbetare, tror hon.

I ett par av intervjuerna kommer det fram att de tror att det skulle kunna bli bättre på vissa underpresterande avdelningar om dessa fick bättre tillgång till datorer. Till exempel är det ofta långa stunder mellan de tidpunkter en snöröjare på Arlanda sätter sig framför en dator i arbetet. Vissa av respondenterna föreslår att fler praktiska exempel på hur dessa i slutändan kan tjäna tid på arbete med förbättringar, eller tydligare markeringar att det finns resurser som kan begäras för förbättringsarbete skulle kanske kunna uppmuntra de som i nuläget inte känner någon större vinst med att registrera ärenden.

Arbetet med ständiga förbättringar är i nuläget en del av Swedavias ”målstyrning” som uttalar vilka övergripande mål företaget har. I målstyrningen ingår möten varannan vecka, ständiga förbättringar är en stående punkt i varje sådant möte.

## **Gillet införare**

För att få upp intresset bland dem som inte är så engagerade körs små tävlingar som morötter. Bland annat utnämns ”månadens tänknythjälte” och små nominella priser delas ut, såsom presentkort eller biobiljetter. Huvudsaken är att med morötterna lyckas ”starta” medarbetaren, så att arbetet med förbättringar blir en del av det dagliga arbetet efter en tid. Genom att använda systemet ökar förståelsen för hur systemet fungerar. Förståelsen för nyttan med systemet följer oftast hand i hand med detta. Ökad förståelse leder till ökat användande, tror Anneli. För att nya medarbetare ska kunna komma igång introduceras de för förbättringsarbetet och systemet i en personlig träff i början av anställningen.

Eftersom systemet är såpass enkelt har man inte känt att det funnits några större behov att skraddarsy eller förändra ursprungsutförandet. Dock övervägs möjligheten att ta bort ”steg” ur processen. Specifikt, säger Annelie, är det som nämnts är att ”uppföljnings”

steget ställer till problem, i många fall upplevs uppföljningen som onödig vid någon liten förändring, t.ex. att flytta utrustning från en plats till en annan. Möjligen skall det därför vara möjligt att skapa ärenden som inte behöver uppföljning för att anses ”färdiga” i systemet.

### **Gillet brukare**

Användarna jag pratat med tror att det viktigaste är att det känns för användaren att dennes inlägg hörs av någon. Belöningar är dock nästan nödvändigt, även om de absolut inte ska vara så stora att de skapar för mycket delning. Men smärre prestigepriser är något som sporrar de flesta anställda på vissa avdelningar enligt en av de intervjuade.

De tror också att det alltid kommer att finnas risk för att intresset är lite ojämnt, därför måste de som är mer engagerade ta ansvar för att hjälpa de övriga in i arbetet. På hotellet har de haft en C2-abmassadör som har hållit i lite tävlingar och drives för att hålla intresset uppe. För de som tycker det är svårt med datorer eller att hitta tid framför en dator kan man prata med sin chef så tar denna hand om att lägga in ärendet i systemet.

Något de jag pratat med varit överens om är att fler praktiska exempel på hur arbetet med ständiga förbättringar kan se ut och vad det kan inbringa skulle vara motiverande för de avdelningar där det i nuläget är låg delaktighet. Detta beror nämligen på att de inte ser nyttan med att lägga tid på förbättringsarbetet enligt de jag intervjuat. En viss mängd tvång i början för att de ska själva se hur arbetet går till är också ett förslag som kom upp.

## **Förtjänster med förbättringsarbete och C2 - hur kommuniceras detta?**

Vilken typ av nytta är det då tänkt att förbättringsarbetet och system C2 skall uppnå? Hur når informationen av detta ut till medarbetarna? I det här avsnittet beskrivs vad företagen vill med sitt förbättringsarbete, och hur målsättningarna och framgångar kommuniceras till medarbetarna.

### **Coca Cola införare**

Enligt Klas är det viktigaste att resultaten sprids till medarbetarna så att de själva märker hur deras egen situation förbättras. Teamen lämnar i huvudsak ärenden som berör dem själva och de märker därför hur deras situation förbättras av de åtgärder de gör eller förslag som lämnas in.

Dock presenteras även ofta goda exempel på förbättringar på regelbundna möten. Månadens förbättring utses löpande och vinnaren får små priser, främst som en liten prestigegej.

Idén är att allting som leder till att förbättra verksamheten skall införas i systemet, det innebär att det borde registreras mängder av ärenden. Minst en gång i månaden har produktionsavdelningen förbättringsmöten där endast förbättringar diskuteras. Dock, säger Klas ”...alla möten är förbättringsmöten.”

I nuläget verkar alla jag har pratat med vara övertygade om att det finns stor nytta i att arbeta med ständiga förbättringar och idéer från medarbetarna. Att dessa ska registreras anses också naturligt. Enligt mina svarande är alla delaktiga i arbetet. Det finns vissa

som inte gillar alla delar av förbättringsarbetet, men enligt alla mina respondenter är det ingen som inte alls vill arbeta med ständiga förbättringar.

### **Coca Cola brukare**

Användarna som deltagit i intervjuerna säger att det framgår tydligast i resultaten för den egna arbetsplatsen vad värdet med förbättringsarbetet är. Viljan att förbättra, tror mina respondenter, kommer först och främst från möjligheten att göra sin egen situation bättre. Användarna kan göra arbetet enklare, visa sin egen initiativförmåga och få en känsla av kontroll över sin arbetssituation. Till användarna har det gjorts tydligt att det finns möjlighet att få tid och resurser till deras förbättringsprojekt, och att dessa inte ignoreras.

Respondenterna ser en väldigt tydlig kulturförändring, där förbättringskulturen drivs på av att åtminstone delar av ledningen är kontinuerligt intresserad och visar engagemang för medarbetarnas idéer.

Överlag sprids väldigt mycket av nyttan och intresset med förbättringsarbetet via de som håller på med det, i alla fall på produktionssidan där det är enklare att se direkta tidsvinster och liknande. Där ser de tillfrågade tydligt hur de kan påverka sin egen situation och ta kontroll på ett sätt som förut varit svårt, och det blir ännu lättare med ett datoriserat verktyg. De som arbetat "bäst" med förbättringsarbetet kan ibland få redovisa sitt arbete vid större möten eller sammankomster.

Respondenterna bland tjänstemännen lyfter i större utsträckning fram övergripande mål och personliga vinster via prestige eller bättre personlig utveckling.

### **Swedavia införare**

Syftet med systemet och förbättringsverksamheten är att skapa en kultur där medarbetaren tar ansvar för att utveckla sin arbetsplats och för att öka kvalitén och nyttan. Det behövdes dessutom ett bra verktyg för att föra statistik på alla förbättringar och utvärdera effekterna. En förtjänst med förbättringar är att ett väl fungerande förbättringsarbete motiverar medarbetarna då de kan känna att de har möjlighet att påverka sin egen arbetsplats.

Ett IT-system för hanteringen av förbättringsärenden bör enligt Anders förutom att kunna hantera statistik vara enkelt och vara anpassningsbart. Han anser att systemet uppfyller dessa krav.

Systemet används dessutom till att skriva ner alla åtgärder som kommer upp på ledningsgruppsmöten. På så vis kan beslut som tas där nästan direkt få effekt i organisationen. Förutom tidigare angivna ärenden använder Swedavia systemet även för medarbetarenkäter och materialreklamationer.

I uppsatsen har tidigare betonats att många anser att det behövs starkare uppmuntran till att registrera alla förbättringar. Det råder dock olika uppfattningar om vilken typ av information detta bör innehålla.

Vissa av respondenterna är av åsikten att det medför nytta för alla medarbetare att ha saker registrerade, medan somliga tycker att det är mest till nytta för ledningen. I och med detta anser vissa av de svarande att möjligheten att få loss resurser till projekt som underlättar arbetet eller underlättar kunskapsspridning skall lyftas fram för varje användare.

Andra tycker att det bör göras tydligt hur företaget som helhet tjänar på bättre registrering och att bra förbättringsarbete kommer att löna sig under de personliga utvärderingarna. Som tillägg till detta säger en av respondenterna att i ett företag av den här typen där individuella lönesättningar efter prestation är en relativt ny företeelse innebär sådana argument en dubbel kulturförändring.

På intranätet finns aktuell statistik på genomförda förbättringar per arbetsområde och enhet, samt estimeringar på hur mycket pengar förbättringarna sparar/tjänar åt företaget. Anders tror att den här informationen antagligen når ut till de flesta medarbetarna. Vinsten från förbättringsverksamheten anges även kontinuerligt i kvartalsrapporterna för företaget. Intervjurespondenterna håller med om att det framgår hur själva förbättringarna leder till bättre siffror, men att det gärna kunde få vara ännu tydligare. Även här går åsikterna isär för om det görs tydligt att en del av förbättringarna kan härledas till registrerandet av förbättringsarbetet.

Vissa avdelningar har även förbättringsarbete som egen punkt på möten, där aktiviteterna inom området diskuteras. Ett av tio nyckeltal är kopplat direkt till förbättringsverksamheten.

### **Swedavia brukare**

Alla medarbetare jag pratat med i studien ser nytta och intresse i att ta ansvar för att förbättra sin arbetsplats (och tror att de flest andra håller med), men vissa känner inte att det finns en tydlig vinst i att registrera allt man gör. I inledningsfasen verkade dock motståndet vara större, men satsningarna har betytt att man nu generellt tror mer på konceptet, någon gör något med det här. Även systemet sågs generellt som olika bra i början, men som användbart i nuläget av alla tillfrågade.

Enkelheten i att ha ett datorsystem som ersätter en massa antecknande på lappar eller dylikt kom upp flera gånger som väldigt viktigt för att någon ska orka se över förslagen. Detta i sin tur är ett krav för att någon ska orka registrera saker, det ska vara uppenbart att någon använder informationen.

### **Gillet införare**

Förbättringsarbetet anses först och främst vara ett sätt att få nöjdare gäster. Hela syftet är att förbättra hotellet så att gästerna skall trivas bättre. Medarbetarna för in förslag från gäster i systemet, på så vis kommer förslagen mer anonymt. Det leder till att förslag kommer in som annars skulle vara sådant man inte vågar säga själv.

Fördelar med systemet är också att det blir lätt att få ordentlig statistik på det som görs, och att all information på förbättringar som görs finns på samma ställe, det blir på så vis lätt att se vilka effekter förbättringsarbetet har haft och vilka åtgärder som gjorts.

Det anses också vara viktigt, på hotellet, att alla hålls informerade om vad som händer med förbättringsarbetet. C2 förbättringsarbete är en punkt på alla regelbundna möten. Där diskuteras uppföljningar och genomföranden av projekt, och de bästa idéerna blir uppmärksammade.

### **Gillet brukare**

För personalen blir det lättare att se vilka åsikter gästerna har haft och på ett vettigt sätt följa upp de kommentarer, komplimanger och klagomål som kommit in. Förbättringsarbetet diskuteras regelbundet på månadsmöten, bland annat vilka vinster som gjorts och hur många förbättringar det blivit.

För de flesta syntes nyttan när det blev en kanal för kontakt med cheferna, som verkligen fungerade, det blev också möjlighet att ha kommentarer på ledares eller medarbetares verksamhet utan att det blev för personligt. De jag pratat med känner att systemet delvis fungerar som filter för det personliga.

## Sammanfattning av datamaterialet

### Coca Cola

Hos Coca-cola har man till stor del utgått ifrån att nytta delvis kan kommunicera sig själv. Om införandet av projektet drivs på ihärdigt så kommer det till slut att leda till åtminstone en liten användning. När det tydligt framgår av användningen att förbättringarna genererar någon form av nytta så kommer cheferna skynda på att driva förbättringsarbete i de egna leden.

Klas anser dock inte att ett ihärdigt jagande är det bästa sättet att driva ett genomförande, det var en framkomlig väg, men innebar en massa onödigt arbete. Han säger att han gärna hade sett ett införande där man tidigt sett till att få med sig cheferna. Det kan vara bra att försöka förmedla nyttan till dem redan innan de kan se den ”in action”. Då cheferna inser hur deras verksamhet kan bedrivas bättre och göra deras jobb lättare kommer de att ta över rollen som drivande kraft för förbättringsverksamheten inom sitt eget område.

Cheferna har dessutom bättre möjligheter att ställa direkta krav på sina anställda när det gäller vad de ska uppnå för att det skall anses att de har gjort sitt jobb på rätt sätt.

Systemets huvudsakliga roll är att göra arbetet lättare, en bra förbättringsprocess kan finnas även utan datoriserat verktyg, men hanteringen blir ofta svår och exemplet med processarbetarna som började extrajobba lite som programmerare visar att behovet av ett enkelt verktyg för att hålla motivationen uppe inte går att förbise.

Coca-cola är nog det företag i uppsatsen som allra tydligast haft delaktighet som huvudmål, i och med hög delaktighet har nyttan och enkelheten visat sig för användarna under deras arbete med förbättringar. Intressant är att i scenariot som Klas målar upp, om han fått göra om införandet från början, så liknar det just de teorier som presenterats i litteraturstudien, men i införandet har nästan alla dess delar skippats, med tillräckligt mycket påtryckningar och tjuv har helt enkelt upplevd enkelhet, upplevd nytta uppnått retroaktivt genom ett tillräckligt deltagande. Naturligtvis kräver detta dock fortfarande att det finns stöttande aktiviteter och att det är möjligt att med stöd av systemet och förbättringsprocesserna uppnå de uppsatta målen. I annat fall finns det inga goda resultat som det framtvungade förbättringsarbetet kan visa upp.

### Swedavia

På Swedavia togs först ett övergripande beslut, sen introducerades avdelningarna en efter en i förbättringskonceptet. I och med detta var alla chefer inte medvetna om vad det nya arbetssättet skulle innebära, innan det introducerades till deras anställda. Problem uppstod när det inte riktigt fanns en enad front. Det här förvärrade även ett annat problem, att binda personliga mål till övergripande förbättringsmål och nyckeltal, eftersom det ligger på respektive chef att sätta upp den här typen av mål. Resultatet blev ett koncept som till en början innebar att förbättringsarbete inte var en del av det dagliga arbetet utan snarare något extra, som dessutom inte gav några belöningar för den som ägnade sig åt det.

När Anders tittar på införandet i efterhand så liknar hans resonemang det som förs i litteraturstudien, införandet hade stärkts av att låta idén stärkas hos den inre gruppen innan man försöker införa den hos alla.

Det faktum att det tidigare systemet med webbformulär för förslag hade ett belöningssystem direkt knutet till sig förvärrade antagligen problemet, de eventuella förslagsgivarna frågade sig var deras incentiv var, vad fick de för att göra det här?

För att väcka intresse började man därför jämföra de olika avdelningarnas resultat inom förbättringsarbetet vilket ledde till en stor ökning av delaktigheten. Men utan att dessutom se till att det som togs in gjorde nytta både för individen och för företaget hade intresset antagligen avtagit. När en förbättringskultur faktiskt växte fram märkte ledarna vilka vinster de kunde göra på ett fungerande arbete med ständiga förbättringar. Med det kunde sedan ”nyttan” demonstreras för medarbetarna på två sätt. För det första kunde man visa på hur företaget drog nytta av förbättringsarbetet. För det andra gav den här länken mellan förbättringsarbetet och bättre nyckeltal för företaget en tydligare motivation till varför medarbetarens årsutvärderingar och lönesättning delvis borde bero på delaktigheten i förbättringsverksamheten.

Här lyftes flera olika sorters nytta fram för medarbetarna och här lyftes även möjligheten att påverka sin egen arbetsplats som något positivt fram mer än på de andra företagen. Däremot verkar nyttan med själva registrerandet av förbättringsarbetet inte vara så framträdande.

## **Hotell Gillet**

Gillet skiljer sig lite från de övriga, tyngden på enkelhet är tydligare här än på de andra företagen.

På gillet infördes systemet som en utveckling på konceptet att ta in förslag och klagomål från gäster. Modellen är visserligen från industrin men att arbeta med förslag och inkomna idéer är enligt ansvarig på hotellet inte ett främmande koncept för hotellbranschen ändå. Införandet verkar ha mött mindre motstånd än för övriga företag i undersökningen, då det innebar en officiell policy som resulterade i en tydligare organisering av det arbete som redan ägde rum.

Här ligger fokus på enkelhet och tydlighet. Det viktigaste blir att användaren inte ska känna sig belastad av att arbeta för att utveckla verksamheten med hjälp av förbättringar. Viktigt blir också att när informationen väl är lagrad i systemet ska den vara tydlig och lätt att komma åt. Syftet är ju först och främst att det som görs ändå ska lyftas fram och registreras i det nya arbetssättet.

Anneli lyfter fram att det enda som kanske skulle behöva ändras i systemet är att plocka bort vissa steg från processen, just för att göra den enklare, så att arbetsbördan som tillförs inte känns för betungande i små ärenden.

Betyder det här då att acceptansens andra del, upplevd nytta är bortglömd? Nej, men för många av de anställda på ett hotell kan förståelsen av nyttan med en förslagslåda vara tydligare än för någon som arbetar med administration vid vissa andra typer av företag. Behovet av att lyfta fram nyttan syns dock när det handlar om grupper som normalt inte är vana vid att hantera klagomål och förslag. Här nämns till exempel personalen som arbetar med underhållet av lokalerna. Anneli är övertygad om att användningen kan öka mer när medarbetarna förstår nyttan tydligare.

Även här motiveras personalen att delta med små belöningar som främst ger prestige.

Bland annat lyfts vissa idéer fram på interna möten. Det är här policy att prata om förbättringsarbete på möten, vilket tyder på att förbättringsverksamheten integreras i företaget och inte bara är en avskild del från den övriga verksamheten.

Sammanfattningsvis är det en ständig strävan efter att göra systemet så enkelt som möjligt att använda, samtidigt som nyttan skall kommuniceras till medarbetarna. Hos Gillet verkar omställningen varit minst extrem, detta beror kanske på att hotellet som verksamhet har tolkat förbättringsarbetet som en utveckling av sitt redan existerande förslagssystem från gäster osv.

## Analys

### Tolkningar och skillnader

Det finns tydliga exempel på både likheter och skillnader mellan införandena på de olika företagen. Det är dock svårt att avgöra vad enskilda skillnader beror på. Har de ansvariga för införandet valt att anpassa konceptet efter sina förutsättningar eller har de "översatt" processen annorlunda men försökt införa den efter samma mall?

I efterhand är det svårt att se vilka avvikelser från de japanska förebilderna inom förbättringsarbete som varit avsiktliga. Det försvåras ytterligare av att det är svårt för de inblandade att alltid veta detta. Historien om hur ett införande gått till kan ju lätt modifieras, särskilt delarna som handlar om avsikter och motiv till förändring. Bilden av vad man egentligen försökte uppnå har antagligen förändrats. Precis som Sahlin-Andersson skriver så finns det ju ett intresse av att lyfta fram insatsen på ett sätt som kanske inte totalt överensstämmer med det faktiska införandet, i varje fall inte på ett sätt som alla inblandade skulle vara beredda att hålla med om. Den generella bild jag fick av mina respondenter var dock att de svarade i väldigt generella termer "nyckeln är att göra så här" osv. Där av drar jag slutsatsen att man ofta har försökt att formulera det koncept som föregångare (oftast de största japanska förebilderna) delvis efter Toyota Production System har använt, men att skillnaderna till stor del beror just på tolkningen eller översättningen av förebildens framgångsrecept.

### Skillnader införarna

Införarna på de tre företagen är ganska lika. På frågorna om vad som är viktigt i förbättringsarbetet och motivet till att arbeta med förbättringar är företagen ganska lika. Det handlar om att engagera medarbetare att ta ansvar för sin arbetsplats i första hand, och att se till att registrera allting som görs i andra hand. Att idén är att utöka det egna ansvaret för arbetsplatsen kan tyckas ganska uppenbart. I så fall är det faktum att de tre företagen verkar väldigt ense om att en viktig del av satsningen är att börja registrera alla initiativ som tas av medarbetarna mer intressant.

De skillnader som faktiskt finns mellan införarna verkar bero främst på hur lika företagen är "förebilderna", det vill säga de stora industriföretag som började efterlikna Toyota Production System. Det är lättare att plocka ett koncept från en bilfabrik till en läskfabrik, än till en flygplats eller ett hotell. Kontrasterna mellan hur införandet och tanken bakom det ser ut på hotellet kontra hur det ser ut på Coca-Cola är visserligen mindre än vad jag väntat mig mellan två såpass olika företag, men absolut inte obefintliga. "Översättningen" av idén har, för att fortsätta på liknelsen inte gjort att betydelsen gått förlorad, trots att det kan verka vara ett fundamentalt annorlunda språk.

## **Skillnader användarna**

Hos användarna verkar skillnaderna vara större än mellan införarna. Särskilt inställning är olika mellan de olika företagen. Det är i och för sig kanske inte så konstigt, införarna är ju rimligtvis alltid relativt positiva, medan användarna absolut inte måste vara det.

Användarna är nämligen ganska olika mellan de olika företagen när det gäller hur positivt inställda de är till det organiserade förbättringsarbetet och systemet. På Coca-cola verkar de anställda alla väldigt positiva, i synnerhet till System C2, som verkligen verkar uppfattas som något som gör arbetet med förbättringar lättare. Den typen av inställning förutsätter dock att medarbetarna själva ser en nytta med de aktiviteter till vilka systemet är länkade. Den personliga nyttan verkar ha nått fram till alla på Coca-Cola, de personer jag pratat med kom från olika delar av organisationen och var i det närmaste odelat positiva, de antydde inte heller på något sätt att andra skulle tycka olika. Coca-cola är dock också studiens enda renodlade produktionsföretag. Därför är det kanske lättare för dem att visa praktiskt för användarna vad förtjänsterna kan vara (då förebildsföretagen ofta är varuproduktionsbolag).

På Gillet har visserligen de jag pratat med varit väldigt positiva, men här framställs inte allt som lika positivt som på Coca-Cola. Klagomål på att systemet i sig är lite "stelt och tråkigt" kombineras med erkännanden att vissa inom t.ex. kök och städning inte alls ser någon nytta med förbättringsarbete överhuvudtaget. Här är alltså inte alla positivt inställda, och behovet av mer praktiska exempel lyfts fram, av dem jag pratat med. Det verkar som om behovet av konkreta exempel är högre på Gillet än på Cola.

Storindustrin börjar närma sig decennier av erfarenhet från hela världen när det gäller förbättringsarbete och de verktyg som förknippas med det. Samtidigt har rena tjänsteföretag inte alls samma historia inom området. Förbättringssystemen skall alltså anpassas till en ny sektor, och de gamla exemplen från löpande bandet gäller inte längre.

På Gillet verkar också förbättringskulturen vara självförstärkande, och den är kanske i sig en större drivkraft än de nyttor som införarna såg framför sig. Här verkar användarna (inom vissa delar av verksamheten i alla fall) sporra varandra att arbeta med systemet.

Bland de tre företagen är det Swedavia som verkar möta mest motstånd mot förbättringsarbetet idag. Generellt verkar det även här finnas ett intresse för arbetet, men nyttan är inte alltid uppenbar, ens för dem som använder systemet. Att förbättra sin egen arbetsplats är ju alltid bra, säger alla, men vissa respondenter menar att själva registrerandet är det inte alltid någon som tjänar på, förutom möjligen ledningen. Här är det alltså inte bara de som inte använder sig av systemet som inte ser nyttan, utan somliga aktiva användare verkar inte heller ha fått bilden av att det är något man håller på med för sin egen skull. Det skiljer sig från den bild jag fått av de andra företagen. Nyttan med förbättringar förstår alla, nyttan med registreringen däremot, verkar vara långt ifrån allmängiltig.

Huruvida detta beror på att information om nyttan saknas, eller om den efterfrågade nyttan faktiskt saknas är svårt att avgöra. Klart är i alla fall att något som medarbetarna på Coca-Cola var väl medvetna om verkar vara något som det inte lagts någon tyngdpunkt på att berätta för användarna på Swedavia. Nämligen att det finns resurser öronmärkta för förbättringsarbetet, som man kan begära ut till det.

Dessutom skiljer det sig när ett automatiserat system för förbättringsarbete införts. C2 kom in samtidigt som förbättringsarbetet på Swedavia, det verkar på så vis vara möjligt att införa systemet direkt, det behövs ingen "invänjning" utan det. Swedavia hade



visserligen en liknande verksamhet innan systemet, men den fungerade dåligt. En nystart där konceptet ständiga förbättringar introducerades med det nya verktyget fungerade i deras fall. Visserligen har de också vissa svårigheter att få med alla, men användningen är fortfarande på en hög nivå jämfört med många andra företag.

### **Från avsikt att använda till användning?**

Ingen av respondenterna har pratat om sådant som att garantera drift och tillgänglighet, något som annars kunde väntas vara ett stort hinder mellan avsikt att använda och användning. Det är dock möjligt att detta beror på att det anses vara ett problem man inte rår över. Driften av systemet i sig ligger på C2, medan driften av datorer och nätverk på arbetsplatsen ofta styrs av IT-ansvariga. Det innebär sannolikt att dessa företag redan har ett väl fungerande datorsystem som medarbetarna är vana vid. Även fast ingen av respondenterna tagit upp det specifikt har systemet behov av nätverksåtkomst för att fungera, och därför bör välfungerande IT vara en förutsättning för maximal utdelning från ett verktyg av den här typen. Viljan att slippa använda lösenord för inloggning hos vissa intervjuade fyller två funktioner. För det första underlättar det att använda systemet i vissa fall, och faller då under enkelhetskriteriet. Men om det inte är möjligt att precis då fråga om sitt lösenord? Eller om inloggningen tillfälligt inte fungerar? Då är det möjligt att användaren inte bara struntar i det den ska göra av irritation, utan kanske även glömmer bort ärendet innan denne har möjlighet att registrera det. Intressant är ju dock att Davis TAM-modell därmed blir relativt täckande för den här typen av arbete, då steget ut till faktisk användning inte verkar ses som särskilt viktigt.

### **Lära av exempel**

När man tittar på andras införanden kan det vara bra att komma ihåg att man inte alltid ser att dessa gjorde det man uppfattar att de gjorde. Detta är särskilt viktigt i skapandet av företagskulturer.

Att ha den här typen av tolkningsutrymme i åtanke kan vara användbart för chefer som planerar att införa liknande arbetssätt i sin organisation. Dessa kommer ju med största sannolikhet att ta sina idéer från framgångsrika föregångare såsom de exempel som använts i den här uppsatsen.

Att kombinera sin satsning på förbättringar med ett enkelt datorverktyg går hand i hand med den bild av TPS som vi fått tidigare i uppsatsen, arbetarna skall öka flexibiliteten genom att arbeta inom en väldefinierad rigid struktur som beskriver hur ökad flexibilitet kan uppnås.

### **Upplevd nytta och nytta**

Det är sannolikt ingen slump att Allwoods beskrivning av hur man gör ett system användbart, till så stor del överensstämmer med vad Davis med TAM påvisar hur man får ett system att verka användbart för användaren. Upplevd nytta kommer ofta delvis från faktisk nytta, och att det leder till ökad användning, som leder till mer nytta. Det är därför viktigt att få igång förbättringsarbetet och att kunna visa resultat som påvisar nytta för såväl användare som införare.

## *Uppdelning av åtgärdsgrupper efter TAM (technology acceptance model).*

### **upplevd enkelhet**

Välj ett okomplicerat  
Utbilda personalen inom verktyget

### **avsikt att använda ----- användning**

Försäkra tillgänglighet  
Undvik försvårande saker, typ lösenord m.m.

### **upplevd nytta**

Utbilda inom verktygets "område" (ex ständiga förbättringar)  
Se till att systemet har stöttande processer så att det gör  
nytta  
Bäst är om systemet kan göra nytta även för individen  
Kommunicera nyttan med systemet till medarbetarna

## **Slutsatser**

Alla tre företagen har arbetat mycket med att lyfta fram både enkelheten och nyttan med systemet till användarna. För dessa leder förbättringsarbetet inte bara till bättre resultat, utan även till mer kontroll över sin egen arbetsplats. Anders uttryckte det som att man ska inte "söka belöningar, man ska fira framgångar". Det finns ständiga exempel på hur nyttan med förslagen lyfts fram, både genom att visa hur det gynnar företaget och hur det gynnar individen. Tydligt är att alla företagen i alla fall verkar ense om att det inte räcker med att förbättringsverksamheten ska generera goda resultat. Det är dessutom viktigt att nyttan ständigt kommuniceras till användarna. Det är uppenbart att skillnaden mellan nytta och upplevd nytta är något som företagen i studien har tagit hänsyn till.

En viss grad av belöningar, knutna till förbättringsverksamheten finns på alla tre företagen. Det finns dock en viss risk att belöningar får förbättringsarbetet att verka som något "extra" utanpå det vanliga arbetet. Att istället integrera förbättringsarbetet i det dagliga arbetet genom att ge det samma status som andra arbetsuppgifter ter sig mera framgångsrikt när väl intresse väckts och nyttan med ständiga förbättringar framgår. Det som framhålls är att små "prestigepriser, t.ex. lotter och biobiljetter ändå kan vara bra att dela ut i syfte att väcka intresse, så att användaren ska lockas att komma igång och därmed ha möjlighet att se nyttan.

Intressant med TAM-modellen är att de punkter den använder inledningsvis endast verkar syfta till att öka användningen av ett verktyg, målsättningen är inte att visa hur ett förtjänstfullt verktyg bör se ut, eller hur de stöttande processerna skall vara för att systemet ska användas på rätt sätt. Det här är istället redan med som grund till modellen: Om systemet är förtjänstfullt och detta kommuniceras till användarna, kommer systemet att användas, och eftersom det är förtjänstfullt och används så kommer användningen leda till förtjänster.

Termen usability är ett exempel, den är tänkt att visa på hur en organisation skall agera för att se till att ett verktyg uppnår sitt önskade syfte, punkterna i denna definition uppnås med i princip identiska värdeskapande aktiviteter som de som skall uppnå ökad användning enligt TAM. Att uppnå uppfattad nytta med ett verktyg genom att se till att verktyget gör nytta, och sedan kommunicera detta till organisationen innebär ju att målet med ett välfungerande system (nyttan) är med redan som ett kriterium för att skapa användning. Här finns förstås också en fallgrop, en hög användning kan ju bero på att man "lurat" sin personal att det finns en förtjänst i användningen. Detta kommer antagligen att visa sig i slutändan, men det är viktigt att ha i minne så att man som ledare inte lutar sig tillbaks och anser att man lyckats bara för att verktyget finns och har en viss användning.

Kan man då här finna ett sätt att ta en trappa till sin förbättringstrappa? Definierar man trappförflyttningar som små ständiga prestationer, gjorda av enskilda medarbetare eller i små grupper så verkar det svårt. I exemplen jag fått från mina respondenter visar det på en massiv omställning: en kulturförändring som nästan måste dras fram via påtryckningar och uppmuntran från ledningen. Medarbetarnas vardag rent praktiskt behöver inte ändras mycket alls, det är just förändringen av arbetsplatsens kultur som är den stora omställningen.

En kulturförändring är i sig svår att definiera som flera små steg. Den kan vara ett resultat av många mindre aktiviteter, men är svår att i sig dela upp i steg. Därför måste kulturförändringen ses som den stora vertikala förflyttning ett företag måste genomgå för att på ett bra sätt ställa om till effektivt förbättringsarbete. Vare sig man jämför med den traditionella inkrementella förbättringen eller den lite annorlunda continuous improvements så får det samma resultat. Den vertikala "hissresan" för att komma igång verkar oundviklig. I den mån den kunde undvikas skulle det sannolikt behövas en orimligt lång tidsrymd. Kulturförändringen är dock något paradoxal, då den inte kan sägas gå "över natt" men samtidigt inte kan i sig delas upp och tas över lång tid.

Hur kombinerar man då svårigheten att visa upp kulturomställningen i steg med omöjligheten att beskriva den som något som införs i ett slag? En lösning kan vara att se förutsättningarna som en vertikal omställning. Användarnas anpassning till dessa förutsättningar är sedan den långa, stegvisa omställningen.

Hur kan en vetskap om detta förenkla införandet av ett förbättringsarbete? Först och främst bör företagets ledning snabbt och effektivt se till att alla förutsättningar för ett förbättringsarbete och en förbättringskultur finns på plats från början. Detta innebär redan i den stund då användarna skall introduceras för förbättringsarbetet. Då möts användaren av färre hinder och fler möjligheter i sin första introduktion, och kommer sannolikt vara mycket mer intresserad av att bidra till förbättringskulturen.

# Källförteckning

## Böcker

Cznariawska B, Sevon,G (1996) *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co

Ramström T, Stridh T (2008) *Att lyckas med ständiga förbättringar*, Luleå universitet.

De Wit, B, Meyer,R (2004). *Strategy; Process,Content,Context; An International Perspective*. London: West publishing copmany.

Robinson, A, Schroeder M (2004) *Ideas are Free*, San Fransisco: Berett Koehler

Tidd, J (1997) *Managing innovation: Intergrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons

Jensen M K (1991) *Kvalitativa metoder*, Studentlitteratur Lund

## Artiklar

Dimaggio,P., Powell,W., (1983). *The Iron Cage Revisited: Instiutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48 (2) 147-160.

Orlikowski, W., (1993) *CASE Tools as Organizational Change:Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development*. MIS Quarterly, 17 (3) 309-40.

Dyer, J., Nobeoka, K., (2000) *Creating and Managing a High-performance Knowledge-sharing network: The Toyota Case*. Strategic Management Journal, 21 345-367.

Spear, S. Bowen, K., (1999)*Decoding the DNA of the Toyota Production System*. Harvard Business Review, 77 96-106

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340

Venkatesh,V., Davis, F., (2000) *A theoretical Extension of the Technnology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*. Management Science; 46, (2), 186-204

Ljung,K., Allwood C (1999)*Computer consultants views of user participation in the system development process*. Computer in Human Behavior. 15, 713-734

## Internet

Coca-cola Sverige (2010): [www.cocacola.se](http://www.cocacola.se)(2010-04-01)

Swedavia (2010): [www.swedavia.se](http://www.swedavia.se)

Hotell Gillet (2010) [www.clarionhotelgillet.se](http://www.clarionhotelgillet.se)

C2 management (2010): [www.c2management.se](http://www.c2management.se)

## Egeninsamlat

*Intervjuer med nyckelpersoner*

Intervju med Lars Nilsson, VD på C2 management (16e april)

Intervju med Annelie Ahlblom, hotellchef på Clarion Hotel Gillet i Uppsala. (23 mars)

Intervju med Anders Dorsell, Kvalitetschef på LFV Arlanda 19/3

Intervju med Klas Bandmann, utvecklingschef Coca Cola Sverige. 12/4

*Användarintervjuer Gillet*

Josefine Andersson 21:a juni

Emma Maclean 22:a juni

*Användarintervjuer Gillet*

Tobias Ramberg 1:a juli

Jonas Envall 18:e juni

Adam Lindberg 21/6

Karl Pollack 6/7

*Användarintervjuer Gillet*

Ingrid Wigstrand 30/6

Annette Ask 2/7

Karin Näsström 2/7

Mattias Henningson 5/7