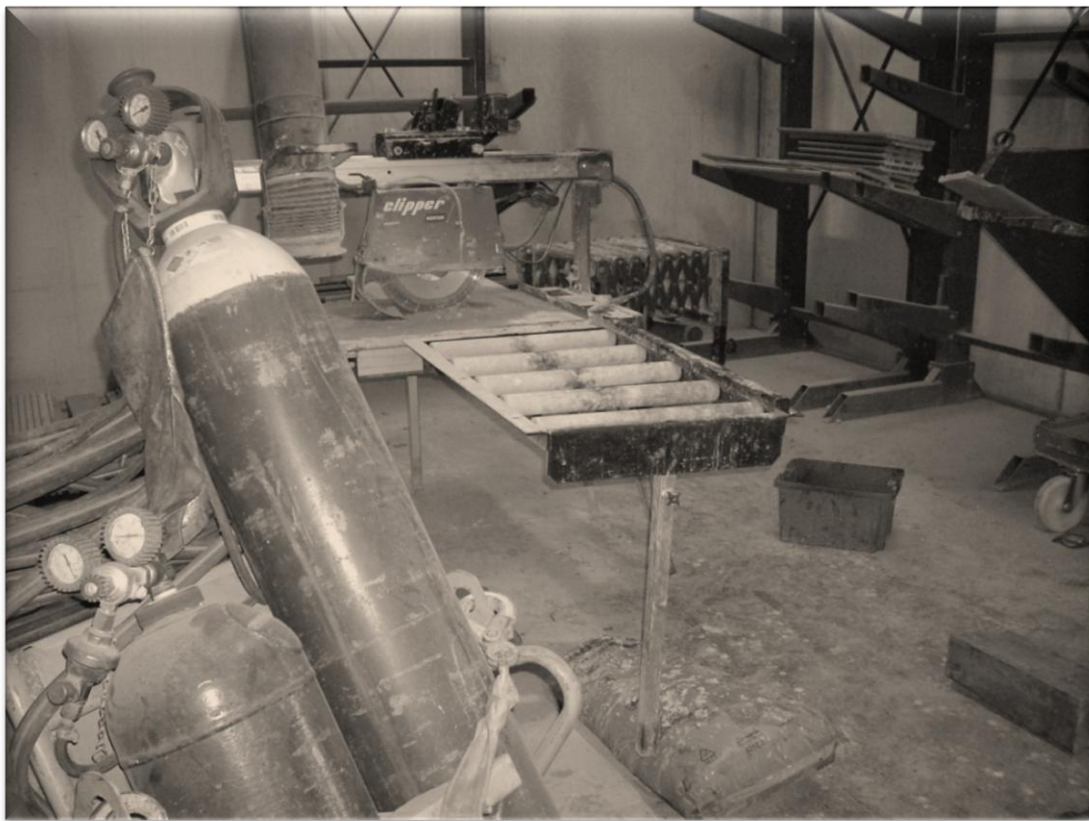


# 2012

Mälardalens högskola  
KIN190 Innovationsteknik

Tobias Axelsson



[Personalinvolverat  
förändringsarbete i industriföretag:  
Ett verksamhetsledande perspektiv]

## Sammanfattning

**Titel:** Personalinvolverat förändringsarbete i industriföretag: Ett verksamhetsledande perspektiv

**Författare:** Axelsson Tobias

**Examinator:** Lindhult Erik

**Handledare:** Sjödin Carina

**Ämne/Kurs:** Innovationsteknik, KIN190

**Nyckelord:** innovation, Ledarskap, Personal, Personalinvolvering, organisation, Industri

**Inledning och problembakgrund:** Skandinaviska företag har länge haft en tradition av att engagera och involvera personal och det är essentiellt att ha en engagerad personal för att hantera och implementera innovation. Personalinvolverat innovationsarbete kan ha många direkta och indirekta positiva effekter på en organisation, detta område är dock relativt nytt för industriföretag. Vad behöver då en personalstyrka på ett industriföretag för att kunna hantera förändringsarbete och vad krävs av verksamhetsledare. Vilken möjlighet har egentligen en personalstyrka att skapa unika idéer om företaget?

**Syfte:** meningen med studien är i huvudsak att öka kunskapen om personalinvolverad innovation i industriföretag. Studien antar ett managementperspektiv, vilket innebär att stor vikt läggs vid vad en verksamhetsledare upplever för värdeskapande vid ett genomförande av en mindre förändringsåtgärning.

**Metod:** Studien följer ett mindre förändringsinitiativ där två grupper, en extern och en personalgrupp arbetar med samma material för att finna företagsförbättringar i workshops. Studien är upplagd som ett kvalitativt aktionsforskningsprojekt. Metoden fokuserar i huvudsak på en verksamhetsledares kunskapsskapande av genomförandet.

**Resultat:** Studien visar på att den interna gruppen har lätt att finna mindre idéer vilka är lättare att implementera. Det är dock inte enkelt att genomföra förändringsåtgärningar. Organisationer måste vara beredda att involvera flera nivåer i organisationen för att åtgärningar skall ge resultat. En verksamhetsledare som leder dessa processer måste vara beredd på att ta kritik och det kan vara svårt att hinna med. Om företaget skall genomföra längre åtgärningar kan de även behöva hjälp. Studien visar även att intern personal behöver stöd genom hela processen av tidiga innovationsåtgärningar, även om de arbetar med sin egen miljö och egna idéer. De slutsatser som gjorts ses förenklat i understående punktlista.

- Personal behöver stöd genom alla delar i en innovationsprocess. Detta stöd bör vara både personligt och genom funktioner som ramverk eller hjälpmedel.
- Verksamhetsledare måste kunna lägga tid på förändringsåtgärningar. De måste även medvetengöra sig att det kräver den tid det gör.
- Verksamhetsledare som hanterar personalinvolverande åtgärningar bör vara beredda att ta kritik och reflektera över sin egen uppfattning om situationer.
- En organisation som står inför en åtgärning kan behöva förändras, nyanställa eller hyra in hjälp för att avlasta och/eller sköta åtgärningen.
- Personalinvolvering bör resultera i ett bättre fungerande företag både genom faktiska lösningar men även anställdas engagemang.
- Personalinvolvering ökar företagets interna transparens.

## Abstract

**Title:** Workforce involvement innovation in industrial organizations: a management perspective.

**Author:** Axelsson Tobias

**Tutor:** Lindhult Erik

**Mentor:** Sjödin Carina

**Subject/course:** Innovation management, KIN190

**Keywords:** innovation, management, workforce involvement, organization, industrial sector

**Problem:** Scandinavian organizations have a long tradition of workforce involvement and find it essential to have an engaged workforce to handle innovation. Workforce involvement innovation can give many indirect or direct positive effects but the area are (relative) new to the industrial sector. The question that rises is what an industrial sector workforce need to accomplice innovative changes, and what kind of innovative work do they fit for? What possibilities does a workforce have to create ideas in an organization?

**Purpose:** With this study the aim is to create a clearer picture about innovative workforce involvement in the industrial sector. The study follows a management perspective and tries to understand workforce involvement through a manager's eye.

**Method:** The study follows a small innovative initiative in which two groups, one internal and one external to a organization use the same material to find innovative solutions to problems in the working environment. The study is a qualitative action research project, and is focusing on a managers learning process through the project.

**Conclusion:** The study shows that internal workforce is suited to create incremental solutions which also are easy to implement. It's not an easy task and the organization has to be prepared to involve several levels of the workforce. A manager who leads the process has to be prepared to receive a lot of criticism and reserving a lot of time to projects. If it's a bigger project the organization might need to get external help. The study also shows that the workforce needs support through the whole innovative process in projects. This is even if they work with their own ideas and their own working environment. There is no easy way even if you might think that a workforce should manage to improve their own situation.

- The workforce needs support all through an innovative project.
- Managers have to reserve a lot of time to innovative projects.
- Managers have to realize that they will receive criticism and reflect over there own view about situations.
- An organization that wants to create innovative changes might need to change work assignments, recruit or hire external help to succeed.
- Workforce innovation projects should result in a better working organization both by actual solutions but also in the commitment of the work force.
- Workforce involvement increases organizational internal transparency.

## Förförståelse

Studien började som ett försök till en direkt jämförelse av vilken skillnad i ide och genomförande resultat som uppfattades av en fabrikschef (hädanefter förkortat FC). Händelseutvecklingar i studien i kombination med vad FC målade upp i samtal och intervjuer förändrade dock fokuseringen och studien fick en större karaktär av en verksamhetsledares upplevelser och lärdomar genom ett innovationsprojekt. I detta arbete används både begreppet verksamhetsledare samt förkortningen FC frekvent vilket ibland kan verka förvirrande. När jag använder begreppet verksamhetsledare innebär detta att jag talar om ledare eller chefer ur ett bredare perspektiv. Förkortningen FC avser alltid den inblandade fabrikschefen på studieföretaget.

## Tolkning av begreppet innovation

*I detta första stycke vill jag börja med att diskutera min tolkning av begreppet innovation och hur jag tolkar de begrepp som jag väljer att använda för att beskriva innovationsarbete och varför jag tycker de är intressanta.*

Innovation kan te sig i många variationer och det finns en viss oregelbundenhet och osäkerhet i forskningen idag om vad begreppet innovation egentligen innebär (Garcia & Calantone, 2002). Studien jag utfört och beskriver i detta arbete avhandlar till största del inkrementell innovation, vilket kan definieras som en förändring av en process eller teknik på mikronivå. Det vill säga en förändring som är ny enbart för organisationen eller organisationens kunder (Garcia & Calantone, 2002). Jag väljer att tydligt förklara detta då innovationsforskning har ett mycket brett spann och jag upplever att termen innovation kan tolkas mycket öppet. Exempelvis höjs röster för att innovation inte är innovation om inte det skapar eller förändrar en marknad (Briggs, 2012). Jag kan förstå att innovation kan anses överanvändas som term i en tid där varje ny schampoflaska enligt reklam är en fantastisk och ny innovation. Innovation som forskningsområde rymmer dock mycket mer än bara företeelser vilka förändrar perspektiv eller mönster, bland annat tidigare nämnda inkrementella innovation. Det finns systemmodeller och tankesätt som underlättar för innovation vilka även är intressanta för forskningsområdet. Med anledningen att innovationsbegreppet är aningen grumligt väljer jag att använda mig av begreppet ”förändring” och utvecklingar av det som ”förändringsarbete” eller förändringsinitiativ i stor utsträckning i denna studie. Detta istället för att använda begrepp som direkt innefattar ”innovation” eftersom jag även vill inkludera annat förbättringsarbete vilket inte per definition är innovationer men fortfarande intressant för området.

Termen och begreppet ”förändring/förändringsarbete” använder jag i denna studie som en definition och ett begrepp vilket avses innefatta inkrementella innovationer men även förbättringar som per definition inte är innovation. Jag gör detta framförallt för att inkludera teorier ifrån forskning om Total Quality Management (förkortat TQM). Detta arbete utgår från forskning som visar att ett företag som är bra på att hantera TQM i sin tur blir bra på inkrementell innovation (McAdam, Armstrong, & Kelly, 1998). Samma forskning visar att TQM har en bredd i definitionen och inkluderar organisationens effektivitet och vinstmöjligheter. Detta arbete avhandlar inte TQM direkt som område utan

praktiska processer bakom begreppet, i vilka ständiga förbättringar har en mycket stor del. Det som avses med ständiga förbättringar är framförallt att arbeta med mindre åtgärder för att öka effektivitet i organisationen internt men även mot kunder och underleverantörer. (McAdam, Armstrong, & Kelly, 1998) När jag i denna studie nämner förändringsarbete avses alltså försök att skapa faktiska innovationer eller bara förbättringar i största allmänhet, men med bakgrundsförståelsen att förbättringsarbete underbygger innovation.

## Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Klimat för innovation och förändring.....	1
1.3 Syfte och målgrupp.....	3
1.4 Frågeställning.....	3
1.5 Begränsning.....	3
1.6 innovationsbidrag.....	4
1.7 Företaget.....	4
2 Metod.....	6
2.1 Val av forskningsansats och perspektiv.....	7
2.2 Aktionsforskning den teoretiska platån.....	7
2.2.1 Teoriskapande.....	8
2.3 Studiedesign.....	9
2.3.1 Studiens koppling till aktionsforskning och valideringsprinciper.....	9
2.4 Datainsamling.....	10
2.5 Sekundärdata.....	11
2.6 Primärdata.....	11
2.6.1 Förundersökning.....	11
2.6.2 Intervjuer.....	12
2.6.3 Intervjubearbetning.....	13
2.6.4 Observationer.....	13
2.7 Insamlingsförutsättning.....	14
2.7.1 Insamlade moment.....	14
2.7.2 Sorterande moment.....	14
2.7.3 Utvecklande moment.....	14
2.7.4 Kriterier för genomförandeförutsättningar.....	14
2.8 Workshops.....	15
2.9 Databedömning och insamlingsmetod.....	16
Resultat Workshop.....	16
2.9.1 Genomförande.....	16
2.9.2 Intervjuer med verksamhetsledare.....	17
2.10 Urval.....	18

2.10.1 Företaget .....	18
2.10.2 Workshopdeltagare.....	18
2.11 Egen bakgrund.....	19
3 Teori .....	20
3.1 Personalinvolverad innovation i flera steg.....	20
3.2 Personalinvolvering och värdeskapande.....	21
3.3 Engagemang och personalinvolvering.....	22
3.4 Idéer och personalinvolvering.....	23
3.5 Ledning och personalinvolvering. ....	24
3.6 Personalinvolvering och industrin.....	25
4 Genomförande och empiribeskrivning.....	26
4.1 Praktiskt genomförande. ....	26
4.1.1 Informationen.....	26
4.2 Workshop 1: Intern grupp.....	26
4.2.1 Genomförande.....	27
4.2.2 Gruppklimat och insatsnivå .....	27
4.2.3 Entusiasm.....	27
4.2.4 Kreativitet .....	28
4.2.5 Samarbete och informationsspridning.....	28
4.2.6 Resultat.....	28
4.3 Workshop 2 extern grupp.....	28
4.3.1 Genomförande.....	28
4.3.2 Gruppklimat och insatsnivå .....	29
4.3.3 Entusiasm.....	29
4.3.4 Kreativitet .....	29
4.3.5 Resultat .....	29
4.5 Tillägg workshops .....	29
4.5 Intervjuer .....	30
4.6 Intern grupp.....	30
4.6.1 Genomförandestruktur och angreppsmodell.....	30
4.6.2 Samarbete och samtalsklimat.....	31
4.6.3 Resultat .....	31
4.6.4 Problematik.....	32

4.6.5	Värdeskapande .....	32
4.7	Extern grupp .....	33
4.7.1	Genomförandet .....	33
4.7.2	Samarbete och samtalsklimat.....	33
4.7.3	Resultat .....	34
4.7.4	Problematik.....	35
4.7.5	Värdeskapande.....	35
4.8	Övriga skillnader .....	35
4.8.1	Drivkraft .....	35
4.8.2	Gruppklimat .....	36
4.8.3	Implementering .....	36
	Organisatorisk förändring .....	37
4.8.4	Användning.....	37
5	Diskussion .....	37
	Genomförande .....	37
	Intern grupp .....	38
	Extern grupp .....	38
	Drivkrafter .....	39
	Chef/ledar - skap.....	41
	Organisation .....	42
	Engagemang, entusiasm och motivation.....	42
	Informationsspridning.....	43
6	Slutsats. ....	43
6.1	Studiens användandemöjlighet och slutsats.....	43
6.2	Vidare forskning .....	45
	Arbetets källor .....	47
	Artiklar .....	47
	Böcker .....	49
	Elektroniska källor .....	50



## **1 Inledning**

*Detta avsnitt förklarar bakgrund, syfte, frågeställning för studien samt vad den bidrar med. Avsnittet innehåller även en beskrivning av företaget som studien är genomförd på.*

### **1.1 Problembakgrund**

Den egentliga problembakgrunden för denna studie är mitt eget intresse för personalinvolverad innovation och förbättringsarbete i industriföretag. Detta arbete tar avstamp i dessa ämnen och avhandlar dessa utifrån ett verksamhetsledande perspektiv.

I en tidigare studie jag genomfört vilken avhandlade personalinvolverad innovation, visade det sig att personal till största del skapade idéer om problem som redan var kända. De lösningar personalen kunde se ifrån sina idéer var även mycket inkrementella. En inblandad chef som uttalade sig gillade framförallt att personalinvolveringen gav ett tillfälle för att hantera information. De idéer till förbättringar som kom fram var inget chefen fann speciellt intressant. Detta kan dock till vis del bero på att de medverkande i studien inte helt lyckades tillförsäkna sig metoden. (Axelsson & Lundh, 2012) I tidigare nämnd studie var det i huvudsak metoden för att involvera personalen som avhandlades. Det är i slutändan (oftast) verksamhetsledares beslut som leder till ifall förändringsinitiativ verkställs eller genomförs och de har även en viktig processledande roll (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009). En ledares roll i innovationsprocesser är viktig och personal behöver ett starkt stöd för att kunna hantera innovation (Tidd & Bessant, 2009, s. 121).

När jag nu fått chans att utföra ytterligare en studie vill jag framförallt koncentrera mig på upplevelser ifrån verksamhetsledare vid personalinvolvering. Jag vill skapa en förståelse för vilken problematik och vilka möjligheter förändringsarbete ger ur ledande perspektiv. För att få möjlighet att skapa kunskap till området har jag följt och fått till stånd ett mindre förändringsprojekt på ett industriföretag och en verksamhetsledares lärdomar utifrån genomförandet. Detta arbete är resultatet av projektet.

### **1.2 Klimat för innovation och förändring**

Innovation förklaras ofta som ett sätt för företag att konkurrera på marknaden (Bessant & Tidd, 2007, s. 27). Företag som satsar på innovation kan ha mycket att vinna, tillverkande industriella företag har dock svårt att ta till sig och arbeta innovativt (Manley, 2004). Det senaste påståendet kan diskuteras och det är inte svårt att genom en enkel sökning på Google finna projekt eller satsningar med avsikt att öka det innovativa klimatet i åtminstone Svensk industri och näringsliv. För att öka trovärdigheten i uttalandet kan jag nämna ett av de projekt jag fann, ”Innovation för tillväxt”, vilket är ett samarbete mellan IVA, svenskt näringsliv, Tillväxtverket samt Vinnova. I artikeltexten som handlar om projektet finns ett kort citat vilket i huvuddrag nämner att begreppet innovation börjar bli uttjat men att det skall användas tills det är en självklar del i all företagsamhet (Rönnerberg, 2011).

Det finns troligen en trend för att arbeta mer innovativt även i industriföretag men frågan är hur stor innovation egentligen är och vilka problem som finns? I en forskningsrapport om ett pappersförpackningsföretag påvisas stora problem med innovationsarbete för företaget. Några av de anledningar som beskrivs är att det finns för stora krav på effektivitet och profit. Kommunikationen brister både horisontellt och vertikalt i organisationen samt att det helt enkelt inte finns på agendan. (Kalling, 2007) Gällande innovation och industriföretag är det kanske utvecklandet av produkter som är den första tanken. Företag som utvecklar nya bättre modeller av sina produkter kan tjäna pengar och konkurrera med det. Det är däremot inte alltid så enkelt att finna dessa nya lösningar och ibland finns inte heller viljan. I tidigare nämnt pappersförpackningsföretag förklarade exempelvis verksamhetsledare att de tyckte det var för svårt att finna nya lösningar. De ville dock arbeta med förbättringsarbete för att få en fungerande organisation, för att åtminstone bli nummer två på marknaden (Kalling, 2007). Det är alltså inte helt självklart att företag har en vilja att arbeta aktivt med innovation, åtminstone inte för att skapa nya produkter. Innovationsarbete behöver dock inte vara att arbeta med företagets produkter utan det kan även vara att finna nya vägar att utföra arbetet eller andra processer i produktionsmiljön. Mycket tyder på att arbete med att skapa en produktionsmiljö vilken premierar internt förändringsarbete gör att produktinnovationer kommer av sig självt, samt att företaget i stort blir effektivare (Ahmed, Culture and climate for innovation, 1998) (McAdam, Armstrong, & Kelly, 1998).

Skandinavien har en stor tradition av att premiera en medverkande och engagerad företagspersonal samt ha en demokratisk arbetsplats. Medverkan och engagemang från personalen är en essentiell för att företagen ska prestera kvalitativt och innovativt. Direkt personalmedverkande i förändringsarbete är dock relativt nytt för industriföretag i Skandinavien och det finns inte så mycket forskning på området. (Tonnessen, 2005) Det är dock tydligt att personalinvolvering är effektivt för förändringsarbete. Exempelvis får japanska företag med en tradition att arbeta med system för ständiga förbättringar i miljoner förbättringsförslag varje år. Det är tydligt att det ger en effektiviserande verkan. Studier på system för ständiga förbättringar visade att japanska företag som var duktiga på förändringsarbete var betydligt effektivare än europeiska motsvarigheter. (Tidd & Bessant, 2009, ss. 115,117)

Det kan finnas positiva effekter med just personalinvolverat förändringsarbete, det finns exempelvis klara tendenser till att företag som arbetar med att hantera innovation i arbetsmiljön får en ökad produktivitet (Pot, 2011). Det kan i organisationer även finnas motstånd då förändring bland annat kan uppfattas som hot mot personalens självbild, eller uppfattas som utomstående idéer. (Alvesson & Sveningsson, 2007, ss. 265-266) Att involvera personalen i förändringsarbetet bör göra att de har enklare att acceptera förändringar eftersom de själva varit med och utvecklat dem. Det går även att exempelvis göra paralleller till forskning om företagsundersökningar vilket visar att de är mer benägna att acceptera undersökningen ifall de varit inblandade i skapandet av den (Lusty, 2009). Även de förändringar som faktiskt görs utifrån undersökningsunderlaget får en bättre genomslagskraft ifall personalen varit involverad då undersökningen fungerar som

informationsspridare (Hartley, 2001). Vissa teorier förklarar att personer är som mest motiverade och innovativa när de upplever att de möter utmaningar i arbetet och de upplever arbetet som viktigt och tillfredsställande för egen personlig del (Palliam, 2012). Detta får anses svårt att uppnå i en mer industriell kontext där arbetet ofta är mycket repetitivt och monotont. Att då agera i förändringsprojekt kan möjligen ge arbetssituationen ett större innehåll och resultatet kan skapa både en bättre arbetsmiljö samt bättre produktionsmöjligheter.

I föregående stycken har jag försökt påvisa att innovation är en fungerande och levande metod eller väg för ett företag att ta, även om den ibland kan vara problematisk. Jag har även försökt påvisa att det finns möjligheter med personalinvolverad innovation men att företag inte alltid vet vad de vill med att arbeta med innovation. Ett företag består av en mängd individer men det är verksamhetsledare som tar besluten för vilken väg ett företag skall ta. För ett företag finns alltså en potentiell vinst i produktiv effektivitet eller större personalnöjdhet men att ta steget är inte alltid så enkelt och alla företag vill inte koncentrera sig på att hantera innovation. Med denna studie vill jag ge en ökad kunskap om hur en verksamhetsledare kan uppfatta förändringsinitiativ och vilka möjligheter eller nackdelar som kan upptäckas.

### **1.3 Syfte och målgrupp**

Med denna studie avser jag i huvudsak adressera verksamhetsledare eller liknande vilka innehar ledande positioner för förändringsprojekt. Studien torde ge en bild och underlätta för beslut vid egna genomföranden. Studien har starkt fokus på industriföretag. Andra intressenter kan vara individer intresserade av personalinvolverat förändringsarbete eller verksamhetsledning.

Studiens syfte är att utöka förståelsen för personalinvolverad innovation och verksamhetsledares tidiga intryck av förändringsprocesser. Detta avser jag göra genom att analysera hur två olika grupper hanterar samma material i en workshop och metod avsedd att underlätta skapandet av innovationsmöjligheter. Grupperna består av en intern personalgrupp ifrån det företag som studien är utlagd till, den andra är en för företaget extern grupp. Det skall poängteras att studiens syfte i huvudsak är att utreda den interna gruppen och möjligheter med personalinvolvering för industriföretag.

### **1.4 Frågeställning**

Vilka lärdomar gör en verksamhetsledare i en organisation utan stark innovationsvana ifrån genomförandet av ett personalinvolverat förändringsinitiativ? Vilka lärdomar ger projektet om personalinvolverat förändringsarbete och hur bör företaget agera efter dessa förutsättningar?

### **1.5 Begränsning**

Studien begränsas till inriktas på personalinvolverad innovation. Detta medföljer att den externa gruppen reduceras till något av en jämförandegrupp. De slutsatser jag gör fokuserar på personalinvolverat förändringsarbete och jag försöker nyttja den externa

gruppen som jämförelsegrundande. De skillnader som upplevs och den analys som görs bygger i huvudsak på en bakgrundsförståelse ifrån forskning om huvudämnet. Detta innebär i praktiken att jag som studerande enbart har läst in mig på området om personalinvolverad innovation. Litteratursökningar och teoretisk bakgrund avgränsas till att gälla detta område. De jämförande och det teoriskapande som görs på litterär grund utgår ifrån personalinvolvering.

### **1.6 innovationsbidrag**

Studien ger i huvudsak ett bidrag genom att ge ytterligare perspektiv och förståelse kring personalinvolverat förändringsarbete. Eftersom studien utgår från ett forskningsperspektiv som förordar att kontext och bakgrundsförståelse är viktiga för att skapa kunskap, blir det nyskapande i denna studie underbygga och visa en möjlig verklighet som kan förkomma i organisationer.

Studien kan ge en förståelse för verksamhetsledare för hur en förändringssatsning kan komma att te sig. Studien kan ge ett stöd vid uppstartande av förändringsinitiativ.

Studien porträtterar en verklig innovationssatsning om än med de begränsningar som projektets format krävt. Det som kan ses intressant med studien är att den avhandlar en innovationssatsning på ett företag vilket inte har en uttalad vilja att initiera den typen av arbete. Studien följer alltså en satsning vilken kanske aldrig skulle bli genomförd utan studiegenomförandet. Studieföretaget har även tidigare försökt initiera en personalinvolverande satsning med avsikt att införa ett arbete med ständiga förbättringar. Detta projekt blev nedlagt och studien ger även en inblick i varför förändringssatsningar misslyckas i företag.

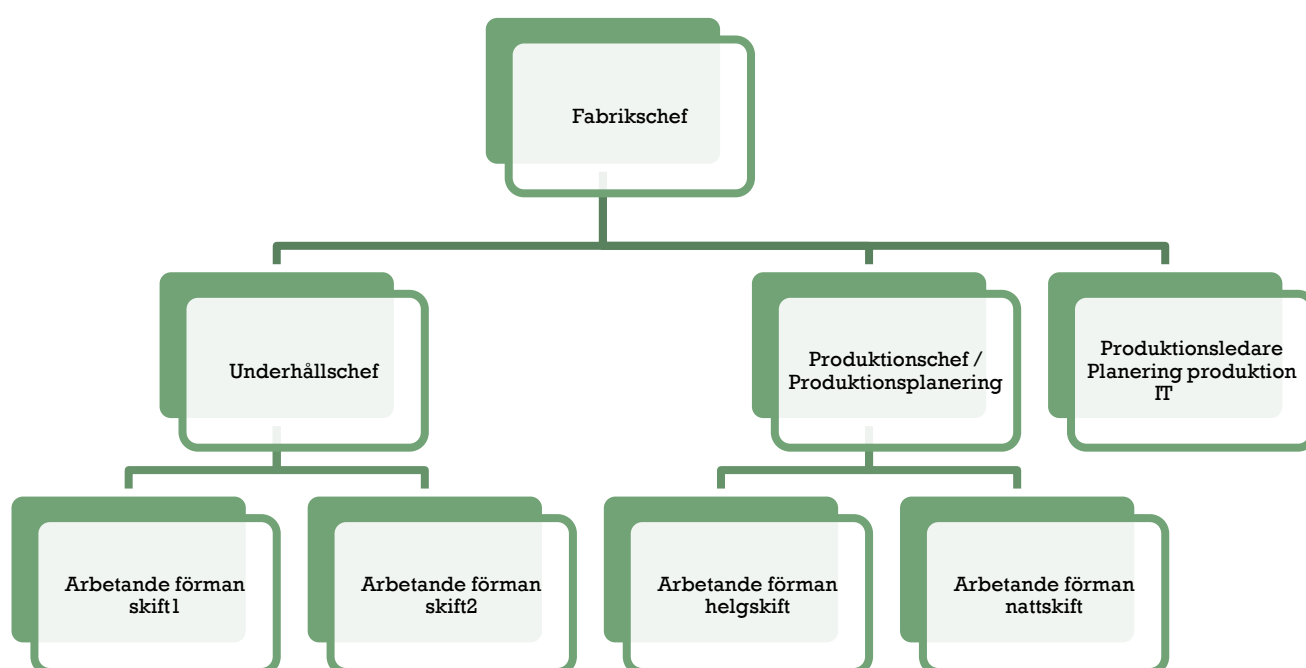
Studien ger även det medverkande företaget en chans att i använda information eller idéer som framkommer av studien för förbättringssatsningar i praktiken.

### **1.7 Företaget**

Företaget som studien är utlagt på är en mindre organisation med en större koncern som ägare. Företaget tillverkar betongfundament av Prefab-typ vilka levereras till byggföretag framförallt i Mellansverige. Produkterna som tillverkas är så kallat plattbärlag vilket är betongskivor, mellan 45 – 70 mm tjocka med ingjuten armering. Plattorna transporteras på lastbil till byggarbetsplatser och läggs på en stomme och tjänar som innertak i mellanvåningar till betonghus. Plattorna är inte helt färdiga utan mer betong gjuts på direkt vid byggarbetsplatsen för önskad tjocklek. Undersidan är slät och fri från porer vilket gör den färdig för målning.

I denna studie hanteras endast internt förbättringsarbete i den mindre lokala delorganisationen och är även där begränsat till produktionsarbete. Företaget har ett lönesystem vilket inkluderar ett ackord som baseras på antal kvadrat som tillverkas. Företaget har en hög produktionstakt och uppvisar oftast bra ekonomiska resultat. Organisationen har starkt autonomi och har möjlighet att planera aktiviteter samt förändringar utan direkt inblandning av ägandeorganisation. Organisationen är uppbyggd

av fyra produktionsarbetande skift lag, dessa inkluderar både helg och nattskift. Helg och nattskiften är fasta skift medan de arbetsskift som arbetar över dagen och kvällen växlar med veckointervall. Nästa nivå i organisationen innefattar tre tjänstemän vilka har det större ansvaret över personal samt varsitt fokusområde, en av mellancheferna är frilyft från personalansvar. Den högsta position som direkt påverkar organisationen är en fabrikschef (se Figur 1 Organisationsschema). Organisationen har nyligen gjort en organisationsförändring och avlastat tjänstemännen från direkt produktionsledning, detta har resulterat i att varje skift fått en arbetande förman vilken rekryterats internt från varje skift.



Figur 1 Organisationsschema, (egen konstruktion efter företagets interna dokument)

Inför denna studie genomförde jag en mindre förundersökning då studieföretagets tillfälliga grad av innovations eller förändring/förbättringsvilja utreddes (se 2.6.1). Undersökningen visade att företaget hade en förhållandevis låg grad av personalinvolverad förändringsvilja. Företaget har genomfört en del förbättrande åtgärder och produktionsresultat ligger väldigt högt. De förändringar som gjorts verkar i huvudsak vara initierade och verkställda ifrån högre hierarkiska positioner. Personalen är inte inblandade i (för dem upplevd) större utsträckning. Produktionspersonal visar exempelvis väldigt svag förståelse för förändringsarbete och talar mestadels om förbättringar som rena reparationer. Det är dock tydligt att personal sporadiskt involveras för att generera möjliga lösningar, men detta sker sporadiskt och utan systematik eller konkreta satsningar. Det finns exempelvis inga system för att ta hand om personalens idéer. Företaget har inte heller någon större strategi eller uttalade mål för innovation/förändringsarbete.

En av de största anledningarna till att företaget inte har aktiva förändringssatsningar anses av företagets fabrikschef (FC) vara att företaget visar mycket bra ekonomiska siffror. FC påtalar även att företaget upplevs fungera väldigt väl i jämförelse med andra företag i koncernen. De upplever sig inte ha ett direkt behov i dagsläget att förbättra organisationen. FC tillstår dock att ett företag alltid behöver vara beredd på att förändras och förbättras för att behålla bra kvalitet och inte bli frånsprungna av konkurrenter.

Studieföretaget försökte för ett antal år sedan göra en satsning för att involvera personalen i ett projekt med en satsning på ständiga förbättringar. Satsningen blev dock misslyckad och avbröts. FC upplever att den största anledningen till misslyckandet var att det helt enkelt inte kom fram några förslag till förbättringar. Möten resulterade sällan konstruktiva lösningar utan blev bara diskussioner om problemen. Exakta detaljer om förbättringsprojektet är oklara och ingen dokumentation i större utsträckning finns kvar, vilket visar på att satsningen var ostrukturerad. Planerat förändringsarbete som genomförts på senare tid har varit mycket marginellt. Ett exempel ges då företaget hade en vecka med satsning på arbetsmiljö. Den satsningen manifesterades genom att personalen blev ombedd att under veckan fundera på vilka förbättringar de ville genomföra i arbetsmiljön. Det gavs dock ingen extra tid eller andra förutsättningar för att aktivt arbeta med detta. Arbetande förmän och mellanchefer hade mandat att planera in exempelvis avsatt tid för satsningen men direkt struktur saknades.

## 2 Metod

*Avsnittet innehåller metodbeskrivning, hur jag gått tillväga i studien samt förklaringar av ansats, design och andra val som krävts.*

Studien vill förmedla de kunskaper och insikter som dras genom observationer och idégenereringsresultat från två workshops. I huvudsak bygger kunskapen på intervjuer men även observation är en del av metoden. Intervjuerna avhandlar en verksamhetsledares (FC) upplevelser och uppfattningar om vad som händer igenom projektet och hur detta påverkar honom och företaget. Studien har starka influenser av aktionsforskning och de lärdomar som görs får anses vara ett samspel mellan mig som studerande och verksamhetsledaren på företaget som studien utförts på.

Upplägget avser som nämnt skapa kunskap om skillnader mellan grupper som arbetar med förändringsarbete men med syfte att bringa kunskap till ämnet rörande personalinvolvering. För att skapa en kontext runt frågan och öka relevansen för användande av kunskapsskapande i studien väljer jag att ge studien ett perspektiv utifrån en verksamhetsledares ögon. Tanken är att ha en medverkandenära metod där företagets chefs upplevelser av studiegenomförandet tilldelas stor betydelse. Stor del av det empiriska innehållet är planerat att vara fabrikschefens lärdomar och upplevd nyttjandemöjlighet av genomförandet.

## 2.1 Val av forskningsansats och perspektiv

Kvalitativ och kvantitativ forskning är två huvudspår som brukar ställas mot varandra som olika sätt att genomföra en studie. Enkelt uttryckt kan det som i huvudsak anses skilja kvantitativ och kvalitativ ansats är att kvalitativ har en inriktning på ord som analysgrund. Dessa två tillvägagångssätt är dock sällan helt skilda och forskning innehåller ofta spår av båda (Denscombe, 2000, ss. 205-206).

I denna studie har jag anammat ett kvalitativt tillvägagångssätt då det ofta anses passa bäst när ett (som i denna studie) inifrånperspektiv anläggs och studien eftersträvar stor förståelse av det enskilda fallet. Det ger även möjlighet att sätta sig in i individers situationer. (Köping Olsson, 2012) Vidare tillåter kvalitativt angreppssätt att forskaren är inblandad i studien samt möjliggör ett holistiskt perspektiv (Denscombe, 2000, s. 206). Då jag i denna studie söker finna en verksamhetsledares upplevelser i en förbättringsprocess men även är intresserad av förbättringsprocessen i sig är kvalitativt angreppssätt det för mig mest relevanta.

## 2.2 Aktionsforskning den teoretiska plattan.

Denna studies övergripande strategiska nivå är influerad ifrån ett aktionsforskande angreppssätt. Då jag planerat att själv ingå i delar i studien som skapar empiri upplever jag mig tvungen att välja en forskningsansats som tillåter min egen medverkan. Efter granskning av olika metoder har jag beslutat att aktionsforskning är den ansats som bäst ger mig möjlighet att medverka i den utsträckning och med den bakgrund jag har till studieföretaget. Jag upplever att min medverkan och påverkan i och på företaget i studien kommer att bli stark och vara beroende av min bakgrund. ”Aktionsforskning utgår i många fall ifrån att forskningen är lagd i en egen miljö och kunskapsskapandet och metoder är framtagna för att möjliggöra sådana svårigheter” (Coughlan & Brannick, 2005, s. 59).

Coughlan & Brannick (2005 s. 5) visar upp en jämförande tabell (återskapad i detta arbete i tabell 1) där de jämför aktionsforskning med andra större perspektiv. Denna tabell ger en översikt över aktionsforskningen i förhållande till andra forskningstraditioner och blir den grund jag tänker använda för att förklara aktionsforskningsansatsen.

<b>Filosofisk grund</b>	<b>Positivism</b>	<b>Hermeneutik och Postmodernism</b>	<b>Kritisk realism och Aktionsforskning</b>
<b>Ontologi</b>	Objektiv	Subjektiv	Objektiv
<b>Epistemologi</b>	Objektiv	Subjektiv	Subjektiv
<b>Teori</b>	Generaliserbar	Detaljerad	Detaljerad
<b>Reflexivitet</b>	Metodisk	Flerdimensionell	Epistemologisk
<b>Forskarroll</b>	Distanserad	Nära	Nära

Tabell 1. Skapad och tolkad ifrån Coughlan & Brannick (2005 s. 5)

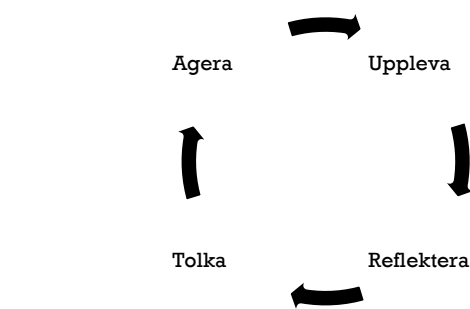
Epistemologi och ontologi är två uttryck som förklarar hur vetenskapen uppfattar grunden för kunskap (epistemologi) samt världsuppfattning (ontologi). Som jag tolkar aktionsforskningen så har den en objektiv syn på ontologi. Det vill säga att det finns en verklighet som existerar utanför den inre kognitiva uppfattningen. En subjektiv uppfattning skulle vara att verkligheten anses vara en spegling av kognitiva processer. Skillnaden som

jag tolkar den handlar egentligen om ifall individer uppfattar omgivningen och tolkar den utifrån vad som faktiskt sker eller att de ser vad de tolkar. Skillnaden kan se liten ut men det har betydelse för vilken reflexiv forskarroll som används. Aktionsforskningen har en subjektiv epistemologisk syn, det vill säga att ansatsen grundas i att verkligheten inte kan observeras neutralt. (Coughlan & Brannick, 2005, s. 6) Som jag ser aktionsforskningsansatsen så utgår den från att verkligheten finns där den finns och är vad den är, men det är inte möjligt att utföra forskning i den utan att den färgas av forskarens egen förståelse. Detta kan även härledas till den kritiska realismens uppfattning vilken Coughlan & Brannick (2005) menar aktionsforskningen delar denna syn med. Kritisk realistisk ansats menar att det finns en observerbar verklighet som är oberoende av människan men denna värld bör ej reduceras till observerbara fakta (vilket positivismen anses göra). Kritisk realism anser att det finns en mer djupgående dimension, underliggande faktorer som producerar händelser i världen. (Sköldberg, 2008, ss. 106-109)

### 2.2.1 Teoriskapande

Teoriskapandet i aktionsforskningen kan ses som detaljer eller fallspecifik eftersom den syftar till att lösa verkliga problem i en förutbestämd kontext. Detta gör att aktionsforskning blir svår att generalisera och den validerande faktorn blir en beskrivning av den kontext aktionen utövades i. (Rönnerman, 2004, s. 104) Epistemologisk reflektion innebär ett fokus på att forskaren skall förstå sin förkunskap och ifrågasätta denna för att på så vis skapa en utökad reflektion till vad som är observerat (Coughlan & Brannick, 2005, s. 6). Som jag ser aktionsforskning så ger den forskaren möjlighet att jobba nära materialet och skapa en relation till det. Forskaren bör samtidigt hela tiden ifrågasätta sina analyser eller slutsatser, med vetskap om att förkunskap färgar förståelsen.

Den analysmodell/lärandemodell som denna studie använder sig av är inspirerad av och konstruerad utifrån aktionsforskningens lärandemodell. Lärande börjar med att uppleva, den upplevda händelsen måste sedan reflekteras, det vill säga, ta ett steg tillbaka och analyserar vad som upplevts. Det tredje steget är att tolka. Vilka teorier kan skapas av vad reflektionen skapat för förståelse eller information. Sista steget är att agera, vad är resultatet av tolkningen? Fungerade något bra eller dåligt, bör samma sak göras nästa gång eller bör det göras annorlunda. Detta resonemang om lärande



Figur 2: Lärande. Figuren hämtad och tolkad ifrån Coughlan & Brannick (2005 s. 33)

ger en cirkel (se Figur 2) att följa: Uppleva – Reflektera – Tolka – Agera, detta lärande kan även ses som en spiral då det nya lärandet leder till en ny lärandeprocess och en ny cirkelform (Coughlan & Brannick 2005 s. 33-34). Detta lärandekoncept praktiseras i detta arbete genom att jag 1: Upplever, det vill säga genomför intervjun. Eller mer anpassat till analysmodellen, läser eller lyssnar på vad som sägs. 2: Reflekterar, genom att försöka förstå anledningar till varför det sägs, och varför jag själv uppfattar att det sägs just så. Vad är teorigrundande i reflektionen. 3: Tolkar, genom att ställa min uppfattning mot annan empirisk inhämtning samt litteratur, vilken är den mest troliga teorin. 4. Agerar,



genom att formulera en teori. Den analysmodell jag använder utgår i stor utsträckning ifrån vad FC svarar. Jag ger stor betydelse till dennes kunskap och accepterar svar ifrån FC som grundande för egen/ny skapad kunskap i empiribehandlingen i denna studie.

## 2.3 Studiedesign

Studien är upplagd på en grund om hur man utför fallstudier, men med stor inspiration ifrån aktionsforskning. Aktionsforskning är mer en strategi än en speciell metod, den påverkar design men begränsar inte medel för datainsamling. (Denscombe, 2000, s. 72) Anledningen till den aktionsforskande ansatsen är att jag som studerande själv skapar det fall som sedan undersöks. Detta tillför viss problematik på design nivå, en renodlad fallstudie bör exempelvis i huvudsak studera ett existerande fenomen i sin naturliga miljö. (Denscombe, 2000, s. 42) Fallet eller händelsen som denna studie bygger på är skapad i huvudsak för studiesyften. Visserligen har företaget gjort liknande försök med att starta upp mer varaktiga förbättringsåtgärder så det kan resoneras att fenomenet kan uppfylla kraven för en ”naturlig miljö”. Detta fall blir som nämnt fabricerat och förutsättningar ges ifrån min egen inverkan vilka förändrar möjligheten att kalla det ett naturligt fall. Jag själv är med och genomför en tillfällig metod för att försöka skapa innovationsmöjligheter (en aktion). Den empiriska insamlingen har även till stor del kommit att bli den medverkande verksamhetsledarens förändrade förståelse kring innovationsåtgärder, vilka ytterligare utvärderas emot mina egna observationer av resultat och genomförande av den fabricerade innovationsaktionen. Kunskapen som studien vill ge skapas alltså utifrån en aktion vilken utvärderas som en fallstudie men med skillnaden att verksamhetsledarens kunskapsökning tar stor plats. Aktionsforskning förordar en respekt för deltagandes kunskaper (Denscombe, 2000, s. 76) vilket speglas i att jag ger verksamhetsledarens åsikter stor relevans utifrån dennes kontext.

Aktionsforskning handlar lika mycket om att förändra en verksamhet som att studera den. Detta kan ses även i begreppets ordsammanställning, aktion och forskning. Aktion är en handling, medan forskning är att följa och skaffa kunskaper om något. (Rönnerman, 2004, s. 14) Aktionsforskningen blir således en metod för att skapa kunskap i handlande. Aktionsforskning handlar ofta om att få kunskap om sin egen praktik och skapa förutsättningar för att förändra den (Siverbo, 2009). Denna studie blir på ett sätt en hybrid mellan ett aktionsforskningsprojekt och en fallstudie, gränserna är svåra att se men inget av de båda uppläggen passar perfekt för det jag avser göra. Jag anser att detta hybridtänkande kan ge ytterligare försvårande för studiens trovärdighet, men upplever ändå att det är det mest möjliga eller effektiva angreppssättet som står till hands.

### 2.3.1 Studiens koppling till aktionsforskning och valideringsprinciper

I ett aktionsforskande projekt lär sig forskaren tillsammans med medverkande och de lär sig genom aktioner som samtidigt skall lösa ett problem. En möjlig genomförandebeskrivning av denna studies koppling till aktionsforskning kan vara att projektet som skall följas startas. I detta fall med en studeranderoll även som medverkande och inte bara iakttagande. De steg som tas i aktionen observeras och slutligen analyseras informationen. Slutsatserna som dras om aktionen är direkt grundande för vidare aktioner

men även forskarens resultat.(jmf. Coughlan & Brannick 2005 kap. 2) Det som blir den aktionsforskande kopplingen i denna studie är att studiegenomförandet blir en aktion. Den kunskap som skapas blir studieföretagets verksamhetsledares (FC) upplevelser och kunskapsökning emot personalinvolverat förändringsarbete. I denna studie är det troligt att studien (aktionen) givit FC nya kunskaper och han kommer använda dessa ifall nya förändringsprocesser initieras. Det blir således den slutsats som dragits för vidare aktioner och ger även mig som studerande delar av ett teoriskapande resultat.

En studies validitet kan beskrivas som hur väl den mäter vad den avser mäta (Davidsson, 1994, s. 85). En del i aktionsforskningens validering blir således att lösa själva grundproblemet (Watkins K. E., 1991). Denna studie har inte den skarpa kopplingen till ett problemlösande. Det kan föras ett resonemang om att studiens problemområde är den okunskap som finns hos mig och studieföretagets fabrikschef om personalinvolverade förbättringssatsningar. Denna studie kan anses avhandla den problematiken genom att sikta till att höja kunskapen. Jag har dock valt att angripa studien med en förhållandevis öppen frågeställning istället för ett problemområde. Den öppna frågeställningen är mer relaterad till aktionsforskning vilken (lite elakt) kan beskrivas som luddig metodologisk, med luddiga frågeställningar. Det finns en sanning i att aktionsforskande ansatser är lite vagare och det kan därför vara av vikt att beskriva hur man gått tillväga. Både i metodprocesser samt hur man arbetar med teorigrundande material. (Coughlan & Brannick, 2005, s. 127) Jag försöker i denna studie klargöra i metod och övriga avsnitt hur jag tolkar min koppling till aktionsforskning. Hur använder metoder men även hur jag ställer mig till möjligheter med och har insamlade av empiri. Detta för att aktionsforskning har ett problem med validerande faktorer och kräver egna kvalitetskriterier. Aktionsforskning bör inte bli bedömt efter andra kriterier än sina egna. (Coughlan & Brannick, 2005) Det blir därför viktigt att ge en klar och transparent bild av forskningen så läsaren själv kan bilda sig en uppfattning om validiteten (Turnock & Gibson, 2001). Jag har försökt att i studien ge en transparent beskrivning av studieprocessen för att skapa en möjlighet för läsare att göra denna egna uppfattning om studiens trovärdighet. Med anledning av detta undviker jag även att dra alltför långt dragna slutsatser av det empiriska innehållet. Jag försöker hålla mig nära vad empirin visar och gör få djupa antaganden om underliggande orsaker.

## 2.4 Datainsamling

Datainsamlingen är i huvudsak baserad utifrån sekundär- och primärdata. Sekundärdata är i huvudsak samlad för att skapa ett problemområde för att underbygga och passa in studien där den kan ge en kunskapsökning. Litteraturen syftar också till att stärka eller ifrågasätta de iakttagelser eller slutsatser som gjorts i studien.

## 2.5 Sekundärdata

Sekundär data är samlad ifrån kurslitteratur som jag tillförskansat mig under de studieår jag haft samt artikelsökningar i databaser. Böcker och liknande bör i huvudsak användas för att få en helhetsbild, vetenskapliga artiklar används fördelaktigt för att få en spets mot det specifika området som söks. (Davidsson, 1994, ss. 33-34). De böcker jag använt har med andra ord fått skapa en större rambild för den teoretiska grunden medan artiklar mer specifikt hanterar ämnesområdet i liknande kontexter. I praktiken innebär detta att jag söker artiklar mer specifikt och där är kräsare. Jag har exempelvis varit mer noga med att analysera ifall artiklarna kan appliceras mot industriell miljö. Böcker bygger i större utsträckning på ett samlande av forskning och det är svårt att urskilja i vilken företagsmiljö eller kontext teorier är skapade ifrån.

### Sökområden

- High involvement innovation
- Employee – driven Innovation
- Employee + innovation
- Employee participation
- Employee involvement
- Workplace innovation

Jag har försökt att i största utsträckning söka litteratur vilken specifikt avhandlar industrimiljö i artikelsökning. Detta eftersom studien avhandlar just innovation i industriell miljö samt det faktum att studien är upplagd som aktionsorienterad fallstudie. Båda dessa studiedesigner kan anses lida av generaliseringsproblem och vara kontextberoende (Denscombe, 2000, ss. 48,80). Att då hålla kontrollitteraturen till samma miljö upplever jag höjer trovärdighet och generaliserbarheten något, för just industriföretag. I andra fall gällande litteratur som har en högre grad av generaliserbarhet har jag varit mindre nogräknad med att resultaten är skapad i en industriell miljö, eftersom jag anser att det inte ligger lika nära den fråga jag ställer mig. Sökningar har genomförts strukturerat i databaser där jag försökt lägga in de parametrar jag anser relevanta för området.

## 2.6 Primärdata

Studiens primärdata bygger på intervjuer, en förundersökning samt observationer av genomförande och workshopresultatet.

### 2.6.1 Förundersökning

En mindre förundersökning gjordes innan denna studie, förundersökningen har liten roll för det empiriska resultatet men har gett information om företagets allmänna läge som grund för företagsbeskrivning.

Förundersökning resulterade i intervjuer från fem kollektivanställda samt fabrikschefen. Dessa intervjuer är bara upptagna med fältanteckningar men spelar heller ingen avgörande roll för arbetets empiri eller analyser. Dessa intervjuer har tjänat som förkunskap hos mig personligen eller legat till grund för samtalsämnen i andra intervjuer.

### 2.6.2 Intervjuer

Intervjuer har genomförts i huvudsak med en verksamhetsledare på studieföretaget men även mindre intervjuer har förekommit med medverkande i de olika grupperna. Ett äldre intervjumaterial ifrån en förstudie har också varit en tillgång.

Intervjuer med workshopdeltagare har varit kortare intervjuer vilka nedtecknats direkt i frågesituationen. Dessa intervjuer kan anses semistrukturerade då jag utgått från mina egna upplevelser av workshops. De frågor som ställdes var dels öppna frågor om respondenternas upplevelser samt frågor om ställningstaganden där jag ville säkra mina egna upplevelser.

Intervjuerna med FC är gjorda vid tre tillfällen i studien, dessa har haft en tidsrymd av cirka 1h per tillfälle. Intervjuerna har haft en semistrukturerad struktur då jag följt en lista med ämnen vilka avhandlats, respondenten har fått svara mycket öppet och utvecklat sina tankar åt olika håll. Ämneslistan följdes inte som ett direkt frågeblad utan jag prickade av de olika ämnenas uppkomst i intervjun under fortlöptiden eftersom ämnena ofta var närliggande och en ”fråga” kunde generera svar i fler ämnesområden. I den första intervjun försökte jag ha ett mycket öppet angreppssätt och följde bara en samtalsmodell (presenteras senare; 2.6.2 figur 4), detta upplevdes dock rörigt och respondenten hade svårt att börja tala. I efterföljande intervjuer användes ett mer organiserat formulär med frågeområden dock med samtalsmodellen som grund.

Intervjuer med verksamhetsledaren i studien är ljudupptagningar vilka kompletterats med anteckningar vid behov. Ljudinspelningar kan ibland påverka svaren som respondenten ger (Davidsson, 1994). Jag upplevde inte att inverkan ifrån just ljudupptagningen var ett stort problem. Det är oftast så att obekvämheter med ljudupptagningen ofta ”klingar av” och den hämmande effekt som återstår beror i huvudsak på sammanhanget ”intervju i sig” (Denscombe, 2000, s. 163).

”Respondenten kan influeras av den som intervjuar av en mängd olika faktorer exempelvis kön, ålder eller etnisk bakgrund” (Denscombe, 2000, s. 138). För egen del är troligen den största inverkan faktorn att jag innehar en anställning, där respondenten är min chef. Min egen förförståelse för företaget har troligen förändrat svaren som kommer eftersom jag själv har en stor förståelse för arbetsmiljön. Detta har troligen gett en mycket bra möjlighet för mig att förstå samtal och intervjuerna har snabbt kunnat angripa svårare mer invecklade problem, vilka kräver förförståelse av arbetssituation eller miljö. Min roll i företaget som kollektivanställd kan även göra att vissa svar gällande just kollektivanställda kan bli något ansträngda och friserade. Det finns möjlighet att respondenten (FC) kan uppleva att jag ”står på deras sida”. Jag upplevde även i realiteten en viss försiktighet ifrån FC i tidiga intervjuer, men denna kan även ha berott på ovana eller obekvämheter med intervjuer. I senare intervjuer upplevde jag inte denna försiktighet och uppfattade även svaren som mer personliga.

### 2.6.3 Intervjubearbetning

Intervjuer har transkriberats för underlättad bearbetning. Den första bearbetningen bestod av att läsa igenom hela intervjumaterialet och göra enklare anteckningar om stycken eller svar. Den andra bearbetningen var liknande men jag jobbade med ett utskrivet material och marginalanteckningar. Efter dessa två första steg började jag sortera svar och informationsbitar, jag använde färgmarkeringar för att skilja svar eller ta ut nyckelmeningar till informationsblock. I den senare analysen kunde jag finna olika svar som nämnde samma område genom färgmarkeringar.

Inblandade respondenter har inte tagit direkt del av det bearbetade materialet och heller inte uttryckt direkt önskan om att göra så. Detta har lett till att intervjumaterialet inte djupgående har granskats för eventuella missförstånd. Jag har dock muntligt förklarat hur jag uppfattat de största delarna av intervjuer och muntligt samförstånd har skapats. Efter varje intervju har även materialet snabbt gått genom av mig och respondenter för att undvika missförstånd.

### 2.6.4 Observationer

Det som observerats är i huvudsak genomförandet av de workshops som studien bygger på. Detta har skett genom anteckningar direkt i genomförandet men även genom minnesanteckningar efter genomförandena. Observationen är deltagande då jag även medverkat som processledande. Detta har gett mig viss möjlighet att ställa mig något utanför sessionen och jag har haft möjlighet att nedteckna intryck. Workshoparna visade sig dock kräva relativt strikt ledning vilket ledde till en högre medverkandegrad än planerat. Detta hindrade en helt strukturerad observation och det blev en kombination av direkta korta fältanteckningar och efterföljande minnesanteckningar.

Observationer är beroende av uppfattningen av den som tittar, det kan hävdas att två individer inte skulle se samma sak om de tittade på samma föremål. Vidare är det lätt att glömma händelser som kanske skulle vara av vikt för sessionen. (Denscombe, 2000, ss. 166-167) Observationer är med andra ord något osäkra och beror på vem som observerar. Att jag även deltagit i sessionerna som processledande försvårar ytterligare för en objektiv och en systematiserad observation. För att motverka detta har jag gett genomförandet en liten betydelse för studien och mina intryck används i huvudsak som faktorer till de intervjuer som är gjorda med FC. För att säkra observationerna något har deltagare ifrån workshops efter genomförande blivit tillfrågade om sina upplevelser av situationen.

Eftersom min egen inblandning försvårade observerande vid workshoptillfällena skulle dessa kunna dokumenterats med exempelvis video. Videoupptagning kan ha den inverkan på en grupp att den agerar stelt i tidiga skeden av sessionen som dokumenteras (Denscombe, 2000, s. 148). Min bedömning var att video skulle skada mer än hjälpa då jag tror att båda grupper kommer behöva tid att sätta sig in i det material och den metod som skall följas. Att ytterligare försvåra detta med en videoupptagning vilken inverkar negativt för gruppernas samspel.

## 2.7 Insamlingsförutsättning

För att öka trovärdigheten och skapa förståelse för studiens kontext inkluderas en förklaring av den metod för förändringsarbete som använts på företaget, vilken även ligger till grund för resultaten som skapas. Eftersom intervjuer och workshops baseras på det material som samlats i fabriksmiljön anser jag det vara av vikt att även förklara hur metoden fungerade. Det skall dock poängteras att detta inte är insamlingsmetod för primärdata utan metoden som användes för att skapa underlag till workshops. Vilka i sin tur ligger till grund för de intryck som redovisas i intervjuer och observationer.

Studien bygger på genomförandet av en metod för att skapa innovationsmöjligheter. Innovationsmetodens modell i detta arbete genomförs (något förenklat) i tre steg, ett informationsinhämtande, ett sorterande samt ett utvecklande. Innovationsmetoden som denna studie efterhärmar är etablerad och genomförandebevisat fungerande (Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, 2012).

### 2.7.1 Insamlande moment

Det informationsinsamlade momentet fungerar så att personalen på företaget i studien under en vecka skall dokumentera information i sin produktionsmiljö. Informationen dokumenteras i huvudsak med fotografier och/eller anteckningar. Dokumentationsmetoden är i grunden avsedd att samla ögonblicklig information, grundtanken är att informationen som samlas skall vara det som upplevs just då, just nu. För denna studie ges dock något öppnare tyglar och medverkande får samla information om sin processmiljö efter vad de finner relevant.

### 2.7.2 Sorterande moment

Det sorterande momentet är till för att informationen som dokumenteras skall göras avläsbar, förståelig och kategoriserad för att underlätta interaktion med den. Detta sker genom att medverkande som dokumenterat informationen får berätta och förklara sina bilder eller anteckningar. Denna information kategoriseras efter olika problem eller möjlighetsområden. I denna studie resulterade sorteringen i ett antal papper med bild på observationen samt en beskrivande text.

### 2.7.3 Utvecklande moment

Det utvecklande momentet är upplagt för att vara en workshop där den dokumenterade och sorterade informationen behandlas för att skapa innovationsmöjligheter. Grundmetoden har en modell där medverkande skall reda ut den bakomliggande faktorn till informationen. När medverkande skapat förståelse för bakomliggande faktorer till delar eller hela det dokumenterade materialet skall dessa bearbetas för att se möjligheter för innovation

### 2.7.4 Kriterier för genomförandeförutsättningar

Jag väljer att enbart basera detta arbetes genomförandemetod för förändringsarbete på den etablerade metoden, då tidigare genomförande visat att det är svårt att helt efterhärma originalets processmodell i industriell miljö. Jag strävar efter att följa den ursprungliga processmodellen men det finns försvårande faktorer. Exempelvis är det mycket viktigt att informationen som dokumenteras av medverkan är ögonblicklig och dokumenteras i

upplevandet. Ett tidigare genomförande, även det i ett industriföretag, visade dock att mycket av den information som samlades var redan känd och troligen inte upplevd i dokumenterandeögonblicket (Axelsson; Lundh 2012). Jag misstänker att information som dokumenteras även denna gång i stor utsträckning kommer vara redan känd och inte direktupplevd. Av den anledningen är det förenklande att inte föra argumentationen om genomförandet speglar det i grunden tänkta. Jag ser inte detta som något problem för studiens validitet då den informationsinsamlade metoden inte är i direkt utredning och metoder för innovation måste i realiteten ofta modifieras för att passa för den kontext den skall ingå i.

Informationsinsamlingen har visserligen indirekt del i det empiriska resultatet eftersom det skapar det material som används i den utvecklande delen. Materialets karaktär kommer färga de upplevelser och resultat som kan göras i studien. Detta medför att resultatet av informationsinsamlingen kommer behöva utvärderas för att visa på den kontext som övrig studie utförs utifrån. Det som jag i huvudsak avser utreda är dock hur de olika grupperna jobbar i workshopmomenten och kanske framförallt vad medverkande verksamhetsledare upplever utifrån metodutförandet i studien.

## 2.8 Workshops

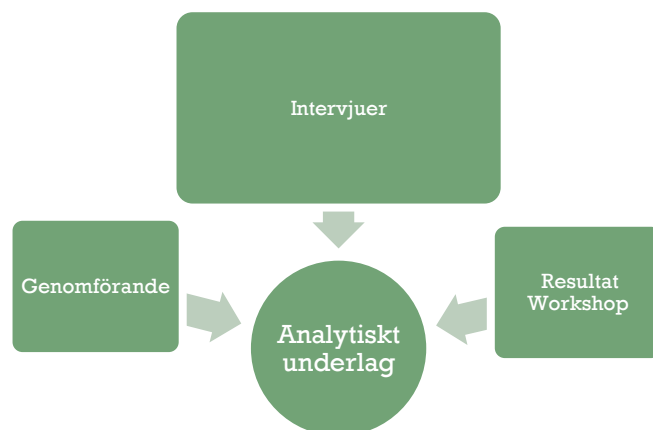
Informationen som samlades likt förklarar i förra avsnittet skall bearbetas i workshops. Dessa är uppbyggda för att ge möjligheter att finna innovationsmöjligheter. Arbetsprocessen utgår ifrån att medverkande skall finna under/bakom - liggande faktorer eller anledningar till varför de dokumenterade observationerna är gjorda och finna möjligheter för förbättring. Observationerna som personalen gjort i sin produktionsmiljö har innan bearbetats för att bli förståeliga och användbara. I denna studie har det lett till pappersark i A4 format med den bild som tagits samt en beskrivande text. Gruppen använder de olika arken med observationer som utgångsmaterial. Första uppgiften är att läsa igenom och skapa förståelse i gruppen till ett kategoriserat ämnesområde. Efter detta skall gruppen försöka finna bakomliggande faktorer till observationerna för att sedan sortera ihop liknande problem eller bakomliggande anledningar. Vad är det faktiska problemet med dokumentationen? Informationsbitarna ska alltså inte behandlas direkt utan först bearbetas att bli mer övergripande, eller orsaksförklaringar. Dessa orsaksförklaringar skall sedan användas för att finna möjliga innovationsmöjligheter först i ett andra steg. Observationerna skall då grupperas i kluster för att hitta liknande problem med samma bakomliggande faktorer. Ursprungsmetoden vilken workshopen är baserad på förespråkar att flera orsaksförklaringar skall grupperas och lösningar skall helst göras breda samt innefatta/åtgärda flera orsaksförklaringar (Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, anv 2012).

I denna studie kommer två grupper arbeta med samma insamlade material. Grupperna kommer dock att skilja sig, den ena är en intern personalgrupp, den andra är en för företaget extern grupp med högskolestuderande/examinerade. Studieföretagets fabrikschef kommer att ingå i båda workshops och få en länkande funktion. Även jag personligen som studieskrivande kommer att ingå i workshops. Jag agerar i första hand processledande men

anser även kunna agera som en informationskälla för att underlätta i workshopsessionerna. För den interna gruppen blir jag en källa till innovation och metodförståelse. För den externa räknar jag med att agera med att översätta eller verklighetsförankra det källmaterial som är framtaget.

## 2.9 Databedömning och insamlingsmetod

Den empiri som skall skapas för den fråga som studien avser sprida ljus över är i huvudsak delad i tre områden vilka visualiseras i Figur 3. Huvudområdena är: workshops och idéresultat (Resultat Workshop), medverkandes inverkan och förståelse i genomförandet (Genomförande) samt den medverkande verksamhetsledarens upplevelser (intervjuer). Jag anser att alla tre områden är av betydelse och relevanta för att utreda skillnader mellan grupper vid förändringsarbete. Tillsammans skapar de ett triangulerat analysunderlag vilket kan minska osäkerhet i tolkningar (Olsson & Sörensen, 2011, s. 98). Dessa tre områden kräver även separata empiriska insamlingsmetoder.



Figur 3 Visualisering av empirisk insamling

### Resultat Workshop

Det faktiska idéresultatet kan vid första anblick verka avgörande men tillskrivs i studien inte överdriven betydelse. Resultatet kan i huvudsak visa på vilken typ av idéer de olika grupperna skapar. Resultatet kan analyseras för att upptäcka skillnader i exempelvis radikalitet kreativitet eller kontextanknytning. Det första området anser jag ha en klar koppling till frågeställningen, de resultat som uppstår i de båda workshops kan enkelt ställas mot varandra för att visa skillnader i vad som presteras.

Jag upplever workshopresultatet som det enklaste område att samla empiriskt eftersom det dokumenterar sig självt. Det avser de idéer som de olika grupperna faktiskt kommer fram till i workshoputföranden. Resultatet av idéerna bör bli dokumenterade direkt i workshopen då jag avser för medverkande att dokumentera resultat som del i processen. Sålunda anser jag mig inte behöva skapa ytterligare direkta processer för att samla resultatet empiriskt utan det torde räcka med workshopens egen dokumentation.

#### 2.9.1 Genomförande

Medverkandes inverkan och förståelse av genomförande är ett bedömningsområde där jag avser dokumentera gruppernas förståelse och interaktion med källmaterial och metod. Detta med avsikt för att se skillnader i hur man angriper materialet med eller utan förförståelse. I huvudsak analyseras detta område för att ge reflektionsmöjligheter till de andra två bedömningsområdena. Om resultatet av en innovationsmetod är tillfredsställande för en beställare kan det anses oviktigt om den tänkta metoden följs eller inte, vilket

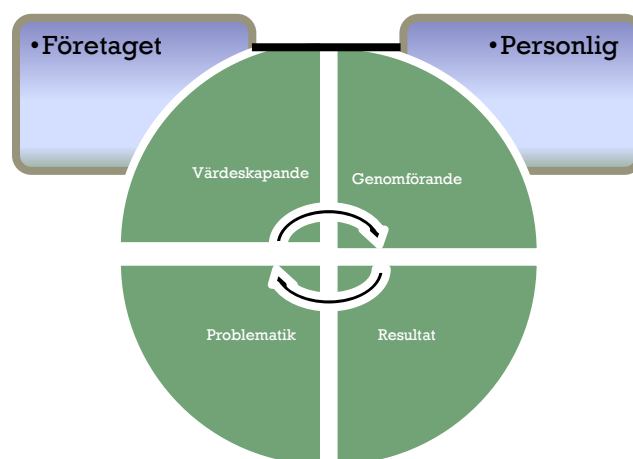


åtminstone jag anser sant. Det kan dock anses lika sant att processer bakom innovationsmetoder är skapade för att underlätta kreationen av ett faktiskt innovativt resultat. Denna studie är i grunden inte avsedd att skapa ett direkt resultat för företaget som studien utförs på. Istället avser den bringa kunskap om personalinvolvering i förändringsarbete, medverkandes förmåga att ta till sig bakomliggande processer (det vill säga förståelse för genomförande) blir en faktor som kan sättas i relation till andra resultatgrundande faktorer.

### 2.9.2 Intervjuer med verksamhetsledare

Det viktigaste bedömningsområdet är upplevelser som den medverkande Fabrikschefen (FC) har av genomförandet. Intervjuerna eller samtalen handlar till stor del om vad FC fått för erfarenheter. För att utveckla samtalet ser jag även möjlighet i att delge mina egna erfarenheter ifrån projektet för att få FC's tolkningar om sådant som jag ansett viktigt eller intressant.

Intervjuerna har byggt på en modell ("Figur 4 Samtalsmodell") där fyra områden har avhandlas efter två perspektiv. De fyra områdena är genomförande, resultat, problematik samt värdeskapande. De två perspektiven var, personligt samt organisatoriskt.



- Området Resultat har diskuterats för att fastställa FC's upplevelse av vad det faktiska idéresultatet kan ge för inverkan.
- Problematik är ett område för att lyfta övrig problematik med som inte direkt är relaterade till genomförandet eller resultat, detta kan vara saker som produktionsbortfall, känslor eller annan information som påverkar upplevelsen men inte är direkt relaterade till arbetsprocessen.
- Värdeskapande är liknande området problematik men för positiva effekter.
- Området värdeskapande innefattar även faktiskt eller upplevda möjligheter till lärande.

Samtalsmodellen är cyklisk och inget motsätter flera "varv" ifall det skulle behövas. Samtalet skall dessutom avhandlas efter två perspektiv, företagets samt personlig. Företagets perspektiv innebär att FC får försöka tala om de fyra områdena utefter ett perspektiv där företaget står i fokus. Vilken inverkan kan genomförandena ha för företagets del? Det personliga perspektivet innebär att FC nu talar utefter vad han som chef upplever av genomförandena. Det vill säga vilken inverkan gör det på honom personligen. Sammantaget anser jag att de tre olika empiriskapande områdena borde ge en nyanserad och relevant bild av skillnader i resultat och genomförande ur management perspektiv

## 2.10 Urval

### 2.10.1 Företaget

Företaget som medverkar i studien är valt av anledning att jag har arbetet där länge och skapat en bra relation med dem. Denna relation gav mig mycket öppna ramar för utförandet av studien. Detta har gett mig en intressant möjlighet att analysera ett förbättringsarbete i ett företag utan direkt uttalad vilja att initiera den typen av satsningar. Jag har av denna anledning skapat en bra kontakt med personalen och kan röra mig fritt runt på företaget och i dess lokaler efter behov. Min kännedom av företaget och dess produktion gör även att jag enklare kan bedöma vilken typ av information som dokumenteras och hur den behandlas. Den förkunskap jag har om företaget torde ge mig en ökad analysmöjlighet då jag bättre förstår exempelvis företagets kultur och närhistoria. Det underlättar även för förståelse i intervjuer då jag enkelt förstår vilken del av företaget som avses.

### 2.10.2 Workshopdeltagare

Studien är skapad för att finna skillnader mellan två olika grupper en intern och en extern. Den interna gruppen består av personal ifrån medverkande företag i studien. Denna grupp bygger på frivilligt deltagande och alla från aktuellt skift får medverka vid workshopen efter fri vilja. Gruppens storlek blev 10 medverkande, 9 personer stannade kvar under hela sessionen. Det kan tyckas självskrivet men gruppen representerar personalinvolverat förändringsarbete. För att undersökningen skulle vara möjlig kunde bara individer medverka från ett skift. Jag valde detta skift då jag tidigare arbetat med de flesta och jag anser mig respekterad av individerna. Jag fann detta som en viktig faktor för att maximera viljan att prestera av medverkande gällande informationsinhämtning och workshop. Jag anser mig även känna delar av dem vilket jag ansåg skulle underlätta vid förklaring av metod och tillvägagångssätt. Jag ser väldigt fördelar med kommunikation och förståelse tack vare min kännedom för arbetsplatsen och anställda.

Den externa gruppen består av personer som är högskolestuderande eller högskoleexaminerade. Denna grupp är framtagen för att vara något av representation av individer som är införstådda och åtminstone har teoretisk kunskap om förändring eller utvecklingsarbete samt har kreativ utbildning eller träning. Det kan här nämnas att det första antagandet FC på det involverade företaget gjorde var att han antog att studien ville utreda ifall förbättringsarbete borde utföras internt eller av konsulter. Det finns en viss sanning och denna grupp kan till viss del anses representativa för någon form av externa experter på innovationsarbete. Gruppen är dock inte vald för att direkt representera konsulter och jag avser inte med studien att direkt besvara just den frågan. Den externa gruppen är och skall vara individer med kunskap om för uppdraget relevanta områden och viss kreativ träning samt kännedom om innovation. Anledningen till att jag vill ha individer som har erfarenhet av innovation och kreativitet är för att ge studien en starkare tydlighet. Individer som utför förändringsarbete i sin interna miljö har kunskap om sin egen miljö vilket ger dem anledning att jobba med dem. Externa grupper eller individer vilka arbetar med utvecklingsarbete har oftast någon form av kunskap vilken gör dem

relevanta för området. I denna studie representeras den kunskapen av kunskap om innovation och kreativitet. Detta ser jag av vikt även då FC skall agera i båda grupperna och vars upplevelser är viktig data för studien. Att arbeta med den externa gruppen med kunskap om innovationsarbete borde även ge intressantare data utifrån FC´s perspektiv.

### **2.11 Egen bakgrund**

Min historia på företaget färgar hur jag uppfattar händelser eller idéer. Framförallt upplevde jag att jag hade lätt att se negativt till idéer ifrån den externa gruppen eftersom min förförståelse sa mig att de var svåra att implementera eller genomföra på företaget. Jag var dock medveten om detta och försökte undvika att direkt påverka gruppen. Jag har naturligtvis även en bakgrund som studerande av innovation vilken lärt mig att idéer ofta innehåller mer än bara ytan så jag upplever att jag hade lätt att skaka av den negativa känslan mot vissa idéer och i stället se ”innovativt” på dem.

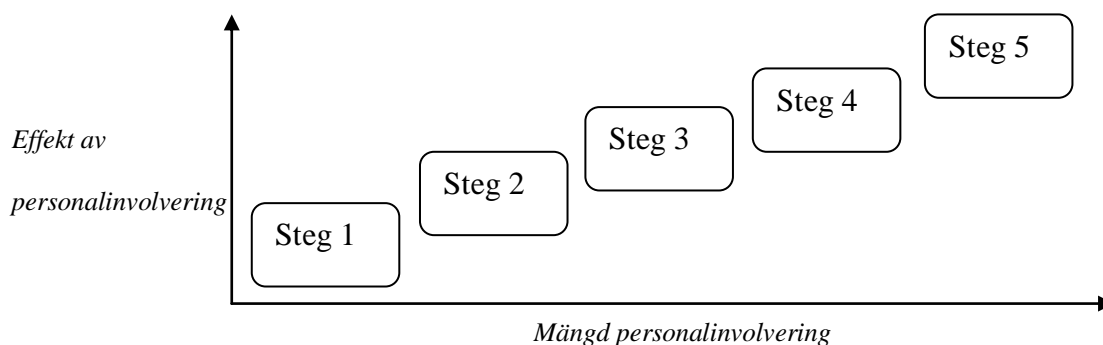
Min interaktion med intern personal har varit mycket oproblematiske. Eftersom jag känner de flesta i personalstyrkan väl har jag troligen kunnat påverka dem i framförallt studiens tidiga informationsinsamlade fas. Jag var medveten om detta och försökte att bara påverka deras engagemang till att vilja samla information och inte påverka vilken sorts information som samlades. I workshopmoment försökte jag undvika att direkt styra gruppens resonemang utan bara uppmuntrat men min närvaro har troligen påverkat även där. Eftersom studien delvis försöker bedöma engagemang är det viktigt att påpeka att jag personligen troligen medför en positiv effekt. I vilken utsträckning är omöjligt att säga.

### 3 Teori

Avsnittet förklarar den teoretiska grund som analys och antaganden i arbetet bygger på.

#### 3.1 Personalinvolverad innovation i flera steg

Personalinvolverad innovation eller HII (höginvolverad innovation, ifrån high involvement innovation) som det ibland förklaras under, innebär till stora delar att personalen medverkar i ständigt förändringsarbete. Implementeringsprocessen för HII bör enligt forskning utföras, men kan även förklaras, i flera steg. (Tonnessen, 2005) (Tidd & Bessant, 2009). Tidd & Bessant (2009) ger en övergripande bild av hur den samlade kunskapsbilden ser ut för dessa steg idag (figur 5).



Figur 5. Femstegs modell för höginvolverad innovation, skapad utifrån (Tidd & Bessant, 2009, s. 120)

Stegen kan förenklas och förklaras som att det första steget är startpunkten eller oavsiktlig nivå. Den personalinvolvering som sker är mer eller mindre slumpmässig och även ifall personalen till viss del medverkar för att lösa problem på arbetsplatsen finns inga rutiner eller system för att direkt ta hand om deras kunskap eller idéer. Vid den andra nivån har en organisation tagit det första steget och beslutet att faktiskt använda sig av HII. Organisationen söker problem eller brister med hjälp av faktiska processer för att ta hand om verksamheten. Redan här måste det finnas ett stöd från ledning för att det skall vara möjligt. Det andra steget handlar i stor utsträckning om att organisationen skall skapa rutiner eller vana med att involvera personal. Problematik kan dock uppstå ifall organisationen skapar denna vana men inte har en övergripande riktning eller strategi för HII. Detta leder till det tredje steget som handlar om att forma personalinvolverade förbättringar för att passa och underbygga organisationens övergripande strategier. HII blir en del i företagets strategi samtidigt som den riktas mot övergripande mål, HII blir en del i arbetet och stöds av omkringliggande processer. Organisationen skapar eller tar till sig mätverktyg eller liknande för att ytterligare kunna söka problem i processer. Denna tredje nivå är möjligen den vanligaste och många företag finner framgång av att använda HII efter denna förebild. Den fjärde nivån eller steget handlar om att ge individen mer beslutsmöjligheter och kontroll över den egna situationen för förändringsarbete. Grupper eller individer beskrivs på denna nivå ha möjlighet att ta egna initiativ för innovationsarbete och de tillåts experimentera med den egna arbetssituationen. Denna nivå anses vara ett stort steg och är ibland inte heller möjlig eller praktisk på grund av exempelvis säkerhetsprotokoll eller liknade anledningar. I den femte nivån beskrivs att

hela organisationen är involverad i att utveckla och förbättra. Organisationen har mycket utvecklade processer för att sprida kunskap och lärande och övergripande mål som stöder detta. (Tidd & Bessant, 2009, s. 121)

Det är tydligt att personalinvolverad innovation tar tid, det fungerar inte som snabb lösning vilket lättvindigt kan implementeras vid behov, eller som en studie hävdar ”personalinvolvering tar flera år för att bära frukt” (Freeman & Kleiner, 2000). Företaget och dess personal måste tydligt lära sig att hantera och förstå processer och få en vana med hur de skall agera i arbetsvardagen för att bli bättre på personalinvolvering. I föregående stycke visas olika nivåer och de kan ses som ett företags resa mot att faktiskt ha ett fungerande system, som jag tolkar de nivåer som läggs fram av Tidd & Bessant (2009) är det först i nivå tre som företaget faktiskt har en långsiktig nytta av personalinvolverat förändringsarbete som en företagsstrategi. Detta bekräftas till viss del av att de flesta framgångssagor om HII och företag handlar om denna nivå (Tidd & Bessant, 2009, s. 121). Min läsning och tolkning är att nivå tre den nivå där företaget har skapat faktiska stödjande system och det börjar finnas i ryggraden på anställda. De stödjande systemen är troligen någon form av nyckel till att ett företag effektivt blir bra på förändringsarbete. Detta stöds av forskning på området vilken visar att innovation behöver både faktiska processer för att skapa innovation men även en kultur och ett klimat som stödjer dessa processer (Ahmed, Benchmarking innovation best practice, 1998). Vidare finns starka teorier för att både intern och extern kunskap måste skapas och finnas för att innovation skall utvecklas (Ramstad, 2009). Förändringsarbete på arbetsplatser är beroende av den kultur som ligger bakom, samma åtgärder kan te sig olika på olika företag. Exempelvis kan jobbroation antingen fungera som ett utbyte av rutinmässiga arbetsmoment, eller som en kunskaphöjare för arbetsstyrkan vilken kan skapa ett utökat informationsunderlag för förbättringsarbete (McCartney & Teague, 2004). I ett företag med en hög nivå av HII är det således troligt att möjligheter som jobbroation används för att skapa kunskap om den interna miljön. Företaget har ”lärt” sig och förankrat hos individer att alltid ha förändringsarbete i bakhuvudet. Det är dock tydligt att detta tar tid och ett företag bör successivt implementera högre nivåer av HII (Tidd & Bessant, 2009, s. 120).

### 3.2 Personalinvolvering och värdeskapande

Direkt värdeskapande av personalinvolvering är inte helt självklar, dels visar rön att personalinvolvering inte verkar höja produktiviteten för företag i någon större utsträckning. Fördelarna är ofta mycket små eller omätbara. (Freeman & Kleiner, 2000). Andra rön hävdar att det är tydligt att filosofier eller projekt vilka involverar personal ger en effektiviserande verkan och studier om system för ständiga förbättringar visade att japanska företag som var duktiga på det var betydligt effektivare än europeiska motsvarigheter. (Tidd & Bessant, 2009, ss. 115,117) Mindre förbättringsprojekt är ändå populära och helhetsgrepp som Total Quality Management (TQM) verkar uppenbart vara positivt effektivitetsmässigt för organisationer (McAdam, Armstrong, & Kelly, 1998) Personalinvolverat förbättringsarbete är möjligen inte direkt effektiviserande utan ger

andra vinster vilka i sig är effektiviserande, för att förtydliga skapar jag ett resonemang med hjälp av två artiklar.

Personalinvolvering kan hypotetiskt sägas höja produktionen med 3% på tio år vilket ändå är ett plus, men personalen upplever att den har stark inverkan på deras arbetssituation, och personalinvolverande projekt höjer istället just nöjdhet i arbetssituationen. (Freeman & Kleiner, 2000). Det är även möjligt att en engagerad personal sprider sig genom hela organisationen och även andra får enklare att utföra sina jobb vilket kan skapa en organisation som är effektivare (Devi, 2009) Det bör här poängteras att studien vilken hävdar att personalinvolverande projekt inte direkt höjer effektiviteten inte bara involverar personalinvolverande åtgärder vilka även inkluderar förbättringsprojekt eller innovativa satsningar. Artikeln avhandlar personalinvolvering i ett brett perspektiv och det är något oklart vilken omfattning de olika projekten som studerats har. Studien avslutas även med att poängtera att ingen av de projekt och företag vilka analyserade uppfattades ha fått negativ effekt. De flesta hade indikatorer på högre effektivitet, bara ingen signifikant. (Freeman & Kleiner, 2000) Att personalinvolverande initiativ inte höjer produktionen är möjligt men det höjer engagemang. Vilket visat sig vara positivt länkat till åtminstone organisatorisk effektivitet (Sanchez, 2007). Andra studier visar att det huvudsakliga värdet kanske inte heller är ökad produktion utan kostnadsminskning (Tidd & Bessant, 2009, s. 115). Även om det finns motsägelser med den direkt produktionseffektiviserande vinningen så det tydligt att involvering av personalen ger ett antal positiva faktorer. Jag har varit inne på dessa faktorer tidigare men har även funnit en studie vilken jag tycker sammanfattar de huvudsakliga vinsterna bra.

- *Mer motiverad, stödjande, förstående och iakttagande/medveten personal.*
- *Bättre företagsförståelse om personalens behov och förväntningar.*
- *Högre spridning av information.*
- *Bättre kommunikationsnätverk.*
- *Bättre användning av företagets resurser.*
- *Bättre arbetsmiljö och innovationsmöjligheter.*
- *Större förståelse för beslut och initiativ.*

(Hunton-clarke, Wehrmeyer, Clift, McKeown, Henry, & King, 2002)

Det värdeskapande som är mest självklart med personalinvolvering är relativt mjuka värden. Det kan resultera i mer motivation och engagemang, kommunikation och förståelse. Vilka alla är bra faktorer för att bli en effektiv och innovativ organisation.

### **3.3 Engagemang och personalinvolvering**

En personal vilken är engagerad är viktigt för ett företag ur både innovativt och effektivitetsperspektiv. ”En engagerad anställd lägger helt enkelt mer tid på sitt jobb” (Devi, 2009). En oengagerad, omotiverad och ickeinvolverad personal är rent av farligt för organisationen. Personal utför då bara de uppgifter som absolut krävs av dem, det kan vara svårt att se när detta börjar hända och verksamhetsledare kan ha svårt att upptäcka möjligheter att ändra det (Pech & Slade, 2006). För att personalinvolverad innovation skall

fungera måste medarbetare rapportera problem, föreslå och medverka i en större grad än vad en traditionell eller laglig arbetsroll kräver (Rothstein, 1993). Ha en mycket engagerad personal är ett vinnande koncept, inte bara ur innovativ synvinkel utan en engagerad personal stannar längre och kan bidra på fler vis än bara genom faktiskt arbete (exempelvis kunskaper) (Devi, 2009). Medarbetarens engagemang har även en stark påverkan på organisatorisk effektivitet och är en källa för konkurrenskraft (Sanchez, 2007). Att en engagerad personal är positivt för företaget och väldigt viktigt vid genomförandet av förbättringsprojekt får anses självklart men hur skapar man detta engagemang. Rön visar på att prestationsrelaterad lön ökar motivation och företagets produktivitet (Piekkola, 2005) vilket tyder på att lön har en viss roll för engagemang. Andra studier visar även att pengar eller andra belöningar kan motivera, men bara till en viss gräns, kunskap eller personutveckling, avancemangsmöjlighet, exemplet är många, anställda behöver en rik arbetsmiljö för att bli verkligt motiverade (Devi, 2009) Vissa teorier förklarar att personer är som mest motiverade och innovativa när de upplever att de möter utmaningar i arbetet och de upplever arbetet som viktigt och tillfredsställande för egen personlig del (Palliam, 2012). Detta får dock anses svårt att uppnå i en mer industriell kontext där arbetet ofta är mycket repetitivt och monotont. I denna miljö är det möjligt så att förbättringsprojekten i sig blir engagerande och motiverande. Personal torde få utökad engagemang dels av den faktiska förbättringsprocessen men även genom resultaten.

### 3.4 Idéer och personalinvolvering

*Vilken typ av förbättringsarbete bör då personalgrupper agera inom?*

Traditionellt har företag ofta haft en specifik avdelning för att ta fram nya idéer, men Idégenerering eller idéhantering är inte bara något som behöver hanteras på specifika avdelningar, kreativa idéer kan skapas genom hela organisationen. Personal kan exempelvis komma med idéer för nya produkter, produktionsprocesser, arbetsmetoder, vardagsproblem i produktionsmiljön. (Dul & Ceylan, 2010) Forskning visar att företag med hög personalinvolvering framförallt blir bra på mindre förbättringar (Tidd & Bessant, 2009, s. 115). Detta bekräftas av andra studier som visar att företag som är bra på TQM blir bättre på innovation, då i första hand inkrementell innovation (McAdam, Armstrong, & Kelly, 1998). TQM handlar till stora delar om att förbättra den egna verksamhetsmiljön i företaget internt eller externt. Förändringsarbetet som görs har alltså ofta direkt inverkan i den egna arbetsmiljön. Det som kan ses som något motsägande är att forskning om användardriven innovation ger exempel på att innovation driven av anställda faktiskt är den som är radikal., Exempel som ges handlar om företaget 3-M vilka skapade ”post it” som är förklarad som en radikal innovation. Användarinvolverad innovation är den som är mer inkrementell enligt denna undersökning. En idé som ”post it” hävdas även inte ha kunnat genereras i högre management. (Kesting & Ulhøi, 2010) Forskning på användarinvolvering av tjänsteutveckling visar dock för att ytterligare komplicera bilden att användare kommer med mer extrema idéer än de som arbetar med utveckling internt i organisationen (Kristensson, Magnusson, & Matthing, 2002). Det skall dock poängteras att både studien där 3-M nämns samt den som hävdar att användarinvolvering skapar mer

extrema förslag inte direkt avhandlar en typisk industriell hierarkisk industrimiljö. Industrieföretag har ofta en strikt organisation med starka hierarkier. Den typen av mekanisk organisation har ofta svårt att förändra sig och verkar konserverande (Mintzberg, 2009, s. 186). En mekanisk organisation är även bättre på att implementera inkrementella lösningar snarare än radikala (Valencia, Valle, & Jiménez, 2010). Så även ifall det skulle vara så att personal även på ett industrieföretag skulle kunna komma med mer radikala idéer är det troligt att det skulle hämmas av organisationen. De olika exemplen jag drar upp kan vara lite malplacerade och kanske inte helt passa att jämföra med varandra men den poäng jag vill göra är att jag inte helt lyckats klarlägga när personalinvolverad innovation är att föredra samt till vad. Som jag har avläst litteratur finns tydligt en större vana i företag att agera med personalinvolvering i interna frågor eller mindre projekt. (Bessant & Tidd, 2007, s. 139) Studier påtalar även att det inte finns någon specifik forskningstradition som undersöker Personaldriven innovation (PDI) (försvenskning av EDI - employee-driven innovation) men undersökningar som avhandlar ämnet och praktisering av det förordar i huvudsak mindre förbättringar eller som del i TQM. (Kesting & Ulhøi, 2010). PDI är dock innovation driven av personal och inte innovation där personal är involverad, men likväl styrker det en poäng att personalinvolverad innovation och kringliggande ämnen är lätta att uppfatta som spretiga.

### 3.5 Ledning och personalinvolvering.

Även om det i många fall är personal som ser möjligheterna med innovationer bör beslutet om implementering eller utförande fortfarande stanna hos verksamhetsledaren eftersom denne bör ha en högre förståelse om företaget i stort och vad som pågår i omvärlden. Detta innebär dock inte att personal inte kan vara involverade i beslutet av olika anledningar. (Kesting & Ulhøi, 2010). Detta är dock beroende av hur hög nivå av personalinvolvering företaget har, eller var innovationsmöjligheten upptäckts. I de högsta nivåerna ett företag kan involvera förordas att personal skall agera med stort självstyre. Organisationen och kulturen har redan skapat ett ramverk för personal att agera inom. (Tidd & Bessant, 2009, ss. 121-122)

Ett företag behöver alltså aktiva verksamhetsledare för att verkställa och leda förbättringsprojekt, de kan se vad händer på exempelvis flera avdelningar och styra innovationssatsningar i samma riktning. Organisationer bör förstå att det tar tid att lära upp verksamhetsledare att hantera implementering och framtagande av innovationsmöjligheter (Watkins, Ellinger, & Valentine, 1999). Att göra det är ändå av vikt ifall organisationen vill skapa en högt personalinvolverad miljö, verksamhetsledare har en viktig roll i processer och bör utbildas för att klara dessa. (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009) Studier visar att verksamhetsledare sällan upplever andra problem än att arbetsbördan ökar med att leda innovationsprocesser. Det är ofta mycket svårt att addera en ny innovationsledande roll utan att öka arbetsbördan så om det skall genomföras bör andra arbetsuppgifter förändras. (Watkins, Ellinger, & Valentine, 1999) även ledarskapstypen är av vikt vid seriösa satsningar på förbättringsarbete. Exempelvis är ledarskap med fokus faktorer på tillgänglighet och öppenhet, positivt länkat till psykisk säkerhet och därför även kreativt arbete. (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010) Ledarskapet kan alltså underlätta



för ett öppet klimat med kommunikation vilket i sin tur förbättrar processer vid innovation och kreativitet (Saunders, 2008). Det faller på verksamhetsledares bord att vara ledande i förbättringsprojekt.

### 3.6 Personalinvolvering och industrin

Industriorganisationer har en tradition av att maximera produktion till en minimal kostnad. Detta har skapat specifika organisationer med ett starkt produktionsfokus. Dessa organisationer är dock inte fullt lämpade för innovation. (Dul & Ceylan, 2010) Som nämnt tidigare har industrier ofta en hierarkisk och mekanisk organisation vilket ofta ger uttryck i en svårighet att förändras och verkar även konserverande (Mintzberg, 2009, s. 186). I en organisation oavsett typ kan dessutom finnas en direkt motvilja till förändring, speciellt om de kommer utifrån. (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 265) så kombinationen av industri och innovation får anses något problematisk. Det kan här vara intressant att påtala att företag tenderar förändras när det går dåligt, detta ger dem dels mer tid att lägga på förändring (mindre produktion) men omgivningen kräver också förändringen. Intressant nog skapar också motgångar en mer toppstyrd organisation, vilket skall vara motsägande för innovation. (Nickell, Nicolitas, & Pattersson, 2001) Organisationen förändras alltså när den teoretiskt har sämre möjlighet för det, organisationer torde vara mer beroende av tid och krav/vilja för förändring än organisationstyp. En mekanisk organisation är dock bra på att implementera inkrementella lösningar (Valencia, Valle, & Jiménez, 2010) och som nämnt finns många framgångshistorier där industriföretag agerar med ständiga förbättringar och personalinvolvering (Tidd & Bessant, 2009, ss. 115,117). Medverkan och engagemang från personalen är essentiellt för att företagen ska prestera kvalitativt och innovativt även för industriföretag (Tonnessen, 2005). I en finsk studie där man ville förbättra arbetsmiljön och skapa bättre ordning i en produktionsverkstad så fanns just också en stor skepticism mot förbättringsprojektet i tidiga skeden, forskarna var tvungna att hjälpa till för att skapa en konstruktiv diskussion. Det lyckades dock och i senare skeden av projektet kunde personal agera betydligt mer självständigt. Projektet var sedan en framgång och röster hördes att de inte hade kunnat konkurrera effektivt utan förbättringsinitiativet. (Laitinen, Saari, & Kuusela, 1997) Det är tydligt att även industri kan tjäna på förändringsprojekt och det finns framgångssagor men då framförallt gällande ständiga förbättringar. I det finska projektet var verksamhetsledare och facket överens om nödvändigheten att effektivisera företaget. Ledning och personal kan alltså anses vara överens om vilka åtgärder som behöver göras, och detta upplevdes som en möjlig framgångsfaktor (Laitinen, Saari, & Kuusela, 1997). Det går även att dra paralleller till organisatorisk forskning vilket visar att om organisationen ska bli mer innovativ bör man se till att innovation blir en del i organisationens uttryckta normsystem (Hartmann, 2006).

## 4 Genomförande och empiribeskrivning

Detta avsnitt beskriver studiens genomförande och den empiri som skapats i studien.



Figur 4 Tidslinje (egen konstruktion)

### 4.1 Praktiskt genomförande.

Studien utfördes under en sammanlagd tid av fyra veckor (se Figur 5 Tidslinje). Den första veckan dokumenterade personalen sin miljö, vilket veckan efter samlades in och bearbetades till underlag för efterföljande workshops. Jag gjorde även ett återbesök på företaget mitt i dokumentationsveckan för att se hur insamlingen fortlöpte. Workshops utfördes den tredje respektive fjärde veckan. Det tillstod komplikationer vid båda workshopstillfällena, vid sessionen med intern personal hade informationen att den skulle genomföras inte uppfattats av personalstyrkan så jag var tvungen att samla ihop dem och informera. Detta minskade den utsatta tiden med cirka 40 minuter. Den andra workshopen fick sena avhopp ifrån tänkta deltagare, detta gjorde att de deltagande på den sessionen bara blev tre, exklusive mig och FC.

#### 4.1.1 Dokumentering

Den information som dokumenterades till workshops direkt av personalen var i huvudsak negativa saker i deras arbetsmiljö eller arbetsmoment som inte ansågs fungera eller upplevdes "tråkiga". Vid den första informationen som hölls upplevde jag även ett förhållandevis svagt gensvar och beslöt mig för att besöka personalstyrkan under veckan som informationsinsamlingen pågick. Det visade sig mycket riktigt att iakttagelser inte dokumenterats i någon större utsträckning. Jag beslutade då att gå runt bland personalen i uppmuntrande syfte och förklarade olika möjliga angreppssätt. Efter det mötet upplevde jag att de fick en större förståelse för vad de förväntades göra och jag upplevde även ett bättre gensvar och utökad entusiasm. Som en försiktighetsåtgärd beslutade jag ändå att utöka informationsinsamlingen med intervjuer för att stärka materialet vid behandling i workshop. Vid insamlingstillfället för iakttagelserna visade det sig att personalen hade dokumenterat en förhållandevis stor mängd iakttagelser, efter bearbetning cirka 20 stycken. Intervjuerna som genomfördes resulterade i ytterligare cirka tio observationer. Efter bearbetning fanns med andra ord ett arbetsmaterial med cirka 30 observationer. Resultatet var tillräckligt för att genomföra workshops med de båda grupperna.

#### 4.2 Workshop 1: Intern grupp

Här redovisat den sammanlagda upplevelsen av den interna gruppens workshop, dessa utgår ifrån observationer samt det faktiska idéresultatet och hur det behandlades.

### 4.2.1 Genomförande

Genomförandet blev som nämnt aningen fördröjt och tiden minskade. Medverkande var hela skiftet, tio personer, skiftets arbetande förman kunde dock inte delta på grund av andra arbetsuppgifter. Alla utom en deltagande, vilken var tvungen att gå ifrån för att reparera en maskin, stannade fulltid.

Från min sida och de observationer jag gjorde flöt genomförandet förhållandevis smidigt men personalen hade svårt att följa metoden. De ville angripa observationer enskilt och hade svårt att inte direkt börja lösa problemen. Jag upplevde att jag själv fick medverka ganska kraftigt för att de skulle agera under flera steg i workshopen.

### 4.2.2 Gruppklimat och insatsnivå

Sessionen fick dock ofta karaktären av ett ”vanligt” möte, och medverkande svävade ofta iväg i samtal om saker som inte upplevdes direkt kopplade till uppgiften. Dock fanns hela tiden ett fokus på just förbättringar och andra områden behandlades inte. Undantaget möjligen en längre diskussion vilken avhandlade mjukare värden som samarbete och kommunikation. Det kan vara värt att nämna att observationsmaterialet som förelåg ämnet var i huvudsak framtaget av mig utifrån de extra intervjuer som hållits. I den diskussionen noterade jag att det ofta ”klagades” mer än att gruppen försökte vara konstruktiv. I samma diskussion upplevde jag även att min roll blev mycket framträdande. Jag upplevde att jag fick göra förhållandevis starka insatser för att hålla diskussionen så konstruktiv som möjlig. Jag upplevde nämligen att det var lätt att gruppen började skylla ifrån sig och anse att det var ”någons” fel snarare än att försöka finna lösningar på fel/brister.

Gruppen upplevde jag tala om de flesta nivåer i företaget. Samtalen spände mellan små detaljer i den egna miljön till ägandebolagets investeringar. Det fanns dock hela tiden en grund och ett fokus på den egna situationen, andra nivåer eller avdelningar avhandlades utifrån problem grundade i den egna miljön.

### 4.2.3 Entusiasm

Entusiasmen i gruppen var låg till en början, exempelvis nämnde några av deltagarna redan innan att de inte var beredda på det och var heller inte upplagda. Ju mer sessionen pågick noterade jag däremot ett ökande engagemang. Vissa deltagare höll sig dock i bakgrunden hela sessionen och medverkade minimalt.

Jag noterade en intressant händelse gällande en medverkande och entusiasm. den medverkande upplevde att han inte kunde tillföra något och ville heller inte vara med, han blev dock övertalad av en arbetskamrat. Under sessionen hade han en medelstark roll, det vill säga han drev inte samtalen men medverkade med sin kunskap och sin förståelse. Efter sessionen var det dock denna deltagare som jag upplevde uttryckte störst besvikelse att vi inte hunnit mer, han uttryckte att det varit mycket intressant och hade gärna fortsatt längre samt ansåg att det varit konstruktivt.

#### **4.2.4 Kreativitet**

Kreativiteten ifrån gruppen upplevde jag som svag, men jag hade heller inga specifika mått på kreativiteten jag sökte. Den kreativitet jag noterade låg i huvudsak vid att skapa idéer som hypotetiskt kunde lösa ett problem, när idén sedan inte visade sig fungera förkastades den. Gruppen hade svårt att omvandla delar i idéer, att ta det bästa och skapa något nytt. Min bedömning i situationen var att gruppen hade en större individuell kreativitet än gruppdynamisk (en bedömning som kvarstår). Det fanns dock tillfällen då gruppen visade tendenser till att agera mer som en grupp, vid framförallt en idéskapande diskussion byggde gruppen på varandras idéer och tog fram en innovationsmöjlighet där jag upplevde att hela gruppens medverkan fanns representerad.

#### **4.2.5 Samarbete och informationsspridning**

Samarbetet mellan FC och personal noterade jag vara fungerande men ändå splittrat, Rollen som chef upplevde jag som stark och personalgruppen agerade ofta med direkta frågor emot FC. FC agerade mer som lyssnande och gränsdragande i diskussionerna än helt deltagande.

Informationsspridningen i genomförandet var dock stor, jag noterade ett flertal gånger hur gruppen kom till förståelse om problem eller möjligheter. Även ny information delades mellan parter (FC och personalgruppen) och de kom till konsensus i frågor som tidigare inte varit självklara.

#### **4.2.6 Resultat.**

Det direkta idéresultatet begränsades till i huvudsak en uttalad lösning. Den lösningen uppfattades dock som både realistisk och möjlig. Detta underbyggdes ytterligare av att FC vid den sista intervjun förklarade att lösningen var under utvärdering och företaget skulle göra en satsning på just det området idén/förbättringen handlade om. FC ville dock utvärdera med andra skift innan genomförande. Som nämnt blev det en lång diskussion om mjukare värden vilket inte resulterade i några uttalade lösningar även om jag upplevde det tydligt att det skapades en utökad förståelse i frågorna.

### **4.3 Workshop 2 extern grupp**

Även denna redovisning baseras på observationer.

#### **4.3.1 Genomförande**

Även den externa gruppen upplevdes fungera smidigt, de hade inga större problem att sätta sig in i sessionen och agera efter förutsättningarna. Medverkande vittnar om att informationsbladen var ett starkt hjälpmedel för detta och de skapade en helhetsbild vilken upplevdes essentiell.

Det var tydligt att medverkande i den externa gruppen hämtade mycket ”skriven” kunskap ifrån sina respektive kunskapsområden men de var också tydliga med att påtala information ifrån andra arbetsplatser där det varit liknande.

Genomförandet saknade som nämnt en till två deltagare och gruppen blev väl liten mot vad som planerades. Den eller de personer som saknades i gruppen var planerade att ha en större kunskap om just idégenereringsprocesser. Avsaknaden av dessa gjorde att jag personligen upplevde att jag fick styra gruppen i en utsträckning jag inte räknat med.

#### **4.3.2 Gruppklimat och insatsnivå**

FC's medverkan noterade jag som mer uppsluppen, han hade en annan sinnesstämning vid denna workshop än den interna. Jag noterade också att han gärna lyssnade på den externa gruppens förslag eller tankar innan han själv gick in i diskussioner.

Den externa gruppen hamnade fortare på en nivå om investeringar och problematik med finansiering, jag noterade att de i större utsträckning verkade acceptera att det inte gick att göra saker "just nu" av kapitalskäl.

#### **4.3.3 Entusiasm**

Jag noterade gruppen som försiktig i ett tidigt initierande skede. De fick dock fort en ökad entusiasm vilken jag noterade som högst i mitten av workshopen. Jag upplevde dock att den klingade av ju längre sessionen pågick. Min tolkning är att de fick svårare och svårare att angripa problem eftersom det dokumenterande som gjorts var väldigt knutet till företagets interna miljö. Detta smittade troligen även av sig på entusiasmen för uppdraget.

#### **4.3.4 Kreativitet**

Jag noterade dem som kreativa ur företagskontext men upplevde att de hanterade problem generellt och jag kände igen många av de resonemang de förde ifrån egna studier. Jag noterade inga utmärkande kreativa händelser eller resonemang men upplevde ändå att det fanns en grundkreativitet i gruppen. Jag noterade att gruppen hade lätt att koppla problemområden ifrån studiefabriken till att sin egen kunskapsbakgrund.

#### **4.3.5 Resultat**

Det idéresultat som producerades av den externa gruppen var mycket rådgivande eller snarare inspirerande. Det uppkom en specifik idélösning om hur det skulle kunna skapas kommunikation mellan skift, men idén fick svagt gensvar. Gruppen var något splittrad i vad som upplevdes vara en färdig idé och resultatet upplevde jag som något att hämta inspiration ur. Idéerna låg även på ett mer organisatoriskt överhängande nivå.

Jag noterade deras idéresultat mer radikalt ur studieföretagets kontext, men samtidigt kände jag igen tankegångarna ifrån forskning eller "sanningar" inom innovationsområdet. Idéerna var med andra ord enligt min bedömning bara radikalare ur företagskontext, ur en mer akademisk kontext noterade jag dem som inkrementella.

Idéresultatet noterade jag som förhållandevis svagt, ingen idé blev direkt noterad som ett eget förslag utan de hade som nämnt en mer rådgivande karaktär .

### **4.5 Tillägg workshops**

Jag upplevde att båda grupperna skapade ett resultat som det skulle kunna gå att destillera ut mycket fler idéer ur än vad som gjordes. I den interna gruppen upplevde jag till och med

viss frustration att arbetsgruppen inte tog tillvara på mer faktorer och möjligheter som uppkom. I den externa gruppen gjordes inte detta heller, men där upplevde jag betydligt mer att de inte kunde koppla det till den interna miljön och skapa något verkligt. Denna notering gör att jag upplever att okunskap om att agera med idégenereringsarbete försvårar för gruppen i en större utsträckning en vad FC upplevde.

## 4.5 Intervjuer

Texterna i avsnitt 4.7, 4.8, 4.9 avhandlar intervjuer och utgår från FC's svar. Det kan vara viktigt att poängtera att studieföretaget haft en satsning på att involvera personal i förbättringsarbete några år tidigare. FC utgår ofta ifrån detta försök i svar, upplevelser eller uppskattad kunskapsutveckling. I texten nedan återfinns även rutor med citat dessa är alla hämtade ifrån FC.

## 4.6 Intern grupp

### 4.6.1 Genomförandestruktur och angreppsmodell

Genomförandet upplevdes som väl fungerande, FC nämner och jämför med det tidigare misslyckade försöket som grund för åsikten. FC talar även om hela processen och ser stora fördelar med ett fokuserat genomförande. Det han påtalar som en av nyckelfaktorerna till det positiva genomförandet är den informationsinsamling och de skrivna informationsblad med observationer som gjorts. De upplevdes höja genomförandet samt ge struktur och seriositet. Just den dokumenterande faktorn anses av FC vara en av de viktigaste för att lyckas. Insamlandet av information ses som viktigt ur både personlig och företagsvinkel. Personligt kan det underlätta eftersom det helt enkelt är lätt att glömma muntligt rapporterade problem. Ur ett företagsperspektiv möjliggör varaktigheten system för arkivering, uppföljning och liknande. FC upplever att det behövs just en struktur eller regelverk för att ta hand om information. Han påtalar flera gånger genom flera intervjuer att det som var mest positivt var just den strukturering som skapades från början till slut i genomförandet av studien. Detta är även en av de huvudsakliga faktorer han nämner som sitt eget lärande och skulle FC idag göra en förbättringssatsning skulle den struktureras mer. Han nämner att han skulle vara tydligare med ansvar, uppgifter och tidsramar.

Individens medverkandegrad upplever FC också vara ett frågetecken, vissa individer säger inte så ofta saker men de kan sitta inne på stor kunskap. FC uttrycker en viss tveksamhet om det är bäst med en mindre grupp intresserade individer eller en större grupp. Session som en information och kunskapsspridare samt att skapa tillhörighet upplevs vara skäl till att samla en större grupp. Problem att få till en arbetsprocess och att sessionen ibland svävade iväg upplevs mest bero på en stor grupp, även kan ovana spela in.

Genomförandet upplevdes vara fokuserat på problem istället för möjligheter. FC anser att personalen inte tänkt igenom ordentligt innan de rapporterade eller framställde problem, detta upplevdes i både insamling och workshop. Även de idéer som kom upp brast ibland genom att gruppen hade svårt att se fabriken i sin helhet och såg mer sin egen situation på den egna arbetssituationen.

#### 4.6.2 Samarbete och samtalsklimat

FC påtalar att det skapades en bra dialog i sessionen, alla hade lätt att komma till tals och vågade uttrycka även känsligare saker. FC upplevde dock en spänning i diskussionsklimatet för den interna gruppen. Han anser inte att klimatet är obekvämt men det finns något där som påverkar honom eller situationen. FC upplever en press eller ett tryck eftersom han är ytterst ansvarig. Denna press upplevs kunna verka hämmande för samtal men blir samtidigt en motivation för att utföra förbättringar. Känslan av press kan vara både bra och dålig, beroende på vad som skall uppnås.

*”När 40-50 personer som jobbar därute tycker det ser förjävligt ut är det klart det påverkar en.”*

FC kände inte att direkt kritik riktades mot honom. Missnöje upplevdes istället kanaliseras till andra (icke närvarande) grupper eller individer i företaget. FC upplevde även att gruppen inte insåg att de kunde rikta ganska stark kritik mot honom som ytterst ansvarig i sina resonemang, direkt kritik mot FC själv upplevdes dock sällan. Dessa påtalanden gjorde dock att FC upplevde en känsla av misslyckande vilket påverkar honom negativt. FC upplever att det blir lätt att känna att de bara gnäller, i och med känslan av det egna misslyckandet. FC påtalar även att det snabbt riktas kritik mot chefer, (dels i detta möte men framförallt är detta en historisk upplevelse och överlag i företaget) framförallt vid organisatoriska ämnen. Detta upplevs något tröttsamt eftersom självkritiken ifrån personalen kanske inte alltid är den bästa och det är inte möjligt att förändra organisationen gällande personal (i huvudsak tjänstemän) i den utsträckning som diskussioner kan antyda.

Det finns hos FC en uttryckt ovilja mot långa utdragna diskussioner, workshoppen upplevdes inte riktigt ha det i samma utsträckning som andra möten kan få men tendenserna var tydliga. Långa diskussioner upplevs bli mindre pricksäkra och de drar ut på tiden, speciellt ifall det är många inblandade. Frustrationen bottnar i en känsla att ett möte blir ett nytt och det fortsätter så och inget blir någonsin bestämt eller genomfört.

#### 4.6.3 Resultat

FC upplevde att resultatet var mycket liknande det han hade förväntat sig, informationen som behandlades var detaljrik och idéer koncentrerade till den egna miljön. Mer detaljer än större innovativa perspektiv. FC upplever att idéresultatet bli något lidande av längre diskussioner och gör även paralleller till föregående förbättringsprojekt i fabriken. Vidare påtalar FC att sessionen kändes bra överlag men han hade nog hoppats på att det skulle vara mer direkt arbete mot workshopmaterialet. FC påtalade dock att materialet var försvårande, han menar de observationer som handlade om mjukare värden. FC berättar dock att han har tagit initiativ till att utreda en förbättringsidé som uppkommit.

FC upplevde efter resultatet och genomförandet, att personalen i huvudsak skulle fungera väl för att ta fram förbättringsidéer om kvalitet, produktions - eller arbetsmiljö samt engagemang och trivsel. Upplevelsen är att personalinvolverande initiativ troligen inte

kommer resultera i direkt produktionsökning. Detta följs upp med ett resonemang om att produktionen i studiefabriken är på väldigt höga nivåer.

#### 4.6.4 Problematik.

De största problemområdena som FC påtalar är tidsmässiga och ekonomiska. Även de positiva faktorerna eller aspekter vägs upp men ekonomiska eller tidsmässiga problematiseringar. Exempelvis nämner FC att en mer strukturerad process upplevs

*”Alltså man tar fem minuter till varje grej, sen får jag inte hur mycket resurser som helst heller.”*

vara positivt för resultatet och något han planerar att ta med sig i framtiden. Samtidigt påtalar han att det kräver tid som han inte riktigt upplever sig ha. Det är inte bara FC's egen tid, även den personal som blir involverad kommer att kosta pengar och ta produktionstid. Ekonomi blir även ett problem ifall lösningar eller idéer innefattar större ekonomiska transaktioner. Vid sådana tillfällen har ägandebolaget sista ordet och kan strypa möjliga förbättringar oavsett hur bra de är. Även om det är en mindre satsning som inte rör ägandebolaget tillkommer tid (och pengar) för kostnadsanalyser eller för att säkra det med andra skift.

Satsningar upplevs kräva tid och ekonomi hur man än gör, bara en sådan enkel sak som uppföljning av samtal eller idéer. FC anser att det är mycket viktigt för individer att få återkoppling på saker de påtalar, en innovationssatsning skulle kräva mer tid även för sådana saker. Att inte hinna med återkopplande skulle vara negativt (FC preciserar inte varför men underförstått blir personal negativt inställda till företaget om de inte får återkoppling).

Studieföretagets skiftgång upplevs även det som ett stort problem. Skiftgången försvårar kommunikationen, dels mellan skiften men även mellan chefer och olika skift. Denna kommunikationsbrist upplevs framförallt som ett implementeringsproblem, olika skift kan vilja lösa olika problem på olika vis eller rentav inte upplever samma problem. FC upplever även att vissa personer från varje skift kan komma att föra gruppens åsikter i frågor, det är lätt att vissa personer tar över talandet och vissa åsikter kommer inte fram. Detta sammantaget upplevs kunna leda till att man blir tvungen att gissa sig till vissa lösningar då skiften kan ha olika viljor. Detta upplevs också kunna gälla andra avdelningar i företaget som inte är direkt anslutna till produktionen.

#### 4.6.5 Värdeskapande

Det idéresultat som skapades upplevs i huvudsak kunna förbättra personalens produktions och arbetsmiljö. Produktionshöjning upplevs som möjlig genom personalinvolvering men marginell och inte en direkt faktor. Satsningar av denna typ upplevs kunna öka engagemang och trivsel hos personal som behöver bli stimulerade i sin arbetssituation. Förändringssatsningen blir en positiv och stimulerande del i arbetet. FC visar en viss tro på att ett ökat välmående och motivation, vilket anses kunna uppnås, även kan höja produktionen för att kompensera ekonomiskt. FC anser detta inte var en anledning utan det är istället just personalens välmående som är det som är av vikt.



Ett produktivt värde som anses kunna öka är produktens kvalitet. Detta anses kunna öka både av en mer välmående personal (de gör jobbet bättre) eller av faktiska idéresultat. Detta blir extra tydligt då FC talar om specifikt en idé vilken diskuterades i workshopen. Idén skulle hypotetiskt lösa ett ”tråkigt” arbetsmoment för personalen. Idélösningen hade även potential att åtgärda ett kvalitetsproblem som företaget har med produkterna. Denna lösning upplevde jag inspirerade FC att bli positiv till att personalinvolveringen kunde ge ett utökat värde även för företaget.

***”Problematiken som togs upp var att det var jobbigt, jag såg att vi har kvalitetsproblem. Då kan man lösa sakerna och kanske få två flugor i en smäll.”***

Sessionen med den interna gruppen blev som nämnt något av ett vanligt möte men även detta uppfattades som värdefullt eftersom det ökade förståelsen om arbetsplatsen. Sessionen jämfördes med medarbetarsamtal och liknande information tyckte FC sig få ut utav det som sades. Dock skall poängteras att han upplever detta negativt vid hypotetiskt regelbundna eller återkommande sessioner, ifall regelbundna förbättrings möten skall förekomma bör gruppen använda mer konstruktiva angreppssätt.

## **4.7 Extern grupp**

### **4.7.1 Genomförandet**

Att grupperna använde samma grundmaterial gjorde att genomförandet kändes likartat, FC påtalar att det troligen hade blivit en större skillnad om den externa gruppen fått planera och genomföra en utvärdering efter egen planering. (Jag fick uppfattning av svaren runt ämnet att FC inte tyckte genomförandeprocessen lämpade sig för en extern grupp.) FC påtalar även i senare frågeområden att den externa gruppen borde lämpa sig bättre till mer objektiva studier. Detta påtalas även av medverkande ifrån den externa gruppen som upplever problematik med att materialet är ensidigt och bara ifrån personalstyrkan.

FC upplevde att han fick en roll där han behövde förklara mycket om fabriken för medverkande, vilket inte var speciellt oväntat. Han fann det dock intressant hur den externa gruppen (efter att ha satt observationsmaterialet samt fått mindre funderingar förklarade) ganska exakt kunde ”sätta huvudet på spiken” vilka problem fabriken hade. Den externa gruppen upplevdes kunna förstå och hantera den problembild som lades framför dem med precision och deras antaganden kring problem eller möjligheter var mycket nära FC’s egenupplevda förståelse. Det gällde framförallt mjukare värden som personalens upplevda problem i företaget.

***”Det var ganska bra åsikter som kom innan jag hunnit förklara, man förstod problematiken som skiftgång kan generera.”***

### **4.7.2 Samarbete och samtalsklimat**

Den externa gruppen upplevdes kunna säga vad de tyckte, de upplevdes inte färgade av fabriken kultur eller klimat. Han upplevde att de inte tog på sig ansvar eller liknande och tittade på frågor ur ett objektiva perspektiv. FC påtalade att han själv kunde agera fritt i den

externa gruppen, han kände ingen skyldighet mot medverkande. Den externa gruppen upplevdes även professionell. Samtal var hela tiden kopplade mot uppgiften och personerna var hela tiden med i diskussioner.

Intressant nog upplevdes även den externa gruppen leta saker eller individer att skylla problem på, dessa syndabockar blev dock finansieringssystem eller ägandebolag för studiefabriken.

Den externa gruppen upplevdes inte pressande, krävande eller beskyllande. Upplevelsen var också att det var lätt (lättare) att diskutera i den externa gruppen. FC påtalar dock att vissa typer av externa kontrollgrupper kan upplevas pressande, men denna tillfälliga grupp som enbart vara samlad för att rådgiva och/eller komma med möjliga förbättrande förslag inte får den karaktären.

Problemobservationer upplevdes heller inte lika ”farliga” i externa gruppen, de blev mer objektifierade och avdramatiserade. Detta upplevs kunna ha både för och nackdelar (FC preciserar dock inte vad dessa är). FC upplevde att han hade roligare i den externa gruppen. FC ansåg att detta i huvudsak berodde på att idéer kunde avfärdas eller utforskas utan krav eller komplikationer. FC exemplifierar genom att påtala att den externa gruppen inte skulle komma tillbaka och se vad som genomförts eller hänt med idéer, eller arbeta i den miljö som avhandlades.

#### 4.7.3 Resultat

FC upplevde att det inte kom så många förslag, det upplevdes dock bero på medverkandes bristande förståelse för fabriken. Upplevde även att han hade velat komma längre med den externa gruppen men tiden räckte inte till.

Resultatet upplevdes i huvudsak rådgivande eller bekräftande. Exempelvis påtalade FC att det upplevdes positivt då medverkande objektifierade problem och talade jämförande om dem utifrån andra fabriker (en medverkande höll samtidigt på med ett förbättringsprojekt i en annan industrimiljö), eller visar en förståelse eller åsikt utifrån sitt kompetensområde.

***”I en sådan här extern grupp kommer man med all största sannolikhet få feedback från andra företag.”***

Ett av de mer praktiska idéförslagen mottogs av FC med vis skepsis, han upplevde att den inte riktigt passade in företagsmiljön. Han påtalade dock att han troligen var färgad av tradition. I andra skeden i intervjun påtalar även FC att han ser en risk med att han kan agera som ett stopp och inte tänka utanför sin ”box”. Han såg dock möjligheten med iden och ansåg att grunderna och poängen med den var bra.

Resultatet upplevdes i slutändan relativt tunt, men FC poängterade att han upplevt att upplägget inte passade för den externa gruppen. FC utvecklade även påståendet ytterligare

och antagandet var att om den externa gruppen själva skulle fått planera studien från grunden torde resultat och genomförande vara annorlunda.

#### **4.7.4 Problematik**

Den mest självklara problematiken med den externa gruppen FC uppmärksammade var gruppens bristande förståelse för fabriken och dess kontext. Detta upplevdes göra workshopen något ytlig. Idéer som kommer från en extern grupp kan även vara lättare att avfärda eftersom de inte ger samma krav bild. Idéer kan försvinna för att anställda på företaget inte kan se idéns möjlighet eller ”gå utanför sin box”.

En extern grupp som genomför förbättringsatsningar upplevs skapa oro hos den anställda personalen. FC påtalar att det kan skapa dålig stämning om inte personal är fullt införstådda med varför en extern grupp verkar på företaget. Personal kan bli oroliga över sina jobb eller liknande även ifall en extern grupp skulle utreda företaget eller process/arbetsmiljö.

Övrig problematik med en extern grupp som upplevs är även här kostnader, i realiteten skulle en extern grupp kosta pengar att använda och det skulle behövas ett specifikt uppdrag.

#### **4.7.5 Värdeskapande**

Värdet av sessionen med den externa gruppen upplevde FC var den bekräftande och objektiviserande påverkan som gruppen hade. FC upplevde att den externa gruppen kan ge ett perspektiv som ”företaget” och dess anställda inte kan ha, de kan tillföra information eller möjliga lösningar som företagsanställda inte själva skulle ha tänkt på eller känt till. De idéer som kommer fram kan behöva modifieras för att passa företagskontexten men kan vara radikalare (ur företagskontext). Det upplevs också finnas ett möjligt värde i att ha en extern grupp som ett bollplank. Deras resonemang kan hjälpa intern personal skapa mer radikala eller bättre idéer.

### **4.8 Övriga skillnader**

Det upplevdes en del skillnader vilka är svåra att kategorisera in i de olika områdena och behöver jämföras direkt för att klarhet skall kunna göras. De redovisas nedan.

#### **4.8.1 Drivkraft**

FC upplever att det behövs en underliggande drivkraft i arbetsstyrkan för att längre förbättringsatsningar skall fungera, personalen skulle behöva öppna samtal om förbättringar mer i vardagen. Satsningar skall inte behöva drivas av chefer fullt ut. FC talar om faktorer som att tänka till en vända extra innan man rapporterar problem, eller att bara samtala (underförstått konstruktivt) om problemen i på arbetsplatsen när tillfälle ges. FC påtalar flera gånger att han inte kan driva en längre satsning utan den måste bli självbärande. Han ser en möjlighet till att låta mellanchefer styra och planera processer i en högre utsträckning. Han har dock ingen konkret plan eller möjlig metod för att göra verklighet av detta. Det skall poängteras att FC inte gör någon hemlighet av att ett sådant arbete i dagsläget inte är något han ser ett starkt behov av. Min tolkning av de förklaringar

FC gör till frågan är att han i princip vill att det helt skall struktureras utan hans inblandning.

FC påtalar dock att tidigare satsningar företaget gjort inte haft några specifika ramar för vad som skall göras. FC kan heller inte nämna några stödjande strukturer eller moment förutom möten i tidigare satsningar. Dock att detta är från hans position som fabrikschef det vill säga en position som är något skild ifrån produktionen och han har andra avdelningar att arbeta med. FC påtalar att det i satsningar har funnits möjligheter för mellanchefer att ta egna initiativ för att få ut mer ur satsningar och detta är inget som företaget motsätter. Företaget har dock ingen större kravbild eller stödsystem för mellancheferna heller.

#### 4.8.2 Gruppklimat

FC kände en stark skillnad i interaktionen mellan grupperna. FC upplevde det enklare och ”roligare” att agera tillsammans med den externa gruppen. Som jag tolkar hans berättelser så var upplevelsen att han kunde släppa sin roll som chef i den gruppen. Problem objektifierades i den externa gruppen och upplevdes inte lika farliga. I den interna gruppen upplevde FC även en viss skyldighet för vissa rapporterade problem vilket fick honom att bli mer negativ. Samtalet och tonen upplevdes även enklare med den externa gruppen, stämningen var helt enkelt inte lika allvarlig. Jag tolkar även det som att han upplevde den externa gruppen som mer frispråkig men på ett positivare sätt, de kunde säga att saker var mycket dåliga men det hade inte samma effekt på klimatet. I den interna gruppen upplevdes också att gruppen vågade och ville uttrycka sig men det var mer självklart och mindre stramt i den externa gruppen. FC påtalar att han inte kände sig obekvämt med den interna gruppen men stämningen var olika i grupperna.

#### 4.8.3 Implementering

Om förslag eller idéer faktiskt skulle implementeras såg FC ingen större skillnad ifall idén kom ifrån den interna eller externa gruppen. Detta påstående förklarades dock med att FC alltid försöker lyssna på vad personalstyrkan tycker och så långt det går få deras ”godkännande” innan en förändring genomförs. Denna modell upplevde FC som fungerande och minimerade problem vid implementering.

FC påtalar dock ett antal faktorer som kan agera försvårande för en extern grupp utan att direkt se det som implementeringsproblem. Han ser det mer som problem vilket tillfälligt kan oroa arbetsstyrkan. FC påtalar att om extern grupp agerar på företaget och utför exempelvis tidsstudier är det troligt att personalen blir oroade över sin anställning eller bara allmän otrivsel. Han ser det viktigt att informera varför det genomförs. FC påtalar inte direkt att detta skulle försvåra för implementering av externa idéer men min tolkning är att han är medveten om (delar av) problembilden.

*”Att det smyger runt filurer som ska titta hur vi ska förbättra oss, tror jag, kan leda till misstänksamhet.”*

## Organisatorisk förändring

Den interna gruppen upplevdes inte vara bra lämpad för att hantera organisationsförändringar även om informationen som skapades i diskussioner om detta ämne upplevdes mycket värdefull och beslutsgrundande. Vid fråga om ifall en extern grupp skulle passa bättre till att vara involverad i dessa frågor hade FC inget bra svar. Han upplevde inte att han direkt kunde komma på några anledningar till att inkludera en extern grupp vid organisationsförändring. Han nämnde dock att det är brukligt att ta in firmor vid större sådana förändringar så något borde de ju tillföra.

*”Det är jättevanligt att man tar in externa grupper när det handlar om organisationsförändringar som är experter på det. Det finns väll en anledning,, Det finns en marknad,, Jag vet e fasiken vad jag skall säga.”*

### 4.8.4 Användning

Jag frågade slutligen FC vad han ansåg en intern och extern grupp skulle passa till för att utföra för uppgifter. FC hävdade att den interna gruppen skulle användas liknande som denna studie gjort, med mindre förbättringsprojekt i den egna miljön. Han nämnde arbetsprinciper som ständiga förbättringar eller mindre mer enskilda satsningar fast på en regelbundnare basis. En annan form behövdes för att en konstant ständig satsning skulle kunna vara fungerande. Arbetsstyrkan behöver vara mycket självgående. Områden som nämndes var arbetsmiljö, kvalitet och till vis del produktion.

Den externa gruppen upplevdes att den inte skulle arbeta på detta vis alls utan få agera efter vad den ansåg vara viktigt. En extern grupp hyrs in när det är något som skall utredas och bör kunna vara självskötande och själva skapa (eller initiera till att skapa) det material eller data de behöver för att utforma sina bedömningar. FC nämnde exempel som att göra tidsstudier eller finna helt nya produktionssätt som troligt starka områden för en extern grupp.

Slutligen kan nämnas att FC såg ett värde i att utföra just workshops. De hjälper till att synliggöra problem, vilka man kan bli blind för när man agerar i den egna miljön.

## 5 Diskussion

*Avsnittet går igenom och förklarar hur jag använt teori och empiri för att göra de antaganden och som lett till slutsatser.*

### 5.1 Genomförande

Både jag och FC upplevde att det är viktigt att ha ett material i grunden att jobba med detta underlättar fokusering och systematisering av att arbeta med idégenerering. Båda grupperna hade stor användning av observationsmaterialet och i den externa gruppen var det essentiellt. Det blir i denna studie tydligt att den externa gruppen hade svårt att fullt ut hantera den information som personalstyrkan tagit fram eftersom den var starkt förankrad i arbetsmiljö och/eller arbetsmoment. Informationsbladen och den struktur var dock det som FC upplevde var skillnaden mot studieföretagets tidigare misslyckade satsning. Även

annan forskning visar på att grupper behövt hjälp för att bli konstruktiva i uppstartande skeden (Laitinen, Saari, & Kuusela, 1997). Studien bekräftar den bilden och visar på vikten med ett starkt ramverk och klara riktlinjer vid tidiga förändringssatsningar.

## 5.2 Intern grupp

Den interna gruppen hade vissa problem med att följa metoden och workshopen fick ofta tonen av ett möte. Denna studie visar på att en personalstyrka har svårt att direkt kunna utföra riktade arbetsinsatser. Slutsatsen underbyggs även av att HII ofta tar tid och bör införas i flera nivåer (Tidd & Bessant, 2009, s. 120) samt att i andra studier har forskargrupper fått hjälpa till i tidiga stadier för att få en konstruktiv diskussion (Laitinen, Saari, & Kuusela, 1997). Det blir dock i denna studie tydligt att även mindre projekt kräver en bra ledning och ett strukturerat tillvägagångssätt. Jag upplever exempelvis att min medverkan och intention att följa en underlättande process. Delar av det resultat som skapades upplever jag kunde skapas eftersom de slutligen (om än med min inverkan) följt metodprocessen. Metodprocessen skapade underliggande förståelse för att det var ett flertal faktorer som hade inverkan på den slutligt möjliga idén. FC påtalar att tidigare försök till personalinvolverade initiativ inte lyckats och är övertygad om att det till stora delar har med att de satsningarna saknade uttalad struktur. Det är fullt möjligt att ledningen kan avta i senare faser vid en större personalinvolvering och strukturen blir mer systematiserad. I tidiga skeden är det dock viktigt att ha ett tydligt ramverk med ansvar, uppgifter och tidsramar.

Den interna gruppen utvecklade en idé vilken var direkt anpassningsbar i företaget. Förslaget var en inkrementell konkret lösning på ett upplevt problem som var möjlig att direkt implementeras. Detta visar att den interna gruppen har stor möjlighet att förbättra sin egen miljö och att idégenereringens styrka ligger i inkrementellare lösningar i den interna miljön. Detta understryka av att FC redan innan studien slut hade börjat samla åsikter ifrån andra skift om förslaget i en tidig implementeringsfas. Personalen var hela tiden fokuserad på den egna miljön och gjorde inga större utsvävningar med förslag för företaget i stort. Men det var också ett uttalat och överenskommet fokus. Personalgruppen visade heller inga större täcken på stor kreativitet utan idéer och förslag var mycket inkrementella. Inget i studien motsäger att personal kan komma med idéer gällande hela företaget men understryker att personalen fungerar väl vid riktade satsningar i den egna miljön. Detta går hand i hand med annan forskning vilken påtalar att det är mindre förbättringar i den egna miljön som är lämpliga för personalinvolvering (Tidd & Bessant, 2009, s. 115) (Kesting & Ulhøi, 2010). Denna kunskap om produktion/arbetsmiljön torde ge dem en unik möjlighet att formulera enklare lösningar vilka tar hänsyn till hur arbetssituationen fungerar. Detta kan te sig självklart men understryks ytterligare av att den externa gruppen inte i speciellt stor utsträckning kom med konkreta lösningar och när de gjorde det var de mer övergripande och inte miljöspecifika.

## 5.3 Extern grupp

Den externa gruppens resultat var betydligt mer rådgivande och mer övergripande, de kom inte fram till många direkta lösningar utan det möjliga värdet skapades mer i diskussionen.

Den externa gruppen var ofta väldigt huvudet på spiken av problemen och upplevde likande orsaker som FC gjorde. Detta tyder på att gruppen kunde skapa en förståelse för problem på företaget och använda sina kunskaper för att förstå dem. Den externa gruppen kunde alltså tolka informationen och skapa en problembild som i detta fall ofta överensstämde med FC's uppfattning. Detta trots avsaknaden av planerade medverkande vilket jag upplevde drabbade gruppen negativt och alla tre blev väldigt centrerade. De kunde inte "gömma sig" bland andra deltagare tillfälligt för att samla tankar. Gruppen var tvungen att ha ett konstant agerande vilket kan ha forcerat fram förslag eller frågor. Den externa gruppen borde då även kunna skapa en problembild och ge förklaringar på problem som inte är likställda med företagets uppfattning men fortfarande är korrekta. Det vill säga, en extern grupp borde kunna ge en större och mer nyanserad bild av företaget och dess problem. Eftersom en verksamhetsledare i slutändan bör vara den som fattar beslut om verkställande eller implementering av innovationer (Kesting & Ulhøi, 2010) kan den externa gruppen hjälpa till med att skapa säkerhet eller en mer nyanserad beslutsbild. Detta är troligen inte relevant i mindre satsningar men vid större satsningar kan det vara värdefullt att inkludera externa grupper.

Interaktionen med den externa gruppen upplevdes objektifiera och även avdramatisera problem. FC upplevde helt enkelt inte samma press eller personliga ansvar samt hade "roligare" i workshopen. Detta kan visserligen ses som en nackdel ifall problem inte åtgärdas av anledning att de inte känns farliga. Det är dock även en möjlighet, det är möjligt att den press vilken upplevdes i den interna gruppen kan verka hämmande. Det kan vara viktigt att se allvaret i problemen och anta en seriös sinnesstämning. Lösningar som är för "galna" kan troligen förkastas väldigt tidigt eftersom de inte är realistiska. I en grupp med en högre lättsamhet är det troligare att det även tillåts mer tankelekande och en galen idé kan destilleras ner till en möjligt bra lösning. En extern grupp kan troligt skapa ett mer lekfullt och kreativt klimat. Även om den externa gruppen i denna studie inte visade starka tecken på kreativitet upplevde FC sina möjligheter att vara kreativ som högre. Inget motsäger dock att ett sådant klimat även går att skapa i en intern grupp, studien tyder dock på det kan vara problematiskt åtminstone i tidiga satsningar.

#### 5.4 Drivkrafter

FC påtalar ett flertal gånger en önskan eller snarare en kravbild att förändringsarbete bör bli självdrivande och initieras och drivs ifrån personal. I denna studie har det dock visat sig att personalen behövt stöd genom hela processen. Forskning visar dock på att verksamhetsledare behövs i innovationsprocesser för att stödja (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009) men att det är möjligt att personal själva skall vara drivande men då behövs en stark kultur vilken understödjer förändringsarbetet (Tidd & Bessant, 2009, ss. 120-121). Ett flertal gånger i intervjuer påtalar FC att just personalen bör komma med förslag eller att möten enbart skall vara till för beslutande. Han påtalar också att en tidigare förbättringssatsning lades ner eftersom det blev för mycket prat på möten och det aldrig kom några förslag. De förutsättningar som gavs för satsningen var dock enbart dessa möten, FC påtalar inga andra direkta förutsättningar som skulle stödja förbättringssatsningen. FC har även förklarat att när andra mindre satsningar gjorts har

inga direkta förutsättningar getts. Naturligtvis kan man inte fortsätta en satsning som inte ger några förslag men den poäng jag försöker göra är att min tolkning är att FC förväntar sig att personalen skall genomföra ett förbättringsarbete utan att få förutsättningar att göra det. Denna studie vilken upplevdes mer lyckad än tidigare satsningar, upplevdes bli mer lyckad av just den anledningen att de förutsättningar som gavs var mer styrda och kontrollerad, eller den hade ett stödjande system. Personalen fick veta vad som förväntades av dem, hur de skulle göra och fick hjälp under tiden det skedde. FC påtalar även att efter företagsstudien ser han behovet att ha en mer stödjande kultur och nämner att mellanchefer skulle kunna agera i denna roll.

En annan problematik kan upptäckas vid rapportering av fel eller som det kan representeras av i denna studie dokumenterandet av observationer som workshopunderlag. FC påtalade att denna studie tog fram både mer information och information som borde ha kommit upp tidigare. Företaget hade haft en konceptvecka då personalen skulle komma på och rapportera negativa saker i miljön. Jag var på återbesök på företaget och upptäckte att de hade gjort mycket få observationer. Efter de peppande samtal och genomgångar jag haft efter besöket upplevde jag en större respons. Om enbart denna studie låg till grund för kunskapsskapandet skulle jag nu hävda att personalen behöver stöd även i informationsinhämtande skeden. En tidigare undersökning jag medverkat i talar dock till motsatsen. I den tidigare undersökningen lämnades personal på ett företag helt fria att samla information och inga återbesök eller andra peppande åtgärder gjordes. Även i den studien var det dock ett material som i huvudsak bestod av för företagets ledning redan kända fel. Även fast det var kända fel så var det ändå ett stort material personalen samlat, helt utan stöd. (Axelsson & Lundh, 2012) Förutom rent kontextuella skillnader i de olika företagsmiljöer och arbetsuppgifter de olika personalstyrkorna i denna och nämnd studie ser jag framförallt en faktor som står ut. I den nämnda studien fick de som rapporterade i början av det informationsinsamlade skede ett personligt ”utrustningspaket” med allt som behövdes för att dokumentera. I studien var det frivilligt för personalen att vara med, men när de väl beslutat att säga ja till att medverka och tagit emot utrustningen är det troligt att det skapades ett ansvarskännande eller en känsla av skyldighet att faktiskt bidra. De fick ett visst ansvar för att dokumentera. I studien grundande för detta arbete var dock ”utrustningspaketen” utplacerade på varje station och fria att använda för alla. Anledningarna kan vara många till att det blev så olika resultat men som även FC i denna studie upplever kan det finnas behov av ett ansvarstagande (eller ansvarskännande). Ifrån personalen för att agera i arbete av denna sort. Det blir mycket tydligt i detta resonemang att personalen blir tvingad att göra uppgifter utöver vanliga arbetsuppgifter. Forskning visar på att för att förändringsarbete skall fungera behöver personal utföra uppgifter utöver det vanliga (Rothstein, 1993) och det kan behöva bli en del i ett normsystem (Hartmann, 2006). I ett idealiskt läge är det kanske företagskulturen som skall ligga bakom denna vilja, men i tidiga satsningar kan det finnas möjlighet för företag att skapa en grund för en positiv kultur genom att skapa en skyldighetskänsla hos personalen. Denna känsla bör nog däremot inte ta överhand så att personal mår dåligt av ett arbete som skall förbättra.



Det blir viktigt att förstå och denna studie tyder starkt på att förändringsarbete inte kan uppstå ur ett vakuum. Denna studie poängterar ytterligare behovet av stödande i förändringssatsningar.

### 5.6 Chef/ledar - skap

Som nämnt upplevde FC att det saknades styrning i projekt på företaget innan och var nöjd med hur denna studie hade varit strukturerad. Vidare upplevde jag att många möjligheter inte togs till vara i workshopsessionerna och anser att en mer van och visionär medverkandegrupp hade kunnat få ut mer. Medverkande angrep exempelvis problem mycket enskilt och upplevdes inte att vara kreativa i agerandet med andras idéer. Forskning visar även på att företag bör lära upp verksamhetsledares för att hantera innovation även då de har en viktig roll i processer (Watkins, Ellinger, & Valentine, 1999) (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2009). Denna studie underbygger detta och visar också på att i tidiga skeden eller enskilda satsningar kan inblandade behöva ett stöd genom hela processen. Stöd kan behövas även vid idéomhändertagande och utbildning även av personalen skulle kunna underlätta vid idégenereringsskeden. Detta antagande bygger i huvudsak på min egen uppfattning i workshops att många möjliga innovationsmöjligheter inte uppmärksammades. Antagandet blir av den anledningen mycket osäkert och svårt att understödja mer än av min egen utbildning och vana att agera i idégenererande verksamheter. Ifall antagandet skulle stämma borde längre ständiga satsningar dock underlätta för personalen att ta tillvara på innovationspotential i vardagen och specifika satsningar. Detta antagande understöds till vis del av forskning som visar på att företags kultur är av vikt för att personal skall kunna agera aktivt med förbättringsarbete (Tidd & Bessant, 2009, ss. 120-121). Vanan och lärandet av att finna möjliga områden borde bli en del av denna kultur.

Det blir också tydligt i denna studie att chefer eller ledande personal blir tvungen att ta kritik och lära sig hantera missnöje. Framförallt att inte ta detta personligt och låta det försämra den egna ledarskapsrollen, detta eftersom verksamhetsledares kommunikationsförmåga är viktigt för processer länkade till förbättringsarbete (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). FC vittnar om att han får en känsla av misslyckande eller skyldighet när personal påtalar vissa (i huvudsak äldre ej åtgärdade) brister. Detta gör att han upplever frågorna som personalen lyfter som tröttsamma eller ”att de bara klagar”. Det finns troligen flera förklaringar men en tolkning kan vara att FC försöker hantera känslan av misslyckande (vilken får anses obehaglig). FC upplever en obekvämlig känsla vilket gör att han agerar på ett sätt som är nära förnekande. FC upplever information som klagande istället för information om eget misslyckande. Han för över den negativa ifrån sitt upplevda personliga misslyckande (problemet) till personalen. I den externa gruppen upplevde inte chefen den negativa känslan över problemen vilket talar för att det blir en skyldighetskänsla mot personalen som jobbar i miljön där problemet finns. Denna känsla av misslyckande kombineras eller blir del av en känsla av press att utföra förändringsarbete så viss del av det blir motiverande. Jag kan dock se uppenbar problematik med att problem åtgärdas enskilt. Motivationen blir att undvika den negativa känslan vilket kan resultera i lösningar vilka är reaktiva istället för mer proaktiva. Problem kan komma att lösas enskilt

och för stunden istället för att bredare eller mer långsiktiga lösningar görs. Den negativa känslan torde även kunna minska motivationen att interagera tillsammans med personalgrupper eftersom de upplevs som negativa för den egna personen. Det blir för mig tydligt att en chef bör utvärdera och reflektera över sitt eget beteende i utbyte framförallt med personalgrupper och medvetandegöra sig om vilka faktorer som kan inverka på upplevelsen av situationer.

### **5.7 Organisation**

Att det är dåligt med tid för både personal och chefer till förändringsarbete underbyggs starkt både av andra studier (Watkins, Ellinger, & Valentine, 1999) samt direkt av denna. Det blir tydligt att det handlar om ett prioriteringsarbete, studieföretaget har exempelvis en upplevt smal organisation utan ”onödig” personal. Detta kräver att personalen skulle hantera mycket själva vilket som tidigare nämnt är mycket svårt i tidiga skeden och utan en organisation som underbygger. Forskning visar även på att företag förändras vid ”svårare” tider, visserligen kräver då omgivningen att företaget förändras men företaget får också mer tid (Nickell, Nicolitas, & Pattersson, 2001). Samma forskning påtalar att företagen vid dessa tider skapar en mer hierarkisk organisation vilken är sämre lämpad för innovation (Dul & Ceylan, 2010). Sammantaget tyder detta på att en organisation kan utföra förändringsarbete även med mindre teoretiskt gynnsamma organisationstyper. Innovationsforskning visar även på att just smala organisationer har lättare att förändras (Bessant & Tidd, 2007). Utifrån denna studie blir det tydligt att verksamhetsledare måste vara beredda att lägga stor tid på att skapa en kultur där förändringsarbete fungerar. Organisationen kanske till och med behöver nyanställa ifall organisationen är så pass slimmad att chefers arbetstid inte räcker till för utökade sysslor, vilket i praktiken krävs (Watkins, Ellinger, & Valentine, 1999).

### **5.8 Engagemang, entusiasm och motivation**

Personalens engagemang på arbetsplatsen har lyfts som viktigt för företaget ur effektivisering men även direkt för förändringssatsningar (Devi, 2009)(Sanchez, 2007) (Hunton-clarke, Wehrmeyer, Clift, McKeown, Henry, & King, 2002). Denna studie är för kort för att direkt utvärdera ifall denna eller fortsatta satsningar skulle ha någon inverkan på personalen. Uppfattningen FC har efter studiegenomförandet följer dock forskningen om möjlig inverkan. FC upplever att personalen skulle bli mer engagerad och få en utökad arbetssituation av förändringssatsningar i sig, inte bara av resultaten. Detta underbyggs även av mina egna observationer och samtal med personalstyrkan efter workshop. De jag talade med uttryckte alla en positiv inställning och visade även viss besvikelse över att inte mer hunnits med. Antagandet underbyggs ytterligare av att medverkande i den externa gruppen upplevde att de haft ”roligt”. Det är troligt att förändringssatsningar kan upplevas bryta en standardiserad vardag troligen upplever man även att man gör något ”viktigt”. Denna studie antyder att förändringssatsningar i sig berikar arbetet och kan ge en känsla av att utföra något viktigt, dessutom borde det te sig som en utmaning att finna lösningar på problem. Dessa faktorer är alla positiva för engagemang (Palliam, 2012) (Devi, 2009).

## 5.9 Informationsspridning.

Det är tydligt att denna studie och det genomförandesätt som anlades agerade informationsspridande. FC upplevde dels att genomförandet samlade information om arbetsmiljö i arkiverbara bitar (observationerna), men även att information spreds i workshoptillfällena. FC påtalade att workshopen ofta fick strukturen av ett vanligt möte och informationen som kom fram då likställdes med att ha medarbetarsamtal. Mötesstrukturen var dock inte fullt uppskattad och upplevdes av FC minska effektiviteten. Det blir viktigt att inse att workshops och liknande enkelt kan få den strukturen om exempelvis missnöje finns. Det jag upplevde var att diskussionen som var informationsspridande kom vid ämnen som var mjukare eller mer organisatoriska, en uppfattning som delades av FC. Den information som kom fram upplevdes inte speciellt konstruktiv men ändå nyttig och gav förståelse för personalens uppfattning. Här noterade jag en intressant detalj, FC upplevde att personalstyrkan kanske inte lämpade sig till att hantera organisatoriska frågor. Detta trots att de tydligt kom med information som var relevant. Det skall poängteras att det fanns en tydlig anledning då personalstyrkan hade väl snabbt att beskylla personalpositioner mer än att komma med lösningar efter förutsättningarna som finns i företaget. FC var mer positiv till att inkludera en extern grupp vid organisatoriska förändringar. FC fann dock (med viss förvåning) att han inte kunde komma på några direkta skäl till att inkludera en extern grupp, mer än att man traditionellt inkluderar stödjande grupper vid förändringar av den typen. Troligen finns en mängd skäl till att inkludera externa (professionella) grupper vid denna typ av förändringar. Skall man följa denna studie blir det? huvudsakliga att en extern grupp kan komma att ge en annorlunda problem eller möjlighetsbild eller att agera bekräftande. Det är tydligt att organisationsförändringar är känsliga speciellt om det gäller personalfrågor. Den externa gruppen kan då bli en förevändning eller bekräftelse för att ta svåra beslut. Undersökning påvisar dock att personalen kan ge stor mängd information till hur de uppfattar organisationen ur sitt perspektiv.

## 6 Slutsats.

*Avsnittet visar de lärdomar eller slutsatser studien har lett till, avsnittet tar även upp möjligheter till vidare forskning.*

### 6.1 Studiens användandemöjlighet och slutsats.

I denna studie ville jag besvara frågan: *”Vilka lärdomar gör en verksamhetsledare i en organisation utan stark innovationsvana ifrån genomförandet av ett personalinvolverat förändringsinitiativ? Vilka lärdomar ger projektet om personalinvolverat förändringsarbete och hur bör företaget agera efter dessa förutsättningar?”* Frågan kan uppfattas bred men en studie av denna typ upplever jag svår att hålla direkt fokuserad på ett specifikt problem. Den huvudsakliga frågan och vad denna studie gett specifikt för denna fråga försöker jag besvara i denna slutsats. Jag är dock av uppfattningen att verksamhetsledande individer kan få ut en hel del information av att följa hela rapporten. Jag upplever att både diskussioner och Empiri kan ge en del svar till tänkt målgrupp och

det borde vara möjligt att applicera resonemang som inte nödvändigtvis tas upp i slutsatser på det egna företaget.

Studien visar på att företag som inte tidigare gjort några större satsningar på innovation eller personalinvolverade förbättringsprojekt bör skapa ett ramverk för hur satsningar skall genomföras. Det är viktigt att inse att personalen bör få ett stöd genom hela processen. Det blir tydligt att tidiga satsningar med en ovan personal blir svåra att få fruktsamma utan att någon så att säga, håller i trådarna. Studien har låtit en intern grupp tagit fram ett material om den egna produktionsmiljön och själva arbetat med det i en workshop. Det skulle kunna hävdas att ett eget material skulle göra gruppen mer självdrivande, denna studie visar dock på att så inte är fallet. Det är viktigt för verksamhetsledare att inse att det inte räcker med en uttalad vilja eller önskemål att personalen skall arbeta med förändringsarbete. Satsningen kan behöva innehålla både möjligheter, rättigheter och skyldigheter vilka stödjer innovation. Den verksamhetsledare eller chef som får till uppgift att hantera personalinvolverande satsningar måste vara beredd att ta kritik och till viss del rannsaka sin egen uppfattning om situationer. Organisationer som står inför förändringar bör ta reda på vad de vill ha ut av dem, ifall det handlar om att förbättra intern produktion eller arbetsmiljö kan personalinvolverande åtgärder vara en klar möjlighet men man måste inse att det tar tid och det måste ta den tiden. Ifall tid inte finns eller stödjande funktioner som verksamhetsledares eller liknande har för stor arbetsbörda är de mycket troligt att satsningen inte kommer resultera i bra resultat. En organisation som anser sig vilja eller behöva förändras kan behöva nyanställa eller hyra in hjälp för att avlasta eller sköta satsningen.

Tidiga möten eller likande kan troligen komma att få problem med fokusering så hjälpmedel för detta bör utredas. Denna studie har använt sig av ett bildmaterial som varit uppskattat av både personal och chefer. Det uppfattas både enkelt och snabbt. Att utveckla ett system där bilder används kan vara ett första steg. Sessioner med workshops har även det visat sig fungerande, workshopformatet kan anpassas för att passa olika nivåer av vana eller gruppstorlek. Workshop upplevdes även positivt då det hjälpte till att synliggöra problem som annars lätt smälter in i vardagsmiljön. Det är troligen positivt om företaget vill satsa på längre satsningar att antingen ta hjälp av eller utbilda personal eller verksamhetsledare för att få en grundförståelse för innovationsprocesser och idéskapande.

Personalinvolverande förändringsinitiativ kan resultera i ett bättre fungerande företag. Engagemang hos anställda påvisas också öka vid personalinvolverade satsningar. Engagemang är dock även en förutsättning för att satsningar skall lyckas i längden. Det är tydligt att personalen har den kunskap som krävs för att förbättra sin miljö även om det var svagt i denna studie. Satsningar på personalinvolvering bör också resultera i en utökad transparens genom kommunikation och informationsdelning. De lösningar som tas fram handlar till stor del om mindre förbättringar i framförallt produktion/arbetsmiljö. Undersökning påvisar dock att personalen kan ge stor mängd information till hur de uppfattar organisationen ur sitt perspektiv. Skall man strikt dra slutsatser ur denna studie

ger den interna gruppen en tydlig information om organisatoriska faktorer. Underlaget är dock för svagt för att föra resonemanget vidare eller till sin spets.

Sammanfattningsvis får sägas att frågan som detta arbete kretsat runt är ganska öppen och baseras på handlar mycket om vilka lärdomar som görs av en verksamhetsledare men även hur dessa skall kan ta sig utryck för en organisation. Den öppna frågan resulterar i att svar på frågan till viss del blir upp till betraktaren men jag har försökt lyfta de jag uppfattat som starkast i slutsatser.

- Personal behöver stöd genom alla delar i en innovationsprocess. Detta stöd bör vara både personligt och genom funktioner som ramverk eller hjälpmedel.
- Verksamhetsledare måste kunna lägga tid på förändringssatsningar. De måste även medvetengöra sig att det kräver den tid det gör.
- Verksamhetsledare som hanterar personalinvolverande satsningar bör vara beredda att ta kritik och reflektera över sin egen uppfattning om situationer.
- En organisation som står inför en satsning kan behöva förändras, nyanställa eller hyra in hjälp för att avlasta och/eller sköta satsningen.
- Personalinvolvering bör resultera i ett bättre fungerande företag både genom faktiska lösningar men även anställdas engagemang.
- Personalinvolvering ökar företagets interna transparens.

Denna studie handlar i huvudsak om personalinvolvering men även den externa gruppens medverkan sprider lite ljus över när liknande grupper bör involveras. Dessa grupper kan hjälpa till med att ge ytterligare perspektiv eller ge en bekräftande bild som underlag för beslut. Dessa grupper kan också vara användbara ifall en vilja att objektifiera och till viss del avdramatisera problem. Detta bör i sin tur kunna ge en ökad kreativitet till idégenerering eftersom det avlastar press och kan möjliggöra andra arbetssätt. En extern grupp kan erbjuda ett kreativare klimat än en intern. Detta får även anses som svar på den underliggande frågan om skillnader mellan den externa och interna gruppen.

## 6.2 Vidare forskning

Studien torde ge goda möjligheter för vidare forskning. I studien visar FC på en något osäker inställning till externa grupperns möjliga inverkan. Att utreda vidare vilken inverkan en extern grupp har på en organisation egentligen, är det möjligt för ett företag att inte ta hjälp i frågor utan hantera frågor som traditionellt granskats av externa grupper internt? Finns det ett värde i att utöka personalens inverkan vid exempelvis organisatoriska förändringar? Denna studie antyder att personalen ger bra information om företaget, medan FC har svårt att finna snabba anledningar till att ta in en extern grupp. Är den påtalade traditionella anledningen att ta in externa grupper helt relevant, hur långt räcker ett helt internt förändringsinitiativ?

Det finns även en öppning för att utreda mixade grupper och vad de kan prestera är det möjligt att i en industriell miljö att utnyttja båda gruppernas fördelar. Eftersom den interna

gruppen är högskolestuderande ser jag även en möjlighet i att utreda ifall dessa individers medverkansmöjligheter. Vilket värde finns eller kan skapas i exempelvis varaktiga samarbeten mellan industriföretag och högskolan, för att enskilt eller kontinuerligt genomföra liknande mindre förändringsinitiativ.

Jag antyder även i arbetet att förändringsinitiativ kan bli motiverande för personalen i sig. Studien visar på sådana tendenser men ett längre perspektiv bör anläggas, en längre studie bör göras för att utreda om den direkta motivationen av förändringssatsningar kvarstår.

## Arbetets källor

### Artiklar

- Ahmed, P. K. (1998). Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, VOL. 5, NO.1 , 45-58.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of innovation management*, vol 1, nr 1 , 30-43.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22:3 , 250-260.
- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 Iss: 2 , 3-4.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54:1 , 12-20.
- Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2000). Who benefits most from employee involvement: firms or workers? *The American Economic Review*, may 90:2 , 219-223.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review . *The Journal Of Product Innovation Management*, No. 19 , 110-132.
- Hartley, J. (2001). Employee surveys Strategic aid or hand-grenade for organisational and cultural change? *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 14 No. 3 , 184-2004.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*; 6 , 159–172.
- Hunton-clarke, L., Wehrmeyer, W., Clift, R., McKeown, P., Henry, & King. (2002). Employee participation in environmental initiatives: Facilitating more environmentally conscious decision-making in innovation. *Greener management international*, vinter , 45-56.
- Kalling, T. (2007). The lure of simplicity: learning perspectives on innovation. *European Journal of Innovation Management* Vol. 10 Iss:1 , 65-89.
- Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, Vol. 48 Iss: 1 , 65-84.
- Kristensson, P., Magnusson, P. R., & Matthing, J. (2002). Users as a hidden resource for creativity: Findings from an experimental study on user involvement. *creativity and innovation management* Vol.11, No 1 , 55-61.

Laitinen, H., Saari, J., & Kuusela, J. (1997). Initiating an innovative change process for improved working conditions and ergonomics with participation and performance feedback: A case study in an engineering workshop. *International Journal of Industrial Ergonomics* 19 , 299-305.

Lusty, D. (2009). Find out what your people really think How to maximize response rates to employee satisfaction surveys. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST VOL. 17 NO. 4* , 32-36.

Manley, A. M. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction Innovation*, 4 , 143-154.

McAdam, R., Armstrong, G., & Kelly, B. (1998). Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organisations. *European Journal of Innovation Management Volume 1 · Number 3* , 139-147.

McCartney, j., & Teague, P. (2004). The use of workplace innovations in Ireland: a review of the evidence. *Personnel Review*, Vol. 33 No. 1 , 81-1009.

Michaelis, D. B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management* , 399-417.

Nickell, S., Nicolitas, D., & Pattersson, M. (2001). Does doing badly encourage management innovation? *Oxford bulletin of economics and statistics*, 63 1 , 5-28.

Palliam, R. E. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS VOL. 26 NO. 2* , 7-10.

Pech, R., & Slade, B. (2006). Employee disengagement: is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Iss: 1 , 21-25.

Pot, F. (2011). Workplace innovation for better jobs and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 60 No. 4* , 404-415.

Ramstad, E. (2009). Promoting performance and the quality of working life simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 58 No. 5* , 423-436.

Rothstein, L. E. (1993). Labor-management relations. *Peacetime conversion society May/june* , 12-16.

Saunders, D. (2008). Create a open climate for communication. *Supervision*, 69,1 , 6-8.

Tonnessen, T. (2005). Continuous innovation through company wide employee participation. *The TQM Magazine Vol. 17 No. 2* , 195-207.



Turnock, C., & Gibson, V. (2001). Validity in action research: a discussion on theoretical and practice issues encountered whilst using observation to collect data. *Journal of advanced nursing* , 471-477.

Valencia, J. C., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management Vol. 13 No. 4* , 466-480.

Watkins, K. E. (1991). Validity in action research. *ED334246* (ss. 2-16). Chicago: Educational Resources Information Center.

Watkins, K. E., Ellinger, A. D., & Valentine, T. (1999). Understanding support for innovation in a large-scale change effort: the manager as instructor approach. *Human resource development quarterly*, 10, 1 , 63-77.

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2010). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Elsevier B.V.* , 500-509.

### **Böcker**

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Coughlan, D., & Brannick, T. (2005). *Doing research in your one organisation*. London: SAGE Publications Ltd.

Davidsson, R. P. (1994). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: studentlitteratur.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: studentlitteratur.

Mintzberg, H. (2009). *Structures in fives: designing effective organizations*. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen, kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber AB.

Rönnerman, C. K. (2004). *Aktionsforskning i praktiken - erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.

Sköldberg, M. A. (2008). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Tidd, J., & Bessant, j. (2009). *Managing innovation - Intergrating technological, market and organizational change*. West sussex: John Wiley & Sons Ltd.

### Elektroniska källor

Axelsson, T., & Lundh, H. (den 18 januari 2012). *DIVA - Digitala vetenskapliga arkivet*. Hämtat från diva-portal.org: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-14396> den 1 juni 2012

Briggs, H. (den 18 januari 2012). *Innovation management*. Hämtat från The Innovation Obsession: <http://www.innovationmanagement.se/2012/01/18/the-innovation-obsession/> den 11 april 2012

Olof Siverbo. (den 28 07 2009). *Aktionsforskning - utbildningsvetenskapliga fakulteten*. Hämtat från Göteborgs universitet Utbildningsvetenskapliga fakulteten: [http://www.ufn.gu.se/samverkan/vara\\_verktyg/aktionsforskning/](http://www.ufn.gu.se/samverkan/vara_verktyg/aktionsforskning/) den 24 03 2012

Köping Olsson, B. (2012). *KIN190\_Metod\_120229.ppt / Vetenskapsteoretiska perspektiv och vetenskapande metodik*. Hämtat från blackboard.mdh.se: [http://blackboard.mdh.se/webapps/portal/frameset.jsp?tab\\_group=courses&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2Fcontent%2Ffile%3Fcmd%3Dview%26content\\_id%3D\\_37970\\_1%26course\\_id%3D\\_1223\\_1%26framesetWrapped%3Dtrue](http://blackboard.mdh.se/webapps/portal/frameset.jsp?tab_group=courses&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2Fcontent%2Ffile%3Fcmd%3Dview%26content_id%3D_37970_1%26course_id%3D_1223_1%26framesetWrapped%3Dtrue) den 4 juni 2012

Rönberg, P. (den 11 oktober 2011). *Från ord till handling - så blir det fart på tillväxten*. Hämtat från IVA: <http://www.iva.se/IVA-Aktuellt/IVA-aktuellt-artiklar/Fran-ord-till-handling--da-blir-det-fart-pa-tillvaxten/> den 12 april 2012

Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum. (anv 2012). *kitmetoden.se/hur-fungerar-kit/analys*. Hämtat från Kitt metoden: <http://www.kitmetoden.se/hur-fungerar-kit/analys> den 2 juni 2012

Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum. (2012). *kitmetoden.se/om-kit/en-metod-forankrad-i-forskning*. Hämtat från KIT metoden: <http://www.kitmetoden.se/om-kit/en-metod-forankrad-i-forskning/> den 2 juni 2012