




**AKTAS**


# ”GIFTA IHOP”

# LEAN & KREATIVITET

En fallstudie gjord på Karolinska Universitetssjukhusets division för Servicetjänster och Logistik. Studien berör det förbättringsarbete som är aktuellt samt hur detta förhåller sig till innovation och kreativitet.



Johan Forss & Julia von Seth  
Examensprojekt HT2012 - KIN180  
Akademin för innovation, design & teknik  
Handledare: Sten Ekman  
Examinator: Tomas Backström



# Sammanfattning

**Nyckelord:** Förbättringsarbete, innovation, innovativ problemlösning och kreativitet

## **Bakgrund:**

Avdelningen för Servicetjänster och logistik inom Karolinska Universitetssjukhuset genomgår sedan 2007 ett omvälvande förbättringsarbete med helt nya arbetssätt som baseras på ständiga förbättringar och flödesprocesser. Innovation är något för företag i dagens samhälle att förhålla sig till som en metod för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftig. Inom modern kvalitets- och verksamhetsutveckling återfinns det otaliga metoder för att arbeta innovativt och kreativt. Vikten ligger inte vid att sammanföra dessa utan istället påvisa vikten av kreativitet och innovation.

## **Problemformulering:**

De förbättringsmetoder som avdelningen för Servicetjänster och logistik använder sig av kan innebära att det saknas utrymme för problemlösning och därmed outnyttjad kreativitet. Kunskapen och förståelsen kring kreativitet kan därför skapa förutsättningar till att kunna leda innovationsprocessen i rätt riktning, vilket vi vill försöka implementera på Varustransporten på Karolinska Universitetssjukhuset i Solna.

## **Syfte:**

Syftet med studien är att tillämpa våra kunskaper i innovationsteknik genom att ge förslag till hur Varustransporten kan få in mer kreativitet i sitt flödesarbete.

## **Metod:**

Studiens utförande sker genom två processer, en forskningsprocess och en innovationsprocess, parallellt med varandra. Syftet är att tillämpa våra kunskaper i innovationsteknik, där vi genom empiri och teori kommer fram till ett innovativt bidrag, vilket kräver båda typer av processer. Det empiriska materialet som använts i studien är inledningsvis observationer och kreativa övningar för att skapa en förståelse för flödet. Det fortsatta arbetet med förbättringsarbetet är hämtat utifrån ett deltagande i förbättringsmöte, benchmarking samt dokumentationer kring förbättringsarbetet.

## **Slutsats:**

Innovationsbidraget för studien ligger i att ha identifierat slöseri i form av outnyttjad kreativitet, och därmed gett förutsättningar för kreativitet ("skakat boxen") på Varustransporten. Bidraget är en drivkraft till att påvisa vikten av kreativt och innovativt arbete i Varustransportens arbetsprocesser. "Att skaka boxen" är den metod som påvisar hur nya tillvägagångssätt kan ske för att införliva en kreativ förmåga. Varustransporten har tendenser till att kunna implementera de kreativa och innovativa arbetsprocesserna, vi påvisar hur detta kan framföras mer konkret.

# Abstract

## **Background:**

Division of Services and Logistics (SoL) at Karolinska University Hospital is undergoing since 2007 a transformative improvement to completely new approaches based on continuous improvement and flow processes. Innovation is something for companies in today's society to relate to as a means to remain competitive. There are countless of methods to work innovatively and creatively in modern quality and business development. The importance do not lies on bringing these together but instead demonstrate the importance of creativity and innovation.

## **Challenge:**

The improvement methods that SoL uses may mean that there is no room for problem solving and therefore untapped creativity. Knowledge and understanding of creativity can create conditions that could lead the innovation process in the right direction and we want to try to implement this in "Varutransporten" at the Karolinska University Hospital in Solna.

## **Purpose:**

The purpose of this study is to apply our expertise in innovation technology by giving suggestions to how goods transport can bring more creativity in their work flow.

## **Methodology:**

The study design is done by two processes, a process of research and innovation process, in parallel with each other. The aim is to apply our expertise in innovation technology, where we empiricism and theory come to an innovative contribution, which requires both types of processes. The empirical data used in the study are preliminary observations and creative exercises to create an understanding of the flow. The continued work on the improvement work is taken from a participation in the improvement meeting, benchmarking and documentation regarding the improvement process.

## **Conclusion:**

Identifying the untapped creativity on "Varutransporten" on Karolinska University Hospital in Solna has been a driving force to prove the importance of creative and innovative work in the work processes. "To shake the box" is the method that shows how a new approach may work to incorporate a creative capacity. "Varutransporten" has a tendency to be able to implement the creative and innovative work processes; we demonstrate how this can be expressed more concretely.

# Tack!

Vi vill lämna ett stort tack till vår handledare Margareta Johansson, uppdragsgivare Björn Wiktorin till vaktmästarna på Varutransporten på KS i Solna, samt övriga parter på Varutransporten. Utan er hade denna studie inte varit möjlig!

Vi vill även tacka vår handledare Sten Ekman för konstruktiv feedback och stöd under arbetets gång.

/ Julia & Johan

# Innehåll

	I
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Uppdragsgivare & verksamhetsidé	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Innovationsbidraget	4
1.6 Avgränsningar	5
1.7 Intressenter	5
1.8 Disposition	5
2 Teoretisk referensram	7
2.1 Kvalitet och förbättring inom logistik	7
2.2 Innovation	8
2.3 Lean innovation	9
2.3.1 Yttre effektivitet - "Do the right thing"	10
2.3.2 Inre effektivitet - "Do it right"	10
2.3.3 Ständiga förbättringar - "Get better"	10
2.4 Innovativ problemlösning	11
2.5 Kreativitet	12
2.5.1 Boxens ramar (det kreativa utrymmets väggar)	13
2.5.2 Innanför boxen (det kreativa utrymmet)	13
2.6 Skaka boxen - ge förutsättningar för det kreativa	15
2.7 Benchmarking - att lära av det utanför boxen	15
3 Metod	17
3.1 Auktionsforskning	17
3.2 Kvalitativ studie	17
3.3 Innovativ problemlösningsmetodik - identifiera förbättringspotential	17
4 Empiri & resultat - SoL's förbättringsarbete	20
4.1 Strategisk del	20
4.2 Operativ vision	20
4.3 Strategiskt resonemang	20
4.4 Framgångsfaktorer	21

4.4.1	Förbättringsgrupper	21
4.4.2	Förbättringsmöten	22
4.4.3	Gemba – förbättringspromenad	23
4.4.4	Flödesorientering	23
4.4.5	Omvärldsanalys och uppföljningar	23
4.4.6	Systematisk benchmarking	24
4.4.7	Förbättringscykeln	24
5	Analys & diskussion	25
5.1	Boxens ramar	25
5.2	Det kreativa utrymmet	26
5.3	Utanför boxen	29
6	Slutsatser	31
6.1	Det innovativa bidraget	32
6.2	Metodkritik & egna reflektioner	33
6.3	Vidare forskning	33
	Referenser:	34
	Bilaga 1	36

### **Figurförteckning**

*Figur 1: Organisations- och ledningsstruktur för SoL på Karolinska Universitetssjukhuset. (Egen bearbetning utifrån figur i Översikten, 2011)*

*Figur 2: Process påvisande förloppet mellan behov och levererad lösning (Egen bearbetning utifrån figur 0.2 i "Lean Innovation" Sehested & Sonnenberg, 2011)*

*Figur 3: Förbättringsarbete enligt en cyklisk process (Demings processcykel) (Egen bearbetning utifrån Sehestad & Sonnenberg, 2011)*

*Figur 4: Modellen påvisar de bidragande faktorerna som existerar i avseendet av påverkande av det kreativa resultatet. (Egen bearbetning av figur 8.1 i "Creativity Unlimited: Thinking Inside the Box for Business Innovation" (Dahlén, 2008))*

*Figur 5: Egen bearbetning utifrån Sörqvist's (2004) modell för innovativ problemlösning*

*Figur 6: Det nytänkande ledordet ur den Strategiska delen i Översikten för SoL*

*Figur 7: Strategiskt resonemang (egen bearbetning)*

*Figur 8: Varutransportens övergripande lokala fokus år 2012 (internt material)*

*Figur 9: Egen bearbetning av "den levande processen" (internt material)*

*Figur 10: Förbättringsnyckeln i "Att arbeta med ständiga förbättringar" (2011) (Egen bearbetning)*

*Figur 11: Varutransportens innovationsprocess (Egen bearbetning utifrån figurer presenterade i detta arbete)*

## Definition, begrepp och förklaringar

**Benchmarking** - en metod som kan tillämpas då ett företag vill veta mer kring sin egen situation vilket görs genom att se till konkurrenter och jämföra den egna processen med de externas.

**Boxen** - en metafor för ett utrymme för kreativt tänkande

**Fit sigma** - en förhållning för att kunna anpassa olika kvalitetsprogram till sitt eget kvalitetsarbete. Filosofin bygger på kvalitetsprogram som Six Sigma och Lean Six Sigma och fokuserar på de delar ur kvalitetsprogram som är bäst anpassade utefter företaget och situationen som råder.

**Flöde** - kedjan mellan leverantör och kund som innefattar alla de moment som krävs för att kedjan ska bli kompatibel att fungera.

**Inkrementell innovation** - genom små mindre steg inom processer förse det befintliga med mindre förändringar och förbättringar som leder till en innovation.

**Innovation** - kraften till att se kopplingar, att se möjligheter och att skapa fördelar för dessa som leder till ett ökat värde i slutändan.

**Kreativitet** - en metod för problemlösning som är ett resultat av tre funktioner i samverkan; kunskap inom ett område, kunskap om olika metoder för nytänkande, samt inre motivation.

**KS** - Karolinska Universitetssjukhuset

**Lean production** - ett förhållningssätt och en filosofi som beskriver hur ett företag kan effektivisera sin produktion genom att eliminera svinn och förluster kopplat till ett flöde. I arbetet kommer detta begrepp även benämnas Lean.

**Logistik** - kedjan mellan leverantör och kund som innefattar alla de moment som krävs för att kedjan ska bli kompatibel att fungera som ett fungerande flöde.

**Radikal innovation** - förändring som på ett helt nytt sätt förändrar det redan etablerade. En radikal förändring kan ske om ett helt företags produktionsinriktning ändras från en marknad till en annan exempelvis.

**SIQ** - (Institutet för kvalitetsutveckling) en icke vinstdrivande stiftelse med uppgift att främja kvalitetsutveckling i alla delar i det svenska samhället

**Six sigma** införande av en tydlig infrastruktur, med fastställda och väldefinierade roller att driva förbättringsarbetet utifrån.

**SoL** - Servicetjänster och logistik på Karolinska Universitetssjukhuset.

**Vaktmästare** - utgör den operativa kärnan på Varustransporten. Anställda medarbetare som utför Varustransportens tjänster.

**VCU** - Verksamhetscontroller- och utvecklingsenhet

**Verksamhetsutveckling (VU-programmet)** - skapa en kultur kring att engagera alla medarbetare genom att delta aktivt och utvecklas tillsammans genom förbättringsarbetet

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

I företag och organisationer idag talas det mycket om förbättringar i olika sammanhang och behovet av förbättringar är troligtvis större idag än någonsin. Konkurrenskraften och kundernas krav ökar, tekniken accelererar, globalisering och avreglering förändrar många traditionella normer. I samtakt med förbättringsarbeten har en mängd olika förbättringskoncept testats, ifrågasatts och en del har blivit mycket attraktiva. Många av dessa förbättringskoncept grundar sig i Toyota Produktion System (TPS), som kom att bli ett av de mest effektiva förbättringssystemen i världen. Lösningen innebär att skapa resurssnålhet, kundorderstyrning och involvering av alla medarbetare i ett intensivt förbättringsarbete. Utifrån TPS skapades en västerländsk tolkning för att anpassa arbetssättet till en mer fungerande filosofi att utgå från, som fick namnet Lean production (Sörqvist, 2004). Lean är ett förhållningssätt som innefattar att skapa en miljö med ständiga förbättringar, resurssnålhet, effektivitet samt engagerade medarbetare som tillsammans skapar ett långsiktigt lärande vilket leder till, på sikt, ett starkare värdemässigt flöde i organisationen (Liker, 2004). Syftet är främst att identifiera och eliminera alla faktorer i en produktionsprocess som inte skapar värde för slutkunden (Sörqvist, 2004). Leanfilosofin återspeglas inom många stora organisationer, däribland Karolinska Universitetssjukhuset.

Avdelningen Servicetjänster och Logistik (SoL) på Karolinskas Universitetssjuket i Solna har valt att arbeta utefter Verksamhetsutvecklingsprogrammet (VU-programmet) som syftar till att skapa en kultur kring att engagera alla medarbetare genom att delta aktivt och utvecklas tillsammans genom förbättringsarbetet. Målet är att uppnå en samsyn i organisationen kring vad som är viktigast att fokusera på (Översikten, 2011).

Sörqvist (2012) menar på att innovation är något för företag i dagens samhälle att förhålla sig till som en metod för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftig. Innovation är ett begrepp som kan härledas till utveckling men som består av flertalet underkategorier och metoder som på olika sätt kan leda till framgång. Det viktigast är dock att förstå sambandet mellan kreativitet och innovation i inledande skede av en process där det kreativa klimatet och uppmuntran till detta gynnar företaget. Sannolikheten för genombrott ökar i samtakt med det tillåtande klimatet. Inom modern kvalitets- och verksamhetsutveckling återfinns det otaliga metoder för att arbeta innovativt och kreativt. Vikten ligger inte vid att sammanföra dessa utan istället påvisa vikten av kreativitet och innovation. Skilda arbetssätt gällande kreativitet och innovation kan implementeras när situationen kräver detta (Sörqvist, 2012).

Richtnér & Frishammar (2012) tar upp vikten om att öka svenska företags innovationskraft genom att tillvarata medarbetares kreativa förmågor och ifrågasätta traditionella grunder om sätt att leda och organisera innovationsarbete. Därmed förskjuts ledningens roll från att sätta upp specifika mål, ge tydliga direktiv och följa upp noggrann mätning av prestationer till att peka ut övergripande riktningar i enlighet med att motivera. Att skapa organisatoriska förutsättningar för experimenterande kunskapsbyggande samt att erbjuda utmaningar och mer stimulerande arbetsuppgifter leder även till ett motivationsskapande.

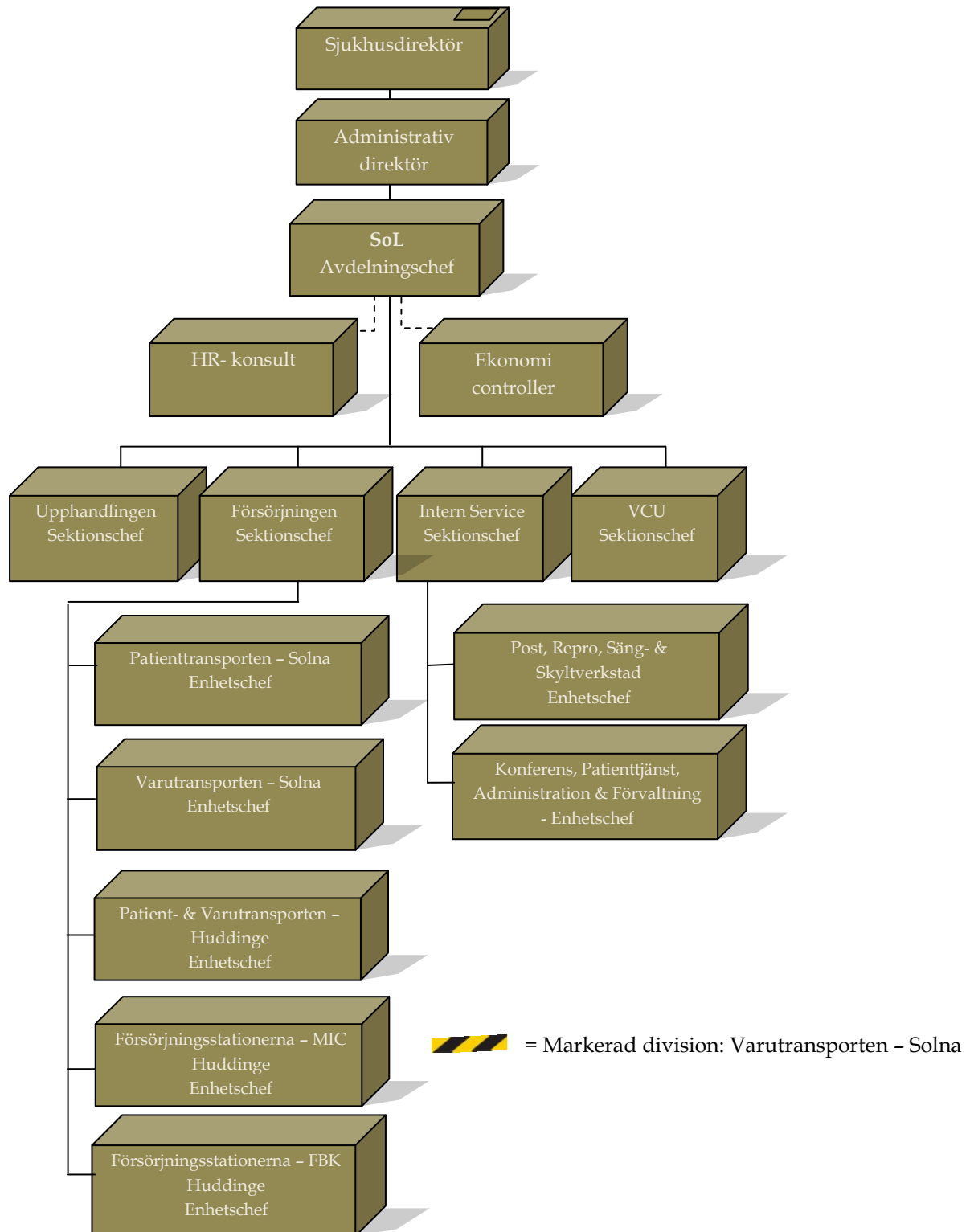


Sörqvist (2012) beskriver vikten av delaktighet, ifrågasättande och utmanande av det aktuella arbetssättet som en påverkande faktor av det som produceras (oavsett om det är en vara eller tjänst). De förbättringsmetoder som finns, som VU-programmet, saknar ofta metoder för problemlösning och genomförande av lösningar. Kunskapen gällande problemlösande med utfallet av en förbättring är av vikt för att kunna använda sig av innovativ problemlösning. Val av verktyg är att premiera samt förståelse för en processkaraktär. Kvalitetsprogram såsom Lean tillåter innovationskraft som en bidragande del till att förbättra den befintliga situationen. Struktur och engagemang är centralt inom de förbättringsgrupper som existerar inom kvalitets- och verksamhetsutvecklingsprogram för att leda innovationsprocessen i rätt riktning (Sörqvist, 2004).

Det är av vikt att föra fram innovation under ett tidigt stadium inom ett företags förbättringsprocess. Företag implementerar innovationsprocessen alldeles för sent då ansvariga för processen inte förstår vikten av innovationsarbetet. Det krävs en förståelse för paradoxen mellan effektivitet och kreativitet vilket är en komplex balansgång att bemästra för att innovationsbidraget ska bli lyckat (Sehestad & Sonnenberg, 2011). För att inte förlora ett kvalitetssystemens möjligheter till ett förbättrat arbete, i form av kraft och energi, krävs det att underhåll och uppdateringar kontinuerligt sker (Basu, 2011).

## 1.2 Uppdragsgivare & verksamhetsidé

Avdelningen för Servicetjänster och logistik (SoL) är en självständig avdelning inom Karolinska Universitetssjukhuset (KS). Vår uppdragsgivare för studien är Varutransporten i Solna som ingår i SoLs system. Modellen ger en inblick av huvudsakligt fokuseringsområde för studien.



Figur 1: Organisations- och ledningsstruktur för SoL på Karolinska Universitetssjukhuset. (Egen bearbetning utifrån figur i Översikten, 2011)

## Verksamhetsidé

SoL har som uppdrag att;

- tillgodose sjukhuset med effektiva service- och logistik tjänster i egen regi eller i kombination med externa leverantörer för att få den bästa helhetslösning för sjukhuset.
- ständigt utveckla processer tillsammans med kunder och leverantörer.
- utnyttja volymfördelar för att sänka kostnader samt att frigöra tid för vården.

SoL tilldelades "Utmärkelsen Svensk kvalitet" 2011. Utmärkelsen visar att verksamheten har bedrivit ett arbete med att få sin verksamhet grundligt granskad i alla detaljer samt driver ett systematiskt arbete för att ständigt bli bättre, visat på hur detta görs, samt gett konkreta resultat av arbetet. Framgångsfaktorerna har resulterat i kraftigt förbättrade ledarskaps- och medarbetarindex, minskad sjukfrånvaro och nöjdare kunder (avdelningar på sjukhuset) som gett mer tid till patienterna. KS övergripande mål är att flödesorientera hela sjukhuset fram till 2015 (Att arbeta med ständiga förbättringar, 2011).

### 1.3 Problemformulering

Leanarbetet, som SoL använder sig av, tillåter innovation som en bidragande faktor till att förbättra den befintliga situationen. De förbättringsmetoder som SoL använder sig av kan innebära att det saknas utrymme för problemlösning och därmed outnyttjad kreativitet. Kunskapen och förståelsen kring kreativitet kan därför skapa förutsättningar till att kunna leda innovationsprocessen i rätt riktning.

Vår uppdragsgivare (enhetschefen på Varutransporten) uttryckte en önskan om att finna förbättringspotential gällande Varutransportens flöde. Vi utgick från uppdraget och vid det inledande stadiet av studien kom vi fram till en frågeställning att utgå ifrån:

På vilket sätt kan flödet på Varutransporten förbättras utifrån ett innovationsperspektiv?

Efter involvering i förbättringsarbetet på SoL gavs en bredare förståelse för hur frågeställningen skulle kunna besvaras. Därefter kom vi fram till följande frågeställning som studien avser att besvara:

**På vilket sätt skapar SoL's förbättringsmetoder förutsättningar för kreativitet på Varutransporten?**

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att tillämpa våra kunskaper i innovationsteknik genom att ge förslag till hur Varutransporten kan få in mer kreativitet i sitt flödesarbete.

### 1.5 Innovationsbidraget

Vi vill påvisa vårt innovativa bidrag som ett redskap för Varutransporten till att kunna införa kreativitet i arbetsprocesser.

## 1.6 Avgränsningar

Då verksamheten som studeras (Varustransporten inom SoL) redan har ett starkt etablerat koncept för att driva kvalitets- och verksamhetsutveckling är tanken att införa det innovativa bidraget som en del i det befintliga konceptet. På så vis nyttjas den redan existerande strukturen, vilket gör att införandet blir betydligt enklare och är anpassat efter studiens omfattning. Därför kommer vi inte att behandla aktuella förbättringskoncept eller förbättringsverktyg utan endast fokusera på problemlösning där vikten av kreativitet och innovation tas fram. Avsikten är inte att kritiskt granska och försvåra den redan befintliga processen utan istället påvisa förbättringar som kan implementeras.

## 1.7 Intressenter

Intressenter är i första hand Varustransporten på KS i Solna. Vidare intressenter är de ledningsgrupper som ingår i förbättringsarbetet. Övriga intressenter är berörda lärare och elever på främst Mälardalens högskola och övriga parter som på ett eller annat sätt finner intresse för innovation och förbättringsarbete.

## 1.8 Disposition

Arbetet är uppdelat i fyra delar:

Del 1 ger en teoretisk referensram för vår empiriska studie som berör de huvudsakliga ämnena: förbättringsarbete, innovation, problemlösning och kreativitet.

Del 2 (Metod) behandlar forskningsdesign, datainsamling samt de arbetssätt som vi valt att arbeta efter i studien.

Del 3 tar upp empiri (fallstudier och resultat) i form av en helhetsbaserad förklaring av SoL:s förändringsarbete (organisation) samt viss inblick i utförda förbättringsmetoder som skett och som pågår.

Del 4 är analys och diskussion, där nulägesanalys, förbättringsarbetet på SoL samt de förhållningssätt som behandlats i teoretisk referensram jämförs och diskuteras för att slutligen leda till vårt innovativa bidrag.

## 2 Teoretisk referensram

*Här berörs de huvudsakliga ämnena för studien: förbättringsarbete, innovation, problemlösning samt kreativitet.*

### 2.1 Kvalitet och förbättring inom logistik

Den primära fokuseringen inom logistik är att ständigt söka efter kostnadseffektiv leveransservice och säkerhet vilket innebär att ge kunden den service den förväntar till så låga logistikkostnader som möjligt för den egna organisationen samt för kunden. För att skapa en lättöverskådlig förståelse för hur logistik fungerar internt eller externt för ett företag går det att beskriva logistik som de länkar som existerar i kedjan mellan kund och leverantör. På senare tid har logistik blivit en viktig uppgift att bemästra för berörda aktörer. Logistik kräver ett mer fungerande gemensamt tänk där utbildning och ständiga förbättringar är den centrala drivkraften för att kunna tillgodose företaget och kunderna med det mest effektiva flödet (Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B, 2006).

De flesta organisationer arbetar idag med någon typ av systematiskt förbättrings- eller förändringsarbete som ingår i något av programmen TPS, Lean production, Six sigma, VU-programmet eller liknande. Många av dessa förbättringskoncept har haft liknande grunder och innehåller samma metoder och förbättringsverktyg. Dock skiljer sig VU-programmet från de andra koncepten då det bygger på beteendevetenskap och psykologi (Sörqvist, 2004).

VU-programmet bygger på att ledningen omvandlar verksamhetens affärsplan, strategier och framgångsfaktorer till ett kortfattat och begripligt "strategisk resonemang". Det strategiska resonemanget förankras och utvecklas tillsammans via ledar- och medarbetarseminarium som genomförs per halvår. Seminariet leds av verksamhetens högsta chef som inledningsvis presenterar det strategiska resonemanget (ledningens syn på framtiden, affärsläget och omvärlden). Sedan diskuteras det i grupper vilka förbättringsområden som ska fokuseras på under nästkommande halvår där mål och handlingsplaner tas fram. Mellan medarbetarseminarierna hålls regelbundna drivningsmöten (förbättringsmöten) för att säkerställa att det strategiska resonemanget, mål och handlingsplaner följs. Vid varje möte finns en VU-coach tillgänglig som säkerställer att både chefer och medarbetare förstår innebörden i vad som sägs (Sörqvist, 2004).

Basu (2011) menar på att tillvaratagning av främst de framgångsrika faktorerna ur olika kvalitetssystem, såsom Lean samt Six Sigma, skapar en modifierad och förbättrad version av ett kvalitets- och verksamhetsutvecklingsprogram. Att applicera och modifiera kvalitetssystemets framgångsrika faktorer till en egen modell skapar förutsättningar för Fit Sigma (Basu, 2011). Fokus ligger inte bara vid att anpassa arbetsmomenten utifrån de bäst lämpade metoderna utan även fördela energin till gruppdynamiken där kommunikation, transparens och trygghet blir gällande (Basu & Wright, 2008). Basu och Wright (2008) menar även på att genom metoden Fit Sigma hittas svagheter i arbetsprocessen. Vidare bör metoderna i Fit Sigma appliceras och anpassas utefter det som är mer aktuellt för situationen

för att anpassningen ska vidmakthållas på en vidare fungerande nivå. Detta leder till, menar Basu (2011), ett hållbart kvalitets- och utvecklingsprogram.

## 2.2 Innovation

Innovation kommer av ordet "Innovatus", som på latin betyder förnya eller förändra (Richtnér & Frishammar, 2012). Tidd & Bessant (2009) beskriver innovation som förmågan att se kopplingar, möjligheter och att skapa fördelar av dessa. Men det är först när värdet skapas som avgör om det är en innovation. Innovationen blir gällande först när värdet skapas genom direkt användning, antingen hos kund eller i det syfte den är avsedd för. Ytterligare en central kraft är att kunna se möjligheter för nya marknader och produkter samt ge förutsättningar för dessa att utvecklas. Det handlar många gånger även om att skapa mervärde i det som utvecklas (Tidd & Bessant, 2009).

En ständig utveckling är att föredra vid ett arbete med innovativa processer. Innovation kan existera inom alla nivåer inom en organisation, oavsett division eller led. En viktig förutsättning för innovationsarbete är att initiativtagare finns, som tänker annorlunda och går emot traditionellt arbetssätt och etablerade rutiner.

*"Innovation är inte en produkt av logisk tanke, även om resultatet är knutet till logisk struktur."*

*- Albert Einstein (1879 – 1955)*

För att förstå hur innovation och innovationsarbete kan och bör ledas och organiseras handlar det om att på en strategisk nivå bestämma sig för att innovation är en viktig del och därefter kommunicera ut det i organisationens konkreta handlingar. I ett inledande stadium, för att kunna implementera innovation, krävs ett vedertaget koncept för hur innovationen ska behandlas. En central del inom innovationen är att förstå kreativitetsgraden samt när denna ska appliceras i arbetet som utförs. Det är primärt att skapa en kultur som tillåter innovation och idégenerering som en naturlig del av organisationsstrukturen (Richtnér & Frishammar, 2012).

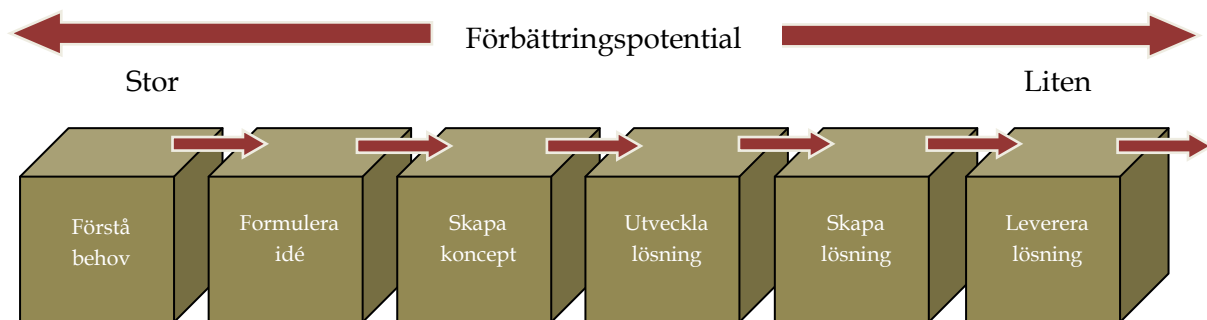
Martins & Terblanche (2003) menar att organisationens struktur och värderingar avgör kreativitet och innovation samtidigt som vissa värderingar kan vara en orsak till att organisationer inte är tillräckligt kreativa och innovativa. De värderingar som kan hämma kreativitet och innovation är oftast associerade med en hierarkisk struktur som innefattar kontroll, förutsägbarhet, stabilitet och att de anställda arbetar under order.

Sörqvist (2004) menar att i ett förbättringsarbete varierar innovationsgraden beroende på om det är en banbrytande och radikal förändring, eller om förbättringen består av mindre justeringar mot ett bättre resultat (inkrementell förändring). Förbättringsgraden av innovation styrs av om förbättringen sker inom ett befintligt system och tankesätt, eller om förbättringen utgörs av mer drastiska förändringar där systemet/och eller tankesättet ändras i grunden. Nyttänkande och innovationer i förbättringsarbetet ses främst i helt nya tankesätt, ifrågasättande av traditionella tekniker och arbetssätt samt öppenhet för nya möjligheter.

Norman & Verganti (2012) beskriver radikal och inkrementell innovation i kontrast mot varandra och menar att inkrementell innovation är i särklass den vanligaste formen av innovation och kanske inte lika världsomvälvande men ska ändå beaktas att vara lika värdefull. Radikala innovationer är oftast svåra att använda, dyra att genomföra och har en begränsad kapacitet. Inkrementell innovation behövs för att transformera den radikala idén till en form som är acceptabel, vilket innebär att båda formerna av innovation är nödvändiga. Radikal innovation skapar nya paradig, domäner och potential till att uppnå stora förändringar. Utan radikal innovation når inkrementell innovation en gräns och utan inkrementell innovation elimineras potentialen för att göra radikala innovationer.

### 2.3 Lean innovation

Sehsted & Sonnenberg (2011) beskriver Lean innovation som ett synsätt organisationer behöver för att kunna hantera tre primära delar; "do the right thing" (undvika slöseri) "do it right" (skapa "värdeströmmar" i form av projektplaner mot varje lösning) och slutligen "do it better" (göra förbättringsarbetet till en integrerad del av tänkandet inom organisationen). Lean handlar om att värde skapas i senare stadium, medan Lean innovation handlar om att värde skapas tidigt i processen (se figur 2).



Figur 2: Process påvisande förloppet mellan behov och levererad lösning (Egen bearbetning utifrån figur 0.2 i "Lean Innovation" Sehsted & Sonnenberg, 2011)

Många hierarkiskt styrda effektiviseringsarbeten har misslyckats med att skapa mer värde och effektivitet i innovationsarbetet, på grund av att människorna som varit delaktiga och ansvariga i förändringen inte förstod vikten av innovationen. Detta går att motverka, genom att skapa en förståelse för paradoxen mellan effektivitet och kreativitet. Det finns ett antagande om att det alltid finns en avvägning mellan input och output. För att uppnå mer effekt behövs en motsvarad ökning av input. Ifrågasätts resonemanget ses detta som en god början till att finna drivkraften till innovativa lösningar och lösa paradoxen mellan effektivitet och kreativitet. De bästa lösningarna innebär att både ha kakan och äta den, (Sehsted & Sonnenberg, 2011).

Innovationsprocesser skapas i medarbetarnas perception och tankesätt och är därför ett avgörande steg för att lyckas i förbättringsarbeten. Lean innovation är en management-filosofi och en terminologi för ständiga förbättringar, men är också ett sätt att arbeta med metoder för kunskapsdelning och management.

### 2.3.1 Yttre effektivitet - "Do the right thing"

De människor som är involverade i innovationsprocessen, bör ifrågasätta kvaliteten och effektiviteten av deras arbete (Sehestad & Sonnenberg, 2011). Därför är det viktigt att vara medveten om de behov som skall uppfyllas i processen (Dahlén, 2008). För att bli medveten om behoven krävs en nära dialog med användaren av tjänsten/produkten under innovationsprocessen, vilket kan härledas till Gemba, en metod där tanken är "gå till platsen där sanningen finns" (Sehestad & Sonnenberg, 2011). Metoden går ut på att söka upp den plats där det händer, vilket kan vara både där chefer träffar medarbetare på plats, eller där kunderna använder produkten eller tjänsten. Genom observationer och dokumentationer skapas en förståelse för vilka slags problem som medarbetarna eller kunden stöter på (Sehestad & Sonnenberg, 2011).

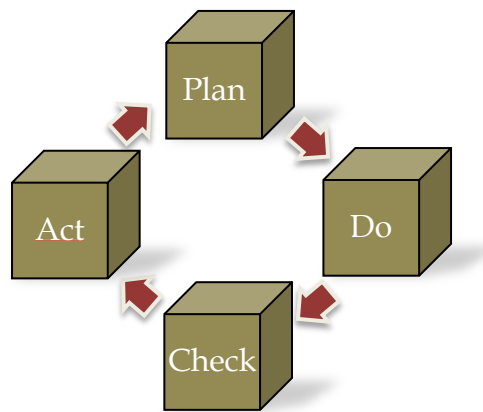
### 2.3.2 Inre effektivitet - "Do it right"

Det är under det interna arbetet i innovationsprojektet som kartläggningen av "värdeströmmar" skapas, som är nyckelkonceptet inom Lean innovation. Med värdeströmmar menas processen för de aktiviteter som transformerar behovet till en lösning, vilket kan innebära kartläggning utifrån kundens behov till hur kunden sedan har lösningen i sina händer, eller en kartläggning av delarna i behovet. Inom Lean innovation kan detta upplevas svårt. Därför krävs det att en uppdelning sker efter en affärsmässig (transactional) och heuristisk process, då dessa behöver behandlas olika. Affärsmässiga processer kan liknas vid ett produktionsflöde där de goda principerna och metoderna som tillämpas enligt detta system tas med i beräkningarna för den affärsmässiga processen. Den heuristiska processen fokuserar mer på att ifrågasätta och att lära samt att undersöka vad som anses vara det mest lämpliga idealet att följa och om de modeller som är aktuella passar det resultat som företaget hoppas uppnå (Sehestad & Sonnenberg, 2011).

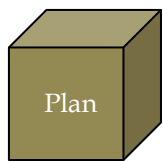
### 2.3.3 Ständiga förbättringar - "Get better"

Sehestad & Sonnenberg, (2011) förklarar att ett enkelt tillvägagångssätt för att kunna ständigt utöva förbättringar internt i en organisation kan ske enligt Demings processcykel (se figur 3). Modellen berör kontinuerliga förbättringar vilka ger insikt och ny kunskap och kan enbart ge resultat om cykeln fullständigt utförs. Utförs den inkrementella förbättringsprocessen flertalet gånger gagnar detta företaget i form av den breddade kunskapen och förståelsen. Att ständigt arbeta med kontinuerliga förbättringar ökar innovationsförmågan inom arbetsgruppen, det skapar även värde som många gånger skulle gått förlorad om processen istället skulle varit introvert och inte öppen för förändring. Processer fokuserade vid ständiga förbättringar kräver en vettig inställning gentemot feedback. Kritiken bör inte anses som fiendlig utan som en del till att än mer förbättra det befintliga.

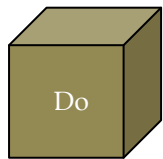




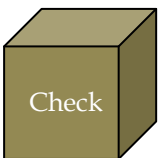
Figur 3: Förbättringsarbete enligt en cyklisk process (Demings processcykel) (Egen bearbetning utifrån Sehestad & Sonnenberg, 2011)



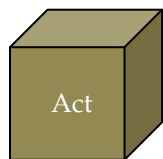
(Planera) Identifiera och definiera problem, fastställa orsaker, finna lämpliga åtgärder där olika förbättringsverktyg kan tillämpas som exempelvis brainstorming.



(Utföra) Åtgärderna genomförs, där information av berörda individer är viktigt.



(Kontrollera) Uppföljning av hur åtgärderna gett resultat. Om resultatet är hållbart fortsätter processen till Act, visar sig den inte fungera återgår processen till Plan.



(Agera) Beroende på resultatet vidtas eventuella korrigeringar och förbättringar av de åtgärder som vidtagits. Resultatet följs upp och utvärderas varefter framgångarna kommuniceras och sprids.

PDCA-modellen möjliggör förbättringsarbetets kontinuerliga natur (Sehestad & Sonnenberg, 2011), men kan ibland upplevas otydlig gällande fasernas innebörd. Modellen lämnar mindre begränsat utrymme för själva problemlösande (Sörqvist, 2004).

## 2.4 Innovativ problemlösning

Grunden för innovativ problemlösning är kreativitet. Avsikten med innovativ problemlösning är att frigöra sig från traditionella begränsningar, referensramar och förutsättningar. Erfarenheter kan omprövas och expanderas där nya idéer testas och utvärderas. Problemlösning baserat på ett kreativt nytänkande följer sällan ett strukturerat

tillvägagångssätt och kan tillämpas genom ett flertalet tekniker. Vid innovativ problemlösning är det inte nödvändigt att fördjupa analysen av problemet för mycket utan det räcker att studera symtomet och dess konsekvenser. Det viktigaste vid själva problemlösandet är att uppnå samsyn i gruppen som ska ligga till grund för det fortsatta arbetet.

*"Problem kan inte lösas genom att tänka inom den referensram som de skapats i"*

*Albert Einstein (1879 – 1955)*

Vad som ofta underskattas i organisationer är de emotionella resurser som främjar värderingar om lärande och samarbete, vilket har direkta effekter på motivation, (Richtnér & Frishammar, 2012). För att kunna utnyttja de resurser som finns tillgängliga är det viktigt att de emotionella resurserna byggs upp inom i organisationens klimat som återspeglas i en psykologisk säkerhet. Thompson & Choi (2006) beskriver psykologisk säkerhet som att känna sig säker på att ingen ser ner på en för ens åsikter eller ohämmat kritiserar de förslag som läggs fram. Om en grupp lyckas bygga upp en psykologisk säkerhet gör det att gruppen fungerar bättre och att alla medlemmar vågar tala, vilket skapar förutsättningar för vidare påbyggnad på varandras idéer och tankar. På så vis blir summan av gruppens idéer större än varje individs idé. Gruppen kan dessutom fokusera på att klara uppgiften och komma framåt istället för att skydda sig från andras åsikter.

*"The soft skills are the really hard ones"*

*- Okänd*

## 2.5 Kreativitet

Problemlösande i ett arbete med ständiga förbättringar är en central del inom den kreativa förmågan. För att ge förutsättningar för gnistan till innovation krävs det en omprövning gällande tidigare arbetssätt. Många företag härleder kreativitet till en uppfinnserikedom samt ett fantasifullt tänk som inte stagnerar företagets egen process (Amabile, 1998). Amabile (1998) menar på att två viktiga beståndsdelar inom den kreativa förmågan är motivation och kunskap utöver uppfinnserikedomen. Parametrarna kunskap och kreativitet är de innefattande egenskaperna hos en individ vilka skapar förutsättningar men det är dock motivationen som beslutar vad som kommer hända och utföras. Två versioner av motivation finns att tillgå, den inre motivationen som kommer av intern vilja till att lösa problem samt den externa motivationen som kommer av belöningar såsom bonusar och liknande. Det högre kreativa värdet skapas inte genom ett externt motiv utan kommer oftast av den inre drivkraften. Amabile (1998) menar att det är sex framstående kategorier som påverkar kreativiteten; utmaning, frihet, resurser, arbetsgruppen, uppskattning från chefen samt organisationsstöd.

Kategorin utmaning är en uppgift för chefen att bemästra där det handlar om att delegera rätt arbete och utmaningar till rätt personer. Detta kan vara en väsentlig del för att skapa den inre motivationen hos uppdragspersonen genom en korrekt matchning. Friheten är en vidare central beståndsdel som ger uppdragspersonerna en självstyrande känsla som gagnar det

kreativa arbetet. Tillgångar i form av budgetresurser samt tidsåtgång är en viktig del att bemästra - gruppens medlemmar tenderar ofta att uppskatta uppgifters resurser olika på grund av differentierade egenskaper. Arbetsgruppen bör därigenom inte utformas efter individers likartade egenskaper utan fokusering bör istället läggas vid att föra samman gruppmedlemmar av olika bakgrund och egenskaper. Detta leder till en uppmuntrande effekt av kreativitet (Amabile, 1998).

Amabile (1998) menar på att den inre energin i gruppen bör väcka engagemang för målet med uppgiften, respektera och vara villiga att hjälpa andra samt att se gruppindividernas olika egenskaper som kunskapsmässiga tillgångar. Oavsett engagemang och intresse för uppgiften är det svårt att hålla kreativiteten inom ett förbättringsarbete på en hög nivå utan att ha tillförlitelse och uppskattning från ledningshåll. Motivationen i form av påvisad uppskattning från ledningen är en central drivkraft för att hålla arbetet vid liv. Gruppchefens roll är därigenom mycket viktig för att inte låta processen gå förlorad. Uppskattning och stöttning från organisationen i stort är även av vikt för att påvisa att arbetet som utförs är väsentligt och betydelsefullt.

### 2.5.1 Boxens ramar (det kreativa utrymmets väggar)

Genom att systematiskt kontrollera kreativa processer skapas förutsättningar för att uppnå de bästa kreativa resultaten. Kontrollen kan ske genom att i det inledande stadiet av en kreativ process förse rutiner och regler att följa utan att ge några direktiv gällande resultatet. Rutinerna och reglerna kan liknas vid väggarna i en box, där det ostrukturerade utfallet relateras till boxens tomma innanmäte. Den interna massan kan modifieras och arrangeras om vartannat, för att i slutligt skede ge resultat (Dahlén, 2008). Vidare i denna del av arbetet kommer kreativiteten bygga på Micael Dahléns teorier och forskning, även delen "Skaka boxen" tillhör Dahléns teorier.

Kreativitet kräver sina ramar för att inte skena iväg och skapa icke produktivt arbete. Är ramarna och begränsningarna presenterade samt införstådda finns inga hinder för utloppet av kreativitet, vilket i sin tur leder till att produktiviteten inte blir hämmad. Är spelreglerna tydliga är det enklare att förhålla sig till dessa.

Kreativitet handlar inte enbart om att skapa och att förse världen med något nytt. För att skapa en kreativ process behövs tre faktorer som styr och kontrollerar det kreativa resultatet. Parametrarna som är aktuella i detta avseende är *kunskap och förståelse*, *motivation* samt *situation* (som förhåller sig till arbetsprocessen). Alla dessa tre i förhållande till varandra skapar förutsättningar för ett kreativt resultat.

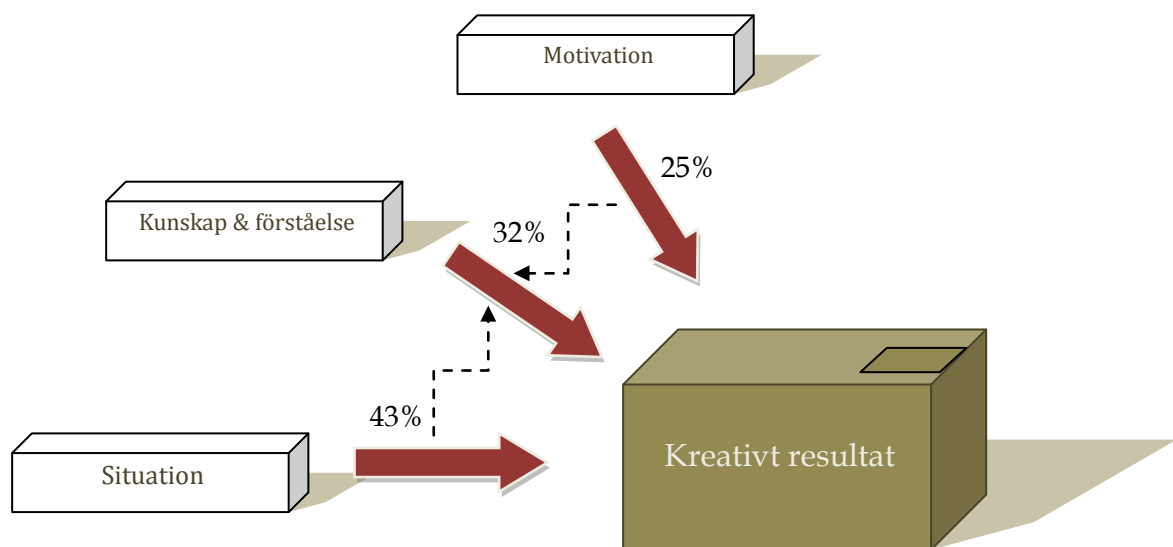
### 2.5.2 Innanför boxen (det kreativa utrymmet)

*Motivation* från ledningen är en av drivkrafterna för att kunna tillämpa kunskapen de besitter för den aktuella arbetsprocessen. Ledningsinitiativ som bidrar med kunskap och energi i riktning mot att implementera kreativitet är en bidragande faktor till att kunna ge medarbetarna förutsättningar för att bidra till det kreativa resultatet. Uppföljning och kontroll av utförda insatser är en förutsättning för att öka den kreativa förmågan individuellt hos personer, detta ger mersmak inför att ytterligare bidra med kreativa lösningar på de problem som existerar. Ledningsperspektivets delaktighet är av vikt för att kunna strukturera och samla in den kreativitet som existerar. Att kunna delegera motivationen till

en kreativ inverkan i arbetssättet kan ge förutsättningar för en ökad tillfredsställelse hos dem anställda samt även förbättringar i det långa loppet. Det kreativa arbetssättet måste bli en realitet för att kunna skapa en kreativ organisation.

Meningsfullheten för projektet bör även förmedlas till dem anställda för att kunna ge energi till den kreativa processen. Det är inte enbart kunden som ska kunna ta del av resultatet utan även medarbetarna, under tiden arbetet utförs, för att få insikt i att projektet är meningsfullt. Motivationen ansvarar för 25% av det kreativa resultatet (se figur 4). Det är ledningens ansvar att förse och förmedla detta till de anställda och även uppmuntra till det kreativa arbetet.

*Situation* (som bidrar till största delen av det kreativa resultatet (43%) (se figur 4) handlar om att direkt bidra till det kreativa och innovativa resultatet genom direkt *kunskap* från ledningen samt operativ nivå, gällande den existerande arbetsprocessen. Det gäller att kunna implementera den direkta kunskapen på bästa sätt, anpassat efter situationen för att i senare skede kunna skapa ett kreativt resultat.



Figur 4: Modellen påvisar de bidragande faktorerna som existerar i avseendet av påverkande av det kreativa resultatet. Procentsatser påvisar även storleken gällande faktorerna av delaktigheten i det kreativa resultatet. (Egen bearbetning av figur 8.1 i "Creativity Unlimited: Thinking Inside the Box for Business Innovation" (Dahlén, 2008))

Ofta existerar den kreativa förmågan internt inom ett företag. Det kreativa behöver inte komma externt ifrån utan kan bearbetas utefter den kompetens som befinner sig i form av arbetskraft i det egna företaget. Det kreativa behöver inte vara av innovativ härkomst utan det viktiga är att det kreativa resultatet i slutändan realiserar. *Kunskap* och *förståelse* bidrar med 32% till det kreativa resultatet (se figur 4) men där de övriga påverkande faktorerna (motivation och situation) även bidrar till kunskapen och förståelsen (därför de streckade pilarna i figur 4). Förståelse för kunden samt kunskapen kring den egna organisationen är

centralt för att kunna bemästra kreativitet och innovation från ett ledningsperspektiv samt delge detta som ett mål att sträva efter internt.

Att ha de rätta kunskaperna är dock inte tillräckligt. Det är ytterligare en viktig aspekt att förstå väsentligheten i det som ska appliceras och implementeras för att kunna använda detta på ett kreativt sätt. Att vidmakthålla ett eget utarbetat tillvägagångssätt ger möjlighet för att kunna skapa något ingen tidigare har gjort. Genom att tillhandahålla och förstå det som existerar inom det egna företaget skapas förutsättningar för att förbättringar och innovationer ingår i samma mönster.

Ur organisationens inre växer kompetensen gällande arbetsprocessen fram och utökas hela tiden, vilket bör tas tillvara och appliceras för att vidare kunna "innovera" i det aktuella arbetet. Potentialen för att förbättringar framkommer internt ökar markant om organisationer tillåter en hög grad av innovativ och kreativ förmåga. Energin till detta tillämpas genom att *skapa motivation, låta kunskapen och förståelsen styra samt anpassa situationen* utifrån det som anses vara realiserbart för stunden.

## 2.6 Skaka boxen – ge förutsättningar för det kreativa

För att rucka på det statiska och anpassade regelverket för den kreativa processen kan en omskakning vara på sin plats. Att skaka boxen är en enkel metod till att gå emot tidigare utsatta rutiner. Förutsättningarna för att kunna omdirigera och omkullkasta innehållet i boxen är i relation till hur pass stort utrymme som finns tillgängligt.

Resultatet från den kreativa processen, där metoden för att skapa nya förutsättningar skett genom att skaka boxen, härleds till vilka delar som existerat från början inom boxens ramar. *Kunskap och förståelse* i form av individers kompetens är en nyckelfaktor och ju mer av dessa kompetenser som kan tillämpas desto fler möjliga nya kombinationer kan utmynnas. "Att skaka boxen" är en del i den kreativa processen som huvudsakligen ger mer resultat om *kunskap och förståelse* finns för den aktuella situationen. Det som i slutligt skede kommer ut av skakandet av boxen bör vara meningsfullt i sitt utförande och till viss del skiljt från det som sedan tidigare varit fasta rutiner och uppsättningar innanför boxen.

"Att skaka boxen" är att se det aktuella ur ett nytt perspektiv och utifrån detta skapa nya förutsättningar för kommande kreativa processer som ger ett förhoppningsvis förbättrat resultat i slutändan. En kreativ process är flyktig vilket kräver ett flexibelt hanterande av processen, ingen metod måste vara statisk och därför inte heller etsad i sten, utan per nivå inom processen. Mer kompetens blir tillförd, i enlighet med den erfarenhet som upplevs, till individen vilket kan vara en kraft till att ändra arbetssätt. Genom att ta del av externa företag kan vara en direkt input till den egna processen vilket ger nya förutsättningar för den egna strukturella och organisatoriska uppbyggnaden.

## 2.7 Benchmarking – att lära av det utanför boxen

Benchmarking handlar om att inspektera och jämföra andra externa företag med det egna. Interna processer samt koncept kan jämföras med det egna företags utarbetade arbetssätt och på så vis skapa nya insikter i hur processerna kan föras på ett möjligt mer effektivare sätt. Antingen sker benchmarking inom den egna sektorn men kan även utvidgas till andra

branscher som på ett eller annat sätt kan härledas till det egna företags utförande och struktur gällande processer eller uppbyggnad av hierarkiska led (Bessant & Tidd, 2007). Att tvärfunktionellt kunna benchmarka det egna företaget med företag från andra sektorer har blivit ett allt vanligare fenomen. Ett tydligt exempel på detta, som Tidd och Bessant nämner (2007), är Karolinska Universitetssjukhuset som avancerade och besparade tid och pengar genom att "benchmarka" avancerade fabrikers metoder och tekniker gällande prestationsbaserade förbättringar. Tidd och Bessant (2009) nämner även ett exempel som påvisar hur Karolinska Universitetssjukhuset lyckades applicera radikala förändringar i effektivitet, tid och kvalitet inom sina patientnära tjänster. Med innovativa lösningars hjälp kunde kölistorna effektiviseras med 75% och återbudet kunde minskas med 80% (Tidd & Bessant, 2009).

## 3 Metod

*Metoddelen beskriver vår forskningsdesign, datainsamlingsmetoder samt den arbetsmetod vi valt att arbeta efter i studien.*

### 3.1 Auktionsforskning

Studiens utförande sker genom två processer, en forskningsprocess och en innovationsprocess, parallellt med varandra. Syftet är att tillämpa våra kunskaper i innovationsteknik, där vi genom empiri och teori kommer fram till ett innovativt bidrag, vilket kräver båda typer av processer. Vi identifierade ett problemområde där det fanns ett utrymme för förbättring. Genom datainsamlingen i form av empiriska och teoretiska studier bekräftades problemområdet och gav oss det stöd och den kunskap vi behövde för att påvisa förbättring. Därför anser vi att vi bedriver en aktionsforskning. Aktionsforskning ses som en kontinuerlig process som fortlöper genom fortsatt utveckling, processen blir ett kontinuerligt flöde av kunskap som tillämpas i praktiska metoder (Bell, 2009).

### 3.2 Kvalitativ studie

Studiens grundläggande forskningsstrategi är *kvalitativ* med fokusering på en öppen och mångtydig empiri i en viss typ av organisation, en så kallad fallstudie. Forskningsprocessen utgör en rekonstruktion av den sociala verkligheten där vi dels interaktivt samspelar med miljön, samtidigt som vi aktivt tolkar och skapar bilder om förhållningssätt (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Studien användes av abduktion, som innebär att tolkning rör sig mellan teori och empiri och låter förståelsen successivt växa fram. Både abduktion och induktion utgår från empirisk fakta men abduktion avvisar inte teoretiska föreställningar. Analysen av empirin kan kombineras med studier av tidigare teorier i litteraturen och fungerar som en inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2004).

### 3.3 Innovativ problemlösningsmetodik – identifiera förbättringspotential Problemformulering – (förstå behov)

I det inledande stadiet var vi i kontakt med uppdragsgivaren (försörjningschefen på Varustransporten på KS i Solna). Där utbyttes tankar kring hur vi på bästa sätt kunde bidra med kunskap, förståelse och förhållningssätt till varustransporten för att kunna uppnå examensmålen för projektet. Ett gemensamt syfte för studien fastställdes; genom att tillämpa våra kunskaper i innovationsteknik skulle vi hitta förbättringspotential gällande Varustransportens flöde. Vidare formulerades en frågeställning att utgå ifrån: *På vilket sätt kan flödet på Varustransporten effektiviseras utifrån ett innovationsperspektiv?*

För att få klarhet i en eventuell framtida förbättringsprocess krävdes en förståelse för det nuvarande läget. Vi utförde en flödesanalys som bestod av interna dokumentationer av de segment som vaktmästarna berör i sitt dagliga arbete. Vi utförde även en observation, där vi följde med en av vaktmästarna i det dagliga arbetet. Vår roll som observatör blev något Bryman (2008) kallar *deltaigare-som-observatör*, vilket innebar att vaktmästaren var medveten

om vår roll som forskare samtidigt som vi engagerade oss i dennes vardag. Valet av deltagaren (vaktmästaren) skedde på ett strategiskt sätt, då det just var dennes arbetsområde (ett visst segment) vi eftersökte för att kunna få en uppfattning om flödet.

Vi utförde även en kreativ övning tillsammans med vaktmästarna, vilka representerar den operativa kärnan på Varutransporten. Syftet med den kreativa övningen var inte att få fram idéer som förslag till förbättringar i flödet utan för att ta del av de kunskaper, intryck, erfarenheter och upplevelser som finns för att skapa oss en förståelse för flödet.

Vid utvärderingen av flödesanalysen och den kreativa övningen uppstod oklarheter kring hur problemställningen skulle kunna besvaras. Resultatet utifrån flödesanalysen kunde inte ge ett hållbart resultat kopplat till examensprojektets syfte. I detta skede diskuterade vi med vår handledare (enhetschef) på Varutransporten, hur vi skulle kunna gå vidare i processen.

### **Situationsanalys - formulera idé**

Vår handledare, Margareta Johansson (enhetschef), på Varutransporten rekommenderade oss att ta del av det förbättringsarbete som pågår på SoL. På så sätt förflyttades fokus från Varutransporten till ett istället utgå från helheten (ett helikopterperspektiv). Det tidigare problemet kan ses som en "black box", vilket härleds till att ingen mer fördjupning kring problemet och dess orsaker sker utan den omgivande situationen är mer av intresse (vad som bör ske och varför) (Sörqvist, 2004).

I inledande stadium av situationsanalysen tog vi del av de broschyrer som berör förbättringsarbetet inom SoL (Att ständigt arbeta med ständiga förbättringar & Översikten) för att skapa oss förståelse för vad förbättringsarbetet innebar. Vi blev även introducerade, genom Margareta Johansson, till att delta i ett förbättringsmöte på KS i Huddinge. Under en heldag fick vi ta del av en presentation av förbättringsarbetet, samt delta i diskussioner kring arbetet. Resultatet av situationsanalysen (förbättringsarbetet) ligger som grund för det fortsatta arbetet.

### **Idégenerering - skapa koncept**

Vårt empirival övergick från observationer till att bli officiella dokument från KS som vår huvudsakliga datakälla. Empirin fungerade som en idégivare för att kunna finna relevanta teorival. De teorier som valdes ut bestod av kurslitteraturer samt vetenskapliga artiklar som behandlar olika metoder för förbättringsarbete, innovation och kreativitet. Vi ville angripa situationen utifrån olika infallsvinklar där vi kunde tillämpa våra kunskaper om innovation.

*"Duvors sätt att ständigt röra på huvudet är ett sätt för duvan att skapa en helhetsbild genom flera synvinklar. När allt kommer om kring är tillvägagångssättet rätt smart." (Egen övers.)*

*Micael Dahlén, (1973 - )*



För att ytterligare skapa underlag utförde vi benchmarking, där vi fick följa med tre av vaktmästarna från Varutransporten i Solna till Danderyds sjukhus. Syftet med metoden var att vaktmästarna skulle få nya intryck och idéer genom att ta del av utförandesätt gällande ett spårbarhetssystem för avfallshantering.

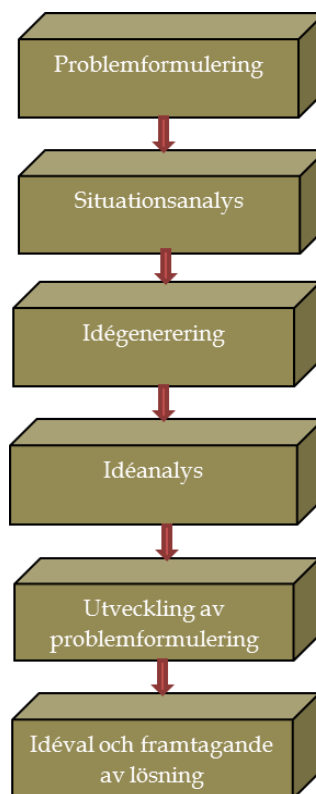
### **Idéanalys och idéval - (utveckla lösning)**

Tolkningen av de officiella dokumenten utgjordes av något Altheide (1996) refererad i Bryman (2008) kallar *etnografisk innehållsanalys (ECA)*, som innebär att en viss typ av kategorier styr inledningsvis undersökningen, men andra kategorier tillåts och förväntas framkomma under studiens gång. De kategorier vi eftersökte var förbättringsmetoder kopplat till innovation och kreativitet. Altheide (2004) i Bryman (2008) menar på att ECA rymmer en viss initial kategorisering, men det finns också utrymme för en detaljerad definition av vissa begrepp och generering av nya. Utifrån idéanalysen upptäckte vi mönster och samband utifrån kategorierna som ledde till att problemformuleringen framställdes utförligare enligt följande:

*På vilket sätt skapar SoL's förbättringsmetoder förutsättningar för kreativitet på Varutransporten?*

### **Idéutveckling och framtagande av lösning - (skapa lösning och leverera resultat)**

Vid slutgiltiga stadiet skapades en förståelse kring på vilket sätt SoL's förbättringsarbete skapade förutsättningar för kreativitet på Varutransporten. Därmed identifierades slöseri av outnyttjad kreativitet, vilket gav förutsättning för kreativitet (skaka boxen) på Varutransporten. I efterhand konstruerades en arbetsmodell för lättöverskådligt beskriva vårt tillvägagångssätt i arbetet:



Figur 5: Egen bearbetning utifrån Sörqvist's (2004) modell för innovativ problemlösning

## 4 Empiri & resultat – SoL's förbättringsarbete

*I empiri & resultat – SoL's förbättringsarbete presenteras de framgångsfaktorer som ligger till grund för förbättringsarbetet samt de förbättringsmetoder SoL använt sig av. Text och figurer är bearbetat utifrån deltagande i förbättringsmöte samt ur broschyren "Att arbeta med Ständiga förbättringar" samt "Översikten".*

### 4.1 Strategisk del

	Karolinska Universitets...	För SoL innebär detta
<b>Nytänkande</b>	Vi har modet, viljan och förmågan att hitta nya vägar och söka nya lösningar som för oss framåt.	Vårt arbete med ständiga förbättringar och det sättet att tänka är en naturlig del av SoL's kultur.

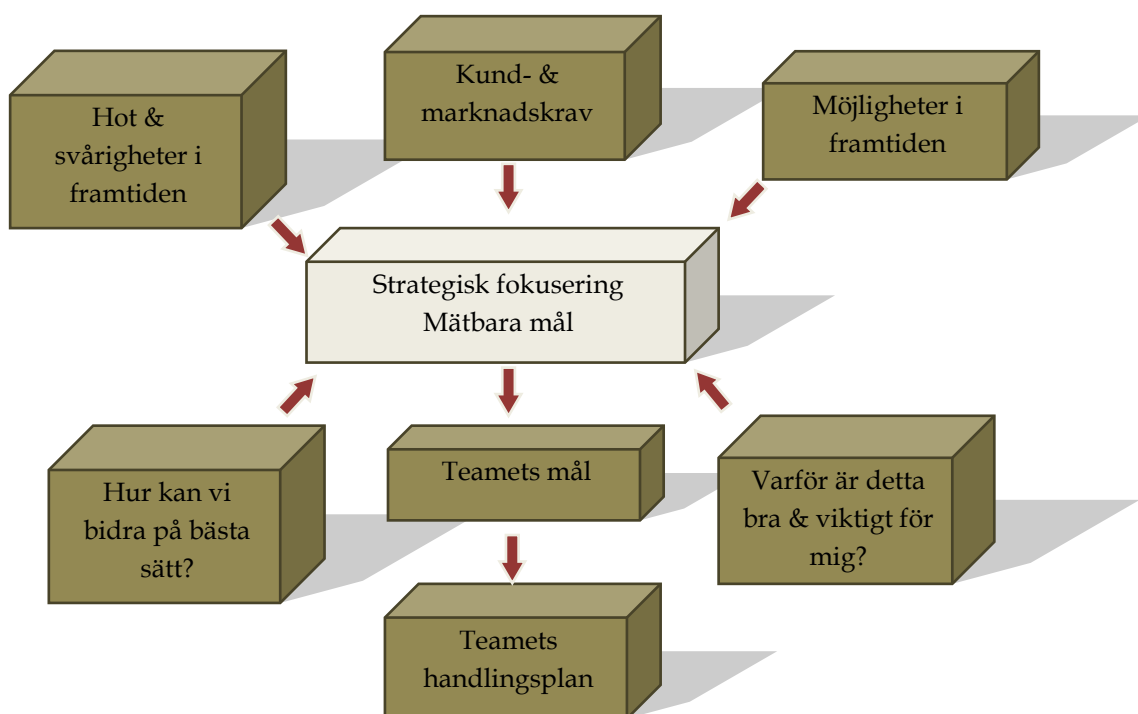
*Figur 6: Det nytänkande ledordet ur den Strategisk delen i Översikten för SoL*

### 4.2 Operativ vision

En central del i förbättringsarbetet är att fastställa en gemensam bild av vart organisationen är på väg - en operativ vision. Den operativa visionen är en inifrån-och-ut beskrivning som utgår från ett medarbetarperspektiv. Fokus ligger på hur organisationen kan ta tillvara på medarbetares kompetens och förmåga, samt väcka engagemang. Visionen sträcker sig 3-4 år framåt i tiden och levandegör det tillstånd som måste råda i verksamheten för att vision ska kunna nås. Nödvändiga förändringar i arbetssätt och förhållningssätt blir levande och konkreta för var och en och på så sätt tas ett personligt ansvar för nödvändiga förändringar.

### 4.3 Strategiskt resonemang

Det första som genomfördes i förbättringsarbetet var det strategiska resonemanget som tydliggör viktiga frågor, kopplade till medarbetare, processer, kunder och ekonomi. Det strategiska resonemanget innehåller en bild av organisationen och dess omvärld (nuläges/omvärldsanalys) (se figur 7). På så sätt dras slutsatser om vad som är viktigt att fokusera på under kommande år. Fokus ligger på att förse medarbetarna med rätt information om *vad* som behöver göras och *varför* det är viktigt. *Hur* genomförandet går till, rent praktiskt, diskuteras vid regelbundna förbättringsmöten.



Figur 7: Strategiskt resonemang (egen bearbetning)

#### 4.4 Framgångsfaktorer

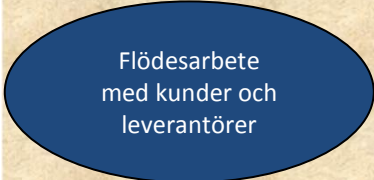
De framgångsfaktorer som ligger till grund för att Karolinska Universitetssjukhuset kunnat uppnå de förbättringar som prioriterades i förändringsarbetet är:

- strukturerad metod - utgår från ett strategiskt resonemang (se figur 7 - strategisk fokusering) och en gemensam målbild i form av en operativ vision
- engagerat ledar- och medarbetarskap - utbildning för att stötta ledarna i förbättringsarbetet, uppmuntrar medarbetare som visar engagemang och intresse genom att prova på andra arbetsuppgifter med varierande befogenheter
- noggrann uppföljning - mätetal inom alla grupper som följs upp varannan vecka. Varje halvår sker uppföljningar där alla medarbetare deltar och diskuterar det strategiska resonemanget, den operativa visionen och gemensamma värderingar

##### 4.4.1 Förbättringsgrupper

Inom SoL finns ett trettiotal förbättringsgrupper där ledningen utgör en egen förbättringsgrupp med fokus på att skapa förutsättningar för förbättringsarbetet. I ledningsgruppen leder varje chef minst en egen förbättringsgrupp och är förbättringscoach i en annan grupp för att säkerställa ett helikopterperspektiv inom avledningen. På så sätt fördelas lärandet ut till alla. Varje grupp arbetar mot ett övergripande fokus som utgår från kund, medarbetare, processer och ekonomi. Ledarna ansvarar för att det finns förutsättningar för att alla medarbetare aktivt ska kunna delta i förbättringsarbetet genom att närvara och frigöra tid för att genomföra beslutade aktiviteter. I förbättringsgrupperna

behandlas problem, avvikelser och risker samt åtgärdas. Alla medarbetare har genomgått kompetensutveckling för att metodiskt identifiera och lösa grundorsaker till olika problem.

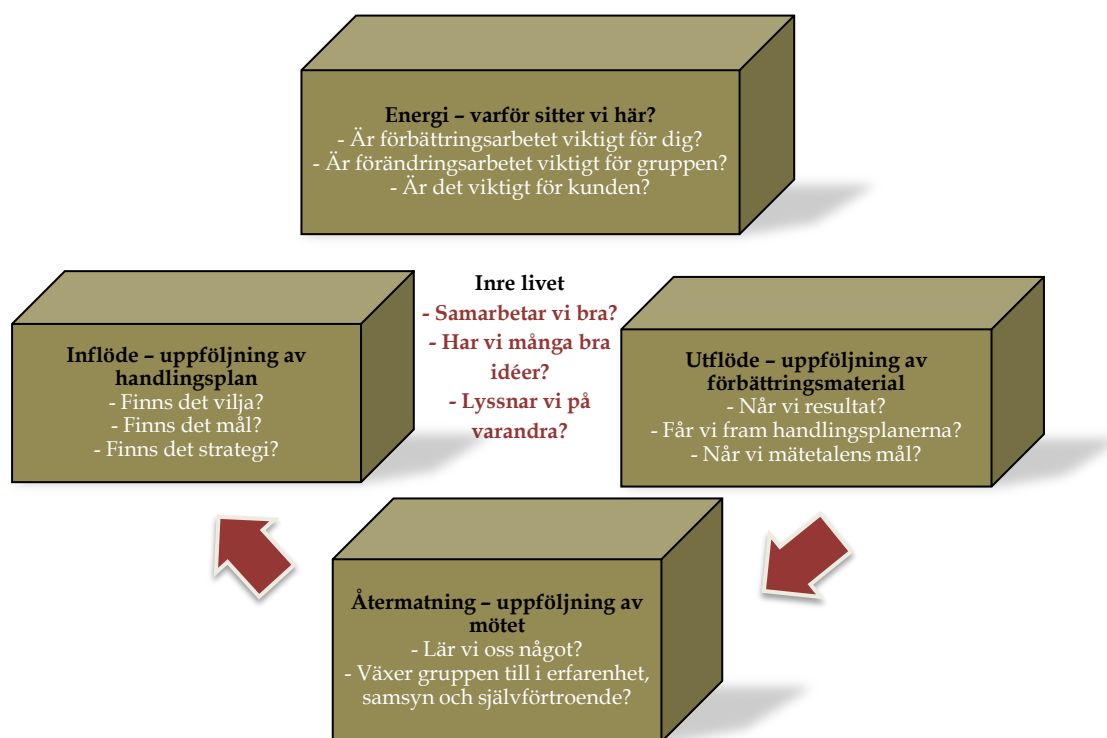
Servicetjänster och logistik fokusområde	Lokalt fokusområde	Mätetal	Mål
	<b>Samverkan för ökat kundvärde</b>	Antal JIT kunder	20
		Antal besök på hemsidan	50
		Antal kundenkäter	50

Figur 8: Varustransportens övergripande lokala fokus år 2012 (internt material)

#### 4.4.2 Förbättringsmöten

Förbättringsmöten hålls varannan vecka och leds oftast av närmaste chef med en coach som stöttar. Mötena inleds med en genomgång av det strategiska resonemanget samt den operativa visionen. Utgångspunkten är en standardiserad agenda med lokala fokusfrågor, konkreta mätetal och mål. Chefen och medarbetarna går tillsammans igenom den röda tråden mellan det övergripande och lokala fokus för att visa hur de enskilda insatserna påverkar helheten. Sedan tar medarbetarna fram sina egna handlingsplaner som utgår från det lokala fokus, där alla aktiviteter poängsätts utifrån effektivitet och genomförbarhet. Efter varje förbättringsmöte ska alla medarbetare ha minst en aktivitet i handlingsplanen och de aktiviteter som inte klaras av till nästa möte delas upp i mindre och genomförbara delar.

För att få dynamik i förbättringsmötena använder ledarna sig av en modell som kallas "Den levande processen" (se figur 9). Modellen fångar upp olika parametrar: Finns det energi i gruppen? Om inte, hur skapas motivation? Hur ser samarbetet ut och når vi de resultat som vi har satt upp som mål?



Figur 9: Egen bearbetning av "den levande processen" (internt material)

#### 4.4.3 Gemba - förbättringspromenad

Alla chefer och ledare deltar i verksamheten genom förbättringspromenader (Gemba) vilket innebär att alla ledare minst en gång i veckan träffar medarbetarna på plats. På så sätt får ledarna en personlig bild av hur verksamheten fungerar, vilka problem och utmaningar som finns och kan ge omedelbar koppling och stöd. Syftet med promenaden är att vägleda medarbetarna genom att:

- Respektera men utmana
- Stimulera problemlösningsförmåga
- Följa upp mätetal på förbättringstavlor

#### 4.4.4 Flödesorientering

En central del i förbättringsarbetet är flödesorientering, vilket betyder strävan efter att ständigt minska tidsförluster som uppstår genom onödigt arbete och ineffektivt arbete. Utgångspunkten är ökad patientnytta, där kundens behov genomsyrar alla förändringar i arbets sättet. Verksamheten mäts och utvecklas ständigt med nya innovativa arbetsmetoder och modern teknik. På så sätt förhåller sig organisationen mer proaktivt och konkurrenskraftigt i takt med att uppnå välbefinnande. Det ständiga förbättringsarbetet ska vara sjukhusets föredöme inom utveckling av verksamheten.

#### 4.4.5 Omvärldsanalys och uppföljningar

En uppdatering av det strategiska resonemanget och den operativa visionen görs en gång om året. Då utförs även en omvärldsanalys för att ta reda på hur kundernas behov, krav,

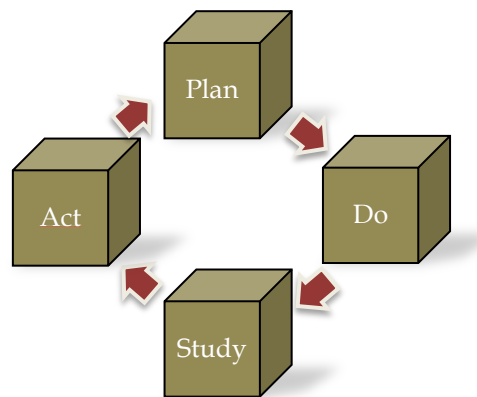
önskemål och förväntningar kommer se ut framöver. Indikationer ges en gång per år utifrån ett internt handelssystem, där varje enhet specificerar sina behov av de tjänster som utförs. Kundmätningar görs även varje år angående de interna och externa servicetjänster som erbjuds. KS verksamhet i Huddinge samt KS i Solna jämför arbetet internt för att hitta det bästa arbetssättet för respektive flöde. Alla mätningar analyseras och resulterar i handlingsplaner som följs upp.

#### 4.4.6 Systematisk benchmarking

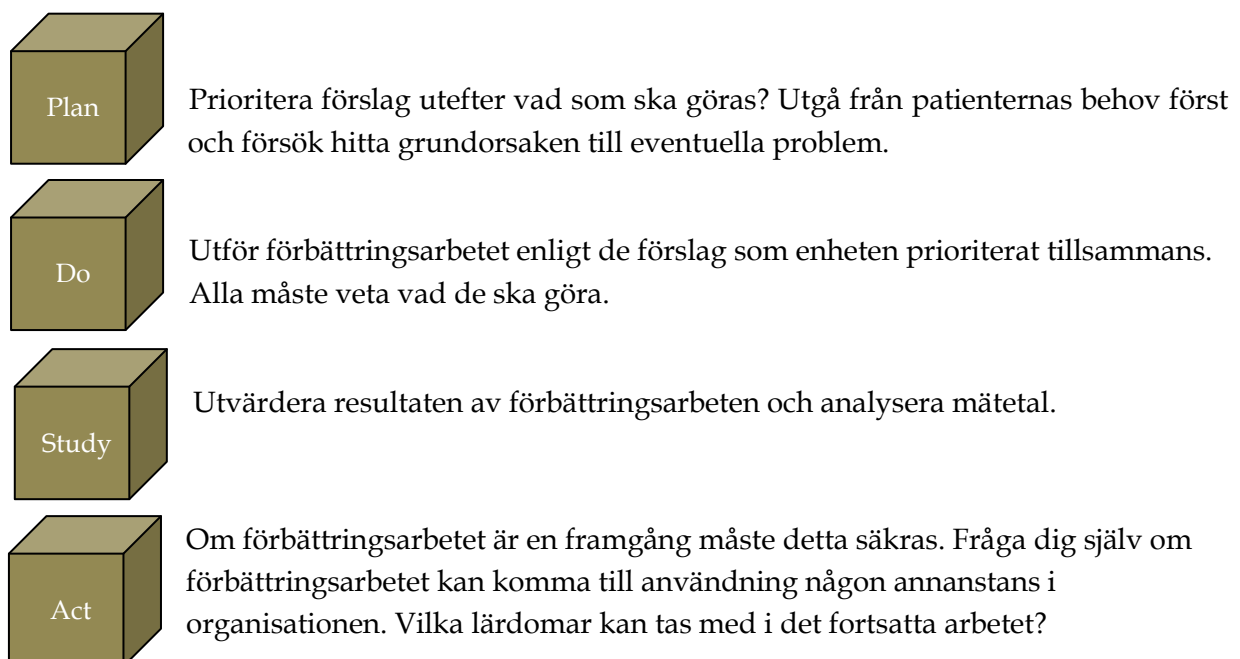
SoL har en strukturerad benchmarkingprocess och är aktiva i benchmarkingnätverk, där en genomgång görs av offerter från leverantör till andra landsting och sjukhus. På så sätt tillhandahålls information om konkurrenters tjänster respektive pris- och servicenivåer. Benchmarking sker även genom direkt observation av andra sjukhus.

#### 4.4.7 Förbättrings cyklern

För att verksamheten ska lyckas och alltid utgå från kundens behov krävs prioriteringar. Att överföra framgångsrika idéer till andra delar av sjukhuset är också en viktig del.



Figur 10: Förbättrings cykeln i "Att arbeta med ständiga förbättringar" (2011) (Egen bearbetning)



## 5 Analys & diskussion

*I analysen avser vi till Varustransportens egna processer (direkt anslutna till förbättringsmöten eller processer avsedda specifika mål och direkta åtgärder) som de arbetsmoment som sker innanför boxen.*

*Vi påvisar vad som bör nämnas som boxens ramar samt vad och hur arbetet (processerna) kan dirigeras och ledas samt påverkas ur olika rollers perspektiv. Externa faktorer presenteras också som metoder att använda för att tillföra boxens innanmäte något av värde. Analysen har som syfte att ge svar på frågeställningen:*

*På vilket sätt skapar SoL's förbättringsmetoder förutsättningar för kreativitet på Varustransporten?*

### 5.1 Boxens ramar

För att förstå hur innovation och innovationsarbete kan och bör ledas och organiseras handlar det om att på en strategisk nivå bestämma sig för att innovation är en viktig del och därefter kommunicera ut det i organisationens konkreta handlingar (Tidd & Bessant, 2009). Som påvisas i figur 6 är nytänkande en viktig del i KS övergripande värderingar vilket också innebär att nytänkande är en naturlig del av SoL's kultur. En organisation är kreativ när den benämns och agerar utefter ett sådant tänkt (Dahlén, 2008) vilket vi menar på inte presenteras tillräckligt på SoL. Den kreativa förmågan ser vi som förmågan till nytänkande vilket SoL ser som en värdering att följa ur KS strategiska del. Här skulle en förtydligande gällande innovationens innebörd kunna nämnas för att visa på hur nytänkandet förmedlas.

Varustransporten innefattas inom en strikt hierarkisk struktur vilket möjligen kan bero på det Martins och Terblanche (2003) beskriver om att innovativt och kreativt arbete är i mindre utsträckning genomförbart i en strikt hierarkisk struktur. Arbetet som utförs på Varustransporten har möjligen tendens till att order och förhållningssätt tar över. Värderingar samt kontroll och order kan vara bidragande faktorer till att hierarkiska organisationer är mindre innovativa och kreativa (Martins & Terblanche, 2003). Sehestad & Sonnenberg (2011) delar samma mening i att hierarkiskt styrda organisationer har misslyckats med att skapa värde och effektivitet genom innovationsarbetet, vilket kan bero på att människorna som varit delaktiga i att föra fram förbättringen inte förstod vikten av innovation. Vi menar dock på att kreativa och innovativa moment kan införas på Varustransporten, då förutsättningar för detta finns, Det gäller att presentera detta mer konkret som ett sätt att arbeta efter. Här menar vi att ansvariga (innan innovationsarbete inleds) förstår och presenterar vikten av det innovativa arbetet.

I nuläget anser vi att den kreativa förmågan finns tillgänglig men att det inte finns ett uttalat tänk och myntat arbetssätt gällande detta. Det är primärt att skapa en kultur som tillåter innovation och idégenerering som en naturlig del av organisationsstrukturen för att kunna arbeta enligt ett sådant mönster (Wärngård & Magnusson, 2012). Sehestad och Sonnenberg (2011) förklarar att förbättringspotentialen är störst i inledande fas inom en process (se figur 2) detta anser vi är en viktig aspekt att se till för Varustransporten. Det gäller att

implementera de rätta arbetssätten i inledande stadium i en process, anser vi, där förbättringspotentialen är som störst och i enlighet med när situationen kräver detta.

I det inledande stadiet av en kreativ process krävs kontroll i form av rutiner och regler som utgör boxens ramar (Dahlén, 2008). Den strategiska fokuseringen och de mätbara målen som ingår i de förbättringsmetoder som SoL utför, är de ramar som Varustransporten har att förhålla sig till (teamets mål- och handlingsplan) (se figur 7). Teamets mål och handlingsplaner implementeras till ett lokalt fokusområde innefattande mätetal och mål. Detta anser vi är ett tydligt tecken på att de ramar som bör finnas i Dahléns teorier (2008) finns representerade på Varustransporten som en mål- och handlingsplan. Det finns förutsättningar för kreativitet i inledande stadiet av processer men att det inte i direkta konkreta handlingar uttalas. Här menar vi att det är viktigt att påvisa de ramar Varustransporten har att förhålla sig till för att inte hamna utanför det värde som ska gälla i slutändan av en kreativ process.

## 5.2 Det kreativa utrymmet

För att inte produktiviteten ska hämmas och hinder för utloppet av kreativitet ska uppstå krävs det att ramar och begränsningar är införstådda, vilka skapas genom *kunskap och förståelse, motivation* samt *situation* (Dahlén, 2008). Genom utbildning för att stötta ledarna i förbättringsarbetet (se Empiri: SoL's framgångsfaktorer) skapas förutsättningar för motivation som i sin tur uppmuntrar medarbetare som visar engagemang och intresse.

Påvisandet av motivationen inom Varustransporten anser vi blir tydligt i framgångsfaktorerna inom SoL. Här förklaras att utbildning av ledarna inom förbättringsarbetet är något som utförs för att väcka vaktmästarna på Varustransportens (i detta fall) engagemang och intresse genom att ge dessa förutsättningar till att pröva på uppgifter av varierande befogenhet. Dahléns (2008) teorier gällande kreativitet berör motivation som en viktig faktor för att ge medarbetarna den energi dem behöver i rätt riktning mot ett kreativt resultat.

Värdet bör påvisas för dem anställda av att det arbete som utförs är minst lika viktigt som det slutliga resultatet (Dahlén, 2008). Sett ur Varustransportens perspektiv anser vi att ett tydligt ledarskap finns till och engagerar vaktmästarna till att bidra till en mer fungerande verksamhet. Extern motivation (sett ur processgruppens perspektiv) från ledning och organisationen i stort är att föredra för att inte låta processen stagnera (Amabile, 1998). Alla parametrar finns till att införa ett mer kreativt samt innovativt klimat, det behövs dock mer indikationer som påvisar på hur. Vi anser därför att arbetsprocesserna (oavsett karaktär) bör bli mer kreativtetsfyllda med metoder som styrker ett kreativt och innovativt arbete.

Genom de observationer vi utförde på Varustransporten upplevde vi en kreativ- och initiativrik operativ kärna av vaktmästare som i det dagliga arbetet agerar som problemlösare. Ledningen uppmuntrar till detta vilket vi anser borde göras än mer i processliknande situationer där de kreativa och innovativa förmågorna får ges utlopp för. De förbättringsmöten vi närvarade vid gav viss indikation till ett klimat som kan vara kreativt och innovativt. Dock ansåg vi att upplevelsen från vaktmästarnas håll inte levde upp till den potential vi tyckte vi såg inom dessa förbättringsmöten och genom observationer. Ur vår



synpunkt upplevdes dessa förbättringsmöten mer som en rutin som bitvis inte gav utlopp för den kreativa och innovativa förmågan hos vaktmästarna. Förbättringsmötena var mer inriktade på inkrementella förbättringar, vilka vi anser är nog så viktiga för arbetet som utför. Resultaten av förbättringsmötena inriktade sig emot att direkt lösa de problem som ansågs vara aktuella i nuläget.

Gruppdynamik är en vidare parameter att se till när väl förbättringsgrupper ska anordnas kring en specifik förbättringsåtgärd. Inom dessa grupper gäller det utifrån vaktmästarnas perspektiv att inte kritisera andras idéer som presenteras i en förbättringsprocess. Resurserna fördelas olika och differenser i egenskaper och personligheter gör gruppens dynamik spretande vilket ändå är en drivkraft för det kreativa vilket Amabile (1998) menar på. Potential till ett innovativt arbete ökar markant om organisationen har ett kreativt klimat som välkomnar nytänkande och förbättringar. Den interna delaktigheten av organisationens operativa nivå samt ledning har stor inverkan för att kunna ge utlopp för de kreativa processerna (Dahlén, 2008). Psykologisk säkerhet är den faktor som bygger upp en gruppdynamiks fundament där yttrandefrihet råder och kritik inte förekommer (Thompson & Choi, 2006). Vidare påbyggnad av varandras idéer är en återkommande faktor när psykologisk säkerhet förekommer. Detta skapar en kvantitativ idébank vilket leder processen vidare framåt då fler idéer finns att tillgå när en uppgift ska bemästras (Thompson & Choi, 2006). De emotionella värdena är alltså något vi anser Varustransporten ska ha i åtanke då en grupp skall sammanföras. Divergensen mellan vaktmästarna är av positiv betydelse men där respekt för varandra bör vara central.

Sörqvist (2004) menar att förbättringsgraden av innovation styrs av om förbättringen sker inom ett befintligt system och tankesätt, eller om förbättringen utgörs av mer drastiska förändringar där systemet/och eller tankesättet ändras i grunden. Nytänkande och innovationer i förbättringsarbete ses främst i helt nya tankesätt, ifrågasättande av traditionella tekniker och arbetsätt samt öppenhet för nya möjligheter. Norman & Verganti (2012) menar att inkrementell innovation behövs för att transformera den radikala idén till en form som är acceptabel, vilket innebär att båda formerna av innovation är nödvändiga.

Under förbättringsmötena påvisar vi den inkrementella innovationsprocessen. Här menar vi att det är av vikt att resultaten av de påbörjade projekten realiserar och hur förbättring av det aktuella läget har skett. Dahlén (2008) påvisar att det viktiga för kreativa processer är att resultatet på ett eller annat sätt påvisas där mindre vikt läggs vid resultatets omfattning och storlek. Innovationer skapar värde först när de realiserar i sitt rätta syfte (inom användningsområdet) (Tidd & Bessant, 2009).

I dagsläget sker tvärgruppsprocesser som en metod inom förbättringsarbetet på SoL till att kunna få en helhetsbild av situationen samt ge förslag till gemensamma förbättringar (Att arbeta med ständiga förbättringar, 2011). Kreativa arbetsgrupper bör inte utformas efter individers likartade egenskaper och karaktär utan den kreativa effekten tenderar ofta att komma genom individers skilda egenskaper (Amabile, 1998). Dock upplevde en vaktmästare denna metod som ineffektiv och inte alls produktiv i den utsträckning som metoden vill förmedla. Metoden bortvaldes för att istället kunna fokusera arbetet mer vid Varustransportens utförande av tjänster. I Varustransportens fall finns det alltså metoder som

inte bör appliceras ur förbättringsarbetet inom det dagliga arbetet med processer, leveranser och flöden. Utifrån vår synpunkt gäller det att komprimera Varutransportens egna arbetsmetoder utefter vad som är krävande av situationen, vilket vi tidigare skrivit.

Detta angreppssätt anser vi vara ett tydligt tecken på *situationsbaserad* kompetens som Dahlén (2008) för fram som den största bidragande länken till det kreativa resultatet (se figur 4). Här påvisas det tydligt att ledningens *motivation* och operativ nivå *situation* bidrog tillsammans till *kunskap och förståelse* för den mest effektiva lösningen för stunden. Detta styrker det vi vill föra fram om att Varutransporten har tyngd för att kunna påstå sin organisation som kreativ och innovationskraftig. Det finns förutsättningar för det kreativa och innovativa då alla bidrar med sin kompetens och förståelse i riktning mot ett mer effektivt och bättre resultat. Vi anser att *motivationen* finns där (ledning), *kunskapen och förståelsen* blir gällande genom att hela tiden interagera med varandra genom möten och samtal. Kompetensen (parametern *situation* som Dahlén (2008) skriver om) finns ständigt med i beräkningarna och framförs i form av kritik eller förbättringsåtgärder inom förbättringsmötena exempelvis.

Ett centralt fokus inom förbättringsarbetet som SoL presenterar är att fastställa den operativa visionen som beskriver hur organisationen ska tillvarata alla medarbetares kompetens och förmågor. Väcka engagemang är även en central del för att ha förståelse för nödvändiga förändringar. Resurser som fördelas bör vara anpassade utefter vad vaktmästarna kräver där ledningen visat på vaktmästarnas värde i processen enligt det Dahlén (2008) menar är en betydelsefull kraft till det kreativa resultatet. Amabile (1998) menar på att det är viktigt att bemöta en kreativ grupps differentierade krav resursmässigt då individer har en tendens att kräva olika i detta avseende. Vi tror att påvisandet av värdet per vaktmästares önskan från ledningen leder till en känsla av frihet och motiverat stöd.

Affärsmässiga processer som Sehestad och Sonnenberg (2011) beskriver är det system som för fram principer och arbetssätt som berör det affärsmässiga i arbetet. Vi menar att denna process bör ingå i ledningens roll inom den innovativa och kreativa processen. Ledningen för fram budget och måttal som en *motivation* i rätt riktning mot att inte äventyra processens innovativa och kreativa karaktär. Ramarna för måttal och mål behövs inom en kreativ process för att förstå förutsatta tillgångar (Dahlén, 2008). Detta menar vi inte hämmar processen utan ger klartecken för vad som får göras och utföras för Varutransportens vaktmästare och ledning. Den heuristiska processen fokuserar på att lära och utforska vad som är de mest lämpliga idealen för situationen att följa (Sehestad & Sonnenberg, 2011) vilket vi menar bör utföras av vaktmästare tillsammans med ledning för att få *kunskap och förståelse* för den aktuella situationen. Detta undanröjer de brister som kan förekomma samt för fokuseringen till det som är för situationen mest lämpat att följa. Vad är för situationen mest lämpat att inrikta sig emot bör vara en frågeställning som är återkommande.

Det är under innovationsprocessen som kartläggningen från behov till lösning skapas (Sehestad & Sonnenberg, 2011). Detta ser vi i SoL's förbättringsmodell "Den levande processen" (se figur 10). Genom att ifrågasätta och undersöka vad som anses vara det mest lämpliga idealet att följa, anpassas de förbättringsmodeller som SoL använder utefter det resultat som de hoppas uppnå. På så sätt uppnås den *inre effektiviteten* ("Do it right")

(Sehestad & Sonnenberg) vilket sker genom att skapa *motivation*, låta *kunskapen och förståelsen* styra samt anpassa *situationen* utifrån det som anses vara realiserbart för stunden (Dahlén, 2008). Vi tror att Varutransporten har förutsättningarna för att kunna arbeta mer innovativt då redskapen redan finns inom de befintliga interna processerna.

Sehestad och Sonnenberg (2011) menar att kontinuerliga förbättringar ökar innovationsförmågan inom arbetsgruppen, det skapar även värde som många gånger skulle gått förlorat om processen istället skulle varit introvert och inte öppen för förändring. Ett argument för att SoL arbetar med kontinuerliga förbättringar återfinns i PDCA-cykeln (se figur 3) benämnd förbättringscykeln i SoL's förbättringsarbete (se figur 11). Modellen berör kontinuerliga förbättringar vilka ger insikt och ny kunskap och kan enbart ge resultat om cykeln fullständigt utförs (Sörqvist, 2004). Dock anser vi att Plan-stadiet av modellen skulle kunna utrymma mer innovativ problemlösning. Det behöver inte alltid vara av vikt att finna grundorsaken till problem utan den omgivande situationen kan vara av intresse, som vi påvisat i vår arbetsprocess (se innovativ problemlösningsmetodik i Metod).

Oavsett om cykeln påbörjas men inte slutförs vill vi påvisa att processen ändå bidrar med värde i form av kunskap. Det viktiga för ledningen är att påvisa att medarbetarnas betydelse under processen är minst lika viktigt som värdet av produkten/tjänsten som produceras (Dahlén, 2008). Blir processens väntade resultat inte realiserat är det viktigt för Varutransporten, anser vi, att förmedla att det arbete som utförts ändå bidragit med värde. Genom det "Inre livet" i den "Levande processen" ser vi att det utförs inkrementella förbättringsprocesser och om detta ständigt upprepas gagnar detta företaget genom den breddade kunskapen och förståelsen, vilket i slutändan leder till en innovation. Processens resultat behöver inte vara av radikal karaktär utan har ändå gett värde till Varutransporten genom inkrementella förbättringar.

### 5.3 Utanför boxen

En viktig förutsättning för att innovationsarbete ska bli gällande är att initiativtagare finns, som tänker annorlunda och går emot traditionellt arbetssätt och etablerade rutiner (Wärngård & Magnusson, 2012). Genom benchmarking förses organisationer med nya synsätt genom att ta efter andra organisationers eller avdelningars processer. En ny effektiv åtgärd kan göras (benchmarking) som skapar nya förutsättningar för den egna arbetsprocessen (Bessant & Tidd, 2007). Att ständigt utnyttja de benchmarkingmetoder som SoL tillhandahåller i sitt förbättringsarbete ger Varutransporten utrymme för att få viktig information gällande förbättringsåtgärder. Genom vaktmästarnas studiebesök på Danderyds sjukhus gavs kunskap och förståelse om en framtida lösning gällande spårbarheten av en viss anfallstyp. Detta är ett sätt vi anser är bra för Varutransporten vilket innebär att förflytta fokus utanför boxen vilket är i enlighet med SoL's förbättringsmetoder (systematisk benchmarking). Dahlén (2008) tar upp benchmarking som en metod att ta del av externa organisationers arbetssätt som en påverkande faktor till den egna processen och därigenom förbättra det befintliga. Vidare beskriver Tidd och Bessant (2009) att benchmarking kan ske tvärfunktionellt (skillnader i organisationstyp eller marknadssegment) vilket kan ge utlopp för nya kombinationer eller metoder gällande arbetssätt att arbeta efter. Här menar vi att Varutransporten, som är en flödesorienterad division inom KS, kan egentligen utöka sina

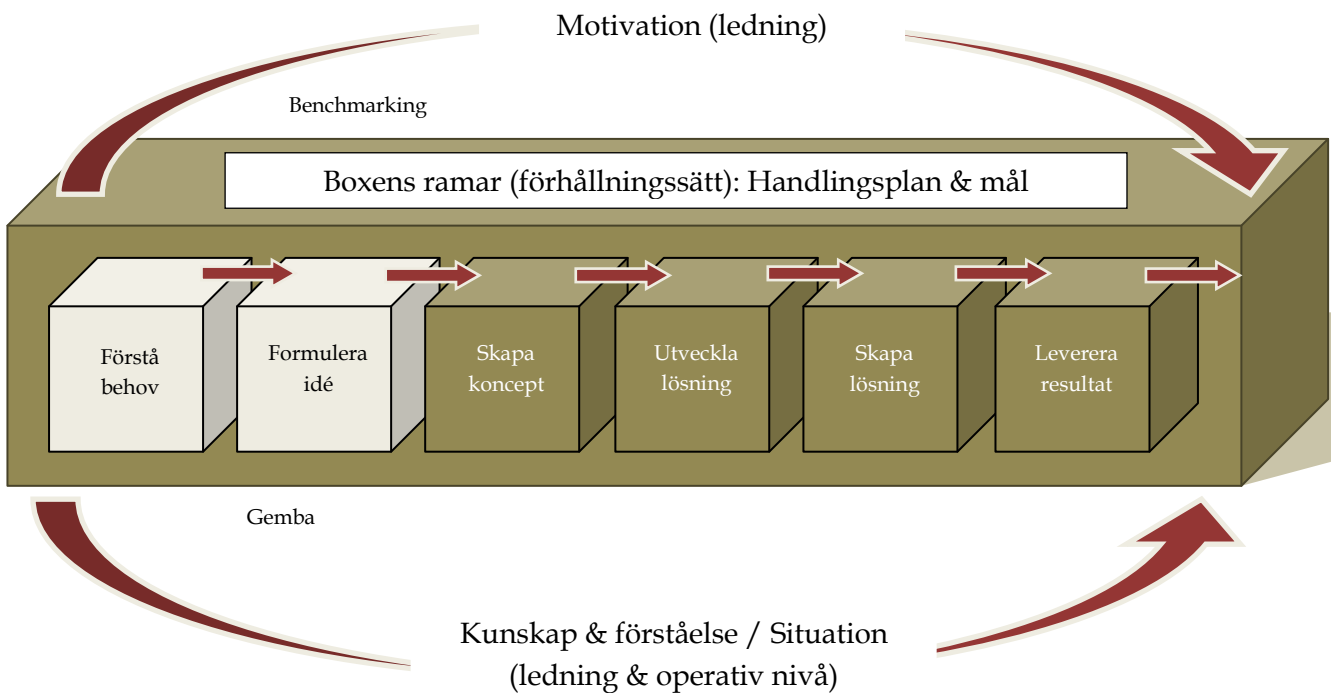
benchmarkingmetoder till organisationer som inte bebländar sig med sjukhusrelaterad verksamhet. Därigenom kan nya (möjligen mer effektiva) arbetssätt observeras vilket kan ge ny energi till det flöde eller arbetsprocess som idag existerar.

De individer som är involverade i innovationsprocessen bör ifrågasätta kvaliteten och effektiviteten av deras arbete (Sehestad & Sonnenberg, 2011) och därför är det viktigt att vara medveten om de behov som skall uppfyllas i processen (Dahlén, 2008). Genom Gemba-promenader skapas en förståelse för vilka slags problem som medarbetarna eller kunden stöter på (Sehestad & Sonnenberg, 2011). I nuläget utgörs förbättringsarbetet av Gemba-promenader (chefer träffar vaktmästarna på plats). Vår förlängning av Gemba-promenaderna inom Varutransporten är att avsätta tid för att låta vaktmästarna utföra omvärldsanalys och uppföljning i syfte att möta kundens behov, krav, önskemål och förväntningar genom observationer och dokumentationer som ersätter de aktuella broschyrerna (Yttre effektivitet- "Do the right thing"). Detta menar vi skapar ett mervärde för vidare process genom att tillmötesgå kunden i ett inledande skede av en förändringsprocess eller enligt en frekvent återkommande åtgärd för att inkrementellt förbättra läget (likvärdig metod med förbättringsmötena).

## 6 Slutsatser

*Vi har i analys och diskussion påvisat på vilket sätt SoL's förbättringsmetoder skapar förutsättningar för kreativitet på Varutransporten. Vi har förmedlat vikten av kreatiöt och innovatiöt arbete på Varutransporten och vi anser därför att SoL bör förtydliga detta då arbetet med ständiga förbättringar tyder på inkrementella innovationer.*

Boxens väggar och ramar påvisar de inledande direktiven samt strukturen för den kommande kreativa processen. Detta blir likt ett förhållningssätt samt riktlinjer att följa för att inte hämma processen. I inledande stadium av den kreativa processen (förstå behov) (de gråmarkerande kuberna i figur 15) skapas förutsättningar i "Den levande processen" för det kreativa arbetet och det är här de kreativa aspekterna måste implementeras för att ge kraft åt en vidare förbättringsprocess. Yttre bidragande faktorer som nås via förflyttning utanför boxens ramar är benchmarking och Gemba promenader. Benchmarkingen fungerar som en faktor till att implementera externa organisationers tillvägagångssätt gällande processer och metoder vilket kan ge inblick i en förändrad uppfattning kring det egna arbetet. Gemba ger förutsättningar för vaktmästarna att förstå behovet av den kreativa processen som i sin tur ger de bästa förutsättningarna för slutresultatet.



Figur 11: Varutransportens innovationsprocess (Egen bearbetning utifrån figurer presenterade i detta arbete)

Ständigt genom arbetsprocessen finns *motivation* tillgänglig från ledningsperspektiv som uppmuntrar den kreativa processen samt att *kunskapen och förståelse* från både operativ nivå samt ledning implementeras tillsammans mot det kreativa resultatet. De mindre boxarna inom den kreativa processens ramar påvisar en stegvis process som leder mot ett kreativt resultat. Ju längre processen fortskrider desto svårare är det att implementera kreativa moment då resultatet börjar ta form i senare skede. Beprövade metoder som har visat sig

fungera bra under tidigare utförda kreativa processer kan återigen utföras enligt kontinuerliga inkrementella förbättringar i enlighet med PDCA-modellen (se figur 3). De metoder som visat sig fungera mindre bra går att kassera då dem ej givit ett fungerande kreativt resultat.

## 6.1 Det innovativa bidraget

Innovationsbidraget för studien ligger i att ha identifierat slöseri av outnyttjad kreativitet, och därmed gett förutsättningar för kreativitet (skaka boxen) på Varutransporten. "Att skaka boxen" är den metod som låter de innefattande delarna (individens kompetens och egenskaper) inom en process (inom boxen) omdirigeras och skapar nya kopplingar mellan varandra (Dahlén, 2008). Här gäller det att förstå hur mycket utrymme det finns för att utföra denna skakning, det gäller även att ha en förståelse för vilka metoder som kan användas för att rucka på det befintliga "regelverket" (Dahlén, 2008).

Vi menar på att det behöver införas mer energi och nya synsätt till de redan etablerade arbetsätten gällande processer kopplade till förbättringar (innovativa och kreativa). Kompetensen och energin finns hos vaktmästarna och *motivationen* som vi tidigare förklarat är en central del inom Varutransporten som även den existerar. Vi vill påvisa att förutsättningarna finns men att det gäller att vrida på "huvudet" i den riktning där inspirationen finns att tillgå för att se nya kopplingar och dra nya paralleller till att ge Varutransportens processer mer energi. Vår förlängning av Gemba promenaderna kan direkt påverka nya synsätt, benchmarking av externa aktörer kan även ses som en tillgång samt att kreativa övningar kan vara en gnista i rätt riktning för "skakande av boxen", menar vi.

Största tillgången är vaktmästarna som kan bidra i än större utsträckning än som i nuläget existerar genom att ta del av olikheter mellan varandra. Bakgrund, etnicitet, intressen samt synsätt är egenskaper och kompetenser som kan "skaka den befintliga boxen" som finns tillgänglig på Varutransporten, anser vi. Det gäller att gå ut ur den berömda "boxen", anser vi, och se situationen med andra ögon för att se potentialen till mer innovativt och kreativt arbete. Flexibilitet är att föredra när "skakandet av boxen" ska ske då ofta processen är flyktig och föränderlig (Dahlén, 2008) ur vår mening betyder detta att "skakandet av boxen" bör även ske där detta är befogat att använda. Krävs det nya synsätt mitt i en process går detta att uppfylla, anser vi, då processen sedan tidigare påvisat kreativ och innovativ potential där utveckling av det befintliga är en tydlig fokusering.

*"Duvors sätt att ständigt röra på huvudet är ett sätt för duvan att skapa en helhetsbild genom flera synvinklar. När allt kommer om kring är tillvägagångssättet rätt smart." (Egen övers.)*  
*Micael Dahlén, (1973 - )*

## 6.2 Metodkritik & egna reflektioner

Bryman (2011) menar att forskaren presenterar, i sin vetenskapliga rapport, en auktoritativ och opartisk redogörelse som representerar en yttre och objektiv verklighet. Den ena av oss, Johan Forss, har tidigare arbetat som vikare på Karolinska universitetssjukhus - avdelningen för servicetjänster och logistik. Därmed fanns en risk för stark involvering som ger upphov till en subjektiv verklighet. Då fokus förflyttades från Varutransporten till förbättringsarbetet gavs förutsättningar för en mer opartisk redogörelse då Johan inte har deltagit i förbättringsarbetet eller haft någon uppfattning om hur det förhåller sig till Varutransporten. Vi har med största vikt eftersträvat en metodologisk självmedvetenhet som på så sätt skall genomsyra realism i vår skrivstrategi.

De svårigheter som kvalitativ strategi kan medföra är replikerbarhet, generalisering samt bristande transparens. Då kvalitativ undersökning oftast är ostrukturerad och beroende av forskarens egen uppfinningsrikedom är det svårt att göra en replikering av en sådan undersökning. Våra datainsamlingsmetoder har gjorts med ett litet antal individer i organisationen, vilket gör att det är omöjligt att generalisera resultaten till andra miljöer. Däremot är inte syftet med resultaten att generaliseras till populationer, utan resultaten ska generaliseras till teorier (Bryman, 2011). En kvalitativ undersökning eftersträvar en nära relation till de personer som studeras för att kunna uppfatta organisationen på samma sätt. Det är därför med största vikt att i kvalitativ forskning bedöma hur täckande och uttömmande resultatet är för syftet, *kvalitativ generaliserbarhet* (Langemar, 2008).

I det inledande stadiet var syftet med studien att undersöka på vilket sätt flödet på Varutransporten kunde förbättras utifrån ett innovationsperspektiv. Till en början var syftet att skapa oss en förståelse för flödet. Efter datainsamling upplevde vi oss begränsade till att kunna ge ett hållbart resultat kopplat till examensprojektets syfte. Då problemet vi stod inför visade vara sig av komplex karaktär, hade en arbetsmetod varit fördelaktigt att följa. Vårt förändrade tillvägagångssätt i metod medförde en begränsning i form av tid, dock möjliggjorde tillvägagångssättet att vi kunde tillämpa vårt arbetssätt till en innovativ problemlösning, vilket ledde till en kreativ lärprocess i arbetet. Fokus förflyttades från problemlösning utifrån varutransporten till problemlösning kring förbättringsarbetet vilket frigjorde oss från tidigare begränsningar, referensramar och förutsättningar och därmed kunde uppnå syftet med studien. Det var först vid idégenerering som vi kom fram till vilken typ av arbetsmetod som var bäst lämpat efter vårt arbetssätt. Sörqvist (2004) menar att en genialisk lösning dyker ofta upp på ett helt oväntat och slumpmässigt sätt. Då uppdragsgivaren inte tydlig klargjorde var i flödet förbättringen skulle göras fick vi största möjliga förutsättningar till att kunna utföra arbetet på det sätt vi ville för att bäst kunna tillämpa våra kunskaper i innovationsteknik.

## 6.3 Vidare forskning

Studien presenterades för uppdragsgivaren och handledaren på Varutransporten där den mottogs med en uppskattning. Vidare skulle studien kunna användas i en longitudinell studie där djupare intervjuer görs för att se hur Varutransporten getts mer förutsättning för kreativitet och på så sätt "skakat boxen".

## Referenser:

### Böcker:

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur AB, Lund. ISBN: 94-44-38161-1

Basu, R. (2011). *Fit Sigma: A Lean Approach to Building Sustainable Quality Beyond Six Sigma*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England. ISBN: 978-0-470-66621-0

Bell, J. (2009). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur AB, Lund. ISBN: 978-9-144-04645-7

Bessant, J. & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England. ISBN: 978-0-470-03269-5

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö. Uppl. 2. ISBN: 978-91-4709068-6.

Dahlén, M. (2008). *Creativity Unlimited: Thinking Inside the Box for Business Innovation*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England. ISBN: 978-0-470-77084-9

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod – att låta en värld öppna sig*. Liber AB, Stockholm. Uppl. 1. ISBN: 978-91-47-09334-2

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: Lean för världsklass*. Liber AB, Lund. ISBN 978-91-4708902-4.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2006). *Modern logistik – för ökad lönsamhet*. Liber AB, Slovakien. Uppl. 3:1. ISBN: 978-91-47-08677-1

Richtnér, A. & Frishammar, J. (2012). *Innovationsledning och kreativitet i svenska företag*. Vinnova & Stiftelsen IMIT, edita.se, 2012:02. ISBN: 978-91-86587-57-1

Sehestad, C. & Sonnenberg, H. (2011). *Lean innovation: A Fast Path from Knowledge to Value*. Springer, Heidelberg, Tyskland. ISBN: 978-3-642-15894-0

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Studentlitteratur AB, Lund. ISBN 91-44-035985.

Thompson L. & Choi S. H. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*. Lawrence Erlbaum, New Jersey. ISBN: 978-0-805-84968-4

Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England. ISBN: 978-0-470-99810-6



### **Artiklar:**

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Nr. 5, s. 77-87.

Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, Nr. 1, s.64 – 74.

Norman, D. A. & Verganti, R. (2012). *Incremental and Radical Innovation: Design Research versus Technology and Meaning Change*. Manuscript submitted to Design Issues. Based on a talk by Norman and Verganti (2011) at the Designing Pleasurable Products and Interfaces conference in Milan, 2011. [Unpublished]

Wright, J.N. and Basu, R. (2008). Project management and Six Sigma: obtaining a fit. *Int. J. Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 4, Nr. 1, s.81–94.

### **Broschyrer:**

*Att arbeta med ständiga förbättringar* [Broschyr]. Stockholm: Karolinska Universitetssjukhuset, Servicetjänster & Logistik (2011)

*Idéboken* [Broschyr]. Stockholm: Karolinska Universitetssjukhuset, Servicetjänster & Logistik (2011)

*Översikten* [Broschyr]. Stockholm: Karolinska Universitetssjukhuset, Servicetjänster & Logistik/M97 (2011)

### **Webbsidor:**

Kreativ övning 1 [Elektronisk]. [Tillgänglig]  
<http://www.sensus.se/Ledare/Metodbank/Skapa-godasamtal/Tvartomovning/> [2012-11-23]

Sörqvist (2012) [Elektronisk]. [Tillgänglig] <http://www.sandholm.se/Potential/Arkiv/e-potential-dec2012.pdf> [2013-01-18]

# Bilaga 1

## Förklaringar av de kreativa övningarna

Den första kreativa övningen (inåt- och utåtlyssnandeövning) berör specifika problem som tas fram i inledande skede individuellt, vilka sedan presenteras för övriga inom gruppen. Vidare förs en dialog gällande bakgrunden till problemet och genom överenskommelse tas ett av dessa problem vidare i processen. Resultatet blir en problemägare som kan, genom inåt-/utåtlyssnande, argumentera för sitt problem. Bollplanket, som är gruppens åhörare, för genom flera stadier omformuleringar av problemet, vad dessa anser är mer lämpligt i form av språngbrädor (koncept att bygga vidare på) samt tillvägagångssätt för att motverka problemlaturen (brainstorming). Processen bygger ständigt på att bredda spektrumet för idéinhämtningen och därefter återigen smalna av, bredda återigen och slutligen smalna av till två till tre konkreta förslag till förbättring. En slogan (säljande rubrik) skapas av problemägaren för att leda processen utefter, denna blir likt ett förhållningssätt som går att härleda till under processens gång som en markering för utformningen av fortsatt idégenerering.

För att skapa en inkubationsfas avbryts övningen efter en tids idégenerering för att helt kunna lägga tankarna åt sidan och inrikta sig på något helt annat. Efter en 10 minuters period återupptas idégenereringen återigen för att ytterligare smalna av processen mot målet att skapa förbättringsförslag. Konkretisering i slutliga skedet är att belysa de mest relevanta, genomförbara och innovativa idéerna som framkommit av tidigare idégenerering, konceptualisera dessa och få fram slutliga förbättringslösningar. Vi har tidigare deltagit i övningen, under en föreläsning (Idé- och konceptutveckling, Bengt Köping Olsson), och kände oss därför bekväma och insatta i att kunna tillämpa övningen på de anställda.

Syftet med den andra övningen (tvärtomövning) är att deltagarna ska bidra med lösningar tvärtemot vad dem egentligen vill. Övningen fungerar som en spärröppning för att inte direkt skapa rätt lösningar utan motverka problemen genom att beskriva hur idealet inte borde se ut. Vi valde i detta fall att styra övningen genom att ge ett konkret huvudämne (varustransporten). I detta fall blev den primära huvudfrågan "Hur kan flödet i varustransporten försämrats?" och utifrån detta skulle deltagarna skapa sin egen uppfattning. Mängden motverkningsförslag skrivs på Post-it's, sammanställs på en whiteboard vilka sedan omformuleras till dess rätta motsats - hur förhållandena kan förbättras. Vidare upprättas en metod för att rangordna förslagen utifrån genomförbarhet och relevans vilket sker genom att markera dessa med "pluppar", så kallat "pluppning". Detta kan liknas med en omröstning där de mest vettiga idéerna är dem som får flest antal röster (pluppar). Denna övning resulterar i var förbättringspotential kan existera samt vad som är uppfattningen hos deltagarna över hur nuläget ser ut och upplevs, (kreativ övning 1).

