MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Akademin för innovation, design och teknik

Vad händer om de ständiga förbättringarna tar slut?

En fallstudie av en utvecklingsorienterad organisation

Mälardalens högskola
Eskilstuna 2015-01-22
Akademin för innovation, design och teknik

Kandidatuppsats i Innovationsteknik, HT 2014
Innovationsprogrammet – MTO
Författare: Sabina Odder & Paulina Pero Vesterlund
Handledare: Peter E. Johansson
Examinator: Thomas Backström

Vad händer om de ständiga förbättringarna tar slut?

Sabina Odder & Paulina Pero Vesterlund

Förmågan att ständigt utvecklas och förändras har i vårt samhälle och inom den svenska industrin blivit en allt viktigare konkurrensfördel för att skapa framgångsrika organisationer. Marknadsförändringar förekommer numera i en alltmer progressiv takt och det framstår att organisationer med ett gott kreativt klimat förmår att skapa goda förutsättningar för att hantera omvärldens föränderlighet. Kärnan för industriella organisationer är ytterst att upprätthålla en accepterad produktionstakt och samtidigt skapa ett kreativt klimat som ger goda förutsättningar för att utveckling kan frodas. Det råder en enighet om att organisationer med ett gott kreativt klimat som ger medarbetare stöd, möjlighet och utrymme att omsätta idéer till verklig nytta, skapar goda förutsättningar för organisationers utvecklingsförmåga. Lösningen blir således organisationers interna kreativa klimat och hur förutsättningar för att förhålla sig utvecklingsorienterad skapas, i en alltmer föränderlig miljö, med en tro på den enskilda medarbetares förmåga att ständigt utvecklas. Organisationer har således mycket att vinna på att förstå och kontinuerligt mäta skillnaden mellan det rådande kreativa klimatet och det eftertraktade klimatet. Syftet med den här fallstudien är att mäta en svensk industris kreativa klimat och undersöka vilka hinder och möjligheter organisationens ledare och medarbetare upplever i utvecklingsarbetet. Ett sekundärt syfte är att bidra till en ökad förståelse av förutsättningarna för en utvecklingsorienterad organisation i en industriell kontext genom att undersöka, utvärdera och analysera komplexiteten av utvecklingsarbetet. Studien visar en diskrepans i det kreativa klimatet mellan organisationens befintliga avdelningar och uppmuntrar till ytterligare forskning för att åskådliggöra de kausala relationerna.

Keywords: climate, creativity, exploitation, exploration,

Innehåll

1. Inledning 4
2. Teoretiska utgångspunkter 5
   2.1 Utvecklingsorienterad organisation 5
   2.2 Kreativt Klimat 6
      2.2.1 Kreativ eller innovativ organisation 10
      2.2.2 Exploitation och Exploration 10
      2.2.3 Organisatorisk ambidextrösförmåga 12
      2.2.4 Externa förhållanden 13
   2.3 Medarbetare inom en organisation 13
      2.3.1 Förändringsmotstånd och medarbetares mindset 14
   2.4 Ledarskapets betydelse 15
3. Syfte 16
   4.1 Forskningsfråga 16
   4.2 Avgränsning 16
   4.4 Företaget 16
   4.5 Återföring 17
   4.6 Studiens innovationsbidrag 17
4. Metod 18
   5.1 Procedur 18
   5.2 Metodansats 19
   5.3 Enkäter 20
      5.3.1 Enkätprocedur 20
      5.3.2 Enkätverktyg Göran Ekvall CCQ© Formulär (Ekvall, 1990) 21
      5.3.3 Bortfall av enkäter 22
   5.4 Observation av organisationens arbete med ständiga förbättringar. 22
   5.6 Intervjuer 23
   5.7 Analysarbetsprocess och sammanställning av empiri 25
   5.8 Metoddiskussion 26
5. Resultat/Empiri 26
   6.1 Observation av organisationens arbete med ständiga förbättringar. 26
   6.2 Intervjuer 29

6.2.1 Intervju med ledning 29
6.2.2 Organisationens vision, målbild samt strategi 29
6.3 Intervju med medarbetare 31
6.4 Enkätsammanställning av CCQ© mätning 35
6. Analys 36
7.1 Kreativt klimat 36
7.1.1 Exploitation och exploration 40
7.2 Medarbetare 41
7.2.1 Ledningens stöd vid utvecklingsarbete 41
7.3 Ledarskapets betydelse för en organisations utvecklingsorientering 43
7.3.1 Ledarskapet kopplat till det ständiga förbättringsarbetet 43
7.3.2 Regissör eller dirigent 44
7. Diskussion 46
8. Slutsats 48
9. För vidare forskning 50
10. Referenslista 51
11. Bilaga 1 Intervjuguide 54
Intervjuguide, ledare 54
Intervjuguide, medarbetare 56

1. Inledning

Idag lever vi en tid där förutsättningarna för den svenska industrin förändras i en alltmer accelererande takt inom bland annat den teknologiska utvecklingen, globalisering samt produktutveckling. Genom detta behöver industriella organisationer förhålla sig utvecklingsorienterade genom att bland annat vara flexibla till sin omvärld och observanta på eventuella omvärldsförändringar, samt hålla ett högt tempo och öka effektiviteten internt inom organisationen. (Näswall, Baraldi, Richter, Hellgren & Sverker, 2006). Dessa accelererande marknadsförändringar och föränderliga förhållanden medför att organisationer behöver vara både effektiva och flexibla i deras arbetssätt och utveckla förmågan att snabbt kunna hantera marknadsförändringar, för att inte riskera att bli utkonkurrerade. (Svensk Produktionsforskning 2020, 2008).

Skandinaviska industrier har genom globalisering utsatts för en allt större konkurrens, vilket har medfört att svenska industrier i ett högkostnadsland som Sverige, behöver konkurrera med andra faktorer än ekonomiska aspekter och har därför insett vikten av att arbeta med ständiga förändringar som en konkurrensfördel. (Alvesson & Sveningsson, 2012). ”*Not since the Industrial Revolution have the stakes of dealing with change been so high. Traditional organizations have accepted, in theory at least, that they must either change or die.”*(Beer & Nohria, 2000, s.1).

I och med detta ökar därmed också behovet för en skandinavisk industriell organisation att snabbt kunna generera idéer och implementera nya idéer (Tid & Bessant, 2007). ”*Not just fast-moving hightech industries have been facing these changes; even industries that are supposed to be stable are heating up*” (Jansen, 2005, s.1). Därför är det centralt hur en organisation dagligen arbetar med utvecklings- och förändringsarbete samt hur arbetet befästs av ledning och medarbetare inom en organisation. Vid utvecklings- och förändringsarbete kan en organisations medarbetare förhålla sig mer eller mindre positiva till utvecklingsarbetet, vilket kan generera en motståndskraft som påverkar arbetet. Detta förhållningssätt kan variera från organisation till organisation och kan därmed påverka arbetsförhållanden samt organisationsklimatet som i sin tur har en inverkan på utvecklingstakten inom en organisation. (Ahrenefelt, 2001).

I vår studie valde vi att skapa ett innovationsprojekt i nära samarbete med ett svenskt industriföretag som tillverkar och utvecklar produkter och tjänster inom elektronikområdet. Företagsenheten hade som mål att utvecklas och växa inom sitt område vilket passade vår

studies syfte att studera hur en svensk industriell organisation arbetar med skapa förutsättningarna för att förhålla sig utvecklingsorienterade. Vi valde ett aktivt dialogorienterat samarbete med företagsenheten vilket bidrog till en relevans för såväl akademi som för den medverkande organisationen.

Inom tidigare studier har en organisations utvecklingsarbete ofta studerats utifrån ett organisationsförändringsperspektiv med fokus på att hantera, förbereda och rusta en organisation inför kommande förändringar. Tidigare organisationsförändringsstudier har ofta grundats i särskiljningen mellan *radikala förändringar* och *ständiga förändringar* där skillnaden mellan dessa beskrivs genom att en organisations *ständiga förändringar* är de pågående och tidlösa förbättringsarbete som för det dagliga arbetet framåt, medan *radikala förändringar* är tidsbegränsade och ofta mycket omskakande för en organisation och medför en större förändring för att bevara sin marknadsposition och minska risken för att utkonkurreras (Sadler, 1990).

Att se radikala- och ständiga förändringar som olika typer är svårt att förena inom en och samma organisation och har inom forskning ifrågasatts, där man istället ser det som en nödvändighet att hantera de båda delarna samtidigt och man bör se de två begreppen som ett kontinuum istället för ett val av diskreta alternativ (Lavie, Stettner & Tushman, 2010). Detta då omvärldens konstanta föränderlighet medför att organisationer inte kan implementera varken radikala- eller ständiga förändringar under statiska förhållanden, utan ständigt måste förhålla sig till omvärldens föränderlighet och kontinuerligt utvecklas.

För att få en förståelse av vilka förutsättningar som karaktäriserar en utvecklingsorienterad organisation behövs en större förståelse av organisationers anställda, ledarskap, klimat, interna processer och det dagliga arbetet vilket medför att andra delar av en organisation behöver studeras för att få en förståelse av komplexiteten och olika påverkansfaktorer som har en inverkan i utvecklings- och förändringsarbetet.

2. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt presenteras studiens teoretiska referensram i indelade kapitel utifrån ämnen som ligger till grund för studien och som berörs inom ramen för arbetet.

2.1 Utvecklingsorienterad organisation

Omvärldens föränderliga förhållanden hanteras varierande av organisationer vilket skapar unika organisatoriska interna processer och gränsdragningar för hur en organisation väljer att

hantera marknadsförändringar och göra eventuella förändringar inom den egna organisationen. En organisations utvecklingsorientering beror därför i hög utsträckning på hur en organisation förhåller sig till föränderligheten och strategiskt arbetar med interna organisatoriska processer och omständigheter. Det är således en organisations egna uppställda gränser och rutiner som kan definiera dess utvecklingsorientering. (Fjæstad & Wolvén, 2005).

Inom organisationsforskningen har en organisations *tröghetsmekanismer* lyfts fram som en bidragande faktor till varför en organisation kan finna det som en utmaning att förhålla sig utvecklingsorienterad. Detta då det kan finnas en *tröghet* i interna etablerade arbetsprocesser som kan vara så pass befästa i den egna organisationen att de hindrar organisationen i att utforska potentiella utvecklingsområden. (Fjæstad & Wolvén, 2005).

Därmed blir medarbetarnas dagliga arbetsprocesser viktiga för utvecklingsorienteringen genom de interna arbetsprocessernas existens och huruvida medarbetarna tillåts ett ifrågasättande och nyfiket utvecklingsförhållningssätt inom en organisation. Dels påverkas medarbetarna av det rådande ledarskapets syn på ifrågasättande, dels beror det på medarbetarnas subjektiva förhållningssätt till utvecklingsfrågor. Utöver detta påverkar en organisations gemensamma förhållningssätt till utvecklingsfrågor för huruvida den rådande situationen inom en organisation kan utmanas. (Alvesson & Svenningson, 2012)

En organisations utvecklingsorientering beror alltså delvis på hur de rådande interna processerna hanteras av chefer och personer i ledande befattning och subjektivt av varje enskild medarbetare. En organisations utvecklingsorientering och konkurrensfördel är beroende av hur väl följande punkter hanteras:

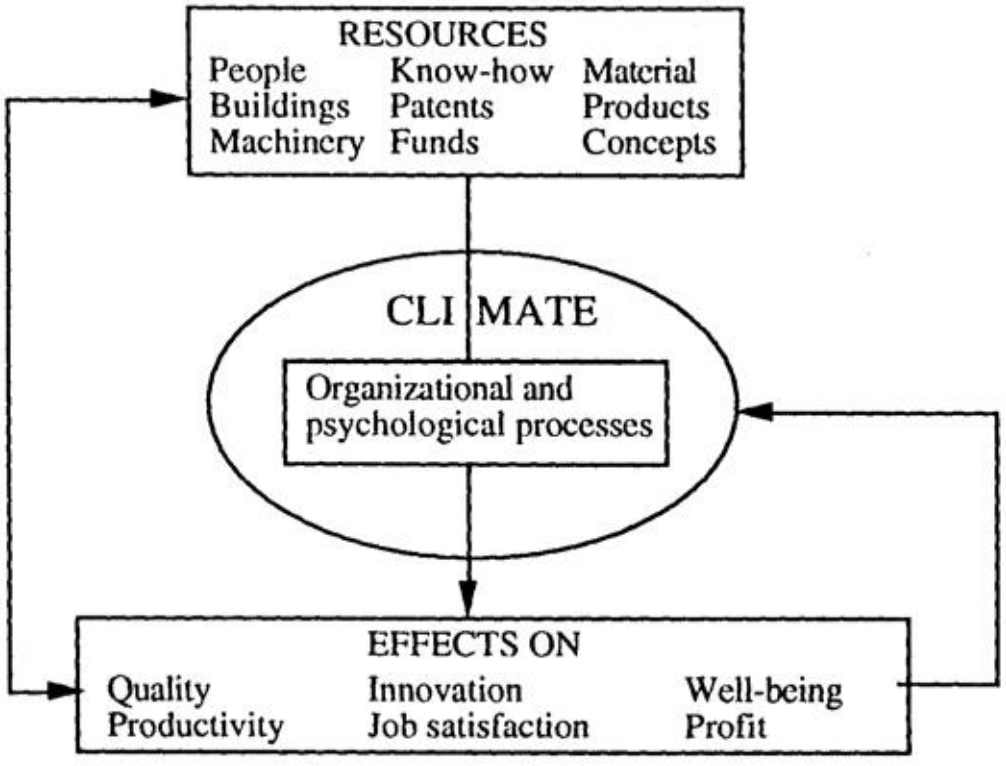
- Hur väl interna processer är anpassade för snabba föränderliga omständigheter
- Hur en organisation tar till vara på uppkomna utvecklingsförslag och inte fastnar i befästa och rutinpräglade processer
- Hur ledarskapet bedrivs
- Hur en organisations medarbetare upplever att de kan och vill bidra till den organisatoriska utvecklingen
  (Svensk Produktionsforskning 2020, 2008).

2.2 Kreativt Klimat

En organisations kreativa klimat kan ses som en reflektion av hur organisationers normer och beteenden uttrycks av en organisations samtliga anställda. Detta har sitt ursprung i organisatoriska beteenden och attityder som därmed kan karakterisera livet inom en

organisation (Tidd & Bessant, 2009). Det kreativa klimatet har visats kunna påverka utvecklings- och innovationsgraden inom en organisation samt anses ha en inverkan på en verksamhets resultat. Detta fungerar således som en förstärkare av organisatoriska styrkor. (Tidd & Bessant, 2009).

Göran Ekvall (1996) menar att en organisations kreativa klimat är något objektivt som hänger samman med ”*organisationens attribut som beskriver attityder, känslor och beteenden som är karaktäristiska för livet inom organisationer. Detta sker oberoende av medarbetarnas perceptionsförmåga och förståelse av en given situation*.” (Ekvall, 1996, s.122) Det kreativa klimatet påverkar alltifrån problemlösning, beslutsfattande, kommunikation, ledning, samarbete, kontrollerande och psykologiska processer av inlärning, kreativitet, motivation och anknytning. Alla faktorer har en stor inverkan och betydelse för både medarbetarna och organisationers samlade prestationer. (Ekvall, 1996).



Figur. 1 ”Organizational climate as an intervening variable.” (Ekvall, 1996)

Enligt Ekvall (ibid) finns det ett samband mellan en organisations tillgångar och resurser vilket genom en organisations kreativa klimat ger effekter på dels kvalité, innovation, arbetstillfredsställelse samt även en organisations produktivitet och ekonomiska aspekter.

Ovanstående har alltså en stor betydelse för både människorna inom organisationen och deras trivsel, samtidigt som det påverkar organisationers övergripande resultat. (ibid)

Ekvall (ibid) delar in en organisations kreativa klimat i tio dimensioner. De tio dimensionerna har sin utgångspunkt utifrån ett flertal studier som grundas i basala principer, teorier, fältforskningsstudier och organisationspsykologi. De tio dimensionerna beskriv som följande:

Utmaning. Dimensionen *utmaning* beskriver en organisations medarbetare och deras engagemang samt dagliga trivsel. Finner medarbetarna glädje och meningsfullhet i det dagliga arbetet lägger de även ner tid och energi på att utvecklas. Finns det däremot en låg utmaningsupplevelse upplever medarbetarna istället brist på intresse och likgiltighet för arbetet inom organisationen.

Frihet. Dimensionen *frihet* beskriver medarbetarnas handlanden och initiativtagande inom organisationen. Medarbetarna diskuterar utvecklingsmöjligheter med varandra och upplever att de har möjlighet att göra det genom en känsla av frihet och självständighet inom organisationen. Finns det däremot en låg frihetskänsla inom en organisation har medarbetarna istället en tendens till att vara styrda av regler samt passiva i det egna handlande och istället hålla sig inom ramen för en organisations etablerade regelsättning.

Idéstöd. Beskriver hur nya idéer bemöts och hanteras av en organisations anställda och ledare. Medarbetare inom en organisation bemöter varandras idéer med entusiasm, stöd och engagemang. När det råder ett bristande *idéstöd* inom en organisation bemöts idéer med en skepsis och kritik, som fokuserar på idéers problem istället för möjligheter.

Tillit/Öppenhet. Denna dimension beskriver de känslomässiga beteenden inom en organisation som medför att medarbetarna har en stark tillit gentemot varandra. De känner en öppenhet i att anförtro sig till varandra med idéer, utan att mötas av negativ kritik eller känna sig förolämpade utav det. Kommunikationen är, vid en hög dimension av öppenhet och tillit, rak och tydlig. Om det finns en låg tillit och öppenhet inom en organisation består kommunikationen istället av misstänksamhet och misstro till varandra samt en rädsla för att andra skall stjäla ens uppkomna idé.

Dynamik/Livfullhet. Livet inom en organisation är dynamisk och livfull, där nya situationer och alternativ uppstår löpande som skapar ett dynamiskt flöde och leder utvecklingen framåt. Finns det däremot en låg dynamik och lekfullhet inom en organisation, stagnerar

utvecklingstakten och den låga dynamiken leder till att medarbetarna arbetar utan överraskningar eller förändringar i vardagen.

Lekfullhet/Humor. Denna dimension beskriver atmosfären inom en organisation som varande avslappnad, spontan och humoristisk. Finns det en låg lekfullhet och humor är stämningen och atmosfären istället seriös, dyster och ansträngd där skratt och humor anses vara olämpligt.

Debatt. Beskriver en organisatorisk öppenhet mellan medarbetares värderingar, tankar och åsikter kring idéer. Det finns en respekt gentemot varandras tidigare erfarenheter och tankar, vilket skapar ett idéflöde samt utbyte mellan kunskap som i sin tur skapar debatt och diskussion där organisationers många röster får komma till tals. Finns det däremot en låg grad av *debatt* stärks de autoritära förhållandena inom organisationer före att låta organisationers olika röster komma till tals.

Konflikter. Förklarar ett tillstånd där organisationers klimat främst består utav interpersonella spänningar och skvaller, där medarbetare ogillar varandra vilket skapar personliga och känslomässiga konflikter. Om det däremot råder lite konflikter inom en organisation håller medarbetarna istället sina personliga impulser i styr och agerar på ett moget förhållningssätt gentemot varandra.

Risktagande. Dimensionen risktagande beskriver en organisations hantering av osäkerhet och snabba beslutsprocesser som fokuserar på att löpande ta tillvara på möjligheter som uppstår. Det behövs alltså inga utredningar och långa analysprocesser, utan organisationer väljer istället att ha ett högt risktagande och fatta snabba beslut. I motsättning till ett högt risktagande medför ett lågt risktagande en tveksamhet och en beslutsprocessosäkerhet där man istället varsamt fattar beslut efter noggranna utredda analyser.

Idétid. Här beskrivs *tiden* som en organisations medarbetare använder för att generera och utveckla idéer. Tiden är inte bunden eller schemalagd utan finns inom ramarna för ett dagligt arbete. Här upplever medarbetare att det finns utrymme för att arbeta och diskutera idéer spontant samt att det avsätts idégenereringstid löpande. I motsatta fall upplever medarbetarna sig låsta till fasta arbetsuppgifter utifrån detaljstyrda scheman som ger medarbetarna ett mindre utrymme för att kunna tänka utanför de dagliga fast uppställda arbetsinstruktionerna.

Ekvalls (1996) tio dimensioner har en teoretisk förankring i kreativitetsforskningen, och visar att organisationer som har höga värden inom samtliga dimensioner, förutom dimensionen *konflikt*, kan förväntas besitta en god förmåga att utvecklas där innovationshöjden uppskattas

som varande hög. En organisation, vid ett positivt kreativt klimat, kan därför genom en mätning av Ekvalls (ibid) CCQ© formulär, identifiera en organisations utvecklingsförmåga då de tio dimensionerna dels påverkar organisatoriska processer såsom problemlösning, beslutsfattande och kommunikation. Likväl som dimensionerna påverkar samordning, styrning, medarbetares psykologiska processer, engagemanget och motivationen inom en organisation. (ibid).

Om det däremot identifieras ett svagt kreativt klimat inom en organisation, utifrån Ekvalls (ibid) CCQ© mätning, kan det leda till en stagnerad organisation med lägre produktion och hög sjukfrånvaro bland medarbetarna, vilket i sin tur påverkar organisationens resultat och effektivitet (Leeneer-Axelsson & Thylefors, 1991).

2.2.1 Kreativ eller innovativ organisation

Inom organisationsforskningen finns det en rad olika sätt att beskriva en organisation. Det görs en åtskillnad mellan en kreativ- och innovativ organisation. En *kreativ organisation* beskrivs av Mcfadzeam (1998) genom att nya idéer skapas och att det finns ett utrymme inom organisationen som ger plats för nytänk, idégenerering och idéskapande. En *innovativ organisation* är en organisation som likaså jobbar med kreativa processer för hur man tar fram nya idéer, men är dessutom duktig på att ta till vara på uppkomna idéer och implementera dem inom organisationen (Mcfadzeam, 1998 & Tidd & Bessant, 2007).

Inom olika branscher ställs det mer eller mindre höga krav på att snabbt kunna implementera nyuppkomna idéer för att bevara en eventuell produktionseffektivitet. Särskilt inom industrier finns det ett stort behov av att kostnads- och tidseffektivisera det dagliga arbetet och samtidigt utvecklas, vilket ställer krav på en organisations interna processer i det dagliga utvecklingsarbetet. (Bicheno, 2004). *”… doing more with less - less time, less space, less human effort, less machinery, less materials – while giving customers what they want”* (Dennis, 2007, s.13). Balansen mellan att utveckla och producera är därför oerhört viktig för en organisation att kunna administrera och balansera. Detta då en organisation har begränsade resurser och måste finna en balans mellan det operativa arbetet och utveckling (Holmblad Brunsson, 2002).

2.2.2 Exploitation och Exploration

Balansen mellan det operativa arbetet och utveckling beskrivs inom forskningen bland annat genom begreppen *exploitation* och *exploration*. Dessa begrepp beskriver utveckling ur olika perspektiv, där *exploitation* kännetecknas av en utveckling inom befintliga system och processer medan *exploration* betecknar utvecklingsarbete som rör framtida

utvecklingsområden som särskiljer sig radikalt. Många studier gör ovanstående särskiljning mellan utvecklingsbegreppen *exploration* och *exploitation*, då de ser svårigheter i att hantera dessa två samtidigt (Hjemgren & Dubois, 2012).

Jansen (2005) gör en illustrativ särskiljning mellan begreppen och beskriver skillnaderna i utfall, kunskapsbas, ursprung samt prestationsföljder.

	Exploratory Innovation	**Exploitative Innovation**
Definition	are radical innovations and are designed to meet the needs of emerging customers or markets	are incremental innovations and are designed to meet the needs of existing customers or markets
Outcomes	new designs, new markets, and new distribution channels	existing designs, current markets, and existing distribution channels
Knowledge base	require new knowledge and departure from existing knowledge	build and broaden existing knowledge and skills
Result from	search, variation, flexibility, experimentation, and risk-taking	refinement, production, efficiency, and execution
Performance implications	distant in time	short-term benefits

Tabell 2: Exploratory innovation and exploitative innovation (Jansen, 2005).

Gupta, Smith & Shalley (2006) definierar *exploration* och *exploitation* genom att minska olikheterna mellan dessa begrepp och menar att både *exploration* och *exploitation* kännetecknas utav en lärande och utvecklande organisation, där utvecklingsgraden mellan dessa varierar. Inom *exploitation* ligger fokus på existerande processer inom organisationen och koncentrationen riktas åt utveckling samt optimering av nuvarande operativt arbete. (ibid). Begreppet *exploration* beskriver en öppen, utvecklande och risktagande organisation med flexibilitet och förändring i fokus (Mattes & Ralph-Christian 2013-05-29). Förändringar sker i en mer radikal innovationsnivå med processer och utforskning av ny kunskap som utgångspunkt. Variationerna inom en organisation blir större genom att organisationens medarbetare vågar att experimentera mycket i det dagliga arbetet och att det råder en lekfull stämning (Gupta, Smith & Shalley, 2006). *”The distinction between exploitation and exploration is often a matter of degree rather than kind.*

Accordingly, exploitation-exploration should be viewed as a continuum rather than a choice between discrete options." (Lavie, Stettner & Tushman, 2010, s.114).

2.2.3 Organisatorisk ambidextrösförmåga

Sedan tidigare forskning har en organisations *ambidextrösförmåga* visat sig vara en viktig framgångsfaktor i hanteringen av balansen mellan *exploration* och *exploitation*. Den organisatoriska *ambidextrösförmågan* innebär hantering av två delar parallellt. Dels hantering av det dagliga arbetet samtidigt som det krävs en förmåga att identifiera omvärldsförändringar och eventuellt skapa en intern organisationsförändring som matchar omvärldsförändringar (Jansen, 2005). "*One key difference between firms that are able to adapt and those that fail has to do with the ability to engage in exploration, even while improving existing routines*" (McGrath, 2001, s.119).

Begreppet *ambidextrösförmåga* har används i en rad olika studier och sammanhang, vilket hotar begreppets innebörd och betydelse. För att skapa en förståelse för hur en organisation arbetar med *exploitation* och *exploration* bör begreppet *ambidextrösförmåga* ses utifrån tre olika perspektiv, Sekventiell-, strukturell och kontextuell, som alla ger skilda förklaringar av en organisations *ambidextrösförmåga* (O'Reilly III & Tushman, 2013).

Den *sekventiella ambidextrösförmågan* förklarar en organisations förmåga att förändras och anpassa sig efter omvärlden, genom att skifta sina interna processer och strukturer sekventiellt, och därmed kunna anpassa sig löpande i förhållande till olika marknadstillstånd. Den *strukturella ambidextrösförmågan* berör hur en organisation strategiskt väljer att dela upp organisationen i mindre enheter som möjliggör att det övergripande arbetas med exploration och exploitation på olika enheter parallellt. Samtliga enheter hålls ihop av en gemensam målbild samt värderingar som delas och genomsyrar organisationen. Slutligen beskriver den *kontextuella ambidextrösförmågan* en organisations processer och system som varande flexibla, så att medarbetarna tillsammans kan vara överens om när man behöver prioritera en viss typ av arbete och när man inte skall göra det (ibid).

Att hantera det ständiga växelspelet mellan *exploration* och *exploitation*, påverkas även av huruvida en organisations arbete fokuserar på externa- eller interna faktorer. Drivkraften kan variera mellan organisationers sätt att förhålla sig till omgivningen. Organisationer låter sig i mer eller mindre grad påverkas utav omvärlden, vilket medför att externa förändringar inte alltid får en inverkan på en organisation fören organisationen själv fattar beslut om att låta det påverka och eventuellt förändra interna processer (Alvesson & Sveningsson, 2012).

2.2.4 Externa förhållanden

Distributörer och kunders röster som involveras i utvecklingsarbetet kan likaså variera mellan organisationer. Genom att ha ett nära samarbete med kunder och distributörer kan dessa röster medföra att en organisations interna utveckling påverkas och gynnas i förhållande till övriga aktörer på marknaden. Om inte övriga distributörer samt kunders efterfrågan och behov tas med i innovations- och utvecklingsarbetet, finns det en eventuell risk för en svag koppling till varför förbättringen implementeras. ”*It seems more adequate to achieve those goals that are more dependet on the competitive environment*” (Hernández-Espallardo, Sánchez-pérez & Segovia-Lopes, 2011, s.213).

För att säkerställa att utvecklingsarbetet sker på ett, för organisationen, adekvat och effektivt sätt, bör en organisations ledning säkerställa effektivitetsutvecklingens interna faktorer. Detta kan göras genom att absorbera yttre faktorer som rör kunderna och marknadssituationen som organisationen berörs utav. Förloras kopplingen däremellan finns det en risk för att de interna förbättringsåtgärderna får ett övertag som medför att omvärlden glöms bort i utvecklingsarbetet (Hernández-Espallardo, Sánchez-pérez & Segovia-Lopes, 2011). *”There is a need to explore the interplay between internal and external processes in the creation and preservation of organizational ambidexterity”* (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009, s.686).

Balansen mellan att effektivisera det operativa arbetet och samtidigt förhålla sig flexibelt mot omvärlden är alltså en utmaning för organisationer. Hur organisationer hanterar denna balans beror på en rad olika faktorer som påvisar komplexiteten som hänger nära samman med hanteringen av *effektivitet* och *flexibilitet* (Gupta, A.K., Smith, K., & Shalley, C.E., 2006).

2.3 Medarbetare inom en organisation

För att möjliggöra ett arbete med effektivitet och flexibilitet spelar en organisations medarbetare en viktig roll. För att få medarbetarna intresserade av att bidra till en organisations utveckling, är det viktigt att de trivs i sin yrkesroll och att de finner det intressant att bidra till organisationens utveckling. Trivsel är förvisso en subjektiv åsikt och är därmed svår att definiera, men några övergripande förhållanden finns gemensamt för alla. Varje enskild medarbetare har i en varierad grad ett behov av att uppmärksammas och uppskattas för deras insats, så att deras position inom organisationen uppfattas som värdefull. Kritik och bestraffning bör undvikas, för att inte få medarbetarna att känna rädsla för nya initiativ, då detta hämmar kreativiteten och möjliga resultat. ”*För att en grupp skall fungera*

optimalt måste både lagets och de enskilda spelarnas behov tillfredsställas" (Rollof, 1999, s.113).

Sambandet mellan insats och utbyte är enligt Larsen (2010) centralt för att förstå motivationen bland medarbetare inom en organisation, både för en grupp och för enskilda personer. Om man vill engagera en grupp medarbetare är det viktigt att ett insatsutbyte relateras till arbetsgruppen på ett sätt så att alla medarbetare upplever att de får någonting ut av det. En säker väg till missnöje är att fatta beslut över huvuden på medarbetare och ställa högre krav och höja insatskraven utan att också höja utbytet. Slutligen poängterar Larsen (ibid) att det är viktigt att vara medveten om att svängningar inom motivation är vanliga för såväl individer som grupper.

2.3.1 Förändringsmotstånd och medarbetares mindset

Vid förändringar och utvecklingsarbete inom en organisation är det av stor vikt att förstå medarbetares inställning till förändringar och hur det påverkar dem. Enligt Rollof (1999) möter förändringar alltid någon form av motstånd. Detta motstånd grundar sig ofta i personliga och sociala aspekter som medarbetare har varit med om tidigare vilket påverkar deras inställning till förändringar övergripande (Alvesson & Svenningsson, 2012). Ändå upplever de flesta anställda inom en organisation intuitivt att förändringar innebär någonting positivt som leder utvecklingen framåt (Rollof, 1999).

En möjlighet att påverka medarbetares eventuella förändringsmotstånd är att involvera dem i utvecklingsarbetet och låta det råda en transparens som ökar förståelsen för en eventuell förändring. Genom att engagera medarbetarna inom en organisation tidigt vid utvecklingsarbete och eventuella förändringsprocesser skapas en aktiv involvering, som reducerar risken för att friktion och förändringsmotstånd uppstår (Alvesson & Svenningsson, 2012). Tidd & Bessant (2009) lyfter detta genom begreppet *high involvement innovation,* som förklarar värdet i att engagera alla medarbetare inom en organisation för att ständigt öka inflytandet av medarbetarnas insatser. Detta för att påvisa att om alla inom en organisation bidrar med sina tankar och kunnande finns det en god chans att det genererar en vinst för alla parter (ibid).

En arbetsgrupp behöver alltså övergripande förstå motiv och mål i en given situation för att förstå sammanhanget. Är målet för abstrakt eller otydligt finns det en risk att medarbetare uppfattar arbetsuppgiften som onödig och irrelevant. ”*Gruppen uppfattar uppgiften som felaktig eller onödig, eller förstår inte dess innebörd*” (Rollof, 1999, s.115). I arbetet med att

involvera organisationens medarbetare är det därför angeläget att skapa en övergripande känsla av sammanhang bland medarbetarna, för att de skall kunna uppleva sin arbetssituation som meningsfull (Rollof, 1999).

2.4 Ledarskapets betydelse

För att uppnå en hög involvering och förståelse av sammanhanget bland en organisations medarbetare krävs ett ledarskap som samordnar, styr och uppmuntrar till att skapa en delaktighet inom en organisation. En ledare bör uppmuntra organisationens medarbetare till ett kreativt tänkande och stimulera stämningen för att ge utrymme för kreativitet och innovation (De Jager, Muller & Roodt, 2013). Enligt Backström (2006) kan en ledare skapa detta utrymme genom att förhålla sig som en *regissör* till medarbetare inom en organisation och ha en central och avgörande roll i förberedelser av involveringsprocesser. Denna förberedelse skapar förutsättningar för självorganisering vilket medför att medarbetare kan arbeta självständigt för att utveckla organisationen och det dagliga arbetet. Detta har till följd att ledaren inte behöva styra och *dirigera* det dagliga arbetet. (ibid).

En ledare bör skapa förutsättningar för att medarbetare trivs i det dagliga arbetet och samtidigt skapa ett intresse för organisationens verksamhet. För att skapa förutsättningar till detta intresse behöver en ledare sprida en övergripande acceptans av utmaningar, stimulera till samarbete och divergent tänkande samt skapa förståelse för ett systemtänk som genomsyrar hela organisationen (Ekvall, 1996).

En ledare spelar således en viktig roll för en organisations arbete med kreativitet och kan påverka medarbetares inställning till att våga yttra sig och dela med sig av tankar och idéer. Ledaren bör ge medarbetare löpande feedback och återkoppling på framkomna idéer för att kunna ge ett socialt stöd och på så sätt balansera medarbetares eget ansvarstagande och frihet. *”The leaders, through their behaviours, can influence employees’ perceptions of their work environments, which in turn can influence their creativity”* (Rasulzada, 2007 s.25).

För att ledare skall kunna ge medarbetare löpande feedback och stöd i kreativitets- och utvecklingsarbete behöver de anställda erhålla förutsättningar för att arbeta med utveckling och uppleva sig ha *tid* och *resurser* (Ekvall, 1996). Om för lite *tid* ges till medarbetare inom en organisation, skapas svårigheter av tidspress som kan medföra att ett kreativt tänkande hämmas. Det är därför en ledares utmaning att skapa förutsättningarna för en balans mellan idétid, operativt arbetet och utveckling (Tidd & Bessant, 2009). *”Several authors state that*

ambidextrous managers have both a short-term and a long-term orientation" (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009, s.687).

För att få anställda inom en organisation att bibehålla motivation och intresse för arbetet med ständig utveckling behövs en ledares feedback, coachning och belöning som lyfter de anställda och uppfyller medarbetarnas basala behov av att bli sedda och hörda (Rollof, 1999).

3. Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen av förutsättningarna för en utvecklingsorienterad organisation i en industriell kontext. Studien syftar dessutom till att mäta en organisationsenhets kreativa klimat samt att ställa detta i relation till hur medarbetare och ledare förhåller sig utvecklingsorienterade.

4.1 Forskningsfråga

- Vilka möjligheter och hinder upplever medarbetare och ledare för att vara utvecklingsorienterade?

4.2 Avgränsning

Inom ramen för denna kvalitativorienterade fallstudie görs inga övergripande generaliseringar till en population, vilket medför att studien istället utgår ifrån teoretiska slutsatser och bidrar till en inblick i en större svensk industris rådande interna utvecklingsorienteringsarbete med särskilt fokus på medarbetarna, ledarskapet, organisationens kreativa klimat samt interna processer. Detta för att bidra till en måttlig generaliserbarhet utifrån studiens teoretiska referensram och fallstudiens kvalitativa fynd. Studien syftar således till att beskriva tillstånd, dimensioner och spänningsområden och ställa dessa i relation till studiens teoretiska referensram och därmed skapa förutsättningar för en ram av kvalitéer som kan beskriva komplexiteten vid en organisations utvecklingsorientering. Inom ramen för denna studie finns det inte möjlighet att fördjupa sig inom några av studiens fynd, vilket medför att dessa endast beskrivs och analyseras övergripande. Nyckel för denna studie är således att avgränsa studien till organisationens rådande utvecklingsarbete och möjliggöra senare jämförelser till studiens resultat i förhållande till den teoretiska referensramen och liknande studier i andra sammanhang som därmed möjliggör måttliga generaliseringar förekomst (Bryman, 2008).

4.4 Företaget

Företaget som fallstudien är utlagt på är en svenskgrundad industri i Mellansverige som tillverkar och utvecklar produkter och tjänster inom elektronikområdet och som är dotterbolag

till en större koncern. Koncernen har dotterbolag etablerade i Sverige, Storbritannien, Tyskland, Frankrike, Singapore, Nordamerika och Taiwan och är försäljningsparterns till omkring 35 länder världen över.

I studien studeras endast internrådande förhållanden i en svensk organisationsenhet som begränsas till 62 medarbetare som är fördelade enligt följande:

Produktionsavdelningen	32
Övriga avdelningar	30

Fördelningen av dessa två kategorier har skapats då studien har valt att anonymisera organisationens medarbetare, eftersom en specificering av samtliga avdelningar skulle hota anonymiteten. Den avgränsade studerade organisationsenheten håller en hög produktionstakt och har årligen en omsättning på approximativt 250 000 000 SEK. Övergripande har organisationen som mål och vision att inom de nästkommande tre åren fördubbla omsättningen och anställa ytterligare cirka 50 medarbetare. Det finns en tydlig strävan efter att ständigt utvecklas och växa sig starkare i sin marknadsposition vilket ger uttryck för att organisationen vill förhålla sig utvecklingsorienterad.

4.5 Återföring

För att bidra till innovationsuppdragets och studiens realiserbarhet har studiens författare och den medverkande organisationsenhetens kontaktperson haft en öppen dialog löpande under arbetets gång. Detta för att studien under arbetsprocessen skulle kunna kompletteras med ytterligare information om så behövdes. Organisationens kontaktperson samt representanter fick möjlighet att komma med invändningar för eventuella kompletteringar och ändringsförslag i enlighet med forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2002). Överlämningens form och omfång avgörs sedan av organisationens kontaktperson. Studien kommer slutligen att publiceras på det digitala vetenskapsarkivet DiVA, efter examination.

4.6 Studiens innovationsbidrag

Organisationers utvecklingsförmåga har under många år studerats ur många olika synvinklar, ofta inom forskningsområden som rör organisationsförändringar. Ett ökande behov av att beskriva förutsättningarna för hur en organisation arbetar utvecklingsorienterat och hanterar en ständigt föränderliga omvärld bidrar till ett ökat behov av att förstå attityder, beteenden och mönster som spänner sig över en hel organisation (Ekvall, 1996). Detta för att identifiera och

undersöka vilka aspekter som kan ha en inverkan på den organisatoriska utvecklingsorienteringen. Utifrån en sådan beskrivning av förutsättningarna är det därmed möjligt att identifiera en specifik organisations utvecklingsorientering och utrymme för nya förbättrings- och förändringsmöjligheters förekomst.

Studiens innovationsbidrag är således att undersöka förutsättningarna för en organisations utvecklingsorientering i en industriell kontext genom att studera vilka möjligheter samt hinder medarbetare och ledare upplever vid utvecklingsarbete. Förhoppningen är att identifiera eventuella interna påverkansfaktorer som inverkar på organisationen utvecklingsorientering med hoppet om att kunna bidra till en ökad insikt i de olika delarnas inverkan.

4. Metod

I detta avsnitt redogörs studiens procedur och metodologiska utgångspunkter som legat till grund för den empiriska datainsamlingen samt en kritisk granskning och diskussion rörande studiens reliabilitet och validitet. Avsnittet avslutas med en genomgång av studiens tillvägagångssätt som ligger till grund för analys av empirimaterialet samt en avslutande metoddiskussion.

5.1 Procedur

Arbetsproceduren för studien sträckte sig från en tidperiod mellan början av sommaren 2014 till mitten av januari 2015. Studiens arbetsprocedur krävde stor flexibilitet och var en ständig pågående föränderlig process med en omfattande litteraturgenomlysning. Under hela processen användes kunskap och förmågor från tidigare kurser och livserfarenheter, studiens handledare, kunskap från den studerande organisationen samt omgivningen där det diskuterades om det utvalda ämne som valt fram att studera. Forskningsfrågan som studien hade till syfte att studera vilade på att *öka förståelsen för förutsättningarna för en utvecklingsorienterad organisation i en industriell kontext* med forskningsfrågan *vilka hinder och möjligheter upplever medarbetare och ledare för att vara utvecklingsorienterade?*

En nyfikenhet av att samtala kring ämnet fanns under hela processen och genom pappersark samt Whiteboard framförde och arbetades det med intressanta uppkomna ämnen som hade bemöts under litteraturgenomlysningen. Att planera, skriva och rita processen på pappersark var ett hjälpmedel i processen för att försöka skapa en överblick samt en röd tråd av upplägget för studien.

Under studiens arbetsprocedur användes ständigt en projektdagbok där det reflekterades över de val och beslut som togs under studiens förlopp. Val och beslut var återkommande fenomen under studiens process och det skedde reflektioner och diskussioner inför varje beslut, vilket påverkade att förändringar skedde medvetet. De ändringar som beslutades berodde på att nya infallsvinklar skapades under arbetets gång. Studien skapades gemensamt genom fysiska träffar under vardagarna.

Proceduren påbörjades i juni 2014 genom en omfattande litteraturgenomlysning av tidigare studier och forskning för att se vilka intressanta möjligheter för vidare studier som kunde finnas. Efter litteraturgenomlysningen väcktes ett intresse, vilket skapade utrymme för diskussion och analysering av de olika teorierna som berörde studiens omfattning. Under studien gavs det tillfälle att fortsätta läsa vidare för att hitta skärningspunkter till kommande frågeställning. Av genomlysning av tidigare studier växte studiens syfte och frågeställning sakta fram.

När studiens syfte valts ut och bekräftat vilket innovationsbidrag som den skulle utge, påbörjades sökandet efter potentiella företag. Under tiden som sökandet av företag skedde så pågick det kontinuerliga möten med studiens handledare för att skapa ett ännu tydligare och mer avgränsat syfte till ämnet, samtidigt som ytterligare teorier studerades för att inte fästa kunskapen för tidigt i arbetsprocessen. Under november månad skapades ett ömsesidigt samarbete med en organisation som var intresserad och som ansågs passande för vad studien skulle behandla. Organisationen som var positiv till ett deltagande var en privat aktör med internationell anknytning med en tydligt uttalad utvecklingsvilja. Det skapades en tidsplan för båda inblandande parter som skulle ge utrymme att förhålla sig till. Tidsplanen redovisade när empiriinsamlingen genom intervjuer och enkäter skulle genomföras samt när de skulle samlas in.

Efter insamling och sammanställningen av empirin påbörjades utformningen av studien. Justeringar och ändringar gjordes kontinuerligt under studien eftersom nya upptäckter och fördjupningar gjordes under studiens utformning. Det krävdes både kreativitet och flexibilitet då studien hela tiden utsattes för nya prövningar.

5.2 Metodansats

Studien utgår ifrån en *abduktiv* frågeställning. Metodansatsen utgår ifrån en *triangulering,* för att få en varierad metodanvändning och en bred empiriinsamling. Detta för att förstärka trovärdigheten och ge en större tillförlitlighet i studiens analys och resultat utifrån uppställd

frågeställning. Trianguleringsansatsen bestod utav en kvantitativ och delvist kvalitativ *enkätundersökning*, fyra stycken *semistrukturerade intervjuer* samt en *icke strukturerad observation.* (Bryman, 2013)

Den *kvantitativa enkätundersökningen* genomfördes genom användningen utav en förenklad version av Göran Ekvalls (1990) standardiserade CCQ© instrument som mäter en organisations kreativa klimat. Enkätundersökningens syfte var att identifiera organisationens kreativa klimat och få en uppskattning kring hur medarbetarna upplevde det rådande klimatet och stämningen inom organisationen. För att få fördjupad inblick i medarbetarnas upplevda situation inom det kreativa klimatet kompletterades den kvantitativa delen med en kvalitativ del som gav utrymme för respondenten att fördjupa sina svar ytterligare.

Metoden kompletterades med en icke *strukturerad observation* av organisationens interna ständiga förbättringsgenomgång, för att få en inblick i hur de interna processerna hanteras och iaktta beteenden, stämning och kommunikation under genomgången. För att få en ökad fördjupad kännedom kompletterades metoden med fyra stycken *semistrukturerade intervjuer*.

Studiens förhoppning var att trianguleringen, genom den breda och metodvarierande empiriinsamlingen, bidrog till en ökad förståelse av organisationen som studien syftade att studera. (Bryman, 2008). Varje metodanvändning beskrivs detaljerat nedan.

5.3 Enkäter

5.3.1 Enkätprocedur

Studien använde sig utav strukturerade enkätformulär som i pappersform delades ut till organisationens avdelningschefer som därefter delade ut enkäterna till samtliga medarbetare inom organisationen. Med den utlämnade enkäten erhöll medarbetarna ett följebrev som hade godkänts av avdelningscheferna. Där beskrevs studiens övergripande syfte samt enkäternas innehåll och förklarade varför respondenterna hade valts ut till undersökningen samt nyttjandekravet. Detta för att skapa en ökad förståelse av enkätens betydelse (Bryman, 2013).

Den bakomliggande orsaken till valet av pappersenkät var då insamlingstiden begränsades till enbart en vecka och därmed medförde att fysiskt ifyllda enkäter var ett bättre alternativ framför elektroniska enkäter. Detta då samtliga medarbetare inom organisationen inte hade tillgång till en egen dator, vilket eventuellt skulle kunna medfört ett större bortfall om elektroniska enkäter hade valts som datainsamlingsmetod. (ibid.).

Insamlingen av ifyllda enkäter gjordes av organisationens receptionist som säkerställde medarbetarnas anonymitet genom ett opartiskt förhållande och studien kommer inte att kunna redogöra för eventuella påverkansfaktorer som medfört till ett bortfall av enkätrespondenter. (ibid.).

Utformningen av enkäterna gav utrymme för respondenterna att ange vilken avdelning de tillhörde vilket medförde att en uppdelning av respondenter möjliggjordes. Uppdelningen medförde att enkäterna delades upp i två svarsgruppsenheter. Ena respondentgruppen, som omfattade majoriteten av de besvarade enkäterna, fick ett tillämpningsnamn: *Produktion*. Den andra svargruppsenheten; *Övriga avdelningar* fick identifiera en samlad blandning av de övriga avdelningar som bestod av en mindre del av besvarade enkäter. Urskiljningen och sammanställandet i två olika enheter skapades för att anonymiteten skulle genomsyra hela arbetet och att det inte skulle lämnas utrymme till att identifiera en separat medarbetare från en avdelning. Respondenterna besvarade enkäten på egen hand och de förhöll sig anonyma. (ibid.).

Avdelningen *Produktion* bestod utav trettiotvå medarbetare som arbetade i produktion på olika stationer inom produktionsavdelningen. Vid insamlingstillfället mottogs arton besvarade enkäter från avdelningen *Produktion* och nio besvarade enkäter från svarsgruppenheten *Övriga avdelningar*. Detta gav en svarsfrekvens på 66,6 % för svarsgrupp *Produktion* och 33,4% för svarsgruppsenheten *Övriga avdelningar*.

5.3.2 Enkätverktyg Göran Ekvall CCQ© Formulär (Ekvall, 1990)

Studien använde sig utav en förkortad version utav Göran Ekvalls (1990) standardiserade CCQ© formulär för ett kreativt klimat. CCQ© formuläret mäter en organisations kreativa klimat, där respondenten får frågor som rör organisationslivet och hur man beter sig inom organisationen. CCQ© formuläret ger en objektiv syn som fokuserar på beteenden snarare än subjektiva tankar och åsikter (ibid.). Formuläret består utav trettio påståenden som rör det kreativa klimatet inom en organisation. Dessa påståenden är indelade i tio dimensioner med fem påståenden för varje dimension. De tio dimensionerna som mäts är utmaning, frihet, idéstöd, tillit, dynamik, lekfullhet, debatt, konflikt, risktagande och idétid. Svaren anges med hjälp av en skala mellan 0-3 där varje grad anger en innebörd som respondenten väljer genom att ringa in sitt svar. Resultatet av CCQ© formuläret indikerar en organisations kreativa klimat, där höga nivåer på dimensionerna anses ha en positiv påverkan på en organisations kreativa klimat, med undantag för dimensionen konflikt (ibid.). Eftersom Göran Ekvalls (ibid.) CCQ© formulär är en välbeprövad och forskningsenlig studerad metod finns det en

god intern validitet och reliabilitet för metodens användning som dessutom ger goda förutsättningar för replikation. Detta gör att metoden är användbar vid longitudinella undersökningar (Bryman, 2013). Av upphovsrättsliga skäl bifogas enkätformuläret inte inom ramen för denna studie.

Göran Ekvalls (1990) CCQ© formulär kompletterades med tre kvalitativa frågeställningar som gav respondenterna en möjlighet till att fördjupa sina svar ytterligare angående organisationens kreativa klimat. Detta för att säkerställa kompletteringsmöjligheten men begränsades likaså till ett fåtal öppna frågor för att inte försvåra enkäten och dess frågor (Bryman, 2013).

Sammanställningen av verktyget skedde på ett utformat datainsamlingsformulär i Microsoft Excel för att inte ge utrymme till misstag genom mänskliga faktorer som påverkade sammanställningsresultatet. Studien reserverar sig för eventuella uppkomna fel vid inmatningen av respondenternas svar i programmet Microsoft Excel. Beräkningssammanställningen skedde genom en anpassad formel i Microsoft Excel, vilket säkerställde uträkningarnas pålitlighet. (ibid.)

5.3.3 Bortfall av enkäter

Enkäter som metodinsamling har begränsning i att medföra ett relativt stort bortfall (Bryman, 2013). Bortfall kan påverka datainsamlingen till en svag reliabilitet som i sig kan medföra en risk för resultatets tillförlitlighet. Detta eftersom det ej går att påvisa huruvida de respondenter som valde att inte besvara enkäten hade påverkat utfallet av resultatet (ibid.). Av sextio stycken utlämnade enkäter förblev svarsfrekvensen av de totalt besvarade enkäterna 45 %, vilket medförde ett bortfall på 55 %. Organisationens medarbetare hade möjlighet att fylla i enkäten under arbetstid och hade ledningens stöd. Studien kan dock inte påvisa orsaksförklaringarna till bortfallet och kommer att ta avstånd från eventuella konsekvenser som svarsfrekvens kan innebära (ibid.).

5.4 Observation av organisationens arbete med ständiga förbättringar.

Studien använde sig utav *icke strukturerade observationer* vid ett tillfälle där organisationens produktionsmedarbetare presenterade deras ständiga förbättringsarbete. Metoden, *icke strukturerade observationer*, hade inom ramen för denna studie till syfte att så detaljerat som möjligt observera hur produktionsmedarbetarna betedde sig och dokumentera händelserna som uppstod under observationen, utan någon användning av fastställda observationsschema. Tillvägagångssättet gjorde det möjligt att skapa en narrativ beskrivning av beteenden i den

studerande situationen, vilket skiljer sig ifrån andra metoder där slutsatser behöver dras utifrån respondenters uttalanden innan beteenden kan beskrivas (Bryman, 2008).

Genomförandet av observationen utfördes 2014-11-20 under förmiddagen mellan 08.30-11.00 enligt organisationens fastställda tid i produktionslokalerna, så att produktionsmedarbetarna kunde presentera sina förbättringsåtgärder praktiskt på plats. Tiden för genomgången kan ha haft inverkan och en betydelse för situationens utfall och skulle med sannolikhet kunnat resultera i ett annorlunda utfall om genomgången hade genomförts vid en annan tidpunkt eller dag. (ibid.).

Graden av reliabilitet inom studiens *icke strukturerade observation* kan kritiseras då människor generellt tenderar att ändra beteenden i olika sammanhang och situationer, vilket skapar en varians i beteendemönster som inte går att återskapa eller förutse. (ibid.) Likaså kan graden av validitet kritiseras i metoden, då produktionsmedlemmarna som studerades kan ha ändrat sina beteende och skapat en *reaktiv effekt* genom *försökskanineffekten* där produktionsmedarbetarna försökt påverkat deras beteenden till ett mera positivt beteende genom vetskapen om att vara observerade. (ibid.).

Sammanställningen av observationstillfället gjordes utifrån anteckningar från observationstillfället (Observationer av ständiga förbättringar, 2014) och sammanställdes med särskilt fokus på beteenden, utsagor och händelser.

Eftersom valet av *icke strukturella observationer* sällan ger data kring motiv och bakomliggande faktorer som kan ha påverkat observationstillfället, genomfördes ytterligare metoder för att stärka empiriinsamlingen och som syftade till att ge en så bred empiriinsamling så möjlig, i hopp om att samla in ett brett underlag för studiens analys och resultat (Bryman, 2008).

5.6 Intervjuer

Studien kompletterades med fyra *semistrukturerade intervjuer* utav respondenter från organisationen som studerades. *Semistrukturerade intervjuer* som metodkomplettering skedde för att möjliggöra en förståelse av komplexiteten vid en organisations utvecklingsorienteringsarbete samt för att få en fördjupad förståelse av ledarens och medarbetarnas upplevda inställning till den rådande situationen inom organisationen. Förberedelserna innan genomförandet av intervjuerna förekom genom en operationalisering av studiens syfte och forskningsfält, vilket utgjorde intervjufrågornas innehåll (Se intervjuguide bilaga 1). Intervjuarna blev därmed förtrogna med intervjuernas varierande

frågor och var därmed väl förberedda inför vardera intervjun. Målet med intervjuerna var att stimulera samtliga respondenter med ett ungefärligt likvärdigt frågestimuli och därmed skapa ett jämförelsebart empirimaterial som säkerställer studiens reliabilitet (Bryman, 2008).

Urvalet av respondenter för intervjuerna skedde genom ett möte med organisationens produktionschef, där studiens syfte gicks igenom och empiriundersökningsbehovet redogjordes. Här informerades produktionschefen om syftet med intervjuerna och vad intervjuerna skulle behandla. Därefter gav produktionschefen som förslag om att intervjua dels produktionschefen själv, samt tre medarbetare inom olika enheter i organisationen för att få en bredd i empiriinsamling och tillgång till olika synvinklar och åsikter inom organisationens olika enheter. Urvalet av respondenter skedde alltså utifrån produktionschefens tycke, vilket kan ha utgått ifrån underliggande faktorer som studien inte kommer kunna redogöra för. Att ifrågasätta är därför om resultaten av intervjuerna hade utgett ett annorlunda utfall om intervjurespondenterna hade valt ut slumpmässigt? (Bryman, 2008).

Genomförandet av intervjuerna utfördes 2014-11-25 i ett utav organisationens konferensrum utan några störande element eller ljud som påverkade intervjuerna. Intervjuerna inleddes med en muntlig introduktion till studiens övergripande syfte samt en tydlig intervjuinstruktion, för att öka trovärdigheten och anledningen för respondenternas deltagande. Det användes ett fast uppställt frågeformulär (se bilaga 1) som delvis följdes, men som samtidigt var öppet för möjliggörande av följdfrågor, för att öka respondenternas chans att fördjupa sina svar samt för att uppnå bästa möjliga intervjuklimat (ibid.).

Intervjuarna presenterade löpande intervjuernas övergripande rubriker och kategorier med syftet att informera respondenterna om vilket ämne de nästkommande frågorna skulle behandla. Detta gjordes med syftet att hålla respondenternas fokus genom intervjuerna. Intervjuerna spelades in på en diktafon för att möjliggöra transkribering i efterhand samt en efterföljande analys och jämförelse mellan de fyra intervjuerna (ibid.).

Valet av denna intervjuform utsågs, då vi hade en tidsbegränsad period att genomföra intervjuerna samt att respondenterna behövde avsätta tid ifrån det dagliga arbetet till genomförandet av intervjuerna. Intressant hade varit att undersöka om valet av intervjufrågeordning påverkade respondenternas svar och om utfallet av intervjuerna hade varit en annan om intervjuformen hade genomförts annorlunda. I anslutning till samtliga genomförda intervjuers avslut tackades intervjurespondenterna för deras deltagande och för den avsatta tiden (ibid.).

Efter genomförda intervjuer transkriberades samtliga intervjuer för att därefter kunna sammanfattas och redovisas i studien och efterföljande analyseras utifrån vald frågeställning och teoriansatts. Att transkribera intervjuer kan medföra misstag som begås i att intervjuaren hör fel eller skriver fel. Detta förhindrades i största möjliga mål genom att kontrollyssna igenom samtliga intervjuer efter genomförd transkribering. Många faktorer kan ha påverkat transkriberingsprocessen och i värsta fall leda till felaktigheter, men detta har inom ramen för studien försökts att undvikas i största möjliga mån. (ibid.).

I sammanställningen av intervjuerna av den insamlade empirin från studiens intervjuer kan dessutom omedvetna tolkningar som avviker ifrån verkligheten ha inträffats, vilket läsaren bör ha i åtanke. Detta har dock i största möjliga mån försökts att undvikas genom ett objektivt förhållningssätt till intervjuempiriinsamlingen. (ibid.).

Analys och tolkning av den insamlade empirin från intervjuerna skedde inom ramen för studien i överensstämmelse med nedanstående analysprocess (se avsnitt 5.7) samt författarnas tolkning av insamlad data utifrån studiens teoretiska referensram. Detta medför att det med stor sannolikhet skulle kunna tolkas och analyseras annorlunda av andra parter eller i andra situationer och sammanhang. Studiens teoretiska referensram kan dessutom ifrågasättas då teorier som används har fabricerats av olika författare som under varierande förhållanden har dragit slutsatser utifrån givna omständigheter och bakgrunder som är olik denna studies rådande förhållanden. Skulle studiens teoretiska referensram ersättas med en annan, skulle studiens resultat förmodligen påverkas och eventuellt ge utslag i en annan riktning (Bryman, 2008).

5.7 Analysarbetsprocess och sammanställning av empiri

Studiens insamlade empirimaterial var tämligen omfattande. Anteckningar från observationen digitaliserades och färgkodades utifrån händelser, beteenden och utsagor vilket bidrog till att kategorier växte fram. Intervjuerna transkriberades, vilket medförde att ett tidigt analysarbete kunde påbörja. Materialet bidrog till ökad insikt av organisationen och medförde en eftertänksamhet som på så sätt gynnade analysprocessen som blev en pågående process med inkubationstid. Eftersom analysprocessen har varit ständigt pågående genom hela studien parallellt med andra delar kan det vara svårt att beskriva arbetet som en process som har följt en kronologisk ordning. Incitament som diskussion, undersökning, kritisk granskning av författad text har försiggått parallellt under hela studiens gång och krävt en stor flexibilitet.

Under processen kopplades de framväxta empirikategorierna samman till studiens forskningsfråga samt teoretiska referensram, vilket fungerade som en gallringsprocess där relevanta empirifynd sållades ut. Genom detta upptäcktes motsägelsefulla fynd, mönster och diskrepanser i empirin. Samtliga metoder bidrog till en större holistisk förståelse av verksamheten, vilket medförde att varje metodanvändning bidrog till varandra och påverkade analysprocessen positivt. Löpande diskuterades fynd och därmed har analysarbetet således varit en pågående process som genomsyrat hela studien och möjliggjort att funderingar och nyfikenhet över uppkomna empirifynd har kunna fått påverka studiens utfall.

5.8 Metoddiskussion

Vid en närmare genomgång och utvärdering av fallstudiens utvalda metod är det av avgörande betydelse att diskutera huruvida studiens metod gav en fullkomlig och rättvis bild av det fallstudien syftade att studera. Detta medför att vi som författare av studien i efterhand bör ifrågasätta om studiens metod skulle kunna ha genomförts på annat sätt? Eller om valet av områden som studerades inom ramen för studien skulle kunna ha genomförts med hjälp av andra metodval och om dessa hade varit lämpligare för studien?

Studiens metodval valdes för att övergripande säkerställa studiens validitet och reliabilitet och möjliggöra en kvalitativ måttlig generalisering i förhållande till studiens teoretiska referensram och empiriska fynd. Dock riskerar studiens metodval att ha påverkats av författarnas gemensamma intresse för studiens behandlade områden och tidigare erfarenheter, vilket kan ha bidragit till omedvetna tolkningar. Därmed riskerar studiens resultat, tillförlitlighet och trovärdighet att ha påverkats utav detta. Detta har varit en medveten vetskap som i största möjliga mån har undvikits genom författarnas avsikt att förhålla sig objektivt och utgå ifrån studiens metodval och teoretiska referensram.

5. Resultat/Empiri

Inom detta avsnitt behandlas och presenteras empirin som konstaterats under studiens genomförande. Observation, intervjuer samt enkätundersökning redogörs nedan.

6.1 Observation av organisationens arbete med ständiga förbättringar.

Sedan år 2008 påbörjades ett förbättringsprocessarbete inom organisationen som medförde att under varannan månad har organisationen möte i en kronologisk ordning där ständiga förbättringar behandlas. Varje team inom produktionsenheten får under fritt format presentera vilka förbättringsåtgärder som har implementerats för att effektivisera och förbättra deras arbetssituation och produktionseffektiviteten för ledningen.

De ständiga förbättringarna som skapas av medarbetarna från de olika stationerna inom produktionsenheten skrivs ned på ett standardiserat elektronisk dokument. Det standardiserade dokumentet används som en mall för alla medarbetare för att uppge vilken förbättring som de har åstadkommit och vem som har genomfört den. Informationen som samlas in om förbättringarna är tillgängliga för alla i organisationen. Användningen av dokumentet är ett pågående arbete och skall presenteras med de uppkomna resultateten av de ständiga förbättringarna varannan månad för ledningen.

Ledningen består som regel utav organisationens sverigechef, HR-chefen, R & D-chefen och produktionschefen. Samtliga team väljer för det mesta att genomföra presentationen i produktionsmiljön för att bättre kunna illustrera och visa förbättringsinsatserna i hemmamiljö. Efter varje genomgång går ledningen igenom vartdera teams presentation och bedömer dessa utifrån *resultat*, *drive* och *next step*. Med *resultat* menas vilka förbättringsåtgärder de har implementerat och vad det genererar för företaget. Med *drive* menas medarbetarnas engagemang och med *next step* menas medarbetarbars inställning framåt och om de har några aktiviteter på gång som de ser att de kan arbeta vidare med (Intervju, Produktionschef, 2014).

De möten som under varannan månad sker går under beteckningen *ständiga förbättringar* och har till syfte att synliggöra betydelsen av ständiga förbättringar. Detta för att medarbetarna skall bli medvetna om att även små ständiga förbättringar kan bli stora förändringar för organisationen i ett långsiktigt tänk (Observationer av ständiga förbättringar, 2014).

En viss kritik har enligt produktionschefen (2014) riktats åt dessa förbättringsinsatser av medarbetarna, då de upplever att det tar för mycket tid och hellre önskar att bedriva dagligt arbete eftersom de själva vet vilka förbättringsåtgärder som har implementerats. Detta avser produktionschefen att försöka ändra för att få samtliga anställda att förstå vikten av transparens inom företagen, men att arbetet inte är enkelt och att det kräver fullt fokus och uppmärksamhet varje gång för att medarbetarna förstår vikten av dessa ständiga förbättringsinsatser (ibid.).

Produktionschefen (ibid.) nämnde att de försökt att implementera likande förbättringsarbete i några av deras övriga enheter i andra länder, men att ovanstående format, där chefen lyssnar på medarbetaren, inte lämpar sig i alla kulturer.

Under genomgången observerades produktionsmedarbetarnas och ledningens beteenden, utsagor samt stämningen sinsemellan dem. Genomgången tog ungefär två och en halv timme och stämningen upplevdes vara genomgående öppen och trevlig. Ledningen lyssnade aktivt,

var närvarande och ställde frågor efter varje presentation. Frågorna som ledningen ställde varierade mycket, men hade ett coachande förhållningssätt, som karakteriserades av öppna frågor som medarbetaren själva fick svara på. Exempelfrågor som dök upp under genomgången var bland annat:

- ”Hur mäter Ni åtgärden?”
- ”Vad är vinsten med åtgärden”
- ”Har Ni haft några mål med insatsen?”
- ”Vad har förändringen inneburit?”

  (Observationer av ständiga förbättringar, 2014)

Medarbetarna upplevdes vara ganska förväntansfulla i situationen och hade uppmärksamheten riktat helt och hållet på ledningen och fokus på att göra bra ifrån sig. De upplevdes hjälpa och stötta varandra i presentationerna och fyllde i varandras meningar på ett naturligt sätt. Inom de olika stationspresentationerna märktes det att stämningen inom de olika arbetsgrupperna varierade något. En arbetsgrupp karakteriserades av väldig mycket värme, skratt, och humor, medan andra arbetsgrupper upplevdes mera försiktiga och tillbakadragna.

Oavsett arbetsgrupp och presentationsgenomgång gav ledningen direkt feedback i anslutning till presentationernas avslut och berömde medarbetarna för deras insats. Sverigechefen uppmärksammade att *”många kan hitta på fina idéer, men utmaningen är alltid att få effekten utav idéerna*” (Observationer av ständiga förbättringar, 2014) och att ”*… utmaningen är alltid att sprida informationen om förbättringen. Ett steg i en förbättringsinsats är alltid att information om förbättringen når ut till alla”* (Observationer av ständiga förbättringar, 2014).

Medarbetarna riktade fokus till olika ledningspersoner inom olika frågor som diskuterades. I förbättringsåtgärder som handlade om arbetsmiljö riktades fokus huvudsakligen till HR-chefen och i effektiviseringsfrågor riktades fokus från medarbetarna till produktionschefen. Medarbetarna upplevdes stimulera den heterogena ledningsgruppen då ständiga förbättringar inom olika områden berördes. Det fanns alltså en rik variation av förbättringsåtgärder inom olika områden (Observationer av ständiga förbättringar, 2014).

Under genomgångens avslut lyfte produktionschefen att ”*produktionsförbättringsåtgärder alltid handlar om att skapa sig att ha råd. Sparar vi, så har vi och när man köper in nya maskiner är den inte optimerad utan optimeringen är alltid medarbetarens förtjänst”* (Observationer av ständiga förbättringar, 2014).

6.2 Intervjuer

Inom ramen för studien har det genomförts fyra intervjuer. En med en av organisationens ledare, samt tre intervjuer med medarbetare från olika avdelningar inom organisationen. Intervjuerna genomfördes med anpassade frågor till ledare samt medarbetare (se intervjuguide i bilaga 1). Syftet med intervjuerna var att få en bred inblick i medarbetar- samt ledningsperspektivet och få en fördjupad förståelse för deras upplevda arbetssituation.

6.2.1 Intervju med ledning

Respondenten som intervjuas erhöll titeln som organisationens produktionschef. Personen har arbetat för organisationen i drygt åtta år, sitter med i organisationens ledningsgrupp och har sedan tidigare en lång erfarenhet av produktionsledning inom industri. Produktionsenheten består utav 32 personer (Intervju, produktionschef, 2014).

6.2.2 Organisationens vision, målbild samt strategi

Enligt produktionschefen har organisationen som mål att bli marknadsledande inom deras bransch och fördubbla deras omsättning inom de nästkommande tre åren. Strategin som organisationen har för att uppnå detta är att regelbundet gå igenom vision och målsättningar för medarbetarna. Inom detta arbete är det betydelsefullt att ständigt uppdatera och förbättra strategin för att anpassa sig efter eventuella marknadsförändringar, förklarar produktionschefen. För att regelbundet kunna gå igenom denna strategi och sprida visionen, hålls det avdelningsmöten samt kvartalsmöten med målsättningen att ena medarbetarna kring en gemensam vision. Om detta inte efterföljs finns det enligt produktionschefen en risk att ”*... vi springer åt olika håll*” (Intervju, produktionschef, 2014).

6.2.3 Ständiga förbättringar

Inom organisationen arbetas det dagligen med ständiga förbättringar, vilket har blivit en ledstjärna för ledningen och medarbetarna för att dagligen kunna utveckla sitt arbete. Respondenten förklarar ständiga förbättringar som något som är ”*görbart med egen kraft, som ger resultat*” (Intervju, produktionschef, 2014) för att hålla ett högt tempo och få alla involverade i förbättringsarbetet. Respondenten betonar vikten av att ständiga förbättringar är något som påverkar medarbetarnas dagliga arbete och vardag till det bättre, efter det att förbättringen har genomförts. Förbättringen kan vara i form utav effektivitet, kvalitét eller arbetsmiljöförändring som utvecklar situationen till det bättre och får den enskilda medarbetaren eller gruppen att trivas bättre (ibid.).

Målet med organisationens ständiga förbättringsarbete är inte att befinna sig i teknikens framkant, utan att istället utvecklas inom en tidigare beprövad teknologi och få alla

medarbetare engagerade i utvecklingsarbetet. Betydelsen av det ständiga förbättringsarbetet får en avgörande roll då organisationens konkurrenters produktion är placerade i lågkostnadsländer och därmed har en konkurrensfördel därigenom. För att kunna konkurrera med produktionskostnaden har organisationen som mål att förbättrings- och förflyttningstakten behöver vara snabbare än hos de övriga konkurrerande aktörerna på marknaden (ibid.).

6.2.4 Produktionschefens syn på ledarskapet inom organisationen

För att sprida visionen om att dagligen arbeta med ständiga förbättringar bedrivs ett drivande ledarskap som uppmuntrar medarbetare till idégenerering kring förbättringsåtgärder som gynnar organisationens utveckling. Samtliga chefer har gått en ledarskapsutbildning med en ledarskapskonsult som arbetar med metodiken, *samla gruppen*, som går ut på att ha människan i centrum. I detta ledarskap läggs ett stort fokus på ett coachande förhållningssätt som fokuserar på feedback och snabb återkoppling till medarbetarna. Enligt respondenten är det betydelsefullt att ta sig tiden för att coacha, motivera och stödja medarbetarna för ett mer effektivt arbete. Ledningen består, enligt produktionschefen, utav en sammansvetsad grupp som har arbetat ihop en längre tid och som kompletterar varandra väl. Medarbetarna behöver varierande stöd i utvecklingsarbetet, vilket den heterogena ledningsgruppen skapar utrymme för att bemöta (Intervju, produktionschef, 2014).

6.2.5 Eftersträvad stämning

Produktionschefen ger sedan uttryck för vikten av att få organisationens medarbetare att aktivt bedriva ett utvecklingsarbete inom sitt specifika område. Att samtliga medarbetare *”vill något mera och inte bara stämpla in på morgonen och ut på eftermiddagen…”* (Intervju, produktionschef, 2014). För att uppnå detta eftersträvar ledningen att skapa en stämning som får medarbetarna att trivas och där cheferna stöttar medarbetarna med eventuella förbättringar. Det är enligt produktionschefen viktigt att som ledare finnas nära till hands för att ge snabb återkoppling på medarbetarnas ständiga förbättringar och hålla deras motivation vid liv (Intervju, produktionschef, 2014).

Ibland händer det, enligt produktionschefen, att vissa grupper inte ser några möjliga utvecklingsområden och får svårigheter i att finna nya förbättringslösningar. Då uppmuntrar ledningen ofta de anställda att bryta det dagliga mönstret och göra något avvikande, som att ta en promenad eller liknande för att byta miljö och ge plats för nya idéers framkomst. Det handlar, enligt produktionschefen, om att göra personalen delaktig och skapa en förståelse för

helheten och kommande beslut så att organisationen rör sig i samma riktning och mot samma mål (ibid.).

6.2.6 Balansen mellan effektivitet och flexibilitet

Generellt är respondenten nöjd med produktionens ständiga förbättringsarbete, men ser svårigheter i balansen mellan att producera och utveckla. Vidare är det centralt att medarbetarna släpper taget om produktionen under en kortare tid och istället koncentrerar sig på förbättringsarbetet vilket kan resultera i en förbättring som gynnar tids- och kostnadseffektiviteten. *”… det är en ständig kamp mellan att balansera att producera och att utveckla…”* (Intervju, produktionschef, 2014). Här är det särskilt utmanande att få medarbetarna att ta sig tid för ständigt förbättringsarbete och säkerställa att det sker per automatik. Enligt respondenten så har alla medarbetare inom organisationen tid för ständigt förbättringsarbete, men behöver aktivt avsätta tid för det, vilket kan vara en utmaning (ibid).

Respondenten beskriver balansen mellan effektivitet och flexibilitet som oerhört viktig och utmanande för organisationen eftersom de påverkar varandra, och ibland negativt. När organisationen är för flexibel mot dess kunder och ständigt bemöter efterfrågan samt behov kan en order gynnas och en annan missgynnas. Detta innebär, enligt respondenten, att det inte alla gånger går att förutse vilka konsekvenser som flexibiliteten medför. Flexibilitet kan alltså enligt respondenten påverka att något tidigare planerat i processen behöver flyttas framåt, som i sin tur kan föra med sig en fördröjning som påverkar effektiviteten negativt. *”… Vi är för flexibla för sen så får vi en baksida vid ett annat tillfälle kanske…”* (Intervju, produktionschef, 2014).

6.3 Intervju med medarbetare

Respondenterna som intervjuats är tre medarbetare som arbetar på olika enheter och som har arbetat för organisationen mellan tre och tjugosex år. Enheterna som medarbetarna arbetar på består utav produktionsavdelningen, ekonomiavdelningen och research and development-avdelningen. För att sammanställa och påvisa respondenternas enskilda svar genom intervjuerna, beskrivs de som respondent *A*, *B* och *C* i studien, detta för att bibehålla deras anonymitet.

6.3.1 Eftersträvad stämning

Det finns ingen tydlig uttalad stämning som organisationen eftersträvar, men samtliga respondenter ger uttryck för att det är högt i tak och att det råder en familjär stämning med öppenhet mellan människor. Respondent B beskriver att organisationens medarbetare har som mål att ta gemensamma raster, för att stimulera den öppna stämningen och skapa en

gemenskap som sträcker sig över hela organisationen. Respondenterna A och B beskriver en ”anda” som finns etablerad inom organisationen. Denna ”anda” förklaras av båda som en gemenskap, där det finns en oskriven strävan efter att vilja åt samma håll. Stämningen beskrivs dessutom som varande lättsam med skämtsamma inslag när det faller sig naturligt. Samtidigt belyser respondent A vikten av koncentration och fokusering i deras dagliga arbete, för att inte det skall uppstå några uppkommande fel i exempelvis produktionen. Balansen mellan en trevlig och snacksalig stämning är därför viktig att upprätthålla. Respondent A beskriver dessutom att det finns en vilja till att förstå varandras arbetssituation inom de olika enheterna, för att skapa en transparens inom organisationen. (Intervju, medarbetare A & B, 2014).

6.3.2 Ständiga förbättringar

Organisationens Vice Direktör har enligt alla respondenterna en pådrivande inställning till att ett ständigt förbättringsarbete skall genomsyra hela organisationen och att samtliga medarbetare dagligen skall arbeta med ständiga förbättringar. Ledningen uttalar detta tydligt och vill att alla medarbetare skall vara engagerade i arbetet för att utveckla och stimulera arbetsmomenten till det bättre. Övergripande råder det enligt samtliga respondenter en positiv inställning till organisationens ständiga förbättringsarbete, men samtidigt lyfter respondenterna att arbetet inte får upplevas som krystat eller påträngande. Detta då vissa ständiga förbättringar inte upplevs som särartade och speciella eftersom det enligt respondent A och C ibland är väldigt små förändringar som genomförs. ”*… det får inte bli en hets och ett krav. Det här är någonting som skall komma naturligt. Det är ingenting som ska krystas fram och ingenting som man ska känna att… nej, nu har jag inga ständiga förbättringar som jag har kommit på eller gjort… Man kan ju liksom inte kläcka idéer bara för att man måste kläcka idéer, utan det ska komma naturligt*.” (Intervju, medarbetare A, 2014).

Respondenterna A och C ger uttryck för att det ständiga förbättringsarbetet har pågått under en längre tid, vilket har medfört att många förbättringsåtgärder redan implementerats, framförallt de insatser som är mindre. Detta har enligt respondenterna fört med sig att utrymmet för små ständiga förbättringar har krympt och förfinats. Därför behöver framtida förbättringar vara större förändringar, för att kunna resultera i en förbättring (Intervju, medarbetare A & C, 2014).

Det finns inget uttryckt krav på minst antal förbättringsåtgärder från ledningen, men respondenterna upplever att de på enhetsnivå behöver presentera förbättringar löpande. Dessa ständiga förbättringar upplevs av respondenterna som*”… det kanske är på gott och ont. Att*

det blir lite hitta-på-grejer för att man ska visa upp något, istället för att säga att nej den här månaden har vi ingen förbättring och vi kommer inte på något så vi jobbar på med det vi ska göra istället… det viktiga är inte att man hela tiden har något att redovisa utan det ska ju finnas något behov av det också..." (Intervju, medarbetare B, 2014).

6.3.3 Inställning till ständiga förbättringar

En annan aspekt som lyfts fram är medarbetarnas olikheter och inställning till förändringar, då det är inte alla inom organisationen som har samma inställning till det ständiga förbättringsarbetet. Enligt respondent A är ”*… en del är väldigt rädda för förändringar..."* och påpekar därefter att *"sådär kan vi inte göra för sådär har vi aldrig gjort och en del är ju väldigt positiva så det är ju beroende hur man är som person också. Men de flesta är positiva till att det ska bli en förbättring, sen kanske inte alla tycker att en förändring är en förbättring"* (Intervju, medarbetare A, 2014).

Alla respondenter ger inom ramen för intervjuerna uttryck för att de upplever det som stimulerande och motiverande att komma på nya förbättringsåtgärder och att organisationen stödjer dem i deras arbete. När uppkomsten av förbättringar företräffar är det enligt respondenterna en delad glädje för både organisation och medarbetare, eftersom det förbättrar medarbetarnas arbetssituation och samtidigt ger organisationen ekonomiska fördelar. ”*Det är ju lite win-win som jag var inne på… Det hjälper en själv samtidigt som det kanske kan bli en tidsvinst för företaget*” (Intervju, medarbetare C, 2014).

6.3.4 Tid och stöd för det ständiga utvecklingsarbetet

Det dagliga arbetet håller en hög arbetstakt tidsmässigt vilket ibland kan upplevas påverka det ständiga förbättringsarbetet inom organisationen. Respondenterna upplever sig alla ha ett gott stöd för att arbeta med ständiga förbättringar. Respondent A och B beskriver att det ges goda förutsättningar till att arbeta med ständiga förbättringar av ledarna genom uppmuntran, men upplever emellanåt sig själva som ett hinder i processen, då de ofta väljer att prioritera deras operativa arbete framför att utvärdera och förbättra detta. Respondenterna B och C beskriver senare svårigheten, motsägelsefullheten och paradoxen mellan att ta sig tiden för ständigt förbättringsarbete och vad det senare resulterar i, eftersom det kräver tid och engagemang att komma på förbättringar men samtidigt som det i bästa fall genererar mera tid på sikt. (Intervju, medarbetare A, B & C, 2014).

6.3.5 Delaktighet i organisationens utvecklingsarbete och interna processer

Organisationen arbetar aktivt med att få medarbetarna delaktiga genom att genomföra informationsinsatser där det övergripande beskrivs hur organisationens siffror och

moderbolaget ligger till i förhållande till konkurrerande aktörer på marknaden. Respondenterna A och B beskriver att samtliga medarbetare uppskattar informationsträffarna, då det ger en inblick i organisationen och inspirerar till att utföra ett ännu bättre arbete. ”*Man känner sig lite stolt över att jobba här... Va’ bra vi är, va bra det går och va skönt att de liksom vill satsa på oss… Att de grejer som vi faktiskt producerar här det är världsklass på det. Då blir man lite stolt faktisk. Man känner att det är VI som har gjort det… så får man den här ”vi-känslan” och att alla är lika viktiga… och… det känns tydligt från ledningen att ingen är mindre eller mer värd utan alla är lika viktiga. … man är beroende av varandra och alla är lika viktiga.*” (Intervju, medarbetare B, 2014).

Även på lägre nivåer hålls det löpande möten där medarbetarna får tillfälle att diskutera den befintliga arbetssituationen och vad som kan göras bättre. Respondent A förklarar att det kan vara en utmaning för vissa anställda att yttra sig fritt eftersom en del medarbetare är försiktiga till sättet och inte känner sig bekväma att framföra sina åsikter muntligt inför en arbetsgrupp. Därför är det enligt respondenten viktigt att ge varandra stöd inom organisationen för att alla skall våga komma till uttryck (Intervju, medarbetare A, 2014).

6.3.6 Ledarskapets stöd och motivation

Överlag upplever alla respondenter att det ständiga förbättringsarbete huvudsakligen fokuserar på ekonomiska aspekter, vilket upplevs som hårda värden och kan skrämma bort en del medarbetare som istället fokuserar på mjukare värden såsom framgångssagor inom organisationen som skapar en gemenskap och sammanhållning. Alla respondenter ger uttryck för att ledningens stöd i förbättringsarbetet är oerhört viktigt för att hålla deras motivation vid liv. Detta för att känna en uppskattning i sitt dagliga arbete och skapa en balans mellan upplevda krav och uppskattning från ledningen (Intervju, medarbetare A, B & C, 2014).

Respondent A och C uttrycker dessutom att ledningens uppskattning är central för att de inte skall uppfatta att arbetet är alltför slitsamt. Belöningar och tillställningar efterlyses enligt dem, eftersom det ger en motivationshöjning som bidrar till ett gott arbetsklimat och sammanhållning som skapar en vilja till att fortsätta arbeta effektivt (Intervju, medarbetare A & C, 2014).

6.3.7 Balansen mellan effektivitet och flexibilitet

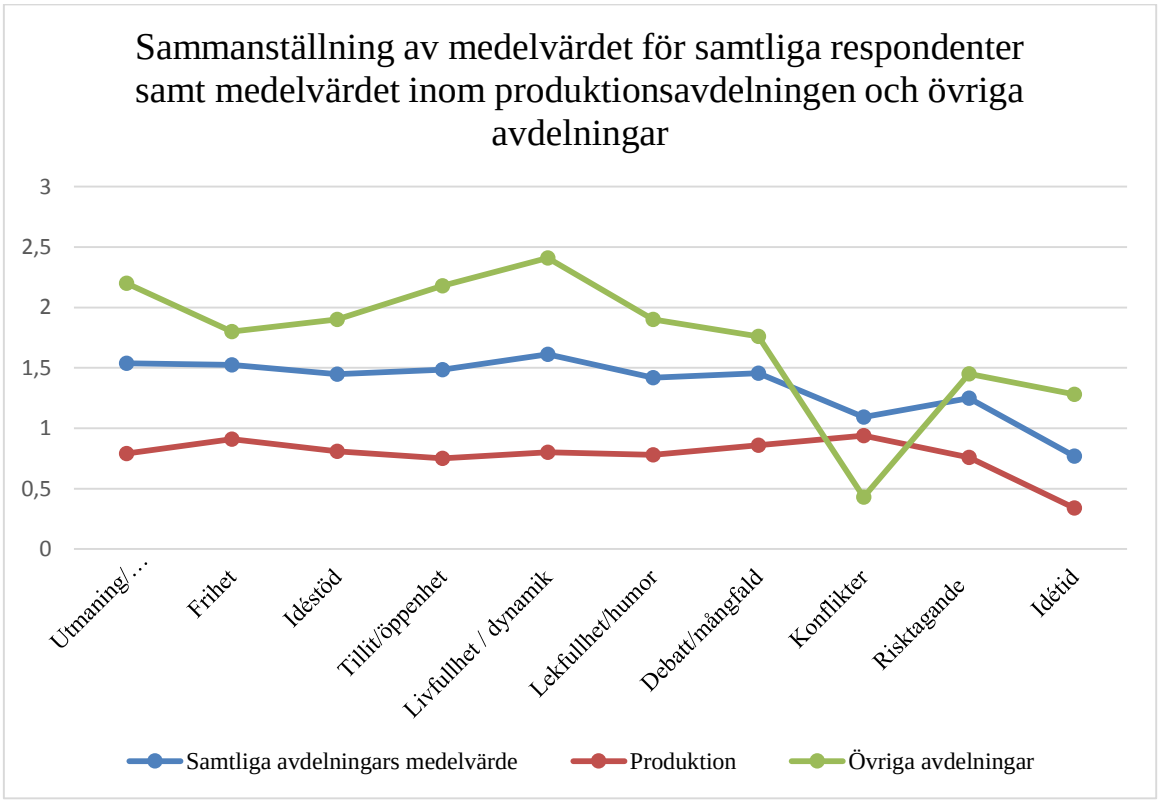
Det är enligt respondenterna A och C en utmaning att arbeta effektivt då det ställs krav på de anställda att hålla en hög arbetstakt eftersom organisationen har ett arbetssätt som är väldigt flexibelt. Respondent A lyfter att de inom organisationen är väldigt trogna mot deras kunder,

vilket ibland kan medföra att andra arbetsmoment skjuts upp och drabbar planeringen (Intervju, medarbetare A & C, 2014).

Andra utmaningar som lyfts är organisationens vision om att bli marknadsledande och anställa ytterligare femtio personer. Denna tillökning sker under en kort tidsperiod, vilket oroar respondent B en aning, och upplever det som viktigt att bevara organisationens ”familjära anda”. Dock anser respondenten att denna utmaning som organisationen står inför är spännande och kommer att kräva stöd inom arbetsgruppen för att tillsammans möta framtiden med en god sammanhållning (Intervju, medarbetare B, 2014).

6.4 Enkätsammanställning av CCQ© mätning

Nedan visas illustrativt en sammanställning av medelvärdet för organisationens samtliga respondenter. Samtidigt redovisas en sammanställning för medelvärdet inom produktionsavdelningen samt övriga avdelningar separat. Denna åtskiljning har gjorts för att dels kunna betrakta svarsfrekvensen för organisationens övergripande kreativa klimat samtidigt som differentieringar mellan organisationens produktionsavdelning samt övriga avdelningar synliggörs.



Figur 1: Medelvärdet (0,00- 3,0) för samtliga respondenter samt medelvärdet inom både produktion och övriga avdelningar utifrån Göran Ekvalls (1996) CCQ© formulär.

6. Analys

Inom detta avsnitt analyseras den insamlade empirin utifrån studiens valda frågeställning samt metod som redovisas i avsnitt 5. Analysen kommer även att behandla empirin i relation till studiens teoretiska referensram.

7.1 Kreativt klimat

Det kreativa klimatets betydelse har genom studien förklarats som varande central för en organisations utvecklingsförmåga och har likaledes en betydande inverkan på en organisations medarbetare samt ledare (Ekvall, 1996). I nedanstående tabell (tabell 1) redovisas organisationens kreativa klimat och totala medelvärde av den genomförda CCQ© mätningen, i relation till Ekvalls (ibid.) normdata för en stagnerad och kreativ organisation.

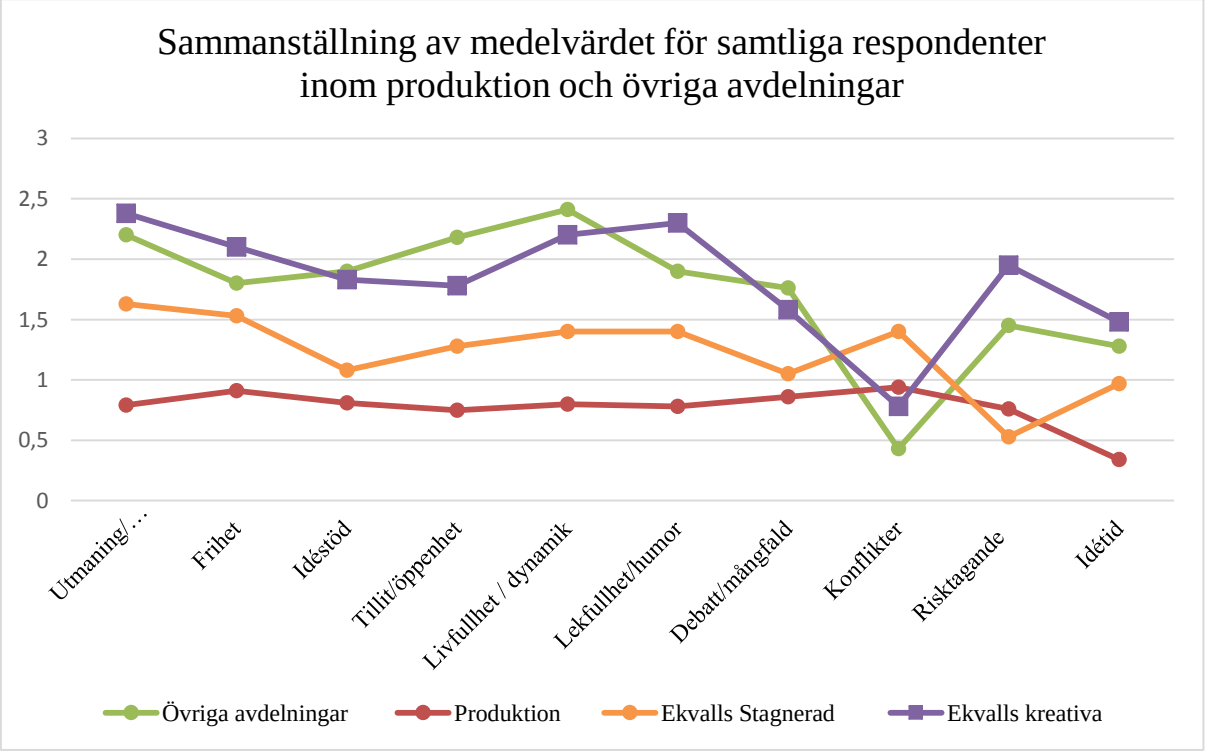
	Organisationens totala medelvärde	Ekvalls Stagnerade organisation	Ekvalls kreativa organisation
Utmaning/ motivation	1,54	1,63	2,38
Frihet	1,53	1,53	2,1
Idéstöd	1,45	1,08	1,83
Tillit/öppenhet	1,46	1,28	1,78
Livfullhet/ dynamik	1,61	1,4	2,2
Lekfullhet/humor	1,42	1,4	2,3
Debatt/mångfald	1,46	1,05	1,58
Konflikter	1,1	1,4	0,78
Risktagande	1,23	0,53	1,95
Idétid	0,77	0,97	1,48

Tabell 1. Observera. Minimum: 0,00, maximum 3,00

Resultatet utav CCQ© mätningen visade att organisationen generellt befann sig närmare Ekvalls (ibid.) stagnerade organisation än kreativa organisation. Inom dimensionerna *frihet, lekfullhet/humor, utmaning samt livfullhet/dynamik* befann sig organisationen i linje med

normdata för Ekvalls (ibid.) stagnerade organisation, vilket tyder på att det övergripande råder ett svagt kreativt klimat och en tendens till att övergripande vara styrda av regler och interna processer framför ett eget initiativtagande. Detta kan skapa en inverkan på organisationens övergripande resultat och effektivitet samt bidra till en förhöjd sjukfrånvaro och en lägre produktionstakt. Här finns det intresse av att undersöka huruvida det samlade organisatoriska klimatet skiljer sig åt mellan organisationens avdelningar idet produktionsavdelningens rådande förhållanden ställer annorlunda krav på medarbetaren än kraven som ställs inom övriga avdelningar. Inom dimensionerna *debatt/mångfald, idéstöd och tillit/ öppenhet* visade organisationens resultat sig vara emellan Ekvalls (ibid.) normdata för kreativa och stagnerade organisationer, vilket påvisade att det inom några dimensioner fanns bättre förutsättningar än om organisationen hade varit helt och hållit stagnerat. Organisationens samlade resultat visade därmed på en intressant varieration inom de olika dimensionerna, som krävde en närmare analys. (ibid.)

När organisationens vardera avdelning senare granskades närmre och i relation till varandra, påvisades det större skillnader och samband som var värda att uppmärksamma. Diagrammet nedan (figur 2) illustrerar skillnader i CCQ© mätningen utifrån produktionsavdelningen och organisationens övriga avdelningar i relation till Ekvalls (1996) normdata för en stagnerad och kreativ organisation (ibid).



Figur 2: Medelvärdet (0,00- 3,0) för samtliga respondenter inom både produktion och övriga

avdelningar utifrån Göran Ekvalls (1996) CCQ© formulär i relation till normdata för kreativa och stagnerade organisationer.

Resultatet visade fynd som påvisade en signifikant skillnad mellan organisationens produktionsavdelning och övriga avdelningar. Produktionens kreativa klimat enligt Ekvalls (1996) CCQ© formulär skattades ligga i linje med Ekvalls normdata för en *stagnerad organisation*, förutom dimensionen *risktagande*, som beskriver organisationens förmåga att ta chanser, att agera snabbt och våga fatta beslut. Produktionsavdelningens medelvärde var där något högre än Ekvalls (ibid) normdata för en *stagnerad organisation*, vilket symboliserar tecken på organisationens handlingskraft genom att agera snabbt och fatta beslut. Detta stärks dessutom i ledningens uttalande om utvecklingsarbetets betydelse och hur organisationens ständiga förbättringsarbete har blivit en ledstjärna för organisationens dagliga arbete. (Intervju, Produktionschef, 2014)

Dimensionen *konflikter* visade inom produktionsavdelningen vara något högre än övriga dimensioner, vilket påvisar att det i viss utsträckning förekommer konflikter inom avdelningen, som enligt Ekvall (1996) kan ha kreativitetshämmande inverkan. De personliga konflikterna kan ta kraft av medarbetarnas energi och påverka medarbetarna till att de inte förmår att upprätthålla koncentration eller förhålla sig utvecklingsorienterade. Under intervjuerna förekom inga tecken på att konflikter var ett upplevt problem eller något som påverkade medarbetarna, men CCQ© mätningen visade att *konflikter* i någon utsträckning upplevdes inverka på produktionsavdelningens kreativa klimat. Inom produktionsavdelningen förekom det därmed enligt CCQ© mätningen inget samband med Ekvalls (ibid.) normdata för en kreativ organisation, vilket kan antas påverka medarbetarna inom organisationen och deras dagliga trivsel samt organisationens innovationsförmåga, produktivitet samt resultat.

Övriga avdelningar följde i stora drag Ekvalls (ibid.) normdata för en kreativ organisation, men med ett fåtal avvikelser. Inom dimensionen *lekfullhet*/*humor* var medelvärdet för organisationens övriga avdelningar signifikant högre än normdata för en kreativ organisation, medan dimensionerna *utmaning/motivation* och *frihet* endast var lite högre. Dimensionerna *tillit/öppenhet* och *risktagande* befann sig under normdata vilket alltså inte följde riktningen för Ekvalls (Ibid) kreativa organisation. Likaså var dimensionen *konflikter* signifikant under normdata, vilket visar att organisationens övriga avdelningar har ett mycket lågt uppskattat värde inom dimensionen *konflikter*. Sammantaget för organisationens övriga avdelningar går det att utläsa på resultaten att de i stora drag följer den linjära kurvan för ett kreativt klimat enligt Ekvall (ibid).

Vid en jämförelse mellan produktionsavdelningen och övriga avdelningars CCQ© resultat kan det påvisas en markant skillnad av dimensionen *livfullhet/dynamik* vilket delvis skulle kunna bero på produktionens uttalade krav på att arbeta effektivt för att inte påverka produktionstakten negativt. Som respondent A uttryckte sig under intervjun kräver produktionsarbetet koncentration och fokusering, vilket kan tänkas påverka den rådande stämningen inom produktion till att inte kunna vara för livfull och snacksalig (Intervju, medarbetare A, 2014). Under observationen av organisationens ständiga förbättringsgenomgång uppmärksammades det dock att stämningen inom de olika produktionsstationers arbetsgrupper varierade något. En arbetsgrupp karakteriserades av väldig mycket värme, skratt, och humor, medan andra arbetsgrupper upplevdes mera försiktiga och tillbakadragna (Observation, ständiga förbättringar, 2014). Detta kan eventuellt vara tecken på att det råder en varierad *dynamik* enligt Ekvalls (1996) kreativa klimat mellan arbetsgrupperna inom produktionsavdelningen. Att undersöka klimatet närmare inom enbart produktionsavdelningen skulle således eventuellt kunna påvisa skillnader i det kreativa klimatet på ett närmare plan och möjliggöra en mer differentierad analys av detta fynd.

Idéstödet som organisationens produktionsavdelning ges för att arbeta med ständiga förbättringar och nyuppkomna idéer visas i CCQ© mätningen vara högre än *idétiden* medarbetarna faktiskt uppskattar sig ha (ibid.). Respondent A och B beskriver under intervjuerna (Intervju, medarbetare A & B, 2014) att de trots många goda förutsättningar och ledningen stöd, ser sig själva som hinder i utvecklingsprocessen, då de ofta prioriterar det operativa arbetet framför det ständiga förbättringsarbetet (ibid). Här gör medarbetarna en intressant avgränsning, då de indelar det dagliga arbete till att bestå av olika delar, där det operativa arbetet går före utvecklingsarbetet. Det finns således ett tydligt hinder inom dimensionen *idétid* bland organisationens medarbetare för att kunna förhålla sig utvecklingsorienterade. Det beskrivs även av organisationens ledning genom den ständiga *”… kamp mellan att balansera att producera och att utveckla…”* (Intervju, produktionschef, 2014) vilket påvisar ledningens medvetenhet kring detta. Produktionschefen (ibid) påpekade även svårigheterna i att ge organisationens medarbetare det rätta stödet, (Rollof, 1999) då det kräver fullt fokus samt uppmärksamhet konstant för att medarbetarna förstår vikten av det ständiga förbättringsarbetet. Det framkom därmed tydligt att både ledning och medarbetare inom organisationen upplevde både *idétiden* och *idéstödet* som varande en utmaning för att förhålla sig utvecklingsorienterade (Intervju, Produktionschef, 2014 & intervju, medarbetare A, B & C, 2014).

7.1.1 Exploitation och exploration

Det ständiga förbättringsarbete som organisationens ledning dagligen arbetar för att upprätthålla och att bevara organisationens utvecklingsorientering, utgår från att förbättringsarbetet skall vara ”*… görbart med egen kraft…*” (Intervju, Produktionschef, 2014). Vidare beskriver produktionschefen att *”… målet med organisationens ständiga förbättringsarbete är inte att befinna sig i teknikens framkant, utan att istället utvecklas inom en tidigare beprövad teknologi och få alla medarbetare engagerade i utvecklingsarbetet”* (Intervju, Produktionschef, 2014).

Produktionschefens beskrivning av organisationens ständiga förbättringsarbete skildras i enlighet till vad Jansen (2005) definierar som *exploitation*, där utvecklingsarbetet fokuserar på att bemöta befintliga kunders behov. Organisationen fokuserar på att förbättra den interna effektivitet och medarbetarnas kunskaper, förmågor och vilja att bidra till utvecklingsarbetet. Valet av den organisatoriska utvecklingsorienteringen genom *exploitation* erhåller också en strategisk avgörande roll, enligt produktionschefen (2014), då konkurrenters produktion är placerade i lågkostnadsländer och därmed har en konkurrensfördel därigenom. För att kunna konkurrera med konkurrenternas låga produktionskostnad har organisationen som mål att det ständiga förbättringsarbetet bidrar till att förbättrings- och förflyttningstakten förblir snabbare än hos de övriga konkurrerande aktörerna på marknaden (ibid.).

Genom organisationens rutinpräglade ständiga förbättringsarbete har organisationen en genomgående *sekventiell ambidextriösförmåga* som förhåller sig till dels hanteringen av det dagliga operativa arbetet, medan nya utvecklingsområden ses över kontinuerligt. Detta bidrar till att interna organisatoriska processer förhåller sig flexibelt till behovet av att vara både effektivt samt utvecklingsorienterat (O’Reilly III & Tushman, 2013). Dock ger medarbetarna uttryck för viss kritik riktat mot organisationens ständiga förbättringsarbete och den dagliga hanteringen av det operativa arbetet samt utvecklingsarbetet, då det inte alltid upplevs finnas några utvecklingsområden att arbeta med (Intervju, medarbetare A & C, 2014).

”… Man kan ju liksom inte kläcka idéer bara för att man måste kläcka idéer, utan det ska komma naturligt.” (Intervju, medarbetare A, 2014). Medarbetarna är därför snarare förespråkare av en *kontextuell ambidextriösförmåga* som ger organisationens medarbetare möjligheten att avgöra när olika typer av arbetsuppgifter behöver prioriteras (O’Reilly III & Tushman, 2013).

Organisationens potentiella hinder från att förhålla sig utvecklingsorienterade kan således delvis förklaras genom den differentierade inställningen till det ständiga förbättringsarbetet och till synen på att arbetet bör integreras i det dagliga arbetet, snarare än att ses som en fristående arbetsprocess och nödvändigt ont att arbeta med. Här kan det således finnas utmaning i att hantera de delade åsikterna kring organisationens ständiga förbättringsarbete. Utmaningen för organisationens utvecklingsorientering kan således ligga i att kunna integrera utvecklingsarbetet på olika nivåer för att skapa ännu bättre framgångsfaktorer och se det ständiga förbättringsarbetet som en konstant del av det operativa arbetet framför en valbarhet utav olika tillstånd.*"The distinction between exploitation and exploration is often a matter of degree rather than kind. Accordingly, exploitation-exploration should be viewed as a continuum rather than a choice between discrete options."* (Lavie, Stettner & Tushman, 2010, s.114).

7.2 Medarbetare

Utmaningar och svårigheter som kan upplevas som hinder för en organisations medarbetare att vara utvecklingsorienterade inom en industriell kontext, kan röra sig om medarbetarnas behov av att övergripande förstå motiv och mål i en given situation. Detta för att kunna förstå sammanhanget, i detta fall, vikten av organisationens ständiga förbättringsarbete (Rollof, 1999). Detta för att möjligtvis förminska risken för förändringsmotstånd hos medarbetarna och låta dem få en möjlighet att bättre involveras i utvecklingsarbete och låta det råda en transparens som ökar förståelsen för utvecklingsarbetet. Är målet för abstrakt eller otydligt finns det risk att medarbetare uppfattar arbetsuppgiften onödig och irrelevant (Rollof, 1999). Om inte organisationen förmår att skapa en förståelse till varför medarbetarnas utvecklingsarbete är viktigt och hur det bidrar till organisationens mål och vision är det enligt produktionschefen en risk att organisationens medarbetare"*... springer åt olika håll*" (Intervju, produktionschef, 2014).

7.2.1 Ledningens stöd vid utvecklingsarbete

Respondent A och C uttrycker att ledningens uppskattning är central för att de inte skall uppfatta att arbetet är alltför slitsamt. Belöningar och tillställningar efterlyses enligt dem, eftersom det ger en motivationshöjning som bidrar till ett gott arbetsklimat och sammanhållning som skapar en vilja att fortsätta arbeta effektivt (Intervju, medarbetare A & C, 2014). För att kunna bedriva ett utvecklingsarbete inom hela organisationen är det viktigt att medarbetarna känner sig uppmärksammade, att de trivs och känner att de vill bidra till utvecklingsarbetet. Även om medarbetarna känner att tiden inte alltid räcker till så ger

respondenterna inom ramen för intervjuerna uttryck för att de upplever det stimulerade och motiverande att komma på nya förbättringsåtgärder och att organisationen stödjer dem i deras arbete. Tillit och stöd för att våga komma på idéer förklaras, från medarbetarna, vara relativt högt (Intervju, medarbetare C, 2014). Dock har den enskilda individens motivation en betydande roll vid en medarbetares prestation av utvecklingsarbete då varje medarbetare har en varierad grad av att behöva få uppmärksamhet för dennes prestation och insats. Detta så att medarbetaren får en känsla av att deras position inom organisationen är värdefull (Larsen, 2010). Det stärks dessutom när respondent A (2014) under intervjun beskriver att synen på utvecklingsarbete skiljer sig åt mellan organisationens medarbetare. ”*... en del är väldigt rädda för förändringar…”* och påpekar senare att *”…det är beroende hur man är som person också. Men de flesta är positiva till att det ska bli en förbättring, sen kanske inte alla tycker att en förändring är en förbättring”* (Intervju, medarbetare A, 2014). Då inte alla medarbetare ser utvecklingsarbetet som en förbättring, påvisas dessutom vikten av att möta varje medarbetares individuella behov och skapa en förståelse av att vissa anställda kan uppleva ett större behov av stöd i det dagliga arbetet.

Det kan därmed ses som positivt att organisationen väljer att arbeta aktivt med att få medarbetarna delaktiga genom att genomföra informationsinsatser där det övergripande beskrivs hur organisationens siffror ligger till i förhållande till konkurrerande aktörer på marknaden. Dock ger medarbetarna uttryck för en saknad av kommunikation av mjuka värden såsom framgångssagor inom organisationen som skapar en gemenskap och sammanhållning. En utmaning för att upprätthålla motivationen och delaktigheten blir därför att också främja förbättringar utifrån en annan aspekt än ekonomi (Intervju, medarbetare A, B & C, 2014).

Det ständiga förbättringsarbetet skall enligt produktionschefen (2014) vara ett arbete som inkluderas inom ramen för det operativa arbetet. Detta stärks genom produktionschefers uttalande om att medarbetarna skall vilja *”... något mera och inte bara stämpla in på morgonen och ut på eftermiddagen…”* (Intervju, Produktionschef, 2014). Detta för att skapa förutsättningar till ett fungerande ständiga förbättringsarbete och för att kunna konkurrera med produktionskostnaden i lågkostnadsländer. Därför har organisationen som mål att förbättrings- och förflyttningstakten behöver vara snabbare än hos de övriga konkurrerande aktörerna på marknaden (ibid.). Även om ledningen inte har det uttalat hur många ständiga förbättringar som behövs inför varje ständigt förbättringsmöte lyfter medarbetarna (Intervju, medarbetarna A, B & C, 20014) att arbetet inte får upplevas som krystat eller påtvingande ”*… det får inte bli en hets och ett krav… Man kan ju liksom inte kläcka idéer bara för att man*

måste kläcka idéer, utan det ska komma naturligt." (Intervju, medarbetare A, 2014). Enligt Rollof (1999) är det svårt att schemalägga kreativitet som i detta fall behövs vid idéskapandet av ständiga förbättringar, svårigheterna beror på att det kan ställa krav och press på en enskild individ. Rollof (ibid.) förklarar också hur tid inom industriella kontexter till kreativa uppgifter kan vara tufft att motivera vid prioriteringsdiskussioner till skillnad från arbete med produktion som lätt kan kvantifieras och följas upp.

7.3 Ledarskapets betydelse för en organisations utvecklingsorientering

Ledarskapets betydelse har genom studiens teoretiska referensram och empiriinsamling visat intressanta fynd som därmed synliggör ledarskapets betydelse för organisationens utvecklingsorientering och intern medarbetartrivsel. En ledare bör enligt De Jager, Muller & Roodt (2013) uppmuntra organisationens medarbetare till ett kreativt tänkande och stimulera stämningen för att ge utrymme för kreativitet. Produktionschefen (2014) ger uttryck för att organisationens sammansvetsade ledningsgrupp dagligen arbetar koncentrerat med att bemöta organisationens olika medarbetare och skapa en stämning där samtliga medarbetare trivs och aktivt deltar i organisationens utveckling.

Det arbetet bedrivs enligt produktionschefen (ibid.) genom att skapa de rätta förutsättningar för medarbetarnas utvecklingsorientering och öka deras övergripande förståelse för organisationens marknadssituation, ordertillstånd och kundnöjdhet. Att vara närvarande och ge snabb återkoppling och feedback lyfter produktionschefen som oerhört viktigt i utvecklingsprocessen för att ge medarbetarna den individuella uppmärksamheten och ge goda förutsättningar för att medarbetarna kan förhålla sig utvecklingsorienterade. Detta så att medarbetarna känner att de får stöd i det dagliga arbetet, vilket enligt Ekvall (1996) skapar goda förutsättningar för att en organisationens medarbetare upplever en delaktighet och frihet i det dagliga arbetet. Rasulzada (2007) lyfter dessutom att en ledares beteende och återkoppling i stor utsträckning smittar av sig på organisationens medarbetare och i bästa fall skapar en ökad kreativitet, vilket identifierar studiens organisationslednings medvetenhet kring ledarskapets praktiserande betydelse och inverkan.

7.3.1 Ledarskapet kopplat till det ständiga förbättringsarbetet

Organisationens samtliga ledare har gått en ledarskapsutbildning med fokus på att *samla gruppen* och eftersträvar ett coachande förhållningssätt till organisationens medarbetare. Ledarskapet bedrivs bland annat genom att dagligen motivera organisationens medarbetare till att arbeta med ständiga förbättringar och idégenerering (Intervju, produktionschef, 2014). Under observationen av organisationens ständiga förbättringsarbete framgick detta coachande

förhållningssätt tydligt genom ledarnas frågor till medarbetarna (Observationer av ständiga förbättringar, 2014). Likaså visade CCQ© mätningen att organisationens medarbetare uppfattade *idéstödet* som varande gott, vilket gav en indikation på att det praktiserande ledarskapet uppskattas bland organisationens medarbetare.

Enligt produktionschefen (2014) är ledningens stöd oerhört viktigt för att organisationens medarbetare dagligen skall vilja arbeta med ständiga förbättringar, och att det ständiga förbättringsarbetet är det som utvecklar och leder arbetet och arbetsförhållandet framåt. Här finns det dock en diskrepans mellan ledarens syn på det ständiga förbättringsarbete och medarbetarnas upplevelse av arbetet, då det under medarbetarintervjuerna beskrivs att organisationens ständiga förbättringsarbete inte alltid upplevs som positivt och utvecklande, då det tar tid från övriga arbetsuppgifter som anses viktigare (Intervju, medarbetare A & C, 2014).

Produktionschefen (2014) framhäver under intervjun att organisationens ständiga förbättringsarbete i stor utsträckning handlar om att få medarbetarna att känna att de har utrymme och möjlighet att påverka den egna arbetssituationen till det bättre och framhåller de positiva sidorna och effekterna av ett sådant arbete. Ur de enskilda medarbetarintervjuerna framkommer det att organisationens ständiga förbättringsarbete har genererat många förbättringsåtgärder som har gynnat organisationen, men att de mindre förbättringsmöjligheterna, som är görbara med egen kraft, håller på att uttömmas, vilket bidrar till att *”… det blir lite hitta-på-grejer för att man ska visa upp något, istället för att säga att nej, den här månaden har vi ingen förbättring och vi jobbar på med det vi ska istället…”* (intervju, medarbetare B, 2014).

Här finns det således en utmaning för organisationens ledare att överväga medarbetarnas utsagor och ställningstagande i förhållande till det ständiga förändringsarbetet och hur det på bästa möjliga sätt går att utveckla de interna förbättringsprocesserna för att engagera medarbetarna på ett sätt så de upplever meningsfullhet i arbetet och känner sig delaktiga och engagerade i utvecklingsarbetet, framför att uppleva det som ett hinder från att utföra viktigare arbetsuppgifter.

7.3.2 Regissör eller dirigent

Enligt Backström (2006) finns det för en ledare möjligheten att förhålla sig som *regissör* till organisationens medarbetare och skapa förutsättningar för dem att själv-organisera sig och skapa en rutin i det dagliga förbättringsarbetet. Här framgår det, utifrån de enskilda

medarbetarintervjuerna, att organisationens ledare har praktiserat detta *regissörsförhållningssätt* under en längre period, men att det numera inte råder samma höga tryck och idéer kring ständiga förbättringsåtgärder bland organisationens medarbetare och deras självorganisering (Intervju, medarbetare A & C, 2014). Här kan det därför ifrågasättas om det kan behövas nya interna arbetsprocesser eller rutiner som får organisationens medarbetare att återfå gnistan för idégenereringen i det dagliga ständiga förbättringsarbete, så det inte upplevs som en tröghetsmekanism som stör det dagliga arbetet.

Organisationens produktionschef (2014) beskriver denna utmaning genom balansen att producera och utveckla. Produktionschefen menar, att organisationens medarbetare ges goda förutsättningar i form av tid och utrymme för att arbeta med utveckling av det dagliga arbetet men att det samtidigt är en utmaning att få organisationen medarbetare att själva avsätta tiden för det. Det framgår att det tillåts varierande arbetsprocesser och att medarbetare tillåts och uppmuntras till att bryta dagliga arbetsmönster, när det råder en brist på idéer eller engagemang. Detta tillåtande och uppmuntrande förhållningssätt ifrån ledningen visar på en *flexibilitet* som råder inom organisationen. Men det framgår samtidigt att medarbetarna har stort personligt ansvar att ta initiativ samt uppmärksamma när det behövs en variation i det dagliga arbetet. I detta sammanhang belyser medarbetarna att de ibland kan uppleva sig själva som hinder i utvecklingsarbetet, då de tenderar att prioritera deras operativa arbete framför utvecklingsarbetet (Intervju, medarbetare A & B, 2014).

Det kan alltså ifrågasättas huruvida det räcker med ledarskapets inverkan och påverkansförmåga genom beteenden, löpande feedback, stöd och närvaro gentemot organisationens medarbetare som Rasulzada (2007) beskriver. Eller om det eventuellt finns ett värde i att samtala öppet om medarbetarnas upplevelse av att inte komma på några ständiga förbättringar och se om det eventuellt kan finnas en bakomliggande orsak till detta och vilka hinder som kan ligga till grund för deras försämrade utvecklingsorienteringslust.

Det är således mera än medarbetarnas *basala behov* som en ledare behöver tillgodose (Rollof, 1999) vilket kan ställa krav på en ledares förmåga att både förhålla sig som *regissör* och som *dirigent*, för att stimulera till organisatorisk utvecklingsorientering. Ledarskapet kan således behöva dels stimulera till ökad självorganisering inom organisationen, men också behöva kompletteras med ett *dirigerande* ledarskapsutövande som kan stötta och leda medarbetarna i situationer där det upplevs utmanande för organisationens medarbetare (Backström, 2006). Det är således en hårfin balans mellan organisationens ledare att dels *dirigera* och *regissera* organisationens medarbetare, då en organisations medarbetares agerande inte går att förutspå

och de organisatoriska interna förhållandena varierar och förändras, likasom omvärldens ständiga föränderlighet.

7. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens empiriska fynd och analys i relation till vilka möjligheter och hinder som medarbetare och ledare upplever vid organisatorisk utvecklingsarbetet.

Att beskriva möjligheter och hinder för en organisations utvecklingsorientering medför att interna processer, som organisationens integrerade ständiga förbättringsarbete, skapar reaktioner bland organisationens medarbetare som är nödvändiga att vara medveten om.

Hinder som genom studiens empiriska fynd identifierades var medarbetarnas upplevelse av att ständigt behöva komma med förbättringsförslag som enligt dem inverkade på det operativa arbete samt att förbättringsförslagen upplevdes bli färre och färre (Intervju, medarbetare, 2014). Detta kan övergripande utgöra en symbol för att organisationens interna ständiga förbättringsarbete riskerar att stagnera och skada organisationens övergripande utvecklingsorienteringsförmåga. Andra hinder som beskrivs är produktionstakten som drabbas då medarbetarna gav uttryck för att prioritera det operativa arbetet framför det ständiga förändringsarbetet (ibid.). Varför det operativa arbetet prioriteras framför det ständiga utvecklingsarbetet kan således höra nära samman med osäkerheten kring sammanhangen och vad det ständiga förbättringsarbete övergripande genererar för förbättring för organisationen (Rollof, 1999). Efter studiens gång förstod vi också att underliggande reaktioner och händelseförlopp kan ha påverkat resultatet av hur organisationen förhåller sig utvecklingsorienterade. Detta då det finns en inre kraft som påverkar utfallet och resultatet utifrån organisationens ständiga förbättringsarbete.

Inom studiens resultat framgår det tydligt att organisationens samtliga medarbetare i hög utsträckning involveras i organisationens utvecklingsarbete. En fråga kan därför vara om det är eftersträvansvärt att alla medarbetare engageras och uppmanas förhålla sig utvecklingsorienterade eftersom organisationens medarbetare uttrycker en viss kritik riktad mot det integrerade ständiga förbättringsarbetet. Detta då det inte alltid upplevs finnas några utvecklingsområden att arbeta med, som kan resultera i att produktionseffektiviteten påverkas negativt (Intervju, medarbetare A & C, 2014). En utmaning inom detta är kravet på att hålla en hög produktionstakt, samt att konkurrera med det ständiga förbättringsarbetet som konkurrensfördel, vilket i sin tur ställer krav på att utvecklingsarbetet integreras i det dagliga

arbetet. För att kunna möta dessa krav, är det därför nödvändigt, inom ramen för organisationens dagliga arbete, att schemalägga utvecklingsarbetet som studiens organisation har valt att göra genom det ständiga förbättringsarbetet. Men här kan det diskuteras om det dessutom kan vara av vikt att bedriva det på ett sätt som även tar hänsyn till medarbetarnas åsikter om att själva avgöra när olika typer av arbetsuppgifter behöver prioriteras (O'Reilly III & Tushman, 2013). Det kan därför eventuellt vara till fördel att ta till nya kreativa metoder för idégenerering som bidrar till att underlätta utvecklingsarbetet för medarbetarna så att det skapas nya möjligheter samt en intern dynamik i utvecklingsarbetet som för utvecklingen framåt (Alvesson & Svenningsson, 2012). Det kan handla om nya interna processer eller kreativa metoder som gynnar arbetsprocessen och idégenereringen bland organisationens medarbetare. Det kan även handla om att hitta nya metoder som får medarbetare som eventuellt har haft svårt av personliga skäl att anpassa sig efter en form som kräver en förmåga att kunna yttra sig inför en större grupp och som kanske har medfört att många röster har gått till spillo, då medarbetare inte vågar eller förmår att arbeta enligt denna metod (Intervju, medarbetare A, 2014).

Att som ledare hantera denna utmaning kan resultera i en vilja att tydliggöra, styra och fastställa interna processer, men som av olika anledningar inte alltid resulterar i önskat utfall. Detta då reaktioner och händelsesutfall inte alltid går att förutse, då människor agerar och reagerar olika i specifika situationer och sammanhang. Därför är det viktigt att även vara ödmjuk som ledare inför interna händelser som kan påverka övergripande planeringsfaktorer och strategier. Att också vara medveten om att interna processer kan behöva kompletteras med förstärkande metoder som stimulerar riktningen till att navigeras mot ett önskat klimat, uppställda mål och visioner, men med andra interna metoder och processer än de som kanske i första hand var tänkt. Detta för att skapa en utvecklingsorienterad och lärande organisation som är flexibel i förhållande till interna faktorer och processer som eventuellt behöver stimuli eller en riktningsändring (O'Reilly III & Tushman, 2013).

Att hamna i en situation där ingenting händer eller där det operativa arbetet upplevs som statiskt är ingenting att sträva efter, men att uppnå ett friktionsfritt tillstånd är inte heller något att sträva efter. Att förhålla sig utvecklingsorienterad som medarbetare och ledare skapar därmed både hinder och möjligheter av att se dynamiken inom olika reaktionsmönster och underliggande beteenden som en möjlighet för att utveckla interna processer. Att medarbetare yttrar att de tycker det är problematiskt att arbeta med ständiga förbättringar kan i sin tur

skapa en underliggande möjlighet och en intern dynamik för en förbättrad utvecklingsorientering (Ekvall, 1996). Ständiga förbättringars ”slut” kan därmed öppna upp för nya interna möjligheter som skapar nya förutsättningar för en organsations ledning och medarbetare att förhålla sig utvecklingsorienterade, men som eventuellt medför nya och obeprövade tillvägagångssätt.

Att som organisation förhålla sig utvecklingsorienterad handlar till stor del om att skapa ett organisationsklimat som kan hantera den föränderlighet som marknadsförändringar innebär. Samt att skapa ett internt klimat och en dynamik som är öppen för idéer och en ifrågasättande inställning till rådande arbetsprocesser och rutiner (ibid.). Om det inte råder ett gott kreativt klimat riskerar organisationen att fastna i interna rutiner och processer som i längden kan skada utvecklingsförmågan. Därmed kan det behövas en intern beredskap för hur organisationen skall hantera en situation som upplevs stagnerad och återigen skapa nytt liv, dynamik och gnista bland organisationens medarbetare och ledare som får den övergripande utvecklingsförmågan att återigen utvecklas.

Övergripande kan hinder och möjligheter sammanfattas genom hur det dagliga arbetet hanteras av organisationens medarbetare och ledare. Det kan som Gupta, Smith & Shalley, (2006) beskriver det, snarare vara en fråga om att hantera *exploitation* och *exploration* parallellt och skapa goda förutsättningar för organisationens medarbetare att hantera varierande arbetsuppgifter samt att få bort åsikterna om att några arbetsuppgifter är viktigare än andra. Kanske är det organisationens ledares största hinder, men också möjlighet för att få organisationens medarbetare att förhålla sig utvecklingsorienterade.

8. Slutsats

Syftet med studien var att identifiera vilka möjligheter och hinder en organisations medarbetare och ledare upplever inverka på deras utvecklingsförmåga samt att beskriva förutsättningarna för en organisations utvecklingsorientering. Detta med särskilt fokus på organisationens kreativa klimat, ledarskapet samt medarbetarskapet och eventuella diskrepanser dem emellan.

CCQ© mätningen bidrog till en ökad förståelse för organisationens kreativa klimat och genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna samt observationen under organisationens ständiga förbättringsgenomgång bidrog till en kvalitativ förståelse av både

ledarens- samt medarbetarnas syn på möjligheter och hinder för att förhålla sig utvecklingsorienterade.

Medarbetarna betonade att de största hinder och möjligheter vid utvecklingsarbete cirkulerade kring dem själva. Det konstaterades att medarbetarna ser sig själva som drivmotorn i det organisatoriska utvecklingsarbetet eftersom de själva skapar, implementerar och följer upp förbättringar som inom studiens organisation betecknas som ständiga förbättringar. *Ledningen* såg hinder i förmågan att skapa de rätta förutsättningarna för medarbetarna att kunna förhålla sig utvecklingsorienterade men att möjligheterna genom en tydlig kommunikation av uppställda mål och visioner samt motivation och uppmuntran var viktiga möjlighetskomponenter till utvecklingsorienteringen. Att anmärka är dock att även om organisationen arbetar aktivt med medvetna val och strategier inom det ständiga förbättringsarbete pågår det underliggande processer inom organisationens *kreativa klimat* som påverkar dessa faktorer och kan generera ett annorlunda utfall än vad som var tänkt från början. Även om det ständiga förbättringsarbetet må vara högt prioriterad inom organisationen kan yttre omständigheter påverka utvecklingsorienteringen negativt. Detta kan ske genom exempelvis en oförutsebar lågkonjunktur, orderförsämringar eller konkurrenters framgång.

Att identifiera medarbetarnas och ledarens hinder samt möjligheter för att förhålla sig utvecklingsorienterade har inom studien bidragit till intressanta fynd, men har övergripande visat sig besvärligt att studera isolerat från övriga organisatoriska delar, då kontexten medarbetarna och ledaren befinner sig i påverkar deras syn i hög grad. Övergripande kan organisationens samlade utvecklingsförmåga istället förklaras genom organisationens gemensamma förmåga att förhålla sig till den alltmer föränderliga konkurrensutsatta miljö de verkar inom. Detta samtidigt som det inom organisationens ramar aktivt arbetas med skapandet av ett gott kreativt klimat som ger goda förutsättningar för nya idéers framkomst där organisationens samtliga medarbetare trivs och utvecklas. Organisationens kreativa klimat beskriver således det samlade livet inom organisationen genom beteenden, attityder och mönster som inträffar och påverkar således möjligheten för nya idéers framkomst och därmed även organisationens övergripande utvecklingsförmåga. Detta bidrar till att organisationen med fördel kan betrakta det kreativa klimatet utifrån en strategisk utgångspunkt och en del att ta hänsyn till i skapandet av en utvecklingsorienterad organisation.

Det kreativa klimatet bör därför lyftas som avgörande och normdrivande kraft för hur medarbetare och ledare förhåller sig utvecklingsorienterade. Detta då det *kreativa klimatet* beskriver de normdrivande krafter och hur man inom organisationen förhåller sig gentemot varandra som i någon utsträckning skapar en trygghet för organisationens medarbetare. Det kreativa klimatet kan således bidra till att skapa en intern stabilitet och trygghet där medarbetare och ledare vet hur de skall förhålla sig till varandra som i sin tur kan skapa ett lugn i utvecklingsorienteringsarbetet. Oavsett hur enskilda medarbetare eller ledare förhåller sig till vare sig hinder som möjligheter, kan det finnas ett värde i att öka förståelsen för en organsations *kreativa klimat* och dess inverkan på dels medarbetare, ledare och den samlade organisatoriska utvecklingsförmågan inverkar. Vi påstår att studiens organisationsenhet bör studera det kreativa klimatet ytterligare för att stärka konkurrenskraften och det interna livet inom organisationen.

9. För vidare forskning

För vidare forskning vore det intressant att genomföra närmare studier av relationen mellan organisatoriska förhållanden och delar för att undersöka sambanden som tagits upp inom ramen för denna studie, och undersöka hur dessa samband står sig i andra studier.

För att studera detta närmare krävs det att en organisation studeras som en helhet och med en förståelse för komplexiteten framför att enbart studera enskilda organisatoriska delar var för sig. Att verkligen få en förståelse av ledares och medarbetares syn på möjligheter och hinder för att förhålla sig utvecklingsorienterade kräver således en förståelse för relationerna mellan alla delar i det organisatoriska system de befinner sig inom.

Yttermera vore det intressant att genomföra formativa mätningar av Ekvalls CCQ® på en organisation, för att se en utveckling över tid och se om det finns en varians i organisationens livscykel och mäta vilka parametra som eventuell må inverka på resultaten.

Uppmärksammat som vidare potentiell forskning är att undersöka konsekvensen av att det i ett organisatoriskt utvecklingsorienteringsarbete lätt inskränks till att endast behandla interna faktorer som kan ha en svag koppling till en organsations övriga omgivning och aktörer. Det kan därför vara intressant att undersöka vad organisationens ständiga förbättringsarbete har i fokus vid en förbättringsåtgärd.

10. Referenslista

Ahrenefelt, Bo (2001) *Förändring som tillstånd*. Studentlitteratur AB Lund, andra upplaga

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2012) *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur AB Lund upplaga 2:1

Backström, Tomas., Döös, Marianne., & Wilhelmson, Lena. (2006). *Chefen som regissör-Ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer*. In C.v. Otter (Ed.), Ledarskap för fria Medarbetare En antologi Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Beer, Michael & Nohria, Nintin (2000) *Cracking the code of change. Harward Business Review*. Change Management. May 2000 issue

Bicheno, John (2004) *The new lean toolbox toward fast, flexible flow*. PICSIE Books, Buckingham

Bryman, Alan (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder.* Liber AB, Malmö

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Liber AB Stockholm. Upplaga 2:1.

De Jager, Cherylene, Muller, Anton & Roodt, Gert (2013). *Developing creative and innovative thinking and problem-solving skills in a financial services organization.* Department of industrial psychology and people management, University of Johannesburg, South Africa

Dennis, Pascal (2007) *Lean production simplified – a plain-language guide to the world's most powerfull production system.* CRC Press Boca Raton FL

Ekvall, Göran (1990). *Work Climate. Manual form A.* Stockholm: G.E. Organizational Psychology.

Ekvall, Göran (1996). *Organizational climate for creativity and innovation.* Europwan Journal of Work and Organizational Psychology, 5:1, 105-123.

Fjæstad, Björn & Wolvén, Lars-Erik (2005). *Arbetsliv och samhällsförändringar.* Studentlitteratur AB, Lund

Gupta, Anil, Ken, Smith, K., & Shalley, Christina .E. (2006). *The interplay between exploration and exploitation*. Academy of Management Journal, 49(4), 693–706.

Hernández-Espallardo, Miguel, Sánchez-pérez, Manuel & Segovia-Lopes, Christina (2011). *Exploitation- and exploration- based innovations: The role of knowledge in inter-firms relationships with distributors.* Technovation 31, 203-215

Hjemgren, Daniel & Dubois, Anna (2012) *Organising the interplay between exploitation and exploration: The case of interactive development of an information system.* Industrial marketing management 42, 96-105

Holmblad Brunsson, Karin (2002) *Organisationer.* Studentlitteratur Lund.

Hunter, Samuel T., Bedell, Katarina E. & Mumford, Michael D. (2007*). Climate for Creativity: A Quantitative Review*. Creative Research Journal, 19:1, 69-90, DOI

Jansen, Justin (2005). *Ambidextrous Organizations – a muliple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance.* Erasmis Universiteit Rotterdam

Larsen, Rolf-Petter (2010). *Teamutveckling,* Studentlitteratur AB, Lund

Lavie, Dovev, Stettner, Uriel & Tushman, Michael L. (2010*) Exploration and exploitation within and Across organizations.* The Academy of Management Annals. Vol 4, no. 1 2010 109-155

Lennéer-Axelson, Barbro. & Thylefors, Ingela. (1991). *Arbetsgruppens psykologi* (3: e upplagan). Stockholm: Natur och Kultur.

Mattes, Frank & Ohr, Ralph-Christian (2013) *Balancing innovation via organizational ambidexterity – part 1.* IM-Innovationmanagement.se

McFadzean, Elspeth. (1998). *Enhancing creative thinking within organizations*. Management Decision. 36, 309-315.

McGrath, Rita Gunther (2001). *Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight.* The Academy of Management Journal, Vol 44, No.1 (Feb., 2001), pp. 118-131.

Näswall, Katharina., Baraldi, Stephan., Richter, Anne., Hellgren, Jeanette. & Sverke, Magnus. (2006). *The Salaried Employee in theModern Working Life: Threats and Challenges. Technical report on the sample, data collection, and measurement properties of the instruments.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

O'Reilly III, Charles A. & Tushman, Michael L. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future.* Academy of Management Perspectives.

Raisch, Sebastian, Birkinshaw, Julian, Probst, Gilbert, & Tushman, Michael L. (2009). *Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance.* Organization Science, 20(4), 685–695.

Rasulzada, Farida. (2007). *Organizational Creativity and Psychological Well-being. Contextual aspects on creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Lund, Institutionen för psykologi, Lunds universitet.

Rollof, Jan (1999). *Kreativitet, En handbok för individer och organisationer*. WSOY Finland

Sadler, Philip (1990) *Change management – or change leadership.* Journal of Change Management Volume 3, issue 4, 2002.

Tidd, Joe & Bessant, John (2009) *Managing innovation – integrating technological, Market and Organizational Change*. 4th edition John Wiley & Sons Ltd. West sussex England

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* Stockholm: Författaren.

Övriga referenser

Observation (2014) *Ständiga förbättringsgenomgång.* Organisations x. 2014-11-20

Intervju (2014) *Produktionschefs intervju*. Organisation x. 2014-11-25

Intervju (2014) *Medarbetare, Respondent A*. Organisation x. 2014-11-25

Intervju (2014) *Medarbetare, Respondent B*. Organisation x. 2014-11-25

Intervju (2014) *Medarbetare, Respondent C*. Organisation x. 2014-11-25

Internet källor

Svensk Produktionsforskning 2020 (2008). Hämtat 2014-12-04 klockan 15.13 http://www.produktionsakademien.com/Forskningsstrategi_files/svensk_produktionsforskning_2020.pdf

11. Bilaga 1 Intervjuguide

Intervjuguide, ledare

Respondent:	○ Kort berätta om dig själv ○ Hur länge har du arbetat för Organisationen? ○ Vilken position har du idag?

Strategi	○ Vi ser att Organisationen har en tydlig vision och målbild och skulle vilja att du förklarar den lite mera ingående utifrån ditt perspektiv? ○ Utformas er vision för att attrahera en viss typ av medarbetare? ○ Hur kommuniceras visionen till medarbetarna? ○ Hur väl tycker du eran vision genomsyrar organisationen? ○ Hur arbetar ni inom organisationen med strategi idag? ○ Har ni någon särskild modell eller process ni arbetar utifrån? ○ Hur säkerställer ni att processen fortlöper. ○ Hur förhåller sig organisationen till flexibilitet och effektivitet?
Kultur	○ Eftersträvar ni någon speciell stämning inom företaget? ○ Hur arbetar ni med den då? ○ Hur arbetar ni med kreativitet? (Språk, rum och material) ○ Förmedlar ni framgångssagor inom företaget?
Ständiga förbättringar	○ Hur definiera du ständiga förbättringar av det dagliga arbetet? ○ Anser du att det sker ständiga förbättringar inom er organisation? ○ Vad har du för inställning till ständiga förbättringar? ○ Använder ni några speciella verktyg för att utveckla organisationen? ○ Hur stort utrymme har medarbetarna för att påverka den egne utvecklingen? ○ Hur anser du att organisationen påverkas av förändringsprocesser?

	○ Hur ofta anser du att Ni inom Organisationen gör större förändringar? ○ Hur tycker du att personalen påverkas av större förändringar? ○ Känner du att samtliga anställda är involverade i förändringsprocesser? ○ Låter Ni personalen arbeta med obeprövade tillvägagångssätt? ○ Hur går man tillväga vid nya idéers uppkomst?
Kommunikation/nätverk	○ Hur fungerar kommunikationen inom ert företag? ○ Har de anställda tillgång till något intranät? ○ På vilket sätt används det? ○ Anser du att det finns en öppen kommunikation om beslutsfattande och målbild? (Som genomsyrar hela organisationen)
Ledarskap	○ Hur skulle du beskriva ledningen inom organisationen idag? ○ Hur skulle du beskriva ditt eget ledarskap? ○ Har du en övergripande plan för hur du praktiserar ditt ledarskap? ○ Finns det några personer som stärker ditt ledarskap bland medarbetarna? Några som du använder dig av och tar hjälp av i ditt dagliga arbete som ledare? ○ Hur tror du att medarbetarna upplever ledarskapet inom Organisationen?
Medarbetarskap	○ Hur tar ni tillvara på idéer inom företaget? ○ Får medarbetare påverka och genomföra särskilda idéer? ○ Är de anställda personligt engagerade i sina arbetsuppgifter inom företaget? ○ Upplever du att du förstår den anställda om den har utmaningar och svårigheter i sina arbetsuppgifter?
	○ Vad är innovation för dig? ○ Hur arbetar ni idag med innovation?

Innovation	○ Hur medvetna och insatta är medarbetarna inom organisationen om ert innovationsarbete? ○ Vad är den största utmaningen med innovationsarbete? ○ Inspireras ni av andra i erat innovationsarbete? ○ Hur ser ni på framtidens Organisationen?

Intervjuguide, medarbetare

Namn på respondent	○ Kort berätta om dig själv ○ Hur länge har du arbetat för Organisationen? ○ Vilka arbetsuppgifter har du idag?

Klimat	○ Eftersträvar ni någon speciell stämning inom företaget? ○ Hur arbetar ni med den då? ○ Känner du att det saknas något för att upprätthålla stämningen? ○ Hur arbetar ni med kreativitet? (Språk, rum och material)
Ständiga förbättringar	○ Hur definiera du ständiga förbättringar av det dagliga arbetet? ○ Anser du att det sker ständiga förbättringar inom er organisation? ○ Vad har du för inställning till ständiga förbättringar? ○ Använder ni några speciella verktyg för att utveckla organisationen? ○ Hur stort utrymme har medarbetarna för att påverka den egne utvecklingen? ○ Hur anser du att organisationen påverkas av förändringsprocesser? ○ Hur ofta anser du att Ni inom Organisationen gör större förändringar? ○ Hur tycker du personalen påverkas av större förändringar? ○ Känner du att Ni är involverade i förändringsprocesser?

Kommunikation/nätverk	○ Hur fungerar kommunikationen inom ert företag? ○ Har de anställda tillgång till något intranät? ○ På vilket sätt används det? ○ Anser du att det finns en öppen kommunikation om beslutsfattande och målbild? (Som genomsyrar hela organisationen)
Handlingsutrymme	○ Hur tar ni tillvara på idéer inom företaget? ○ Får Ni som medarbetare påverka och genomföra särskilda idéer? ○ Upplever du att det finns tillräckligt tid avsatt för dig att arbeta med ständiga förbättringar? ○ Finns det något i dagsläget som du skulle vilja utveckla för att förbättra det dagliga arbetet inom organisationen?
Innovation	○ Vad är innovation för dig? ○ Hur arbetar ni idag med innovation? ○ Hur medvetna och insatta är medarbetarna inom organisationen om ert innovationsarbete? ○ Vad är den största utmaningen med innovationsarbete? ○ Inspireras ni av andra i ert innovationsarbete? ○ Hur ser du på framtidens Organisationen?