

Lunds Universitet
Sociologiska institutionen

”Vi är ju inte som japanerna ju!”

- en kvalitativ studie om organisationsfilosofin Kaizen.



LUNDS UNIVERSITET

Författare: Magnus Abrahamsson & Patrik Nilsson

Kandidatuppsats: SOCK01, 15p

Höstterminen 2012

Handledare: A. Järnegren & A. Fredholm

Abstrakt

Författare: Magnus Abrahamsson & Patrik Nilsson

Titel: *"Vi är ju inte som japanerna ju!"* - en kvalitativ studie om organisationsfilosofin Kaizen.

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Höstterminen 2012

Handledare: Anders Järnegren & Axel Fredholm

Sociologiska institutionen, höstterminen 2012

Bakgrund: Lean och Kaizen är idag vanligt förekommande organisationskoncept på många företag. Det är inte bara inom tillverkningsindustrin som Kaizen och Lean har utvecklats utan även inom andra sektorer. Lean Health Care, Lean Higher Education och Lean inom offentlig förvaltning är andra varianter av Kaizen. Vi ställer oss frågande till om man utgår från ett humanistiskt perspektiv på organisationsförändring där människan står i centrum.

Syfte: Vårt syfte med denna studie är att undersöka om man har lyckats anamma Kaizen som organisationsfilosofi på företaget. Vi vill undersöka om en arbetsgrupp ständigt tänker på att förbättras, komma med nya förslag och bli mer effektiv i produktionen.

Metod: Vi har valt en kvalitativ metodik i form av halvstrukturerade intervjuer och observationer. Med en deduktiv ansats där vi prövar teorin om Kaizen som organisationsfilosofi mot ett verkligt fall har vi genom ett fenomenologiskt förhållningssätt i denna uppsats analyserat empirin med hjälp av tidigare forskning på området.

Resultat: Analysen visar på att känslan av att ständigt förbättra sig inte existerar hos medarbetarna i arbetsgruppen. Arbetsgruppen har inte förståelse för vad förslagsverksamheten innebär och man ser på Kaizen som något märkligt. Organisationsfilosofin har anammats som ett verktyg, i form av 5S, enbart för att hålla ordning på materiella ting på arbetsplatsen men de innehar inte den kunskap om vad Kaizen som organisationsfilosofi innebär.

Nyckelord: *Kaizen, 5S, delaktighet, motivation, arbetsgrupp, lärande organisation*

Innehållsförteckning

Abstrakt	2
1 Inledning	4
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Disposition	6
2 Metod	7
2.1 Val av metod	7
2.2 Fenomenologi	7
2.3 Tillvägagångssätt	8
2.4 Induktion och deduktion	9
2.5 Validitet och reliabilitet	9
2.6 Avgränsningar	10
2.7 Intervjuerna	10
2.8 Observation	12
2.9 Etik	13
3 Historisk översikt	13
3.1 Rationaliseringsrörelsen	13
3.2 Den humana rationaliseringsrörelsen	14
3.3 Den administrativa rörelsen	14
3.4 Sammanfattning	15
4 Tidigare forskning och teoretisk referensram	16
4.1 Japan och Kaizen	16
4.2 Kaizen och västvärlden	20
4.3 Ständiga förbättringar och den lärande organisationen	21
4.4 Motstånd och oönskade reaktioner	23
4.5 Motivation och delaktighet	25
5 Analys	27
5.1 Att skapa en känsla för Kaizen	27
5.2 Kaizen ska involverar alla	29
5.3 Förslag till förbättring	30
5.4 Sammanfattning	34
6 Slutsats	35
6.1 Diskussion/Reflektioner	36

1 Inledning

Kaizen's filosofi förutsätter att vårt sätt att leva – vare sig det är vårt arbetsliv, vårt sällskapsliv eller vårt familjeliv - förtjänar att konstant förbättras.¹ Kaizen's tanke är även att bygga in kvaliteten i människor vilket hjälper dem att bli Kaizen – medvetna.²

Under 1900-talets slut har västerländska företag försökt att finna en rad olika koncept för att kunna bli så effektiva och konkurrenskraftiga som möjligt (Scania, Volvo, Sandvik)³ i en ökad konkurrens på den globala marknaden. Många företag och organisationer sneglade på den formen av förbättringsarbete som Japanska företag använde sig av, nämligen Kaizen. Kaizen grundar sig i att alla ska vara involverade i en tanke på att ständigt förbättras. Den är förutom de processorienterade verktygen såsom Lean production, Six Sigma och Kanban, även en humanistisk filosofi där människan i organisationen ständigt ska förbättras och utvecklas.

Till en början var förbättringsarbete starkt förknippat med japansk företagsledningskonst och företagsorganisation, men har under senare tid utvecklats i olika varianter.⁴ Man brukar benämna dessa varianter under begreppet Ständiga förbättringar. I vissa fall används begrepp som Lean Produktion men det förekommer många olika varianter. Ett exempel är Lean Health Care på SUS i Malmö⁵.

Vårt eget intresse för Ständiga förbättringar och Kaizen väcktes efter av att vi båda arbetat på företag där de har infört sådana organisationskoncept. Som studenter har vi under olika perioder arbetat extra på "golvet" i industrier och därmed fått möjligheten att uppleva olika former av förändringsarbete i praktiken. Dessa koncept, upplevde vi, har mottagits med blandade känslor av övriga medarbetare. En del har anammat dessa nya idéer relativt snabbt och sett dem som en utvecklande process medan andra ställer sig frågande till vad, som man oftast uttrycker sig, får vi ut av detta?

¹ Imai, (1986), 23.

² Imai, (1986), 59.

³ Sandkull, (1996) Clegg, Kornberger, Pitsis (2007) , 139.

⁴ Nilsson, (1999), 11.

⁵ <http://www.skane.se/>

Efter att ha läst teorier om Kaizen och Ständiga Förbättringar är vi av uppfattningen att den teoretiska och praktiska utförandet av Kaizen och Ständiga förbättringar inte alltid stämmer överens med den verklighet vi har mött ute i arbetslivet.

Ur ett organisationssociologiskt forskningsperspektiv vill vi med denna uppsats försöka undersöka om man verkligen har anammat, förstått och förankrat dessa teoretiska och praktiska bitar hos en grupp vanliga arbetare som jobbar ”på golvet”.

Morgondagens kvalitetsarbete handlar inte bara om att utveckla produkter och processer utan i lika hög grad om att låta de människor som är inblandade i dessa processer utveckla sig. Till syvende och sist handlar kvalitet om människor.⁶

1.1 Bakgrund

Lean och Kaizen är idag vanligt förekommande organisationskoncept på många företag. Det är inte bara inom tillverkningsindustrin som Kaizen och Lean har utvecklats utan även inom andra sektorer. Lean Health Care, Lean Higher Education och Lean inom offentlig förvaltning är andra varianter av Kaizen. Vi ställer oss frågande till om man utgår från ett humanistiskt perspektiv på organisationsförändring där människan står i centrum.

Med denna studie hoppas vi kunna bidra med en organisationssociologisk syn med humanistiska stånds punkter på ett ekonomiskt/industriellt fenomen. Detta vill vi då vi anser att införandet av Kaizen på organisationer bör ses som mycket mer än ett förbättringsverktyg för att öka kvalitet och effektivitet. Kaizen är en filosofi som ska inkludera alla medlemmar i organisationen och inte enbart det tekniska och ekonomiska innehållet.

⁶ Nilsson, (1999), 31.

1.2 Syfte och frågeställning

Vårt syfte med denna uppsats är att försöka ta reda på om man har lyckats att införa Kaizen som filosofi på en organisation i Sverige. Vi vill visa på, om arbetare på golvet tänker i ständiga förbättrings banor och arbetar för att ständigt utveckla både sig själv och sin arbetsplats. I vår studie har vi valt en arbetsgrupp på en större industri i Sydsverige som arbetar enligt Kaizen sedan ett par år tillbaka. Just vår arbetsgrupp använder framförallt 5S, som är ett av många verktyg inom Kaizen. Vi vill utifrån detta verktyg se om arbetsgruppen har anammat organisationsfilosofin Kaizen.

Vår frågeställning är:

Har man lyckats få en arbetsgrupp på en större industri i Sydsverige att anamma Kaizen som organisationsfilosofi?

1.3 Disposition

Uppsatsen inleds med en metod del där valet av metod, förhållningssätt, ansats och genomförande presenteras. I nästa del ger vi en historisk överblick som bakgrund till vårt forskningsområde. Kapitel 4 behandlar den tidigare forskning och teoretiska referensram vi valt att använda oss av i denna uppsats. Analys av insamlad data redovisas i kapitel 5 som avslutas med resultat och diskussioner i kapitel 6.

2 Metod

2.1 Val av metod

Vi vill i vår studie finna svar på vilka tankar och känslor som ligger till grund för hur man arbetar och reflekterar kring Kaizen och den förändring som det innebär för arbetsgruppen. Det är alltså med en ökad förståelse för hur människor i en arbetsgrupp uppfattar, tänker, resonerar och känner kring organisationsfilosofin Kaizen som vi vill undersöka. Kaizen är en management-filosofi som ska genomsyra alla medarbetare inom en organisation och därmed också ska förändra tanke – och förhållningssättet till det arbete man utför.

Vår studie bygger på fem djupintervjuer samt en direkt observation. Dessa är genomförda på människor som ingår i samma arbetsgrupp. Inom kvalitativ forskning så är djupintervjuer det främsta instrumentet bland mjukdatametoderna och används främst för att exemplifiera.⁷ Kvalitativ forskning bygger inte, till skillnad från den kvantitativa, på statistiska procedurer eller andra former av kvantifieringar utan försöker istället referera till människors upplevelser, beteende, känslor eller olika sociala rörelser och kulturella fenomen.⁸ Därför föll valet av metod på att genomföra en kvalitativ studie.

Vi hade eventuellt kunnat använda oss av kvantitativ metodik för att fånga in tankar om 5s och Kaizen, men vi är tveksamma till om det hade gått att få fram deras känslor i form av bland annat enkäter. Ett alternativ kunde ha varit att ta fram stickprovsenkäter på flera olika arbetsgrupper och möjligtvis därmed fått ett större omfång och mer empiri.⁹

2.2 Fenomenologi

Fenomenologi syftar inte till att främst förklara orsaker till saker och ting utan istället bidrar den till att beskriva hur saker upplevs av de inblandade. Den fokuserar mest på uppfattningar, attityder och känslor.¹⁰ Det är med andra ord den mänskliga upplevelsen av fenomen som är central inom fenomenologin. Då denna uppsats avser att studera hur människor i en arbetsgrupp upplever, tänker och

⁷ Svenning, (1997), 81.

⁸ Strauss, (1989), 11.

⁹ Rosengren, (2002), 29.

¹⁰ Denscombe, (2007), 75ff.

känner inför att jobba enligt Kaizen, ansåg vi att detta kunde vara en lämplig förhållningssätt och strategi att arbeta med. Denna metodologiska ansats förespråkar att man som forskare ska skaffa sig en så klar bild som möjligt av fenomenet ifråga.¹¹ Detta kan vara svårt då man som forskare kanske ”färgas” av den referensram man innehar sedan tidigare. Både när det gäller teoretiska och/eller egna upplevelser. Med tanke på att vi har en deduktiv ansats i uppsatsen är vi medvetna om problematiken detta medför men har försökt att anamma en så klar bild som möjligt i vår uppsats rörande de uppfattningar, attityder och känslor vår arbetsgrupp har gentemot fenomenet Kaizen.

2.3 Tillvägagångssätt

Vi har valt att utgå ifrån ett humanistiskt perspektiv på vår studie. Detta innebär att vi sätter människan, i detta fall arbetaren, först. Inom organisationsutveckling diskuteras oftast förändring/förbättring ur ett organisationsperspektiv. Men på senare tid har organisationsledningar och företag börjat koncentrera sig på människan i organisationen.¹² Anställda är levande människor med egna tankar och handlingspotential och ska inte ses som objekt som går att manipuleras med hur som helst. Vilket tidigare ofta har varit fallet.¹³ Därför har även vi valt att utgå ifrån en människobaserad syn på förändringsarbete.

Vår studie av en den Japanska organisationsformen Kaizen gjordes på ett företag, som Røvik beskriver, har en form av multistandardorganisation.¹⁴ Företaget är ett globalt företag inom tillverkningsindustrin och är beläget i Sydsverige. Under slutet av 1990-talet införde de Kaizen och olika verktyg inom denna organisationsfilosofi, såsom t.ex. JIT, Kanban och 5s. Det är det sistnämnda verktyget inom Kaizen vi avser att studera i denna uppsats. Organisationen är uppdelad i en rad olika undergrupper eller divisioner som inkluderar allt ifrån tillverkning till logistik, men med en klart centraliserad ledning.

Insamlingen av datamaterialet genomfördes på två sätt. Både genom halvstrukturerade intervjuer samt en observation. Efter samtal med vår handledare blev vi rekommenderade att göra testintervjuer innan för att träna oss på tekniken ifråga, samt att se om våra frågor resulterar i känslouttryck hos våra

¹¹ ibid, 75ff.

¹² Angelöw, (1991), 11.

¹³ Angelöw, (1991), 12ff.

¹⁴ Røvik, (2000), 279ff.

respondenter. Efter att vi kände oss nöjda med intervjuguiden bokade vi tid för besök på företaget.

2.4 Induktion och deduktion

Vi kommer använda våra teorier och tillämpa på empirin genom deduktion. Ett deduktivt arbetssätt bygger på att man utifrån teorier drar slutsatser. Dessa slutsatser skapar sedan hypoteser som prövas empiriskt.¹⁵ Denna hypotes, blir bas för forskningen och kommer därför att bestämma vilken information som bör efterfrågas i uppsatsen samt hur den senare ska tolkas i relation till befintliga teorier. Ett induktivt arbetssätt brukar benämnas som “upptäckandets väg” där man studerar ett forskningsobjekt utan att förankra undersökningen i tidigare forskning eller teori.¹⁶

Vi vill poängtera att vi använder oss inte av hypotesprövning utan snarare av Imai's teori om Kaizen som grund för vår frågeställning. Tidigare forskning och teorier kommer att tillämpas vid analys av empiri i förhållande till vår frågeställning. Det kändes därför naturligt för oss att utgå ifrån ett deduktivt arbetssätt i denna uppsats då vi prövar teorin om Kaizen på ett verkligt fall.

2.5 Validitet och reliabilitet

Innan en studie genomförs finns det en hel del att reflektera över. Man bör ställa sig frågor rörande studiens relevans, huruvida studien bygger på tidigare existerande forskning inom området, samt om studien i fråga går att genomföra rent praktiskt. Vidare finns det aspekter som berör trovärdigheten och tillförlitligheten i uppsatsen som bör diskuteras. Kommer antalet intervjuer räcka för att få in tillräcklig empiri, och kommer den insamlad data vara så pass detaljerad och precis så att den kan antas som sanning?¹⁷ Inom kvalitativ forskning är det viktigt att kunna verifiera sina resultat och på något sätt visa att det man har kommit fram till är ”sant”. Går inte detta att verifiera så kommer forskningen inte heller att bli trovärdig.¹⁸ Med andra måste man under hela sin uppsats försöka visa på varför det man redovisar är trovärdigt. För att kunna visa på att forskningen har en hög trovärdighet tittar man oftast på dess validitet och reliabilitet. Validiteten hänvisar till noggrannheten samt precisionen av den data som redovisats.¹⁹ Huvudsakligen handlar validiteten i kvalitativ forskning om huruvida intervjufrågorna är

¹⁵ Patel, Davidsson, (2011), 23.

¹⁶ Ibid, 23ff.

¹⁷ Denscombe, (2007), 5.

¹⁸ Denscombe ,(2007), 296ff.

¹⁹ Ibid, 296ff.

korrekta i förhållande till det som undersöks. Det vill säga om man som forskare verkligen undersöker det man har som avsikt att undersöka.

En annan metod som används för att bedöma forskningens trovärdighet är något som kallas för reliabilitet. Denna metod hänvisar till att ställa frågan om huruvida de forskningsmetoder man har använt kommer att producera samma resultat vid olika tillfällen.²⁰ Förutsatt att allt annat i studien är identisk. Reliabiliteten inom kvalitativ forskning är väldigt svår att fånga då det nästintill är omöjligt att upprepa en social situation. Därför blir även kvalitativ forskning svår att generalisera. Det finns en uppenbar risk att forskningen speglar en specifik studie och inte ett fenomen i en mer generell mening.²¹

2.6 Avgränsningar

Vi har valt att studera ett organisationskoncept som redan är implementerat inom organisationen. På grund av detta har vi inte kunnat delta i initieringsfasen när eventuellt ledningen och cheferna kunde beskriva vad de egentligen hade för mål med denna organisationsform. Vi har dock ansett att, om man väljer Kaizen som skall involvera alla, så bör faktiskt alla vara delaktiga och involverade i konceptet. Vi ville studera hur en arbetsgrupp uppfattar, tänker, resonerar och känner kring denna organisationsfilosofi. Vi valde alltså bort chefernas idéer/kunskap om konceptet eftersom fokuset för oss i studien var att studera hur det faktiskt har implementerats hos ”vanliga arbetare”.

2.7 Intervjuerna

Intervjuerna ägde rum på företaget i ett avskilt konferensrum där vi kunde genomföra intervjuerna ostört. Då vi var två stycken vid samtliga intervjutillfällen valde vi att turas om att ställa frågor och anteckna. Genom vår kontaktperson på företaget blev vi tilldelad en arbetsgrupp inom produktionen som jobbar efter 5S-principen.²² 5S är ett verktyg som ingår i Kaizen och ska bidra till en förbättrad arbetsplats (se bilaga 5S). Då företaget i fråga har många anställda med skiftarbete, så föll vår lott på den arbetsgrupp som jobbade förmiddag den dag vi skulle genomföra våra intervjuer. Enligt överenskommelse med vår kontaktperson så fick vi 30-45 min per intervjutillfälle och samtliga intervjuer ägde rum en tisdag. Alla intervjuer skedde enskilt en och en, då vi ville få intervjupersonerna att berätta lite djupare om sina tankar och känslor kring frågorna. Våra intervjuer utfördes på plats i ett

²⁰ Ibid, 297ff.

²¹ Ibid, 300ff.

²² Clegg, (2007), 313, Imai (1986), Ljungberg, (2000), 77.

konferensrum på fabriken där det serverades kaffe och fikabröd. Målet med detta var att vi ansåg att det skulle kännas bättre för alla parter med en mer avspänd intervjusituation.

Arbetsgruppen bestod av montörer i åldrarna 28 till 56 år och deras huvudsyssla var att sammanfoga olika delar till en färdig produkt. Samtliga intervjupersoner hade ingen eftergymnasial utbildning. Värt att notera är även att det tyvärr endast var män med svensk härkomst. Personer med utländsk bakgrund hade eventuellt öppnat upp för en större bredd i studien. Likaså hade det varit intressant med kvinnliga arbetare.

Att vi utförde våra intervjuer på plats blev både till vår fördel och nackdel. Fördelarna var att vi kunde skapa en känsla att faktiskt vara på plats, en form av delaktighet samt att intervjupersoner kände sig trygga i miljön. Det är alltid viktigt att skapa en ”säker miljö” när man skall genomföra enskilda intervjuer. Nackdelarna vi upplevde var att under intervjuerna stördes vi i enstaka fall av oljud ifrån fabriken. På grund av detta fick vi ibland känslan av att intervjupersonerna kände sig lite stressade i sina svar. Detta märktes genom att de i vissa fall tappade koncentrationen och ville höra om frågan. Vid något tillfälle svarade de kort och snabbt, vilket vi såg som ett resultat av ”oljudet” från fabriken.

Vi försökte att undvika fällan med intervju-effekten och på så sätt se till att svaren inte blev snedvridna.²³ Även om vi båda fann det svårt att inte hamna i ett subjektivt förhållningssätt till våra intervjupersoner, där språkvalet under samtalen blev lite av mer jargong karaktär. Detta skall man dock inte alltid undvika utan istället utnyttja.²⁴ Intervjuerna bestod av en halvstrukturerad intervjuteknik med öppna frågor. Denna intervjuteknik menas med att individen ska förklara sina upplevelser och känslor för fenomenets kvalitet och betydelse.²⁵ Tillvägagångssättet är oftast att man ställer frågor med både bundna och öppna svar.²⁶ Intervjuguiden bestod ett par inledande frågor med bunden karaktär samt 20 större övergripande frågor där vi gav utrymme för följdfrågor. Intervjuer kan på många sätt vara problematiska. Bland annat kan intervjuaren påverka intervjupersonen med egna värderingar eller ställa

²³ Rosengren, Arvidsson,(2002) , 145.

²⁴ Rosengren, Arvidsson,(2002), 71.

²⁵ Lantz (1993) , 23ff

²⁶ Ibid, 23ff.

frågor som kan uppfattas som luddiga och märkliga för intervjupersonen.²⁷ Med andra ord finns det olika faktorer som kan påverka undersökningen. Vid utförandet av intervjuguiden var det därför viktigt för oss att diskutera fram frågor som skulle kunna ha en tydlig koppling mellan vår frågeställning och val av teorier.

2.8 Observation

I samband med de halvstrukturerade intervjuerna så fick vi ta del av hur arbetsgruppen jobbar efter Kaizen då vi hade en möjlighet att genomföra en direkt observation i produktionen. Vi fick följa med arbetsledaren för avdelningen som guidade oss runt i fabriken. En direkt observation menas med att man blir ”ögonvittne” till händelser och därmed upplever det i praktiken.²⁸ Det är alltid svårt att göra en observation när andra ser att de blir observerade. Risken finns att de inte agerar ”naturligt”. Det vill säga så som det hade gjorts om de inte varit observerade. Man bör som forskare även fråga sig huruvida det som observerats verkligen kan antas vara representativt för hur man brukar bete sig i liknande situationer. Det kan hända att personer som blir observerade gör ”till sig” då de vet att de ska/är observerade.²⁹ Under vår observation var vårt mål att försöka se om arbetsgruppen tänkte utanför fastlagda rutiner. Det vill säga om de agerade i enlighet med Kaizen. Samtidigt gav det oss en inblick i hur de arbetade praktiskt med 5S verktyget.

Under observationen förde vi löpande fältanteckningar för att senare kunna gå tillbaka och reflektera. Vissa delar av fabriken var väldigt högljudda, vilket var störande. En del arbetare stannade även upp i sitt arbete när vi observerade. Detta motverkade såklart själva syftet med observationen men skedde enbart i enstaka fall. Arbetsledaren förklarade på ett bra och tydligt sätt vilka arbetsmoment som ingick i deras dagliga arbete. Även de regler och rutiner gällande företagets 5S-arbete.

Efter att ha analyserat våra anteckningar och diskuterat observationen insåg vi genast hur svårt det är att observera känslouttryck. Åtminstone vid endast enstaka observationer. Samtidigt kan det vara så som vi nämnde tidigare, att personerna som blev observerade gjorde till sig när de upplevde att de var

²⁷ Svenning, (1996), 61.

²⁸ Rosengren, Arvidsson, (2002), 161.

²⁹ Ibid, 162ff.

observerade. Vad vi dock märkte var att arbetarna gjorde så som ”reglerna” var satta. Slutligen resonerade vi som så att istället för att se observationen som misslyckad insåg vi hur viktig den var som stöd till vidare resonemang och analys av intervjuerna.

2.9 Etik

Vi ansåg att anonymiteten skulle ses som en viktig del i vårt arbete och klargjorde därför för alla intervjupersonerna att allt skulle ske utan deras namn samt att det inspelade materialet inte skulle föras vidare till andra parter. Det vill säga, vi bandade alla intervjuerna för att senare kunna transkribera intervjuerna hemma i lugn och ro. Likaså har vi även valt att inte nämna namnet på företaget ifråga i denna uppsats med hänvisning till anonymiteten.

3 Historisk översikt

Från och med slutet av 1800-talet så skapades tanken om massproduktion och en ökad effektiviseringsidé.³⁰ Ur detta så växte det fram en rad olika företagsfilosofier under 1900-talet. I detta avsnitt vill vi visa på den historiska utvecklingen från början av 1900-talet till nutida organisationsteorier. Det är viktigt att påpeka att de flesta organisationsteorier är en utveckling av varandra. Idag har många organisationer därför en mix utav av olika koncept och teorier. Røvik kallar detta för multistandardorganisation.³¹ Røvik menar att en multistandardorganisation sätter ihop olika koncept samtidigt som man gallrar bort vissa ingredienser.

3.1 Rationaliseringsrörelsen

Rationaliseringsrörelsen härstammar främst ifrån F. W. Taylor och kallas därför för taylorismen. Grundidén som Taylor hade var att man skulle dela upp produktionen i olika mindre och specialiserade arbetsmoment för att det totala produktionssystemet skulle bli så effektivt som möjligt.³² Han menade att personalen skulle jobba hårdare och mer effektivt när de insett fördelarna med standardiserade arbetsmoment.

Drivkraften hos personalen var, enligt Taylor, den ekonomiska ersättning man erhöll och ansåg därför också att lön och arbetsinsats skulle baseras därefter, främst i form av ackord.³³

³⁰ Nilsson, (1999), 37. Sandkull, (1996), 15.

³¹ Røvik, (2000) 279ff.

³² Nilsson, (1999), 38.

³³ Nilsson, (1999), 39ff. Sandkull, (1996), 20ff.

Ett annat element inom taylorismen var att ledning och planering var väldigt centraliserad. Det vill säga att det var cheferna som stod för tankeverksamheten och planerande medan arbetarna endast skulle utföra arbetet. En vanligen beskrivning av detta är termen *"rätt man på rätt plats"*.³⁴ Vidare så hade Taylor en syn på att påtvingade arbetsmedel och arbetsuppläggning var det enda självklara för att ett snabbare och mer effektivare arbete skulle säkras. Berling menar att Taylorismen fortfarande är aktuell när det kommer till hur vi ser på arbete i dagens företagsorganisationer.³⁵

3.2 Den humana rationaliseringsrörelsen

Humana rationaliseringsrörelsen som framkom på 1930-talet var ett resultat av Hawthorne studierna, där man menade att arbetsproduktiviteten hämmas eller försämras av en dålig fysisk miljö. Dessa studier utvecklades sedan vidare av Professor Elton Mayo Howard University i USA. Man ställde sig kritisk inom denna rörelse mot att människan sågs som produktionsfaktor. Snarare ville man se människan som en social betingelse med sociala krav, vilket är en viktig faktor för arbetarens attityd mot företagets kvalitet och produktionskapacitet. Människan har större behov av erkännande och trygghet i organisationen än de materiella förhållandena. Gruppsamarbetet blev därmed en viktig del i utformningen av organisationer.³⁶

Humanrörelsen *"berörde i första hand den organisatoriska gestaltningen och inte den tekniska."*³⁷ Arbetsförhållande, trivsel och miljö började spela en större roll i produktionen³⁸. *"En övergripande slutsats var att arbetsresultatet beror både på det sociala systemet och de produktionstekniska betingelserna."*³⁹ Denna rörelse såg också tidigt vinsten av allas delaktighet, ledningens engagemang samt ökad förståelse för gruppdynamik. Man menade att detta låg till grund för företagets effektivitet och vinst. Det finns en del paralleller mellan denna rörelse och dagens personalavdelningar på företag.

3.3 Den administrativa rörelsen

En annan organisationsform som har haft stor betydelse för effektivisering och kvalitetskontroll är den

³⁴ Berling, (2005), 11. Sandkull, (1996), 28ff.

³⁵ Berling, (2005), 12.

³⁶ Nilsson, (1999) 13ff., Sandkull, (1996) 42ff.

³⁷ Sandkull, (1996), 45.

³⁸ Ibid, 46ff.

³⁹ Ibid, 48ff.

administrativa skolan som förknippas med Henry Fayol. Hans lära är influerad av Max Webers byråkratiska administration.⁴⁰ Fayol försökte förbättra den administrativa organisationen genom att företagsledningen fick en ökad kontroll över arbetsprocessen. Detta syns framförallt i hans organisationslösning som kallas för linje- stabsorganisation.⁴¹ Denna kan man dela in olika grupperingar och principer. Exempelvis betonas administrativa åtgärder såsom planering, organisering, kontroll, ordning och reda, målstyrning och disciplin.⁴² Nilsson menar att...*”den administrativa organisationen skulle därmed öka företagsledningens kontroll över arbetsprocessen.”*⁴³ Administrationens roll var att *”förtutse och planera, att organisera, att befalla, att samordna samt att kontrollera.”*⁴⁴ Fayol betonar ledarskapsrollen i sin organisationslära, vilket skiljer sig från taylorismen. Den byråkratiska rörelsen påminner däremot om Max Webers syn på den hierarkiskt uppbyggda organisationen.

3.4 Sammanfattning

Människan och arbetsmiljön var tidigare mest präglad av ett tankesätt som baserades på hierarkiska organisationer där en form av löpande band-mentalitet och kontroll av människor hade en framträdande roll. Det som har varit det viktigaste inom företagande och dess organisering har varit att utveckla mättningsbara och effektiva metoder för att uppnå så pass hög kvalitet och produktivitet som möjligt. Innebörden av termen kvalitet förändras dock över tid. Med detta innebär till exempel att arbetsmiljön blir viktig för kvaliteten och produktiviteten. Vilket man också senare tog fasta på.⁴⁵ Den humanistiska rörelsen lyfte fram människans roll i organisation och visade på hur viktig den sociala och psykiska arbetsmiljön var för kvalitet och produktiviteten. Detta kom att spela en avsevärd roll i framväxten av de Japanska organisationsutvecklingsformerna och även inom svenska företag och organisationsutvecklingar. Vi har även visat de ovanstående teorierna som grund för att förstå framväxten och kraven på förbättringar av kvalitet och produktivitet för det som under 1980-talet kom att gå under benämningen Ständiga Förbättringar.⁴⁶

⁴⁰ Sandkull, (1996), 48ff. Berling, (2005), . Nilsson, (1999), 12.

⁴¹ Nilsson, (1999), 40. Sandkull, (1996), 49.

⁴² Ibid, 40ff.

⁴³ Nilsson, (1999), 40.

⁴⁴ Berling, (2005), 12. Sandkull, (1996), 48ff. Samt Nilsson, (1999), 40.

⁴⁵ Røvik, (2000) 279ff.

⁴⁶ Nilsson (1999) 10ff.

4 Tidigare forskning och teoretisk referensram

Mycket av den tidigare forskningen kring Kaizen behandlar ekonomiska och tekniska aspekter på organisationsutveckling. Exempelvis i form av effektivisering av maskiner inom industri eller nya datasystem för administration. Det finns däremot en del forskning om Kaizen och människan i organisationen. Bland annat har Alexander Styhre, numera professor i företagsekonomi på Göteborgs Universitet, skrivit två avhandlingar om Kaizen och hur det praktiserats på ett större företag under åren 1997-98. I dessa avhandlingar diskuterar han både den problematik som uppstått men även fördelarna med införandet av Kaizen. Roland Ahlstrand skrev även år 2000 en doktorsavhandling om Förändring av deltagandet i produktionen på Volvo där man införde Kaizen.

Det finns mycket tidigare forskning gällande organisatoriska förändringar och ständiga förbättringar. Den teori och tidigare forskning som presenteras i följande avsnitt behandlar hur människan berörs av organisationsförändringar.

4.1 Japan och Kaizen

Efter andra världskriget så var den japanska industrin utslagen och det krävdes snabba och effektiva idéer för uppbyggnaden av industrin för att möta den globala ekonomin. Det man gjorde i Japan var liknande övriga världen, det vill säga att man satsade på kvalitet och produktivitet, men även ”jakten” på spill och perfektionism.⁴⁷ Det som framförallt markerar idén bakom att reducera spillet (Kanban, Lean Production och JIT) är The Toyota Way (och även Kaizen).⁴⁸ Detta förutsatte en total hängivenhet av alla medarbetare så väl i gruppen som hos individen. Framförallt så satsade japanerna på kvalitet. Bland annat användes den så kallade Demings cirkeln eller PDCA-cykel för att uppnå kvalitet.⁴⁹

Det är viktigt att komma ihåg när det gäller den japanska organisationsfilosofin att man redan från början hade en helt annan syn på individen och gruppen.⁵⁰ Den japanska organisationsfilosofin är mer inriktad på kollektivet och skiljer sig från det mer individualistiska tankesättet i väst. Exempel på detta är mätning av kvalitet i väst där individens prestationer stod i centrum. I Japan ville man istället

⁴⁷ Sandkull, (1996).

⁴⁸ Liker, (2009), 12ff.

⁴⁹ Nilsson, (1999), 50ff. , Sandkull, (1996) 101ff.

⁵⁰ Imai, (1986), 59ff. Sandkull, (1996) 101ff.

effektivisera gruppen som helhet.⁵¹

Företagskulturen i Japan skilde sig mot den västerländska då man som arbetare hade en utpräglad och uttalad form av ”livstidsanställning”. Arbetsgivaren och den anställda förväntades uppträda med ömsesidig lojalitet.

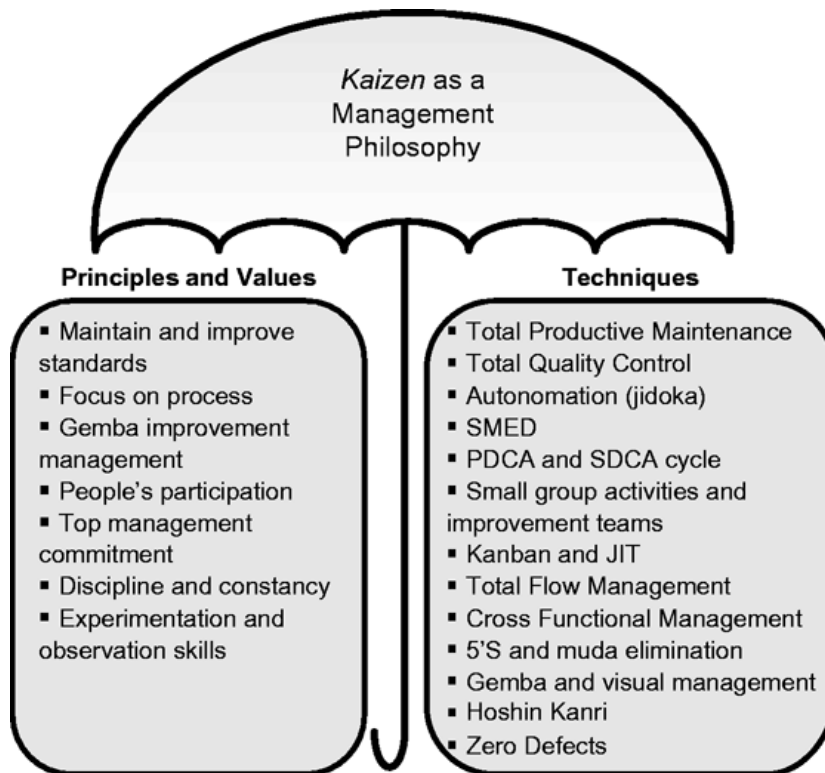
Det som kännetecknar den japanska organisationsfilosofin fram till 80-talet är ”... nästan noll defekter och bästa resursutnyttjande; de anställdas engagemang i produktionsprocessen genom utnyttjande av lagarbete, decentraliserade initiativ, större utrymme för beslut på verkstadsgolvet, belöningar för grupprestationer och en platt ledningshierarki”.⁵²

Under 1980-talet så påbörjade japanerna med en rad förbättringsformer där de ville öka kvalitets- och effektiviseringsprocessen. Bland annat så utvecklades något som kom att kallas för Kaizen. Imai beskriver Kaizen som ett paraply för ett stort antal olika verktyg, metoder och system”.⁵³

⁵¹ Clegg, (2007), 187. Samt Sederblad, (1993).

⁵² Castells, (2000), 167.

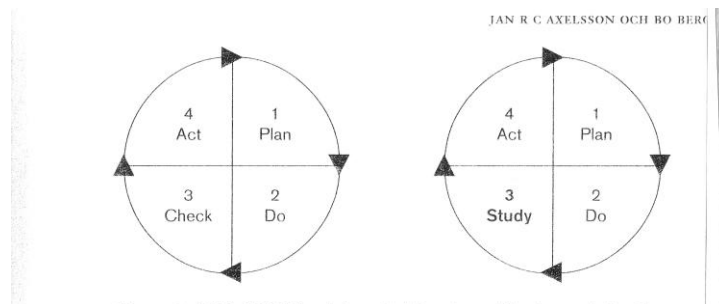
⁵³ Imai, (1989), 40.



Source: Adapted from: Imai (1989, p. 40)

Vad innebär då Kaizen? ”Kärnan i Kaizen-konceptet är enkel och rättfram: Kaizen innebär förändring till det bättre. ”Det innebär dessutom en kontinuerlig förbättring som innefattar alla och en var, både företagsledningen och de anställda”.⁵⁴ Kaizens huvudpoäng ligger i att förbättra arbetsprocesserna så att de ständigt förbättras samt att de ska omfatta alla människor oavsett på vilken nivå de befinner sig inom hierarkin. Enligt Imai är ständigt förbättringsarbete djupt rotad i den japanska mentaliteten och Kaizen kan därför ses som en företagsfilosofi. Imai menar att det är en ständig pågående förbättringsprocess som alltid fortlöper (se bild av demicykeln som visar denna process).

⁵⁴ Imai, (1986), 23.



Denna tankegång skiljer sig från den västerländska. Bland annat menar Manos att de flesta västerländska företag istället ser Kaizen som en temporär lösning på ökad kvalitet och effektivisering när det snarare ska ses som en filosofi genom vilken man ständigt förbättrar sin organisation.⁵⁵ Införandet av Kaizen kräver att man angriper frågan både uppifrån och ned och nedifrån och upp.⁵⁶

Kaizen är ett humanistiskt sätt att ta sig an problem eftersom det förväntar sig att alla - ja, verkligen alla - deltar i det. Det bygger på tron att varenda mänsklig varelse kan bidra till att förbättra sin arbetsmiljö.⁵⁷

Startpunkten för Kaizen är ett erkännande om att det finns ett problem som måste förbättras.⁵⁸ Tanken är att bygga in ”kvalitet i människor vilket innebär att de blir mer Kaizen-medvetna”.⁵⁹ Imai anser att Kaizen har en annan begrepps bild när det kommer till kvalitet. Den traditionellt västerländska idén kring kvalitet syftar i regel på kvaliteten på ett företags produkter och tjänster.

Förbättringsarbete tenderar därför att handla om att förbättra något specifikt inom organisationen.⁶⁰ Inom Kaizen så ska ett förbättringsarbete istället innefatta allt. Till exempel hur människor arbetar och fungerar i en organisation.

Gareth Morgan menar att ”kraften i Kaizen” uppmuntrar medarbetarna till att se bakom det självklara och under ytan.⁶¹ De anställda ska genom reflektioner över förbättringsarbetet även kunna bidra med nya förbättringar och effektiviseringar.⁶² Enligt Armands måste Kaizen förankras bland de anställda så

⁵⁵ Manos, (2007). 47ff

⁵⁶ Imai, (1986), 202. Se även Jakobssons (2001) svenska variant av PDCA, 30ff.

⁵⁷ Imai, (1986), 202.

⁵⁸ Imai, (1986), 28.

⁵⁹ Imai, (1986), 59.

⁶⁰ Imai, (1986), 62ff.

⁶¹ Morgan, (2008), 106.

⁶² Ahlstrand, (2000), 27.

att attityder och beteende kring kvalitet förändras.⁶³ Det är därför enormt viktigt att ha engagerade medarbetare när det kommer till Kaizen då de förändringar som införs i hög grad är beroende av de människor som arbetar i dem.⁶⁴

Kaizen är människo-orienterat och bör involvera alla i organisationen, från ledning till arbetarna på golvet.⁶⁵

Vad som är karaktäristiskt i Kaizen och starkt integrerat i dess filosofi, är förslagsverksamheten. Eller det vi kan likna integrerad organisationslära. Denna är en integrerad del av individorienterat Kaizen.⁶⁶ Förslagsverksamhet förutsätter att alla i organisationen kommer med förslag till förbättringar inom alla områden. Vidare kräver det att individen har en helhetsbild för organisationens verksamhet och att han tänker i förbättringsbanor. Dess huvudsyfte ligger i att förbättra individens dagliga arbete. Det kan vara sådant som att bespara material, eller förbättringar i arbetsmiljön, arbetsredskap, produkters kvalitet etc.⁶⁷ Oftast brukar förslagsverksamheten organiseras genom möten med arbetsgrupper, så kallade kvalitetscirklar.⁶⁸ Både den individuella förslagsverksamheten och arbetsgruppernas kollektiva möten i form av kvalitetscirklar ska bidra till personlig och ömsesidig utveckling.⁶⁹ I slutändan är detta menat att leda till förstärkning av arbetsmotivationen och som lärorika erfarenheter ,det vill säga de anställda egna utveckling⁷⁰

4.2 Kaizen och västvärlden

Styhre menar att Kaizen skall ses ur ett "känsloperspektiv". Framför allt när det kommer till förhållandet mellan Kaizen och Scientific Management. Den känslomässiga aspekten bakom Kaizen är enligt Styhre ”att individen/gruppen skall lämna tanken på ”den gamla” invanda *Scientific Management* och helt enkelt tänka mer på *rationalitet och sunt förnuft*".⁷¹ Företag bör ta tillvara på mer av arbetarnas egna idéer när det gäller förbättringar. Styhre menar att detta inte var lika intressant i den

⁶³ Armands /Josephson, (1995), 12ff.

⁶⁴ Jakobsson, (2001), 57.

⁶⁵ Ahlstrand, (2000), 27.

⁶⁶ Ibid, 114.

⁶⁷ Imai, (1986), 65ff. även Berling (2005), 85ff.

⁶⁸ Nilsson (1999) 12ff. samt Nilsson, (1999) 42ff.

⁶⁹ Ibid, 13.

⁷⁰ Ibid, 14.

⁷¹ Styhre, (1998), 139.

gamla SF tankegången då arbetarna sågs som mer mekaniska.⁷²

Kaizen skapar ett mer humanistiskt synsätt inom managementfilosofi.⁷³ Denna känsla att ständigt förbättra produkten, i kombination med att arbetarna känner sig mer delaktiga är tänkt att bidra till ett bättre arbetsklimat/arbetsmiljö. Styhre beskriver denna känsla som en ”frigörelse” och menar att arbetarens förmåga att frigöra sig från de begränsningar som han/hon har blivit påtvingad genom styrda och bestämda arbetsuppgifter är viktig för att skapa en mer kvalitativ arbetssituation för både arbete och ledning.⁷⁴

Styhre påpekar att det finns en klar skillnad mellan japansk management filosofi och den svenska managementfilosofin. Han syftar då på kulturella och historiska aspekter. Dock menar Styhre att denna skillnad inte ska spela en avsevärd roll eftersom de flesta svenska företag idag har skapat en egen försvenskad form av Kaizen.⁷⁵ Kaizen måste alltså anpassas till svenska management traditioner. De kulturella skillnaderna som faktiskt finns skall inte nonchaleras men är ingen avgörande faktor för arbetet med Kaizen.⁷⁶ Enligt Per Sederblad har många Svenska företag försökt överföra delar av filosofin utan att se helheten. På så sätt missar man de olika delarnas relation och beroende sinsemellan.⁷⁷

4.3 Ständiga förbättringar och den lärande organisationen

Kvalitetstänkande och organisationer är inget nytt påfund. Människan har ständigt utvecklat och organiserat sig i olika former för att underlätta sin tillvaro, bekymrat sig för olika fel och brister samt dess konsekvenser.⁷⁸ Vidare har man tittat på kvaliteten på de produkter man har införskaffat och även granskat det egna arbete man har utfört. Kvalitet är därmed ett vitt begrepp som innefattar allt ifrån

⁷² Styhre, (1998), 150.

⁷³ Styhre, (1998), 231.

⁷⁴ Styhre, (1998), 139.

⁷⁵ Ibid, 156.

⁷⁶ Ibid, 175ff.

⁷⁷ Sederblad, (1993), 250.

⁷⁸ Nilsson, (1999), 32.

vardaglig livskvalitet till produktkvalitet inom företag. Kvalitet är framförallt viktigt inom företagsorganisationer och då med tanke på deras produkter eller tjänster. På senare tid har även kvalitetstänkandet börjat involvera medarbetarna. Nilsson påpekar att i slutändan så handlar kvalitet om människor.⁷⁹

Morgondagens kvalitetsarbete handlar inte bara om att utveckla produkter och processer utan i lika hög grad om att låta de människor som är inblandade i dessa processer utveckla sig.⁸⁰

Något som har vunnit stor mark inom företagsorganisationer den senare tiden är det som kallas för Ständiga Förbättringar (vi kommer hädanefter att använda oss av förkortningen SF). SF bygger från början på den japanska företagsfilosofin Kaizen men finns i olika former och tappningar.⁸¹

Ett framgångsrikt SF-arbete förutsätter ”*möjligheter till lärande och kompetensutveckling hos de personer som deltar i förbättringsarbetet*”.⁸² När man diskuterar SF bör man alltså komma ihåg att det ställs en rad krav på individerna inom organisationen och dess kompetens. De som arbetar med SF måste själva bidra med sin egen utveckling för att kunna vidmakthålla och utveckla förbättringsarbetet. Detta kallas ofta för Lärande organisationer, där huvudpoängen bygger på samspelet mellan individen – SF – organisatoriskt lärande – SF - individ. Lärande och SF går därför hand i hand med varandra.

Begreppet lärande organisationsteori betonar vikten av att individen och organisationen lär samt utvecklar sig i samförstånd.⁸³ (se bild nedan.⁸⁴) Detta sker i en form av växelverkan. En lärande organisation förutsätter därför att ledarskapet, medarbetarna och organisationen har ett gott samspel.

⁷⁹ Nilsson, (1999), 32.

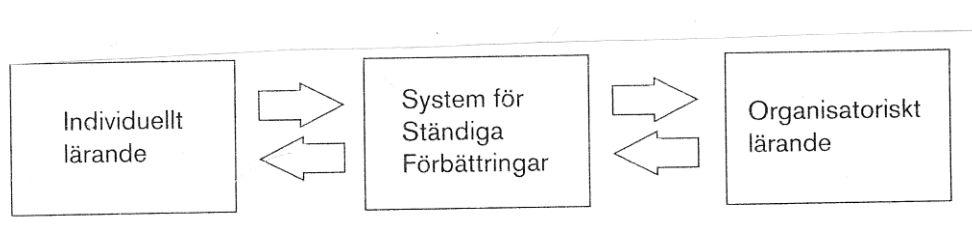
⁸⁰ Nilsson, (1999), 42.

⁸¹ Nilsson, (1999), 11. samt Berling (2005) 10ff

⁸² Nilsson, (1999), 174.

⁸³ Bruzelius, (2004), 252.

⁸⁴ Nilsson, (1999), 174.



Att förändra och förnya en organisation kräver tid. Bakka menar att organisationer måste bli mer flexibla vid förändringar och förnyelser och ha en förmåga till maktdelegering, eller empowerment.⁸⁵ Empowerment innebär att medarbetarna ska kunna handla på egen hand och uppmuntras till att ta egna initiativ.

Angelöw menar att alla förändringar och förbättringar idag sker mer på ett mer decentraliserat sätt än tidigare. Med andra ord så är alla inom organisationen involverade, på olika plan. Förändringar, omvandlingar, omstruktureringar och liknande är något som ständigt pågår inom organisationen. En stagnation av förbättringsarbetet skulle innebära att organisationen till slut skulle upphöra.⁸⁶

Förändring kan bestå av allt ifrån en affärsidé till hela organisationsformen. Likaså kan dess orsak vara av olika karaktärer eller omfattning. Bruzelius diskuterar att det är nödvändigt för organisationer att förändras för att uppnå effektivitet.⁸⁷ Organisationer där förändringar är vanligt förekommande har oftast medarbetare som hanterar detta på ett bättre sätt än organisationer som är ovana vid förändringar.

4.4 Motstånd och oönskade reaktioner

De flesta som arbetar med organisatoriska förändringar, antingen de har varit direkt berörda av det i sitt jobb

⁸⁵ Bakka, (2005), 270.

⁸⁶ Angelöw, (1991), 12.

⁸⁷ Bruzelius, (2004), 416.

eller har deltagit aktivt i ett ändringsförlopp, har upplevt olika uttryck för motstånd.⁸⁸

Individens reaktioner på förändringar kan delas upp i fyra olika ståndpunkter. Acceptans, likgiltighet, passivt motstånd och aktivt motstånd.⁸⁹ Dessa reaktioner kan variera och skifta beroende på i vilken fas av förändringen organisationen befinner sig i. Det finns olika sätt att hantera och minimera oönskade reaktioner mot förändring. De två mest framstående sätten Bakka lyfter fram är Hanteringsmodellen och Bidrags- och belöningsystem. Hanteringsmodellen är en medmänsklig och humanistisk modell där man försöker fånga upp personalens självtillit, kunskap och kompetens. Bidrags- och belöningsmodellen bygger på att ge belöningar för att åstadkomma en förändring. Dessa belöningar kan vara alltifrån lön, status, och professionella utmaningar i arbetet och ska ha en rimlig balans mot de kunskaper och färdigheter som arbetaren tillför organisationen.⁹⁰

I likhet med Bakka så menar Bruzelius att det kan uppkomma diverse former av motstånd vid förändringsarbete. Självklart ter de sig olika beroende på situationen och på vad som ska förändras. En liten tilltro hos individen gentemot organisationen kan skapa oönskade reaktioner. Likaså om de är oväntade eller plötsliga.⁹¹

Det som är avgörande i slutändan för förändringsarbetet är arbetarens ”*vilja och lust att aktivt medverka i förändringsarbetet*”.⁹² Detta förutsätter att arbetaren känner en form av inflytande och delaktighet i förändringsarbetet. Motivationen bör med andra ord vara hög hos medarbetarna för att förändringsarbetet ska bli framgångsrikt.

Vilka förändringar som än sker, så uppstår ett motstånd, i form av reaktioner. Anledningar till förändringar kan bland annat vara, effektivisering, rationalisering, nya idéer, vilja att förbättra verksamheten och kompetensutveckling. Sett ur dessa förändringar har alla individer olika reaktioner

⁸⁸ Bakka. (2005). 286. se även Sörqvist resonemang rörande bristande engagemang.,(2004), 143 ff.

⁸⁹ Bakka, (2005), 288.

⁹⁰ Bakka (2005), 289.

⁹¹ Bruzelius, (2004), 419.

⁹² Bruzelius, (2004), 430.

beroende på den situationen de själva befinner sig i. Det finns både positiva och negativa reaktioner från individen i synen på förändringen. Är förändringen väldigt stor, såsom till exempel vid omlokalisering av en arbetsplats eller till och med nedläggning, så blir reaktionerna allt som oftast negativa.⁹³ Är förändringen däremot i mindre skala kan reaktionen, om det ger individen något eget värde, således bli positiv.

Några exempel på orsaker till negativa respektive positiva reaktioner på förändringar är arbetsinnehållet. Man reagerar negativt om organisationsförändringen leder till mindre utvecklingsbara arbetsuppgifter men det kan också vara positivt om arbetsuppgifterna förändras. Det beror återigen på hur arbetaren ser på sin situation. Även gäller det när det kommer till delaktighet i förändringen, tidpunkten eller information och kommunikationen inom organisationen. Det vill säga om man förstår innebörden av förändringen.⁹⁴

4.5 Motivation och delaktighet

Att känna sig motiverad är motorn i förändringsarbetet menar Angelöw.⁹⁵ Det är här viktigt att ta reda på de olika förändringsbehov som finns hos arbetarna inom organisationen. Vidare måste gemensamma mål och visioner formuleras så att alla är involverade och att dessa är förankrade i hela organisationen. En annan aspekt som är viktig för ett gott förändringsarbete är delaktigheten hos både ledning och anställda. Det finns två förändringsstrategier som står i kontrast till varandra och på olika sätt påverkar delaktigheten. Den toppstyrda förändringsstrategin bygger på att få aktörer tillsammans hittar en lösning på de problem som existerar i organisationen.⁹⁶ Det är ledningen som initierar och definierar problemet. Detta brukar oftast mötas av motstånd från de anställda då de anser att de inte varit delaktiga i förändringen och har därmed inte haft någon möjlighet att påverka själva utförandet.

Viljan till förändring blir på så vis också låg. Den andra strategin bygger på att samtliga anställda inom organisationen som berörs av förändringarna ska medverka i förändringsarbetet. Denna strategi är väldigt tidskrävande men innebär samtidigt att viljan och delaktigheten ökar. Vid delaktiga

⁹³ Angelöw (1991), 40ff.

⁹⁴ Angelöw ,(1991), 23ff. Samt Angelöw, (2010), 19ff.

⁹⁵ Angelöw, (2010), 121.

⁹⁶ Angelöw, (2010), 132ff.

förändringsstrategier så läggs även ett gemensamt ansvar på alla att åtgärder vidtas enligt uttalade planer. Vilket skiljer sig från den toppstyrda, där ansvaret hamnar hos ledningen.

Berling skiljer mellan en motiverad och demotiverad syn på förändringar. Motivationen kommer att vara högre om man kan förenkla sitt arbete och få en bättre arbetsmiljö. Däremot är motivationen betydligt lägre om de förslag som ligger bakom förenklingen/förbättringen inte kommer till stånd.⁹⁷ Förslagsvis föreslår Berling att man bör minska på ”vi och dem”-känslan. Det vill säga skillnaden på arbetare kontra chef. Kommunikationen är här ett viktigt hjälpmedel för att uppnå detta.

Vidare är det motiverande att få vara delaktig och få möjlighet att påverka sin arbetssituation i gruppen. Däremot är det demotiverande om företaget inte utnyttjar de anställdas engagemang.⁹⁸ Det är därför viktigt att ledningen ger stöd och kommunicerar med sina medarbetare. Olika former av belöningar är motiverande, men dock av mindre omfattning, enligt Berling.⁹⁹

⁹⁷ Berling (2005), 162ff.

⁹⁸ Berling, (2005), 164ff.

⁹⁹ Berling, (2005), 165ff.

5 Analys

5.1 Att skapa en känsla för Kaizen

Kärnan i Kaizen-konceptet är enkel och rättfram: Kaizen innebär förändring till det bättre. Det innebär dessutom en kontinuerlig förbättring som innefattar alla och, både företagsledningen och de anställda.¹⁰⁰

Kaizens filosofi förutsätter att vårt sätt att leva, vare sig det är vårt arbetsliv, vårt sällskapsliv eller vårt familjeliv, förtjänar att konstant förbättras. Styhre anser att det ska förekomma en känsla för förbättring och menar att det viktigaste inom Kaizen är att tillåta mänsklig kreativitet när det gäller att förbättra produktiviteten.¹⁰¹ Arbetaren bör kunna frigöra sig från sina arbetsuppgifter och tänka utanför invanda rutiner. För att åstadkomma en sådan ”frigörelse” ska arbetarna inom organisationen ha förstått innebörden av förbättringsarbetet och själva grundtanken bakom Kaizen. När vi under intervjuerna frågar respondenterna om vad de anser om 5S säger de såhär:

Nä men asså...sen dom kasta in de här systemet 5S så liksom bara vad de nu ska ni göra såhär pang pang pang. De va en jättestor förändring allting...(IP1)..jag tror man måste anpassa det efter oss i Sverige, man kan inte köra det lika hårt som dom i japan. Jag kan till och med tycka det är för hårt här, till och med petigt..Jag menar Japanerna brinner för sina företag och det är en del av deras liv liksom. Dom har en helt annan känsla för det liksom. Vi ser det mer som ett gott ont, vi måste gå hit för pengarna, sen har man tur att man är på ett ställe man trivs. Jag tror det är en helt annan kultur (IP3). Det är lite märkligt, ja att vi jobbar efter någonting som egentligen inte är svenskt. Det är ju en bra grej och så.. men det behöver inte vara så hårt. Vi är ju inte som japanerna ju! (IP4)

Vi kan se ur svaren att det läggs stor vikt vid den kulturella skillnaden mellan Sverige och Japan. Både IP3 och IP4 antyder att det faktum att 5S är Japanskt känns märkligt för dem. Detta är inte så konstigt eftersom grunden till 5S har sin referenspunkt i de Japanska management tankegången.¹⁰² Styhre menar att det inte går att ignorera skillnaderna mellan japansk och svensk kultur, men att detta inte ska ses som signifikanta hinder vid införandet och det vidare arbetet med Kaizen.

¹⁰⁰ Imai, (1986), 23.

¹⁰¹ Styhre (1998) 149ff.

¹⁰² Styhre (1998) 153ff.

Vi anser, till skillnad från Styhre, att den ”kulturella” skillnaden spelar en stor roll i vårt exempel. Detta då de bland annat anser att ”Vi är ju inte som Japanerna ju!”, samt ”Jag tror det är en helt annan kultur”. Den bild som IP-personerna målar upp i våra intervjuer gör att vi ställer oss kritiska till om den ”frigörelse” som Styhre diskuterar verkligen kan ha uppstått.¹⁰³ Då de upplever att hela konceptet känns märkligt, menar vi att våra intervjupersoner troligtvis inte har ”förstått” innebörden av Kaizen. Det vill säga filosofin bakom Kaizen. Tanken om att det är de själva som ständigt ska förbättras diskuteras inte utan 5S verkar förbli något främmande i våra intervjuer:

När man införde det, så upplevde man nog ehh,..ja de blev för petigt. Jag tyckte det nästan blev lite löjligt.(IP2) Här e jättemånga som har varit motståndare till det. Men nu accepterar alla de mer eller mindre. Folk tycker inte om de men de jag tror inte...asså..ingen som stretar emot kanske..ehh, ja inte hela grupper men de finns ju personer som e, ja vissa tycker det är löjligt och de vill inte hjälpa till. (IP3) Ja asså detta är ju en sån ny idé som man infört..cheferna måste ju ha nått att göra ^skratt^. Men man hittar allting mycket lättare. Istället för att springa runt och leta. Det går ju snabbare att montera i och med att du vet var alla grejor är. Åh eeh..Det är också lättare när man får in nån ny. (IP1)

Enligt Imai så ska Kaizen bidra till att ”bygga in kvalitet” i människor.¹⁰⁴ Kvalitet innefattar allt och ska ligga till grund för hur man arbetar och fungerar inom en organisation. Nilsson menar att kvalitet inte bara handlar om produkter och processer utan att människan som ingår i dessa till lika stor del bör utvecklas.¹⁰⁵ Vi tolkar både Imai och Nilssons diskussioner kring kvalitet på så sätt att människan i en organisation ska utvecklas i sitt arbete och reflektera över hur man kan förbättra sin arbetsplats. De arbetsmoment man utför ska göra tillvaron bättre för både individ, grupp och organisation som helhet.

Ja asså...jag har inga vetenskapliga belägg för detta ^skratt^..jag skulle kunna tänka mig att en bättre arbetsmiljö gör det ju att det blir trevligare att gå till arbetet. Och mår man bättre så stannar man förhoppningsvis mer på jobbet. (IP1) När vi genomför sorteringen är det nog mer för att det ska se snyggt ut tror jag..men självklart, det är ju även för utrymmets skull. Men vet inte om vi blir mer effektiva på grund av det. Asså jag tror att det är en bra grej för företaget. Men om jag själv för ut nått själv av det menar du?...nä de vet jag inte men...det e ju alltid bra när det är rent och snyggt runtomkring en. (IP2)

¹⁰³ Ibid, 153ff.

¹⁰⁴ Imai (1986), 116ff

¹⁰⁵ Nilsson (1999), 12ff

Både IP1 och IP2 är lite osäkra när vi under intervjuerna diskuterar kvalitet på arbetsplatsen. Tankarna hamnar på den fysiska omgivningen och de reflekterar över att det är trevligare och bättre arbetsmiljö när det är snyggt och rent runtomkring dem men samtidigt är de osäkra om de arbetar bättre, eller som de själva uttrycker det, mer effektivt. Eller om de själva får någonting mer ut av det. Vi tolkar citaten som om att de funderar över effektiviteten i sitt arbete men känslan av kvalitet som Imai och Nilsson uteblir.¹⁰⁶ Istället handlar samtalen om att verktyget 5S har bidragit till ordning och reda på deras arbetsplats. Känslan av kvalitet som ska byggas in genom Kaizen är inget som framgår under intervjuerna utan IP-personerna ser verktyget 5S som ”lösningen” på ordning och reda.

5.2 Kaizen ska involverar alla

Angelöw menar att det är viktigt att få en bra och fungerande delaktighet och att det ska involvera alla, både ledning och anställda. Anledningen till detta är främst att det bygger upp allas motivation hos de deltagande till att ständigt vilja förändras och förbättras.¹⁰⁷ Som vi tidigare har diskuterat så nämner Angelöw hur delaktigheten kan påverkas beroende på hur och vem som initierar och definierar problemen på arbetsplatsen. Det vill säga om dessa kommer från ledningen eller medarbetarna. Om samtliga medarbetare inom organisationen får möjlighet att medverka i förändringsarbetet så kommer motivationen att vilja förändra också bli högre än vid toppstyrda förändringar.¹⁰⁸

..asså, de flesta följer ju reglerna. Vissa regler är ju mindre värda. Men så är det ju. Det kan ju för många uppfattas som väldigt provocerande att de ska kolla in på minsta detalj. Men har de bestämt de så. Men, man får försöka vända på de. Kan man hitta någonting som gör det lite enklare så e väl de bra. **(IP1)**. Alltså vi fick ju det där häftet. Och dom följer vi ju. **(IP4)** Nä asså... jag vet inte riktigt. Jag städar och så... (paus) ..vi har ett mål att gå efter. Vi gör nog så som det var sagt från början. Ja alltså dom sa hur vi skulle jobba och de gör vi. **(IP5)**

I likhet med Angelöw och Imai menar vi att ett framgångsrikt förbättringsarbete bör baseras på allas delaktighet. Så som vi tolkar våra intervjupersoner så verkar det inte finnas något motstånd till förbättringsarbetet.¹⁰⁹ Vilket Angelöw och Bakka menar kan uppstå vid en toppstyrd

¹⁰⁶ Imai (1986) 33ff även 116ff samt Nilsson (1999), 60ff

¹⁰⁷ Angelöw (2010) 130ff.

¹⁰⁸ Ibid, 132ff.

¹⁰⁹ Angelöw, (2010), 133.

förändringsstrategi. Detta är självklart positivt i sig.

Däremot anser vi att det råder en viss form av likgiltighet i arbetsgruppen. Det vill säga att man gör bara så som man är tillsagd att göra.¹¹⁰ Vidare tolkar vi det som att konceptet 5S är något de själva i arbetsgruppen inte har varit initiativtagare till utan är något som är infört från ”toppen”. Alltså en toppstyrd förändring.¹¹¹ Dessa brukar, enligt Angelöw, resultera i att viljan till förändring blir låg. Om medarbetare inte får vara med i utförande av förändringen kommer delaktigheten också att minska. Vi kan se ur citaten ovan från våra IP-personer att de följer regler och mål de blivit tilldelade. Därmed tolkar vi detta också som att arbetsgruppen själva inte har varit delaktiga i utförandet av förändringsstrategin.

5.3 Förslag till förbättring

Ett av de mest framträdande momenten inom Kaizen är förslagsverksamheten. Detta liknar även det som kallas integrerad organisationslära (se bild). Förslagsverksamhet bygger på att alla i organisationen kommer med förslag till förbättringar inom olika områden på arbetsplatsen. Vi tolkar Imai som att förslagsverksamheten är en av de mest centrala bitarna när man ska jobba med ständiga förbättringar. Utifrån vad våra IP-personer säger så verkar inte någon i arbetsgruppen komma med några egna förslag till förbättringar:

nej, ja, alltså jag e inte sån jättefanatiker *^skratt^*..men asså..Men man vet vad man ska göra liksom. Vi fick ju de dära häftet som, ja du har sett det ju. Där står vad vi ska följa och hur vi ska göra. **(IP5)**

En annan intressant reflektion rörande hur man kan göra sin arbetsplats bättre beskriver IP2 såhär:

Ibland kommer dom med bra idéer faktiskt *^skratt^*..ja som med verktyg och så, de underlättar i arbetet såklart. Så vissa saker blir ju bättre nu. **(IP2)**

Samma IP-person avslutar denna diskussion med:

¹¹⁰ Bakka, (2005), 287.

¹¹¹ Angelöw (2010) 80ff, även Angelöw (1991), 11ff.

Nä detta räcker nock tror jag. Annars blir man en robot till slut tror jag. ^{^skratt^} Jag tror inte...ehh...de hade nock blivit protester där tror jag. (IP2)

Vi tolkar intervjupersonerna som att någon ”annan” än de i arbetsgruppen kommer med förbättringsförslag. Samtliga hänvisar till ”dom” och påpekar att de vet vad de ska göra. Vi tolkar Styhres tanke om att tänka utanför invanda rutiner till att individer ska komma med förslag för att ständigt förbättras i sitt arbetsliv. Utifrån våra citat så läggs denna tanke om att förbättras på någon annan än de i arbetsgruppen. De följer någon annans regler och förslag. Det finns förslag som är till för att förbättra arbetet men det är inte de själva som kommer med dessa. Vad vi inte ser är alltså det som Imai menar individuell förbättring.¹¹² Berling poängterar problematiken rörande informationen samt kompetensens otillräcklighet när det gäller att komma med förslag inom ramen av ett ständigt förbättringsarbete. Som i vårt fall är Kaizen. Blir informationen bristfällig så kan en sådan här ”Vi och Dom-känsla” uppstå.¹¹³ Det kan vara så att informationen kring att arbetarna själva ska komma med förslag till förbättring är bristfällig då ingen i arbetsgruppen diskuterar detta under intervjuerna. Om inte arbetsgruppen är medvetna om att förslag till förbättringar ska komma ifrån de själva så kommer det även vara svårt att ställa krav på att det är just detta de ska göra. I vår intervju säger IP5 att de fick ett litet häfte och där står vad de ska göra. De hänvisar till en informationskälla men verkar ändå ha missat en grundläggande sak i arbetet med 5S och Kaizen. Har man som arbetsgrupp missat förslagsverksamheten så går det heller inte att ställa krav på de att ska komma med förslag till förbättringar.

När vi frågar våra IP-personer om de anser sig bli uppmuntrade av övriga medarbetare och chefer när det kommer till det dagliga arbetet med 5S, svarar tre av våra IP-personer såhär:

Jag tror det hade blivit mycket lättare om ”svisch svisch”...de är lättare att föra in allting med ett dollartecken efteråt ^{^ler^}. Får man betalt för det så gör du det bättre. De tycker jag faktiskt. Människan funkar så. Jag hade säkert jobbat mer effektivt om jag hade fått pengar för de. (IP3) Tidigare hade man bonusar men...men de har man inte längre..har man med det i målen i 5S så tycker jag väl man kunde fått bonusar. (IP2) Om vi nu ska jobba bättre så skadar de inte med en liten uppskattning till oss arbetare. eller liten o liten, haha...nämen om

¹¹² Imai, (1986), 50ff.

¹¹³ Berling, (2005), 169ff.

de går bra för företaget vill man ju oxå känna att man är uppskattad. Om de sen har med pengar o göra eller nått annat vet jag inte. (IP5)

Dessa tre IP-personer anser alla att en belöning på något sätt skulle påverka deras egna motivation till utförandet av arbetet med Kaizen. Detta pekar på, menar vi, en Tayloristisk anda där drivkraften och motivationen till att arbeta med Kaizen skulle underlättas med en eventuell ekonomisk ersättning. Detta påminner väldigt mycket om Bakkas bidrags- och belöningsmodellen som bygger på att ge belöningar för att åstadkomma en förändring. Då vi tidigare har diskuterat att förändringsarbete inte bara handlar om att utveckla processer och produkter utan även att människorna i organisationen ska utvecklas så upplevs denna diskussion anmärkningsvärd. Kaizen är menat att leda till *"förstärkning av arbetsmotivationen och som lärrika erfarenheter"*.¹¹⁴ Det vill säga de anställdas egna utveckling. Även om Bakka menar att bidrag i form av lön, status etc. kan vara ett hjälpmedel vid förändringsarbete så hävdar vi att det blir O-relevant då Kaizen inte har ekonomisk ersättning som drivkraft för individen i organisationen.¹¹⁵

Med största sannolikhet har arbetarna inte tagit del av eller förstått att det handlar om en personlig utveckling. Vi tolkar deras svar som att det snarare verkar vara ledning och chefer som inte har gett dem kunskap och utbildning om att det är de själva som ska utvecklas. Det är detta som i filosofin, menar vi, är belöningen.

IP2 säger: *"Tidigare hade man bonusar men...men de har man inte längre"*, och syftar till tidigare erfarenheter när de fick bonusar vid förändringar i sättet att arbeta. Vi tolkar detta som att IP2 ser Kaizen som vilket annat koncept som helst där utförandet av arbetet ska stå i relation till den ekonomiska ersättning de bör få. Återigen, menar vi, framkommer inte filosofin bakom Kaizen hos våra IP-personer.

Det är viktigt att man klargör för samtliga vad organisationens riktning och mål är, alltså den gemensamma visionen och tanken med förbättringsarbetet.¹¹⁶ Finns det en klar vision inom

¹¹⁴ Imai, (1986), 116.

¹¹⁵ Bakka, (2005), 289.

¹¹⁶ Angelöw (2010) s121ff

organisationen så är det också lättare för alla medarbetare att driva ett lyckat förbättringsarbete. När man ska arbeta med Kaizen är det viktigt att klargöra att visionen med det ständiga förbättringsarbetet bör ligga på att individen ska komma med förslag till förbättring. Detta ska i sin tur leda till att samtliga i organisationen ska lära sig av varandra och ständigt förbättras.

Jo men ibland så får vi nya riktlinjer och mål och så som vi ska följa, sånt som där de hittat fel...ja alltså på en maskin till exempel. Då brukar vi lösa de. **(IP5)** Nått man kan förbättra..eeh..^paus^..tycker de e rätt bra faktiskt. Klart där finns alltid saker man kan förbättra men sånt tar tid...vissa grejor fixar man själv liksom, och annat får man säga till om ifall de skulle krisa. Vårt skift hjälper varandra när det behövs. **(IP4)**

Tanken med Kaizen är att förslag till förbättringar ska komma från alla i organisationen och bidra till en växelverkan mellan ledning och medarbetare, eller en tvåvägskommunikation.¹¹⁷ Individ och organisation ska på så sätt i samförstånd lära sig av varandra¹¹⁸. Inom Kaizen är förslagsverksamheten ett viktigt redskap för att åstadkomma detta. Om förslag från arbetsgruppen inte kommer fram, uteblir en sådan form av organisatoriskt lärande. IP-person 4 och 5 anser båda att de löser problem när de uppstår. Däremot framgår det inte om de är de själva som lyfter fram och belyser problem som behöver förbättras. IP5 hänvisar till mål och riktlinjer som de får tilldelade av någon annan.

Berling menar att kommunikationen mellan ledning och medarbetare är viktig.¹¹⁹ Tvåvägskommunikationen, som är en grundpelare inom lärande organisationer, menar vi inte verkar fungera mellan arbetsgruppen och övriga inom organisationen när vi utgår ifrån IP 4 och 5. Tvåvägskommunikationen stannar inom arbetsgruppen när de hjälper varandra. På så sätt uppstår en form av lärande på individplan men organisatoriskt lärande uteblir. Istället tyder deras svar på en envägskommunikation med direktiv och förslag från chefer och ledning. Samspelet sinsemellan saknas. Detta kan bero på att den gemensamma visionen med Kaizen inte har nått ut till individerna i arbetsgruppen. Vi tolkar det som att information kring Kaizen även här inte har varit tillräcklig.

¹¹⁷ Imai (1986) s116

¹¹⁸ Bruzelius (2004), 430ff

¹¹⁹ Berling, (2005), 171ff.

5.4 Sammanfattning

Kaizen som organisationsfilosofi förutsätter att alla inom en organisation har en känsla av att ständigt tänka i förbättrings-banor. Då vi har valt att studera en arbetsgrupp på en större industri har vi valt att undersöka om denna känsla har anammats hos medarbetarna i denna arbetsgrupp. En del i arbetsgruppen anser att Kaizen och 5S är något märkligt. De ser en problematik med att det är Japanskt och diskuterar den kulturella skillnaden mellan Sverige och Japan. Enligt några inom arbetsgruppen så skiljer sig länderna emellan när det gäller hur man ser på arbete och hur det ska utföras.

Vi märker att arbetsgruppen reflekterar över effektiviteten i det sättet de arbetar enligt verktyget 5S. Vi tolkar citaten som om att de funderar över effektiviteten i sitt arbete men känslan av kvalitet som Imai och Nilsson diskuterar uteblir och istället hamnar fokus på att verktyget 5S har bidragit till ordning och reda på deras arbetsplats.

Samtliga i arbetsgruppen är delaktiga i 5S som verktyg, det vill säga i den praktiska form det utförs på arbetsplatsen. Men de verkar inte involverade i Kaizen som filosofi. Vi tror att anledningen till detta kan vara att införandet från början var toppstyrd och kom från ledningen. De har med andra ord blivit tillsagda att göra detta. Våra IP-personer följer regler och mål de blivit tilldelade, vilket vi därför tolkar som att arbetsgruppen själva inte har varit delaktiga i införandet av förändringsstrategin.

Förslagsverksamheten är en viktig del i arbetet med 5S och Kaizen. Utifrån vad våra IP-personer säger så verkar inte någon i arbetsgruppen komma med några egna förslag till förbättringar. Vi tolkar intervjupersoner som att någon ”annan” än de i arbetsgruppen kommer med förbättringsförslag. De hänvisar till ”dom” och påpekar att de vet vad de ska göra. Det kan vara så att informationen och kunskapen kring att arbetarna själva ska komma med förslag till förbättring är bristfällig då ingen i

arbetsgruppen diskuterar detta under intervjuerna.

Tre personer i arbetsgruppen anser alla att en belöning på något sätt skulle påverka deras egna motivation till utförandet av arbetet med Kaizen. Detta pekar på, menar vi, en Tayloristisk anda där drivkraften och motivationen till att arbeta med Kaizen skulle underlättas med en eventuell ekonomisk ersättning. Vi tolkar det som att IP-personerna inte har förstått filosofin då den ersättning som ska erhållas baseras på en inre belöning i form av personlig utveckling.

Ett annat tecken på att information kring vad Kaizen innebär inte har nått fram, är när våra IP-personer diskuterar hur de kan utvecklas i arbetet. Tanken med Kaizen är att förslag till förbättringar ska komma från alla i organisationen och bidra till en växelverkan mellan ledning och medarbetaren. En så kallad tvåvägskommunikation.¹²⁰ Svaren vi får under våra intervjuer tyder snarare på envägskommunikation med direktiv och förslag ifrån chefer och ledning. Samspelet sinsemellan verkar saknas. Detta kan bero på att den gemensamma visionen med Kaizen inte har nått ut till individerna i arbetsgruppen.¹²¹ Vi tolkar det som att information kring Kaizen även här inte har varit tillräcklig.

6 Slutsats

Vårt syfte med denna uppsats var att försöka ta reda på om man har lyckats att införa Kaizen som organisationsfilosofi på en arbetsgrupp. Tänker man som arbetare ”på golvet” ständigt i förbättringsbanor? Finns den känslan som Kaizen talar om inom en arbetsgrupp på ett större företag i Sydsverige?

Vår analys visar på stora skillnader, eller brister, som står i kontrast till varandra gällande hur vår arbetsgrupp svarar och den teoribas vi behandlat i uppsatsen. Den kanske viktigaste skillnaden är att känslan av att ständigt förbättra sig, anser vi, inte existerar hos medarbetarna i arbetsgruppen. Arbetsgruppen är inte införstådd med vad förslagsverksamheten innebär och man ser på Kaizen som något märkligt. Istället verkar man ha anammat organisationsfilosofin Kaizen som ett verktyg, i form av 5S, enbart för att hålla ordning på materiella ting på arbetsplatsen. Vidare har vi kommit fram till

¹²⁰ Berling (2005), 169. Även Imai (1986), 116ff. Nilsson (1991), 47ff. Bruzelius, (2005), 430.

¹²¹ Angelöw, (1991), 19ff.

slutsatsen att då inga förslag kommer fram från medarbetarna så uteblir den lärande process som ska uppstå inom organisationen. Kaizen ska bidra till personlig och ömsesidig utveckling. Denna utveckling finner vi inte bland de intervjuade. Vi anser att man inte har lyckats att få en arbetsgrupp på en större industri i Sydsverige att anamma Kaizen som filosofi. Informationen och utbildningen till de involverade, i vårt fall en arbetsgrupp, har inte lyckats.

6.1 Diskussion/Reflektioner

Under tiden vi har suttit med denna uppsats har det uppkommit många intressanta diskussioner. Både när det kommer till Kaizen som organisationsfilosofi men även andra tankar kring våra intervjuer och de resonemang som fördes under och efter dessa. Manos beskriver att de flesta västerländska företag ser Kaizen som en temporär lösning på ökad kvalitet och effektivisering, vilket vi även tror är fallet i vår studie, när det snarare ska ses som en filosofi genom vilken man ständigt förbättrar sin organisation. Arbetsgruppen följer 5S som verktyg för att upprätthålla ordning bland verktyg och maskiner samt till att förbättra den fysiska arbetsmiljön. Vilket i sig inte kan anses som ”fel”. Men då når man inte ända fram till kärnan av Kaizen, såsom vi tolkar Imai.

En annan reflektion som vi författare till denna uppsats fann intressant, var om man verkligen skulle ha valt att införa Kaizen som filosofi på den organisation vi valde att studera. Istället menar vi, i likhet med Styhre, att man bör omdefiniera Kaizen till något eget och unikt för det egna företaget. Framförallt hade personerna i arbetsgruppen inte reflekterat över att det var Japanskt. Om organisationen valt att kalla det något annat och gjort om konceptet för att göra det mer ”lättillgängligt” för individerna i organisationen hade det säkerligen underlättat arbetets gång med Kaizen. Vidare har vi ställt oss frågan om ”vi svenskar” verkligen kan anamma denna filosofiska tankegång i den utsträckning som man har gjort i Japan. Eller är det så som IP3 säger att:

Jag menar Japanerna brinner för sina företag och det är en del av deras liv liksom. Dom har en helt annan känsla för det liksom. Vi ser det mer som ett gott ont, vi måste gå hit för pengarna. (IP3)

Detta citat visar på, som vi diskuterar i analysen, på en tayloristisk anda. Kan det vara så att detta stämmer? Är skillnaden mellan Sverige och Japan så stor som IP3 uttrycker det? Det hade varit

intressant att göra en studie som bygger mer på kulturella skillnader på arbetsplatsen länderna emellan. Har man mer ”tänkande medarbetare” i Japan än i Sverige när det kommer till ständiga förbättringar? Ser hierarkin annorlunda ut i Japan? Klyftan mellan chef och arbetare kanske är mindre eller annorlunda vilket påverkar hur man jobbar inom en organisation. Kan det med andra ord vara så att hierarkin i Sverige påverkar hur vi ser på möjligheten att förändra och komma med förslag till förbättringar.

Vi får känslan att man inte vill ”sticka ut” eller ställa till med problem. Att komma med förslag till förbättringar innebär trots allt att man lyfter fram brister. Risker att bli utpekad som viktigpetter eller jobbig kan kanske vara en orsak till att man lägger förändringsarbete och förbättringar på chefer och ledning. En annan aspekt som vi lyfter fram i analysen är den bristande informationen och utbildningen om Kaizen till arbetsgruppen. Vad var ambitionen från början från organisationens håll? I Kaizen är förslagsverksamheten en stor del i arbetet med 5S och Kaizen. Förslag till förbättring framkommer inte under våra intervjuer. Har man från företaget sida valt att inte använda sig av denna metod för att förbättra? Kan det vara så att man har infört Kaizen som ett koncept som vilket som helst och kanske inte funderat så mycket över vad detta innebär i sin helhet. Det kan vara så att organisationen behandlar förändringsarbete i samma anda som Røvik menar med multistandardkoncept där man väljer att införa vissa ingredienser och utesluta andra.

Källförteckning

Ahlstrand, Roland (2000) *Förändring av deltagandet i Produktionen* Lund: Sociologiska institutionen.

Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet, Om individ och organisation i förändring* Lund, Studentlitteratur

Angelöw, Bosse (2010) *Framgångsrikt förändringsarbete; om individ och organisation i förändring* Stockholm, Natur och kultur

Angelöw, Bosse (2000) *Introduktion till socialpsykologi* Lund, Studentlitteratur

Anselm, Strauss (1998) *Basic of Qualitative research* London, Sage Publification

Armands, Elisabet, Josephson, Malin (1995) *Kvalitet, kultur och kommunikation: om människors samspel i en organisation* Lund, Studentlitteratur

Bakka, J Frode (2005) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* Malmö, Liber

Berling, Claes (2005) *Motivation och metoder. Två ingredienser i förbättringsarbete enligt ständiga förbättringar – Kaizen.* Lund, Department of Design sciences, Lu

Bruzelius, H Lars och Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad Organisationslära* Lund, Studentlitteratur

Castells, Manuel (2000) *Informationsåldern: ekonomi, samhälle och kultur* Göteborg, Daidalos

Clegg, Stewart Kornberger, Martin, Pitsis, Tyrone (2007) *Ledning och organisation*, Malmö, Liber

Denscombe, Martyn (2007) *The good research guide : for small-scale social research projects* Maidenhead, Open University Press

Grundberg, Thomas (2000) *5s-modellen : vägen till den välorganiserade arbetsplatsen: do-it- verktyg för omedelbar förbättring*. Lund, Studentlitteratur

Imai, Masaaki (1986) *Kaizen: the key to Japans competitive success* New York: Random House Business Division

Jakobsson, Robert (2001) *Arbetsmiljö, miljö och kvalitet : helhetssyn på verksamhetsutveckling i mindre företag* Stockholm, Arbetsmiljöforum

Lantz, Annika (1993) *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*
Lund: Studentlitteratur

Liker, K Jeffrey (2009) *The Toyota way* Malmö, Liber

Ljungberg, Örjan (2000) *TPM, vägen till ständiga förbättringar* Lund, Studentlitteratur

Meland, Gordon (2006) *Kaizen - sakta ner och gör mer* Uppsala: Konsultföretaget

Nilsson, Tommy (red) (1999) *Ständiga förbättringar – om utveckling av arbetet och kvalitet*
Helsingborg: Arbetslivsinstitutet

Patel, Runa , Davidsson Bo, (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning"* Lund, Studentlitteratur

Rosengren, Karl Erik, Arvidsson, Peter (2002) *Sociologisk Metodik*
Malmö: Liber

Rövik, Kjell Arne (2000) *Moderna organisationer, trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber

Sandkull, Bengt (1996) *Från Taylor till Toyota: betraktelser av den industriella produktionens*

organisation och ekonomi. Lund: Studentlitteratur

Sederblad, Per (1993) *Arbetsorganisation och grupper* Lund, Studentlitteratur

Sörqvist, Lars (2004) *Ständiga förbättringar* Lund, Studentlitteratur

Styhre, Alexander (1998) *The pleasure of management ideas, the discursive formation on Kaizen*.
Malmö: Team offset and Media

Svenning, Conny (1996) *Metodboken* Lorentz förlag

Bullington, Kimball E *5s for suppliers* Quality Press Progress Jan 2003;36

Manos. Anthony *The Benefits of Kaizen and Kaizen Events* Quality Press Progress, Feb 2007;40

Sui-Peng, Low / Khoo.S *Team performance management* Team Performance Management:A
International Journal Vol 7 Nr7/8

<http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Skanes-universitetssjukhus/Om-Skanes-universitetssjukhus/Var-verksamhetsfilosofi/Lean-healthcare/Lean-Healthcare---raddningen-for-sjukvarden/>

8 Bilaga 5S¹²²

SEIRI (eller Sortera)

I Sortera avlägsnas allt material, all utrustning och alla verktyg som inte behövs för att utföra arbetet. På detta sätt blir arbetsplatsen överskådlig och mer lättarbetad.

- Se till att 5S-organisationen fungerar och att arbetet sker på ett strukturerat sätt
- Genomför dagliga 5S-rundor
- Visa upp mål, resultat, arbetsmetod osv. – visualisera!
- 2a) Rensa ut det som inte behövs (storrensning).
- Planera storrensningen så att den blir effektiv genom att se till att containrar, truckar, personal osv. Är tillgängliga. Använd lappar vid storrensningstillfället så att utrensningen sker strukturerat.
- Märk onödig utrustning med röd lapp och avlägsna den därefter
- Märk utrustning som kräver betänketid med blå lapp
- Ta beslut om utrustning med blå lapp – spara eller avlägsna
- 2b) Städa generellt och vid den egna arbetsplatsen. Sopa under hyllor, ta bort skräp osv.
- 2c) Tillsätt 5S-gruppledare. Dela upp ansvarsområden inom organisationen och utforma dagsaktiviteter.
- 2d) Sätt mål.
- Målet med sortering är att skapa en arbetsmiljö där ytor, tid, energi och andra resurser kan styras effektivt. På det sättet minskar man problem och störningar i produktionsflödet.

Seiton (eller systematisera)

Systematisera arbetsplatsen så att det är lätt att hitta det man behöver och lätt för alla att återställa den till ursprunglig ordning.

- 2a) Fastställ de regler, av såväl formell som informell karaktär, som ligger till grund för fortsatt arbete. Exempel på regler:
- Standard för färgmarkering
- Krav/rekommendationer för arbetsplatsutformning
- Enhetliga lagermetoder
- Enas om benämningar
- 2b) Ta fram och verkställ layouten för såväl övergripande nivå som för din arbetsplats. Att verkställa layouten omfattar även att:
- laga och måla golv

¹²²

Bilagan om 5s är hämtad ifrån företagets egna manual, samt Clegg s313, Ljungberg (2000) , Grundberg (2000)

- linjera
- ordna lagerplatser
- märka saker och förvaringsplatser
- ordna arbetsplatsen
- 2c) Utveckla framtagna dagsaktiviteter/ansvarsområden kopplade till individer i 5S-grupperna.

Seiso(eller städa upp)

I **Städa** skapas en ren och trevlig arbetsplats. Allt material, all utrustning och alla verktyg skall efter detta steg vara i perfekt skick och redo att användas.

- 2a) Städa och laga utrustning/verktyg:
- Städa egen arbetsplats och kringutrustning
- Markera det som är i behov av översyn/repairation med gul lapp
- Åtgärda "gula lappar"
- Identifiera smuts/läckage och åtgärda dem. Som grundregel gäller att åtgärda vid källan
- Identifiera svårstädade områden och upprätta planer som sedan verkställs
- Byt ut utsliten utrustning
- Laga det som inte fungerar
- Vid behov – måla väggar, tak och utrustning
- 2b) Identifiera vad operatören ska göra i form av operatörsunderhåll för respektive utrustning.
- 2c) Utveckla dagsaktiviteter med tydliga ansvarsområden på individnivå/5S-grupp.

Seiketsu (eller standardisera)

Vid **Standardisera** tillses att den nivå som uppnåtts inte raderas så att allt arbete måste göras om från början. Samla de standarder som framtagits under arbetets gång på ett strukturerat sätt och komplettera med det som saknas. Skapa en kontinuitet med standarder som följer företagskulturen.

- 2a) Ta fram standarder, exempelvis:
- Färgkoder
- Årsagenda med tidpunkter för audits och 5S-aktiviteter
- Auditförfarande
- Lagringsregler

- Operatörsunderhåll
- Ansvarsområden
- Plan för långsiktigt operatörsunderhåll
- 2b) Genomför dagsaktiviteter, ha tydliga ansvarsområden.

Shitsuke (eller självdisciplin)

I **Självdisciplin** är det ett naturligt beteende att upprätthålla och utveckla skapad kultur för grundstegen i 5S. Den skapade 5S-kulturen är en gemensam värdegrund för samtliga anställda.

- 1a) Upprätthåll och utveckla 5S-arbetet. Några medel för detta ändamål är:
 - Utveckla visuella hjälpmedel
 - Sätt nya mål
 - Följ fastställda regler
 - Utveckla framtagna verktyg
- 1b) Genomför dagsaktiviteter

Bilaga 2

Intervjuguide

- 1) Ålder?
- 2) Utbildning?
- 3) Hur länge har personen varit anställd på företaget?
- 4) Arbetsuppgifter?
- 5) Beskriv hur ni arbetar efter 5s/kaizen inom er grupp?
- 6) Vad tycker du om 5s/kazien som koncept?
- 7) Vilka är dina åsikter om detta?
- 8) Vad vet du egentligen om konceptet?
- 9) Har ni fått tillräcklig information om 5s/Kazien
- 10) Anser du att denna informationen var tillräcklig?
- 11) Diskuterar ni i ert arbetslag 5s/Kazien?
- 12) Diskuterar ni med era arbetsledare 5s/Kazien?
- 13) Ser du några fördelar respektive nackdelar med att arbeta med 5s/Kaizen?
- 14) Anser du att du kan påverka ditt arbete med hjälp av 5s?
- 15) Anser du att du känner dig tillräckligt motiverad att arbeta efter Kaizen?
- 16) Anser du att alla jobbar med 5s/kaizen, dvs är alla delaktiga i 5s/Kaizen arbetet?
- 17) Har du i så fall på grund av ovanstående fråga någon möjlighet att utvecklas i ditt arbete?
- 18) Anser du att ni arbetar mer effektivt efter införandet av Kaizen/5s?
- 19) Hur jobbar ni för att förbättra er arbetsplats?
- 20) Har införandet av 5s/Kaizen gjort att ni känner större känsla för produkten ni producerar?
- 21) Hur fungera detta i sådana fall?
- 22) Känner du dig mer trygg på din arbetsplats efter införandet av 5s?
- 23) Har er arbetssituation förbättrats efter införandet av 5s?
- 24) På vilket sätt har det i sådana fall förbättrats?
- 25) Vad känner du att du får ut av 5s/kaizen?

Tack för din medverkan!

Bilaga 3

Autonomation (Jidohka) : Inslag i Toyotas produktionssystem som går ut på att en maskin är konstruerad att automatiskt stanna närhelst en defekt del produceras.

Deminghjulet/cykel - Ett "oupphörligts roterande hjul" som skapats för att framhålla det nödvändiga i en ständig koordinering av utveckling inom forskning.

Förslagsverksamhet: En integrerad del av individorienterat Kaizen. Stor uppmärksamhet ägnas åt högsta ledningens gensvar, och åt att utveckla ett system för feedback och belöningar.

Just In Time : (JIT). Produktionsstyrning skapat av Toyota där målet ligger i att eliminera alla former av spill i produktionen.

Kaizen : Förbättring eller "förändring till det bättre". Att ständigt förbättra individen eller organisationen så att den inte stagnerar. (se även teoridelen)

Kanban: planeringsredskap inom JIT som skall hjälpa till med att uppnå JIT, ofta förkommande så som ett kontrollkort

Lean Production : filosofi vars utgångspunkt ligger i att eliminera slöseri i produktionsprocessen. Kopplas i många fall ihop med Kaizen/JIT etc.

TPM (Total Productive Maintenance, Total produkt underhåll) Syftar till att maximera utrustningens effektivitet under dess livslängd. Detta skapas genom att få personalen såpass motiverade att detta faktiskt är viktigt och att det sköts genom underhåll.

TQC (Total Quality Control, Total Kvalitetsstyrning) Kaizens aktiviteter skall innefatta alla inom organisationen på alla nivåer. Poängen är att förbättra alla prestationer i alla led.