

Visualisering för ökad delaktighet

Examensarbete - Högskoleingenjör
Industriell ekonomi

Fredrik Johansson
Randa Albanna

2017.18.09



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Visualisering för ökad delaktighet

Engelsk titel: Visualization for improved participation

Utgivningsår: 2017

Författare: Fredrik Johansson & Randa Albanna

Handledare: Peter Kammensjö & Elisabeth Peregi

Examinator: Daniel Ekwall

Sammanfattning

I en global värld som ständigt utvecklas och konkurrensen hårdnar har ständiga förbättringar blivit en del av vardagen för de flesta företag. Ofta visualiseras förbättringar på en tavla. Tavlan är ett bra hjälpmedel för att ledare på ett enkelt men effektivt sätt ska visualisera mål för dess medarbetare. Medarbetarna ska med detta hjälpmedel känna sig mer delaktiga genom att de får vara med i beslutsprocessen. Utöver de hjälpmedel som existerar måste också ett coachande ledarskap föreligga bland ledare, där högkvalitativ kommunikation och konstruktiv feedback är något som är del av det vardagliga arbetet. Det gäller att skapa en tvåvägskommunikation som består av att lyssna, tala, komma överens och därefter agera mellan parterna. Feedbacken ska vara individanpassad såväl som gruppanpassad för att få ut bästa tänkbara resultat.

Abstract

In a global world that is constantly evolving and competition hardens, constant improvements have become part of everyday life for most companies. Often, improvements are displayed on a board. The board is a good tool for executives to visualize goals for their employees in a simple yet effective manner. Employees will feel more involved with this tool and participate in the decision-making process in the business. In addition to the tools that exist, a coaching leadership must also exist among leaders, where high quality communication and constructive feedback are something that is part of everyday work. It is a matter of creating a two-way communication consisting of listening, talk, agreeing and then acting between the parties. Feedback should be individualized as well as group-adapted to get the best possible results.

Förord

Det här examensarbetet är ett avslut på en treårig högskoleingenjörsutbildning i industriell ekonomi med inriktning mot maskinteknik på Högskolan i Borås. Tanken är att examensarbetet ska sammanfatta hela utbildningen till ett större arbete för att få möjligheten av använda vår kunskap från flera olika ämnesområden

Det har varit en stor ära, samtidigt som det har varit både intressant och utbildande att skriva examensarbetet hos Lindex Sverige AB. Genom vårt examensarbete har vi fått möjligheten att studera hur ett större företag jobbar med ständiga förbättringar och verkligen se hur det vi har läst i teoriböckerna används i praktiken.

Många personer förtjänar att bli tackade för att detta examensarbetet blivit så väl genomfört. Vi vill rikta ett extra stort tack till två personer. Först är det vår handledare på Lindex Sverige AB, Elisabeth Peregi. Elisabeth har från första gången vi träffade henne inte bara varit en suverän handledare utan också en person som verkligen ville att vi skulle lära oss något av detta examensarbete. Vi har ständigt behövt jobba för att få fram den informationen som behövdes för att genomföra arbetet. Hon har gett oss de bästa förutsättningarna för att lyckas och vi kan inte tacka henne nog för att vi fick chansen att genomföra detta arbete. Den andra personen vi vill tacka är vår handledare på Högskolan i Borås, Peter Kammensjö. Peter har från start varit en person vi alltid kan diskutera våra åsikter med. Han har likt Elisabeth alltid sett till att vi ska lära oss något av arbetet och har alltid varit där och hejdat oss då vi svävar iväg, vilket vi har haft tendensen att göra ibland. Sist men inte minst vill vi tacka alla butiker och dess anställda för att verkligen ha tagit emot oss med öppna armar och varit samarbetsvilliga.

Förkortningar och definitioner

DO	Deltagande observationer
PDCA	Plan-Do-Check-Act
Respondenter	Ledningen, butikschefen eller medarbetare som intervjuades på den besökta butiken
Teammöte	Ett möte där samtliga anställda på respektive butik samlades för att arbeta med ständiga förbättringar med hjälp av en förbättringstavla
VM	Visual Management

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemformulering	1
1.2 Syfte	3
1.3 Forskningsfråga	3
1.4 Avgränsningar	3
2 Metod	4
2.1 Litteraturgenomgång	4
2.2 Urval av respondenter	4
2.3 Tillvägagångssätt	5
2.3.1 Observation	5
2.3.2 Intervjuguide och intervjuteknik	6
2.3.3 Dokumentation	6
2.4 Trovärdighet	7
2.4.1 Reliabilitet	7
2.4.2 Validitet	7
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Coachande ledarskap	9
3.1.1 Medarbetarengagemang	11
3.2 Visualisering	13
3.2.1 Visual management	13
3.2.2 Förbättringstavla	14
3.2.3 Målstyrning	15
3.3 Ständigt förbättringsarbete	15
3.3.1 PDCA-cykeln	16
3.3.2 Möte vid förbättringstavlan	17
4 Empiri	19
4.1 Företagsbeskrivning	19
4.2 Nulägesbeskrivning	20
4.2.1 Ledningens mål och förväntningar	20
4.2.2 Arbetsmetodik för förbättringstavlan	22
4.3 Intervjuer och observationer	23
4.3.1 Butikschefer	24
4.3.2 Medarbetare	27

5 Analys	31
5.1 Förväntningar och målbild.	31
5.1.1 Coachande ledarskap	31
5.1.2 Visualisering	33
5.1.3 Förbättringstavlan	34
6 Diskussion	36
6.1 Uppfyllandet av syftet med empirin	36
6.2 Empirins trovärdighet	36
6.3 Återkoppling till inledning	37
6.4 Hållbarhet och etik	37
6.5 Förslag för fortsatta studier	38
7 Rekommendationer	39
8 Slutsats	41
Referenser	42
Bilagor	
Bilaga 1 - Intervjuguide säljare	
Bilaga 2 - Intervjuguide butikschef	
Bilaga 3 - Intervjuguide handledare	

1. Inledning

Första kapitlet i denna studie kommer att inledas med en bakgrund, problembeskrivning samt syfte. Detta kommer sedan mynna ut i en forskningsfråga. Vidare kommer avgränsningar att presenteras i rapporten.

1.1 Bakgrund och problemformulering

I en global värld där konkurrensen ökar successivt har många företag fått upp ögonen att arbeta med ständiga förbättringar i vardagen (Grant, 2017). Redan 1992 jobbade företag med ständiga förbättringar (Nichol, 1992). För att företag idag ska överleva och lyckas på marknaden krävs det en arbetsstyrka som är redo att handskas med alla utmaningar som väntar på dem (Chhabra och Sharma, 2014). Rao (2017) påpekar att involvera sina anställda i arbetet är en investering som bör göras för att säkerställa organisationens produktivitet och prestation för en lång framtid framöver. Som föräldrar engagerar sina barn på ett effektivt sätt i den personliga utvecklingen, måste organisationer engagera sina medarbetare i professionell utveckling och karriärsutveckling.

Företag som verkar i servicebranschen har inte den möjligheten som tillverkningsföretag har att kunna hantera eventuell variation med hjälp av lager, utan de måste möta specifika krav från varje kund så att de alltid är före sina konkurrenter (Vignesh, Suresh & Aramvalarthan, 2016). Noda (2015) nämner också att serviceindustrin och inte minst detaljhandeln måste etablera tillit till kunderna och erbjuda dem den bästa servicen när och om de behöver det.

Runebjörk och Wendleby nämner att det är svårt att gå från den kontrollerande ledaren, Gör medarbetarna rätt, tillräckligt mycket och tillräckligt snabbt. Till den ledaren som kommunicerar på ett tydligt sätt genom att förklara uppdraget, hjälpa medarbetarna att hitta kundens önskemål och sedan låta sina anställda utveckla arbetsmetoderna (Runebjörk & Wendleby, 2013). Enligt Van Assen (2016) är ett coachande ledarskap nyckeln till att lyckas med att jobba med ständiga förbättringar. Utöver det coachande ledarskapet krävs det också en arbetsstyrka som är flexibla och dedikerade i det ständiga förbättringsarbetet.

Problembeskrivning

Lindex Sverige AB har tidigare arbetat med ett statistiskt förbättringsarbete där kunden hamnat allt längre ner i prioriteringslistan. Medarbetarna och butikschefen hade en stressande vardag där det sällan fanns någon reflektion över vad tiden egentligen spenderades på. Butikschefen i respektive butik fick lämna in skrivna handlingsplaner, där information om nyckeltal samt vad som skulle förbättras ingick. Handlingsplanerna skulle sedan lämnas in till regionscheferna där en uppföljningen gjordes efter varje halvår. Butikscheferna hade själva ansvar för hela arbetet med handlingsplanerna, då de oftast inte var synliga för alla medarbetare. En stor del av butikschefens tid gick även åt till att följa upp och kontrollera saker som medarbetarna egentligen själva kunde kontrollera.

I April 2014 bestämde sig ledningen på Lindex för att en förändring av organisationen arbetsätt var nödvändigt. Lindex hade tidigare sex stycken regionteam men i och med omorganisationen togs dessa bort och ersattes av tio stycken regionchefer som hade varandra som kollegor. Tanken bakom det var för att minska på all uppföljning och ge regionchefen möjligheten att bli en coachande chef för de butiker som dem ansvarar för. Varje regionchef hade tidigare ansvar för 35 butiker tillsammans med sitt regionteam, men efter omorganisationen fick varje regionchef ansvaret för 20 butiker. Med 20 butiker ges förutsättningar för att regionchefen ska vara ute i butikerna oftare och för att kunna stötta, coacha och ge feedback om hur de ska kunna förbättra verksamheten. Genom ett coachande ledarskap vill Lindex få delaktiga medarbetare som arbetar utifrån deras värderingar för att komma närmare det önskade målet.

Efter omorganisationen har en förbättringstavla implementerats i varje butik för att framtvunga att en del av informationen från de tidigare handlingsplanerna blir visuellt synlig för alla i teamet. Målet med tavlan är att på ett enkelt men visuellt sätt få butikscheferna att forma och skapa målbilder, för att sedan låta sina medarbetare fundera över:

- Hur ska målbilden nås?
- Vad ska göras bättre för att utveckla verksamheten?

Värderingarna som Lindex har är:

- *Empower Yourself And Each Other*
- *Seek Constant Improvement*
- *Make Business Oriented Decisions*

- *Act Sustainable*
- *Make It Simple*
- *...always with passion and commitment*

Delmålen som Lindex har är:

- Erbjud alla kunder service
- Kommersiellt inspirerande butik
- Påfylld butik varje dag

→ Alla dessa tre delmål ska sedan generera ökad försäljning, vilket är verksamhetens huvudmål med tavlan.

Ledningen på Lindex förvånades över att det var mer problematiskt än de hade förväntat sig när de ändrade på sättet som butikscheferna och medarbetare tidigare har arbetat på. Det visuella förbättringsarbetet ska säkerställa att ett mer strukturerat arbetssätt används från butikscheferna, samtidigt som det ställer högre krav på ledarskap för att involvera hela teamet. Frågan som återstår är hur långt Lindex har kommit i sin resa och om butikscheferna lyckas driva och efterfråga förbättringsarbetet mot Lindex mål och enligt deras värderingar.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att se hur butikscheferna driver och leder förbättringsarbetet.

1.3 Forskningsfråga

Forskningsfrågan som rapporten avser att besvara är:

- Hur kan ett coachande ledarskap skapa delaktighet hos medarbetare i ett visualiserat förbättringsarbete?

1.4 Avgränsningar

Studien utgår från ett företag som opererar i detaljhandeln, vilket medför att detta är en naturlig avgränsning. Lindex har 211 butiker i Sverige och rapporten kommer avgränsa sig till att titta på fyra av dessa butiker. Butikerna är belägna i Borås och Göteborg vilket är två av hela företagets tio regioner.

2 Metod

I rapportens andra kapitel kommer metoden att knytas samman med problemformuleringen och syftet, detta för att visa tillvägagångssättet i studien. Metoderna är också till för att tydliggöra för läsaren hur studiens resultat är framtaget.

2.1 Litteraturgenomgång

Litteraturen i rapporten kommer huvudsakligen från böcker och vetenskaplig artiklar. Vetenskapliga artiklar hämtades från Högskolan i Borås databas Summon 2.0 och PRIMO. Källorna i det teoretiska ramverket kan anses vara trovärdiga då de är referentgranskning publikationer, vilket betyder att den är granskad och godkänd av en annan forskare.

Sökord som nyttjades under studien var: continuous improvement, visual management, involve your team, coach for involvement, visual board. De orden som främst nyttjades när en sökningen gjordes var coaching, involvement och visual. Med dessa tre huvudsökord gjordes det sedan sökningar för att få den informationen som eftersöktes i det teoretiska ramverket. Den insamlade informationen är till grund för både en djupgående förståelse av området som studeras samt för den teoretiska referensramen.

2.2 Urval av respondenter

Respondenterna valdes utifrån kriterierna:

- En person som har anknytning till det valda ämnet
- Har tid att intervjuas
- Var med innan implementeringen av förbättringstavlan
- Är benägna att dela sina åsikter.

Urvalet av respondenter skildes åt beroende på vilken butik som besöktes. Ibland var det butikscheferna själva som valde vilka medarbetare som skulle intervjuas och ibland var det frivilligt vilka som ville bli intervjuade.

2.3 Tillvägagångssätt

Det finns två olika tillvägagångssätt som användes för att få fram den information som behövdes i studien. Deltagande observationer och kvalitativa intervjuer. Samtalet med ledningen var till för att få reda på historien bakom förbättringsarbetet, varför det infördes och vad de hoppas få ut av det. Genom samtal och observationer på butikerna har en förståelse skapats för hur respektive butik arbetar med det ständiga förbättringsarbetet och i synnerhet förbättringstavlan. Denna information kommer sedan ligga till grund för empirin i rapporten

2.3.1 Observation

Deltagande observationer (DO) är ett sätt att förse forskare med möjligheten att observera beteende och övningar för individer eller grupper inom det område som studien omfattar (Dahlke, Hall & Phinney, 2015). Det är viktigt att veta vad som ska observeras och hur det ska observeras innan själva studien genomförs (Karen & McBride, 2014). Forskare beskriver DO som antingen strukturerad eller ostrukturerad. Strukturerad DO innebär att spela in både fysiska och muntliga beteenden om ämnet, ostrukturerad DO innebär att forskaren studerar gruppen aktivt genom att observera och lyssna för att dra sin slutsats (Dahlke et al., 2015). Rapporten använder en ostrukturerad DO då det har genomförts aktivt lyssnande och observationer för att dra slutsatserna i rapporten. Via DO på respektive butiks teammöte har en inblick om hur förbättringsarbetet bedrivits gestaltats. Det som observerades på mötena var följande:

- Händelser eller olika handlingar som är relaterade till problembeskrivningen.
- Hur teamledaren agerar gentemot de andra i samma team.
- Får medarbetarna tillräckligt med utrymme under mötet.
- Hur används förbättringstavlan.
- Finns det någon agenda och hur följs den.
- Hur tas beslut vid tavlan.
- Hur noteras det och hur följs det upp.
- Vilka är det som tar besluten och bestämmer målen.
- Är tavlan visuellt synlig.

2.3.2 Intervjuguide och intervjuteknik

Saunders, Lewis och Thornhill (2012) beskriver semistrukturerad intervju med att forskaren listar upp ett par teman eller frågor för att täcka det som efterfrågas. Trots detta kan intervjuerna skilja sig mycket mellan varandra. Ordningen som frågorna ställs kan också variera en del beroende på hur samtalet gestaltas. Forskaren ska tala runt ett specifikt ämne istället för att följa en intervjuguide cyniskt. Forskaren är mer ute efter att få kunskap och förståelse om det ämnet som valts att studeras.

Intervjuerna genomfördes med ett semistrukturerat förhållningssätt där respondenten fick svara fritt utifrån några grundläggande frågeställningar, för att på så sätt inte påverka slutresultatet i den utsträckning som ett strukturerad intervjuguide skulle göra. Det blev tre intervjuguides då det eftersöktes annorlunda information från de olika respondenterna. Varför inte ett helt strukturerat förhållningssätt användes under intervjuerna var för att skapa en känsla av en helt normal dialog. Intervjuerna spelades in men även enkla anteckningar fördes för att förenkla det efterkommande transkriberingsarbetet

2.3.3 Dokumentation

Anteckningar har förts på fyra olika sätt:

1. Ytliga anteckningar, för att komma ihåg vissa händelser
2. Beskrivande anteckningar, med hjälp av denna anteckningsform ska en händelse kunna återges exakt
3. Analyserande anteckningar, där analyseras de beskrivande anteckningar som gjorts för att hitta vilka likheter/olikheter det finns
4. Reflekterande anteckningar, vad som personligen uppfattades och kändes om det som observerades (Justesen & Mik-Meyer, 2012).

Anteckningar fördes mest under tiden då mötet ägde rum men där också en sammanfattning av varje teammöte genomfördes efter avslutat möte. Dessa anteckningar ligger till grund för empirin i rapporten.

2.4 Trovärdighet

Enligt Saunders et al. (2012) ska en fallstudie genomföras på ett trovärdigt sätt, eftersom resultatet av fallstudien anses spegla verkligheten. Författarna påpekar också att det är viktigt att förstärka reliabiliteten och validiteten i studien för att öka trovärdigheten i rapporten.

2.4.1 Reliabilitet

Roberts, Priest och Traynor (2006) beskriver reliabilitet som hur god tillförligheten hos det som mäts eller observeras är. Justesen & Mik-Meyer (2012) håller med och förklarar att reliabilitet handlar om i vilken utsträckning som undersökningen är repeterbar. Roberts et al. (2006) beskriver att det är också i vilken grad det är oberoende av vem som utför testet eller studien. Det handlar också om hur väl datainsamlingen har fungerat. För att öka reliabiliteten och ta bort eventuell bias, systematiskt fel i insamlandet och tolkningen av datan, vid intervjuer föreslår författarna att låta en extern person ta del av material och göra en egen analys och sen jämföra likheter och skillnader. Med hjälp av författarnas rekommendation genomfördes det separata analyser. Enligt Fitzner (2007) kan reliabilitet förbättras om följande saker tas i beaktning:

- Intervjua flera personer och se vilka likheter det finns.
- Se till så att omständigheterna är likartade varandra.

Med hjälp av dessa tips genomfördes det totalt tolv intervjuer, där fyra stycken var butikschefen och åtta stycken var medarbetare. Externa faktorer som t.ex. miljö, förutsättningar, geografisk plats eller kundkrets togs inte med i beräkningarna. Fallstudien omfattar ett helhetsperspektiv där likheter och skillnader var det som eftersöktes. Då detta är ett form av stickprov på fyra av företagets 211 butiker samt att det är inom ett begränsat geografiskt område är det svårt att dra några generella slutsatser som gäller hela kedjan. Då allt insamlat materialet sparades, både ljudfiler, observationer och intervjuanteckningar kan andra studera materialet och se ifall resultatet blir samma som denna studien visar, vilket också ökar trovärdigheten i studien. En del av intervjuerna ägde rum med mer än intervjuaren och respondenten vilket kan ha haft en påverkan på respondentens öppenhet och ärlighet i svaren.

2.4.2 Validitet

Validitet kan rent vetenskapligt beskrivas som korrelationen mellan verkligheten och resultatet som studien visar. Roberts et al. (2006) beskriver validitet i en kvalitativ studie som hur väl

forskningsverktygen mäter fenomenet under utredning. Författarna tar även upp problematiken med bias under en kvalitativ studie. För att undvika problematiken med bias genomfördes det separata analyser där egna anteckningar och observationer låg till grund. Därefter skedde en gemensam analys där likheter och olikheter åskådliggjordes för att få ut bästa tänkbara resultat. Detta tillvägagångssätt valdes också för att i hög grad få med allt, då det är enkelt att missa något om det bara är en som antecknar respektive observerar.

Fitzer (2007) nämner att det finns olika former av validitet, intern och extern.

Intern validitet är hur trovärdiga eller inte trovärdiga de slutsatser som dragits under den aktuella situationen. Den interna validiteten kan öka om externa faktorer reduceras bort. Extern validitet är graden av vilken resultatet kan bli generaliserad till andra miljöer eller grupper. Det vill säga hur väl samma fallstudie skulle kunna genomföras på ett annat företag eller butik i samma kedja. Graden av extern validitet är svår att generalisera på hela kedjan då denna studie endast omfattar fyra butiker i en begränsat geografiskt område som nämnts tidigare. Den interna variationen har också stärkts då geografiskt plats, utbud och kundkrets är externa faktorer som reducerats bort.

3. Teoretisk referensram

I rapportens tredje kapitel kommer bakgrund, problemformulering och syftet att knytas samman med tidigare forskning inom ämnet. Kapitlet syftar till att skapa en grund för fortsatt förståelse av rapporten samt ge en uppfattning om hur forskningsfrågan kan lösas teoretiskt. Den teoretiska referensramen kommer även ge den grundläggande kunskapen som krävs för att förstå analyserna och de rekommendationer som ges i denna rapport.

3.1 Coachande ledarskap

En stor del av ledarskap handlar om att få individer att anta önskade roller i verksamheten. När varje individ vet vad den har för roll i verksamheten har de ett ansvar som är lika viktigt som chefens ledaransvar. En framgångsrik ledare ska ha en tydlig målsättning som är att stärka varje individs roll. Genom att bjuda in till delaktighet samt öka möjligheten till inflytande skapas ett engagemang som både ger trivsel på arbetsplatsen men även leder till varaktiga förbättringar (Pettersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blüchr & Alsterman, 2012).

Enligt Grant och Hartley (2013) är förmågan att coacha sina anställda en vital del för varje ledares verktygslåda. Ingleton (2013) menar att det största enskilda fördelen med att coacha är att det ger individer utrymme att stanna upp i arbetet och verkligen reflektera och tänka efter hur och varför de vill göra som de vill. Grant och Hartley (2013) håller med och fyller på med att alltför ofta spenderar organisationer tid, engagemang och kapital för att utveckla coaching färdigheterna för dess ledare, för att sedan upptäcka att trots det engagemang som läggs ner misslyckas ledaren att förmedla sina kunskaper till sina medarbetare på ett skickligt sätt. Det finns då stor chans att de faller tillbaka till att bli den kontrollerande ledaren.

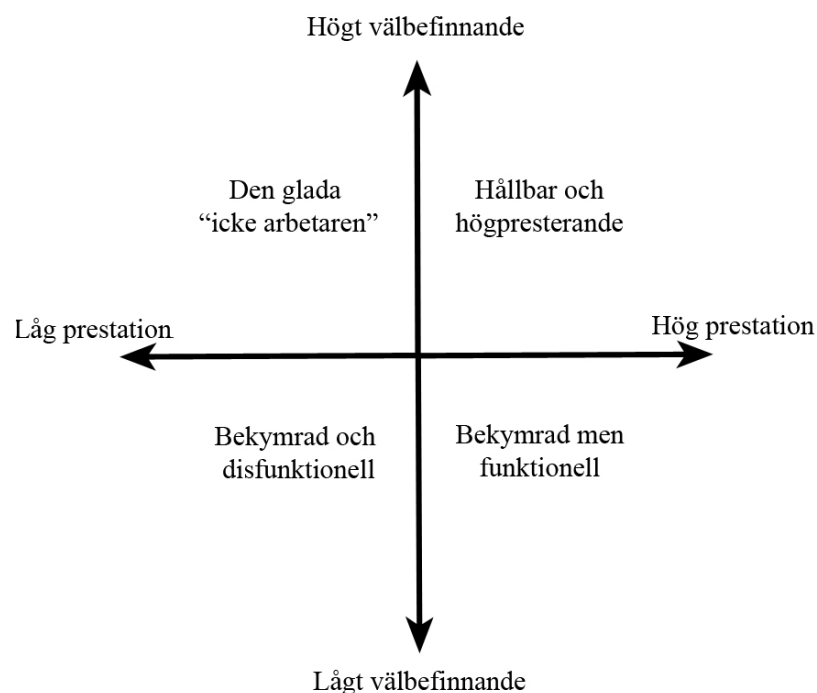
Pollitt (2012) har från konversationer med säljansvariga på stora detaljhandelsföretag kommit fram till att kurser eller andra former av utbildningar är utmärkt i teorin men att det allt som ofta inte får det utfallet som önskades. Nyckeln till att lyckas är att skapa en företagskultur där ledare får utrymme och chansen att fortsätta utveckla sin arbetsstyrka efter en färdig utbildning eller kurs.

Grant (2017) nämner i sin artikel att coacha på arbetsplatsen har ökat de senaste åren inom många organisationer. Målet med att coacha på arbetsplatsen är att hjälpa sina medarbetare och övrig personal till att jobba mot företagets gemensamma mål. Rousseau, Aubé och Tremblay (2013) håller med Grant (2017) och förklarar att syftet med det är att genom ett ändrat ledarskap kommer

medarbetarnas skicklighet och prestation att öka. Grant (2017) diskuterar historien bakom coaching och hur den har utvecklats under de senaste åren. Författaren talar också om att det finns tre generationer av coaching på arbetsplatsen. Första och andra generationens coaching har haft en del brister, t.ex:

- Avsaknad av flexibilitet.
- För mycket teknisk eller pseudo jargong.
- Coachingmodellerna och språket ses som främmande eller utanför företagets gränser
- Ledaren har svårt att få ut kunskapen till sina medarbetare.

Den tredje generationen fokuserar både på prestationen och välmåendet av samtliga i teamet, både som individer och som organisation (Grant, 2017). Rider (2002) nämner också att den tredje generation har alla fördelar med första och andra generationens coaching har men att det tar det ytterligare ett steg med att den utnyttjar och sprider lärandet som organisationen tjänar av att coachas. Figur 1 visar en del av vad den tredje generationen har fokuserat på. Grant (2017) påpekar att målet med den tredje generationen är att ge ledare och chefer de verktygen och kunskaper som behövs för att coacha sina medarbetare till att komma nära det önskade måltillståndet. För att uppnå det gäller det att skapa en kultur där högkvalitativ kommunikation förekommer och där prestation- och utvecklingssamtal ska vara en del av det vardagliga arbetet.



Figur 1: Relationen mellan välmående och prestation på arbetsplatsen (Grant, 2017).

Coacha på arbetsplatsen

Att coacha på arbetsplatsen refererar till att använda olika coachingmetoder på arbetsplatsen för att hjälpa medarbetare, chefer och ledare till att uppnå arbetsrelaterade mål i form av kompetens, prestation eller utvecklingsresultat (Grant, 2017). Coaching definieras som en relation mellan en klient (som har något form av ansvar) och en coach som använder olika tekniker och metoder för att hjälpa sin klient till att sätta upp mål och förbättra sin prestation genom att vägleda sin klient för att uppnå företagets organisatoriska mål (Rider, 2002). Mihiotis och Argirou (2016) trycker på att coaching kan både spela en stor roll för att förbättra såväl individuell som organisatorisk prestation och för att assistera individen och laget till att uppnå dess fulla potential via ett lärande och utvecklande organisation. Grant (2017) håller med och påpekar att coacha på arbetsplatsen tenderar till att utföras internt med att chefer och ledare coachar sina anställda med diverse tekniker.

Att vara positivt inställd till coaching och se det som användbart är viktigt för att få det att lyckas. Det finns ett litet missförstånd enligt författaren att coaching handlar om att använda olika färdigheter för att lyckas, t.ex. att fråga istället för att delegera. coaching ska och bör ses en filosofi genom att ha rätt inställning och tänka på hur kritik och feedback framförs (Wilson, 2011).

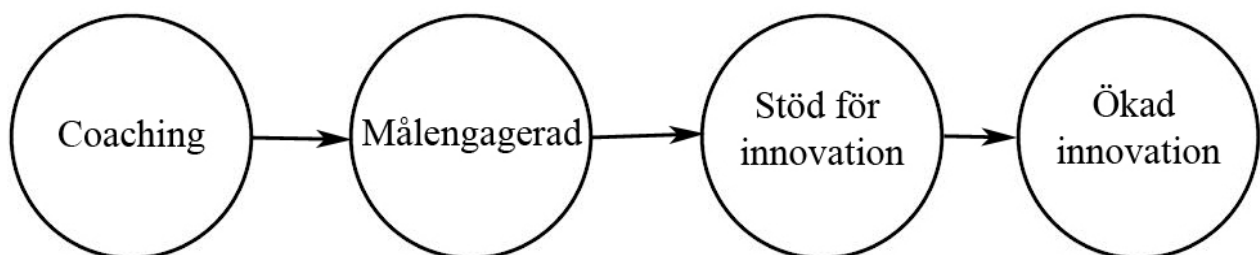
3.1.1 Medarbetarengagemang

Kommunikation är en viktig del för att skapa medarbetarengagemang (Welch & Jackson, 2007). Ledare och chefer kan alltså, oavsett organisationsstruktur, bidra och engagera medarbetare i en verksamhet genom tydlig samt kontinuerlig kommunikation och information. Nivån på engagemang bland medarbetare påverkar det arbete som utförs, vilket innebär att det är extra viktigt att chefer lägger märke till detta då det kan ha en påverkan på organisationens konkurrenskraft, effektivitet och innovationsförmåga. Kommunikationen är en viktig faktor vid skapande av medarbetarengagemang (Welch, 2011).

Vissa ledare kan känna att de släpper greppet när de utökar ansvaret och befogenheten till sin personal. Därför är det viktigt att ledaren har förtroende för sina medarbetare, det är då individer växer. Vidare menar författarna att det faktiskt är de individer som utför ett visst arbete varje dag som har den bästa kunskapen om hur det faktiskt fungerar. Personalens befogenheter att påverka skapar också ett engagemang att faktiskt åtgärda upptäckta brister (Petersson et al., 2012).

Engagerad personal handlar om att sammankoppla dina medarbetares händer, huvud och hjärta med dina visioner och mål för organisationen (Rao, 2017). Det är några globala företag som aktivt har engagerat sin personal som t.ex. DHL Express, Zappos.com och Google. De lever efter citatet "Arbetare först, kunder efter". Företagen menar att verksamheter måste bilda en stark och motiverad arbetsstyrka för att de ska kunna ha fullt fokus på kunderna. Här kommer några punkter som de aktivt jobbar med för att få sin personal engagerade i verksamheten (Rao, 2017).

- Låt medarbetarna utföra planeringen av arbetet då de kommer känna sig mer motiverade om de är nöjda med planeringen (Axelrod, 1992).
- Säkerställ att medarbetare känner sig positiva på arbetet och synliggör för hur deras arbete kan direkt påverka organisationens mål och visioner.
- Se till att varje medarbetare känner sig hörd, värdefull och uppskattad för sina bedrifter.
- Se till att varje medarbetare har tillräckligt med tid att interagera med varandra för att få fram idéer och lära sig av varandra.
- Ta initiativ och tid för att motivera dina medarbetare. Medarbetare föredrar att jobba för en bra ledare istället för en dålig chef
- Förse dina medarbetare med feedback för att möjliggöra för dem att få reda på sina styrkor och brister. Det kommer då att vara till hjälp när de jobbar på sina svagheter och kommer då prestera bättre på arbetet (Rao, 2017).
- Medarbetare motiveras också om de känner att det finns ett organisatoriskt stöd bakom sig och det får vara med i beslutstagande inom organisationen (Park, 2015).



Figur 2: Hur coaching påverkar innovationsförmågan (Rousseau, Aubé & Tremblay, 2013).

Rousseau et al. (2013) menar att teamets innovationsförmåga beror delvis på hur teamet coachas. Att ledarens handlingar har en indirekt påverkan på innovationsförmågan. Det är också p.g.a. detta som vissa team lyckas medan andra lyckas mindre bra trots att förutsättningarna är liknande. Piña, Martínez och Martínez (2008) påpekar att i en global värld som ständigt utvecklas och som har

blivit mer kundorienterad har teamets agerande fått en allt mer fundamental roll för ett företags framgång inom marknaden. Rousseau et al. (2013) fyller på med att innovationsförmågan är mer troligt att äga rum i grupper där varje medlem själv har valt att vara innovativ och där ett konsekvent stöd för innovation finns. Stöd för innovationsförmågan spelar en viktig roll för att främja kreativitet och generera en känsla som både uppmuntras och förväntas av teamet. Att coacha teamet karaktäriseras också med att förse sina anställda med feedback på områden som kan förbättras. När de anställda också vet vilka områden som ska förbättras kommer det blir enklare att jobba mot de gemensamma mål som gruppen har. Feedback hjälper också gruppen att utveckla en klar bild av vad som funkar och vad som inte funkar. Feedback måste vara konstruktiv och framföras både på individnivå och gruppnivå.

3.2 Visualisering

Enligt Petersson et al. (2012) möjliggör en ändamålsenlig visualisering en snabb överblick och tydliggör avvikelserna på ett bra sätt. Visuella system finns lite överallt i vår omgivning, exempel på det kan vara när man ska ta sig från punkt a till punkt b, då kan resan ses som den kritiska linjen. För att nå slutdestinationen är en karta ett visuellt verktyg som gör rutten tydlig (Galsworth, 2004). Detta kan vara en orsak till varför visualisering ska användas på en arbetsplats, annars kan det lätt bli att medarbetarnas frågor blir obesvarade samtidigt som deras lösningar på olika avvikelser kan gå förlorade. Att arbeta visuellt handlar om att göra arbetsprocesser, resultat och mål synliga för alla, både ledare och medarbetare (Eriksen, Fischer & Mønsted, 2008).

3.2.1 Visual management

Definition av Visual Management (VM) som Liff och Posey (2004, s.4) delar är: “a system for organizational improvement that can be used in almost any type of organization to focus attention on what is important and to improve performance across the board”.

Inom litteraturen finns det en hel del användningsområden för VM, där olika författare beskriver det på olika sätt. Enligt Imai (1997) handlar VM om att göra avvikelser mer synliga och för att förbättra men även stabilisera processer. Författarna Tezel, Koskela, Tzortzopoulos, Formoso och Alves (2015) tycker däremot att VM är ett strategiskt verktyg för att lyckas förbättra en verksamhet genom att styra och sammanbinda verksamheten mot dess vision, mål och kärnvärden. Ho (1993) har en annan åsikt där han menar att visual management är mer som ett kommunikationsmedel där olika verktyg för visualisering används, som t.ex. ljussignaler, tavlor, kanban-kort eller datorskärmar.

Sättet att uppfatta VM skiljer sig en del från författare till en annan, men trots det så kan en gemensam nämnare hittas och det är att alla synsätt vill göra information mer synliga och greppbara genom att visualisera. Enligt Tezel et al. (2015) är det viktigt att vara försiktig och inte utforma en struktur där chefer styr verksamheten utan det är viktigt att involvera medarbetarna i beslutsprocessen.

Visualiseringsverktyg och -metoder är en viktig del i ständiga förbättringar och anses vara till hjälp för beslutsfattare att ta viktiga beslut. VM ger stöd i de arbete som bedrivs för ständiga förbättringar, då det möjliggör effektivare kommunikation genom visualisering (Jaca, Viles, Jurburg & Tanco, 2014). Enligt Murata och Katayama (2010) används VM främst som ett managementverktyg för att hjälpa ledare och verksamheter i sina beslutsprocesser genom att överlämna viktig information när den behövs. Viktiga visualiseringsverktyg som kan användas är exempelvis kanban, andon, värdeflödesanalys eller 5S. Om dessa metoder implementeras på rätt sätt har det visat sig att det faktiskt leder till en hel del förbättringar i olika verksamhetsprocesser (Pettersen, 2009). Metoderna bör vara bekanta för de flesta företag som implementerat ett ständigt förbättringsarbete.

Författarna Gamme och Aschehoug (2014) kom fram i deras studie av hur två företag implementerat ett ständigt förbättringsarbete till att visualiseringstavlor var det viktigaste elementet i den satsningen. Vidare menar Eppler och Burkhard (2007) att visualiseringstavlor faktiskt leder till både ökat engagemang och ständiga förbättringar på daglig basis.

3.2.2 Förbättringstavla

Som stöd för det förbättringsarbete som bedrivs i en verksamhet rekommenderar Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blüchr och Alsterman (2015) att någon form av förbättringstavla används. Enligt författarna är förbättringstavlan ett verktyg som visar viktig information om en gruppns förbättringsarbete. Vidare menar författarna att tavlan ska vara en naturlig samlingsplats för förbättringsgruppen vilket medför att den ska vara lättillgänglig och visuellt synligt.

Syftet med förbättringstavla är att skapa en förståelse hos alla berörda för vad som kan uppnås och hur arbetet ska gå tillväga (Bicheno, 2009). Gamme och Aschehoug (2014) har nämnt ett par riktlinjer för utformningen av de visuella tavlorna och berättar att det är viktigt att de är utvecklade

av användaren, vara enkla att förstå, färgrika och helst inte elektroniska, men det är även bra om endast viktiga parametrar är med och progressionen mot målvärden ska helst synas. Författarna Petersson et al. (2012) menar också att det är upp till medarbetarna som använder tavlan att bestämma vad för slags information som ska visualiseras på tavlan.

3.2.3 Målstyrning

Författarna Tosi, Rizzo och Carroll (1970) ser målstyrningen som en process där personer i en verksamhet ska kunna identifiera och koordinera gemensamma mål för att uppnå det framtida tillståndet. McConkie (1979, s.37) ger ett försök att beskriva målstyrningen och säger:

En ledningsprocess där organisatoriska syften diagnostiseras och uppnås genom att överordnade och underordnade kommer överens om ömsesidiga mål och syften som är specifika, mätbara, tidsbegränsade och sammansatta till en handlingsplan; framsteg och måluppfyllelse mäts och följs upp vid utvärderingstillfällen för att gemensamt komma fram till vilken nivå som är standard för prestandeförmågan.

McConkie (1979, s.37)

Med andra ord är målstyrning en process där målen sätts upp utifrån verksamhetens framtida tillstånd genom att följa upp en handlingsplan vid utvärderingstillfällen för att mäta prestandeförmågan i verksamheten.

3.3 Ständigt förbättringsarbete

Begreppet ständiga förbättringar används inom litteraturen för att referera till den västerländska varianten av Kaizen. Kaizen är ett begrepp som är myntat av Imai (1986) och som har sitt ursprung från de japanska orden Kai och Zen, där Kai betyder förändring och Zen står för till det bättre. Filosofin bakom ständiga förbättringar är att alltid kunna förbättra kvaliteten och reducera kostnaden (Bergman & Klefsjö, 2012).

Imai (1986) utvecklade konceptet Kaizen som kan ses som ett medvetet systematiskt sätt att åstadkomma ständiga förbättringar. Innebörden med Kaizen är att alla inblandade ska bidra till förbättring av de olika processerna i en organisation genom att kontinuerligt arbeta med förbättringar. Vidare menar författaren att Kaizen är till stor del människoorienterat samt inriktat på

människors insats snarare än på ett resultatnriktat tänkande, vilket har visat sig vara centralt inom västerländska företag.

Ständiga förbättringar har växt fram som en filosofi och ett arbetssätt för att göra förbättringar i små och kontinuerliga steg. Förbättringar kan ske dels utifrån mål men även genom att upptäcka avvikelser. Det bör vara naturligt att alla, både chefer och medarbetare, bidrar i arbetet med ständiga förbättringar. Vilket kräver förbättringsgrupper på alla organisatoriska nivåer. För att lyckas förbättra en verksamhet är det nödvändigt att veta vad som behöver förbättras samt kunna skilja mellan värdeskapande aktiviteter och slöseri. Även att ett långsiktigt hållbart förbättringsarbete ska baseras på uppkomna avvikelser och inte endast basera på dem goda idéerna. För det kan lätt leda till ett konstlat förbättringsarbete där förbättringar görs endast för förbättrandes skull.

3.3.1 PDCA-cykeln

PDCA-cykeln används som en effektiv metod för att möjliggöra struktur till organisationens förbättringsarbete, som i sin tur ska tillfredsställa dess kunder samt utmynna i en bättre kvalitet hos verksamheten (Imai, 1991).

- **P** → Plan → Planera
- **D** → Do → Utföra
- **C** → Check → Kontrollera
- **A** → Act → Agera

Grundtanken med PDCA-cykeln är att organisationer ska jobba systematiskt och strukturerat där PDCA-cykeln är fördelad i fyra olika steg. I första fasen planeras det där de uppkomna avvikelserna identifieras och analyseras för att ta reda på hur avvikelserna uppkom. I det andra steget utförs en förbättring för att undvika att avvikelserna uppstår igen. I det tredje steget ska det kontrolleras för att se om den införda förbättringen har det önskade resultatet. Under sista steget undersöks det om förbättringen gett det resultat som önskas. Om den önskade effekten har erhållits ska det dokumenteras och införas som en standard. Har den däremot inte givit det resultat som efterfrågas ska det genomgå samma cykel igen men med en ny plan för att förmodligen få en ny förbättring som ska resultera till att avvikelserna inte uppkommer igen (Petersson et al., 2015).

Enligt författarna Petersson et al. (2012) är PDCA-Cykeln ett sätt att kunna kvalitetssäkra förbättringarna för att verkligen se till att lösa rotorsaken och således bli bestående. Vidare tycker författarna att cykeln är viktig för att alla ska få insyn i hur det går och i vilken fas förbättringen befinner sig i. En annan sak som som författaren Pettersen (2009) tycker är viktig är att göra avvikelserna till bränsle för att lyckas få ett effektivt och uthålligt förbättringsarbete.

3.3.2 Möte vid förbättringstavlan

Syftet med ett möte vid en förbättringstavla är att det ska vara en metod för att stödja förbättringsgruppen att arbeta med ständiga förbättringar. Detta genom att de får eget ansvar och befogenheter (Petersson et al., 2015). Mötet som hålls vid förbättringstavlan ska genomföras regelbundet, endast ta upp avvikelser, inte lösa eventuella problem, hållas nära verksamheten, vara korta samt ha en standardiserad agenda (Petersson et al., 2012). Vidare tycker författarna att de involverade i mötet ska ta beslut gällande följande frågor:

- Vilka funktioner/befattningar ska vara representerade?
- Vilken funktion/befattning ska leda mötet?
- När ska mötet hållas?
- Hur länge ska mötet pågå?
- Vilken standardagenda ska gälla?
- Hur ska mötesinformation visualiseras?
- Var ska mötet hållas?
- Vilka parametrar ska följas upp?
- Vilka funktioner/befattningar ska ansvara för att ta fram information?
- Vilka standardiserade kriterier för beslut ska finnas?

För att dessa förbättringsmöten ska vara resultatrika krävs, liksom allt övrigt förbättringsarbete, att förbättringsgruppen har ledningens fulla stöd. Ledningen måste även visa intresse för arbetet och för de resultat som uppnås, exempelvis genom att se till att de föreslagna förbättringarna verkligen genomförs (Bergman och Klefsjö, 2012).

Författarna Hines, Francis och Found (2006) påpekar att ha bestämda tider för när mötena ska genomföras samt att de ska ske frekvent. Men enligt Petersson et al. (2012) är det upp till

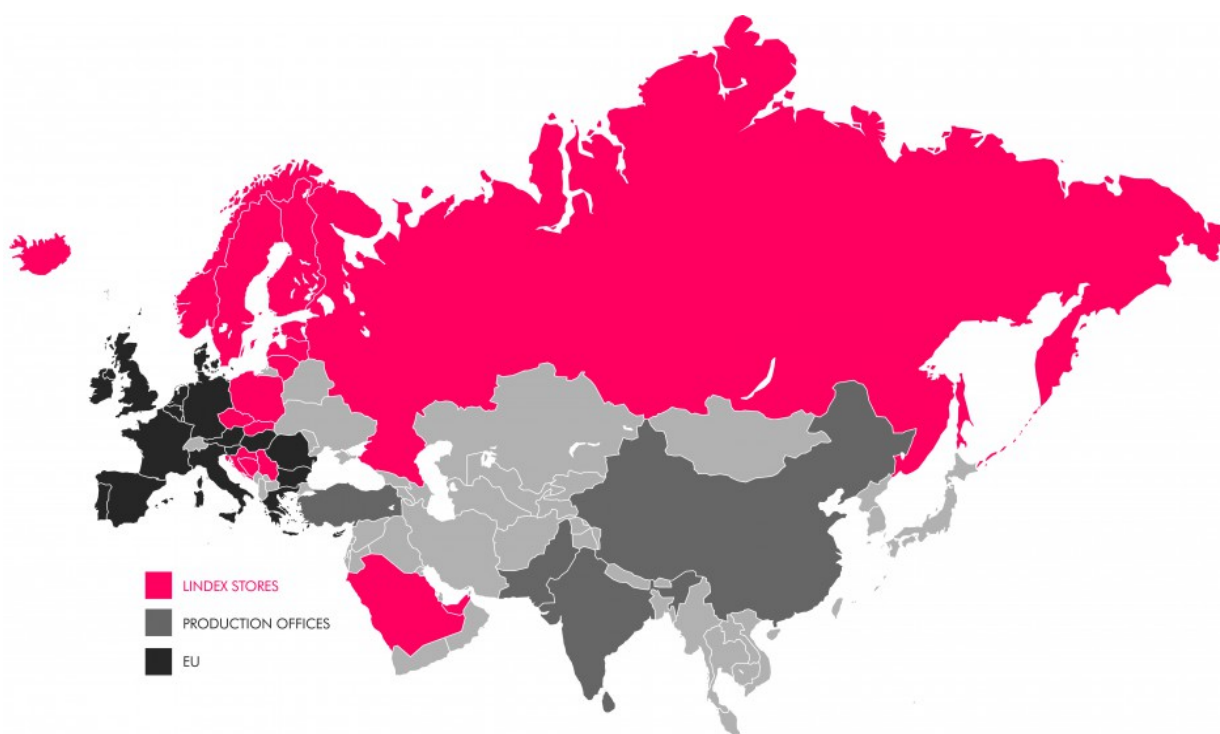
mötesledaren att bestämma hur ofta mötena ska genomföras. Hines et al. (2006) anser även att baserat på den tid som en människa kan stå upp och aktivt lyssna anser de att möten vid förbättringstavlan bör vara cirka 10 minuter långa. Författarna Kaya et al. (2014) menar att samtalsämnena ska vara korta då de anser att mötena är till för att snabbt kunna rapportera angående statusen för verksamhetens olika avdelningar, där själva syftet är att ta upp avvikelser. Avvikelseerna diskuteras och hanteras för att sedan kunna lösa dem utanför mötet alternativt skicka dem vidare till en annan avdelning om inte avvikelsen kan hanteras i den avdelning som den upptäcktes.

4 Empiri

I rapportens fjärde kapitel kommer resultaten av den insamlade empirin att presenteras där intervjuer och deltagande observationer är till grund för informationen.

4.1 Företagsbeskrivning

År 1954 öppnade Ingemar Boman och Bengt Rosell en underklädesbutik i Alingsås som kallades för Fynd. Inte långt efter det öppnades Lindex i Göteborg av samma personer och idag är bolaget en av Europas ledande modekedjor med en omsättning på 650 miljoner euro. Det finns över 480 butiker på 17 marknader, bland annat Norden, Balkan, Centraleuropa och Mellanöstern. Lindex har idag också cirka 5000 medarbetare i olika roller. Utöver alla Lindexbutiker har bolaget sin e-handel där Lindex säljer sina varor. Bolaget har haft en snabb och internationell expansion samt försäljningsutveckling där sortimentet omfattar idag flera olika koncept inom dammode, barnkläder, underkläder och kosmetik.



Figur 3: Lindex butiker och kontor runt om i världen (Lindex, 2017).

Lindex är idag en stor organisation som har funnits länge, det är en mogen marknad med många butiker och fokuset ligger just nu på att förbättra dessa butiker. Det handlar om att öka försäljningen utan att ta på sig några fler kostnader. Lindex äger även inga egna fabriker utan arbetar oberoende med fabriker och leverantörer runt om i världen. Figur 3 visar vilka olika länder Lindex har butiker i och vart deras produktioner är belägna.

4.2 Nulägesbeskrivning

Nulägesbeskrivningen är grundad på samtal med ledning, butikschefen och medarbetare på Lindex Sverige AB. Det som ledningen hoppas denna studie ska förklara är att det har blivit en förbättring i butikerna jämfört med tidigare. Att butikscheferna har blivit mer coachande och att personalen känner att de bidrar mer nu än tidigare. Förbättringstavlan ska vara ett verktyg för att kunna bjuda in alla anställda att få vara delaktiga i verksamheten och känna att det är deras butik och inte enbart butikschefens butik.

De olika Lindexbutikerna bedriver teammöten för att samla alla i butiksteamet och reflektera över vad som har hänt sedan föregående möte och därtill planera inför framtiden utifrån en given agenda. Butikscheferna har ett butikschefsmöte tillsammans med deras regionchef där de blir informerade om vad som sker i verksamheten och annan aktuell information. Butikschefen ska senare föra vidare den informationen till resten av butiksteamet under teammötet. Tanken är att teammötet ska ge ett stöd i förbättringsarbetet genom att lyfta upp viktiga frågor som gruppen och ledare kan åtgärda och på så sätt skapa ett engagemang kring arbetet. Alltså hålls det ett förbättringsgruppsmöte under teammöte. Mötet hålls cirka varannan månad och drivs av butikschefen. Ledningen har delat ut en agenda som varje butikschef skulle följa under det senaste teammötet och alla fyra butiker hade tre punkter gemensamt:

- Nya Ledarsynen
- Workshop
- Förbättringstavlan

4.2.1 Ledningens mål och förväntningar

Enligt ledningen är det största syftet till varför en omorganisation tog plats och förbättringsarbetet började ta fart var för att få ett coachande ledarskap men också för att få bort onödiga funktioner som var kontrollerande på ett eller annat sätt. Att vara coachande ska enligt ledning inte bara gälla för butikscheferna, utan alla som har någon ledande roll på Lindex. De ska gå ifrån det

kontrollerande ledarskapet till ett mer coachande ledarskap. Angående det coachande ledarskapet hoppas ledningen på att butikscheferna har börjat fatta bättre beslut kring problem som uppstår och att de bjuder in dem som berörs. Att samtliga i de olika butiksteamerna känner att det är deras butik, deras kunder och att det är dem som ska övervinna utmaningarna.

Butikscheferna tycker det är jättesvårt att formulera mål, men vi har ju haft handlingsplaner som innehöll samma sak? Där behöver butikscheferna göra ett förarbete genom att visa en viss känsla med att säga: dem här målen skulle kunna fungera, för nu har vi exempelvis kommit en bit i kundundersökningen och vi har förbättrat oss vid dem här nyckeltalen

(Respondent från ledningen, 24 februari 2017).

Varför förbättringstavlan idag finns i butikerna är för att använda det som ett verktyg för att lättare kunna få medarbetarna mer delaktiga. Tavlan ska även vara till hjälp för att ta vara på alla goda idéer och erfarenheter som finns bland medarbetarna. Ledningen tror på att kompetensen hos alla personer i teamet tillsammans är mycket starkare än bara butikschefens kompetens. Därför är det viktigt att butikschefen involverar alla i butiksteamet och inte bara genom att bjuda in, utan att de ska vara med och bidra på riktigt. Butikscheferna ska se till att medarbetarna blir mer delaktiga i förbättringsarbetet genom att aktivt arbeta med tavlan, där medarbetarna får reda på målbilderna och bidrar genom att komma med idéer om vad som behöver förbättras och hur verksamheten ska utvecklas.

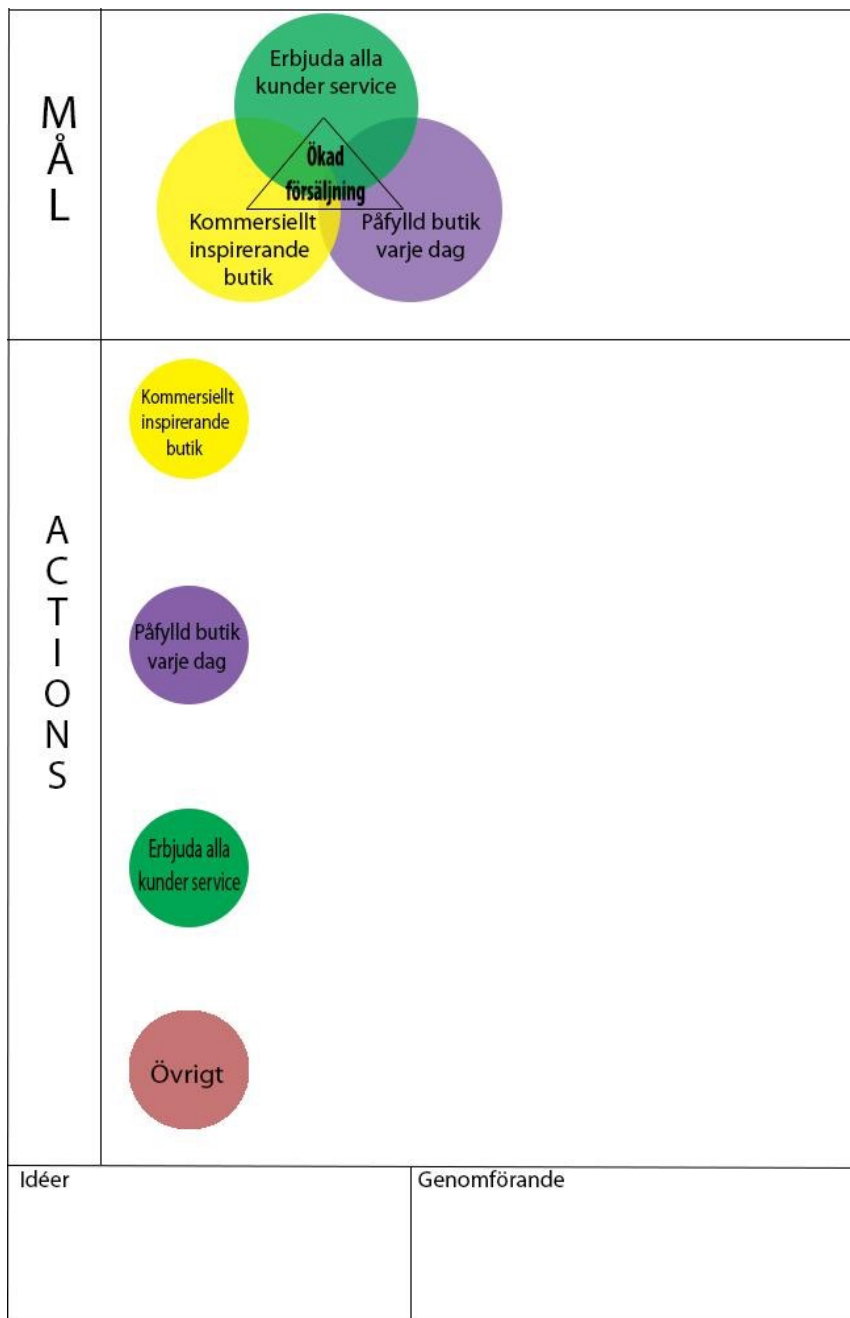
Två introduktionsmöten hölls där regionscheferna hade som uppgift att förklara för butikscheferna varför och hur de ska övergå från skrivna handlingsplaner till visuell förbättringstavla. Ledningen hade ett tag tidigare även förklarat för regionscheferna syftet och arbetet med förbättringstavlan. Under den dialogen sattes det även tydliga riktlinjer för hur tavlan ska användas:

- Att tavlan är butikens tavla och inte bara butikschefens
- Att tavlan ska vara visuell och synas tydligt
- Att alla ska få skriva lappar, dem ska tillsammans i teamet bestämma vilka aktiviteter de ska jobba med och att det gärna ska minst vara en aktivitet/förbättring per kategori
- Att en reflektion äger rum där alla i butiksteamet är med och diskuterar om de olika aktiviteterna är genomförda eller inte.

4.2.2 Arbetsmetodik för förbättringstavlan

Som figur 4 åskådliggör består tavlan av tre områden. Områdena är kommersiellt inspirerande butik, påfylld butik varje dag och erbjuda alla kunder service. Under dessa områden ska det stå vilka förbättringarna eller aktiviteter som ska genomföras. Tanken bakom områdena är att de ska vara styrande samtidigt som det ska hjälpa butiksteamet i deras utvecklings- och förbättringsaktiviteter. Ifall en förbättring inte skulle kunna appliceras på en av de tre förbättringsområdena har en säkerställning gjorts med hjälp av en övrigt-kategori.

Tanken med förbättringstavlan är att butikschefen ska formulera en målbild för att sedan låta de anställda komma med idéer för att uppnå den utformade målbilden. De idéer som ska genomföras ska flyttas upp till respektive område. Under nästa teammöte ska sedan en utvärdering och reflektion ske för att se vilka idéer som är genomförda och vilka lärdomar som finns, vad gick bra och vad som gick mindre bra. Detta arbetssätt ska ske som en loop där avstämningar sker mellan varje teammöte.



Figur 4: Lindex förbättringstavla

4.3 Intervjuer och observationer

Intervjuer och observationer har genomförts med butikschefer och medarbetare för att få reda på hur arbetet med förbättringstavlan ser ut. Detta i komplement med intervjun med ledningen på Lindex har skapat ett brett spektrum av hur förbättringsarbetet förväntas vara och hur det ser ut idag gestaltats.

4.3.1 Butikschefer

Synen på förbättringsarbetet som bedrivs i verksamheten är positiv kring butikschefer, då de som har intervjuats anser att det är med förbättringsarbetet som får hela butiken att utvecklas. De var eniga om att de alltid har arbetat med förbättringsarbete tillsammans med sina team och att det inte är endast när förbättringstavlan har implementerats som de startat med det. De flesta av butikscheferna tyckte även att första intrycket när de fick tavlan inte var positiv. En butikschef beskrev det som:

Åh nej, inte ytterligare en till sak uppifrån som vi ska göra och som dom ska trycka in. Det kändes som ett upplägg för ett kontor och att ledningen gav oss förbättringstavlan, inte för att vi faktiskt behöver den, utan för att någon annan tycker att vi behöver den. Det lät enkelt när vi fick det beskrivet. Men så fungerar det ju inte på en butik, för det är cirka en gång varannan månad som butiksteamet träffas allihop och då är det ju spikat med saker som ska göras, det känns som att man jagar klockan hela tiden.

(Respondent, 2017).

Problematiken som butikscheferna upplever med förbättringsarbetet är att de inte alltid hinner med det som de borde göra, speciellt under perioder när det är mycket annat att göra, som t.ex. att plocka ut varor från lagret eller ta hand om kunderna. Då tycker de att det är svårt att hinna med att prata om tavlan och att det vardagliga arbetet med tavlan brukar läggas åt sidan istället.

Teammöte

Utifrån intervjuerna med butikscheferna är teammötet enda gången då alla i butiksteamet samlas. Det märks utifrån observationerna att alla i de olika teamen tycker att det är roligt under teammöten och att det är uppskattat. En viktig del som flera butikschefer men även medarbetarna påpekade var att de tycker att tiden är knapp och att det är många punkter som de måste gå igenom under de få timmarna som mötet äger rum. En butikschef sa under en utav intervjuerna:

Det är alldeles för lite tid. Jag kollar på klockan hela tiden och jag skulle vilja låta medarbetarna prata mycket mer. Det är väldigt synd att teammötet är så kort. Jag var ju på ett butikschefs-möte i två dagar medan dessa teammöten är i två timmar och det är väldigt stor skillnad. Jag tycker tidsbristen är väldigt jobbig.

(Respondent, 2017).

Teammötet ska ligga till grund för att ge ut information och för en ökad delaktighet, försäljning och mer nöjda kunder enligt butikscheferna. En besvärlighet är att teammötet lätt övergår till ett rena informationsmöte. Butikscheferna betonar också att det är viktigt att ha med inspiration i teammötet där alla får möjligheten att prova och kolla själva på de olika produkterna som säljs, de tycker att det är just det som driver medarbetarna och som de faktiskt säljer på. Vidare förklarar butikscheferna att det är svårt att få alla medarbetare att göra det som de har kommit överens om under teammötet och att det lätt glöms bort i det vardagliga arbetet på grund av den stora tidspressen.

Förbättringstavla

Butikscheferna beskrev första introduktionsmötet för förbättringstavlan som ganska oklar och att tavlan var svår att komma igång med och anpassa till butiken. Många av butikscheferna överförde ingen positiv känsla till dem anställda när de första gången tog med tavlan till butiken, då de själva inte förstod eller visste hur de skulle arbeta med den. En butikschef beskriver det som: "Det var som så att regionchefen berättade under introduktionskursen: här är en tavla och ni ska gör på det här sättet. Men jag ville veta varför, varför gör vi det här?" (Respondent, 2017).

Startsträckan för de flesta har varit lång och det är inte många månader sen som tavlan har flyttats fram och kommit till användning. Anledningen till att ett andra introduktionsmöte ägde rum var för att det fanns en föräning att tavlan inte används lika mycket i arbetet som det var tänkt. Efter det andra introduktionsmötet, som bestod av en praktisk workshop, fick många av butikscheferna en bättre förståelse för tavlan och hur de ska kunna forma och sätta upp mål. De efterfrågar däremot mer inspiration och ideér om hur de ska få in den i vardagen på ett bättre sätt samt hur de ska få målen anpassade till sin butik.

De flesta butikerna har börjat använda sig av tavlan och de har åtminstone arbetat med en målbild, däremot möter de en del svårigheter. Svårigheter som butikscheferna kämpar med gällande tavlan är:

- Att få fram nya ideér och mål.
- Att hitta sätt att mäta resultat och förbättringar på, ifall de positiva förändringar som sker faktiskt beror på förbättringar eller om det är andra faktorer som har haft en påverkan.

- Att få tavlan att passa in till butikens förutsättningar och aktivt få in den i vardagen.

Enligt butikscheferna har de alltid arbetat med mål och det är inte bara efter implementeringen av tavlan som de faktiskt börjat med det. Tidigare kände butikscheferna att målen skrevs ner i handlingsplanerna och sjönk därefter ner i pärmen som de senare inte kollade speciellt ofta i. Dock har tavlan trots alla svårigheter och den långa startsträckan lett till att de har fått en bättre struktur i arbetet och ökad delaktighet bland medarbetarna. Från de genomförda observationerna kunde det skådas att butiken är ivriga att genomföra en förbättringar och få bort den från tavlan. Ofta togs förbättringen helt bort och flyttades inte ner till flikten "genomförd" när samtliga i butiken tyckte att det som skulle förbättras var genomfört, enligt Figur 4.

Coachande ledarskap

Utifrån de observationer som har gjorts i de olika butikerna har två ledarstilar identifierats. Somliga butikschefer har valt den mer entusiastiska peppande stilen, där de försöker att påminna och peppa sin arbetsstyrka att våga ta egna initiativ och uppmuntrar till det. De andra har valt att ta ett steg tillbaka och vara mer av en vägledare och vill låta gruppen själva komma fram till olika lösningar och mer vägleda dem ifall det skulle degenerera, detta är också något som bekräftas av butikscheferna under intervjuerna. Det som samtliga butikschefer ser som viktigt i sin ledarstil är att ge feedback till sin arbetsstyrka och vara lyhörda. De tycker dock att det kan vara svårt att behålla glöden i medarbetarna och låta dem vara mer engagerade. En av butikscheferna försöker hålla motivationen uppe genom att arbeta med olika tävlingar medan en annan butikschef anser sig själv vara mer coachande genom att vara mer synlig ute i butiken för att inspirera medarbetarna, då de har efterfrågat det.

De butikschefer som har intervjuats anser att förbättringstavlan har varit till hjälp för att få medarbetarna mer delaktiga i förbättringsarbetet som bedrivs. Många av butikscheferna tycker att brist på kommunikation är en faktor till varför alla inte känner sig delaktiga. Utifrån observationerna kom de flesta av butiksteamerna överens om att alla parter ska bli mer tydliga med kommunikationen för att alla ska få veta vad som händer och behöver göras. Vidare tycker de även att det är svårt att få alla delaktiga då mycket ligger i hur varje individ är som person, många av butikscheferna har utvecklingssamtal där de försöker sätta individuella mål för att få ut det bästa av alla i butiksteamet. Butikscheferna är medvetna om att alla inte kommer vara lika engagerade i verksamheten men att det är viktigt att alla får möjligheten till det.

4.3.2 Medarbetare

Medarbetarna i de butikerna som studien omfattar uppskattar möjligheten att kunna påverka verksamheten. Många av dem anser även att det är viktigt att butikschefen aktivt arbetar med förbättringarna och påminner om dem. Det kan annars lätt bli att de återgår till gamla vanor och dem förbättringsaktiviteter som har bestämts inte blir genomförda.

Lindex Sverige AB har och bedriver olika former av tävlingar mellan butikerna inom regionen och även över regionerna. Tävlingarna är uppskattade bland respondenterna och dem menar att belöna sina arbetare när de gör någonting bra kommer leda till att fler förbättringar kommer att genomföras och att motivationen till att prestera på arbetet kommer öka. Att faktiskt få feedback och beröm är något som några av respondenterna såg som vitalt för att få igång förbättringsarbetet ännu mer. Ett butiksteam påpekar också att interna tävlingar inom butiken har hjälpt att bli mer delaktiga i tavlan och förbättringsarbetet som helhet. Butiken hade som mål att samtliga i butiken skulle sälja tio par jeans. När detta var genomfört flyttade dem ner sin lapp på tavlan och detta var uppskattat från respondenterna på den butiken.

Teammöte

Teammötet uppskattas av alla medarbetare då det är enda gången alla i hela butiksteamet samlas. Under det senaste teammötet fick grupperna genomföra en workshop där de skulle besvara frågorna:

- 1) Hur kan ni hjälpa butikschefen med det stöd den behöver enligt Lindex ledarsyn?
- 2) Vad behöver butikschefen förbättra i sitt arbetet?

Medarbetarna delades in i två grupper där de fritt fick komma med ideér om svaret på frågorna. Resultatet av workshopen var densamma på samtliga butiker, där de kom fram till att svaret på den första frågan var att förbättra kommunikationen. Grupperna fick även här medhåll från butikscheferna som också tyckte att kommunikationen måste bli bättre. Andra punkter som kom på tal var att inte vara motstridiga vid förändringar/förbättringar och att komma med fler ideér. Vad butikschefen måste förbättra kom grupperna fram till var återigen att förbättra kommunikationen.

Trots all uppskattning för teammöten anser medarbetarna att det finns ett antal svårigheter. Bland annat anses de vara svårt att få alla att hålla sig till det som de har kommit överens om att göra då

det finns mycket annat som också måste göras. De anser vidare att det är viktigt att butikschefen faktiskt ser till att förbättringarna blir genomförda.

Förbättringstavla

Det som förbättringstavlan har tillfört mest enligt medarbetarna är att det har frambringat en positiv känsla bland de anställda och majoriteten känner sig mer delaktig i arbetet nu än tidigare. En av butikerna har även sett tavlan som ett sätt att strukturera upp arbetet, då medarbetarna har fått varsitt ansvarsområde i butiken, exempelvis kosmetik, kassa, barnavdelning o.s.v. Den medarbetaren som behöver förbättra ett område blir då ansvarig för det området och har som uppgift att förmedla och påminna de andra anställda. Tanken bakom att införa det var för att medarbetarna har tidigare förklarat att det alltid diskuteras flitigt under teammötet om hur viktigt det är att alla tar ansvar och plockar upp efter sig. Men att det allt som ofta blir bortglömt fort efter att teammötet avslutats. De ser då tavlan som en bra lösning på hur arbetet ska kunna struktureras på ett bättre sätt.

Medarbetarna efterfrågar en del olika saker gällande förbättringsarbetet beroende på geografisk plats och utbud på butiken. En del av de punkter som medarbetarna tror skulle gynna förbättringsarbetet är:

- Att ha teammöte mer frekvent
- Att ha fler utbildningar och inspirationsdagar
- Att regionchefen är på besök oftare

Medarbetarna ser också problematik i att målen ofta är för stora och svåra att uppnå, vilket gör att energin och orken att uppnå dem dör ut efter att mötet avslutats. Att forma mindre och greppbara mål har en av butikerna sett som en bra lösning till att få igång arbetet med förbättringstavlan. De förklarar också att det är tack vare regionchefen som de började att formulera mindre och greppbara mål.

Vad medarbetarna tror att syftet med förbättringsarbetet är varierar mellan de olika butikerna, men inom den interna butikens medarbetare är syftet densamma. Syftet som kan anses vara gemensamt mellan de olika butikerna är att skapa delaktighet och medvetenhet i arbetet. Några av respondenterna hade egentligen aldrig funderat på vad syftet med tavlan är utan såg det mer som ett sätt att involvera alla.

Coachande ledarskap

Utifrån respondenternas åsikter och resonemang kan det noteras att butikscheferna har gett arbetarna mer ansvar och utrymme att utvecklas i arbetet. Via observation på en av butiken har butikschefens entusiasm hjälpt gruppen att få ner deras tankar till idéer och verkligen komma upp på förbättringstavlan. Ansvarsfördelning i kombination med feedback från butikscheferna är vad som får många av medarbetarna att känna sig delaktiga i arbetet. Dock efterfrågas det att butikscheferna ska vara ännu mer ute i butikerna än vad de redan är. Medarbetarna nämner samtidigt att butikscheferna är ute i butikerna mycket men att de skulle vilja ha dem ännu mer ute i butikerna. Däremot anses det att vara svårt i vissa fall då butikscheferna har en mängd olika saker som ska genomföras under dagarna och har ibland svårt att vara ute i butiken lika mycket som de faktiskt önskar.

Utifrån respondenternas tankar och åsikter kan det noteras att butikscheferna har gett arbetarna mer ansvar och utrymme för att utvecklas i arbetet. Det uppskattas av medarbetarna och de ser positivt att målen är visuellt synliga. Bland de större svårigheterna är att komma på idéer och verkligen få in rutiner i det vardagliga arbetet. Tavlans olika huvudområden uppfattas som styrande från de olika medarbetarna. Tavlan uppfattas också som laddad och komplicerad till en början men att det har under det senaste halvåret blivit en förbättring på den fronten. Detta genom att det har skapats en större förståelse för användningen och av den.

Via observationer och intervjuer med respondenter går det att framhäva att hur butikschefen agerar smittar av sig på de andra anställda inom samma team. Många uppskattar när butikschefen är ute i butiken och peppar genom att visa via handlingar istället för ord. Samtliga butikschefer säger under intervjuerna att de inte har ändrat sin ledarstil sen implementeringen av tavlan. Samtidigt som många av medarbetarna påpekar att de har blivit en liten förändring på ett par av butikscheferna. Respondenternas roller varierar en del och där många av de som intervjuades var vice butikschef alternativt med i någon form av ledningsgrupp. En av medarbetarna som är med i en av ledningsgrupperna förklarar att delaktigheten finns delvis där för att de är med i ledningsgruppen. Samtidigt förklarar respondenten att det inte finns några hinder för andra att vara delaktiga utan att alla blir inbjudna men att de som är med i ledningsgruppen kanske är mer delaktiga än de andra i samma butik.

Man tvingas att bli mer delaktig för det är mycket lättare när målen har blivit mer konkreta och greppbara. Det är ju lättare för oss när vi jobbar på två-veckors perioder så att man aktivt kan jobba med tavlan. Det har ju blivit mycket bättre också den senaste tiden då vi har fått lite mer coachande från regionchefen att inte ha så stora mål. Med dem stora målen så tänkte man att det kan någon annan ta.

(Respondent, 2017)

5 Analys

I rapportens femte kapitel kommer data från empirin att analyseras och därefter kommer den att ställas mot det teoretiska ramverket för att se kopplingen mellan empiri och teori.

5.1 Förväntningar och målbild.

Ledningen på Lindex hoppas att det genomförs fler förbättringar, eller åtminstone att butiksteamet försöker med det. Det som också förväntas är att det finns en tydlig reflektion genom att alla i butiksteamet faktiskt fundera på varför och hur det ska förbättras. Alla i butiken, butikschef som medarbetare, ska också känna att de är delaktiga och att det är deras butik.

5.1.1 Coachande ledarskap

En stor del av ledarskapet handlar om att få individer att anta önskade roller inom verksamheten. En framgångsrik ledare ska ha en tydlig målsättning som är till för att stärka varje individs prestation. Genom att bjuda in till delaktighet samt öka möjligheten till inflytande skapas ett engagemang som både ger trivsel på arbetsplatsen men också till fler varaktiga förbättringar. Grant (2017) påpekar att ledare och chefer behöver de verktyg och kunskaper som krävs för att coacha sina medarbetare till att komma till det önskade måltillståndet. Som Figur 1 belyser finns det en relationen mellan välmående och prestation på arbetsplatsen, coacha för att arbetsstyrkan ska få ett ökat välmående och på så sätt prestera bättre. För att uppnå det gäller det att skapa en kultur där högkvalitativ kommunikation förekommer och där prestation- och utvecklingssamtal ska vara en del av det vardagliga arbetet. Welch (2011) håller med och fortsätter med att ledare och chefer alltså kan, oavsett organisationsstruktur, bidra och engagera medarbetare i en verksamhet genom tydlig samt kontinuerlig kommunikation och information.

Majoriteten av butikscheferna tycker att brist på kommunikation är en faktor till varför inte alla känner sig delaktiga. Där försöker också några av butikscheferna via sin ledarstil uppmuntra sin arbetsstyrka till att våga ta egna initiativ och hoppas att kommunikationen ska förbättras. Via ledarstilen hoppas de också att alla kommer i alla fall få möjligheten att vara engagerade i verksamheten. Medarbetarna poängterar också att det inte är bara den verbala coachningen som hjälper dem utan att det är viktigt att visa via handlingar också. Uppfattningen som skapas under både intervjuerna och observationerna är att butikscheferna är ute i butikerna mycket. Däremot

anses det vara svårt i vissa fall då butikscheferna har en mängd olika saker som ska genomföras under dagen och har ibland svårt att vara ute i butiken så mycket som faktiskt önskas.

Säljarna upplever problematik med att komma på idéer samtidigt som butikscheferna tycker det är svårt att få ut idéer från sina anställda. Rousseau et al. (2013) menar att det är ett vanligt problem och att det beror helt på hur teamet coachas. Att ledarens handlingar har en indirekt påverkan på gruppens innovationsförmåga. Hur teamledaren ska få ut det bästa från gruppen är framförallt genom att framföra konstruktiv feedback till sina anställda och att de har en klar bild av vad som fungerar och inte fungerar. Feedbacken ska vara individanpassad såväl som gruppanpassad. Rao (2017) upplyser också att ledaren måste förse sina medarbetare med feedback för att synliggöra för dem vilka styrkor och svagheter dem har. När de sedan vet detta blir det enklare att jobba med svagheterna och prestera bättre i arbetet. Medarbetarna på Lindex efterfrågar lite mer feedback från butikscheferna och även från regioncheferna. Medarbetarna på en av butikerna uppskattade när regionchefen var ute i butiken och förklarade för dem att börja forma mindre och greppbara mål.

Mihiotis och Argirou (2016) trycker på att coaching kan spela stor roll för att förbättra såväl organisatorisk som individuell prestation. Författarna förklarar vidare att det handlar om att skapa en lärande och utvecklande organisation. Ingleton (2013) håller med och fortsätter med att det är viktigt för en coachande ledare att verkligen stanna upp och reflektera med sina medarbetare. Grant och Hartley (2013) fortsätter med att det handlar om att ledaren måste förmedla sina kunskaper på ett skickligt sätt. Lindex har på sin förbättringstavla en genomförande flik, se Figur 4. Tanken bakom det är att butiksteamet ska ha en reflekterande dialog där de diskuterar de olika aktiviteterna som är genomförda. Under observationerna på butiksmötena var det svårt att se hur butikscheferna ville att reflektionen skulle gå till. När en förbättring var genomförd så flyttades förbättringslappen allt som ofta helt bort från tavlan utan att flyttas ner till rutan ”genomförd”.

Park (2015) poängterar att medarbetare motiveras och känner sig delaktiga då det finns ett organisatoriskt stöd och att de får vara med i beslutstagande inom organisationen. Detta är också något som Tezel et al. (2015) tycker är viktigt där han ser VM som ett sätt för chefer att få struktur i arbetet och involvera medarbetarna i beslutsprocessen. VM definieras lite olika i teorin men som gemensam nämnare handlar det om att synliggöra information och göra den mer greppbar via visualiseringen. VM kan vara allt från ljussignaler, tavlor, kanban-kort eller datorskärmar. Lindex har valt att använda sig av en förbättringstavla som visualiseringsverktyg. Tanken bakom tavlan

enligt Lindex ledning är att det ska ses som ett verktyg för att butikscheferna lättare ska kunna få medarbetarna mer delaktiga i verksamheten och kunna ta vara på alla goda idéer och erfarenheter som medarbetarna innehar.

5.1.2 Visualisering

För att kunna arbeta med ständiga förbättringar är visualiseringsverktyg och -metoder en viktig del och kan vara till hjälp för beslutsfattare att ta viktiga beslut. Enligt författarna Jaca, et al. (2014) ger VM stöd i det arbete som bedrivs för ständiga förbättringar, då det möjliggör effektivare kommunikation genom visualisering. Detta överensstämmer ganska väl med det som respondenterna berättade under intervjuerna. Både butikschefer och medarbetare känner att engagemanget och delaktigheten har ökat efter att ha börjat visualisera målbilderna och de olika aktiviteterna som ska genomföras. Flera intressenter har däremot nämnt att kommunikation är något som måste förbättras från samtliga parter och ser då tavlan som ett utmärkt verktyg.

Enligt Murata och Katayama (2010) används VM huvudsakligen som ett managementverktyg för att hjälpa ledare och verksamheter i sina beslutsprocesser genom att överlämna viktig information när den behövs. Författarna Eriksen et al. (2008) menar också att genom att arbeta visuellt blir arbetsprocesser, resultat och mål synliga för alla i teamet. Trots att många av författarna har olika uppfattningar kring visual management, har de en gemensam nämnare, då de uppfattar det som ett sätt att göra information mer synlig och greppbar genom att visualisera.

Hur delaktiga medarbetarna i varje butik är skiljer sig åt. Butikscheferna har lite olika utfall beroende på vilket typ av ledarstilen dem har. Att ta ett steg tillbaka och låta sin grupp själva komma fram till lösningarna och vägleda dem ifall det skulle degenerera är en ledarstil som skapar stor delaktighet. Detta är också något som Ingleton (2013) bekräftar då författaren menar att individer måste få utrymme att reflektera och tänka på hur och varför de vill göra som de vill. Grant och Hartley (2013) håller delvis med men menar samtidigt att en ledare måste förmedla sina kunskaper på ett skickligt och effektivt sätt. Detta är något som den andra ledarstilen tar nytta av där de vill peppa sin arbetsstyrka att ta egna initiativ och vill visa via handlingar. Ledarstilen har en viss påverkan på gruppens delaktighet. Utfallet i denna studie visar att vara lite mer tillbakadragen och låta gruppen ta plats är det som gynnar delaktigheten bland medarbetarna mest. Att vara peppande begränsar gruppen på ett sätt men samtidigt så gynnas vissa individer av att ledaren är mer frontfigur för förbättringsarbetet.

5.1.3 Förbättringstavlan

Enligt författaren Bicheno (2009) är syftet med en förbättringstavla att skapa förståelse hos alla berörda för vad som kan uppnås och hur arbetet ska gå tillväga. Som stöd för det förbättringsarbete som bedrivs rekommenderar Petersson et al. (2015) att förbättringstavlan som används ska visa viktig information om en grups förbättringsarbete. Däremot anser författarna Petersson et al. (2012) att det är upp till butiksteamet som använder förbättringstavlan att bestämma vad för typ av information som ska visualiseras.

Medarbetarna hade lite olika syn på syftet med förbättringstavlan. Ett av dessa syften, som också kan anses vara gemensamt, är att skapa delaktighet och medvetenhet i arbetet. Ledningens syfte och mål är däremot att göra de gamla handlingsplanerna visuella genom att alla i butiksteamet ska få en gemensam bild av vad verksamheten har för mål. Vidare anser ledningen att det ska vara ett verktyg för att underlätta butikschefens arbete, öka delaktigheten hos medarbetarna men också för att få alla i butiksteamet att aktivt arbeta med ständiga förbättringar och öka sannolikheten att de når den uppsatta målbilden.

Författarna Eppler och Burkhard (2007) kom fram till att visualiseringstavlorna faktiskt leder till både ökat engagemang och ständiga förbättringar på daglig basis i deras studie. Ledningen på Lindex hoppas på att butikscheferna ska se till att medarbetarna blir mer delaktiga i förbättringsarbetet genom att aktivt arbeta med förbättringstavlan. Ledningen tror att genom ett aktivt arbete med tavlan ska alla i butiksteamet få reda på målbilderna. På så sätt tror ledningen att medarbetarna kommer bidra mer genom att komma med idéer om vad som behöver förbättras och hur verksamheten ska utvecklas. Majoriteten av medarbetarna har under intervjuerna berättat att de faktiskt känner sig mer delaktiga i arbetet som bedrivs nu än tidigare efter att tavlan har implementerats. Butikscheferna håller även med medarbetarna då de också tycker att delaktigheten har ökat bland medarbetarna.

Ledningen på Lindex har valt att själva utforma tavlan då de vill styra butiksteamets utvecklings- och förbättringsaktiviteter mot målbilden, som är ökad försäljning. Som Figur 4 visar består tavlan av tre kategorier där förbättringar kan genomföras i. Ifall en förbättring inte skulle kunna appliceras på en av de tre förbättringsområdena har en säkerställning gjorts med hjälp av en övrigt-kategori.

Tavlans olika huvudområden uppfattades som styrande från de olika medarbetarna som studien omfattar. Den uppfattas inte bara som styrande utan också som laddad och komplicerad, däremot tycker medarbetarna att dem har trots allt börjat få en bättre förståelse för hur den ska användas. En svårighet som majoriteten av medarbetarna tycker är att komma på ideér och även att få in rutiner i det vardagliga arbetet. För att kunna jobba med förbättringar på daglig basis krävs det att målen är konkreta, små och genomförbara.

Enligt författarna Petersson et al. (2015) är PDCA-cykeln en metod för att kunna arbeta på ett systematiskt och strukturerat sätt under förbättringsarbetet. Vidare menar de att det även är ett sätt att kunna kvalitetssäkra förbättringarna för att verkligen se till att lösa rotorsaken till problemet och således bli bestående. Utifrån observationerna hade inte majoriteten av butikerna någon form av varken utvärdering eller plats för lärande av de förbättringar som hittills har genomförts. Butikscheferna tycker att det har varit svårt att förstå arbetssättet kring förbättringstavlan, vad man ska få ut utav den och hur målen ska sättas. Varje butik har arbetat med tavlan på sitt sätt, men startsträckan har varit lång på grund av att butikscheferna har tyckt att det har varit komplicerat. Andra svårigheter som butikscheferna möter under arbetet med förbättringstavlan är att bland annat få nya ideér och målbilder som är mer anpassade till butiken men även att aktivt få in arbetssättet kring tavlan i vardagen.

6 Diskussion

I rapportens sjätte kapitel kommer en diskussion att föras gällande syftet och trovärdigheten av empirin. Vidare kommer förslag för hur studien skulle kunna byggas på.

6.1 Uppfyllandet av syftet med empirin

Syftet med studien var att se hur butikscheferna driver och leder förbättringsarbetet. För att uppnå syftet ställdes forskningsfrågan:

- Hur kan ett coachande ledarskap skapa delaktighet hos medarbetare i ett visualiserat förbättringsarbete?

Analysen visar att en förbättrad kommunikation och mer konstruktiv feedback är egenskaper som en coachande ledare ska ha för att skapa delaktighet bland medarbetare. Visualiseringen i form av tavla är ett verktyg för att underlätta butikschefens arbete med att få alla delaktiga och så att de kan vara med i beslutsprocessen. Syftet besvaras väl under delkapitel 4.3.1 där det beskrivs tydligt utifrån det som observerades och vad respektive butikschef sa under intervjuerna vad de tycker om förbättringsarbetet och hur de får med medarbetarna på lite olika sätt. Under observationerna kunde även två olika ledarstilar identifieras vilket också var viktigt att identifiera för att uppnå syftet.

6.2 Empirins trovärdighet

Det är betydelsefullt att studiens empiri genomförs på ett trovärdigt sätt eftersom det måste finnas tilltro till rapportens slutsats och rekommendationer.

För att öka respondenternas öppenhet så blev de utlovade att vara helt anonyma, dock så genomfördes vissa av intervjuerna tillsammans med andra medarbetare i samma butik vilket kan haft en påverkan på öppenheten från respondenten. Intervjuerna spelades även in för att minska utrymmet för feltolkningar och så att en bättre analys av intervjun kunde genomföras. Under intervjuerna och observationerna fördes även anteckningar för att göra det möjligt för utomstående att få möjligheten att utvärdera samma material och se ifall det görs samma slutsatser som denna rapport gör. Medvetenheten om att intervjuerna och observatörerna kan haft en påverkan på medarbetarna i deras engagemang och driv under teammötet, då samtliga medarbetare fick reda på varför observatörerna var med under teammötet.

Det som var överraskande i denna studie var att trots att alla butikschefer fick samma introduktion och samma utformning av tavlan så har de gjort på fyra helt olika sätt. Det finns inget sätt som är bättre än det andra, dock kan man lära sig av varandra och veta att det finns alternativa sätt att jobba med den. För att öka trovärdigheten i empirin var det först tanken att det skulle genomföras observationer på två teammöten på varje butik. Det andra mötet var dock beläget i sent april så det fick uteslutas p.g.a. tidspress för att det insamlade materialet inte skulle kunna analyseras lika noggrant som det andra, vilket hade minskat trovärdigheten i empirin. Ett återkommande mönster som också överraskade var att samtliga butikschefer hade en negativt första intryck på tavlan. Detta negativa intryck har dock ändrats till att vara positivt, vilket ofta är vanligt vid införande av en förändring i en verksamhet.

6.3 Återkoppling till inledning

Rao (2017) hänvisade att involvera anställda i arbetet är en investering som bör göras för att säkerställa företags framgång för flera år framåt. Detta är också något som växte fram ju mer studien tog fart, att Lindex vill få med sina anställda och är villiga att göra denna investering. Runebjörk och Wendleby nämner också i bakgrunden att det är svårt att gå från den kontrollerande ledaren till den coachande ledaren. Detta är också något som Lindex ledning belyste som problematiskt och vill få bukt med och att det är en av anledningarna till att det ständiga förbättringsarbetet startade 2014.

6.4 Hållbarhet och etik

Då den ökade globaliseringen och miljöfrågor har blivit i den grad ett världsproblem är det extra viktigt att hållbar utveckling och arbetsmiljö beaktas vid genomförande av en studie. Arbetsmiljö är något som denna studie belyser är en vital del för att överleva och konkurrera på marknaden. Som Figur 1 tydligt visar finns det en relation mellan välmående bland de anställda och prestation på arbetsplatsen. Lindex bedriver ett ständigt förbättringsarbete och då är det extra viktigt att det är hållbart flera år framåt så att inte arbetet dör ut. Etik är ett högaktuellt ämne i dagens samhälle och inte minst bland ingenjörer. För att koppla detta till den aktuella studien är det viktigt att hitta en balansgång mellan det ständiga förbättringsarbetet och det vardagliga arbetet. Att förbättra verksamheten är prioritet nummer ett men det måste göras på ett sätt utan att ta ifrån eller äventyra personalens identitet och glädje i arbetet. Detta är också något den ena ledarstilen bör vara lite försiktig med då den anser sig själv vara frontfigur och pådrivare av arbetet. Det handlar om att hitta

en balansgång mellan att vara pådrivare och låta gruppen ta plats och sköta det ständiga förbättringsarbetet.

6.5 Förslag för fortsatta studier

Ifall studien skulle genomföras igen skulle troligtvis lite nya saker uppkomma då arbetet med förbättringstavlan är ständigt av regioncheferna, butikscheferna och medarbetarna. Vid samma studie skulle det även vara intressant att intervjua samtliga säljare på butikerna för att se om det är liknande svar från samtliga i teamet då denna rapport endast har intervjuat två personer på respektive butik.

Vid vidare studier skulle även en större geografisk spridning och fler butiker analyseras för att öka trovärdigheten av rekommendationerna. Vid fler besök på olika butiker skulle även fler mönster kunna skönjas än de som redan gjorts. Då förutsättningarna var en sak som inte togs med i analysen på rekommendationerna kan det vara svårt för samtliga att införa dessa. Dock kan det tilläggas att rekommendationerna bygger på allmänna saker som observerades. För att göra denna studien ännu mer generell så skulle det vara intressant att titta på ett annan modekedja och fråga deras anställda om hur delaktiga dem känner sig.

7 Rekommendationer

I rapportens sjunde kapitel kommer det att presenteras rekommendationer utifrån företagets förutsättningar

- Då många av medarbetarna känner att det är svårt att komma på idéer kan det vara smart att butikschefen har nästkommande målbild klar en tid innan mötet, på så vis har medarbetarna tid att fundera på idéer fram till mötet. De blev ofta ställda när den nya målbilden kom upp. Med bättre förberedelse kommer utfallet av förbättringsförslag kanske förbättras. Detta är också något som Figur 2 belyser, där ledarens coaching har en indirekt påverkan på gruppens innovationsförmåga.
- Eftersom en tydlig arbetsmetodik kring hur en förbättring ska genomföras inte återfinns föreslår vi att det bör finnas en tydlig arbetsmetodik kring tavlan och hur en förbättring ska genomföras. Vi föreslår att butikerna börjar jobba efter PDCA-cykeln när de planerar att genomföra en förbättring. En tydlig planering på hur förbättringen ska genomföras med en tydlig tidsbestämning om när det ska vara genomfört finns. Viktigt här också är att det finns en ansvarig person för förbättringen.
- Butikscheferna har belyst problem med den pressade tiden under teammötet. Vi föreslår då om det är möjligt att ha avstämning mellan varje möte för att göra en form av mindre utvärdering av just förbättringstavlan. Under denna utvärdering kan punkter som hur långt har vi kommit med denna förbättring och vad behöver vi göra för att bli klara med den tas upp.
- Att reflektionen vid en genomförd förbättring är lika viktigt som att själva förbättringen genomförs. Om tiden finns att planera och genomföra förbättringen är det minst lika viktigt att utvärdera den och lära sig av misstag/framgång. Den reflekterande verksamheten är den lärande verksamheten.
- Verksamhetens alla butiker belyser vikten av att förbättra kommunikationen men det är även här viktigt att förstå hur och på vilket sätt den ska förbättras.

- Att coacha butikerna att börja forma mindre och greppbara mål. En av butikerna tog denna kritiken mycket väl och berättade att detta var ett sätt att få igång idégenereringen från gruppen. Detta arbetssätt är också något som de andra butikerna kan gynnas av.

8 Slutsats

Rapportens sista kapitel kommer ge ett tydligt och relevant svar på forskningsfrågan

Frågan som rapporten avser att besvara är hur ett coachande ledarskap kan skapa delaktighet hos medarbetare i ett visualiserat förbättringsarbete. Utifrån analysen, som sammankopplar empiri med teori, kan slutsatsen dras att en förbättrad kommunikation och mer konstruktiv feedback till de anställda är nyckeln till att skapa en ökad delaktighet. Det gäller att skapa en tvåvägskommunikation mellan parterna som har dialogen. Det handlar om lyssna, tala, komma överens och därefter agera. Feedbacken ska vara individanpassad såväl som gruppanpassad för att få ut bästa tänkbara resultat. Kommunikationen och feedbacken ska samspela. För konstruktiv feedback måste det existera en tvåvägskommunikation och tvärtom för en bra tvåvägskommunikation måste det existera konstruktiv feedback. Visualisering ger ett stöd i arbeten som bedrivs för ständiga förbättringar, då det möjliggör effektivare kommunikation mellan olika parter. Visualiseringen hjälper också den coachande ledaren att visa framsteg för förbättringsgruppen och få in den gruppanpassade feedbacken på ett effektivt och hållbart sätt. Det gäller också att visualiseringen också blir en plats för lärande och reflektion i verksamheten.

Referenser

Axelrod, D. (1992). Getting everyone involved: How one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization, *The Journal of applied behavioral science*, Vol. 28(4), 499-509.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur

Bicheno, J. (2009). Best Practices in Lean Six Sigma Process Improvement: A Deeper Look. *Book Reviews. Interfaces*, Vol.39(5), 494-495.

Chhabra, L.N. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22(1), 48 - 60.

Dahlke, S., Hall, W. & Phinney, A. (2015). Maximizing theoretical contributions of participant observation while managing challenges. *Quality health research* 2015, Vol. 25(8), 1117-1122, DOI: 10.1177/1049732315578636

Eriksen, M., Fischer, T. & Mønsted, L. (2008). *Att leda med lean*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.

Eppler, M. J. & Burkhard, R. A. (2007). Visual representations in knowledge management: framework and cases. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 112-122.
doi:10.1108/13673270710762756

Fitzer, K. (2007). Reliability and Validity: A Quick Review. *Review of Reliability and Validity*, 33(5), 775-780, DOI: 10.1177/0145721707308172

Galsworth, G. 2004. The value of vision. *Industrial Engineer: IE*, 36(8), 44-49.

Gamme, I. & Aschehoug, S. (2014). Assessing lean's impact on operational integration.

International Journal of Quality and Service Sciences, 6(2/3), 112-123. doi:10.1108/IJQSS-02-2014-0013

Grant, A.M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53, DOI: 10.1080/17521882.2016.1266005

Grant, A.M. & Hartley, M. (2013) Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102-115, DOI:10.1080/17521882.2013.824015

Griffie, D. (2005) Research tips: Interview data collection. *Journal of Development Education*, 28(3), 36-37.

Hines, P., Francis, M. & Found, P. (2006). Towards lean product lifecycle management: a framework for new product development. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(7), 866-887. doi:10.1108/17410380610688214.

Ho, S. (1993). Transplanting Japanese management techniques. *Long Range Plan*, 26(4), 81–89.

Imai, M. (1986). *Kaizen: Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House USA Inc.

Imai, M. (1991) *Kaizen. Att med kontinuerliga, stegvisa förbättringar höja produktiviteten och öka konkurrenskraften*. Kristianstad Boktryckeri AB, Kristianstad.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. McGraw Hill Professional.

Ingleton, C. (2013), The miracle of coaching. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45(5), 289 - 292.

Jaca, C., Viles, E., Jurburg, D. & Tanco, M. (2014). Do companies with greater deployment of participation systems use Visual Management more extensively? An exploratory study. *International Journal of Production Research*, 52(6), 1755-1770, doi:10.1080/00207543.2013.848482

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

Karen, D. & McBride, C. (2014). Participant Observation: Teaching Students the Benefits of Using a Framework. *Communication Teacher*, 28:1, 14-19, DOI: 10.1080/17404622.2013.839045

Kaya, O., Stenholm, D., Catic, A. & Bergsjö, D. (2014). Towards global deviation management in product development using pulse methodology: A case study. *Procedia Computer Science*, 28(4), 265-274, doi:10.1016/j.procs.2014.03.034

Liff, S. & Posey, P.A. (2004). *Seeing is believing: How the new art of visual management can boost performance throughout your organization*. New York, NY: Amacom Books.

Lindex (2017). Om Lindex. Hämtad 2017-03-30, från <http://about.lindex.com/se/tidslinje-nya-marknader/>

McConkie, M. L. (1979). A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO. *Academy Of Management Review*, 4(1), 29-40, doi:10.5465/AMR.1979.4289175

Mihiotis, A. & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity, *Journal of Management Development*, Vol. 35(4), 448-463, doi: 10.1108/JMD-10-2014-0139

Murata, K. & Katayama, H. (2010). A study on construction of a kaizen case-base and its utilisation: a case of visual management in fabrication and assembly shop-floors. *International Journal of Production Research*, 48(24), 7265-7287. doi: 10.1080/00207540903373823.

Nichol, G. (1992). Motivating employees, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2(5), 259-261, doi: 10.1108/09604529210029470

Noda, Toru (2015): Integration of Lean Operation and Pricing Strategy in Retail. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 9(1), 50-60.

Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter, *Employee Relations*, 37(5), 604 - 622.

Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical Issues. *The TQM Journal*, 21(2), 127-142, doi:10.1108/17542730910938137

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2012). *Ledarskap: Gör Lean till framgång!*. Bromma: Part media.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2015). *Lean: Gör avvikelser till framgång!*. Bromma: Part media.

Piña, M.I.D., Martínez, A.M.R. & Martinez, L.G. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7 - 21.

Pollitt, D. (2012). Coaching can boost the effectiveness of sales training. *Training & Management Development Methods*, 26(3) 335-340

Rao, M.S. (2017), Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49(3), 127 - 131.

Rider, L. (2002). Coaching as a strategic intervention. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34(6), 233-236, doi: 10.1108/00197850210442476

Roberts, P., Priest, H. & Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research, *Nursing Standard*, 20(44), 41-45.

Rousseau, V., Aubé, C. & Tremblay, S. (2013). Team coaching and innovation in work teams An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms, *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 344 - 364.

Runebjörk, I. & Wendleby, M. (2013) *Lean med hjärta och kreativitet - Om autentiskt ledarskap och kommunikation*. Ekerlids förlag

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.

Tezel, A., Koskela, L., Tzortzopoulos, P., Formoso, C. T. & Alves, T. (2015). Visual management in Brazilian construction companies: taxonomy and guidelines for implementation. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 1-14. doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000354

Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1970). *Setting Goals In Management By Objectives*. *California Management Review*, 12(4), pp.70-78.

Van Assen, M.F. (2016): Exploring the impact of higher management's leadership styles on Lean management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), 675-694, DOI: 10.1080/14783363.2016.1254543

Vignesh, V., Suresh, M. & Aramvalarthan, S. (2016). Lean in service industries: A literature review. *IOP Conf.Series: Materials Science and Engineering*, 149, doi:10.1088/1757-899X/149/1/012008

Welch, M. & Jackson, P. (2007), Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198, doi: 10.1108/13563280710744847

Welch, M. (2012), The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346, doi: 10.1108/13563281111186968

Wilson, C. (2011), *Developing a coaching culture*, *Industrial and Commercial Training*,

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide säljare

- (1) Vad tyckte du om teammötet ni hade i morse?
- (2) Vilka arbetsuppgifter har du och vad har du för roll i företaget?
- (3) Har du arbetat i Lindex butikerna innan implementeringen av förbättringstavlan?
 - Om Ja → Har du märkt någon förändring på butiken sen man införde det?
- (4) Alla Lindexbutiker i Sverige bedriver för tillfället ett förbättringsarbete, vet du vad syftet med själva förbättringsarbetet är eller varför tror du det har införts?
- (5) Hur bedrivs det vardagliga arbetet för att uppnå målbilden som finns på förbättringstavlan?
- (6) Hur upplever du att din butikschef arbetar med förbättringsarbetet?
- (7) Känner du dig delaktig i arbetet som bedrivs? och på vilket sätt/vilket sätt inte?
 - Om ja → Vad har fått dig mer involverad/engagerad i arbetet? (vad skulle det få dig att vara ännu mer delaktig?)
 - Om nej → Vad skulle få dig att bli mer involverad/engagerad i arbetet?

Bilaga 2 - Intervjuguide butikschef

1. Vad tyckte du om teammötet ni hade i morse?
2. Vilka arbetsuppgifter har du och vad har du för roll i företaget?
3. Kan du beskriva introduktionskursen?
 - Vad var skillnaden med den andra introduktionskursen jämfört med den första?
 - Med den information du fick från introduktionskursen - hur tog du det vidare till företaget?
 - Vad fick du för reaktioner från medarbetarna?
4. Hur skulle du beskriva dig själv som "Chef"?
5. Hur ser du till att få alla säljare engagerade i förbättringsarbetet?
6. Hur många förbättringar brukar vara uppe på tavlan samtidigt?
7. Hur går ni tillväga när ni bestämmer er för att genomför en förbättring, kan du ta upp något exempel? (SMARTa-mål)
8. Hur vet du att en förbättring som har genomförts faktiskt har gett resultat?
 - Hur mäter ni detta?
9. Kan du berätta om någon eventuell upplevd problematik kring förbättringsarbetet?
10. Hur jobbade ni innan implementeringen av förbättringstavlan påbörjades?
11. Har ni sett några konkreta resultat än? I vilken form?

Bilaga 3 - Intervjuguide handledare

1. Hur kommer det sig att du fick upp ögonen för Lean?
2. Varför tycker du att lean tänket/principerna passar sig så bra för Lindex?
3. Hur tror du att det kommer hjälpa Lindex att utvecklas?
4. Vad hoppas ni på för resultat?
5. Berätta om de två introduktion kurserna ni har haft med butikscheferna, hur framförde ni det nya tankesättet/arbetsättet?
6. Hur gick ni tillväga och vem höll i introduktionskursen?
7. Vad är syftet med att ändra butikschefens och medarbetarnas arbetsätt?
8. Vad är bakgrunden till actiontavlan?
9. Varför startades den?
10. Vad är målet?
11. Vad hoppas man få ut av den?
12. Hur är det tänkt att man ska använda tavlan?
13. Finns det något strukturerat arbetsätt för hur tavlan ska användas?
14. Vem ska bestämma målen/delmålen?
15. Vad tror du vi kommer att finna när vi är ute i butikerna?
16. Har du några frågor och funderingar till oss eller något du vill tillägga?



HÖGSKOLAN
I BORÅS