



BACHELOROPPGAVE I ØKONOMI OG LEDELSE,
ved Høgskolen i Gjøvik, avdeling for Teknologi, Økonomi og Ledelse

YTRE MOTIVASJON OG KONTINUERLIG FORBEDRINGSARBEID

FORFATTERE/ KANDIDATNUMMER:

Trine Bråthen 101144

Kristine Bratrud 100946

6. semester – 2013

Sammendrag

Tittel: Ytre motivasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid		Dato:15.05.2013
Deltakere: Trine Bråthen (101144) og Kristine Bratrud (100946)		
Veileder: Halvor Holtskog		
Oppdragsgiver: Ringnes Bryggerier, Gjelleråsen		Kontaktperson: Rune Ø. Eliassen
Nøkkelord: Ytre motivasjon, kontinuerlig forbedring, belønning, beslutningsmyndighet, prøving og feiling.		
Antall ord: 17 507	Antall vedlegg: 7	Tilgjengelighet: Åpen
<p>Formålet med denne bacheloroppgaven er å belyse om ytre motivasjon påvirker de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dette har blitt diskutert ved bruk av data fra Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen. Innsamlingen av data er gjort ved bruk av kvalitativ metode gjennom ustrukturerte intervjuer og observasjoner.</p> <p>Ytre motivasjon belyses ved å se på belønninger, beslutningsmyndighet, og aksept for prøving og feiling. Alle disse faktorene knyttes til de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. I diskusjonskapittelet kommer det frem at det kontinuerlige forbedringsarbeidet vil fungere mest effektivt dersom det blir en naturlig del av arbeidshverdagen. Hvis ansatte kun motiveres til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet på bakgrunn av at de blir ytre motivert, kan man være avhengig av en opprettholdelse av dette for at de ansatte skal fortsette å delta. Målet bør derfor etter hvert være å stimulere den indre motivasjonen til de ansatte slik at arbeidet med kontinuerlige forbedringer blir en integrert del av arbeidshverdagen.</p> <p>Konklusjonen i hovedproblemstillingen viser at ytre motivasjon kan være en viktig del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Alle de tre faktorene som belyser ytre motivasjon viser seg å være viktig for de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.</p>		

Abstract

Title: Extrinsic motivation and continuous improvement		Date:15.05.2013
Participants: Trine Bråthen - Kristine Bratrud		
Supervisor: Halvor Holtskog		
Employer: Ringnes Bryggerier, Gjelleråsen		Contact: Rune Ø. Eliassen
Keywords: Extrinsic motivation, continuous improvement, reward, decision making, trial and error.		
Number of words: 17 507	Number of appendix: 7	Availability: Open
<p>The purpose of this bachelor thesis is to shed light on extrinsic motivation and how it affects employees' relationship to participate in the work with continuous improvements. This has been discussed through using data from Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen. The collection of data is done using qualitative methods through unstructured interviews and observations.</p> <p>Extrinsic motivation is illustrated by looking at rewards, decision making, and acceptance of trial and error. All these factors are related to the employees' relationship to participate in the work with continuous improvements. In the discussion section it emerges that the continuous improvement efforts will be most effective if it becomes a natural part of everyday work. If employees are only motivated to participate in the continuous improvement efforts on the basis that they are externally motivated, one is dependent on the maintenance of the external motivational factors for the employees to remain motivated. The goal should eventually be stimulating the intrinsic motivation of the staff, to ensure that the work with continuous improvement feels like an integrated part of everyday work.</p> <p>The conclusion of the main question shows that extrinsic motivation can be an important part of the continuous improvement process. All three factors which highlighted extrinsic motivation proved to be important for the employees' relationship to participate in the work with continuous improvement, both in terms of motivation and commitment.</p>		

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av det avsluttende arbeidet på en bachelor i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik. Den er skrevet av Trine Bråthen og Kristine Bratrud som begge har vært studenter ved Høgskolen i Gjøvik fra 2010 til 2013. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen og Høgskolen i Gjøvik.

I arbeidet med denne oppgaven har vi fått større innsikt i teorier vi kun har hatt begrenset kjennskap til fra tidligere. Denne oppgaven har gitt oss utfordringer, og ikke minst nyttige erfaringer. Vi håper at denne oppgaven kan være en bidragsyter til at Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen kan få noen innspill på veien mot å bli Norges beste selskap.

Vi ønsker å takke vår eksterne samarbeidspartner, Ringnes Bryggeri Gjelleråsen, spesielt de ansatte og ledelsen ved bokslinje 205, for deres åpenhet og tålmodighet i utarbeidelsen av denne bacheloroppgaven. Vi ønsker også å takke Rune Ø. Eliassen for at han gjorde det mulig for oss å gjennomføre bacheloroppgaven på Ringnes. Ikke minst ønsker vi å gi en stor takk til vår veileder, Halvor Holtskog for mange gode råd og tilbakemeldinger denne våren.



Bilde 1: Oppgaveforfatterne i tombokslageret ved Ringnes Bryggerier avdeling Gjelleråsen (Bratrud. K, Bråthen. T)

Trine Bråthen

Kristine Bratrud

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Figurliste	8
Innledning	9
Bakgrunn for oppgaven.....	10
Problemstilling.....	11
Ringnes Bryggerier AS	16
Metode	17
Metodeorientering.....	17
Empiri og intervjumetode	18
Feltundersøkelse	19
Datautvalg	19
Validitet	20
Reliabilitet	20
Kildekritikk.....	22
Feilkilder	22
Teori	24
Innledning.....	24
Avgrensninger i teorikapittelet	24

Ytre motivasjon	28
Kontinuerlig forbedringsarbeid	31
Bakgrunnen for begrepet kontinuerlige forbedringer	31
Kontinuerlige forbedringer	32
Sammenheng mellom kontinuerlig forbedringsarbeid og ytre motivasjon	34
Belønningssystemer	36
Beslutningsmyndighet	41
Prøving og feiling	44
Oppsummering av teorikapittelet	47
Konklusjon av teorikapittelet	48
Diskusjon	50
Innledning	50
Diskusjon delproblemstilling 1- “Hvilken effekt kan belønninger ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”	51
Konklusjon delproblemstilling 1	57
Diskusjon delproblemstilling 2 - “Hvilken effekt kan beslutningsmyndighet ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”	59
Konklusjon delproblemstilling 2	62
Diskusjon delproblemstilling 3 - «Har aksept for prøving og feiling innvirkning på de ansattes forhold til å delta i arbeidet med kontinuerlige forbedringer?»	64

Konklusjon delproblemstilling 3	67
Diskusjon hovedproblemstilling- «Hvordan påvirker ytre motivasjon de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?»	69
Konklusjon	73
Litteraturliste.....	76
Vedlegg 1.....	1
Vedlegg 2.....	1
Vedlegg 3.....	1
Vedlegg 4.....	1
Vedlegg 5.....	1
Vedlegg 6.....	1
Vedlegg 7.....	1

Antall ord: 17507

Figurliste

Bilder:

Bilde1: Oppgaveforfatterne i tobokslageret ved Ringnes Bryggerier avdeling Gjelleråsen.....4

Bilde 2: Bokslinje 205 ved Ringnes Bryggerier avdeling Gjelleråsen.....16

Tabeller:

Tabell 1: Oversikt over innhold i belønningssystemer.....36

Innledning

Toyota var presset og befant seg i en økonomisk krise mer eller mindre fra 1930 til 1960-tallet. De måtte gjøre noe med hele produksjonsprosessen for å overleve og takle konkurransen fra det amerikanske markedet. Etter 2. verdenskrig startet de arbeidet med utviklingen av Toyota Production System som i dag ofte blir gjenkjent som Lean. Lean-tankegangen fokuserer på å gjøre organisasjonen slank, effektiv og å arbeide med kontinuerlige forbedringer i et langsiktig perspektiv (Forum 2013).

Mange bedrifter har kopiert verktøyene som Toyota i sin tid utviklet for å oppnå den suksessen de har hatt de siste femti årene. Verktøyene omfatter blant annet måter å organisere produksjonen på, lagerstyring og organisering av produksjonsområdet. De færreste av bedriftene som kopierer verktøyene til Toyota opplever suksess. Implementering av verktøy som har rotfeste i en organisasjon som ble tvunget til å endre seg slik Toyota ble, i motsetning til en bedrift som velger å endre seg, kan og bør være forskjellig.

I mye av litteraturen som omhandler Lean blir historien til Toyota fremstilt som en enestående suksess, noe som kan friste mange organisasjoner til å teste ut tankegangen. Det som dessverre er lite beskrevet i denne litteraturen, er utviklingen av en kultur for Lean og hvordan man skal oppnå at de ansatte deltar i arbeidet med Lean, eksempelvis med kontinuerlige forbedringer.

Fokuset i denne bacheloroppgaven rettet seg derfor inn mot dette lite omtalte området i Lean-litteraturen. Fremfor å fokusere på kultur, anså oppgaveforfatterne de ansatte som en interessant målgruppe. Fokusområdet utviklet seg dermed til å omfatte de ansatte og deres forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

I det kommende kapittelet vil det bli gitt en introduksjon av bakgrunnen for denne oppgaven og en presentasjon av problemstillingen. I kapittel to vil Ringnes Bryggeri AS bli presentert, mens i

kapittel tre vil valg av metode utdypes. I kapittel fire vil det teoretiske grunnlaget for prosjektoppgaven gjennomgås, mens i kapittel fem blir teori og data diskutert ved en systematisk gjennomgang av hver delproblemstilling, og til slutt hovedproblemstillingen. Avslutningsvis vil det følge en konklusjon.

Bakgrunn for oppgaven

I bachelorstudiet økonomi og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik introduseres studentene for flere ulike emner gjennom en treårs periode. Et av disse emnene er teknologiledelse hvor fokuset blant annet er effektivitet og produktivitet i organisasjoner, hovedsakelig produksjonsbedrifter. Ifølge emnebeskrivelsen i teknologiledelse er et av flere mål at studentene skal få kjennskap til effektiv verdiskapning internt i en bedrift (Gjøvik 2011). Temaene som gjennomgås i dette emnet er flere, men av disse nevnes kontinuerlige forbedringer og Lean filosofi, samt gjennomføring (Ibid). For oppgaveforfatterne ble Lean et interessefelt etter introduksjonen i emnet teknologiledelse.

I en artikkel av Netland hevdes følgende:

”Lean produksjon virker å være mer populært enn noen gang i norsk og internasjonalt næringsliv... Tross allmenn tilgjengelig kunnskap, er det bare et fåtall av norske bedrifter som lykkes med sine satsninger på Lean-produksjon.. Alt for ofte er Lean noe bedriften utøver best på powerpoint” (Netland 2012, s. 18-20).

Sitatet ovenfor henviser til noe interessant. Nemlig det at mange bedrifter som implementerer Lean, aldri lykkes. Bakgrunnen for dette kan være mange, men ofte implementeres verktøyene i Lean uten og tilpasses til den enkelte bedrift. Dette kan for eksempel være implementeringen av kontinuerlige forbedringer. Ingen bedrifter har helt identisk kultur noe som gjør det nødvendig med en individuell tilpasning av verktøyene i organisasjonen. Ekstern oppdragsgiver i denne

bacheloroppgaven har som mål å bli Norges beste selskap, der veien mot å klare dette, ifølge representanter fra Ringnes, inkluderer Lean.

Fokuset i denne bacheloroppgaven startet derfor generelt mot Lean, men ettersom arbeidet kom i gang valgte oppgaveforfatterne å fokusere på kontinuerlige forbedringer, et fokusområde innenfor Lean. Ettersom observasjoner ble gjort og forslag til tiltak presentert, så oppgaveforfatterne muligheten til å fokusere på de ansatte i det kontinuerlige forbedringsarbeidet i Ringnes. De ansatte kan i dag ha en tendens til å bli glemt i produksjonen på grunn av stadig ny teknologi og maskinparker som erstatter menneskehender. Tankene rundt hva de ansatte opplever som meningsfylt i arbeidet med kontinuerlige forbedringer kom til kjenne hos oppgaveforfatterne, noe som til slutt endte i oppgavens fokusområde.

Til tross for at Norge har et av verdens høyeste lønnsnivåer, kan ikke viktigheten av menneskene i en bedrift undervurderes. Det er per i dag ikke mulig for maskiner å erstatte den tankevirksomheten og vurderingsevnen som de ansatte kan inneha. Fokusområdet som i denne bacheloroppgaven rettes mot de ansatte, oppfattes derfor som både tidsaktuelt og interessant.

Problemstilling

For å konkretisere og definere et fokusområde i en oppgave bør man utarbeide en problemstilling. I denne bacheloroppgaven omhandler problemstillingen kontinuerlig forbedringsarbeid og ytre motivasjon. I de kommende avsnittene vil bakgrunnen for valg av problemstilling bli gjennomgått.

I kontinuerlig forbedringsarbeid har de ansatte en sentral rolle. Kontinuerlige forbedringer er en prosess som omfatter at hele organisasjonen er fokusert på kontinuerlige, inkrementelle innovasjoner i et langsiktig perspektiv (Armstrong og Stephens 2005). Dette innebærer et kontinuerlig fokus på å finne nye og mer effektive måter å gjøre ting på. Eksempelvis endringer i

produksjonsmetoder, prosedyrer eller HMS-tiltak. Forholdet de ansatte har til dette arbeidet kan være viktig for å ha et velfungerende system for kontinuerlige forbedringer. Det er de ansatte som jobber med forbedringene i det daglige, det er som oftest de som blir direkte berørt av tiltakene som blir iverksatt, og det er sannsynlig at de ansatte har mest kunnskap om maskiner, gjeldende prosedyrer og retningslinjer i området de arbeider i. De ansattes forhold til det kontinuerlige forbedringsarbeidet vil i denne bacheloroppgaven belyses gjennom å se på motivasjonen de ansatte har til å delta.

Motivasjon kan beskrives som en drivkraft til å handle, gi retning til handlingen og opprettholde og forsterke handlingen (Weiner 1992; Jacobsen og Thorsvik 2007). Menneskets motivasjon er ofte en blanding av ytre- og indre motivasjon. Hvilken av disse motivasjonstypene som er sterkest bestemmes av hva som betyr mest for den enkelte (Kaufmann og Kaufmann 2009). Indre motivasjon kan defineres som.. *"kilden til motivasjon som ligger i selve utførelsen av arbeidet"* (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 103). Ytre motivasjon derimot omfatter motivasjon til å gjennomføre en oppgave på bakgrunn av utbyttet av å gjøre den, og ikke oppgaven i seg selv (Ryan og Deci 2000).

Denne oppgaven vil belyse ytre motivasjon og se på ulike ytre motivasjonsfaktorer som kan påvirke forholdet de ansatte har til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Bakgrunnen for dette valget er synligheten av de to ulike formene for motivasjon hos det enkelte individ. Mens ytre motivasjon kommer tydeligere til syne i en bedrift, er den indre motivasjonen skjult. Indre motivasjon er som forklart tidligere en personlig drivkraft til å gjennomføre selve oppgaven. Den indre motivasjonen vil variere fra person til person, og dermed kreve en omfattende prosess for å kartlegge den enkeltes behov for å aktivere den indre motivasjonen. Ytre motivasjon kan derimot kartlegges gjennom blant annet å se på om organisasjonen gjennomfører ulike tiltak som tar sikte på å stimulere den ytre motivasjonen.

Etter en gjennomgang av hva kontinuerlig forbedringsarbeid og ytre motivasjon innebærer, kan følgende problemstilling formuleres:

“Hvordan påvirker ytre motivasjon de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”

For å kunne belyse et tema i dybden, bør man avgrense og konkretisere et fokusområde slik det er gjort ovenfor. For å avgrense ytterligere er det i denne bacheloroppgaven utarbeidet tre delproblemstillinger:

1. “Hvilken effekt kan belønninger ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”
2. “Hvilken effekt kan beslutningsmyndighet ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”
3. “Har aksept for prøving og feiling innvirkning på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”

Belønninger, beslutningsmyndighet, samt aksept for prøving og feiling vil i denne bacheloroppgaven belyses som ytre motivasjonsfaktorer. Bakgrunnen for denne utvelgelsen beskrives i de kommende avsnittene.

I denne bacheloroppgaven vil belønninger belyses med tanke på den effekten det kan ha på den ytre motivasjonen til de ansatte. Belønninger kan beskrives som det de ansatte kan oppnå som følge av innsats eller ytelse ved å utvise ønsket atferd. Belønninger er viet mye oppmerksomhet gjennom tidene som et verktøy for å motivere de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Belønningen er i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen og kan dermed stimulere den ytre motivasjonen (Ibid). Dette kan være relevant for fokusområdet i denne oppgaven, for å belyse hvordan det kan påvirke de ansattes deltagelse i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Den andre delproblemstillingen i denne bacheloroppgaven belyser beslutningsmyndighet og mulig innvirkning dette kan ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Beslutningsmyndighet avgjør på hvilket nivå i organisasjonen beslutninger tas, og kan deles inn i desentralisert og sentralisert beslutningsmyndighet (Jacobsen og Thorsvik 2007). I denne bacheloroppgaven vil beslutningsmyndighet belyses som noe de ansatte kan oppnå ved å gjennomføre ønsket atferd, eksempelvis økt beslutningsmyndighet til å ta avgjørelser i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Beslutningsmyndighet kan dermed ses på noe som kan oppnås ved å gjennomføre en oppgave, og virke ytre motiverende.

I forhold til delproblemstillingen som tar for seg prøving og feiling, så er det hentet inspirasjon fra Toyota Production System (TPS). TPS er unikt og enestående i den forstand at Toyota har utviklet og perfektionert produksjonssystemet gjennom mange år med prøving og feiling (Shimokawa og Fujimoto 2009). Prøving og feiling kan beskrives som en metode for å nå en korrekt løsning eller et tilfredsstillende resultat ved å prøve ut ulike midler eller teorier inntil feil blir tilstrekkelig redusert eller eliminert (Company 2000). De ansatte kan oppleve aksept for prøving og feiling som motiverende, da det som oftest ikke er en del av de dagligdagse arbeidsoppgavene, men noe de ansatte kan få muligheten til, eksempelvis i utviklingen av en ny arbeidsmetode. Aksepten for prøving og feiling er da i et ytre forhold til selve jobbutførelsen og kan bli ansett som en faktor for å påvirke den ytre motivasjonen.

I avsnittene ovenfor er fokusområdet for denne bacheloroppgaven beskrevet. For ytterligere avgrensninger, blant annet hvem de ansatte er og hvilken produksjonslinje som brukes i datainnsamlingen henvises det til vedlegg 1. Fokusområdet som er beskrevet ovenfor vil komme

til syne i teorikapitlet og det påfølgende diskusjonskapitlet. I kommende kapittel vil ekstern oppdragsgiver bli presentert.

Ringnes Bryggerier AS

Ringnes ble etablert som bryggeri i 1876 av brødrene Amund og Ellef Ringnes med finansmann Axel Heiberg som støtte (Ringnes 2013). I løpet av 137 år har Ringnes gått gjennom flere endringer, fra det å starte som et enkelt bryggeri, til å kjøpe opp flere bryggerier i Norge, deriblant Frydenlund Schous Bryggeri, E. C Dahls Bryggeri og Tou Bryggeri.



Bilde 2: Bokslinje 205 ved Ringnes Bryggerier avdeling Gjelleråsen (Bratrud. K, Bråthen. T)

Ringnes har fire produksjonsanlegg i Norge, hvorav hovedanlegget er Ringnes Bryggeri Gjelleråsen. Totalt i Norge har Ringnes 1400 medarbeidere fordelt over fire produksjonsanlegg og flere salgs- og distribusjonssentraler. I 2004 ble Ringnes kjøpt opp av Carlsberg AS og ble en del av Carlsberg Group. Carlsberg Group er verdens fjerde største bryggerikonsern og finnes i 150 land verden rundt. I Norge er Ringnes markedsleder når det gjelder salg av øl og mineralvann med over 70 velkjente produkter, eksempelvis Solo, Farris, Ringnes og Munkholm (Ringnes 2013).

I arbeidet med denne bacheloroppgaven er observasjoner og intervjuer gjennomført av ansatte på bokslinje 205 på Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen. Denne produksjonslinjen produserer drikke på 0,33l og 0,5l boks.

Metode

I utarbeidelsen av en oppgave er det hensiktsmessig å velge en bestemt metode. Dette ut fra antakelsen om at metoden danner grunnlaget for en god datainnsamling og bidrar til å belyse forskningsspørsmålet på en faglig interessant måte (Dalland 2012). I denne oppgaven vil metoden presenteres ved å se på følgende områder:

- Metodeorientering
- Empiri og intervjumetode
- Feltundersøkelse
- Datautvalg
- Validitet
- Reliabilitet
- Kildekritikk
- Feilkilder

Metodeorientering

Metode kan deles inn i kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp en mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle, mens kvantitativ metode på sin side gir forskeren en mulighet til å få frem data i form av målbare enheter (Dalland 2012).

I denne bacheloroppgaven var det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode ved innsamling av data. Kjennetegn ved kvalitativ metode er at en blant annet går i dybden, søker å finne det særegne og har fleksibilitet i innsamlingen av data (Dalland 2007). Problemstillingen i denne oppgaven tar sikte på å belyse om ytre motivasjon kan påvirke forholdet de ansatte har til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dette ble gjennomført ved å holde ustrukturerte intervjuer med de ansatte og observasjoner av produksjonsområdet i Ringnes. Det var ønskelig

å gå i dybden og heller motta mange opplysninger fra få undersøkelsesenheter, enn å finne gjennomsnittet. På bakgrunn av dette har denne oppgaven hatt en kvalitativ tilnærming.

Empiri og intervjumetode

Når det i denne bacheloroppgaven er stilt spørsmål som søkes å få svar på i virkeligheten, er det et empirisk spørsmål. «Empiri betyr kunnskap som er bygd på erfaring» (Dalland 2012, s. 115). Ifølge Dalland er det utviklet visse normer som bør etterstrebes av enhver forsker som søker svar på et empirisk spørsmål. Resultatene skal blant annet være i overensstemmelse med virkeligheten og data skal være systematisk utvalgt. Videre så skal data brukes nøyaktig og resultatene bør være kontrollerbare (Dalland 2012).

Ved bruk av kvalitativ metode kan derimot kontrollerbarhet være en utfordring (Dalland 2012). Det vil være vanskelig å gjennomføre et kvalitativt intervju flere ganger med samme resultat, og det samme gjelder for observasjoner, noe som påvirker kontrollerbarheten. Denne utfordringen kan derimot løses ved at forskeren beskriver utførlig hvordan fremgangsmåten har vært slik at leseren får en opplevelse av å være til stede (Ibid).

I denne bacheloroppgaven ble det gjennomført ustrukturerte intervjuer med et utvalg av de ansatte som arbeider på bokslinje 205 ved Ringnes. I tillegg ble arbeidsleder intervjuet både personlig og via mail for å få frem flere synspunkter på spørsmålene som var utarbeidet (Vedlegg 2). Spørsmålene ble gjennomført som en samtale og der hvor det føltes naturlig er oppfølgingsspørsmål stilt til intervjuobjektet.

I utstrukturerte intervjuer foreligger det ingen ferdig formulert intervjuguide slik det bør være i et strukturert intervju (Dalland 2007). I arbeidet med de ustrukturerte intervjuene i denne oppgaven ble det utarbeidet en mal for de spørsmålene som skulle bli stilt, med det forbehold at de kunne endres (Vedlegg 3).

Feltundersøkelse

Observasjoner gjennomført i en kvalitativ undersøkelse tar sikte på å se helheten mer enn summen av delene (Dalland 2007). En karakteristikk ved slike observasjoner er at den retter seg mer mot relasjoner og samspill mellom mennesker enn mot enkeltpersoner. Kommer man ukjent inn i et felt for å observere, kan feltet oppleve observatøren som en fremmed og være mer opptatt av hvordan person observatøren er, fremfor å opptre som normalt. En måte å forebygge denne usikkerheten på er gjennom en fyldig presentasjon av observatøren og formålet med observasjonen (Ibid).

Observasjonene som ble gjort i arbeidet med denne bacheloroppgaven ble gjennomført i produksjonsområdet. I forkant av observasjonene ble observatørene presentert for samtlige ansatte i produksjonen den gjeldende dagen. Formålet med observasjonene ble også forklart på forhånd.

Under observasjonene, samt de ustrukturerte intervjuene, var observatørene kledd i samme arbeidstøy som vikarene i produksjonen. Dette ble gjort for å minske avstanden mellom observatørene og de som ble observert. På den måten kunne man oppnå en mer avslappet og naturlig stemning enn ved tydelig forskjell på observatører og de ansatte. Dette kom blant annet frem ved at flere ansatte spontant kom bort til observatørene og fortalte om egne erfaringer og meninger.

Datautvalg

Utvalg av data i denne bacheloroppgaven kan kjennetegnes ved et strategisk utvalg av intervjuobjekter. Før oppgaveforfatterne startet med de ustrukturerte intervjuene, hadde utvelgelsen av intervjuobjekter allerede funnet sted. Ledelsen ved bokslinje 205 hadde på forhånd valgt ut hvilke personer som skulle intervjues. Denne utvelgelsen kan ha påvirket de konklusjonene som er trukket i denne bacheloroppgaven med tanke på at ledelsen kan ha valgt

ut ansatte som har en bestemt innstilling til det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Flere synspunkter kunne derfor muligens ha kommet til syne dersom oppgaveforfatterne selv hadde valgt intervjuobjekter.

Validitet

Validitet kan beskrives ved at det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland 2007). I datainnsamlingen i arbeidet med denne bacheloroppgaven ble ansatte ved produksjonslinjen intervjuet om forhold som omhandlet belønninger, beslutningsmyndighet, motivasjon, kontinuerlige forbedringer med mer. Dette anså oppgaveforfatterne som relevant for å belyse hovedproblemstillingen og delproblemstillingene. I tillegg ble observasjoner brukt for at oppgaveforfatterne skulle oppnå en større innsikt i hvordan arbeidshverdagene utspilte seg på Ringnes. Disse observasjonene kan ha bidratt til at intervjuerne har stilt spørsmål, eventuelt oppfølgningsspørsmål, som har vært mer relevante i innsamlingen av data, enn ved utelatelse av bruk av observasjoner.

Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet (Dalland 2007), og handler om at målinger må gjennomføres korrekt. Eventuelle feilmarginer bør angis for ikke å svekke reliabiliteten (Ibid). Et punkt som kan svekke reliabiliteten i denne bacheloroppgaven er formidlingen av resultatene. I en kvalitativ rapport understøttes egne konklusjoner med selektive sitater fra intervjuer eller observasjoner nedtegnet i notater (Ringdal 2001). Leseren av en kvalitativ rapport har ikke annet å gjøre enn å vurdere om konklusjonene virker troverdige eller meningsbærende ut fra det en ellers vet om sosiale fenomener og menneskelig atferd (Ibid). Det er i denne bacheloroppgaven fremstilt data i diskusjonen etter beste evne uten subjektive vurderinger fra oppgaveforfatterne. Data som er presentert i diskusjonen har blitt selektivt utvalgt da oppgaveforfatterne fikk store mengder informasjon som falt utenfor delproblemstillingene og hovedproblemstillingen. Datautvalget er gjort med tanke på å belyse delproblemstillingene fra ulike vinkler hvor både positive og negative sider har blitt nevnt.

Det bør også nevnes at innsamlingen av data i hovedsak ble gjort på dagskift. Observasjoner og intervjuer av ansatte kan ha blitt påvirket av at ledelsen har vært til stede ved samtlige av dagene brukt til datainnsamling. Ledelsen har ikke vært til stede under de ustrukturerte intervjuene, men kan likevel ha påvirket oppførselen og svarene som ble gitt.

Oppgaveforfatterne var ved et tilfelle på Ringnes en halvtime av et nattskift. En ansatt ble observert med tyggegummi og mp3-spiller på ute i produksjonen. Den første dagen oppgaveforfatterne var på Ringnes ble det gjennomgått en sikkerhet – og hygiene policy for hele fabrikken. Denne spesifiserte blant annet at det var strengt forbudt med mat, tobakk, tyggegummi, pastiller, personlig mobil og mp3-spillere ute i produksjonen på grunn av faren for kontaminasjon av produktene. Observasjonen som ble gjort på slutten av nattskiftet kan tyde på at holdningen til Ringnes sine retningslinjer kan variere fra ansatt til ansatt, og fra skift til skift. Dersom oppgaveforfatterne hadde vært mer til stede på Ringnes ved både kvelds – og nattskift kunne observasjonene presentert i denne bacheloroppgaven vist mulige ytterpunkter av atferden til de ansatte.

Et annet viktig punkt er metodene for innsamling av data og hvor pålitelig dette har blitt gjennomført (Dalland 2012). Med dette menes måten data er samlet inn på og hvor nøyaktig denne prosessen har vært. Eksempelvis i et intervju ligger det en mulig feilkilde i hvordan intervjuobjekt oppfatter spørsmålene og hvorvidt intervjueren har forstått svarene riktig (Ibid). I arbeidet med de uformelle intervjuene var arbeidsoppgavene fordelt slik at en stilte spørsmålene og hadde kontakten med intervjuobjektet, mens den andre tok notater. Det var ikke hensiktsmessig å bruke lydopptak da enkelte av intervjuene ble gjennomført i produksjonslokalet, noe som ville medført mye støy på opptaket. I arbeidet med intervjuene i etterkant foretok begge gruppemedlemmene refleksjonsnotater av hvert enkelt intervju, samt en renskriving av notatene. Det som var en utfordring i noen av intervjuene var forståelsen av spørsmålene. Da enkelte av intervjuobjektene var av utenlandsk opprinnelse ble noen spørsmålsformuleringer tolket annerledes enn det som i utgangspunktet var tenkt med spørsmålet. Dette ble etter beste evne løst ved å omformulere spørsmålene ettersom misforståelsene oppstod.

Bortsett fra intervjuer som grunnlag for data i diskusjonskapittelet i denne bacheloroppgaven, ble det brukt observasjoner. Påliteligheten ved bruk av observasjoner påvirkes av hvor godt forberedt observatørene er på hva de skal se etter. Det er lett å bli distraheret og dermed ikke oppfatte det essensielle i situasjonen (Dalland 2012). På bakgrunn av en for vid problemstilling i starten av arbeidet med denne bacheloroppgaven kan observasjoner gjort ved de første besøkene hos Ringnes ha blitt påvirket av at observatørene ikke var klare nok på hva man skulle se etter. Dette kan ha ført til mangelfulle observasjoner av produksjonsområdet som kan svekke påliteligheten til observasjonene fremstilt i denne bacheloroppgaven.

Kildekritikk

Ifølge Dalland er det et grunnleggende krav at data skal være relevant for problemstillingen. Dette gjelder både innsamlet data og data hentet fra litteraturen (Dalland 2012). I denne bacheloroppgaven startet arbeidet med litteraturgrunnlaget innenfor flere japanske teorier som omhandlet forbedringstiltak. Ettersom arbeidet gikk fremover ble det oppdaget et sprik mellom litteratur og innhentet data fra ekstern oppdragsgiver. Bakgrunnen for dette var en for vid problemstilling i utgangspunktet som førte til manglende fokus for litteraturinnhenting og datainnsamlingen hos ekstern oppdragsgiver. Etter et grundig arbeid med problemstillingen og påfølgende fokus for oppgaven, ble arbeidet med litteraturinnhenting og analysen av data mer effektivt.

Feilkilder

Det vil være mulighet for forbedringspotensial i denne bacheloroppgaven. Mulige feilkilder kan være at mesteparten av teorigrunnlaget ble dannet etter at datainnsamlingen var gjennomført. Dette kan ha ført til at oppgaveforfatterne overså viktig informasjon som ble gitt ved besøkene på Ringnes, da kunnskapsgrunnlaget ikke var tilstrekkelig. Som beskrevet i kildekritikken leste oppgaveforfatterne i begynnelsen av arbeidet med denne bacheloroppgaven seg opp på litteratur som stort sett omhandlet japanske teorier om kontinuerlige forbedringer. Dette kan

ha ført til et smalt fokus under besøkene på Ringnes, hvor da oppgaveforfatterne hadde fokus på et annet område enn det som til slutt ble utarbeidet som fokusområde.

En annen mulig faktor som kan ha påvirket datainnsamlingen og den påfølgende konklusjonen i denne bacheloroppgaven, er det faktum at oppgaveforfatterne er to unge jenter. I Ringnes er 1 av 10 ansatte en kvinne, mens det i produksjonsområdet hvor datainnsamlingen fant sted var om mulig enda lavere. Entusiasmen og tilliten som ble vist oppgaveforfatterne kan derfor ha en mulig sammenheng med oppgaveforfatternes alder og kjønn.

Teori

Innledning

Denne bacheloroppgaven ønsker å sette fokus på hvordan ytre motivasjon påvirker forholdet de ansatte har til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dette innebærer en teoretisk ramme som inneholder ytre motivasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid, samt et underkapittel som omhandler begge disse begrepene. I tillegg til dette vil ulike virkemidler for å stimulere den ytre motivasjonen presenteres. Den teoretiske rammen er valgt med bakgrunn i delproblemstillingene og fokuset for oppgaven. Oppbygningen av teorikapittelet vil følge oppdelingen i problemstillingen. Først vil ytre motivasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid gjennomgås. Deretter vil belønningssystemer, beslutningsmyndighet og aksept for prøving og feiling presenteres. Avslutningsvis vil det følge en oppsummering av teorikapittelet.

Avgrensninger i teorikapittelet

I teoridelen som omfatter ytre motivasjon vil motivasjon og indre motivasjon kort bli presentert, men ikke gjennomgått i dybden. Menneskets motivasjon er ofte en blanding av ytre- og indre motivasjon, der den motivasjonstypen som er sterkest bestemmes av hva som betyr mest for den enkelte (Kaufmann og Kaufmann 2009). Denne bacheloroppgaven kommer til å fokusere på ytre motivasjon som nevnt blant annet i problemstillingen. Bakgrunnen for denne avgrensningen er synligheten av de to ulike formene for motivasjon. Deci og Ryan beskriver indre motivasjon slik:

"Indre motivasjon kan beskrives som en indre energi til å gjøre noe" (Deci og Ryan 1985, s. 11)¹.

¹ Oversatt av oppgaveforfattere

Heath beskriver det som:

"..at vi kan "kjenne på" og forstå våre egne indre motiver. Andres indre motiver er derimot skjult for oss, slik at vi kun har informasjon om de ytre rammebetingelsene for andres jobbinnsats, for eksempel hvilken belønning de blir tilbudt." (Heath 1999; Kuvaas 2005, s. 31).

Den indre motivasjonen vil variere fra person til person, og dermed kreve en omfattende prosess for å kartlegge den enkeltes behov for å aktivere den indre motivasjonen. Ytre motivasjon kan derimot kartlegges gjennom blant annet å se på om organisasjonen gjennomfører ulike tiltak som tar sikte på å stimulere den ytre motivasjonen. Det må presiseres at indre og ytre motivasjon ikke bør ses på som to forskjellige retninger av motivasjon hvor det ene utelukker det andre, men noe som kan oppstå samtidig i et menneske. Denne påstanden støttes av Kuvaas som beskriver at indre og ytre motivasjon vil være til stede samtidig og forklarer det som følgende:

"De fleste vil oppleve noen grad av tilfredshet kun ved å utføre en oppgave, samtidig som de vil føle tilfredshet knyttet til belønninger for utførelsen av oppgaven." (Kuvaas 2005, s. 33)

I sitatet ovenfor vises det til en viss grad av indre og ytre motivasjon samtidig. Det som Kuvaas mener er viktig, er forskjellen hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger i selve oppgaven eller utenfor oppgaven (Kuvaas 2005).

Generelle teorier om motivasjon, som for eksempel Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktor teori kommer ikke til å bli presentert i denne oppgaven. En gjennomgang av generelle teorier om motivasjon vil falle utenfor rammene til denne oppgaven som fokuserer på ytre motivasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid. Ifølge Deci og Ryan kan bare motivasjonsteorier kalles dette dersom de adresserer to aspekter av atferd; energien og retningen av atferden

(Deci og Ryan 1985, s. 11)². Med andre ord undersøker motivasjonsteorier hvorfor mennesker har en bestemt atferd. Denne oppgaven tar sikte på å undersøke hvordan ytre motivasjon kan påvirke de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Altså et fokus på om noe kan påvirke mennesker, ikke hvorfor mennesker gjør som de gjør. Med andre ord går motivasjonsteorier for grundig inn på retning og energi i atferd i forhold til denne oppgavens rammer.

I teoridelen som omfatter kontinuerlig forbedringsarbeid vil fokuset være på teori som bruker det som et verktøy for å effektivisere driften. Dette innebærer at begreper som Lean og Kaizen kort vil bli presentert i den hensikt av å forklare noe av opprinnelsen til kontinuerlig forbedringsarbeid. Bakgrunnen for denne avgrensningen er forskjeller i blant annet kultur.

I Japan brukes begrepet Kaizen om kontinuerlige forbedringer. Japan har utviklet en helt spesiell kultur på bakgrunn av deres historie og geografiske beliggenhet. Landet var i flere århundrer utelatt fra resten av verden, de hadde lite handel med andre land og holdt seg stort sett for seg selv (Cateora, Graham og Gilly 2005). Dette dannet grunnlaget for en sterk kultur basert på blant annet fellesskap. Japan praktiserer også arbeidskontrakter som varer hele arbeidslivet (Ibid) noe som kan gjøre at arbeidsplassen betyr mer for japanere enn det for eksempel gjør for ansatte i europeiske bedrifter. Dette kan dermed gjøre betydningen av Kaizen mer omfattende i organisasjoner i Japan enn begrepet kontinuerlig forbedringsarbeid gjør i europeiske bedrifter.

Et annet viktig poeng er at begrepet Kaizen er utviklet fra Toyotas produksjonssystem (Imai 1986), og en egen teori om begrepet har blitt utviklet av Imai (Ibid). I motsetning til Kaizen, har det aldri blitt utarbeidet en konkret teori om begrepet kontinuerlig forbedringsarbeidet. Kontinuerlig forbedringsarbeid kan variere fra bedrift til bedrift, alt ettersom hva bedriften selv anser som viktig.

² Oversatt av oppgaveforfattere

I delkapitlene om belønningssystemer, beslutningsmyndighet og prøving og feiling er det gjort enkelte avgrensninger. I delkapittelet om belønningssystemer vil oppbygningen av et slikt system beskrives, samt ulike former for hvordan man kan belønne ansatte. Denne bacheloroppgaven kommer ikke til å presentere noen konkrete løsninger for ulike type belønningssystemer som kan være aktuelle for å stimulere den ytre motivasjonen. I delkapittelet om prøving og feiling vil det ikke bli presentert hva det faktisk innebærer i form av utførelse og forslag til hvordan man kan gjennomføre det. Det som kommer til å bli presentert er artikler som omhandler hvorfor prøving og feiling kan være viktig i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Etter avgrensningene som er presentert ovenfor, vil det i kommende kapittel fokuseres på ytre motivasjon.

Ytre motivasjon

I dette kapitlet vil begrepet ytre motivasjon bli definert og utdypet. Igjen bør det presiseres at indre og ytre motivasjon ikke ses på som to ulike retninger av motivasjon, hvorav det ene utelukker det andre, men som noe som kan oppstå samtidig i et menneske. For å beskrive ytre motivasjon kan det være hensiktsmessig å definere begrepet motivasjon.

Motivasjon kan beskrives som en indre psykologisk prosess i mennesket som skaper en drivkraft til å handle, retningen for handlingen, og en opprettholdelse og forsterkning av handlingen (Weiner 1992; Jacobsen og Thorsvik 2007). Motivasjon fører til at et individ retter sin oppmerksomhet mot noe som skal gjøres, og deretter gjør seg tanker om hvordan han eller hun skal handle (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Mennesker bruker mye tid på aktiviteter som gir få eller ingen tydelig belønning (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette kan for eksempel være å male bilder, lage møbler, drive med idrett, fjellklatring, sykle i timevis eller å samle frimerker. Disse aktivitetene gjøres med bakgrunn i en indre vilje til nettopp å gjennomføre aktiviteten, og gir for eksempel personen glede eller andre følelser. Denne indre viljen som man da snakker om, kalles gjerne indre motivasjon. Når mennesker er indre motiverte, kan de oppleve engasjement og interesse, føle seg kompetente og oppleve en følelse av flyt (Ibid). Kuvaas beskriver indre motivasjon om atferd som er utført med bakgrunn i indre belønninger, eksempelvis glede og tilfredshet knyttet til det å ha utført en oppgave (Kuvaas 2005).

En annen form for motivasjon er ytre motivasjon. Ytre motivasjon omhandler forhold som ikke har noe med selve oppgaven å gjøre, men det som oppstår i etterkant av gjennomføringen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Kuvaas beskriver ytre motivasjon om atferd hvor drivkraften til å handle kommer fra ytre belønninger, eksempelvis lønn, bonuser, frynsegoder eller en forfremmelse (Kuvaas 2005).

Ytre motivasjon kan, ifølge Deci og Ryan, ses tilbake på noe som skjer allerede i barndommen (Deci og Ryan 1985). Når foreldre oppdrar barna sine bruker de gjerne ulike metoder for å stimulere den ytre motivasjonen til barna slik at barnas atferd oppleves som riktig ut fra de gjeldende kulturelle normer og verdier. Gjennom å få ros eller konkrete gaver, penger eller andre belønninger lærer barna seg hva som er ønsket atferd (Ibid). Disse belønningene kan ha som formål å stimulere den ytre motivasjonen. Målet med en slik oppdragelse er at den ønskelige atferden etter hvert skal ligge naturlig for barnet, og ikke nødvendigvis bli trigget av belønninger. Tidspunktet for når man skal slutte å gi belønninger kan være en vanskelig balansegang (Ibid). Man må vurdere om det ligger naturlig for barnet eller om atferden bør stimuleres videre.

For å knytte dette til arbeidslivet, kan man se på bruken av ytre motivasjon til å innarbeide konkrete arbeidsoppgaver eller rutiner. Da den ønskede atferden går av seg selv eller ligger naturlig for de ansatte kan man fjerne belønningen. Dersom den ønskede atferden fortsetter etter at belønningen har opphørt, kan man kalle det en indre motivasjon til å gjennomføre oppgaven.

Kuvaas m.fl. beskriver at den indre motivasjonen viser seg å være en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon på oppgaver hvor kvalitet, læring, utvikling, kreativitet og forståelse er viktigere enn kvantitet (Deci, Koestner og Ryan 1999; Deckop, Mangel og Cirka 1999; Lin, Mckeachie og Kim 2001; Beer og Cannon 2004; Wang og Guthrie 2004; Kuvaas 2005). Ytre motivasjon ser ut til å være, ifølge Kuvass m.fl., mest effektiv dersom det er relativt lite betydningsfulle, enkle og standardiserte oppgaver hvor det viktigste er å få oppgavene gjennomført med tilfredsstillende resultater (Ibid). Dette gjelder altså oppgaver som i utgangspunktet ikke er indre motiverende. I tillegg nevnes det at det bør gjelde situasjoner hvor det ikke forventes vedvarende positive effekter på atferd eller holdninger (Ibid).

Etter en gjennomgang av motivasjon og sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon, vil kontinuerlig forbedringarbeid bli presentert i kommende kapittel.

Kontinuerlig forbedringsarbeid

I neste delkapittel vil sammenhengen mellom ytre motivasjon og de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet belyses. For å kunne belyse dette er man avhengig av å presentere begrepet kontinuerlig forbedringsarbeid. Opprinnelsen til begrepet kontinuerlig forbedringsarbeid vil kort bli gjennomgått nedenfor før beskrivelsen av hva begrepet innebærer blir presentert avslutningsvis i dette delkapittelet.

Bakgrunnen for begrepet kontinuerlige forbedringer

Begrepet kontinuerlig forbedringsarbeid kan føres tilbake til Japan og Toyota Production System. Taiichi Ohno er ansett som selve hjernen bak Toyota Production System som har gitt Toyota suksess siden oppstarten av systemet etter andre verdenskrig (Liker 2004). De siste 20-30 årene har det blitt svært populært å implementere tankegangen og verktøyene som ligger bak Toyota sitt produksjonssystem til andre organisasjoner (Ibid). Denne tankegangen blir ofte kalt Lean. Lean bygger på fem grunnprinsipper (Bicheno og Holweg 2009, s. 12-13)³; spesifiser verdi ut fra hva kundene ønsker, identifiser verdistrømmen i bedriften, få verdi til å "flyte", produser på bakgrunn av etterspørsel, og til sist perfektjon i alle ledd. Med perfektjon menes å levere det kunden ønsker, til det tidspunkt som kunden ønsker, til rett pris og med minst mulig sløsing (Ibid).

Et verktøy i Lean er Kaizen. Filosofien bak Kaizen er at kvalitet begynner med kunden. Kundernes syn er i kontinuerlig endring og kravene til bedriftene øker, noe som gjør det nødvendig med kontinuerlige forbedringer. Kaizen er dedikert til kontinuerlige forbedringer, i små inkrementelle endringer, på alle nivåer, for alltid. Alle har en rolle, fra toppledelsen til arbeiderne i produksjonen (Bicheno og Holweg 2009, s. 193)⁴. Kaizen består av gradvis endring mot å bygge opp en kultur som er opptatt av kvalitet og kontinuerlig læring (Armstrong og Stephens 2005). Kaizen blir ofte omtalt under samme betydning som kontinuerlig forbedringer, men det finnes

³ Oversatt av oppgaveforfatter

⁴ Oversatt av oppgaveforfatter

en forskjell. Kaizen er blant annet et registrert begrep ved Kaizen Instituttet i Japan (Bicheno og Holweg 2009, s. 192)⁵, i tillegg innebærer Kaizen klare retningslinjer for hva som kreves ved implementeringen av filosofien og verktøysettet som begrepet innebærer. Kontinuerlige forbedringer derimot, kan variere fra bedrift til bedrift alt ettersom hvilke rammer den enkelte bedrift selv utarbeider. Dette er dermed et noe uklart begrep, mens Kaizen både er en filosofi og et sett av verktøy (Ibid). Som beskrevet tidligere vil denne bacheloroppgaven bruke begrepet kontinuerlige forbedringer.

Kontinuerlige forbedringer

Kontinuerlige forbedringer er en prosess som omfatter at hele organisasjonen er fokusert på kontinuerlige, inkrementelle innovasjoner i et langsiktig perspektiv (Armstrong og Stephens 2005)⁶. Kontinuerlige forbedringer innebærer at det er en start, men ingen slutt da man kontinuerlig søker etter forbedringer. Armstrong og Stephens beskriver kontinuerlige forbedringer som et sett av konsepter, prinsipper og metoder tatt fra kvalitetsprinsippene utviklet av Deming, Juran og Crosby (Ibid)⁷. Fokuset i kontinuerlig forbedringsarbeid er kundetilfredshet, selv om utnyttelse av ressurser er en viktig del av det å kunne levere produkter til lavest mulig kostnad. Det tar sikte på konstant å forbedre kvaliteten på tjenestene eller produktene, relevansen og tiltrekningen av disse til kundebehov, og effektiviteten til produksjonssystemet(Ibid).

Organisasjoner i konkurranseutsatt sektor som ikke lykkes i det kontinuerlige forbedringsarbeidet kan stå i fare for å stagnere, miste markedsandeler og til slutt gå konkurs (Armstrong og Stephens 2005)⁸. Organisasjoner bør derfor ha evnen til å tilpasse seg konstante endringer i omgivelsene med nye utfordringer og krav for å møte kundebehov, konkurrenter, myndigheter og reguleringer (Ibid).

⁵ Oversatt av oppgaveforfattere

⁶ Oversatt av oppgaveforfattere

⁷ Oversatt av oppgaveforfattere, se s. 185 i referanse.

⁸ Oversatt av oppgaveforfattere

Kontinuerlig forbedringsarbeid krever en langsiktig tankegang drevet av ledelsen (Holtskog 2013), som omfatter kulturen i organisasjonen, ikke bare en iverksettelse av ulike verktøy. Engasjert ledelse og en forståelse for de målene som er satt kan ha en direkte innflytelse på den enkeltes engasjement til det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Nøkkelfaktorer for et suksessfullt kontinuerlig forbedringsarbeid er hvordan målsetningene blir satt og hvor engasjert ledelsen er (Ibid). Ofte blir strategier og mål satt av toppledelsen, men det som er viktig er at de som faktisk arbeider i området hvor forbedringene skal bli gjennomført, får muligheten til å påvirke hvilke konkrete forbedringer som skal bli iverksatt. Dette fører til at fokuset blir satt av ledelsen, men at operatørene har beslutningsmyndighet i det området hvor forbedringene skal bli gjennomført (Ibid).

For å kunne gjennomføre kontinuerlig forbedringsarbeid, bør forholdene ligge til rette. Buckler hevder at for å kunne være en organisasjon preget av blant annet kontinuerlige forbedringer, er man avhengig av å ha en organisasjonskultur som baserer seg på oppdagende læring fremfor instruerende læring (Buckler 1996). Oppdagende læring innebærer at man eksperimenterer og finner frem til nye løsninger, utvikler ny praksis og endrer atferd. Læringen er basert på den som lærer, og individet har et eget ansvar for å delta. Oppdagende læring appellerer til en kultur for medvirkning og selvstendighet med det mål om å stimulere til indre motivasjon hos arbeiderne (Ibid).

Motsetningen til dette er instruerende læring (Buckler 1996). Instruerende læring innebærer at man lærer som følge av tidligere forskning, man tester ut tidligere teori i praksis, og endrer atferd. Man lærer andre den atferd som er gjeldende, inntil ny og bedre praksis er utviklet. Fokuset ligger på den som lærer bort, og læringen er styrt av ledelsen. Motivasjonen ved slik læring er basert på ytre motivasjon, og kulturen er kontrollert og byråkratisk (Ibid).

Sammenheng mellom kontinuerlig forbedringsarbeid og ytre motivasjon

Foregående kapittel beskriver begrepet kontinuerlig forbedringsarbeid og viktigheten av dette i en organisasjon. I dette kapitlet vil sammenhenger mellom ytre motivasjon og kontinuerlig forbedringsarbeid presenteres.

Armstrong og Stephens beskriver kultur som et viktig element i det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Armstrong og Stephens 2005). Kontinuerlig forbedringsarbeid krever, ifølge Armstrong og Stephens, en felles innsats fra de ansatte i organisasjonen for å kunne ha en stabil strøm av forslag og påfølgende beslutninger om forbedringer. Dette vil fungere mest effektivt dersom det blir en naturlig del av arbeidshverdagen.

For å kunne oppnå en kultur for kontinuerlige forbedringer, er man avhengig av å ha med seg de ansatte, slik det er beskrevet i teksten ovenfor. Jobber som stimulerer motivasjonen til de ansatte kan være viktig for å kunne opprettholde fokuset på det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Lee og Peccei 2007). Dersom jobben i seg selv stimulerer motivasjonen, og da gjerne den indre motivasjonen, vil de ansatte være mer selvgående og engasjerte i arbeidshverdagen. Jobber hvor de ansatte arbeider selvstendig og har beslutningsmyndighet i sitt arbeidsområde, vil etter hvert kunne utvikles i en organisasjon som fokuserer på kontinuerlig forbedringsarbeid. Imidlertid tar det tid å tilføre jobbene i produksjonsområdet egenskaper som påvirker den indre motivasjonen hos de ansatte (Ibid). I en tidlig fase av implementeringen av kontinuerlig forbedringsarbeid, samt i tiden etter implementeringen, vil arbeidsgivere ofte forvente engasjement hos de ansatte uten å være i stand til å tilby en jobb med arbeidsoppgaver som stimulerer den indre motivasjonen. På grunn av dette vil det ofte ikke være grunnlag for gjensidig engasjement. Under disse omstendighetene bør arbeidsgiveren kompensere for manglende indre motivasjon med et program for ytre belønninger. Ytre belønninger blir dermed avgjørende for de ansattes engasjement i implementeringen av kontinuerlige forbedringer og i tiden etter implementeringen. Hvis verken indre eller ytre

belønninger er til stede, vil mest sannsynlig ikke de ansatte være motiverte til å delta over tid i det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Ibid)

Som nevnt i avsnittet ovenfor, kan ytre belønninger være en viktig del av det å motivere ansatte til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Ulike måter å gjennomføre denne belønningen på, samt hvilke forhold som kan belønnes bør det derfor tas stilling til. Dette vil bli presentert i kommende kapittel.

Belønningssystemer

For å kunne oppnå en kultur for kontinuerlig forbedringsarbeid er det blant annet viktig å anerkjenne menneskene som jobber i organisasjonen og belønne de for deres innsats (Armstrong og Stephens 2005). Dette kan for eksempel gjøres ved bruk av belønninger.

Belønninger kan beskrives som det de ansatte kan oppnå som følge av innsats eller ytelse ved å utvise ønsket atferd. Gjennom tiden har ordninger for belønninger blitt viet mye oppmerksomhet som et virkemiddel for å motivere ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007). Slike ordninger blir ofte kalt incentivsystemer og vil vanligvis innebære et bytteforhold mellom organisasjonen og de ansatte. Dersom de ansatte opptre eller gjennomfører en oppgave slik organisasjonen ønsker, mottar de en belønning. Utfordringen ligger i det å utforme et incentivsystem som fungerer tilfredsstillende (Ibid). Fremgangsmåten man kan bruke for å konkretisere hvilket incentivsystem man ønsker, kan ses i figuren nedenfor:

Hvem skal belønnes	Hva slags belønning	Hva belønnes
- Individier - Grupper - Alle	- Reelle belønninger - Symbolske belønninger	- Atferdskriterier - Resultatkriterier - Blandingssystemer

Tabell 1: Oversikt over innhold i belønningssystemer (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 229).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik kan man bygge opp et incentivsystem ut i fra hvem som skal belønnes, hva slags belønning og hvilke kriterier som skal ligge til grunn for belønningen.

Ved først å vurdere hvem som skal belønnes, kan man dele dette inn i individuelle belønninger, gruppebelønninger eller kollektivt til alle i organisasjonen. Individuelle belønninger tildeles enkeltindivider i organisasjonen på grunnlag av individuelle prestasjoner. Eksempler på dette

kan være høyere lønn, forfremmelse, finere kontor også videre. Formålet med individuelle belønninger er å få den enkelte til å yte noe ekstra, med andre ord, økt individuell innsats. En hake ved dette er at det kan føre til økt konkurranse mellom de ansatte og påfølgende gi samarbeidsproblemer (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Et annet alternativ er å gi gruppebelønninger hvor formålet er å gi gruppen incentiver til å samarbeide. Flere personer mottar da en belønning for den kollektive innsatsen de har gjort. Eksempelvis en prosjektgruppe som ferdigstiller prosjektet før deadline blir tildelt middag på selskapets regning. Ved å gi belønning til en gruppe kan noe av den individuelle motivasjonen til å gjennomføre arbeidet falle vekk, samt at det kan føre til økt konkurranse mellom ulike grupper innad i organisasjonen og igjen gi samarbeidsproblemer (Jacobsen og Thorsvik 2007).

En tredje mulighet er å gi belønninger basert på organisasjonens ytelse (Jacobsen og Thorsvik 2007). I motsetning til individuelle og gruppebaserte belønningssystemer som fokuserer på egen eller gruppens ytelse, kan belønninger basert på organisasjonens ytelse fostre arbeidernes engasjement for overordnede mål for kvalitet og produktivitet (Lee og Peccei 2007).

Etter at man har tatt stilling til hvem som skal belønnes, kan man ta for seg hva slags belønning det skal gis til de ansatte. Her kan man skille mellom reelle og symbolske belønninger (Jacobsen og Thorsvik 2007). Reelle belønninger omfatter materielle goder som har en pengemessig verdi. De vanligste eksemplene er lønn i ulike former, bonuser, fri bil, telefon også videre. Denne formen for belønning tar ofte sikte på å stimulere den ytre motivasjonen. Symbolske belønninger har derimot ingen nevneverdig pengemessig verdi, men kan ha effekt på den indre motivasjonen til den enkelte. Eksempel på en symbolsk belønning kan være at sjefen velger ut månedens ansatt og kunngjør dette på et personalmøte eller mulighet for forfremmelse (Ibid).

Etter at man har bestemt hvem som skal belønnes og hvordan, bør man ta stilling til hva som skal belønnes. Her kan man vurdere atferdsbelønning og resultatbelønning, eventuelt et

blandingssystem (Jacobsen og Thorsvik 2007). Atferdsbelønning gis når en person eller gruppe oppnår en viss kvalitet på sitt arbeid og gjennomfører det i henhold til gjeldende retningslinjer eller standarder satt av organisasjonen (Deci og Ryan 1985). Resultatbelønning derimot fokuserer på å belønne resultatet av arbeidet som er gjort, og er ofte basert på et detaljert system for målstyring og resultatlønn (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Blandingssystem har blitt mer populært i den senere tid og fungerer som en blanding av atferd – og resultatbelønning (Jacobsen og Thorsvik 2007). Bakgrunnen for denne trenden er at systemer basert på ren atferdsbelønning kan ha begrenset effekt på motivasjonen hos den enkelte til å yte noe ekstra, mens et system basert på resultatbelønning kan virke urettferdig avhengig av muligheten den enkelte har til å oppnå resultater. Eksempelvis en bonde sin mulighet til å produsere avlinger er svært avhengig av været (Ibid).

Ifølge Deci og Ryan finnes det enda en måte man kan gi belønninger på. Denne måten fokuserer på ikke - oppgaverelaterte belønninger. Det vil si at personen eller grupper som deltar i løsningen av en oppgave eller et arbeid får belønning uavhengig av hvordan de løser det. Man blir belønnet på bakgrunn av at man er der, ikke selve innsatsen (Deci og Ryan 1985). På mange måter kan dette minne om arbeidere som får lønn for at de kommer på jobb og er der den fastsatte tiden. Fordelen ved et slikt system er at det kan føles mindre kontrollerende enn andre belønningssystemer (Ibid).

I følge Kaufmann og Kaufmann kan en overfokusering på ytre belønning føre til at oppmerksomheten trekkes vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009). Hvis dette skjer, kan fokuset bli på den ytre motivasjonen og ikke den indre. Det negative med dette er at den indre motivasjonen er mer selvgående og stabil over tid, mens den ytre motivasjonen vil være avhengig av opprettholdelse av belønningene for å være til stede (Ibid). I tillegg kan fokus på ytre motivasjon og en påfølgende fortrenkning av den indre motivasjon skape negative langsiktige ringvirkninger (Kuvaas 2005). Når en oppgave som i utgangspunktet

har skapt indre motivert atferd, men som blir belønnet, og dermed drevet av ytre motivasjon, vil villigheten hos den enkelte til å gjøre oppgaven på nytt kreve en opprettholdelse av belønningene (Ibid). Det vil med andre ord ikke alltid lønne seg å bruke belønninger til å motivere ansatte, på grunn av faren for en betydelig reduksjon av den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Deci og Ryan hevder imidlertid at ytre belønning ikke alltid reduserer den indre motivasjonen. Ifølge Deci m.fl. (Deci, Koestner og Ryan 1999) kan det øke den indre motivasjonen dersom mottakeren av belønningen tolker belønningen som tilbakemelding på egen kompetanse, og ikke belønningen som et middel for å nå målet. Da holdes fokuset på arbeidsoppgavene, fremfor å bli flyttet til belønningen noe som kan være problemet ved ytre belønninger (Kuvaas 2005). Det som kan by på problemer er når belønningssystemet begynner å kontrollere en person, eller styre oppmerksomheten vekk fra oppgaven. Dette kan påvirke personens opplevde frihet til å delta i oppgaven og påfølgende svekke personens indre motivasjon til å gjennomføre oppgaven (Deci og Ryan 1985). Det kan være vanskelig å forutsi om en bestemt struktur på belønningssystemet vil oppleves som kontrollerende siden siden dette er avhengig av mottaker og hvem som gir belønningen (Ibid).

Kuvaas hevder at dyktige og engasjerte medarbeider som daglig, ukentlig eller månedlig blir målt eller kontrollert på atferd og holdninger, vil kunne oppfatte dette som mangel på tillit og signalisere at ledelsen mener de ikke vil gjøre en god jobb uten at de blir kontrollert gjennom ytre belønninger (Kuvaas 2005). Denne typen medarbeidere kan derimot bli sterkt indre motivert av å bli vist tillit til at de har riktige holdninger og atferd. Medarbeidere som derimot er lite indre motiverte i standardiserte jobber hvorav potensialet for indre motivasjon er lav, kan mer resultatorienterte belønningssystemer fungere tilfredsstillende. Organisasjonen kan da kjøpe medgjørighet og forutsigbar atferd fra sine ansatte ved bruk av ytre belønninger (Ibid).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik beveger man seg i den vestlige verden mot en trend i organisasjonene at man belønner oppnådde resultater (Jacobsen og Thorsvik 2007), altså et system basert på resultatbelønning. Resultatorienterte belønninger kan ha en sterk motiverende effekt, men også uønskede bivirkninger. Man kan fort befinne seg i en belønningsspiral der stadig nye mål må utarbeides og økende belønninger kreves for å opprettholde motivasjonen hos de ansatte. Når mennesker får en belønning, er problemet at det ikke lenger fungerer som en motivasjonsfaktor. Når belønningen og målet er nådd blir drivkraften til å fortsette arbeidet borte (Ibid).

I teksten ovenfor kommer det frem at valgt belønningssystem vil påvirke motivasjonen på en eller annen måte, enten det gjelder den indre eller ytre motivasjonen. Andre faktorer som kan påvirke motivasjonen til den enkelte er ansvarsfølelse og tilhørighet. En viktig del av det å føle ansvar for oppgaven og tilhørighet til ikke bare arbeidsoppgavene, men også organisasjonen, kan ha sammenheng med grad av beslutningsmyndighet. Dette belyses i kommende delkapittel.

Beslutningsmyndighet

For å iverksette tiltak og forbedringer, er ansatte avhengig å ha en viss grad av beslutningsmyndighet. Dersom operatørene i et produksjonsområde må kontakte ledelsen hver gang det skal gjennomføres en forbedring, kan sannsynligheten for et ineffektivt kontinuerlig forbedringsarbeid være til stede. Noe av poenget er at de ansatte som arbeider i området for forbedringene er de som skal delta i beslutningsprosessen og påvirke hvilke forbedringer som blir iverksatt (Holtskog 2013)⁹. Deltagelse nevnes også i en av de 25 karakteristikkene ved Lean (Bicheno og Holweg 2009, s. 15)¹⁰. De ansatte bør få muligheten til å løse problemene som oppstår, og det bør være delt ansvar for suksess og fiasko (Ibid). Beslutningsmyndighet handler om hvem og på hvilket nivå i en organisasjon beslutningene tas.

For å kunne oppnå at de ansatte i produksjonen deltar i beslutningene, er man avhengig av at organisasjonen er tilrettelagt for dette. Det man da kan se på er hvorvidt beslutningsmyndigheten er sentralisert eller desentralisert.

Ved sentralisert beslutningsmyndighet tas beslutninger av ledelsen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Fordelene ved en slik ordning er at man kan gi klare styringssignaler til alle i organisasjonen, det er mulig å gjennomføre en ensartet praksis og personalpolitikk, og det kan føre til forutsigbarhet i organisasjonen (Ibid). Ulempene kan derimot være lav utnyttelse av kunnskap på ulike steder i organisasjonen, lav motivasjon hos de ansatte grunnet liten mulighet for kreativitet og tilpasning i arbeidshverdagen, samt redusert ansvarsfølelse hos de ansatte på bakgrunn av liten påvirkningskraft på egen arbeidssituasjon (Ibid).

Desentralisert beslutningsmyndighet på sin side henviser til at beslutninger tas på lavere nivåer i organisasjonen, ikke kun av ledelsen. Denne formen for beslutningsmyndighet kan benytte kunnskap og erfaring hos de ansatte på flere områder i organisasjonen, fremme fleksibilitet og

⁹ Oversatt av oppgavefattere

¹⁰ Oversatt av oppgavefattere

rask tilpasning, motivere de ansatte og stimulere til kreativ tankegang, samt øke de ansattes ansvarsfølelse (Jacobsen og Thorsvik 2007). I tillegg nevnes det at desentralisert beslutningsmyndighet kan gi raskere problemløsning, noe som kan være nyttig i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Den største ulempen ved desentralisert beslutningsmyndighet er faren for at de ansatte tar beslutninger for å realisere delmål om lokale forhold uten å ta hensyn til organisasjonens overordnede mål (Ibid). Jacobsen og Thorsvik påpeker at desentralisert beslutningsmyndighet vil være avhengig av ledelses evne og vilje til å delegerer myndighet, samt de ansattes evne og vilje til selv å fatte beslutninger (Ibid).

For å kunne oppnå desentralisert beslutningsmyndighet er man avhengig av at ledelsen stoler på sine medarbeidere for i det hele tatt å kunne gi de mer ansvar og autoritet (Armstrong og Stephens 2005). Det må også være et gjensidig tillitsforhold hvor arbeiderne stoler på sine overordnede slik at forbedringsforslag ikke blir utnyttet av ledelsen og fører til reduksjon av jobber. Selv om desentralisert beslutningsmyndighet i mange tilfeller kan være ønskelig, vil være situasjoner som krever at avgjørelser tas av ledelsen (Ibid).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik er bemyndiggjøring av ansatte en klar trend i organisasjoner de siste årene (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det har blitt vanligere å gi ansatte i alle deler av organisasjonen mer beslutningsmyndighet, med den forventning at de ansatte også har ansvar for resultatene av beslutningene som tas (Ibid).

Da det er snakk om beslutningsmyndighet kan det være naturlig å nevne begrepet læring. Ansatte som før implementeringen av kontinuerlig forbedringsarbeid har vært vant til lite ansvar og beslutningsmyndighet, kan ha vanskeligheter med å takle overgangen til å få mer beslutningsmyndighet (Olivella, Cuatrecasas og Gavilan 2008). For å klare nye roller og større ansvar behøver ansatte trening som går på mellommenneskelige ferdigheter. I tillegg bør de ansatte ha mulighet til å lære gjennom praktiske øvelser og ved å oppnå erfaring. Enkelte ganger vil man også være avhengig av å lære mens man gjør oppgaven (Ibid).

For å fremme læring i organisasjoner bør man fremme en flat organisasjonsstruktur, noe som innebærer så lite hierarki som mulig. Videre bør det fokuseres på at læring skjer der produkter og tjenester dannes på bakgrunn av at de ansatte som yter tjenester eller lager produkter ofte best ser muligheter for forbedringer. Dette danner rom for desentralisering av beslutningsmyndighet, gjerne i form av ulike selvstyrte grupper.

”Disse gruppene må ha evne og frihet til å tenke kreativt omkring erfaringer og prøve og feile for å kunne lære.” (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 334)

Jacobsen og Thorsvik beskriver også at læring ofte innebærer forsøk på å finne frem til nye løsninger (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette teamet belyses nærmere i kommende delkapittel.

Prøving og feiling

Som nevnt i forrige delkapittel kan læring ofte innebære forsøk på å finne nye løsninger (Jacobsen og Thorsvik 2007). I denne bacheloroppgaven beskrives det å finne nye løsninger som prøving og feiling. Denne metoden kan blant annet beskrives ved å se på hvordan Toyota benyttet seg av dette.

Toyota satte systematisk tankegangen bak det som i dag er kjent som Lean inn i sitt produksjonssystem, kalt Toyota Production System. Det var Krafcik som i 1988 brukte begrepet Lean om produksjonssystemet til Toyota. Utviklingen av Toyota sitt produksjonssystem gikk over mange tiår til å bli det som ga Toyota suksessen de fortsatt opplever den dag i dag (Krafcik 1988).

Da Taiichi Onho startet med utviklingen av lagerstyringen i Toyota visste han ikke utfallet av eksperimenteringen (Shimokawa og Fujimoto 2009). Han visste bare at de var avhengig av å utvikle seg og finne nye måter organisere driften på for å kunne være levedyktige. For hvert nye tiltak de prøvde ut, men som ikke ga ønsket resultat, førte dem likevel nærmere målet. Da fikk de vite hva som ikke fungerte og kunne ekskludere disse, fremfor ikke å teste ut tiltakene som ble forslått (Ibid).

Det samme gjaldt Thomas Edison. Etter å ha gjennomført 700 forsøk på å danne elektrisk lys, ble han spurt hvordan det føles å mislykkes 700 ganger. Det han da svarte var at han ikke hadde mislykkes i det hele tatt. Han hadde klart å ekskludere 700 metoder som ikke fungerte, og var dermed 700 skritt nærmere å klare det enn han var når han startet. Denne tankegangen kan føres over til arbeidet med kontinuerlig forbedringer.

I følge Armstrong og Stephens bør kontinuerlig forbedringsarbeid ta sikte på konstant å forholde seg til og bruke informasjon, samt evaluere behov for endring med det formål om å bli mer

effektivt (Armstrong og Stephens 2005)¹¹. Det handler om å være proaktiv, finne nye måter å gjøre ting på, og ikke vente på at et problem skal oppstå før man gjør noe. Man bør søke muligheter og være intuitiv (Ibid).

Det kan oppstå situasjoner hvor man ikke har empirisk data til å argumentere for hvorfor man bør gjennomføre et tiltak. En måte man kan løse dette på er å evaluere intuisjonen man har om at noe bør gjøres, eksperimentere og teste ut hypotesen før tiltak blir iverksatt (Armstrong og Stephens 2005). Armstrong og Stephens mener at man bør ha takhøyde for å teste ut intuisjoner som de ansatte har, men likevel kreve at man tester ut hypotesen, før man iverksetter tiltak. De beskriver også at det noen ganger kan være nødvendig å iverksette tiltak øyeblikkelig uten noen form for uttesting eller eksperimentering (Ibid).

Allerede i delkapittelet med kontinuerlig forbedringsarbeid ble enkelte kulturelle kjennetegn som bør ligge til grunn for et suksessfullt kontinuerlig forbedringsarbeid presentert. Et stikkord som kan tas igjen fra dette er oppdagende læring som i følge Buckler er en viktig del av å kunne lykkes med kontinuerlig forbedringsarbeid (Buckler 1996). Oppdagende læring tar sikte på å identifisere problemer og eksperimentere for å finne en løsning. På den måten kan man utvikle ny praksis som kan brukes i lignende situasjoner. Poenget er å eksperimentere for å finne nye løsninger. Dette mener Buckler er en viktig del av det å kunne arbeide med kontinuerlig forbedringer. Løsningene er ikke gitt, man er avhengig av å finne nye måter å gjøre ting på for å kunne hevde at man faktisk forbedrer seg (Ibid).

En annen måte å lære på kan beskrives ved å se på sosial læringsteori. Utgangspunktet for denne teorien er at mennesker kan lære ved å observere andre (Bandura 1986). Individet kan lære uten selv å gjøre alle erfaringene gjennom prøving og feiling. Man lærer ved å observere andres handlinger og de konsekvensene disse medfører. Dette representerer en hurtig læring (Ibid).

¹¹ Oversatt av oppgaveforfattere

Mennesker har stor evne til selvregulering. Man oppfører seg ikke bare i forhold til andres forventninger, men baserer sin atferd også på egne vurderinger (Bandura 1986). Forsøk har vist at personer som observerer et annet menneske kan oppnå den samme læringen uansett hvilke konsekvenser den andre utsettes for (Busch 1993). Atferden til observatørene er derimot sterkt avhengig av konsekvensene. Dersom mennesket som blir observert opplever negative sanksjoner på grunn av sin atferd, kan det føre til at observatørene i liten grad kopierer atferden. Positive konsekvenser gir motsatt effekt. Dersom personen motiveres til anvendelse av atferden, vil ny atferd settes ut i livet og overføring av læring har tatt plass (Ibid).

Oppsummering av teorikapittelet

Teorikapittelet har i store trekk beskrevet begreper som ytre motivasjon, kontinuerlig forbedringsarbeid, belønningssystemer, beslutningsmyndighet, og prøving og feiling.

I delkapittelet om ytre motivasjon ble ulike definisjoner av begrepet fremstilt, samt ulike eksempler på hvordan ytre motivasjon kan oppstå eller stimuleres i et menneske. Deci og Ryan hevder blant annet at ytre motivasjon er noe som stimuleres allerede tidlig i barndommen (Deci og Ryan 1985).

Kontinuerlig forbedringsarbeid ble presentert ved først å gjennomgå noe av bakgrunnen for begrepet, fra Taiichi Ohno startet med utarbeidelsen av Toyotas produksjonssystem og frem til Krafcik brukte begrepet Lean i 1988 (Ohno 2001). Deretter ble ulike forutsetninger som bør være på plass for å oppnå et kontinuerlig forbedringsarbeid presentert, deriblant ulike forhold i organisasjonskulturen (Buckler 1996). I dette delkapittelet ble også begrepet læring beskrevet som en viktig faktor for et velfungerende kontinuerlig forbedringsarbeid (Ibid).

I delkapittelet om belønningssystemer ble bakgrunnen for bruken av incentivsystemer presentert, samt ulike konsekvenser belønninger kan ha på motivasjonen til de ansatte. I dette kapittelet ble også ulike utviklingstrekk i organisasjoner kort fremstilt, blant annet Jacobsen og Thorsviks beskrivelse av økt bruk av resultatbelønning i den vestlige verden (Jacobsen og Thorsvik 2007).

I det neste delkapittelet ble begrepet beslutningsmyndighet presentert. Fokuset i dette kapittelet berørte ulike former for beslutningstaking og viktigheten bred beslutningstaking kan ha hos de ansatte i det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Holtskog 2013).

Siste delkapittel beskrev begrepet prøving og feiling. Dette ble begrunnet som viktig del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet, samt at både oppdagende - og sosial læring ble beskrevet.

Konklusjon av teorikapittelet

Det kan være hensiktsmessig å gi en kort konklusjon av teorien som vil brukes i diskusjonskapittelet. For ordens skyld nevnes delproblemstillingene og hovedproblemstillingen i de enkelte avsnittene nedenfor.

I første delproblemstilling er formålet å undersøke om belønninger kan ha noen effekt på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. I diskusjonen under denne delproblemstillingen vil ulike måter å belønne ansatte på trekkes inn, samt ulike utfordringer som kan oppstå ved bruk av belønninger.

I andre delproblemstilling blir temaet beslutningsmyndighet belyst med tanke på hvilken effekt det kan ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Teori som omfatter bred beslutningsmyndighet vil bli diskutert, samt hvilke effekter dette kan ha på det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Siste delproblemstilling belyser hvordan aksept for prøving og feiling kan påvirke de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Diskusjonen i dette delkapittelet vil nevne utviklingen av Toyotas produksjonssystem som et eksempel på aksept for prøving og feiling. I tillegg vil oppdagende - og sosial læring diskuteres opp i mot kjennetegn ved en kultur for kontinuerlig forbedringsarbeid. Armstrong og Stephen blir også nevnt i forhold til deres teori om bruk av intuisjon og utprøving.

Etter konklusjonene på delproblemstillingene, vil hovedproblemstillingen diskuteres. Konklusjonene som er gjort under de enkelte delproblemstillingene vil belyses igjen for å

argumentere i drøftningen rundt hovedproblemstillingen. I dette diskusjonskapittelet vil teori som omfatter hva ytre motivasjon er, hva som kan være konsekvensene av å fokusere på ytre motivasjon, samt ytre motivasjon i sammenheng med kontinuerlig forbedringsarbeid diskuteres. For ordens skyld følger det en siste konklusjon etter diskusjonsdelen som tar stilling til hovedproblemstillingen. Diskusjonskapittelet innledes med data fra Ringnes og for deretter å ta fatt på delproblemstillingen som omhandler belønninger.

Diskusjon

Innledning

I et av de første møtene med Ringnes, ble oppgaveforfatterne introdusert for hva Lean betyr i Ringnes og hvordan dette blir praktisert i det daglige. Det ble vist til en positiv utvikling i kostnadene, mindre fravær og skadefrekvensen var lavere enn før implementeringen av Lean (Se vedlegg 4). Kontinuerlig forbedringsarbeid ble forevist oppgaveforfatterne som en naturlig del av arbeidshverdagen til de ansatte, og at dette var noe det ble jobbet med i forbedringsgrupper. Forbedringsgruppene bestod av ansatte ut i fra hvilke arbeidsområder de hadde i produksjonen, mellom 6-7 stykk per gruppe. Selv om ledelsen var positiv, ble det presisert at det fortsatt var mye å jobbe mot med tanke på fortsatt å bli bedre på ulike områder innenfor Lean, deriblant kontinuerlige forbedringer.

I de første intervjuene av ansatte på Ringnes opplevde oppgaveforfatterne en noe modificert virkelighet i forhold til det som ble forespeilet på introduksjonsmøtet. Ansatte fortalte om manglende engasjement og umotiverte kollegaer som oppfattet det kontinuerlige forbedringsarbeidet som egentlig ikke var inkludert i deres daglige arbeidsoppgaver. Flere nevnte mangel på tid som en faktor for at de ikke hadde fokus på forbedringer, mens andre nevnte mangel på ressurser som årsak. Det kontinuerlige forbedringsarbeidet hadde derimot vært en positiv opplevelse for de ansatte i implementeringsfasen og de to påfølgende årene. Denne positive følelsen hadde av en eller annen grunn blitt redusert. Mulige årsaker til dette diskuteres i de kommende delkapitlene.

Diskusjon delproblemstilling 1- “Hvilken effekt kan belønninger ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”

Dette delkapittelet vil i store trekk diskutere observasjoner og data innhentet fra intervjuer som omhandler belønninger og kontinuerlig forbedringsarbeid på Ringnes.

Fra starten av arbeidet med kontinuerlige forbedringer i 2006 ble Ringnes anbefalt av eksterne konsulenter å satse friskt på belønninger til de ansatte (Vedlegg 5). Konsulentene mente at de ansatte burde være engasjerte og motiverte i arbeidet for at det skulle fungere, noe som var hensikten med å innføre belønningene. Tankegangen bak å skape engasjerte ansatte kan ses igjen i Holtskog sin artikkel fra den norske bilindustrien. Artikkelen beskriver at engasjement hos de ansatte er en av flere viktige faktorer for et velfungerende kontinuerlig forbedringsarbeid (Holtskog 2013). I intervjuene på Ringnes ble det bekreftet at belønningene fungerte som ønsket. De ansatte viste engasjement gjennom skriftlig å dokumentere alt som ble gjort i forbedringsgruppene. Gruppemedlemmene minnet hverandre på å gjennomføre forslagene, samt å komme opp med nye forslag.

Det finnes ulike belønninger, alt ettersom hvem, hva og hvordan man ønsker å belønne de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007). Belønningene som ble gitt i Ringnes ble gitt til alle medlemmene i den aktuelle forbedringsgruppa. Kriteriene som gruppene ble vurdert etter var beste forslag, beste enkelt ide, antall gjennomførte forbedringer og mest nedgang i stopp på maskinene. Den gruppen som tydelig skilte seg ut på ett eller flere av disse kriteriene ble belønnet med fem hundre kroner til hvert av gruppemedlemmene. Belønningene ble gitt kvartalsvis, og den beste gruppa gjennom hele året vant tur til et bryggeri i London. På denne måten kunne ledelsen være tryggere på at forbedringsgruppene fortsatte å arbeide med kontinuerlige forbedringer gjennom hele året.

Belønningene som ble gitt i Ringnes sitt tilfelle kan karakteriseres som reelle belønninger gitt til en gruppe for deres samlede resultat, altså resultatbelønning. Resultatbelønning tar sikte på å belønne resultatet av arbeidet som er gjort (Jacobsen og Thorsvik 2007), eksempelvis et visst antall gjennomførte forbedringsforslag. Denne type belønning kan ha en sterk motiverende effekt, men også uønskede bivirkninger. Man kan fort befinne seg i en belønningsspiral der stadig nye mål må utarbeides og økende belønninger kreves for å opprettholde motivasjonen hos de ansatte. Når mennesker får en belønning, er problemet at det ikke lenger fungerer som en motivasjonsfaktor. Når belønningen og målet er nådd blir drivkraften til å fortsette arbeidet borte (Ibid). Hvorvidt det oppstod forventninger i Ringnes som kjennetegnes i karakteristikken av en belønningsspiral, kom ikke frem i datainnsamlingen. Dersom disse forventningene oppstod, kan det være grunnen til at ledelsen valgte å fjerne belønningene. Oppgaveforfatterne anser bruken av belønninger som fokuserer på resultatbelønning som en kortsiktig løsning dersom man legger teorien om belønningsspiral til grunn. Samme belønning vil ikke kunne opprettholdes over tid og gi den samme effekten på motivasjonen til de ansatte.

I intervjuer med seks av de ansatte ved bokslinje 205 kom det frem at engasjementet rundt det kontinuerlige forbedringsarbeidet var høyere ved oppstarten i 2006 enn det er i dag. Alle intervjuobjektene trakk frem at engasjementet har sunket i forhold til hva det har vært, og flere av de ansatte snakket om at belønninger tidligere var en del av arbeidet med kontinuerlige forbedringer, men at de har blitt fjernet. De ansatte følte at belønningene skapte engasjement og at de ansatte deltok på forbedringsgruppemøter som en del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Etter rundt to år så ledelsen at de ansatte oppfylte Ringnes sine krav og ønsker rundt det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Ledelsen oppfattet at det hadde blitt en naturlig del av jobben hos de ansatte og følte seg trygge på at belønningene ikke lenger var nødvendige. De besluttet derfor å avslutte belønningsordningen tilknyttet det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Utfordringen lå i at de ansatte ikke delte den samme oppfattelsen som ledelsen.

Å finne tidspunktet for når man skal slutte å gi belønninger for å stimulere atferd kan være vanskelig, noe som bekreftes av Deci og Ryan (Deci og Ryan 1985). De hevder at bruken av belønninger starter allerede i barndommen da foreldre roser eller på andre måter belønner barna sine for ønsket atferd. Målet er at den ønskede atferden etter hvert skal ligge naturlig for barnet, og ikke nødvendigvis bli trigget av belønninger (Ibid). Det er muligens dette som var tankegangen bak hvorfor Ringnes startet med belønninger i 2006. De ønsket at det kontinuerlige forbedringsarbeidet skulle bli en naturlig del av arbeidshverdagen til de ansatte.

Et av intervjuobjektene fortalte at de ansatte ikke er så interesserte i arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Blant annet ble flere av arbeidskontraktene signert før det kontinuerlige forbedringsarbeidet ble implementert. Et av utsagnene kan belyse dette: «kontinuerlig forbedringsarbeid står ikke i kontrakten så det blir ikke tatt alvorlig». Dette utsagnet kan vise til at det kontinuerlige forbedringsarbeidet ikke oppleves som en naturlig del av hverdagen. Et annet utsagn tyder også på dette: «hadde det ikke vært for at vi drev med kontinuerlig forbedringsarbeid så kunne jeg ha gjort jobben min».

Lee og Peccei hevder at for å kunne opprettholde fokuset på det kontinuerlige forbedringsarbeidet vil jobber som stimulerer motivasjonen til de ansatte være viktig (Lee og Peccei 2007). Slike jobber kan ha kjennetegn som blant annet inneholder at arbeiderne jobber selvstendig og har beslutningsmyndighet i sitt arbeidsområde, noe som kan stimulere den indre motivasjonen (Ibid). Imidlertid tar det tid å tilføre jobbene i produksjonsområdet egenskaper som selvstendighet og beslutningsmyndighet; forhold som kan påvirke den indre motivasjonen hos de ansatte. I mellomtiden kan det derfor være hensiktsmessig å stimulere den ytre motivasjonen ved bruk av belønninger, og dermed skape engasjement hos de ansatte til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Hvis hverken den indre eller ytre motivasjonen blir stimulert, vil mest sannsynlig ikke de ansatte over tid være motiverte til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Ibid). Dette kan være det som har skjedd i Ringnes. Da ledelsen fjernet belønningene etter to år, og muligens regnet med at arbeidet med kontinuerlige forbedringer lå naturlig for de ansatte, var ikke dette tilfelle. Enkelte av de ansatte

følte manglende ytre eller indre motivasjon til å engasjere seg i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Forbedringsgruppene er en viktig del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet i Ringnes. I følge Ringnes er forbedringsgruppene det viktigste suksesskriteriet i arbeidet med kontinuerlige forbedringer (Vedlegg 6). Formålet med forbedringsgruppene er blant annet involvering og ansvarliggjøring av de ansatte, eierskap til endringer og forbedring av standarder (Vedlegg 6). I etterkant av hvert forbedringsgruppemøte har gruppe medlemmene selv ansvar for å gjennomføre de forslagene som blir vedtatt. Praksisen med forbedringsgruppene har tilsynelatende varierende hell.

I intervjuene på Ringnes fortalte fem av seks intervjuobjekter at de ansatte ikke er interesserte i forbedringsgruppemøtene slik det fungerer i dag. Intervjuobjektene har blandede meninger om hva som kan være årsakene til dette. Det ble nevnt at det tar for lang tid før forslagene blir besluttet gjennomført og at mange av forslagene aldri blir gjennomført. Intervjuobjektene hevdet at bakgrunnen for dette er at det ikke blir satt av nok ressurser i form av tid og penger til å gjennomføre tiltakene. I tillegg blir møtene ofte flyttet eller avlyst på grunn av manglende oppmøte fra de ansatte. De ansatte skyldte blant annet på at de får for dårlig beskjed om møtene, mens ledelsen ønsket større engasjement fra de ansatte til å delta. Lavt engasjement har ført til at ledelsen deltar oftere på forbedringsgruppemøtene enn det de gjorde før, samt at de setter føringer for hva det bør fokuseres på i forhold til kontinuerlige forbedringer.

I følge ledelsen ved bokslinje 205 er det utfordrende å skaffe ledere til forbedringsgruppene. Det viser seg at dette vervet er lite attraktivt blant de ansatte, og på grunn av dette er ledelsen nå i ferd med å endre praksis rundt denne stillingen. Praksisen var på tidspunktet for intervjuene slik at en ansatt som har tatt på seg dette vervet, stod i det til vedkommende løste seg selv, eller ble løst fra bedriftens side. Et nytt forslag som har kommet opp fra ledelsen i forhold til dette vervet er at de ansatte rullerer på oppgaven. En ansatt står i vervet i en gitt

periode, for så at en ny kollega overtar. En måte å gjøre vervet mer attraktivt på, i følge ledelsen, kan være å belønne forbedringsgruppelederne med for eksempel en middag. Deci og Ryan beskriver slike belønninger som ikke-oppgave relaterte belønninger (Deci og Ryan 1985). Ikke-oppgaverelaterte belønninger tar sikte på å belønne ansatte uavhengig av innsats eller resultat, men på bakgrunn av at de er til stede. Et eksempel kan være at de ansatte deltar frivillig på et arrangement i regi av organisasjonen. Denne type belønning viser seg å være mindre undertrykkende på den indre motivasjonen enn andre type belønninger, eksempelvis resultatbelønning (Ibid). Resultatbelønning kan i stor grad stimulere den ytre motivasjonen og dermed dra vekk oppmerksomheten ved gleden av å gjøre arbeidet. Gleden kan her forstås som den indre motivasjonen (Ibid). Det som derimot ikke utdypes av Deci og Ryan er hvorvidt ikke-oppgave relaterte belønninger stimulerer til engasjement og motivasjon, slik som tilfellet er i Ringnes hvor de ønsker å øke de ansattes engasjement til forbedringsgruppemøtene og vervet som leder for disse gruppene.

Faren ved en slik type belønning kan også være at kun de som sitter som forbedringsgruppeledere blir motiverte i perioden de sitter i stillingen, uten at belønningen påvirker resten av gruppelemmene. Ved å knytte dette til det kontinuerlige forbedringsarbeidet, kan det ses på som en utfordring dersom kun gruppeleder mottar belønningen og dermed blir motivert. I følge Armstrong og Stephens vil det kontinuerlige forbedringsarbeidet til en viss grad være avhengig av motivasjon fra de ansatte i organisasjonen for å kunne ha en stabil strøm av forslag og påfølgende beslutninger om forbedringer (Armstrong og Stephens 2005). De ansatte i denne sammenheng viser til et flertall, og dersom kun gruppeleder mottar belønning og blir motivert, vil likevel ikke det kontinuerlige forbedringsarbeidet fungere optimalt slik det tolkes i denne situasjonen.

Observasjoner på Ringnes kan også støtte denne påstanden. Under en lengre stopp på produksjonslinja jobbet forbedringsgruppeleder med forbedringer uten å ta pause, mens resten av de ansatte som jobbet denne dagen, stort sett holdt seg på personalrommet mens stoppen

pågikk. Gruppeleder viste motivasjon til å arbeide med kontinuerlige forbedringer¹², mens de andre ikke visste eller så behovet for å benytte stoppen til noe produktivt. Forslaget til ledelsen om kun å belønne forbedringsgruppelederen vil kanskje ikke oppnå det Ringnes ønsker, at alle ansatte skal engasjere seg i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Ledelsen fortalte også i intervjuene at det ikke blir praktisert regelmessige belønninger for arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Det blir derimot kjøpt inn gavekort til bedriftens tapperifest som arrangeres en gang i året. Til denne tilstelningen blir det også kjøpt inn ulike gaver med bedriftslogo, eksempelvis sekker, bagger, solbriller eller liknende. Dette er belønninger som blir gitt til de ansatte uavhengig av innsats i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dette vil igjen kvalifisere til ikke – oppgave relaterte belønninger som beskrevet i et tidligere avsnitt.

Selv om det ikke praktiseres regelmessige belønninger i Ringnes, belønnes ansatte hvis de gjør noe eksepsjonelt bra. Dette kan belyses ved at det for en tid tilbake ble satt ny tapperekord. Skiftet forbedret den gamle rekorden betydelig både på antall boks som ble tappet i løpet av skiftet og antall boks som ble produsert på et døgn. Ved rekorder får alle de involverte kake, lunsj og et oppslag om at det er satt ny rekord og hvem som var med på dette. Disse oppslagene blir hengt opp slik at alle som ferdes på Ringnes kan se dem, både i kantina, på oppslagstavler rundt i produksjonen og i ledelsen. Denne måten å verdsette innsatsen til ansatte på kan beskrives som resultatbelønning ved bruk av både reelle og symbolske belønninger (Jacobsen og Thorsvik 2007). Resultatbelønning viser her til at de ansatte belønnes dersom de når en rekord på bakgrunn av det de har gjort. Reelle belønninger er at de ansatte får lunsj og kake, altså belønninger som har en viss pengemessig verdi som tar sikte på å stimulere den ytre motivasjonen. Symbolske belønninger kan vise til måten de ansatte ble fremhevet på i organisasjonen ved bruk av plakater og lignende. Denne formen for belønning har, ifølge

¹² Tolket og observert av oppgaveforfattere

Jacobsen og Thorsvik, ingen nevneverdig pengemessig verdi, men kan ha en effekt på den indre motivasjonen til den enkelte (Jacobsen og Thorsvik 2007).

I følge Deci og Ryan er man avhengig av både mottaker og den som gir belønningen med tanke på om belønningen oppfattes som motiverende eller ikke (Deci og Ryan 1985). Med andre ord kan det vært vanskelig for ledelsen å forutsi hvordan belønningene kommer til å fungere. Dette kan belyses ved å se på et eksempel fra Ringnes. En ansatt fortalte at for ham var det rekorden i seg selv som motiverte, og ikke belønningen som kom i etterkant. I dette tilfellet ville en belønning med fokus på ytre motivasjon ha liten effekt da den ansatte allerede var motivert til å gjennomføre oppgaven. Et annet eksempel var to ansatte som ikke så gleden med å få kake som belønning, noe som dermed ga liten effekt på motivasjonen. Det kan dermed komme varierende resultater ut av belønninger som i utgangspunktet skal fungere motiverende.

Konklusjon delproblemstilling 1

Ut i fra diskusjonen ovenfor kan det tolkes at Ringnes i hovedsak har praktisert resultatbelønninger for å motivere sine ansatte til å arbeide med kontinuerlige forbedringer. Etter hvert oppfattet ledelsen at de ansatte hadde kommet seg opp på det motivasjonsnivået bedriften så som formålstjenlig. Det ble besluttet at strukturerte belønninger skulle fjernes. Ledelsen trodde at arbeidet med kontinuerlige forbedringer hadde blitt en naturlig del av de ansattes arbeidsoppgaver.

I intervjuer med de ansatte kom det frem at flere er lite motivert til både å delta i forbedringsgruppemøter, og å jobbe med kontinuerlige forbedringer generelt. Flere av de ansatte mente at ledelsen prioriterer for lite penger til å utføre tiltak innenfor kontinuerlige forbedringer. De mente også at det ikke blir avsatt nok tid til å utbedre forslagene forbedringsgruppene har blitt enig om å iverksette. På en annen side mente ledelsen at operatørene mangler initiativ og er lite selvgående.

Som nevnt, hevder Lee og Peccei, at det kan være hensiktsmessig å stimulere motivasjonen til de ansatte så lenge den ønskede atferden ikke har blitt en naturlig del av arbeidet (Lee og Peccei 2007). På denne måten kan man motivere de ansatte til å arbeide med det bedriften ønsker å fokusere på. Belønningene bør man beholde lenge nok til at de ansatte oppfatter det som en del av sine daglige arbeidsoppgaver.

Ut i fra diskusjonen som er presentert i dette kapitlet tolker oppgaveforfatterne at belønningene ble fjernet for tidlig. De ansatte oppfattet ikke det kontinuerlige forbedringsarbeidet som en naturlig del av arbeidshverdagen. Da belønningene ble fjernet etter to år hadde enkelte av de ansatte ikke nok motivasjon til å fortsette arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Det som derimot kom frem er at belønningene motiverte de ansatte, skapte engasjement og deltakelse i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. I perioden etter at belønningene ble fjernet, ble engasjementet og deltakelsen til de ansatte redusert, noe som oppgaveforfatterne tolker har sammenheng med fjerningen av belønningene. Oppgaveforfatterne konkluderer derfor med at belønninger har en positiv effekt på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Diskusjon delproblemstilling 2 - "Hvilken effekt kan beslutningsmyndighet ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?"

Som beskrevet i teorikapittelet, er det et poeng at de som jobber med kontinuerlige forbedringer, også er med på beslutningsprosessen om hvilke forbedringer som skal bli iverksatt (Holtskog 2013). Hvilken effekt dette kan ha på de ansattes motivasjon til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet diskuteres i dette kapittelet.

Taiichi Ohno, en av utviklerne av Toyota Production System som har satt fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid, mener det er viktig at hver enkelt ansatt har mulighet til å ivareta kvaliteten på sluttproduktet (Ohno 2001). Dette innebærer at alle bør ha mulighet til å stoppe produksjonen dersom man oppdager mangler eller feilproduksjoner (Ibid). I et av intervjuene ved Ringnes beskrev en av de ansatte at han har myndighet til å stoppe produksjonslinja dersom han oppdager feil eller mangler. Den ansatte la vekt på at dette var noe han hadde særskilt myndighet til å gjøre. Med andre ord var ikke dette noe som samtlige ansatte hadde myndighet til. En av de 25 Lean-prinsippene er deltagelse fra de ansatte (Bicheno og Holweg 2009). De ansatte bør ha muligheten til å løse problemene etter hvert som de oppstår (Ibid). Oppgaveforfatterne tolker at muligheten til å stoppe linja kun gjaldt et fåtall av de ansatte, noe som dermed går imot både Ohno og et av de 25 Lean-prinsippene.

Det kom frem flere eksempler i intervjuene hvor ansatte beskrev sin beslutningsmyndighet. En ansatt fortalte: «Jeg kan ta en telefon til den som bestemmer - det er ikke vanskelig å få forbedringer besluttet iverksatt». Den ansatte beskrev dette som at han hadde mulighet til å beslutte hvorvidt en forbedring skulle gjennomføres eller ikke. Det som derimot var tilfellet, er at den ansatte var avhengig av å forhøre seg med en overordnet før noe ble besluttet. Beslutningen ble tatt av ledelsen, og ikke av den ansatte. Beslutningsmyndigheten kan i dette tilfellet beskrives som sentralisert, ut i fra karakteristikken til Thorsvik og Jacobsen. Sentralisert beslutningsmyndighet kjennetegnes ved at beslutningene tas av ledelsen (Jacobsen og Thorsvik

2007). En ulempe ved sentralisert beslutningsmyndighet er at man ikke får utnyttet lokal kunnskap rundt i organisasjonen, samt at de ansatte kan få nedsatt ansvarsfølelse og motivasjon som følge av liten påvirkningskraft på egen arbeidshverdag (Ibid). Til en viss grad kan det i det nevnte tilfellet sies at man fikk utnyttet lokal kunnskap, da den ansatte foreslo forbedringer og kontaktet ledelsen. Den ansatte selv opplevde at han hadde beslutningsmyndighet, til tross for at det var ledelsen som tok den endelige beslutningen. Ulempene som er nevnt ovenfor av Jacobsen og Thorsvik er muligens ikke så fremtredende i dette eksempelet.

I intervjuene kom det frem at enkelte av de ansatte ble motivert av å inneha makt og beslutningsmyndighet. De nevnte blant annet at det å ha ansvar og kontroll var områder de anså som motiverende. Det ble også ytret et ønske om økt beslutningsmyndighet. Dette ønsket kan tilfredsstilles dersom Ringnes praktiserer en mer desentralisert beslutningsmyndighet. Ved desentralisert beslutningsmyndighet tas beslutninger på lavere nivåer i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). I Ringnes sitt tilfelle kunne de ansatte fått større grad av påvirkningskraft i produksjonsområdet. Ved desentralisert beslutningsmyndighet kan også problemløsningen gå raskere enn ved sentralisert beslutningsmyndighet (Jacobsen og Thorsvik 2007), noe som kan være nyttig i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dersom de ansatte har mulighet til å beslutte og å iverksette et tiltak uten at ledelsen involveres, kan forholdene ligge til rette for en raskere iverksettelse av tiltakene.

Det kom frem i både observasjonene og intervjuene på Ringnes at det var forskjellig grad av engasjement hos de ansatte med tanke på det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Ansatte i roller som skiftleder, tillitsvalgt og liknende viste en klar tendens til å være motivert og engasjert i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Ansatte som jobbet som maskinoperatører, fremfor i roller med en større påvirkningskraft, uttrykte oftere misnøye med arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Dette tolker oppgaveforfatterne som en konsekvens av muligens manglende beslutningsmyndighet hos maskinoperatørene. En av flere ulemper ved sentralisert beslutningsmyndighet kan være manglende ansvarsfølelse (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette kan være det som var utslagsgivende for det varierende engasjementet som er beskrevet

ovenfor. Ansatte med arbeidsoppgaver som skiftleder, tillitsvalgt eller lignende kan ha hatt eller opplevd mer beslutningsmyndighet enn ansatte som ikke stod i slike roller. Dette kan ha gitt økt ansvarsfølelse hos disse ansatte med påfølgende engasjement og motivasjon til det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Som beskrevet i det første delkapittelet i diskusjonen, ble mange av arbeidskontraktene signert før kontinuerlige forbedringer ble innført i 2006 (Vedlegg 5). Flere av de ansatte hevdet at siden det ikke står i arbeidskontrakten så anser de ikke kontinuerlige forbedringer som en del av sine arbeidsoppgaver. Dette kan igjen belyses som en av flere ulemper ved sentralisert beslutningsmyndighet, nemlig redusert ansvarsfølelse (Jacobsen og Thorsvik 2007). Oppgaveforfatterne tolker at de ansatte muligens har hatt liten påvirkningskraft ved innføringen av kontinuerlige forbedringer med tanke på at de mener dette burde stå spesifisert i arbeidskontrakten. Hadde de ansatte vært mer delaktige i beslutningen om å innføre kontinuerlige forbedringer, kan det være mulig at de hadde opplevd disse arbeidsoppgavene som en naturlig del av jobben og hatt større ansvarsfølelse for dette arbeidet.

Som nevnt tidligere er forbedringsgruppene en viktig del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet i Ringnes (Vedlegg 6). Flere av intervjuobjektene fortalte om forbedringsgrupper som ikke fungerte som ønsket. Som en reaksjon på dette og et forsøk på å få gruppene til å fungere, begynte ledelsen å delta på møtene, samt komme med fokusområder for hva gruppene skulle arbeide med. Formålet med forbedringsgruppene er blant annet at de ansatte skal oppleve involvering og ansvarliggjøring (Vedlegg 6), samt delegere forslagene seg i mellom slik at de blir gjennomført. I følge det som har kommet frem i intervjuene, har forbedringsgruppene i utgangspunktet beslutningsmyndighet med tanke på hvilke forslag som blir vedtatt og hvilke som skal iverksettes. Da ledelsen bestemte seg for å delta på disse møtene, samt sette føringer for hva gruppene skulle arbeide med, kan noe av beslutningsmyndigheten ha blitt redusert.

I følge Jacobsen og Thorsvik er det de ansatte som arbeider i produksjonen eller i leveransen av tjenester som best ser mulighetene for forbedringer (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette kan danne grunnlaget for en desentralisering av beslutningsmyndighet, gjerne i form av selvstyrte grupper (Ibid). Selvstyrte grupper som Jacobsen og Thorsvik benevner de som, kan sammenlignes med det Ringnes kaller forbedringsgrupper. Da ledelsen begynte å sette føringer for hva forbedringsgruppene skulle arbeide med, samt delta på møtene, kan dette ha redusert noe av beslutningsmyndigheten som gruppen tidligere hadde. I tillegg kan ledelsen ved å sette føringer for hva gruppene skal arbeide med, lede de ansatte vekk fra det de naturlig hadde sett etter tidligere. Som Jacobsen og Thorsvik beskriver det, det er de ansatte som best ser mulighetene for forbedringer (Jacobsen og Thorsvik 2007).

En av lederne fortalte blant annet at «operatørene trenger mer støtte. De er ikke så selvgående. Lederne må møte på forbedringsgruppemøtene, det skal egentlig ikke være nødvendig». Oppgaveforfatterne tolker ut i fra utsagnet ovenfor at ledelsen muligens mangler tillit til enkelte av de ansatte, og tar derfor stadig over mer av beslutningsmyndigheten. Jacobsen og Thorsvik hevder at delegering av beslutningsmyndighet handler like mye om ledelsen evne og vilje til å delegere oppgaver til de ansatte, som de ansattes evne og vilje til å ta beslutninger (Jacobsen og Thorsvik 2007). Armstrong og Stephens hevder også at for å oppnå en kultur for blant annet felles beslutningsprosesser, autonomi og involvering av medarbeidere kreves det tillit mellom begge parter (Armstrong og Stephens 2005). Med tanke på at ledelsen i Ringnes involverer seg mer i oppgaver som tidligere lå på de ansatte, eksempelvis forbedringsgruppemøtene, kan det tyde på at de beveger seg mer mot sentralisert beslutningsmyndighet.

Konklusjon delproblemstilling 2

For å kunne si hvorvidt beslutningsmyndighet kan påvirke de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, bør man se på hovedpoengene i dette delkapittelet.

I følge Bicheno og Holweg, samt Ohno bør alle ansatte ha mulighet til å løse problemer etter hvert som de oppstår i det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Ohno 2001; Bicheno og Holweg 2009). Dette kan vise til at det er behov for en viss grad av desentralisert beslutningsmyndighet for at det overnevnte skal kunne gjennomføres.

I intervjuene som ble gjennomført, tolker oppgaveforfatterne at det er ulik oppfattelse hos de ansatte rundt hva det innebærer å ha beslutningsmyndighet. Noen av de ansatte mente de hadde beslutningsmyndighet, men at de likevel tok kontakt med ledelsen før beslutningen ble tatt. Da tas beslutningen av ledelsen, og ikke de ansatte. I teorien presentert i denne bacheloroppgaven beskrives enkelte fordeler ved desentralisert beslutningsmyndighet som blant annet benyttelse av kunnskap og erfaring hos de ansatte på flere områder i organisasjonen, motivasjon hos de ansatte, samt at det kan øke de ansattes ansvarsfølelse og gi raskere problemløsning (Jacobsen og Thorsvik 2007). Disse fordelene ved desentralisert beslutningsmyndighet vil kunne støtte det kontinuerlige forbedringsarbeidet på en positiv måte.

I tillegg kan man se at de ansatte på Ringnes som mente de hadde beslutningsmyndighet var vesentlig mer motivert til å arbeide med kontinuerlige forbedringer enn de ansatte som opplevde at de ikke hadde beslutningsmyndighet. Dette bygger videre på konklusjonen at beslutningsmyndighet kan ha en positiv effekt på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Diskusjon delproblemstilling 3 - «Har aksept for prøving og feiling innvirkning på de ansattes forhold til å delta i arbeidet med kontinuerlige forbedringer?»

Som nevnt tidligere har prøving og feiling vært benyttet i blant annet utviklingen av produksjonssystemet til Toyota (Shimokawa og Fujimoto 2009). I dette kapitlet vil prøving og feiling diskuteres opp mot data fra Ringnes og teori presentert tidligere i oppgaven.

I et av intervjuene gjennomført på Ringnes kom det frem at lysten til å jobbe med kontinuerlige forbedringer har blitt redusert. De ansatte mente blant annet at dette skyldtes at behandlingen og innføringen av forslagene tok for lang tid.

For å teste ut prosessen med behandling og innføring av forslag, samt å få egne erfaringer rundt Ringnes sin villighet til å prøve og feile, utarbeidet oppgaveforfatterne et forbedringsforslag. De ansatte ble forhørt i forhold til hva de syntes om forslaget før det ble tatt opp med ledelsen. Ledelsen virket med en gang interessert og etterspurte et business-case (Vedlegg 7) vedrørende forslaget. Etter at dette var levert tok det 5 timer før forslaget var godkjent og bestemt iverksatt. Manglende kjennskap hos oppgaveforfatterne om produksjonsmetoder ved Ringnes ga ledelsen ingen garanti for at forslaget faktisk skulle føre til en forbedring. Oppgaveforfatterne erfarte at prosessen hadde rask saksbehandling, noe som er det motsatte av det de ansatte ga uttrykk for. I tillegg tolker oppgaveforfatterne at den raske behandlingen, samt manglende garanti for at forslaget skulle føre til en forbedring, viste en aksept fra ledelsen side til å prøve og feile.

I tillegg bør det nevnes at oppgaveforfatterne følte et sterkt engasjement til å utvikle forbedringstiltaket på bakgrunn av støtten fra ledelsen. Det opplevdes som motiverende å få muligheten til å prøve ut et tiltak, uten sikkert å vite utfallet. Oppgaveforfatterne følte at ledelsen hadde stor tro på at de skulle klare å gjennomføre tiltaket, noe som førte til en ekstra innsats.

«Gjør man som man alltid har gjort, får man som man alltid har fått». Dette utsagnet kommer fra ledelsen i Ringnes og handler om hvorfor de mener det er viktig å arbeide med kontinuerlige forbedringer. Ledelsen ga uttrykk for at nye øyne inn i produksjonsområdet kan være en ressurs for dem med tanke på at nye, mulige forbedringer kan bli oppdaget. De uttalte at dette kan være ting som ledelsen eller de ansatte ikke legger merke til fordi det «alltid» har vært slik.

«Derfor bruker vi tid på forbedringsforslag fremmet av eksterne, som om det var våre egne. Der det er nødvendig får vi også hjelp fra Lean-team, for å få en grundig analyse av forbedringsforslaget». Dette utsagnet kommer fra ledelsen. I et av intervjuene kom det frem at det hadde vært større fokus på det kontinuerlige forbedringsarbeidet da det for to år siden var leid inn eksterne konsulenter. Formålet med konsulentene var å få tilbakemeldinger og rådgivning på ulike Lean-områder. Ved å se dette tilfellet med økt fokus ved tilstedeværelse av eksterne konsulenter i sammenheng med oppgaveforfatterens erfaring fra Ringnes kan det tyde på at ledelsen er villig til å prøve og feile. Ringnes er ikke garantert at de som kommer utenfra har nok kompetanse omkring interne forhold til å kunne vurdere nødvendigheten og effekten av det.

Armstrong og Stephens hevder derfor at man bør teste ut hypoteser man har, før man iverksetter tiltak (Armstrong og Stephens 2005). Dette anbefaler de dersom det finnes lite empirisk data som kan støtte forbedringsforslaget. I tilfellet der oppgaveforfatterne fremmet forbedringsforslaget, ble de bedt om å gjennomføre et business-case for å argumentere for dette. Dette kan henseiles i det Armstrong og Stephens nevner i forhold til at man bør teste ut hypoteser, før man iverksetter tiltak (Ibid).

De ansatte hevdet at forslag som kostet mindre enn 5.000 kroner å implementere, vanligvis ble godkjent av ledelsen. Krav til beregninger og dokumentasjon på at forbedringstiltaket ville virke positivt ble ikke alltid påkrevd. Tiltak i denne kostnadskategorien var dermed enklere å få gjennomslag for enn dyrere tiltak. Dette kan belyses teoretisk ved å se på Bucklers teori om

oppdagende læring. Gjennom å identifisere problemer, slik de ansatte kan gjøre ved å oppdage forbedringstiltak, og eksperimentere for å finne en ny løsning, bruker man oppdagende læring (Buckler 1996). Det at tiltak under 5000 kroner stort sett blir vedtatt uten nøyere beregninger, kan kalles eksperimentering, eller slik det i denne oppgaven betegnes som prøving og feiling. Ledelsen har lite bakgrunnsmateriale som tilsier hvorvidt forbedringene vil lønne seg eller ei, dersom det ikke utarbeides beregninger på forbedringstiltakene med kostnad under 5000 kroner. Oppgaveforfatterne tolker dette som at ledelsen i det nevnte tilfellet er innstilt på å prøve og feile.

Som nevnt tidligere, har en av de ansatte sammen med noen kolleger utviklet et av Ringnes sine systemer for verktøybytte. Verktøybytte er noe som gjøres i snitt fire til fem ganger i uka ved enkelte sortbytter, eksempelvis ved bytte fra Ringnes øl til Pepsi Max. Selve verktøybyttet tar rundt 1,5 time, noe som viser til at det er mange timer i uka som blir berørt av dette. Viktigheten av at dette gjøres riktig og så effektivt som mulig oppfattes av oppgaveforfatterne som høy. Det at de ansatte i produksjonen får lov til å utvikle systemer for dette, kan tolkes som en villighet til å prøve og feile. Utviklingen av et slikt system har muligens bestått av prøving og feiling da de ansatte har testet ut nye løsninger. Alle løsningene har mest sannsynlig ikke vært vellykkede, men derimot dannet retningslinjene for verktøybytte slik det gjøres i dag.

Ledelsen fortalte at de ikke er fremmede for å iverksette forbedringstiltak uten at de er helt sikre på at det gir resultater. I et av intervjuene med ledelsen ble det sagt at «det aller beste er om man kan vise til en business-case eller liknende». Ledelsen fortalte at det ikke nødvendigvis er slik at forbedringstiltaket må luftes med ledere på høyere nivå, særlig hvis man kan vise til beregninger som underbygger at det vil gi effekt. Videre forteller ledelsen at det ikke finnes noen beløpsgrense som avgjør om forslaget må testes ut før gjennomføring. Her kan man igjen nevne Armstrong og Stephens tankegang som bygger på det å eksperimentere og stole på intuisjonen (Armstrong og Stephens 2005). Intuisjonen det er snakk om i Ringnes sitt tilfelle kan være intuisjonen hos ledelsen. Eksempelvis at ledelsen har en god magefølelse for et forbedringstiltak og dermed velger å stole på intuisjonen, fremfor å bruke tid på å teste det ut.

Uttalelsen hvor ledelsen hevder de ikke er fremmed for å iverksette tiltak uten at de er helt sikre på at det gir positive resultater, kan tolkes på forskjellig måter. Dette kan enten bety at slike tiltak gjennomføres uten større krav til beregninger fra de ansatte som har fremmet forslaget, noe som kan tyde på en aksept for prøving, med risiko for å feile. Ifølge Armstrong og Stephens vil det enkelte ganger være nødvendig å iverksette tiltak uten de store forberedelsene, og eksperimentere seg frem til nye løsninger å gjøre ting på. De anser dette som en del av det å arbeide med kontinuerlige forbedringer (Armstrong og Stephens 2005). Den andre måten dette kan tolkes på er at ledelsen ikke er fremmed, men nødvendigvis ikke positiv til å iverksette tiltak uten beregninger som viser til positivt resultat. Dette vil dermed vise til en lavere aksept for prøving og feiling sammenlignet med eksempelet ovenfor.

Konklusjon delproblemstilling 3

Man kan tolke ut fra diskusjonen ovenfor at Ringnes har flere arenaer hvor de ansatte kan få muligheten til å prøve og feile. Blant annet kan utviklingen av systemet for verktøybytter igjen nevnes. Et av intervjuobjektene og hans kollegaer har utviklet et av disse systemene. Mest sannsynlig ble dette systemet utviklet ved at de ansatte testet ut nye metoder å gjennomføre byttene på, hvorav noen av metodene måtte forkastes, mens andre ble beholdt. Det kan tolkes at aksepten for prøving og feiling i dette tilfellet har vært til stede på Ringnes.

Eksempelet ovenfor er ikke unik. Da oppgaveforfatterne skulle gjennomføre et forbedringstiltak var ledelsen støttende og beslutningsprosessen gikk raskt. Dette var en annen erfaring enn det de ansatte ga uttrykk for i intervjuene. Ansatte hevdet at prosessen fra å foreslå et forbedringstiltak, til det ble godkjent og iverksatt var lang, og til tider ble aldri tiltaket iverksatt. I tilfellet med oppgaveforfatterne var ledelsen tidlig interessert i forbedringstiltaket som var blitt foreslått og godkjente det kort tid etter utarbeidelsen av et business-case. Dette ble som nevnt i diskusjonen tolket som at ledelsen hadde aksept for prøving og feiling.

Det bør også nevnes at oppgaveforfatterne opplevde økt engasjement og motivasjon da ledelsen viste stor interesse og var støttende til forbedringsforslaget fra oppgaveforfatterne. Ledelsen ga oppgaveforfatterne muligheten til å utvikle forbedringstiltaket på egen hånd. Risikoen for et eventuelt mislykket forbedringstiltak var til stede da oppgaveforfatterne manglet tilstrekkelig kunnskap om Ringnes sine produksjonsmetoder. Ledelsens støtte og velvillighet tolkes som en aksept for prøving og feiling. For å knytte dette opp mot delproblemstillingen kan det konkluderes med at aksept for prøving og feiling, slik det er belyst i dette delkapittelet, har en positiv innvirkning på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Diskusjon hovedproblemstilling- «Hvordan påvirker ytre motivasjon de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?»

Etter diskusjon av delproblemstillingene vil hovedproblemstillingen diskuteres i dette kapittelet. Tidlig i denne bacheloroppgaven ble ytre motivasjon definert som «motivasjon til å gjennomføre en oppgave på bakgrunn av utbyttet av å gjøre den, ikke oppgaven i seg selv (Ryan og Deci 2000). Begrensningene rundt begrepet ytre motivasjon ble lagt til belønninger, beslutningsmyndighet og prøving og feiling. Disse dannet grunnlaget for delproblemstillingene.

I den første delproblemstillingen konkluderte oppgaveforfatterne med at belønninger kan ha en positiv effekt på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dette ble belyst gjennom hvilken effekt belønninger hadde i Ringnes de to første årene etter implementeringen av kontinuerlige forbedringer. De ansatte fortalte i intervjuene at engasjementet var betydelig høyere i disse årene, noe oppgaveforfatterne tolker at har sammenheng med belønningene som da var systematisk knyttet til arbeidet med kontinuerlige forbedringer. Lee og Peccei hevder at i implementeringen av arbeidet med kontinuerlige forbedringer kan det være nødvendig å stimulere den ytre motivasjonen hos de ansatte, blant annet gjennom belønninger, for å kunne opprettholde fokuset på det kontinuerlige forbedringsarbeidet (Lee og Peccei 2007). De hevder at jobber som inneholder karakteristikk som selvstendighet og beslutningsmyndighet i de ansattes arbeidsområder vil kunne påvirke den indre motivasjonen, og dermed i seg selv opprettholde fokuset på det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Det vil derimot ta tid å utvikle de jobbkaraktistikkene som er nevnt ovenfor, slik at for en periode kan ytre belønninger være en god løsning (Ibid).

Ifølge Kuvaas bør man bruke tiltak som stimulerer den ytre motivasjonen kun i situasjoner hvor man ikke forventer vedvarende positive effekter på atferd eller holdninger (Kuvaas 2005). Armstrong og Stephens hevder at det kontinuerlige forbedringsarbeidet vil fungere mest effektivt dersom det blir en naturlig del av arbeidshverdagen (Armstrong og Stephens 2005).

Oppgaveforfatterne tolker derfor at det vil være nødvendig med en atferdsendring hos de ansatte i organisasjonen. Med tanke på at Kuvaas hevder at stimulering av ytre motivasjon ikke vil kunne skape en vedvarende holdning - og atferdsendring, bør man se på flere muligheter for at de ansatte skal opprettholde fokuset på det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Det kan da være naturlig å trekke inn beslutningsmyndighet. Konklusjonen i delkapittelet om beslutningsmyndighet viser til at ansatte som opplever at de har beslutningsmyndighet har motivasjon og viser engasjement til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, sammenlignet med de som ikke har beslutningsmyndighet i eget arbeidsområde.

Oppgaveforfatterne foreslår at beslutningsmyndighet kan bli delegert til en ansatt som viser engasjement i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dersom den ansatte i utgangspunktet viser engasjementet på bakgrunn av å oppnå økt beslutningsmyndighet, kan man se på beslutningsmyndigheten som en stimulering av den ytre motivasjonen. Etter hvert som den ansatte oppnår økt beslutningsmyndighet gjennom å vise engasjement til det kontinuerlige forbedringsarbeidet, kan arbeidsoppgavene nærme seg det Lee og Peccei beskriver som interessante jobber. Dette vil være jobber hvor de ansatte kan oppleve å ha økt beslutningsmyndighet og selvstendighet i arbeidet, noe som kan påvirke den indre motivasjonen (Lee og Peccei 2007).

Dersom de ansatte klarer å opprettholde fokuset på det kontinuerlige forbedringsarbeidet på bakgrunn av økt beslutningsmyndighet, kan man bevege seg mot en vedvarende atferd – og holdningsendring. Som beskrevet ovenfor kan jobber som inneholder blant annet beslutningsmyndighet påvirke den indre motivasjonen. Kuvaas hevder at stimulering av den ytre motivasjonen ikke vil kunne skape en vedvarende atferd – og holdningsendring (Kuvaas 2005). Påvirkning av den indre motivasjonen derimot vil, slik oppgaveforfatterne tolker det, ha potensialet til nettopp dette.

Kontinuerlige forbedringer er, i følge Armstrong og Stephens, en prosess som omfatter at hele organisasjonen er fokusert på kontinuerlige, inkrementelle innovasjoner i et langsiktig perspektiv (Armstrong og Stephens 2005). I forrige avsnitt ble beslutningsmyndighet presentert og sett på som et middel for å øke de ansattes engasjement i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Dersom kun et fåtall av de ansatte i utgangspunktet er engasjert for det kontinuerlige forbedringsarbeidet, er det sannsynlig at det ikke fungerer optimalt. Ved å delegerer beslutningsmyndighet til de ansatte som er engasjerte i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, kan dette virke appellerende på andre ansatte som til nå ikke har vist engasjement, men som ønsker å få økt beslutningsmyndighet. Dette kan belyses i sosial læringsteori som beskriver at personer som observerer et annet menneske kan oppnå den samme læringen uansett hvilke konsekvenser den andre utsettes for (Busch 1993). Med dette menes at mennesker i stor grad kan lære ved å observere andres handlinger og de konsekvenser disse medfører. Dersom vi motiveres av konsekvensene av atferden, vil vi sette ny atferd ut i livet, og overføring av læring funnet sted (Ibid). For å knytte dette til bruken av økt beslutningsmyndighet som en konsekvens av atferden, kan da ansatte som appelleres av beslutningsmyndighet, kopiere atferden og oppnå det samme. I Ringnes ble blant annet økt beslutningsmyndighet ytret som et ønske av flere av intervjuobjektene, noe som kan øke sannsynligheten for at atferden kopieres.

Et eksempel på beslutningsmyndighet fra Ringnes kan være utviklingen av systemet for verktøybytte der et par av de ansatte fikk ansvaret for dette. Denne utviklingen kan også kjennetegnes i det som diskuteres i delproblemstillingen som omhandler aksept for prøving og feiling. I eksempelet med utviklingen av systemet for verktøybytte, fortalte en av de ansatte at dette hadde han og noen kollegaer hatt ansvaret for. Utviklingen av dette systemet inneholdt sannsynligvis prøving og feiling, da de skulle finne nye måter å gjennomføre det på. Buckler hevder at for å kunne være en organisasjon preget av kontinuerlige forbedringer, slik Ringnes ønsker å være, er man avhengig av en kultur som støtter oppunder dette (Buckler 1996). Han nevner et kjennetegn ved kulturen som han kaller oppdagende læring. Dette baserer seg blant

annet på at man eksperimenterer seg frem til nye måter å gjøre ting på (Ibid). Dette kan beskrives om utviklingen av systemet for verktøybytte i Ringnes.

Hvorvidt aksept for prøving og feiling påvirker de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, er lite beskrevet i teorien som er presentert i denne bacheloroppgaven. Oppgaveforfatterne kan imidlertid vise til egen erfaring på området. Ved implementeringen av forbedringstiltaket som oppgaveforfatterne foreslo, oppførte ledelsen seg støttende med tanke på utfallet av forbedringstiltaket. Oppgaveforfatterne opplevde det som motiverende å kunne ha muligheten til å prøve og feile på veien mot å ferdigstille forbedringsforslaget. På grunn av manglende teknisk kompetanse og kunnskap om masseproduksjon, kunne utfallet av forbedringsforslaget være usikkert. Likevel opplevde aldri oppgaveforfatterne mistillit fra ledelsen. Dersom de ansatte som deltok i blant annet utviklingen av verktøybytte erfarte den samme tilliten og støtten som oppgaveforfatterne gjorde i forhold til prøving og feiling, kan det tolkes at de opplevde det som motiverende. Viljen til å gjøre noe lignende igjen kan da være høyere enn ved manglende støtte fra ledelsen. Dette støtter dermed oppunder antakelsen om at aksept for prøving og feiling kan påvirke de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet i positiv retning.

Konklusjon

I denne bacheloroppgaven har hovedproblemstillingen blitt diskutert ved å se på tre delproblemstillinger. For å kunne vise til hva som faktisk har kommet ut av de ulike diskusjonene, er det hensiktsmessig med en konklusjon. En repetisjon av hovedproblemstillingen kan i første omgang være nødvendig:

”Hvordan påvirker ytre motivasjon de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?”

I konklusjonen i den første delproblemstillingen kom det frem at belønninger i utgangspunktet virker positivt på de ansattes ytre motivasjon, og øker engasjementet de ansatte har til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Motivasjonen opprettholdes så lenge belønningene er til stede, men i det øyeblikket de avsluttes, kan motivasjonen falle, slik tilfellet var i Ringnes. Belønninger slik det er fremstilt i denne oppgaven tolkes av oppgaveforfatterne som en kortsiktig løsning, og ingen hensiktsmessig metode dersom formålet er en varig holdning – og atferdsendring.

Konklusjonen i den andre delproblemstillingen beskrev at beslutningsmyndighet kan virke positivt både på den indre og den ytre motivasjonen. Oppgaveforfatterne diskuterte i dette delkapittelet å bruke beslutningsmyndighet som et middel for å stimulere til økt engasjement hos de ansatte i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. I første omgang vil økt beslutningsmyndighet ses på som et utbytte av å vise engasjement, altså som noe som vil stimulere den ytre motivasjonen. Etter hvert vil derimot økt beslutningsmyndighet kunne tilføre arbeidet egenskaper som stimulerer den indre motivasjonen. Oppgaveforfatterne tolker at dette vil kunne føre til en vedvarende atferd – og holdningsendring, i motsetning til bruken av belønninger.

Konklusjonen i den tredje delproblemstillingen som omhandlet prøving og feiling var i stor grad basert på oppgaveforfatternes erfaringer. Oppgaveforfatterne opplevde det som svært motiverende å utforme et forbedringsforslag da ledelsen utviste engasjement og vilje til å la oppgaveforfatterne prøve og feile. Ved å legge erfaringen til oppgaveforfatterne til grunn, kan en slik holdning til prøving og feiling i stor grad påvirke de ansattes motivasjon, og igjen påvirke de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

Ifølge Armstrong og Stephens fungerer det kontinuerlige forbedringsarbeidet mest effektivt dersom det blir en naturlig del av arbeidshverdagen (Armstrong og Stephens 2005).

Oppgaveforfatterne konkluderer med at for å kunne få det kontinuerlige forbedringsarbeidet til å bli en naturlig del av arbeidshverdagen, er man avhengig av en holdning – og atferdsendring. Med andre ord bør målet for en organisasjon som ønsker å fokusere på kontinuerlig forbedringsarbeid være stimulering av den indre motivasjonen, fremfor den ytre motivasjonen. Stimulering av den ytre motivasjonen tolker oppgaveforfatterne som en kortsiktig løsning.

Konklusjonen på hovedproblemstillingen blir som følger. Stimulering av de ulike motivasjonsfaktorene belønninger, beslutningsmyndighet og aksept for prøving og feiling, virker positivt inn på forholdet de ansatte har til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Ytre motivasjon kan øke engasjementet og dermed påvirke forholdet de ansatte har til dette arbeidet. Det som derimot bør presiseres er begrensningen som ligger i det å fokusere på ytre motivasjon. Ytre motivasjon kan kreve en opprettholdelse av ulike motivasjonsfaktorer for å kunne være til stede. Det kan fungere tilfredsstillende i en periode, men det er ingen langsiktig løsning for organisasjoner som ønsker å praktisere kontinuerlig forbedringsarbeid. Kontinuerlig forbedringsarbeid krever som nevnt av blant annet Lean Forum Norge, et langsiktig perspektiv (Forum 2013). Det bør derfor være et mål å stimulere den indre motivasjonen til de ansatte når det gjelder arbeid med kontinuerlige forbedringer. Indre motivasjon er som nevnt mer selvgående og stabil over tid (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Etter å ha arbeidet med denne bacheloroppgaven har det kommet frem flere områder som kunne vært interessante å belyse. Oppgaveforfatterne anser at et fokus på ledelsens påvirkning på de ansattes deltagelse i det kontinuerlige forbedringsarbeidet kunne vært et spennende oppfølgingstema, spesielt med tanke på delegering av beslutningsmyndighet. I denne bacheloroppgaven har fokuset vært på de ansatte, hvorav viktigheten av ledelsen kun sporadisk har blitt nevnt.

Samtidig bør det nevnes at de avgrensningene som er gjort kan ha utelatt interessante aspekter eller viktige områder. Inkluderingen av flere aspekter og områder kunne ha ført til en annen konklusjon på hovedproblemstillingen enn det som oppgaveforfatterne har kommet frem til. Med dette i bakhodet kan man ut fra de metodene, teorien og diskusjonen som er presentert i denne bacheloroppgaven anse konklusjonen som gyldig ut ifra de avgrensningene og metodene som er lagt til grunn.

Litteraturliste

Armstrong, M. og T. Stephens (2005) *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. London: Kogan Page.

Bandura, A. (1986) The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. I: *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), s. 359-373.

Beer, M. og M. D. Cannon (2004) Promise and peril in implementing pay-for-performance. I: *Human Resource Management*, 43(1), s. 3-48.

Bicheno, J. og M. Holweg (2009) *The lean toolbox: The essential guide to lean transformation*. Buckingham, United Kingdom: Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering (PICSIE) Books.

Buckler, B. (1996) A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. I: *The Learning Organization*, Vol. 3 (Iss. 3), s. 31-39.

Busch, T. (1993) *Overføring av læring*, Trondheim Økonomiske Høgskole.

Cateora, P. R., J. L. Graham og M. C. Gilly (2005) *International marketing*: McGraw-Hill/Irwin.

Company, H. M. (2000) *The American Heritage Dictionary of the English Language*. [online]. 4 utg. thefreedictionary.com: Houghton M. Company. URL: <http://www.thefreedictionary.com/trial+and+error> (12.05.13).

Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Deci, E. L. og R. M. Ryan (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., R. Koestner og R. M. Ryan (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. I: *Psychological bulletin*, 125(6), s. 627-668.

Deckop, J. R., R. Mangel og C. C. Cirka (1999) Getting more than you pay for; Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. I: *Academy of Management Journal*, 42(4), s. 420-428.

Forum, L. (2013) *Lean Historien*. [online]. Lean Forum Norge: Lean Forum Norge. URL: <http://www.leanforumnorge.no/lean-operations/lean-historien> (16.04.2013).

Gjøvik, H. i. (2011) *2012-2013 - TEK 2031 -Teknologiledelse*. [online]. hig.no: Høgskolen i Gjøvik. URL: http://hig.no/studiehaandbok/studiehaandboeker/2012_2013/emner/avdeling_for_teknologi_oekonomi_og_ledelse/tek2031_teknologiledelse (08.05).

Heath, C. (1999) On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. I: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), s. 25-62.

Holtskog, H. (2013) Continuous Improvement beyond the Lean understanding. I: *SciVerse ScienceDirect*.

Imai, M. (1986) The key to Japan's competitive success. I: *November*, 1 s. 1986.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.

Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Krafcik, J. F. (1988) Triumph of the lean production system. I: *Sloan Management Review*, 30(1), s. 41-52.

Kuvaas, B. (2005) Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I, *Hvordan kan frynsegoder bli belønning*. Oslo: Cappelen akademisk forl., s. S. 29-51.

Lee, J. og R. Peccei (2007) Lean production and quality commitment: A comparative study of two Korean auto firms. I: *Personnel Review*, 37(1), s. 5-25.

Liker, J. K. (2004) *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

Lin, Y.-G., W. J. Mckeachie og Y. C. Kim (2001) College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning. I: *Learning and Individual Differences*, 13(3), s. 251-258.

Netland, T. H. (2012) XPS: Varige veier til kontinuerlig forbedring. I: *Logistikk & Innkjøp*, [http://www.sintef.no/uploadpages/16211/Netland%20\(2012\)%20XPS-Varige%20veier%20til%20kontinuerlig%20forbedring_Logistikk%20og%20innkj%C3%B8p.pdf](http://www.sintef.no/uploadpages/16211/Netland%20(2012)%20XPS-Varige%20veier%20til%20kontinuerlig%20forbedring_Logistikk%20og%20innkj%C3%B8p.pdf) s. 18-20.

Ohno, T. (2001) *Workplace Management*. USA: Gemba Press.

Olivella, J., L. Cuatrecasas og N. Gavilan (2008) Work organisation practices for lean production. I: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(7), s. 798-811.

Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ringnes (2013) *Fra Bryggeri til konsern*. [online]. [Internet]. URL: <http://www.ringnes.no/omringnes/historie/Sider/Frabryggeritilkonsern.aspx> (07.03.2013).

Ryan, R. M. og E. L. Deci (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. I: *Contemporary educational psychology*, Vol. 25(Iss. 1), s. 54-67.

Shimokawa, K. og T. Fujimoto (2009) *The Birth of Lean*: The Lean Enterprise Institute, Cambridge, MA.

Wang, J. H.-Y. og J. T. Guthrie (2004) Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading, and past reading achievement on text comprehension between US and Chinese students. I: *Reading Research Quarterly*, 39(2), s. 162-186.

Weiner, B. (1992) *Human motivation: Metaphors, theories, and research*: SAGE Publications, Incorporated.

Vedlegg 1

Prosjektplan for Kristine Bratrud og Trine Bråthen

Bacheloroppgave våren 2013

Tema

- Effekten forbedringstiltak har på ansatte

Bakgrunn og mål

Bakgrunn

- Høsten 2011 hadde vi emnet Teknologiledelse ved Høgskolen i Gjøvik. Vi fattet begge interesse for emnet, og da spesielt med tanke på forbedringstiltak. Vi ønsket og utforske dette grundigere og bestemte oss for å skrive vår bacheloroppgave nettopp om dette. Grunnen til at vi valgte Ringnes var at vi hadde forhåndskunnskap om bedriften, samt at vi hadde en intern bekjent.

Hovedmål

- Målet vårt med denne oppgaven er og utforske konsekvensene innføring av forbedringstiltak påfører de ansatte, og hvorvidt våre funn sammenfaller med teorien på området. Vi kommer i hovedsak til å bruke teori omkring begrepet Kaizen.

Delmål

- Delmål er fremstilt i fremdriftsplanen.

Læringsmål

- Forståelse for metodisk arbeid, evne til refleksjon, og evne til systematisk/vitenskapelig vurdering.
- Økt kunnskap omkring forbedringsarbeid og innvirkningen dette har på mennesket.
- Økt forståelse rundt det å arbeide med et prosjekt over tid, i henhold til planlegging, strukturering og samarbeid

Formål

- Formålet vårt med dette prosjektet er å sette fokus på hvordan innføring av forbedringstiltak påvirker mennesker i en bedrift. I dette prosjektet skal vi gjennomføre aksjonsforskning i Ringnes, slik at vi får testet ut teori i praksis.

Forskningskisse

Problemstilling

- Kartlegge hvordan de ansatte påvirkes ved innføring av forbedringstiltak

Definisjon av begreper i problemstillingen

1. Kartlegge

1.1 Informasjonssamling gjennom aksjonsforskning og intervjuer

1.1.1 Aksjonsforskning: Fysisk tilstedeværelse og refleksjon med ansatte hos Ringnes

Bryggeri Gjelleråsen

2. Ansatte

2.1 Faste operatører hos Ringnes Bryggeri avdeling Gjelleråsen på bokslinje 205

2.1.1 Operatør: mann eller kvinne som har sitt arbeid ved en av arbeidsstasjonene ved bokslinje 205. Nærmere presisering av hvilken arbeidsstasjon vi kommer til å se på, kommer senere i prosessen.

3. Påvirkning:

3.1 Fysiske og psykiske oppfattelser hos den enkelte ansatt ved Ringnes Bryggeri Gjelleråsen

3.1.1. Oppfattelser: Tanker og følelser som oppstår grunnet endringer i arbeidsmiljøet

4. Forbedringstiltak:

4.1 En endring eller et tillegg som gjør en prosess forbedret.

4.1.1 Endringer ved bokslinje 205 foreslått av de ansatte

Objektet

- Forbedringstiltakenes påvirkning på de ansatte

Teoretiske variabler

- Fysiske oppfattelser
- Psykiske oppfattelser

Forskningsskisse oppsummert

- Kartlegge hvordan innføring av forbedringstiltak påvirker de ansatte gjennom å se på fysiske og psykiske oppfattelser hos hver enkelt ansatt.

Design

Vi vil bruke kvalitative undersøkelser gjennom uformelle intervjuer med de ansatte i vår forskning og vårt prosjekt vil ha en deduktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen vil ta utgangspunkt i eksisterende teori om forbedringstiltak og sammenligne dette opp mot vår aksjonsforskning.

Analyse

Vår analyse vil utarbeides ut ifra datagrunnlaget vi danner oss etter de uformelle intervjuene med de ansatte ved Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen. Datagrunnlaget vil vi så drøfte opp i mot eksisterende teori om temaet forbedringstiltak.

Prosjektorganisasjon

- Oppdragsgiver
 - Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen ved Rune Økland Eliassen
- Veileder
 - Halvor Holtskog
- Gruppensammensetning
 - Gruppemedlem: Trine Bråthen
 - Gruppemedlem: Kristine Bratrud
- Ansvarsområder
 - Trine:
 - Ansvar for kontakt med Ringnes
 - Innsending av div. dokumenter/mailer til veileder.
 - Ansvar for at gruppa holder gjeldende frister for innleveringer, møter exe.
 - Kristine:
 - Referat fra veiledningsmøter

- Ansvar for utseende og oppsett på alle dokumenter
- Opprettelse og løpende oppdatering av nettside
- Trine & Kristine:
 - Likt ansvar i forhold til administrasjon av gruppa
 - Arbeidslogg

Reglement

§ 1. Respektere oppmøtetider og god arbeidsskikk.

§ 2. Ved uenighet i avgjørelser gjelder konstruktiv diskusjon, evt. rådføring med veileder.

§ 3. Arbeidet skal fordeles jevnt.

§ 4. Bakst eller liknende hver fredag. Ansvar annenhver gang.

§ 5. Arbeidstider: tirsdag til fredag 08:00- 15:30

§ 5.1. Mandag blir avsatt til jobbing med valgfag og stud.ass oppgaver

§ 5.2. Lunsj fra 11:30-12:00 med mulighet for kaffepauser utenom lunsjtid

§ 5.3. Ved avspasering må søknad foreligge dagen før avspaseringsdagen.

§ 6. Ved kjøring deles bensinkostnadene på to.

Etikk

Oppgaven vår og undersøkelsesgrunnlaget vil bli behandlet i henhold til Høgskolen i Gjøvik sin prosjekt kontrakt som er underskrevet av alle parter. I forkant av de uformelle intervjuene, vil vi avklare anonymitetsgraden med intervjuobjektene for å hindre negative konsekvenser som et resultat av vårt arbeide. Vi vil følge god referansebruk for å sikre riktig etisk bruk av våre referanser

Vedlegg 2

Intervjuspørsmål på delproblemstilling 1 og 3 ved gjennomføring av mail – korrespondanse.

Delproblemstilling 1: «Hvilken effekt kan belønninger ha på de ansattes forhold til å delta i det kontinuerlige forbedringsarbeidet?»

- Praktiserer dere belønninger rundt kontinuerlig forbedring i dag?
 - Hvis ja: Hvilket type arbeid blir verdsatt?
 - Hvis ja: Hvilken type belønning?
 - Individbelønning:
 - Gruppebelønning:
- Har arbeidet med kontinuerlig forbedring noe å si for goder som gratis brus/vann, billig kantine, rabatterte priser på drikkevarer?
- Hvis dere ikke har belønninger i dag: Er det ytre ønske eller gitt signaler fra de ansatte om at de ønsker å innføre belønninger (individuellt eller kollektivt) i fht kontinuerlig forbedringsarbeid?
- Hvis dere har hatt belønninger for arbeid med kontinuerlig forbedring, men at disse er fjernet: Hvorfor ble de fjernet?
 - Belønninger blir ofte gitt i forbindelse med at et arbeid skal bli en del av den daglige rutinen - fjernet dere belønningene fordi dere følte at dere hadde kommet dit?
- Kan du nevne konkret hvilke belønninger dere har hatt i forbindelse med kontinuerlig forbedring gjennom årenes løp?
 - Hvordan fungerte disse på motivasjonen til de ansatte?
 - Hvorfor ble de fjernet?
- Hvilken belønning totalt sett har fungert best for å motivere de ansatte til å drive kontinuerlig forbedringsarbeid?

Delproblemstilling 3: «Har aksept for prøving og feiling innvirkning på de ansattes forhold til å delta i arbeid med kontinuerlig forbedringer?»

- Hvordan er Ringnes sitt syn på å iverksette forbedringstiltak uten at man er garantert at de fungerer?

- Hvordan er Ringnes sine rutiner rundt små forbedringer?
 - Må alle ideer ha et business-case før de godkjennes?
 - Må ideen langt opp i ledelsen for å godkjennes?
 - Er det en spesiell beløpsgrense som avgjør om forslaget testes ut og hvor raskt/ enkelt det går før det testes ut?
- Var saksgangen annerledes på det forbedringstiltaket vi kom med annerledes sammenliknet med forslag som de ansatte kommer med?
 - Hvor lang tid er vanlig/ gjennomsnittlig at dere bruker ved forslag fra de ansatte?
 - Har de ansatte kommentert vårt tiltak?
 - Har dere merket noen endring etter at vi var på Ringnes hos de ansatte i forhold til arbeidet og motivasjonen med kontinuerlig forbedring?
- Hvordan vi du si at Ringnes er i forhold til å prøve og feile?
 - Kan små tiltak settes inn uten at man er helt sikkert på at de vil fungere?
 - Kan de ansatte gjøre forbedringer selv som linjeledelsen ikke har godkjent?
 - F.eks å merke opp igjen gulvet: Hvis en ansatt mener at den merkingen som er der i dag ikke fungerer- kan han fjerne gammel merking og legge opp igjen ny uten at ledelsen eller skiftleder/ arbeidsleder har godkjent forbedringen?
 - Kan en ansatt endre sin standard operasjonsplan uten at skiftleder/ arbeidsleder har godkjent dette?
- Har holdningen til å prøve og feile vært den samme hele tiden eller har dette endret seg til at Ringnes har blitt mer/ mindre villig til å prøve og feile?

Vedlegg 3

Intervjuguide brukt i ustrukturerte intervjuer av ansatte ved Ringnes Bryggeri Gjelleråsen

1. Navn, stilling og arbeidsoppgaver
2. Hvordan synes du forbedringsprosessen fungerer?
3. Hvordan opplever du forbedringstiltak og dets påvirkning på arbeidsmiljøet?
4. Hvordan er ditt engasjement rundt forbedringsarbeidet? Er du opptatt av det?
5. Husker du om det har vært noen perioder med større engasjement rundt forbedringsarbeidet enn det er i dag?
6. Hvordan fungerer organiseringen av forbedringsgruppemøtene?
7. Det sies at det har vært et generasjonsskifte i Ringnes. Har dette hatt noen effekt på forbedringstiltak-prosessen?
8. Hva synes du om at det kommer noen utenifra og iverksetter forbedringstiltak?
9. Hvilke lean-verktøy bruker/ser du mest i din hverdag?
10. Har du noen tanker omkring 5s?
11. Har du merket noen endringer i arbeidshverdagen din etter innføring av lean-tankegangen?
12. Hvordan fungerer beslutningsprosessen på bokslinje 205?
13. Hvor bred er din beslutningsmyndighet?
14. Hva gjør deg motivert?
15. Har du hatt noen påvirkningskraft på de målene du jobber mot i det daglige?
16. Opplever du at det du gjør er viktig/avgjørende for produksjonen og måloppnåelsen?
17. Er det motiverende å jobbe i en bedrift som Ringnes? Hvorfor/hvorfor ikke?
18. Hvordan er forholdet til din leder?
19. Føler du at Ringnes er toppstyrt eller praktiserer de en flat struktur?
20. Har du gjort deg noen tanker omkring hvorfor ulike arbeidsoppgaver/stillinger har ulike arbeidsantrekk?
21. Hva synes du om vedlikeholdet i produksjonen? Hvorfor føler du det slik?
22. Er HMS viktig for deg?

23. Er sikkerhetstiltak satt i fokus hos Ringnes, eller praktiseres det skippertak periodevis i løper av året?

24. Hvordan fungerer pauseordningen?

25. Hvilke arbeidsoppgaver har du når det pågår SIP? Kunne du brukt tiden til noe annet, i så fall hva?

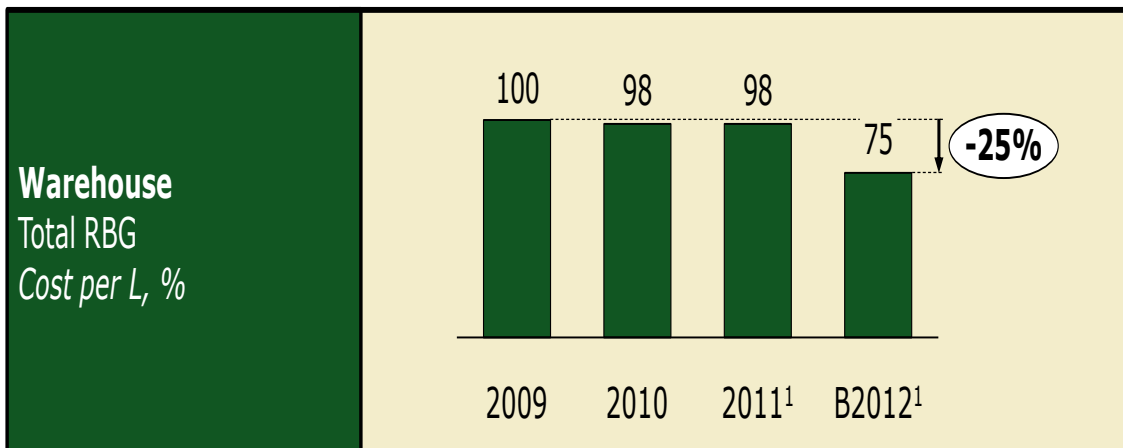
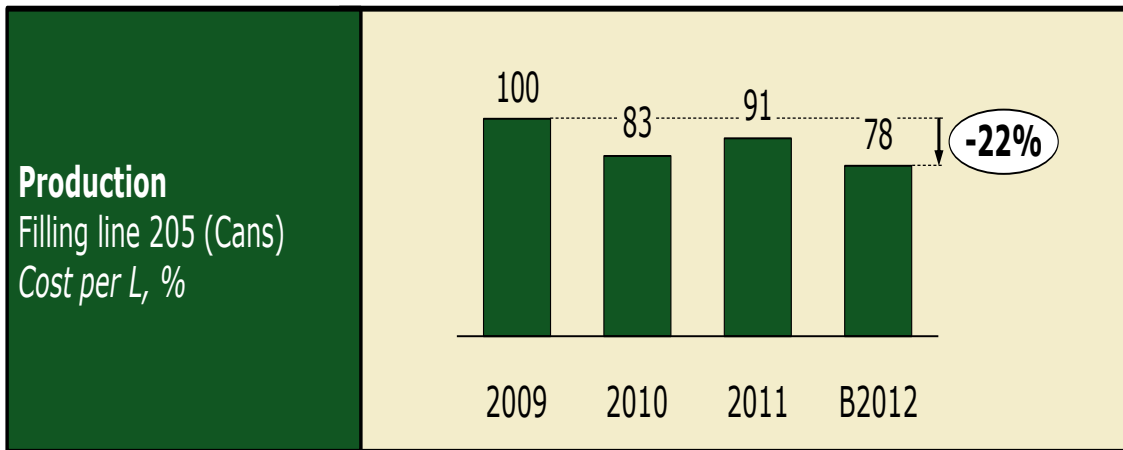
Vedlegg 4

Utdrag fra powerpoint av Rune Ø. Eliassen, Lean Supply Manager, Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen.

Vi har skapt ekstraordinære resultater innenfor en rekke Lean-områder ...



Indexed cost development examples (2009 = 100)



¹ Including effects from Automatic Picking System (APS)

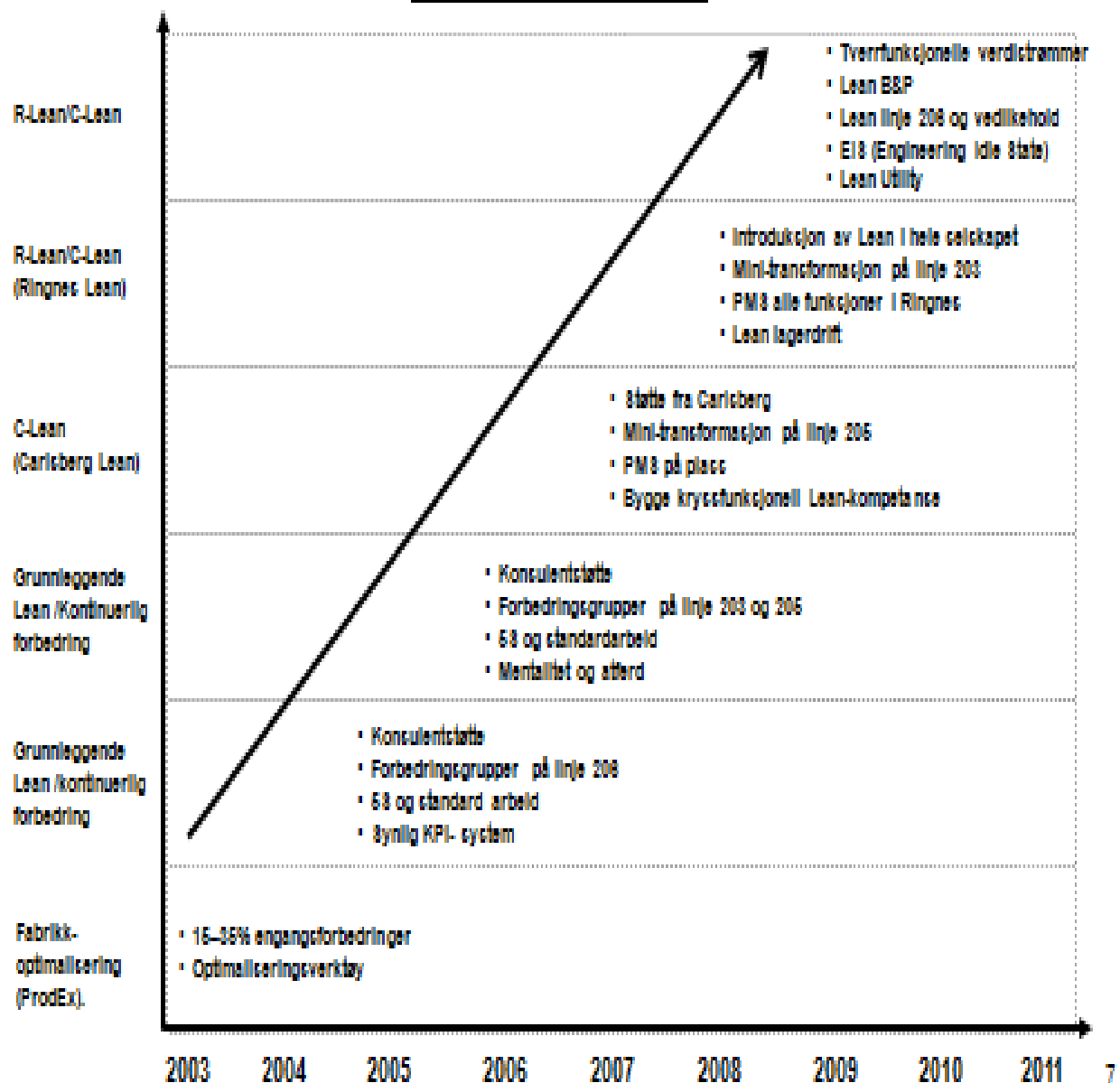
Vedlegg 5

Utdrag fra powerpoint av Rune Ø. Eliassen, Lean Supply Manager, Ringnes Bryggeri, Gjelleråsen

Utviklingen av Lean i Ringnes har foregått stegvis fra lokal implementering til tverrfunksjonelt fokus



Lean-reisen i Ringnes



Vedlegg 6

Utdrag av poerpoint av Rune Ø. Eliassen, Lean Supply Manager ved Ringnes Bryggeri Gjelleråsen.

... men det viktigste suksesskriteriet har vært forbedringsgrupper

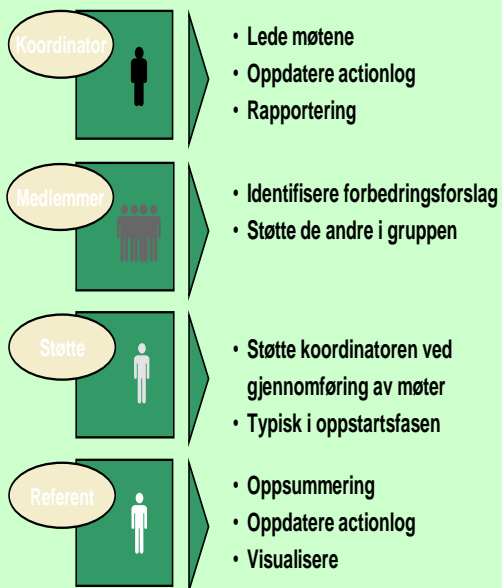


Hvorfor forbedringsgrupper?

- Involvering og ansvarliggjøring
- Eierskap til endringer
- Anerkjennelse
- Utvikling av medarbeidere
- Kompetansedeling
- Forbedring av standard



Organisering - forbedringsgrupper



En typiske forbedringsgruppe består av 3-5 personer. De avholder møter 1-2 ganger i måneden, eller så ofte som nødvendig. Hver gruppe har sitt eget 5S område.

Vedlegg 7

Business - case for nye rekkverk på transportbånd mellom avskraper og vakuum - transportør på bokslinje 205

I følge ansatte på bokslinje 205 er det et svinn på 3-4 sekker med tombokser pr produksjonsdøgn. Vi har telt en full sekk til å inneholde 270 á 0,33l bokser. Imidlertid har vi observert mindre svinn de dagene vi har vært på Ringnes. På grunn av dette legger vi opp tre alternative caser som viser når en investering på 26.500.- vil nå break - even.

Case 1:

- 3 sekker per døgn á 270 boks= 810 boks per døgn eller 33,75, tilnærmet 34 boks pr time.
- Besparelsen per dag blir 810 boks * 0,90 kroner= 729 kroner per døgn.

Break - even kommer da etter: $26.500 \text{ kr} / 729 \text{ kr} = \underline{36,35}$, tilnærmet 37 produksjonsdager

Eller $(36,35 * 24)$ 872,4 produksjonstimer.

Case 2:

- 2 sekker per døgn á 270 boks= 540 boks per døgn eller 22,5, tilnærmet 23 boks pr time.
- Besparelsen per dag blir 540 boks * 0,90 kroner= 486 kroner pr døgn.

Break - even kommer da etter: $26.500 \text{ kr} / 486 \text{ kr} = \underline{54,52}$, tilnærmet 55 produksjonsdager.

Eller $(54,52 * 24)$ 1308,48 produksjonstimer.

Case 3:

- 1 sekk per døgn á 270 boks= 270 boks per døgn eller 11,25, tilnærmet 11 boks pr time.
- Besparelsen per dag blir $270 \text{ boks} * 0,90 \text{ kroner} = 243 \text{ kroner}$ per døgn.

Break - even kommer da etter: $26.500 \text{ kr} / 243 \text{ kr} = 109,05$ produksjonsdager

Eller $(109,05 * 24) 2617,2$ produksjonstimer.

Vi mener at det å bytte ut gjerdene langs linja vil kun rette et symptom, men ikke løse rotårsaken. Om det å bytte ut gjerdene vil løse hele problemet er uvisst, men vi har tro på at det vil minske boks-svinnet. Vi tenker at å bytte gjerdene og i tillegg flytte fotocella som regulerer når neste lag med boks skal komme ut på avskraperen er en optimal løsning. Som tidligere nevnt mangler vi per 21.03.13 å teste ut flytting av fotocelle når det kjøres 0,5l boks.

I denne businesscasen har vi ikke telt med boks som velter på båndet og faller ned i vakuumtransportøren. Kan man hindre at boks faller på båndet vil man i tillegg til boks som faller av linja ha en innsparing her.

Som nevnt over har vi observert at det varierer veldig fra døgn til døgn hvor mye boks som velter på linja. Vi tenker at case 2 er det mest sannsynlige scenarioet hvis man ser på antall boksvelt i snitt per døgn. Det vil da si at en kostnad på 26.500 kroner til å modifisere gjerdene vil være innspart etter 55 produksjonsdager eller 1308 produksjonstimer.