Anders Junior Lindström
Josefin Evegren

Meningsskapande inom Uddeholm Tooling AB

Sensemaking within Uddeholm Tooling AB

Företagsekonomi
D-utbildningsarbete

Datum/Termin: 070608
Handledare: Margareta Bjurklo
Förord
Vi vill inleda uppsatsen med att uppmärksamma vår tacksamhet för Uddeholm Tooling AB; i synnerhet Ellen Scott, Peter Seiser och medarbetarna i Terminalen. Vi har er att tacka för vårt uppsatsämne och för att ni har inspirerat oss genom ert egna engagemang och välvillighet.

Vi vill även tacka vår handledare Margareta Bjurklo som dels initierat kontakten med Uddeholm Tooling AB, dels varit ett gott stöd och god hjälp i vårt arbete.

Karlstad den 8 juni 2007

_________________________ _________________________
Anders Junior Lindström Josefin Evegren
Sammanfattning

År 1668 anlades Uddeholms första järnverk i Värmland och år 1873 grundades företaget Hagfors Järnverk. Sedan dess har företaget varit verksamt, idag under namnet Uddeholm Tooling AB. De senaste decennierna har konkurrensen på världens stålmarknad tilltagit och behovet av att vara produktiv är idag avgörande för Uddeholm Tooling AB:s överlevnad och välgång. Företaget ser sina anställda som sin viktigaste resurs för att möta den härda konkurrensen. Således måste de anställda involveras och engageras i företagets produktivitetssträvan, som ett led i det implementerar Uddeholm Tooling AB ett förbättringsarbete, där Ordning och Reda är den första etappen.

I företagets förbättringsarbete har vår ansats varit att kvalitativt undersöka och problematisera medarbetares meningsskapande kring Ordning och Reda. Vi har valt att begränsa vår studie till medarbetarna i en av Uddeholm Tooling AB:s enheter; Terminalen, där vi har observerat och intervjuat delar av personalen kring förbättringsarbetet.

Abstract

As early as 1668 the first ironworks were established in Värmland and since 1873 the enterprise has been located in Hagfors, now known as Uddeholm Tooling AB. Decisive for the survival of the business is to stress productivity in the fierce competition among the world’s producers. The employees are seen as the enterprise most valuable resource in its fight for survival and profitability. Therefore their participation is important in any improvements within Uddeholm Tooling AB. To improve the competitiveness of the enterprise, Uddeholm Tooling AB implemented Ordning och Reda, as the first step of four to become more productive.

We have made a qualitative study, aiming to concretize the understanding of the employees’ sensemaking regarding the work improvement Ordning och Reda. Our study is limited to one unit within Uddeholm Tooling AB; the Terminalen, where we have observed and interviewed the employees concerned.

By nature, people try to make sense of every alterations and new situations. In this case the employees make sense and create interpretations concerning the improvement Ordning och Reda. Our study stresses the importance of a transformed message based on the knowledge and awareness of the significance of organization culture and institutions. We argue that this is a crucial part of the creation of a uniformed meaning between parties. Within Uddeholm Tooling AB we have discovered a discrepancy among management and employees sensemaking about Ordning och Reda. Different social realities, based on cultural and institutional contexts, seem to conduct diverse interpretations.
Innehållsförteckning

1. Inledning ......................................................................................................................... 7
   1.1 Problemdiskussion ........................................................................................................ 7
   1.2 Problemformulering ..................................................................................................... 8
   1.3 Syfte .............................................................................................................................. 8
   1.4 Avgränsning ................................................................................................................ 8

2. Metod .............................................................................................................................. 9
   2.1 Abduktiv ansats .......................................................................................................... 9
   2.2 Kvalitativ metod ......................................................................................................... 9
   2.3 Insamlad data ............................................................................................................. 9
   2.4 Observationer ............................................................................................................. 10
   2.5 Kvalitativa intervjuer ............................................................................................... 11
   2.6 Intervjuurval ............................................................................................................. 11
   2.7 Val av intervjuemetod samt intervjuöfbarande ....................................................... 11
   2.8 Kategorisering .......................................................................................................... 12

3. Observation Ordning och Reda ..................................................................................... 14
   3.1 Förbättringsavarbetet Ordning och Reda .............................................................. 14
   3.2 Utbildning Ordning och Reda .................................................................................. 14

4. Teori ............................................................................................................................... 19
   4.1 Meningsskapande ....................................................................................................... 19
   4.2 Meningsgivande ......................................................................................................... 21
      4.2.1 Legitimitet ............................................................................................................ 21
      4.2.2 Kommunikation .................................................................................................. 22
   4.3 Organisationskultur ................................................................................................... 23
      4.3.1 Organisationsidentitet ..................................................................................... 23
   4.4 Institution .................................................................................................................... 24
      4.4.1 Institution i organisationer ............................................................................... 25

5. Intervjuer Ordning och Reda ......................................................................................... 27
   5.1 Åsikt ............................................................................................................................. 27
   5.2 Meningsgivande ......................................................................................................... 28
   5.3 Organisationskultur .................................................................................................. 30
   5.4 Institution ................................................................................................................... 31

6. Analys ................................................................................................................................ 32
   6.1 Åsikt ............................................................................................................................. 32
   6.2 Meningsgivande ......................................................................................................... 33
   6.3 Organisationskultur .................................................................................................. 35
   6.4 Institution ................................................................................................................... 36
   6.5 Meningsskapande ..................................................................................................... 38
Innehållsförteckning

7. Slutsats ................................................................................................................................. 40

8. Trovärdighetsdiskussion ..................................................................................................... 41
   8.1 Observationer ....................................................................................................................... 41
   8.2 Intervjuer ............................................................................................................................. 41
   8.3 Återkoppling ......................................................................................................................... 42
   8.4 Självkritik ............................................................................................................................ 42

Källförteckning ......................................................................................................................... 43
Inledning

1. Inledning

År 1668 anlades Uddeholms första järnverk i Värmland och år 1873 grundades företaget Hagfors Järnverk. Sedan dess har företaget varit verksamt, nu under namnet Uddeholm Tooling AB. Idag är företaget ledande på världsmarknaden som utvecklare, tillverkare och leverantör av verktygsmaterial samt tillhörande service. Företagets produkter exporteras till över 100 länder och sedan år 1991 ingår Uddeholm Tooling AB i den österrikiska börsnoterade koncernen Böhler-Uddeholm AG. Koncernen har sitt säte i Wien och innefattar ca 13 700 anställda, varav ungefär 840 personer har Uddeholm Tooling AB i Hagfors som arbetsplats (Uddeholm Tooling AB, 2007).

Uddeholm Tooling AB är ett företag verksamt i en ytterst konkurrensutsatt industri. I en tid med höga energi-, transport- och lönekostnader i förhållande till tillverkare i andra länder, befinner sig företaget idag i en ytterst prekär situation. Utan någon realistiskt chans att konkurrera prissatsamt på världsmarknaden för verktygsmaterial, står företagets överlevnad till att konstant vara industriledande gällande kvalitet och innovation vid tillverkning. Uddeholm Tooling AB måste av denna anledning även upprätthålla en företrädelsevis exceptionell produktivitet i verksamhetens samtliga enheter.

Slaget om framtiden avgörs inte av vem som har de bästa maskinerna, utan av vem som har den bästa personalen.

Den bästa personalen betyder medarbetare som är öppna för förändring, ständigt lär sig nya saker, arbetar tillsammans och lär av varandra.

(Uddeholm – grundläggande information förbättringsarbete s.4, 2007)


1 Problemdiskussion

Avgörande för Uddeholm Tooling AB:s framtid, är att förbättringsarbetet verkligen implementeras och utförs i samtliga enheter på ett, från ledningshåll1, planerat och önskvärt sätt. Det krävs att samtliga medarbetare förstår allvarlighet av företagets situation samt betydelsen av hur förbättringsarbetet kan bidra till överlevnad och fortsatt lönsamhet för Uddeholm

---

1 Med ledning avser vi i denna uppsats menar vi Uddeholm Tooling AB:s chefer och i synnerhet de som varit involverade i framtagningen av förbättringsarbete.
Inledning

Tooling AB. Varje medarbetare bör även inse hur de tillsammans kan medverka till att företaget blir mer produktivt och det krävs att meningen kring dessa faktorer är gemensam för samtliga medarbetare. Att ledningens budskap gällande förbättringsarbetet, Ordning och Reda, är utformat på ett sätt som gör det möjligt för medarbetarna att skapa likartad mening för problemet är avgörande och kräver därför eftertanke samt noggrann planering. Att göra Uddeholm Tooling AB mer produktivt har sålunda att göra med meningsskapande, vilket kan beskrivas som människors sätt att skapa associationer för situationer med tidigare kunskap och nya upplevelser som utgångspunkt (Weick, 1995).

1.2 Problemformulering
Vilket meningsskapande finns angående förbättringsarbetet Ordning och Reda hos medarbetare inom Uddeholm Tooling AB?

1.3 Syfte
Vår magisteruppsats syftar till att belysa medarbetarnas meningsskapande angående förbättringsarbetet Ordning och Reda i Uddeholm Tooling AB:s enhet Terminalen.

1.4 Avgränsning
Uddeholm Tooling AB är ett stort företag med många enheter och anställda och därför skulle det med anledning av uppsatsskrivandets tidsbegränsning vara omöjligt att studera hela verksamheten. Vi har med anledning av detta valt att avgränsa oss till två arbetsgrupper vilka är verksamma i enheten Terminalen.
Metod

2. Metod
Nedan presenterar och beskriver vi de beslut vi tagit angående uppsatsens tillvägagångssätt.

2.1 Abduktiv ansats

2.2 Kvalitativ metod
Vi ser vårt val att förhålla oss till en kvalitativ studie som en självklarhet eftersom det vi studerar är något så abstrakt implicit och subjektivt som meningsskapande. De begränsningar som kännetecknar en kvalitativ metod är att informationen om livsvärden och uppfattningar som undersökaren ges kommer från relativt få källor (Jacobsen, 2002). Å andra sidan får vi, genom en kvalitativ metod, en närhet till källan för vår insamlade data (Holme & Solvang, 1997) vilket kan bidra till att vi får en mer korrekt uppfattning av vad vi studerar. En kvalitativ metod syftar även till att bryta ned en generell helhet till att fokusera endast en beståndsdel (Starrin & Svensson, 1994) vilket passar vår förhoppning med denna uppsats; att beskriva meningsskapandet bland medarbetarna i Terminalen på Uddeholm Tooling AB.

2.3 Insamlad data
Vid insamling av data finns två typer av informationskällor, vilka benämns primärdatal och sekundärdata. Primärdatal baseras på information som samlats in av forskaren för första gången. Dessa data kan bland annat samlas in genom observationer, intervjuer och frågeformulär (Jacobsen, 2002). I vårt arbete har vi samlat in primärdatal i form av två observationer samt sju kvalitativa intervjuer gällande utbildning av förbättringsarbete Ordning och Reda.
Metod


2.4 Observationer

Informationsinsamling genom observationer innebär att studera människor och deras beteende i skilda situationer (Jacobsen, 2002). Till skillnad från intervjuer finns, vid observationer möjlighet att inte bara registrera människors explicita agerande i form av tal utan även beteende i form av kroppsspråk och fysisk aktivitet (Fangen, 2005; Jacobsen, 2002). Med tanke på uppsatsens syfte, har vi funnit det lämpligt att studera medarbetarna på Uddeholm Tooling AB genom observationer eftersom denna typ av informationsinsamling kan ge oss värdefull underrättelse om deras egentliga förhållningssätt till studerat fenomen. Observationerna har även gett oss möjlighet att studera medarbetarnas relation såväl till varandra som gentemot ledning. Vi har vid de två observationstillfällena haft en öppen utgångspunkt, vilket innebär att de studerade människorna varit medvetna om vår roll som iakttagare. I enlighet med Fangens (2005) resonemang har vi inför varje observation presenterat oss samt vårt syfte med att besöka och iakta utbildningen, detta för att skapa en så avslappnad stämning som möjligt hos de studerade.

Till största del har vi genomfört våra observationer på avstånd, men om situationen har krävt delaktighet på så sätt att medarbetare har tilltalat och velat involvera oss, har vi tillfälligt förbundit oss till detta. Observationstillfällena har ägt rum dels på medarbetarnas arbetsplats; enheten Terminalen och dels i en, för medarbetarna, främmande miljö i form av ett konferensrum där utbildning kring förbättringsarbetet Ordning och Reda har ägt rum. Längden för våra observationer har varit ungefär tre timmar vardera; den tid som utbildning samt genomgång av medarbetarnas arbetsplats har krävt. Vi fick, innan utbildningarnas påbörjades, möjlighet att själva välja vilken eller vilka observationer vi ville genomföra. Vårt val att följa utbildningen för grupper i avdelningarna Sampack och Containerlastning, i Terminalen, baseras på att dessa grupper var två av de första som utbildades gällande förbättringsarbetet, Ordning och Reda. Vidare anser vi det lämpligt att studera två gruppers beteende eftersom vi då har möjlighet att se återkommande tendenser såväl som skillnader dels mellan grupperna men även mellan deras individer.

Som tidigare nämnts, var observationerna ett första led i att samla in primärdata kring medarbetarna och förbättringsarbete i Terminalen, varför vi vid de senare intervjuerna hade träffat samtliga respondenten tidigare. Vi ser tydliga positiva följder av att ha medverkat som observatörer vid utbildningen Ordning och Reda tillsammans med våra intervjuade respondenten. Vår uppfattning är respondenten intog en relativt avslappnad inställning kring våra intervjuer, vilket vi till stor del tror beror på att de kände igen oss samt har en viss vana i att deltagande vid studier gjorda från Karlstads universitet. Vissa av respondenterna hade vi till och med samtalat med under observationerna och vi förmodar att vår närvaro vid dessa tillfällen underlättade såväl för respondenterna som för oss i vårt förhållningssätt till varandra under intervjuerna.
2.5 Kvalitativa intervjuer

I den fokuserande intervjun behandlas i förväg fastställda ämnen som sedan analyseras i förhållande till studiens fenomen (Darmer & Freytag, 1995). Denna typ av intervju har vi praktiserat vid våra sex intervjuer med medarbetare som arbetar på Terminalen i Uddeholm Tooling AB. Dessa personer ger oss ingen klar informationsbild av Ordning och Reda men kan ge en subjektiv bild av hur det uppfattas i verksamheten. Vid dessa intervjuer lämpar det sig att formulera frågor där svaren ger oss en uppfattning snarare än information. Teori, empirisk sekundärdatabäcker, vår två observationer samt en förklarande intervju har legat till grund för hur de fokuserande intervjufrågorna har formulerats. Även intervjuen med Peter Seiser kan benämna som fokuserande eftersom alla individer har subjektiva åsikter. Dessutom har vi vid intervjun med Peter Seiser haft ett intresse i att kartlägga hans uppfattning och ståndpunkt i förhållande till studerat fenomen.

2.6 Intervjuurval


2.7 Val av intervjumetod samt intervjuuförfarande
Intervjuer kan struktureras olika hårt (Darmer & Freytag, 1995) och i vårt fall har vi, både vid den förklarande och de fokuserade intervjuerna, valt att ha en relativt låg grad av strukturering. Den låga struktureringen har således inneburit att vi genom öppna frågor kring förbättringsarbeit Ordning och Reda har försökt undvika givna svar och låtit respondenterna prata fritt kring ämnet. Följfrågor har varit vårt sätt att leda intervjuerna vidare och mot, för


2.8 Kategorisering

Att kategorisera empirisk data innebär att gå från enskilda datakällor till de särskilda fenomen som data tar upp och belyser, vilket underlättar att ge en överblick av skilda fenomen i studerat intervjumaterial. Kategorisering kräver två faser av sammanställning vilka är att skapa relevanta kategorier utifrån förfogad data, för att sedan hänföra gjorda observationer samt intervjuer till framtagna kategorier (Jacobsen, 2002).

Vid våra observationer har data, i enlighet med Fangens (2005) resonemang, samlats in i form av fältanteckningar från oss båda. Efter varje observationsstillfälle har vi så snart som möjligt, utvecklat och kompletterat våra anteckningar för att fånga upp de många intrtryck vi upplevde under våra iakttagelser. Vi har därefter läst varandras anteckningar och sinsemellan diskuterat kring upplevelser och intrtryck gällande våra observationer vid utbildningsstillfällena för Ordnung och Reda. Tillsammans har vi sedan skapat en förståelse för vad vi iakttagit, genom


Vid vår bearbetning samt analysering av material som vi samlat in från våra observationer och intervjuer, har vi funnit återkommande företeelser vilka har förts samman till ett antal kategorier vilka har spått samtliga till relevant teori funnit intressanta för vår studie. För att förmedla den känsla vi själva erhåll angående förbättringsarbete Ordning och Reda och medarbetarna i Terminalen under observationerna, har vi valt att placera vår observationsberättelse som ett eget kapitel innan teori och intervjuer. Vi tror att detta upplägg är ett bra sätt att som läsare få förståelse och uppfattning om vad som studerats och menar även att denna strukturerande belyser vårt abduktiva angreppssätt att förhålla oss till och samla in data kring förbättringsarbete Ordning och Reda samt meningsskapande. Vi har även försökt anpassa de teoretiska, empiriska och analytiska avsnitten till att ge en så koherent framställning som möjligt.

Vi är medvetna om att all information som ges såväl empiriskt som teoretiskt, i direkt mening inte behandlas eller problematiseras i vår analys. Dock menar vi att även det som inte explicit belyses, fyller sin funktion i arbetet då det ger grund till förståelse och insikt i förhållande till de delar som vi berör i analysen.
3. Observation Ordning och Reda

Under två tillfällen har vi deltagit i medarbetarna i Terminalens utbildning kring förbättringsarbetet Ordning och Reda. Vår tolkning kring de båda observationerna är att såväl presentationen kring förbättringsarbetet som våra egna iakttagelser var likartade vid utbildningsstillfällena.

3.1 Förbättringsarbetet Ordning och Reda

Utbildningen har vid våra observationstillfällen presenterats för medarbetare verksamma i avdelningarna Sampack och Containerlastningen i enheten Terminalen. Förmedlare av budskapet har varit Ellen Scott och Ola Axelsson, vilka i sina roller som underlättare har till uppgift att hjälpa och stödja Terminalens arbete med förbättringsarbetet. Den inledande fasen har under de båda observationerna varit att för medarbetarna beskriva och förklara Uddeholm Tooling AB:s lönsamhets situation. Trots att företagets, historiskt sett, högsta lönsamhet ägde rum år 2006 betonar underlättarna nödvändigheten av att företaget ständigt förbättrar sig. De poängterar även att företagets årliga kostnadsökning är 45 miljoner kronor och att det inom fyra år inte kommer återstå något positivt resultat utan förbättringar i verksamheten. Smartare produktion ska, enligt presentatörerna, lösa de framtidiga lönsamhetsproblemen och tillsammans med övriga tre etapper har Ordning och Reda som målsättning att bibehålla företagets lönsamhet genom ständigt ökad produktivitet.

Utgångspunkten i Ordning och Reda är att medarbetarna genom sortering, systematisering, städnings, standardisering och säkerställning ska ta det initiala steget till verksamhetens produktivitetsförbättring samt lägga grunden för implementeringen av efterföljande etapper. Medarbetarna ska således analysera behovet av de verktyg, material och hjälpmedel som används på arbetsplatsen, i detta fall enheten Terminalen. Genom att sortera dessa under olika kategorier, bedöms tingens nödvändighet i medarbetarnas dagliga arbetsutövande. Sorteringen följs av en systematisering av vad som är nödvändigt på arbetsplatsen men även systematisering av tingens placering. Det tredje steget, städnings, syftar till att visualisera gjorda förändringar och att underlätta överblick för det arbete som tidigare gjorts och standardisering, vilket är nästkommande steg, avser att ge en självklarhet kring medarbetarnas tankar om viss placering av verktyg och material. Det bör, när detta steg genomförts, inte råda något tvivel eller förvirring gällande var något hör hemma, allt på arbetsplatsen ska ha sin plats. Som sista steg ska de tidigare gjorda åtgärderna säkerställas, vilket medför en överblick och återkoppling kring vad som gjorts på arbetsplatsen gällande Ordning och Reda. Säkerställningen möjliggör även korrigerings av tidigare steg.

3.2 Utbildning Ordning och Reda


Ola visar upp förbättringstrapporna och de etapper som deltagarna ska gå igenom under den rådande förändringsprocessen. Det handlar om att stegvis göra förbättringar i daglig produktion och Ordning och Reda presenteras som ett första steg i riktningen mot att få företaget bli mer produktivt. Vår uppfattning är att både underlättorna och deltagarna tappar kopplingen, vilken är central för förbättringsarbete, näst intill sekunden efter att det nämns. Som ett andra steg i förbättringsarbete finns standardisering där syftet är att säkra leveranser i form av leveransmöten och skiftavstämning. En medarbetare bryter in här och påpekar att leveransöverlämning inte existerar på Containerlastningen. Peter tar nu till orda och berättar att ett av deras redan existerande system innefattar överlämning mellan skiften och nu är det många som lyssnar betydligt mer intresserat än när Ellen eller Ola talar.

Ola styr fokus mot vad som står på dagordningen; Ordning och Reda. En första kommentar kommer direkt, den är av föröjligande karaktär. Om det är någon på Uddeholm Tooling AB som upprättar Ordning och Reda så är det dessa medarbetare, som får åka runt och leta rätt på borttappat material. Deltagaren menar att det aldrig kommer bli Ordning och Reda på företaget, det har de försökt att få till stånd i tio år. Utspellet är över och underlättorna fortsätter med utbildningen utan att kommenterar det, de verkar inte veta vad de ska säga. Det har bara gått någon minut sedan diskussionen och medarbetarnas uppmärksamhet och koncentration är redan som bortblåst. Ola och Ellen talar om att det är viktigt att jobba i grupp, men vi uppfattar inte att de säger något om huruvida medarbetarna redan gör något av det föreslagna. Nu, nästan halvvägs in i utbildningen tar en första medarbetare upp informationshäftet och bläddrar sakta igenom det; det ser ut som att han ser rakt igenom papperna. Syftet med hans bläddrande verkar vara att bedöma hur lång tid det är kvar av
Observation


Det presenteras att deltagarna tillsammans ska göra förändringar, minst en i veckan. Församlingen rycker till: ”Premieras vi om vi kommer med förbättringar?” Frågan hänger lite i luften innan Ola påpekar att det går ju alltid att lämna in förslag till framtidsbanken som vanligt. Peter tar vid och menar att det nu är frågan om mindre förändringar, kommer större till så är det klart att de ska lämnas in för premiering. Uppmärksamheten försvinner lika snabbt som den kom.


Ellen redogör för vilka hjälpmedel gruppen har att förfoga över i sitt arbete med Ordning och Reda. Hon talar även om att den tavla som medarbetarna ska använda för att dokumentera förbättringsarbetet ännu inte har kommit men är beställd. En medarbetare suckar menande till en annan och en av de mest ointresserade medarbetarna påpekar att de redan har en tavla som ingen varken använder eller tittar på. Flera medarbetare fyller i och menar att de vet vad de gör i sitt arbete och att en tavla bara innebär mer tid att skriva på papper och mindre tid till att arbeta. Alla medarbetare ser ut att ha eller uttalar en negativ åsikt kring det ökade pappersarbetet och tavlan. Även Peter erkänner att han till viss del också känner sig negativt inställd till den nya situationen men påpekar att det blir vad man gör det till. Så gott som samtliga medarbetare är engagerade i diskussionen och de låter eniga om att tavlan bara är onödig. Känslan av medarbetarnas oförståelse för hela utbildningen gör sig påtaglig och det

Ellen eller Ola frågar medarbetarna om de har hört något om Sampacks reaktioner gällande utbildningen och förbättringsarbetet. ”Ja, men bara negativt” skrattar någon. Flera drar på munnen och börjar prata om en container som tidigare varit full av lastbilschaufförers skräp, men som nu har tömts som följd av Ordning och Reda.


Peter frågar medarbetarna om vad de tycker så långt; känns det rörigt? Flera medarbetare verkar vara irriterade över att utbildningen förlagts till en tisdag, som är en av de stressigaste dagarna i veckan. Ola menar att det har varit upp till Peter att planera in en lämplig dag, men säger vidare att man ”måste ge tid för att få tid”. Flera medarbetare menar att de får ta förbättringsarbetet i den takt de hinner, det viktigaste är ju trots allt att inte komma efter i produktion. En medarbetare som ska arbeta följande kväll, beklagar sig över att det kommer

---

2 Vi har valt att kalla denna medarbetare vid X, då uppsatsen inte avser att fokusera på specifika individer i Terminalen
3 Vi har valt att kalla denna medarbetare vid Y, då uppsatsen inte avser att fokusera på specifika individer i Terminalen

För att konkretisera dagens utbildning till verklighet, visar Ola och Ellen ett antal bilder som de tycker hör till förbättringsarbetet i Terminalen. De flesta tittar intresserat på bilderna och samtal om dessa kommer igång. ”Det är så vi vill ha det”, säger en medarbetare varför Peter påpekar att det måste vara lättare att ha allt på ett ställe när ni sopar. ”Det har vi aldrig gjort”, säger medarbetaren och Peter replikerar att det kanske är dags nu. Diskussionen följs av skratt från en och annan medarbetare.

4. Teori
Meningsskapande i allmänhet samt i förhållande till organisationer i synnerhet, är ett komplext och problematiskt ämne som kan angripas på flera sätt. Vi har, i ett försök att underlätta förståelse för såväl oss som för läsare, utformat en figur som beskriver våra tankar kring begreppet. Följande teoriavsnitt belyser och vidareutvecklar figurens logik samt förstärker den komplexitet som råder kring meningsskapande. På grund av komplexiteten och interaktiviteten mellan begreppen som vi försöker redogöra för, finns det ingen given ordning av dess framställning, utan de måste ses tillsammans i ett övergripande sammanhang.

Figur 1. Meningsskapandets kontextuella situation.

4.1 Meningsskapande
funktion som bekräftare och försvar för den tidigare handlingen (Ravasi & Schultz, 2006; Weick, 1995).


Det är inte bara individers handlingar eller oväntade situationer som påverkar meningsskapande, förhållandet mellan dessa faktorer kan även vändas. När en situation leder till meningsskapande, kan denna process i sin tur leda till att den meningsskapande individen eller gruppen skapar en situation. På så sätt skapar handlingar och situationer meningsskapande, precis som meningsskapande i sin tur skapar handlingar och situationer (Weick, 1995).

emellan leda till att en och samma situation upplevas på skilda sätt beroende på studerad enhet i en organisation (Mills, 2002; Von Platen, 2006; Weick 1995).

4.2 Meningsgivande


4.2.1 Legitimitet


De faktorer som motiverar viljan att påverka meningsskapande hos andra är enligt Maitlis och Lawrence (2007) olikartade beroende på studerad persons position i organisationer. Medarbetare motiveras till att påverka meningsskapande när de stöter på problem eller situationer som de anser är betydelsefulla för dem själva och sin organisation. Även när medarbetare känner otillräckligt stöd från ledning i utmanande situationer, sporras de till att vilja påverka att en rimlig lösning och förståelse växer fram i verksamheter. Dock finns det
inte möjlighet för samtliga medarbetare att ge inverkan på meningsskapande i organisationer. Acceptans hos andra om att ha expertis inom rörande område eller legitimitet i tillhörande verksamhet krävs för att medarbetares aktiviteter ska ha inverkan på andras meningsskapande (Maitlis & Lawrence, 2007). En vanlig uppfattning är att chefer och ledning har såväl vilja som åliggande att påverka meningsskapande i organisationer som en följd av deras ställning i verksamheter, men Maitlis och Lawrence (2007) menar att det även finns faktorer som stimulerar dessa till att i större utsträckning än normalt agera som påverkare för meningsskapande. Då ledning och chefer upplever situationer som motstridiga eller oberäkneliga i organisationer eller när dessa ser att medarbetare påverkar varandra till mening som inte motsvarar organisationens övergripande syften, stimuleras de särskilt mycket till meningssjungande (Maitlis & Lawrence, 2007). Förutsättningar för att chefer och ledning ska kunna påverka medarbetares meningsskapande är att de anses vara kunskapsmässigt insatta i den aktuella situationens problematik samt att de betraktas som effektiva och presterande i sina respektive yrkesroller.

4.2.2 Kommunikation


4.3 Organisationskultur


4.3.1 Organisationsidentitet
Enligt ett organisationsteoretiskt synsätt formas organisationsidentitet utifrån medarbetares gemensamma värderingar och uppfattningar om organisationen som helhet samt vad den står för (Von Platen, 2006). Organisationsidentitet kan med andra ord ses som självcentrering av organisationers egenskaper och kultur (Hatch, 2002). Organisationers högsta chefer har


*Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are transported by various carriers – cultures, structures, and routines – and they operate at multiple levels of jurisdiction.* (Scott s.33, 1995)


### 4.4 Institution

Wittgenstein och Winch (i Tengblad, 2006) menar att aktörers handlande måste uppfylla två kriterier för att betraktas som meningsfullt; först måste de kunna ge en förnuftig förklaring till sitt handlande och för det andra förbinda sig att handla likartat vid en liknande situation. Dessa normer reglerar människors handlande och ses med tiden som självlara. Anledningen
till att institutioner skapas beror på människors önskan om att etablera vanor, vilka kan effektivisera tillvaro och reducera osäkerhet (Tengblad, 2006).


**4.4.1 Institution i organisationer**


Institutioner bör ses som mångfasetterade system vilka kan vara olika starka till sin art och vara mer eller mindre Regelstyrda (Scott, 1995; Tengblad, 2006). Trots institutioners skilda utgångspunkt, har de dock gemensamt att de är både skapare och skapade av sociala beteenden (Scott, 1995). Vissa institutioner är reglerade på ett tvingande sätt i samhällen och

Institutional frameworks define the ends and shape the means by which interests are determined and pursued. Institutional factors determine that actors in one type of setting, called firms, pursue profits; that actors in another setting, called agencies, seek larger budgets; that actors in a third setting, called political parties, seek votes; and that actors in an even stranger setting, research universities, pursue publications. (Scott, 1987 i Scott, s.43, 1995)

5. Intervjuer Ordning och Reda

Slaget om framtiden avgörs inte av vem som har de bästa maskinerna, utan av vem som har den bästa personalen.

Den bästa personalen betyder medarbetare som är öppna för förändring, ständigt lär sig nya saker, arbetar tillsammans och lär av varandra.

(Uddeholm – grundläggande information förbättringsarbete s.4, 2007)

Med anledning av uppsatsens syfte att belysa medarbetarnas meningsskapande angående förbättringsarbetet Ordning och Reda i Uddeholm Tooling AB:s enhet Terminalen, har vi valt att kategorisera och presentera det följande empiriska materialet i nedanstående avsnitt:

- Åsikt
- Meningsgivande
- Organisationskultur
- Institution

5.1 Åsikt

Det intryck vi fick i observationerna var att medarbetarnas åsikter var mer eller mindre likgiltiga till utbildningen och medarbetarna visade en reservation angående förbättringstemat. Under intervjuerna bekräftade flertalet av respondenterna vår iakttagelse. De framförde sina tvivel kring behovet av att behöva gå på en utbildning för att lära sig städa och hålla rent på arbetsplatsen. Medarbetarna menar att de ser logiken i att hålla Ordning och Reda för att få en trevligare arbetsmiljö men att förbättringsarbetet kring städningen tar för stora proportioner.

De framhåller motstånd och oförståelse för ledningens fokusering kring Ordning och Reda:


"Visst vi kanske behöver få oss en kick i rumpan för att se hur det verkligen ser ut, men jag menar att det får ju absolut inte störa produktion. Men att sitta på kurs för att lära sig att städa, jag tycker det är ju, jag tycker att det är löjligt."

"Jag tycker det vore bättre om de tog tag i få hit materialet i tid, så man har grejer istället. För det är ju i alla fall stålet vi lever på. Sen är det klart att det kan vara fint om det är plockat och så, men det är ju också sant bondfornuft."

De argument som framförs är att Ordning och Reda, som citatet ovan framhåller, inte får inkräckta på medarbetarnas egentliga arbetsuppgifter vilka är att producera och leverera stål.

"Jag anser att det är viktigare att få iväg materialet, det är ju det vi bygger på. Ån att sitta och höra på hur träbiten ligger borta vid väggen."

Som vi tidigare nämnt i observationen innebär förbättringsarbete, Ordning och Reda, att medarbetarna tillsammans i grupp ska utforma förslag till förbättring till arbetsplatsen. Vid korta periodiska möten, som medarbetarna själva håller och strukturerar, beslutar de tillsammans vilka förslag som ska drivas och förverkligas samt

... man funderar på när ska vi arbeta. Nu ska vi springa på en massa möten och sen ska vi skriva på papper och det är liksom nummer ett.

Man ser liksom bara det här att ett tu tre nu ska vi ha tavlor och vi ska skriva papper och vi ska ha möten och varför. Vi har aldrig haft möten förut va, varför är det så viktigt jämtnu?

Vi vet liksom hur det ska gå till och vi behöver ingen som är på och tjatar och som ligger på hela tiden. Utan det går bra, det flyter på hela tiden liksom.

5.2 Meningsgivande

Utifrån både vår primärand sekundärdatabas har vi fått uppfattningen att ledningens övergripande syfte med införandet av förbättringsarbetet är ett led i Uddeholm Tooling AB:s försök att uppnå ökad produktivitet. Som vi beskrivit i observationen inleddes underlättarnas utbildningen med att motivera den genom att beskriva företagets finansiella situation. En av dem poängterade dessutom, att de inte vill sticka under stol med, att förbättringsarbetet har som syfte att förbättra företagets produktivitet. Under resterande delen av utbildningen kopplade dock underlättarna aldrig tillbaka till vad de presterat som huvudsaket; företagets produktivitetsmål. Fokus hamnade snabbt på vad som ska ske och göras på medarbetarnas arbetsplats under implementeringen av förbättringsarbetet och i synnerhet Ordning och Reda. Observationerna och intervjuerna visar att såväl de deltagande medarbetarna som respondenterna endast ser och tänker i banorna kring vad som ska göras och hur det ska ske snarare än varför implementeringen genomförs.

Ja många tycker att det är löjligt, inte just att städa och ha ordning utan mer på sättet att ha möten och att två stycken ska rämma här och ta kort.

Intervjuerna belyser även att medarbetarna inte ser hur förbättringsarbetet Ordning och Reda ska leda till något förbättrat arbetssätt. Förutom att det kommer städas något mer är den enda förändringen medarbetarna ser fler möten och mer pappersarbete.

Upplägget var bra men förändringarna, du går in på. Folk kan tycka, en del tycker att det där kunde jag förut. Så har det fungerat och så ska det fungera i fortsättningen också.

Den där kursen vi har/…/ det blir inga förändringar inte. Vi får väl mer på oss då i så fall.

Nej inga förbättringar för oss nej. Nej, det kan det inte, det kan det inte bli.

Det råder en samstämmighet kring relevansen av auktoriteten på enheten Terminalen i Uddeholm Tooling AB, men vad gäller behovet av en mer närvarande chef på arbetsplatsen råder det delade åsikter. Å ena sidan framhåller respondenterna deras självständighet som något positivt och utvecklande medan de i samma mening kan uttrycka en saknad av att ha en
Intervjuer

medverkande och engagerad ledare i vardagen. Bland annat berättar en respondent att medarbetarna ofta själva måste ta beslut som naturligen skulle ha fastställts av deras enhetsledare, Peter Seiser. Som motivering till varför de stundtals tar saken i egna händer, berättar samma respondent samt andra att de uppfattar Peters tid för dem som otillräcklig och oprioriterad.

Jesus, mannen som alla har hört talas om men som ingen har sett. Det är vårt största problem med Peter.

Ja, det är ju frågan men ibland så behöver man ju prata med honom. Som det är nu och vi sitter i matsalen och ser ryggen på honom får vi springa ut för att hinna prata med honom.

Han är ju mycket borta å det är ju möte för mötes skall och det är det ena efter det andra och, vi kräver ju att han helst skulle vara inom området.

Respondenterna vidhåller dock att Peters frånvaro sällan upplevs som något bekymmer. De är vana att klara sig själva och har invanda rutiner för hur arbetet på Terminalen ska skötas. I intervjuerna framgår det av respondenterna att Peter, när han är på arbetsplatsen, ses som auktoritär och accepterad chef som det går att kommunicera med.

Ja den går det att ha diskussioner med, både hård och mjuka. Det går det.

Peter går väldigt bra att prata med, det är inget problem.

Vidare berättar flertalet av respondenter att det inom gruppen alltid finns någon person som driver på och motiverar gruppen att prestera, när Peter inte är på arbetsplatsen. Vem den personen är varierar beroende på tillfälle och situation.

Om det är någon som inte gör något här då är det någon som säger till, det är så det är.

Sen är det ju ledartyper inom gruppen också, det blir det ju. Av tio man så är det ju några som är ledartyper och bakgrundsmänniskor.

Medarbetarna upplevs känna trivsel i att ingå i en självständig grupp där de kan behandla varandra och bete sig efter gängse gruppnorm. Det finns en bland medarbetarna en trygghet i att vara en del av en grupp. Eén av respondenterna framhåller att det under utbildningen sagts att gruppmöten ska underlätta medarbetarnas möjlighet att komma till tals gällande såväl förbättringsarbetet som arbetssituationen på Terminalen. Underlättarnas påstående delas dock inte av intervjuad medarbetare, som istället menar att det blir konstlat och obehagligt för vissa av dem att medverka i formella möten med ordföranden och skriftlig exercis.

Det som inte pratar annars de pratar ju inte på de här mötena, det blir ju ännu sämre för dem att prata då. Jo, ja för det blir så uppstyltat och märkvärdigt.

Våra observationer blir således bekräftade då även vi såg medarbetarnas återhållsamhet och ovilja att uttrycka sig i det formella sammanhang som utbildningen innebar.

När Ola, Ellen och Peter är där; då säger de absolut inget. /…/ De vill väl inte prata när det är en grupp, det är ju mycket lättare om man är såg en fyra fem, då kan de ju säga vad de tycker än om Ellen står i lokalen.
5.3 Organisationskultur

Peter Seiser belyste under en av våra observationer, medarbetarnas ibland hårda mentalitet i Uddeholm Tooling AB. Respondenterna vidhåller att det inom gruppen råder en bruksmentalitet vilken de framhåller medför ett visst arbetssätt samt en hård jargong mellan medarbetarna. Medarbetarna uttrycker under intervjuerna att många beslut tas internt och informellt under exempelvis fikaraster och så har det varit så länge någon kan minnas.

Och inom gruppen är, det är högt i tak. Det är ju den mentaliteten, det är ju en bruksort det här /.../ det är ju ingen mobbing; det är den mentaliteten.

Tio man i Hagfors det fungerar ju inte att sitta med papper och möte på fem minuter. Det är hård jargong, vi sitter i matsalen och gör upp att så och så gör vi och så blir det så.

Respondenterna menar att de har ett visst sätt att arbeta, något de trivs med. Samtliga av de intervjuade framhåller att det råder en stark gemenskap och trivsel på arbetsplatsen och vår uppfattning är att den rådande mentaliteten stärker känslan hos medarbetarna om att vara en grupp.

Det är bra kamratskap och så, det är det bästa med att jobba här. Det är mycket att göra och jävligt och krångligt men jag trivs jättebra.


Jag kan inte svara för ledningen, hur de tänker och hur de ser framtiden.

Respondenterna förmedlar även en känsla av att vara långt ifrån de som fattar beslut i företaget. Detta leder till att medarbetarna uppfattar att beslut kan vara långt ifrån deras verklighet vilket de menar inte går att påverka.

... inte vi nere på golvet. Vi för ju lov att göra som de säger. Så det är ju mer diktatorstyrt om en såger.

... det är ju de högre orterna som håller i trådarna så att säga.

Det kan ju se skräpigt ut för dem som inte vet vad de är till, varför de står där. Men vi som jobbar här vet ju vad det handlar om.

Under observationerna togs förbättringsarbetet, och därmed Ordning och Reda, upp som en del av Uddeholm Tooling AB:s strävan mot högre produktivitet. Under intervjuerna framkommer det att respondenterna inte gör samma koppling utan snarare ser förbättringsarbetet som en försvårande faktor till att få ut stålet; att vara produkativa. Om något, så ser de förbättringsarbetsets poäng som att det främjar självständigt arbete i grupp.
Meningen är säkert att vi ska fungera som en självstyrande grupp. Men jag tror det ger sig själv alltihop det här. Jag tror ingen behöver styra, jag tror bara det blir sämre.

Men målet måste ju vara att få ut stålet, det får vi aldrig glömma. Det har vi ju alltihop här nere. Sen tycker ju jag att det blir mycket tjäfs med möten och grejer som tar tid.

Vi är ju så gamla så vi förstår ju att vi måste sälja stål för att överleva och att vi är effektiva varje dag, det tror jag alla förstår. Vi måste springa lite fortare varje år och folk blir det ju mindre och mindre.

5.4 Institution

Redan under våra observationer framstod det som tydligt att medarbetarna i Terminalen motsätter sig förändring, i detta fall förbättringsarbetet Ordning och Reda. De argumenterade vid våra observationer att mycket som utbildningen berörde redan gjordes på arbetsplatsen, eller gjorts tidigare med negativt resultat. Intervjuerna stärker intrycket:

"För vår del här så tror jag inte att det blir någon större förändring utan sen jag började här så har vi jobbat för det här från första stund."

Vi tolkar våra observationer som, och får under intervjuerna tydlig bekräftelse om, att medarbetarna arbetar utifrån rutin och beprövade sätt. De anser att deras arbetssätt fungerar bra och återkommande vid intervjuerna uttrycker flera respondenter sitt ifrågasättande till nödvändigheten av förändringen Ordning och Reda i sig samt dess omfattning.

"Det enda jag kan tycka är när det blir sådana här grejer är att det som är viktigt blir mindre viktigt. Nu har det varit så viktigt med Ordning och Reda så och det ska städas. Det är ju trots allt att vi får ut stålet genom porten här som vi lever på, det måste ju vara målet med alltihop det här. När vi började med sopsorteringar, det var det viktigaste som fanns då det. Sen om det kom iväg stål i tid det var det igen som brydde sig om."

Respondenterna uttrycker en misstänksamhet och tvivel kring förbättringsarbetets egentliga syfte; för vems skull som förändringen ska genomföras och uppnås:

"... sen är det många som tvivlar att det här kommer från VD:n utan att det är från de som jobbar med det, för att de ska ha någonting att göra."

Ovanstående citat exemplifierar medarbetarnas skepticism för att förbättringsarbetet ska vara någon nytta för deras egen del. De flesta av respondenterna framhåller en tveksamhet till att ledningens fokus på förbättringsarbetet kommer vara av långvarig karaktär:

"Det kanske blir så att det inte är någon som driver på det längre. De kanske kommer på andra befattningar å, det dör ut om man säger."

"Vi får väl se på sikt vad som händer men jag tror att det här är också ett sådant här projekt som försvinner i sanden så småningom."

"Det går ett tag sen så dör det väl ut, det skulle jag tro. /.../ det går några månader och då är det så häftigt och sen så blir det inget mer."

Medarbetarna visar genom ovanstående uttryck att när ansvariga får nya uppdrag eller positioner kommer förbättringsarbetet att glömmas bort och rinna ut i sanden.

31
6. Analys


Precis som i vår teori och empiri, präglas denna analys av vårt subjektiva meningsskapande i den meningen att vi precis som medarbetarna inom Uddeholm Tooling AB, har ett kulturellt och institutionellt bagage utifrån vilket vi ser och hanterar verkligheten. Denna problematik är omöjlig att värja sig ifrån, men är som läsare av betydelse att ha i beaktande. Som konsekvens av studiens fokusering; meningsskapande, kommer analysen att belysa ovanstående problematik snarare än att utifrån någon ambition presentera och konkretisera lösningar.

6.1 Åsikt


6.2 Meningsgivande

Analys


Vår uppfattning är visserligen att det redan existerar gemensamma värderingar och mål i

6.3 Organisationskultur


Utifrån Albert och Whettens (1985) resonemang kring organisationer som hybrider, ser vi att Uddeholm Tooling AB kan betraktas som en sådan. Vi uppfattar att medarbetarna i Terminalen visar på att det inte råder en gemensam identitet i organisationen. Det är stora skillnader på de typer av människor som arbetar inom ledningen och i Terminalen och det framkommer, som tidigare presenterats, tecken och antydningar att medarbetarna har en

6.4 Institution


men på grund av att deras sociala verklighet kan tänkas formas utifrån en annan institutionell kontext, blir meningen troligtvis divergerad. Förbättringsarbetet belyser ovanstående resonemang eftersom ledningen och medarbetarna i Terminalen vid Uddeholm Tooling AB, har olika åsikt kring syftet med Ordnad och Reda. Vi har tidigare redogjort för ledningens ambition att genom förbättringsarbetet öka produktiviteten i företaget. Medarbetarna i Terminalen har svårt att dela detta resonemang och vi upplever istället att de anser förbättringsarbetet som ett städprojekt. Vår argumentation kring hur ett och samma budskap och förbättringsarbete kan ha olika förståelse och mening i organisationen, grundas i att institutioner format och utvecklat skillnader i den utgångspunkt från vilken mening skapas.


6.5 Meningsskapande

I förestående avsnitt har vi analyserat meningsskapandets komplexitet, med hjälp av teorier om meningsgivande, organisationskultur och institution. Tillsammans bildar de utgångspunkt för detta avsnitt som ämnar återknyta och relatera figurens begrepp till meningsskapande kring förbättringsarbetet Ordning och Reda i Uddeholm Tooling AB.

Vi menar att utgångspunkten i medarbetares meningsskapande är deras kulturella och institutionella tillhörighet. Meningsskapandet präglas således av den sociala verklighet som omger individer när de tillsammans söker förståelse för situationer. Medarbetarna i Terminalen skapar utifrån sin sociala verklighet en reserverad inställning till förbättringsarbetet Ordning och Reda. Denna inställning utgår från vad medarbetarna idag har att integrera med samt relatera till, det vill säga gruppens organisatorisk kulturella och institutionella tillhörighet samt vad som tillförs denna i form av meningsgivande.

Analys

7. Slutsats

Vi kan konstatera att det inom Uddeholm Tooling AB finns en diskrepans mellan medarbetares och lednings åsikter gällande förbättringsarbetet Ordning och Reda. Uddeholm Tooling AB:s ledning ser Ordning och Reda som ett steg i att öka företagets produktivitet, medan medarbetarna i Terminalen ser samma arbete som ett städprojekt. Vi menar att medarbetare med skilda sociala verkligheter, baserade på kultur, institutioner och tidigare meningsskapande, utifrån en given information ser olika betydelse och innebörd. Tolkningen av informationen skiljer sig markant åt, vilket återspeglas i medarbetarnas skilda meningsskapande.

Problematisken grundar sig att medarbetare inom Uddeholm Tooling AB identifierar sig med olika institutioner inom företaget. Medarbetarna i Terminalen delar en gemensam förståelse som väsentligt särskiljer sig från den förståelse som företagets ledning tycks dela. Den institutionella tillhörigheten får vidare som följd att meningsskapandeprocessen grundar sig i olika parametrar.

Att skapa en gemensam tolkning av en situation eller som i det här fallet en förändring är ytterst komplex i en organisation som präglas av, näst intill, antonyma institutioner. Detta medför att en och samma diskurs inte nödvändigtvis föranleder en gemensam mening.

Delad mening hos medarbetarna angående det rådande förbättringsarbetet som implementeras i Uddeholm Tooling AB kräver, utifrån ovanstående resonemang, att budskapet kring förändringen behöver anpassas och transformeras beroende på mottagare. Vi anser därför att en anpassning i ledningens budskap till medarbetarna angående förbättringsarbetet Ordning och Reda, bör ske för att få likformig mening kring förändringen. Möjlighet till transformering av ledningens budskap finns sannolikt i den position och roll som enhetsledaren besitter eftersom han är en naturlig del i Terminalen och har integrering med såväl ledning som medarbetare. Att notera är även att inflytelserika medarbetare kan ha påverkan för meningsskapandet kring förbättringsarbetet Ordning och Reda i Terminalen.
8. Trovärdighetsdiskussion

En god undersökning karakteriseras av att den granskar det den säger sig undersöka, den uppvisar intern giltighet. Det är även viktigt att undersökningen är tillförlitlig, att det går att lita på den (Jacobsen, 2002). Som konsekvens av de beslut vi har fattat gällande vårt tillvägagångssätt och utförande vid uppsatsskrivandet, påverkas arbetets giltighet och tillförlitlighet.


8.1 Observationer


Det faktum att vi under ungefär sex timmar utöver intervjuad tid har haft möjlighet att studera medarbetarnas sätt att tala och agera i relation till studerad organisationsförändring, ser vi som positivt för uppsatsens giltighet samt tillförlitlighet. Vi har genom våra observationer kunnat reducera risken för missförstånd och felaktiga uppfattningar då det funnits möjlighet att få iakttagelser bekräftade av medarbetare såväl munligen som genom återkommande beteende.

8.2 Intervjuer

Då vi har varit pålästa om teori gällande meningsskapande när vi förberett och genomfört intervjuerna, tror vi att frågorna som blivit besvarade har haft relevans för studiens utredning. Dock har vi, som tidigare nämnts, varit tvungna att komplettera vårt teorimaterial efter att observationerna och intervjuerna genomförts för att ytterligare ge djup och anpassning till uppsatsens syfte. Vid våra analyseringar av intervjuerna har vi noggrant diskuterat kring relevans och eventuella samband i respondenternas svar. Vi har även resonerat kring respondenternas skilda tolkning av våra frågor och försökt belysa denna problematik på ett
tydligt sätt i vår empiridel. Att vi genomförde en förklarande intervju innan de fokuserande utfördes, gav oss en inblick i förbättringsarbetet Ordning och Redas bakgrund, vilket vi hade nytta av vid framställandet av de fokuserande intervjuerna.

Samtliga av våra intervjuer har bandats vilket kan vara till såväl fördel som nackdel för arbetets tillförlitlighet. Vi menar att intervjuernas trovärdighet i och med detta är stor eftersom vi kan gå tillbaka och verifiera citat och att vår kategorisering är baserad på transfereringen av inspelningarna. Samtidigt innebär det en risk att bandara intervjuer om de intervjuade inte är vana vid detta eller klarar av att vara naturliga vid inspelning. Till fördel för trovärdigheten är att samtliga intervjuer har utförts på Uddeholm Tooling AB samt i lokaler som bör anses som trygg miljö för medarbetarna. Dessutom har flera av de intervjuade varit delaktiga i denna typ av situation tidigare.

Vår ambition har under intervjuerna varit att försöka styra dessa till att behandla relevanta ämnen som kretsar kring syftet med vår uppsats. Intentionen har under samtliga intervjuer varit att låta respondenterna dominera samtalet medan vi har styrt diskussionen mot syftet och relevanta teman kring detta. Medvetenhet finns om att respondenterna inte alltid har förstått och tolkat våra frågor på det sätt som vi önskat, något som kan ha lett till missvisande information. Vi har varit noggranna i vår transkribering och analysering av de kvalitativa data som vi har fått tillgång till genom intervjuerna. Dock är vi medvetna om att då vi har använt oss av kvalitativa intervjuer, finns det en begränsning i informationens tillförlitlighet.

8.3 Återkoppling

Vi har haft möjligheten och förmånen att få presentera vår uppsats inför berörda medarbetare, underlättare och chefer inom Uddeholm Tooling AB, något som gav oss möjlighet att göra en återkoppling till företaget och dess personal om våra upplevelser och iakttagelser. Responsen var efter vår presentation positiv då samtliga medverkande kände igen sig i den problematik vi formulerat samt bekräftade våra intryck. Vi tolkar detta som en bekräftelse på att våra iakttagelser således har verklighetsförankring.

8.4 Självkritik

Vi har sedan tidigare inga erfarenheter av att iakta människor genom observationer, vilket kan ha fått konsekvenser i uppsatsen i form av felaktig tolkning eller tillvägagångssätt vid insamling av denna typ av empiri. Vidare är vi medvetna om att vår erfarenhet kring intervjuer är ringa och det kan av den anledningen funnits bättre eller mer informativa frågeställningar att utreda än de vi har ställt de intervjuade.


Slutligen är vi medvetna om att det är svårt, om inte omöjligt, att inta ett objektivt förhållningssätt till studerat fenomen. Även om vi har försökt att ständigt vara öppna för olika intryck, tror vi att vi vid vissa tillfällen har brustit i detta och intagit en subjektiv inställning till vad vi sett eller upplevt. Detta kan ses som en nackdel för uppsatsens trovärdighet, men är en mänsklig faktor som är svår att eliminera.
Källförteckning

Tryckta källor:


Källförteckning


Elektronisk källa:

Internetkälla: