

Kandidatuppsats, 15HP
Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management och Organisation
VT2013

Slimmade möten

En undersökning av Leans påverkan på mötesprocesser

Oliver Peldius – 22288

Carl Stålhjem – 21938

Abstract

Lean has been studied intensely since the 1980s and it has been tested and successfully implemented in a wide variety of businesses. This thesis aims to examine the potential effects of a Lean implementation on meeting efficiency, a topic that has gotten little attention in the research community. First, a number of meeting problems are introduced, as they are perceived from the company that is the subject of the study. Second, the potential of introducing Lean in a meeting process is evaluated using the Lean Thinking principles. Third, the wastes that are generated from the meeting problems are identified. Finally, the potential effects of a Lean implementation are investigated and the way the waste would be reduced is explained by using Lean Production principles. Our findings suggest that it is indeed beneficial to have a Lean mindset in meetings, given that Lean is introduced and implemented on a company-wide level. However an investigation into a successful implementation would be beneficial to corroborate or dismiss these findings.

Keywords

Lean Thinking, Lean Production, Meetings,

Handledare: Lars-Olof Lychnell

Examinator: Dag Björkegren

Opponenter:

Framläggning:

FÖRORD

Vi vill först och främst tacka Företaget och dess medarbetare för att ni välkomnat oss med öppna armar och ärligt och tålmodigt svarat på våra frågor. Vi kan tyvärr inte nämna er vid namn här men ni vet vilka ni är. Tack!

Ett särskilt tack till vår handledare Lars-Olof Lychnell för din vägledning och goda råd.

I samma veva vill vi även säga tack till hela vår handledningsgrupp för era värdefulla kommentarer, åsikter, kritiska granskning och feedback på vägen.

INNEHÅLL

1. – BAKGRUND	6
1.1 – MÖTEN	6
1.2 – LEAN	6
1.3 – FÖRETAGET	7
1.4 – SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
1.5 – DEFINITIONER	9
1.5.1 – MÖTE	9
1.5.2 – MÖTESKUND	9
1.5.3 – EFFEKTIVT MÖTE	10
1.5.4 – AKTIVITET	10
1.5.5 – KVALITET	10
1.5.6 – OPERATÖR	10
1.5.7 – SLUTPRODUKT	10
1.5.8 – TRANSFORMERADE RESURSER	11
1.5.9 – TRANSFORMERANDE RESURSER	11
1.6 – AVGRÄNSNINGAR	11
2. – METOD	13
2.1 – FORSKNINGSMETOD	13
2.1.1 – ÖLIKA FORSKNINGSMETODER	13
2.1.2 – VAL AV FORSKNINGSMETOD	13
2.2 – FORSKNINGSANSATS	13
2.3 – DATAINSAMLING	14
2.3.1 – ÖPPEN INTERVJU	14
2.3.2 – DELVIS STRUKTURERAD INTERVJU	14
2.3.3 – STANDARDISERAD INTERVJU	14
2.4 – VAL AV STUDIEOBJEKT	15
2.5 – VALIDITET OCH RELIABILITET	16
2.5.1 – VALIDITET I KONSTRUKTION	16
2.5.2 – INTERN VALIDITET	16
2.5.3 – EXTERN VALIDITET	17
2.5.4 – RELIABILITET	17
3. – TEORI	18
3.1 – LEAN	18
3.1.1 – LEANTÄNKANDE	18
3.1.2 – LEANPRODUKTION	21
3.2 – DEN GENERELLA PROCESSEN I BESLUTSMÖTEN	25
3.2.1 – BESLUTSBEARBETNING	25
3.2.2 – BESLUTSKRISTALLISERING	25
3.2.3 – BESLUTSSKULPTERING	25
3.3 – VANLIGA MÖTESPROBLEM	26
3.3.1 – UNDERMÅLIG MÖTESDESIGN	26
3.3.2 – UNDERMÅLIGT FOKUS	26
3.3.3 – AVSAKNAD AV AVSLUT	27

3.3.4 – UNDERMÅLIG PROCESS	27
3.3.5 – LEDARSKAPSPROBLEM	27
4. – EMPIRI	28
4.1 – FÖRETAGETS MÖTEN IDAG	28
4.1.1 – FEL PERSONER DELTAR PÅ MÖTEN	29
4.1.2 – BESLUT SKJUTS UPP	30
4.1.3 – LÅG BESLUTSKVALITET	30
4.1.4 – TIDSPLANERINGEN HÅLLER INTE	31
4.1.5 – DELTAGARNA ÄR INTE TILLRÄCKLIGT FÖRBEREDDA	32
4.1.6 – LÅGT ENGAGEMANG	32
5. – ANALYS	33
5.1 – LEAN OCH MÖTEN, EN FRAMGÅNGSSAGA?	33
5.1.1 – SPECIFICERA WASTE	33
5.1.2 – IDENTIFIERA VÄRDESTRÖMMEN	33
5.1.3 – LÅT VÄRDE FLÖDA	34
5.1.4 – PULL ISTÄLLET FÖR PUSH	34
5.1.5 – PERFEKTION	35
5.2 – MÖTEN MÖTER LEAN PRODUKTION	35
5.2.1 – FEL PERSONER PÅ MÖTEN	35
5.2.2 – BESLUT SKJUTS UPP	37
5.2.3 – LÅG KVALITET PÅ BESLUT	38
5.2.4 – TIDSPLANERING HÅLLER INTE	40
5.2.5 – DÅLIGT FÖRBEREDDA DELTAGARE	41
5.2.6 – LÅGT ENGAGEMANG PÅ MÖTET	42
6. – SLUTSATSER	44
6.1 – KAN LEAN APPLICERAS PÅ MÖTESPROCESSEN?	44
6.2 – VILKA TYPER AV WASTE SKAPAS AV MÖTESPROBLEM?	44
6.2.1 – DEFEKTER	44
6.2.2 – ONÖDIGA ARBETSMOMENT	45
6.2.3 – ONÖDIGA TRANSPORTER	45
6.2.4 – OUTNYTTJAD KREATIVITET	45
6.2.5 – VÄNTAN	45
6.2.6 – ÖVERBEARBETNING/FELAKTIG BEARBETNING	46
6.2.7 – ÖVERLAGER	46
6.2.8 – ÖVERPRODUKTION	46
6.2.9 – KATEGORISERING AV MÖTESPROBLEM	46
6.3 – LEANIMPLEMENTERINGENS POTENTIELLA EFFEKTER	46
6.3.1 – NOLLFEL	47
6.3.2 – PULL	47
6.3.3 – DECENTRALISERING	47
6.3.4 – MULTIFUNKTIONELLA TEAM	48
6.3.5 – VERTIKALA INFORMATIONSSYSTEM	48
6.3.6 – KONTINUERLIGA FÖRBÄTTRINGAR	48
6.4 – HUR KAN LEAN BIDRA TILL ATT SKAPA EFFEKTIVA MÖTEN?	48
7. – DISKUSSION	50
7.1 – LEANTEORIER UR ETT MÖTESPERSPEKTIV	50

7.2 – INTERN VALIDITET	50
7.3 – EXTERN VALIDITET	50
7.4 – FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	51
8. – REFERENSER	52
9. – APPENDIX	54
9.1 – DATUM FÖR INTERVJUER	54
9.2 – DATUM FÖR OBSERVATIONER	54
9.3 – EXEMPEL PÅ INTERVJUFRÅGOR	54

1. – BAKGRUND

I uppsatsens bakgrund presenteras de positiva och negativa egenskaperna som möten besitter samt konceptet att ett möte är en process. Därefter introduceras Lean, en operationell managementteori som fått stor uppmärksamhet runt om i världen tack vare dess effektivisering av processer i företag. Därefter presenteras det valda studieobjektet och uppsatsens syfte samt problemformulering. Bakgrunden avslutas med ett antal definitioner och uppsatsens avgränsning.

1.1 – MÖTEN

Möten kan vara essentiella för företagets verksamhet. De används för att etablera relationer mellan anställda genom att exempelvis introducera nya människor på arbetsplatsen. De kan vara effektiva kommunikationskanaler genom att förmedla viktig information till flera deltagare, samtidigt som det finns möjlighet till direkt respons. Möten kan användas för att påverka och sporra de anställda till att prestera ännu bättre. Möten kan även utgöra en viktig samlingspunkt för diskussioner och beslutstagande där deltagarna integrerar med varandra och bidrar med sin kunskap så att välgrundade beslut kan tas (McCroskey, Richmond 1977).

Trots alla fördelar så kan möten upplevas som ineffektiva och onödiga. Exempel på detta kan vara att deltagarna inte tar in den presenterade informationen eller att det uppkommer cirkelresonemang i diskussionen kring ett beslut. Ineffektiva möten kan innebära höga alternativkostnader för företaget på grund av att resurserna och personalen inte används på ett optimalt sätt. (Tropman 2003)

Oavsett om möten är effektiva eller ineffektiva så är de en process och likt många andra processer i företag går dessa att effektiviseras. (Tropman 2003)

1.2 – LEAN

Lean är en teori där fokus ligger på att effektivisera företagets produktionsprocesser. Den är ursprungligen utvecklad utifrån de principer som biltillverkaren Toyota tillämpade i sitt produktionssystem kallat Toyota Production Systems (TPS) (Womack, Jones & Roos 2007).

Under 1980-talet fick världen upp sina ögon för Toyota då det visade sig att det var något särskilt med bilarnas kvalitet. De höll längre än andra tillverkares bilar och var

relativt billiga, trots de japanska arbetarnas höga löner (Liker 2004). De framgångsrika principerna i TPS grundar sig på idén att eliminera allt i processerna som inte tillförde värde för slutkunden, exempelvis lagerhållning. Lean konceptet började under slutet av 80-talet att sprida sig till andra biltillverkare och senare även andra industrier (Joosten, Bongers & Janssen 2009). En Lean-implementering innebär att ett nytt sätt att tänka kring processflöden och kring hur värde adderas till de produkter som företaget producerar.

Ett flertal studier har gjorts på hur en Lean-implementering påverkar andra processer än bara tillverkningen i företaget, exempelvis HR-funktioner, offentlig förvaltning och detaljhandel (Wood 2004). Ett flertal forskningsrapporter bekräftar att Lean verkar vara en universell gångbar teori för effektivisering av företags processer. Detta gör att fler och fler företag får upp ögonen för den japanska filosofin. Så är även fallet för det företag som utgör studieobjektet i denna text.

1.3 – FÖRETAGET

Det deltagande företaget är i läkemedelsbranschen och är ett dotterbolag i en större internationell koncern. Företaget har ca 25 anställda och ett antal produkter, både receptbelagda och receptfria som idag säljs runt om i landet.

De senaste åren har Företaget visat på dålig lönsamhet trots en växande marknad. Ledningens företag har under en lång period försökt identifiera grundorsakerna till detta. Det har till slut visat sig att en av huvudorsakerna är företagets ineffektiva möten. Exempelvis bidrar de till att sänka lönsamheten genom att uppta de anställdas dyrbara tid eller genom att besluten som tas är ”dåliga”. Detta får stor effekt eftersom företaget har många möten där avgörande beslut skall fattas. Dessutom karaktäriseras branschen av stränga regleringar (Företagets Årsredovisning); ett felaktigt beslut kan alltså inte bara påverka resultatet utan även få rättsliga följder.

Ledningen har även insett att andra delar av verksamheten bör effektiviseras. Därför har de så smått börjat titta på lösningar som innebär ett ”slimmande” av organisationen. Detta har fått dem intresserade av teorierna om Lean i förhoppning om att dessa kan hjälpa dem att vända företaget. Då möten är en viktig del av verksamheten är de speciellt nyfikna på hur Lean skulle kunna påverka dessa.

Företaget önskar vara anonymt i denna text av hänsyn till att ej riskera att eventuell känslig information avslöjas i uppsatsen. Detta betyder, förutom att företags namn har bytts ut mot "Företaget", så är intervjuer med anställda anonymiserade genom att fiktiva namn används.

1.4 – SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med uppsatsen är grundat i den nyfikenhet som vi och Företagets ledning har riktat mot Lean och mötesprocesser. Vi ämnar därför analysera hur en implementering av Lean i företaget skulle påverka mötesprocesserna. Forskningen kring Lean är idag mycket utbredd, begreppet har vridit och vänts på och synats i sömmarna från oräkneliga vinklar. Produktion och processer inom sjukvården har fått stå i rampljuset för många rapporter men däremot finner vi ingen forskning som belyser vilka effekter Lean implementeringen får på mötesprocesser. Då vi har egna erfarenheter från både effektiva och ineffektiva möten så finner vi att en undersökning av detta slag är mycket intressant.

Detta leder fram till själva forskningsfrågan och dess tre underfrågor:

Hur kan möteseffektiviteten¹ i en organisation påverkas av en Lean-implementation i företags verksamhet?

Då Lean är en teori vars implikationer på möten inte tidigare undersöks känner vi att, för att kunna svara på vår forskningsfråga på ett adekvat sätt, vi behöver börja med att undersöka huruvida teorierna är applicerbara på möten överhuvudtaget. Detta gör att vår första underfråga blir:

Är Lean applicerbart på mötesprocesser och vilka hinder finns det för detta?

Utifrån antagandet att svaret på denna fråga blir ja, har vi identifierat två ytterligare underfrågor som hjälper oss att besvara den övergripande forskningsfrågan. Dessa är:

Vilka typer av mötesproblem finns det och vilken typ av waste ger dessa upphov till?

samt

Hur skulle Lean-principer kunna eliminera dessa problem?

¹ För en definition av effektiva möten, se avsnitt 1.5.3 – Effektivt möte nedan

1.5 – DEFINITIONER

Nedan följer ett antal definitioner som vi har använt oss av för att kunna avgränsa och lättare svara på den frågeställning som presenterats ovan. En del definitioner innehåller referenser till den teori vi använder oss av, vilken presenteras senare i dokumentet, och därför hänvisar vi läsaren vidare till respektive avsnitt.

1.5.1 – MÖTE

Då teori, empiri och analys kretsar kring möten är det på sin plats att förklara vad vi menar med detta. Vad är egentligen ett möte? Schwartzman (1989) definierar ett möte som en samling av tre eller fler personer som samlas för ett syfte, skenbarligen relaterat till funktionen i en grupp eller en organisation. Exempel på detta kan vara att lösa ett problem, utbyta idéer eller åsikter, för att fatta ett beslut eller formulera rekommendationer. Hon fortsätter vidare att ett möte är karaktäriserat av att flera parter pratar episodiskt (det vill säga i turordning) och att dessa parter använder specifika konventioner för att reglera konversationen. Mötet är även planerat i förväg (Asmuß, Svennevig 2009).

1.5.1.1 – Informationsmöte

Under ett informationsmöte är syftet att informera deltagarna om vad som händer i en organisation. (Tropman 2003)

1.5.1.2 – Beslutsmöte

Beslutsmötet är till för att, som det låter, huvudsakligen fatta beslut kring olika frågor. (Tropman 2003)

1.5.2 – MÖTESKUND

Då en central del av Leantänkande är att definiera vad som utgör värdeskapande processer för kunder (för en vidare förklaring, se avsnitt 3.1.1 – Leantänkande) krävs att vi först definierar vem som egentligen är kund i en mötesprocess.

En kund kan enligt *The New Oxford American Dictionary* (2010) anses vara en person eller organisation som köper en vara eller tjänst från någon annan, alternativt en person eller sak av en specifik typ som måste hanteras². I ett möte blir dock den

² Författarnas översättning. På originalspråk: "1. A person or organization that buys goods or services from a store or business. 2. A person or thing of a specified kind that one has to deal with."

här definitionen något svårtolkad. I ett informationsmöte anser vi att kunderna primärt är de som är tänkta att ta del av informationen. För att kunna ta del av informationen i första hand krävs att man sitter med på mötet, varför kunderna blir de som sitter med på mötet och inte har hört informationen tidigare.

I ett beslutsmöte är kunden den eller de som tagit upp frågan för diskussion eftersom dessa kan antas ha det primära behovet av att beslutet tas. Man kan även argumentera för att alla primära kunder i detta fall inte behöver vara deltagare på mötet då till exempel en projektgrupp kan ha en fråga som ledningen i ett företag behöver ta upp. Det är då inte önskvärt att hela projektgruppen finns närvarande vid mötet.

1.5.3 – EFFEKTIVT MÖTE

Vi definierar ett effektivt möte som ett möte där få problem, och därav även lite eller ingen waste, förekommer.

1.5.4 – AKTIVITET

Aktiviteter är enligt Womack & Jones (2003). I det här fallet alltså de olika komponenterna och faserna i beslutsprocessen. Diskussioner, beslutskristallisering (se avsnitt 3.2.2 – Beslutskristallisering för närmare förklaring av detta) och liknande är alla aktiviteter.

1.5.5 – KVALITET

Kvalitet uppnås först då produkten överensstämmer med dess specifikationer. (Åhlström 1997)

1.5.6 – OPERATÖR

Operatörer är inom produktionen de människor som överser och opererar transformerande resurser. I vårt fall blir definitionen snarlik då vi anser att operatörer i mötesprocessen är deltagarna på mötet som använder sin kunskap, information och så vidare (det vill säga de transformerande resurserna) för att komma fram till ett beslut.

1.5.7 – SLUTPRODUKT

Slutprodukten är inom produktion det som kunden slutligen betalar för och även förbrukar. I vårt fall blir detta begrepp, utifrån definitionen av kund, likställt med de

beslut som fattas på möten. Råvaran, det vill säga de ursprungliga komponenterna en produkt består av, som går in i processen är en förfrågan om ett beslut, vilken sedan kommer ut efter att ha transformerats, som ett färdigt beslut.

1.5.8 – TRANSFORMERADE RESURSER

I vårt fall blir dessa likställda med råvaror. Det beror på att dessa resurser är de som behandlas och förädlas till vad som i slutet av processen blir slutprodukten (Slack et al. 2012).

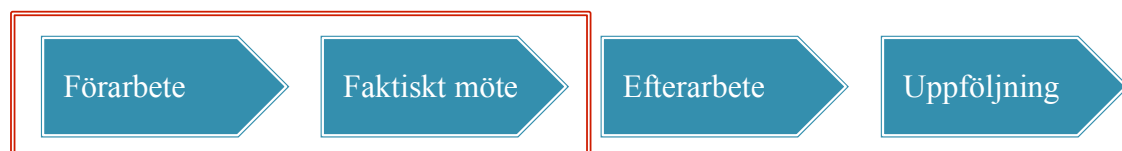
1.5.9 – TRANSFORMERANDE RESURSER

Dessa är de resurser som utför någon form av arbete på råvaror och transformerade resurser och därmed förädlar dessa genom produktionsprocessen. (Slack et al. 2012)

I vårt fall blir dessa resurser likställt med mötesdeltagares kunskap, tankar och åsikter kring olika frågor. Även ren information, fakta, och beslutsunderlag anser vi är transformerande resurser då dessa bidrar till att forma det slutgiltiga beslutet, eller slutprodukten.

1.6 – AVGRÄNSNINGAR

Vi kommer att i den här texten att begränsa oss till att titta på beslutsmöten och inte på informationsmöten. Detta beror på att beslutsmöten kan ses ha en mycket tydlig process där varje fråga kan och bör behandlas likadant (se avsnitt 3.2 – Den generella processen i beslutsmöten för mer om detta). Vidare är det även så att möten sällan är renodlade informationsmöten eller beslutsmöten och en kombination av de båda blir, enligt oss, per automatik ett beslutsmöte snarare än ett informationsmöte då dessa punkter oftast tar upp en majoritet av tiden som spenderas i mötet samt en majoritet av deltagarnas energi. När vi härnäst hänvisar till en mötesprocess eller liknande, menar vi processer i ett beslutsmöte.



Figur 1-1 Illustration över uppsatsens avgränsning

Vi väljer även att begränsa oss till förarbete samt det faktiska mötet. Detta beror på att vi är intresserade av att titta på vilken waste som uppkommer i själva mötet och

det visar sig att förarbetet har stor påverkan på detta. (Tropman 2003) Det är givetvis intressant vad som händer efter ett möte och det finns säkerligen källor till waste även där men dessa påverkar inte själva mötet direkt, varför vi väljer att bortse från dessa. I Figur 1-1 ovan ses en enklare illustration av vår avgränsning.

2. – METOD

2.1 – FORSKNINGSMETOD

2.1.1 – OLIKA FORSKNINGSMETODER

För att bättre förstå den forskningsmetod vi har valt att använda oss av krävs först en kort förklaring av vilka två vinklar som är de vanligaste inom den akademiska världen.

Den första är den *kvalitativa* metoden. Syftet med denna är primärt att förstå ett fenomen som undersöks (Andersen 2011) Typiska frågeställningar börjar ofta med varför eller hur.

Den andra är den *kvantitativa* metoden. Syftet med denna metod är, till skillnad från den kvalitativa metoden, att hitta orsaker till fenomen som undersöks. Man använder sig ofta av matematiska och statistiska metoder för att komma fram till detta. (Andersen 2011) Typiska frågeställningar utgår ofta från hypoteser i stil med att X påverkar Y. Dessa hypoteser provas sedan i analysen för att komma fram till en slutsats.

2.1.2 – VAL AV FORSKNINGSMETOD

Syftet med denna uppsats är att få en förståelse för på vilket sätt, det vill säga hur, en Lean implementering skulle kunna påverka och hantera problem i mötesprocesser. Detta gör att den kvalitativa metoden passar bäst för att hjälpa oss att svara på vår forskningsfråga.

2.2 – FORSKNINGANSATS

I akademiska studier kan man utgå från två renodlade forskningsansatser. Dessa kallas för *deduktiva*, *induktiva* respektive *abduktiva* studier. Anledningarna till vårt val av att ha en induktiv studie kräver först en kortare förklaring av de olika tillvägagångssätten.

Den *deduktiva* studien utgår i mångt och mycket från en given teori och drar därefter slutsatser kring hur det bör se ut i verkligheten, till skillnad från den *induktiva* studien som istället utgår ifrån insamlad data och därifrån dras slutsatser kring hur de bör vara i det generella fallet. Det vanligare vid en explorativ studie och fallstudier är

att man använder sig av en induktiv metod då man försöker dra slutsatser från en begränsad mängd data. Det är dock sällan en studie är rent deduktiv eller induktiv, det vanligare är att element av bägge ingår. (Andersen 2011)

Då vår studie är en explorativ sådan, det vill säga vi har inga hypoteser om hur ett svar på vår forskningsfråga skulle kunna vara formulerat, samt att vi utgår från en fallstudie där vi tittar på ett fenomen, är en induktiv ansats alltså lämplig att anta.

2.3 – DATAINSAMLING

I en fallstudie där intervjuer genomförs finns tre olika metoder att tillgå. *Öppen*, *delvis strukturerad* och *standardiserad* intervju. Dessa tre har olika kvaliteter och kommer att utvecklas lite närmare innan anledningarna till vårt val att använda oss av en delvis strukturerad metod ges.

2.3.1 – ÖPPEN INTERVJU

En öppen intervju är enligt Andersen (2011) en kvalitativ intervju som är mest relevant att använda vid de tillfällen då *”vi inte själva har möjlighet att observera fenomenet”*. Vidare kommenterar han även att intervjuformen ställer stora krav på intervjuarens skicklighet då det är mycket som denna skall hantera på ett adekvat sätt för att kunna få ut så mycket som möjligt av intervjun.

2.3.2 – DELVIS STRUKTURERAD INTERVJU

I den delvis strukturerade intervjun har intervjuaren som regel större förkunskaper, både empiriskt och teoretiskt, i jämförelse med i den öppna intervjun. Ytterligare en skillnad mot den öppna intervjun är att intervjuaren i detta fall har ett antal ämnen och frågor som skall tas upp och behandlas. (Andersen 2011)

2.3.3 – STANDARDISERAD INTERVJU

Den tredje och sista intervjuformen är den standardiserade intervjun. Denna utgår från ett färdigt frågeformulär där intervjuaren, istället för att skicka ut detta, samlar in svaren muntligt. Samma frågor ställs på samma sätt till alla intervjuobjekt, till skillnad från de tidigare två metoderna där de exakta formuleringarna kan skilja sig från intervju till intervju. (Andersen 2011)

Vår empiriinsamling kommer att genomföras på två sätt. Det första är att genomföra intervjuer med medarbetare på företaget för att på så vis konkretisera de

problem som finns i deras mötesprocess. Det andra är att genom observationer av möten bekräfta att medarbetarnas åsikter överensstämmer med verkligheten, som vi ser den, men även för att se ifall vi kan upptäcka ytterligare problem som medarbetarna själva inte tar upp. Intervjuerna kommer att hållas med anställda som initierar, eller sammankallar, deltar och leder möten på företaget då dessa kan antas ha störst insikt i vilka problem som finns. För en översikt av intervjuer och observationer, se avsnitt 9. – Appendix.

2.4 – VAL AV STUDIEOBJEKT

Företaget som ligger till grund för vår fallstudie är i läkemedelsbranschen och säljer läkemedel till apotek och sjukhus. I Sverige är det en marknad baserat helt på upphandlingar och denna är. Dessa upphandlingar är ofta med relativt kort varsel och med ekonomiska konsekvenser för vinnaren om denna inte kan hålla sig till det avtal som ingåtts i och med upphandlingen. Detta betyder att företaget måste fatta många beslut relativt snabbt samtidigt som man har goda underlag för de beslut man fattar.

Man kan tänka att denna typ av organisationer, givet omvärlden de opererar i, borde fatta effektiva och snabba beslut men det har visat sig att för vårt studieobjekt är så inte fallet. Företaget har uppvisat ett antal problem kring sin mötesprocess och de beslut som kommer ur denna. Vad vi kan se är att de problem som företaget uppvisar, är relativt typiska för möten i organisationer i allmänhet (se avsnitt 3.3 – vanliga mötesproblem nedan för en kortare genomgång av vanliga mötesproblem) varför möjligheten att dra generella slutsatser från undersökningsresultaten ökar.

Ytterligare en anledning för oss att välja det här företaget att studera är att en klinisk studie kunde genomföras. Företaget är som sagt själva i tankarna att möjligtvis börja arbeta mot att bli en Lean organisation och ser resultaten av denna studie som en förstudie till en eventuell implementation. Detta har medfört att vi har kunnat ha ett kliniskt tillvägagångssätt vilket i allmänhet betyder en mycket god tillgång på data och intervjuobjekt, så även i detta fall. En klinisk studie bör även göra att det empiriska materialet hamnar närmare sanningen då organisationen har ett egenintresse i resultaten. Det kliniska tillvägagångssättet har även inneburit att vi har kunnat delta i och observera möten som annars med stor sannolikhet skulle vara stängda för

utomstående vilket ytterligare bidrar till att ge en mer komplett bild av det fenomen som studeras.

2.5 – VALIDITET OCH RELIABILITET

Voss (2002) visar på vikten av validitet i en fallstudie för att kunna dra generaliserbara slutsatser. Yin (2003) beskriver fyra olika mått på validitet: Validitet i konstruktion, intern och extern validitet samt reliabilitet.

2.5.1 – VALIDITET I KONSTRUKTION

Validitet i konstruktion är den första aspekten. Denna behandlar vikten av att skapa korrekta mått för de koncept som studeras (Voss, Tsikriktsis & Frohlich 2002). Dessa kan testas genom att observera huruvida förutspådda relationer mellan variabler stämmer alternativt genom att använda multipla källor för empiriinsamling. För att säkerställa validitet i konstruktionen kan ett antal taktiker användas. Två av dessa är att använda multipla källor till den information som samlas in samt att nyckelpersoner som intervjuats läser igenom och granskar ett utkast till texten. (Yin 2003)

I fallet med denna studie har en kombination av intervjuer samt fysiska observationer gjorts. Detta innebär att multipla källor har använts vilket genererar validitet i konstruktionen.

2.5.2 – INTERN VALIDITET

Intern validitet innebär i vilken utsträckning som kausala förhållanden kan påvisas mellan olika variabler eller hur säker man kan vara på att X verkligen leder till Y exempelvis. Det kan även innebära huruvida resultaten som tas fram är sanna och korrekta (Miles, Huberman 1994) och därför visar en så riktig bild av verkligheten som möjligt.

Intervjuerna har genomförts med ett antal personer på olika platser i organisationen, och dessa intervjuer har spelats in och lyssnats på igen. Inspelningarna säkerställer att inget som intervjuobjekten säger missas av oss som intervjuare och de har även möjliggjort för oss att gå tillbaka så många gånger som behövs för att kontrollera att det som sagts återges på ett korrekt sätt. Dock kan våra tolkningar av det som sägs göra att resultat och slutsatser blir skeva. Detta är något vi

har varit medvetna om och vi har försökt att hålla en så neutral tolkning av empirin som möjligt.

2.5.3 – EXTERN VALIDITET

Extern validitet är det tredje måttet som Yin (2003) talar om. Den externa validiteten mäter huruvida generella slutsatser kan dras ur studien som gjorts. För att säkerställa den externa validiteten föreslås att multipla studier görs på flera objekt. I detta fall undersöks endast ett företag varför den externa validiteten får anses som låg, något som ligger fallstudien till last i ren allmänhet. De problem som företaget i denna uppsats uppvisar kan dock vara generella mötesproblem vilket ökar den externa validiteten något.

2.5.4 – RELIABILITET

Det fjärde och sista måttet som tas upp behandlar studiens reliabilitet. Med detta menas huruvida i hur stor utsträckning studien kan upprepas. Yin (2003) påpekar här att det går att öka reliabiliteten genom att till exempel ha en strukturerad databas där man för in informationen från sina studier eller också att man dokumenterar sina tillvägagångssätt ordentligt.

I detta fall kan resultatet mycket väl tänkas bli annorlunda ifall exempelvis intervjuobjekten ändras eller ett annat företag ställs samma eller liknande frågor. Detta beror självfallet på att ett annat företag har andra förutsättningar. Genom att vi har bifogat exempel på de frågor som ställts i våra intervjuer samt att vi har försökt vara så transparenta som möjligt i beskrivningen av vårt utförande anser vi att vi har försökt hålla en så god reliabilitet som möjligt.

En vidare diskussion om reliabilitet och validitet görs i avsnitt 7. – Diskussion.

Det kan sammanfattningsvis konstateras att validiteten i allmänhet, och den externa validiteten samt reliabiliteten i synnerhet mycket väl kan ifrågasättas. Målet har dock varit att skapa så hög validitet som möjligt i studien men då endast ett företag har varit föremål för observation kommer generaliserbarheten av naturliga skäl att vara begränsad.

3. – TEORI

Teoriramverket för denna uppsats består av Leanteorier samt teorier om Den generella processen i beslutsmöten och teorier om vanliga mötesproblem. Leanteorin står i centrum och de övriga teorier används för att komplettera ramverket.

Denna del börjar med en introduktion av Lean som sedan övergår i en genomgång av principerna för Leantänkande och Leanproduktion. Slutligen förklaras teorierna om Den generella processen i beslutsmöten samt teorierna om vanliga mötesproblem.

3.1 – LEAN

Lean är ett arbetssätt som ursprungligen kommer från Japan och är deriverat från Toyota Production Systems (TPS) (Womack, Jones 2003) som etablerades i Toyota redan på 1940-talet (Modig, Åhlström 2011). Under 1970-talet hade TPS utvecklats till ett av de mest effektiva produktionssystemen i världen (Monden 1983). TPS utvecklades ursprungligen för att effektivisera produktionen i fabriker och leverera felfria produkter till kunderna genom att fokusera och förbättra de aktiviteter som skedde i tillverkningsprocesserna (Hayes, Pisano 1996). Det var dock först under 1990-talet när Womack och Jones gav ut sin bok ”The Machine that Changed the World” och studerade effekterna och resultaten av TPS som det kom att bli allmänt känt som Lean. Kortfattat kan Lean beskrivas som en produktionsfilosofi där man vill bevara och skapa värde med mindre resurser (Womack, Jones & Roos 2007). Trots att Lean har sitt ursprung i TPS och därmed tillverkande processer så har teorierna framgångsrikt tillämpats på andra områden, exempelvis i sjukhus, snabbmatskedjor och företags administrativa avdelningar (Bowen, Youngdahl 1998).

Leanteorin består huvudsakligen av ett antal sammankopplade principer. Två av de största överlappande klustren av principer är Leanproduktion och Leantänkande³ (Womack, Jones 2003). Dessa principer utgör grunden för denna uppsats teoretiska ramverk.

3.1.1 – LEANTÄNKANDE

Leantänkande är en vidareutveckling av Leanproduktion-principerna (se avsnitt 3.1.2 – Leanproduktion) som Womack och Jones beskrev i sin bok ”The machine that

³ Författarnas översättning av Lean production och Lean thinking

changed the world”. I deras senare bok, ”Lean Thinking - Banish Waste and Create Wealth in Your Organization” lade man fram fem stycken principer som måste uppfyllas för att Lean ska kunna implementeras i en organisation. Dessa principer har ett strategiskt perspektiv och är de följande⁴: Specificera Värde, Identifiera Värdeströmmen, Låt värde Flöda, ”Pull” istället för ”Push” samt Arbeta mot Perfektion. (Womack, Jones 2003)

Womack & Jones (2003) argumenterar för att de fem principerna ska implementeras i ordning för att organisationen ska kunna uppnå ett Lean tankesätt. Denna ordning visas grafiskt i Figur 3-1 nedan.



Figur 3-1 Implementationsordning för Leantänkande

3.1.1.1 – Specificera värde

Det första steget i processen för att bli en Lean organisation är att identifiera det värde man skapar i företaget. Detta gör man genom att utgå från sina kunder och identifierar vad dessa anser värde. Genom att se värdeskapandet genom kundens ögon kan man identifiera de processer som faktiskt bidrar till att skapa värdet. Alla andra processer anses skapa s.k. ”waste”. Det är inte alltid helt enkelt att definiera vem som är kunden och vad som är värde för kunden. Ifall man inte lyckas med detta löper man stor risk att flera av processerna på företaget använder resurser utan att faktiskt bidra till den värdeskapande processen. (Womack, Jones 2003)

3.1.1.2 – Identifiera värdeströmmen

Steg två, efter att man har definierat värde på ett adekvat sätt, är att identifiera värdeströmmen i företaget. Med detta menas att man kartlägger samtliga produkters väg, från råmaterial hela vägen till färdig leverans till kunden. För att kunna göra detta krävs att man har en mycket god kännedom om vem som är kunden och den produktionsprocess som företaget skapat, inte bara från ett strategiskt perspektiv utan även från ett praktiskt, operationellt perspektiv. Med denna kartläggning ska man sedan identifiera specifika steg i processerna och hur dessa påverkar varandra. Man skall även försöka eliminera alla processer som inte tillför värde till produkten. Det

⁴ Författarnas översättning. På engelska benämns de fem som följer: *Specify Value, Identify the Value Stream, Make value Flow, Pull instead of Push* samt *Strive for Perfection*

kan dock finnas processer som inte direkt adderar värde till produkten men är oundvikliga då de till exempel kan vara stödfunktioner till övrig verksamhet. (Womack, Jones 2003)

3.1.1.3 – Låt värdet flöda

Steg tre har även detta med värdeströmmen att göra. Denna gång är fokus dock på att få värde att flöda jämt genom processerna. Med detta menas att man, inom produktionsverksamheter, vill ha ett flöde där man har så få buffertlager inne i processen som möjligt samt att man vill ha en jämn påfrestning på processen, utan stora toppar och dalar i den interna efterfrågan på produkter. Vidare vill man även se till att processen är så snabb som möjligt. Ett sätt att uppnå detta är att se till att man synkroniserar samtlig produktion genom tidtagning av processerna samt noggrann planering och ett annat är att se till att avståndet mellan input från leverantör till output till kund är så kort som möjligt. Ett ytterligare fokusområde för att skapa jämna flöden är att införa standardiserade processer.

Detta tankesätt skiljer sig markant mot den traditionella produktionsprocessen då man fokuserar helt på att få så få produkter i arbete som möjligt istället för att ha en så hög nyttjandegrad som möjligt. (Womack, Jones 2003)

3.1.1.4 – Pull istället för push

Se avsnitt 3.1.2.3 – Pull istället för Push nedan.

3.1.1.5 – Perfektion

Den sista principen som Womack & Jones identifierar är en kontinuerlig strävan efter perfektion. Detta är starkt kopplat till produktionsprincipen Ständig förbättring (se avsnitt 3.1.2.6 – Ständiga förbättringar). Andra nyckelord kring strävan efter perfektion är transparens, synlighet och snabb feedback. Perfektion är något som är snudd på omöjligt att uppnå men strävan mot detta är något som kan implementeras i alla typer av företag och industrier. Perfektion är ett "state of mind" som måste infinna sig hos alla anställda för att företaget ska kunna uppnå det. Deras kunskap om Lean är då en avgörande faktor eftersom det påverkar hur väl de tillämpar Ständig förbättring i sitt tänkande. Genom att standardisera processer blir det dessutom lättare för företaget att se vart fel uppstår och vad som kan förbättras, vilket är viktigt för att nå perfektion. För att uppnå perfektion så ska organisation kontinuerligt utmana flödet

i processen och göra den snabbare, återvända till definitionen av värde och kontrollera så att den fortfarande är aktuell och se till så att alla processer i företaget bidrar till att skapa värde. (Womack, Jones 2003)

3.1.2 – LEANPRODUKTION

Lean produktion är benämningen på de principer som ett antal olika författare, bland andra Karlsson och Åhlström (1996), har deriverat från Womack, Jones och Roos ursprungliga teorier om Lean i ”The Machine that Changed the World”. Principerna har ett konkret operationellt fokus och författarna betonade att Lean teorin kunde tillämpas på fler områden än tillverkning (Womack, Jones & Roos 2007). De sju principerna är: *Eliminering av waste, nollfel, pull istället för push, multifunktionella team, decentralisering, kontinuerlig förbättring och vertikala informationssystem*.⁵

3.1.2.1 – Eliminering av waste

Under 1950-talet upplevde Toyota finansiella svårigheter. Ingenjörerna fick därför i uppdrag att identifiera och eliminera all ”muda”, vilket är det japanska ordet för ”waste”. Waste kom att i detta sammanhang definieras som allting som inte adderar värde till produkten för slutkunden (Monden 1983). Elimineringen av waste är en av de viktigaste principerna i *Lean produktion*. Liker (2004) grupperar waste inom åtta kategorier: *defekter, onödiga arbetsmoment, onödiga transporter, outnyttjad kreativitet, väntan, överarbetning eller felaktig bearbetning, överlager och överproduktion*. Dessa förklaras närmare nedan.

Defekter

Defekter innebär att produkten inte lever upp till dess specifikationer och uppkommer bland annat då komponenter är felaktiga. Detta leder till waste i form av tid och onödiga kostnader när dessa defekter upptäcks och produkten måste omarbetas.

Onödiga arbetsmoment

Onödiga arbetsmoment uppkommer exempelvis då man måste leta efter verktyg, resurser eller liknande.

⁵ Författarnas översättning av: Elimination of waste, Zero defects, Pull instead of Push, Multifunctional teams, Decentralization, Continuous improvement, Vertical Information Systems

Onödiga transporter

Onödiga transporter definieras som slöseri av resurser pga. ineffektiva eller överflödiga transporter, både inom organisationen men även från leverantörer eller till kunder.

Outnyttjad kreativitet

Outnyttjad kreativitet hos de anställda innebär att organisationen går miste om idéer, lösningar och förbättringar.

Väntan

Väntan uppkommer när arbetsprocessen står still till följd av att resurser är felaktigt allokerade eller inte på sin rätta plats och därmed hindrar arbetsprocessen. Väntan uppkommer även då en operatör inte har något att göra, det vill säga den tid som uppstår då operatören avslutat en aktivitet eller bearbetningen av en produkt men inte påbörjat bearbetningen av nästa.

Överbearbetning eller Felaktig bearbetning

Överarbetning eller felaktig bearbetning uppkommer då processen består av onödigt många eller felaktiga aktiviteter samt dåliga verktyg. Denna typ av waste uppkommer då bearbetningen av produkten, det vill säga processen, är ineffektiv, bland annat till följd av upprepningar av aktiviteter.

Överlager

Överlager uppstår på grund av överproduktion och anses väldigt farligt då lager är en källa till att andra problem döljs.

Överproduktion

Överproduktion uppstår när organisationen producerar för mycket, utifall att en kund behöver, det vill säga utan ett reellt behov och ifall man producerar onödigt tidigt.

Inom Lean produktion ligger fokus på att alltid sträva efter att all waste ska elimineras. Liker (2004) menar att uppemot 90 % av processerna i ett företag är waste och att endast 10 % är värdeskapande arbete. De följande principerna har till syfte att eliminera waste i företagets processer. Dessa principer är inte kopplade till specifika former av waste utan de hanterar olika former från fall till fall.

3.1.2.2 – Nollfel

Målet med denna princip är att tillverka felfria produkter vilket innebär att produkterna skall vara helt utan defekter. För att slippa waste i form av defekter måste kvaliteten säkras i varje steg av produktionen. En central del av denna princip är att arbeta proaktivt istället för att agera först när felet upptäcks enligt Krafcik (1988). Att arbeta proaktivt för att undvika fel i produktionen är ett mycket effektivt verktyg för att säkerställa kvalitet. Dessutom minskas kostnaderna genom bland annat elimineringen av onödiga arbetsmoment (Wheelwright, Bowen 1996). För att kunna jobba proaktivt och upptäcka felen innan de uppstår finns det inom Lean produktion därför inga enskilda personer som är kvalitetsansvariga utan det är samtliga anställdas ansvar (Åhlström 2004). Detta går då hand i hand med att kvaliteten säkras på varje delmoment i produktionsprocessen.

3.1.2.3 – Pull istället för Push

För att syftet med denna princip skall bli klart måste först uttrycken *Push* och *Pull* förklaras.

Push

Push är den klassiska produktionsvarianten där fokus ligger på att produkter ”trycks” ut från produktionen. Med ”Push” menas att man satsar på att ha en hög nyttjandegrad av de maskiner eller förädlade stationerna i processen varför man ofta får stora mellanlager och slutlager för att kunna täcka ett framtida, förväntat kundbehov.

Pull

Pull är raka motsatsen, där fokus istället ligger på att bygga ett flöde genom produktionen (Womack, Jones 2003). I ett Pull-system startar produktionen först då kunden lägger sin order. Denna beställning förs sedan baklänges genom produktionsprocessen tills att den når det första steget, där produktionen sätts igång. Detta innebär att det är efterfrågan som styr produktionsstarten.

3.1.2.4 – Multifunktionella team

Ett multifunktionellt team innebär att en grupp anställda kan utföra flera olika uppgifter inom ett processflöde (Karlsson, Åhlström 1996) eller en organisation. På detta sätt utnyttjas den totala potentialen i arbetsstyrkan. De anställda kan då rotera i

arbetsuppgifter vilket leder till att organisationen blir mer flexibel då man blir mindre beroende av enskilda individers insatser (Åhlström 2004). Dessutom ökar arbetsglädjen hos de anställda då de inte fastnar vid en arbetsuppgift utan kan ha en större variation i sitt arbete (Womack, Jones & Roos 2007).

3.1.2.5 – Decentralisering

En effekt av multifunktionella arbetslag är att decentralisering är möjligt då fler individer har kunskap inom fler områden. Eftersom de anställda då har kännedom om hur arbetsprocessen ska gå till kan ansvar tryckas nedåt i organisationen och decentralisation uppstår (Åhlström 2004). Den huvudsakliga följden av detta är ökad kvalitet då fler anställda har förståelse för produktens specifikation och har ansvar att denna säkerställs. Ytterligare en viktig följd är ökad flexibilitet (Bowen, Youngdahl 1998). Dessutom minskar antal förseningar då snabba beslut kan tas när behovet av nya beslut uppkommer (Womack, Jones & Roos 2007). Som ett resultat av decentraliseringen kan även hierarkin i organisationen reduceras vilket medför en plattare organisationsstruktur (Karlsson, Åhlström 1996).

3.1.2.6 – Ständiga förbättringar

Ett centralt uttryck inom Lean är "*Kaizen*" vilket innebär konstant strävan efter perfektion genom små, stegvisa förbättringar (Womack, Jones & Roos 2007). För att denna princip skall kunna appliceras är det ytterst viktigt att *alla* anställda är involverade i förbättringsprocessen då dessa i sina olika positioner kan lokalisera förbättringsmöjligheter som kan vara svåra att upptäcka för managers (Imai 1986). Salem et al (2006) betonar att det är viktigt att inse att det inte går att endast anställa konsulter som anammar denna process åt företaget, utan "*Kaizen*" måste utgå från de anställda i företaget, det vill säga det måste vara en del av organisationskulturen.

En förutsättning för att företag ska kunna arbeta med ständiga förbättringar är att de processer som finns i företaget måste vara standardiserade och fungera stabilt. Detta gör att man tydligt kan se var waste och ineffektivitet uppkommer. (Liker 2004)

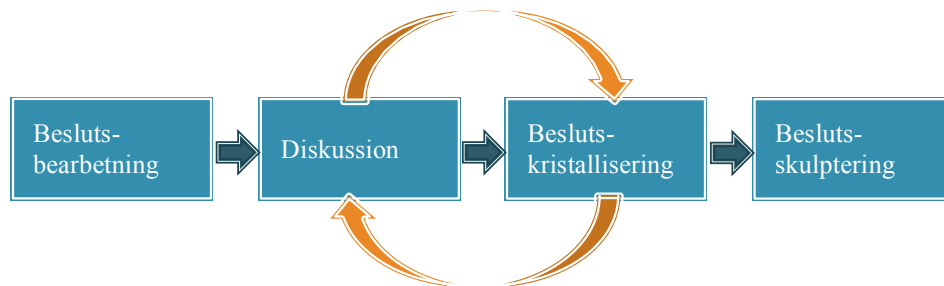
3.1.2.7 – Vertikala informationssystem

Vertikala informationssystem innebär att korrekt information direkt når beslutsfattarna. I en decentraliserad organisation är det därför viktigt att informationen snabbt sprids till alla berörda. Systemet ska hålla de multifunktionella arbetslagen

konstant uppdaterade om prestation och resultat (Womack, Jones & Roos 2007). Vertikala informationssystem är viktiga för att de anställda ska förstå organisationens mål men även för att öka kvalitén och påskynda feedbackprocesser (Cole 1985). Det är även viktigt att detta system fungerar åt båda hållen, det vill säga att information sprider sig snabbt även uppåt (Åhlström 2004).

3.2 – DEN GENERELLA PROCESSEN I BESLUTSMÖTEN

En effektiv och välstrukturerad beslutsprocess på ett möte kan delas in i fyra steg vilka illustreras i Figur 3-2 Den generella processen i beslutsmöten nedan. Dessa är *beslutsbearbetning*, *diskussion*, *besluts-kristallisering* och *beslutsskulptering* ⁶. (Tropman 2003)



Figur 3-2 Den generella processen i beslutsmöten

3.2.1 – BESLUTSBEARBETNING

Beslutsbearbetning definieras på så vis att innan man börjar diskutera en fråga, samlar man ihop de olika komponenter dessa består utav. Med andra ord ser man till att ta fram de olika delfrågor som behöver diskuteras för att kunna ta ett beslut. (Tropman 2003)

3.2.2 – BESLUTSKRISTALLISERING

Beslutskristallisering innebär att man sammanfattar diskussionen kring en delfråga, konstaterar vilket beslut man fattat och sedan leder in gruppen till nästa diskussion. (Tropman 2003)

3.2.3 – BESLUTSSKULPTERING

Slutligen innebär *beslutsskulptering* att man tar ett kliv tillbaka och tar en holistisk syn på beslutet. Tanken är att man ska se till att ingenting har missats eller förbisetts i

⁶ Författarnas översättning. På originalspråk: Decision Crafting, Round of Discussion, Decision Crystallization och Decision Sculpting

den ursprungliga beslutsbearbetningen, i ljuset av den nya infallsvinkeln man har efter att beslutet har diskuterats. (Tropman 2003)

Diskussion och besluts kristallisering upprepas så många gånger som behövs till dess att alla frågor och delfrågor har behandlats och ett beslut har fattats.

Det är denna process som vi kommer att använda oss av för att identifiera olika typer av waste under analysen och som vi har valt att kalla för den generella beslutsprocessen.

3.3 – VANLIGA MÖTESPROBLEM

Det visar sig även i litteraturen att det finns fem kategorier av vanliga problem med ett möte vilka kan bidra till att ett möte inte blir framgångsrikt (Bostrom, Anson & Clawson 1993, Tropman 2003). Dessa fem⁷ är:

- Undermålig mötesdesign
- Undermåligt fokus
- Avsaknad av avslut
- Undermålig process
- Ledarskapsproblem

Nedan förklaras dessa lite närmare och exempel på typiska problem inom varje kategori ges.

3.3.1 – UNDERMÅLIG MÖTESDESIGN

Undermålig mötesdesign innebär att något är fel med sättet mötet är förberett på. Bostrom, Anson & Clawson (1993) listar ett antal problem som innebär att mötesdesignen inte är utförd på rätt sätt: Mötet saknar mål och/eller agenda, mötet är oorganiserat, deltagare är inte tillräckligt förberedda, deltagarna har inte tilldelats rätt information och underlag samt personerna på mötet är inte rätt utvalda givet de frågor som skall tas upp på mötet.

3.3.2 – UNDERMÅLIGT FOKUS

Detta problem berör deltagarna på mötet snarare än mötet i sig. Problem som är vanliga inom denna kategori är att deltagarna glider ifrån ämnet som skall diskuteras

⁷ Författarnas översättning, på engelska kallas dessa: poor meeting design, poor focus, lack of closure, poor process och leadership problems.

och att irrelevant information tas upp och diskuteras. (Bostrom, Anson & Clawson 1993)

3.3.3 – AVSAKNAD AV AVSLUT

En avsaknad av avslut på mötet kan ta sig uttryck på flera sätt. Bostrom, Anson & Clawson (1993) listar tre exempel på detta problem: Mötet tar för lång tid/det drar över tiden, mötet är resultatlöst/inga beslut tas, mötet saknar dokumenterade resultat.

3.3.4 – UNDERMÅLIG PROCESS

Möten med en undermålig process innebär att beslut inte lever upp till sin fulla potential. Exempel på detta kan vara att deltagarna inte går igenom, undersöker och ifrågasätter åsikter och antaganden som gruppen gör, man diskuterar inte alternativ grundligt, alternativt hindrar inflytelserika deltagare gruppen (Bostrom, Anson & Clawson 1993).

3.3.5 – LEDARSKAPSPROBLEM

Ledarskapsproblem uppkommer när personen som leder mötet inte utför sin uppgift på rätt sätt. Vanliga ledarskapsproblem är att ledaren låter mötesdiskussionerna flyta ordningslöst från punkt till punkt, mötet blir okontrollerbart eller att mötesledaren inte låter någon få komma till tals. (Tropman 2003)

4. – EMPIRI

4.1 – FÖRETAGETS MÖTEN IDAG

De möten som hålls på företaget är i stort sett alltid en kombination av besluts och informationsmöten där beslutskomponenterna är det som väger tyngst i nästan alla fall. Detta tycker de intervjuade är bra eftersom man i stort sett alltid har något att informera om och oftast också saker att besluta om. De olika avdelningarna på företaget har lite olika rutiner för hur ofta de ses men alla avdelningar har någon typ av återkommande möte, antingen varje eller varannan vecka. Mer eller mindre alla möten företaget har syftar till att besluta kring olika frågor men graden av operationell och strategisk betydelse varierar kraftigt från möte till möte. Även om mötena är återkommande så tas beslut aldrig bara för att det är möten utan dessa härstammar alltid från en beslutsefterfrågan från en anställd på företaget.

När vi ställde frågor kring mötesprocessen på företaget idag framkommer att det skiljer sig mellan de olika intervjudeltagarna. När de intervjuade tillfrågades om de kan identifiera vem som är kunden i en mötesprocess fick vi olika svar från de flesta av dem. Exempel kunde vara att det var deltagarna på mötet, de som påverkas av beslutet som tas på mötet eller den som leder mötet. Samma resultat fick vi kring frågor om värdeskapande. Det framkom att ingen av de tillfrågade hade tänkt i de banorna förut och tyckte att det var svårt att svara på frågorna. Filip frågade rent ut varför man skulle definiera respektive term över huvud taget.

Beatrice beskriver företagets möten som att det är väldigt olika hur de ser ut, beroende på vem som håller i mötet och vilken grupp det är som träffas. Hon uttrycker det som att “det finns väl ingen [Företags]-stil direkt”. När hon får frågan om huruvida det borde finnas en standard så tror hon att det kan vara svårt att införa en precis likadan struktur på alla möten men ifall man lyckades med det skulle det säkert vara bra. Vid frågan varför hon trodde det skulle vara svårt svarade hon med att huvudorsaken skulle vara att beslutet kan vara av väldigt olika karaktär, vissa är väldigt små och andra är större, mer strategiska.

Medarbetarna på företaget uppfattar att det finns ett antal faktorer som gör att deras möten inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. Dessa faktorer kan sammanfattas till sex kategorier av problem, vilka listas nedan. Några av dessa skulle eventuellt kunna

anses hänga samman men då de har tagits upp separat av intervjudeltagarna kommer dessa att redovisas separat för att visa på de olika uppfattningar som fanns på företaget. De sex problemen är följande:

- Fel personer deltar på möten
- Beslut skjuts upp
- Låg besluts kvalitet
- Tidsplaneringen håller inte
- Deltagarna är inte tillräckligt förberedda
- Lågt engagemang

Nedan följer en utförligare beskrivning av hur intervjudeltagarna har upplevt de möten man har på företaget i kombination med observationer som gjorts på företaget under möten som vi har deltagit i.

Anna påpekade under en av intervjuerna att det naturligtvis inte uppstår problem vid varje möte men det framkommer att det är allt för ofta som ett eller flera av dessa problem faktiskt uppkommer.

Beatrice påpekade även att hon anser att ett problem är att det då och då blir för många möten. Hon konstaterar dock att hon har en bakgrund i ett annat företag där man knappt hade några möten alls och att det antagligen är därför hon tycker som hon gör. Filip upplever att mötena kan bli långdragna och att han därför också känner att de inte alltid är så givande som de kunde vara.

4.1.1 – FEL PERSONER DELTAR PÅ MÖTEN

Det första problemet som framkom av intervjuerna var att flera av deltagarna uttryckte att det var vanligt att fel personer är med på mötet alternativt att det saknas nyckelpersoner på möten. Det första alternativet, att man saknar en deltagare, kan visa sig antingen genom att man under en diskussion av en fråga upptäcker att man saknar viss information eller att man konstaterar att man behöver en viss kompetens för att kunna svara på frågor som uppkommer under en diskussion. Anna berättar om att det har varit flera sådana tillfällen då man helt sonika har avbrutit mötet för att hämta personen som borde ha den information man saknade, för att sedan på sittande möte uppdatera denne kring den diskussion man fört. Man förväntade sig ofta även att personen skulle kunna ge svar på de frågor man hade direkt. Detta fungerade långt ifrån alltid då den "indragne" sällan på rak arm kunde ge svar utan behövde ta sig tid att faktiskt undersöka precis hur landet låg. Detta försenar givetvis mötet ytterligare,

utöver den tid det redan tagit att hämta personen och uppdatera denne. I ett fall var det så att personen man behövde inte fanns på plats varför man var tvungen att bordlägga hela frågan och boka ett nytt möte när personen man behövde var på plats igen.

I det andra fallet, att fel personer är med, tar sig framför allt uttryck i att dessa inte har något att bidra med då deras kompetens inte har relevans för de diskussioner som förs.

4.1.2 – BESLUT SKJUTS UPP

Det andra problemet som flera av intervjudeltagarna påpekar var att man sällan faktiskt fattar några beslut på de möten man håller. Diskussioner har man, både många och långa, och det är inte heller brist på saker att besluta om. Det är dock sällan dessa diskussioner faktiskt leder till ett beslut där och då på mötet. Cecilia anser att man allt för ofta är tvungen att skjuta upp en fråga för att det exempelvis inte finns tillräckligt med underlag. Detta innebär att man ofta är tvungen att planera in fler möten då de ansvariga för respektive fråga som skjutits upp fått ytterligare tid på sig att ta fram bättre underlag eller avsluta en undersökning som dragit över på tiden. Detta tar naturligtvis upp mer tid för deltagarna än vad som hade varit nödvändigt ifall man varit förberedd från början påpekar hon.

En annan anledning till att beslut skjuts upp är att man inte har fått in de underlag som behövs i tid. Det framkom på ett av de observerade mötena att personen som skulle förbereda underlaget till två av besluten inte hade haft tid att göra det färdigt eftersom det hade dykt upp andra arbetsuppgifter som gjort att dessa underlag hade behövt prioriteras ner. När vi ställde en fråga kring detta till Erik framkom det att han hade varit med om liknande situationer vid flera tillfällen. Han tillägger att det såklart inte är alltid som det händer men han tycker att det ibland kan vara svårt att veta hur man ska prioritera för att hinna med att möta alla deadlines som finns. Fredrik håller till viss del också med om detta när han får frågan.

4.1.3 – LÅG BESLUTSKVALITET

Anna för fram ett skäl till att beslutsfattandet kan upplevas som undermåligt. Denna aspekt utgår från att man då och då fattar informella beslut i korridorerna istället för formellt på ett möte. Då företaget är relativt litet så är det nära till hands att bara sticka in huvudet till en kollega som man kan anse är ansvarig för att hantera en

viss fråga och höra ifall man kan göra på det ena eller andra sättet. Detta kan givetvis fungera för enklare beslut påpekar hon, men det händer även att viktigare beslut fattas på detta sätt vilket såväl som problemet ovan kan leda till att man löper risk att missa konsekvenser som kan uppkomma av beslutet då man inte diskuterar igenom det ordentligt.

Vidare kan man ibland fatta beslut utan att alla är helt införstådda i vad beslutet innebär. David påpekar att när detta händer har det en tendens att leda till att saker faller mellan stolarna, trots att de flesta under mötet ansåg att problemet eller frågan hade angripits. Viktigare tycker han dock är att även om man anser att frågan angripits, kan ett större problem vara att beslut som får negativa konsekvenser för företaget tas även om man borde kunnat förutse dessa.

4.1.4 – TIDSPLANERINGEN HÅLLER INTE

Detta är ett problem som samtliga intervjudeltagarna påpekar när de pratar om hur deras möten fungerar i dagsläget. Det är enligt Cecilia alldeles för många möten som inte börjar i tid, alternativt drar över på den planerade tiden. Att möten blir för långa anser hon framför allt bero på att de diskussioner man har drar ut på tiden och blir längre än vad som är tänkt. En anledning, som framkommer både under intervjuerna och under en av observationerna, är att möten har en tendens att börja sent helt enkelt för att deltagarna inte finns på plats i rätt tid. Oftast beror detta på att man glömt något på sitt rum eller för att det man gör innan mötet tar längre tid än vad man förväntat sig.

När det gäller att möten drar över tiden så är Anna av åsikten att det är de fall där diskussionerna blir väldigt långa som möten drar över. Ofta beror de långa diskussionerna, enligt henne, på att personer pratar i cirklar och upprepar sina egna och andras åsikter utan att egentligen tillföra något nytt. Hon påpekar dock att det är mer sällan möten drar över ifall det finns ett tydligt ledarskap från den som håller i mötet eftersom detta brukar reducera cirkeldiskussioner.

Beatrice påpekar att det är viktigt att man håller tiden eftersom att “alla timmar kostar pengar” enligt henne.

4.1.5 – DELTAGARNA ÄR INTE TILLRÄCKLIGT FÖRBEREDDA

Två av deltagarna i intervjuerna uttryckte att ytterligare en sak som de upplevde som problem på företagets möten; att deltagarna inte kommer tillräckligt förberedda.

Av intervjudeltagarna framkommer två anledningar till detta. Den första är att mötesdeltagarna faktiskt inte har nåtts av informationen som har skickats ut på grund av att informationshanteringen i företaget inte alltid fungerar som den ska.

Den andra anledningen är att deltagarna inte har tagit del av informationen eftersom att de inte har hunnit läsa den, trots att agendan skickats ut i god tid innan mötet och att deltagarna varit väl medvetna om detta. Detta leder ofta till att man måste ta mötestid för att låta deltagare läsa in sig på den fråga som ska diskuteras för att kunna ha en givande diskussion.

4.1.6 – LÅGT ENGAGEMANG

Anna tar upp den här punkten och enligt henne känns det som att det ibland saknas engagemang hos deltagarna. Detta var också något som ledde till att det blev små diskussioner deltagarna emellan istället för inom hela gruppen.

Enligt intervjuobjekten uppkommer detta låga engagemang för att de inte känner att de förstår vart mötet är "på väg", det vill säga vad den nuvarande diskussionen kommer att leda till. En annan snarlik orsak uppges vara att man inte vet vad nästa steg i processen är. Under observationerna märktes att mötesprocesserna på företaget ser väldigt olika ut från möte till möte. Ibland hoppar man fram och tillbaka mellan besluten och ibland verkar det som besluten redan tagits innan mötet vilket förvirrade deltagarna (se avsnitt 4.1.3 – Låg besluts kvalitet). Därför ställde vi frågan om man hade försökt kartlägga mötesprocesserna och därmed identifierat vilka steg som bidrar till att faktiskt bidrar till att beslut fattas. Enligt de intervjuade har detta inte gjorts. Då vi frågade varför detta inte skett så fick vi till svar att man helt enkelt inte har tänkt på det.

5. – ANALYS

Analysen som följer är uppdelad i två delar. I den första delen används principerna kring Leantänkande för att analysera om Lean är applicerbart på mötesprocesser och vilka hinder finns det som kan motverka detta.

I den andra delen belyses de två andra underfrågorna genom att vi använder oss av de sju Leanproduktions-principerna. Vi analyserar även ifall de mötesproblem vi upptäcker i Företaget är kan inkluderas i de Generiska mötesproblemskategorier vilket i så fall motiverar en generalisering av våra slutresultat. Denna del är strukturerad efter de huvudproblem vi finner i Företagets mötesprocesser.

5.1 – LEAN OCH MÖTEN, EN FRAMGÅNGSSAGA?

5.1.1 – SPECIFICERA WASTE

Första steget i en applicering av Lean är att specificera det som kunden definierar som värde samt det som företaget definierar som värde. Dessa definitioner ska överensstämma för att en lyckad applicering av Lean ska vara möjlig. Det kan dock vara svårt att i en mötesprocess identifiera kunden vilket är ett nödvändigt steg för att identifiera vad denne definierar som värde. I vår undersökning märkte vi att dessa definitioner saknades hos Företaget.

Att det inte finns några självklara svar på frågorna om “vem är kunden” och “vad är kundnyttan” försvårar appliceringen av Lean på mötesprocessen. Däremot upptäckte vi i vår forskning att det inte finns något som tyder på att det skulle vara omöjligt för Företaget att specificera både kunden och värde för denne. Ett exempel på att detta är genomförbart är att vi har lyckats definiera kunden som “personen eller avdelningen som ber om att ett beslut ska fattas”.

5.1.2 – IDENTIFIERA VÄRDESTRÖMMEN

Andra steget är att identifiera värdeströmmen. Genom att först identifiera kunden och sedan de aktiviteter som sker under mötet kan en struktur byggas upp och därmed kan man skapa en förståelse för hur den värdeskapande mötesprocessen ser ut på företaget. Enligt teorin är det viktigt att både identifiera värdeströmmen, de aktiviteter som är värdeskapande, och hur processtegen påverkar varandra. Det är dessutom så att det inte är möjligt att identifiera värdeströmmen, utan att först ha en definition av både kund och vad denne ser som värde.

I vår undersökning ser vi att företaget inte identifierat värdeströmmen vilket verkar bero på att man inte identifierat kunden och specificerat värdet för denne i mötesprocessen. Detta är på grund av att man inte haft detta arbetssätt tidigare och därför har man inte tänkt i dessa banor.

Eftersom vi finner det möjligt för Företaget att identifiera kunden och värdet så ser vi inget hinder att i förlängningen även identifiera aktiviteterna som är värdeskapande i mötesprocessen.

5.1.3 – LÅT VÄRDE FLÖDA

När väl värdet och värdeströmmen är identifierade är nästa steg att få produkterna att flöda jämt genom processerna. Detta kan göras med hjälp av standardisering. I våra intervjuer framkommer det att det råder en stor variation av beslutens karaktär och att variationen dessutom ofta är oförutsägbar. Företaget har heller inte standardiserat sina mötesprocesser. Vi ser dock att införandet av en standardiserad mötesprocess är mycket möjlig. Företaget skulle exempelvis kunna använda sig av den generella processen i beslutsmöten för beslutfattande. Ledningen på företaget uppger att detta inte har testats tidigare men att det definitivt borde vara möjligt.

Det vi anser är det största hindret för en applicering av Lean är variationen av beslutens karaktär. Vissa beslut kräver exempelvis en mycket längre diskussion då de innefattar flera element. Dock anser vi att den standardiserade mötesprocessen bör underlätta tillräckligt mycket för att ett flöde skall kunna uppnås. Anledningen till detta är att man genom denna process får en tydlig struktur för hur man skall tackla den varierande graden av komplexitet i besluten, varför dessa borde gå smidigare.

5.1.4 – PULL ISTÄLLET FÖR PUSH

I Lean används Pull istället för den klassiska Push-metoden; det är alltså efterfrågan som startar flödet. I en mötesprocess innebär det att besluten ska bearbetas endast efter att någon har efterfrågat om ett beslut ska tas. I våra intervjuer framkommer det att mötesprocessen endast satt igång efter att en anställd eller avdelning bett om ett beslut. Detta gör att vi ser det som att mötesprocessen redan genomförs med en Pull-metod varför en vidare motivering kring hur denna princip är applicerbar blir överflödig.

5.1.5 – PERFEKTION

Enligt Womack, Jones och Roos (2003) är perfektion något som alla företag kan sträva emot, oavsett industri eller marknad. Författarna lyfter fram två faktorer som påverkar denna inställning hos mötesdeltagarna; deras utbildning inom Lean och standardiseringen av processer. Deras utbildning påverkar hur väl Ständig förbättring tillämpas av mötesdeltagarna eftersom utbildningen medför en större förståelse för principen. Standardiseringen underlättar förbättringsprocessen genom att denna hjälper till att exponera problem och waste-generering i processerna.

I vår forskning har vi sett att mötesdeltagarna skulle behöva en djupare förståelse för Lean och en standardisering av mötesprocessen innan en implementering är möjlig. Filips reaktion på frågorna kring värde och vem som är kund kan ses som ett tydligt exempel på detta. Vi ser däremot inget hinder för att de anställda i Företaget skulle kunna utbildas och få en djupare förståelse för Lean. Det samma gäller införandet av en standardiserad process.

5.2 – MÖTEN MÖTER LEAN PRODUKTION

Denna del är strukturerad efter de "huvudproblem" som vi fann i vår undersökning. Själva analysen sker däremot av de identifierade grundorsakerna, nedan kallat "grundproblem", eftersom vi vill få en djupare förståelse och insikt av vad som hindrar mötesprocessen från att vara effektiv och hur Leanproduktionsprinciperna kan motverka detta. Dessa grundproblem ställs även mot de vanliga mötesproblemen för att se om de stämmer överens vilket därmed rättfärdigar en generalisering av våra resultat.

5.2.1 – FEL PERSONER PÅ MÖTEN

I de fall då man saknar rätt deltagare på mötet har det framkommit i vår empiri att detta i huvudsak beror på två grundproblem; den ena är att alla inte har fått rätt information om mötet och den andra är att de personer som är på mötet inte är korrekt utvalda.

5.2.1.1 – Vanliga mötesproblem

Dessa är hänförliga till den förberedande processen till mötet. Båda två innebär att mötet är felaktigt förberett. Dessa båda grundproblem är hänförliga till kategorin Undermålig mötesdesign.

5.2.1.2 – Alla har inte fått rätt information om mötet

Wasteidentifiering

Väntan och onödiga arbetsmoment - Väntan uppkommer då man avbryter mötet för att hämta den person man behöver för att kunna komma vidare. Samtidigt ger denna handling upphov till onödiga arbetsmoment genom att man behöver skicka iväg en deltagare för att få tag i en annan deltagare.

Outnyttjad kreativitet - uppkommer då de som är menade att delta inte finns på plats för att kunna bidra med sin kunskap. De deltagare som borde vara där men inte är det har med stor sannolikhet information tillgänglig, som det då inte förs fram i mötesprocessen. Detta kan exempelvis gälla kommande ändringar i regelverk och liknande. Konsekvenserna av att dessa personer inte finns på plats behöver inte vara uppenbara under mötet, utan kan mycket väl framkomma först efteråt.

Leanproduktion och hantering av problemet

Sammanfattningsvis går det konstatera att detta mötesproblemen grundar sig i en undermålig och långsam informationsspridning i anknytning till mötesprocesserna. Genom att implementera tydliga vertikala informationssystem kan man hantera den diskrepans som nu råder mellan mötessammankallaren och deltagarna. Systemen säkerställer att rätt personer får information om när och var mötet skall hållas samt vad som skall tas upp på mötet. Vidare kan systemen även se till att kommunikationen åt andra hållet, från deltagare till sammankallare fungerar så att den senare kan få information om vilka som kan delta på den föreslagna tiden och vad övriga deltagare anser bör tas upp på mötet. I och med detta kommer då de vertikala informationssystemen att reducera den waste som uppstår på grund av den undermåliga och långsamma informationsspridningen.

5.2.1.3 – Personer är inte korrekt utvalda

Wasteidentifiering

Överbearbetning/felaktig bearbetning - När det gäller att onödiga personer deltar i mötet ger det upphov till waste av typen överbearbetning/felaktig bearbetning. Detta kommer av att man har för många personer som har åsikter kring en fråga utan att dessa besitter relevant kunskap, det vill säga de transformerade resurserna som operatörerna använder är fel. Istället för att bara ha relevanta inlägg i diskussionen försöker deltagarna se till att just deras förslag och åsikter får stor vikt i beslutsfattandet.

Leanproduktion och hantering av problemet

Vi har inte identifierat någon princip som direkt påverkar detta problem. Det hade eventuellt behövts gå djupare i orsakerna till grundproblemet för att hitta en tydligare koppling till vilken av Leanprinciperna som eliminerar detta.

5.2.2 – BESLUT SKJUTS UPP

När vi studerar problemet med att beslut skjuts upp ser vi att denna kan delas in i två grundproblem: den första är att underlaget man får för beslutet är felaktigt eller undermåligt, den andra är att underlaget kommer sent eller inte är klart i tid.

5.2.2.1 – Vanliga Mötesproblem

Båda grundproblemen innebär att förberedelsen inför mötet har varit undermålig eftersom både sammanställandet och distribueringen av underlaget sker innan mötet. Detta motiverar att båda problemen kategoriseras som Undermålig mötesdesign. Dock finner vi en tydlig orsak till det senare grundproblemet (se nedan) som ej stämmer överens med de listade problemen i teorin vilket gör att vi inte identifierar det som ett vanligt mötesproblem.

5.2.2.2 – Underlaget är felaktigt eller undermåligt

Wasteidentifiering

Defekter – Det felaktiga underlaget ger upphov till defekter i slutprodukten då arbetet med att ta fram resursen, beslutsunderlaget, inte är gjort korrekt. Detta kan till exempel visa sig i att beräkningar och kostnads kalkyler inte summerar korrekt alternativt att en konkurrensanalys eller liknande inte tar upp alla aspekter. Alla typer av fel eller misstag i underlaget är något som ger upphov till defekter. Detta ger även i

sin tur indirekt upphov till *väntan* då man måste ta tillbaka underlaget och göra om arbetet som sin tur ger upphov till *onödigt arbete*.

Leanproduktion och hantering av problemet

Genom att arbeta med standardiserade metoder och kontinuerlig förbättring kan man ändra på detta. De standardiserade metoderna är, som tidigare beskrivits, nödvändiga innan förbättringar kan implementeras då man måste se till att man först och främst vet hur man gör något innan man kan börja förbättra detta. De kontinuerliga förbättringarna bör göra att underlagen, över tid, blir tydligare och innehåller färre fel.

5.2.2.3 – Underlaget kommer in försent

Wasteidentifiering

Väntan - I de fall underlagen kommer in sent eller inte är färdiga i tid uppkommer waste-typen väntan. Detta är på grund av att övriga operatörer i processen, det vill säga mötesdeltagarna, samt produkten då står stilla medan underlaget färdigställs. I detta fall var det möjligt för oss att enkelt att identifiera en tydlig orsak till grundproblemet. I vår forskning såg vi att förseningarna beror till största del av att personerna som skall förbereda underlagen ofta får prioritera bort denna uppgift eftersom andra arbetsuppgifter, som kortsiktigt är mer akuta, måste gå före.

Leanproduktion och hantering av problemet

Genom att arbeta med multifunktionella team och en breddning av kompetensen hos företagets anställda borde det vara möjligt att distribuera arbetsuppgifter jämnare alternativt lämna över uppgifter till andra ifall att den som är huvudansvarig känner att personen inte hinner bli klar i tid.

5.2.3 – LÅG KVALITET PÅ BESLUT

De intervjuade uttryckte att de känner att kvaliteten på besluten de tar är låg och att detta beror i stor utsträckning på att beslut fattas informellt och därmed inte är grundligt diskuterade. Ett annat grundproblem visar sig även vara att besluten inte har behandlats ordentligt när de tas upp på mötet.

5.2.3.1 – Vanliga mötesproblem

Vi finner det svårt att kategorisera problemet ”att informella beslut tas” i de generiska beslutskategorierna då detta inte stämmer överens med någon av

definitionerna. Vi anser att det kan bero på att detta inte behöver ett problem i andra företag, även om det är vanligt att informella beslut tas. I vårt fallföretag uppkommer dock waste. Detta skulle kunna härledas till den strikta reglering som finns i branschen vilket innebär att input från flera personer ofta är nödvändig för att ett korrekt beslut ska tas.

Problemet att besluten inte har behandlats ordentligt kan kategoriseras som Undermålig process då detta innebär att processen inte har levt upp till sin fulla potential.

5.2.3.2 – Informella beslut

Wasteidentifiering

Outnyttjad kreativitet - När besluten fattas informellt uppkommer den form av waste som kallas för outnyttjad kreativitet eftersom alla mötesdeltagares kunskap inte tas till vara vilket kan leda till viktiga aspekter av ett beslut förbigås. I detta fall tar det sig uttryck i att alla aspekter som man borde kunna ha, inte lyfts i de diskussioner som förs.

Leanproduktion och hantering av problemet

Detta kan hanteras av att vertikala informationssystem införs. Det skulle innebära att rätt personer får ta del av rätt information vilket förhindrar enskilda personer från att kunna fatta beslut utan att de andra deltagarna får delta i beslutsfattandet med sina åsikter.

5.2.3.3 – Beslutet har ej behandlats ordentligt

Wasteidentifiering

Överbearbetning/Felaktig bearbetning - Att beslut inte diskuteras grundligt ger upphov till waste i form av felaktig bearbetning. Framför allt eftersom intervjudeltagarna själva har sett att förutsägbara konsekvenser missas då steg i mötesprocessen, i detta fall diskussionen, inte görs utförligt.

Leanproduktion och hantering av problemet

För att förebygga detta bör arbete med Nollfel kunna ha en effekt. Genom att alla deltagare på mötet är medvetna om, och känner ansvar för, att man vill säkra kvaliteten i varje steg beslutprocessen bör även diskussionerna bli djupare genom att man vill belysa ett problem ur så många vinklar som möjligt.

5.2.4 – TIDSPLANERING HÅLLER INTE

Olika anledningar till att ett möte inte börjar i tid ger upphov till olika typer av waste. Den vanligaste anledningen till att möten i Företaget börjar sent är att deltagarna inte har med sig allt de behöver direkt till mötet. Detta ger upphov till två typer av waste, *onödiga arbetsuppgifter* och *väntan*. En annan anledning till att möten drar över tiden är att diskussioner går i cirklar vilket innebär att deltagarna upprepar sina argument och det därför tar onödigt lång tid att nå ett beslut. Detta skapar då waste i mötesprocessen i form av *överarbete*.

5.2.4.1 – Vanliga mötesproblem

Att deltagare kommer sent på grund av att de inte har med sig allt de behöver till mötet passar in under kategorin ”Undermålig mötesdesign” eftersom deltagarna är dåligt förbereda.

Diskussioner som går i cirklar innebär att deltagarna upprepar sig och beslutsförfrågan förs ej framåt i den värdeskapande kedjan av aktiviteter. Detta kategoriseras som sig i ett ledarskapsproblem eftersom det är ordförandes ansvar att se till så diskussionen förs framåt.

5.2.4.2 – Deltagarna har ej med sig allt som de behöver till mötet

Wasteidentifiering

Onödiga arbetsmoment - kommer naturligt av att mötesdeltagarna rent fysiskt behöver gå fram och tillbaka mellan sitt skrivbord och mötesrummet onödigt många gånger. Detta är en onödig aktivitet då den inte tillför värde till produkten.

Väntan - kommer av att besluten som skall tas på mötet behöver avvakta till dess att alla resurser är på plats innan dessa kan börja behandlas, eller transformeras.

Leanproduktion och hantering av problemet

Genom att ha ett mer proaktivt arbetssätt, att i det här fallet innan mötet fundera igenom vad man behöver ha med sig, och alltså arbeta med kan man reducera det här problemet. Detta är en vanlig teknik som användas i och med implementeringen av principen Nollfel. Problemet kommer dock med stor sannolikhet aldrig att kunna elimineras på grund av den mänskliga faktorn och risken finns alltid att man begår misstag.

5.2.4.3 – Diskussionen går i cirklar

Wasteidentifiering

Överarbete/felaktig bearbetning – I de fall då diskussionerna kring ett beslut går i cirklar, det vill säga att deltagarna bara upprepar sina åsikter utan att komma framåt i diskussionen skapas waste av denna typ eftersom aktiviteter upprepas utan att tillföra något värde till produkten, det vill säga beslutet.

Leanproduktion och hantering av problemet

Vi finner det svårt direkt härleda vilken av Leanproduktion-principerna skulle eliminera detta problem. En möjlighet är att principen kontinuerlig förbättring skulle kunna underlätta att för ledaren att ta åtgärda problemet då alla deltagare bidrar till att försöka förbättra processen. Deltagarna skulle då exempelvis aktivt försöka hitta sätt eller förbättra mötesstrukturer som gör att de inte upprepar sina argument.

5.2.5 – DÅLIGT FÖRBEREDDA DELTAGARE

Tidigare, i avsnitt 5.2.1 – Fel personer på möten, saknade deltagare A information helt om att ett möte där denne borde vara med skulle hållas. I detta fall rör vet person A om att denne ska vara på mötet men när denne kommer dit visar det sig att viss information inte nått A. Detta är en anledning till att deltagare inte är förberedda ordentligt. Den andra anledningen är att man har valt att inte ta del av informationen på grund av att man prioriterat andra arbetsuppgifter.

5.2.5.1 – Vanliga mötesproblem

Att viktig information inte nått en deltagare är ett vanligt problem i kategorin Undermålig mötesdesign. Att deltagare bortprioriterar information på grund av andra uppgifter uppges dock inte vara ett vanligt mötesproblem enligt teorin.

5.2.5.2 – Rätt info har inte nått deltagaren

Wasteidentifiering

Väntan uppstår på grund av att tid måste tas från mötet för att deltagarna ska få gå igenom underlagen. Produkterna i processen blir alltså inte transformerade direkt när de går in i den eftersom några av deltagarna läser igenom materialet medan de andra inte har något att göra.

Leanproduktion och hantering av problemet

Då detta problem härleds till att det har varit undermålig kommunikation krävs det att någon av Lean principerna fokuserar på en förbättring av kommunikationen i företaget. Detta är fallet med vertikala informationssystem. Denna princip gör att effekten av implementationen av Lean blir att rätt information når rätt person vilket skulle eliminera problemet.

5.2.5.3 – Deltagare bortprioriterar informationen

Waste identifiering

Väntan – uppstår av samma anledning som ovan.

Leanproduktion och hantering av problemet

I de fall där deltagarna får informationen men väljer att inte ta del av den kan huvudsakligen principerna multifunktionella team och decentralisering bidra till att tackla det här problemet. Multifunktionella team i företaget innebär att fler mötesdeltagare kan utföra den uppgift som den ursprungliga deltagaren blev ämnad att göra. Detta tillåter en flexiblere fördelning av arbetsuppgifterna vilket gör att deltagaren skulle kunna delegera sin uppgift istället för att bortprioritera den. Principen löser dock bara problemet om ledig arbetskraft finns att tillgå. I fall bortprioritering sker på grund av avsaknad ansvarskänsla är det snarare principen decentralisering som bidrar till att eliminera problemet.

5.2.6 – LÅGT ENGAGEMANG PÅ MÖTET

Ett tydligt problem enligt våra intervjuobjekt är att deltagarna ofta känner sig oengagerade då det saknas en tydlig riktning för mötet. De uppger att de inte ser vad nästa steg är.

5.2.6.1 – Vanliga mötesproblem

Detta problem återfinns ej i de vanliga mötesproblemkategorierna.

5.2.6.2 – Mötet saknar riktning

Wasteidentifiering

Outnyttjad kreativitet - Deltagarna upplever att det är svårt att vara motiverad och engagerad i de diskussioner som förs kring besluten eftersom man inte vet vart mötet "är på väg" och vilket är nästa steg är för att kunna ta ett bra beslut. I och med att

engagemanget är lågt innebär det att deltagarna inte tillför mötesprocessen all den kunskap som de besitter.

Leanproduktion och hantering av problemet

För att få bukt med problemet krävs det att deltagarna känner av en struktur på mötet. Leanprincipen Kontinuerlig förbättring betonar att en standardisering av processerna bör ske, detta för att underlätta förbättringsarbetet. Vi menar att i detta fall bör strukturen som standardiseringen skapar bidra till att mötesprocessen blir tydligare och därmed är det lättare att förstå vad nästa steg i processen är.

6. – SLUTSATSER

För att tydliggöra på vilket sätt Lean kan skapa effektivare möten så kommer svaren på våra underfrågor att redovisas före svaret på vår forskningsfråga. Vi kommer alltså att börja med att svara på frågan huruvida Lean är applicerbart på mötesproblem och vilka hinder det för detta som skulle kunna finnas. Vi går sedan vidare med att svara på frågan vilka typer av mötesproblem som finns och vilken typ av waste dessa ger upphov till. Slutligen ser vi hur Leanprinciper skulle kunna eliminera dessa problem och även hur Lean kan skapa effektivare möten.

6.1 – KAN LEAN APPLICERAS PÅ MÖTESPROCESSEN?

För att kunna besvara vår huvudfråga och de andra underfrågorna behöver vi först reda ut om Lean överhuvudtaget är applicerbart på mötesprocesser.

Leantänkande konstaterar att fem principer måste uppfyllas för att Lean ska vara applicerbart. Utifrån vår forskning ser vi att samtliga principer går att applicera när det gäller mötesprocesser. Eventuella svårigheter kan dock uppkomma i skapandet av ett bra flöde i processen då produktens karaktär kan variera väldigt mycket. En standardisering av mötesprocessen skulle underlätta flödet, bland annat genom att fel och onödiga aktiviteter lättare upptäcks och därmed kan elimineras.

Vi kan därför konstatera att Lean konceptet mycket väl är applicerbart på mötesprocesser.

6.2 – VILKA TYPER AV WASTE SKAPAS AV MÖTESPROBLEM?

Genom att studera vårt fallföretag har vi identifierat ett antal mötesproblem. Dessa mötesproblem har i sin tur gett upphov till olika typer av waste. I Tabell 6-1 problem och waste som uppkommer i mötesprocessen. Därefter följer en kortare förklaring till varför varje waste uppkommer.

6.2.1 – DEFEKTER

Defekter uppkommer primärt på ett ställe i mötesprocessen som vi har identifierat, i de fall då underlaget till de beslut som skall tas är undermåligt.

6.2.2 – ONÖDIGA ARBETSMOMENT

Onödiga arbetsmoment uppkommer främst av att inte alla deltagare har fått rätt information om mötet samt att deltagarna inte har med sig allt material till mötet.

6.2.3 – ONÖDIGA TRANSPORTER

Vi har inte sett några exempel på detta i vår fallstudie men därmed betyder inte det att onödiga transporter inte uppkommer i en mötesprocess. Exempel på onödiga transporter skulle till exempel kunna vara att deltagare behöver resa från en geografisk plats till en annan enbart för att delta i ett möte trots att en virtuell lösning skulle kunna eliminera behovet av en resa.

Waste	Grundproblem	Vanliga problem
Defekter	Underlag är felaktigt/undermåligt	Undermålig mötesdesign
Onödiga arbetsmoment	Alla har inte fått rätt info om mötet Deltagarna har inte med sig allt material	Undermålig mötesdesign Undermålig mötesdesign
Onödiga transporter	Inget exempel påträffat	Ej kategoriserat
Outnyttjad kreativitet	Alla har inte fått rätt info om mötet Informella beslut Mötet saknar riktning	Undermålig mötesdesign Ej kategoriserat Ej kategoriserat
Väntan	Alla har inte fått rätt info om mötet Underlag kommer in för sent Deltagarna har inte med sig allt material Rätt information har inte nått deltagare Deltagare bortprioriterar information	Undermålig mötesdesign Undermålig mötesdesign Undermålig mötesdesign Undermålig mötesdesign Ej kategoriserat
Överbearbetning/ Felaktig bearbetning	Personer är inte korrekt utvalda Beslut har ej behandlats ordentligt Diskussioner går i cirklar	Undermålig mötesdesign Undermålig process Ledarskapsproblem
Överlager	Inget exempel påträffat	–
Överproduktion	Inget exempel påträffat	–

Tabell 6-1 Översikt av genererad waste, grundproblem och problemkategorier

6.2.4 – OUTNYTTJAD KREATIVITET

Denna waste uppkommer av tre anledningar. Den första är att alla inte har fått rätt information om mötet, den andra är att informella beslut tas och den tredje är för att mötet saknar riktning.

6.2.5 – VÄNTAN

Väntan uppkommer som vi har sett det från fem olika problem i mötesprocessen: att alla inte har fått information om mötet, underlag kommer in för sent, deltagarna har inte med sig allt material, rätt information har inte nått deltagare samt att deltagare bortprioriterar information. Detta verkar även vara den vanligaste formen av waste som uppkommer i en mötesprocess.

6.2.6 – ÖVERBEARBETNING/FELAKTIG BEARBETNING

Felaktig bearbetning i mötesprocesser verkar uppkomma då personer på mötet inte är korrekt utvalda, att beslut inte har behandlats ordentligt samt att diskussionerna på mötet går i cirklar.

6.2.7 – ÖVERLAGER

Överlager är ytterligare en typ av waste som vi inte sett exempel på i vår studie. Detta bör, likt överproduktion, vara grundat i att produkten inte är fysisk och förbrukas samtidigt som den levereras. Då beslut inte går att spara för användning senare så blir lager ett begrepp utan egentlig mening.

6.2.8 – ÖVERPRODUKTION

Vi har inte påträffat några exempel på överproduktion i vår fallstudie. Detta beror med stor sannolikhet på att produkten, det vill säga besluten, är något som, i likhet med tjänster, förbrukas samtidigt som dessa levereras. Man tar heller inte beslut kring saker ifall det inte finns en efterfrågan till att börja med av samma anledning, man kan inte spara beslut på en fysisk plats för att ta fram vid behov.

6.2.9 – KATEGORISERING AV MÖTESPROBLEM

Som Tabell 6-1 ovan visar, är de flesta av våra observerade problem hänförliga till kategorin Undermålig mötesdesign. Detta bör vara något som är specifikt för det fallföretag vi tittat på, och skall därför inte ses som en helhetsbild av hur ett generellt företag ser ut. Däremot är det så att de flesta av våra mötesproblem är liknande eller precis samma som de exempel författarna till teorierna tar upp och därmed anser vi att graden av generaliserbarhet i våra resultat ökar betydligt.

Ett fåtal av våra problem är inte kategoriserade då vi inte funnit att någon av kategorierna passar in på problemet. I de fallen anser vi att problemen inte kan anses vara ”vanliga” eller generaliserbara till andra företag, utan att de snarare är specifika för det aktuella fallföretaget.

6.3 – LEANIMPLEMENTERINGENS POTENTIELLA EFFEKTER

Hur skulle en Lean-implementering kunna eliminera dessa mötesproblem och den waste som dessa genererar?

Det är viktigt att påpeka att Lean måste ses som en helhetsfilosofi och att alla principer arbetar som delar av en helhet snarare än separata öar. Detta betyder att principerna stödjer varandra och att enskilda principer inte går att implementera ensamma. Vi har dock i analysen fört fram ett antal sätt som olika Leanprinciper kan hantera och motverka uppkomsten av waste på olika ställen i mötesprocessen.

I Tabell 6-2 nedan följer en kort sammanfattning kring hur de olika operationella principerna i Leanproduktion tacklar olika typer av waste.

Princip	Grundproblem
Nollfel	Beslutet har ej behandlats ordentligt Deltagarna har ej med sig allt material
Pull	Existerar redan i en mötesprocess
Decentralisering	Deltagare bortprioriterar information p.g.a. avsaknad av ansvarskänsla
Multifunktionella team	Underlag kommer in för sent Deltagare bortprioriterar information
Vertikala informationssystem	Alla har inte fått information om mötet Informella beslut Rätt information har ej nått deltagaren
Kontinuerliga förbättringar	Underlaget är felaktigt eller undermåligt Mötet saknar tydlig riktning
Grundproblem som ej elimineras av leanprinciper	Personer är ej korrekt utvalda Diskussioner går i cirklar

Tabell 6-2 Leanproduktions-principernas som direkt påverkar grundproblem

6.3.1 – NOLLFEL

Grundproblemet ”Beslutet har ej behandlats ordentligt” förebyggs genom att alla deltagare vill kvalitetssäkra varje steg i beslutsprocessen. Då undkommer företaget att besluten ej diskuteras ordentligt. ”Deltagarna har ej med sig allt till mötet” – problemet elimineras av ett proaktivt arbetssätt eftersom det får deltagarna att tänka ett steg före, det vill säga vad behöver jag ha med mig till mötet?

6.3.2 – PULL

Som vi konstaterat tidigare karaktäriseras mötesprocessen av ett arbetssätt som är väldigt nära ett renodlat pullsystem varför det är svårt att konkretisera vilka effekter ett utökat sådant skulle få.

6.3.3 – DECENTRALISERING

Genom att trycka ner ansvar längre ner i företaget kan man se till att fler blir engagerade och bidragande till hela företaget. Detta ökar ansvarskänslan hos de

anställda och förbättra chanserna att uppgifter blir utförda i rätt tid vilket eliminerar problemet med att deltagarna bortprioriterar information om möten.

6.3.4 – MULTIFUNKTIONELLA TEAM

Vi fann en tydlig orsak till grundproblemet att underlaget kommer in för sent. Detta var att deltagarna var tvungna att prioritera andra uppgifter som var mer akuta. Principen Multifunktionella team bidrar till att arbetsuppgifter kan distribueras mellan olika personer vilket då ökar chanserna att uppgiften blir utförd i tid ökar.

Ett annat problem som multifunktionella team eliminerar är att deltagare bortprioriterar information. Effekten av att implementera multifunktionella team blir att deltagarna kan delegera arbetsuppgifter istället för att bortprioritera dessa.

6.3.5 – VERTIKALA INFORMATIONSSYSTEM

Problemen ”Alla har inte fått info” och ”Rätt info har ej nått deltagaren” är synonyma med ett undermåligt informationssystem. Vertikala informationssystem förenklar och förbättrar flödet av information vilket bör bidra till att rätt person får rätt information. En implementering av denna princip eliminerar även problemet med informella beslut eftersom att informationen distribueras till alla berörda deltagare som då får möjlighet att yttra sin åsikt i beslutsfrågan.

6.3.6 – KONTINUERLIGA FÖRBÄTTRINGAR

Principen innebär att man ska konstant göra förbättringar av processen. Genom standardiseringar av arbetsprocesser, kan man börja genomföra små, inkrementella förbättringar på regelbunden basis. Detta skulle höja kvaliteten på mötesunderlagen. Vi fann även att den struktur som standardiseringen medför bör skapa en tydligare bild för deltagarna av vad nästa steg i mötet är. Därmed elimineras problemet med att Mötet saknar tydlig riktning.

6.4 – HUR KAN LEAN BIDRA TILL ATT SKAPA EFFEKTIVA MÖTEN?

Det som skiljer effektiva möten och dess motsvarighet kan sammanfattas med ett ord: waste. Waste innebär att deltagarna lägger ner energi på något som ej tillför värde till produkten. Denna waste uppkommer på grund av mötesproblem. För att få effektiva möten måste vi alltså eliminera waste och därmed mötesproblemen.

Vi har i vår forskning först bekräftat att Leanteori är applicerbara på mötesprocesser. Därefter identifierade vi ett antal mötesproblem och dess orsaker (i arbetet döpt till grundproblem). Dessa grundproblem har vi även sett är vanligt förekommande i möten.

Leanteori innebär att ett antal principer implementeras i processerna. I vår analys såg vi att Leanproduktion-principerna eliminerar majoriteten av mötesproblemen och därmed även den waste som dessa skapar. Då waste var det som skiljde ineffektiva och effektiva möten åt, innebär alltså att en Leanimplementation effektiviserar möten genom waste eliminering. Vi fann att detta sker framförallt genom en implementering av vertikala informationssystem som gör att rätt information når rätt person.

7. – DISKUSSION

7.1 – LEANTEORIER UR ETT MÖTESPERSPEKTIV

Lean teorierna är ursprungligen ämnade att appliceras på tillverkande processer. I ett flertal praktiska exempel och teoretiska verk har det senare visat sig att denna filosofi framgångsrikt går att applicera på andra områden såsom service företag och snabbmatsrestauranger. Lean fokuserar på att eliminera waste i processer vilket gör det applicerbart på många funktioner inom företag. Detta kräver dock att man gör tolkningar av teorierna och stipulativa definitioner av uttryck för att lättare förstå den kontext som studieobjektet befinner sig i. Man skulle kunna hävda att detta leder till att teorierna urvattnas givet att vi som författare inte har förstått precis vad teorierna innebär.

7.2 – INTERN VALIDITET

I denna uppsats har både organisationens och intervjuobjektens namn anonymiserats då Företaget har bett om detta. Vi vill dock försäkra läsaren om att vi har presenterat en sanningsenlig bild av Företagets mötesprocesser och problem så som vi har uppfattat dessa. Vi har heller inte modifierat informationen vi tagit del av.

Genom att vi har spelat in våra intervjuer och lyssnat på dessa igen och har kunnat gå tillbaka till företaget och be om förtydliganden har vi gjort det vi kunnat för att den interna validiteten skall vara så hög som möjligt.

7.3 – EXTERN VALIDITET

Då denna uppsats har analyserat en fallstudie råder det meningsskiljaktigheter kring till vilken grad resultaten går att generalisera. Eftersom vi anser att vi funnit starka likheter mellan Företagets problem och det som enligt teorin anses som ”vanliga” mötesproblem finner vi anledning till att kunna dra relativt generella slutsatser. Tanken är även att detta ska kunna utgöra ett underlag för att belysa vilka typer av waste som förekommer i mötesprocesser och hur Lean principerna kan eliminera dessa och på så sätt leda till effektivare möten. Givetvis kan dock resultaten från vår studie skilja sig från andra studier på samma ämne. Detta är dock något som

ligger fallstudier till last i allmänhet varför vi inte ser någon anledning till varför vår studie skulle skilja sig från andra i det här fallet.

7.4 – FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Denna uppsats har belyst vilken waste som finns i mötesprocesser och hur en implementering av Lean i företaget skulle kunna eliminera dessa typer av waste. Vi har gjort en generalisering genom av våra slutsatser från en fallstudie vilket ger ett bidrag till detta område men inte en komplett helhetsbild. Därför anser vi det är intressant om liknande fallstudier görs på andra företag för att bekräfta eller motbevisa våra slutsatser. Vi uppmuntrar även till kvantitativa studier inom ämnet som visar på Lean-implementeringens effekter på waste som finns i mötesprocesser för att kunna visa på mer mätbara effekter.

8. – REFERENSER

- Åhlström, P. 2004, "Lean Service Operations: Translating lean production principles to service operations", *International Journal of Services Technology & Management*, vol. 5, pp. 545-564.
- Åhlström, P. 1997, *Sequences in the Process of Adopting Lean Production*, Stockholm School of Economics.
- Andersen, I. 2011, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Asmuß, B. & Svennevig, J. 2009, "Meeting Talk: An introduction", *Journal of Business Communication*, vol. 46, no. 3, pp. 3-22.
- Bostrom, R.P., Anson, R. & Clawson, V.K. 1993, "Group facilitation and group support systems", *Group support systems: New perspectives*, , pp. 146-168.
- Bowen, D.E. & Youngdahl, W.E. 1998, "Lean service: in defense of a production-line approach", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, no. 3, pp. 207-225.
- Cole, R.E. 1985, "Target information for competitive performance", *Harvard Business Review*, vol. May-June, pp. 100-109.
- Företagets Årsredovisning , Då företaget är anonymt visas ej exakt källa.
- Hayes, R. & Pisano, G. 1996, "Manufacturing Strategy: At the intersection of Two Paradigm Shifts", *Production and Operations Management*, vol. 5, no. 1, pp. 25-42.
- Imai, M. 1986, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York.
- Joosten, T., Bongers, I. & Janssen, R. 2009, "Application of lean thinking to health care: issues and observations.", *International Journal for Quality in Health Care*, vol. 21, no. 5, pp. 341-347.
- Karlsson, C. & Åhlström, P. 1996, "Assessing changes towards lean production", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, no. 2, pp. 24-41.
- Krafcik, J.F. 1988, "Triumph Of The Lean Production System", *Sloan management review*, vol. 30, no. 1, pp. 41.
- Liker, J. 2004, *The Toyota Way: 14 Management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill, London.
- McCroskey, J. & Richmond, V.P. 1977, "The Relationship between vocal activity and perception in small group interaction", *Wester Speech Communication Journal*, vol. 41, pp. 175.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994, *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*, 2nd edn, Sage, United States of America.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2011, *Vad är Lean?* SSE Institute for Research, Stockholm.

- Monden, Y. 1993, *Toyota Management System: Linking the Seven Key Functional Areas*, Productivity Press, Portland.
- Monden, Y. 1983, *The Toyota Production System*, Productivity Press, Portland.
- Oxford University Press 2010, *New Oxford American Dictionary*, 3rd edn, Oxford University Press, USA.
- Salem, O., Solomon, J., Genaidy, A. & Minkarah, I. 2006, "Lean construction: From theory to implementation", *Journal of Management in Engineering*, vol. 22, no. 4, pp. 168-175.
- Schwartzman, H.B. 1989, *The meeting: Gatherings in organizations and communities*, Plenum, New York.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. & Betts, A. 2012, *Operations and process management*, 3rd edn, Financial Times Prentice Hall.
- Tropman, J.E. 2003, *Making meetings work: Achieving high quality group decisions*, 2nd edn, Sage, Thousand Oaks, California.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. & Frohlich, M. 2002, "Case research in operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no. 2, pp. 195-219.
- Wheelwright, S.C. & Bowen, H.K. 1996, "The challenge of manufacturing advantage", *Production and Operations Management*, vol. 5, no. 1, pp. 59-77.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. 2003, *Lean Thinking - Banish Waste and Create Waste in Your Organization*, Simon & Schuster UK Ltd, London.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. 2007, *The machine that changed the world*, New edn, Simon & Schuster UK Ltd, London.
- Wood, N. 2004, "Lean Thinking: What it is and what it isn't", *Management Services*, vol. 48, no. 2, pp. 8 - 10.
- Yin, R.K. 2003, *Case Study Research - Design and Methods*, 3rd edn, Sage Publications, Inc., USA.

9. – APPENDIX

9.1 – DATUM FÖR INTERVJUER

Intervjudeltagare	Datum
Deltagare A	13 mars 2013, 15 april 2013
Deltagare B	22 mars 2013
Deltagare C	22 mars 2013
Deltagare D	26 mars 2013
Deltagare E	4 april 2013
Deltagare F	22 april 2013

9.2 – DATUM FÖR OBSERVATIONER

Observation	Datum
Möte 1	27 mars 2013
Möte 2	10 april 2013
Möte 3	10 april 2013
Möte 4	19 april 2013

9.3 – EXEMPEL PÅ INTERVJUFRÅGOR

- Hur känner du inför möten rent generellt? Positivt eller negativt?
- Hur upplever du att företagets möten fungerar?
 - Kan du ge exempel på vad det är som fungerar bra/dåligt?
- Har ni några strukturer för hur era möten skall fungera?
- Har ni försökt kartlägga eller standardisera/strukturera mötesprocessen?
- Är du nöjd med besluten som ni fattar? Varför/varför inte?
 - Arbetar ni med uppföljning av era mötesbeslut? Hur då?
- Kan du ge exempel på hur ett dåligt/bra beslut gick till?