

Hantering av brevmallar på ett försäkringsbolag

En analys med hjälp av kaizen

Susanne Blomkvist

Institutionen för Nordiska språk

Examensarbete 15 hp

Kandidatexamen i svenska

Språkkonsultprogrammet (180 hp)

Vårterminen 2010

Examinator: Jan Svanlund, Karolina Wirdenäs

Handledare: Mona Blåsjö

English title: Management of letter templates in an insurance company

– An analysis by means of kaizen



Stockholms
universitet

Förord

Jag vill tacka If och IMF för att jag fått vara på företaget under hösten 2009 och våren 2010 för att göra min kommunikationsetnografiska studie. Jag har mötts av en väldigt öppen och intresserad attityd av alla som jag kommit i kontakt med under studien. Ett speciellt varmt tack vill jag rikta till Katrin Wirf som varit min kontaktperson under hela tiden. Hon har alltid tagit sig tid och ställt upp och svarat på mina frågor, presenterat mig för dem jag velat intervjua och ordnat så att jag kunnat göra deltagande observation på möten och under andra aktiviteter. Hon har även ordnat med arbetsplats när det behövts och mycket annat. Tack också till alla som ställt upp på intervjuer och delat med sig av sin kunskap och sina erfarenheter.

Enskede, juni 2010
Susanne Blomkvist

Hantering av brevmallar på ett försäkringsbolag

En analys med hjälp av kaizen

Susanne Blomkvist

Sammanfattning

Den här uppsatsen handlar om hantering av skadebrevsmallar på ett försäkringsbolag. Syftet med undersökningen har varit att kartlägga hanteringen av brevmallar för att identifiera vilka problem som finns med hanteringen och därefter föreslå en långsiktigt hållbar arbetsmetod som gör att brevmallar förbättras kontinuerligt. Undersökningen baseras på material från en kommunikationsetnografisk studie med intervjuer och deltagande observation.

Materialet från den kommunikationsetnografiska studien har analyserats med hjälp av *kaizen*. Kaizen är en metod med rötter i den japanska bilindustrin. Metoden går ut på att införa ständiga förbättringar i olika processer i en verksamhet genom att eliminera slöseri på alla nivåer i processen. Målet är att höja värdet för kunden. Metoden används numera inom både produktions- och tjänsteföretag över hela världen. Metoder som liknar kaizen används redan inom försäkringsbolaget If.

Resultaten från undersökningen visar att slöseriet inom mallprocessen kräver lösningar på två olika nivåer. Dels krävs organisatoriska lösningar som rör själva hanteringen (det jag kallar *mallhantering*), dels krävs mer produktrelaterade lösningar som rör själva produkten mallar och deras användning (det jag kallar *mallbruk*). Det är inom mallbruk som en språkkonsults arbetsmetoder och expertis traditionellt brukar tillämpas.

På organisationsnivå beror problemen dels på att arbetet med förbättrande åtgärder inte har någon fast plats i organisationen, dels på att företagets bonussystem gynnar den muntliga kommunikationen till förmån för den skriftliga. På den andra nivån, är problemet främst i språket i mallarna till stor del är fackspråkligt. Detta problem kan lösas dels genom en grundlig genomgång av texterna av en språkkonsult och dels genom regelbunden träning och utbildning av skribenterna (handläggarna). Den övergripande slutsatsen är att samtidiga åtgärder på båda nivåerna är nödvändiga för att få långsiktigt hållbara resultat och därigenom öka kundnyttan.

Nyckelord

Brevmallar, kaizen, ständig förbättring, kommunikationsetnografi, mallhantering, mallbruk

Förord	0
1 Inledning	2
1.1 Syfte och frågeställningar	5
1.2 Uppsatsens disposition	5
2 Beskrivning av IMF	6
2.1 Extern och intern konkurrens	6
2.2 Träningscenter	6
2.3 Kärnvärden	7
3 Tidigare forskning	8
3.1 Kartläggning av textproduktion.....	8
3.2 Ägande och ansvar	9
3.3 Problem med språkvård.....	9
3.4 Arbete med förbättrande åtgärder	10
3.4.1 Forskning om fackspråk.....	10
3.4.2 Skrivande som kollektiv process	10
4 Metod & material	12
4.1 Kommunikationsetnografisk metod	12
4.1.1 Intervjuer.....	13
4.1.2 Deltagande observation.....	13
4.1.3 Loggbok	14
4.2 Analysmetod	14
4.2.1 Kaizen och TPS.....	14
4.2.2 Arbeta med ständig förbättring.....	14
4.2.3 Identifiera problemet – eliminera slöseri.....	15
4.2.3 Motivering av medarbetarna	16
5 Resultat Del I	17
5.1 Mallhantering - beskrivning.....	17
5.2 Vilka är aktörerna och vilka kan påverka i processen?	19
5.2.1 Aktörer.....	19
5.2.2 Vilka kan påverka mallarnas utformning?	19
5.2.3 Andra faktorer som påverkar	20
5.3 Vad är verksamhetsutveckling (VU)?.....	21
5.3.1 Varför används VU?	21

5.3.2 Hur jobbar man med VU?	22
5.3.3 Vilka deltar?.....	22
5.3.4 Diskussion om VU.....	23
6 Resultat del II	25
6.1 Vem äger mallarna?	25
6.2 Mallhantering – analys	25
6.2.1 Vad är målet för processen mallhantering?	26
6.2.2 Var kan man förbättra i processen? Var finns slöseriet?.....	26
6.2.3 Sammanfattning.....	28
6.3 Hur kan mallhanteringen förbättras?	29
6.3.1 Organisatoriska lösningar	29
6.3.2 Språkrelaterade lösningar.....	30
7 Diskussion	33
8 Metodreflektion	35
Källförteckning	36

Figurförteckning

Figur 1. Mallbruk vs. mallhantering.....	5
Figur 2. Kaizen och Demings hjul (PDCA)	15
Figur 3. Slöseri enligt kaizen och TPS	15
Figur 4. Förslag till brevrådet, så går det till.....	20
Figur 5. Mallar på IMF som process och olika typer av slöseri i processen	26
Figur 6. Exempel på en aktivitet som hanteras enligt kaizen i PDCA-hjulet	31

1 Inledning

En språkkonsult arbetar med en stor uppsättning verktyg för att förbättra muntlig och skriftlig kommunikation som till exempel språkplanering, textgranskning, framställning av informationsmaterial, rådgivning i kommunikations- och språkvårdsfrågor, internutbildning eller policyfrågor. Som frilansande språkkonsult arbetar man ofta med en slags punktinsatser som till exempel att förbättra texter eller hålla skrivkurser på ett företag eller en myndighet. Men vad händer när jobbet är klart? Hur kan man veta att de åtgärder man föreslagit verkligen genomförs eller att kurser om skrivande får någon bestående effekt? Hur kan man vara säker på att skrivkursen inte bara blir ett trevligt avbrott för medarbetarna och att de sen ändå faller tillbaka i sitt gamla invanda sätt att skriva? Flera gånger under vår utbildning har jag stött på problemet att språkkonsulters arbete visserligen tas emot med välvilja men sedan implementeras det inte i verksamheten.

Ett exempel kommer från en uppgift på skrivforskningskursen. Uppgiften var att skriva en del av ett anbud som svar på en upphandlingsförfrågan från en fiktiv myndighet som hade problem med den skriftliga kommunikationen. Man hade gjort språkvårdsinsatser men tyckte inte att dessa gett några varaktiga förbättringar: ”Till problemet hör att myndigheten tidigare genomfört projekt med kortare skrivutbildningar, klarspråksdagar o.d. som tyvärr endast haft temporär effekt. Av detta skäl önskar vi nu vetenskapligt förankrat förslag på analys och åtgärder som står sig en längre tidsperiod.”

Andra exempel kommer från verksamma språkkonsulter som jag har talat med. De har berättat att de ganska ofta känner sig frustrerade över hur det arbete man utfört för en uppdragsgivare inte används. Man får betalt förstås men den webbtex t man lagt ner arbete på och skickat till kunden fastnar i maskineriet och läggs inte upp på webbplatsen utan kvar ligger den gamla dåliga.

Samma sak upplevde jag själv under vår praktikperiod våren 2008. Jag gjorde då tillsammans med två klasskamrater en kommunikationsetnografisk studie på avdelningen IMF inom försäkringsbolaget If. Vi gjorde bland annat en genomgång av en ganska stor mängd skadebrevsmallar. Det fanns många exempel på mallar som verkade fungera bra men också ganska många som vi bedömde som mindre bra. Det var framför allt de brevmallar där man behövde ”säga nej” till kunderna och lämna en motivering till detta som vi upplevde som problematiska. Dessa mallar blev ofta väldigt fackspråkliga (juridiska) och svårbegripliga (Blomkvist, Olsson & Sönnfors 2008).

Brevmallarna fungerar som ett slags halvfabrikat och för att det ska bli ett färdigt brev krävs ofta att man plockar bort irrelevant information och/eller redigerar i den text som ska vara kvar. En brevmall kräver alltså att handläggaren själv skriver och tänker på att anpassa brevet efter mottagaren i varje situation. Som en uppföljning till vår studie höll vi våren 2009 en skrivkurs för samtliga skadehandläggare med utgångspunkt från mallarna för att peka på problem och ge förslag på hur man kunde skriva i stället. Utbildningen blev mycket lyckad och uppskattades både av de deltagande handläggarna och av vår uppdragsgivare på If.

I samband med skrivkursen upptäckte vi två saker. För det första, vilket var väldigt glädjande, visade skrivkursen att det fanns många goda skribenter på företaget men att deras kunskaper inte syntes i alla de mallar som används. Det här visade att det finns en stor kreativ potential hos medarbetarna. Vår andra upptäckt var inte lika glädjande. När vi tillsammans med medarbetarna diskuterade hur man skulle kunna använda den här kreativiteten till att förbättra mallarna märkte vi att det inte verkade finnas några fungerande rutiner som tog hand om idéer till mallförbättringar.

Vi föreslog till exempel att de skulle vidarebefordra ”bra brev” till brevrådet (som är en grupp sammansatt av skadehandläggare och mallansvariga). Men alla var tveksamma till att det skulle fungera. Brevrådet har ingen fast plats i organisationen. Man samlas oregelbundet, lite ”i mån av tid” och därmed inte så ofta och aktiviteterna styrs huvudsakligen av hur mycket förslag på ändringar som kommer in till brevrådet från skadehandläggarna. Brevrådet har alltså ingen särskilt aktiv roll i att förbättra mallarna.

Erfarenheterna från vår studie och den uppföljande skrivkursen gjorde mig intresserad av att undersöka varför det tycktes vara svårt att genomföra förbättringar av brevmallar. Hur kan man utnyttja den uppenbara kreativiteten och lusten som finns hos handläggarna och motivera dem att lägga tid (som de oftast inte tycker att de har) på att påtala problem och föreslå förbättringar?

Ett tänkbart sätt att se på brevmallar är att beskriva dem som en sorts ”gemensam resurs”. Ellinor Ostrom fick Nobelpriset i ekonomi i december 2009 bland annat för sin forskning om gemensamma resurser som förvaltas av brukarna (common pool resources) som till exempel gemensamma bevattningsanläggningar, kustnära fiskevatten och liknande. Hon beskriver något som kan översättas som allmänningens dilemma: Det som många äger tillsammans tar ingen ansvar för. Det är i alla fall svårt att motivera någon att ta ansvar (i fallet med fiskevatten fiskar man till exempel ut för mycket utan att bry sig om återväxten). Den här problematiken är förstået även jämförbar på gemensamma resurser av mindre format, till exempel gemensamma tvättstugor i flerbostadshus, samägd utrustning i en villaförening och, menar jag, gemensamma mallar för skadebrev på ett försäkringsbolag. Om flera äger något tillsammans kan det alltså vara svårt att motivera de enskilda ägarna att sköta, eller förbättra det samägda om de inte vet att också de övriga ägarna bidrar på samma sätt. Frågan blir varför man själv ska lägga ner arbete på att förvalta eller förbättra något som även de andra ägarna får nytta av utan att behöva anstränga sig.

Jag kommer därför att intressera mig för vilka som ”äger” mallarna på IMF, eftersom jag ser på mallarna som en gemensam resurs. Vidare kommer jag att diskutera vilka metoder man kan använda sig av för att skapa motivation hos mallägarna att vilja investera i mallarnas förbättring.

Inom organisationsteori och kvalitetsstyrning finns en mängd olika metoder för att höja kvaliteten på de produkter som produceras. En av de metoder som brukar anses fungera bättre än många andra är *kaizen*. Kaizen är japanska och betyder *ständig förbättring*. Kaizen har utvecklats inom Toyotas bilproduktion sedan tiden efter andra världskriget. Metoden går ut på att införa ständiga förbättringar i olika processer i en verksamhet genom att eliminera slöseri på alla nivåer i processen. Målet är att höja värdet för kunden. Faktum är att det finns stora likheter mellan kaizen och grundtankarna bakom Elinor Ostroms teorier. Också inom kaizen försöker

man identifiera vilka medarbetare som ”äger” en viss del av en process och därefter motivera dessa medarbetare att ständigt påtala problem, det vill säga identifiera slöseri, och föreslå förbättringar.

I min undersökning kommer jag att betrakta brevmallarna som en kommersiell produkt bland alla andra inom If. Jag kommer att använda mig av kaizen och analysera mallhanteringen som en produktionsprocess för att därigenom få syn på och beskriva hur ”slöseriet” eller problemen med mallhanteringen ser ut.

Tidigt i min undersökning fick jag reda på att IMF arbetar med något som de kallar för verksamhetsutveckling (VU) som alla anställda måste ta del av. VU har många gemensamma drag med kaizen. Alla medarbetare är indelade i olika VU-grupper som har regelbundna möten där de anställda får komma med förslag på förbättringar som följs upp och delvis genomförs. Man arbetar bland annat utifrån olika koncept eller motto som till exempel ”gräv där du står” (försök påverka saker i din närhet, det vill säga inte för långt bort) eller ”stycka elefanter” (bryt ner för stora problem till mindre delar som du kan hantera). Av den anledningen kändes det naturligt för mig att använda mig av kaizen för att undersöka mallhanteringen, eftersom det är helt i linje med IMF:s nuvarande kvalitetsarbete.

If är en starkt kundorienterad organisation. Kundnytta är deras främsta ledstjärna. De har kärnvärden som alla går ut på att man ska serva kunder på olika sätt. På If arbetar man också i en värld av konkurrens både externt gentemot konkurrenter och internt mellan (i min undersökning) skadehandläggare genom att man belönar ett visst arbetssätt med bonus. Min undersökning kan ses som ett försök att föra in brevmallarna i en diskussion om ökad kundnytta. Hur ska hanteringen av ”produkten brevmallar” förbättras så att den ger den bästa kundnyttan.

Jag använder mig alltså av begrepp från kaizen för att identifiera problem med mallhanteringsprocessen på IMF. För att sedan därefter lösa problemen kommer metoder och teoretiska begrepp från det språkvetenskapliga området att bli aktuella.

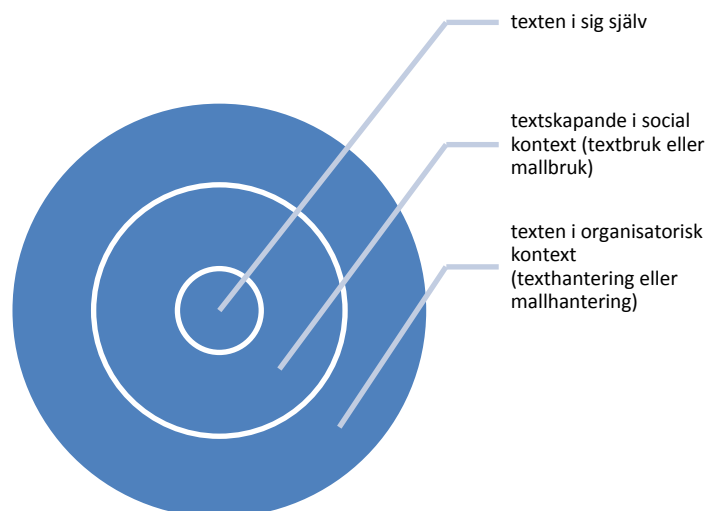
För att undvika missförstånd vill jag redan nu förtydliga att jag för analysens skull har gjort en uppdelning mellan *mallhantering* och *mallbruk*. Med *mallhantering* menar jag till exempel hur företaget har organiserat arbetet med mallarna, vilka rutiner som finns, vem som har ansvar och hur belöningsystemen är utformade. Jag använder mig alltså av begrepp från kaizen för att identifiera problem med mallhanteringsprocessen på IMF.

Med *mallbruk* menar jag den lite mer språknära delen av användandet av mallar. Till exempel hur man mottagaranpassar och skriver utifrån klarspråkskriterier. Det är inom mallbruk som en språkkonsts arbetsmetoder och expertis traditionellt brukar tillämpas.

För att lösa problemen som min analys visar på kommer metoder och teoretiska begrepp från det språkvetenskapliga området att bli aktuella.

Min ansats illustreras grafiskt av figur 1 på nästa sida.

Figur 1. Mallbruk vs. mallhantering



1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med min undersökning är att kartlägga hanteringen av brevmallar inom en organisation för att identifiera vilka problem som finns med hanteringen och därefter föreslå en långsiktigt hållbar arbetsmetod som gör att brevmallar förbättras kontinuerligt.

Frågeställningar

1. Hur ser hanteringen av mallar ut idag?
2. Vem äger mallarna?
3. Vilka problem finns med hanteringen av mallar?
4. Hur kan man motivera skadehandläggare att göra regelbundna förbättringar av mallarna?

Min hypotes är att organisatoriska faktorer lägger hinder i vägen för förbättringar av brevmallarna. Svårigheterna kan dessutom bero på att språkvård har låg status.

1.2 Uppsatsens disposition

I det följande kapitlet, kapitel 2, ger jag en beskrivning av organisationen IMF och några viktiga inslag i verksamheten där. I kapitel 3 tar jag upp en del tidigare forskning. I kapitel 4 beskriver jag metoder och material för min undersökning. Resultaten från min undersökning har jag delat upp i två delar. I kapitel 5 presenterar jag först resultaten från min etnografiska studie och i kapitel 6 presenterar jag mina resultat utifrån kaizenperspektiv och föreslår förbättringar av mallhanteringen. I kapitel 7 diskuterar jag mina resultat och återknyter till syfte och frågeställningar. I det sista kapitlet, kapitel 8, gör jag en metodreflektion.

2 Beskrivning av IMF

IMF (If Märkesförsäkringar) är en avdelning inom försäkringsbolaget If som är ett av Nordens ledande skadeförsäkringsbolag. IMF hanterar bilförsäkringar på uppdrag av 16 olika biltillverkare och är en ganska självständig enhet inom If. De har sitt eget kundcenter där alla telefonsamtal som rör skräddarsydda försäkringar för varje bilmärke tas emot. När medarbetarna i kundcenter svarar i telefon ser de vilket bilmärke det gäller och då svarar de som om de vore till exempel Opel eller Ford. De agerar alltså utåt som representanter för respektive bilmärke och kunden vet egentligen inte att de ringer till If. IMF hanterar själva det mesta av alla stödfunktioner runt kundcenter som till exempel olika mätningar och utvärderingar av telefonsystemet (ett väldigt avancerat system där man kan se vilka som svarar, hur många samtal de tar emot, hur många samtal som är på kö och så vidare) (Blomkvist, Olsson & Sönnfors 2008).

2.1 Extern och intern konkurrens

Som vinstdrivande företag befinner sig If i en konkurrenssituation med andra företag på marknaden. De måste hela tiden bevaka resultatet i relation till konkurrenterna och sätta in åtgärder om resultatet blir sämre än förväntat. På IMF gör man hela tiden mätningar av inkommande samtal, hur många som besvaras inom vilken tid etc. Man mäter hur nöjda kunderna är och försöker hela tiden förbättra organisationen och medarbetarna för att kunna hävda sig i konkurrensen.

Det här märks också på olika sätt i verksamheten. Alla som arbetar på If får till exempel bonus som baseras på olika kriterier för olika avdelningar. För skadehandläggarna på IMF baseras bonusen bland annat på att de ska hantera ett visst antal samtal per dag och ge kunderna ett visst antal så kallade ”tips”, vilket innebär att de ska tipsa om andra försäkringar som If erbjuder och hänvisa kunderna vidare till försäljningssidan. Man mäter också hur nöjda kunderna är med varje medarbetare genom en enkät där kunderna får betygsätta hur de blivit bemötta enligt en betygskala från 1–5. Och för att få full bonus måste skadehandläggarna ha minst 60 procent av betyget 5 (det var det mål som gällde för 2008 men målen förändras regelbundet) (Blomkvist, Olsson & Sönnfors 2008). Det man kan konstatera om bonusen är att den huvudsakligen belönar muntlig kommunikation och medan den i princip inte alls belönar skriftlig information.

2.2 Träningscenter

IMF har också ett träningscenter, där personalen på kundcenter får träning i telefonkommunikation. Här jobbar man i mindre grupper tillsammans med en träningsledare för att förbättra den muntliga kommunikationen. Handläggarna får tillsammans lyssna på inspelningar av autentiska samtal där de själva pratar med en kund. Sedan diskuterar de vars och ens samtal tillsammans och kommenterar sina egna och de andras uttryckssätt och fraser. På det här sättet kan man dela med sig av sina egna erfarenheter och samtidigt får man ta del av andras. Det kan till exempel finnas vissa typer av ärenden då känsliga situationer lätt uppstår och om någon av handläggarna har kommit på något uttryckssätt eller en fras som fungerar bra i dessa samtal kan

man dela med sig till de andra. En ledare är med och håller i diskussionerna och kommer också med förslag på alternativa lösningar så att gruppen hela tiden kommer vidare.

Något som kommit fram under min kommunikationsetnografiska studie är att det förstås kan vara jobbigt att lyssna på sig själv och bli medveten om hur man uttrycker sig. Många av de handläggare som berättat om ”talträningen” har beskrivit att det känns väldigt avslöjande att lyssna på sig själv: ”Man tänker: oj nu suckade jag igen och det hörs ju att jag gör det. Det måste jag sluta med.” eller ”jag hörde hur jag hela tiden sa: nu ska vi se, nu ska vi se. Ibland använder man samma uttryck hela tiden”. Men handläggarna beskriver också samtidigt diskussionerna som väldigt utvecklande för dem och de har stor nytta av träningen i sitt dagliga arbete.

Det här sättet att arbeta med muntlig kommunikation är mycket likt det sätt man arbetar på enligt kaizen. Medarbetarna uppmanas att påtala problem och komma med förslag på lösningar. Om man till exempel får med sig en bra fras från diskussionen kan man sen prova den i sina egna samtal och utvärdera hur det fungerar. Därefter kan man ge återkoppling när man samlas till nästa gruppdiskussion (alla handläggarna träffas några gånger per år i smågrupper) och diskutera hur det fungerade och kanske dela med sig om man har gjort några egna justeringar i frasen. Medarbetarna är också motiverade att arbeta med den muntliga kommunikationen eftersom bonusen är mer kopplad till det muntliga och medarbetarna får direkt nytta av träningen för att uppnå bonus.

2.3 Kärnvärden

If inklusive IMF har fyra kärnvärden som ska ligga till grund för verksamheten. Dessa fyra innebär att medarbetare på If är:

- ”Pålitliga – trovärdiga, pålitliga, gör det rätta, håller löften, leveransförmåga, artiga.
- Engagerade – vänliga, intresserade av kunderna.
- Enkla att nå och förstå – enkelt uttryckssätt, rationella processer, okomplicerad, klar och tydlig, transparent.
- Nyskapande – resultatorienterade, lägger tid på marknadsföring, improvisationer och experiment, engagerade i expertområdet, entusiastiska till att utveckla och behålla en ledarställning.”

Bland annat finns dessa kärnvärden på musmattor och på stortavlor i receptionen.

Kärnvärdena finns även beskrivna i Ifs skrivregler och på intranätet. Företagets kärnvärden visar att relationen med kunden är viktig – de styrs av kundnytta. Kärnvärdena styr hur man arbetar med muntlig kommunikation. Jag vill att detta sätt att tänka, det vill säga med kundnytta i fokus, som också är centralt i kaizen, ska påverka även den skriftspråkliga delen av verksamheten, det vill säga mallarna.

3 Tidigare forskning

Min undersökning handlar huvudsakligen om hantering av mallar. För att få syn på problem i mallhanteringen har jag som jag redan nämnt använt mig av kaizen. Vad den metoden går ut på och hur jag har använt den kommer jag att presentera närmare under kapitel 4.2, *Analysmetod*.

Forskning om skrivande inom olika organisationer koncentrerades tidigare kring texters formella egenskaper såsom typiska textdrag och textmönster inom olika genrer. De senaste decennierna har dock intresset vidgats och man har argumenterat för betydelsen av att även studera skrivande ur ett socialt perspektiv och placera in skrivandet i ett större sammanhang. ”Man kan alltså säga att det inom forskningen av skrivande i organisationer skett en tyngdpunktsförskjutning från produkten (texten) och individen till processen med mer kvalitativa studier av relationen mellan den sociala kontexten och skrivandet i ett större sammanhang” (Jämtelid 2002, s. 21).

Vad jag vet finns ingen tidigare forskning som lika tydligt som jag har delat upp en analys av kommunikation i organisationer i två delar – hantering respektive bruk. Men trots detta finns forskning som delvis berör samma problematik. Jag kommer att presentera den forskning jag har inspirerats av genom att ta upp forskning som berör mina forskningsfrågor i tur och ordning.

1. *Kartläggning av textproduktion* – hänger ihop med min första fråga: Hur ser hanteringen av mallar ut idag?
2. *Ägande och ansvar* – hänger ihop med min andra fråga: Vem äger mallarna?
3. *Problem med språkvård* – hänger ihop med min tredje fråga: Vilka problem finns med hanteringen av mallarna?
4. *Arbete med att förbättra skrivande* – hänger ihop med min fjärde fråga: Hur kan man motivera skadehandläggare att göra regelbundna förbättringar av mallarna?

3.1 Kartläggning av textproduktion

Jämtelid (2002) var en av de första som gjorde en språkvetenskaplig undersökning av kommunikationen på ett privat företag. Hon undersöker flerspråkig textproduktion i ett internationellt företag. Dels studerar hon de processer som ligger bakom produktion av texter genom att göra en kartläggning av textproduktionsprocesserna och skrivaktiviteterna på företaget. Dels studerar hon produkterna i sig genom textanalys av olika typer av texter skrivna på olika språk.

Gunnarsson (1992) undersöker skrivande vid ett kommunalskontor. Hennes undersökning visar att texten till exempel kan vara ett resultat av ett sammanträde eller en diskussion, den kan också utgöra underlag för ett samtal eller diskussion. Gunnarsson visar också att det yrkesmässiga skrivandet har ett stort kollektivt inslag och att man samarbetar på olika sätt. I sin undersökning intresserar hon sig för maktrelationer och attityder till skrivande och hon konstaterar bland annat att skribenterna på kommunalskontoret har olika status beroende på var i makthierarkin de befinner sig.

3.2 Ägande och ansvar

Nyström (2001) gör en utvärdering av språkvård på myndigheter och ställer en liknande fråga som jag gör, nämligen: Vem ansvarar för språkfrågorna? Hon menar att språkfrågorna tenderar att bli en marginalfråga på myndigheterna och att flera myndigheter i stället har informella nätverk och informella språkvårdare. När resurserna dras ner drabbar det ofta språkvården (vilket bekräftar att den har låg status) och språkfrågorna hålls då vid liv av många eldsjälare som gör viktiga insatser. Men på lång sikt, menar Nyström, är det inte bra för språkfrågorna att den verkliga kostnaden – i tid och pengar – inte blir synlig.

Det är också värt att undersöka vilka det är som tar på sig att arbeta för ett bättre språk under sådana förhållanden. Är det så att språkfrågorna hålls vid liv av anställda som inte får belöning för sina insatser? Det kan i så fall vara en viktig förklaring till att frågorna inte får genomslag. Många möten inom utvärderingens ram ger intrycket av att språkvård i stor utsträckning är en fråga som drivs av kvinnor. Också detta förhållande borde undersökas ytterligare. (Nyström 2001, s. 105).

3.3 Problem med språkvård

Johansson (2004) har skrivit om språkvård inom svenska myndigheter, hur man organiserar arbetet och vilka hinder som finns för klarspråk. Johansson frågar sig bland annat hur medarbetarna har motiverats och hur de reagerat på klarspråksdirektiven. Hon har också studerat om det finns speciella svårigheter med att skapa en varaktig förändringsprocess. Hon pekar på att språkvården ofta har låg status och att negativa attityder är vanliga problem. Hon sammanfattar de problemen hon sett i sin undersökning i fyra punkter:

- Negativa attityder och gamla vanor
- Språkvård har låg status
- Brist på resurser
- Avsaknad av utvärderingar

Johansson refererar också till Ehrenberg-Sundin (2000:172f) som listar ett antal faktorer som utgör hinder för språkvård och effektivt skrivande:

- Traditioner
- Vilja att imponera och vara fullständig
- Rädsla att avvika från mängden
- Chefens attityd
- Myndigheter ska respekteras och ha respektingivande språk
- Bristande resurser till språkvården

Nyström (2001) har, i samma undersökning som nämns ovan i avsnitt 3.2, gjort en utvärdering av myndighetsspråket och språksituationen på svenska myndigheter. Hon har kommit fram till liknande resultat som Johansson och nämner följande problem:

- Brist på tid och pengar
- Traditioner och attityder
- Svårt att enas om goda förebildstexter
- Svårt att utvärdera och mäta resultat

Brown & Herndl (1986) undersöker skrivande på privata företag i en kommunikations-etnografisk studie. Brown & Herndl menar att det finns en konvention för effektivt skrivande på jobbet, som ska hjälpa läsare att processa text. De upptäckte genom preliminära intervjuer med chefer i femton olika företag att det finns ett motstånd från skribenter på företag att följa konventionen på två olika områden. Syftet med Brown & Herndls studie var att ta reda på varför skribenterna fortsatte med dessa två strategier trots att de blivit ombedda att undvika dem.

Mörner (2006) intresserar sig för hur mycket dåliga texter kostar. I sin undersökning diskuterar han varför vissa texter som ett företag skickar till sina kunder inte får den effekt som företaget tänkt sig. Den visar också hur mycket tid företaget måste lägga ner för att förklara det som texterna var tänkta att förklara. De texter som kräver mest tid att förklara, menar Mörner, är de som har som syfte att övertyga om att en utredning har gått rätt till.

3.4 Arbete med förbättrande åtgärder

I samband med min fjärde forskningsfråga, ”hur kan man motivera skadehandläggare att göra regelbundna förbättringar av mallarna?” anknyter jag till forskning inom två områden, dels forskning om fackspråk och dels forskning om skrivande som kollektiv process.

3.4.1 Forskning om fackspråk

Blomkvist, Olsson och Sönnfors undersökning (2008) visade att ett av huvudproblemen med skadebrevsmallar var relaterade till fackspråkighet. De juridiska texter och villkorstexter som mycket av verksamheten baseras på måste översättas till ett för kunderna begripligt språk. Detta ställer i sin tur ganska höga krav på medarbetarnas kommunikativa kompetens, både i tal och i skrift. I undersökningen konstaterades också att dessa problem i synnerhet gällde när man var tvungen att ge ett negativt besked till kunden (Blomkvist, Olsson & Sönnfors 2008).

Schryer (2000) skriver om kommunikation i ett försäkringsbolag och undersöker hur man på ett effektivt sätt ska förmedla negativa besked. De negativa beskederna är i hennes fall försäkringsbolagets avslag vid livslång arbetsoförmåga. Hon gör sin undersökning med hjälp av textanalys och intervjuer med skribenter och försöker identifiera effektiva (enligt företagets definition) genom att låta skribenterna gruppera brev i effektiva och icke-effektiva brev.

I mina förslag till förbättringar föreslår jag att man gör en inledande genomgång av brevmallar. Som en del av den genomgången tänker jag mig att man, utifrån Schryers modell, kan låta handläggarna gruppera mallarna i effektiva och icke-effektiva brev (alternativt bra och mindre bra).

3.4.2 Skrivande som kollektiv process

Dysthe (2002) beskriver skrivande i högre utbildning och menar att skrivandet som process är ett viktigt redskap för lärande och tankeutveckling. Som en introduktion till temat om hur man skriver facktexter diskuterar hon några viktiga grundantaganden (Dysthe 2002, s. 13):

- Skrivandet är alltid kulturellt betingat
- Att skriva är att delta i ett samtal

- Du lär dig att skriva genom att läsa och skriva
- Du lär dig både ämnet och att skriva facktexter genom att samarbeta med andra
- Det är viktigt att du blir medveten om dig själv som skribent
- Man kan lära sig att skriva facktexter

Dessa grundantaganden kommer jag att utgå ifrån när jag diskuterar lösningar för hur man ska förbättra den skriftliga kommunikationen och mallarna (se kapitel 6.3.2 nedan).

I Nyströms (2001) undersökning (som även nämnts ovan i kapitel 3.2 och 3.3) har skribenter på en myndighet deltagit i en enkätundersökning och fått ge sin syn på myndighetsspråkvården. Resultatet av den visar att många önskar språkvårdsinsatser i form av kurser och seminarier på den egna arbetsplatsen. ”Generellt förefaller skribenterna efterlysa möjligheter att samtala om skrivandet och närvaro av någon eller några på den egna arbetsplatsen som kan bistå med råd och stöd.” (s.8)

Det finns många undersökningar som pekar ut skrivande som en kollektiv verksamhet. Bland annat Jämtelid (2002) och Gunnarsson (1992) som båda tas upp i kapitel 3.1 ovan konstaterar att skrivandet inom arbetslivet är en kollektiv verksamhet med många personer inblandade och att skrivandet ofta är en lång och komplicerad process där tal och skrift alternerar.

4 Metod & material

4.1 Kommunikationsetnografisk metod

I min undersökning har jag använt kommunikationsetnografisk metod. Jag påbörjade studien redan i september 2009, för att kunna genomföra undersökningen under en längre tid (jmf. Doheny & Farina 1985). Utgångspunkten för en kommunikationsetnografisk studie är människors handlande. Man är i första hand intresserad av vilken roll språklig kommunikation spelar i människors sociala liv. Det typiska för metoden är att man gör observationer på plats i den naturliga kontexten (i mitt fall ett försäkringsbolag). Det slutliga målet är att få en helhetsbild av det man undersöker och ”att förstå dess roll både i individens konkreta liv och vardag och i ett vidare socialt och kulturellt sammanhang” (Karlsson 2006, s. 24) .

Blåsjö (2004) refererar till de krav man kan ställa på en etnografisk undersökning enligt Flowerdew (2002):

- Deltagarperspektiv
- Teori och hypoteser ska inte styra från början utan utvecklas under tiden
- Material från autentiska miljöer
- Triangulering, det vill säga flera olika material och metoder
- Materialinsamling under längre tid
- Analysmetod i flera steg av kategoriseringar
- Deltagarkontroll

Doheny-Farina & Odell (1985) menar att man bör inleda en etnografisk undersökning med en mycket generell forskningsfråga. Utifrån denna övergripande forskningsfråga kan man sen utveckla mer specifika forskningsfrågor, för att på så sätt undvika att gå in i undersökningen med alltför tydligt förutfattade meningar. De tar även upp fyra aspekter som forskaren måste ta hänsyn till när man genomför en etnografisk studie. Dessa fyra aspekter är:

1. Att genomföra undersökningen under en längre tid.
2. Att göra observationer under varierade tidpunkter på dygnet.
3. Att göra observationer utifrån olika rumsliga perspektiv det vill säga förflytta sig i lokalerna.
4. Att observera och prata med en mångfald av deltagare.

Min undersökning uppfyller inte alla de kriterier som finns på en etnografisk studie men har använt mig av ett flertal av dem:

- Jag har utifrån en inledande övergripande forskningsfråga (under vår praktik) utvecklat mer specifika forskningsfrågor som jag sedan gått vidare med i denna undersökning
- Jag har genomfört undersökningen och samlat material under en längre tid (”en längre tid” är förstås ett relativt begrepp (jmf. Blåsjö 2004) men i relation till hur lång delkursen är har jag utfört undersökningen under en längre tid)
- Jag har observerat och pratat med en mångfald av deltagare
- Jag har använt mig av typiskt kommunikationsetnografiska sätt att samla material som preciseras nedan (jmf. till exempel Jämtelid 2002 och Blåsjö 2004).

För att samla in material har jag gjort följande:

- Intervjuer (Mallansvariga, skadehandläggare, VU-ansvariga) OBS ev. inga namn
- Deltagande observation (Skadehandläggarnas arbete med mallar, VU-möten)
- Loggbok (över mina aktiviteter på IMF)

4.1.1 Intervjuer

Jag har gjort ett antal intervjuer med olika medarbetare inom IMF. Jag har använt mig av halvstrukturerade intervjuer med ganska öppna frågor. Ett par intervjuer med skadehandläggare har varit en blandning av intervju och bredvidsittning. Skadehandläggarna har tid när de sitter och arbetar med sina ärenden (utan att samtidigt svara i telefon). Jag har då suttit bredvid medan de har skrivit och pratat om vad de gör för ändringar, hur mycket de brukar ändra, hur mallarna fungerar och så vidare. En intervju med en handläggare var en längre intervju som spelades in på band. Jag hade då varit med på flera VU-möten och vi pratade då både om hur mallarna används och uppfattas och om aktiviteter i VU och hur VU fungerar.

1. Intervjuer med mallansvariga (Hur ser mallhanteringen ut? Vem ansvarar för mallarna?)
Ansvarig 1, arbetar med skadesupport. Har det övergripande ansvaret för de mallar som används av skadehandläggarna. Högste ansvarig för brevrådet.
Ansvarig 2, arbetar som skadechef. Delansvarig för brevrådet.
2. Intervjuer/bredvidsittning med skadehandläggare (Hur används och uppfattas mallarna?)
Skadehandläggare 1
Skadehandläggare 2
3. Intervju med skadehandläggare (Hur används och uppfattas mallarna? VU)
Skadehandläggare 3
4. Intervju med VU-ansvarig (Om VU: Mål, direktiv etc.)
VU-spindel

4.1.2 Deltagande observation

Jag har gjort deltagande observation vid olika VU-möten. VU står alltså för verksamhetsutveckling och alla medarbetare är indelade i olika VU-grupper. Alla grupper har möten med sin grupp varannan vecka. Jag har varit med på fyra olika VU-aktiviteter varav tre var möten och ett var ett öppet hus, som är ett slags forum dit medarbetarna komma med frågor eller problem till hjälpgruppen). Vid varje möte har jag presenterat mig och berättat vad jag ska göra. Under mötena har jag suttit vid sidan om och fört anteckningar. Det öppna huset var lite mer informellt och där ställde jag även frågor. Grupp 12 är sammansatt av skadehandläggare som alltså är de personer som använder de mallar vars hantering jag undersökt. Grupp 14 är den så kallade hjälpgruppen som fungerar som stödgrupp för övriga grupper. För mer information om VU se kapitel 5.3

1. VU-möte med grupp 12 (grupp med skadehandläggare)
2. VU-möte med grupp 12
3. VU-möte med grupp 14 (hjälpgruppen)
4. VU-grupp 14 har öppet hus för alla VU-grupper

4.1.3 Loggbok

Jag har fört en loggbok över mina besök och vad jag gjort och har även skrivit ner de tankar och idéer som kommit allteftersom. Loggboken blev sammanlagt 17 sidor från sammanlagt 16 olika aktiviteter.

4.2 Analysmetod

För att analysera material i en kommunikationsetnografisk studie måste man på något sätt tematisera eller kategorisera sitt material (jmf. Doheny & Farina 1985 och Karlsson 2006). I min undersökning tar jag hjälp av kaizen. Med hjälp av kaizen kommer jag att se på brevmallarna på IMF som produkten i en process där man utgår från målet med processen. Utifrån det målet identifierar jag vilka icke värdehöjande aktiviteter (se 4.2.1), det vill säga vilka olika typer av slöseri, som finns i processen. Genom att peka på vilka olika typer av slöseri som finns på olika nivåer i processen kan jag därefter tydligare beskriva vilka olika typer av problem som finns och föreslå lösningar. Nedan följer en mer ingående beskrivning av kaizen.

4.2.1 Kaizen och TPS

Kaizen har utvecklats ur Toyota Production System (TPS) det vill säga det produktionssystem som utvecklats och används inom Toyotas biltillverkning. Ledstjärnan för TPS är att eliminera slöseriet.

När TPS ska börja tillämpas börjar man med att studera tillverkningsprocessen ur kundens perspektiv [jämför mottagarperspektiv]. Den första TPS-frågan är alltid: Vad vill kunden få ut av processen? (Det gäller både den interna kunden i de efterföljande processtegen i flödet och den slutliga, externa kunden.) Detta definierar värdet. Genom att utgå från kundens perspektiv kan man i studiet av en process skilja de värdehöjande stegen från de icke-värdehöjande. Detta kan tillämpas på alla processer till exempel tillverkning information och tjänster.

(Liker 2009, s. 49)

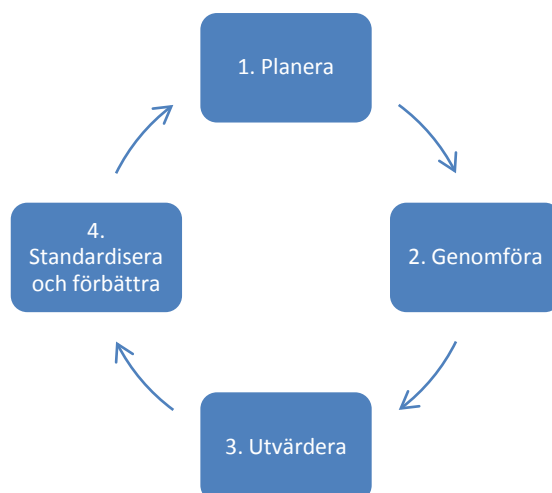
4.2.2 Arbeta med ständig förbättring

Den japanska termen kaizen betyder alltså ständig förbättring. Kaizen är hela den process där man gör värdeökande förbättringar hur små de än är. Därmed uppnår man målet att få bort allt slöseri som ökar kostnader utan att tillföra något värde. Själva arbetet med ständig förbättring baseras på Demings hjul eller PDCA-hjulet (se figur 2 nedan). Hjulet är uppdelat i fyra faser, P, D, C och A som står för:

- Plan (planera): identifiera och analysera problem och föreslå en lösning
- Do (genomföra): genomför lösningen
- Check (utvärdera): utvärdera lösningen
- Act (standardisera och förbättra): implementera lösningen

Konceptets egentliga fader är Walter Shewhart, en nytänkande statistiker på Bell Laboratories i USA. Han arbetade fram ett liknande koncept på 1930-talet. Det är dock W Edwards Deming som har kommit att symbolisera PDCA-metodiken sedan han populariserade den på 1950-talet. Deming var en pionjär inom kvalitetsområdet och hans tankar kom att få stort genomslag i uppbyggandet av den japanska industrin under efterkrigstiden (Karlöf 2008).

Figur 2. Kaizen och Demings hjul (PDCA)



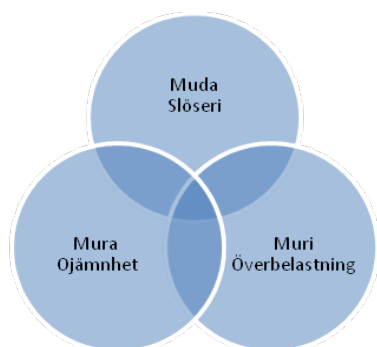
4.2.3 Identifiera problemet – eliminera slöseri

Det första man gör i steg ett i förbättringsprocessen (PDCA) är alltså att identifiera problemet. Inom kaizen och TPS har man identifierat åtta icke värdehöjande typer av slöseri (på japanska *muda*) som man kontinuerligt arbetar med att eliminera från sina processer:

1. Överproduktion
2. Väntan
3. Onödiga transporter
4. Onödig/felaktig bearbetning
5. Onödigt stora lager
6. Onödiga förflyttningar
7. Felaktiga produkter
8. Outnyttjad kreativitet hos de anställda

Därutöver finns två andra sorters slöseri: överbelastning av människor eller utrustning (*muri*) och ojämnhet i produktionen (*mura*) (Liker 2009, s. 118). De tre olika typerna av slöseri samverkar (se figur 3 nedan) och brukar beskrivas som de tre M:en.

Figur 3. Slöseri enligt kaizen och TPS



Denna beskrivning visar hur man med hjälp av kaizen kan leta efter slöseri i en produktionsprocess. Den illustrerar också att det kan finnas slöseri på olika nivåer eller inom olika områden i en process. I min analys, där jag ser på mallhanteringen som en process kommer jag utifrån detta försökt hitta slöseri på alla tänkbara nivåer. Alla de ovan nämnda typerna av slöseri är inte aktuella för mig utan jag kommer utgå från fyra stycken som går att överföra till processen mallhantering:

1. Onödig/felaktig bearbetning
2. Felaktiga produkter
3. Outnyttjad kreativitet hos de anställda
4. Överbelastning av människor eller utrustning

4.2.3 Motivering av medarbetarna

En annan viktig del av kaizen är motivering av medarbetarna. Inom kaizen uppmuntras medarbetarna att stoppa bandet (i produktionen) om ett problem uppstår och direkt försöka lösa problemet (enligt PDCA-modellen ovan). Det till och med förväntas av medarbetarna att de ska göra det och problemlösning belönas. Tanken är att även om produktionsprocessen tar längre tid i början så kommer den i slutändan bli mer effektiv och leda till att slutprodukterna får högre kvalitet och därmed kräver färre åtgärder av fel. När man började med kaizen efter andra världskriget var det här helt revolutionerande inom industrin. Normalt sett fick bara förmannen stoppa bandet. Ansvar låg alltså på en högre nivå, vilket gjorde att medarbetarnas kunskaper om problemen utnyttjades dåligt (Womack m.fl. 2007).

På det här sättet har man alltså sett till att medarbetarna eller arbetsgruppen "äger" sina processer genom att de kan påverka dem och får del i vinsten av de förbättringar som görs (jmf. Ostrom 2009). Dessutom är det de medarbetare som arbetar närmast problemet och därför har störst kunskap om det som får det fulla ansvaret.

5 Resultat Del I

I del I beskriver jag först resultaten från min etnografiska studie i följande delavsnitt:

- Mallhantering – beskrivning
- Vilka är aktörerna och vilka kan påverka i processen?
- Vad är verksamhetsutveckling (VU)?

5.1 Mallhantering - beskrivning

De mallar som jag intresserat mig för är de mallar som används av skadehandläggarna på IMF, så kallade skadebrevsmallar. Det finns mellan 300 och 450 (de uppgifter jag fått skiljer sig) skadebrevsmallar och de är indelade i olika kategorier beroende på i vilket sammanhang de används och har olika benämningar utifrån de olika kategorierna. Benämningarna är en kombination av en bokstavsförkortning som anger typ och en siffra som anger nummerordning. Det finns till exempel mallar som används för de kunder som har vagnskadegaranti. Dessa förkortas VSG1, VSG2 och så vidare.

Mallarna fungerar, som jag nämnde i inledningen, som ett slags halvfabrikat. För att det ska bli ett färdigt brev krävs ofta att man plockar bort irrelevant information och/eller redigerar i den text som ska vara kvar. Det är ganska olika kvalitet på malltexterna. De som används mest är bättre, eftersom de har gått igenom i ett par omgångar medan de som används mer sällan är oftast inte så bra. Med ”bra” och ”bättre” menar jag hur pass begripliga och mottagaranpassade texterna var utifrån en undersökning som gjorts av språkkonsulter (Blomkvist, Olsson och Sönnfors 2008). Den undersökningen visade att det ofta är de mallar som innehåller negativa besked som är problematiska.

Mallar kan också fungera som ett underlag när man talar i telefon. En av de intervjuade handläggarna berättade att han när han var ny använde sig av mallarna för att komma ihåg att säga det han skulle i samtalen med kunderna. Han fick då också hjälp att komma ihåg facktermer och uttryck som till exempel *stillesändsersättning* eller *styrkt bilbehov*. Nyligen har han också varit med och tagit fram fler mallar på engelska. De mallarna är ett extra stort stöd i kundsamtalen eftersom alltför många av kunderna inte har svenska som modersmål. På engelska är det dessutom ännu svårare att komma ihåg de rätta orden, särskilt förstås när det gäller facktermer men även när det gäller mer vanliga ord.

Alla mallar används inte lika mycket. Ungefär 25 stycken mallar står för 80 procent av all utgående brevetrafik medan till exempel så kallade ”vållandebrev” används mer sällan (dessa brev skickas i de fall man gjort en vållandeutredning och man meddelar kunden resultatet från den). Det finns ganska många, cirka ett hundratal mallar av den här typen och att det är så pass många beror på att det finns så många specialfall och att det finns i princip en mall för varje specialfall.

Brevmallar har använts inom verksamheten åtminstone sedan början på 1970-talet. I början gick det inte att ändra i dem. Men under 1980-talet lades de in i en stordator så att man kunde ändra i

mallarna. Det har gjorts i princip två stora genomgångar av mallarna. Första gången för ca sju år sen av IMF Marknad. Man gjorde då en genomgång av framför allt rubriker och införde löpsedelsteknik (det viktigaste först). Sedan gjordes en mindre genomgång för cirka tre år sedan av en slags språkkonsult. Men trots att mallarna är genomgångna finns det problem med kvaliteten på breven som handläggarna skriver, säger en av de intervjuade: "Man har aldrig lyckats att få alla att skriva bra", menar han. En sak som man försökt införa är så kallad **händelseanpassning**.

Med händelseanpassning menas att handläggarna ska anpassa de brev de skickar efter vad de pratat med kunden om i telefon (det är ju olika med olika kunder). Mallarna är uppbyggda av olika standardfraser eller standardstycken som ska informera kunden om det som brukar vara aktuellt i de flesta fallen. Men i de allra flesta fall har handläggaren varit i kontakt med kunden åtminstone en gång per telefon innan de skickar brev och kanske till exempel redan har bestämt med kunden att de ska få hyrbil under tiden som bilen repareras. Om kunden sedan får ett brev med standardfrasen "Om du behöver bil, och kan styrka det, kan vi istället betala dygnshyra och 2/3 av milkostnaden för utrymmesmässigt likvärdig hyrbil" blir kunden förstås osäker på om det som bestämdes på telefon gäller. Att händelseanpassa är alltså att skraddarsy varje brev för den aktuella kunden och anpassa den skriftliga informationen så att den passar ihop med den muntliga, som man har lämnat per telefon.

Det finns som jag nämnt flera hundra mallar. Den genomgång av mallar som gjordes 2008 visade att många mallar var ganska lika varandra. De innehöll flera identiska fraser men hade vissa variationer bland annat beroende på vilken typ av försäkring kunden har (Blomkvist, Olsson & Sönnfors 2008). I min undersökning har framkommit att man har gjort försök att arbeta utifrån en databas med fraser, där handläggarna istället för hela mallar fick plocka ihop olika fraser. Men resultatet blev att handläggarna ibland missade viktiga fraser och man valde därför att återgå till färdiga mallar där handläggarna i stället får plocka bort det som inte behövs.

Handläggarna använder mallarna på lite olika sätt. En del använder dem rakt av utan att göra ändringar, en del tar bort onödig information (händelseanpassar) och en del gör större eller mindre redigeringar i den kvarvarande texten. En av de intervjuade menar att handläggarna är ganska oengagerade i mallarna och att försöka förbättra dem. Det är ett fåtal som bryr sig. De sitter bredvid varandra ibland för att lyssna på hur andra pratar i telefon men de sitter inte bredvid för att jämföra hur de skriver och bortsett från en skrivkurs som hölls av språkkonsulter 2009 verkar det inte förekomma några workshops eller någon annan träning i hur man uttrycker sig skriftligt.

Handläggarna har speciell tid när de får sitta och arbeta med sina ärenden utan att svara i telefon samtidigt. Då kan de skriva brev och mejl, ringa samtal för kompletteringsuppgifter och annat. Reglerna säger att för varje skada ska handläggarna skicka minst ett brev. Om inte kunden uttryckligen sagt ifrån att inte vill ha. I så fall ska handläggare notera: "Kunden vill inte ha brev". Utöver de fall när kunder inte vill ha brev är det inte alltid handläggarna skickar brev, det vill säga det finns ingen notering om att kunden inte velat ha brev och ändå har kunden inte fått något brev. Det beror antagligen på att handläggarna "slarvar" lite för att försöka hantera fler skador och därmed bättra på sina chanser att uppnå bonus.

5.2 Vilka är aktörerna och vilka kan påverka i processen?

Här följer en kartläggning av vilka aktörer som är inblandade i mallhanteringen och hur de kan påverka i processen samt några andra faktorer som också är med och påverkar processen.

5.2.1 Aktörer

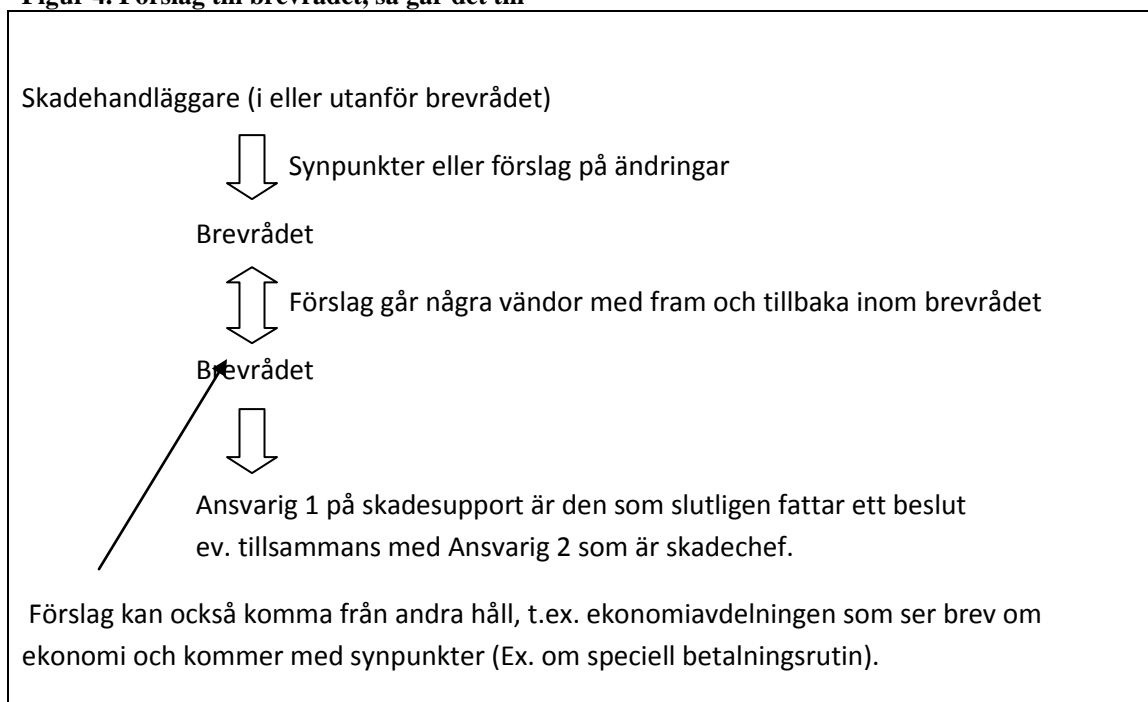
- *Skadehandläggare*
Skadehandläggarna är de personer inom IMF som har den direkta kundkontakten huvudsakligen via telefon men också via brev/mejl där man alltså använder sig av brevmallar. Handläggarna har sin arbetsplats antingen på huvudkontoret i Bergshamra eller i Nyköping. Sammanlagt är de ungefär 50 personer.
- *Mallansvariga*
Det finns två personer som kan sägas ha ett visst ansvar för mallarna men på lite olika sätt:
Ansvarig 1 arbetar med skadesupport och är den som enligt uppgift är mest ansvarig för mallarna. Han har hand om uppdateringar och är den person som har den slutliga besluträtten om ändringar i brevrådet.
Ansvarig 2 är skadeförvaltare. Han sitter med i brevrådet och är delaktig i besluten som fattas där.
Ingen av de mallansvariga arbetar heltid med brevmallar utan detta ansvar är något som de har vid sidan om sina huvudsakliga arbetsuppgifter
- *Brevrådet*
Brevrådet består av de två mallansvariga samt fyra skadehandläggare som byts ut när någon slutar på IMF eller om de vill lämna över till någon annan.

5.2.2 Vilka kan påverka mallarnas utformning?

Indirekt har alla skadehandläggare möjlighet att påverka. Vem som helst kan skicka ett förslag till brevrådet. Men det är brevrådet som bestämmer vilka ändringar som ska genomföras. Brevrådet startades i samband med senaste genomgången av mallar och består som nämns ovan av de två mallansvariga samt fyra skadehandläggare.

Som jag nämnt tidigare har brevrådet ingen fast plats i organisationen. Man samlas oregelbundet, lite i mån av tid och därmed inte så ofta. Aktiviteterna styrs huvudsakligen av hur mycket förslag på ändringar som kommer in till brevrådet från skadehandläggarna. Brevrådet har alltså ingen egen aktiv roll i att förbättra mallarna. Figur 4 på nästa sida visar hur det går till att lämna förslag till brevrådet.

Figur 4. Förslag till brevrådet, så går det till



5.2.3 Andra faktorer som påverkar

IT-avdelningen

Mallarna ligger i en databas och mindre ändringar kan hanteras av den mallansvariga. Men om några större ändringar eller nya tekniska lösningar skulle krävas är det IT-avdelningen som tar hand om det. I min undersökning har det framkommit att IT-avdelningen är en trång sektor, det vill säga det är många inom företaget som slåss om deras resurser och kunskaper. Det betyder att om man har problem som kräver tekniska lösningar från IT så kan det falla på att IT-avdelningen har för mycket att göra och flera projekt skjuts av den anledningen på framtiden.

Bonus

Som jag beskrev tidigare i kapitlet om IMF så arbetar man inom företaget med bonus.

Bonusen belönar:

- Ett visst antal registrerade skador
- Ett visst antal säljtips (när man ger tips på merförsäljning på en kund till säljavdelningen)
- Ett visst antal direktskador (när man gör klar ett skadeärende inom ett dygn)
- Kundnöjdhet (betyg 1–5 sätts av kunderna på hur nöjda de är med hanteringen av deras skada och om man har en viss procent 5:or får man bonus)

Bonusen främjar individuella mål i motsats till gemensamma ansträngningar. Den belönar huvudsakligen snabbhet och beroende på hur man sätter upp målen för att uppnå bonus kan man påverka handläggarnas arbetssätt. Det sätt som man utformar bonusmålen på påverkar skadehandläggarnas arbete och kan därför också ses som ett sätt att styra skadehandläggarnas arbete. Ett exempel framkom i en intervju: Om man sänker kraven på kundnöjdhet innebär det

att man (från ledningens sida) vill att handläggarna ska arbeta snabbare och hantera fler skador och jaga fler säljtips i stället för att lägga tid på att försöka öka kundnöjdheten hos varje kund.

Bonussystemet påverkar alltså skadehandläggarnas arbetssätt såtillvida att pressen på att prestera inom en viss tid ökar. Bonus ökar sannolikt också benägenheten hos handläggaren att lägga tid på sådana aktiviteter som gynnar den egna bonusen (se punktlistan ovan) istället för att lägga tid på aktiviteter som inte är bonusgrundande. Man kan säga att bonussystemet gör att skadehandläggarna prioriterar de egna individuella målen, som är mer kortsiktiga målen framför långsiktiga mål som inte ger någon direkt vinst i form av bonus.

Förbättring av mallar är ett bra exempel på en aktivitet som inte direkt gynnar handläggarnas individuella mål. Ur ett längre perspektiv däremot gynnas både företaget som helhet, eftersom arbetet i längden blir effektivare, och den enskilde handläggaren, eftersom det på längre sikt skulle underlätta arbetet och i slutändan hjälpa till att generera mer bonus. Enligt uppgift har det gjorts flera utvärderingar av bonussystemets för- och nackdelar, det vill säga om det bär sig att ha bonussystemet kvar och man har bedömt att fördelarna överväger.

5.3 Vad är verksamhetsutveckling (VU)?

Verksamhetsutveckling (VU) har bedrivits på IMF sedan 2001. Det lånades in från Volvia som blev en del av If 2001. På Volvia hade man då bedrivit VU sedan 1996. Det började med att VU togs upp inom Volvokoncernen:

I början av 1990-talet sprack Volvo- och Renaultaffären och Sören Gyll satte samman en grupp "Strategy of Change" och skickade ut flera grupper i världen med uppdrag att se vad är det som gör framgångsrika företag framgångsrika?

Svaren blev:

- Företag med bra struktur för att upprätthålla tydlig kommunikation och information på företaget till alla medarbetare.
- Företag med god beredskap för förändringar = hög manöverbarhet

Ovanstående citat är hämtat ur IMF:s PowerPoint-presentation av det interna programmet för verksamhetsutveckling (verksamhetsutveckling_medarbetarutbildning_2009). Presentationen görs för alla nyanställda av någon av de så kallade spindlarna inom VU-nätverket. Presentationen förklarar varför VU används, hur man jobbar med det under året och vilka som deltar i VU.

5.3.1 Varför används VU?

Genom VU vill man utveckla företaget och vinna konkurrensfördelar gentemot andra försäkringsbolag och tanken är att man genom VU ska:

- Engagera, utveckla och tillvarata den "lokala expertisen"
- Ge alla en möjlighet att påverka sin arbetsvardag i positiv riktning.

5.3.2 Hur jobbar man med VU?

Man har en VU-period per år. VU-perioden inleds i början på hösten och löper fram till slutet på våren (april–maj). Programägaren, som är den som är ytterst ansvarig för VU (se vidare nedan under Vilka deltar?), bestämmer ett fokusområde för varje VU-period och vilket mål som ska uppnås. Den senaste perioden var målet till exempel att 25 procent av programmets färdigställda aktiviteter (drygt 600 stycken) skulle vara implementerade (Resultatet blev över förväntan: 62 procent).

De olika grupperna har möte en timme varannan vecka för att ta fram och bolla idéer som kan förbättra verksamheten. Mötet kallas för drivningsmöte och har en strikt agenda som VU-ledare ansvarar för att följa. Mellan mötena arbetar var och en med sina aktiviteter. På IMF finns det 15 olika VU-grupper som har VU-möten tisdag–fredag på jämna veckor.

5.3.3 Vilka deltar?

Alla som arbetar inom Distribution Sverige (IMF, Volvia, Allianser, CS och Conquest) deltar i VU. Det är sammanlagt 550 personer som är indelade i 48 olika VU-grupper. De olika funktioner (roller) som finns inom VU är:

- *Medarbetare*
Det är medarbetaren själv som bestämmer vad han eller hon ska göra för aktivitet det vill säga vad som ska upp på handlingsplanen. Det är viktigt att inte ta på sig för mycket utan att man känner att man hinner göra punkten till nästa möte.
- *VU-ledare*
Det är en ledare per VU-grupp. VU-ledaren håller ihop gruppen och ansvarar för att alla har någon aktivitet på handlingsplanen. Man kan vara flera som arbetar med en aktivitet men det är alltid en person som är ansvarig.
- *Coach* (som hjälper VU-grupperna och utvärderar deras resultat)
Coachen deltar på möten en gång per månad och han eller hon ger feedback till VU-ledaren om hur arbetet i gruppen går. Coachen ska också hjälpa till att förmedla kontakter utanför den egna organisationen om det skulle behövas.
- *Stödgrupp*
Stödgruppen följer upp hur det går i varje grupp. Här lyfts också frågor som kommer från grupperna som till exempel om någon grupp vill äska pengar för att göra någon aktivitet.
- *Programägare*
Programägaren är ytterst ansvarig för VU. Till sin hjälp har han ledningsgruppen och VU-nätverket. Ledningsgruppen är med och bestämmer det område som grupperna ska fokusera på under perioden.
- *VU-nätverket* är spindlarna (fyra personer som håller i information och utbildning om VU).
- *Hjälpgrupp*
Hjälpgruppen är en egen VU-grupp som är sammansatt av olika stödfunktioner från olika avdelningar. Den gruppen ses också varannan vecka men motsatta veckor jämfört med övriga VU-grupper. Till hjälpgruppen kan varje enskild medarbetare vända sig med frågor om sina aktiviteter. Det kan till exempel vara hur man ska räkna ut mätetal för en aktivitet, det vill säga hur man ska värdera vinsten av aktiviteten i pengar.

Hjälpggruppen har egna VU-möten där de tar upp frågor som kommit in och de har också ”öppet hus” dit medarbetarna kan komma med sina frågor.

5.3.4 Diskussion om VU

VU är tydligt inspirerad av tankar om kaizen, vilket man bland annat märker på de metaforer som man använder inom VU för att inspirera sina medarbetare. Ett exempel är ”stycka elefanter” som betyder att man ska bryta ner problemen i mindre delar för att kunna hantera dem. Ett annat är ”gräv där du står” som betyder att man ska göra förändringar i sin egen omgivning, det vill säga där man själv har de bästa kunskaperna.

I min intervju med en VU-ansvarig berättade den intervjuade att de tidigare arbetat med en så kallad förslagslåda dit man fick lämna tips på förbättringar. Hon arbetade då med att ta emot dessa förslag och bedöma dem och hon menade att det var väldigt svårt att förstå förslagen, eftersom de oftast inte förstod varför förslagen skulle genomföras. Hon var helt enkelt för långt ifrån ”verksamheten” som förslaget kom ifrån för att kunna se den eventuella nyttan med förslaget. Poängen med VU (och med kaizen) är att de som arbetar nära verksamheten också är de som får ta itu med de problem som de upptäcker i sin närhet (gräv där du står).

Enligt Liker (2009) försöker många företag effektivisera med hjälp av Toyota-modellen men han menar också att de allra flesta bara skrapar på ytan och att man inte åstadkommer någon verklig effektivisering eftersom man bara använder vissa delar av modellen och bara inom delar av företagen. De intryck jag har fått från VU-möten och intervjuer är att IMF arbetar ganska effektivt med VU. De mål som sätts upp verkar nås och åtminstone i den senaste omgången överträffades målen rejält. Det verkar också som att det drivs väldigt effektivt och enligt en standardiserad och tydlig modell. Arbetsstättet verkar också ha en huvudsakligen stimulerande effekt på medarbetarna; de känner sig delaktiga och stimulerade av att få komma med idéer och genomföra dem. Det finns också vissa former av belöning inom VU, till exempel att den bästa aktiviteten under en VU-period vinner ett pris.

Det har dock kommit fram saker i min undersökning som tyder på att If inte implementerar VU (eller kaizen) fullt ut:

1. *Olika medarbetare har olika målsättningar.*
Antag att skadeföraren har som mål att kontrollera sin skadegrupps svarsfrekvens på telefon (det vill säga att handläggarna svarar så mycket i telefon som de ska enligt planeringen). Om en skadehandläggare då har som mål att utveckla något och har ett förslag på förbättring finns antagligen ingen tid att sätta av för det för då blir svarsfrekvensen på telefon lidande och skadeförarens mål uppfylls därmed inte.
2. *Man avsätter inte tid för VU fullt ut.*
VU sker på arbetstid men man sänker inte prestandakraven för att man har VU. Skadehandläggarna har fortfarande lika höga bonuskrav fast de deltar i VU och får då i princip arbeta hårdare på den tid som återstår.
3. *VU är inte alltid helt systematiskt.*
Mina intryck från de VU-möten jag varit med på och från VU-rapporteringen från den

senaste VU-perioden är att det är väldigt spridda aktiviteter, vilket i och för sig kan vara på gott och ont. Det verkar som att i princip alla idéer uppmuntras men det verkar också ganska osystematiskt. Som att man gräver lite här och där, där man står. Ett förslag skulle kunna vara att (som i kaizen) utgå från processer och försöka förbättra en hel process.

4. *Alla aktiviteter är inte lika naturligt en del av VU.*

Under ett VU-möte framkom att mallar inte är lika naturligt att ta upp på dessa möten för verksamhetsutveckling som andra aktiviteter. En skadehandläggare kom med ett förslag på ett VU-möte att man skulle förbättra några av de engelska mallarna. Han "ursäktade" sig då lite med att säga att "mallar är i och för sig ingen ren VU-grej men...". Frågan togs ändå upp som en idé och när det sen skulle bestämmas vem som skulle ta hand om det fick skadehandläggaren som föreslagit det ta på sig det med motiveringen: "Har du kommit på den här tunga idén får du ta det själv". Under intervjuer har också framkommit att mallar huvudsakligen ska hanteras av brevrådet och brevrådet har också fått en lista på förslag till förbättringar från ett VU-möte.

Idén om mallar genomfördes trots allt som en VU-aktivitet och var dessutom en av de två aktiviteter som togs upp i programägarens utvärdering som ett positivt exempel bland årets nära 400 aktiviteter i VU. Endast ett fåtal aktiviteter handlar dock om mallar och inte heller särskilt många handlar om skriftlig kommunikation generellt.

6 Resultat del II

I det här kapitlet analyserar jag mina resultat med hjälp av kaizen i följande delavsnitt:

- Vem äger mallarna?
- Mallhantering - analys
- Hur kan mallhanteringen förbättras?

6.1 Vem äger mallarna?

Om man arbetar enligt kaizen försöker man som jag nämnt tidigare se till att de medarbetare som arbetar närmast en viss process också äger processen. Detta försöker man åstadkomma genom att uppmuntra medarbetarna till att bildligt talat ”stoppa bandet” om problem uppstår och skapa incitament genom att belöna problemlösning.

De aktörer eller medarbetare som är närmast processen mallhantering och har den största kunskapen om mallarnas svagheter på IMF är skadehandläggarna. Men det finns inga incitament som belönar handläggarna om de påtalar problem eller föreslår lösningar på problem med mallarna. Som jag nämnt tidigare premierar bonusen för skadehandläggarna främst muntlig kommunikation och inte något av det som belönas i bonusen är baserat på skriftlig kommunikation.

Den ansvarige för brevrådet och den person som har det formella ansvaret för mallarna har inte heller något egentligt incitament att arbeta med kontinuerliga förbättringar av mallarna. De har båda flera andra arbetsuppgifter och hantering av brevmallar är bara en del av deras ansvar. Dessa två personer är inte heller de som arbetar närmast processen och har alltså inte lika goda kunskaper som skadehandläggarna som arbetar närmast processen. I en kaizen-organisation är det dessa personer som ansvarar för att upprätthålla en kultur där ständiga förbättringar uppmuntras och att arbetsgruppen närmast processen får ett ägaransvar.

Brevrådets aktiviteter styrs huvudsakligen av de förslag som kommer från handläggarna. Om inga förslag kommer så är alltså brevrådet i stort sett vilande. Brevrådet verkar fungera mer som en slags förslagslåda (jmf. kapitel 5.3.4 ovan). Tanken att gruppen åtminstone delvis ska bemannas av dem som är närmast verksamheten är rätt. Men i brevrådet avsätts ingen speciell tid för att regelbundet diskutera mallarna och handläggarna har därför inget speciellt incitament för att komma med förslag.

Utifrån ett kaizenperspektiv kan man alltså konstatera att ingen av de inblandade aktörerna äger processen med mallhantering, det vill säga de har ansvar men har inget incitament att arbeta med förbättringar.

6.2 Mallhantering – analys

I detta avsnitt kommer jag att analysera mallhanteringen som en process. Som jag nämnt ovan utgår man i kaizen från målet med en viss process för att därefter kunna skilja de icke-

värdehöjande aktiviteterna i processen från de värdehöjande och därmed få syn på var man kan eliminera slöseri.

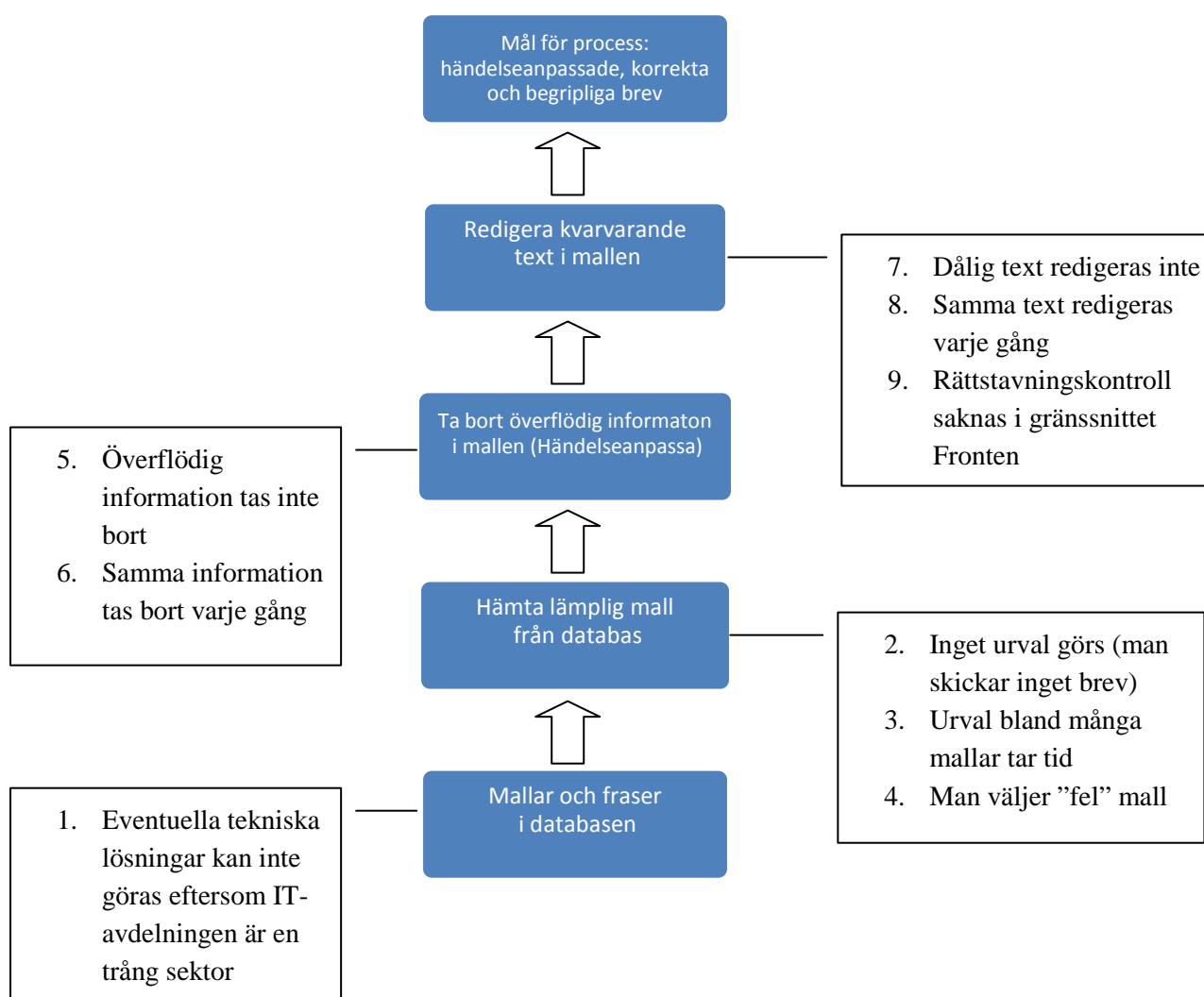
6.2.1 Vad är målet för processen mallhantering?

Ett delmål med processen mallhantering som kommit fram i mina intervjuer är att man vill att skadehandläggarna ska producera händelseanpassade brev till kunderna. Men om mallen är dålig från början så hjälper det ju inte om handläggaren bara tar bort information som inte är relevant för den aktuella kunden. Om det finns fel eller sådant som är oklart i den kvarvarande texten bör man ju också redigera i den. För att målet ska vara i enlighet med Ifs kärnvärden (enkla att nå och förstå, klara och tydliga och så vidare, se kapitel 2.3 ovan) bör målet vara att brevet ska vara händelseanpassat, korrekt och begripligt.

6.2.2 Var kan man förbättra i processen? Var finns slöseriet?

I figur 5 nedan visar jag hur man kan se på hanteringen av mallar som en process i olika steg. För varje steg har jag därefter identifierat olika typer av slöseri. Dessa beskrivs sen i sju olika punkter.

Figur 5. Mallar på IMF som process och olika typer av slöseri i processen



Olika typer av slöseri i mallprocessen

1. *IT är generellt en trång sektor*
Eventuella tekniska lösningar kan inte göras eftersom IT-avdelningen är en trång sektor.
2. *Inget urval görs (tidspress, bonus)*
I varje ärende ska åtminstone ett brev alltid skickas om inte kunden uttryckligen bett om att inte få brev. Men det är inte alltid det görs utan i ganska många fall hoppar man över det ändå. I en intervju kom ett exempel upp på en kund som inte fått brev och därmed inte fått information om att moms inte ersätts för företag. Kunden fick den informationen först när fakturan kom och ringde då upp och undrade varför han/hon inte fått information. Om inget brev skickas beror detta antagligen huvudsakligen på att handläggaren inte anser sig ha tid utan prioriterar annat som gynnar den egna bonusen.
3. *Urval bland många mallar tar tid (tidspress)*
Som jag nämnt ovan finns det ganska många mallar och det kan därför ta tid att hitta den mall som bäst stämmer in på det aktuella ärendet. I mina intervjuer har framkommit att en del handläggare tycker att det är många mallar medan andra inte tycker det. Det har också påpekats att det finns ett slags system och att det ändå är ganska lätt att hitta. Här skulle behövas en mer heltäckande undersökning bland alla handläggare till exempel i form av en enkät.
4. *Man väljer "fel" mall (tidspress, osäker skribent)*
Många skadehandläggare använder sig av kortkommandon för att hämta fram den mall de vill ha. Det går förstås fortare men eftersom det finns många ganska snarlika mallar finns det risk för att man då inte får fram den bäst lämpade.
5. *Överflödigt information tas inte bort, det vill säga ingen händelseanpassning görs (tidspress)*
Mallarna är uppbyggda så att all tänkbar information som kan behövas är inlagd från början och tanken är att den information som inte behövs i det aktuella ärendet ska tas bort. Det är detta som man på IMF kallar att händelseanpassa breven. Detta görs i väldigt olika utsträckning av olika handläggare. En del tar inte bort något alls, en del tar bort lite grann och en del är väldigt noggranna. Enligt en handläggare ändrar man mer efter att man har arbetat ett tag medan de som är nyare inte ändrar lika mycket. Om man inte händelseanpassar breven kan följderna bli att en kund som man redan kommit överens med på telefon att de ska få hyrbil medan deras bil repareras ändå får ett bekräftelsebrev med standardfrasen: "Om du behöver bil, och kan styrka det, kan vi istället betala dygnshyra och 2/3 av milkostnaden för utrymmesmässigt likvärdig hyrbil", vilket förstås skapar förvirring för kunden.

6. *Samma information tas bort varje gång (inaktuell mall)*

Det här är något som kom fram under den skrivkurs vi höll under vår praktik. I vissa mallar gör man samma ändringar varje gång men på grund av den tidspress som handläggarna arbetar under så vidarebefordras inte ”problemet” till brevrådet. Detta gäller förmodligen huvudsakligen för mallar som inte används dagligen. De mallar som används dagligen verkar generellt mer genomarbetade.
7. *Dålig text redigeras inte (tidsbrist, osäker skribent)*

Även redigering görs i olika utsträckning av olika handläggare precis som i punkt 4 ovan. Tidsbrist är en anledning både till att man inte tar bort överflödiga information och till att man inte redigerar dålig text. Kraven för att få bonus gör att många handläggare väljer den ”lättaste” vägen för att hinna med fler ärenden. En annan tänkbar anledning till att man inte redigerar kan vara osäkerhet på vad som är korrekt. Under den skrivkurs vi höll upplevde vi dock att det fanns många goda skribenter som kom med bra och kreativa förslag när de väl var i den situationen att de ombads att förbättra breven.
8. *Samma text redigeras varje gång (säker skribent delar inte med sig till brevrådet, inaktuell mall)*

Precis som i punkt 5 ovan är problemet återigen tidspress. Många goda idéer på formuleringar och redigeringar vidarebefordras helt enkelt inte till brevrådet.
9. *Dålig stavningskontroll (IT, osäker skribent)*

Det finns ingen stavningskontroll i Fronten, som är det gränssnitt som handläggarna arbetar i. Om man vill kontrollera stavningen får man klippa in texten i Word och sen tillbaka igen.

6.2.3 Sammanfattning

Genom att analysera hanteringen av mallar som en process har jag nu delat upp ”problemet mallar” i ett antal mindre problem. Det här går direkt att jämföra med hur man på IMF jobbar inom VU med att ”stycka elefanter”. Det har nu blivit tydligt att man inte kan behandla problemet mallar som enbart skriftrelaterat utan vissa delproblem i processen har andra orsaker. Det vill säga vissa problem kan lösas med skrivåtgärder medan andra har tekniska eller mer organisatoriska lösningar.

För det första: Ett övergripande problem i processen är bonusen. Bonusen belönar muntlig kommunikation på bekostnad av skriftlig kommunikation. Det här gör att skadehandläggare inte prioriterar förbättring av mallar och skriftlig kommunikation i en situation där de upplever tidsbrist. I en del fall kan det säkert vara fråga om faktisk tidsbrist. Det är periodvis väldigt många inkommande telefonsamtal som handläggarna måste prioritera. Men i många fall tror jag att bonussystemet leder till att handläggarna väljer att lägga tiden på att försöka hinna med så många ärenden som möjligt för att gynna den individuella bonusen och därför gör bedömningen att de inte hinner med att förbättra brevmallar.

För det andra: Vissa problem skulle kunna tänkas ha en teknisk lösning, till exempel att det inte finns någon stavningskontroll i Fronten. Det kanske också skulle gå att göra en teknisk lösning som underlättade för handläggarna att göra rätt val och att rätt text läggs till eller tas bort när det behövs. Vissa lösningar kanske bedöms som ogenomförbara eller för kostsamma men även om man kommer förbi de hindren så är IT en trång sektor och många slåss om deras resurser.

För det tredje: Som en följd av problemet med upplevd tidsbrist finns några problem som man skulle kunna sammanfatta som kommunikationsproblem:

- Handläggarna tar sig inte alltid tid att händelseanpassa och/eller redigera i mallarna innan de går iväg som färdiga brev
- Handläggarna vidarebefordrar vare sig problem eller förslag på ändringar till brevrådet eller någon annan, så därför sker inga förbättringar
- Osäkra skribenter får inget eller lite stöd i sin skrivutveckling eftersom man inte kommunicerar om skriften i samma utsträckning som man gör om den muntliga kommunikationen (i IMF träningscenter).

6.3 Hur kan mallhanteringen förbättras?

Min analys visar att slöseriet inom mallprocessen kräver lösningar på två olika nivåer. Dessa nivåer korresponderar med min uppdelning i mallhantering respektive mallbruk:

- För det första finns problem som har organisatoriska lösningar (mallhantering) som måste förankras på ledningsnivå. Detta inbegriper tekniska lösningar som kräver IT-avdelningens stöd och som antagligen också kräver något slags ledningsbeslut.
- För det andra finns problem som kräver lösningar som en språkkonsult kan bidra med (mallbruk).

Den övergripande slutsatsen är att samtidiga åtgärder på båda nivåerna är nödvändiga för att få långsiktigt hållbara resultat och därigenom öka kundnyttan.

6.3.1 Organisatoriska lösningar

Man måste börja med att bestämma sig för att det är värt att satsa tid på. Detta är ett beslut som måste komma uppifrån. Att arbeta med förbättringar kräver tid men de förbättringar man gör ska i längden spara in den tiden enligt det långsiktiga tänkandet som man utgår från i kaizen-modellen.

Det andra steget är att föra upp språkvård på agendan och skapa en organisation där man arbetar med kontinuerliga förbättringar av den skriftliga kommunikationen, det vill säga arbeta enligt kaizen:

1. Se till att motivera skadehandläggarna att arbeta med förbättringar av brevmallar, dels genom att koppla bonusen till förbättring av brevmallarna (så att till exempel varje genomförd förbättring genererar bonuspoäng), dels genom att ge dem kontroll över processen och se till att de "äger" den.

2. Eliminera slöseri i den nuvarande processen genom att låta en språkkonsult göra en genomgång av mallarna. Och om möjliga tekniska lösningar finns, se till att det kan prioriteras av IT-avdelningen.
3. Fortsätt arbeta enligt kaizen och skapa förutsättningar för kontinuerliga förbättringar av mallarna och den skriftliga kommunikationen.

Dessa problem som jag pekat på ligger alltså på en organisatorisk nivå och det krävs beslut från ledande beslutsfattare, kanske på olika nivåer, för att genomföra dem. Det här visar att man måste förankra språkvårdsarbete i ledningen och ha ledningen med sig om man vill arbeta med ett varaktigt förbättringsarbete.

6.3.2 Språkrelaterade lösningar

När de organisatoriska problemen är undanröjda kan man ta itu med den språkliga sidan av problemen, det vill säga bruket av mallar.

Mitt första förslag är att en språkkonsult får göra en ordentlig genomgång av mallarna (den språkliga sidan av punkt 2 i föregående avsnitt). I det första skedet inleder man med en enkätundersökning som går ut till samtliga handläggare för att försöka kartlägga vilka mallar de använder, vad de tycker om mallarna och vilka eventuella problem de har med mallarna. Språkkonsulten går sedan igenom mallarna (eventuellt kanske enkätsvaren visar att inte alla mallar behövs) i en grupp tillsammans med några handläggare. Som jag nämnt tidigare är en del mallar ganska fackspråkliga (juridiskt språk) och man kan här ta hjälp av teorier om fackspråk. I arbetet med gruppen är min tanke att använda mig av Schryers (2000) metod och låta handläggarna gruppera brevmallarna i bra respektive dåliga brev (eller effektiva och icke-effektiva brev). Därefter kan man diskutera vad det är som är bra och vad som är dåligt tillsammans med handläggarna och använda sig av det som är bra när man går igenom alla mallar.

Det man åstadkommer med det här förslaget är att man eliminerar slöseriet i den nuvarande processen. Man kan sen gå vidare och arbeta med ständiga förbättringar.

Mitt andra förslag är att man ska använda träningscenter för träning av skriftlig kommunikation enligt samma modell som man idag arbetar med muntlig kommunikation (den språkliga sidan av punkt 3 i föregående avsnitt). Låt handläggarna träffas i mindre grupper för att diskutera den skriftliga kommunikationen utifrån mallar och egna brev. En språkkonsult kan hjälpa till med att arbeta fram en mer långsiktig modell för hur man ska arbeta med den skriftliga kommunikationen.

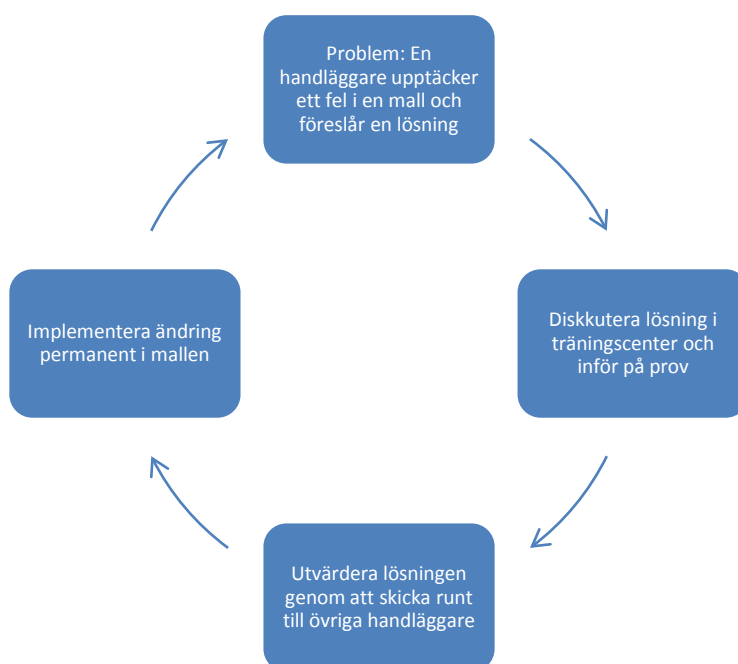
Det man åstadkommer med det här förslaget (förutsatt förstås att de organisatoriska problemen verkligen är undanröjda) är följande:

1. Skadehandläggarna får kontroll över processen och belönas för varje genomförd förbättring. De äger processen!
2. Man skapar ett forum där handläggarna träffas regelbundet och diskuterar mallar och gör kontinuerliga förbättringar så att mallarna som "halvfabrikat" blir del av en ständig

förbättringsprocess. De arbetar enligt kaizen! Figur 6 nedan visar ett exempel på en aktivitet som är kopplad till kaizen och PDCA-hjulet.

3. Man låter alla skribenter utvecklas. Genom att låta handläggarna dela med sig av egna favoritfraser eller bra formuleringar kan de inspirera både sig själva och andra att redigera i brevmallarna. De får också verktyg så att de kan skriva bättre i de delar av breven som man måste formulera själv. Nya och/eller osäkra skribenter insocialiseras och alla skribenter får möjlighet att utvecklas. På det sättet kan man hantera problemen med både osäkra skribenter och säkra skribenter som inte delar med sig.

Figur 6. Exempel på en aktivitet som hanteras enligt kaizen i PDCA-hjulet



Mina förslag är baserade på vad jag sett och fått veta under min kommunikationsetnografiska studie. Jag har sett hur man använder träningscenter. Med muntlig kommunikation arbetar man i princip redan på det här sättet (enligt kaizen). Arbetet med VU på företaget gör också att mina förslag borde kännas som ett invariant sätt att arbeta på. Det finns också språkvetenskapliga teorier som stöder det här arbetssättet. Dysthe (2002) diskuterar några grundantaganden om hur man skriver just facktexter som jag tidigare nämnt i teoriavsnittet:

- *Skrivandet är alltid kulturellt betingat*
Man skriver olika i olika kulturer. Nya handläggare behöver insocialiseras i det sätt som man skriver på inom IMF.
- *Att skriva är att delta i ett samtal*
Det är inte bara genom det muntliga som man kommunicerar med kunderna. Breven som skickas till kunderna är lika viktiga delar av samtalet.

- *Du lär dig att skriva genom att läsa och skriva*
Genom att skriva mer och läsa egna och andras texter i träningscenter får handläggarna stöd i sitt skrivande.
- *Du lär dig både ämnet och att skriva facktexter genom att samarbeta med andra*
Vissa delar av breven har inslag av fackspråk som ibland baseras på villkorstexter av juridisk karaktär. I de lägena kan det vara svårt för nya handläggare och osäkra skribenter att frigöra sig från det fackspråkliga och anpassa texten till mottagarna. Det är därför viktigt att få diskutera sådana inslag med andra mer vana eller säkra skribenter.
- *Det är viktigt att du blir medveten om dig själv som skribent*
Precis som man inte alltid tänker på hur man uttrycker sig muntligt (vilket många handläggare blir medvetna om när de lyssnar på inspelningar av sig själva) är man inte alltid medveten om hur man uttrycker sig i skrift. Genom att diskutera varandras texter blir man uppmärksam på eventuella problem.
- *Man kan lära sig att skriva facktexter*
Det kan vara svårt att lära sig fackspråk men här kan de vana skribenterna hjälpa de nya eller ovana. De nya kan också bidra med nya synsätt eftersom de ser verksamheten med nya, fräscha ögon. Här kan också en språkkonsult hjälpa till med goda råd.

7 Diskussion

Syftet med min undersökning har varit att kartlägga hanteringen av mallar på IMF för att identifiera vilka problem som finns med hanteringen och därefter föreslå en långsiktigt hållbar arbetsmetod som gör att brevmallar förbättras kontinuerligt.

Genom en kommunikationsetnografisk studie kombinerad med analys utifrån kaizen har jag besvarat följande frågor:

Hur ser hanteringen av mallar ut idag?

För att besvara den första frågan har jag samlat material genom en kommunikations-etnografisk studie och gjort en kartläggning av mallhanteringen idag, vilka aktörer som är inblandade i processen och vilka som kan påverka. Jag har också beskrivit den verksamhetsutveckling (VU) som man har på företaget och som liknar kaizen, den metod jag använt för min analys.

För att besvara mina andra frågor har jag tagit hjälp av kaizen.

Vem äger mallarna?

En viktig del av kaizen är motivering av medarbetarna. Inom kaizen uppmuntras medarbetarna att stoppa bandet om ett problem uppstår och direkt försöka lösa problemet. Det till och med förväntas av medarbetarna att de ska göra det och problemlösning belönas. På det här sättet ser man till att medarbetarna eller arbetsgruppen "äger" sina processer och kan påverka dem. En analys med hjälp av kaizen har visat att ingen av de inblandade aktörerna i mallhanteringen på IMF "äger" mallarna.

Vilka problem finns med hanteringen av mallar?

Genom att analysera hanteringen av mallar som en process har jag delat upp "problemet mallhantering" i ett antal mindre problem. Uppdelningen visade att problemet inte är enbart skriftrelaterat utan vissa delproblem i processen har andra orsaker. Vissa problem kan lösas med skrivåtgärder medan andra har tekniska eller mer organisatoriska lösningar.

Min analys har vidare visat att slöseriet inom mallprocessen kräver lösningar på två olika nivåer. Dessa nivåer korresponderar med min uppdelning i mallhantering respektive mallbruk:

- För det första finns problem som kräver organisatoriska lösningar (mallhantering) som måste förankras på ledningsnivå. Detta inbegriper tekniska lösningar som kräver IT-avdelningens stöd som antagligen också kräver något slags ledningsbeslut.
- För det andra finns problem som kräver lösningar som en språkkonsult kan bidra med (mallbruk).

Hur kan man motivera skadehandläggare att göra regelbundna förbättringar av mallarna?

Inom kaizen finns det två saker som kan motivera medarbetare att arbeta med ständiga (regelbundna) förbättringar av en process. Det ena är att se till att de personer som arbetar med en viss process också tilldelas ägandet över processen och kan påverka den. Det andra är att på något sätt belöna och skapa incitament för att medarbetarna ska påtala problem med processen och föreslå lösningar.

På IMF arbetar man med ett bonussystem. Bonusen som den är utformad idag belönar främst aktiviteter som har sin grund i muntlig kommunikation. För att man ska kunna motivera handläggare att arbeta med ständiga förbättringar har jag föreslagit: För det första att man från ledningens håll ska styra om en del av bonusen så att den även belönar aktiviteter av skriftlig natur, som till exempel mallhantering. För det andra har jag föreslagit att man ska inrätta ett forum för skadehandläggarna där de kan arbeta med den skriftliga kommunikationen och därigenom ge dem möjlighet att påverka mallarnas utformning.

Min ena hypotes var att organisatoriska faktorer lägger hinder i vägen för förbättringar av brevmallarna. Den hypotesen har visat sig stämma. Den viktigaste organisatoriska faktorn som lägger hinder i vägen har visat sig vara bonussystemet som alltså, som jag nyss nämnt, huvudsakligen gynnar aktiviteter som har sin grund i muntlig kommunikation.

Min andra hypotes var att svårigheterna kan bero på att språkvård har låg status. I min undersökning har det visat sig att man inte ser brevmallar som en naturlig del av VU. Arbete med förbättring av mallar sker huvudsakligen genom brevrådet. Detta arbete sker dock inte med någon regelbundenhet och brevrådet har inte någon fast plats i organisationen. Det här visar att skriftlig kommunikation och språkvård inte har lika hög status som andra aktiviteter. Nyström (2001) pekar på att språkvård på myndigheter har låg status, vilket gör att när resurserna dras ner drabbar det ofta språkvården. Johanssons undersökning (2004) visar på liknande resultat och i hennes kartläggning av språkvård på myndigheter framkom att bara på en av 10 myndigheter (i hennes undersökning) satt någon form av språkvårdare med i ledningsgruppen.

Förutom att språkvård har låg status pekar Nyström (2001) dessutom på att språkvård i stor utsträckning är en fråga som drivs av kvinnor. Hon menar att detta förhållande är något som borde undersökas ytterligare. Jag håller med om att detta är ett intressant område för vidare forskning. På IMF är det en ganska jämn könsfördelning bland skadehandläggarna så det här perspektivet har inte varit aktuellt i min undersökning. Men på Språkkonsultprogrammet är andelen kvinnor bland studenterna över 80 procent och har varit så i stort sett genom hela utbildningens historia. Med tanke på det vore det önskvärt att undersöka närmare om det finns en koppling mellan den höga andelen kvinnor som arbetar med språkvård och den låga status som språkvården tycks ha både inom myndigheter och privata företag.

8 Metodreflektion

Den kommunikationsetnografiska metoden har fungerat väl för insamling av material. Det har varit mycket givande att samla in material under en längre tid som jag hunnit fundera över och sortera in det jag sett.

Men det angreppssätt som jag har valt har gjort att mycket tid har gått åt att fundera över mallhantering. Jag tror verkligen att det är viktigt att man som språkkonsult är medveten om att organisatoriska faktorer kan ligga i vägen för språkvårdsarbete. Jag menar därför att det kan vara värdefullt att så att säga arbeta på två fronter. En svaghet med undersökningen är dock att de lösningar jag föreslår på problemen är beroende av att andra (än språkkonsulten själv) måste blandas in för att lösa problemen som ju en språkkonsult ofta inte kan göra något för att påverka.

En annan svaghet med undersökningen är att analysen av själva mallbruket har fått stå tillbaka eftersom fokus varit så starkt på själva mallhanteringen.

Källförteckning

- Blomkvist, Susanne; Olsson, Camilla; Sönnfors Pompom. 2008. *Tänk om ... En etnografisk undersökning av kommunikationen på försäkringsbolaget If*. Praktikrapport på Språkkonsultprogrammet vid Institutionen för nordiska språk. Stockholms universitet.
- Blåsjö, Mona. 2004. *Studenters skrivande i två kunskapsbyggande miljöer*. Acta Universitatis Stockholmiensis. Stockholm Studies in Scandinavian Philology. New Series. 37. Stockholm. Almqvist & Wiksell International.
- Dysthe, Olga; Hertzberg, Frøydis; Løkensgard Hoel, Torlaug. 2002. *Skriva för att lära*. Lund. Studentlitteratur.
- Gunnarsson, Britt-Louise. 1992. *Skrivande i yrkeslivet: en sociolingvistisk studie*. Lund. Studentlitteratur.
- Johansson, Helena. 2004. *Språkvården, visionen och verkligheten eller Konsten att förändra myndigheters språk*. Institutionen för nordiska språk. Stockholms universitet. C-uppsats.
- Jämtelid, Kristina. 2002. *Texter och skrivande i en internationaliserad affärsvärld: flerspråkig textproduktion vid ett svenskt storföretag*. Stockholm. Almqvist & Wiksell.
- Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik. 2007. *Management från A till Ö: förklaringar till 150 begrepp och modeller*. Stockholm. SIS Förlag AB.
- Liker, Jefferey K. 2009. *The Toyota way. Lean för världsklass*. Malmö. Liber.
- Mörner, Lennart. 2006. *Vad kostar dålig text och vad är det som kostar?* Stockholm. Institutionen för nordiska språk. Stockholms universitet. C-uppsats.
- Nyström, Catharina. 2001. *På väg mot ett bättre myndighetsspråk*. Stockholm. Statskontoret 2001:18.
- Ostrom, Elinor. 2009. *Allmänningen som samhällsinstitution*. Stockholm. Arkiv förlag.
- Schryer, Catherine F. 2000. *Walking a Fine Line: Writing Negative Letters in an Insurance Company*. I: Journal of Business and Technical Communication 2000; 14; 445.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel. 2007. *The machine that changed the world. How lean production revolutionized the global car wars*. London. Simon & Schuster UK Ltd.

Stockholms universitet
106 91 Stockholm
Telefon: 08-16 20 00
www.su.se



Stockholms
universitet