

Nuläges- & Förändringsanalys

IRIS HADAR AB

Med Fokus på uppdraget RESA

Inlämningsuppgift inom

Verksamhetsförlagt
Projektarbete

Författare:

Ted Lindstam

Lärare:

Jeanette Svanholm

Företagshandledare:

Ellinor Aspman

Ljungby

2014-01-15

Förord

Den femte terminen på programmet för informationslogistik vid Centrum för Informationslogistik (CIL), är en projekttermin, verksamhetsförlagt projektarbete på 30 högskolepoäng. Syftet med kursen är att omsätta teori som jag lärt under utbildningens två första år och omsätta den i praktiken och därigenom tillföra värde till praktikföretaget. Terminen ger också studenten möjlighet att utveckla analytisk förmåga, social kompetens och förmåga att bygga sociala nätverk.

Jag vill rikta ett speciellt tack till min företagshandledare Ellinor Aspman men även Johan Nyberg och Sven Berg som är anställda på Iris Hadar i Växjö som har fått svara på väldigt mycket frågor och alltid varit positiva och ställt upp när jag behövt det. Slutligen vill jag rikta ett tack till min lärarhandledare Jeanette Svanholm för god handledning under processen.

Sammanfattning

Iris Hadars är ett företag som utvecklar och erbjuder tjänster för att personer ska kunna utnyttja sin kapacitet och hjälpa dem ut i arbetslivet. Iris Hadar arbetar med flera uppdrag som hjälper människor inom olika områden och har flera olika kontor i Sverige. Det vanligaste är att arbetsförmedlingen köper olika typer av tjänster av Iris Hadar. För att få leverera dessa tjänster krävs att Iris Hadar vinner upphandlingar kring varje tjänst. Vinnaren av en upphandling är Iris Hadar godkänd leverantör. Min praktik genomfördes på Iris Hadar i Växjö där de behövde hjälp med att stärka sina relationer med lokalt näringsliv och hitta vägar för att bli bättre i sina samarbeten med lokala företag.

Inledningsvis i praktiken gjordes en förändringsanalys enligt FA/SIMM där 4 förslag till förändringsområden togs fram utifrån Iris Hadars nuvarande sätt att arbeta.

1. Iris Hadar skulle arbeta med marknadsföring
2. Iris Hadar skulle behöva avsätta tid till företagskontakt
3. Iris Hadar skulle behöva se över sitt nuvarande sätt att mäta deltagarnöjdhet
4. Iris Hadar skulle behöva skapa rutin för feedback från sysselsättningsplatser

Utifrån dessa förslag gjordes ett val tillsammans med min företagshandledare fokusera på uppdraget RESA och hur Iris Hadars nuvarande samarbete med det lokala näringslivet ser ut för att kunna förbättra områdena kring det.

För att Iris Hadar ska kunna erbjuda en bra tjänst inom uppdraget RESA är det viktigt att Iris Hadar har bra kontakt och bra samarbete med lokala företag så de kan erbjuda sysselsättning till deltagarna. RESA står för sysselsättning med rehabiliterande inslag och går ut på att Iris Hadar ska erbjuda sysselsättningsplatser till personer som har en psykisk nedsättning och därför inte kan söka vanliga jobb genom arbetsförmedlingen. Sysselsättning fungerar som en praktikplats för personer som behöver hjälp att arbetsträna och komma ut i arbetslivet och om Iris Hadar inte kan erbjuda deltagarna sysselsättning får deltagarna återgå till Arbetsförmedlingen och Iris Hadar tappar inkomst.

För att skapa mig en bild av hur nuvarande arbetsätt fungerar gjordes en kartläggning kring arbetet med RESA och intervjuer gjordes med de företag som Iris Hadar samarbetar med. Utifrån observationer och svaren på de intervjuer som gjordes tog jag fram 5 stycken förslag på hur Iris Hadar skulle kunna förbättra samarbetsformerna med nuvarande sysselsättningsplatser och bli bättre i sätt att arbeta för att stärka deras rykte och bli bättre än sina konkurrenter.

1. Iris Hadar behöver se till att rätt person hamnar på rätt plats, d.v.s. att företagen som erbjuder sysselsättningsplats får den kompetens de söker.
2. Iris Hadar behöver bli bättre på att informera de sysselsättningsplatser som har deltagare vad det är för typ av psykiska problem deltagaren lider av.
3. Iris Hadar behöver skapa rutiner för uppföljningsmöten för att förbättra samarbetsformerna.
4. Iris Hadar behöver ta fram en broschyr som beskriver vilka de är för att stärka sitt varumärke och vara tydliga i sin information till sysselsättningsplatser
5. Iris Hadar behöver ta fram en processbeskrivning för hur samarbetet ska fungera för att skapa kontinuitet i samarbetet.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund Iris Hadar AB.....	1
1.2 Iris Hadar Växjö.....	1
1.3 Bakgrund till projektet.....	1
1.4 Uppdragsbeskrivning.....	2
1.4.1 Avgränsning	2
1.5 Intressenter	2
2 Verksamhetsbeskrivning	3
2.1 RESA, Sysselsättningsplatser med rehabiliterande inslag.....	3
2.2 Arbetsätt och affärsprocesser.....	3
2.2.1 Vinna upphandling.....	3
2.2.2 Implementera och utveckla.....	4
2.2.3 Göra affärer.....	4
2.2.4 Genomföra uppdrag	4
2.2.5 Avslutning/Uppföljning	5
3 Litteraturanknytning	5
3.1 Förändringsanalys.....	5
3.2 Organisationsutveckling (OU).....	6
3.2.1 "Lewin`s change management model"	6
3.3 Processkartläggning.....	6
4 Genomförande	7
4.1 Uppstart.....	7
4.2 Förstudie	7
4.2.1 Verksamhetsanalys	7
4.2.2 Problemanalys.....	7
4.2.3 Målanalys	8
4.2.4 Styrkeanalys.....	8
4.2.5 Behovsanalys	9
4.3 Förslag till områden som behöver förändring	9
4.3.1 Förändringsåtgärd 1 - Marknadsföring	9
4.3.2 Förändringsåtgärd 2 – Avsätta tid till företagskontakt.....	9
4.3.3 Förändringsåtgärd 3 – Utveckla NDI	10
4.3.4 Förändringsåtgärd 4 – Skapa rutin för feedback från sysselsättningsplatser.....	10
4.4 Val av förändringsåtgärd – förbättra samarbete	10
4.4.1 Intervjuer	11
4.4.2 Övriga intervjuer	11
4.5 Processkartläggning RESA	11
5 Resultat	11
5.1 Processkartläggning RESA	12
5.1.1 Så får Iris Hadar deltagare från Arbetsförmedlingen	12
5.1.2 Så hittar Iris Hadar sysselsättningsplatser.....	13
5.1.3 Samarbete med sysselsättningsplats	14
5.2 Samlade svar intervjuer.....	14
5.3 Sekundärintervjuer	16
5.3.1 Lindas Cafe	16

5.3.2	Apoteket i Lessebo	17
5.3.3	Kalsviks Handelsträdgård.....	17
6	Analys	17
6.1	Ledarskap VS Ledning	17
6.2	Organisationsutveckling – OU	18
7	Slutsatser.....	18
7.1	Problemsammanställning	18
7.2	Lösningförslag	19
7.3	Hur ska Iris Hadar lyckas med förändring	20
7.3.1	Unfreeze.....	20
7.3.2	Change.....	20
7.3.3	Refreeze.....	20
8	Reflektion.....	21
	Litteraturförteckning	23
9	Bilagor.....	24

I Inledning

I detta kapitel förklaras bakgrunden till rapporten samt en definition av uppdraget och rapportens syfte.

I.1 Bakgrund Iris Hadar AB

Iris Hadar AB har en historia som går ända tillbaka till slutet på 1800-talet då synskaderörelsen startade ett borstbinderi för att skapa arbetstillfällen. Idag finns Iris Hadar utspritt över hela landet och deras mål är, precis som förr, att ge personer med någon form av fysisk eller psykisk nersättning möjlighet att arbeta eller studera utifrån deltagarens egna förutsättningar. Idag handlar det dock inte om synskadade utan det finns stor variation på vad de olika Iris Hadar kontoren gör där det varierar från att ha olika typer av rehabiliterande uppdrag som hjälper personer ut i arbetslivet till att utbilda och hjälpa personer som lider av Asbergers syndrom.

Iris Hadars största kund är Arbetsförmedlingen, men de vänder sig även till andra myndigheter, företag och organisationer som behöver ge stöd till personer med särskilda behov. Iris Hadars affärsidé går ut på att *"erbjuda tjänster som möjliggör studier och arbete för alla, oberoende av individuella förutsättningar."* Iris Hadar AB finns på 40 orter runtom i landet och har ca 170 anställda.

I.2 Iris Hadar Växjö

Iris Hadar i Växjö har olika uppdrag där ett inriktar sig åt rehabilitering där syftet är att erbjuda personer möjlighet att arbeta och förhoppningsvis leder det till ett framtida jobb. Denna insats kallas sysselsättningsplatser med rehabiliterande inslag och förkortas "RESA". De arbetar även med en insats som heter Flexibla anpassningsmoduler, förkortas "FAM". FAM innebär att ta fram lösningar för personer med någon fysisk nedsättning och försöka matcha in dem på arbetsmarknaden. På Iris Hadar i Växjö innebär det att utbilda och hjälpa personer som har inlärningssvårigheter så att de t.ex. klarar en kurs eller lyckas ta någon typ av körkort.

Både RESA och FAM innebär ett nära samarbete med Arbetsförmedlingen som alltså är Iris Hadars största kund. Arbetsförmedlingen köper dessa tjänster av Iris Hadar och för att Iris Hadar ska få erbjuda dessa tjänster måste de ansöka om tillstånd via en upphandling som sker hos Arbetsförmedlingen.

Det är 2 stycken fast anställda i Växjö samt en platschef och deras ansvarsområden är följande:

- Ellinor Aspmann, Platschef i Karlskrona, Ljungby, Oskarshamn/Kalmar & Växjö
- Johan Nyberg, Coach/Utbildare. Ansvarig för RESA
- Sven Berg, Pedagog. Ansvarig för FAM

I.3 Bakgrund till projektet

Iris Hadar AB har ett behov av att stärka sina relationer med nuvarande samarbetspartners, kunder och deltagare med vilka de är och vad de gör. Det finns även ett behov att bli mer effektiva med att nå ut till gemene man med information kring vilka Iris Hadar AB är och vad de erbjuder för tjänster.

Iris Hadar som organisation är en komplex verksamhet som regleras av diverse lagar och regler, samt att det finns ett principbeslut inom Iris Hadar att enbart inrikta sig mot relationsmarknadsföring. Problematiken består i att det finns ett naturligt informationsstopp till Iris Hadars kunder, det lokala näringslivet och till den lokala befolkningen. Det är även så att den

största kunden, Arbetsförmedlingen, har stor omsättning på handledare vilket gör att information om Iris Hadar tappas vid nyrekrytering och omorganisering hos arbetsförmedlingen.

Iris Hadar behöver få en effektivitet i deras information till både samarbetspartners, kunder och deltagare.

1.4 Uppdragsbeskrivning

För att specificera vad mitt uppdrag på Iris Hadar innebär har en uppdragsbeskrivning tagits fram:

”Mitt uppdrag under hösten 2013 är att undersöka hur Iris Hadars nuvarande samarbete med kund, samarbetspartners ser ut samt att se hur de på ett mer effektivt sätt kan nå nya samarbetspartners och sprida information kring vilka de är och vad de gör på ett mer effektivt sätt. Önskemålet är att stärka nuvarande relation med kund och samarbetspartners samt att hitta nya vägar att nå ut med varumärket Iris Hadar AB.”

1.4.1 Avgränsning

Genom att studera och kartlägga Iris Hadars nuvarande arbetssätt de första veckorna av praktiken och göra en förändringsanalys på vilka områden där förbättringar kan göras för att stärka Iris Hadars varumärke togs olika förändringsförslag fram på områden som skulle kunna förbättras. Dessa förändringsförslag relaterade till olika områden inom verksamheten och ett val behövde göras kring hur arbetet skulle fortskrida. Ett val gjorde i enighet med företagshandledare och handledare från CIL (2013-10-31). Avgränsningen av uppgiften lyder enligt följande:

”Utveckla nätverkandet med lokalt näringsliv. Göra undersökning på nuvarande samarbetspartners och identifiera tillkortakommanden och förbättringsområden utifrån deras perspektiv, upprätthålla god kontakt och skapa rutiner för det, sätta rutiner för att hitta nya syssetsättningsplatser.”

Trots denna avgränsning så tar jag i denna rapport även fram hur arbetet med att hitta förändringsförslag kom fram då detta var en stor del av det arbete som genomfördes under första tiden på praktiken.

1.5 Intressenter

Projektet i sin helhet är utfört av mig, jag har i min tur tagit hjälp av de anställda på Iris Hadar i Växjö för att samla information kring hur deras samarbete och arbetssätt fungerar. Jag har även varit i kontakt med informationschefen på Iris Hadar för att skapa mig en bild över hur de arbetar för att nå ut med information kring vilka de är.

Om Iris Hadar kan stärka sina relationer samt hitta vägar att skapa nya relationer till lokala företag skulle det stärka deras rykte, ge dem möjlighet att ta in fler deltagare och ge dem en starkare profil gentemot sina konkurrenter.

De enkäter och intervjumallar som tagits fram är framtagna i samarbete med de anställda så att de kan få de svar de vill ha för att på så sätt kunna förbättra sig inom de områden de känner krävs.

Övriga intressenter i detta projekt är nuvarande samarbetspartners som fått en möjlighet att komma med förbättringsförslag och input kring hur de vill att kommunikationen mellan dem och Iris Hadar ska fungera.

2 Verksamhetsbeskrivning

2.1 RESA, Sysselsättningsplatser med rehabiliterande inslag

Mitt uppdrag var att stärka Iris Hadars samarbete med nuvarande samarbetspartners och hjälpa Iris Hadar hitta sätt att nå nya företag de kan samarbeta med inom uppdraget RESA som är ett av de uppdrag Iris Hadar arbetar med. Syftet med RESA är att erbjuda sysselsättningsplatser till personer med någon form psykisk eller fysisk nedsättning. Dessa personer behöver hjälp att komma ut på arbetsmarknaden och är i behov av arbetsträning. Denna tjänst bygger mycket på ett nära samarbete med företag och organisationer i det lokala näringslivet. Detta innebär att Iris Hadar ständigt måste hålla en god kontakt med nuvarande sysselsättningsplatser som erbjuder deltagare en sysselsättning, men även söka nya för att kunna erbjuda personerna som kommer till Iris Hadar från Arbetsförmedlingen sysselsättning. Kan Iris Hadar inte leverera sysselsättning väljer den betalande kunden (Arbetsförmedlingen) en annan leverantör. Mitt uppdrag på Iris Hadar, att utveckla och stärka nätverkanter med lokalt näringsliv, innebär att det är uppdraget RESA denna rapport till mesta del kommer omfattas av. Samarbetspartners är alltså benämningen på de företag som erbjuder sysselsättning till personer som har hamnat hos Iris Hadar. En mer detaljerad beskrivning av hur arbetet med RESA går till beskrivs under avsnitt 5.1 i denna rapport.

2.2 Arbetssätt och affärsprocesser

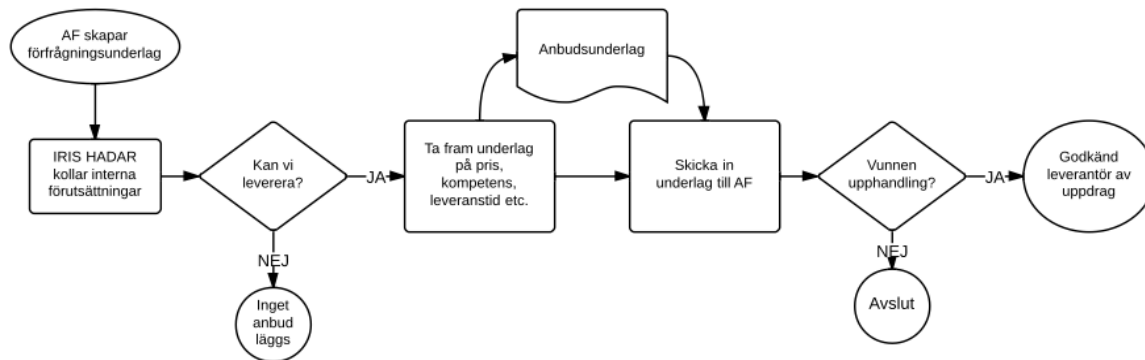
Denna del av rapporten beskriver övergripande Iris Hadars verksamhetsidé och hur verksamheten fungerar.

2.2.1 Vinna upphandling

En offentlig upphandling innebär att en organisation i den offentliga sektorn (t.ex. Arbetsförmedlingen) tar fram ett underlag för inköp av t.ex. varor eller tjänster. Utifrån detta underlag kan sedan olika leverantörer lämna ett anbud där de erbjuder sig att leverera dessa varor eller tjänster. I de flesta fall så annonserar myndigheten ut den vara eller tjänst som de vill upphandla och sätter krav och villkor på de som ska leverera. Detta kallas att ta fram ett förfrågningsunderlag. Det är sedan upp till leverantörerna att ta fram underlag på vad de kan erbjuda och vilka priser de har. Det kallas att lämna ett anbud.

Iris Hadars verksamhet grundas till stora delar på att vinna upphandlingar från Arbetsförmedlingen. Arbetsförmedlingen lämnar ett förfrågningsunderlag till olika typer av uppdrag som sedan Iris Hadar lämnar ett anbud på. I anbuden visar Iris Hadar att de kan leverera det som Arbetsförmedlingen kräver. Det är sedan upp till Arbetsförmedlingen att utifrån alla de anbud de får in välja leverantör av tjänsten. Arbetsgången beskrivs enkelt nedan.

I Växjö idag är Iris Hadar leverantör av tjänsterna RESA och FAM som beskrivits tidigare. Dessa upphandlingar har vunnits och Iris Hadar blev då godkänd som leverantör av dessa tjänster.



2.2.2 Implementera och utveckla

När en upphandling är vunnen gäller det för Iris Hadar att förbereda, implementera och utveckla arbetet med att leverera tjänsten. Tjänsten utvecklas internt och det är viktigt för Iris att snabbt kunna implementera rätt förutsättningar för att leverera tjänsten. Ett exempel är när Iris Hadar vann en upphandling där de skulle leverera en datautbildning. Då fick Iris Hadar köpa in datorer, ordbehandlingsprogram och andra typer av produkter för att stödja verksamheten så att de kunde leverera en bra tjänst. Idag har den utbildningen lagts ner och istället har flera av de rum där det tidigare stod datorer gjorts om till arbetsrum där deltagare kan sysselsätta sig med olika typer av hantverksmässiga uppgifter som en del i RESA-uppdraget. Det är därför viktigt för Iris Hadar att snabbt kunna anpassa sin verksamhet och ständigt utveckla sig för att kunna leverera rätt produkt.

2.2.3 Göra affärer

När en specifik upphandling är vunnen innebär det att Iris Hadar är leverantör av just den tjänsten. Precis som vilket annat företag som helst gäller det att visa och leverera bra resultat för att få fortsätta vara leverantör. I RESA som är det uppdrag jag studerat närmre innebär det att ta emot studiebesök från arbetsförmedlingen med potentiella deltagare, se till att hålla god kontakt med lokalt näringsliv för att kunna erbjuda sysselsättningsplatser, skriva avtal mellan Arbetsförmedlingen, deltagare och Iris Hadar samt skriva avtal med företag för att knyta samarbetspartners.

Fler och fler uppdrag tillämpar idag LOV (Lagen om valfrihet) vilket innebär att varje deltagare själv har rätten att bestämma vilken leverantör den vill ha. Det innebär att det är viktigt för Iris Hadar att kunna erbjuda en bra tjänst och visa på att de är duktiga när deltagaren gör sitt studiebesök tillsammans med Arbetsförmedlingen för att bli valda av deltagaren.

2.2.4 Genomföra uppdrag

När upphandlingen är vunnen och förberedelserna är gjorda så är det slutligen dags för Iris Hadar att genomföra uppdraget. Som tidigare nämnts har Iris Hadar i Växjö idag två uppdrag, RESA (sysselsättning med rehabiliterande inslag) och FAM (Flexibla anpassningsmoduler). RESA innebär att ge deltagarna möjlighet till sysselsättning för att arbetsträna och stärka sin förmåga till att arbeta. FAM innebär att med olika hjälpmedel ge deltagare med olika typer av funktionsnedsättning möjlighet att ta del av de utbildningar som Arbetsförmedlingen erbjuder. Hjälpmedlen kan vara olika datorprogram som hjälper personer med läs och skrivsvårigheter, eller möjlighet för synskadade att genomföra en viss utbildning.

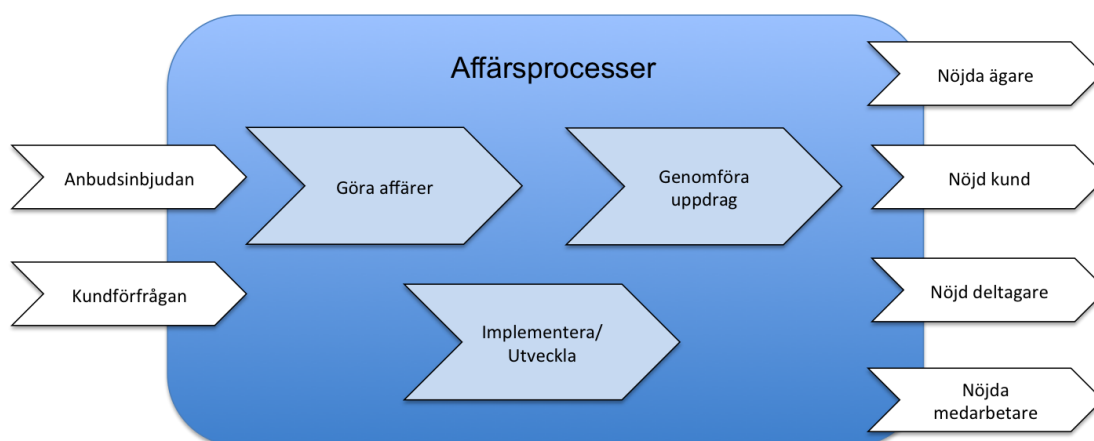
Så länge en deltagare är inne i något av uppdragen RESA eller FAM sker uppföljningsmöten eller uppföljningssamtal med Arbetsförmedlingen för att se till att arbetet går enligt plan och att

deltagaren är nöjd med sin vistelse på Iris Hadar. Då det är uppdraget RESA min rapport har fokus kring så beskrivs arbetsgången kring det uppdraget i avsnitt 5.1 i denna rapport.

Eftersom Iris Hadar har en policy inom företaget att inte arbeta med marknadsföring är det viktigt att de uppdrag som genomförs görs på ett så bra sätt som möjligt då det är här de skapar ett bra rykte och visar att de är en bra leverantör av tjänster till Arbetsförmedlingen.

2.2.5 Avslutning/Uppföljning

När en deltagare är färdig med sin tid på Iris Hadar ger Iris Hadar deltagaren möjligheten att fylla i ett dokument som de kallar NDI (NöjdDeltagarIndex) där de mäter hur nöjd deltagaren varit med tiden hos Iris Hadar. Deltagaren återgår därefter till Arbetsförmedlingen och ärendet kring den specifika individen avslutas.



Denna bild beskriver de övergripande affärsprocesserna som Iris Hadar arbetar med.

3 Litteraturanknytning

I detta kapitel behandlas de litterära anknytningarna som är relevanta för rapporten.

3.1 Förändringsanalys

Jag har i detta arbete genomfört en förändringsanalys hos Iris Hadar i Växjö enligt SIM som presenteras i boken "Förändringsanalys" (Goldkuhl och Röstlinger 1988). SIM står för samverkan genom ifrågasättande och idéutveckling med stöd av metodik.

Det är bra att ha en metod som stöd vid förändringsarbete för att veta hur vägen leder mot målet, vilka steg som ska tas samt i vilken riktning (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). Jag har i detta projekt gjort mål-, problem- och styrkegrafer samt även listat på de problem som jag uppfattat finns med Iris Hadars nuvarande arbetssätt. Utifrån dessa grafer och gjordes en behovslista och förslag på förändringsområden på Iris Hadar kom fram som skulle hjälpa dem att förbättra sin verksamhet.

Denna metod leder mer till ett ändrat arbetssätt än en direkt lösning på problemet. Det är tänkt som en initieringsfas för att inleda förändringsarbete, (Goldkuhl & Röstlinger, 1988).

3.2 Organisationsutveckling (OU)

Det finns olika sätt att se på hur organisationer och förändringar ska genomföras. En strategi är deltagande utveckling, som har många gemensamma delar med något som kallas organisationsutveckling (OU). OU ses som ett harmoniperspektiv där alla människor i organisationen vill bidra till att organisationen får det bra (Jacobsen, 2008). OU inriktningen bygger på att man har en positiv människosyn där alla vill utvecklas och där förändring innefattar personer från flera nivåer inom organisationen, ett brett deltagande. Ett sätt att se organisationsutveckling är genom de olika faserna i Lewins change management model som beskrivs nedan.

3.2.1 "Lewin's change management model"

Hur företag hanterar förändring varierar enormt och det finns inget företag som hanterar förändring på samma sätt. En av de viktigaste delarna i en förändring är av få de som är inblandade i förändringen att acceptera och förstå förändringen. På 1950-talet utvecklade Kurt Lewin en modell som förklarar organisationsförändring i 3 faser, "unfreeze-change, refreeze".

I första steget, unfreeze, visar man att förändring är nödvändig och att nya arbetssätt krävs för att organisationen ska fortsätta vara konkurrenskraftig. Det är viktigt att på något sätt påvisa att förändring måste ske, det kan vara via vikande siffror eller ett utbrett missnöje bland kunderna.

I andra steget, change, så börjar folk acceptera förändringen och leta efter nya sätt att göra saker på. Det är viktigt att visa vilka fördelar förändringen leder för att genomföra en lyckad förändring. Att driva förändringen utan de anställdas förståelse och engagemang kommer i slutändan leda till mycket extraarbete, motgångar och risken finns att förändringsprojektet misslyckas.

Det tredje och sista steget är refreeze, där det är viktigt att se till att det nya arbetssättet följs, det skapas rutiner och att de nya rutiner fastnar som en del i de normala rutinerna. En viktig del är att framgångarna firas då det ger människorna en tro på framtida lyckade förändringar och ett avslut på föregående förändringsprojekt. (Mindtools, 2013)



"Lewin's change management model" kan beskrivas med denna enkla bild där man använder en iskub som metafor för att beskriva modellen. Om man har en iskub som man vill ändra form på måste man först smälta, sedan forma till den form man vill ha och sedan ska den nya formen göras solid. Se man förändring i dessa 3 och vet vad varje steg innebär kan man förbereda sig på bästa sätt inför de ändringar som ska göras.

3.3 Processkartläggning

Att göra en processkartläggning är ett enkelt sätt att skapa sig en överblickbar bild över hur en process fungerar och skapar en gemensam bild för hur processen går till för att skapa värde till kund. Detta görs som ett första steg om utveckling och förbättring av företagets processer ska vara möjlig. Processkartor underlättar analysen av processen och det leder förhoppningsvis till förbättringsmöjligheter (Ljungberg & Larsson, 2001).

4 Genomförande

I detta kapitel beskrivs vad som gjorts under projekterminens gång och hur arbetet fortlöpt.

4.1 Uppstart

För att förstå vad Iris Hadar gjorde och skapa mig en överblick över verksamheten så gick största delen av de första veckorna till att läsa om, studera och försöka skapa mig en bild över vad Iris Hadar var för företag då Iris Hadar skiljer sig lite från tidigare företag jag varit i kontakt med. Att läsa på om vilka olika lagar och regler som Iris Hadar styrs av samt att förstå nya ord och begrepp var en utmaning i inledningen av projektet.

Största delen av inledningsarbetet gjordes själv där jag utifrån uppdraget skulle ta fram egna lösningar på hur Iris Hadar kunde stärka nätverkanter med lokalt näringsliv, nå ut med vilka de är till gemene man samt förbättra samarbetet med Arbetsförmedlingen. Projektet stördes av att jag tyckte det var svårt att definiera exakt vad jag skulle göra och jag hade svårt att ta mig framåt i arbetet. Efter att handledarmöte med handledarna (Jeanette Svanholm & Ellinor Aspman, 2013-09-27) beslutades att avgränsa mitt projekt till att identifiera informationsflödena mellan Iris Hadar och deras samarbetspartners. Även här stötte jag på problem när jag satte mig med att försöka ta fram detta då jag ändå kände att uppgiften var tydlig och skulle innebära för lite arbete under hösten. Ett annat problem som dök upp var svårigheten att få kontakt med lämpliga personer på Arbetsförmedlingen som kunde hjälpa mig. De verkade uppleva det som att jag skulle granska dem och jag lyckades inte nå de personer jag behövde. Jag beslutade mig istället för att göra en förändringsanalys av Iris Hadars marknadsförings- och relationsstrategi och arbeta mig framåt utifrån den modellen.

4.2 Förstudie

I detta avsnitt presenteras den förstudie som gjordes inledningsvis av uppdraget där jag gjorde en verksamhetsanalys för att sedan ta fram en förändringsanalys.

4.2.1 Verksamhetsanalys

Uppdraget inleddes med att jag identifierade hur samarbetet mellan Iris Hadar och arbetsförmedlingen fungerar, hur processen går till när en deltagare kommer in till Iris Hadar samt hur Iris Hadar når ut till sysselsättningsplatser. Detta gjorde jag för att få en överskådlig bild av nuvarande arbetssätt och skapa mig en bild av hur verksamheten fungerar i nuläget. Information fick jag genom att ställa frågor till anställda och även kontakta företag som Iris Hadar samarbetar med för att få en så korrekt bild som möjligt. Efter detta ritade jag upp arbetsgången i processkartor. Processkartorna gav en övergripande bild över nuvarande arbetssätt och underlättar för de anställda att få en gemensam bild över hur arbetet fungerar. När en verksamhetsanalys ska göras analyserar man mål, styrkor och problem vilket jag tog fram själv och har fått godkänt av Iris Hadar.

Problem, mål och styrkor tog jag fram efter metoden SIM (Goldkuhl och Röstlinger 1988) som kan användas vid en förändringsanalys. Utifrån den modellen kan man se hur de olika problemen, målen och styrkorna relaterar till varandra och vad som ligger till grund till vissa problem men även hur om man uppfyller ett mål hur det kan leda till uppfyllelse av ett annat. Identifiering av styrkor görs för att se vad man är bra på och det som kan byggas vidare på.

4.2.2 Problemanalys

Utifrån syftet att förbättra Iris Hadars informationsstrategi och som en del i att komma fram till förändringsbehov gjordes en problemanalys. I inledningsfasen i en problemanalys listas alla

problem som känns relevanta i nuläget samt problem som dyker upp allteftersom projektet går framåt. Efter det görs själva analysen där problemsamband identifieras. Ofta finns det bakomliggande orsaker till ett problem vilket i sin tur har någon orsak till att det problemet uppkommit. Genom att göra en problemanalys kan man belysa och utveckla kunskap kring vilka problem som finns i valt verksamhetsområde. Problemanalysen görs även för att gå till roten med problemen. Gör man ingen analys är det lätt att snabbt gå till steget att lösa problemen utan att veta grundorsaken till problemet, (Goldkuhl och Röstlinger, 1988) och det kändes behövt att verkligen skapa en bild över problemsituationen för att få alla förstå och inse att det finns behov av förändring.

I min problemanalys listade jag problemen och satte upp de problemsamband jag ansåg fanns. Varje problem gavs ett slumpmässigt nummer då jag listade de problem jag fann, och satte in dem i en lista (bilaga 1). Därför försökte jag finna samband mellan problemen där det ena problemet leder till ett annat problem. I problemgrafan (bilaga 2) kan man se de övergripande problemen som är:

7. Får ej marknadsföra, 10. Tidsbrist att kontakta företag, 13. NDI används ej och 9. Ingen rutin på uppföljning från sysselsättningsplatser.

Dessa problem leder i sin tur till andra problem men som kan ses så leder de alla i slutändan till lägre lönsamhet. Denna problemanalys ger en överskådlig och tydlig bild över hur olika problem hänger samman och att ändringar måste göras för att eliminera dessa problem för att ta bort det sista problemet med minskad lönsamhet.

4.2.3 Målanalys

Ett mål definieras enligt Goldkuhl och Röstlinger (s. 25, 1988) som ”hur jag vill att det ska vara”. Det är alltså önskat resultat eller läge för verksamheten, riktning och vad man vill uppnå. Genom en målanalys går det se om verksamheten styrs åt rätt håll.

Syftet med att genomföra en målanalys är att fastställa målen för verksamheten och processen. Iris Hadar hade inga tydliga mål inom det område som gäller informationsspridning kring deras verksamhet eller hur de skulle stärka sitt varumärke lokalt. För att de ska kunna få nöjda kunder och deltagare som ger en större kundkrets, samt hitta och stärka relationen med sina samarbetspartners så har jag tagit fram mål som jag anser Iris Hadar bör arbeta emot (bilaga 3). Dessa mål analyseras sedan i en målgraf där huvudmålet i slutändan är att öka lönsamheten och där man kan se vilka mål som behöver uppfyllas och bör eftersträvas för att nå detta mål.

En målgraf beskriver som sagt önskat läge för en verksamhet och som går utläsa i min målgraf (bilaga 4) är de övergripande målen: 7, *Företag ska kontakta Iris Hadar*, 6, *Stärka relationer med kunder och företag*, 14, *Internt förbättra för deltagarna* och 8, *Mät deltagarnöjdhet*. I bilagan ses hur dessa mål leder vidare till att i slutändan generera högre lönsamhet.

4.2.4 Styrkeanalys

Styrka är ”det jag är bra på” (Goldkuhl och Röstlinger, s. 25, 1988). Det är alltså det oproblematiska i verksamheten, det man bör bygga vidare på och utnyttja i en förändring. Genom att lyfta fram vad man är bra på så ser man vilka resurser och områden man kan utnyttja för att nå målen. Att formulera styrkor ger en positiv anda och kan bidra till att många idéer kommer fram (Goldkuhl & Röstlinger, 1988). De olika styrkorna som tagits fram är framtagna genom observationer och intervjuer med de anställda (bilaga 5).

4.2.5 Behovsanalys

När jag hade tagit fram mål, problem och styrkor för Iris Hadars nuvarande situation gällande deras informationsstrategi så gjordes en behovsanalys (bilaga 6). Behovsanalysen togs fram genom att relatera de problemen jag fann med de mål och styrkor som Iris Hadar har. Detta gör att jag kunde se vilka behov som fanns för att åtgärda de problem som fanns eller vilka områden som behöver ses över för att bli mer effektiva i informationsspridningen. Behovslistan som togs fram beskriver vad som behöver göras men inte hur det ska göras.

4.3 Förslag till områden som behöver förändring

Här beskrivs resultatet av de analyser jag gjort och vilka förändringsåtgärder som är aktuella att genomföra att tillfredsställa de behov som finns.

Goldkuhl och Röstlinger (1998) definierar åtgärd som ett möjligt handlingsalternativ för att komma till rätta med ett eller flera problem. Det handlar alltså om hur man ska förändra för att tillgodose förändringsbehov, gärna med alternativa åtgärder. Det finns alltid flera sätt att lösa ett problem, och olika åtgärder kräver olika resurser vid utveckling och genomförande.

Syftet med att ta fram förslag till förändringsåtgärder är att hitta en så bra problemlösning som möjligt. Förslagen är framtagna utifrån behovslistan och ingen hänsyn är tagen till hur nuvarande verksamhet fungerar eller vilka möjligheter det finns. När olika förslag tagits fram kan man identifiera åtgärder som anses lämpliga att gå vidare med och precisera dem djupare.

4.3.1 Förändringsåtgärd 1 - Marknadsföring

Iris Hadar skulle behöva nå ut med vilka de är och vad de gör till allmänheten och det lokala näringslivet. Idag finns ett principbeslut hos Iris Hadar att inte marknadsföra sig utan enbart arbeta med relationsmarknadsföring. Att se över det beslutet och marknadsföra sig i tidningar, tv eller i andra sammanhang skulle innebära att när potentiella deltagare kommer till AF och ska välja leverantör, påverkas de av igenkänningsfaktorn av Iris Hadar och det skulle troligtvis öka antalet deltagare som väljer Iris Hadar. Det skulle även bli lättare att kontakta företaget och få deltagare ut i sysselsättningsplatser då de tidigare hört talas om Iris Hadar och vad de gör. De anställda har ju god kännedom om egna verksamheten och arbetar mycket med relationer redan nu så att skapa ett starkt varumärke och sedan bygga vidare med relationsmarknadsföring vore ett bra sätt att särskilja sig från konkurrenter.

4.3.2 Förändringsåtgärd 2 – Avsätta tid till företagskontakt

Att personalen på Iris Hadar inte har tid till att kontakta företag innebär att det är svårt att hitta samarbetspartners, vilket är nyckeln till att RESA ska fungera då tanken med RESA är att deltagaren ska få komma ut i arbetslivet och få prova på arbete. Att det finns få eller ”fel” sysselsättningsplatser kan innebära försämrat rykte för Iris Hadar då de inte kan leverera den tjänst som utlovas och ett bra rykte är extremt viktigt då de i nuläget inte får marknadsföra sig och all kommunikation om vilka de är och vad de gör är den som sprids genom hur folk pratar om dem. Iris Hadar har därför ett behov av att kontinuerligt se till att hålla god kontakt med sina samarbetspartners samt leta nya samarbetspartners. Idag sker mycket av arbetet ad-hoc mässigt t.ex. möten bokas när det finns tid över, de får nya deltagare från AF som ska ”skolas in, de ska hjälpa deltagare som är inne på Iris Hadar med olika uppgifter och det är därför svårt att sätta fasta arbetsrutiner då ingen dag är den andra lik. Eftersom det är så viktigt för Iris Hadar med ett bra rykte skulle de dock behöva avsätta en fast tid till arbete med relationsmarknadsföring till företagen samt till att söka nya sysselsättningsplatser. Att boka in en tid en gång i veckan som ägnas åt enbart detta vore en enkel lösning som inte kräver så mycket resurser. Att ytterligare ta

det ett steg är att de en t.ex. en gång i månaden åker ut och besöker nuvarande sysselsättningsplatser, samt potentiella sysselsättningsplatser.

4.3.3 Förändringsåtgärd 3 – Utveckla NDI

Det görs mätningar för att kolla hur nöjda deltagarna är med tiden på Iris Hadar. Detta visas genom statistik via ett NDI (Nöjd Deltagar Index). Idag är det svårt att se hur NDI används mer än att det visar statistik på hur deltagarna tycker det har gått och överlag är det höga betyg. Men utifrån NDI är det svårt att konkret se vad och framförallt hur de ska förbättras. Iris Hadar skulle kunna ställa frågor kring hur deltagaren kom i kontakt med Iris Hadar i NDI-dokumententen för att få en samlad bild över hur nuvarande informationsstrategi fungerar.

Att göra mätningen så att rätt frågor ställs så att man verkligen kan förstå deltagarnas behov och allmänna omdöme är essentiellt för att veta vilka områden som behöver prioriteras och vad som kan förbättras. Det finns idag inga frågor kring vad som styrde deltagarens val av Iris Hadar samt hur de fick sin information om dem. Iris Hadar vill ju nå ut med vilka de är och genom att lyssna på deltagarna och göra mätningar och ställa frågor kring vad som styrde deras val, hur de kan bli bättre, vad de är bra på kan de få feedback på hur de kan bli bättre. Att mäta och sedan nöja sig är farligt utan mätning ska ligga till grund för förändring. Kan man göra upplevelsen ännu bättre för deltagarna skapas bra rykte vilket som tidigare nämnts är viktigt.

4.3.4 Förändringsåtgärd 4 – Skapa rutin för feedback från sysselsättningsplatser

Ett av Iris Hadars viktigaste områden är att ha bra kontakt med arbetsförmedlingen samt att ha många och nöjda samarbetspartners. För att veta hur Iris ska förbättras är det viktigt med feedback. Idag sker den feedbacken genom att Iris ställer muntliga frågor både till arbetsförmedlingen och samarbetspartners och en enklare återkoppling görs. Att ta fram ett formulär eller enkät som nuvarande samarbetspartners fyller i kring hur de upplevt samarbetet med Iris Hadar och sedan sammanställa de svar man får in skulle hjälpa Iris Hadar att utvecklas och se vilka områden de kan förbättra. Att få feedback är även viktigt för att höja motivationen hos de anställda. Att på något sätt skapa en rutin på hur uppföljning sker och att dokumentera det skulle kunna göra att Iris Hadar stärker sitt varumärke och kan erbjuda en bättre tjänst till kommande samarbetspartners. Detta skulle dock vara tidskrävande så för att lyckas gäller det att avsätta tid till att ta fram enkät eller skapa rutiner för att få feedback och även se till att man analyserar och försöker utvecklas utifrån den information som kommer in.

4.4 Val av förändringsåtgärd – förbättra samarbete

Efter att de 4 olika förändringsförslagen tagits fram så presenterades dessa för företagshandledaren, Ellinor Aspman. I samråd med Ellinor valde vi att jag skulle titta närmare på om det går ta fram ett sätt att bli mer effektiv i kommunikationen med sysselsättningsplatser samt hur de förbättra nuvarande relationer. Det innefattar förändringsåtgärd 2 och 4. Valet blev detta då det blir allt viktigare för Iris Hadar att ha bra relation med sysselsättningsplatser så de kan erbjuda deltagarna praktik och leverera en bra tjänst i uppdraget RESA. För att ta reda på vilka områden som kan förbättras valde jag att göra intervjuer med 5 utvalda företag som Iris Hadar samarbetar med. Frågorna rörde områden som innefattar hur de uppfattar Iris Hadar och om sysselsättningsplatserna ser några brister i nuvarande samarbete med Iris Hadar. Frågeformuläret utformades så att frågorna var relativt övergripande så att en diskussion kunde tas kring frågorna. Utifrån de svar jag fick försökte jag se om det fanns några likheter i svaren kring eventuella brister och utvecklingsmöjligheter för Iris Hadar i deras sätt att samarbeta. (En överblick kring frågor och svar är sammanställt i avsnitt 5.2 i denna rapport.)

Efter att detta val gjorts i samråd med Ellinor fick hon fått en ny tjänst i Göteborg vilket innebar att hennes tid mer gick till förberedelser inför sin nya tjänst och hennes fokus hamnade där. Det var en ganska rörig situation på arbetsplatsen och jag hamnade lite i kläm och kände att uppdraget var svårt att genomföra. Att ensam ta fram frågor, kontakta företag, välja väg var svårare än jag trodde och min motivation kring projektet sjönk rejält då jag ställdes inför en helt ny situation som jag inte var van vid. Efter samtal med Jonas (20131126) och skypemöte med Jonas och Håkan (20131128) beslutades att lägga mer fokus på teori men att ändå genomföra de intervjuer jag hade planerat för att bita förbättringsåtgärder i Iris Hadars sätt att arbeta med sina samarbetspartners. Här fick jag lite tips på vilken typ av frågor jag kunde ställa och jag fick ny motivation till att slutföra uppdraget.

4.4.1 Intervjuer

Jag gavs möjlighet att kontakta fem olika företag som Iris Hadar samarbetar med i RESA uppdraget. Dessa företag erbjuder sysselsättningsplatser till Iris Hadars deltagare. Av de fem intervjuer som skulle genomföras fick två intervjuer strykas. Detta gav mig 3 möjliga intervjuer. Det var svårt att få kontakt med respektive sysselsättningsplats och jag märkte att mailkonversation inte alls fungerade då jag först gjorde ett frågeformulär som en enkät som jag skickade till företagen. Jag märkte att svaren var otydliga så jag tog ny kontakt och bokade upp möten där jag åkte ut till respektive företag för att träffa dem ansikte mot ansikte. Intervjuerna gjordes på respektive företag i lugn och ro där jag spelade in intervjuerna för att samtalet skulle flyta på och för att jag i efterhand skulle kunna lyssna och ta in all information. Jag hade ett dokument med frågor som jag ville ha svar på hur, dock följde jag ingen viss ordning på hur frågorna skulle ställas utan lät i så stor mån som möjligt låta samtalen flyta på. De företag som intervjuades var Cultix, Hälsostudion och Jysk.

4.4.2 Övriga intervjuer

Jag fick möjlighet att göra intervjuer som inte planerades eller var lika förberedda som mina tre huvudintervjuer men de bidrog ändå till att skapa en bild kring vilka problem Iris Hadar har i sitt samarbete med sina sysselsättningsplatser.

Jag fick i uppdrag av Iris att åka runt till ett antal sysselsättningsplatser och förlänga de samarbetsavtal som skrivits mellan Iris Hadar och sysselsättningsplatsen. Jag passade då på att ställa lite frågor kring hur de anser samarbetet fungerar. Dessa intervjuer spelades inte in och var väldigt öppna då de inte var inbokade utan jag ställde frågorna mest som ett komplement och för att skapa mig en ännu bättre bild kring samarbetet. Mina reflektioner och samlade värderingar till dessa sekundärintervjuer presenteras kort i resultatdelen.

4.5 Processkartläggning RESA

För att tydliggöra hur Iris Hadars nuvarande arbetsätt ser ut gjordes enkla processkartor för att beskriva arbetsgången i RESA. Detta för att jag personligen skulle få en förståelse för hur arbetsgången var men även som ett verktyg där Iris Hadar kan se hur de jobbar i de olika stegen. Jag använde mig inte utav någon speciell typ av processkartläggning utan en enklare kartläggning gjordes med enkla symboler enbart för att beskriva flödet.

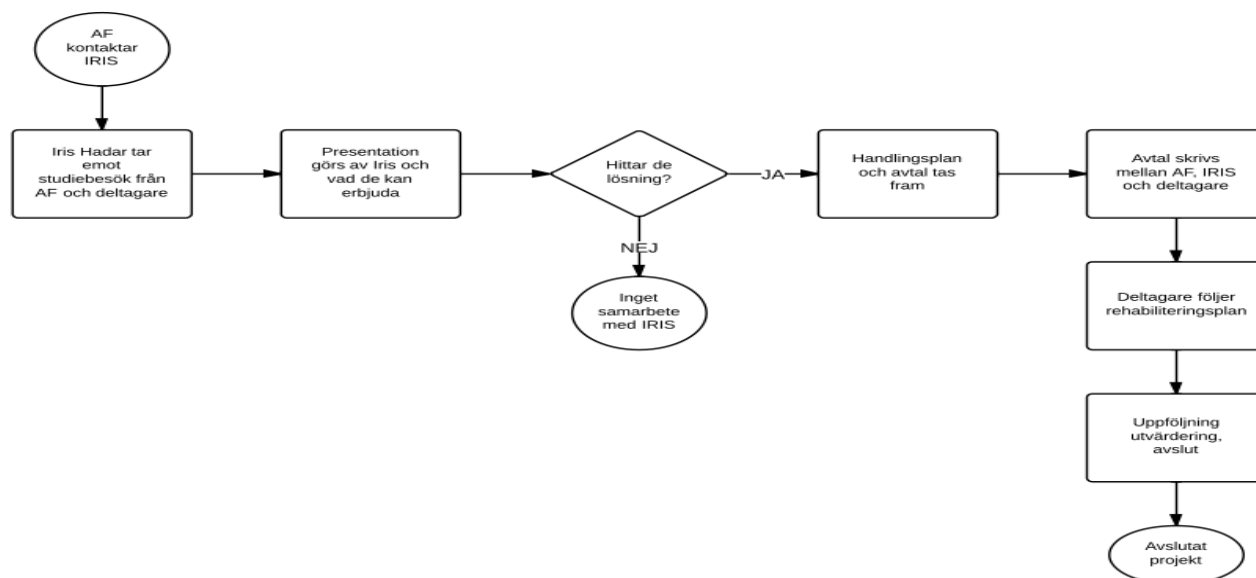
5 Resultat

Nedan beskrivs resultatet av de intervjuer, analyser och förändringsförslag som slutligen framkom under projekterminens gång men även en enkel beskrivning av den processkartläggning jag har gjort för att beskriva nuvarande arbetsmetod i projektet RESA.

5.1 Processkartläggning RESA

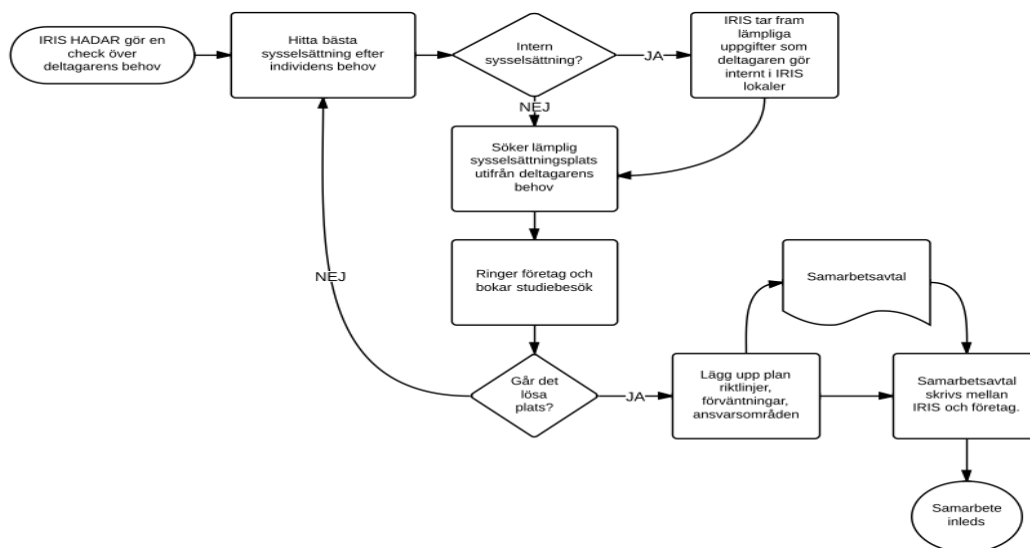
För att skapa förståelse för hur Iris Hadar arbetar i uppdraget RESA beskrivs här de olika stegen kortfattat i text och går att följa i de processkartor som tillhör respektive rubrik.

5.1.1 Så får Iris Hadar deltagare från Arbetsförmedlingen



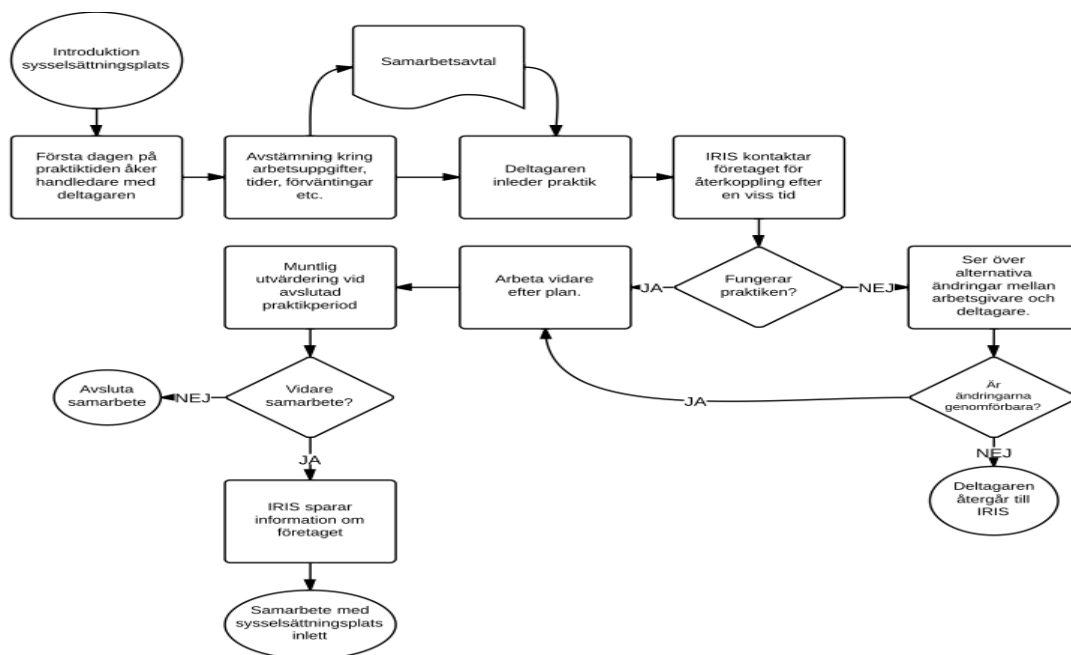
- Det första steget i hela processen är att Arbetsförmedlingen kontaktar Iris Hadar om att de har en person som eventuellt skulle kunna ta del av RESA.
- Ett studiebesök mellan Arbetsförmedlingen, Iris Hadar och potentiell deltagare görs på Iris Hadar där Iris Hadar förklarar vad de kan erbjuda.
- Om deltagaren och Arbetsförmedlingen känner att Iris Hadar kan erbjuda en lösning för deltagaren så läggs en handlingsplan fram för hur arbetet ska fortskrida (Iris Hadar ansvarar nu för att erbjuda deltagaren sysselsättning i den utsträckning som avtalet säger, kan inte Iris Hadar erbjuda sysselsättning enligt avtal kan samarbetet avbrytas omgående och deltagaren får återgå till Arbetsförmedlingen)
- Deltagaren stannar på Iris Hadar enligt plan
- När avtalet mellan Arbetsförmedlingen och Iris Hadar gått ut görs en utvärdering och deltagaren fyller i ett formulär där den får bedöma hur den tycker att tiden på Iris Hadar har varit. Ingen skriftlig utvärdering mellan Arbetsförmedlingen och Iris Hadar görs.

5.1.2 Så hittar Iris Hadar sysselsättningsplatser



- Det första Iris Hadar gör är att kolla över deltagarens förutsättningar och behov
- Sedan inleds arbetet med att hitta en bra sysselsättning till deltagaren
- Nästa steg är att se om det finns någon lämplig sysselsättningsplats tillgänglig omgående. Gör det inte det har Iris Hadar olika områden där de internt kan erbjuda sysselsättning. (Målet med RESA är att hitta extern sysselsättning men ibland går det inte lösa då erbjuds intern sysselsättning till en början som utförs på Iris Hadars kontor)
- Iris Hadar letar sedan sysselsättningsplatser genom att ringa runt till olika företag
- Om ett företag är intresserat av att ta emot en deltagare gör Iris Hadar ett studiebesök på företaget tillsammans med deltagaren.
- Går det lösa plats läggs en plan upp med riktlinjer, förväntningar och samarbetsavtal skrivs. Om det inte går att lösa plats får Iris Hadar fortsätta arbetet med att hitta sysselsättningsplats till deltagaren.

5.1.3 Samarbete med sysselsättningsplats



- Först sker en introduktion på företaget med en handledare från Iris Hadar, en ansvarig person på företaget och deltagaren själv.
- En avstämning görs kring arbetsuppgifter och eventuella frågor och funderingar diskuteras.
- Sysselsättning inleds och deltagaren utför arbete hos sysselsättningsplatsen
- Iris Hadar kontakter sedan företaget och hör hur det går. (Det finns inga riktlinjer, tidsbestämmelser, avtal eller måsten kring denna punkt utan det är upp till handledaren på Iris Hadar att sköta kontakten).
- Fungerar inte sysselsättningen görs en avstämning om det går göra några ändringar i upplägget för att se till att samarbetet kan fortsätta och deltagaren ska kunna fortsätta vara på företaget.
- Går det inte lösa får deltagaren komma tillbaka till Iris Hadar som får börja om arbetet med att hitta sysselsättningsplats.
- Om ändringarna är genomförbara fortsätter arbetet enligt plan
- När tiden för sysselsättning är slut görs en muntlig utvärdering mellan parterna (finns inga riktlinjer på hur utvärderingen ska gå till)
- Iris Hadar frågar sysselsättningsplatsen om de kan tänka sig att ta emot deltagare i framtiden. Om de kan göra det sparar Iris Hadar information om företaget så de kan kontakta dem i framtiden. Vill företaget inte ha mer kontakt med Iris Hadar så avbryts samarbetet.

5.2 Samlade svar intervjuer

Här har frågorna och svaren sammanställts utifrån de tre intervjuer jag gjorde med Cultix, Jysk & Hälsostudion

Vad har ni för typ av samarbete med Iris Hadar idag? Vad gör deltagarna?

Samarbetet mellan Iris Hadar och deras sysselsättningsplatser skiljde sig lite åt. De 2 företag som är butiker hade samma syn på hur samarbetet fungerade. Arbetsgången på hur ett samarbete inleds går att utläsa under rubrik 5.1.2. Detta sätt anser båda företagen fungerar bra.

Det tredje företaget är ett gym där deltagarna på Iris Hadar kan träna och de erbjuder deltagarna på Iris Hadar träningsmöjligheter en gång i veckan. De har även haft deltagare som varit på sys­selsättning och gjort enklare typ av jobb hos dem.

Vill ni ha samarbete?

Butikerna ser inte någon nödvändighet med ett samarbete. De upplever båda att det fungerar bra som det är att de får förslag på deltagare som kan komma ut i sys­selsättning hos dem. Det är även bra att de kan avbryta direkt om det av någon anledning inte fungerar med respektive deltagare som är ute hos dem.

Gymmet som Iris Hadar samarbetar med har en annan syn på hur arbetet bedrivs. Han berättar att han inte har någon kontakt alls med Iris Hadar, han har inte ens träffat de anställda på Iris. Han berättar att han gärna har samarbete men att ett större intresse borde komma från deras sida. "Utan deras intresse dör vårt intresse också".

Finns det andra som erbjuder liknande tjänster?

Alla tre företag jobbar med andra organisationer som jobbar inom samma område som Iris Hadar och de jobbar ungefär likadant, problemet upplever samtliga att är att det kommer "fel personer" till dem utifrån företagets behov. Det finns helt enkelt ingen matchning mellan företagets behov och de personer som kommer till dem.

Båda butikerna vill kunna ge en profil till Iris Hadar på vad de söker i personerna som kommer dit, ibland känns som att de blir kastade till dem för att Iris Hadar har press att få ut deltagarna i någon form av sys­selsättning, men det är bättre att inte ha någon alls än att fel person kommer till dem säger butikerna.

Vilka förutsättningar måste finnas för att samarbetet ska fungera?

Alla 3 sys­selsättningsplatser anser att för att samarbetet ska fungera är det viktigt med tydlig information från Iris Hadar kring vilken typ av person det är som ska komma. De ser inte det som lika viktigt med tydliga avtal kring tider, uppföljning, arbetsuppgifter då de menar att detta utformas efterhand. De personer som kommer har ju olika förutsättningar och olika bakgrund vilket gör att bemötande och arbetssätt kan bli helt fel utifrån individens behov om ingen tydlig information ges. Idag ges informationen enbart muntligt vid det första studiebesöket som görs mellan deltagaren, handledaren från Iris Hadar och handledaren från företaget. Det är lätt att glömma och det är svårt att föra den vidare till alla anställda muntligt.

Hur sker möten? Ser du några brister med möten uppföljning, skulle du vilja ha bättre struktur.

Angående hur uppföljning sker hade företagen olika syn på hur det fungerar. Ett av företagen berättar att uppföljning sker genom telefonsamtal, att de kommer ner och kollar vad deltagaren gör samt att det känns som att Iris Hadar bryr sig om deltagaren som är ute.

Ett annat företag berättar att efter det första initieringsmötet överläts allt ansvar till sys­selsättningsplatsen och han berättar att ingen uppföljning sker. Han upplever att det känns som att Iris Hadar inte har tid att bry sig om personerna som är ute på sys­selsättningsplats. Han önskar ett samtal i veckan, eller ett mail som visar att Iris Hadar bryr sig.

Det tredje företaget vill gärna ha mål med hur arbetet ska fortgå så de vet hur de ska jobba mot deltagaren och dennes behov. Just idag sker ingen uppföljning och han anser att Iris Hadar har blivit mycket sämre på att följa upp och vidhålla kommunikation än vad de var i början av samarbetet.

Hur är er uppfattning om Iris Hadar, ger de ett seriöst intryck eller inte?

Båda butikerna tycker att Iris Hadar ger ett seriöst intryck på dem, det är vänlig personal som trots deras bristande uppföljning ger ett seriöst intryck när de väl hör av sig och träffas. Det största problemet är återigen bristande information kring vem som kommer till dem och att fel person kommer. Det är både tidskrävande och det tar energi när olämpliga deltagare hamnar hos dem. Både Iris och företagen lägger ner tid på deltagaren och rätt från början skulle det underlätta. För att stärka känslan av samarbete och ömsesidigt beroende skulle uppföljning och information bli bättre anser samtliga företag.

Skulle ni vilja veta mer om Iris Hadar och vad de gör? Hur väl informerade har ni blivit? Sker bara introduktionsmöte? Får ni någon broschyr eller introduktionspapper?

Samtliga sysselsättningsplatser har en dålig bild av vad Iris Hadar gör och hur deras organisation fungerar. De anser alla att en djupare bild kring vilka de är vore bra då de trots allt samarbetar med dem och tar in personer från dem. De vill veta hur de hjälper personer och vad det går ut på och vad tanken är med samarbetet. Idag ges informationen om Iris Hadar bara vid första mötet och till handledaren men de övriga anställda vet ingenting om Iris Hadar och deras verksamhet upplevs "luddig". De får alltså ingen broschyr eller någon typ av dokument kring uppdraget eller den person de tar in och erbjuder sysselsättning.

Skriver ni på något avtal? Vill Ni ha möjligheten kunna dra sig ur? Vilka möjligheter vill de ha? Avbryta samarbete?

Det skrivs avtal kring enskilda personer som säger att Iris har ett samarbete med företaget och vilka villkor som gäller för det samarbetet. Det beskriver övergripande hur samarbetet går till och att båda parter kan avbryta samarbetet när de vill. Alla sysselsättningsplatser är positiva till att ett avtal skrivs samt att det finns möjlighet att avbryta samarbetet.

Förslag på förbättring, vill de kunna ställa krav?

Ja vissa krav skulle både butikerna vilja ställa. Det händer att personerna som kommer inte alls passar i verksamheten. Detta upplevs som ett problem på Cultix och Jysk då det är butiker och där är det viktigt att rätt person är på rätt plats och det krävs viss social kompetens samt att klara av att hantera fysiska uppgifter i en butik.

Det är inte lika viktigt på hälsostudion då de tar emot och hjälper alla typer av personer med träning. D

5.3 Sekundärintervjuer

Mina sekundärintervjuer gjorde jag på Lindas Cafe i Lenhovda, Apoteket i Lessebo och på Kalsviks Handelsträdgård i Kalsvik. Alla dessa platser har för närvarande deltagare i RESA-uppdraget hos Iris Hadar hos sig. Intervjuerna gjordes på respektive företagets arbetsplats och i samband med ett uppdrag jag gjorde åt Iris Hadar som innebar att jag skulle förlänga nuvarande samarbetsavtal med företagen. De frågor jag ställde handlade om hur de tyckte samarbetet fungerade samt om vad de visste om Iris Hadar som organisation.

5.3.1 Lindas Cafe

Den ansvarige på Lindas café ansåg att samarbetet med Iris Hadar fungerade bra. Hon har en deltagare där som hjälper till med olika sysslor i köket. Angående hur kontakten sker med Iris Hadar berättade hon att det i princip inte sker någon kontakt mer än vid första mötet där de kom överens om arbetsvillkoren för deltagaren. När jag ställde frågan om hon visste vad Iris Hadar gjorde så svarade hon att hon trodde det var en organisation som hjälper synskadade. Hon hade alltså väldigt liten insikt i vad det var för typ av företag hon samarbetade med då inget av Iris nuvarande uppdrag i Växjö har med synskadade att göra. Anledningen till att hon trodde det var att deltagaren som arbetar hos henne nu är synskadad samt att Iris Hadars har bildskriftstecken i sin logga.

5.3.2 Apoteket i Lessebo

När jag anlände till apoteket i Lessebo för att förnya samarbetsavtalet så presenterade jag mig och berättade att jag kom från Iris Hadar. Den ansvarige på apoteket hade aldrig hört talas om Iris Hadar utan trodde att deltagaren som var hos dem kom från Arbetsförmedlingen. Hon visste ingenting om Iris Hadar som organisation eller vad dem gjorde eller att de hade samarbete med dem. Hon tyckte däremot det fungerade bra med den deltagare som var hos dem och hjälpte till. Jag fick därför presentera Iris Hadar för henne och vad ett samarbete skulle innebära. Jag fick henne att skriva på samarbetsavtalet.

5.3.3 Kalsviks Handelsträdgård

När jag anlände till Kalsviks Handelsträdgård var den ansvarige för samarbetet med Iris Hadar inte på plats men jag genomförde ett samtal med en annan anställd för att se hur den personen såg på samarbetet med Iris Hadar. Även här fick jag svaret att något samarbete med Iris Hadar kände de inte till

6 Analys

Under denna del av rapporten analyseras de resultat jag har tagit samt hur verksamhetens utformning kan påverka förändringsarbete.

6.1 Ledarskap VS Ledning

De problem jag stött på inom Iris Hadar och som framkommit i mina intervjuer är ganska enkla områden egentligen och skulle egentligen inte kräva någon större ansträngning att se dessa problem och åtgärda dem. Varför har de då inte gjorts något åt att förändra och förbättra dessa områden?

En del i detta kan vara bristen på samspel mellan ledarskap och ledning. Skillnaderna mellan ledarskap och ledning är enligt Bohoris & Evanthia (2007) att ledningsuppgifterna mer inriktar sig åt planeringen, ta fram fram vision, implementera vision, delegera roller, kontrollera arbetet etc. En ledare däremot ser till att visionen följs, kommunicerar visionen till andra, ser till att andra förstår visionen, motiverar och inspirerar etc. Även om de bägge områdena innefattar mycket större aspekter så kan man kortfattat säga att ledningen ger riktlinjer, kontrollerar och tar fram vision medan en ledare ser till att utföra, utveckla och leda arbetet mot visionen. Bohoris & Evanthia (2007) skriver vidare att en välbalanserad organisation ska ha en bra mix av ledning och ledare och Luneburg (2011) drar slutsatsen att för att en organisation ska fungera så effektivt som möjligt behövs en bra mix mellan ledare och ledning. I företag saknas ofta antingen bra ledning eller bra ledarskap i organisationer. Detta kan leda till att organisationen antingen är dålig på att arbeta mot förändring eller att företaget inte är starkare än sin karismatiske ledare (Kotterinternational, 2013).

Under min tid på Iris Hadar kunde jag se hur en distinktion mellan ledning och ledarskap inte fanns. Iris Hadar i Växjö är en liten del av Iris Hadar med 3 anställda och i början av praktiken var det en platschef och 2 personer som arbetade med uppdragen RESA och FAM. Platschefens arbetsuppgifter innehåller både delar som faller under ledning men även delar som en ledare. Detta ger ingen effektiv organisation då det blir svårt att axla manteln att både fungera som ledning och vara ledare. Mycket av problemen som finns beror troligtvis på att platschefen som ansvarar för flera kontor (Växjö, Karlskrona, Halmstad) inom en viss region, både ansvarar för vissa ledningsuppgifter samt ska vara en ledare för de anställda och driva företaget mot dess mål och vision. Det är ingen helt enkel situation att lösa men att se till att chefens uppgifter antingen går mer mot ledning och styrning eller mer till att vara en ledare som driver arbetet vore ett sätt

att underlätta och förbättra organisationens uppbyggnad. Ansvaret att vara ledare kan fördelas neråt i kedjan och de anställda skulle kunna ta ett större ansvar vilket gör att platschefens uppgifter mer går åt ledning än åt att vara ledare.

6.2 Organisationsutveckling – OU

Stora delar av OU handlar om öppenhet och en ömsesidig vilja från chefer, ledning, anställda att vilja förändras och utvecklas. Även om Iris Hadar och RESA är en liten del just i Växjö finns RESA på flera ställen runt om i Sverige och jag har under min praktikperiod sett att kontoren inte arbetar på samma sätt gällande uppdraget RESA. Det finns ingen bestämd arbetsutformning eller kartläggning på hur arbetet med RESA ska fortlöpa. Givetvis finns övergripande riktlinjer men det visade sig att kontoret i Växjö hade en betydligt mer effektiv arbetsutformning än kontoret i Göteborg kring arbetet med RESA. Att arbeta med OU, fast inte bara utveckla de egna kontoren utan arbeta med flera kontor för att kunna förändra sig och bli bättre ser jag som ett sätt för Iris Hadar att bli ett bättre företag. Att börja småskaligt och genomföra förändringarna i RESA i Växjö är ett sätt att kunna visa på tidigare brister och att förändring faktiskt är nödvändig till andra kontor. Jacobsen (2008) tar upp flera förutsättningar som behöver finnas för att lyckas genomföra en lyckad OU och skriver att den mest centrala delen är att organisationen avsätter tid och även lägger ner mycket energi och att resurser läggs på utbildning inom företaget.

Begreppet organisationsutveckling har stött på mycket kritik då många hävdar att förändring inte alltid sker genom samarbete utan att det alltid präglas av konflikter samt viss kritik till att tiden inte räcker till till att göra alla delaktiga i förändringen. Jag ser det dock som en stor möjlighet för Iris Hadar i Växjö att om de följer faserna i en OU enligt Lewin's modell och är medvetna om förutsättningarna kan de lyckas genomföra förändringar. Framst tror jag de kan förändras eftersom de är en så liten grupp just i Växjö så öppenhet och dialog är inga problem. Det stora problemet är tidsaspekten. Vill Iris Hadar sedan göra större förändringar på alla kontor kan det kanske vara svårt med sådan öppenhet och så stort medverkande från deltagarna. Trots detta anser jag det är essentiellt att de anställda i uppdragen är delaktiga i förändrings och förbättringsarbete då det är dem som ser hur verkligheten ser ut då de arbetar i de olika uppdragen varje dag.

Ett av de största problemen jag finns på Iris Hadar är att de anställda på kontoret ska både sköta administrativa uppgifter men även fungera som ett bollplank för de deltagare som är inne och har sin sysselsättning hos dem. Ingen dag är den andra lik gällande hur stort behov det finns från deltagarna att få hjälp och det är svårt att skapa struktur och ordning i arbetssättet då det sker så adhoc-mässigt. Många gånger blir det stressigt och idag finns det ingen tid över till att arbeta med utveckling och förändring. Att skapa sig denna tid och strukturera upp arbetsprocesserna ser jag som nästa utmaning för Iris Hadar och ett steg i riktningen mot att skapa bra arbetsförhållanden och goda samarbeten med näringsliv och deltagare.

7 Slutsatser

Under detta kapitel beskrivs de problem som framkommit samt vad Iris Hadar kan göra för att lösa dessa problem.

7.1 Problemsammanställning

Utifrån de svar jag fick från intervjuerna beskriver jag här kortfattat de problem som kom fram under intervjuerna och ger förslag på vad Iris Hadar bör göra för att stärka sina relationer med nuvarande sysselsättningsplatser.

De stora problemen som sysselsättningsplatserna upplever är:

1. Det finns ingen matchning mellan företagets behov och den kompetens som deltagaren besitter. Företagen vill ha "rätt person". När de får fel person blir det mycket extraarbete både för Iris Hadar och företaget som lagt ner tid på möten, uppstart, samtal mm.
2. Det ges dålig information kring deltagarens psykiska och fysiska hälsa.
3. Problem med struktur kring uppföljning och arbetsgång under tiden deltagaren är ute på sysselsättning.
4. Dålig information om Iris Hadar kring vad de gör och vilka målen är med samarbetet. Även dålig information kring de anställda på Iris Hadar och vad de gör.

7.2 Lösningförslag

För att lösa dessa problem har jag tagit fram 5 förslag på hur samarbetet skulle kunna utvecklas och bli bättre:

1. **Rätt person på rätt plats:** Problemet med att "fel personer" kommer ut till företagen från Iris Hadar innebär mycket extraarbete från båda parter. För att undvika detta skulle företagen kunna ges möjlighet att ta fram en profil på vilka egenskaper de vill den personen som kommer till dem ska ha. Ungefär som en platsannons. Iris Hadar kan själva ta fram ett underlag som eventuella sysselsättningsplatser får fylla i och som Iris Hadar sedan kan matcha gentemot de deltagare som kommer in.
2. **Ge bättre information kring deltagaren:** Att företagen får bristfällig information kring deltagarens bakgrund och historik gör att det kan vara svårt att ge rätt arbetsuppgifter eller förstå deltagarens beteende i vissa situationer. Även här borde information ges både muntligt men även skriftligt då det lätt glöms bort. I vissa fall skulle deltagaren själv kunna skriva ett CV och personligt brev, vilket isåfall även skulle vara nyttigt för deltagaren i dess vidare utveckling mot en möjlig anställning i framtiden då den får träna på dessa delar.
3. **Skapa rutiner för uppföljning:** Att det inte sker kontinuerlig eller någon uppföljning alls blir ett problem då Iris Hadar kan upplevas som mindre seriösa och i värsta fall att sysselsättningsplatsen inte vill fortsätta samarbeta med Iris Hadar. För att lösa detta kan Iris Hadar redan vid uppstarten av samarbetet boka in tider för uppföljningssamtal och lägga in dem som en obligatorisk del i den process som genomgås i samarbetet. Att ha uppföljning som en naturlig och självklar del i arbetsgången kan göras genom att man skapar processkartor och processer över hur samarbetet ska gå till där uppföljning är en del av det.
4. **Ta fram broschyr:** När företagen inte riktigt vet vad Iris Hadar gör kan det bidra till missförstånd, att fel information om Iris Hadar sprids, att de uppfattas som oseriösa. Ett exempel är att den anställda på Lindas Cafe trodde Iris Hadar hjälpte synskadade medans på apoteket i Lessebo hade de aldrig hört talas om Iris Hadar. Vill Iris Hadar stärka sitt varumärke, rykte, skapa sig ett gott namn är det essentiellt att se till att det pratas om dem och på ett bra sätt då de inte får marknadsföra sig. Ett enkelt sätt för Iris Hadar i Växjö är att ta fram en broschyr där de beskriver verksamheten i Växjö, vilka uppdrag de levererar samt vem eller vilka de anställda är på Iris Hadar så att kontakt lätt kan tas från sysselsättningsplatsen vid behov. Broschyren skulle innebära att företagen får en

förståelse för Iris Hadar och vad de gör, det skulle bidra till att öka känslan av seriositet samt företagen sprider RÄTT information om Iris Hadar.

5. **Utveckla en process för samarbetet och ta fram en processkarta:** Att ta fram en processbeskrivning för hur samarbetet ska gå till vore ett sätt att se till att uppföljning, feedback, förändring och förbättring lättare möjliggörs. Det skulle göra arbetet betydligt tydligare och sätta upp riktlinjer för de anställda så de vet vad de ska göra, när de ska göra det och att även ta fram material på hur det ska göras.

7.3 Hur ska Iris Hadar lyckas med förändring

Jag har valt att använda mig av "Lewin's change management model" i min analys kring hur Iris Hadars arbete ska fortskrida. För att det ska ske förändring och för att mina förslag ska genomföras och implementeras på ett korrekt sätt är det först och främst viktigt att ledningen ser behovet av förändring och tror på den. För att se till att Iris Hadar kan fullfölja och genomföra de förändringar som föreslås under rubrik "5.4 Problemsammanställning och lösningsförslag" har jag valt att använda mig av "Lewin's change management model" och de 3 steg som beskrivs där.

7.3.1 Unfreeze

Det första steget, unfreeze, är med denna rapport i stora delar genomförd. Om en person i ledande position tar del av denna rapport och påvisar bristerna i arbetet för de anställda kan vikten av förändring ses. Det finns tips på 4 praktiska steg som genomgås i fas 1 (mindtools, 2013) som är:

1. Bestäm vad som behöver förändras
2. Se till att det finns starkt stöd från ledningen
3. Skapa ett behov av förändring
4. Hantera och förstå tvivel och bekymmer.

Denna rapport visar på vad som behöver förändras via den förändringsanalys som gjorts och den visar även på ett behov på förändring då alla intervjuer som genomfördes visade på brister i samarbetet. Det är sedan upp till ledningen att visa tro på förändringen och hantera de anställdas tvivel för att genomföra de ändringar och de förslag som tagits fram i denna rapport.

7.3.2 Change

Det andra steget som utförs när själva förändringen genomförs är just förändringsdelen. Praktiska tips på vad som ska göras i steg 2 (mindtools, 2013).

1. Kommunera ofta
2. Avvärja rykten
3. Uppmuntra aktion
4. Involvera människorna i processen.

Tipsen kan sammanfattas i att det är väldigt viktigt med en öppen dialog mellan ledning och de anställda. Förändringen ska ses som något positivt och ett bra tips är att visa på att förändringarna faktiskt leder till något. Att ha uppföljningsmöten med jämna mellanrum där de beskriver hur långt förändringsarbetet har kommit och där uppmuntran och feedback ges hjälper att hålla uppe motivationen.

7.3.3 Refreeze

Det sista steget där förankringen genomförs är kanske det viktigaste. Lyckas inte förändringen förankras i organisation kan tron på andra förändringsprojekt tappas och organisationen hamnar i ett neutralläge där ingenting händer. För att se till att förändringen förankras är det viktigt att utveckla sätt att se till att förändringen behålls. Det kan göras genom feedback och anpassa

organisationsstrukturen till de nya förändringarna. Risken finns att det till en början görs stora ansträngningar kring förbättringsåtgärderna men att verksamheten återgår till ursprungsläget efter ett tag. Ett av förändringsförslagen var att skapa rutiner kring uppföljning från sysselsättningsplatserna kring hur det går med deltagarna och hur praktiken fungerar. Detta skulle visa hur de uppfattar Iris Hadar och genom kontinuerlig feedback stärks motivation och man ser till att behålla goda relationer.

8 Reflektion

Trots de problem som präglat denna termin har det varit nyttigt och lärorikt att se hur denna typ av organisation fungerar. Det pratas ofta om processutveckling, effektivisering och förbättring kring organisationer som inriktar sig åt tillverkning av produkter men inom organisationer som Iris Hadar känns det inte som att vikten av organisationsutveckling inte är lika utbredd. Trots att min kunskap kring Iris Hadar och den typen av verksamhet är låg lyckades jag belysa problemområden genom att göra förändringsanalys och det visar att om det bara läggs ner lite tid och energi på att analysera nuvarande arbetssätt så dyker det ofta upp områden som behöver förändring.

Som i de flesta organisationer så är stora delar av de problem som dyker upp baserade på bristande kommunikation och tydlighet. Iris Hadar arbetar med att hitta sysselsättningsplatser och för att vidhålla goda relationer med dem är en viktig del i deras arbete. Iris Hadars arbete skiljer sig till stora delar från andra organisationer då processerna är komplexa och ingen arbetsdag är den andra lik. Jag tror dock de skulle ha nytta av att definiera vissa processer och visa på hur viktigt det är att avsätta tid till att arbeta med förändring och avsätta tid i sina arbetsscheman där de kan lägga fokus på relationer med sysselsättningsplatser.

Det svåra med rapporten har varit att välja teorier, bara inom området ledning och ledarskap finns enormt mycket olika aspekter som kan analyseras, likadant inom organisationers uppbyggnad, kultur, förändringsarbeten etc. Det känns dock som att de teorier som är framtagna är relevanta och bidrar till att stärka rapportens validitet.

I den överenskommelse som skrivs mellan CIL och företaget står det att idén med termin 5 är att jag som student ska medverka i ett pågående utvecklingsarbete eller projekt. Det är företaget som väljer ämnesval, dock ska det bygga på ett verkligt behov och helst vara en del i ett större förändringsprojekt. Förväntningarna från företaget är att de tar ansvar för arbetsledning och styrning av projektarbetets gång.

Under min praktikperiod har i allt arbete skett på egen hand. Mitt projekt var inte något pågående utvecklingsarbete eller projekt utan det initierades vid min ankomst till företaget. Från början skulle jag ha en person som skulle fungera som bollplank i uppgiften men han lämnade tyvärr Iris Hadar innan mitt projekt hann starta så stor del av uppgiften genomfördes på egen hand. Handledaren på Iris Hadar erbjöd dock sin hjälp så mycket hon kunde och hade tid med. Det stora problemet var dock för mig att definiera vad jag skulle göra och hur jag skulle göra det. Ingen av de anställda på Iris Hadar i Växjö har någon insyn i ämnet informationslogistik så att vända mig med frågor och ventiler tankar med dem kring olika perspektiv i det informationslogistiska ämnet var svårt. Arbetet med projekten blev därför väldigt ryckigt och det var svårt att på egen hand driva det framåt, både för att området kring marknadsföring och relationer var relativt nytt för mig samt att det skedde organisatoriska förändringar på Iris Hadar som innebar att Ellinor Aspmann fick en ny tjänst i Göteborg under min praktikperiod. Förutsättningarna var som påvisats inte optimala men jag har genom ändå genom gamla kurser och lite hjälp från handledare från CIL lyckats få fram en rapport som påvisar problem och som genom olika teoretiska perspektiv belyser nuvarande arbetssituation.

Avslutningsvis så känner jag att jag fått ihop en bra rapport. Företaget där min praktik genomfördes, Iris Hadar, var kanske inte optimalt för att utveckla mina informationslogistiska kunskaper då de själva inte arbetar inom de områdena, men det har ändå varit nyttigt att genom teoretisk hjälp ta fram områden som behöver förbättras och se att förändring och utveckling av verksamheter alltid är möjlig.

Litteraturförteckning

Goldkuhl, G. och Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys*. Lund: Studentlitteratur AB

George A. Bohoris, & Evanthia P. Vorria, (2007) *Leadership VS management Business Excellence / Performance Management view*. Lund University. Hämtad: 2013-12-20
Från: <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>

Jacobsen, D., I., och Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kotter International (2012). *Home/Our principles/Change leadership*
Hämtad: 2014-01-03 Från: <http://www.kotterinternational.com/our-principles/change-leadership>

Ljungberg, A., & Larson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Fred C. Lunenburg, 2011. *Leadership versus management: A key distinction – At least in Theory*.
Sam Houston State University. Publicerad: INTERNATIONAL JOURNAL OF
MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 14, No. 1, 2011
Hämtad: 2014-01-08 Från:
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Leadership%20versus%20Management%20IJMBA%20V14%20N1%202011.pdf>

Mindtools (2014). *Home/Toolkit/Project Management/Change Management/Lewin`s change management model*
Hämtad: 2013-12-18 Från: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

9 Bilagor

Bilaga 1

Problemlista

Utfärdare: Ted Lindstam

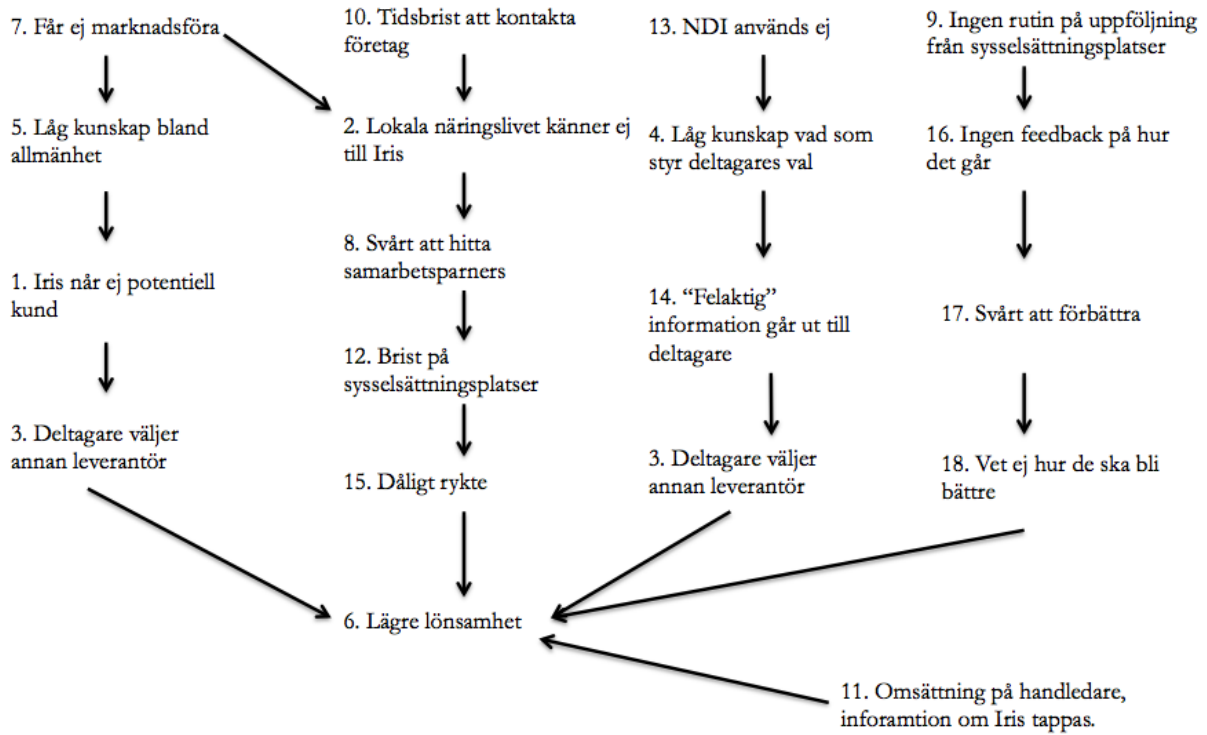
Datum: 2013-10-07

Dokumentnamn: Problemlista – Iris Hadar AB

1. Iris når ej ut till kunder
2. Lokala näringslivet vet inte vilka Iris Hadar är
3. Deltagare väljer annan leverantör
4. Låg kunskap om vad som styr deltagares val
5. Låg kunskap bland allmänheten om vad Iris Hadar gör
6. Låg lönsamhet
7. Får ej marknadsföra enligt policy
8. Få samarbetspartners
9. Ingen feedback från sysselsättningsplatser
10. Tidsbrist till att kontakta företag, vara på mässor, arbeta med relationer etc.
11. Stor omsättning av handledare på AF, information tappas om Iris
12. Saknas sysselsättningsplatser till deltagare.
13. Ingen användning av DNI (deltagarnöjdhetsindex), görs mätning men används ej
14. Ej rätt information till deltagare
15. Dåligt rykte
16. Låg kommunikation med sysselsättningsplatser
17. Arbetar inte mot förändring/förbättring
18. Vet ej vad de ska förbättra

Bilaga 2

Problemgraf Iris Hadar, Växjö



Bilaga 3

Mållista

Utfärdare: Ted Lindstam

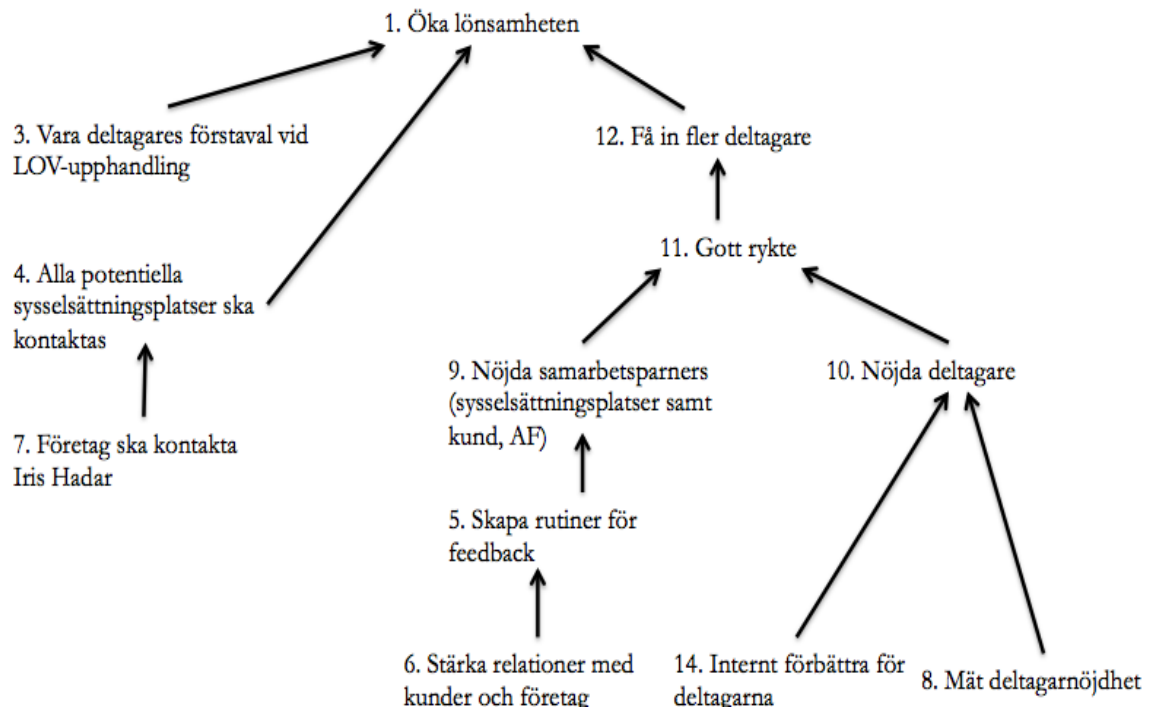
Datum: 2013-10-07

Dokumentnamn: Mållista – Iris Hadar AB

1. Öka lönsamheten
2. Hitta samarbetspartners
3. Vara deltagarnas val vid LOV
4. Alla potentiella sysselsättningsplatser ska kontaktas
5. Skapa rutiner på feedback från sysselsättningsplatser
6. Arbeta med aktivt med att stärka relationer
7. Få företag att kontakta Iris Hadar istället för tvärtom
8. Mät kundnöjdhet, feedback från deltagare
9. Ha nöjda samarbetspartners i näringsliv
10. Nöjda deltagare
11. Gott rykte
12. Få in fler deltagare
13. Företag ska se fördelar med ha Iris.
14. Internt förbättra för deltagarna

Bilaga 4

Målgraf Iris Hadar, Växjö



Bilaga 5

Styrkelista

Utfärdare: Ted Lindstam

Datum: 2013-10-07

Dokumentnamn: Styrkelista – Iris Hadar AB

1. God kännedom om egna verksamheten
2. Hög kundkännedom
3. Motiverade anställda
4. Enkelt att få kontakt med kund, AF
5. Lätt att överlappa vid sjukdom
6. Kan få feedback från deltagare enkelt
7. NDI mäts, mätningar är bra
8. Bra arbetsfördelning
9. Specialiserade arbetsområden
10. Bra relation med kund, AF

Bilaga 6

Behovslista

Utfärdare: Ted Lindstam

Datum: 2013-10-14

Dokumentnamn: Behovslista – Iris Hadar AB

Problem	Mål	Förändringsbehov
P7, P5, P1, P3, P6	M3, M12, M4, M7	För att nå ut med vad Iris Hadar gör och stärka dess varumärke skulle de behöva marknadsföra sig och inte bara inrikta sig mot relationsmarknadsföring som de gör idag.
P10, P2, P8, P12, P15, P6	M4, M7, M9, M5, M6, M11	Iris Hadar skulle behöva mer tid, eller avsätta tid till att arbeta med företagskontakt och att stärka relationer med samarbetspartners.
P13, P4, P14, P3, P6	M8, M14, M10, M11, M12	Det görs mätningar för att kolla hur nöjda deltagarna är med tiden på Iris Hadar. Detta visas genom statistik via ett NDI (Nöjd Deltagar Index). Idag är det svårt att se hur NDI används mer än att det visar fin statistik. Göra en analys av nuvarande NDI och se om den går förbättra/förändra.
M9, M16, M17, M18	M9, M6, M5, M11, M12, M1	Iris skulle behöva ta fram någon slags rutin på hur uppföljning sker från sysselsättningsplatser där deltagare har varit.