

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP
AKADEMIN FÖR BIBLIOTEK, INFORMATION, PEDAGOGIK OCH IT
2015:5
ISSN 1654-0247

Lean i folkbiblioteket

En kvalitativ studie av bibliotekspersonalens uppfattningar av en organisationsförändring

PERNILLA MOËLL



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Pernilla Moëll

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Lean i folkbiblioteket: En kvalitativ studie av bibliotekspersonalens uppfattningar av en organisationsförändring

Engelsk titel: Lean in the Public Library: A qualitative study of library staff perceptions of organisational change

Författare: Pernilla Moëll

Färdigställt: 2015

Handledare: Alen Doracic och Anders Frenander

Abstract: The purpose of this thesis is to find out how library staff perceives the impact of the introduction of lean on the operations focusing on users. In order to respond to demands from the library law and guiding documents, the Stockholm Public Library implemented an organizational change and introduced the lean management approach. The empirical data about the organization, lean, New Public Management, interviews, policy documents and the final report from the lean project were collected in the process of research. For a description and analysis of the empirical material the following theoretical basis was used: theory of change and a combined model of an organization's development created by Jacobsen and Thorsvik based on social psychologist Kurt Lewin's organizational change theory and political scientist Lars Erik Lyngdal's theory of development. Analysis of the results shows that the introduction of lean according to library staff perceptions influenced the operation's focus on users in different ways, both during the transition and afterwards. As for the utility and the results of the lean concepts and tools they generated in the operation, it was found that the informants were satisfied with the effects, and perceived that the tools generated a positive impact on the users' part. Study results and analysis show that lean can be used advantageously in public libraries but there are fundamental factors to consider when lean is to be implemented. Lean is seen not as the only management method that can be applied in public libraries but these should be chosen according to what works best in the organization.

Nyckelord: biblioteksorganisation, organisationsförändring, lean, förändringsteori, new public management, användare

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund och problembeskrivning	5
1.2 Syfte och frågeställningar.....	8
1.3 Stockholms stadsbibliotek.....	9
1.4 Termer och förkortningar	9
1.5 Avgränsningar	10
2. Litteraturgenomgång	11
2.1 Organisationsförändringar i biblioteken.....	11
2.2 Lean.....	13
2.2.1 Kritik mot lean	15
2.2.2 Lean i offentlig sektor	16
2.3 New Public Management och biblioteksanvändarna	17
3. Teori	19
3.1. Förändringsteori	19
3.1.1 Drivkrafter bakom förändringar	20
3.1.2 Förändringsprocessen – tid, uppslutning/motstånd och motivation.....	20
3.1.3 Modell för organisationsförändring	22
4. Metod	24
4.1 Urval.....	24
4.2 Genomförande av semistrukturerade intervjuer.....	25
4.3 Datainsamling.....	25
4.4 Analysmetod.....	26
4.5 Etiskt förhållningssätt.....	26
5. Resultat.....	27
5.1 Intervjuer	27
5.1.1 Drivkrafter bakom förändringen	27
5.1.2 Förändringsprocessen.....	28
5.2 Styrdokument	34
5.2.1 Bibliotek i rörelse. Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms stadsbibliotek 2011-2015	34
5.2.2 Verksamhetsplan för Stockholms stadsbibliotek 2015	35
5.3 Lean på Stockholms stadsbibliotek - slutrapport	36
5.3.1 Upptakt	36
5.3.2 Resultat.....	37
5.3.3 Slutsatser och reflektion	38
5.3.4 Framåt.....	39

6. Analys och diskussion	40
6.1 Frågeställning 1: På vilket sätt har införandet av lean i biblioteksverksamheten påverkat biblioteket och personalens fokusering på användarna och deras behov?	40
6.1.1 Orsaker till förändringen	40
6.1.2 Förändringsprocessen	42
6.1.3 Organisationsutvecklingsprocessen	47
6.2 Frågeställning 2: Vilka uppfattningar har bibliotekspersonalen om leankonceptets verktyg som biblioteken valt att använda sig av och de resultat som verktygen genererat?	48
6.3 Reflektioner över analys och diskussion	49
7. Slutsatser	51
7.1 Avslutande reflektion	52
7.2 Förslag till fortsatt forskning	52
8. Sammanfattning	54
8. Källor och litteratur	56
9. Bilagor	60

1. Inledning

Det ständiga informationsflödet i vårt samhälle och den snabbt utvecklande teknologin skapar förväntningar från medborgarna på utveckling av samhällstjänster som tar ansvar för informationsspridning. Här utgör folkbiblioteken en stor och betydande del. Liksom hos flertalet organisationer förväntas folkbiblioteken följa med i samhällsutvecklingen och förnya samt utveckla sina tjänster för att kunna erbjuda användarna fullvärdig information till ett enkelt och användaranpassat sätt.

Lean är en managementmetod sprungen ur tillverkningsindustrin och som under de senaste åren fått stor spridning i västvärlden både inom privata och statliga organisationer. Ett av huvudmålen med lean är att effektivisera verksamheter, vilket i vårt lands offentliga förvaltningar kan ses som en av många metoder att använda med anledning av reformrörelsen New Public Management (NPM). Ett annat stort fokus inom lean finns på kunden – i den här uppsatsen kallad användaren. Detta blir förstås aktuellt då den senaste biblioteksstatistiska undersökningen från 2013 visar att antalet besökare på biblioteken minskar, att antal utlån sjunker, att de bemannade biblioteken blir färre men också att användarna använder webben och elektroniska resurser i en allt större utsträckning.¹ Hur användarnas behov ser ut är i högsta grad aktuellt för folkbiblioteksverksamheten.

En implementering av en managementmetod som lean kan på många sätt innebära en omfattande organisationsförändring. Det ligger i folkbibliotekens intresse att förändra sig för att anpassa verksamheterna inte bara efter aktuell bibliotekslag och styrdokument, utan även efter användarna och deras behov. Inom svensk folkbiblioteksverksamhet synes lean vara en relativt obeprövad metod. De folkbibliotek som valt att prova metoden går att räkna på ena handens fingrar. Jag är intresserad av att studera vilka uppfattningar bibliotekspersonalen vid Stockholms stadsbibliotek hade då lean infördes i organisationen under åren 2010-2012. I Sverige saknas idag kunskap om bibliotekspersonalens uppfattningar om lean samt vilka effekter lean kan generera i folkbiblioteksverksamheterna och för användarna. En förhoppning är att denna studie skall vara till hjälp för folkbibliotek och även för andra bibliotek som står inför valet att eventuellt införa lean som managementmetod i verksamheten.

1.1 Bakgrund och problembeskrivning

Folkbiblioteken har förändrats sedan digitaliseringen gjort sitt intåg under de sista decennierna och frågan om vilken roll i samhället folkbiblioteken ska ha i och med detta har varit föremål för många diskussioner. Professor i biblioteks- och informationsvetenskap Joacim Hansson betonar vikten av de digitala tjänsterna som folkbiblioteken numera erbjuder. Hansson menar att det ökade behovet från användarna av att kommunicera med varandra utan gränser är något som folkbiblioteken har goda förutsättningar att anpassa sina verksamheter efter. Detta då folkbiblioteken alltid anpassat sig till den tid de verkar i.²

Folkbibliotekens samhällsansvar betonas i § 2 i den nya bibliotekslagen:³

¹ Kungliga biblioteket. *Bibliotek 2013*. <http://www.kb.se/bibliotek/Statistik-kvalitet/biblioteksstatistik/Bibliotek-2013/> [2015-03-14]

² Hansson, Joacim (2012). *Folkets bibliotek? texter i urval 1994-2012*, s. 21f.

³ Bibliotekslag 2013:801 (2013). Stockholm: Svensk Författningssamling http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Svenskforfattningssamling/sfs_sfs-2013-801/ [2014-01-23]

Biblioteken i det allmänna biblioteksväsendet ska främja litteraturens ställning och intresset för bildning, upplysning, utbildning och forskning samt kulturell verksamhet i övrigt. Biblioteksverksamhet ska finnas tillgänglig för alla.

Bibliotekens roll som kunskapsförmedlare skall möjliggöra ett demokratiskt samhälle där medborgarna har fria åsikter. För att folkbiblioteken skall lyckas med detta skall de anpassa sig efter användarnas behov.⁴ Således bör folkbiblioteken utveckla och upprätthålla en lyhördhet för användarnas informationsbehov. Beroende på vilka behov användarna uttrycker, bör biblioteken anpassa sina organisationer efter dessa.

I biblioteksplanen för Stockholms stadsbibliotek utgörs det övergripande målet av att verksamheten skall anpassas efter användarna, både gällande geografiska platser och utbudet av tjänster. Medvetenheten om att Stockholms invånarantal ökar och att Stockholm växer, ligger till grund för hur biblioteken skall hantera sina verksamheter för att möta de kommande samt ökande behoven. Biblioteken skall göras än tillgängligare för användarna, tjänsterna utökas och användarna få mer att säga till om.⁵

På vilket sätt kan då folkbiblioteken agera för att möta användarnas behov? Ett steg i riktningen kan vara att genomföra en översyn av organisationen med avsikten att förändra den. Detta kan ge anledning till att se över exempelvis rutiner, kompetenser, geografiska platser, personalresurser, arbetsprocesser och strukturer. Förändringar eller förbättringar kan påverka användarnas behov på olika sätt. För den organisation som väljer att genomföra en förändring, vare sig den är omfattande eller mindre, finns ett stort utbud av managementmetoder att välja mellan. Kjell Arne Røvik, professor i organisationsteori, menar att den ökade trenden av managementmetoder bottnar i organisationers snabba utveckling och marknadens efterfrågan.⁶ Røvik säger sig kunna utläsa fem organisationstrender som dominerar bland litteraturen och hos konsultföretagen som är behjälpliga med att införa olika managementmetoder i organisationer. Dessa trender består av organisationsförändringar som innebär en mer processororienterad inriktning, förändring kring styrningstänkande, avbyråkratisering, förändrad omdömesinriktning samt radikal ekonomism. Det är inte ovanligt att en organisation hämtar inspiration från flertalet av dessa trender samt att trenderna i sig går att anpassa till olika typer av organisationer både inom den privata och offentliga sektorn.⁷

Under 1990-talet, efter att den offentliga sektorn i Sverige under några decennier genomgått ett antal och omfattande förändringar, introducerades en ny samling metoder för hur offentliga organisationer skall styras och ledas. Reformen kallas för NPM (New Public Management) och idéerna för hur organisationer skall bedrivas hämtades från privata företag och näringslivet. Detta kom som en naturlig utveckling då sättet att styra offentliga organisationer och förvaltningar kritiserats under en tid.⁸ NPM handlar om att effektivisera verksamheten genom ett antal olika styrningssätt, exempelvis genom målstyrning och resultatstyrning.

⁴ Ibid.

⁵ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms stadsbibliotek*, s. 4. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

⁶ Røvik, Kjell Arne (2013). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*, s. 16.

⁷ Røvik (2013), s. 183f.

⁸ Almqvist, Roland (2006). *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, s. 9f.

Organisationer arbetar med kvalitetsproblem, strukturella förändringar samt personalfrågor.⁹ För folkbibliotekens del skriver den danska biblioteksforskaren Nanna Kann-Christensen att införandet av NPM-reformen resulterat i de styrdokument som är bibliotekens verktyg för strategisk styrning. I styrdokumentet har fokus på användarna varit tydlig och gått i linje med NPM. Många folkbibliotek har bedrivit utvecklingsprojekt för att möta effektivitetskraven och inspirerats av olika metoder inom NPM-reformen.¹⁰

För att förändra sig har Stockholms stadsbibliotek använt sig av managementmetoden lean eftersom det har funnits ett intresse i att skapa en processbaserad organisation och därmed genomgå en förändring kring de fyra huvuduppdrag som verksamheten arbetar med. Huvuduppgifterna består av Läsa, Lära, Låna och Möta, vilka har inneburit att Stockholms stadsbibliotek kunnat bemöta både användarnas behov och omvärldens förändringar genom att arbeta i ett gemensamt lärande och ta till sig de verktyg som lean erbjuder.¹¹

Kortfattat är lean en kundorienterad managementmetod som går ut på att organisationen slimmas. Det betyder exempelvis att slöserier minskar, att processer ses över och att standarder införs – allt för att anpassa verksamheten utifrån vad kunden vill ha i den tid och i den kontext som organisationen verkar i. Denna typ av förändring medför inte bara en fysisk förändring, utan även att organisationskulturen förändras.¹² En ökad medvetenhet om hur folkbiblioteksorganisationen arbetar kan generera bättre och mer effektiv hantering av tjänster som berör användarna och som dessa kan dra nytta av.

Lean skapar ibland ett mått av förvirring då definitionen av begreppet kan variera. I en enkätundersökning som i november 2010 genomfördes av Niklas Modig, forskare om lean management, och Pär Åhlström, professor i företagsekonomi, tillsammans med studenterna Erik A. Forsman och Dan Spinelli Scala (Handelshögskolan i Stockholm), tillfrågades 63 personer i Sverige bland annat om vad lean är. Samtliga tillfrågade hade erfarenhet av lean och representerade 14 olika branschtyper. Svaren i undersökningen resulterade i en uppdelning av 17 olika kategorier som utgjordes av exempelvis filosofi, förbättringar, metoder, minska slöserier och verksamhetssyn. På frågan om varför de 63 personernas organisationer valt att använda sig av lean i verksamheten, framkom 45 olika skäl till detta.¹³

Lean härstammar ur tillverkningsindustrin och många privata företag har inspirerats av metoden då den ansetts effektivisera verksamheten vilket leder till ökad lönsamhet. Jeffrey Liker, professor i industriell teknik, skriver att det företag som säger sig inte kunna tillgodogöra sig lean, inte har gett metoden den tid det tar för att implementera den korrekt och fullständigt i organisationen. Lean är inte bara en metod för att förändra verksamheten och nå nya höjder samt mål, menar Liker, utan en mycket större och omfattande förändring som behöver gå på djupet i organisationen för att implementeras, vilket i sin tur medför en förändring i organisationskulturen. Vidare föreslår Liker att för att nå framgång med en implementering av lean i verksamheten, är det fördelaktigt att inledningsvis starta enstaka projekt för att på så vis höja motivationen och entusiasmen hos personalen inför den förändring som stundar. Han föreslår också att organisationen försöker använda sig av alla de

⁹ Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen F & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, s. 312f.

¹⁰ Kann-Christensen, Nanna (2009). Institutionelle logikker i biblioteksvæsenet og dets omverden – NPM vs. Bibliotekarisk praksis, s. 17f.

¹¹ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms stadsbibliotek*, s. 4.

<https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

¹² Sörqvist, Lars (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*, s. 11.

¹³ Modig, Niklas & Åhlström, Pär (2013). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*, s. 89-95.

leanverktyg som erbjuds inom metoden och inte bara tar till sig enstaka, utvalda verktyg som man tror kommer att fungera.¹⁴

Stockholms stadsbibliotek har startat och avslutat det projekt som under tre år implementerade lean i verksamheten. Utifrån Likers åsikter kring den tidsmässiga faktorn som en organisation bör ta hänsyn till då den inför leanmetoden, är frågan om tre år är tillräckligt för att hinna ”sätta” en förändring i organisationen då Stockholms stadsbibliotek ändå får betraktas som en relativt stor och omfattande organisation. Frågan är också om bibliotekspersonalen känt entusiasm inför lean som metod samt vilka tankar och funderingar de har kring lean och dess inverkan på organisationen. En annan intressant fråga som undersöks, är hur bibliotekspersonalen anser att lean i verksamheten påverkat användarna i och med organisationsförändringen då syftet med lean har varit att förbättra och förändra verksamheten för att bemöta användarnas behov.

Forskaren Mikael Brännmark¹⁵ berörde i sin rapport *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur* att den stora mängd litteratur som finns om lean som managementmetod härstammar från ett stort antal konsultföretag och andra förespråkare för lean. Vidare menade han att forskningen om hur lean efter implementeringar i organisationer verkligen fungerar, ännu inte är så omfattande.¹⁶ Det finns således ingen svensk forskning eller studie som beskriver hur lean fungerar i folkbiblioteksverksamheterna.

1.2 Syfte och frågeställningar

Stockholms stadsbibliotek har genomfört en organisationsförändring och använt lean som managementmetod. Målet med lean har varit att generera en ökning av fokuseringen på användarna och deras behov enligt de strategier som finns beskrivna i biblioteksplanen¹⁷ Syftet med uppsatsen är att söka information om hur bibliotekspersonalen anser att införandet av lean påverkat verksamhetens fokusering på användarna. Jag intresserar mig för bibliotekspersonalens uppfattningar om lean som managementmetod samt för bibliotekspersonalens uppfattningar kring den organisationsförändring som implementeringen av lean inneburit för Stockholms stadsbibliotek. Dessa uppfattningar är det huvudsakliga syftet att söka fakta kring för att på så vis öka kunskapen om ifall lean är en managementmetod som kan användas fördelaktigt i folkbiblioteksverksamheterna.

Följande frågeställningar formulerats för att uppnå studiens syfte:

1. På vilket sätt har införandet av lean i biblioteksverksamheten påverkat bibliotekens och personalens fokusering på användarna och deras behov?
2. Vilka uppfattningar har bibliotekspersonalen om leankonceptets verktyg som biblioteken valt att använda sig av och de resultat som verktygen genererat?

¹⁴ Liker, Jeffrey K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass*, s. 28f.

¹⁵ Mikael Brännmark avled i december 2012 och hann aldrig doktorera vid Kungliga Tekniska Högskolan. Han forskade i ämnen som behandlade hållbart utvecklingsarbete och arbetssystem och dess kopplingar till arbetsmiljö inom privat och offentlig sektor.

¹⁶ Brännmark, Mikael (2012). *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*, s. 8-13. <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:kth-90838> [2015-03-24]

¹⁷ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms stadsbibliotek* <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

1.3 Stockholms stadsbibliotek

Dåvarande projektledare för leanprojektet har informerat om att Stockholms stadsbibliotek ingår som en av flera andra avdelningar i Kulturförvaltningen i Stockholms stad. Organisationen består av 9 enheter utplacerade på olika geografiska platser. Inom varje enhet finns ett antal bibliotek som alla ansvarar under en gemensam enhetschef. Det finns också en administrativ avdelning samt en kommunikations- och marknadsavdelning. Överst i hierarkin finns stadsbibliotekarie med verksamhetscontroller. Tvärs igenom hela organisationer löper fyra processenheter med placering på Stockholms stadsbibliotek (som finns i Asplundhuset) och på Medborgarplatsens bibliotek. Processenheterna är Läsa, Lära, Låna och Möta. Möta-enheten finns på Medborgarplatsens bibliotek och Låna-enheten, där inköpsprocessen ingår, finns på Stadsbiblioteket. Innan den processinriktade organisationsförändringen genomfördes, fanns liknande processer över hela linjen. Där ingick då medarbetare från samtliga bibliotek under en enhetschef. Detta genererade problem rent logistiskt och med anledning av det skapades geografiska enheter istället.¹⁸

Organisationen som helhet utgörs idag av 40 stadsdelsbibliotek, själva stadsbiblioteket i sig, barnbokbussen samt det digitala biblioteket (biblioteket.se).¹⁹ Därutöver ansvarar Stockholms stadsbibliotek också för ett antal verksamheter som har gemensamt att de helt eller delvis finansieras av landsting och staten (huvudmän). Till dessa räknas Regionbiblioteket som fungerar som lånecentral för mellersta Sverige och som även bedriver biblioteksverksamhet enligt uppdrag av andra huvudmän. Till ansvarsområdet hör också Internationella biblioteket med sin verksamhet som lånecentral och kompetensresurs för Stockholms län och landet (inom Internationella biblioteket finns också publik verksamhet).²⁰

Stockholms stadsbibliotek deltar också i festivaler och olika typer av arrangemang hos olika samarbetspartners samt ingår i olika sociala nätverk. Organisationen samverkar även med de bibliotek som ingår i Kulturhuset Stadsteatern.²¹

Stockholms stadsbibliotek utgör idag den största avdelningen inom Kulturförvaltningen och har cirka 430 anställda.²² En fjärdedel av stockholmarna använder sig av Stockholms stadsbiblioteks tjänster. Tillsammans gör de cirka 9 miljoner besök digitalt eller fysiskt i biblioteksverksamheten.²³

1.4 Termer och förkortningar

För att referera till Stockholms stadsbibliotek används termen SSB som är en vedertagen term inom organisationen.

¹⁸ Hämtat från telefonsamtal med leanprojektets projektledare Nina Holmqvist 2015-01-20.

¹⁹ *Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek.*, s. 3.

<https://insynsverige.se/dokumentHandler.ashx?did=133118>

²⁰ *Organisation.* Stockholms stadsbiblioteks webbplats. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/organisation#main-content> [2015-04-02]

²¹ *Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek.*, s. 3.

<https://insynsverige.se/dokumentHandler.ashx?did=133118>

²² *Organisation.* Stockholms stadsbiblioteks webbplats. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/organisation#main-content> [2015-04-02]

²³ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015* <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

För reformrörelsen New Public Management används termen NPM.

Kunden beskrivs i uppsatsen även som användare.

1.5 Avgränsningar

Avsikten med denna studie var från början att göra en jämförelse mellan två folkbibliotek som implementerat lean i sina organisationer med negativa och positiva resultat som följd. Tyvärr möjliggjordes inte detta då endast Stockholms stadsbibliotek ställde sig positiva till att delta i undersökningen.

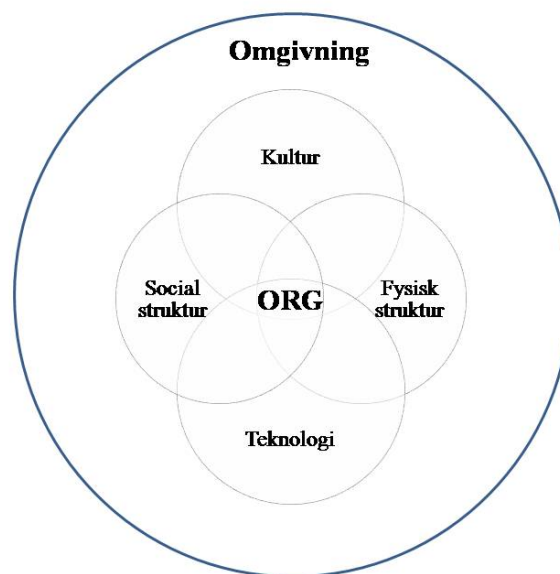
För att gå på djupet med vilka resultat lean har uppnått inom verksamheten på Stockholms stadsbibliotek, hade det krävts en mer omfattande och grundlig undersökning av utvärderingskaraktär. Mest fördelaktigt hade då varit att genomföra en undersökning med enkäter både för bibliotekspersonal och för användarna. En utvärderande undersökning medges dock inte eftersom arbetet hade blivit för omfattande för ett magisterarbete med tanke på det enorma informationsutbud som skulle behandlats och analyserats.

2. Litteraturgenomgång

I detta avsnitt tas sådana studier upp som anses mest relevanta för uppsatsens frågeställningar. Här presenteras organisationsförändringar i biblioteken, lean samt NPM och biblioteksanvändarna.

2.1 Organisationsförändringar i biblioteken

Begreppet organisation kan definieras på olika sätt. Mary Jo Hatch, professor i organisationsteori, förklarar organisationer genom nedanstående modell i figur 1 som visar hur olika strukturer i organisationen påverkar och berör varandra utifrån det sammanhang de verkar i:²⁴



Figur 1. Femcirkelmodellen

Hatch förklarar modellen som att omgivningen utgörs av den kontext vi lever och verkar i och att en organisation innefattar ett samspel mellan teknologi, fysisk och social struktur samt kultur där begreppen relaterar till varandra då de överlappar varandra.²⁵ Definitionen av teknologi ur ett modernistiskt perspektiv menar hon är något som används för att uppnå något, exempelvis kunskap eller verktyg som används för att kunna utveckla eller förmedla en tjänst.²⁶ Vidare förklarar Hatch om organisationsstrukturen att den består av relationer mellan delar som finns inom den organiserade helheten. Struktur kan särskiljas som fysisk eller social struktur. Med fysisk struktur avses de fysiska beståndsdelarna i en organisation och dess relationer sinsemellan, exempelvis ett kontors inredning. Den sociala strukturen syftar på relationen mellan olika organisatoriska enheter, exempelvis avdelningar, och sociala beståndsdelar som människor.²⁷ Kulturella processer i en organisations omgivning påverkar

²⁴ Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, s. 34.

²⁵ Hatch 2002, s. 34.

²⁶ Ibid., s. 155.

²⁷ Ibid., s. 190.

och styr kulturen i en organisation. De anställda utövar också en indirekt påverkan på organisationskulturen.²⁸ Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik, bägge professorer i statsvetenskap i Norge, definierar organisationer som sociala system med människor som utgångspunkt. Människorna interagerar och samverkar genom relationer som skapas för att nå uppsatta mål i organisationen. Med system avser Jacobsen och Thorsvik den relation som organisationen skapar och är beroende av från omvärlden. Liksom organisationer för sin överlevnads skull samarbetar med andra organisationer, måste organisationerna producera varor och tjänster som efterfrågas av omvärlden. Annars uppfyller inte organisationen sitt syfte. Organisationernas syften är att uppfylla de mål som ställs upp, både kort- och långsiktiga mål. Målen uppnås genom problemlösningar vars strategier dokumenteras för att på så vis hitta riktlinjer och regler, vilka sedan ligger till grund för vad som är accepterat i organisationen.²⁹ Denna studie utgår från Hatchs samt Jacobsens och Thorsviks definitioner av en organisation för att på så vis försöka förstå organisationsförändringens effekter på SSB:s verksamhet då lean implementerades.

Ibland är det nödvändigt för organisationer att genomföra förändringar för att kunna möta och verkställa målen som finns uppsatta i verksamheten. Även om organisationer för sin överlevnads skull måste förhålla sig till förändringar, är det inte kostnadsmässigt genomförbart att ständigt ägna sig åt förändringsarbete. Därför är det vanligt att många organisationer, trots att flexibilitet och innovation ses som värdefulla egenskaper, anstränger sig för att slippa förändra sig.³⁰ För folkbibliotekens del skriver biblioteksforskaren Angela Zetterlund i sin doktorsavhandling *Att utvärdera i praktiken: En retrospektiv fallstudie av tre program för lokal folkbiblioteksutveckling* att politiska institutioner, dit folkbiblioteken räknas, har en viss tröghet i sig vid förändringsarbeten. Trögheten grundar sig i att organisationen präglas av en stabilitet och en ordning som genomsyrar organisationens alla nivåer. Nivåerna utgörs av de strukturer som påverkar organisationen och som organisationen i sin tur påverkar: de anställda, organisationsfältet samt omvärlden.³¹ Således påverkas en organisationsförändring på ett eller annat sätt av omgivningen. SSB ingår i Kulturförvaltningen och utgör där den största av avdelningarna. Det är därför för studien intressant att undersöka huruvida Kulturförvaltningen haft någon inverkan på att lean implementerades hos SSB. SSB:s stabilitet innan organisationsförändringen kan enligt Zetterlund beskrivas som något som genomsyrar hela organisationens alla nivåer. Hon förklarar också att politiska institutioner har en viss tröghet i sig när det gäller förändringar. Jag ser det därför som intressant att undersöka om bibliotekspersonalen uppfattar att implementeringen av lean fått genomslag i organisationen och hur detta i sådana fall yttrar sig. Vidare ämnar jag undersöka om organisationen efter att leanprojektet avslutats på något vis kan uppfattas av bibliotekspersonalen som att den återgått till den stabilitet som man eventuellt upplevde fanns tidigare.

Veronica Andersson och Veronika Nilsson har i sin kandidatuppsats *Övergången från SAB till Dewey i forskningsbibliotekssverige: En organisationsförändring ur de anställdas perspektiv* undersökt forskningsbibliotekariers uppfattningar kring den organisationsförändring som övergången till nytt klassifikationssystem inneburit för forskningsbiblioteken i Sverige. Författarnas slutsatser är att organisationsförändringen inte upplevdes i den grad så övergripande som man inledningsvis trott. Istället konstaterar de att övergången endast

²⁸ Ibid., s. 231.

²⁹ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 13f.

³⁰ Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2012). *Organisation och organisering*, s. 18.

³¹ Eriksson-Zetterquist et al. (2012), s. 85.

medförde en finjustering av organisationen eftersom endast katalogiseringsarbetet berördes. Vidare upplevde forskningsbibliotekarierna övergången som ett naturligt steg i positiv anda. Detta kan förklaras med att forskningsbibliotekarierna ansåg sig delaktiga i beslutsprocessen inför Kungliga bibliotekets beslut om att övergå till Dewey samt att samarbetet med Kungliga biblioteket fungerat bra i Deweyfrågan.³² En förändringsprocess kan ske på olika sätt och ha olika drivkrafter som utgångspunkt. Anderssons och Nilssons kandidatuppsats om övergången från SAB till Dewey för forskningsbiblioteken används i denna studie för att utvärdera olika skillnader som kan uppstå vid organisationsförändringar grundat på bibliotekspersonalens uppfattningar. Jacobsen menar att organisationsförändringar bör situationsanpassas utifrån den situation som organisationen befinner sig i, vilket betyder att det inte finns ett universalt fastställt sätt att genomföra förändringar på som fungerar i alla organisationer oavsett bransch.³³ Därför möjliggörs en jämförelse mellan Anderssons och Nilssons studie med denna studie trots att den förra är genomförd inom forskningsbiblioteksverksamhet och denna studie inom folkbiblioteksverksamhet.

2.2 Lean

Lean, eller lean production som det också benämns, är ett begrepp eller ett koncept, som definieras olika utifrån vilken bransch lean används inom. Lean production brukar till svenska översättas som mager eller resurssnål produktion.³⁴ Lean kan delas in i fyra huvudområden där fokus vilar på förbättringar, kunden, värdeströmningar samt flöden.³⁵ Lars Sörqvist, docent och ansvarig för forskning inom kvalitets- och verksamhetsutveckling vid Kungliga Tekniska Högskolan, menar att grunden för lean utgörs av kunden: allt som sker inom organisationen sker för kundens skull, för att göra kunden nöjd och uppfylla kundens behov. För att optimera kundnöjdheten skall organisationen ha ett arbetssätt som är flexibelt, resurssnålt och som drivs genom snabba flöden och resurssnåla processer. Allt inom tillverkningen av tjänster och varor skall vara värdeskapande. Sett ur ett kulturellt perspektiv skall ledarskapet fokusera på människan, kvalitet, förbättringsarbete och ett ständigt lärande. Detta kräver ett välutvecklat ledarskap och engagerade ledare.³⁶ Förutom de finansiella fördelarna som lean antas skapa, skriver Sörqvist att lean har en positiv effekt på omvärldsfaktorer, kundrelationer och hur de anställda upplever sina situationer. För offentliga organisationer som inte arbetar utifrån ett vinstkoncept, synes fördelarna med lean utgöras av att medborgarna får mer för skattepengarna, att medborgarna blir mer nöjda samt att de offentliga organisationernas system blir mer kostnadseffektiva. Sörqvist menar också att personalens trivsel, engagemang och motivation påverkas positivt av lean, vilket genererar lägre kostnader för sjukfrånvaro och arbetsskador.³⁷ Jag ämnar undersöka ifall bibliotekspersonalen vid SSB delar den bild av lean som här presenteras vad gäller de grundläggande faktorerna i lean samt hur bibliotekspersonalen uppfattar fördelar respektive nackdelar med lean i biblioteksverksamheten.

Historiskt sett utvecklades lean under senare delen av 1980-talet i USA vid Massachusetts Institute of Technology (MIT), då ett forskningsprogram upprättats för att få bättre förståelse

³² Andersson, Veronica & Nilsson, Veronika (2013). *Övergången från SAB till Dewey i forskningsbiblioteksverige: En organisationsförändring ur de anställdas perspektiv*, s. 28f.

³³ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 242.

³⁴ Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000). *Från Taylor till Toyota*, s. 142.

³⁵ Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen F & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, s. 307f.

³⁶ Sörqvist, Lars (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*, s. 11.

³⁷ Sörqvist (2013), s. 13.

för hur japanerna skötte sin tillverkning av bilar. Vid den här tidpunkten hade Japan under ett antal decennier haft framgångsrika företag med Toyota i spetsen. Förklaringen till att Japan låg längre fram i tillverkningsindustrin än USA, berodde till viss del på att Japan rest sig efter den kris som uppstått efter andra världskrigets slut. Efter kriget vände sig japanerna ut i västvärlden för att söka inspiration för sin tillverkning inom industrin. Kunskapen de återvände med omarbetades utifrån japanska värderingar och synsätt till ett annat effektivt och kvalitetssäkert sätt att arbeta efter. Västvärlden uppmärksammade de japanska företagens framgångar och tillsammans med bilindustrin utvecklades i USA det som kom att kallas lean production. Begreppet lean production i sig, myntades i boken *The machine that changed the world* skriven av John Krafcik som var verksam i forskningsprogrammet på MIT.³⁸ I Sverige växte lean fram under tidigt 1990-tal och då främst inom tillverkningsindustrin som tog metoden till sig. Så småningom talades det inte längre om lean, som inom flertalet branschtper då blivit den gängse normen för synen på produktion och tillverkning. Under 2000-talet tog intresset för lean fart igen när den offentliga sektorn och tjänsteföretagen började efterfråga nya koncept att styra sina verksamheter efter.³⁹ Det blir därför intressant att undersöka när i tiden SSB implementerade lean, vilken påverkan bibliotekspersonalen uppfattar att lean haft i organisationen samt om bibliotekspersonalen uppfattar någon annan typ av påverkan från omgivningen och då möjligen från användarna.

Leankonceptet innehåller många metoder och verktyg som fungerar som hjälpmedel inte bara vid en implementering av lean i organisationen, utan också som vidare hjälpmedel då organisationen arbetar vidare med sin verksamhet. De metoder och verktyg som presenteras i denna studie är de som SSB använt sig av under implementeringen av lean i verksamheten.

- *värdeflödeskartor*. Denna metod används för att se och få en överblick över material- samt informationsflöden i processer. Med hjälp av post it-lappar kan dessa organiseras och möjliggör för andra att lägga till saker som kommer upp. Värdeflödeskartor är tydliga och brukar därför sättas upp på anslagstavlor så att alla kan ta del av dem.⁴⁰
- *5 S* är en annan metod som används för att söka fram slöserier och eliminera dem. Man tillämpar i sin verksamhet att *sortera, strukturera, städa, standardisera* och *skapa vana*. Denna metod är avsedd att skapa en bättre arbetsmiljö.⁴¹
- *A3* (storleken på pappret) används för att visualisera ett problem så att alla kan ta del av det för att komma fram till ett beslut.⁴²
- *5 varför* är ett verktyg för att försöka hitta grundorsaken till ett problem. Man ställer frågan *varför* efter varje svar utifrån den första frågan (t ex ”varför är inte dörren låst?” som följs av ”jag vet inte”, varpå följdfrågan är ”varför inte då?” och så vidare).⁴³
- Enligt *PDCA* (*plan, do, check, act*) kan arbetet med förbättringar säkerställas så att ingenting glöms bort genom att man planerar, genomför, följer upp och slutligen standardiserar samt förbättrar.⁴⁴

³⁸ Ibid., s. 16-29.

³⁹ Ibid., s. 31.

⁴⁰ Bicheno, John., Holweg, Matthias., Anhede, Pia. & Hillberg, Joakim (2013). *Verktyslåda för Lean: Filosofi, transformation, metoder och verktyg*, s. 101f.

⁴¹ Liker, Jeffrey K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass*, s. 187.

⁴² Liker (2009), s. 291.

⁴³ Ibid., s. 302f.

Avsikten med att undersöka metoder och verktyg från leankonceptet är att försöka påvisa vilka metoder och verktyg som använts vid implementeringen av lean, samt om dessa används i dagsläget i biblioteksverksamheten.

2.2.1 Kritik mot lean

Under senare år har kritik växt fram mot lean. Fokuseringen på förbättringsarbete, som förväntas pågå hela tiden utan slut, ställer krav på människorna i organisationen och alla lever inte upp till dessa krav vilket i sig kan skapa konflikter, stress och mobbing.⁴⁵ Utöver förändringsarbetet kritiserar lean för att inte kunna se bristen på det oförutsedda. Ett exempel är produktionsprocessen där en strävan av att ta bort slöserier bland annat innebär att lagret inom tillverkningen endast är anpassat efter den exakta mängd som efterfrågas av kunderna. Om efterfrågan plötsligt och oväntat ökar, kan inte tillverkningen anpassas direkt till detta och kundernas behov därmed inte heller tillfredställas.⁴⁶

Arbetet med att skapa standarder, för att på så vis säkerställa att alla anställda utför samma arbetsuppgifter på exakt likadant sätt, har kritiserats för att påverka kreativiteten och arbetsmiljöerna negativt. De anställda kan uppleva att de inte längre får möjlighet till att tänka själva vilket skapar negativa effekter på utveckling av det egna arbetet och lusten till att experimentera.⁴⁷ Annika Steiber, forskare inom teknisk ekonomi vid Chalmers tekniska högskola, har forskat på managementinnovationer och studerat Googles managementmodell. Steiber menar att lean som managementmodell inte passar för de innovationsföretag som finns idag då utvecklingen anses hämmas av lean. Problemet är att lean standardiserar arbetet och skapar processer för hur genomförandet skall gå till. I Googles företagskultur, menar Steiber, arbetar man tvärtom då de anställda själva får komma fram till hur de skall genomföra arbetet för att nå målen.⁴⁸

Arbetsmiljöforskarna Bob Carter, Andy Danford, Debra Howcroft, Helen Richardson, Andrew Smith och Phil Taylor (2011) riktar i en artikel i tidskriften *Public Money & Management* kritik mot lean i arbetet med samhällstjänster inom den brittiska offentliga sektorn. Artikeln baseras på en undersökning som forskarna genomfört mellan åren 2008-2009 i sex brittiska städer. Målgruppen för undersökningen var människor som arbetade med samhällstjänster där lean införts i verksamheterna. Undersökningen visade att man upplevde att lean och de processer som införts i verksamheten skapade förvirring kring hur arbetet skulle prioriteras, vilket fick en negativ effekt på både produktiviteten och kvaliteten. Vidare fick chefer och arbetsledare ägna mer tid åt uppföljning och statistik vilket medförde att de inte kunde ägna lika mycket uppmärksamhet och tid åt personalbemanning. Detta resulterade i

⁴⁴ Ibid., s. 45.

⁴⁵ Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen F & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, s. 308.

⁴⁶ Hines, Peter, Holweg, Matthias & Rich, Nick (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking, s. 998. <http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/full/10.1108/01443570410558049> [2015-01-15]

⁴⁷ Lean kan bli en arbetsmiljöfälla (2012.) <http://vdtidningen.se/lean-kan-bli-en-arbetsmiljofalla/> [2014-09-07]

⁴⁸ Lean ute – Google inne (2013). http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/internet/article3691286.ece [2014-09-01]

mindre respekt för själva personalhanteringen och att trivseln bland anställda minskade. Ytterst ett fåtal av de anställda kunde tänka sig att fortsätta arbeta med lean.⁴⁹

Den kritik som riktas mot lean kan mycket väl ha visat sig i SSB:s verksamhet och studien ämnar undersöka bibliotekspersonalens uppfattningar kring nackdelar med lean både under organisationsförändringen och i efterhand.

2.2.2 Lean i offentlig sektor

I rapporten *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter* presenterar Innovationsrådet en undersökning som genomförts bland 16 av landets offentliga verksamheter för att söka information kring hur lean förstås och definieras i verksamheterna. Undersökningen genomfördes 2011 med intervjuer av olika företrädare för verksamheterna.⁵⁰ Den övergripande slutsatsen är att lean kan vara en managementmodell vid förbättringar och effektiviseringar i den offentliga sektorn. För att lyckas bör organisationerna anpassa metoder och verktyg till den egna verksamheten samt arbeta utifrån ett systeminriktat perspektiv.⁵¹ Organisationerna bör genomföra särskilda satsningar på delar i verksamheten som påverkar kvalitet och styrningsutformning. Medborgarnas behov skall stå i fokus, vilket medför att de anställda i de offentliga organisationerna bör involveras i utvecklingsarbetet eftersom det är de som i första hand möter medborgarna och kan ta del av deras behov. Samarbete och interaktion med andra olika funktioner och kompetensområden bör ske. Vikten av att ledningen deltar och stödjer satsningen är av stor betydelse för implementeringen av lean och den senare förvaltningen.⁵² Det är dock skillnad mellan att producera varor och tjänster. Tjänster kan vara svåra att bedöma då de ofta är abstrakta och det är inte alltid enkelt att bedöma en tjänsts kvalitet och innehåll utifrån ett kundperspektiv. En viktig del är bemötande vilket i tjänsteverksamheter skapar ett större behov av decentralisering av befogenheter och ansvar i större utsträckning än hos varuproducerande verksamheter. Det kan vara svårt att hantera slöserier då skillnaden mellan hur kunden och den anställde uppfattar en specifik service kan vara stor. En annan svårighet med tjänster är att de inte kan lagras, varför det kan uppstå problem.⁵³ Rapporten tar också upp fallgropar eller risker som kan uppstå då offentliga organisationer skall försöka implementera lean i sina verksamheter. En sådan risk utgör den så kallade översättningsprocessen som sker då managementmetoden skall förklaras och översättas i verksamheten. Det är av stor vikt att idéerna och filosofin förstås av de inblandade och upplevs som meningsfulla för att sedermera kunna accepteras i nästa steg. Översättaren bör ha goda kunskaper och vara väl insatt i förutsättningarna för den offentliga organisationen som skall implementera lean.⁵⁴ En jämförelse mellan denna rapport och min uppsats görs för att få kunskap om hur bibliotekspersonalens (inte bara de intervjuades) delaktighet i förändringsarbetet, ledningens stöd, synen på användarnas behov, uppfattningar kring det praktiska upplägget av förändringen (tid, utbildning, konsulter, det dagliga arbetet) samt huruvida lean, efter att organisationsförändringen genomförts, lever i verksamheten.

⁴⁹ Carter, Bob., Danford, Andy., Howcroft, Debra., Richardson, Helen., Smith, Andrew. & Taylor, Phil (2011). *Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC*, s. 115-122. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2011.560708> [2014-09-07]

⁵⁰ *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter* (2012). Förord.

⁵¹ Med systemsyn avses att strategier, filosofi, metoder och principer verkar tillsammans för en organisatorisk helhet.

⁵² *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter* (2012), s. 9.

⁵³ *Ibid.*, s. 30.

⁵⁴ *Ibid.*, s. 103.

2.3 New Public Management och biblioteksanvändarna

NPM uppstod som ett led i den förändring som skedde under 1970- och 1980-talet gällande styrning av offentliga verksamheter i Storbritannien och USA. En kort tid därefter inspirerades även Nya Zeeland och Australien av reformen och spridningen fortsatte sedan över västvärlden.⁵⁵ Vid den här tidpunkten fanns det ett antal världsomfattande reformrörelser som samhällseliga sektorer tog till sig utan vare sig debatt eller opinion. Man antog att samhället kunde administreras och förvaltas på ett mer effektivt sätt än tidigare. Ur dessa reformrörelser kan härledas två synsätt: att organisationer som styrs med management når framgång och en tro på användning av organisationsmodeller som standardiseras.⁵⁶ Vidare har NPM kunnat ses som antingen företagsorienterat (hämtar ideal från privata företag) eller marknadsorienterat (marknaden och dess aktörer är förebilder).⁵⁷ Centralt för NPM är mål och resultatstyrning samt en strukturell decentralisering. Till detta läggs också kundfokusering, utökad kontroll samt ett förändrat ledarskap.⁵⁸ Samtidigt som forskare ser nytta med NPM, finns det också kritiker. Det kan konstateras att NPM tar sig uttryck på olika sätt i olika länder beroende på administrativa system och politisk styrning. Att NPM skulle vara kundorienterat är också ifrågasatt då kunden kan utgöras av både politiker och individer, men även av medborgarna som ”äger” den offentliga sektorn. Kritik riktas också mot att NPM förespråkar både decentralisering och centralisering på samma gång: det förändrade ledarskapet och den plattare organisationen möjliggör utvidgad handlingsfrihet för de anställda, men samtidigt är det politiker som har makten och styr hur verksamheten skall bedrivas.⁵⁹ I ett pressmeddelande från hösten 2014 meddelade Sveriges regering att budgetpropositionen för 2015 kommer att presentera styrmodeller för hur offentlig sektor skall utvecklas vidare bortom NPM. Anledningen till detta är att NPM anses ökat den administrativa arbetsbelastningen samt att NPM riskerar att försvaga yrkesprofessionellas roller.⁶⁰

Utifrån de krav som NPM-reformen innebär på institutioner, fokuserar biblioteken på kundorientering och synlighet för att öka sin effektivitet.⁶¹ Under de senaste 30 åren har fokusering på användarnas behov ökat kopplat till NPM. Detta då begreppet förespråkar konkurrens mellan institutioner för att på så vis förbättra och effektivisera verksamheterna samt förbättra kvaliteten på de tjänster som erbjuds användarna. Som ett led av NPM ingår det som en naturlig del i biblioteksverksamheterna att utveckla organisationen, utvärdera och mäta.⁶² För att möta de effektivitetskrav som NPM-reformen medfört, intar biblioteken således en aktiv förhållning gentemot användarnas behov. Bibliotekens utveckling kan då härledas till användarnas behov samt reglerade styrdokument. För att skapa legitimitet måste biblioteken anpassa sig till den kontext som de verkar inom.

Den påverkan som NPM genererat i biblioteksverksamheten studeras av Kann-Christensen. Tillsammans med Gitte Balling, också dansk biblioteksforskare, genomfördes 2010 en

⁵⁵ Gruening, Gernod (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management, s. 2. http://www.ipmn.net/index.php/component/docman/doc_download/52-origin-and-theoretical-basis-of-new-public-management [2015-03-31].

⁵⁶ Almqvist, Roland (2006). *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, s. 15.

⁵⁷ Almqvist (2006), s. 25.

⁵⁸ Christensen, Tom, Lægroid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2010). *Organisationsteori för offentlig sektor*, s. 158f.

⁵⁹ Almqvist, Roland (2006). *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*, s. 29f.

⁶⁰ *Ny styrning bortom New Public Management*. <http://www.regeringen.se/sb/d/19333/a/248803> [2015-03-31]

⁶¹ Balling, Gitte & Kann-Christensen, Nanne (2010). *Using the User: Notions on Literature Promotion in Danish Public Libraries*. s. 2. http://pure.iva.dk/files/30885470/Using_the_User_final.pdf [2015-03-26]

⁶² Balling & Kann-Christensen 2010, s. 5.

undersökning på tre danska länsbibliotek för att söka information kring bibliotekspersonalens föreställningar till främjandet av litteratur bland användarna.⁶³ Undersökningen visar att biblioteken marknadsför sina verksamheter gällande litteratur på så vis att det anordnas litteraturkvällar på bokcaféer i bibliotekens regi. Tanken är att informationen skall nå ut till så många medborgare som möjligt för att gynna och stimulera läsning och lärande. Användarna blir på detta sätt en faktor som bevisar för politiker att biblioteken uppfyller sina mål. Därmed legitimerar användarna biblioteken.⁶⁴ Vad som kan tyckas intressant i undersökningen är det faktum att trots att det ligger i bibliotekens vision att tillgodose användarnas behov, framkom i undersökningen att när bibliotekspersonalen skulle genomföra litteraturträffar i användarnas syfte, efterfrågades inte deras önskemål om litteratur. Bibliotekspersonalen utgick istället från sig själva och sina intressen.⁶⁵ Lean kan ses som en förgrening ut från NPM-reformen då den är en kundorienterad managementmetod. Användarna står i fokus för biblioteksverksamheterna och det är därför intressant i den här studien att undersöka om bibliotekspersonalen uppfattar att lean medgett någon slags förändring när det gäller bibliotekspersonalens och biblioteksverksamhetens fokusering på användarna.

Den senast framtagna biblioteksstatistiken från Kungliga biblioteket visar siffror som tyder på att biblioteksanvändarna inte längre besöker biblioteken i lika stor utsträckning som tidigare. Däremot syns en ökad användning av bibliotekswebben, vilket kan vara förklaringen till att de fysiska besöken uteblir i biblioteken. På folkbiblioteken lånar användarna helst medier i fysisk form men e-boksutlåning ökar. Den totala fysiska utlåningen på alla bibliotek har dock minskat och även den totala fjärrlånehanteringen. Men den totala användningen av alla bibliotekens samlingar har ökat. Till detta kommer också att antalet bemannade bibliotek fortsatt att minska.⁶⁶

Rapporten *Olika syn på saken* har undersökt biblioteksanvändarnas samt bibliotekspersonalens syn på folkbiblioteken och konstaterar både skillnader och likheter inom olika områden. I rapporten noteras att då användarna idag inte behöver vända sig till biblioteket för att söka information eller låna medier är frågan hur biblioteken skall utvecklas för att kunna sätta fokus på verksamheten och ändra eller förändra omgivningens syn på biblioteket.⁶⁷

Användarnas beteende har förändrats gällande behov som exempelvis att låna medier eller söka information. För den här studien är det intressant att ta del av SSB:s styrdokument som strategisk plan (biblioteksplan) samt verksamhetsplan då dessa utgör grunden för hur SSB skall bedriva sin verksamhet. NPM-reformens fokusering på effektivisering och kunder leder till att offentliga förvaltningar förändrar sina organisationer för att möta dessa faktorer. För att skapa en förståelse för SSB:s verksamhet och de förändringar som skett med anledning av organisationsförändringen med lean, önskar jag undersöka de förändringsrelaterade avsnitten i styrdokumenterna.

⁶³ Ibid., s. 2.

⁶⁴ Ibid., s. 12.

⁶⁵ Ibid., s. 13.

⁶⁶ *Kungliga biblioteket, Bibliotek 2013*. <http://www.kb.se/bibliotek/Statistik-kvalitet/biblioteksstatistik/Bibliotek-2013/> [2015-03-29]

⁶⁷ *Olika syn på saken: folkbiblioteket bland användare, icke-användare och personal*. (2011), s. 21ff. <http://www.biblioteksforeningen.org/material/olika-syn-pa-saken/#more-1629> [2015-02-01].

3. Teori

Det teoretiska ramverket, som presenteras i detta avsnitt, utgörs av förändringar ur ett socialpsykologiskt perspektiv för att få en förståelse för hur bibliotekspersonalen anser att införandet av lean påverkat verksamhetens fokusering på användarna. De teoretiska begreppen appliceras sedan längre fram i studien på intervjuer, styrdokument samt slutrapporten från när lean implementerades i SSB:s verksamhet.

3.1. Förändringsteori

Vi lever i en tid präglad av ständiga förändringar omkring oss. Organisationer måste förändras för att följa med i samhällsutvecklingen och kunna konkurrera på marknaden med sina produkter och tjänster. För att möjliggöra dessa förändringar genomförs bland annat satsningar på att kompetensutveckla personal, förändra arbetsmiljöer och se över organisationerna. Större fokus på den anställdes engagemang, motivation och flexibilitet krävs. Hur en förändring upplevs av den anställda är individuellt och kan bero på faktorer som konsekvenser av förändringen på arbetsplatsen och i livet, om förändringen är påtvingad eller inte samt valmöjligheter.⁶⁸ Jacobsen menar att de förändringar som vi upplever på ett eller annat sätt medför en viss förväntan när det gäller hur organisationer hanterar förändringar. Förväntad professionalitet i förändringsarbetet är en självklarhet samt en struktur för planeringen om hur insikt och kompetens ska implementeras i en organisation. Förändringsprocessen måste genomföras av någon eller några som anses inneha tillräcklig kompetens.⁶⁹ Då det gäller SSB:s implementering av lean ämnar jag undersöka bibliotekspersonalens uppfattningar kring själva organisationsförändringen, men också hur de uppfattar att den övriga personalens uppfattningar (hos de som inte deltar i denna undersökning) var till förändringen.

Det finns flertalet olika definitioner av ordet förändring. Jacobsen definierar förändring i en organisation som att "... den uppvisar olika drag vid (minst) två olika tidpunkter."⁷⁰ För att kunna betrakta en organisation som förändrad, måste två element beaktas. Det första är tid. En förändring kräver något slags tidsbestämmande, en plan för när förändringen skall påbörjas och när den skall vara avslutad. Det andra elementet är de olika objekt, tillstånd eller fenomen som förändringen knyts till. För att kunna fastställa att en förändring skett, krävs stabilitet i organisationen. Organisationens tillstånd skall kunna beskrivas innan förändringen och efter. Utan att kunna jämföra dessa tillstånd går det inte att fastställa ifall organisationen förändrats eller inte. Förändringen som sker mellan starttiden och sluttiden är en process och kan ses som en rörelse mellan start- och sluttid.⁷¹ Det är av intresse i studien att söka information kring bibliotekspersonalens uppfattningar om organisationen innan förändringen samt efter att förändringen genomförts. Detta för att undersöka förekomsten av någon form av stabilitet innan och efter organisationsförändringen. Det är också intressant att undersöka huruvida bibliotekspersonalen uppfattar det som att lean lever vidare eller inte i organisationen efter att organisationsförändringen genomförts.

⁶⁸ Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*, s. 9ff.

⁶⁹ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 20f.

⁷⁰ Jacobsen 2013, s. 21.

⁷¹ *Ibid.*, s. 23f.

3.1.1 Drivkrafter bakom förändringar

Jacobsen presenterar fem perspektiv om vad som utgör drivkrafterna i en organisationsförändring. Perspektivet planerad förändring är det perspektiv som denna studie bygger på då planerad förändring torde vara den typ av förändring som SSB genomfört. Planerad förändring innebär att en organisationsförändring sker utifrån att människor identifierat problem som man söker komma till rätta med och att man tillämpar vissa lösningar för att nå sina mål. Perspektivet kan också ses som analytiskt då en förändring föregås av någon form av analys i organisationen för att komma till insikt om de behov som måste tillfredsställas på ett annat sätt än tidigare. Analytiska undersökningar genomförs ofta av externa konsulter. Efter att analysering skett formuleras nya mål. I och med detta exponeras organisationen för eventuella hot och möjligheter som kan uppstå samt de svagheter respektive styrkor som kan finnas i organisationen. Utifrån dessa faktorer utarbetas ett förslag på förändringsåtgärder. Nästa steg är att skapa en tidsplan för hur förändringen skall genomföras, när i tiden detta skall ske, vilka personer som kommer att ha centrala roller i förändringen och vilka aktiviteter som skall genomföras. Efter att planen är fastställd genomförs aktiviteterna. När förändringen är etablerad och genomförd, utvärderas den för att följa upp ifall de förbättringsåtgärder som föreslagits gett det förväntade resultatet. Om organisationsförändringen når framgång gäller det att stabilisera förändringen genom att se till att anställda och ledning sluter upp kring det resultat som förändringen genererat.⁷² Därmed är sluttiden för förändringen aktualiserad då förändringen går över från process till förvaltning.

3.1.2 Förändringsprocessen – tid, uppslutning/motstånd och motivation

Tidsfaktorn i en förändringsprocess är en viktig aspekt att ta hänsyn till. Enligt Jacobsen definieras en planerad förändring som en process med en start och ett slut. En organisation består av formella (system, struktur och strategi) och informella (informella maktförhållanden och kultur) faktorer. Jacobsen menar att kultur är en lärandeprocess och att kulturen i en organisation tar tid att förändra. De normer och värden som betraktas som grund till hur organisationen ska fungera och se ut, är faktorer som inte kan förändras snabbt eftersom de är mer djupgående och grundläggande. Däremot tar det inte lika lång tid att förändra system, struktur och strategier.⁷³ Tidpunkten för när förändringen skall ske spelar stor roll när det gäller framgångsfaktorn av det slutgiltiga resultatet. Förändringen riskerar att utebli om tajmingen inte är den rätta. Jacobsen betonar vikten av att hänsyn måste tas till händelser utöver själva förändringsprocessen och som sammanfaller under den planerade förändringstiden, vilket kan ta bort fokus från förändringsprojektet. Att föreslå en förändring i samband med en annan händelse kan också vara förödande då förändringen kan framstå som illa vald och dålig för organisationen. Tajming utgör ett centralt moment när det gäller hur och i vilken ordning förändringsåtgärderna skall följa varandra. Det kan bli förvirrande för personalen om olika typer av förändringar sker samtidigt. Att driva många och stora förändringar har en tendens att slita på organisationen då personalen kan känna sig stressad över ständiga förändringar och avsaknad av stabilitet. Jacobsen menar att en bra rytm i de planerade förändringarna är att föredra så att organisationen hinner vila mellan aktiviteterna.⁷⁴ Då det gäller SSB:s organisationsförändring över tid, är jag intresserad av att undersöka bibliotekspersonalens uppfattningar kring om lean som managementmetod hunnit implementeras i organisationen under projekttiden, om implementeringen av lean skedde vid

⁷² Ibid., s. 36f.

⁷³ Ibid., s. 132f.

⁷⁴ Ibid., s. 140f.

en för organisationen fördelaktig tidpunkt samt om de upplevde att de hade tillräckligt med tid att ägna sig åt organisationsförändringen. För att studera detta tar jag även hjälp av slutrapporten från implementeringen av lean i verksamheten.

En organisationsförändring kan bemötas av de anställda både genom uppslutning och genom motstånd. Jacobsen beskriver uppslutningen hos individer som indelad i olika faser. *Nödvändighetsuppslutning* innebär att individen inte upplever sig ha någon valmöjlighet till förändringen och därför sluter upp kring den. Andra tror sig ha stora chanser att hitta ett annat jobb i en annan organisation och ser därför inga problem med att sluta upp kring förändringen. *Normativ uppslutning* gäller för individen som känner ett stort ansvar för arbetstagaren som valt att satsa tid och pengar på hen, vilket gör att en uppslutning till en förändring sker pliktskyldigast. En *affektiv uppslutning* avser den uppslutning som grundas i entusiasm. Oftast är det dessa personer som välkomnar en förändring och är nyfikna på den och som kommer att arbeta med att driva igenom förändringen på ett eller annat sätt.⁷⁵ Jag ämnar undersöka bibliotekspersonalens uppfattningar kring uppslutning och motstånd i och med organisationsförändringen.

Motstånd delar Jacobsen in i fyra faser och menar att motståndet kan intensifieras över tiden. Den första fasen präglas av *apati och likgiltighet* då individen kan tycka att förändringsförslagen är oväntade och hastigt påkomna samt skall verkställas snabbt. I den andra fasen känner individen ett *passivt motstånd* vilket resulterar i negativa kommentarer och ifrågasättande av förändringen. Att diskutera högljutt om uppsägningar hör också till denna fas även om inte den anställde verkställer sitt hot. Tredje fasen utgörs av *aktivt motstånd* på så vis att den anställde väljer att kritisera förändringsförslagen externt, exempelvis i media. Maskning, att protestera genom att sluta arbeta några minuter tidigare varje dag eller hänga upp protestlappar på arbetsplatsen förekommer i denna fas. I den sista och fjärde fasen är *motståndet mycket påtagligt* då lögner och rykten kan spridas för att på så vis tillintetgöra motiven till förändringsförslagen. Visst övertalande och övertygande om att inte genomföra förändringarna förekommer från den som känner motstånd, så pass att hen försöker få beslutsfattarna att ändra sig.⁷⁶ Känslan av motstånd kan grunda sig i många faktorer så som rädsla för det okända, att man är rädd att förlora jobbet, att karriärsplaner går om intet, en känsla av förlorad identitet då arbetsuppgifter tas bort, att ens sociala relationer förändras och även en rädsla för att en arbetsplats vid hot om nedläggning skall försvinna från en ort.⁷⁷

Grundläggande för allt förändringsarbete är att det finns en motivation och en vilja till förändring. Privata organisationer kan höja motivationen hos de anställda genom att locka med olika sorters belöningar. Jacobsen menar dock att det kan leda till problem och sänka motivationen eftersom människor har en tendens att jämföra sig med andra och kan reagera över att belöningen inte är lika stor till alla, vilket kan generera negativitet mot själva förändringen. Det är bättre om motivationen kommer inifrån den anställde i form av att förändringen uppfattas som spännande och självutvecklande. Enligt Jacobsen finns flera empiriska studier som påvisar att förändringsarbeten underlättas av att de anställda är positivt inställda och då agerar mer konstruktivt och samarbetsvilligt.⁷⁸ Jag intresserar mig för ifall ett eventuellt förändringsmotstånd fanns hos bibliotekspersonalen vid implementeringen av lean och söker därför information om deras uppfattningar men även om deras uppfattningar och tolkningar av kollegors eventuella motstånd. Det är också av intresse i studien att undersöka

⁷⁵ Ibid., s. 142f.

⁷⁶ Ibid., s. 144f.

⁷⁷ Ibid., s. 147-156.

⁷⁸ Ibid., s. 199.

ifall bibliotekspersonalen uppfattar det som att SSB som arbetsgivare genomfört särskilda åtgärder under organisationsförändringen för att höja motivationen hos de anställda.

3.1.3 Modell för organisationsförändring

Jag har valt att utgå från Jacobsens och Thorsviks kombinerade modell för hur en organisationsutvecklingsprocess kan se ut. Modellen är en kombination av den tysk-amerikanske socialpsykologen Kurt Lewins organisationsförändringsteori samt den norske statsvetaren Lars Erik Lyngdals teori om att utvecklingsprocesser kan delas in i fem faser.⁷⁹

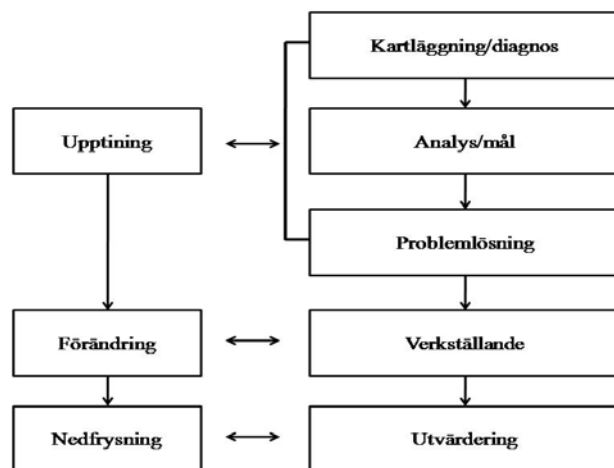
Enligt Jacobsen och Thorsvik delas Lewins förändringsmodell in i tre faser: *upptiningsfasen*, *förändringsfasen* samt *nedfrysningsfasen*. *Upptiningsfasen* är den inledande fasen i en organisationsförändring och avsedd att skapa motivation bland de anställda, vilket sker genom att man försöker uppmärksamma de anställda på att situationen i organisationen inte är bra och att en förändring krävs. De anställda exponeras för vad som kommer att hända i organisationen om ingen förändring sker. Samtidigt skapas en psykologisk trygghet då man lyfter fram vad som fortfarande kommer att vara stabilt trots att en förändring skall genomföras. När upptiningsfasen börjar lida mot sitt slut och de anställda är medvetna om organisationens aktuella situation, inleds nästa fas. I *förändringsfasen* sker själva förändringen i organisationen genom exempelvis kompetensutbildningar, geografiska flyttar i lokaler eller mellan avdelningar, förändringar av strukturer och rutiner eller arbetssätt. När förändringsfasen nått sitt slut, inträder organisationen i *nedfrysningsfasen* som innebär att organisationen återigen blir stabil liksom den var innan upptiningsfasen. De anställda återgår till arbetet som nu kanske förändrats och nya rutiner införts.⁸⁰

Som tillägg till Lewins teoretiska modell tar Jacobsen och Thorsvik upp Lyngdals fem faser som kan förtydliga mer exakt vad som sker i Lewins modell. Tre av Lyngdals faser ingår i Lewins upptiningsfas och de resterande två faserna finns i förändringsfasen respektive i nedfrysningsfasen. Under Lewins upptiningsfas, där motivation skall skapas, sker som ett led i det arbetet olika typer av *diagnoser* och *kartläggningar* för att komma tillrätta med vilka behov till förändring som finns och var i organisationen de skall ske. När dessa är fastställda *analyseras* problemen djupare för att man skall kunna ta fram *mål* som förändringen önskar uppnå. Sista momentet i den här fasen är att försöka hitta *lösningar* på hur förändringarna skall ske. I Lewins andra fas där förändringen sker, *verkställs* själva förändringen i organisationen och vikten av att ansvar tilldelats är viktig i genomförandet. När förändringen sedan avslutats och organisationen återgår till nedfrysning, bör organisationen *utvärdera* förändringen för att kunna stabilisera aktiviteter och åtgärder som gett positivt resultat och samtidigt omvärdera de åtgärder som inte nått de förändringsmål som tidigare satts upp. Hur dessa två organisationsutvecklingsprocesser ser ut visas i figur 2.⁸¹

⁷⁹ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 440.

⁸⁰ Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 440.

⁸¹ Ibid, s. 440f.



Figur 2. Faser i en organisationsutvecklingsprocess

För att kunna undersöka hur SSB:s organisationsförändring utvecklats tar jag utgångspunkt i Jacobsens och Thorsviks kombinerade modell för en organisationsutvecklingsprocess med dess kombinerade faser och relaterar modellen till bibliotekspersonalens uppfattningar, styrdokumentet samt slutrapporten över leanprojektet. För att studera detta använder jag mig av intervjuer, styrdokument samt slutrapporten från då lean implementerades i verksamheten.

4. Metod

Jag har valt att undersöka bibliotekspersonalens uppfattningar om lean som managementmetod samt deras uppfattningar kring organisationsförändringen som implementeringen av lean inneburit. Undersökningen har skett utifrån ett förändringsteoretiskt perspektiv med hjälp av kvalitativa semistrukturerade intervjuer med bibliotekspersonal från ett folkbibliotek (SSB). Professor Jan Trost, forskare i sociologi och socialpsykologi vid Uppsala universitet, skriver att en kvalitativ ansats är mest fördelaktig att använda då information kring resonemang eller engagemang är av intresse för studien.⁸² Materialet har, kopplat till förändringsteorin, analyserats för att kunna se möjliga likheter och skillnader i biblioteksrespondenternas uppfattningar i samband med organisationsförändringen samt om lean. Genom att kombinera kvalitativa semistrukturerade intervjuer med kvalitativ innehållsanalys av styrdokument samt slutrapporten från implementeringen av lean, har det getts möjlighet att försöka förstå biblioteksrespondenternas uppfattningar kring lean och organisationsförändringen.

En kvalitativ ansats som metod medger i den här studien en fenomenologisk inriktning då det är bibliotekspersonalens uppfattningar som studeras. Studien undersöker inte själva organisationsförändringen i sig och är inte heller representativ då det gäller SSB:s all bibliotekspersonals uppfattningar.

4.1 Urval

För att undersöka bibliotekspersonalens uppfattningar om lean som managementmetod och om den organisationsförändring som implementeringen av lean inneburit, började jag med att undersöka vilka folkbibliotek i landet som infört lean i sina verksamheter. Svaret blev två stycken och tanken bildades då om att göra en jämförande studie mellan dessa. Kort därefter fick jag ett muntligt tips av en student på bibliotekshögskolan om ytterligare ett folkbibliotek som arbetade med lean. Efter att förfrågningar sänds ut till dessa tre folkbibliotek, och fått sändas om och om igen då inget svar kom tillbaka, ställde sig till slut endast ett folkbibliotek positivt till att delta i undersökningen: Stockholms stadsbibliotek (SSB). Med anledning av detta övergavs tanken om en jämförande studie. Vid ett senare tillfälle under en av intervjuerna med en biblioteksrespondent från SSB, framkom att ytterligare ett fjärde folkbibliotek implementerat lean, men vid förfrågan om deltagande i denna studie gavs negativt besked om medverkan från även detta folkbibliotek.

Det dröjde fem månader från det att första förfrågan om deltagande skickades iväg till folkbiblioteken till att alla hade svarat. Urvalet av bibliotekspersonal (informanter) hos SSB har skett med hjälp av den kontakt som etablerades där. Denna kontakt var informerad om att jag önskade intervjua ansvarig eller annan lämplig för SSB, någon som arbetat med och/eller ansvarat för införandet av lean samt fyra bibliotekarier. Det har således inte varit jag som tagit en första kontakt med informanterna i denna studie och jag har inte haft någon påverkan på exakt vilka personer som tillfrågades. Jag har därför ingen inblick i hur kontakten på SSB genomfört urvalet. Min enda påverkan har varit att informanterna skulle uppfylla de önskemål som jag har haft. Med tanke på den långa tidsaspekten från det att förfrågningar sänds ut till folkbiblioteken till att kontakter med informanterna etablerades hos SSB, har jag varit tacksam för den hjälp jag fått med att hitta bibliotekspersonal som kunde tänka sig att

⁸² Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*, s. 32.

medverka i studien. Efter att jag fått positivt besked från informanterna, är deras gemensamma faktor att de på ett eller annat sätt varit aktiva i införandet av lean i verksamheten under projektiden.

Hur många som skall intervjuas i en kvalitativ studie för att den teoretiska mättnaden skall uppnås, kan vara svårt att avgöra och det kan vara problematiskt att finna klara riktlinjer för detta.⁸³ För en studie av denna storlek, där också tid och pengar sätter gränser, har sex biblioteksanställda intervjuats vilket kan anses vara ett rimligt antal.

4.2 Genomförande av semistrukturerade intervjuer

Jag har intervjuat sex biblioteksanställda vid SSB under januari 2015. En intervjuguide skapades för att säkerställa att de viktigaste frågorna ställdes samt att en viss struktur förekom. Pål Repstad, professor i religionssociologi, menar att människor har en tendens att minnas och återskapa händelser i det förflutna så att dessa passar in i hur man tycker och tänker i dagsläget. Människan har en tendens att glömma minnen och framför allt känslor och åsikter som fanns förr. Dock minns människor bättre konkreta händelser och sådant som varit viktigt för dem.⁸⁴ Organisationsförändringen då lean implementerades i verksamheten skedde några år tillbaka i tiden. För att ge informanterna en möjlighet att minnas och reflektera kring sina uppfattningar kring organisationsförändringen och lean, skickades intervjuguiden ut i god tid innan det avtalade intervjutillfället. Det skall dock beaktas att utifrån Repstads resonemang om retrospektivitet, är det informanternas uppfattningar idag som återges i resultatdelen.

Intervjuerna har genomförts via telefon och samtidigt spelats in. Intervjutiden har varit satt till en halvtimme och i några fall har tidsgränsen överskridits. Intervjuguiden har svarat för strukturen på intervjuerna. Intervjuerna flöt stundtals fritt vilket gav möjlighet för informanterna att utveckla sina tankar vilka då ibland ledde in på andra frågor kring organisationsförändringen eller lean. Eftersom intervjuerna skett via telefon har jag inte kunnat avläsa ansiktsuttryck eller studerat informanternas kroppsspråk, men enligt Bryman behöver inte detta generera någon märkbar skillnad i responserna från informanterna.⁸⁵

Efter genomförda intervjuer har inspelningarna transkriberats och sänts tillbaka till respektive informant för genomläsning och möjlighet till kommentarer och tillägg. På så vis har jag säkerställt att jag uppfattat utsagorna korrekt samt att informanterna känner sig säkra på den information som de lämnat ifrån sig.

4.3 Datainsamling

Utöver intervjumaterialet har jag fått ta del av den interna slutrapporten från implementeringen av lean vid SSB. Slutrapporten har skickats till mig av den person som var ansvarig projektledare för projektet. Jag har också tagit del av allmänna styrdokument (digital version) för SSB vilka är tillgängliga för allmänheten. Styrdokumentet i denna studie utgörs av *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015* och *Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek*.

⁸³ Bryman, Alan (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 436f.

⁸⁴ Repstad, Pål (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, s. 105f.

⁸⁵ Bryman, Alan (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 432f.

4.4 Analyismetod

I arbetet med att analysera intervjuer, styrdokument samt slutrapporten från projektet då lean implementerades vid SSB har kvalitativ innehållsanalys använts. Enligt amerikanske sociologiforskaren Michael Quinn Patton innebär kvalitativ innehållsanalys identifiering, kodning och kategorisering av det empiriska materialet för att på så vis försöka få fram teman eller kategorier.⁸⁶ Den här studien har utgått från kodningsprocessen som beskrivs av docenterna Hsiu-Fang Hsieh (Fooyin University i Taiwan) och Sarah E. Shannon (University of Washington) i en så kallad konventionell innehållsanalys.⁸⁷ För att skapa en övergripande bild och finna bakomliggande teman har jag lyssnat igenom det inspelade materialet från intervjuerna och läst transkriberingarna, styrdokument och slutrapporten flera gånger samtidigt som jag haft studiens frågeställningar i åtanke. Allt eftersom jag har läst, har olika relevanta partier i materialet framträtt som jag tilldelat olika koder utifrån teman som representerats. Koderna har bestått av olika nyckelord som jag sedan delat in i kategorier utifrån deras relation och sammanlänkning till varandra. Jag har sedan försökt hitta kopplingar mellan kategorierna och studiens teoribildning samt litteraturgenomgång.

4.5 Etiskt förhållningssätt

Enligt Bryman skall informanter informeras om undersökningens syfte, om frivilligt deltagande och möjlighet till att dra sig ur undersökningen om så önskas. Vidare skall undersökningsmaterialet och personer som ingår i undersökningen behandlas konfidentiellt.⁸⁸ Eftersom en kontakt vid SSB hjälpte till med urvalet av informanter, har informanterna informerats vid respektive intervjutillfällen om de etiska principer som enligt Bryman bör tas i beaktande. Samtliga informanter har samtyckt till deltagande i studien. Informanterna har anonymiserats på så vis att de endast benämns som ”informant” i studien. Det finns inte heller någon information som kan härledas på ett sådant sätt att någon av informanternas identitet avslöjas. Informanternas utsagor har endast använts i denna studie. Efter avklarat uppsatsarbete kommer utsagorna att raderas från det USB-minne där de idag finns lagrade och utskrifter kommer att förstöras för att undvika spridning i orätta händer.

⁸⁶ Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, s. 452f.

⁸⁷ Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis, s. 1279. <http://qhr.sagepub.com.lib.costello.pub.hb.se/content/15/9/1277> [2015-05-08].

⁸⁸ Bryman, Alan (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 131f.

5. Resultat

I följande avsnitt redogörs för genomförda intervjuer, relevanta styrdokument samt för slutrapporten från projektet då lean implementerades vid SSB.

5.1 Intervjuer

5.1.1 Drivkrafter bakom förändringen

På frågan om vilka anledningar det fanns till att Stockholms stadsbibliotek har valt att införa lean i verksamheten, svarar två informanter att verksamheten skulle bli mer fokuserad på kunden och en tredje informant menar att leanmetoderna möter Stockholms stadsbiblioteks behov i ett kundfokuserat arbete. En informant tror även att anledningen till att lean infördes kan ha ett samband med den tidigare omorganisationen som genomfördes där arbetet med att arbeta processinriktat redan hade startat. De övriga informanterna, förutom en vars svar är otydligt då hen inte förstår frågan, anser att det nya processorienterade arbetssättet är anledningen till att lean infördes. En av informanterna tillägger att det även fanns ekonomiska orsaker, olika effektiviseringsskäl samt att man önskade använda personalen mer effektivt. Hen menar att det kanske fanns en tanke om att man skulle öka sin kompetens samt få någon slags reflektion över arbetet genom att förändra arbetsprocesserna.

En informant menar att den tidigare omorganiseringen som föranledde pilotprojektet, hade goda idéer men att det var för svårt att genomföra i praktiken med för lite personal och en för slimmad organisation. Visionen slog inte ut väl. På vidare diskussion kring bemanningen menar informanten:

Det sparades ju in ganska många tjänster där, och det var, och jag antar att det var därför som lean blev på tapeten också. För att det var ett sätt också att komma till rätta med det här med slöseri och effektivisera för de färre anställda som var kvar.

En annan informant berättar att en person i verksamheten läst om lean och sedan presenterade det för alla i ledningsgruppen som tyckte att man kunde titta vidare på det. Ledningsgruppen tog sedan fram ett förslag till beslut som förankrades i Kulturförvaltningen. Därefter lämnade Kulturförvaltningen ett tjänsteutlåtande i ett samlat ärende (angående medel för biblioteksutveckling och där lean ingick) till Kulturnämnden som beslutade i ärendet. Samma informant berättar gällande att arbeta med lean:

Det var inget från staden om att man tvunget ska göra det, men däremot så rekommenderade man ju att man tittade på det här för man såg väl ett värde med att använda den arbetsmetoden, helt enkelt.

På frågan om biblioteksverksamheten genomförde kundundersökningar innan implementeringen av lean, svarar en av de intervjuade att hen inte vet och en annan svarar att det inte skedde. En tredje informant förklarar det som att användarperspektivet egentligen inte fanns i så stor omfattning:

Jag tror att det fanns en tradition, man byggde upp biblioteket, man köpte böcker, man byggde upp sin samling, man tittade på hyllorna och ja, där fattas det och... och så byggde man upp så här. Man byggde upp biblioteket med klassifikationssystem och sedan, sedan ansåg man att det där var vad folk liksom, ja behövde va. [...] Alltså fanns inte så mycket användarperspektiv och hur uppfattar folk det här.[...] Nej, det var väldigt, jag skulle vilja säga att det var väldigt mycket inåt, det var mycket inåt den verksamheten.

De övriga intervjuade berättar att kundundersökningar genomförts via ett företag som man anlitat, men också att undersökningarna inte skett regelbundet. En informant berättar att en stor kundundersökning genomfördes under projektets gång och att avsikten var att den sedan skulle ske på årsbasis, men av olika omständigheter blev det inte så. Några mindre kundundersökningar har genomförts, men de är inte jämförbara. Hen tror sig inte heller känna till om någon större kundundersökning gjorts som visar på vilka effekter lean kan ha i verksamheten.

5.1.2 Förändringsprocessen

5.1.2.1 Tid

Projekttiden för lean var satt till tre år. Hur man ser på tidsaspekten varierar något bland de intervjuade. En informant anser att tre år var fullkomligt tillräckligt eftersom hen tycker att det var väldigt svårt att hålla på med en sådan typ av förändring under en längre period inom just biblioteksverksamheten. Orsaken till att hen tycker att det var problematiskt, var det faktum att det var svårt att få till mötestider. Informanten tillägger också att tre år är tillräckligt för att hinna genomföra någonting och sedan utvärdera.

De övriga intervjuade diskuterar kring att tre år var en för kort tidsperiod för att införa lean och att längre tid behövs för att organisationen skall hinna "sätta" sig. Eller som en informant uttrycker:

Ja min uppfattning är att det är ganska snävt, för det är så här att jag [...] jag vet inte, jag tror att man börjar jobba lean och så fortsätter man med det va, men just att ett projekt så där. Det blev... Jag vet inte, jag tycker att det var lite snäva ramar. Man hade behövt, man hade behövt mycket, mycket längre tid på sig, tror jag. Det tog slut så där.

Perspektivet på lean som något negativt, menar ytterligare en informant, kom sig till stor del av att verksamheten genomförde en omorganisering kort tid efter en annan. Fast denna informant såg det aldrig på det sättet då hen separerar lean som managementmodell från en organisationsförändring i sig.

En informant tror att många i organisationen kände sig utmattade redan innan leanprojektet startade och att tajmingen därför kanske inte var den bästa. Hen menar att de indragningar av tjänster som tidigare hade skett ledde till att många i bibliotekspersonalen inte mådde bra. Organisationen var då stor och omfattande och många var inte helt nöjda med detta faktum. Hen uttrycker det som att det blev ett stopp när man inte hade tillräckligt med personal och att alla inte var "med på tåget" beträffande lean.

Gällande det förbättringsarbete med arbetsprocesserna som organisationsförändringen genomförde, upplevde övervägande delen av de intervjuade att tidsåtgången ställde till problem. En informant menar att det var svårt att få till möten och svårt med tiden. En annan informant förklarar det som att tidsbristen blev en motverkande effekt i organisationsförändringen och ett problem inledningsvis då hen upplevde att ledningen inte riktig förutsett vad förbättringsarbetet skulle generera i form av möten på olika platser. Lösningen kom till slut i form av vikarier.

En informant tycker också att den tid som lades ner på organisationsförändringen påverkade situationen för användarna på ett negativt sätt då det blev stökigt och de inte kunde få hjälp lika snabbt. Utöver detta tillkom problem med stora publika it-haverier, vilket satte press på personalen som samtidigt skulle hitta tid till förändringsarbetet. Informanten menar:

Det är ju en jättebra grej, men man önskar att det kanske gick att förenkla själva leanprocessen. Att den inte skulle vara så omfattande och ta sådan tid i anspråk och kräva så mycket möten och så mycket människor inblandade. För det var ju nästan en omöjlighet ibland att försöka få tre personer att träffas från tre olika bibliotek.

En annan informant beskriver svårigheter kring att få ihop workshop-dagar, att få personalen att delta och att få loss tid så att personalen hinner genomföra det som är tänkt. Ytterligare en informant menar att personalen känt sig stressade över alla förändringar som pågick.

5.1.2.2 Uppslutning/motstånd

Managementmetoden lean var för många ett nytt koncept som man kom i kontakt med först då man involverades i projektet. En informant berättar:

Jag hade faktiskt inte riktigt uppfattat det här med lean eller det här med Toyota, nej jag hade faktiskt aldrig hört så väldigt mycket om det, det hade jag faktiskt inte, så nej, nej. Det var det här med lean, att man såg på organisation som process, som helhet, som liksom flöden. Jag tyckte att det var, nej men det lät intressant. Det var någonting som jag... själv tänkte så att säga i de termerna.

De intervjuade upplever överlag att konsultföretaget som fick uppdraget att implementera lean i Stockholms stadsbibliotek fungerade bra. En informant menar att under pilotprojektet bistod konsulterna med mycket stöd vilket var positivt, men när sedan utbildningsinsatsen genomfördes tycker informanten inte att introduktionen var bra. Denna informant upplevde att organisationen lutade sig mot konsultföretaget alldeles för mycket inledningsvis. Hen tycker inte heller att det kändes som om konsulterna arbetat enligt lean själva. Då en ny person inträdde som konsult blev det bättre och hen användes flitigt.

De intervjuade är överens om att lean som managementmetod med dess verktyg och metoder upplevdes som positivt. En informant uttrycker positiva tankar kring arbetet med att bemöta och vara serviceinriktad och få arbetsmoment som fungerar i slutändan.

Flera av de metoder och verktyg som ingår i lean nämns av de intervjuade som positiva. Bland de som nämns mest frekvent är värdeflödeskartläggning, 5 varför, 5 S och PDCA. En informant berättar att vissa verktyg upplevdes som väldigt komplicerade och att andra var mer

tydliga. Flera av de intervjuade berättar att de använder sig av vissa metoder och verktyg idag i sitt arbete, exempelvis 5 S.

En informant nämner förbättringstavlorna som ingick i en process för att skapa en bättre arbetsmiljö för kunderna och biblioteket. Man använder förbättringstavlorna för att kartlägga fel som finns, vem som tar hand om felen, vilken tid det tar och hur man åtgärdar. Denna informant kallar det för snabb-lean eftersom hen tycker att det är mer effektivt och går snabbt. Sedan lyfter samma informant problemet med att det inte finns tid till att titta på de där tavlorna. Tanken var att korta möten skulle genomföras varje vecka med genomgång för personalen. Men informanten menar att detta har runnit ut i sanden. Det kunde också kännas lite krystat att arbeta med detta då det inte gick att mäta några effekter av resultaten.

En annan informant poängterar att implementeringen av lean var en läroperiod där det hände att man inledningsvis använde fel verktyg innan man lärde sig vilket verktyg eller vilken metod som passade bäst till den aktivitet som skulle utföras. Som denna informant uttrycker det:

Så... det var en läroprocess. Vissa gick jättebra och andra fungerade inte så bra, men det är också inom lean – att man får lov att göra fel för det är då man lär sig. Och det tycker jag är en sån skön filosofi.[...] Ja, att man vågar prova. Om man aldrig får göra fel så vågar man ju inte prova något nytt heller ju.

Att finna andra vägar att arbeta på är något som alla de intervjuade anser är fördelaktigt. En informant tror dock att ett förändringsarbete kan vara svårt för den som känner sig rädd för förändringar eller upplever att det blir jobbigt då man redan har så mycket annat omkring sig och därmed en tidspress som leder till att man inte riktigt orkar ta itu med ytterligare fler moment. Samma informant tycker att man ska gå varsamt fram och inte göra allting samtidigt.

Gällande konsultföretaget upplever en informant att det kändes väldigt lyxigt då man inte var van vid stora, påkostade ytor. Detta, anser informanten, stod i kontrast till situationen i biblioteken där det var svårt att få verksamheten att gå ihop och fungera för att kunna hålla öppet med god kvalitet.

Under projektiden arbetade organisationen med arbetsprocesserna och såg över dessa samt förändrade där det fanns behov. Detta upplevde de flesta intervjuade som positivt då slöserier som onödiga arbetsmoment togs bort, mer självbetjäning infördes och arbetet blev mer förenklat. Under projektets gång dök det också upp önskemål om att se över andra arbetsprocesser som inte ingick i projektet. Personalen märkte att förändringsarbetet generade ett mer effektivt sätt att arbeta på. En informant tycker dock att man inte nådde riktig ända fram och att det inledningsvis var svårt att få grepp om vad processarbetet innebar. Detta anser hen berodde på att det var mycket att hålla på med samtidigt och därmed svårt att hålla isär processerna. Att kommunikationen på grund av olika chefer också var problematisk gjorde att det inte fungerade fullt ut.

Alla de intervjuade anser att leanfilosofins tankar kring kunden i fokus slagit väl ut i organisationen. De flesta förtydligar dock att kundtänket och användarperspektivet är ett dagligt inslag i verksamheten och något som alla på ett eller annat sätt vet att förhålla sig till. En informant tycker dock att kundfokuset ökade inledningsvis under projektet, men att det nästan glömts bort nu. Hen förklarar det med att kundfokuset ständigt finns med i arbetet och inte upplevs som ansträngande utan som naturligt. En annan informant berättar att kunden står

i fokus när det gäller framför allt öppettider där verksamheten anpassar sig till kundernas önskemål i den mån det är genomförbart. Ytterligare en informant menar att hens eget fokus på hur användarna vill ha det nu har flyttats till att hen istället tänker på vad användarna verkligen vill ha. Man skapar sig inte längre en föreställning utan lyssnar av vad användarna själva uppger som önskemål. Detta, menar informanten, är också något som märks internt då man är noga med att se på saker och ting ur ett användarperspektiv. En informant tror att fokuseringen på användarna med särskilda behov kan ha med lean att göra, men kanske också påverkas av andra trender i omvärlden.

5.1.2.3 Motivation

Hur omorganiseringen upplevdes bland de intervjuade skiljer sig något i svaren. All personal var inte inblandad från implementeringens allra första början, utan inledningsvis var det projektledarna, processägarna samt förändringsagenterna som deltog. En informant menar att de som inte var inblandade inte heller hade så mycket att göra med lean under själva projektet, och därför kanske inte har det än idag. Hen tror inte att själva grundtanken med lean (någon har en idé, vi skriver upp den och provar) riktigt nådde fram, och det tycker hen är synd. En annan informant är dock av en annan uppfattning och anser att medarbetarenkäterna som genomfördes under projektets gång visar på effekter av att lean slagit igenom i organisationen. Samma informant menar att modellen med att ta fram en idé, prova den, utvärdera och justera för att sedan gå vidare är ett koncept som används ganska mycket av personalen.

Stockholms stadsbibliotek möjliggjordes stöd i arbetet med leanprojektet på det sätt som en av informanterna uttrycker:

Vi har ju några förvaltningar mer inom Stockholm som på olika sätt har arbetat enligt lean. Det har varit någon sådan här, leangrupp i staden om man säger, för att försöka peppa varandra på olika sätt.

En annan informant anser att en organisationsförändring som Stockholms stadsbibliotek drev igenom i och med lean, kanske inte bör startas som ett projekt:

För det är ju inget projekt, det är en verksamhetsförändring, om man säger så. För många känner ju att ska man göra ett projekt, då börjar vi och sedan slutar vi. Men det här är inget man ska sluta.

De anställdas delaktighet hade ökat, menar en informant, om man istället för att genomföra lean i hela organisationen istället hade startat med ett pilotbibliotek. Vidare borde ledarutbildningar samt att coacha ledare och chefer ha skett i ett mycket tidigare skede av organisationsförändringen. Samma informant berättar att det problematiska var att nå ut tillräckligt långt och skapa en ordentlig förankring bland enhetscheferna. Denna informant fortsätter med att berätta att man gjorde så gott man kunde med att få ut informationen, bland annat med hjälp av nyhetsbrev och även i slutet genom aulamöten där olika metoder diskuterades. Till aulamötena kunde vem som helst anmäla sig och delta vid intresse.

En tredje informant tycker att biblioteksverksamheten inledningsvis tog till sig leanfilosofin, men tror också att en förutsättning för att lean skall fungera i verksamheten är att den

anpassas till densamma, vilket Stockholms stadsbibliotek gjorde. En informant berättar att man bytte fokus efter ett tag från den ortodoxa filosofin för att anpassa lean till den egna biblioteksverksamheten.

En av de intervjuade poängterar vikten av att ledningen bär upp och står bakom en organisationsförändring. Känslan var mest att projektet arbetade med medarbetarna, då själva chefsgruppen skulle få sin utbildning i samband med en annan form av ledarskapsutbildning. Som informanten uttrycker:

Och det gjorde att vi [...] kände väl att det var ett litet glapp där, att ledningen var inte riktigt med på banan även om de fick vara med först, så att säga. Men sedan tappade de det lite under gång. Så att det blev, det haltade lite om jag säger så. Men, ja du förstår säkert, den här stora organisationen med all sin verksamhet, jag har all förståelse för att enhetschefer har många olika saker att fokusera kring så att det är inte helt enkelt.

De förväntade effekterna, enligt de intervjuade, för användarna under leanprojektet har visat sig genom processerna kring reservation, informationshantering, medieinköp, synpunktshantering och programverksamhet. Hanteringen har blivit snabbare, man har skapat rutiner och förtydligat samt satt upp lättöverskådliga anslagstavlor. Arbetet med programverksamheten resulterade i en större publikvänlighet då man arbetade mycket med profil, hur biblioteksverksamheten framstår samt hur man vänder sig till olika grupper. En informant menar att arbetet med att förbättra för användarna ibland stundtals även medfört förbättringar för personalen. En annan informant uttrycker sig positivt över reservationsprocessens effekter men tillägger också att själva förfarandet med att användaren hämtar sitt eget reserverade medieobjekt i lokalen är något som av de äldre användarna betraktas som nymodigheter och något negativt då det tar bort den personliga kontakten. Trots detta tror informanten att de flesta användare är nöjda med förbättringen av reservationsprocessen. Ytterligare en informant tycker sig se positiva effekter av synpunktshandlingen där användarna kan lämna in inköpsförslag, förbättringsförslag eller önskemål. Personalen har nu en utarbetad rutin för hur dessa ärenden skall hanteras samt återkopplas till användarna.

En informant resonerar kring inköpsprocessen (medieprocessen) där en mätning gjordes från böcker till att dessa nådde användarna, men då man senare gjorde en undersökning för att se om processen snabbat upp verksamheten hade förutsättningarna förändrats. Verksamheten kunde dock konstatera att processen snabbats upp och böckerna inte fastnade någonstans, vilket borde göra att användarna blev mer nöjda. Vidare nämner samma informant en process gällande omvärldorientering och ifrågasätter hur man skall kunna mäta nöjdheten där. Hen sammanfattar med att små förändringar och förskjutningar till det bättre blir mer användarvänligt, men att detta är mycket svårt att mäta.

För att sprida leanbudskapet till nyanställda samt som en påminnelse för ordinarie personal, har en handbok tagits fram som kortfattat sammanställer olika verktyg och metoder som kan användas inom biblioteksverksamheten.

Arbete med att standardisera är något som en informant upplever som positivt för verksamheten som då säkerställer att alla gör på samma sätt och att det blir rätt. Diskussioner kring hämmad kreativitet kom upp i det här sammanhanget, berättar samma informant, men det kan vara svårt att vara kreativ i en sådan process som att ställa på en bok. Denna informant ser då hellre att alla genomför denna process likadant för ett snabbt hanterande.

Vid något enstaka tillfälle tycker sig en informant hört negativa responser från användarna då personalbemanningen varit något mindre på grund av att leanmöten genomfördes. En annan informant berättar att användarna hade svårt att smälta att personalen arbetade "överallt" på olika bibliotek. Detta uppfattade användarna som väldigt rörigt och de sympatiserade med personalen och tyckte synd om dem som måste åka mellan olika ställen för att arbeta. Samma informant förtydligar att detta dock inte kunde förknippas enbart med lean, utan med själva organisationsförändringen.

Sett från ett personal- och utvecklingsperspektiv, menar en informant att organisationsförändringen genererade att personalen fick besöka andra bibliotek och träffas utanför de egna referensramarna. Detta skapade möjligheter till att utbyta tankar och erfarenheter som annars inte finns tid eller möjlighet att genomföra. Detta tycker denna informant är positivt.

På frågan om lean som managementmetod är något som de intervjuade anser fungerar i biblioteksverksamheten samt kanske kan fungera på andra bibliotek blir svaren något olika. En informant vet inte om lean fungerar:

Det kändes surt alltså när man skulle gå iväg på något ibland för man försatte kollegor i en ganska risig situation, ganska liksom pressat. Och det var ju inte alltid så populärt och det var liksom... Man blir ju väldigt tveksam själv också.

Hen tillägger att sådana här omfattande organisationsförändringar inte bör ske på det sätt som det genomförts vid Stockholms stadsbibliotek i det syftet att man försökt göra många saker på en gång. Man bör istället begränsa sig och fokusera på en sak i taget, det blir annars för svårt då man tar bort så många människor ur ordinarie verksamhet. Samma informant förtydligar:

Och sedan kan man hålla på och göra enstaka processer, men absolut inte i för stora... man ska inte ta, ta på sig för stora projekt. Det tror jag inte. Det blir liksom, det fallerar då. Det blir för mycket. Det går inte att mäta med i en sådan organisation som är så intensiv och så och där man ja, man befinner sig på servicegolvet hela tiden i princip.

En annan informant tror att lean kan fungera i andra biblioteksverksamheter under förutsättning att man börjar förändringen i liten skala, förankrar den och sedan sprider den vidare i organisationen. Ytterligare en informant poängterar att lean måste följas upp så att man inte tror att allt är genomfört och klart. Lean skall pågå ständigt och ifrågasättas. En informant tycker att andra verksamheter som provar på lean skall ge det tid att implementeras och säkerställa så att alla är delaktiga med vad som avses och vad som kommer att ske. Samma informant upplever att det fanns många frågetecken kring lean under projektets gång och att tid till förberedelser och diskussioner med förklaringar till lean är att rekommendera till andra verksamheter. Som det ser ut i organisationen idag vid Stockholms stadsbibliotek skulle denna informant, om hen fick frågan om verksamheten leanifierats, svara att den inte har det eftersom leanifieringen tog slut då projektet avslutades. Det finns dock en referensgrupp med metodstöd som är tänkt att hjälpa till och stötta, men informanten kan i dagsläget inte svara på om den gruppen existerar. En annan informant menar att metodstöden fått positiv respons men att det inte riktigt landat i organisationen ännu. Samma informant tror dock att metodstöden kan fungera bra ifall man påminner ut i organisationen om de verktyg och stöd som finns att tillgå vid en större process.

Att ifrågasätta det man gör och lyfta problem är något som en informant ställer sig positiv till och tycker är bra med lean. Däremot ser hen en risk med effektivisering och nämner NPM som medfört dålig effektiviseringshets då man gör förändringar för förändringars skull eller förbättringar som inte är förbättringar på riktigt. Denna informant anser att lean fungerar bättre då metoden får ta tid och det finns utrymme för misstag och lärdom av dessa. Eller som informanten uttrycker det:

För det som jag gillar med den här grundidén är att det inte är en, och det blir kanske oftast lite fel, men att grundidén är att det kommer så att säga underifrån, eller om det låter lite konstigt. Från medarbetarna eller användarna. Att man har någon idé att jamen det här kanske inte fungerar så bra, det här borde förändras. För det är... Jag tror det är de som vet vad som fungerar och inte fungerar riktigt.

5.2 Styrdokument

5.2.1 Bibliotek i rörelse. Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms stadsbibliotek 2011-2015

Stockholm stadsbiblioteks biblioteksplan utgör det av politiker beslutade ramverk för hur biblioteksverksamheten skall bedrivas samt vilka mål som är att beakta. Ramverket grundar sig i de riktlinjer som ingår i Unescos folkbiblioteksmanifest⁸⁹ samt i aktuell bibliotekslag.⁹⁰ Biblioteksplanen används som utgångspunkt för de nämnder i staden som sedan skall besluta kring biblioteksrelaterade frågor. Ett flertal framtidsvisioner och projekt i Stockholm, däribland visionen om ett Stockholm i världsklass, har fungerat som utgångspunkter i arbetet med biblioteksplanen.⁹¹

De riktlinjer som Stockholms stadsbibliotek skall arbeta efter utgörs av tre övergripande målformuleringar:

- biblioteken skall arbeta för ett innovativt och växande Stockholm⁹²
- biblioteken skall arbeta för att ge stockholmarna ett mångsidigt och upplevelserikt Stockholm⁹³
- biblioteken skall arbeta för att se till medborgarnas Stockholm⁹⁴

Att Stockholm växer och förändras samt att biblioteksverksamheterna måste följa med i denna förändring för att uppfylla de behov som medborgarna har och kommer att ha, utgör själva grundtanken i biblioteksplanen. Ledord, eller motto, för verksamhetens värdegrund är att Stockholms bibliotek skall vara angelägna, effektiva och tillgängliga. För att stärka verksamhetens kompetens, dess lärande och samarbete har Stockholms stadsbibliotek övergått till att arbeta processinriktat i sin organisation. Lean är den metod som används i verksamheten. Syftet med lean är att införa ett tänk i verksamheten som innebär ständiga

⁸⁹ Unescos folkbiblioteks- och skolbiblioteksmanifest, <http://www.biblioteksforeningen.org/wp-content/uploads/2012/05/Unesco.pdf> [2015-02-06]

⁹⁰ Biblioteksplanen i studien grundas på den bibliotekslag som gällde fram till 1 januari 2014.

⁹¹ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015*, s. 18. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

⁹² Ibid., s. 10.

⁹³ Ibid., s. 13.

⁹⁴ Ibid., s. 15.

förbättringar och ett gemensamt lärande för hur granskning av verksamheten skall gå till enligt lean. Med anledning av lean ökas läsfrämjandet och lärandet samt samarbete med andra parter.⁹⁵

Biblioteksverksamheten förväntas vara en del av samtiden och förändras i den takt som omvärlden gör det. Det innebär att användarnas beteenden och behov skall bemötas av biblioteken på ett professionellt, snabbt och serviceinriktat sätt med hjälp av moderna metoder. Teknologiskt sett innebär detta att nya krav ställs på biblioteken då användarna ställer högre krav på sökbarhet och själva är vana informationssökare. Den digitala tekniken integreras i biblioteksverksamheten vilket medför krav på kompetenser och vidareutveckling för de anställda, vilket även gäller för informationstekniken i biblioteken som finns i skolor och förskolor.⁹⁶

Stockholms stadsbibliotek skall i en framtida biblioteksstruktur arbeta för att både fysiska och digitala biblioteksrum är samtida, tillgängliga, välkomnande och synliga. Stockholmarna skall uppleva sig ha tillgång till biblioteket när som helst och var som helst, vilket motsvaras av biblioteket på internet. Biblioteken skall möta användarnas behov genom att flytta ut till användarna i form av biblioteksbussar eller annan uppsökande verksamhet, köpcentra eller festivaler. På så sätt upprätthåller biblioteksverksamheten kulturarvet och låter alla få en möjlighet att ta del av det.⁹⁷

Stockholmarna skall stå i fokus när det gäller kraven på biblioteken och vad de kan förvänta sig av verksamheten. Som ett led i detta skall biblioteken ta emot synpunkter och förslag på förbättringar som kan gagna verksamheten. Bibliotekens programverksamhet och övriga utbud skall påverka och engagera medborgarna, liksom samverka med biblioteken och att bidra till bibliotekens utbud.⁹⁸

De strategiska utvecklingsområdena blir därför bland annat att arbeta med hur användarnas behov skall tillgodoses, organisatoriskt applicera en inställning som främjar utveckling och förbättring av verksamheten (lean) och därmed kompetensutveckla personalen då behov uppstår, prioritera verksamheten utifrån användare med särskilda behov och agera proaktivt.⁹⁹

5.2.2 Verksamhetsplan för Stockholms stadsbibliotek 2015

Stockholms stadsbiblioteks främsta nämndmål är att ”Stockholmarna läser, lär och reflekterar i en sammanhållen stad”.¹⁰⁰ Verksamhetsplanen, som tagits fram av kulturnämnden, innehåller finansiering samt konkreta aktiviteter av det som Stockholms stadsbibliotek är satt att följa och utveckla.

Sammantaget för verksamhetsplanen är fokuseringen på kärnprocesserna Läsa, Lära, Låna och Möta. Biblioteken skall finnas där stockholmarna finns och tillgängligheten skall både vara fysisk och digital för användarna.¹⁰¹

⁹⁵ Ibid., s. 4.

⁹⁶ Ibid., s. 9.

⁹⁷ Ibid., s. 11.

⁹⁸ Ibid., s. 14.

⁹⁹ Ibid., s. 16f.

¹⁰⁰ Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek., s. 2.

<https://insynsverige.se/dokumentHandler.ashx?did=133118> [2015-04-02]

¹⁰¹ Ibid., s. 2.

Stockholms stadsbibliotek skall bli mer effektivt genom dialog med stockholmarna vilket skall visa vägen för bibliotekens utveckling. Arbetsättet att minska slöserier och förbättra verksamheten stöttar verksamhetsutvecklingen genom styrning, samordning och uppföljning för kärnprocesserna Läsa, Lära, Låna och Möta.¹⁰² Här utgör kunddialog, synpunktshantering, omvärldskartläggning och bemötandefrågor en viktig del.¹⁰³

5.3 Lean på Stockholms stadsbibliotek - slutrapport

5.3.1 Upptakt

Organisationsförändringen, även kallad leanprojektet, föranleddes av en tidigare organisationsförändring som genomfördes 2007 med anledning av att verksamheten önskade se till användarnas behov. Som en vidare utveckling avsåg verksamheten arbeta mer processorienterat för att erbjuda stockholmarna en bättre biblioteksverksamhet samt organisatoriskt utvecklas mot att driva verksamheten mer effektivt. I och med detta beslutades 2008 att lean skulle införas i form av ett projekt.

Under 2009 genomfördes ett pilotprojekt i syftet att öka kunskap, förståelse och kompetens för lean som metod. Tidigare hade medarbetare rekryterats i rollen som förändringsagenter, och dessa tillsammans med samtliga chefer deltog i utbildningar. Därutöver genomfördes en praktisk utbildning i processförbättringsarbete för förändringsagenter och enhetschefer på det vis att de ingick i projektgrupp eller styrgrupp i syftet att se över tre arbetsprocesser. Arbetsprocesserna utgjordes av programverksamhet, reservationshantering samt verksamhet för barn i skolan. Efter att pilotprojektet under våren 2010 utvärderats, övergick projektet till ett långsiktigt projekt med planerad projekttid åren 2010-2012.

Målet, att genom en organisationsförändring enligt lean skapa ännu bättre biblioteksverksamhet för stockholmarna, delades in i olika fokusområden som utgjordes av:

- ett bättre kundbemötande, tydligare erbjudanden från verksamheten samt en högre och jämnare kvalitet på det som Stockholms stadsbibliotek erbjuder
- en förändring av organisationskulturen genom att låta medarbetarna få mer plats genom att dela med sig av erfarenheter och kunskap, låta medarbetarna involveras och delta i verksamheten på ett annat sätt än tidigare och även ta ett större ansvar för helheten
- förbättring av arbetsmiljön och högre trivselfaktor; delaktighet i verksamheten för tydliggörande av lean i kontexten
- hushållning med resurser

Stockholms stadsbibliotek skulle enligt lean fokusera på kunden genom att vara tydliga och införa högre kvalitet i servicetjänsterna, fokusera på medarbetarna som skulle känna sig delaktiga i en helhet och därmed ta ansvar vilket skulle generera förbättringsförslag ”från golvet” samt fokusera på att lösa problem i verksamheten och ta bort sådant som är slöseri och inte skapar värde för vare sig kund eller medarbetare.

¹⁰² Ibid., s. 3.

¹⁰³ Ibid., s. 13f.

Under projektets gång skulle fortsatt stöd och utbildning ges till förändringsagenterna. Utöver utbildning skulle chefer få handledning i hur man arbetar processororienterat. En kartläggning över organisationens alla arbetsprocesser skulle fastställas av ledningsgruppen och ansvaret för att bevaka och utveckla arbetsprocesserna fördelas ut på medarbetarna. Beträffande undersökningar skulle en introduktion av ett digitalt enkätverktyg introduceras för både internt och externt ändamål. Rutiner skulle skapas för de årliga kundundersökningarna samt för hanteringen av klagomål och synpunkter från användarna. Gällande lean skulle organisationen skapa en struktur för introduktion och utbildning för nya medarbetare samt en struktur för den interna kommunikationen och informationen om lean i förbättringsarbetet. Ett tydligare underlag för uträkning av sparade resurser skulle också utarbetats.

Inledningsvis bestod projektet av fyra delprojekt som bedömdes vara av stor betydelse för projektresultatet: medarbetarnas utbildning, intern kommunikation, att utveckla en kunddialog samt processkartläggningar och förbättringsarbete.¹⁰⁴

Effekten av leanprojektet skulle mätas genom kundundersökningar där resultaten skulle generera bättre nöjdhet med bibliotekens tjänster, medarbetarenkäter i syftet att undersöka personalens upplevda delaktighet och tydlighet i uppdraget samt att genomförda processförbättringar vid en utvärdering skulle ha minskat ”ej värdeskapande resursanvändning” (slöseri) med i snitt 20 %. Detta skulle mätas i kostnad och/eller i arbetstid. Vidare kundundersökningar och medarbetarenkäter planerades sedan att genomföras efter att projektet avslutats.

De metoder och verktyg som använts i förbättringsprojekten och arbetet med arbetsprocesserna¹⁰⁵ är värdeflödeskartläggning, fiskbensdiagram (för problemlösning), simbana (processkartläggning där flera avdelningar är inblandade), 5 S, 5 varför, PDCA, A3 och förbättringstavlur.

5.3.2 Resultat

I och med en utvärdering av den tidigare organisationsförändringen, justerades Stockholms stadsbiblioteks organisation under 2011 då leanprojektet pågick. Justeringen innebar att processenheterna Läsa, Lära, Låna och Möta behölls på Stadsbiblioteket och Medborgarplatsen och de övriga biblioteksenheterna övergick till en mer geografisk enhetsindelning. Därmed förtydligades ansvaret för det lokala arbetet och arbetsgrupperna.

Den geografiska indelningen av biblioteksenheterna medförde negativa konsekvenser för lean då det gjorde lean-uppdraget otydligt. Under projekttiden pågick även andra projekt parallellt, både inom enheter och övergripande, vilket medförde att projektarbetet med lean försvårades. Personalen upplevde ett splittrat fokus. Vikariehanteringen fungerade inte tillfredsställande vilket medförde problem både för projektets genomförande samt för biblioteksenheterna som fick bedriva verksamhet med färre personalresurser.

Filosofin med lean – att förändra sättet att se på och leda verksamheter – frångicks under projektet eftersom mer fokus riktades mot leanverktyg och metoder, vilket anses varit avgörande för förståelse och förankring av lean i verksamheten. Stockholms stadsbiblioteks

¹⁰⁴ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport.* (2013), s. 4f.

¹⁰⁵ *Ibid.*, s. 20f.

lärdom blev att inte låsa in sig i ett särskilt metodfack, utan vid behov av en förändring hitta en metod som passar i det enskilda fallet för att kunna nå bästa resultat.¹⁰⁶

Effektmålet att genomföra kundundersökningar med början 2010 blev försenat och genomfördes under 2011. Resultatet av denna undersökning finns inte med i slutrapporten. Nästa effektmål utgjordes av att genomföra en medarbetarundersökning, vilket också gjorts 2011 och 2012. Karaktären i enkäterna förändrades mellan åren, varför jämförelser är svåra att göra. De tendenser som kan utläsas och som finns med i rapporten över leanprojektet, är en upplevd ökning av medarbetarnas delaktighet och tydlighet i uppdraget. Det sista effektmålet som gick ut på att mäta ej värdeskapande resursanvändning visade sig omöjligt att utföra eftersom endast tendenser kunde ses i verksamheten. Lärdomen blev att framöver ta fram mer exakta effektmål utifrån vad som är möjligt att mäta. Det skall dock nämnas att vissa projektkartläggningar medfört besparingar på lång sikt, exempelvis inköpsprocessen.

Ett konsultföretag anlätades i arbetet med att införa lean i verksamheten. Företaget genomförde 13 utbildningstillfällen för all personal under hösten 2010 genom en halv dags introduktion i lean samt en praktisk övning med leanspel. Den personal som inte hade möjlighet att delta fick utbildas i början av 2011.

Under våren 2012 gjordes en avstämning av hur långt projektet kommit då projektet deltog i samtliga biblioteksenheters arbetsplatsträffar. Under projektets gång erbjöds personalen att delta i aulaträffar för att gemensamt diskutera metoder och verktyg enligt lean. Under mottot ”Slutet är bara början” avslutades projektet till sist med en gemensam tillställning där en sammanfattning redovisades.¹⁰⁷

5.3.3 Slutsatser och reflektion

När effektmål skall utarbetas är det av stor betydelse att dessa inte är tolkningsbara utan så exakta som möjligt och kan mätas. Det är också viktigt att hela organisationen kommuniceras och är medvetna om de mål som ett projekt arbetar utifrån. En förändring bör efterföljas av en mätning som talar om ifall de planerade målen med förändringen gav den effekt som var målsatt. Större fokusering på resultatbaserad styrning kan medge ifall organisationen gör rätt saker eller inte.

Eftersom flera projekt av både stor och mindre karaktär pågick samtidigt, var det stundtals svårt att frigöra personal från ordinarie arbetsuppgifter. En lärdom av detta blev att inte driva flera projekt samtidigt samt se över resurser innan projekten startas.

Att ha tydliga roller, ansvarsområden och tidsplan blev tydligt i arbetet med förbättringar. Resurspersoner som är insatta i området är en förutsättning för att arbetsprocessen belyses från alla håll. Metodstöd ingår som en del i arbetet med förbättringar och hjälper till att leda arbetet framåt. I förbättringsarbetet visade sig PDCA utgöra ett hanterbart verktyg då det visuellt underlättade synligheten för all delaktiga. Även förbättringstavlor och att sortera och strukturera är åtgärder som förenklat och förbättrat verksamheten för Stockholms stadsbibliotek.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Ibid., s. 7f.

¹⁰⁷ Ibid., s. 8ff.

¹⁰⁸ Ibid., s. 34f.

5.3.4 Framåt

För fortsatt arbete med förbättringsåtgärder beslutade ledningsgruppen att internrekrytera metodstödjare i funktionen som stöd för medarbetare. Metodstödjare ersätts vid behov på sin ordinarie tjänst. Den personal som arbetar med olika uppdrag vilka genererar förbättringsåtgärder och kräver mer kompetens, kommer att utbildas vidare inom lean.¹⁰⁹

En rekommendation från Stockholms stadsbibliotek till andra organisationer som önskar införa lean i sina verksamheter, är att påbörja förändringen i liten skala för att på så vis skapa en samsyn inom organisationen. Inom biblioteksenheternas processförbättringar blev endast ett fåtal av samtlig personal inblandad, varför de övriga tappades bort.¹¹⁰

¹⁰⁹ Ibid., s. 33f.

¹¹⁰ Ibid., s. 36.

6. Analys och diskussion

I detta avsnitt presenteras utifrån uppsatsens två frågeställningar studiens analys av det empiriska materialet utifrån teoridelen samt litteraturgenomgången. Vidare förs en diskussion kring analysens resultat. Syftet med studien har varit att söka information om hur bibliotekspersonalen anser att införandet av lean påverkat verksamhetens fokusering på användarna. Jag har intresserat mig för bibliotekspersonalens uppfattningar om lean som managementmetod samt för bibliotekspersonalens uppfattningar kring den organisationsförändring som implementeringen av lean inneburit för SSB. Dessa uppfattningar är det huvudsakliga syftet att söka fakta kring för att på så vis öka kunskapen om ifall lean är en managementmetod som kan användas fördelaktigt i folkbiblioteksverksamheterna.

6.1 Frågeställning 1: På vilket sätt har införandet av lean i biblioteksverksamheten påverkat biblioteket och personalens fokusering på användarna och deras behov?

6.1.1 Orsaker till förändringen

SSB måste i likhet med andra folkbibliotek, anpassa sin verksamhet efter gällande bibliotekslag. Enlig Kann-Christensen är det NPM-reformen som ligger bakom uppkomsten av de styrdokument som folkbiblioteken reglerar sina verksamheter efter och hon menar att många folkbibliotek mött NPM-reformens krav på effektivisering och fokus på användarna genom att inspireras av olika metoder för att nå detta.¹¹¹ I SSB:s biblioteksplan benämns både Unescos folkbiblioteksmanifest samt aktuell bibliotekslag som det ramverk som utgör riktlinjerna för hur SSB skall bedriva sin verksamhet. Det nämns också att Stockholm bedriver projekt och har framtidsvisioner vilka också påverkar biblioteksplanens utformning.¹¹²

I biblioteksplanen poängteras tre övergripande mål som SSB skall arbeta efter och dessa kan alla ses som en produkt sprungen ur NPM-reformens krav om effektivisering och kundfokus: SSB skall anpassa sig efter ett växande Stockholm och skall enligt bibliotekslagen § 2 finnas tillgängligt för alla stockholmare samt inneha en kundfokusering för att uppfylla användarnas behov.¹¹³ Även verksamhetsplanen möter dessa krav genom att beskriva att satsningar skall ske för att effektivisera SSB och öka kundfokus.¹¹⁴ De flesta av informanterna och slutrapporten *Lean på Stockholms stadsbibliotek* nämner att anledningen till organisationsförändringen då lean implementerades, var att verksamheten skulle effektiviseras samt fokusera mer på användarna. I slutrapporten uppges målen med förändringen utgöras av effektivisering, ökat fokus på kunderna samt större delaktighet i verksamheten för bibliotekspersonalen vilket leder till bättre arbetsmiljö och högre trivsel.¹¹⁵

¹¹¹ Kann-Christensen, Nanna (2009). Institutionelle logikker i biblioteksvæsenet og dets omverden – NPM vs. Bibliotekarisk praksis, s. 17f.

¹¹² *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015*, s. 18. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

¹¹³ *Ibid.*, s. 10ff.

¹¹⁴ *Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek.*, s. 2f. <https://insynsverige.se/dokumentHandler.ashx?did=133118> [2015-04-02]

¹¹⁵ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport.* (2013), s. 4f.

För att försöka förstå SSB:s organisation har jag tagit utgångspunkt två definitioner av vad en organisation är. Jag förstår SSB:s organisation utifrån Hatchs definition av i femcirkelmodellen och dess struktur på så vis att SSB:s verktyg i biblioteksverksamheten samt bibliotekspersonalens kunskaper utgör den teknologiska strukturen, den fysiska strukturen utgörs av fysiska attribut såsom exempelvis biblioteksdiskar, den sociala strukturen innefattar inte bara relationen mellan avdelningarna inom varje enhet utan även relationen enheterna sinsemellan och SSB:s omgivning och avslutningsvis bibliotekspersonalen och SSB:s omgivning som påverkar organisationskulturen. Jacobsens och Thorsviks definition av organisationer ser jag som att SSB:s bibliotekspersonal interagerar och samverkar, dels i det dagliga arbetet men även inom utvecklings- och förändringsprojekt, för att nå de mål som verksamheten satt upp. Med system menas att SSB skapar relationer till omvärlden, i det här fallet inte bara användarna utan även de organisationer som finns i omgivningen, för att kunna verka som en legitim aktör som visar att omvärlden är betydelsefull för verksamhetens existens. Styrdokumenten visar vilka strategier SSB skall arbeta efter för att uppfylla verksamhetens mål.

Att SSB har valt att implementera själva managementmetoden lean i sin verksamhet kan betraktas ur olika aspekter. Enligt en av informanterna kom idén om lean från någon som läst om lean och sedan presenterat detta för ledningsgruppen som antog förslaget och gick vidare med det till Kulturförvaltningen där beslut togs om lean i SSB. Samma informant nämner sedan att Stockholms stad rekommenderade lean som arbetsmetod. Intressant i sammanhanget är att Kulturförvaltningen redan tidigare själva hade implementerat lean i sin verksamhet. Eftersom SSB tillhör Kulturförvaltningen kan det mycket väl vara så att SSB inspirerats, påverkats eller styrts av Kulturförvaltningen som beslutade om lean. Røvik belyser detta och menar att det inte är ovanligt att organisationer hämtar inspiration från de trender som figurerar och som utger sig för att kunna anpassas både till privata och offentliga organisationer.¹¹⁶ En annan informant menar att lean var en lämplig metod att använda för att komma tillrätta med de problem som uppstått tidigare i organisationen då en annan omorganisation skett och personalstyrkan minskats. Informanten menar att lean skulle vara en metod som skulle få organisationen att komma ”rätt” igen. Dessutom önskade SSB enligt informanter och vad som nämns i biblioteksplanen¹¹⁷ att arbeta mer processinriktat med huvuduppgiften Läsa, Lära, Låna och Möta, vilket också kan ha varit en avgörande faktor i valet av managementmetod.

Enligt Sörqvist tog intresset för lean fart under 2000-talet i och med att den offentliga sektorn sökte nya koncept att styra sina verksamheter efter.¹¹⁸ Det kan ses som att lean – som fokuserar på kunden genom olika sätt – utgör en managementmetod som passar in i NPM-reformens krav om effektivisering och kundfokus.¹¹⁹ SSB kan därför ses som att befinna sig ”rätt i tiden” i och med implementeringen av lean i verksamheten. Den senaste biblioteksstatistiken från Kungliga biblioteket visar på en förändring av användarnas beteenden vilket är något som folkbiblioteken måste bemöta.¹²⁰ Ett ökat fokus på användarna

¹¹⁶ Røvik, Kjell Arne (2013). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*, s. 183f.

¹¹⁷ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015*, s. 4. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

¹¹⁸ Sörqvist, Lars (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*, s. 31.

¹¹⁹ Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen F & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, s. 312f.

¹²⁰ *Kungliga biblioteket, Bibliotek 2013*. Stockholm: Kungliga biblioteket. <http://www.kb.se/bibliotek/Statistik-kvalitet/biblioteksstatistik/Bibliotek-2013/> [2015-03-14]

är något som både informanterna, styrdokumentet och slutrapporten tar upp. Enligt Kann-Christensen och Balling är det inte alltid användarnas behov som utgör bakgrunden till hur biblioteken väljer att agera. De menar att bibliotekarierna istället utgår från sig själva som referens avseende vad användarna vill ha.¹²¹ Detta bekräftas av en av informanterna som menar att ett användarperspektiv inte funnits i så stor omfattning då bibliotekspersonalen själva satt ihop samlingarna utifrån vad man ansett att användarna behövde.

6.1.2 Förändringsprocessen

Det kan konstateras att ständiga förändringar sker runt omkring oss hela tiden och att organisationer måste förändras för att följa med i samhällsutvecklingen och konkurrera på marknaden med sina varor och tjänster.¹²² Ibland blir det, även om organisationerna kämpar emot, nödvändigt att genomföra förändringar för att överleva.¹²³ Enligt Hansson har folkbiblioteken god erfarenhet av att anpassa sina verksamheter efter den tid de verkar i.¹²⁴ Både SSB:s biblioteksplan¹²⁵ samt verksamhetsplan¹²⁶ nämner att SSB skall förändras för att utvecklas: i biblioteksplanen nämns lean som det processinriktade arbetssättet som skall möjliggöra detta och i verksamhetsplanen benämns arbetssättet som att man skall minska slöserier och förbättra verksamheten för att effektivisera arbetet med kärnprocesserna Läsa, Lära, Låna och Möta. Verksamhetsplanen nämner inte förändringen vid namnet lean som det görs i biblioteksplanen. I slutrapporten uppges att organisationsförändringen med att implementera lean genomfördes som ett vidare led för att se till användarnas behov och använda lean för att arbetat mer processororienterat i sitt utvecklingsarbete.¹²⁷ Detta kan ses som att det rimmar väl med att SSB har ett önskemål om att följa med i utvecklingen och hitta nya vägar för att fortsätta sitt arbete som inte bara kulturbärare men även informationspridare till användarna samt locka till sig nya användare. På så vis kan SSB att överleva på marknaden och svara mot aktuell bibliotekslags krav.

Jacobsen menar att det krävs stabilitet i en organisation för att en förändring skall kunna konstateras eftersom han definierar en förändring som ett tillstånd som kan mätas mellan två olika tidpunkter. På så vis skall organisationens tillstånd kunna beskrivas före och efter förändringen.¹²⁸ I slutrapporten nämns att organisationsförändringen då lean implementerades föranleddes av en tidigare organisationsförändring 2007.¹²⁹ En informant menar att det processinriktade arbetet påbörjats redan då och annan informant berättar att den organisationsförändringen var svår att genomföra då många tjänster sparats in och organisationen slimmats. Utifrån informanternas utsagor kan jag inte se det som att SSB:s organisation hunnit stabiliseras innan implementeringen av lean infördes eftersom personalstyrkan minskats vilket borde ha påverkat organisationen i någon form. Huruvida

¹²¹ Balling, Gitte & Kann-Christensen, Nanne (2010). *Using the User: Notions on Literature Promotion in Danish Public Libraries*, s. 13. http://pure.iva.dk/files/30885470/Using_the_User_final.pdf [2015-03-26]

¹²² Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*, s. 9f.

¹²³ Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2012). *Organisation och organisering*, s. 18.

¹²⁴ Hansson, Joacim (2012). *Folkets bibliotek? texter i urval 1994-2012*, s. 21f.

¹²⁵ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015*, s. 4. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

¹²⁶ *Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek*, s. 3. <https://insynsverige.se/dokumentHandler.ashx?did=133118> [2015-04-02]

¹²⁷ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 4.

¹²⁸ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 21ff.

¹²⁹ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 4.

SSB:s organisations stabiliserats eller inte efter förändringen kan kanske förklaras genom en av informanternas utsagor då hen menar att lean i verksamheten tog slut i och med att projektet var klart. Samma informant ser det inte som att lean borde upphört, utan att lean skall leva vidare i organisationen och ständigt pågå och ifrågasättas. Men så uppfattar inte informanten att det blivit efter att projektet avslutats. En annan informant är inne på samma spår gällande metodstöden som hen menar inte har förankrats ordentligt i organisationen men att detta kan ske om organisationen påminns om lean. Jag ser det som att den tröghet som Zetterlund beskriver finns i politiska institutioner som förändras, kan vara en faktor som spelar in här eftersom att förändringen inte verkar ha förankrats i hela organisationen och dess nivåer.

Jacobsen benämner fyra aspekter som är viktiga att ta hänsyn till i förändringsprocessen: tid, uppslutning och motstånd samt motivation.

Gällande *tidsaspekten* menar han att en organisations formella och informella faktorer tar olika tid att förändra och att de formella faktorerna snabbare kan förändras än de informella.¹³⁰ Enligt Liker är lean en metod som förändrar inte bara de formella faktorerna utan även de informella, vilket kan ta lång tid och också kan ses som en av orsakerna till att organisationer inte lyckas med att implementera lean eftersom man vill att det skall gå snabbt för att resultaten skall synas så snart som möjligt. Liker menar också att det mest fördelaktiga sättet att införa lean på i en organisation är att starta enstaka projekt.¹³¹ Informanterna är av lite olika uppfattningar när det gäller projekttiden då lean implementerades och huruvida om tre år var tillräckligt länge för att hinna förankra lean i organisationen. I slutrapporten rekommenderar SSB andra organisationer som avser införa lean i sina verksamheter att påbörja förändringen i liten skala.¹³² Detta följer Likers rekommendationer för en lyckad implementering av lean med enstaka projekt.

Ännu en tidsaspekt att ta hänsyn till är när i tiden som förändringen genomfördes. En informant menar att lean kunde uppfattas som någon negativt eftersom förändringen då lean implementerades kom så snart efter en tidigare omorganisation. En annan informant delar denna uppfattning då hen menar att organisationen kände sig utmattad och att de tidigare indragningarna av tjänster gjorde att anställda inte mådde bra. Till detta kommer också att man upplevde organisationen som väldigt stor och omfattande, något som många inte var nöjda med.

Ytterligare en tidsaspekt i sammanhanget att tänka på är att det kan vara problematiskt att försöka driva igenom en sådan stor förändring som implementeringen av lean inneburit för SSB och samtidigt låta andra projekt pågå parallellt. Jacobsen menar att detta kan riskera att ta bort fokus från förändringsprojektet och att personalen kan uppleva stress.¹³³ Den övervägande delen av informanterna upplevde det som att det inte fanns tillräckligt med tid för att arbeta med en förändring på det sätt som man hade önskat. Man upplevde svårigheter med att få till möten och workshop-dagar, problem som uppstod i vardagsarbetet medförde stress då det samtidigt skulle avsättas tid till förändringsarbetet och man uppfattar det som att många i personalen kände sig stressade över alla förändringar som pågick. En informant menar att förändringsarbetet påverkade användarnas situation negativt eftersom det blev stökigt och användarna inte kunde få hjälp lika snabbt som innan förändringen. En annan

¹³⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 132f.

¹³¹ Liker, Jeffrey K. (2009). *The Toyota Way: Lean i världsklass*, s. 28f.

¹³² *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 36.

¹³³ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 140f.

informant lyfter också problemet med att hitta tid för att låta flera personer träffas från olika bibliotek, vilket i det närmaste sågs som en omöjlighet. Att ledningen inte förutsett vad förändringsarbetet skulle generera i form av avsatt tid, menar en informant, var också ett inledande problem. Detta problem löstes sedan med hjälp av vikarier. De problem som informanterna nämnt ovan är samma problem som också tas upp i slutrapporten.¹³⁴

De andra och tredje aspekterna att ta hänsyn till i förändringsprocessen är enligt Jacobsen personalens *motstånd* och *uppslutning*.¹³⁵ Hur en förändring upplevs av den anställde är individuellt och kan ha olika orsaker.¹³⁶ Utifrån informanternas utsagor där man som helhet upplever lean som något positivt, ser jag det som att informanterna känt entusiasm inför förändringen vilket medfört en affektiv uppslutning. Många av informanterna nämner fördelar som de anser att lean genererat inte bara för verksamheten utan för egen del gällande arbetsprocesser och delaktighet i verksamheten. Dock menar en informant att förändringsarbete kan vara svårt för den som känner rädsla inför förändringar eller redan innan förändringen upplever sig ha tidspress. Att informanterna känner sig odelat positiva till lean kan bero på att de alla på ett eller annat sätt var inblandade i förändringsarbetet vilket förde dem närmare lean och projektet i sig. Slutrapporten nämner också att flertalet anställda tappades bort initialt i processen vilket kan ha lett till att uppslutningen blev normativ eller till och med nödvändig hos somliga av personalen.¹³⁷

Gällande motståndet bland informanterna kan en viss tendens ses mot passivt motstånd då några av informanterna nämner att förändringen kom för snabbt in på en tidigare organisationsförändring vilket medförde att man ifrågasatte förändringen. Motståndet verkar sedan ha övergått till uppslutning då informanterna börjat arbeta mer aktivt med förändringsarbetet. En informant menar att det inledningsvis var svårt att få grepp om processarbetet eftersom hen hade mycket att hålla på med samtidigt och därmed svårigheter med att hålla isär processerna.

Konsultföretaget som fick uppdraget att implementera lean i SSB kan också ha påverkat personalens motstånd eftersom en informant berättar om den upplevda kontrasten mellan lyxigt konsultföretag med påkostade ytor kontra tjänster som dragits in hos SSB och svårigheter att få verksamheten att gå ihop. En annan informant menar också att konsultföretaget inte kändes bra inledningsvis eftersom det verkade som att konsulterna inte verkade ha arbetat enligt lean själva. Då en ny person inträdde som konsult förändrades detta dock till det bättre. Både Jacobsen¹³⁸ och Innovationsrådets rapport¹³⁹ belyser det faktum att vid översättningsprocessen då lean implementeras är det viktigt att processen drivs av någon kunnig person med tillräcklig kompetens. Detta är av stor vikt då lean kan skapa förvirring då definitionen av begreppet kan variera stort.¹⁴⁰

Att informanterna upplevs som överlag positiva och uppslutande till både lean och organisationsförändringen kan också ha att göra med att man upplevde förbättringsarbetet med metoder och verktyg på ett fördelaktigt sätt. En informant uttrycker det som att lean är en skön filosofi då det är tillåtet att göra fel och uppmanar till att prova nya sätt. Beträffande

¹³⁴ Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport. (2013), s. 7f.

¹³⁵ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 142f.

¹³⁶ Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*, s. 9ff.

¹³⁷ Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport. (2013), s. 36.

¹³⁸ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 20f.

¹³⁹ *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter* (2012), s. 103.

¹⁴⁰ Modig, Niklas & Åhlström, Pär (2013). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*, s. 89-95.

användarna och kundfokus är de flesta informanter överens om att lean ökat fokuseringen på användarna eftersom verksamheten blivit mer tydlig och förbättrat kvaliteten till användarna. Några av informanterna påpekar dock att användarna alltid finns som fokus i verksamheten och att detta är ett naturligt inslag i verksamheten. Men man menar också att lean kan ha inneburit en ökad fokusering på användare med särskilda behov.

Den sista aspekten som Jacobsen menar är grundläggande för allt förändringsarbete är *motivation* och att motivationen ökar om förändringen upplevs av de anställda som spännande och självutvecklande.¹⁴¹ Informanterna nämner flera aspekter som jag ser det som kan ha påverkat deras motivation och även övriga personalens. En informant nämner att det inledningsvis endast var projektledarna, processägarna samt förändringsagenterna som deltog i implementeringen och att övrig personal som inte var inblandade i projektet inte heller hade så mycket att göra med lean under själva projektet och kanske inte heller har det än idag. Att stå utanför en implementering på det sättet känns kanske inte motivationshöjande eller självutvecklande. Informanten uppger också att hen inte tror att själva grundtanken med lean nådde hela vägen fram, vilket kan ses som naturlig påföljd då alla inte ”får vara med”.

Vidare menar två av informanterna att man borde genomfört förändringen i ett pilotbibliotek istället för i hela SSB:s organisation, vilket skulle inneburit en begränsning och möjlighet till större fokus på en sak i taget. I sådana fall hade de anställdas delaktighet ökat. Att börja i liten skala är också något som Liker förespråkar.¹⁴² En informant menar att man borde coachat ledningen i ett tidigare skede av förändringen. En annan informant menar att det fanns ett glapp mellan ledningen och resten av organisationen och att detta kan ha berott på ett splittrat fokus. Gällande förbättringsarbetet uppger en informant att användarna upplevde det som rörigt med att bibliotekspersonalen geografiskt rörde sig mellan biblioteken.

Vad som kan ses som positivt, menar en informant, är att just rörligheten mellan biblioteken medgav att bibliotekspersonalen fick möjlighet till att besöka varandra. Det uppfattas också som positivt att det fanns en leangrupp bland vissa förvaltningar i Stockholm som stöttade varandra i förändringsarbetet. En annan informant nämner SSB:s val att under förändringsarbetet frångå den ortodoxa filosofin och anpassa lean efter den egna verksamheten som något positivt, vilket även slutrapporten tar upp.¹⁴³ Här blir det intressant att jämföra med Likers resonemang om att för att nå framgång med att implementera lean bör organisationen ta till sig alla de verktyg och metoder som lean erbjuder och inte försöka plocka ut de som man tror kommer att fungera. Samtidigt är en av slutsatserna i Innovationsrådets rapport om hur lean förstås och definieras i 16 offentliga verksamheter att organisationer bör anpassa metoder och verktyg till den egna verksamheten.¹⁴⁴ Här konstateras alltså motsägelser gällande hur man skall gå tillväga för att nå framgång med en implementering av lean.

Processarbetet skulle ge vissa effekter för användarna och detta är alla informanter överens om har skett då hanteringen blivit snabbare, nya rutiner och standarder skapats samt högre kvalitet. En positiv effekt är också att processarbetet förbättrats även för personalen som fått nya verktyg och metoder att använda sig av. En informant berättar om en mätning som gjordes kring inköpsprocessen för att se om hanteringen snabbats upp men att denna sedan

¹⁴¹ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 199.

¹⁴² Liker, Jeffrey K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass*, s. 28f.

¹⁴³ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 8.

¹⁴⁴ *Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter* (2012), s. 9.

inte gav något resultat då verksamhetens förutsättningar hade hunnit förändrats. Att kunna se mätbara resultat av förändringsarbetet kunde ha setts som en motivationshöjande faktor.

De positiva effekter som Sörqvist menar att lean genererar i offentliga organisationer (som inte är vinstdrivande organisationer) i form av ökad trivsel, engagemang och motivation är faktorer som inte uttalats ordagrant av informanterna.¹⁴⁵ Däremot nämner de i positiv anda sitt engagemang med implementeringen vilket jag ser som en motivationshöjande faktor.

Kritik mot lean har växt fram under senare år. Att ständigt förbättra verksamheten kan generera konflikter och stress bland de anställda.¹⁴⁶ Under förändringsarbetet konstaterar flertalet av informanterna att de upplevt stress och att det inte alltid kändes bra att behöva lämna sina kollegor i den dagliga verksamheten för att gå iväg och ägna sig åt förändringsarbetet. Detta kan förstås ha varit en faktor som skapade konflikter. Kritik har också riktats mot lean för att metoden inte skall kunna förutse det oförutsedda i form av att användare/kunder behöver en vara/tjänst.¹⁴⁷ Gemensamt för informanter, styrdokument och slutrapport är fokuseringen på användarna och för att möta denna kritik kan inköpsprocessens förändring och förbättring ses som ett moment som minimerat risken för att en vara/tjänst inte finns tillgänglig då den efterfrågas. Det finns också andra processer som bemöter användarna på ett förändrat sätt efter implementeringen av lean som exempelvis programverksamheten. Sex arbetsmiljöforskare undersökte brittiska samhällstjänsters arbeten då lean implementerats och konstaterade att mycket tid gick åt till uppföljning och statistik. Personalen kände sig också förvirrad över hur arbetet skulle prioriteras vilket medförde negativa effekter på produktiviteten och kvaliteten.¹⁴⁸ Jag kan inte se några tendenser som tyder på att själva implementeringen av lean skulle orsakat någon form av förvirring bland informanterna, däremot medförde det faktum att flera projekt bedrevs parallellt samtidigt som leanprojektet en förvirring för några av informanterna. Några av informanterna nämner att förändringsarbetet stundtals påverkade användarna negativt eftersom de inte fick hjälp lika snabbt som innan förändringen genomfördes.

För att introducera nyanställda och, som jag ser det, höja deras motivation i verksamhetsarbetet har en handbok om lean skapats. För både nyanställda och befintlig personal har metodstöd tillämpats som en hjälp på vägen i leanarbetet, men en informant är osäker på om detta landat i organisationen och en annan vet inte ens ifall metodstödet existerar i organisationen vid intervjutillfället. Ett metodstöd kan ses som en motivationshöjande faktor eftersom stöttning till personalen med verktyg och metoder från lean genererar att lean lever vidare även efter förändringen.

I Anderssons och Nilssons kandidatuppsats undersöktes en annan stor organisationsförändring i och med att forskningsbibliotekssverige övergick till ett nytt klassifikationssystem. Studien visar att organisationsförändringen inte upplevdes så övergripande som man inledningsvis trott, vilket man kom fram till berodde på att övergången endast medförde en finjustering av den del som berörde katalogiseringsarbetet. Bibliotekspersonalen upplevde förändringen som

¹⁴⁵ Sörqvist, Lars (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*, s. 13.

¹⁴⁶ Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen F & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, s. 308.

¹⁴⁷ Hines, Peter, Holweg, Matthias & Rich, Nick (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking, s. 998. <http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/full/10.1108/01443570410558049> [2015-01-15]

¹⁴⁸ Carter, Bob., Danford, Andy., Howcroft, Debra., Richardson, Helen., Smith, Andrew. & Taylor, Phil (2011). Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC. *Public Money & Management*, 31:2, ss. 115-122. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2011.560708> [2014-09-07]

positiv och som ett naturligt steg, vilket kan förklaras med att bibliotekspersonalen såg sig som delaktiga i beslutsprocessen inför det slutgiltiga beslutet om att övergå till ett nytt klassifikationssystem.¹⁴⁹ I jämförelse med kandidatuppsatsen kan implementeringen av lean i SSB ses som av en mer övergripande karaktär eftersom många nivåer i organisationen påverkades och inte bara en del. Informanterna i studien säger sig ha upplevt förändringen som något positivt, men detta kan ha berott på att de arbetade på ett eller annat sätt med implementeringen och därför utgjorde den del av personalen som fick lämna sin ordinarie tjänst under en tid för att arbeta med förändringsarbetet. På så vis kan det ses som att informanterna känt sig delaktiga i arbetet med lean.

6.1.3 Organisationsutvecklingsprocessen

Jacobsens och Thorsviks kombinerade modell för organisationsutvecklingsprocessen utgörs av en kombination av Lewins upptningsfas, förändringsfas och nedfrysningsfas samt av Lyngdals faser bestående av kartläggningar/diagnoser, analys/mål, problemlösning, verkställande och utvärdering.¹⁵⁰

Förändringen vid SSB då lean implementerades föranleddes av en tidigare organisationsförändring där processarbetet, enligt en informant, redan påbörjats. Gällande upptningsfasen nämns ingenting i det empiriska materialet om att SSB informerade de anställda om att en förändring var på gång eller vad som förväntades. Flertalet av informanterna hade aldrig tidigare hört talas om lean och visste inte vad det innebar. Några av informanterna nämner att kundundersökningar brukade genomföras av ett företag, men inte regelbundet. I slutrapporten, styrdokumenterna och informanternas utsagor nämns att SSB skall fokusera på användarna och att lean är en metod som skall möjliggöra detta, vilket kan betraktas som en diagnos för vilka mål som måste genomföras för att verksamheten skall följa med i utvecklingen och motsvara omgivningens förväntningar. Lean kan därför ses som lösningen på problemet.

SSB valde sedan att under 2009 genomföra ett pilotprojekt för att öka personalens kunskap, förståelse och kompetens för lean som metod. Anställda rekryterades som förändringsagenter och deltog tillsammans med alla chefer i utbildningar. Pilotprojektet kan ses som en inledande del i det stora förändringsarbetet. Efter att pilotprojektet utvärderats under 2010 övergick projektet i sin huvudsakliga projektform med planerad tid 2010-2012.¹⁵¹ Resultatet från pilotprojektets utvärdering finns inte upptaget i slutrapporten. Det hade varit intressant att få ta del av pilotprojektets utvärdering för att få en förståelse för det förändringsarbete som var på gång i SSB.

Själva förändringsfasen med dess verkställande av implementeringen av lean löpte under tre år. SSB anlät ett konsultföretag som hjälp med implementeringen av lean och påbörjade sedan arbetet med de fyra delprojekt som bedömdes som mest betydelsefulla: medarbetarnas utbildning, intern kommunikation, utveckling av kunddialog samt processkartläggningar och förbättringsarbete.¹⁵² Informanterna har i sina utsagor delade uppfattningar om konsultföretagets introduktioner samt kunskap och kompetens. Några av informanterna

¹⁴⁹ Andersson, Veronica & Nilsson, Veronika (2013). *Övergången från SAB till Dewey i forskningsbiblioteksverige: En organisationsförändring ur de anställdas perspektiv*, s. 28f.

¹⁵⁰ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 440f.

¹⁵¹ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 4.

¹⁵² *Ibid.*, s. 4f.

nämner också svårigheter med att förankra lean internt och nå ut med informationen till kollegor samt bristen på tid till att ägna sig åt förbättringsarbete. Utveckling av kunddialogen har enligt informanterna skett via exempelvis synpunktshantering där användarna kan komma med synpunkter och förbättringsförslag till SSB. Informanterna upplever att processkartläggningarna medfört snabbare och tydligare hantering av exempelvis inköpsprocessen, reservationsprocessen och programverksamheten. Förbättringsarbetet med hjälp av verktyg och metoder inom leankonceptet har också, enligt en informant, genererat fördelar för de anställda som känner sig mer delaktiga i verksamhetsarbetet. En intressant faktor i förändringsfasen är att utvärderingen av den tidigare organisationsförändringen blev klar och att SSB valde att justera organisationen 2011 – mitt under pågående leanprojekt.

När projektet avslutades 2012 skedde detta med en gemensam tillställning och under mottot ”Slutet är bara början”. Därmed inträdde organisationen i nedfrysningsfasen vilket innebar att den skulle stabilisera sig liksom den var innan förändringen skedde. I detta skede är det enligt organisationsutvecklingsmodellen aktuellt att utvärdera förändringen för att kunna stabilisera åtgärder som haft positiv effekt och samtidigt omvärdera de åtgärder som inte haft det.¹⁵³ Effekterna med leanprojektet skulle mätas både genom kundundersökningar och interna medarbetarenkäter. Samtidigt skulle en mätbar besparingsåtgärd också genomföras.¹⁵⁴ Kundundersökningen som skulle genomförts 2010 blev försenad och genomfördes 2011. Denna finns inte presenterad i slutrapporten. Medarbetarundersökningen genomfördes 2011 och 2012 men kunde inte jämföras då dess karaktär förändrats under åren. Det mätbara effektmålet i form av besparingsåtgärder visade sig vara omöjligt att undersöka och genomföra. En av informanterna uppfattar det också som att någon större övergripande undersökning som visar vilka effekter lean har i verksamheten inte genomförts. Slutrapporten tar upp att en förändring bör efterföljas av en mätning eller utvärdering för att den uppnådda effekten skall kunna fastställas.¹⁵⁵ Själva förändringsprojektet är avslutat men avsikten är att lean skall leva vidare i verksamheten, vilket somliga av informanterna känner sig bekanta med och andra inte.

6.2 Frågeställning 2: Vilka uppfattningar har bibliotekspersonalen om leankonceptets verktyg som biblioteken valt att använda sig av och de resultat som verktygen genererat?

I slutrapporten presenteras vilka metoder och verktyg som använts under implementeringen av lean i SSB. Alla informanter säger sig uppleva dessa verktyg och metoder som positiva i biblioteksverksamheten. En informant menar att bemötandet, att vara serviceinriktad och få arbetsmoment som fungerar är resultat av verktygen. Två av informanterna upplevde att somliga av verktygen var komplicerade att använda medan andra var enklare och tydligare.

En informant ser förbättringstavlorna som bra verktyg och uttrycker det som en slags snabb-lean som är effektiv. Samma informant konstaterar också att användningen av förbättringstavlorna inte fått den effekt som var tänkt då dessa inte längre används på grund av tidsbrist. Arbets sättet har runnit ut i sanden.

¹⁵³ Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*, s. 440f.

¹⁵⁴ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 4f.

¹⁵⁵ *Ibid.*, s. 34f.

Steiber menar att standardiseringar hämmar utvecklingen inom organisationer som försöker vara innovativa.¹⁵⁶ Att standardisera arbetet ses av en informant som fördelaktigt eftersom hanteringen då sker snabbt och blir korrekt utförd. Att kreativiteten skulle hämmas av standardiseringen ser inte informanten som något problem, något som annars framförts som kritik mot lean.¹⁵⁷

De verktyg och metoder som användes i arbetet med processförbättringar uppfattas av informanterna som positiva eftersom de hjälpte till att få bort slöserier och onödiga arbetsmoment som tog tid. Som ett led i processarbetet infördes mer självbetjäning och förenkling av arbetet. Sålunda borde mer tid funnits till annat verksamhetsarbete och användarna. Arbetet med processförbättringarna genererade att man uppmärksammade fler processer som kollegor önskade skulle ingå i projektet då man märkte av positiva effekter av förbättringsarbetet. En informant avviker dock i dessa åsikter och uppger att hen upplevde det som svårt att få grepp om vad processarbetet innebar. Hen upplevde att många projekt drevs samtidigt och att det var svårt att hålla isär projekten. En annan anledning till att informanten upplevde processarbetet svårt kan också vara att olika chefer skapade kommunikationsproblem vilket gick ut över förändringsarbetet.

Man kan se det som att metoderna och verktygen hjälpt bibliotekspersonalen att förenkla och tydliggöra verksamhetsarbetet och på så vis frigöra tid för andra sysslor och fokuseringar. Informanterna uppger att processer som reservation, informationshantering, medieinköp, synpunkthantering och programverksamhet förbättrats genom att metoder och verktyg genererat positiva effekter för användarna då budskap tydliggjorts mer än tidigare, hanteringen går snabbare och kvaliteten samt bemötandet ökat. En informant uppger dock att reservationsprocessen inte uppskattats av alla användare som hellre har en personlig kontakt vid lånedisken än hämtar sitt reserverade material anonymt på en hylla i lokalen.

Flera av informanterna uppger att de i sitt nuvarande arbete använder sig av vissa av metoderna och verktygen, exempelvis 5 S. En metod som också används mycket frekvent enligt några av informanterna är PDCA då man vill undersöka om en ny idé fungerar i verksamheten.

Även biblioteksplanen och verksamhetsplanen tar upp effekterna som leankonceptets verktyg och metoder genererar i SSB. Dessa utgörs av synpunkthanteringen där användarna kan föreslå förbättringar¹⁵⁸ samt kunddialog, omvärldskartläggning och bemötande.¹⁵⁹ I slutrapporten nämns PDCA, förbättringstavlur samt att sortera och strukturera som åtgärder om förbättrat och förenklat verksamheten för SSB.¹⁶⁰

6.3 Reflektioner över analys och diskussion

För att besvara den första frågeställningen i studien om på vilket sätt införandet av lean i biblioteksverksamheten påverkat biblioteket och personalens fokusering på användare och

¹⁵⁶ Lean ute – Google inne (2013). *Ny teknik*, 10 maj.

http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/internet/article3691286.ece [2014-09-01]

¹⁵⁷ Lean kan bli en arbetsmiljöfälla (2012). *VD-tidningen*, 2 november. <http://vdtidningen.se/lean-kan-bli-en-arbetsmiljofalla/> [2014-09-07]

¹⁵⁸ *Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015*, s. 14. <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

¹⁵⁹ *Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek*. Stockholms stadsbibliotek/Stockholms stad, s. 13f.

¹⁶⁰ *Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport*. (2013), s. 34f.

deras behov har jag ansett att en grundläggande förståelse för SSB:s organisation samt bakomliggande faktorer till förändringen varit av betydelse. NPM-reformens eventuella påverkan genom bibliotekslag och styrdokumentet kan anses ha påverkat valet av lean, men även andra faktorer kan ses som att de haft betydelse för varför just lean valdes som managementmetod.

Med hjälp av Jacobsens teori om förändringsprocessen har informanternas utsagor analyserats för att försöka besvara den första och andra frågeställningen. Teorin har genom metoden kvalitativ innehållsanalys hjälpt mig att kunna se kopplingar mellan förändringens olika innehållande delar och dess påverkan på SSB samt bibliotekspersonalens fokusering på användarna och deras behov. Den kombinerade modellen av en organisationsutvecklingsprocess som Jacobsen och Thorsvik presenterar, har använts för att analysera hur införandet av lean påverkat biblioteket. Jacobsen har skrivit om perspektivet planerad förändring som en av drivkrafterna bakom en förändring.¹⁶¹ Jag förstår det som att detta perspektiv kan kopplas till organisationsutvecklingsprocessen eftersom en planerad förändring beskrivs med samma förlopp och innehåll som organisationsutvecklingsprocessen. Jag ser det därför som att SSB genomfört en planerad förändring då lean implementerades i verksamheten.

För att kunna besvara den andra frågeställningen har informanternas utsagor utgjort det huvudsakliga underlaget. Här var det svårare att genom kvalitativ innehållsanalys som metod koda materialet för att hitta bakomliggande teman eller kategorier. Möjligen skulle frågorna i intervjuguiden kunnat ändras eller utvidgats ytterligare för att belysa vilka uppfattningar bibliotekspersonalen har om leankonceptets verktyg som använts under implementeringen av lean samt vilka resultat dessa verktyg genererat.

Antalet informanter har varit sex. Om mer tid funnits hade jag sett fördelar med att intervjua ytterligare några personer till för att ännu mer kunna utläsa och tyda tendenser åt olika håll. Jag skulle då gärna velat intervjua bibliotekspersonal som inte var med i förändringsarbetet på det sätt som studiens informanter varit. Det hade varit intressant att se vilka resultat som kommit fram då.

¹⁶¹ Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s. 36f.

7. Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att söka information om hur bibliotekspersonalen anser att införandet av lean påverkat verksamhetens fokusering på användarna. Bibliotekspersonalens uppfattningar om lean som managementmetod samt bibliotekspersonalens uppfattningar kring den organisationsförändring som implementeringen av lean inneburit för Stockholms stadsbibliotek har varit det huvudsakliga syftet att söka fakta kring för att på så vis öka kunskapen om ifall lean är en managementmetod som kan användas fördelaktigt i folkbiblioteksverksamheten. För att kunna besvara frågeställningarna och uppfylla studiens syfte har jag intervjuat sex biblioteksanställda vid SSB samt tagit del av relevanta styrdokument och slutrapporten från projektet då lean implementerades i SSB. Det teoretiska ramverket har bestått av olika begrepp som kan relateras till förändringar inom organisationer ur ett socialpsykologiskt perspektiv. En kombinerad modell över en organisationsutvecklingsprocess har använts för att tydliggöra och förstå den förändringsprocess som SSB genomfört.

Studiens första frågeställning behandlar på vilket sätt införandet av lean i biblioteksverksamheten har påverkat biblioteket och personalens fokusering på användarna och deras behov. Jag kan här konstatera att förändringsarbetet överlag upplevts som positivt av bibliotekspersonalen, men att en faktor som troligtvis har betydelse är att de personer som deltagit i denna studie på ett eller annat sätt varit delaktiga i implementeringen av lean vilket kan härledas till en affektiv uppslutning. Således kan jag inte uttala mig om den övergripande uppfattningen som resten av bibliotekspersonalen har gällande införandet av lean i SSB. Jag kan dock konstatera att de personer som medverkat i denna studie känt sig motiverade till att SSB genomförde förändringen. Bibliotekspersonalens och verksamhetens fokusering på användarna ses som en naturlig del i det vardagliga arbetet på SSB. Under själva införandet av lean kan jag konstatera att fokuseringen på användarna stundtals fått stå tillbaka med anledning av att bibliotekspersonalen varit tvungen att prioritera förändringsarbetet och att ersättandet med vikarier inte alltid fungerat smidigt. Bibliotekspersonalen medger också att förändringen upplevts som stressig, inte bara med tanke på den tid som förändringen krävt, utan även för att andra projekt bedrivits parallellt som implementeringen av lean. Jag kan också se att det finns tendenser som visar att fokuseringen på användarna ökat efter att förändringen avslutats. Detta medges bland annat av de processförbättringar som skett för att snabba upp hanteringen och kunna ge användarna bättre service med ökad kvalitet och tydlighet.

Studiens andra frågeställning behandlar vilka uppfattningar bibliotekspersonalen har om leankonceptets verktyg som biblioteken valt att använda sig av och de resultat som verktygen genererar. Även om bibliotekspersonalen uppfattar vissa metoder och verktyg som komplicerade eller svåra att applicera i förändringsarbetet, är uppfattningarna överlag positiva till de verktyg som SSB valt att använda. SSB valde under förändringen när lean implementerades att frångå den ursprungliga filosofin om lean när det gäller sättet att se på och leda verksamheter, för att istället fokusera på några utvalda verktyg och metoder som ansågs passa verksamheten bättre. Jag kan därför inte dra några slutsatser om vilka resultat de verktyg som togs bort hade kunnat generera för verksamheten och om de borttagna verktygen kanske hade varit mer fördelaktiga att använda sig av. De verktyg som SSB valde att behålla i förändringsarbetet har överlag fungerat tillfredsställande. Mina resultat och analysen visar att verktygen hjälpt bibliotekspersonalen till ett mer förenklat och tydligare verksamhetsarbete och att vissa verktyg och metoder favoriserats och därmed används i verksamhetsarbetet idag då det är aktuellt att förändra, förbättra eller prova nya idéer.

7.1 Avslutande reflektion

Projektet då lean implementerades i SSB har avslutats sedan några år tillbaka. Projektet föranleddes av en tidigare organisationsförändring. I enlighet med den filosofi som lean bygger på bör en implementering av lean i en organisation tillåtas ta tid eftersom hela organisationen kommer att påverkas. Flertalet av informanterna anser att tre år var för kort tid för att hinna implementera lean. Utifrån Jacobsens och Thorsviks kombinerade modell över en organisationsutvecklingsprocess kan jag dra slutsatsen att det är omöjligt att avgöra ifall SSB:s organisation hunnit stabilisera sig mellan den tidigare organisationsförändringen och implementeringen av lean och att det är lika omöjligt att avgöra ifall organisationen stabiliserade sig efter att leanprojektet avslutats. Därmed går det inte att avgöra ifall förändringen gått igenom med full effekt. Enligt några av informanterna skall lean inte bedrivas som ett projekt utan som någonting som skall finnas ständigt närvarande i organisationen. Jag kan konstatera att informanterna i studien till övervägande del anser att lean används i SSB:s verksamhet, men det går inte att dra några slutsatser om ifall resten av bibliotekspersonalen ställer sig bakom den uppfattningen.

Utifrån denna studies resultat och analys kan jag konstatera att lean kan fungera i folkbiblioteksverksamheten, men att en implementering av lean bör genomföras i mindre skala för att sedan utökas och spridas inom organisationens alla delar. Det skall också betonas att implementeringen måste få ta tid och planeras in i minsta detalj för att möjliggöra en framgång. I enlighet med perspektivet av en planerad förändring är det av stor vikt att ledningen står bakom implementeringen av lean och att information regelbundet kommuniceras ut i organisationen. Att utveckla en dialog med användarna för att bemöta deras behov är något som jag anser som en självklarhet för att kunna fastställa mål och strategier för hur målen skall uppfyllas.

Lean är en trendig managementmetod som kan användas för att effektivisera folkbiblioteken och möta användarnas behov, men jag kan konstatera att nya trender och metoder kommer att uppträda i framtiden. Min slutsats är att folkbiblioteken bör arbeta efter den metod som anses bäst anpassad till aktuell verksamhet oavsett om metoden benämns som lean eller något annat.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Lean i folkbiblioteksverksamheter i vårt land är i dag inte så vanligt förekommande och det finns inte så mycket forskning kring hur lean verkligen fungerar i organisationer efter att metoden implementerats.¹⁶² Av de folkbibliotek som implementerat metoden skulle det vara intressant att undersöka de olika resultaten i deras verksamheter. Utifrån denna studies slutsatser om förändringsarbetet och hur bibliotekspersonalen uppfattat detta skulle det vara intressant att undersöka hur andra folkbibliotek genomfört sina implementeringar och bibliotekspersonalen uppfattningar kring det. Vidare skulle det vara intressant att undersöka vilka verktyg som använts, vilket resultat det genererat samt hur bibliotekspersonalen uppfattar själva leankonceptet.

Användarna och deras behov är en annan aspekt som också skulle vara intressant att studera eftersom lean utgör sig för att vara en metod som fokuserar på kunderna. Kanske finns det metoder hos lean som kan möta användarnas behov som förändrats i och med den digitala

¹⁶² Brännmark, Mikael (2012). *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*, s. 8-13. <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:kth-90838> [2015-03-24]

världens inträde men även också möta användarnas informationsbeteende på ett annat sätt. Att genomföra internationella jämförelser med exempelvis USA skulle kunna öka kunskapen om hur lean kan fungera i folkbiblioteksverksamheten.

8. Sammanfattning

Ämnet för den här uppsatsen är lean i folkbiblioteket. Folkbiblioteken måste förändras och utvecklas i enlighet med omvärlden och den kontext de verkar inom. Aktuell bibliotekslag och kommunalt beslutade styrdokument utgör folkbibliotekens strategier vilka folkbiblioteksverksamheterna har att förhålla sig till och anpassa sina verksamheter efter. För att bemöta dessa förväntningar och krav har Stockholms stadsbibliotek valt att genomföra en omfattande organisationsförändring som inneburit att verksamheten implementerat managementmetoden lean. Lean är en metod med stort kundfokus vilket går i linje med SSB:s målsättning om att lägga fokus på användarna och deras behov.

Syftet med uppsatsen är att söka information om hur bibliotekspersonalen anser att införandet av lean påverkat verksamhetens fokusering på användarna. Jag intresserar mig för bibliotekspersonalens uppfattningar om lean som managementmetod samt för bibliotekspersonalens uppfattningar kring den organisationsförändring som implementeringen av lean inneburit för Stockholms stadsbibliotek. Dessa uppfattningar är det huvudsakliga syftet att söka fakta kring för att på så vis öka kunskapen om ifall lean är en managementmetod som kan användas fördelaktigt i folkbiblioteksverksamheterna.

Följande frågeställningar formulerats för att uppnå studiens syfte:

1. På vilket sätt har införandet av lean i biblioteksverksamheten påverkat bibliotekens och personalens fokusering på användarna och deras behov?
2. Vilka uppfattningar har bibliotekspersonalen om leankonceptets verktyg som biblioteken valt att använda sig av och de resultat som verktygen genererat?

Det empiriska materialet i litteraturgenomgången syftar till att skapa en förståelse för begreppet organisation, lean som managementmetod samt vad New Public Management är och vilken påverkan NPM-reformen anses ha på folkbiblioteksverksamheterna. Empirin utgörs också av intervjuer med bibliotekspersonal vid SSB, relevanta styrdokument för SSB:s verksamhet samt slutrapporten från implementeringen av lean som bedrevs i projektform. Den metodologiska ansatsen är kvalitativ då studien syftar till att söka information kring bibliotekspersonalens uppfattningar i form av tankar och åsikter. Det teoretiska ramverket utgörs av förändringar ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Från denna teori hämtas planerad förändring som drivkraft, förändringsprocessens aspekter med fokus på tid, uppslutning och motstånd, motivation samt en kombinerad modell för en organisationsutvecklingsprocess skapad av Jacobsen och Thorsvik utifrån socialpsykologen Kurt Lewins organisationsförändringsteori och statsvetaren Lars Eriks Lyngdals teori om utvecklingsprocesser.

Studien har genomförts under januari 2015 och sex informanter intervjuats vid SSB. Resultatredovisningen består av tre delar: en presentation av intervjuerna, en presentation av för studien relevanta styrdokument samt en presentation av slutrapporten från projektet då lean implementerades i SSB.

Analysresultatet visar att införandet av hur lean, enligt bibliotekspersonalens uppfattningar, påverkat verksamhetens fokusering på användarna kan ses på olika sätt. Under själva förändringsprocessen flyttades bibliotekspersonalens fokus stundtals från användarna beroende på det förändringsarbete som man deltog i vilket genererade att användarna inte fick

den service de var vana vid. Efter att förändringsarbetet avslutats och projektet upphört upplever informanterna att det redan befintliga fokuset på användarna och deras behov ökat. Ett ökat användarfokus medges då förändringsarbetet när lean implementerades resulterat i ett antal processförbättringar. Vad gäller leankonceptets verktyg och de resultat som dessa genererat i verksamheten konstateras att informanterna är nöjda med effekterna av dessa och att informanterna uppfattar det som att verktygen genererat en positiv påverkan för användarnas del. Informanterna uppfattar vissa verktyg och metoder som så pass effektiva att de används i deras dagliga arbete i nuläget.

Huruvida implementeringen av lean anses genomförts i SSB och slagit igenom med full effekt är inget som kan konstateras i studien. Studiens resultat och analys påvisar att lean kan användas fördelaktigt i folkbiblioteksverksamheten men att det finns grundläggande faktorer att ta hänsyn till i och med en implementering av lean i organisationen. Lean ses dock inte som den enda managementmetod som kan appliceras i folkbiblioteksverksamheten utan slutsatsen dras om att folkbiblioteken bör arbeta efter den metod som fungerar bäst i verksamheten.

8. Källor och litteratur

Opublicerade källor

Materialet finns i författarens ägo.

Intervjuer genomförda med 6 biblioteksanställda, vid Stockholms stadsbibliotek, i januari 2015. (inspelning samt transkribering)

Lean på Stockholms stadsbibliotek: slutrapport. (2013). Stockholm: Kulturförvaltningen/Stockholms stadsbibliotek

Palm, Britta. *Lilla LEAN-handboken*. Intern instruktionsbok för nyanställda.

Publicerade källor

Almqvist, Roland (2006). *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB.

Andersson, Veronica & Nilsson, Veronika (2013). *Övergången från SAB till Dewey i forskningsbibliotekssverige: En organisationsförändring ur de anställdas perspektiv*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap. (Kandidatuppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap/Bibliotekshögskolan, 2013:45).

Angelöw, Bosse (1991). *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur AB.

Balling, Gitte & Kann-Christensen, Nanne (2010). *Using the User: Notions on Literature Promotion in Danish Public Libraries*. European Public Libraries Today and in a Historical Context, Oslo December 9, 2010. Hämtad från http://pure.iva.dk/files/30885470/Using_the_User_final.pdf [2015-03-26]

Bibliotek i rörelse: Biblioteksplan 3.0 – en strategisk plan för Stockholms bibliotek 2011-2015 (Maj 2011). Stockholms stadsbibliotek & Stockholms Kulturförvaltning. Hämtad från <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/v%C3%A5r-verksamhet/biblioteksplaner> [2014-05-15]

Bibliotekslag 2013:801 (2013). Stockholm: Svensk Författningssamling. Hämtad från http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Svenskforfattningssamling/sfs_sfs-2013-801/ [2014-01-23]

Bicheno, John., Holweg, Matthias., Anhede, Pia. & Hillberg, Joakim (2013). *Verktygslåda för Lean: Filosofi, transformation, metoder och verktyg*. 5. uppl. Göteborg: Revere

Bryman, Alan (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

- Brännmark, Mikael (2012). *Lean i kommun och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Stockholm: Innovationsrådet. Hämtad från <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:kth-90838> [2015-03-24]
- Carter, Bob., Danford, Andy., Howcroft, Debra., Richardson, Helen., Smith, Andrew. & Taylor, Phil (2011). Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC. *Public Money & Management*, 31:2, ss. 115-122. Hämtad från <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2011.560708> [2014-09-07]
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. & Røvik, Kjell Arne (2010). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2012). *Organisation och organisering*. 3. uppl., Malmö: Liber AB.
- Gruening, Gernod (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, vol. 4, s. 1-25. Hämtad från http://www.ipmn.net/index.php/component/docman/doc_download/52-origin-and-theoretical-basis-of-new-public-management [2015-03-31].
- Hansson, Joacim (2012). *Folkets bibliotek? texter i urval 1994-2012*. Lund: BTJ Förlag.
- Hatch, Mary Jo (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hines, Peter, Holweg, Matthias & Rich, Nick (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24, no. 10, s. 994-1011. Hämtad från <http://www.emeraldinsight.com.lib.costello.pub.hb.se/doi/full/10.1108/01443570410558049> [2015-01-15]
- Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*. Vol. 15, no. 9, s. 1277-1288. Hämtad från <http://qhr.sagepub.com.lib.costello.pub.hb.se/content/15/9/1277> [2015-05-08].
- Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Kann-Christensen, Nanna (2009). Institutionelle logikker i biblioteksvæsenet og dets omverden – NPM vs. Bibliotekarisk praksis. *Dansk Biblioteksforskning*, årg. 5, nr. 1, s. 17-28. *Kungliga biblioteket, Bibliotek 2013*. Stockholm: Kungliga biblioteket. Hämtad från <http://www.kb.se/bibliotek/Statistik-kvalitet/biblioteksstatistik/Bibliotek-2013/> [2015-03-14]
- Lean kan bli en arbetsmiljöfälla (2012). *VD-tidningen*, 2 november. Hämtad från <http://vdtidningen.se/lean-kan-bli-en-arbetsmiljofalla/> [2014-09-07]

Lean och systemsyn i stat och kommun – förutsättningar, hinder och möjligheter (2012). Stockholm: Fritzes. (Sekretariatsrapport Innovationsrådet).

Lean ute – Google inne (2013). *Ny teknik*, 10 maj. Hämtad från http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/internet/article3691286.ece [2014-09-01]

Liker, Jeffrey K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass*. Malmö: Liber AB.

Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen F & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 6. uppl., Stockholm: Liber AB.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär (2013). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research

Ny styrning bortom New Public Management. Finansdepartementet, Regeringskansliet, 23 oktober 2014. (pressmeddelande). Hämtad från <http://www.regeringen.se/sb/d/19333/a/248803> [2015-03-31]

Olika syn på saken: folkbiblioteket bland användare, icke-användare och personal. (2011). Stockholm: Svensk biblioteksforening. Hämtad från <http://www.biblioteksforeningen.org/material/olika-syn-pa-saken/#more-1629> [2015-02-01].

Organisation. Stockholms stadsbiblioteks webbplats. Hämtad från <https://biblioteket.stockholm.se/info/om-oss/organisation#main-content> [2015-04-02]

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed., London: Sage Publications.

Repstad, Pål (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 4. uppl., Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (2013). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber AB.

Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000). *Från Taylor till Toyota*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Sörqvist, Lars (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden*. Lund: Studentlitteratur AB.

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Unescos folkbiblioteks- och skolbiblioteksmanifest. Svenska Unescorådets stiftelse, 1/2006. Hämtad från <http://www.biblioteksforeningen.org/wp-content/uploads/2012/05/Unesco.pdf> [2015-02-06]

Verksamhetsplan 2015 för Stockholms stadsbibliotek. Stockholms stadsbibliotek/Stockholms stad. Hämtad från <https://insynsverige.se/dokumentHandler.ashx?did=133118> [2015-04-02]

Zetterlund, Angela (2004). *Att utvärdera i praktiken: En retrospektiv fallstudie av tre program för lokal folkbiblioteksutveckling*. (Skrifter från Valfrid, nr 27). Diss. Högskolan i Borås och Göteborgs universitet. Borås: Valfrid.

9. Bilagor

Bilaga 1

Hej!

Mitt namn är Pernilla Moëll och jag studerar vid Bibliotekshögskolan i Borås. Jag skriver en magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap där jag undersöker åsikter och uppfattningar om hur **lean** påverkat arbetet gentemot användarna vid två stadsbibliotek i landet. Detta oberoende på om man arbetar enligt lean i dagsläget eller inte.

Uppsatsen är en fallstudie ur ett **användarperspektiv**, varför fokus är just användarna och biblioteksarbetet kring dessa.

Jag skulle vilja genomföra ett antal **telefonintervjuer**:

- Inledningsvis en intervju med **ansvarig eller annan lämplig för stadsbiblioteket**. Jag söker svar på varför biblioteket valt att arbeta enligt lean samt åsikter och uppfattningar kring biblioteksarbetet gentemot användarna i och med lean (t ex förändringar som skett, om man vet hur användarna idag upplever sitt bibliotek jämfört med tiden innan lean). Finns dokumentation tar jag gärna del av den.
- Möjlighet till att intervju **fyra bibliotekarier (anonymt)** för att undersöka deras åsikter och uppfattningar kring hur lean påverkat deras arbete gentemot användarna.
- Utifall att någon finns kvar i verksamheten som **arbetat med/ansvarat för införandet av lean**, skulle jag gärna vilja intervju denna person för att få mer information om arbetet med användarna samt möjlighet att få ta del av övrig dokumentation som kan vara betydelsefull för uppsatsen

Beräknad intervjutid är ca 30 minuter. Telefonintervjuerna kommer att spelas in, transkriberas och sedan sker radering av ljudfilerna.

Jag garanterar anonymitet för de fyra bibliotekarier som jag önskar intervju. Dock kan jag inte garantera anonymitet för de två stadsbiblioteken i sig eftersom de är de enda i landet som valt att försöka arbeta enligt lean och därför utgör min målgrupp.

Beträffande ansvarig eller annan lämplig för stadsbiblioteket, söker jag svar på om det går bra att delta i undersökningen utan att vara anonym.

Om ni skulle vilja hjälpa mig genom att ställa upp på detta är jag oändligt tacksam!

Vänligen

Pernilla Moëll

Bilaga 2

Frågeställningar:

- 1. På vilket sätt har införandet av lean i biblioteksverksamheten påverkat bibliotekets och personalens fokusering på användarna och deras behov?*
- 2. Vilka verktyg inom leankonceptet har biblioteken valt att använda sig av och vilket/vilka resultat har detta genererat för användarna?*

Intervjuguide

Ingångsfrågor:

1. Av vilken/vilka anledningar valde biblioteket att införa lean i verksamheten? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?
2. Vilka tidsramar har man arbetat efter i arbete med leanifiering? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?
3. På vilket/vilka sätt undersökte biblioteket användarbehovet innan leanifieringen? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?

Leanarbetet:

1. På vilket/vilka sätt introducerades lean i verksamheten? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?
2. Hur har biblioteket arbetat med befintliga och nya arbetsprocesser (sådana som skapats i och med leanifieringen)? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?
3. Vilket/vilka verktyg inom leankonceptet har biblioteket valt att använda sig av? Personlig reflektion och åsikt kring detta?
4. Vilken/vilka förväntade resultat på användarna skapades under leanifieringen? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?

Resultat idag:

1. På vilket/vilka sätt tycker du att införandet av lean i verksamheten har påverkat bibliotekets fokusering på användarna och deras behov?
2. På vilket/vilka sätt tycker du att införandet av lean i verksamheten har påverkat personalens fokusering på användarna och deras behov?
3. Finns det någon/något sätt där verksamheten märker att användarna noterat en förändring i bibliotekets sätt att arbeta i och med leanifieringen? Personliga reflektioner och åsikter kring detta?
4. Ur ett användarperspektiv – vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att arbeta enligt leankonceptet i biblioteksverksamheten?
5. Ur ett verksamhetsperspektiv – vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att arbeta enligt leankonceptet i biblioteksverksamheten?
6. Anser du att leankonceptet, så som biblioteket har valt att arbeta efter det, är något som fungerar i din verksamhet? På andra bibliotek?

Övrigt:

1. Några övriga tankar kring lean och biblioteksanvändarna som du vill ta upp och diskutera kring?