

EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

MAGISTERUPPSATS ARBETSVETENSKAP

VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD

LEAN INOM OFFENTLIG FÖRVALTNING
EN STUDIE AV LEAN-IMPLEMENTERING INOM EN
ARBETSLIVSFÖRVALTNING

Anel Aljicevic

Ermal Gashi



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Titel:	Lean inom offentlig förvaltning – En studie av Lean- implementering inom en arbetslivsförvaltning
Titel på engelska:	Lean in public administration – a study of Lean-implementation in a working life department
Författare:	Anel Aljicevic & Ermal Gashi
Huvudområde:	Arbetsvetenskap
Nivå och poäng:	Magisternivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Magisterprogram med inriktning arbetsvetenskap (SAMAR)
Handledare:	Goran Puaca
Examinator:	Erik Ljungar

Sammanfattning

Bakgrund: Lean som arbetskoncept är väl definierat. Vanligtvis initieras Lean på ledningsnivån och som sedan rör sig nedåt i den hierarkiska ordningen inom en organisation där samtliga medarbetare involveras. På så vis är målsättningen att bidra till en organisationskultur som har positiv inverkan på organisationens utveckling och produktivitet. Vi vill med denna studie närmare undersöka de praktiska erfarenheterna från en svensk arbetslivsförvaltning i deras arbete med implementering av Lean och dess effekter.

Syfte: Ambitionen med denna studie är att undersöka upplevelser av fördelar och utmaningar av Lean hos chefer och medarbetare. Detta genom att undersöka implementering av Lean i en kommunal arbetslivsförvaltning och dess verksamheter.

Metod: Studien bygger på kvalitativa intervjuer med åtta personer som har haft ansvar för implementering av Lean i en arbetslivsförvaltning. Materialet analyseras med i förväg valda teoretiska utgångspunkter såsom Nyinstitutionell teori och Skandinavisk institutionell teori.

Slutsatser: Implementeringen av Lean upplevs som positivt av respondenterna inom kommunkoncernen utifrån att de söker efter ständiga förbättringar och att det ses som viktigt att testa effektiviseringsmodeller. Implementering av Lean medförde ett annat förhållningssätt gentemot medborgarna som respondenterna möter i sitt arbete. Det är i högre utsträckning medborgaren som är i fokus nu. Medarbetarna upplever att de beaktar medborgarna mer nu än tidigare, då verksamheten präglades av ett myndighetstänk och tidskrävande administrativa processer. Vi har kommit till slutsatsen att Lean ibland används av fel anledning. Medarbetarna upplever inte att Lean ska användas för medarbetarens och medborgarens bästa. Studiens slutsats är att metoden inte bör användas som en effektivisering för att minska kostnader och personal.

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter som vi intervjuat och som har gjort denna undersökning möjlig att utföra. Ett stort tack till vår handledare Goran Puaca på Högskolan Borås som kommit med tips och värdefulla synpunkter som har hjälpt oss att föra detta examensarbete framåt. Vi vill även tacka de personer som hjälpt oss att komma i kontakt med respondenter som vi ansåg vara bäst lämpade för studien.

Till sist vill vi tacka varandra och respektive familj för ett gott stöd och mycket bra samarbete som gav oss arbetsflit. Ett mycket nära samarbete och diskussioner om hur vi ska undersöka frågan vi är intresserade av har lett till beslut som vi båda är tillfreds med. Detta samarbete har genomsyrat hela vårt arbete och vi har båda deltagit i alla delar där vi har stöttat varandra och försökt få ut det bästa ur båda parter.

Anel Aljicevic

&

Ermal Gashi

Växjö, juni 2023

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	7
1.1.	BAKGRUND	8
1.2.	Lean.....	8
1.2.1.	Leans framväxt	9
1.2.2.	Ledarskap och Lean som arbetskoncept	10
1.2.3.	Ledarskap och förändring	11
1.3.	New Public Management	12
2.	Syfte och frågeställning.....	13
2.1.	Syfte	13
2.2.	Frågeställning	13
3.	Tidigare forskning	14
3.1.	Lean inom offentlig sektor	14
3.2.	New Public Management	17
4.	Teoretiska utgångspunkter.....	20
4.1.	Nyinstitutionell teori.....	20
4.2.	Skandinavisk institutionell teori.....	24
5.	Metod.....	26
5.1.	Kvalitativa studier	26
5.2.	Grounded Thory.....	26
5.3.	Datainsamling.....	28
5.4.	Etiska ställningstaganden	29
5.5.	Validitet och reliabilitet.....	30
5.6.	Avgränsning och urval	31
5.7.	Uppdelning av ansvarsområden	31
6.	Resultat	33
6.1.	Bakgrund till Kommunkoncernens Leanarbete.....	33
6.1.1.	Presentation av Arbetslivsförvaltningen	33
6.1.2.	Presentation av respondenter	33
6.2.	Implementering	35
6.3.	Användning	39
6.4.	Effekter.....	43
7.	Analys och diskussion	48
8.	Slutsatser och egna reflektioner.....	54

9.	Framtida forskning	56
10.	Käll- och litteraturförteckning	57
11.	Annex	61
11.1.1.	Intervjuguide Öppningsfrågor	61

1. INLEDNING

Vi läste i ett reportage från Sveriges Radio (2014) om hur Lean skulle införas som ett arbetskoncept i en svensk kommuns samtliga förvaltningar. Det rapporterades redan då om framgångsrika resultat och effekter av det nya arbetskonceptet såsom kortare ledtider och resurseffektivisering. Men hur ser det ut några år senare? Hur har den fortsatta resan sett ut och vilka är effekterna idag?

Under samma år skrev Dan Eliasson (2014), dåvarande Generaldirektör på Försäkringskassan, en uppmärksamrad artikel som beskrev Lean som en ny trend som är här för att stanna inom offentlig förvaltning. Konceptet Lean skulle reformera den offentliga sektorn i Sverige med syfte att skapa effektivitet för landets medborgare. Artikeln beskrev samma syfte och målsättningar som den berörda kommunens intentioner och organisationsstrategi.

Idag talas och skrivs det fortfarande frekvent om nödvändighet av föränderliga organisationer för effektivare bemötande av ständigt förändrade krav från omvärlden. Detta är inte heller något undantag för den offentliga sektorn. Vår uppfattning som medborgare i den berörda kommunen är att kommunkoncernen tydligt marknadsför organisationsutveckling som en del av deras organisationsstrategi. Med tillägget att begreppsdefinitioner varierar i benämning av uttalad strategi. Detta väckte vårt intresse att närmare titta på vad denna uttalade strategi grundar sig i, vilket i sin tur förde oss tillbaka till 2014 då ledningen för kommunkoncernen presenterade Lean som en del av deras framtida arbetskoncept. Vad vi ganska snabbt uppmärksammade var att det dock inte finns mycket information om hur det har sett ut under resans gång, eller hur kommunkoncernens arbete med detta utvecklats fram till idag. Därav vill vi med denna studie titta närmare på implementeringen av Lean och vilka upplevelser medarbetarna i Arbetslivsförvaltningen har med sig. Med studiens omfattning i åtanke har vi valt att begränsa oss till kommunkoncernens Arbetslivsförvaltning.

1.1. BAKGRUND

Att konceptet Lean blivit populärt i Sverige kan förklaras genom den rationaliseringsdebatt som fortgått sedan 1960-talet där flödeseffektivitet kontra resurseffektivitet varit centrala frågor (Björkman & Lundqvist 2013, s.18). När Japans ekonomi gick på högvarv under 1960- och 70-talen och omvärlden fick se deras höga teknologiska och kvalitetsmässiga nivå spreds idéer kring deras företagskultur. Det stora intresset var främst för Toyotas produktionssystem, Toyota Production System. Uttryck som Just-in-time produktion, Kanban och Kaizen introducerades (Sederblad 2013, s.11). De första japanska influenserna handlade om koncernbildande och uppbyggnaden av arbetsorganisationen samt företagsledningens struktur. Den hierarkiska strukturen i organisationerna var ett stort forskningsområde under 1970-talet. Samtidigt blev japansk produktion alltmer känd för god kvalitet och det blev nu intressant att titta på deras arbete med kvalitetssäkring och organisationsutveckling (Sederblad 2013, s.49). Lean som arbetskoncept är väl definierat, ledningsnivån initierar processen som sedan rör sig nedåt i en organisation där samtliga medarbetare involveras. På så sätt ska en organisationskultur uppstå som i sin tur har positiv inverkan på organisationens utveckling och produktivitet.

Oavsett vilka typer av yrkesroller vi har under vårt arbetsliv så stöter majoriteten på ledarskap i olika former och i olika organisationer. En intressant fråga som Wolven (2000, s205 & 353) lyfter fram är om det finns organisationsmiljöer och ledarskap som stimulerar till utveckling, nytänkande och problemlösande.

Vi har under en lång period haft ett intresse för Lean och vill med denna studie närmare undersöka praktiska erfarenheter av Lean genom kvalitativa intervjuer och fallstudie. Vi ser det som ett bra tillfälle att erhålla kunskap som kommer att gynna oss i vår yrkesroll samt framtida forskning.

1.2. Lean

Konceptet Lean kan delas in i två kategorier, ”hård” och ”mjuk” Lean. Hård Lean beskriver flödet inom en verksamhet genom att bedöma handlingsförmågan, besparingar, och minskat resursslöseri utifrån uppföljningar av verksamhetens resultat (Sederblad, 2013, s.12).

Mjuk Lean lägger fokus på kommunikation mellan ledning och personal, och då specifikt på att följa metoder och principer som anges av organisationen genom grundläggande värderingar i konceptet. Fokus på kommunikation och organisationskultur har en effekt att bidra till ett mer aktivt medverkande från både personal och ledning i organisationer. Detta ses som viktigt för att upprätthålla och utveckla konceptet och görs genom användning av ”mjuka” metoder såsom, samtal mellan ledningen och personalen (Sederblad, 2013, s.13).

Mjuk Lean anses vara mer anpassad och mottaglig av personalen då de i större omfattning ges möjligheten att vara delaktiga, som i sin tur skapar en kultur av individens engagemang i arbetet. Å andra sidan betraktas den hårda formen ha en tydligare struktur för kontroll som demonstreras genom mätinstrument, men som kan ha en effekt av motivationsminskning bland personal att vilja delta i arbetsplatsens utvecklingsarbete (Sederblad, 2013, s.12).

1.2.1. Leans framväxt

Ur ett historiskt perspektiv delas Lean upp i Lean 1 och Lean 2 utifrån de två modevågorna de kom med till Sverige. Den första vågen brukar präglas av Lean produktion, framtaget ur den japanska bilindustrin och dess extrema frammarsch på konkurrensmarknaden (Björkman & Lundqvist 2013, s.19). En amerikansk vidareutveckling av det japanska bilindustrikonceptet mynnade ut i Lean produktion som handlar om rationalisering i organisationen. Samtliga delar i organisationen ses som kapital och allt som inte används på bästa och mest effektiva sätt ses som resursspill. Lean produktion tillämpades oftast i massproduktion-industrier vilket medförde standardiserade och detaljstyrda arbetsuppgifter eller moment i produktionskedjan (Abrahamsson 2009, s.48). Grundtanken är att samtliga involverade medarbetare ständigt ska observeras och eliminera spill. Konceptet identifierar följande sju olika typer av spill: överproduktion, väntan, onödiga transporter, onödiga bearbetningssteg, lagring, onödiga rörelser i produktions- och leveransflöde samt kassering och reparation (Abrahamsson 2009, s.49). Under senare tid har även ett åttonde spill tillkommit, detta är outnyttjad kompetens och kreativitet hos anställda i en organisation (Abrahamsson 2009, s.73). En bärande idé i Lean produktion är att anställda görs mer ansvariga för produktionsflöden, och erhåller större medvetenhet och engagemang för effektivisering och rationalisering för produktionskedjan. Detta ger den anställde möjlighet att påverka produktionsflödet samtidigt som organisationsledningen kontrollerar produktflödet genom tidsmässig och standardiserad styrning (Abrahamsson 2009, s.95). Den andra vågen av Lean präglades av en expansion av

detta koncept. Det sågs inte längre som ett produktionssystem utan mer som ett tankesätt som var tillämpligt i fler områden och organisationer än endast bil- och masstillverkningsindustrin. Denna gemensamma filosofi betonades oftast genom begreppet Lean Thinking men har senare mer gått mot endast Lean som är det mest förekommande begreppet idag (Björkman & Lundqvist 2013, s.23–24).

De fem främsta verktyg som Lean-konceptet innefattar är: Just-in time, Kanban, 5S, Kaizen och TPM. Just - in time handlar om att producera och leverera just i rätt tid. Alltså ska allt material ständigt befinna sig i aktiv produktion och onödig lagring ska elimineras. Det är kundorderstyrd produktion genom hela produktionskedjan där en indelning i stationer är förutbestämd och efterföljande station beställer tillverkning av föregående. Detta sker oftast genom Kanban som är ett beställningskort. Ett annat i Sverige välkänt Lean- verktyg är 5S som i brukar användas som förkortning för att sortera, systematisera, städa, sköta och standardisera. Syftet med 5S är att på ett tydligt sätt synliggöra produktionsflödet för samtliga medarbetare. Ordning och reda på arbetsplatsen ska i sin tur synliggöra brister i detta flöde men där det även finns en tanke kring att detta redskap ska bidra till en trivsamt och bättre arbetsmiljö (Abrahamsson 2009, s.45). Ett annat verktyg eller organisationsfilosofi är Kaizen vilket innebär att organisationer ska sträva efter ständiga förbättringar. De redan standardiserade processer organisationen har i produktionsflödet ska ständigt ses över och utvecklas. Problem som uppstår i produktionsflödet ska åtgärdas snarast möjligt och detta problem ska elimineras för att inte uppstå igen (Abrahamsson 2009, s.46). Detta organisationslärande kan ses som grunden i arbetet med att reducera spill. Både organisationen och individerna i den ska gemensamt utvecklas genom lärande och kompetensutveckling, som i sin tur ska gynna och bidra till skapande av effektivisering, innovation och större flexibilitet. Lärande ses i Lean-konceptet som något som kan styras, planeras och mätas av ledningen för att erhålla största möjliga mån av önskat resultat (Abrahamsson 2009, s.61). Total Productive Maintenance (TPM) går in i 5S och Kaizen och handlar i stort om att skapa en störningsfri produktion där flaskhalsar och andra ”inbromsande” faktorer och moment i detta flöde ska elimineras eller underhållas på ett sätt så att de inte dyker upp. Detta sker genom medarbetarengagemang och förebyggande dagligt underhåll på maskiner, redskap, stationer osv som de arbetar vid (Abrahamsson 2009, s.46).

1.2.2. Ledarskap och Lean som arbetskoncept

Liker och Convis (2011) lyfter fram bra ledarskap som en ofrånkomlig nödvändighet för att

organisationer ska vara framgångsrika. Det nämns även som en av de primära anledningarna till att Lean som arbetssätt fått sådant genomslag och gott resultat, dvs ledarnas roll i arbetet. Deras strävan efter ständig utveckling och framgång blir en drivkraft i denna process.

Hasle och Nielsen (2013, s.214) beskriver ledarskapets viktiga roll i Lean, med dess tydligt definierade roll som motorn i både implementeringsfasen samt upprätthållandefasen för detta arbetskoncept. Vidare beskrivs ledningsmässiga problemställningar som uppkommer i Lean-ledarskapet. Dessa är följande: ledarskapets utmaning att omvandla Lean som projekt till strategi, den nya synen på medarbetarrollen, ett gemensamt organisatoriskt lärande, balansgång mellan över och understyrning, driftledningens position samt organisationens psykosociala arbetsmiljö (Hasle & Nielsen, 2013, s.216).

I Lean-sammanhang talas det även om den transformerade ledarrollen vilket innebär att Lean-transformationen av en organisation medför nya villkor för ledningen. Ledarrollens fokus blir allt mindre på den vardagliga driften som i större utsträckning lämnas till medarbetare och i stället flyttas fokus till en coachande och stödfunktionsroll för medarbetarna. Samtidigt tar ledarskapet ett större ansvar för den långsiktiga styrningen för kontinuerlig utveckling och organisatoriskt lärande. Hasle och Nielsen (2013, s.238) skriver även om ett mer situationsbestämt ledarskap, med detta menas att ledare ska utveckla färdigheter som gör att de kan utföra flertal olika ledningsuppgifter. Detta innebär att ledarens roll utformas efter det som situationen kräver. Grundstenen i detta arbete handlar om att organisationen gemensamt strävar efter utsatt mål och ständig utveckling. För att nå detta behöver samtliga i Lean-processen involveras och detta blir ledarskapets uppgift. Transformationsledarskap innebär ett brett ledarskap där samtliga moment och uppgifter ledaren utför smälter samman (Hasle & Nielsen 2013, s. 239).

1.2.3. Ledarskap och förändring

Ledarskap i många av dagens organisationer snarare hämmar än mobiliserar de resurser som ledarskapet har till sitt förfogande. Ledarskapet skapar den miljö som organisationen verkar i. Wolven (2005, s.354) menar att all tidigare ledarskapsforskning beskriver ledarstilar genom person eller sakinriktade ledare. Men det har under de senaste decennierna tillkommit en ny ledarstil som beskrivs som förändringsinriktad, och som avser ledare som driver på utveckling och förändring, har ett problemlösande förhållningssätt och är kreativa i diskussionen om nya

idéer. Vidare beskriver Wolven (2005, s.354-355) att det problemlösande förhållningssättet uppmärksammas allt mer inom ledarskap och numera påvisar vikten av att som ledare kunna arbeta med "helikopterperspektiv" i sina verksamheter, för att ha ett större perspektiv på helheten som organisationen utgör.

1.3. New Public Management

New Public Management aktualiserades i svensk offentlig sektor med anledning av nödvändigheten för en effektivisering. Flera effektiviseringar har gjorts under många decennier av den offentliga sektorn (Almqvist, 2006, s.9).

New Public Management anses som en politisk reform-ideologi som baseras på styrformer från det privata näringslivet som tillämpas på den offentliga sektorn (Sandberg, 2014). Detta med anledning av att man ansåg den offentliga sektorn för byråkratisk samt att valfriheten för medborgarna var låg. Man valde att konstruera en marknad där offentliga sektorn blev säljare till medborgarna som sågs som kunder, för att vinstdrivna företag ansågs vara bättre på innovation och förnyelse. Detta då ambitionen efter vinst tvingade verksamheterna att utforma en strategi för att uppnå effektiv måluppfyllelse och tillgodose kundefterfrågan (Sandberg, 2014).

Verksamheter behöver i en verklighet där begrepp som kund och medborgare uttrycker bilden av en existerande marknad, i analogi med New Public Management, på förhand inse kundens krav och behov. Utifrån detta kan verksamheter styras på ett sådant sätt så att de inte tappar till konkurrenter som på förhand inser kundernas behov på ett bättre sätt (Karlsson, 2013).

Intentionen är att ge medborgaren en föreställning av att vara kund. Det blir dock komplicerat i vissa fall att tala om kunder i den offentliga sektorn eftersom de två viktigaste uppgifterna är myndighetsutövning som gör avtryck på medborgarnas liv, samt leverera tjänster till samhället (Karlsson, 2011). Det är möjligt att se likheter med kunderna och privata marknaden när det gäller att leverera tjänster till samhället, men då konkurrens är förbjuden enligt lag inom vissa myndighetsutövande insatser har medborgaren ingen valfrihet avseende vem tjänsten tillhandahålls av. Slutsatsen blir att medborgaren etiketteras med begreppet kund, även om det inte finns en marknad för utbyten och valfrihet inom myndighetsutövning (Karlsson, 2011).

Det som gör offentliga verksamheter mindre känsliga för kundernas efterfrågan och behov är att medborgarna inte har samma påverkan på vad som erbjuds som hos privata näringslivet (Boyne, 2002). Istället vänder sig missnöjda medborgare till politiker eller media, som direkt eller indirekt utsätter offentliga sektorn för lägre tolerans mot misstag. Detta menar Savoie (2006) i sin tur kan försvåra införandet av Lean då förändringsprocesser är mer komplexa i form av fler beslutsfattare och längre tid för utförande.

Under 1980-talet skedde decentralisering i större omfattning med intention att effektivisera och öka närheten och gemenskapen mellan medborgaren och politiken, detta genom att applicera målstyrningen i den offentliga sektorn, som är grundläggande för New Public Management (Almqvist, 2006, s.10).

2. Syfte och frågeställning

2.1. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka upplevelser av fördelar och utmaningar av Lean hos chefer och medarbetare. Detta genom att undersöka implementering av Lean i en kommunal arbetslivsförvaltning och dess verksamheter som den omfattar.

2.2. Frågeställning

1. Hur har verksamheterna implementerat Lean i praktiken?
2. Vilka är de upplevda fördelarna och utmaningarna av Lean-implementering i en arbetslivsförvaltning?

3. Tidigare forskning

3.1. Lean inom offentlig sektor

Brännmark (2012, s.13) har i en utredning samlat till stor del den tidigare forskning som är gjord gällande konceptet Lean. Han beskriver den tidigare forskningen som ett hav av empiri där begreppsvariationer råder. Med detta menar Brännmark att konceptet kallas för olika namn beroende på när i tid forskningen är genomförd, och tolkningar av de verktyg som konceptet innebär. Vidare finns det mycket forskning som baseras på diskussion och tolkning av hur konceptet lämpar sig för specifika eller tänkta situationer, men inte lika mycket i frågan om hur konceptet fungerar och dess innebörd i beprövad tillämpning.

Arlbjorn m fl. (2011) har genomfört en studie med fokus på Lean-implementering i två offentliga myndigheter i Danmark. I sina slutsatser beskriver studiens författare Lean som ett sätt att effektivisera offentlig sektor i frågan om resurseffektivisering, och på så sätt möta samhällets nya krav och den nya politiska verklighet som offentliga verksamheter verkar i (Arlbjorn m fl, 2011). Därav ses också implementering av Lean i offentlig sektor som ett initiativ från NPM. Arlbjorn lyfter fram innebörden av Lean som koncept och den förvandling som detta har genomgått under åren. En resa från produktionsgolv till nästan alla idag möjliga ledarskapskontexter och verksamheter. En kritik som framkommer är avsaknad av studier som tittar på effekter och resultat av Lean som koncept i olika kontexter och sammanhang, samt nödvändiga förutsättningar för att konceptet ska ge önskade resultat. Studiens författare konstaterar att Lean är ett koncept som blivit väldigt populärt och idag är en uttalad ledningsstrategi för många olika organisationer. Men här lyfts också en intressant diskussion upp i frågan om varför offentliga verksamheter i allt högre utsträckning eftersträvar detta koncept. En orsaksförklaring som lyfts fram är allt mer uttalade krav på offentliga verksamheter i fråga om resurseffektivitet och en allt större efterliknelse av privat sektor. Andra slutsatser som studien presenterar är en överenskommelse bland studiens respondenter i frågan om vad Lean innebär (Arlbjorn m fl, 2011). Respondenterna ansåg till största del att Lean är ett bra och applicerbart ledningskoncept i offentliga verksamheter och innebär följande: eliminera slöseri, identifiera flöden samt fokusera på kontinuerlig organisationsutveckling. Slutsatser som Arlbjorn m fl (2011) presenterar i sin studie var att kommunerna använde värdeflödesanalyser som det mest förekommande verktyget med slöserireducering som mål. Andra uttalade mål var även organisationsutveckling och

kund/medarbetarnöjdhet. Resultat av den Lean-implementering som studien visar på är sänkta handläggningstider och minskad arbetsbörda genom bättre arbetsfördelning.

I Lean-koncept talas det ofta om organisationer i ständig förändring eller utveckling. I en studie av Börnfelt (2006), som närmare tittat på anställdas förändringskompetens på tre olika företag som uttalat arbetar med Lean som organisationskoncept presenteras följande slutsatser: Skapande av förutsättning för förändringskompetens hos anställda är något som gynnar både organisationer och anställda. Därigenom kan både organisationer och anställda effektiviseras och utveckla kvalitet på arbete de utför och de produkter eller service de erbjuder. Vidare lyfter Börnfelt (2006) fram att utvecklande av förändringskompetens hos anställda kräver att organisationer möjliggör handlingsutrymme, komplexitet i arbetsuppgifter samt tolkningsutrymme för mental utveckling och förståelse av förändringsarbetet. Vidare krävs utförandetrymme för den del där planerat arbete ska utföras och värderingsutrymme för anställdas värdering av förändringar. I studien presenteras även slutsatser att förändringskompetens kräver färdigheter såsom tekniska färdigheter, och förfogandekunskap för att skapa överblick i organisationers ledningskoncept och utvecklingsarbete.

Bhasin och Burcher (2006) har undersökt varför endast 10 procent av organisationer i Storbritannien lyckas med sin implementering av Lean, detta trots en snabb ökning av Lean-verktyg. Det som tydligt framkommer i studien är att det inte är möjligt att endast isolera sig till ett fåtal Lean-verktyg om konceptet som helhet ska bli framgångsrikt. De förutsättning som krävs vid implementering är följande verktyg: Kaizen - eller ständiga förbättringar i kvalitet, kostnad, leverans och design; Cellulär tillverkning - gruppering av faciliteter som krävs vid produktion för att minska transportkostnader och ledtider; Kanban - tavla för att möjliggöra visualisering, enhetligt flöde - produktion utan avbrott och återflöden, processkartläggning; omställning - eliminera omställningstider och spilltid; Kaikaku - radikala förändringar i aktivitet för att eliminera avfall; leverantörsutveckling - kontinuerligt utveckla leverantörer och arbeta nära de till ömsesidig nytta; minskad leverantörsbas - engagera sig mer i färre leverantörer; 5S - visuell förvaltning för att minska ineffektivitet av produktions och kontorsmiljö; totalt produktivt underhåll (TPM - förbättra tillförlitlighet och kapacitet av maskiner; Kundvärde och de 7 slöserier - överproduktion, väntan, transporter, göra fel, lager, onödiga rörelser och defekter.

Även om Lean handlar om att reducera slöseri beskriver Bhasin och Burcher (2006) det även som en resa i att förändra organisationskulturen. Förutsättningar som krävs i organisationer för att lyckas med detta är följande: Beslut ska kunna fattas på organisationers lägsta nivå, tydlig vision - hur vill vi och tror att det kommer se ut. Förändringsstrategin ska speglas av tydliga kommunikationsvägar. Ansvar ska tilldelas både i pilotprojekt men även ut i hela organisationen. Behov av att utveckla leverantörsrelationer - kan baseras på antal år av samverkan och tillit, samt engagemang. En lärandemiljö för samtliga anställda ska främjas. Verksamheten ska präglas av systematisk och kontinuerligt kundfokus. Lean-ledarskap ska främjas på alla nivåer. Behov av nyckeltal för att upprätthålla befintliga processer och generera statistik. Verksamheter ska sträva efter att stabilisera förändringsprocessen t.ex. genom scheman, produktionsförändringar och omstruktureringar. Behov av att granska andel anställda och avdelningar som arbetar utifrån Lean-koncept, samt främja ett långvarigt engagemang där betydelsen av att bevara engagemang under implementeringsprocessen betonas. Bhasin och Burchers (2006) slutsats och tolkning av varför endast en så låg andel organisationer lyckas med sin implementering av Lean är otydlig riktning, brist på planering och projektutförning. Likaså svårigheter i att bibehålla engagemang och synsätt på att implementering av Lean ska ses som ett långvarigt projekt. De understryker att det inte är kunskapsbrist om de olika Lean - verktygen som utgör problemet.

Holmeno och Ingvaldsen (2018) studerade implementering av Lean i en stor offentlig myndighet i Norge med ca 20 000 anställda. Studien gjordes genom intervjuer med medarbetare som innehar olika roller, besök och granskning av både interna och externa dokument och rapporter. Forskarnas syfte var att förstå inställningen till Lean, effekterna av implementeringen samt hur arbetet utvecklades mellan åren 2012 och 2015. Innan implementeringen av Lean genomfördes stora reformer i denna myndighet i syfte att effektivisera arbetet och skapa högre kundnytta. Detta då myndigheten under lång tid blivit starkt kritiserad av media och andra samhällsaktörer. Det dåvarande politiska styret valde en decentraliserad implementeringsstrategi med vilken de ville bevara den lokala auktoriteten och behålla möjlighet till påverkan och involvering. Från centralt håll bistod man med utbildningsinsatser, seminarier och erfarenhetsutbyten för att höja kunskapsnivån för vad Lean innebär. Resultat som forskarnas (2018) skriver om är många positiva utfall såsom att Lean-verktygen implementerades på ett sätt som utvecklade verksamhetens arbete. Samtidigt var det möjligt att anpassa de olika verktygen utifrån de egna verksamheternas ändamål.

Likaså gavs medarbetarna möjlighet till påverkan och kreativitet. De mindre positiva delarna som lyfts fram är att implementeringen i stor omfattning gick åt väldigt olika håll.

Avsaknaden av en gemensam styrning var tydlig och det framkom även stora kommunikationsbrister, både horisontellt och vertikalt i organisationen. Det försvårade samordning av arbetet. Därav rekommenderar studien inte en hög grad av decentralisering när implementering av Lean ska genomföras i en organisation. Ett stort behov av central styrning och samverkan lyfts i stället fram. Men likaså poängteras att hög centralisering riskerar att bli för byråkratisk och svårhanterlig för god samverkan. Slutligen lyfter forskarna fram tydliga arbetsuppgifter och roller som viktiga och nödvändiga.

Caicado et.al (2020) har genomfört en systematisk studie där 83 relevanta forskningsartiklar som behandlar implementering av Lean i offentlig sektor har granskats. Studierna har samlats in från olika akademiska databaser internationellt och har samtliga varit skrivna på engelska. Slutsatser som forskarna beskriver i sin studie är att implementering av Lean i offentlig sektor generellt syftar till skapande av resurseffektivitet, minskat slöseri av resurser organisationsutveckling och ekonomisk tillväxt. Effekter av Lean som lyfts fram i de granskade studierna är kortare handläggningstider och ärendehantering, men likaså förbättringar i organisationernas serviceverksamhet gentemot medborgare och kunder. Caicado et.al (2020) lyfter även fram att organisationer som implementerar Lean kan reducera överproduktion, väntetider, arbete som inte är värdeskapande, avvikelser, understimulans hos medarbetare och otydlig intern och extern kommunikation. Lean kan även hjälpa organisationerna att bibehålla och utveckla kundfokus och reducera komplexitet och byråkrati inom den offentliga sektorn.

3.2. New Public Management

Almqvist (2004, s.9) som under en längre period studerat New Public Management (NPM) presenterar sju övergripande olika iakttagelser av NPM inom en organisation. Slutsatser från sina studier beskriver Almqvist på följande sätt. Det kan konstateras att praktiska delar i organisationer påverkats enligt NPM-konceptets stipulering, som exempelvis kostnadsbesparingar. Det kan även konstateras att utfallet inte blivit i enighet med konceptet. Likaså kan det även förekomma fall av missvisande effekter. Där det på ytan ges sken av påverkan av praktiskt utförande, men i mer djupgående analyser har detta ej kunnat konstateras. Likaså har det även påvisats att konceptet fått motsatt effekt i vissa fall, och i

stället förstärkt ett mönster som organisationer ämnat eliminera. Även motsägelsefullhet av konceptets innebörd har skapat otydlighet i organisationer. Tendenser att driva konceptet för långt har uppmärksamrats. Almqvist (2004, s.17) beskriver i sin studie eventuella hypoteser som kan förklara varför NPM som organisationskoncept ger ovan nämnda uppmärksammanden vid granskning. En hypotes är att konceptets normer utgör alltför långvariga krav i operationalisering som blir för svåra att efterleva under längre perioder i organisationer. En annan hypotes som lyfts fram är fel i tillämpning av teorin i praktiken, och ofta otillräcklig teknologisk kompetens inom organisationer för nödvändiga modifieringar som krävs. Detta menar Almqvist (2004, s.18) är en förutsättning för att uppnå synergiska och framgångsrika effekter i implementering och tillämpning av NPM som organisationskoncept (Almqvist, 2004, 18). Detta förklarar Almqvist (2004, s.19) även som resultat av att NPM är ett ofullständigt koncept och i behov av vidare utveckling.

Funck och Karlsson (2019, s.365) har närmare studerat NPM-forskning som genomförts under 25 år. Detta har gjorts genom närmare studier av 299 publicerade forskningsartiklar som behandlar NPM under åren 1991 och 2016 (Funck & Karlsson, 2019, s.366). Detta har bidragit till deras summerande analys över hur konceptet utvecklats över tid. Slutsatser författarna presenterar är att det ofta förekommer dubbla tolkningar av termen effektivitet i den tidigare forskning som studerats. Att målet är effektivisering av organisationer råder det inga delade meningar om, men tanken med vad effektiviseringen ska bidra till upplevs olika. I det som framkommer i de olika studierna beskriver Funck och Karlsson (2019, s.366) likaså konceptet som levande och adaptivt, även under rådande förutsättningar och ser inga problem i att kunna revideras och följa utveckling över tid. Vidare forskning som de beskriver som nödvändig är följande: effekter av implementering och användning av NPM som koncept i olika organisationsformer och situationer.

Vidare beskriver Funck och Karlsson (2020) att forskning avseende NPM tog fart under andra halvan av 1990-talet och var på sin höjd mellan 2007 och 2011. Ungefär under samma period som Hood och Peters lyfte fram NPM som medelålders och Dunleavy förklarade konceptet som dött, detta då de menade att konceptet inte var anpassningsbart över tid. Därefter ses ett svalnande intresse för konceptet och likaså forskning kring det. Funck och Karlsson (2020) hävdar dock det motsatta i sin studie och menar på att trots denna kritik så har NPM blivit en norm för offentlig administration och ett reformsverktyg som driver organisationsutveckling.

Pollitt och Bouckaert (2011) hävdar att NPM:s centrala elementen för utbredning i Sverige består av införandet av mål och resultatstyrning samt orientering mot granskning och uppföljning. Det som de nya styrformerna eftersträvade var att effektivisera och rationalisera den offentliga sektorn genom att införa granskningsmetoder från näringslivet (Regeringen, s. 55). Men Daniel Tarschys (2006) hävdar att den svenska förvaltningen utvecklas i riktning mot att alla mål prioriteras samtidigt, vilket inte resulterar i den enkla och uppenbara styrning som teorin fastställer (s.56).

En kritik mot NPM och marknadsstyrning är att kraven som kommer från överordnade nivåer på rapportering för vad man arbetar, visar brist på förtroende för de som jobbar operativt i verksamheterna (Regeringen, s.58). NPM bygger i teorin på idén om decentralisering genom att ge mer utrymme till de yrkesprofessionella att tillämpa sin kompetens i verksamheten, men i praktiken har det blivit tvärtom, då i vissa offentliga verksamheter har man sett en centralisering genom återrapporteringskrav och resultatstyrning (Regeringen, s.59).

Forskningen har hittills inte kunnat ge ett lättolkat svar på att NPM-reformerna har effektiviserat den offentliga verksamheten. NPM har resulterat i mer detaljstyrning och ökad byråkratisering i praktiken vilket leder till att medarbetarna ägnar en stor del av sin tid att dokumentera och redovisa istället för att lägga den tiden på verksamheten. Den bördan leder till en effektivitetsförlust för medarbetarna. Men just den ökade byråkratin uppvisar i högre omfattning den offentliga verksamheten och därmed skapar möjligheter att undersöka vad som inträffar i offentlig verksamhet (Regeringen, s.59).

Medarbetarna anser att utvärdering och uppföljning är administrativa tidstjuvar baserat på ökade krav. Detta borde lösas genom att antingen öka nyttan med de analyser som implementeras, eller genom att minska kostnaden för att kunna samla in uppgifterna exempelvis genom automatisering (Regeringen, s.98).

4. Teoretiska utgångspunkter

Att använda Lean inom offentlig förvaltning kan leda till bra resultat, men det är sällan att dessa resultat kan hållas levande under en längre period. Något som anses som en utmaning är att Lean ska förstås som en kontinuerlig process, och för att kunna göra det, så anser vi att det är viktigt att förstå hur medarbetare och chefer agerar när en idé som Lean översätts och implementeras. Samt deras syn på förändringar som skapas i verksamheterna. De här förändringarna skapar också ett nytt sätt att agera i vardagliga praktiker. För att kunna undersöka det, har vi valt att använda Institutionell teori, Skandinavisk institutionell teori samt dess förklaring av översättningsprocessen.

4.1. Nyinstitutionell teori

Många av moderna organisationsteorier fastställer en mångfaldig värld av organisationer som förklarar variationer mellan organisationer i beteende och struktur (DiMaggio & Powell, 1983, s.148). Organisationer kan utveckla nya metoder eller ändra sina mål (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148).

Meyer & Rowan (1977, s.355) beskriver att organisationer vars framgång beror på främst isomorfism med institutionaliserade regler så kan två vanliga problem förekomma. Först, krav på effektivitet kan skapa konflikter och inkonsekvenser i en organisation som strävar mot att efterleva standardiserade arbetsätt. För det andra, eftersom dessa arbetsätt överförs av myter som kan uppstå från olika delar av miljön kan informationen ändras och hamna i konflikt med varandra. Denna problematik och eventuella inkonsekvenser kan medföra stora svårigheter i koordinering och kontroll av organisationen.

DiMaggio & Powell (1983, s.147) hävdar att strukturella förändringar i organisationer verkar blir mindre drivna av konkurrens eller behovet av effektivitet. Byråkratisering och andra typer av organisationsförändringar bildas som ett resultat av processer som gör organisationer mer likställda utan att göra de mer effektiva. Likaså skriver Meyer & Rowan (1977, s. 355) att organisationer ofta hamnar inför dilemmat att aktiviteter som krävs för standardiserade arbetsätt medför stora utgifter på kort sikt, och hamnar i motstånd mot strävan att resurseffektivisera. Exempel på detta kan vara dyra tekniska system eller externa konsulter som hjälper till att starta det nya standardiserade arbetsättet som ska resultera i effektivisering av organisationen.

Det krävs ett medlingskoncept för att kunna positionera individer och organisationer i samhället. Den institutionella standarden utgör en avgörande brygga. Uppfattningen av institutioner är konventionellt då de anses som överorganisatoriska mönster för att kunna organisera det sociala livet med gemensamma normer genom vilka individer och organisationer producerar och reproducerar sin konkreta existens och organiserar tid och rum. Institutioner är även symboliska system, och sätt att organisera verkligheten genom att göra upplevelsen av tid och rum viktiga (Powell & DiMaggio, 1992, s. 242-243).

Nyinstitutionalism hävdar att de förlopp genom vilka organisationsformer går i riktning mot homogenisering inte kan förklaras av att de avser öka effektivitet, framför allt när ett organisatoriskt fält bildas. Institutionaliseringsmekanismer såsom statlig reglering, professionalisering, och krav på förtroende (Powell & DiMaggio, 1992, s.243).

Organisationer, ur ett institutionellt perspektiv, som inför lämpliga former presterar väl, inte bara för att de formerna är mest effektiva, utan dessa former är mest effektiva för att framkalla resurser från andra organisationer som anses legitima (Powell & DiMaggio, 1992, s. 243). Institutionell teori förklarar att alla organisationer påverkas av omvärlden, och som gör det viktigt för organisationer att anpassa sig efter denna omvärld. Institutionell omvärld innebär interaktionen mellan organisationer och omvärlden som de har, och som påverkas av de sociala normerna hos omvärlden som präglar organisationerna (Jacobsen och Thorsvik 2007, s.248).

Nyinstitutionell teoris strävan var att undvika att vara för mycket abstrakt och deskriptiv, det som den tidiga institutionalismen har kritiserats för. Fokus inom Nyinstitutionell teori är de organisatoriska processer och strukturer som är gemensamma för hela verksamhetsområdet, som framträder både nationellt och internationellt. En viktig utgångspunkt i Nyinstitutionell teori är varför organisationer som är inom samma bransch, visar en enhetlighet i deras praktiker. En annan utgångspunkt är varför organisationsstrukturer blir mer utbredda och komplexa (Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 64).

Det som är avgörande för om organisationerna blir accepterade är legitimiteten hos omvärlden, och om organisationerna kontinuerligt kan leva upp till normer om kontinuerlig förändring och förnyelse (Røvik 2008, s.20). För att överleva strävar organisationer inte bara efter att

vara effektiva, utan även att anses som legitima av både omgivningen och sina egna medlemmar. Att stäva efter legitimitet blir mer och mer centralt i organiseringen genom att anpassa sig till omgivningens myter (Eriksson-Zetterquist, 2009, s.68).

I organisationen uppstår en strävan mot att förtjäna legitimitet, på samma gång som de influeras av andra värderingar och normer som omvärlden betraktar vara relevanta och passande för organisationen. Det resulterar i att organisationer lätt kan få kritik från omvärlden när de strukturerar sin verksamhet utifrån modeller och idéer som inte betraktas vara rimliga för organisationen (Jacobsen och Thorsvik 2007, s.248). Eftersom legitimitet är centralt för organisationer verksamma i offentlig sektor är kraven på dessa betydligt större än för motsvarande organisationer i privat sektor. Offentliga organisationer hanterar fler faktorer än de ekonomiska, och därmed behöver de i större omfattning ta hänsyn till värden som rättssäkerhet och demokrati (Røvik 2008, s.28).

Även om den offentliga sektorn inte i lika stor omfattning drivs av marknadskonkurrens, så behöver offentliga sektorn hela tiden effektiviseras för att fortsätta vara legitim, och för att inte förlora omvärldens tillit som en fungerande verksamhet (Jacobsen och Thorsvik 2007, s.250).

Definitionen av legitimitet är väsentlig i nyinstitutionella studier. John Downling och Jeffrey Pfeffer argumenterade för att legitimitet är en väsentlig aspekt att uppmärksamma vid analys av relationer mellan organisationer och deras miljö. Den organisatoriska legitimiteten hotas när det framkommer olikheter mellan sociala värderingar och normerna för acceptabelt beteende inom ett socialt system (Eriksson-Zetterquist, 2009, s.103). Organisationer kan dock förändras i sökande efter legitimitet för att kunna inrätta sig till de förändrade normerna i samhället, och på så sätt begränsas organisationernas handlingar av deras anspråk på legitimitet i förhållande till samtida sociala normer (Eriksson-Zetterquist, 2009, s.104).

Organisationer konkurrerar om institutionell legitimitet och politisk makt, och inte bara om kunder och resurser, om social såväl som ekonomisk lämplighet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 150). Meyer & Roman (1977, s.353) menar att rationaliserade formella strukturer uppstår i två sammanhang. Först genom kraven från lokala nätverk på utveckling av strukturer för samordning och kontroll av aktiviteter som genomförs. Sådana strukturer ska bidra till mer

effektiva organisationer och ge dem fördelar gentemot konkurrenter. I det andra sammanhanget skall sammankopplingen av samhälleliga relationer och effektivt ledarskap ge rationaliserade strukturer. Detta i sin tur ger organisationer och dess aktiviteter, legitimitet, stabilitet och effektivt nyttjande av resurser.

Meyer och Rowan separerade legitimitet i det som kommer från ”lagliga mandat” och ”rationell effektivitet” som anses vara en mer sociopolitisk legitimitet, och det som kommer från ”kollektivt värderande medel, syften, mål etc” som anses vara en mer moralisk legitimitet. Sammanfattningsvis är det mer uppenbart när legitimitet saknas än när den finns. I de fall där legitimitet saknas i organisationer, så kommer de att bli utsatta för kommentarer och attacker från omgivningen (Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 104-105).

Legitimitet kan enklast nås genom att anpassa sig till omgivningen, men det kan också finnas fall där organisationer har fått legitimitet genom att manipulera omgivningen, då legitimitet har en del likheter med rykte och status (Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 105-106).

Ett begrepp som beskrivs inom Nyinstitutionell teori är isärkoppling (decoupling) som beskriver hur den formella konstruktionen separeras från det som utövas i praktiken. Resultatet i det fallet blir att organisationen består av två konstruktioner, en formell och en informell. Den formella är den delen som snabbt kan ändras när lagar, normer eller moden förändras, medan den informella används för att koordinera det som individer gör i en organisation. Resultatet av särkoppling kan troligen bli löskoppling, alltså när två strukturer har saker gemensamt och inte är helt fristående (Eriksson-Zetterquist, 2009, s. 68-69).

Organisationer är mer villiga att använda isärkoppling när de utsätts för externa regulativa krav än när de utsätts för kognitiva eller normativa krav. Organisationer är också mer villiga att isärkoppla när det finns formella vinster från anpassning men som har samma kostnader vid implementering (Scott, 2014, s. 187).

Kritik som har väckts är att de verkliga variationer och förändringar som sker inom institutioner inte omfattas av teorin, vilket har lett till att den skandinaviska institutionella teorin fått mer och mer uppmärksamhet (Scott, 1987).

4.2. Skandinavisk institutionell teori

Skandinavisk institutionell teori tillförde nya aspekter av att begripa handlingar och beslutsfattande inom organisationer. Forskning inom området bidrar till det skandinaviska forskningsfältet som studerade reformer och förändringar. Eriksson- Zetterquist och Strannegård (2011, s.78) hävdar att reformer ofta innebär lösningar på saker som anses som problem inom en verksamhet.

Det som skandinavisk institutionalism har bidragit med är utökad förståelse och perspektiv av hur en organisation kan förändras genom att lägga fokus på hur idéer i form av objekt, teknik och begrepp sprider sig i den organisatoriska omvärlden (Czarniawska och Joerges, 1996). Översättningsteorin har varit en viktig del inom den skandinaviska institutionella teorin genom att se utveckling som översättning. Czarniawska och Joerges (1996) använde översättning som glasögon, ett verktyg för att se på förändringar, och hävdar att översättning används som en analogi där strukturer och praktiker sprids mellan organisationer.

En skillnad som kan uppmärksammas mellan skandinavisk institutionalism och övriga inriktningar är mer metodologisk, där den skandinaviska inriktningen till skillnad från övriga främst har uppkommit genom fältnära studier. Den skandinaviska institutionella teorin har lagt mycket vikt på översättningsprocessen, och studerat bredare kontexter i organiseringen och inte endast fokuserat på en nivå (Eriksson-Zetterquist, 2009, s.162).

Czarniawska & Sevón (1996) hävdar att nya idéer omplaceras sig från en plats till en annan med hjälp av översättning genom att idén kompletteras med mening under själva förflyttningen. Scott (2001) menar att översättningsmodellen förklarar idén om hur en ny struktur reser genom tid och rum, och att översättningsmodellen betyder att det är det mänskliga intresset som möjliggör att en idé kan förflytta sig från en plats till en annan. Idéerna utvecklas stegvis på sin översättningsfärd. De influeras av individernas motstånd till själva idéerna, som i sin tur fyller idéerna med mer energi och motivation (Czarniawska, 2005).

Översättningsteorin bidrar till att fokus hamnar på de som är idéernas mottagare och ser förändring mer som en regel än som avvikelser, vilket innebär att skandinavisk institutionell teori lägger fokus på de lokala aktörernas handlingsätt (Funck, 2009). Czarniawska & Sevón (1996) hävdar att förändring i en verksamhet inträffar genom att verksamheter ses som ett verktyg. Czarniawska (2005) hävdar att när en förändring verkställs ska initiativtagarna till förändringen inte bli frustrerade om förändringen inte verkställs enligt förslaget, eller att det inte ger det resultat som man har förväntat sig. Czarniawska (2005) lyfter fram tre olika logiker som kopplas till arbetet med förändringar och pågående arbete efter att förändringen är verkställd: teorins, praktikens och representationens logik.

Forskning inom området bidrar till det skandinaviska forskningsfältet som studerade reformer och förändringar.

Anledning till valda teorier är nyttan som teorierna har gett oss för tolkning och analys av hur Lean översätts inom Arbetslivsförvaltningen, och hur medarbetare och chefer agerar när en idé som Lean översätts, implementeras och vilken förändring som skapas i verksamheterna.

5. Metod

Studien bygger på kvalitativa intervjuer med åtta utvalda respondenter där samtliga är verksamma inom olika enheter i en kommunal Arbetslivsförvaltning. Utifrån dessa intervjuer har data samlats in som senare bearbetats och analyserats.

5.1. Kvalitativa studier

Kvalitativa studier använder en metodik som anpassar sig för att beskriva och tolka fenomen i dess kontext. Ordet kvalitativ betyder att fokus riktas mot processer och kvaliteter som inte kan mätas gentemot mängd, kvantitet, frekvens eller intensitet, och som inte kan studeras experimentellt (Justesen & Mik-Meyer, s. 13).

Kvalitativa studier hjälper oss att få en bättre inblick i ett valt problemområde.

Som forskare, arbetar man kvalitativt när man väljer att till exempel genomföra intervjuer för att sedan tolka materialet utifrån respondenternas unika utsagor (Justesen & Mik-Meyer, s. 14). Genom kvalitativa intervjuer erbjuds möjligheter att samla in data utifrån valda frågeställningar. Därefter försöker forskaren hitta olika mönster i insamlade intervjudata och beskriver hur eller varför svaren till exempel är olika eller samstämmiga (Essiassion, 2012, s.211-216).

Kvalitativa intervjuer är flexibla och dynamiska i kontrast till strukturerad intervju (Taylor & Bogdan, 1998, s.89). Intervjuaren försöker i förstnämnda fallet att skapa relation genom upprepade kontakter och skapa en djupare förståelse för intervjupersonernas perspektiv och erfarenheter (Taylor & Bogdan, 1998, s.89).

5.2. Grounded Theory

Kvalitativa undersökningar ger oss möjlighet till djupare förståelse och erfarenhet av det vi undersöker, och där vi går in med ett förhållningssätt som ämnar att upptäcka och inte att testa (Dalen, 2008, s.11)

Corbin och Strauss som är grundare av Grounded Theory beskriver den kvalitativa undersökningen som kärnan i att synliggöra och tolka hur individer faktiskt upplever händelser och erfarenheter. Samtidigt räcker det inte att endast synliggöra och presentera detta, vi behöver även sätta in det i en större kontext och miljö som det utspelar sig i. Detta

görs genom presentation av interaktioner, känslor, handlingar och den miljö som allt detta utspelar sig i (Dalen, 2008, s.14-15).

Monica Dalen (2008, s.15) beskriver Grounded Theory som ett angreppssätt på empiri och insamlade data vars främsta mål är att presentera detta. Detta innebär att vi som forskare behöver göra allt för att i högsta mån ställa oss utanför de data som vi samlar in. Alltså att vi i minsta mån ska spegla eller ha inverkan på insamlade data. Detta var ursprungstanken med Grounded Theory som sedan kom att utvecklas mer mot att forskare behöver ha en medvetenhet kring att vi inte helt kan ställa oss utanför de fenomen vi ämnar undersöka. Det som kännetecknar denna metod är bearbetning av insamlat material som sker genom kodning med hjälp av teoretiska begrepp. Denna kodning utgörs vidare av att forskaren söker jämförelser och försöker förstå insamlade data på ett djupare plan.

Det är vanligt att inom Grounded theory utgå ifrån teoretisk känslighet som en färdighet forskaren bör besitta eller kunna hantera. Denna teoretiska känslighet ger forskare möjlighet att ge mening till data, och ökad förståelse för det vi faktiskt tar till oss. Dataanalysen är av yttersta vikt för Grounded Theory där processen är väldigt tidsomfattande och kräver stor noggrannhet. Som ett verktyg i denna process används Memos som är analytiska minnesanteckningar (Dalen, 2008, s.50-51).

I kodningsprocessen bör forskare sträva mot att systematiskt gå igenom insamlade data för att kunna tolka och beskriva materialet. För att lättare skapa överblick över materialet använder sig teorin av kategoriseringar, det innebär att de begrepp som erhålls i data delas upp i kategorier och underlättar vidare analys (Dalen, 2008, s.75). Denna del i kodningen kallas för öppen kodning. Här kategoriseras alltså de begrepp som vi har kunnat identifiera (Dalen 2008, s.76). Därefter kommer axial kodning vars uppgift är att visuellt presentera en händelse som erhålls i insamlade data. Denna visuella beskrivning hjälper oss att förstå händelsen i ett större perspektiv (Dalen, 2008, s.78). Den slutliga kodningen som teorin beskriver är den selektiva med vilken forskare bör samla en slutlig förståelse för undersökt fenomen. I denna del utvecklas de teorier och begrepp med vilka fenomenet tolkas och beskrivs (Dalen, 2008, s.79).

Grounded Theory lägger även stor vikt vid urvalet av informanter där ett lämpligt urval sammanställs genom teoretiskt urval. Detta beskriver Corbin och Strauss i Dalen (2008, s.51) som ett sätt för undersökaren att sätta samman ett urval av informanter som kommer att spegla

en maximal variation för undersökningsfrågan. För att detta ska vara möjligt menar de att det krävs en god insikt och kunskap av det tema eller område som ska undersökas (Dalen, 2008, s.51).

Grounded theory är en blandning av induktiv och deduktiv metod. Även om denna blandning av både induktion och deduktion tillkommer interaktivt genom urval, datainsamling och analys, så anses Grounded theory vara närmare den induktiva metoden.

Genom den induktiva metoden samlas data in genom frågeställningar som forskarna har som grund och i undersökningen kommer forskaren fram till en teori som ger svar på frågeställningen som forskaren hade från början, medan den deduktiva metoden har en hypotes som först har formulerats av forskaren, och sedan samlas data för att göra en analys om hypotesen är valid (Hartman, 2001, s. 35-37).

Efter sammanställning och kodning har vi delat upp resultatet i tre områden: implementering, användning och effekter. Indelningen har gjorts som ett resultat av övergång från ett induktivt skede, alltså att insamling av data utgår ifrån de kategorier som har genererats i den öppna kodningen. Detta likaså för att förtydliga presentation av resultat utifrån valda teman.

5.3. Datainsamling

Vår insamling av data har utförts genom i förväg utformade kvalitativa intervjufrågor. I intervjuerna har vi fördjupat oss i frågor som rör våra frågeställningar. Sådana frågeformulär anser vi medför struktur i dialogen, och ger oss möjlighet att reducera irrelevant information. Detta menar vi gynnar oss på så sätt att vi på ett effektivt sätt kan analysera data som är relevant för vår frågeställning. Larsen (2009) hävdar att forskaren kan få högre validitet och utförligare svar i sin undersökning genom kvalitativa intervjuer, vilka vi valt med i förväg bestämda intervjufrågor där vi sedan är flexibla i våra frågeställningar (Larsen 2009, s.80–81). Samtliga respondenter svarar på samma frågor och insamlade data analyseras med samma tillvägagång- och bearbetningsprocess. Ett tillvägagångssätt som Larsen föreslår för att stärka reliabiliteten är att behandla den insamlade empirin med stor noggrannhet och god ordning (Ibid, s.81). Vi båda har närvarat vid samtliga intervjuer och i hela analys- och bearbetningsprocessen av insamlat material för att vår undersökning ska bli så tillförlitlig som möjligt, och på så sätt försäkra oss om reliabiliteten i vår forskning. Anledningen till detta är att vi velat ta del av varandras observationer och tolkningar i svaren vi erhåller, då det är

mycket som döljs bakom ord menar Larsen (Ibid, s.85). Vi har även efter tillstånd av respondenterna audio-inspelat samtliga intervjuer för att möjliggöra noggrann bearbetning av materialet i efterhand (Ibid, s.85). Likaså har vi fört minnesanteckningar som senare används under bearbetningsprocessen.

5.4. Etiska ställningstaganden

Vi har tagit hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer och krav för att i högsta mån säkerställa värdet av förväntad kunskapsutveckling samt eventuella risker och konsekvenser (Vetenskapsrådet, 2002). Vi har på så sätt tagit hänsyn till individskyddskravets följande fyra huvudkrav:

Informationskravet - I förhandsinformation som kontaktpersoner och respondenter erhållit har våra namn och lärosäte tydligt framgått, studiens syfte och tillvägagångssätt, frivilligt deltagande, anonymitet för respondenter samt rätt att avbryta medverkan om sådan önskan under arbetet med studien uppstår, samt att insamlad data endast ämnas för forskningsändamål.

Samtyckeskravet - Respondenternas deltagande är frivilligt. Detta har vi säkerställt genom direktkontakt med respondenterna i fråga och inte via andra individer.

Konfidentialitetskravet - Respondenterna har noga informerats om hur personuppgifter behandlas och lagras under och efter studiens genomförande. Information har varit att personuppgifter under arbetets gång samt vid författande av studien förblir anonyma för läsaren, data har lagrats och behandlats på ett sådant sätt att utomstående inte kan identifiera de respondenter som deltagit. Därav kommer våra respondenter i studien att kallas för respondent 1–8. Likaså kommer all data raderats efter att studien har examinerats.

Nyttjandekravet - Information om att insamlad data endast kommer att användas för forskningsändamål. Samtliga respondenter har erbjudits möjlighet att ta del av vår studie när de som helst önskar samt informerats vart färdigställd studie senare kommer att publiceras.

5.5. Validitet och reliabilitet

En del litteraturböcker om kvalitativa metoder tar upp begreppen validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet) som nödvändiga kvalitetskriterier, medan forskare inom den konstruktivistiska traditionen är mer kritiska till dessa kriterier och använder andra kvalitetskriterier så som relevans eller ett annat kriterium där undersökningen ska tillåta så många röster som möjligt att få chans att säga sitt (Justesen & Mik-Meyer, s. 33).

Validitet syftar till om huruvida undersökningens utfall faktiskt lyfter fram forskningsfrågan, medan reliabilitet syftar till i vilken utsträckning som undersökningens metoder är så tydlig att andra i stort sett skulle kunna repetera undersökningen och komma fram till liknande utfall. Detta betyder att en undersökning kan ha hög reliabilitet utan att ha hög validitet (Justesen & Mik-Meyer, s. 33).

Inom kvalitativa undersökningar relaterar validitetsbegreppet till det material som undersökningen grundar sig på, vare sig det gäller dokumentdata, intervjudata eller observationsdata (Justesen & Mik-Meyer, s. 34). Många forskare, som Kvale, har argumenterat att det är meningsfullt och viktigt att bevara validitetskriteriet, men det bör avgränsas på det sättet att det passar ihop med den kvalitativa forskningens metoder och kunskapsintressen (Justesen & Mik-Meyer, s35).

Reliabilitetsbegreppet används som ett kvalitetskriterium inom undersökningar som arbetar med hypoteser där syftet är att leverera förklaringar istället för att fördjupa förståelsen, som är syftet med kvalitativa undersökningar. Anledningen till varför reliabilitetskriteriet används framförallt inom kvantitativa metoder så som surveyundersökningar, är att undersökningsresultaten ska vara autonoma av tillfälliga förhållanden som kvalitativa undersökningar möter (Justesen & Mik-Meyer, s. 34-35).

En del forskare inom kvalitativa traditionen påstår att validitet och reliabilitet saknar samband med ovannämnda sammanhanget och kritiserar undersökningar som är konstruktivistiskt inspirerande med anledning att det underminerar forskningens fokus på objektivitet. Kritiken syftar på anledningen att konstruktivistiska undersökningar som är mer radikala, medvetet avvisar validitet i sina undersökningar med förklaringen att forskningsobjektet är mångtydigt och flytande (Justesen & Mik-Meyer, s.35).

Gillham (2008) anser att test som antingen ger konsistenta utfall vid mätning eller upprepning av hur olika delar av testet hänger ihop kan ses som tillförlitliga. Validitet bygger också på externa kriterier, där Gaskell och Bauer (2000) påpekar att svag reliabilitet mellan olika dataanalytiker kan medverka till att intervjumaterialet inbjuder till olika tolkningar vid analys.

Det krävs att vi förklarar på vilket sätt vi studerat och analyserat våra data för att vår studie ska vara tillförlitlig. Vi har beskrivit hur vår forskningsprocess har gått till och har skrivit ett väl formulerat syfte och problemformulering. Genom att uppfylla nämnda krav kan vi som forskare underlätta arbetet för andra forskare att granska vår studie, vilket ökar pålitligheten.

Studiens reliabilitet hade ökat om vi hade jämfört två förvaltningar inom kommunkoncernen, såsom tanken från början var, då hade vi fått mer empiriskt data att granska och jämföra om det finns skillnader inom förvaltningarna.

5.6. Avgränsning och urval

Vi har i denna studie avgränsat oss till en svensk kommunkoncerns arbetslivsförvaltning. Vi har intervjuat åtta anställda som genom sina medarbetar-och ledarskapsroller drivit implementering av Lean i sin organisation. Urvalet av respondenter har varit sådant att 4 innehar chefsroller och 4 med medarbetarroller. Detta för att erhålla bredare förståelse och klarare bild i undersökningsfrågan. Likaså har könsfördelningen bland respondenterna varit relativt jämfördelad, men med hänsyn till respondenternas anonymitet har vi valt att inte uppge denna fördelning.

Vi har kommit i kontakt med respondenterna via email och intervjuer har genomförts digitalt på grund av restriktioner som fanns under Covid19. Intervjuerna var femtio till sextio minuter långa.

5.7. Uppdelning av ansvarsområden

Ett mycket nära samarbete och diskussioner om hur vi ska undersöka frågan vi är intresserade av har lett till ställningstagande som vi båda är tillfreds med. Samarbete har genomsyrat hela vårt arbete och vi har båda deltagit i alla delar där vi har stöttat varandra och försökt få ut det bästa ur båda parter.

Vi har båda deltagit vid intervjuer där Anel har haft fyra respondenter och Ermal har också haft fyra respondenter, dock haft delat ansvar för dokumentation och transkribering av materialet. Vi har haft en tät kontakt med varandra när vi bearbetat vårt examensarbete. Vi har även haft särskilt ansvar över olika områden, dessa beskrivs nedan.

Anel har tagit ansvar för inledning, bakgrund och tidigare forskning. Ermal har tagit särskilt ansvar för teoretiska utgångspunkter, metod och referenslistan. Vidare har Ermal haft ett övergripande ansvar för sammanställning av dokumentet, och Anel haft ett övergripande ansvar för formalia och detaljer i uppsatsen.

Resultat, analys, diskussion, frågeställningar, intervjufrågor samt övriga delar skrev vi tillsammans. Mycket av arbetet har underlättats av Google Document och Zoom, två verktyg som vi har använd oss av.

6. Resultat

6.1. Bakgrund till Kommunkoncernens Leanarbete

I början av 2011 beslutade Kommunkoncernen att påbörja en satsning på verksamhetsutveckling med hjälp av Lean-konceptet. Under 2011 initierade kommunkoncernen implementering av Lean som koncept för organisationsutveckling och resurseffektivisering. En förstudie igångsattes för att Lean skulle införas på kommunledningsförvaltningen, verksamhetsnämnd och en myndighetsnämnd som skulle arbeta för implementeringen av Lean. I förstudien utvecklades en strategi för hur implementeringen av Lean skulle gå tillväga. Förutsättning var att implementeringen av Lean skulle ha fokus på arbetssättet i första hand och inte resurserna. Förstudiens argument var att Lean skulle bidra till att attrahera människor att söka sig till organisationen, öka förståelse för service bland medarbetare, samt hitta smartare sätt att arbeta och att färre medarbetare ska leverera mer.

Under 2012 fick förvaltningschefer, enhetschefer och verksamhetsutvecklare utbildning i Lean och därmed startades implementeringen av Lean inom Arbetslivsförvaltningen. Lean uttrycktes inte som ett obligatoriskt koncept för alla enheter och avdelningar. I stället fick varje verksamhet uppdraget att arbeta med kontinuerlig utveckling. Om de ville använda Lean, så fick enhetschefen möjlighet att vända sig till utvecklingssamordnare inom kommunkoncernen.

6.1.1. Presentation av Arbetslivsförvaltningen

Arbetslivsförvaltningen ansvarar för områdena försörjningsstöd, vuxenutbildning, arbetsmarknad och sysselsättning, integration, familjerätt och individ / familjeomsorg. Arbetslivsförvaltningens vision är att samtliga kommuninvånare ska ha en social och ekonomisk trygghet. Förvaltningen består av Avdelning vuxna, Avdelning barn och familj, Avdelning arbete och lärande, och Avdelning stöd och utveckling.

6.1.2. Presentation av respondenter

Respondent 1

Enhetschef på avdelning bestående av ca 10 koordinatörer som arbetar med sökande som står långt ifrån arbetsmarknaden och innehar ekonomiskt bistånd. Fokus här är på

kompetensrustande insatser såsom utbildning, arbetspraktik och jobsökande. Enhetens uppgift är koordinera samtliga insatser som individerna har för bättre samverkan och resultat. Arbetat i rollen ca 10 år.

Respondent 2

Projektledare på enhet inriktad till matchning mot arbetsmarknad. Mestadels fokus på jobsökande insatser. Ett väldigt nära samarbete med övriga aktörer i fråga såsom Arbetsförmedling och privata leverantörer av matchningsinsatser. Ett projekt som blivit permanent. Leder ett team på ca 8 arbetsmarknadshandläggare, arbetsförmedlare och arbetscoacher. Arbetat i rollen ca 2 år.

Respondent 3

Enhetschef på insatsavdelning för långtidsarbetslösa och långtidssjukskrivna individer. Rustande insatser såsom arbetslivsorientering, kommunikativ svenska, kortare kurser, studie- och yrkesvägledning samt arbetsmarknadspolitiska insatser såsom extratjänster. Likaså rehabiliterande insatser såsom arbetsträning, praktik och stöd. Leder ett team på ca 20 personer bestående av arbetsmarknadshandläggare, socialsekreterare, administratörer och pedagogiska resurser. Arbetat i rollen ca 2 år.

Respondent 4

Enhetschef på kommunal vuxenutbildning. Är en funktion som mer eller mindre är involverad i samtliga enheter i förvaltning som har med rustande insatser i form av utbildning och arbetsliv att göra. Leder ett team på ca 12 personer bestående av handläggare, administratörer och studie- och yrkesvägledare. Arbetat i rollen ca 5 år.

Respondent 5

Handläggare på kommunal vuxenutbildning. Har hand om administration och antagning av ansökningar som inkommer gällande kurser och yrkesutbildningar. Arbetat i rollen ca 6 år.

Respondent 6

Samordnare på avdelning som arbetar med studie- och yrkesvägledande insatser för ungdomar 16–21 som står utanför arbetsmarknaden av olika anledningar. Avdelningar coachar ungdomarna mot jobb eller utbildning genom kompetensutveckling, jobsök och studie- och

yrkesvägledning. Har en samordnade roll för teamet bestående av 6 arbetsmarknadscoacher, inget personalansvar. Arbetat i rollen ca 8 år.

Respondent 7

Projektledare för ESF-projekt som riktar sig till individer 18-65 som länge stått utanför arbetsmarknaden. Målet är att dessa individer genom olika aktiviteter som ska rustas mot studier eller arbete. Projektledaren har både personal och budgetansvar. Arbetat i rollen ca 2 år.

Respondent 8

Studie- och yrkesvägledare på kommunal vuxenutbildning. Individuella samtal med kommunens invånare kring studie- och yrkesval, olika utbildningsvägar och möjlighet på arbetsmarknaden. Arbetat i rollen ca 6 år.

6.2. Implementering

I sin intervju lyfter respondent 1 gemensamma utbildningar i Lean som en del i kommunens implementeringsfas av Lean-konceptet som arbetsstrategi. Respondent 1 nämner även att medarbetare fick gå Lean-utbildning när detta blev aktualiserat. Respondent 1 upplever att det hela tiden finns ett stöd från ledning samt en förståelse för att organisationen behöver vara ständigt anpassningsbar, och att organisationen därav ständigt behöver arbeta utvecklingsorienterat och säger följande:

Ja, det tycker jag nog, det tycker jag nog. Men man pratar nog mer om processinriktat arbetssätt så. Nej men det tycker jag. Man har förståelse, hela ledningen är överens om att vi är i en ständig förändring som organisation. Och behöver hantera förbättringar och förändringar och digitalisering och sådär - Respondent 1

Likaså säger respondent 1 att det oftast under senare åren benämns som processinriktat arbetssätt och inte Lean. Respondent 1 berättar att hens upplevelse i början var en viss oro bland medarbetarna när Lean-konceptet och det förändrade arbetssättet presenterades. Framst på grund av oro för vad förändringen skulle innebära men även för resultat och effektuppföljningen som är en viktig del av arbetssättet inom Lean.

Respondent 2 berättar likaså att hen fick gå en utbildning i Lean och upplever att denne gav hen grundläggande kunskaper i vad det konceptet och arbetssättet innebär men framför allt en tydlighet i vad organisationen vill uppnå med implementeringen. Dock var det mycket fokus på hur Lean används i industrin vilket lämnade en hel del flexibilitet i införande av arbetssättet i den egna verksamheten. Det saknades en enhetlig strategi i hur detta skulle implementeras i de egna verksamheterna. Respondent 2 upplever att det inte har varit någon större uppmuntran eller strävan från ledningshåll i att följa upp hur det har gått, eller att fortsätta implementeringen av detta arbetssätt.

Nej men det jag i så fall skulle vilja uppmärksamma är att finns det något uttalat från kommunen att man ska jobba med Lean, då tycker jag att man ska uppmuntra till det på något sätt, det känner jag inte att vi har - Respondent 2

Dock arbetar respondent 2 delvis med delar av Lean och upplever att det har mottagits väl av medarbetare och det finns en vilja att använda konceptet som arbetsstrategi.

Respondent 3 upplever likaså att det inte varit någon större uppmuntran eller strävan i att använda Lean i verksamheten och har precis som respondent 2 själv utvecklat ett arbetssätt som innehåller delar av Lean. Respondent 3 upplever inte heller att samtliga medarbetare har kännedom om att detta är ett uttalat arbetskoncept från arbetslivsförvaltningen, eller vad konceptet innebär i tillräckligt hög omfattning för att kunna arbeta utifrån det. Respondent 3 fick inte någon utbildning i Lean när hen började på arbetslivsförvaltningen. Respondent 3 nämner att enda anledningen till att dennes verksamhet implementerat delar av Lean, är att hen på sin tidigare arbetsplats arbetat enligt konceptet och fört med sig kunskaper och verktyg till den nuvarande verksamheten.

Och ibland tycker jag det är lite svårt sådär, man vill göra det till sitt verktyg att det sitter där och funkar bra samtidigt som ibland upplever jag det blir någon form av halvmisär det blir inte på riktigt känner jag ibland. Och jag vet inte vad som är rätt och fel det kanske räcker att plocka russin ur kakan men ibland vill jag, vill jag göra det då vill jag göra det, då vill jag löpa linan ut. Då vill jag att vi gör det verkligen dedikerat. Så det är att hålla i, det är uppföljningen att man fortsätter och fortsätter liksom och orkar hålla i liksom - Respondent 3

Respondent 7 hävdar att det i förra projektet sagts att man hade väldigt tydliga mål, men i det här ESF-projektet som respondent 7 arbetar med just nu så har de en komplex målgrupp, då de pratar om långtidssjukskrivna, missbruk, psykisk ohälsa och ska jobba med stegförflyttningar och för närmande mot arbetsmarknaden. Stegförflyttningar är progressionsmätning, men inte endast statistik att något gjordes, utan mer en uppföljning.

Jag tycker att målen är tydliga vart vi är på väg, men sen behöver vi mäta de på väldigt olika sätt för att få fram resultat. Både ja och nej. Vi har jobbat med mycket mer tydliga mål innan, men vi ser också att det inte är bara tydliga mål som behövs då vår målgrupp är väldigt svår.

Det är ganska svårt att mäta om en med missbruk har gjort stegförflyttning mot arbete -

Respondent 7

Respondent 7 uppger även att de arbetat med tydligare mål innan än vad de gör idag, men de ser också att det inte endast är tydliga mål som behövs då deras målgrupp är väldigt svår.

Respondent 7 hävdar att de inte kan driva vidare Lean utan medarbetarna. Det är medarbetarna som ska utföra besluten och att de ska vara delaktiga.

Respondent 4 uppger att vissa delar är väldigt positiva, men när de har tillämpat Lean, så har de tillämpat delar av det, liksom plockat godbitarna, om man säger så. Fokuset har varit det som man kan tillämpa i verksamheten. Fokus har varit verksamhetens behov, hur verksamheten ser ut. Respondent 4 uppger att Lean egentligen är för maskiner, inom produktion och tillverkningsindustrin. Hen tycker inte riktigt att det kan appliceras på människor, utan där behöver man mjuka upp det tänket. Hen menar att det är inte så enkelt när man arbetar med människor som det är i produktion, när det går på ett löpande band.

Respondent 4 menar att anpassningar behöver göras och fortsätter:

Man kan inte köra för hårt med människor när det gäller förändringsarbete, det funkar inte -

Respondent 4

Respondent 4 hävdar att utmaningen är att man behöver förklara vad det är för något, för att många blir rädda när de hör det, att nu ska ledningen ta bort arbetsuppgifter från medarbetarna, eller nu ska de ta bort personal. Det är inte det som är tanken med Lean. ”Det viktiga är att förklara att tanken är att vi ska göra rätt saker och på samma sätt så att man

också kan få fler resurser till annat som man inte kan prioritera nu förrän man vill prioritera mer av”, fortsätter Respondent 4.

Så Lean är, som jag sa innan, ett sätt att optimera resurser, ta vara på resurser på bästa sätt -
Respondent 4.

Respondent 5 lägger största vikt på utbildning för att Lean ska fungera inom en organisation, då måste personalen gå på utbildning och medarbetarna måste ha en bra chef som ska hålla i det. Alltså inte bara släppa, utan arbeta kontinuerligt med Lean. Lean enligt respondent 5, är en ansträngande process att genomföra, speciellt i början där det krävs ett intensivt arbete.

Respondent 8 uppger att hur medarbetare ser på Lean beror på hur man är som individ. Hen ser Lean som ett verktyg för att effektivisera arbetsmomenten och flöden, och något jättepositivt egentligen. Respondent 8 lyfter digitalisering av studieplaner som ett exempel, och menar att allt nu finns i digital form som är mycket lättare att ta fram, denna förändring beskriver respondenten är ett resultat av en Leanprocess som genomfördes i verksamheten.

*Jag är en sådan typ av individ, jag fungerar inte om jag inte ser en struktur i saker och ting.
Ser jag inte en struktur så är jag nog den första som vill skapa det. Absolut, jag har en
jättepositiv inställning till Lean - Respondent 8*

Respondent 8 uppger att ett sätt som de arbetade med Lean var att dela upp ansvarsområdena som de har för de olika skolorna. De behöver då inte koncentrera sig på de andra områdena för att det var någon annan som har dessa och uppdelningen var tydlig. Respondenten menar att man naturligtvis kan assistera för att man påverkas av de andra delarna, men fokus läggs på tilldelade områden, så att det flyter på och att de kan lösa de problemen som uppstår.

*De gör alltid planeringar av vem som gör vad och gemensamma arbetsområden. Sedan görs en utvärdering, fungerar det på så sätt som vi bestämde. Ska vi pröva något nytt eller bara justera. Verksamheten har använt Lean inom många områden, det har hänt mycket
egentligen - Respondent 8.*

Respondent 8 hävdar likaså att det inte är en bra idé att börja använda Lean när en omorganisation har påbörjats, vilket var fallet i dennes verksamhet. Respondenten uppger att

hen då var tvungen att hjälpa andra och inte kunde fokusera på sina egna tilldelade ansvarsområden. Det blev stressfullt och där fungerade inte Lean riktigt bra, det kanske inte tillämpades som planerat.

Respondent 6 uppger att Arbetslivsförvaltningen har kommit längre än andra förvaltningar när det gäller att synliggöra Lean för medarbetarna. De har nyligen gått igenom en stor omorganisation på Respondent 6 avdelning. Då har de varit tvungna att gå igenom målsättningar genom möten med personal för att tydliggöra vad de tänker med den nya organisationen. Ledningen har ritat upp fina processkartor, vilka enligt respondenten motsvarar Lean. Att visa processen, hur man tänker och inte bara ha fokus på enhet utan att tänka processorienterad, samt att alla är viktiga menar respondenten är centralt. Respondent 6 förklarar även att de har politiska styrdokument, det kommer man inte ifrån. Likaså uppger Respondent 6 att det är medarbetarnas ansvar att läsa protokoll från ledningsmöten också. De behöver alltid ha i åtanke att mål kan ändras och då krävs anpassning.

Respondent 6 förklarar att alla inte har samma förkunskaper, en del förklaras genom något högre personalomsättning. de har nya medarbetare som plötsligt kommer in och förväntas förstå konceptet. Respondent 6 har uppfattningen att många chefer missar det och satsningar på kompetensutveckling inom Lean är nödvändiga, och det är någonting som chefer måste förstå. Man kan förklara hur Lean fungerar, men samtliga behöver gå utbildningen. För Respondent 6 var det väldigt viktigt att gå på Lean-utbildningen. Erfarenheterna behöver uppdateras hela tiden.

För att kunna uppnå resultaten med Lean, så måste man kompetensutveckla personalen, för att jag inte tror att fallet är så idag, Jag har inte sett något sådant utbildning på väldigt, väldigt länge - Respondent 6.

6.3. Användning

Respondent 1 väljer att kalla konceptet för ständiga förbättringar och berättar om en Lean-tavla som används som ledningsverktyg i hans verksamhet. Respondenten visar tavlan som används som ett verktyg för olika processer i verksamheten och arbetslaget, aktuella insatser, ledningsfrågor, ärendet, frågor och funderingar, intern kommunikation och information samt förslag på förbättringar.

Så jag säger inte Lean, jag säger ständiga förbättringar och förbättringsarbete. Saker och ting som händer under tiden ska vi försöka lösa ut så snabbt som möjligt. Så det beror på vilken process det är, vissa saker behöver man titta på och jobba på längre sikt och kanske är systemförändringar och större, vissa saker kanske du kan lösa ut direkt – Respondent 1

Här berättar respondent 1 även om utmaningarna med Lean-verktyget såsom att inte göra det för svårt och komplicerat, att inte ge sig på för stora förändringar utan ta små steg hela tiden.

Det är nog att hålla i, slutföra, att hålla i strukturen och inte göra det för komplicerat och för stort. Utan att man jobbar med små förändringar i vardagen. Inte göra det för stort det är en utmaning... alltid. Det är lätt att man vill gå för snabbt fram, det är viktigt att det lilla gör stor effekt – Respondent 1

Respondent 2 anser att Lean är lättförståeligt som koncept. Dock uppger hen att det inte är lika lätt att implementera fullt ut med alla dess verktyg och tror inte heller att detta skulle vara bra för samtliga organisationer. Respondenten ser det mer som en verktygslåda där man kan plocka fram det som passar och som verksamheten ser vinning i.

Jag däremot att det är en passande modell för det dagliga arbetet, när det gäller mer att utveckla i större strategiska frågor så använder vi oss mindre och mindre av Lean. Jag kan tycka Lean-kryssset eller korset är enkelt att förstå men man behöver ibland andra sätt att hantera frågor, då tycker jag inte att Lean är bäst men för den dagliga driften tycker jag att Lean funkar väldigt bra – Respondent 2

Respondent 2 lyfter fram möjligheter att visualisera processer, förbättringsåtgärder som gör det tydligt för samtliga involverade att se vart man är och vart man vill. Likaså tydliggör det resursfördelning och insatser som krävs för att arbeta med en specifik process. Respondenten som i detta fall är chef menar också att det blir hela gruppens arbetssätt, vilket också är en förutsättning för att detta ska fungera. Men ser även Lean som ett ständigt processtänk där ledningstider och processer ska effektiviseras och kontinuerligt följas upp för att säkerställa att de fullföljs och inte helt enkelt glöms bort eller står stilla. Vidare berättar respondenten att

Lean används och passar bra i det dagliga arbetet, de mindre processerna till skillnad från de större mer strategiska processerna där det inte alls nämns eller används.

Respondent 3 berättar att de i hems verksamhet använder inslag av Lean, med detta menar respondenten att de oftast tänker Lean vid arbete med att förkorta handläggningstider och förbättringar i exempelvis handläggningsprocesser i olika ärendehantering. Konkreta verktyg som lyfts fram är processtavlor, måluppföljning, intern kommunikation och korta avstämningsmöten.

Vi använder inslag av det och försöker liksom göra det till, men anpassa det till den verksamhet vi har. Det har varit mer, vi har inte tittat på tidsspill på det sättet, utan mer tittat på, sätt det som ett ständigt förbättringsverktyg. Man jobbar med förbättringar hela tiden då –

Respondent 3

Respondent 3 är inte lika optimistisk när hen berättar om medarbetarnas roll i arbetet med Lean och menar att de inte har lyckats få med alla på detta arbetssätt. Anledningen till detta menar respondenten är en oförståelse hos flera i vad detta innebär och på vilket sätt det skulle förändra deras arbete. Vidare menar respondenten att organisationen skulle involverat medarbetarna i ett tidigare skede för att få med samtliga, och förmedla kunskap om vad Lean är, vad det kommer innebära och varför beslutet på ledningsnivå har tagits att samtliga i kommunkoncernen ska arbeta utifrån detta koncept.

Men jag tror att det är lite av det hållet det varit, att man som medarbetare får reda på att nu ska vi jobba enligt Lean och vi ska ha denna tavla, vi ska göra dessa uppföljningar och ha det här förbättringsarbetet. Men att involvera medarbetare tidigare, det är också en sån grej som jag tror att vi bommar för mycket, som vi hade vunnit på om vi hade gjort. Då tror jag också man blir mer motiverad och förstår varför vi ska göra detta, vad vinner vi på att jobba på det här sättet då. Lite för sent har de nog blivit involverade och då kanske inte ser riktigt den nyttan som det skulle kunna blivit eller bli – Respondent 3

Respondent 7 uppger att hen gillar konkreta saker. Hen gillar att Lean är tydligt och går att använda med hjälp av digitala verktyg såsom de olika datorsystem de använder i arbetet, men hen har alltid gjort det väldigt konkret som de blev visade på utbildningen. Hen kopierade ihop stora block och skrev deras aktiviteter samt skrev frågan hur jobbar de med den här

aktiviteten. Sen kunde de diskutera fallgropar, vad de behöver ha som strategi och följa upp i ett nytt arbete. Därav menar Respondent 7 att det blev konkret och gick att följa upp de olika uppgifter som tilldelas och de mål som sätts upp.

Respondent 7 hävdar precis som flera andra att de också har en Lean-tavla där de kan lägga in sina förbättringsförslag och ärenden som de går igenom gemensamt under varje arbetslagsmöte. Respondent 7 uppger att de har en digital Lean-tavla vilket är jättebra då de kan spara uppgifterna som har gjorts. De kan då gå tillbaka och se vilka saker som redan har behandlats. Respondent 7 förklarar att de jobbar med personal som finns i hela länet, så att de har fått gruppera sig utifrån behovsgrupper, och då har de gjort Lean-arbetet i respektive behovsgrupp. Exempelvis de som jobbar med nyanlända, hur jobbar de och så vidare. Nu har de varit i det skedet att hur skrivs personen in, och hur de når ut med information. Nu har de gått tillbaka och tittat på utvecklingsområden, enhetligt arbetssätt, och frågor som de hoppas kommer utveckla verksamheten. Respondent 7 hävdar att Tjänstedesign-metodiken är väldigt likt Lean, förutom att man frågar brukarna vad det är som de behöver, så får man skapa insatser i verksamheter utifrån deras behov.

Respondent 4 hävdar att de arbetar utifrån Lean igen för att det var ju några år sedan sist, och nu behöver de göra det igen för att uppdraget ändrar sig hela tiden. De använder Lean så att de jobbar enhetligt, och Lean är ett sätt att säkerhetsställa detta. Att de ska svara på samma sätt, det är viktigt. Men sen är det ju också att inte göra onödiga saker, utan att ha en så enkel process som möjligt, och att inte krångla till det. Det handlar om att förenkla, underlätta och avlasta, uppger Respondent 4.

Respondent 5 uppmanar att man måste jobba kontinuerligt med Lean, och inte får släppa efter ett tag då rutiner förändras, samhället förändras, lagar förändras och detta måste följa Lean. Lean behöver anpassas och integreras. Respondent 5 hävdar att hen inte deltagit i att ta fram ett Lean-orienterat arbetssätt, då det är 2 medarbetare från enheten som har varit delaktiga, men inte resten.

Respondent 8 förklarar att de i början fick lyssna på en föreläsning om Lean och därefter skulle de implementera detta på vuxenutbildningen, samtidigt som ett stort digitaliseringsarbete var igång. Respondent 8 uppger att hen är en digital människa och

upplever att det är enklare med digitalisering är att snurra saker i en pärm fysiskt. Efter föreläsningen blev alla ivriga att börja arbeta med det och testa på. Cheferna började dra i det men efter en tid hände det inte så mycket, på den nivån att det blev något konkret utträttat. Respondent 8 uppger att det blev mer att medarbetare hade egna idéer om digitalisering. Kollegorna hakade på varandra i olika omfattning och kanske främst med att använda Outlooken mer som ett arbetsverktyg. Det kändes effektivare. Det var mycket baserat på egna idéer i början, inte bara i deras enhet, utan likaså i andra enheter. Senare blev det mer konkret genom Tjänstedesign, där de var tvungna att delta, komma på idéer och analysera, utvärdera osv.

Respondent 6 anser att Lean är en fantastisk metod. Hen har använt Lean väldigt mycket. Hen tycker att Lean är ganska bra för offentlig sektor. Hen tycker det är en bra metod så att även operativ personal involveras som inte är så van vid att lyfta blicken, och kanske tänker att det är chefs sak att tänka struktur. Att arbeta operativt kan innebära att det skapas ett tunnelseende om inte personal involveras i utvecklingsarbetet. Hen menar att vid kartläggning av hur verksamheten arbetar är allas åsikt viktigt då det där pratas om hur man faktiskt jobbar, och inte om hur man ska jobba. Metoden lyfter fram många bra delar, vilket har gjort arbetet mer tydligt enligt respondent 6.

Vi har gjort det på vår arbetsmarknadsenhet, och ekonomiskt bistånd. Jag hjälpte ekonomiskt bistånd att synliggöra hur ineffektiv deras processer har varit. De tycker att de jobbar processorienterad, men när man ritar upp det så visar det att pilarna går åt fel håll. Och det som jag också gillar med Lean, eller i alla fall hur vi har använt det, när vi gör workshopen när man ska komma igång med det, att klargöra hur funkar det på vår enhet, de här Lean-lapparna, de enkla Post-it lapparna i olika färger, det är så visuellt. Man får inte med alla medarbetare om man bara skicka mail om att såhär ska ni göra. Det är en väldigt visuell metod. Det är väldigt enkelt att engagera sig - Respondent 6.

6.4. Effekter

Respondent 1 funderar en stund på effekterna av ett arbetssätt utifrån Lean och säger följande: *att snabbt lösa ut saker och ting som riskerar att dra ut på tiden och vänta till ett månadsmöte när kaffemuggarna står på fel ställe. Så frustrationer som ger sig, eller hela tiden lyfta upp*

processer och förbättringsområde och försöka så snabbt som möjligt veckomöten till chef, och så kan jag skicka vidare till min chef och så där – Respondent 1

Vidare säger respondent 1 att det blivit enklare att välja ut och prioritera vilka frågor de ska arbeta med, lösa ut energitjuvar och hela tiden arbeta i pågående förbättringsprocesser. Likaså berättar respondenten att detta arbetssätt blivit ett mycket viktigt verktyg för hen i sitt ledningsarbete. Det är ett verktyg i att leda, fördela och delegera som underlättar hens arbete och samtidigt visar resultat av hur det går och vilka processer som är pågående och avslutade.

Ja men det jag vill lyfta är att för mig blir det en tydlighet, att det är en struktur att jobba i vardagen, risken är annars att det blir kaos, det är ett sätt att ha ett system, ett ledningssystem för att hålla ordning på saker och ting. Vad är det vi ska göra, det är lätt att man vill gå och förändra så mycket på en gång men här blir det tydligt vad är det man prioriterar och så. Mer strukturen jag tycker om – Respondent 1

Andra effekter som lyfts fram är att gruppen tillsammans reflekterar över pågående processer, prioriteringar och likaså vad de själva kan påverka och inte. Det gör att fokus läggs på saker som de själva kan göra något åt och skickar vidare frågor som behöver gå längre upp i organisationen. Ett konkret exempel som respondent 1 berättar om är deras arbetslagsmöten som tidigare hade en tendens att gå in i diskussioner som de själva inte hade mandat eller möjlighet att påverka, och då ofta fick ett negativt utfall. Nu menar respondent 1 att dessa möten blivit kortare, mer effektiva och fokuserade på konkreta förbättringsåtgärder och processer som de sedan arbetar vidare med. Med detta menar inte respondenten att det har försvunnit helt och går in på arbetet i en politiskt styrd organisation där prioriteringar, resursfördelning och vilja styr vilka delar som resurser läggs på. Detta kan med ett sådant här verktyg och tänket om ständiga förbättringar ibland skapa en viss irritation hos medarbetare då de inte får gehör för sina förbättringsförslag och tankar kring vad som ska prioriteras. Här gör respondenten en jämförelse mot privata organisationer där ekonomiska beslut kan fattas fortare och menar att verktyget utifrån detta sett är mer lämpligt i en privat organisation.

Respondent 2 säger att hen upplever att verksamheten har blivit mer snabbfotade i hantering av det administrativa arbetet och tankesättet och säger följande:

Jag tycker att vi har blivit bättre på att vara snabbfotade, på att våra insatser... kanske inte behöver traditionellt ta alla administrativa svängar bara för att, utan vi tänker mer på hur kan vi korta vägar, hur kan vi bli bättre på att liksom snabbt gå från ansökan till handling.

Det tycker jag att vi på Arbetslivsförvaltningen blivit bättre på – Respondent 2

Framförallt lyfter respondent 2 att mötesstrukturer har ändrats till det bättre, blivit mer effektiva och handlingskraftiga. På så sätt även mer fokuserade. Likaså har det blivit hela gruppens verktyg och ingen one-man show som respondenten kallar det.

Det har i sig bidragit till mer engagemang och förståelse hos medarbetarna att de har möjlighet att förändra och förbättra sin egen arbetssituation och utveckla arbetet de utför. Vidare berättar respondenten även att en hel del nyckeltal och resultat mäts och följs upp vilket visar verksamheten vägen för framtida utvecklingsområden, prioriteringar osv.

Respondent 3 svarar följande på vilka effekter av Lean hen kan se har haft på den egna verksamheten: *effektivare möten, jobbar med förbättringar, blivit lite bättre på att kanske visualisera mål och riktning, och lite hur ser resultaten ut, ett kontinuerligt resultat då att man vet hur man ligger till. Så det är nog de fyra delarna sen kan jag inte säga någonting att jag tror att de här att vi jobbar för att effektivisera vårt arbete. Utan mer med de grejerna med möten och förbättring och mål och resultat i så fall – Respondent 3*

Trots goda effekter som lyfts fram är respondent 3 under hela intervjun tydlig med att berätta att hen upplever att det finns mycket mer som organisationen kan göra utifrån Lean. Att det endast är få inslag som i dagsläget används och som inte är tillräckliga. En sak som utvecklats verksamheten med hjälp av Lean är visualiseringen av mål och tydligheten i vilken riktning de vill röra sig i. Andra effekter som lyfts fram är att det ibland kan bli för mycket fokus och energi på själva verktygen på bekostnad av det faktiska arbetet som ska utföras eller som organisationen strävar mot.

För man är så fokuserad på själva metoden som ska göras så man istället för att tänka ganska enkelt kring det, man behöver inte göra det så komplicerat utan att man kan som sagt titta på sin egen verksamhet och på sina egna processer – Respondent 3

Med detta menar respondent 3 finns risk för att kreativitet hos medarbetarna försvinner och de blir så fokuserade på själva användandet av metoderna. Dock poängterar respondent 3 att den mötestid som frigjorts genom effektivare möten är väldigt uppskattad av medarbetarna och har möjliggjort att de får mer tid för sina arbetsuppgifter. Med detta sagt berättar respondent 3 likaså att hen inte kan dra kopplingar mellan Leanade processer och minskad arbetsbörda i den egna organisationen, därav menar hen att de inte lyckats fullt ut.

Respondent 7 uppger att en utmaning med Lean är att det nu är på distans och att hålla koll på om saker verkligen är så som de beskrivs. Nu är det svårare enligt Respondent 7 att åka till Älmhult och fråga eller kolla på tillgängligheten i lokaler eller på telefon. Respondent 7 hävdar att det som har varit jätteframgångsrikt är att genom Lean tittar de på frågor om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering, och genom Lean-glasögon har de gått igenom och bedömt om de aktiviteterna uppfyller de kraven. Respondent 7 uppger att servicen gentemot kunderna utvecklats positivt. Innan var det så att deltagare skickades fram och tillbaka mellan socialsekreterare, arbetsmarknadshandläggare och andra coacher. Nu är det en koordinator som ska göra mycket mer, både delar av socialt arbete som tidigare endast utfördes av socialsekreterare och hänvisa till insatser och följa med på insatser och introducera till dessa. Nu är det helt andra förhållningssätt gentemot individen. Nu är det mycket mer individen som är i fokus. Hen tycker att de har mer beaktande av individen nu än vad de har haft tidigare. Tidigare har de haft mycket mer myndighetstänk, förklarar Respondent 7.

Respondent 4 uppger att det blev tydligare i vad man skulle göra, processerna blev tydligare och man fick syn på arbetet, vilket är väldigt positivt. Lean visualiserar hur mycket som görs varje dag, vilket leder till att man får starkare medkänsla. Det blev ett bättre flöde i processen, inga onödiga moment. Mail till exempel blir många långa trådar, och för att undvika det har de bestämt att ringa upp kunder istället, och inte maila fram och tillbaka. Detta för att undvika långa svarstider och att kunder får olika svar. Respondent 4 förklarar att det var ett missförstånd bland personal att mail ska besvaras med mail, men de ändrade på det och bestämde att använda andra sätt för svarsåterkoppling efter att de hade börjat använda Lean.

Respondent 5 hävdar att det blir enklare och snabbare med Lean. Lean kan appliceras i alla verksamheter, men det ska anpassas, och arbetsbördan minskar inte, det kan ju öka just för att man ska jobba effektivt, då det ställs högre krav.

Respondent 8 uppger att det har blivit mycket mer tydlighet, mycket mer struktur. Sen har det inneburit att man har mycket mer att göra som studie- och yrkesvägledare. Respondent 8 känner ibland att hen är delaktig i vissa sammanhang där hen kanske inte behöver vara, eller att hen har svårt att bidra i samtliga sammanhang. Det är kanske någon annan som borde vara där istället. Det kan vara en nackdel att medarbetare ibland hamnar i att lösa problem som egentligen inte är medarbetarens arbetsuppgift. Man tar kanske ett beslut, där det egentligen inte är jag som ska vara beslutsfattare, uppger Respondent 8. Men i det stora hela har det skett en jättestor förbättring. Respondent 8 känner själv att det blivit mycket mer effektivare de senaste åren i jämförelse med tidigare år.

Respondent 8 hävdar att effekter av Lean är tydligheten, speciellt arbetsbeskrivning. Vad som förväntas av medarbetaren och vad medarbetaren behöver göra och rutindatabaser exempelvis. Hen menar att även om man inte är nyanställd så kan man inte hålla reda på alla saker. Det är en säkerhet att gå tillbaka och kolla vilka rutiner som tagits fram steg för steg och att saker och ting gör i förväntad ordningsföljd. Det blir på något sätt effektivare och snabbare vilket gillas bland personal

Respondent 8 hävdar bestämt att Lean är en passande modell för deras verksamhet. De har många olika flöden mellan enheter och mellan förvaltningar. Respondent 8 uppger att hen inte förstår hur individer kan arbeta utan att konkretisera och följa upp arbetsuppgifterna. Att göra livet enklare för sig själva som respondenten uttrycker det.

Respondent 6 tycker att Lean är en jättebra metod om man ska omorganisera stora verksamheter, och att se över stora processer. Hen uppger att de på hens enhet i alla fall har fortsatt med Lean-tavla. Det är inte fortsatt lika effektivt, men verktyget finns kvar och används. De försöker fortfarande Leana sina processer. Lean-metoder förespråkar inte de här långa möten som inte leder någonstans, utan det finns ett resultat i mötet också. Man har hellre flera möten, men kortare, uppger Respondent 6.

7. Analys och diskussion

I följande kapitel analyseras insamlade data utifrån teoretiska referensramar. Intervjувaren som samlats in delas upp i tre olika områden: implementering, användning och effekter. En diskussion förs utifrån valda teorier.

Nyinstitutionell teori förklarar att alla organisationer influeras av sin omvärld vilket gör att organisationer behöver inrätta sig efter denna omvärld (Jacobsen och Thorsvik 2007, s.248). Detta är även något som flera av respondenterna lyfter fram i sina svar. Respondent 1 säger att det Lean-orienterade tankesättet är en nödvändighet för att hantera ständiga förändringar såsom digitalisering och utveckling. Likaså respondent 5 som talar om Lean med stor entusiasm lyfter fram konceptet som ett verktyg i att hantera rutin, samhälls- och lagförändringar som kontinuerligt sker. Detta möjliggör i sig ett effektivare bemötande av de allt högre krav som ställs från omvärlden. Respondent 2 berättar att hen ser på Lean som ett arbetssätt att hantera framtida utvecklingsområden, prioriteringar och mål. Vår tolkning är att respondenterna som lyfter fram detta har en förkunskap i vad konceptet innebär, samt upplever Lean som en nödvändighet för att följa den utveckling som sker i samhället.

Kommunkoncernen ämnar visa omvärlden hur de värdesätter kunderna genom att tillämpa Leans principer såsom ständig förbättring och respekt för människan. Ser man från den Nyinstitutionella teorins perspektiv så inträffar det en samverkan mellan organisationen och dess omvärld, denna samverkan kännetecknar organisationen med sociala normer, även kallad för institutionell omvärld (Røvik 2008, s.20). Denna omvärld framtvingar en legitimitet som är viktig för organisationen i fråga för att bli accepterad eller ej, och med det i åtanke är organisationen i kontinuerlig strävan att upprätthålla de normer som man hävdar att man har.

Något som speglar samtliga respondenternas svar är förståelsen för konceptets strävan för ständig förbättring och utveckling där flera av dem lyfter fram resurseffektivisering som en målsättning. Detta kan enligt oss direkt kopplas till den offentliga verksamhetens strävan mot effektivare användning av offentliga skattemedel och förbättrad serviceverksamhet mot kommunens invånare och brukare av deras tjänster. Respondent 3 lyfter fram konkreta exempel på effekter hen kan identifiera, såsom effektivare handläggning av ärenden och ständiga förbättringsprocesser i syfte att utveckla den egna verksamheten. Men likaså vikten av resultatmätning och mål som en del av den interna kommunikationen och informationen

som samtliga medarbetare tar del av, vilket likaså respondent 6 lyfter fram som en tydlig effekt. Respondent 4 berättar om säkerställande av enhetlighet i deras uppdragsutförande som bidragit till bättre organisatoriska flöden, undvikande av långa väntetider och i hög grad reducering av olika information och svar till berörda medborgare. Respondent 1 och 2 berättar båda om effektivare hantering av interna utmaningar och processer som underlättar fokus på deras kärnuppdrag genom exempelvis effektivare möten och utförande av administrativa arbetsuppgifter. Just fokus på kärnuppdraget tror vi blir det huvudsakliga ansiktet utåt mot kommuninvånare och bemötande av deras krav. Detta är direkt mätbart och något som uppmärksammas av de individer som kommer i kontakt med den offentliga verksamheten i olika frågor och ärenden. Ju längre verksamheterna har kommit i denna fråga desto lättare tror vi att de kan bemöta efterfrågan från omvärlden. Detta tror vi även bidrar till skapandet av acceptans för organisationen i stort, men även för verksamheterna som utför olika uppdrag i kommuninvånarnas intresse. Om upplevelsen från kommuninvånarna blir att organisationen når upp till de krav och efterfrågan som ställs, samt fokuserar på det faktiska kärnuppdraget, skapas en större acceptans. Detta beskriver även Caicado et. al (2020) i sin studie och menar att implementering av Lean syftar till resurseffektivisering och att utveckla den offentliga verksamheten mot medborgare, vilket då bland annat mäts genom handläggnings- och ärendehanteringstider. Samt bibehållande och utvecklande av ett ständigt kundfokus med intention att kontinuerligt öka kundnyttan. Denna debatt dök upp på 80-talet genom att de offentliga välfärdstjänsterna ansågs byråkratiska, inflexibla och exkluderande gällande medborgares önskemål och behov.

Likaså påtalades brist på effektivitet (Blomqvist, 2016, s.39). Detta in sin tur ledde in till olika reformförslag (Blomqvist, 2016, s.40), framför allt ekonomernas konkurrensmarknad som de ansåg skulle bidra till ökad effektivitet och utökad medborgarinflytande genom större utbud och valmöjligheter. Blomqvist beskriver att många ställer sig frågande till vad detta resonemang gör för jämställdheten som präglat den svenska välfärden historiskt. De slutsatser som framkommer i studien (Blomqvist, 2016, s.58) är att medborgarperspektivet försvagats ur främst två perspektiv: Produkten eller tjänsten vi erhåller har blivit mindre enhetliga beroende på när eller var vi nyttjar tjänsten, likaså har ökade kvalitetsskillnader kunnat identifieras. Ur kundens perspektiv har utbudet utökats och möjliggjort ett större inflytande. Detta då efterfrågan styr marknadsutbud. Arbjorn m fl (2011) som likaså studerat lean-implementering i offentliga verksamheter beskriver resultat såsom kortare handläggningstider och minskad

arbetsbörda. Detta gynnade i sin tur medborgarna som snabbare kunde erhålla efterfrågade tjänster, men likaså effektivare hantering av de skattemedel de offentliga verksamheterna finansieras av. Även Caicado et. al (2020) lyfter samma resultat men lägger även till bättre serviceverksamhet gentemot medborgarna som ett resultat av Lean-implementering som studerades.

Kommunkoncernen såg att andra organisationer började införa Lean med förhoppning om att effektivisera och förbättra, vilket betyder att deras vilja att följa trenden visar en förmåga att arbeta med effektivisering och utveckling av den egna organisationens arbete. Enligt Nyinstitutionell teori kan organisationer kritiseras när de väljer att inte forma verksamheten efter modeller och arbetssätt som verkar rimliga (Björkman & Lundqvist 2013, s. 44). Eftersom Lean är en metod som genom åren fått mycket uppmärksamhet och införts av många organisationer, så kunde kommunkoncernen inte motstå trenden. Att följa denna trend har visat sig ofta bra då motivationen till ständig utveckling tvingar organisationen att anpassa sig när det behövs.

Brännmark och Eklund (2013, s.120) beskriver även utmaningar med Lean- implementering som de identifierat genom deras studie och intervjuer med medarbetare i en sådan process. De lyfter främst personalens upplevelser av arbetsintensifiering, tids och kommunikationsbrister i organisationen samt olika grader av engagemang hos medarbetare. Annan kritik mot Lean brukar även lyfta fram aspekter såsom ökat kontrollbehov från ledning och mer monotont arbete. Detta kan leda till olika sorters belastningsskador beroende på vilken typ av verksamhet och arbetsuppgifter som utförs (Brännmark & Eklund 2013, s. 103).

Trots sitt ursprung inom tillverkningsindustrin och som ett produktionstekniskt systemkoncept omfattar Lean en bred verktygslåda och verktyg som kan appliceras utifrån situation, behov och lämplighet oavsett verksamhet (Björkman & Lundqvist 2013, s.24). Denna syn på Lean är något som Abrahamsson och Sederblad (2013, s. 317) menar behöver förstås ur det faktum att Lean tolkas olika, och därav har flera ansikten som de beskriver. Lean marknadsförs som helhetslösning men där varje organisation utifrån den egna verksamheten behöver anpassa de Lean-verktyg som ska användas. Detta kommer även fram i respondenternas svar där alla är tydliga med att det använder konceptet partiellt. Med detta menar de att det ofta blir ett hopplock av de olika verktygen som de bedömer lämpar sig till den egna verksamheten. Några av respondenterna lyfter fram vikten av att ha med samtliga

medarbetare i detta tankesätt för att det ska fungera fullt ut. Vi håller med om att det är absolut en vinst för organisationen om de som leder arbetet med Lean lyckas få med samtliga medarbetare, men vi tror att det oavsett för organisationer finns en vinst i användande av Lean-konceptet. Detta då organisationer befinner sig i ständig förändring och drivs framåt genom de gemensamma verktyg som appliceras, och tanken att förändringarna hela tiden ses som processer som nödvändigtvis behöver drivas framåt. Detta i sin tur innebär att även de medarbetare som ingår i organisationen och som inte är intresserade, eller handlingskraftiga i denna fråga mer eller mindre tvingas att följa med på denna resa då deras organisation, arbetsplats och arbetsuppgifter förändras och utvecklas kontinuerligt. Björkman och Lundqvist skriver (2013, s.34) att Lean är ett systemkoncept där human- och systemkrav harmoniserar. Med detta menar de balans mellan de olika kraven som finns, krav på engagemang från medarbetare, krav från kund på kvalitet samt krav på effektivitet från ägaren där samtliga är viktiga för att implementera Lean som verksamhetskoncept.

Lillrank (1995) hävdar att en praktik sällan kan översättas rakt av från en organisation till en annan, utan först behöver modifieras för att passa de interna omständigheterna. Den första översättningen som i detta fall skedde var när Lean introducerades och implementerades i organisationen. Därefter kan vi se att benämningar har varierat i olika form såsom ständiga förbättringar, tjänstedesign och processinriktat arbetssätt. Benämningen som vi kan se används mest frekvent i dagsläget är processinriktat arbetssätt som majoriteten av respondenterna väljer att kalla det. En av anledningarna till detta som lyfts fram är tydligheten i den interna kommunikationen då denna benämning lättare förstås av samtliga medarbetare. Den har likaså mottagits på ett mer välkommet sätt då den anses vara mer lämpad till de verksamheter som vi närmare tittat på. Utifrån respondenternas svar kan vi se att en av anledningen är Lean-konceptets bakgrund inom tillverkningsindustrin och att det fortfarande starkt förknippas med detta. I det skedet, hävdar Lindberg & Erlingsdottir (2005) att det är vanligt för de nya synsätten att möta motstånd under denna anpassning, där de motsätter sig tidigare rutiner och handlingar som har varit etablerade i organisationen.

Gemensamt för samtliga respondenter är ett stort fokus på mötesstrukturer i verksamheterna som de flesta upplever har blivit mer strukturerade och effektiva. Egentligen är det endast respondent 3 som är av annan åsikt och menar att det inte är så lämpligt att endast använda konceptet delvis som är fallet i dagsläget. Andra delar av Lean som lyfts fram i förvaltningens verksamheter är målstyrning och mätning, processtaylor, ärendeföljning, informationsflöde och förbättringsförslag som de kontinuerligt arbetar med. Samtliga förutom

respondent 2 lyfter likaså fram en viss oro bland medarbetare och förklarar anledningen till detta på olika sätt. Respondent 1 menar att oron som fanns grundar sig i osäkerhet kring vad arbetssättet skulle innebära för förändringar, respondent 3 och 6 menar att osäkerheten grundar sig i okunskap och misslyckande från ledningens sida i att sprida information och kunskap genom kompetensutvecklingsinsatser kring vad konceptet innebär inför en sådan förändring eller implementering. Björkman och Lundqvist (2013, 34) menar att medarbetares intellektuella kapacitet måste tas i anspråk, där de beskriver att lärande både är utvecklings- och anpassningsinriktat beroende på skede i livet som medarbetaren befinner sig i. Gemensamt för respondenterna är att de arbetar med konceptet delvis genom användande av enstaka verktyg som de finner lämpliga för den egna verksamheten. En intressant aspekt som respondent 1 beskriver är risken med att arbetssättet kan skapa en viss frustration bland medarbetare. Detta då politiskt styrda organisationer har en längre beslutsprocess till följd av den hierarkiska ordningen. Detta i sin tur kan medföra längre väntetider och besked i ekonomiska beslut och prioriteringar, som är väsentliga för att utvecklingsfrågor ska kunna föras framåt kontinuerligt. Detta var även något som kom fram i studien som Caicado et. al (2020) genomförde, där hög centralisering sågs som en byråkratisk och komplex bromskloss i implementering av Lean inom offentliga organisationer. Ett resultat av detta kan vi även se i den frustration som respondenten beskriver kan uppstå i sådana situationer.

Sahlin-Andersson (1996) hävdar att översättningen av en idé kan skilja sig betydande från vad en organisation har föreställt sig från början till vad och hur idén översätts till i praktiken. Den första översättningen som det skedde var när Lean introducerades och implementerades i organisationen. Därefter kan vi se att benämningar hos respondenterna och förvaltningen har varierat i olika form såsom ständiga förbättringar, tjänstedesign och processinriktat arbetssätt. Benämningen som vi kan se används mest frekvent i dagsläget är processinriktat arbetssätt som majoriteten av respondenterna väljer att kalla det. En av anledningarna till detta som respondenterna lyfter fram är tydligheten i den interna kommunikationen, och menar att denna benämning lättare förstås av samtliga medarbetare. Den har likaså mottagits på ett mer välkommet sätt då den anses vara mer lämpad till de verksamheter som de arbetar i. Utifrån respondenternas svar kan vi se att en av anledningarna är Lean-konceptets bakgrund inom tillverkningsindustrin och att det fortfarande starkt förknippas med denna sektor.

Genom respondenternas svar har vi fått uppfattningen att idag ses förbättringsarbetet som något som faller ganska naturligt i medarbetarnas dagliga arbete och själva arbetsmiljön har

skapat mer utrymme för medarbetarna att ta egna initiativ för att förbättra rutiner och handlingsplaner. I det fallet kan man se likheter med det som Røvik (2008) förklarar att när en idé har institutionaliserats, så sker en växelverkan mellan inaktivering och reaktivering. Trots olika benämningar av arbetssättet berättar de flesta av respondenterna att implementeringen av Lean har resulterat i ökat målfokus hos medarbetare. Men likaså en strävan efter att hela tiden identifiera och utveckla den egna verksamheten. Anledningen som lyfts fram är oftast skapande av de gemensamma mötesforumen som skapats med Lean-tavlor. Detta menar de har blivit en effektiv mötesplats som involverar samtliga och där samtliga ges möjlighet att påverka både verksamheten i den mån som är möjlig i en politiskt styrd organisation, men likaså den egna arbetssituationen och utförandet av tilldelade arbetsuppgifter. Detta är enligt Abrahamsson (2009, s.73) grundtanken i Lean-konceptet då samtliga involverade i organisationen kontinuerligt ska observera och eliminera onödigt spill och sådant som inte är värdeskapande. Likaså lyfter Holmen och Ingvaldsen (2018) detta i sin studie, där resultat av lean-implementering visar på mer engagerade medarbetare som får möjlighet till kreativitet och påverkan i verksamheten.

Vi kan främst se att respondenterna i samtliga verksamheter lägger stor vikt vid det som Sederblad (2013, s.13) kallar för ”mjuk” Lean. Detta då de ofta lyfter fram intern kommunikation och en involverande kultur vars syfte är att bidra till ett mer aktivt medverkande från samtlig personal i organisationen, och upprätthålla samt utveckla arbetssättet och vara ett gemensamt verktyg för att bemöta framtidens krav och utmaningar som de ställs inför. Hasle och Nielsen (2013, s. 238-239) beskriver den transformerade ledarrollen med vilken de menar medför nya villkor för ledarskap. Ledarrollen i Lean-orienterade organisationer fokuserar inte i lika hög omfattning på den vardagliga driften som till stor del lämnas till medarbetare och istället flyttas mer över till långsiktig styrning för kontinuerlig utveckling och organisatoriskt lärande. Vilket vi utifrån insamlade data ser att flera av enheterna inte lyckats med. En del i detta förklaras som tidigare nämnt genom den hierarkiska utformningen av politiskt styrda organisationer och beslutsfattande processer som detta innebär.

8. Slutsatser och egna reflektioner

Syftet med denna studie är att undersöka upplevelser av fördelar och utmaningar av Lean hos chefer och medarbetare. Detta genom att undersöka implementering av Lean i en kommunal arbetslivsförvaltning och dess verksamheter som den omfattar.

Våra slutsatser är att själva implementeringen av Lean ger ett intryck av att kommunkoncernen söker efter ständiga förbättringar och följer trenden från omvärlden för att testa effektiviseringsmodeller.

Efter implementering av Lean har förhållningssätten gentemot medborgaren förändrats. Det är mycket mer medborgaren som är i fokus nu. Medarbetarna har större fokus på medborgaren nu än vad de har haft tidigare, då verksamheterna mer präglades av ett byråkratiskt tankesätt tidigare. Intressant att Blomqvist (2016, s.39) likaså beskriver att debatten kring att effektivisera den offentliga sektorn startade då den sågs som allt för byråkratisk och oeffektiv. Andra framgångsfaktorer vi kan se är att medarbetarna och chefer på Arbetslivsförvaltningen i större omfattning tittar på frågor om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering, och genom Lean underlättas arbetet och uppföljning av de olika aktiviteter de vidtar.

Efter implementering av Lean blev arbetet tydligare gällande vad medarbetare skulle göra. Processerna blev tydligare och ökat fokus riktades mot medborgarna vilket respondenterna menar är ett av deras kärnuppdrag. På detta sätt får medarbetarna syn på hur mycket som görs varje dag, och känner stolthet över det dagliga arbetet som utförs. Det blev ett bättre flöde i processerna, och onödiga moment i deras arbete reducerades.

Medarbetarna uppskattar tydligheten, speciellt gällande arbetsbeskrivning och mål och prioriteringar. Detta menar de ger en tydlig bild över förväntningar och vad de och verksamheten behöver göra för att uppnå gemensamma målsättningar.

Implementeringen av Lean har likaså skapat en viss negativ inställning hos medarbetarna då arbetet med förbättringar och effektiviseringar är för tidskrävande för medarbetarna att hinna med. Medarbetarna upplever att det blivit enklare och snabbare att arbeta med Lean, men att arbetsbelastningen inte minskat. Tvärtom menar de att arbetsbelastningen periodvis ökat till följd av att kraven är högre och de behöver arbeta mer effektivt för att hantera detta.

En annan av medarbetarna upplevd utmaning i implementering av Lean som kommit fram i studien är kompetensskillnader hos medarbetare, samt att alla medarbetare ska få kunskap om Lean. Att medarbetare ska förstå syftet med implementering av Lean och gå själva utbildningen i Lean som arbetslivsförvaltning erbjuder uttrycks som viktigt. Respondenterna påpekar att det inte är många som har gått den utbildningen. Vi har kommit till slutsatsen att många chefer missar detta och likaså behovet av att satsa på kompetensutveckling inom Lean. Cheferna förklarar och informerar medarbetarna hur Lean fungerar och vad det innebär, men vi ser en tydlig avsaknad av kompetensutveckling i form av utbildningsinsatser som höjer kompetens hos medarbetarna gällande Lean.

Vi har även kommit till slutsatsen att Lean ibland används av fel anledning. Medarbetarna förstår inte att metoden ska användas för medarbetarens och medborgarna bästa. Det ska i första hand ses som en effektivisering av organisationen. Vi har förstått att medarbetarna inom Arbetslivsförvaltningen jobbar med komplicerade ärenden, vilka inte går att processa fullständigt. En annan slutsats som vi kan dra är att Arbetslivsförvaltningen kommit långt i sitt arbete med Lean, och begreppet används frekvent inom organisationen. Det är märkbart att Lean är ett integrerat arbetssätt i verksamheten. Med detta sagt vill vi även tillägga att det ser olika ut i verksamheterna inom Arbetslivsförvaltningen med hur långt de kommit i arbetet med Lean, samt på vilket sätt de arbetar med konceptet.

9. Framtida forskning

Vårt förslag till vidare forskning är fortsatt undersökning av ämnet, men ur ett bredare angreppssätt. Med detta menar vi en studie som omfattar antingen hela eller större delar av kommunkoncernen och dess förvaltningar. Detta för att erhålla en mer övergripande bild över forskningsfrågan. Exempelvis genom enkätundersökning som omfattar fler respondenter och större insamlade data.

En intressant diskussion som vi hela tiden har haft under studiens gång och som väckt vårt intresse är en jämförelse mellan offentlig och privat sektor. Detta är även något som uppmärksammades i svar vi erhållit från flertal av våra respondenter som reflekterar över Lean som ett verktyg ämnat för privat sektor i första hand.

10. Käll- och litteraturförteckning

Sederblad, Per (2013). Lean i arbetslivet. Stockholm: Liber.

Abrahamsson, Lena (2009). Att återställa ordningen: könsmonster och förändring i arbetsorganisationer. Ny, bearb. uppl. Umeå: Borea

Almqvist, R. (2004). Två decennier med 'New Public Management' - Succé eller fiasko? Kommunal ekonomi och politik, 7-24.

Arlbjorn Stentoft, Jan; Freytag Vagn, Per och de Haas, Henning (2011), Service supply chain management; A survey of lean application in the municipal sector. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 41 No. 3, 2011 s. 277-295.

Bhasin, S., Burcher, P. (2006) Lean viewed as a philosophy. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 17, No. 1 pp. 56-72.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. Journal of Management Studies. 39: 97-122.

Brännmark, M. (2012). Lean i kommun och myndigheter: en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur. Statens Offentliga Utredningar, Innovationsrådet

Börnfeldt, P. (2006). Förändringskompetens på industrigolvet: kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2006. Göteborg.

Caiado, R. G. G., Carocha, D. M., Goulart, A. K., & Tortorella, G. L. (2020). Critical successes factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review. Production, 30, e20200030. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20200030>.

Corbin, J. Strauss, A. (2015) Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. Fjärde upplagan. Thousand Oaks: SAGE.

Czarniawska, B. (2005). En teori om organisering. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travel of ideas. I Czarniawska, B. & Sevón, G. (Red). Translating Organizational Change. Berlin: de Gruyter.

Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). Translating Organizational Change. Berlin: de Gruyter.

Dalen, M., Kärnekull, B. trl, & Kärnekull, E. trl. (2008). Intervju som metod (1. uppl.). Gleerups utbildning.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, Vol 48 (2), ss. 147-160. doi.org/10.2307/2095101

Essaiasson, Peter et al (2012) ‘Metodpraktikan’. Stockholm: Norstedts Juridik

Fjæstad, Björn & Wolvén, Lars-Erik (red.) (2005). Arbetsliv och samhällsförändringar. Lund: Studentlitteratur

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig på Internet:
https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). [Review of Twenty-five years of studying New Public Management in public administration : accomplishments and limitations]. Financial Accountability and Management, 36(4), 347–375. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>

Gaskell, G. & Bauer, M. (2000) Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook för Social Research, California: Sage Publication.

George, AL; Bennett, A. (2005) ‘Case studies and theory development in the social sciences’. Cambridge, Mass. London .

Gillham, B. (2008). Forskningsintervjun – tekniker och genomförande. Lund: Studentlitteratur AB.

Hartman, J. (2001). Grundad teori. Teorigenerering på empirisk grund. Lund: Studentlitteratur.

Larsen, Ann kristin (2009) Metod helt enkelt - En introduktion till samhällsvetenskaplig metod, Malmö: Gleerups

Liker, J.K, & Convis, G. L. (2012). The Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development. McGraw-Hill Education.

Lillrank, P. (1995). The Transfer of Management Innovations from Japan. Organization Studies, (16), ss.971-989.

Lindberg, K. & G. Erlingsdóttir. (2005). Att studera översättning. Två idéers resor i den svenska hälso- och sjukvården. Nordiske Organisasjonsstudier, 7(3-4), ss. 27- 51.

Lundquist, Lennart. (1998) Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos, Studentlitteratur. Lund.

Lise Justesen & Nanna Mik-Meyer. Kvalitativa Metoder. Från vetenskapsteori till praktik, Holmbergs Malmö, 2013

Kalrsson, T. S. (2011). Kundbegreppet inom den offentliga förvaltningen del 1: Vad är en kund.

Marte D.-Q. Holmemo & Jonas A. Ingvaldsen (2018) Local adaption and central confusion: decentralized strategies for public service Lean implementation, Public Money & Management, 38:1, 13-20, DOI: 10.1080/09540962.2018.1389493

Meyer, John W. & Rowan, Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, Vol. 83, Nr. 2, ss. 340-363

Pandit, N. R. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2(4), 1-15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1996.2054>

Powell & DiMaggio, 1992, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, London.

Regeringen (2018). Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn. Tillitsdelegationen. SOU 2018:47

Rövik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.

Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields. I Czarniawska, B. & Sevón, G. *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.

Scott, W. R. (2001). Institutions and organisations. i R. Johansson, *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Malmö: Studentlitteratur.

Sveriges Radio 2014 Lean har effektiviserat Växjö - P4 Kronoberg | Sveriges Radio

Taylor, S, & Bogdan, R. (1998) *Introduction to qualitative research methods : a guidebook and resource*. New York, N.Y. Chichester. Wiley.

Thomas G. (2011) *How To Do Your Case Study :A Guide For Students And Researchers* . Thousand Oaks, Calif. Sage.

Torsten Björkman & Karin Lundqvist. Lean ur historiskt perspektiv. I Sederblad, Per (red.) (2013). *Lean i arbetslivet*. 1. uppl. Stockholm: Liber, ss. 18-47

Yin, Robert K. (2007) *Fallstudier - Design och utförande*. Malmö. Liber AB.

11. Annex

11.1.1. Intervjuguide

Öppningsfrågor

- Hur länge har du arbetat inom verksamheten?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Vad innebär effektivisering för dig?
- Vad är din inställning till Lean?

Implementering

- Har ni tydliga mål för verksamheten?
- Vad är Lean för er?
- På vilket sätt arbetar ni med Lean?
- Vad ser du som den största utmaningen?
- Hur långt anser du att ni har kommit med Lean arbete?
- Dina övriga upplevelser av Lean?
- Har medarbetarna varit delaktiga i att ta fram ett Leanorienterat arbetssätt?
- Upplever du att ledningen stöttar er och har förståelse för er verksamhet?

Effekter

- Vilka effekter kan du se att Lean har haft på er organisation?
- Vad har Lean inneburit för förändringar?
- Vad har blivit bättre/sämre?
- Hur ser arbetsbördan ut nu jämfört med tidigare?
- Hur är läget idag?
- På vilket sätt mäter ni resultat/effekt av Lean?
- Tycker du att Lean är en passande modell för er typ av verksamhet?
- Hur var mottagandet av det nya arbetssättet? Möttes det av motstånd eller av ett välkomnande?