

Lean i äldreomsorg – en cylinderformad kloss i ett fyrkantigt hål?


En fallstudie om huruvida lean är en passande modell för
svensk kommunal äldreomsorg

Julia Carlsson
Jennifer Mattsson

Handledare: Jörgen Dahlgren


Förord

Det som du antingen håller i din hand eller ser framför dig på en skärm är en magisteruppsats från Internationella civilekonomprogrammet vid Linköpings universitet. Under hela vårterminen 2016 har vi arbetat och skrivit på vår studie och alla som har varit med oss under resans gång vet hur det har varit - kämpigt, omtumlande och alldeles, alldeles underbart nu när vi äntligen är i hamn. Vi skulle vilja rikta ett stort tack till alla de personer från Vara kommun och Linköpings kommun som har ställt upp med fylliga svar under våra intervjuer. Sist men inte minst vill vi tacka de som under terminen har läst vår uppsats och kommit med synpunkter, alla som har stöttat oss genom frustrerade ögonblick och även alla de studenter som arbetar för att göra studentlivet så bra som möjligt – så att vilsna uppsatsskrivare kan söka inspiration på flera håll.



Julia Carlsson

2016-05-27



Jennifer Mattsson

2016-05-27

Sammanfattning

Managementmodellen lean uppstod i bilindustrin men har applicerats på helt andra typer av branscher, varav offentlig sektor är en av dem. Tidigare forskning visar att lean applicerat på offentliga tjänster passar bättre när tjänsten är av mer homogen karaktär såsom sophantering och parkförvaltning. Ändå visar en kartläggning av lean i Sverige att flest kommuner har implementerat lean inom äldreomsorg - vilket är en heterogen tjänst med höga krav på individanpassning. Syftet med den här fallstudien är att undersöka om lean således är en passande managementmodell för kommunal äldreomsorg. Baserat på sju intervjuer i två svenska kommuner har studien utgått från vad som påverkar kommuners möjlighet att arbeta lean på en filosofisk nivå (lean thinking). Resultatet visar att lean thinking *i sin helhet* inte är passande för äldreomsorgen, vilket framför allt beror på att offentliga verksamheter utöver brukaren ser socialnämnden och skattebetalare som kunder, vilket försvårar arbetet med lean som utgår från *värde enligt kundens perspektiv*. Däremot visar verksamheterna att de genom att arbeta med lean framförallt förbättrar processer som inte involverar brukaren, exempelvis administration och förråds- och tvätthantering. Det frigör tid till värdeskapande aktiviteter för brukaren. Vi finner också att myndigheten som reglerar svensk äldreomsorg möjliggör för lean-inspirerat arbete inom äldreomsorg, framför allt på grund av arbetet med att utgå och anpassa tjänster till de faktiska behoven för brukaren istället för att begränsas till det redan befintliga tjänsteutbudet.

Nyckelord: Lean, äldreomsorg, tjänst, kundanpassade tjänster, offentlig sektor

Abstract

Lean was first seen in the automotive industry but has since then been applied to a number of different industries, whereof the public sector is one of them. Previous research has shown that lean has a better fit with services when applied to homogeneous services like waste disposal and maintaining parks. Yet an overview of lean in Swedish municipalities has shown that the most frequent use of the concept lean is in elderly care - which is categorized as a heterogeneous customized service. The aim of this case study is to examine the fit between lean and municipal elderly care. The study has investigated what determines the ability of adopting *lean thinking* based on seven interviews in two Swedish municipalities. The results show that the whole concept of lean thinking cannot be applied, primarily because of the complexity of the customer concept in the public sector. The interviewees identify several customers apart from the end-user of the service. The fact that tax payers and the social welfare board also are considered customers hinders the work with lean, since their interests may diverge from that of the end-user. However, by using lean tools, processes without involvement from the end-user have been improved, for instance services like administration, laundry and storage management. In turn, these improvements made time for value creating activities for the end-user. The results also show that the Social authority regulating the Swedish municipal elderly care, actually enables an approach inspired by lean. This is primarily due to the development towards a service production based on the actual needs of the end-user rather than being limited to the existing services.

Keywords: Lean, elderly care, service, customized services, public sector

Innehåll

1. INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 SYFTE	5
1.4 KUNSKAPSBIDRAG	5
2. METOD	7
2.1 FORSKNINGSDSIGN	7
2.2 TILLVÄGÅNGSSÄTT	8
2.3 KVALITET.....	16
2.4 ETISKA ASPEKTER	19
3. TEORETISK REFERENS RAM OCH TIDIGARE FORSKNING	21
3.1 VAL AV MODELLER OCH BEGREPP	21
3.2 VAD ÄR LEAN?	21
3.3 TJÄNSTEVERKSAMHETER.....	28
3.4 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LEAN.....	30
3.5 LEAN I OFFENTLIG SEKTOR.....	32
4. EMPIRI.....	39
4.1 ÄLDREOMSORGEN I SVERIGE	39
4.2 LEAN I LINKÖPINGS ÄLDREOMSORG	42
4.3 LEAN I VARAS ÄLDREOMSORG	52
4.4 SAMMANFATTNING.....	61
5. ANALYS	62
5.1 DEFINIERA VAD SOM SKAPAR VÄRDE FÖR KUNDEN	62
5.2 IDENTIFIERA STEGEN I VÄRDEKEDJAN	66
5.3 SKAPA FLÖDE GENOM KEDJAN	70
5.4 LÅT KUNDERNAS EFTERFRÅGAN BESTÄMMA PRODUKTIONEN.....	74
5.5 STRÄVA EFTER PERFEKTION	75
5.6 VERKTYG ELLER FILOSOFI?.....	78
6. AVSLUTNING	82
6.1 SLUTSATS OCH BIDRAG	82
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION	83
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	85
6.4 KRITIK	87
7. KÄLLOR.....	88
8. BILAGOR	

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

“I don't like a man to be too efficient. He's likely to be not human enough.”

Felix Frankfurter (F.d. domare i högsta domstolen, 1939-62 USA)

Under 80-talet började en ny typ av styrning av offentliga verksamheter växa fram med den privata marknaden som förebild (Larsson 2008). Hood (1991) valde att kalla de trender han såg för New Public Management (NPM), vilka kännetecknades av en vilja att dra ner på offentliga utgifter genom privata entreprenader, automatisering och datorisering. Tanken var att skapa ett mer konkurrensutsatt klimat för offentliga verksamheter och införa en mer företagsekonomisk styrning för att göra dem mer kostnadseffektiva och för att öka kvaliteten (Hood 1991). När NPM infördes i Sverige var motiven att konkurrensutsätta verksamheterna för att de skulle bli effektivare (SOU 1996:169) och motiven var således snarare ekonomiska än ideologiska. Genom att gå från lag- och politikerstyrd verksamhet skulle offentlig styrning med NPM bli mer resultat- och målstyrd. Makten skulle flyttas från politiker till chefer, främst för att göra organisationerna mer kundanpassade och flexibla, så att de skulle kunna klara det mer konkurrensutsatta klimatet (SOU 1996:169).

Ett inslag i NPM har varit att importera företagsekonomiska managementmetoder till offentlig verksamhet. En sådan metod som fått stort genomslag är *lean* vilket som begrepp blev känt år 1990 genom Womack, Jones & Roos i deras bok *The Machine that changed the world*. Med bokens spridning spreds filosofin från Toyota i den japanska bilindustrin till organisationer inom olika branscher i västvärlden (Holweg 2007). Lean förändrade synen på produktionsindustrins traditionella trade-off mellan massproducerade volymer och kvalitet, och förespråkade att företag skulle organisera sina processer utifrån vad kunden uppfattade som värdeskapande. Andra viktiga komponenter i fenomenet var strävan efter perfektion genom minskat slöseri, ständigt förbättringsarbete, att skapa flöde i processerna samt att låta kundernas efterfrågan bestämma produktionen (Womack & Jones 2003).

I Sverige fick lean stort genomslag under nittiotalet i såväl industrin som i den offentliga sektorn (Abrahamsson & Johansson 2008) och metoden har varit framträdande i diskussionen av hur förbättringsarbete inom offentlig verksamhet ska gå till (Brännmark 2012). Det finns nationella verksamhetsplaner för implementering av lean, *Produktionslyftet* för medelstora svenska företag samt *Verksamhetslyftet* för svenska kommuner och landsting. En kartläggning gjord 2011 av Sveriges kommuner och landsting (SKL) rörande omfattningen av lean i Sveriges offentliga sektor visade på att 88 % av landstingen och 33 % av kommunerna då arbetade med lean på ett eller annat sätt. Undersökningen visade också att det område där flest kommuner hade implementerat konceptet var bland olika typer av verksamheter som avsåg administrativt arbete (52 %) och att äldreomsorgen var det största enskilda området (39 %).

Från flera håll med olika politisk agenda har det riktats kritik mot styrningen av äldreården, dels att det rationellt ekonomiska tränger undan det omsorgsrationella (Kommunal 2015), dels att den nuvarande äldreomsorgen inte är hållbar då den nya generationen äldre som är vana vid det tjänstebaserade samhället kommer att ställa högre krav på att servicen är tillfredsställande (Sanandaji & Svanborg-Sjövall 2013). Enligt Socialtjänstlagen (2001:453) ska "*socialtjänstens omsorg inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande*". Det är också viktigt att de tjänster som erbjuds de äldre anpassas efter vad de önskar och har som behov (Socialstyrelsen 2015). I takt med att Sveriges befolkning växer och blir äldre beräknas andelen invånare som är 65 år eller äldre att öka från 15 % 2013 till 21 % 2053 i den svenska genomsnittskommunen (Karlsson 2015), vilket sätter ännu större ekonomisk press på den kommunala verksamheten att utnyttja skattemedlen på bästa effektiva sätt.

Offentliga organisationer har alltså behov av att "producera" mer med färre resurser till följd av snäva budgetar, och enligt Pedersen & Huniche (2011) är detta en av anledningarna till varför just lean har blivit en så populär styrmetod. Vidare menar de att metoden utlovar ökad produktivitet, kvalitet och arbetstillfredsställelse vilket uppfyller de ökade krav som ställs på den offentliga sektorn från politiker, medborgare och anställda. Ytterligare en orsak, som har bidragit till spridningen av lean i offentlig sektor, är den stora mediala uppmärksamhet som styrsättet har fått de senaste åren. Trots metodens popularitet går meningarna isär om vad lean är och definitionerna

sträcker sig från att lean är en filosofi för värdeskapande till att vara verktyg som eliminerar slöserier (Pettersen 2009). Oklarheterna i vad lean egentligen är bidrar å ena sidan till att effekterna kan vara svåra att mäta och utvärdera, men å andra sidan till att tillämpningen också kan se väldigt olika ut i olika verksamheter (Pettersen 2009).

1.2 Problemdiskussion

Från att forskare som Taylor, Weber och Fayol sökte efter det bästa sättet att organisera på för alla typer av situationer, förändrades synen på den klassiska organisationsläran genom den situationsanpassade teorins uppkomst (eng: contingency theory). Teorin utgår från att styrmodeller varierar i effektivitet beroende på kontextuella skillnader, vilket innebär att det inte finns ett enda bästa sätt för organisering av verksamheter (Fisher 1998). Istället väntas bättre passning (eng: fit) mellan modell och kontext leda till förbättrade resultat för organisationen (ibid). Organisationer bör således sträva efter att hitta den rätta formen baserat på vilken miljö de verkar i och hur dess verksamhet är utformad (Morgan 2006). Trots kontextuella olikheter mellan privat och offentlig sektor är det vanligt att managementlitteratur för produktionsindustri används i offentliga tjänsteorganisationer (Osborne 2010; Wiegand 2009). Förutom lean, har flera andra koncept från den privata sektorn applicerats på offentliga organisationer, som exempelvis det balanserade styrkortet (BSC) och Total Quality Management (TQM) (Pettersen 2009).

Möjligheten att bli lean verkar framförallt bero på specifika marknadsförhållanden och anledningen till att konceptet inte lyckats bli universellt beror på att dessa förhållanden inte alltid föreligger (Cooney 2002). I ursprungslandet Japan återfanns endast lean i sin helhet hos andra bilproducenter som Honda, Toyota och Mazda (Pettersen 2009). Womack *et al.* (1990) ansåg dock att lean var applicerbart på alla typer av industrier och det finns forskning som visar på att lean kan fungera i andra kontexter än dess ursprung - inom exempelvis restauranger, hotell, utbildning, administrativa företag och sjukhus (Bowen & Youngdahl 1998; Spear 2005; Collins & Muthusamy 2007; Suarez-Barraza & Lingham 2008).

“När man utgår från en industriell produktionslogik och tillämpar dess tänkesätt, metoder och verktyg kan det i offentlig sektor kanske ge vinster i form av

minskade kostnader och ökad effektivitet, men det kan komma att ske på bekostnad av rättssäkerhet och likvärdig behandling eller tjänstens kvalitet. Vid tillämpning i offentlig sektor är det därför viktigt att inte bara se till de förutsättningar som finns för tjänsteverksamhet utan också de särskilda förutsättningar som föreligger för offentlig verksamhet. Om så sker behöver det inte finnas någon konflikt mellan effektivitet, kvalitet och minskade kostnader.”

Innovationsrådet 2012, s. 52

I föregående citat beskriver Innovationsrådet att då offentlig verksamhet vill implementera en industriell modell som exempelvis lean, bör de ta hänsyn till de speciella förutsättningar som kommer av att vara en verksamhet inom offentlig tjänstesektor, vilket flera forskare är överens om (Erridge & Murray 1998; Suárez-Barraza, Smith & Dahlgard-Park 2009). En sådan förutsättning är att begreppet *kund* är diffust i offentlig sektor, då betalaren och användaren av en tjänst ofta utgörs av åtskilda parter (Alford 2002). Innovationsrådet (2012) gör en uppdelning av offentliga tjänster baserat på graden av kundens involvering i tjänsteproduktionen, det vill säga, i vilken utsträckning slutanvändaren samproducerar tjänsten (Radnor & Osborne 2013; Osborne 2010). Minst involvering har kunden i tjänster som ID-kortsbeställning på Skatteverket medan tjänster inom äldreomsorg kräver mest involvering från kundens sida (Innovationsrådet 2012). I Danmark verkar kommunala tjänster med låg kundinvolvering vara mer mottagliga för full implementering av lean, det vill säga att låta lean som filosofi genomsyra verksamheten (Arlbjørn, Freytag & de Haas 2011). Tjänster som har hög grad av kundinvolvering, verkar istället passa sämre för implementering av filosofin men skulle kunna vara kompatibel med dess verktyg (ibid). Det finns därför en risk att äldreomsorg är mindre kompatibelt med lean i sin helhet jämfört med tjänster som innebär lägre kundinvolvering (ibid). Underligt nog visade kartläggningen av lean i Sverige att det enskilda område där flest kommuner implementerat lean var just inom äldreomsorgen (SKL 2011). Resultaten av sådana implementeringar har också till stor del varit positiva (SKL 2012). Det har bland annat lett till kortare ledtider och handläggningstider, färre fel, minskad tidsåtgång samt att det är tydligt att leanarbetet har skapat engagemang hos medarbetare (ibid).

Radnor & Osborne (2013) menar dock att lean aldrig kan uppnå sin fulla potential i offentlig tjänstesektor om det inte implementeras som en långsiktig filosofi som

genomsyrar hela verksamheten och dess kultur. Att införa lean i just äldreomsorg kan då tyckas vara motsägelsefullt, då endast lean som verktyg verkar vara kompatibelt med tjänster som har hög grad av kundinvolvering och därmed inte filosofin (Arlbjørn *et al.* 2011).

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka huruvida lean är en passande managementmodell för svensk kommunal äldreomsorg. Vi ämnar således att undersöka passningen (eng: fit) mellan en modell och en specifik kontext, vilket är en analysmetod som härrör från den situationsanpassade teorin (eng: contingency theory).

1.4 Kunskapsbidrag

Trots att det råder delade meningar om nyttan av att införa lean i offentlig tjänsteverksamhet uppgav flera kommunala verksamheter att de antingen arbetar lean eller att de planerar att införa det (SKL 2011). Medan förespråkare för lean hävdar att konceptet är universellt applicerbart (Liker 2004; Womack & Jones 2003) menar andra att konceptet inte kan översättas direkt från sin ursprungskontext bilindustrin, utan måste anpassas till den offentliga sektorns förutsättningar (Erridge & Murray 1998; Suárez-Barraza *et al.* 2009). Forskning som fokuserar lean inom svensk äldreomsorg går främst att återfinna i statliga rapporter (Brännmark 2012; Innovationsrådet 2012; SKL 2012) men desto mindre inom akademien. Då lean är ett begrepp som är i ständig förändring (Petterssen 2009) kan studien bidra till forskningsfältet genom att belysa en aktuell bild av företeelsen lean i kommunal äldreomsorg från ett mer teoretiskt perspektiv. I Sverige är fenomenet dessutom växande (SKL 2011), vilket till viss del motiverar relevansen för den här studien. Då det råder avsaknad av empirisk koppling till existerande teori på området (Brännmark 2012) vill vi med det här arbetet kunna bidra till att fylla denna kunskapslucka. Vi hoppas således att kunna bidra till aktuell forskning och öka kunskapen om lean i kommunal äldreomsorg som föreståndare och förvaltningar kan dra nytta av.

2. Metod

2.1 Forskningsdesign

2.1.1 Kvalitativ studie

Studier vars målsättning är att undersöka kända företeelser i nya sammanhang, det vill säga för den här studien den populära modellen lean inom kommunal äldreomsorg, kan med fördel analyseras med kvalitativ metod (Starrin & Svensson 1994). Kvalitativa data sägs vara hur enskilda individer uppfattar olika fenomen (Starrin & Svensson 1994) och Richards och Morse (2013) beskriver kvalitativ forskning som ett sätt att utforska och få insikt i fakta som skulle vara meningslösa om de endast reducerades till siffror i en kvantitativ studie. En kvantitativ enkätstudie skulle kunna användas för att kartlägga hur populationen Sveriges kommunala äldreomsorg arbetar med lean, vilka verktyg de använder och även om personerna som arbetar inom verksamheten tycker att arbetet fungerar bra eller dåligt. Dessvärre är lean ett komplext fenomen där tidigare forskning ännu inte enats om en klar definition och det skulle bli svårt att besvara syftet med studien genom endast en kartläggning. Vi behöver befinna oss närmare verksamheterna för att kunna studera dels den specifika kontexten, dels de underliggande strukturer som kan ligga till grund för hur konceptet fungerar i de för studien utvalda verksamheterna, varför en kvalitativ metod tillämpas.

2.1.2 Fallstudie

Företeelsen *lean som managementmodell i den kommunala äldreomsorgen* kan beskrivas som en typ av fall (Bryman & Bell 2013). Mer beskrivande utgör en fallstudie en empirisk undersökning som studerar en företeelse i dess verkliga kontext, ofta när gränserna dem emellan inte är helt tydliga (Yin 2006). Studien undersöker mer än en kommun, som är inom ramen för samma fall, varför en enfallsdesign med flera analysenheter har tillämpats (Yin 2006). Eftersom studien snarare ämnar att uppnå insikt i ett område än att pröva hypoteser är fallstudien en passande forskningsmetod (Merriam 1994) då den möjliggör studiet av lean i den för studien intressanta kontexten kommunal äldreomsorg, där vi inte riktigt vet vad som påverkar hur väl konceptet passar för kontexten.

2.1.3 Ansats

Det finns två huvudsakliga angreppssätt när det gäller hur en studie ska förhålla sig till empiri och teori: *induktion* eller *deduktion*. Hansen (2008) menar dock att det är svårt att förhålla sig helt och hållet till ett utav dem. Induktion bekräftar argument genom empirisk data medan deduktion använder hypoteser för att skapa logiska lösningar, vilket leder till att forskare endast har möjligheten att bekräfta eller förkasta det som undersöks (Hansen 2008). Det har därför skett en vidareutveckling av de två angreppssätten så att forskare har möjlighet att studera hur saker kan vara med hjälp av samverkande empiri och teori - vilket är med hjälp av *abduktion* (Hansen 2008). Med andra ord tillåter det att både studiens empiriska insamling och dess teoretiska tillämpningsområden utvecklas under processens gång (Alvesson & Sköldbberg 2008). I kvalitativ forskning bör dessutom datainsamling ske parallellt med analys av data (Richards & Morse 2013) vilket talar för att abduktion är ett naturligt val av forskningsansats för den här studien. Angreppssättet lämpar sig även väl då målsättningen är att undersöka ett känt fenomen i ett annorlunda sammanhang (Starrin & Svensson 1994) samt för att finna underliggande och icke-observerbara mönster vid forskning (Alvesson & Sköldbberg 2008). För att besvara syftet med uppsatsen tillåter abduktion insamling av ny teori för att förklara fenomen som kan tänkas identifieras i vår studie. Huvudfenomenet som undersöks i den här studien kan brytas ner i två mindre fenomen; *lean* och *kommunal äldreomsorg*, vilka således kan illustreras som att lean är en cylinderformad kloss och att studien ämnar utreda huruvida kommunal äldreomsorg också är ett cirkulärt hål eller om det är fyrkantigt. För att ta reda på formerna för fenomenen har vi gjort en ansats att finna förklarande teori, men vår abduktiva ansats ger möjlighet att se om teorin stämmer eller ej och att vid behov finna ytterligare teori som kan förklara empirin.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Typ av data

För att samla in empirisk data användes huvudsakligen intervjuer som verktyg. Genom att intervjua personer som arbetade inom kommunal äldreomsorg kunde vi få information som inte är tillgänglig på annat vis, exempelvis erfarenheter och avsikter med leanarbetet men också få beskrivet de handlingar som utförts för länge sedan som

inte längre är observerbara (Merriam 1994). Förutom primärdata i form av intervjuer användes också sekundärdata i form av diverse dokument samt tidigare forskningsrapporter om lean i kommunala tjänsteverksamheter. Hur det empiriska materialet samlades in och analyserades beskrivs mer ingående i de kommande avsnitten.

2.2.2 Urval

Kommuner

För att uppnå vårt syfte krävdes att fallkommunerna skulle arbeta med lean i äldreomsorgen. Det var också viktigt att de utåt profilerade sig att arbeta med just lean och inte med delar av konceptet som exempelvis *ständiga förbättringar* eller *processkartläggning*. Idag finns totalt 290 stycken kommuner i Sverige, varav en tredjedel ansåg sig år 2011 arbeta lean med på ett eller annat sätt (SKL 2011). Vidare hade 39 % infört lean i just äldreomsorgen, vilket gav studien 37 stycken tänkbara kommuner att studera. I rapporten är dock inte kommunerna namngivna samt att det är troligt att det är en siffra som kan ha ändrats sedan kartläggningen genomfördes, men det gav en fingervisning för hur stor omfattningen av fenomenet var. När det gällde urvalsmetod syftar inte kvalitativ forskning till att generalisera i statistisk bemärkelse och det är därför inte lämpligt att använda sig av ett sannolikhetsurval (Merriam 1994). Istället är en mer lämplig urvalsmetod ett icke-sannolikhetsurval, där ett ändamålsinriktat sådant kräver kriterier vilket Merriam (1994) beskriver enligt följande:

“Ändamålsinriktat urval är detsamma som Goetz & LeComte (1984) menar med kriterierelaterat urval. Denna form av urval kräver att man beskriver kriterierna, basen eller normerna som krävs för att en enhet ska inkluderas i undersökningen.”

Merriam 1994, s. 61

Det första självklara kriteriet var att kommunerna vi studerade var tvungna att arbeta lean inom äldreomsorgen. Pettigrew (1990) menade att det är klokt att välja fall som är mer typiska med tanke på det begränsade antalet fall som kan studeras. Vi valde därför till en början att ha ytterligare ett kriterium, att de skulle ha tillämpat lean en längre tid (minst 5 år), för att få så rik information som möjligt om kommunerna i fråga gällande hur de arbetar med lean och de effekter som leanarbetet har genererat. Det var dock ett krav som vi blev tvungna att ändra längre fram i urvalsprocessen, vilket kommer att

beskrivas mer utförligt längre ned i det här avsnittet. Vi behövde också göra en del avgränsningar och dessa har framförallt påverkats utav hur mycket tid vi disponerar över, vilket är den faktor som till största del avgör begränsningar för studier i stort (Bell 2016), men det har också berott på ekonomiska skäl. Därför valdes ett till kriterium att kommunerna skulle befinna sig i Östergötlands län, för att på så sätt kunna minska resekostnaderna men också utnyttja tiden mer effektivt. För att ta reda på om det fanns några fallobjekt som uppfyllde kriterierna genomfördes en förstudie på alla tretton kommuner i länet via mejl till ansvariga för äldreomsorgen, där följande frågor ställdes:

1. Arbetar er kommun med lean i äldreomsorgen?
2. Hur länge har ni arbetat med lean?

Svarsfrekvensen var 54 % och resultatet visade att två kommuner arbetade lean - Linköping och Boxholm, men att de befann sig i uppstartsfasen. Vidare använde sig två kommuner av leaninspirerade metoder som exempelvis *ständiga förbättringar*, men de ansåg sig inte att arbeta fullt ut med lean. Övriga tre använde inte lean som arbetssätt överhuvudtaget, men en utav dem hade planer för det. Eftersom syftet med studien är att undersöka huruvida lean är en passande metod för äldreomsorgen kunde inte kommuner studeras som endast arbetar med några få delar av konceptet. Ingen av de tillfrågade kommunerna uppfyllde därför de initiala kriterierna för valet av fall och vi blev därför tvungna att gå ifrån de ursprungliga kriterierna. I kvalitativa studier är det enligt Guba (1981) lämpligt att välja fall som maximerar informationen om fallobjektet:

“..theoretical/purposive sampling, that is, sampling that is not intended to be representative or typical (such a purpose focuses the investigator on similarities and makes sense only when one is trying to generalize) but that is intended to maximize the range of information uncovered.”

Guba 1981, s. 86

Av de tillfrågade kommunerna var Linköpings kommun extra intressant då de har en egen förvaltning vid namn *LeanLink* som arbetar med att införa leanfilosofin i flera olika kommunala verksamheter. De har således tagit ett aktivt beslut på förvaltningsnivå att lean ska genomsyra organisationen. Vi ansåg att eftersom det existerade ett stort engagemang med att arbeta lean i kommunen kunde Linköping bidra med intressant

empirisk information och därmed studeras, trots att de befann sig i uppstartsfasen i deras arbete med lean.

Två fall ökar tillförlitligheten gällande fallstudier jämfört med att studera ett enskilt fall (Yin 2006). En annan positiv aspekt är att de analytiska slutsatser som kan dras från två oberoende fall kommer att vara mer hållbara jämfört med de slutsatser som baseras på ett enda fall (Yin 2006). Samma resonemang bör kunna appliceras på att använda två objekt att studera inom ramen för ett fall, då det är två av varandra oberoende enheter som delar liknande kontext. Då studien fokuserar arbete med lean inom svensk kommunal äldreomsorg är det själva fallet, men istället för att genomföra studien inom en verksamhet valde vi att undersöka ytterligare en kommun som arbetar lean, fast utanför Östergötland. Förutom lokalisering ansåg vi fortfarande att det var relevant att leta efter en kommun som uppfyllde de resterande initiala kriterierna. Eftersom vår första fallkommun Linköping befann sig i uppstartsfasen valde vi att söka upp den kommun i Sverige som hade arbetat lean under längst tid för att på så sätt balansera det empiriska materialet och göra det rikare. Vi hade i flera studier läst att den första kommunen i Sverige att implementera lean var Vara år 2004 och efter kontakt med leankoordinatorer på kommunen fick vi klartecken att studera dem. I de två kommunerna som studerats inom ramen för fallet skiljer sig kontexten åt i viss mån när det gäller hur lång tid arbetet med lean hade pågått. Det kan ha en negativ påverkan där det försvårar processen att analysera det empiriska materialet då samma förutsättningar inte råder. Likväl kan det också vara en fördel för om vi trots dessa olikheter kommer fram till samma slutsatser utifrån båda fallobjekten, blir resultatens generaliserbarhet större (Yin 2006).

Respondenter

I kvalitativa studier används ofta strategiskt urval till skillnad från representativt urval i kvantitativa studier, där forskaren medvetet väljer vilka som ska delta i undersökningen utefter ett antal karaktäristika (Troost 2010). Vi använde oss utav nämnda urval då syftet med studien är att undersöka ett fenomen i en specifik verksamhet, kommunal äldreomsorg, och vi valde att ta kontakt med intervjupersoner som var involverade i arbetet med lean. Vi ansåg det dels vara rimligt att intervjua personer som hade varit med att implementera lean, dels personer som var ansvariga för äldreomsorgen, då de

kunde bidra med relevant information från ett ledningsperspektiv såsom motiv, mål och struktur. Det var också viktigt att intervjua personer som arbetar med lean på en närmare nivå ute på enheterna. Hur vi fann dessa personer var i första hand genom respektive kommuns hemsida och vi tog kontakt med dem via mejl eller telefonsamtal. Deltagarna blev därmed personer som hade följande titlar: affärsområdeschef, socialchef, verksamhetsutvecklare, leankoordinator, resultatenhetschef och verksamhetschef. Det finns dock anledning att tro att en majoritet av respondenterna ville få lean att framstå som positivt, då det antingen är deras jobb att implementera modellen i organisationen eller att de har varit med och beslutat om att verksamheten ska arbeta lean. Därför hade det kunna vara givande att även intervjua anställda inom äldreomsorgen, då det hade kunnat bidra till en annan syn på arbetet. Problemet var att få tillgång till dessa, vilket krävde mycket tid från en redan tidspressad yrkeskår. Istället har vi kunnat bredda vår studie med rapporter om implementering av lean från andra typer av källor. I empiriavsnittet kopplas data till kodnamn för respondenterna för att underlätta läsningen då titlarna var väldigt långa. Nedan följer en tabell över arbetsuppgifter, titlar och respektive koder för respondenterna.

Tabell 2.1. Respondenter vid intervjuer.

	Arbetsuppgifter	Linköpings kommun R1-R3	Arbetsuppgifter	Vara kommun R4-R7
Hög chef	Ansvarig chef för äldreomsorgen i kommunen	Affärsområdeschef R1	Samlat ansvar för all socialtjänst, bl.a. äldreomsorg	Socialchef R4
Stöd/utveckling	Ansvarig för kvalitetsledningssystem, processer och rutiner för äldreomsorg. Utbildar chefer för boenden och hemtjänst i lean.	Verksamhetsutvecklare R2	Driver förbättringsarbete i kommunen för alla verksamheter.	Leankoordinator R5 Leankoordinator R6
Chef	Chef för två boenden	Verksamhetschef R3	Chef för ett demensboende och ett särskilt boende	Resultatsenhetschef R7

Antalet intervjuer som genomfördes för studien berodde främst på vikten av att fortsätta att intervjua personer “... tills att man når en mättnadspunkt där ytterligare intervjuer ger föga ny kunskap” (Kvale & Brinkmann 2014, s. 156). Vi fortsatte att genomföra intervjuer fram till det skede då de som svarade upprepade information från tidigare intervjuer. Vi ansåg att efter sju stycken hade vi fått så pass mycket information att vi

hade nått en mättnadspunkt som var tillfredsställande från de två fallkommunerna. Varje deltagare intervjuades en gång var och de sju intervjuerna var uppdelade så att fyra stycken skedde på Vara kommun och resterande tre på Linköpings kommun.

2.2.3 Insamling av data

Genomförande av intervjuer

Intervjuerna var av kvalitativ karaktär vilket gjorde att vi kunde vara flexibla vad det gällde struktur och ordningsföljd på intervjufrågorna (Bryman & Bell 2013). Det tillät oss också att ställa följdfrågor vilket gjorde att vi kunde fokusera djupare på de ämnen som var extra intressanta för varje enskild intervju. Alla intervjuer var semi-strukturerade av den anledningen att det fanns vissa specifika ämnesfrågor som behövde besvaras, men då vi inte inför intervjun visste vilken inverkan arbets sättet hade haft på den kommunala äldreomsorgen fanns det även utrymme för respondenten att prata mer fritt kring ämnet (Bryman & Bell 2013). Ungefär två veckor innan avtalad tid för intervju skickade vi ut en intervjuguide för att respondenterna på förhand skulle informeras om syftet med studien men även de frågor som vi planerade att ställa (se bilaga 2 & 3). Ordningen på frågorna varierade beroende på vad respondenten svarade, då vissa svar ibland kunde täckas av en mer öppen ställd fråga i början av intervjun. Guiden var disponerad med några inledande bakgrundsfrågor som följdes av ämnesspecifika frågor från fem huvuddelar (motiv, lean, kund, medarbetare/incitament, mål/resultat) och slutade med ett par öppna avslutande frågor där den intervjuade hade chans att berätta sådant som eventuellt hade förbisetts. Frågorna utformades på ett sätt som gjorde att de inte var ledande - för att undvika att respondenterna skulle anamma våra åsikter och värderingar för studien genom att vara neutrala och icke-bedömande (Justessen & Mik-Meyer 2011). Vi undvek också att ställa flera frågor i samma mening så att de intervjuade hade chans att besvara var fråga för sig och vi försökte låta bli att ställa enkla ja/nej-frågor (ibid). Vissa frågor behövde dock först besvaras med ett *ja* eller *nej* för att klarlägga hur kommunerna arbetade med lean så att följdfrågor kunde ställas därefter, exempelvis om kommunerna använde ett visst leaninspirerat verktyg eller inte.

En pilotintervju genomfördes för att testa frågornas relevans och funktion samt om respondenten förstod frågorna och dess formuleringar. Då den första intervjun gick bra

ändrade vi ingenting för kommande intervjuer och vi valde att använda oss av pilotintervjun i studien. De utvalda personerna intervjuades i största möjliga utsträckning enskilt för att säkerställa att deltagarnas egen uppfattning framfördes, vilket var möjligt i samtliga fall förutom vid en intervju då vi behövde samordna två personer under ett och samma tillfälle. Vi befarade att det skulle påverka respondenterna att inte våga säga sin egen mening, men de båda lämnade fylliga svar och var inte alltid ense, varpå vi har gjort värderingen att uppgifterna känns tillförlitliga. Inför intervjuerna fick deltagarna välja att ge sitt samtycke till att spela in intervjun, vilket alla deltagare gick med på. Detta förenklade för oss eftersom vi kunde vara mer alerta och lyssna bättre så att vi kunde ställa mer insiktsfulla följdfrågor jämfört med om vi hade behövt koncentrera oss på att skriva ner anteckningar om vad som sades. Användningen av bandspelare kan dock förvirra respondenterna genom att de blir för självmedvetna eller oroliga över att deras ord ska bevaras (Bryman & Bell 2013), vilket vi försökte motverka genom att vara tydliga med att informera om den konfidentiella hanteringen av det inspelade materialet samt att de hade rätt att få granska intervjumaterialet. Vi valde även att vara närvarande båda två under samtliga intervjuer, vilket också minskade risken för eventuella feltolkningar.

Dokument och sekundärdata

De dokument vi har studerat har varit av varierande karaktär. Vi har använt oss av både interna och externa kommunala dokument som avser deras arbete med lean, styrdokument från socialstyrelsen samt socialnämnden i respektive kommun. Genom att studera dokument kunde vi verifiera att vissa påståenden från de genomförda intervjuerna om kommunerna i fråga var sanna eller komplettera med ytterligare information. Det gällde även för påståenden om exempelvis socialstyrelsens roll i kommunernas arbete med lean. För det andra kunde vi genom att använda dokument som informationskälla se till att ge undersökningen en empirisk grund gällande den kontext där problemet hör hemma (Guba & Lincoln, 1981. i Merriam 1994).

Förutom dokument har även annan sekundärdata i form av liknande undersökningar av lean i äldreomsorgen studerats. Anledningen var att studiens empiri huvudsakligen baserades på två stycken fallkommuner, där Linköping befann sig i uppstartsfasen, och var därför något begränsad. Vi hade möjlighet att stärka empirin genom jämförelser

mellan vår insamlade data och tidigare rapporter från SKL samt Innovationsrådet. De innehöll litteraturgenomgångar på området samt gjorda fallstudier om kommunala tjänsteverksamheter, däribland kommunal äldreomsorg. Hur användningen av andra undersökningar i vår studie påverkar kvaliteten beskrivs mer ingående i *avsnitt 2.3* om kvalitet.

Litteraturinsamling

Litteraturen som har använts i studien har vi samlat in genom sökningar i databaser och genom att läsa andra rapporter på området. Den teoretiska litteraturen som har lagt grunden för analysen har samlats in via databaser såsom Scopus, Google Scholar och Libris. För att hitta relevanta forskningsrapporter för studien har vi framförallt använt oss av sökorden *lean*, *lean thinking*, *public service*, *public sector*, *service management*, *elderly care*, *municipal services* och *customer*.

2.2.4 Bearbetning och analys av data

Efter att vi genomfört våra intervjuer transkriberades samtliga inspelningar, för att på det mest tillförlitliga sättet kunna återge och använda oss av det material som vi samlat in. Alla våra inspelningar var lyckade i den bemärkelsen att de var förståeliga och gick att använda på det sätt vi ville, vilket gjorde att vi slapp förlita oss på stödanteckningar. Vi valde att inte göra transkriberingen ordagrann i den mån att ”mm” och suckar skulle tas med, då vår studie inte är en språkanalys och det inte har någon betydelse för vårt empiriska innehåll (Kvale & Brinkmann 2014).

De transkriberade intervjuerna delades sedan upp oss sinsemellan där vi var för sig kategoriserade texterna, för att sedan byta material med varandra. Det gjorde vi för att öka tillförlitligheten till våra egna tolkningar och analysförmåga. Genom att skriva anteckningar i marginalerna och stryka under relevanta avsnitt kunde vi sedan jämföra och diskutera våra tankar, för att gemensamt komma fram till vilka avsnitt som kunde ge en rättvis bild av arbetet med lean inom verksamheterna. Vi gav olika epitet till områden för att kunna ringa in de förutsättningar och strukturer som spelar in i hur lean uppfattas och arbetas med. Exempel på kategorier var *syn på kund*, *problem*, *verktyg* och *kultur*. Vi arbetade således inte utefter någon speciell analysmodell utan vi har kunnat gå fram och tillbaka mellan intervjuerna för att se mönster och likheter, men

också kunna läsa in oss på fenomen som kommit upp i intervjuerna för att ta det vidare (Kvale & Brinkmann 2014). På samma sätt valde vi att inte ge någon kod till sådan data som vi fann irrelevant, men som ändå kommit med under intervjun. Exempel på irrelevant data var berättelser från leanimplementering i andra verksamheter än äldreomsorg, då det ligger utanför studiens ramar.

Muntligt och skriftligt språk lyder inte under samma spelregler vilket gör att en välformulerad muntlig utläggning kan framstå som repetitiv och osammanhängande i skrift (Kvale & Brinkmann 2014). Att ordagrant citera intervjuutskrifter kan leda till att de intervjuade personerna känner sig kränkta eller uthängda, varpå vi valde att låta vissa citat få anta en mer skriftligt anpassad form (ibid) – dock utan att förändra innebörden av deras mening.

För att på ett systematiskt sätt kunna analysera och presentera vår data har vi strukturerat vår analys enligt Womack & Jones (2003) fem leanprinciper. Inom analysavsnitten kommer vi att använda fler teorier för att förklara orsaker till varför strukturer som följer av offentlig tjänsteverksamhet påverkar fallkommunernas leanarbete, men utgångspunkten är Womack & Jones (2003). Då syftet med uppsatsen är att analysera om lean är en passande modell för äldreomsorg valde vi att utgå från äldreomsorgens egenskaper gentemot bilindustrins. Vi belyser således skillnader mellan varor och tjänster, hög och låg grad av kundpassning samt vad som skiljer privat från offentlig/lagstyrd verksamhet.

2.3 Kvalitet

För att upprätthålla en god kvalitet på studien har vi utgått från Gubas (1981) kriterier för att bedöma trovärdigheten hos en kvalitativ studie. Trovärdighet involverar begrepp som tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och *confirmability* (ingen svensk översättning tillgänglig, hädanefter kallad *objektivitet*) vilka kan kopplas till mer vetenskapliga termer som oftast används i kvantitativa studier - intern validitet, extern validitet/möjlighet till generalisering, reliabilitet och objektivitet (Guba 1981). Begreppens anknytning till varandra förtydligas i tabellen nedan.

Tabell 2.2: Kopplingen mellan naturalistiska och vetenskapliga termer för de fyra aspekterna av trovärdighet (Guba 1981 s. 80).

<i>Naturalistisk term</i>	<i>Vetenskaplig term</i>
Tillförlitlighet	Intern validitet
Överförbarhet	Extern validitet/Möjlighet till generalisering
Pålitlighet	Reliabilitet
<i>Confirmability</i>	Objektivitet

Tillförlitlighet handlar om att resultaten ska vara sanningsenliga och *överförbarhet* handlar om att resultaten ska kunna appliceras i andra kontexter än just de fall som studeras (Guba 1981). Denna studie är baserad på empiri från intervjuer samt olika dokument såsom socialstyrelsens styrdokument och interna skrifter från kommunerna om deras förbättringsdokumentation. Genom att kombinera flera olika datakällor kunde vi göra det möjligt att bekräfta eller styrka information som framgår av undersökningen, vilket ökar tillförlitligheten (Yin 2006). Triangulering hade varit idealt, men det är också i dyrt i termer av tid och pengar varför det inte är möjligt i alla fall (Patton 2002). Då den här studien syftar till undersöka om lean är passande för kommunal äldreomsorg genom att klargöra vilka strukturella skillnader som finns i verksamheten i förhållande till tidigare identifierade framgångsrika leanmiljöer, kunde intervjuer avslöja dessa för att sedan undersökas vidare genom dokument och därefter sätta dem i en teoretisk kontext. Användningen av ytterligare en typ av data som exempelvis observationer hade givetvis varit fördelaktigt, men då det är en tidskrävande metod (ibid) hade det inte varit möjligt för den här studien då den präglades av vissa tidsbegränsningar. Enligt Patton (2002) är istället den viktigaste strategin för en undersökning att använda olika metoder, forskare och perspektiv men att göra det med omdöme och med hänsyn till vad som är praktiskt genomförbart. Tillförlitlighet handlar också om att säkerställa att deltagarna i studien får ta del av resultaten för att bekräfta att det som forskaren har uppfattat om den studerande verkligheten är korrekt (Guba 1981). Detta är något varje deltagare i studien har fått möjligheten att göra genom att ta del av det transkriberade materialet kort efter att intervjun hade genomförts.

I kvantitativ forskning är det viktigt att kunna generalisera undersökningsresultaten till en population i statistisk bemärkelse men i kvalitativ forskning är detta inte lämpligt (Merriam 1994), då deltagarna i kvalitativa studier sällan är representativa för en

population (Bryman & Bell 2013). Istället är det *överförbarheten* hos en studie som det diskuteras om, alltså huruvida undersökningsresultaten kan appliceras i andra kontexter (Guba 1981). Då empirin i studien baserades på två stycken fallkommuner valde vi att stärka vår insamlade empiri med den från tidigare forskningsrapporter om lean i kommunala tjänsteverksamheter. Genom att göra en bedömning om det råder överensstämmelse mellan dem ökar tillförlitligheten för studien ytterligare och så även överförbarheten (Justessen & Mik-Meyer 2011). Vi kunde på så sätt närma oss en sanning om huruvida de slutsatser den här studien resulterade i berodde på äldreomsorgen i en enskild kommun eller om det är en branschgeneralisering. Det är också så att kommuners verksamheter inom äldreomsorg delar vissa förutsättningar oavsett kommun, då de bär ett lagstiftat uppdrag från staten om att tillhandahålla medborgare sociala tjänster. Det är bland annat dessa gemensamma förutsättningar i relation till lean som undersöks i studien vilket gör att överförbarheten till andra kommunala äldreomsorgsverksamheter som inte studerats bör öka.

Pålitlighet handlar om att samma resultat ska kunna uppnås om studien skulle göras en gång till och *objektivitet* om att minska den mänskliga faktorn hos forskaren vad det gäller de resultat som studien mynnar ut i (Guba 1981). Genom att kombinera flera olika datakällor kunde vi minska risken för att den empiri vi tog del av inte beror på mätfel (Justessen & Mik-Meyer 2011) och därmed underlättade vi för utomstående forskare att upprepa studien. Objektivitet inom kvalitativ forskning är dock svåruppnåeligt och kritik har riktats mot att subjektivitet är ett problem. Först och främst influerar forskarens tolkningar resultatet i studien genom att påverka samspelet med deltagarna (Bryman & Bell 2013). Det var något vi försökte undvika genom att ha några öppna frågor i intervjuguiden där den intervjuade kunde styra över samtalet, på så sätt kunde vi undvika att vi påverkade svaren. För det andra är det forskaren själv som väljer vilken inriktning studien ska ha, vilka deltagare som ska medverka och vilket material som ska analyseras (ibid). Det är något som inte går att komma ifrån, men då den här studien har genomförts av två personer kunde subjektiviteten åtminstone minska jämfört med om studien hade genomförts av en person - då två personer tillsammans diskuterade olika val för studien och tolkningar av information så att de hade skett på ett likartat sätt.

2.4 Etiska aspekter

Under forskningsprocessen har det varit viktigt att ta hänsyn till etiska riktlinjer när det gäller de personer som medverkar i forskningen. För att säkerställa att deltagarna skyddas från skador eller kränkningar i samband med att de medverkar i studien och därmed att studien håller en hög nivå av god forskningsetik har vissa riktlinjer och principer följts, vilka benämns i Vetenskapsrådets rapport (2002) som följande: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Det första kravet innebär att deltagare i studien bör få så mycket information som möjligt om studien och dess syfte för att kunna fatta ett beslut om de vill medverka eller ej (Bryman & Bell 2013). Kravet anses vara uppfyllt då vi informerade om studiens syfte i samband med att vi tog kontakt med intervjupersonerna samt om hur intervjuerna skulle gå till. Dessutom skickade vi med god marginal ut en intervjuguide till de medverkande innan intervjuerna ägde rum där undersökningens syfte förtydligades och villkoren för deltagandet. Samtyckeskravet handlar om att deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan (Vetenskapsrådet 2002). I samband med intervjuerna informerades intervjupersonerna att de hade rätt att avbryta när som helst utan att det innebar negativa konsekvenser för dem, dessutom fick de välja att avstå från att intervjun skulle spelas in. Det tredje kravet handlar om konfidentialitet och rör hantering av personuppgifter, att de ska förvaras så att inga obehöriga kan ta del av dem (Vetenskapsrådet 2002). Deltagarna informerades redan innan intervjutillfället om att allt material, både de inspelade ljudfilerna men också det transkriberade materialet, skulle behandlas konfidentiellt samt att det empiriska materialet skulle förstöras när studien var färdig. De hade även rätt att få granska det transkriberade materialet innan det kom till användning. Till sist handlar nyttjandekravet om att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas i forskningssyfte och inte för kommersiellt bruk (Vetenskapsrådet 2002). Uppgifterna har endast behandlats av studiens författare till ändamål för den här studien vilket också informerades vid intervjutillfällena. Utöver de forskningsetiska principerna finns ett par rekommendationer som pekar på förhållningssättet i forskningsprocessen som anses vara angelägna och önskvärda. Ett utav dem beskriver hur forskaren bör fråga berörda deltagare om de är intresserade av att ta del av forskningsresultaten, vilket också är ett sätt att få dem att förstå att deras medverkan är meningsfull (Vetenskapsrådet 2002). Det var något vi frågade alla

deltagare om så att de hade möjligheten att få veta hur deras uppgifter hade använts och vilka slutsatser vi hade kommit fram till.

3. Teoretisk referensram och tidigare forskning

3.1 Val av modeller och begrepp

Vi har valt att basera vår beskrivning av lean på Womack & Jones bok *Lean thinking* av flera olika anledningar. Författarna till boken medverkade i forskningsprojektet The International Motor Vehicle Program (IMVP), under vilket begreppet lean myntades. Det var även deras första bok, *The machine that changed the world*, som spred begreppet utanför den akademiska sfären (Holweg 2007), vilket innebär att deras tolkning har kommit att ligga som grund för kommande tolkningar och varianter av lean. Framför allt så citeras dem återkommande i artiklar och i senare forskning, varpå det är naturligt att använda Womack & Jones (2003) definition. Trots det bör det påpekas att författarna som båda forskade på MIT, har fått kritik från kollegor med anledning av att det inte anses vara akademiska texter utan att böckerna vänder sig till yrkesverksamma inom företag och organisationer världen över. Lean thinking är skriven ur ett industriellt perspektiv och behandlar framställning av varor, vilket skiljer sig i hög grad från produktion av tjänster. Det är dock ett medvetet val, då det är en modell som de som arbetar med att implementera lean med hög sannolikhet kommer att stöta på och behöva ta ställning till. För att behandla skillnaderna kommer vi att använda oss av IHIP-paradigmet som visualiserar vad som skiljer varor och tjänster åt samt ett ramverk för klassificering av tjänster i vår analys av lean inom äldreomsorgen. Vi kommer även hänvisa till vad området funnit rörande inom vilka miljöer lean lämpar sig, vilka skillnader som finns mellan privata och offentliga organisationer samt vad offentlig sektor måste tänka på vid tillämpningen av lean enligt tidigare forskning. Slutligen redovisas forskningsresultat från tre svenska rapporter av SKL och Innovationsrådet, vilkas studerade områden till viss del liknar den här studiens.

3.2 Vad är lean?

Lean växer fram

Början på det som idag kallas för lean sträcker sig så långt bak som till 1920-talets Japan (Holweg 2007). Vid den tiden dominerades bilindustrin av bilar av märket Ford som vid den tidpunkten var experter på massproduktion. Toyota hade svårt att

konkurrera med den amerikanske biltillverkaren så de skickade en av sina chefer till USA för att studera den överlägsna produktionen. Chefen kom tillbaka till Japan fast besluten att implementera massproduktion på de japanska fabrikerna, vilket dock hindrades av bristen på kapital samt den låga efterfrågan på bilar i landet. En annan chef vid namn Taichii Ohno blev istället den som gått till historien då denne kom att bli den som förknippats med Toyota Production Systems (TPS), vilket lean grundar sig på. Han såg två brister med Henry Fords hyllade massproduktion. Det första problemet var att produktionen av stora batcher direkt innebar stora lager vilket både band kapital, krävde lagerutrymme men framför allt osynliggjorde defekter. Den andra bristen var produktionens oförmåga att tillgodose olika kunders behov och önskemål. Ohnos huvudfokus var att minimera slöserier vilket blev en viktig komponent i TPS och fenomenet just-in-time växte fram. Det gick ut på att komponenter skulle anlända till produktion i det ögonblick som de behövdes, vilket kom att möjliggöra en mer kundanpassad, småskalig och flexibel produktion. TPS var en filosofi och ett sätt att tänka som växte fram under flera decennier i en organisation som lyckades lära sig att ständigt genomföra förbättringar för att säkerställa kvaliteten. (ibid). Det var dock inte eget sätt att tänka utan Toyota tog det de kunde från Ford och anpassade till de egna förutsättningarna (Fujimoto 1999, s.50 i Holweg 2007).

John Krafcik var en amerikansk ingenjör som under 80-talet tillsammans med flera forskare från MIT arbetade på ett stort forskningsprojekt finansierat av amerikansk, japansk och europeisk bilindustri. I ett benchmarkingprojekt för att jämföra olika bilfabrikers produktion tog man fram en skala med etiketter som *fragile*, *robust* eller *buffered*. Det som kallades fragile kom senare att kallas *lean* av Krafcik, för att det hade en mer positiv ton. Fragile syftade till en ömtålig process utan lager där fel i maskin eller leverans ledde till ett stopp i produktionen, vilket tvingade arbetare att agera omedelbart för att korrigera problemet. (Holweg 2007). Samtidigt uppvisade Toyotas fragila fabriker bland annat lägre frånvaro bland de anställda, färre defekter och lägre arbetade timmar per enhet (Liker 2004).

“In short, lean thinking is lean because it provides a way to do more and more with less and less - less human effort, less equipment, less time, and less space - while coming closer to providing customers with exactly what they want.”

Womack & Jones 2003, s. 15

Då det inte råder fullständig konsensus om hur lean ska definieras, medför det en utmaning för forskare som vill studera ämnet. Tillämpningen av lean kommer att bero på tolkningen av konceptet, vilket medför att utfallet kommer att skilja sig åt för olika organisationer (Modig & Åhlström 2012). En syn på lean är att det är en övergripande filosofi för resurshantering medan andra snarare beskriver lean i termer av de verktyg som används av leanarbetande organisationer. Ett återkommande sätt att förklara lean i litteraturen är att det innebär att systematiskt och genomtänkt arbeta för att minimera slöserier, att definiera värde utifrån kundens perspektiv och bedriva kontinuerligt förbättringsarbete. I den här uppsatsen definieras lean utifrån Womack & Jones (2003) som tolkade Toyotas arbetssätt genom fem principer som syftade till att guida organisationer till att arbeta lean. De fem principerna är:

- Definiera vad som skapar värde för kunden
- Identifiera stegen i värdekedjan
- Skapa flöde genom kedjan
- Låt kundernas efterfrågan bestämma produktionen
- Sträva efter perfektion

Definiera vad som skapar värde för kunden

Den första principen i lean thinking är att organisationen måste definiera vad i dess produkt som är värdefullt för kunden. Värde är någonting som skapas av producenten av en vara och ska endast definieras av den slutgiltiga kunden. Meningen med att identifiera värdet är att i slutändan kunna eliminera processer som inte är värdeskapande.

Identifiera stegen i värdekedjan

Värdekedjan är summan av alla processer som krävs för att leverera den färdiga produkten till kunden. Organisationen står inför tre kritiska uppgifter när det kommer till styrning av värdekedjan: det handlar dels om *problemlösningsuppgiften* som syftar till designandet och planerandet till färdig produktansättning, *information & administrationsuppgiften* vilken går från ordermottagning till schemaläggning fram till leverans. Den sista uppgiften som värdekedjan består av enligt Womack & Jones (2003) är den *fysiska transformationen* - där råmaterial omvandlas till en färdig produkt i

kundens hand. Att sedan identifiera varje värdekedja för alla produkter är nästa steg vilket författarna menar väldigt sällan sker trots att det döljer stora mängder av *muda* (*slöseri*). Vad en kartläggning kan leda till är att visualisera *tre* olika typer av handlingar som i dagsläget bidrar till produkten: (1) Rent värdeskapande handlingar och (2) handlingar som egentligen inte bidrar till värdet men som inte går att eliminera på grund av exempelvis nuvarande tekniska utveckling. Den här typen av slöseri kallas *muda typ 1* och bör elimineras när omständigheterna tillåter. Den sista typen utgörs av rent onödiga handlingar som varken behövs eller skapar värde men som ofta bara existerar av ren rutin, vilka kallas *muda typ 2* och bör elimineras omedelbart. Det finns sju typer av slöserier definierade inom lean vilka är överproduktion, väntan, onödig transport, överarbete, omarbete, lagerhållning av material samt rörelse. (ibid). Ibland används även ett åttonde; medarbetarnas outnyttjade kapacitet. Förutom de klassiska slöserierna har Bicheno & Holweg (2009) omdefinierat dessa för tjänsteverksamheter: dubbelarbete, fördröjning, förlorad möjlighet att vinna/behålla kunder, oklar kommunikation, dålig lagerhållning, rörelse och fel i tjänstetransaktionen.

För att kunna arbeta lean genom värdekedjan bör organisationer se bortom de egna väggarna och räkna med alla steg som bidrar till produkten. Det har visat sig vara det svåraste att få till då det kräver *transparens* mellan verksamheter som har för vana att skydda sina processer i rädsla för att bli överkörda i förhandlingar om de öppnar sina ridåer. (Womack & Jones 2003)

Skapa flöde genom kedjan

Nästa steg syftar till att låta de kvarvarande värdeskapande stegen i värdekedjan skapa ett flöde. Det kräver att verksamheten måste överge det traditionella sättet att producera i batcher och avdelningar, för att prioritera att varje förädlingsenhet får flöda så effektivt som möjligt genom värdekedjan. Att arbeta med flödeseffektivitet istället för resurseffektivitet kortar ledtider per producerad enhet väsentligt samt synliggör eventuella defekter direkt. Genom att omdefiniera arbetsfunktioner och avdelningar så att de kan bidra till värdeskapandet kommer dessutom de anställda, som vid omstruktureringar förväntar sig nedskärningar och att kollegor eller de själva mister arbetet, att bli mer motiverade och förstå varför de också ska arbeta med förbättringsarbetet. När fokus ligger på förädlingsenheten och dess behov istället för att

ta hänsyn till hur organisationen eller tillgångarna bäst används så tenderar processer att fungera bättre. (Womack & Jones 2003)

Modig & Åhlström (2012) ger ett bra exempel på flödeseffektivitet: Den ekonomiska syn som länge varit dominerande, och som är motsatsen till lean utgår från ett fokus på alternativkostnader och nyttomaximering av det kapital som tillför enheten värde. Ett exempel på resursfokus är att mäta timmar som en dyr maskin används i förhållande till tiden den står till. Att binda kapital i en maskin som inte används är ekonomiskt irrationellt då dessa medel skulle kunna användas till att betala av lån eller mer kvalitativ insatsvara, varpå företag vill utnyttja sitt kapital på bästa sätt vilket leder till lägre styckkostnader. Lean däremot fokuserar på flödeseffektivitet som istället nyttomaximerar för enheten som förädlas, inte för organisationens resurser. Flödeseffektivitet kan definieras som “*summan av värdeskapande aktiviteter i relation till genomloppstiden*” (Modig & Åhlström 2012, s. 26)

Låt kundernas efterfrågan bestämma produktionen

När processerna skapar ett flöde genom värdekedjan och de anställda arbetar i produktteam - istället för att arbeta på avdelningar som hanterar en viss del i produktionen, blir genomloppstiden för en enhet mycket kortare. Det skapar också en viss flexibilitet och möjliggör att tidigare arbete mot prognos kan bytas ut mot produktion som styrs av kundens efterfrågan. En effekt av det är att kundernas efterfrågan blir mer stabil om de vet att de kan få vad de behöver, vilket i sin tur minskar behovet av lager. (Womack & Jones 2003)

Sträva efter perfektion

När värde är specificerat, processerna är förbättrade och flödar efter kundernas efterfrågan så har ett system skapats där defekter, brister och slöserier på ett enklare sätt kan upptäckas och åtgärdas. Det sista steget handlar därför om att kontinuerligt fortsätta med förbättringsarbetet, att följa med kundernas preferenser och vad som skapar värde för dem - då det kommer att förändras över tid tillsammans med resten av utvecklingen. Det finns två begrepp som Womack & Jones (2003) skiljer på, det är *kaikaku* som betyder radikala förbättringar vilket är det företaget ska initiera sitt leanarbete med och det finns *kaizen* som syftar till ständiga förbättringar, vilket är en del av den kultur som

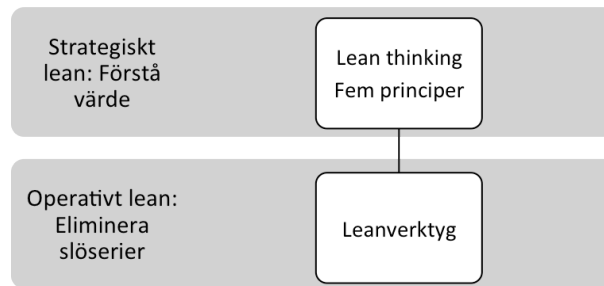
måste skapas som en del i strävan mot perfektionen. Den viktigaste komponenten i perfektionsskapandet är transparens - att alla¹ i leansystemet har möjlighet att se förbättringsmöjligheterna så att det är lättare att skapa värde.

Diskussion om lean

Toyota själva anser att *Toyota Production Systems* handlar om två saker: Ständiga förbättringar samt att ha respekt för människan, vilket kräver en kultur som inte riktigt går att ta på. Vad som definierar en organisationskultur kan kännetecknas på olika plan. Schein (1992) beskriver kultur i tre olika lager, där *artefakter* är synliga uttryck som kläder eller handlingar, *uttalade värderingar* är delade filosofier eller principer samt *grundläggande underliggande antaganden* vilka utgörs av ibland omedvetna föreställningar och uppfattningar som mest finns där. Kulturer utvecklas och byggs upp genom grundarnas föreställningar, det lärande och erfarenheter som går i arv allt eftersom organisationen utvecklas samt de föreställningar och kunskaper som förs in med nya anställda (ibid).

Hines, Holweg & Rich (2004) beskriver istället två delar av lean - en på strategisk nivå och en på operativ nivå. De fann att de fem principerna i lean thinking hör till den strategiska nivån och att det som kallas för *lean production* hör till den operativa. Det är viktigt att inse skillnaderna mellan dem för att förstå lean som en helhet, så att organisationer kan tillämpa de verktyg och strategier som är rätt för dem. De hävdar också att det strategiska tänkandet och filosofin går att applicera inom olika typer av organisationer men att verktygen är mer industrispecifika (ibid). Utvecklingen av lean har gått från optimering av produktionslinjer till att innefatta en systemsyn på hela värdekedjan där lean handlar om att vara en lärande organisation samt att ha respekt för människan (ibid). För att kunna addera värde till kunden söker leansystemet kunna använda sina tillgångar på ett mer effektivt sätt samt skapa större kapacitet. (ibid)

¹ Alla refererar till underleverantörer, systemintegratörer, distributörer, kunder, anställda m.fl.



Figur 3.1: Lean på en strategisk och operativ nivå (Hines et al. 2014, s. 14).

Pettersen (2009) använder sig av Hines *et als.* (2004) två kategorier och delar därefter in lean i fyra olika typer med hjälp av ytterligare en dimension, vilken beskriver lean antingen utifrån ett praktiskt eller ett filosofiskt perspektiv, där det praktiska avser införandet av olika leanverktyg eller tekniker (Shah & Ward 2007). De fyra typerna är *leanness*, *lean thinking*, *toolbox lean* och *becoming lean*, där lean thinking och dess fem principer avser både en strategisk och filosofisk nivå (Pettersen 2009). Radnor och Osborne (2013) menar att lean aldrig kan uppfylla sitt syfte om det inte implementeras som en långsiktig filosofi som genomsyrar hela verksamheten och dess kultur, varför lean thinking är det som organisationer bör sträva efter att införa.

Tabell 3.1: Pettersens (2009, s. 133) fyra kategorier av lean.

	Operationell	Strategisk
Filosofisk	Leanness	Lean thinking
Praktisk	Toolbox lean	Becoming lean

Syftet med lean skiljer sig åt bland olika forskares definitioner, men det råder större överensstämmelse i operativa termer, det vill säga *vad* leanarbetande företag faktiskt gör (Pettersen 2009). Därför beskrivs ofta lean i termer av verktyg som observerats på Toyota som värdeflödeskartläggningar, just in time, standardisering för att kunna identifiera avvikelser, slöserireducering och kvalitetscirklar (ibid). När tjänsteorganisationer implementerar de leanmetoder som Toyota använder riskerar de att förlora de bakomliggande värderingar och den förståelse som finns därför att man helt enkelt missar poängen med lean. (Modig & Åhlström 2012)

3.3 Tjänsteverksamheter

3.3.1 Varor och tjänster

Med hänsyn till studiens syfte är det viktigt att inse hur varor och tjänster skiljer sig åt för att kunna förstå skillnaden mellan att applicera lean inom bilindustrin och äldreomsorgen. Under 80-talet blev IHIP-paradigmet välkänt vilket var ett sätt att beskriva vad som kännetecknar tjänster och därmed också vad som skiljer dem åt från varor. En tjänst karaktäriseras av att den är immateriell, heterogen, att den förbrukas vid konsumtion samt att produktion och konsumtion av tjänsten sker samtidigt (Moeller 2010). En vara däremot kännetecknas av den är materiell samt går att lagra vilket medför att produktion och konsumtion inte behöver ske vid samma tillfälle. Utifrån IHIP-paradigmet har Moeller (2010) sammanfattat vad litteraturen har för gemensam tolkning om vad som karaktäriserar tjänster och vad som skiljer dessa från varor (se tabell 3.1). Det har dock riktats en del kritik mot paradigmet på senare tid som att den teknologiska utvecklingen av information och kommunikation har ändrat vissa förutsättningar för den vedertagna synen på vad som kännetecknar en tjänst. Ett sådant exempel är att tjänster numera varken behöver vara förbrukbara eller omöjliga att separera, utan att de kan lagras genom till exempel webbaserade föreläsningar i distansundervisning (ibid). Den teknologiska utvecklingen torde dock inte ha påverkat den kommunala äldreomsorgen i Sverige då tjänsten är direkt beroende av människor i realtid som utför omsorgen, vilket inte gör det möjligt att lagra tjänsten. Vi kan i denna studie därför använda oss av de klassiska egenskaperna som IHIP beskriver för att definiera begreppet tjänst.

Tabell 3.1: Tjänsters definition i litteraturen (del av modell från Moeller 2010, s. 362).

Gemensam tolkning av tjänster i litteraturen	
Immateriell	<ul style="list-style-type: none"> Tjänster är inte påtagliga eller materiella En vara är ett objekt, en enhet, en sak; en tjänst är handling, en prestation, en ansträngning
Heterogen	<ul style="list-style-type: none"> Svårigheter med att standardisera tjänster relaterat till: 1) utfall, 2) produktionsresultat av olika producenter eller personer, 3) under en viss tidsperiod eller 4) deltagande från kunder
Odelbar	<ul style="list-style-type: none"> Produktion och konsumtion sker samtidigt Tjänsteutföraren är ofta fysiskt närvarande när tjänsten konsumeras Tjänster säljs först för att sedan produceras och konsumeras samtidigt; varor produceras först för att sedan säljas och till sist konsumeras
Förbrukbar	<ul style="list-style-type: none"> Utförandet av tjänsten är inte en säljbar handelsvara Det går inte att lagra tjänster

3.3.2 Klassificering av tjänster

Begreppet tjänst kan i sin tur delas upp i undergrupper. I huvudsak existerar tre typer av tjänster - professionella tjänster, masstjänster och *service shop* (Silvestro, Fitzgerald, Johnston & Voss 1992). Dessa har kategoriserats baserat på sex dimensioner som hämtats från litteraturen om tjänsteprocesser; personal- eller utrustningfokus², grad av kontakttid³, grad av kundanpassning, grad av befogenhet⁴, om värde adderas i front office eller i back office samt om det rör sig om process- eller produktorientering⁵. Det finns ett samband mellan dimensionerna och antal kundtransaktioner, vilket Silvestro *et al.* (1992) visat i en modell där de olika tjänstetyperna positionerades utefter volymen av kundtransaktioner som därefter bildade olika tjänsteprocesser. De olika typerna av tjänsteprocesser behöll samma namn som tjänstetyperna och definieras enligt följande:

1. *Professionella tjänster*: Förekommer i organisationer med få kundtransaktioner, med hög grad av kontakttid och hög grad av kundanpassning. De är

² Syftar till om kärnan i tjänsteutförandet är tillhandahållandet av nyckelpersonal eller viss utrustning.

³ Kontakttid definieras som längden av kundtid per transaktion.

⁴ Hög grad: Personal kan använda sitt omdöme för att ändra i tjänstepaketet utan att hänvisa till överordnade. Låg grad: Personal måste få godkännande av överordnade för att göra ändringar i tjänstepaketet.

⁵ Betoning ligger antingen på vad kunden köper (produktorientering) eller på hur tjänsten levereras (processororientering).

processororienterade och det mesta av värdet adderas i front-office funktioner samt att personalen kan ändra i tjänstepaketet för att möta kundernas behov.

2. *Mass tjänster*: Förekommer i organisationer med många kundtransaktioner, med begränsad kontakttid och låg grad av kundanpassning. De är produktorienterade och det mesta av förädlingsvärdet sker i back-office funktioner samt att personal som har direktkontakt med kunden använder lite av sitt omdöme för att ändra i tjänstepaketet.
3. *Service shop*: Det är en kategorisering som faller mellan professionella tjänster och masstjänster vad det gäller de sex dimensionerna.

3.4 Förutsättningar för lean

Flera forskare har argumenterat för att vissa förutsättningar måste råda för att det ska kunna existera en miljö som är förenlig med lean (Christopher, 2000; Cox, Chicksand & Palmer 2007; Hilletofth 2009). Nyckelord för en sådan miljö är stabilitet och förutsägbarhet. Christopher (2000) menar att för att det ska vara meningsfullt att införa lean bör samma förhållanden råda som de i Toyota under den tid leanfilosofin utvecklades, det vill säga att efterfrågan är förutsägbar och att variationen är låg samt att volymen är relativt hög. När leankonceptet implementeras i organisationer som istället kännetecknas av mindre förutsägbar efterfrågan, hög variation och låg volym uppstår problem. Många företag har försökt att implementera leanmodellen under förutsättningar som egentligen inte är lämpade för ett sådant typ av arbetssätt. (ibid).

I början av teoriavsnittet beskrevs de fem leanprinciperna utifrån Womack och Jones (2003) tolkning av TPS, där identifikation av värdekedjan för att förbättra processerna och skapa flöde var en viktig komponent tillsammans med transparens. Den senare komponenten behövs för att företag och organisationer ska kunna förbättra sitt värdeskapande utanför de egna väggarna och för att de ska kunna se hela värdeskapandeprocessen som ett system (ibid; Innovationsrådet 2012). Christopher, Peck och Towill (2006) ser därför lean som en av flera supply-chainstrategier som de har klassificerat utifrån följande tre parametrar: produkter (standard eller special), efterfrågan (stabil eller volatil) och påfyllnadsledtid (kort eller lång). Därefter har de utvecklat en modell för vilken av supply chainstrategierna *lean*, *agile* och *leagile* som

lämpar sig bäst beroende på vilka egenskaper som organisationen har. En specialprodukt definieras som en produkt med låg volym och oberäknelig efterfrågan, kort produktlivscykel och hög grad av kundanpassning medan en standardprodukt tolkas som en produkt med stabil efterfrågan och lång produktlivscykel med låg grad av kundanpassning. Vilken typ av produkt det rör sig om och hur efterfrågan beter sig är ofta relaterade, det vill säga att standardprodukter tenderar att ha en stabilare och mer förutsägbar efterfrågan än specialprodukter. De kommer fram till att för att det ska råda en leankompatibel miljö bör det vara standardprodukter som därmed också har stabil efterfrågan, men att det kan vara både korta och långa påfyllnadsledtider. För att sammanfatta bör följande tillstånd råda för att det ska existera en miljö som är kompatibel med lean (Christopher 2000; Christopher *et al.* 2006):

- Standardprodukt (stabil efterfrågan, låg grad av kundanpassning och lång produktlivscykel)
- Hög volym

Arlbjørn *et al.* (2011) har utvecklat en modell som bygger på antagandena kring förutsättningarna. Han menar att för att en verksamhet bland kommunala tjänster ska kunna använda sig av mer än verktygen i lean måste tidigare nämnda förutsättningar råda. Dessa återfinns bland tjänster som han menar delar en *cost efficient service strategy* (hädanefter av oss kallade CESS-tjänster), vilka är tjänster som karaktäriseras av att de är både homogena och standardiserade oberoende av vem som är kund. Inom kommunal sektor skulle dessa tjänster exempelvis kunna vara sophantering, parkskötsel eller passärenden. Den andra strategin i modellen är *service efficient service strategy* (hädanefter av oss kallade SESS-tjänster), dit heterogena och kundanpassade tjänster hör. Till den senare kategorin hör bland annat äldreomsorg, förskolor och planering av administration i skolan. (ibid)

För att sammanfatta det här avsnittet har villkoren för en leankompatibel miljö sammanställts i tabellen nedan. Stjärna (*) belyser att kriterierna för en leankompatibel miljö är uppfyllda och avsaknad av tecknet belyser motsatsen. Därmed visar tabellen att varken professionella tjänster eller SESS-tjänster uppfyller några av de tillstånd som bör råda. Däremot passar kategorierna masstjänst och CESS-tjänst bättre in på kriterierna och verkar således enligt modellen vara bättre anpassade för lean. Då Arlbjørn *et al.*

(2011) redan har klassificerat äldreomsorg som en SESS-tjänst är det även rimligt att tolka äldreomsorg som en professionell tjänst, då de två besitter liknande egenskaper.

Tabell 3.2: Egenkonstruerad tabell som belyser villkoren för en leankompatibel miljö (Christopher 2000; Christopher et al. 2006); Silvestro et al. 1992; Arlbjørn et al. 2011).

Christopher (2000); Christopher et al. (2006)	Silvestro et al. (1992)		Arlbjørn et al. (2011)	
	<i>Mass tjänst</i>	<i>Professionell tjänst</i>	<i>CESS-tjänst</i>	<i>SESS-tjänst</i>
Leankompatibel miljö				
1. Standardprodukt (stabil efterfrågan, låg grad av kund Anpassning och lång produktlivscykel)	Låg grad av kund Anpassning*	Hög grad av kund Anpassning	Standardiserad & Homogen*	Kundanpassad & Heterogen
2. Hög volym	Hög volym* (många transaktioner)	Låg volym (få transaktioner)	Ej definierat	Ej definierat

3.5 Lean i offentlig sektor

3.5.1 Skillnader mellan offentliga och privata organisationer

För att förstå hur lean kan översättas och tillämpas i en offentlig kontext bör skillnader mot privat sektor belysas. Först och främst har privata företag ett tydligt huvudmål att generera största möjliga avkastning på satsat kapital medan offentliga organisationer måste uppnå flera olika mål, vilka ofta står i motsättning till varandra (Forslund 2013). För det andra svarar chefer inom privata sektorn mot aktieägare medan offentliga sektorn måste ta hänsyn till allmänhetens intresse och skattepengar (Wolmesjö 2005). För det tredje är kommuner lagstyrda och måste därför bedriva verksamhet som beskrivs i Socialtjänstlagen, där verksamhetsansvaret organiseras på kommunal nivå ner till chefer inom respektive verksamhet (ibid). Evald och Freytag (2007) har på ett tydligt sätt strukturerat upp skillnaderna mellan offentliga och privata organisationer och några av dem är listade nedan enligt följande:

- Människor som konsumerar produkter från den offentliga sektorn är invånare, medan de i den privata sektorn är konsumenter.
- Målgrupper är identifierade utifrån rättigheter, inte utifrån segmentering.
- Förändringar i den offentliga sektorn drivs av politiska krafter, istället för att efterfrågan styr dem.
- Produkter definieras först och främst utifrån experter och politiker, och inte i lika stor utsträckning av användarna.
- Syftet med kommunikation är att reglera beteenden och upplysa om rättigheter, inte att positionera det offentliga företaget.
- Företag i den offentliga sektorn är budgetstyrda, har många olika mål och är inte lika intresserade av marknadsinnovation.

3.5.2 Kundbegreppet

Kunden är en central del av leankonceptet eftersom denne definierar värdet på produkten eller tjänsten, som sedan används för att identifiera alla värdeskapande processer (Womack & Jones 2003). Det finns dock många definitioner på vad en kund är, men en klassisk definition av begreppet är att det är den personen som betalar för och använder produkten eller tjänsten. I offentlig sektor är istället betalaren och användaren ofta separerade (Emiliani 2004). Det uppstår därför en problematik i att använda ordet kund i offentlig verksamhet och det stöter ibland också på motstånd (ibid). När lean implementeras i offentlig sektor är det i många fall för att effektivisera interna processer (internt fokus) utan att ha kundens perspektiv (externt fokus) i åtanke, vilket gör att själva tanken med införandet av lean inte kommer att kunna uppnå sitt syfte (Radnor & Osborne 2009).

Enligt Alford (2002) kan kunden i den privata sektorn uttrycka preferenser för en vara eller en tjänst genom att antingen välja från en färdig meny eller genom att själv vara med och beställa exakt hur utformningen ska vara. När kunden betalar för varan eller tjänsten skickas också en signal till företaget som får en idé om hur efterfrågan ser ut. En annan funktion av ett köp är att konsumtion av en varan eller tjänst innebär att ta emot den och sedan tillgodogöra sig värde från att använda den. Den här processen utgår från att kunden betalar och får något tillbaks. I den privata sektorn tar både säljare och köpare emot *enskilt/privat värde*. Utbytet parterna emellan är direkt, då kundens

pengar är relaterat till det värde som tas emot. Kunden har också normalt sett ett val mellan olika konkurrerande produkter eller i alla fall substitut, vilket ytterligare blir ett sätt att uttrycka preferens. Skillnaderna mellan kunderna i privat och offentlig sektor ligger enligt Alford (2002) i *vem som utför* tidigare nämnda funktioner samt vilka *egenskaper* de har. I privata sektorn utförs oftast funktionerna av samma part medan i offentlig sektor delas funktionerna mellan medborgarna och brukare, där värdet som levereras konsumeras av båda parter, men där medborgarna konsumerar *offentligt värde* och brukaren *privat värde*. Offentligt värde är välfärdsnytta. I fallet med äldreomsorg är det offentliga värdet nyttan för samhället i och med att anhöriga kan fortsätta arbeta för sin försörjning och inte behöva säga upp sig för att ta hand om sin familjemedlem. Det privata värdet är det som brukaren som konsumerar tjänsten upplever. När det kommer till att uttrycka preferenser och skicka signaler om vad som borde produceras för att möta efterfrågan är det dock medborgarna som genom samhällets demokratiska uppbyggnad kan påverka vilket värde som ska produceras och även hur det ska betalas för. Detta medför att medborgarna har den största påverkansmöjligheten både på det offentliga värdet - men också det värde som brukaren kommer att konsumera. (Alford 2002)

3.5.3 Tillämpning av lean i offentlig sektor

Forskning om lean i offentlig sektor är till stor del inriktad mot *lean healthcare*, då lean har blivit ett vanligare fenomen inom sjukvården än i andra offentliga verksamheter (Drotz 2014). Forskningen är därför mindre utvecklad vad det gäller övriga offentliga verksamheter (ibid). De första empiriska studierna om lean i offentlig sektor behandlade därför just sjukvården och publicerades år 2002 (ibid), vilka främst var studier som undersökte implementeringen av ett enskilt leanverktyg eller leanprincip och saknade därför perspektivet att dels se lean som en helhet som innefattar flera verktyg och dels som en fullständig implementering på ett filosofiskt plan (Radnor & Walley 2008; Radnor, Walley, Stephens & Bucci 2006). Att det bara är verktygen i lean som har en tendens att implementeras stämmer även överens med andra offentliga verksamheter än just sjukvården (Drotz 2014; Suarez-Barraza *et al.* 2009). Radnor och Osborne (2013) har studerat fenomenet i offentliga tjänsteverksamheter och uttrycker det som att tillämpningen av lean ofta sker genom *rapid improvement events* (RIE:s), då organisationer under en kort tidsperiod använder sig av olika leanverktyg utan att ha en tydlig långsiktig förbättringsstrategi i åtanke. Detta leder till att införandet av lean *inte*

kan nå sin fulla potential då det inte genomsyrar hela organisationen på lång sikt (ibid). Däremot leder ofta införandet av lean i offentlig sektor till att effektivisera enskilda processer (Radnor *et al.* 2006).

Radnor och Osborne (2013) har utvecklat en modell för lean i offentliga tjänsteverksamheter där de har som utgångspunkt att lean besitter potentialen att både förbättra interna ineffektiva processer och samtidigt tillfredsställa den externa slutanvändarens behov. De har tagit fram fem förslag som offentliga tjänsteverksamheter bör förhålla sig till för att lean ska vara framgångsrikt och nå en så kallad *full implementering*, där leanfilosofin genomsyrar hela organisationen. Det första förslaget menar på att det är nödvändigt, men inte tillräckligt, att fokusera på intern effektivitet (internt fokus) för en framgångsrik implementering av lean. Huvudfokus måste istället ligga på hur verksamheten kan addera värde till slutanvändarna (externt fokus). Det andra förslaget förklarar att kvaliteten på de interna processerna är en viktig faktor för att organisationen ska leverera kvalitativa externa tjänster gentemot slutanvändaren, vilket tjänsteproducenten måste förstå vid omformning av interna processer. För det tredje kan lean bara nå sitt fulla inflytande om slutanvändaren både ses som den sanna förmånstagaren av lean samt att denne är fullt engagerad i omformning av processer och ses inkluderad i leveransen av den offentliga tjänsten. För det fjärde måste lean ses som en helhetsteori som kräver att organisationskulturen ändras till en externt driven kultur där slutanvändaren är i fokus, istället för att några få verktyg implementeras inom olika områden i verksamheten. Slutligen kräver lean att professionen förstår att deras kunskap endast kan uppnå sin fulla effekt när denna kunskap delas med slutanvändarna och används för att samproducera ytterligare värde till deras liv. Det här är ett kärnelement för den kulturella förändring som krävs för en effektiv implementering inom offentliga tjänsteverksamheter.

3.5.4 Erfarenheter av lean inom kommunala verksamheter

I detta avsnitt följer en kort beskrivning av några av de studier som har gjorts som vi funnit mest relevanta i förhållande till vårt syfte. Gällande kommunal sektor finns få studier om lean i en svensk kontext (Brännmark 2012), dock finns en del utländska studier. De visar på att resultaten av att arbeta med lean i kommuner i stor utsträckning varit positiva och har lett till förbättringar såsom kortare ledtider, bättre användning av utrymmen, ökad produktivitet och bättre arbetsflöde, utjämnad arbetsbörda,

kostnadsbesparingar, högre kundnöjdhet samt minskade fel och omarbete. De sämre resultaten visar på att arbetsmiljön och klimatet har försämrats (Brännmark 2011).

Brännmark (2012) har i samarbete med Innovationsrådet sammanställt utländska studier i en rapport som heter "Lean i kommun och myndigheter - en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur". Syftet med rapporten är att studera det empiriska underlaget om lean i kommuner och myndigheter, exklusive sjukvård, utifrån den forskningslitteratur som finns. Rapporten sammanfattar 17 empiriska artiklar där de flesta är publicerade efter år 2005. I linje med vad Radnor och Osborne (2013) har observerat verkar fallet vara att när lean implementeras i kommuner och myndigheter handlar det oftast om punktinsatser och att leanprogram som rör hela organisationen är relativt ovanliga (Brännmark 2012). De leanverktyg som används mest är värdeflödeskartläggning och slöserireducering. Målen med leanarbetet är oftast att öka produktiviteten, men andra skäl förekommer också som att verksamheterna är i behov av kostnadssänkningar. De positiva resultaten av leanarbetet, framförallt från värdeflödeskartläggningar, är oftast just ökad produktivitet men också minskade problem och störningar för de anställda.

I Sverige har några få studier genomförts från statliga myndigheter. I en annan rapport från Innovationsrådet (2012), "Lean och systemsyn i stat och kommun - förutsättningar, hinder och möjligheter" kompletteras föregående litteraturgenomgång med sexton svenska fallstudier, varav elva omfattar statliga myndigheter och resterande fem kommuner som arbetar lean, med systemsyn eller närliggande synsätt. Rapporten kommer fram till att lean utifrån en systemsyn kan vara ett sätt för statliga myndigheter att leva upp till regeringens förvaltningspolitiska mål, det vill säga en innovativ, samverkande statsförvaltning som är rättssäker, effektiv och som har väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet (prop. 2009/10:175).

Slutligen har Sveriges kommuner och landsting (SKL) skrivit en rapport 2012 som heter "Lean - Motiv, initiativ, implementering och resultat" som undersöker två sjukhus och fem kommuners arbete med lean. Sammanställningen av rapporten visar att det primära motivet bakom införandet är insikten om att resurserna är begränsade. Flera anser också att lean är mer än verktyg och metoder; att det är en filosofi eller strategi. De studerade verksamheterna menar att det är svårt att synliggöra vad som åstadkommit i termer av

frigjord tid, sänkta kostnader och omprioriterade resurser. Detta förklaras av två anledningar - dels att förbättringsarbetet är nytt och att man därför inte hunnit göra kopplingen till budget och uppföljning, dels att verksamheterna inte vill att medarbetarna ska uppfatta arbetet som ett besparingsprojekt som kräver att personal avvecklas.

4. Empiri

I det här avsnittet redovisas empiriskt material från sju intervjuer i två kommuner, först i Linköping och sedan i Vara. För att förstå den kontext som kommunal äldreomsorg verkar i inleds kapitlet med ett avsnitt som behandlar Socialstyrelsen och de regler som styr kommuners uppdrag. Avslutningsvis sammanfattas nyckeldata från empiriavsnittet i en jämförande tabell som hjälp inför kommande analysavsnitt.

4.1 Äldreomsorgen i Sverige

Socialstyrelsen, socialtjänstlagen och ÄBIC

“Det ska inte spela någon roll vem du är eller var du bor i Sverige - alla ska ha tillgång till en god vård och omsorg på lika villkor. Det är en viktig utgångspunkt för Socialstyrelsens arbete”

Socialstyrelsen 2016

Socialstyrelsen är en statlig myndighet under Socialdepartementet som bland andra verksamheter ansvarar för äldreomsorgen i Sverige. En stor del av myndighetens verksamhet riktar sig mot anställda och beslutsfattare inom dessa områden där styrelsen producerar föreskrifter (vilka är bindande) och allmänna råd (rekommendationer) om hur man lever upp till föreskrifternas krav (Socialstyrelsen 2016). I socialtjänstlagen (SoL) regleras uppdraget äldreomsorg som är lagt på Sveriges kommuner. Kommunen ansvarar för att enskilda individer får den hjälp som de behöver och att omsorgen är inriktad på att äldre människor får leva ett värdigt liv och finna välbefinnande (SoL 2001:543), vilket omnämns som äldreomsorgens värdegrund och infördes i lagen första januari 2011. Den nationella värdegrunden gäller för alla utförare av äldreomsorg i Sverige varpå Socialstyrelsen har tagit fram vägledande material för att befästa värdegrunden i form av Socialstyrelsens allmänna råd (Socialstyrelsens författningssamling (SOSFS) 2012:3). Dessa allmänna råd är förankrade i sju värdeord vilka verksamheterna bör vara utformade efter: (1) Självbestämmande, (2) trygghet, (3) meningsfullhet och sammanhang, (4) respekt för privatliv och personlig integritet, (5) individanpassning och delaktighet, (6) gott bemötande och (7) insatser av god kvalitet.

I ett vägledningsmaterial som heter Äldres behov i centrum (ÄBIC) presenterar Socialstyrelsen (2015) ett stöd för ett systematiskt och behovsinriktat arbetssätt inom äldreomsorgen. Med *behovsinriktat* menas utformning av insatser inom äldre vården utifrån individens behov och inte utifrån existerande resurser och insatser till andra individer. Enligt följande beskriver Socialstyrelsen hur utförare med hjälp av ÄBIC ska uppnå ett behovsinriktat arbetssätt genom att använda den internationella klassifikationen av funktionstillstånd, funktionshinder och hälsa (ICF):

“Syftet med ÄBIC är bland annat att ge stöd för att identifiera och beskriva individens behov på ett likvärdigt sätt. Genom att använda ICF som utgår från WHO:s definition av hälsa är det möjligt att beskriva individens situation såväl fysiskt, psykiskt som socialt. Individens behov blir då synliggjorda och uppmärksammade vilket ger stöd för vilka insatser som är lämpliga och hur dessa kan utformas och följas upp. “

Socialstyrelsen 2015, s. 9

Synsättet bygger på ett gemensamt språk för olika situationer och syftar till att lätt kunna identifiera vilka behov individer har. Anledningen till att myndigheten har tagit fram ÄBIC är för att svensk äldre vård tidigare har fått ta emot kritik för att vara alltför orienterad mot äldres medicinska och fysiologiska behov snarare än psykologiska, existentiella och sociala behov vilket formulerades i en rapport från 2013 (Socialstyrelsen 2015). I rapporten framhäver myndigheten att äldreomsorgen måste gå från att vara insatsstyrd till behovsstyrd. Det betyder att istället för att uttrycka äldres behov i termer av insatser så ska de uttryckas i termer av just behov, uppdelat på olika kategorier. Man fann att när behoven endast uttrycks i termer av vilka insatser som ska ges så anpassar man de individuella förutsättningarna till det aktuella utbudet hos äldreomsorgen och får inte reda på grundorsaker till de problem som den äldre upplever. Det har lett till att vissa behov ignoreras, vård har uteblivit eller inte behandlats på rätt sätt vilket kan åstadkomma stort lidande för människan vars behov ska tillfredsställas. För att åstadkomma ett behovsinriktat arbetssätt behöver individen vara i centrum. Det är individens egen uppfattning om sina resurser och aktuella begränsningar i livsföringen som behöver synliggöras. Det är resurserna och begränsningarna som är utgångspunkten för handläggarens bedömning. (Socialstyrelsen 2015)

”Det är individens behov som ska styra vilka insatser som ska erbjudas och hur de ska utformas. Med ett behovsinriktat arbetssätt kan inte insatsen formuleras i förväg utan först efter det att en behovsinventering har gjorts. Att låta behoven styra utredningen och genomförandet ställer större krav på hela organisationen”

Socialstyrelsen 2015, s. 14

Utöver värdegrund och ett mer individinriktat perspektiv uppmanar Socialstyrelsen även utförare att formulera tydliga processer och arbeta mer processinriktat på arbetsplatsen.

“Ett systematiskt förbättringsarbete är en process som innebär en ständig strävan efter att något ska bli bättre. Precis som en värdegrund saknar egenvärde om den inte praktiseras så saknar systematik ett egenvärde om det inte fylls med innehåll.”

Socialstyrelsen 2012, s. 22

Socialtjänstens övergripande process för äldreomsorgen är en beskrivning av vilka steg en individs ärende ska genomgå när denne först har ansökt om äldreomsorg. Den utformas av sex huvudområden; aktualisera, utreda, besluta, utforma, genomföra uppdrag och följa upp (Socialstyrelsen 2015). Samtidigt finns processen i ÄBIC som utgår från socialtjänstprocessen men som kompletteras med delaktiviteter, vilken återfinns under fyra av de sex huvudområdena (se bilaga 5). Äldreomsorgens verksamhet startar först vid det fjärde steget; *utforma* uppdraget, där handläggare från socialnämnden lämnar över informationen om behov till utföraren. Det är dock främst under *genomföra uppdrag* som de tjänster som förknippas med själva äldreomsorgen sker. ÄBIC-processen är strukturerad så att utföraren först och främst verkställer en genomförandeplanering som går igenom *hur* och *när* den äldre ska tillgodoses med insatser, genom att se över parametrar som exempelvis psykologiska funktioner, hemliv, personlig vård, förflyttning och samhällsgemenskap. Denna kallas för *genomförandeplan* och är individuell. Därefter genomför utföraren insatsen i samband med dokumentation av omständigheter och händelser som är av betydelse för uppdraget för att sedan kunna följa upp genomförandet, vilket sker under samtal mellan den äldre och dess kontaktperson (från verksamheten). Efter eventuella förändringar reviderar kontaktpersonen genomförandeplanen. Det sista steget *följa upp* hanteras av handläggaren och är alltså inte en del av äldreomsorgens verksamhet, men utförarens dokumentation under genomförandet kan användas om den äldre godkänner det. (Socialstyrelsen 2015). Målet är att all kommunal äldreomsorg i Linköping ska ske enligt ÄBIC år 2017 (Linköpings kommun 2016). I Vara beslutade socialnämnden

redan år 2014 “... att införa det behovsinriktade och systematiska arbetssättet ÄBIC...”
(Vara kommun 2014 s. 6)

4.2 Lean i Linköpings äldreomsorg

I Linköpings kommun hör äldreomsorgen till en förvaltning som heter Leanlink som består av sex olika affärsområden. Förvaltningen ansvarar för “*verksamhet och service som är möjlig och anses lämplig att konkurrensutsättas*” (Linköpings kommun 2016). Namnet Leanlink står för de fyra kärnvärden som är gemensamma för förvaltningen - lojalitet, empati, ansvar och närhet men kan också kopplas till managementkonceptet lean. På förvaltningsnivå har Leanlink beslutat att verksamheterna ska arbeta mot att införa lean i det dagliga arbetet vilket också är beskrivet i förvaltningens affärsplan. Under våren 2016 går ledningscheferna för respektive område en kurs i lean på Linköpings universitet. Inom affärsområdet äldreomsorg arbetar också en verksamhetsutvecklare med dels ett kvalitetsledningssystem som behandlar processer och rutiner, dels systematiskt förbättringsarbete för medarbetarna inom äldreomsorg. Ett pågående utvecklingsprojekt inbegriper sju verksamhetschefer i äldreomsorgen som får lära sig lean.

I Linköping är kommunen en av flera utförare av äldreomsorg, vilka konkurrerar om att driva boenden och hemtjänst. Upphandlingsavtalen brukar gälla mellan tre-sju år vilket medför att kommunen har fått vara taktiska när det gäller vilka verksamheter de ska välja att börja arbeta lean inom (R1). När en person ansöker om äldreomsorg hamnar först arbetet hos utförarnämnden som ska utreda om denne är i behov av vård eller inte. När ett beslut har tagits beställer nämnden tjänsten av omsorgsverksamheten, som får ett uppdrag som ser ut som ett avtal. Det beskriver vad som beställs och vilka tjänster utföraren ska leverera till brukaren. Leanlink hade arbetat med flera olika kvalitetsutvecklingsmetoder och verktyg innan de började arbeta med lean, exempelvis TQM, “Kvaliteten i tjänst” och Balanserat Styrkort, varav den sista fortfarande är ett viktigt styrmedel i organisationen (R1, R2, R3). Pilotprojektet påbörjades 2013 efter att Leanlink beslutade på förvaltningsnivå att alla verksamheter skulle arbeta med att införa leanfilosofin.

“Det finns många delar med lean som appellerade på oss när vi började titta på det, och det som jag tror tilltalade oss mest är det här att man pratar om kultur. Vi är så duktiga på att använda verktyg och det är nog många gånger det som gör att det har blivit lite flugor och trender i kvalitetsarbetet”

R1

Det började med att fyra verksamhetsutvecklare som arbetade inom förvaltningen fick gå en utbildning i lean. När de var klara med utbildningen startade ledningsgruppen för Leanlink upp leanarbetet i projektform där varje affärsområde skulle börja med ett projekt och inom äldreomsorgen startade verksamhetsutvecklaren att arbeta med löneadministratörerna. Man valde också att kommunicera till verksamheterna genom att beskriva lean i förvaltningens affärsplan. I Leanlinks affärsplan för 2015/16 är lean ett av fyra strategiska områden identifierade för perioden, där kultur är en viktig parameter:

Att sträva mot Lean innebär en förändring av kultur och tankesätt hos ledare och medarbetare för att uppmuntra till att ständigt förbättra verksamheten. För att utveckla en Leankultur krävs ett samspel mellan vägledande idéer, strukturer (ledning och organisering) samt verktyg och metoder. De vägledande idéerna som skall gälla inom Leanlink kan sammanfattas i följande punkter:

- Respektera, utveckla och utmana medarbetare
- Eliminera slöseri
- Lära och ständigt förbättra
- Kvalitet ska byggas in i processen, inte kontrolleras efteråt
- Gå och se där det händer
- Gör saker rätt från början
- Inte leta “syndabockar”

Affärsplan Leanlink 2015-2016 (Linköpings kommun 2016)

På Leanlink har arbetet pågått i tre år men de ser sig fortfarande vara i uppstartsfasen. Inom äldreomsorgen har sju verksamhetschefer fått ingå i ett leannätverk där de träffas varannan vecka i två timmar. Mötena går ut på att cheferna för olika boenden och hemtjänster får träffas och berätta hur de tänker kring lean. Gruppen arbetar mycket med att skapa en teamkänsla, kommunikation och ständiga förbättringar. *“Det är ju liksom kärnan i lean, det måste de kunna så vi försöker jobba med lite sådant varje*

gång.” (R2). Leanlink började arbeta med lean som följd av ett förvaltningsbeslut, men också av andra skäl:

“Man kan föra in lean av olika anledningar; man kan göra det för att man vill bespara och effektivisera, man kan göra det bara för att man vill kvalitetsförbättra. Det jag ser är att mitt mål med lean är inte att vi ska dra ner bemanning, inte att vi ska effektivisera av det (att vi ska skära ner) utan mitt mål är de äldre som vi är till för, som är våra kunder. Vi ska lägga så mycket kundtid som möjligt och göra rätt kundtid och eliminera slöserierna.”

R1

R1 menar på att i en så stor organisation som en förvaltning så gör de många saker som inte bidrar till värde för brukaren. “*Det är där vi ska skära, /.../ för om vi skär bort 30% av den tiden kan vi öka kundtiden som är ren kvalitet i 30% och göra saker 30% bättre, inte med mindre personal utan bättre.*” (R1). Äldreomsorgen i Sverige står inför en utveckling mot att ha en äldre befolkning än tidigare och förvaltningen är medveten om att det rent samhällsekonomiskt kommer bli svårt att kompetensförsörja verksamheterna.

“Bemanningen kommer inte att räcka till, så vi kommer att bli tvungna att jobba smartare. Men vi har också en generation som vi möter, som är våra kunder, som kräver andra saker än vad den generationen som är på väg ut gör, så vi måste bli bättre. Och då handlar det om att frigöra tid till kundtid och plocka bort annat.”

R1

Vad målen är med att Leanlink ska arbeta lean är dock inte helt klart för alla.

“[Vad målet med lean är] har jag faktiskt inte helt klart för mig för det har ledningen varit lite otydliga med /.../ men självklart har de nog trott på det här med att lean är något bra, det här med att jobba effektivare med mindre resurser, självklart, och ändå bibehålla kvalitet /.../ Men sen har de inte kunnat sätta så tydliga mål runt omkring det. Det enda som står i vår affärsplan är att vi ska implementera leanfilosofin.”

R2

4.2.1 Kunden

Äldreomsorgen i Linköping ser inte endast brukarna som kunder till verksamheten utan ger exempel på flera parter som faller in under deras definition av vem som är kund.

“Vi har ju våra beställare [socialnämnden⁶] och de är våra kunder, sen har vi allmänheten som också är våra kunder, vi är politikerstyrda. Men vi har också de som vi ger våra insatser till - vår slutkund och de är dem som är våra primära kunder. Sen så har vi sekundära kunder också vilka är de anhöriga.”

R2

R2 menar att förvaltningen måste lära sig att fråga kunderna [brukarna] mycket mer och involvera dem i leanarbetet, då lean ju går ut på att de ska tillgodose kundens behov. Lean är tid, pengar och kvalitet och därför måste utförarna veta att de gör det som brukarna efterfrågar (R2). Idag arbetar fyra undersköterskor med att göra undersökningar via fokusgrupper ute på de olika verksamheterna och för tillfället arbetar de med att ta fram ett verktyg för att kunna göra djupintervjuer med brukarna. De arbetar också med resultaten från den årliga brukarundersökningen, “*Vi får ett mått på hur vi bedöms och det är superbra*” (R2).

“Alla boende och brukare får också en genomförandeplan där man skriver ner behov - både behov av insatser men också hur de ska genomföras. Den revideras en-två gånger per år eller vid behov och planeras i samtal med kunden eller dess anhöriga och är en följd av *SOSFSEN*⁷”

R2

Genomförandeplanen är ett sätt att låta brukaren påverka sin vård men det finns även boråd och enhetsråd där alla intressenter kan komma till tals.

“Vi har avtal inom Linköpings kommun där det bland annat står att vi ska träffa våra boende en gång i månaden på något som heter boråd för att sitta ner tillsammans och prata om hur de upplever deras vård och omvårdnad /.../ Vi har enhetsråd fyra gånger per år med politiker och boende och anhöriga där vi också

⁶ I Vara heter det socialnämnden, medan det i Linköping kallas för äldrenämnden. För att underlätta för läsaren har vi valt att benämna beställaren som socialnämnden för båda kommunerna, då de fyller samma funktion.

⁷ Socialstyrelsens allmänna råd rörande Nationell värdegrund för äldreomsorgen.

pratar vården. Vi erbjuder att alla får fylla i en levnadsberättelse om sitt liv, så att vi vet vem vi möter här.”

R3

I äldreomsorgen i Leanlink är det primära med leanarbetet enligt dem att frigöra tid till kvalitet för kunderna och alla processer kring det, men arbetet handlar också om att tillgodose de andra kunderna - skattebetalarna, som förväntar sig en effektiv och kostnadseffektiv verksamhet som är kvalitativt god. “... och då är det ju ett gäng sådana processer som vi också behöver jobba med som inte alltid är direkt kundrelaterade, där man förväntar sig att saker fungerar.” (R1). Dessutom har Linköping till skillnad från andra kommuner som inte är konkurrensutsatta ett annat förhållningssätt i hur man ser på dem som de är till för, det vill säga kunderna (R1). Enligt de intervjuade är kundperspektivet starkt i kommunen och en anledning till det kan vara just konkurrensen, “Man är så medveten på ett vårdboende att gör vi inte det här tillräckligt bra, så förlorar vi vårt avtal.” (R1).

4.2.2 Verktyg och processer

En viktig del i lean är enligt de intervjuade i Linköping att visuellt synliggöra - exempelvis hur tiden distribueras mellan olika arbetsuppgifter. “Ibland prioriterar inte alla medarbetare sin tid rätt. Tiden finns ju alltid men det är något annat som blir lidande när man inte gör rätt saker vid rätt tillfälle” (R1). Att använda visualisering har hjälpt verksamheten att bli mer tidseffektiva. Ett exempel på detta ges när Linköpings äldreomsorg fick ett antal avtal på vårdboenden som ställde högre krav på kvalitetsdelar: exempelvis att de äldre skulle erbjudas promenad varje dag och de skulle få något som kallades för *egentid* där varje boende hade möjlighet att en timme i veckan få välja precis vad de ville göra. Eftersom kommunen upphandlar avtal till lägsta pris och att det är upp till utföraren att bedöma vad det kostar, gäller det att leverera samma kvalitet som ens konkurrent men till ett lägre pris. För att uppnå de ökade kraven började vårdboendet att tydliggöra hur de faktiskt använder sin arbetstid och därefter fördela om den, och på så sätt lyckades de leverera alla avtalade extra-aktiviteter. (R1) Ett verktyg som de sju cheferna har fått använda mycket är PDCA-hjulet vilket står för fyra steg i en förbättringsarbetsprocess. Det första steget är *Plan* där de börjar planera sina förbättringsarbeten, det andra är *Do* där de agerar, därefter kommer *Check* där det följs upp och slutligen kommer *Act* där allt korrigeras (R2).

“Men Plan är så mycket större än de andra. De är inte vana vid det heller för i vår värld är vi väldigt duktiga på att göra snabba åtgärder. Så vi glömmer att vi ska lägga ner så mycket jobb på att planera innan, ta reda på fakta och mäta och det här, men vi är ännu sämre på att följa upp.”

R2

Ett annat verktyg som används mycket ute på äldreboendena är ordningsverktyget 5S - vilket kan appliceras på olika delar av verksamheten (R1, R2). 5S står för *sort, straighten, shine, standardize & sustain* och används för att skapa ordning och struktur. Än så länge har det bland annat använts för att strukturera upp ordningen i kylar och frysar samt för att kunna hitta bättre på kontoret (R3). En del i deras strategi är att genomföra “... små enkla, förbättringsarbeten som lyckas” och där är 5S är ett verktyg som är ganska effektivt för att se resultat (R1).

Linköping använder också NÖRA-modellen (som liknar PDCA-hjulet) som i Leanlink står för nuläge, önskat läge, risker och analys. “*Jag vet inte om det typiskt hör till lean*” (R1). Modellen används såväl på personalkonflikter som ett verktyg för de boende för någon som kanske är orolig över en demenssjukdom - sedan genomförs en handlingsplan efter det. Det är ganska nytt för omvårdnadspersonalen att arbeta med modeller och att det därför är bra med den här sortens verktyg för att de är tydliga (R3). Andra verktyg som används är leantavlor för löneadministratörerna samt 5-varför. Värdeflödeskartläggningar är också ett verktyg som de använder. Det var dock något som de sysslade med innan lean men de arbetar mer med det nu - “*Det kanske vi dock hade gjort ändå i och med att SOSFSEN säger att vi ska jobba med det.*” (R2). De har också arbetat mycket med lean i deras klagomålshantering där de har infört något som kallas för gåvoprincipen - de ser synpunkter och klagomål som en gåva, “*När en medarbetare tar emot en synpunkt eller ett klagomål så ska man tacka för att vi fick det och sen lova återkoppling senast två veckor efter.*” (R3). På samma sätt som värdeflödeskartläggningar var arbetet med att minimera slöserier inte en följd av lean utan det var något som organisationen sysslade med redan innan (R2).

“Skillnaden är väl det att vi vet vad vi ska göra med dem [slöserierna]. För att som jag sa förut, vi är oerhört snabba på att agera, och det har vi alltid varit. Men då kommer ju problemen tillbaka och vi har inte förstätt kopplingen där, utan nu

måste vi ju ta reda på rotorsaken till de här slöserierna och det är väl det vi har börjat lära oss.”

R2

Slöserier finns överallt i deras vardag och de upptäcks varenda dag. Enligt de intervjuade i Linköping är vanligt slöseri överarbete, som uppstår när de levererar mer till kunden än vad som är avtalat och inte får betalt för det, vilket i sin tur bidrar till ökad stress och högre förväntningar (R2).

“Det är väldigt känslomässigt för undersköterskan då som vill göra allting, vill räkna till till allting. Och även kunder som har fått förväntningar på att vi ska ställa upp på saker som vi faktiskt inte har avtal på”

R2

Ett annat slöseri är lagerhållning av material, framförallt av dyra individuellt utprovade mediciner. “*Man har alldeles för stora lager, någon sådan här form av ifall-att-känsla.*” och framförallt är det ett problem när det köps in för mycket av en viss sort som så småningom blir för gammal och måste kastas (R1). Det finns också slöserier i form av dubbelarbete, då de kan arbeta fram material för rutiner och processer “*... och sen går det två år och så börjar någon om och arbetar fram samma material, för man kommer inte ihåg vad det där materialet ligger.*” (R1). Ett fjärde slöseri är rörelse, att de inte hittar någonting utan de måste springa runt och leta samt outnyttjad kreativitet vilket handlar om att de inte tar vara på sina medarbetares bra idéer - “*Vi har ju inget system idag där vi diarieför vad de har för idéer, vi skriver inte ned dem ens*” (R2). Ett annat beteende som kan tolkas som ett slöseri är den ineffektiva användningen av arbetstid. Detta kan exempelvis uppstå ute på äldreboenden vilket beskrivs enligt följande:

“Om jag kommer in när vi lagar mat och varorna har kommit och alla tre [medarbetare] står och plockar in varorna [säger jag:] hur kommer det sig att ni är tre - det här räcker med en!”

R3

Att identifiera och därefter reducera slöserier är viktigt i verksamheten då det förbättrar olika processer, men processer där det inte finns kundvärde är enklare för Linköpings äldreomsorg att standardisera än andra. “*Vi har ju ett antal processer som inte ger*

något kundvärde men som vi måste ha, och där måste vi absolut standardisera så mycket det bara går - för att minska tiden i de processerna.” men det finns också delar i kundprocesser som också bör standardiseras så att kunden alltid det vad de kan förvänta sig (R1).

“Man kan välja att se lean i processer, standardiserade processer, göra exakt likadant. Vi jobbar med människor där det i alla lägen inte är lämpligt att ens göra det.”

R1

Linköping arbetar parallellt med balanserat styrkort och under kundperspektivet kan det vara bestämt att alla kunder har en kontaktperson inom äldreomsorgen och att det finns ett “... *standardiserat verktyg som säger vad det innebär att vara kontaktperson...*”, däremot kan de inte standardisera hur kontaktpersonen ska tala med och bemöta kunden (R3). Eftersom Linköpings kommunala äldreomsorg arbetar utifrån lagar existerar det också “... *mycket skall-krav som leder till rutiner.*” (R3). Det här syns i genomförandeplanen som är standardiserad och att de har ett kvalitetsledningssystem där alla personer har rutiner och riktlinjer (R3).

“En kommuns arbete skulle aldrig fungera om vi inte hade standardiserade rutiner, sen som sagt försöker vi ha viss flexibilitet och anpassa: vem möter vi?”

R3

Det har dock varit ett problem att brukaren inte har kunnat få veta vilken undersköterska som kommer följande dag och vid vilken tid, vilket är något som brukaren har tyckt varit värdefullt (R1). Det har de kunnat lösa genom att ändra ansvarsfördelningen i arbetsuppgifter:

“Man kan bland annat dela upp så att en undersköterska har hand om tre vårdtagare bara med ett antal arbetsuppgifter och fördelar tiden mellan det. Det är ju ett annat sätt att standardisera. Förut har det varit väldigt mycket generellt, att all personal är på hela avdelningen”

R1

Även om arbetet med lean i Linköpings kommunala äldreomsorg är i ett första skede har det redan lett till en rad resultat. Dock har det varit svårt att få tid till att jobba lean,

då *“många undersköterskor har fruktansvärt pressade tidscheman”* (R2). Lean har däremot fört med sig att det numera finns en struktur för hur arbetet med förbättringsarbete ska gå till, vilket leder till att de inte behöver fundera över eller argumentera med andra angående vad det är som ska göras - *“Så vi kommer fortare igång med saker och ting”* (R2). De har redan hunnit göra flera förbättringsarbeten och ett exempel på ett sådant är på processen att få in kundunderlag efter städning i hemtjänsten:

“I hemtjänsten när vi utför städning så debiteras kunden som får städning av oss, och då har vi kundunderlag som det heter som personalen ska fylla i. Det där hade vi ett litet elände med för personalen glömde det vilket gjorde att vi inte fick våra intäkter. /.../ Så där jobbade man med att effektivisera och hitta en tydlig process.”

R1

Något som alla tre chefer nämner är att medarbetarnas engagemang har vuxit med lean. Att våga ge feedback är också något som har ändrats efter att lean infördes i äldreomsorgen - *“Grupputveckling har varit en viktig del i en förändring”* (R1). På ett boende med tre avdelningar utförde chefen ett experiment då hon lät en paviljong välja sitt eget område för förbättring medan hon till en annan avdelning pekade ut en process som behövde förbättras. De som själva fick välja valde mat- och förrådshantering där mycket mat gick till svinn då det saknades en rutin för hur personalen skulle hantera nya leveranser.

“Det har blivit mycket mer ordning och reda i kyl och frys /.../ det blir mindre svinn, lättare för personalen att hitta, det går åt mindre tid för personalen att leta efter onödiga saker, [det har] sammansvetsat gruppen för att alla tar ett gemensamt ansvar.”

R3

I den andra paviljongen pekade chefen ut att de borde strukturera upp kontorsutrymmet, då det var svårt för vikarier att hitta där inne. På den avdelningen har chefen fått följa upp aktivt mycket mer, medan den första avdelningen blev klar med sitt projekt och sedan valde ett nytt område för förbättring själva.

En komplexitet som har uppstått inom äldreomsorgen är att medarbetare i hemtjänst bemannar verksamheterna alla timmar om dygnet sju dagar i veckan, vilket innebär att

de inte är i tjänst samtidigt. De som arbetar inom hemtjänst träffar endast varandra under en halvtimmes fika varje dag. *“Ska du jobba med förbättringsarbeten och förbättringstavlor /.../ så träffas inte personalen naturligt varje dag, inte varje vecka. Det här gör att vi behöver liksom tänka, vi behöver göra det här på ett annat sätt”* (R1). Vad det gäller medarbetarnas delaktighet i arbetet med utformningen av processer råder det delade meningar om i organisationen. En åsikt är att de inte har kommit så långt än att de involverar medarbetarna: *“Processer och rutiner har gjorts i ganska hög utsträckning från ledningsnivå. En anledning till det är ju att personalen inte har haft tid och utrymme till att kunna vara med att göra det här.”* (R1). Däremot menar övriga respondenter att medarbetarna faktiskt är delaktiga då de är med och väljer ut samt jobbar med olika förbättringsarbeten (R2, R3), vilket har fört med sig ett ökat ansvar:

“Det jag tycker är tilltalande med lean är att man trycker mer på ansvar, att alla har ett ansvar. /.../ I lean känns det som att alla får ett ansvar för att det verkligen blir gjort för att kunna effektivisera och förbättra. Det blir mer synligt inom lean att alla är en viktig kugge i hjulet.”

R3

4.2.3 Förutsättningar

“Vi kan verkligen inte göra som Toyota och bilindustrin, inte alls. /.../ Vi kan inte göra som en del andra tjänstesektorer heller, för vi har andra förutsättningar och villkor i vår verksamhet.”

R1

En av anledningarna till att lean infördes i organisationen är att kommundirektören hade blivit väldigt intresserad av lean och *“trodde på det som en framgångsfaktor”* (R2). Att just ledningen är engagerade är en jätteviktig faktor för att lean ska fungera, *“för om ledningen är med på tåget så efterfrågar dem, för det är ingen idé för medarbetarna att göra saker som ingen efterfrågar”* (R2). Det är viktigt att chefer måste efterfråga, men också att ge medarbetarna den tid och de resurser som krävs för att lyckas med ett sådant förändringsarbete som lean är för organisationen (R1). *“Den här gången har ledningen valt det [lean] /.../ och det är en förutsättning för att någonting ska lyckas, det är att ledningen vill det här”* (R2).

Kontinuitet i arbetet är ytterligare en viktig förutsättning. De började att arbeta lean på en verksamhet i Vreta, men efter två år omorganiserades verksamheten vilket gjorde att gruppen splittrades och arbetet med lean avslutades - “*Så där måste det bli till en omstart*” (R2). Eftersom de också arbetar under avtal (tre till sju år), kan det bli att de under tre år har jobbat med att utveckla en verksamhet för att sedan inte ha möjlighet att förnya det avtalet - “*Så det här lever vi i, det här med långsiktigheten får vi bryta ner och tänka på ‘vad är långsiktigt för oss’*” (R1). Kontinuitet är även en förutsättning när det gäller personal, då Linköpings äldreomsorg har hög personalomsättning.

“Vi har en sådan tillströmning av personal så varje gång det kommer in en ny grupp så påbörjas det en ny process, man säger ju att leanarbete kan ta upp till åtta år, vilket blir svårt att upprätthålla. Jag kanske byter halva personalgruppen två gånger per år och då är ju det väldigt svårt att sätta en kultur”

R3

4.3 Lean i Varas äldreomsorg

De sju äldreboendena i Vara kommun drivs i kommunal regi medan hemtjänst sedan 2011 lyder under *Lagen om valfrihet* (LOV), varpå privata aktörer också har givits möjlighet att utföra tjänsten (Vara 2016). Äldreomsorgen var den första verksamhet som fick prova på att arbeta lean i Vara kommun med start år 2004, ett arbete som sedan skulle komma att kallas *Vara lean!* En chef för ett äldreboende började driva lean tillsammans med kommunens kvalitetschef och började med att göra värdeflödeskartläggningar på ett boende som hette Södergård.

“Vi trodde först att det var vår kommunaldirektör [som tog beslutet om att införa lean], men det var faktiskt inte så utan det var [chefen för äldreboendet] och [kvalitetschefen], det var de som körde igång det här och sen fick de godkännandet av vår kommundirektör. /.../ Sen har det bara fortsatt, från att det har varit ute på verksamheterna så har det blivit mer övergripande processer, förvaltningsöverskridande, så att man vågar ta mer och mer för att man ser vinningen med att man faktiskt jobbar lite över gränserna - för brukarnas skull, inte för någon annans.”

R5

När de första värdeflödeskartläggningarna hade fallit väl ut beslutades det att alla äldreboenden i kommunen skulle börja med värdeflödeskartläggningar, då ledningen bestämde sig för att lean var ett bra koncept (R5). Kommunen började tidigt att se att inom äldreomsorgen behövde man arbeta smartare för att klara av samhällsutvecklingen. *“Jag vet att man gick ut tidigt med det här att färre ska serva fler, alltså att [befolkningen] blir äldre. Vi måste arbeta smartare med de resurserna som vi har.”* (R5). Bilden bekräftas av R7 som menar att ekonomin inom äldreomsorgen gör att de inte kan utvidga utan att de behöver blir mer effektiva. *“Man ville få ut mer för de resurser som fanns”* (R7).

Flera av respondenterna lyfter fram andra motiv till vad som kan ligga bakom leansatsningen. *“Det stämde överens med vår strategi och våra styrdokument”* (R5). *“Både kommundirektören och personalchefen var väldigt visionärer och det är klart att det bidrog”* (R7). R4 pekar på kommunens vision Vara vågar! och tror att det kan ha med saken att göra. *“Bland annat vågar man måla stationshuset blått, man vågar bygga ett konserthus fast ingen annan har det. Och jag som inte var med skulle tro att [lean] var i samma linje.”* (R4). Av intervjuerna har liknande definitioner av lean givits av respondenterna, vilken är i linje med den som nämns i de dokument rörande lean som beskriver Vara lean! utifrån följande fem punkter:

- Tanke och arbetssätt för systematiskt förbättringsarbete
- Skapa största möjliga värde med minsta möjliga resurser
- Kundens behov i fokus
- Utgår från medarbetarnas delaktighet och engagemang i sitt dagliga arbete
- Med hjälp av ständiga förbättringar sträva efter ett perfekt tillstånd

Ett namn som återkommer under intervjuerna är det namn som tillhör den dåvarande kvalitetschefen som arbetade under leanimplementeringen. *“Jag arbetade inte här då, däremot gick jag en utbildning i lean /.../ och då nämndes Vara i utbildningen och även [kvalitetschefen]. Vara lyftes fram som ett exempel där man var långt framme i lean, särskilt inom äldre vården. /.../ Jag tror att [kvalitetschefen] hade en stor del i det”* (R4). Runt 2009-2010 slutade dock nämnda kvalitetschef och hennes kollega som varit leankoordinator blev sjuk runt samma period. Det påverkade arbetet med lean, vars mest

intensiva period avslutades när dessa två försvann från kommunen. Dessutom har Vara en ny kommundirektör och personalchef. Det har bidragit till att några av respondenterna inte är så imponerade av leanarbetet i dagsläget, vilket de tror beror på att stora delar av ledningen har slutat. *“Det finns inte så mycket driv uppifrån. Då är det det som redan finns på avdelningen. Den kompetens som finns och det arbetssätt som vi har implementerat, det lever vidare.”* (R7). På vissa boenden har de kunnat fortsätta med lean, men hos andra har det runnit ut i sanden.

“Min bild är att det nog var ganska personbundet och en del försvann när stora delar av ledningarna har bytts ut, dessutom så har det här drivet av att ständigt komma på nya saker gjort att man sprungit ifrån lean lite. /.../ [Hos personalen] tycks det leva kvar mer än hos ledningen, ledningen består av några få personer som snabbt byts ut men personalen ser man som grupp istället”.

R4

Den förankring som lean hade i kommunens styrdokument är heller inte lika påtaglig som vid implementeringen. Under en intervju visar R4 upp en bunt dokument och förklarar:

“Här har man ett samlat stöddokument från förra mandatperioden - alla stöddokument från kommunstyrelsen ner till nämnderna och ingenstans hittar vi lean. Däremot finns det i bilagor och för mig säger det att det är ungefär där som lean hamnar. Det hamnar i en bilaga.”

R4

4.3.1 Kunden

Likt Leanlink så är kundbegreppet i Vara kommun använt för flera intressenter. Vanligtvis använder de brukare för att beskriva den som brukar tjänsten, alltså den äldre när det rör sig om äldreomsorg. Därutöver pratar de även om interna och externa kunder - *“vi är interna kunder till varandra inom organisationen”* och att de externa kunderna är brukarna - *“de vi är till för”* (R5). Ytterligare en definition beskrivs enligt följande:

“Kund är den som är mottagaren av min leverans, det kan vara brukarna - om jag är omvårdnadspersonal som beställer åt köket så är det köket [som är kunden].”

R7

Inom kommunen finns både en myndighetssida och en verksamhetssida. Myndigheten tar beslut om att brukaren har behov av särskilt boende vilket då blir en beställning hos enheterna, som ska leverera till en verkställighet. *“De talar om att det här köper vi av dig. Så kundbegreppet är ju inte bara brukaren.”* (R4).

I Vara använder sig äldrevården av genomförandeplaner för att ha brukarens intresse i fokus. *“Den finns med så att alla ska kunna se att man kanske inte ska bära svart till exempel, för då kanske den personen blir arg eller att man ska prata på ett visst sätt /.../ Det är ju en kvalitetssäkring, dels för brukaren själv och dels för personalen så att de inte blir utsatta för hot och våld och sådana saker”* (R5). Genomförandeplanerna är dock inte specifika för Varas äldreomsorg utan de använder sig utav ett system som heter ProCapita (utgår ifrån bland annat SoL och LASS⁸) och det finns att skaffa sig överallt (R5). Planerna handlar inte bara om vilken vård som ska ges, utan också vilken vård som *inte* ska ges, då äldreomsorgen inte ska ta över det som brukaren kan göra själv (R4).

“Tidigare var en boendeplats en typ av all inclusive-verksamhet, man behövde ha behov av ett särskilt boende och sen skulle vissa saker ingå. Flyttar du in här så är det detta du får på köpet. Så är det inte idag utan varje individ bedöms utifrån egna behov, så det ska se olika ut för varje boende.”

R4

Den här förändringen var dock inte en frukt av Varas leanarbete, utan rekommenderas i Socialstyrelsens material *Äldres behov i centrum*. Ett annat sätt att säkerställa brukarens behov är genom kontaktmannaskap, där varje brukare har sin kontaktman i en av de anställda på boendet. *“Det är standardiserat, men det ingår att ha en nära och förtroendefull relation”* (R7). Samtidigt ska alla som arbetar på avdelningen veta vad som gäller för respektive brukare med genomförandeplanen som grund, så att det blir rätt från början (R7). Varas äldreomsorg arbetar också med den årliga brukarundersökningen som hjälper dem att synliggöra eventuella avvikelser från tidigare år eller från andra kommuner, som de sedan hanterar på enhetsnivå. *“Det kan handla om bemötande eller ja, vad som helst”* (R5).

⁸ Lag (1993:389) om assistansersättning.

4.3.2 Verktyg och processer

Värdeflödeskartläggningar görs med de enheter inom kommunen som ännu inte börjat arbeta så mycket med lean, *“men det är en fantastisk process att börja med för då har man verkligen hela leankonceptet. Jag tror att det var en vinnande faktor för att det skulle sprida sig så fort.”* (R7). På hennes boenden är man några av få enheter inom kommunens äldreomsorg som fortfarande arbetar med verktyg som 5S, visualisering med styrtavlor, ständiga förbättringar och förbättringstavlan.

“Förbättringstavlan då, rent fysiskt är det en uppmärkt white board. Det finns en inkorg där man sätter post-it-lappar för det som inte fungerar eller när något inte blir som det ska, för att se om en rutin behöver ses över”

R7

Till förbättringstavlan tog R7 fram en förbättringsdokumentation för medarbetarna, som bygger på handlingsplaner och lean. Den innehåller en analys om fem anledningar till behovet av förbättringen, mål och mätetal men också effekten på brukaren. Om någon i framtiden undrar varför rutinen gjordes om så går det att gå tillbaks och kontrollera det (R7). På boendena i Vara arbetar de mycket med visualisering av verksamhetens uppdrag genom att arbetsplaner ska rymmas inom ett A3. Den illustrerar vad verksamheten ska göra - från kommunens vision ner till inriktnings- och effektmål för socialnämnden, vilket blir ett sätt att styra verksamheternas arbete i alla led uppifrån på ett enda blad (R4).

“Likväl som vi måste se om pengarna har räckt så måste vi också se om vi har gjort rätt saker för pengarna, det vill säga, har vi uppfyllt det som var här [i arbetsplanen]?”

R4

På samma papper går målen vidare ner till enhetsspecifika mål och eventuella styrkor och svagheter, som kopplas till nämndens mål. *“Det är framtaget av tjänstemän, politiskt fastställt på ena sidan och andra sidan har medarbetarna själv tagit fram. Så, här försöker vi skilja på VAD som politikerna bestämmer och HUR vi bestämmer på tjänstemannanivå.”* (R4). I arbetsplanen är bland annat ett mål att varje enhet ska genomföra minst ett kunddrivet förbättringsarbete om året, men *“förbättringsarbeten borde egentligen uppstå varje dag, problemet är att det gäller att fånga in dem”* (R4).

Hade leanarbetet fungerat överallt så hade målsättningen varit onödig, men de menar att det finns ett behov av att styra vissa enheter mot förbättringsmentaliteten då vissa medarbetare och chefer är skolade i lean och andra inte.

Inom äldreomsorgen arbetar resultatsenhetscheferna med något som heter årshjulet som illustrerar vilka uppdrag och arbetsuppgifter som finns för respektive chef under årets gång. Tanken är att dokumentet ska finnas på hemsidan och att alla blanketter och material som kan tänkas behövas ska finnas kopplat till årshjulet vilket gör att personer dels kan se sina deadlines, men också lättare kunna möta dem på rätt sätt. Dubbelarbete är ett av alla slöserier som lätt uppstår när medarbetare har fel verktyg eller förutsättningar för att göra sitt arbete. Ett annat slöseri som är vanligt i Vara är outnyttjad kreativitet. För att öka kreativiteten används ett verktyg som heter förbättringstavlan där *“det finns utrymme för tankar och idéer och jag kan hjälpa medarbetarna att komma ihåg att våga använda dem!”* (R7). Ett tredje slöseri som uppkom under intervjuerna är väntan som främst är kopplat till IT, att de väntar på att system ska fungera och att det då ofta krånglar när något ska dokumenteras (R5). Det har även förekommit mycket överproduktion, att de förbereder för mycket i tron om att de effektiviserar. Det exemplifieras genom att undersköterskor *“... lägger fram kläder istället för att se om personen [brukaren] själv kanske klarar av det”* (R5).

5S är ett ordningsverktyg som står för *sort, straighten, shine, standardize & sustain* och används för att skapa ordning och struktur. Vara är medvetna om att mycket kritik mot lean handlar om att det är fel att standardisera tjänster med människor. De ser istället att rutiner och processer är en stabil grund för en verksamhet som äldreomsorgen som har så stora omsättningar i personalen (R4).

“Alltså, i omvårdnadsarbete i det dagliga arbetet går det jättebra att standardisera vad vi ska göra. Men vi måste också ha medarbetare som är kloka att också göra avsteg när det behövs, för det är ändå människor vi jobbar med och kunden som är det viktigaste, inte våra rutiner. Men då vet man också vad jag gjorde avsteg från och varför.”

R7

Hon menar att det beror på hur man väljer att angripa problemet och att det gäller att inte välja för stora processer. Under ett studiebesök från ett stort svenskt företag kunde de jämföra sitt arbete med varandra och blev varse om att företaget hade valt *“jättestora processer och således hade svårt att komma till vägs ände”* (R7). I kontrast till sina besökare hade äldreboendet i Vara valt tvätthantering, förråd och enklare områden.

“Ta en standardiserad process som tvätthantering till exempel. Alla tvättade hemma och ingen hade bekymmer, men på jobbet tvättar man som man tvättar hemma - en del slänger in alla kläder samtidigt, andra kör bara vita strumpor för sig. Det är klart det blev konflikter - då fick vi standardisera. /.../ Och det blev väldigt mycket bättre. Det man aldrig får glömma är kunden - varför vi är här. Om Olle vill gå upp klockan 8 eller 8.30 ska det inte vara standardiserat utan där ska vi vara flexibla.”

R7

Ett sätt att skapa större kontinuitet för brukarna i hemtjänsten så att de blir bemötta av samma personal, är genom att dela upp hemtjänsten i små grupper som har ansvar för olika orter var. Vara genomförde detta på en hemtjänstenhet genom att dela upp den i tre mindre grupper som då hade ansvar för tre mindre orter, vilket resulterade i ökad kontinuitet för brukarna. Andra resultat som lean har fört med sig är bland annat att medarbetarna växer och att de känner att de kan påverka sitt arbete mer. (R5)

“Jag känner att jag har ett ömsesidigt förtroende mellan mig och mina medarbetare. Det tror jag grundas i att de får vara med och utveckla verksamheten.”

R7

Andra följer av att arbeta lean på äldreboenden är att det har skapats en struktur för förbättringsarbete och uppföljning.

“Resultatet i min verksamhet är att jag har medarbetare som har någonstans att göra av sitt förbättringsarbete och sina åsikter. Vi har ett systematiskt sätt att jobba fram rutiner och att följa upp dem. Det är en filosofi som har satt sig.”

R7

R7 upplever alltså att lean fungerar i viss mån självgående i sin verksamhet. Det som skiljer R7:s boenden från andra i kommunen som har väldigt hög personalomsättning är att både chefen och personalen har stannat kvar under hela perioden med lean (R4).

“De ramarna är inte riktigt desamma på de andra enheterna som har bytt chefer och personalgrupper för att vi har organiserat om där. Det skulle kunna vara en faktor [att arbeta lean] - att man har haft möjlighet att kunna jobba med det”

R4

Ytterligare en följd av lean är att medarbetarna kan ha fått en ökad toleransnivå för förbättringsarbete genom att det blivit en naturlig del av vardagen. I början blir leanarbetet påtagligt genom de radikala förbättringar som görs och de synliga förbättringar som bedrivs med exempelvis förbättringstavlor. Efter ett tag görs förbättringar automatiskt och förbättrar direkt, men då kommer inget kvitto på arbetet och omgivningen glömmer att de faktiskt jobbar lean. (R5). Lean har också medfört att den tid som frigörs genom processförbättringar återlämnas som värdeskapande tid till brukarna i verksamheten. *“Vårdboendenas personal brinner för att ha värdeskapande tid med brukarna, det är ju deras driv. Så att på så sätt var det lätt att få in leantänket!”* (R7). Samtidigt är det tydligt att det saknas någonting sedan tidigare för att nå det lean som en gång var.

“När man hittar något som inte funkar eller skulle kunna funka bättre - den bollen ska ju någonstans och det är lite det som fattas nu. Var ska jag lämna den här bollen? Särskilt om det gäller uppåt i organisationen eller över förvaltningsgränser - det måste ju vidare någonstans. Och det är väl lite det som har fallerat just nu...”

R7

4.3.3 Förutsättningar

Äldreomsorgen inom Vara har arbetat länge med lean då konceptet funnits inom kommunen i mer än 10 år, men hur långt de har kommit på de olika enheterna skiljer sig mycket åt dem emellan. Under åren har ledningen inom kommunen bytts ut och de som initierade arbetet med lean har slutat. Det märks genom minskad efterfrågan på enheternas leanarbete (R4).

“En väldigt viktig förutsättning för lean är att ledningen driver, för att ibland kan det lätt bli att vi duttar, vi hjälper lite här och lite där.”

R6

Andra enheter inom äldreomsorgen har också fått stå ut med omorganiseringar och byte av chefer, vilket verkar ha påverkat deras leanarbete negativt. (R7) ”*Jag har en bild av att det förut var ett samlat arbete kring lean, idag tittar vi också på processer men vi gör det på enstaka processer*” (R4). Det måste finnas en starkare implementering i styrdokument så att inte arbetet hänger på vilka personer som driver det (R7).

“Framför allt nu när stödet uppifrån inte är så bra så lever vi lite på gamla meriter, det vi redan har jobbat in oss på, vi klarar av att arbeta med ständiga förbättringar. Det är klart att skulle man börja med en ny chef eller många nya arbetare skulle det lasset bli väldigt tungt att dra med de stora resultatenheterna som vi har. Det är nog så att det faller lite då, tyvärr, för att strukturer är väldigt bra att luta sig mot när man ska jobba framåt.”

R7

Att hjälpa medarbetarna att våga tro på sina idéer är det viktigaste som ledare för lean. “*Det handlar ju ledarskapet i lean mycket om, att stå vid sidan om och stötta, fråga efter resultat, fråga hur det går.*” (R7). Informanterna är positiva till medarbetarnas engagemang. R4 ger exempel från ett tidigare arbete inom sjukvården, där det fanns ett mycket tydligare motstånd mot lean bland personalen. “*Lean var något man hade inom industrin och att lean betyder spara och är förknippat med neddragningar. /.../ Men här i Vara fanns inte det motståndet!*”. Två andra viktiga förutsättningar för lean är tid och pengar.

“Det jag kan se har förändrats från att mina föregångare var, då var det så att i stort sett alla enheter skulle göra värdeflödeskartläggningar på tre dagar, man hade ett jätteaktivt schema för att införa lean, sen tror jag att man både såg att det varken fanns tid eller pengar att göra så. Men sen ser man på de enheter där lean finns kvar att där är det ju ett driv därför att de har fått chansen. Det som råder nu är dock “vi har inte tid att leana”. /.../ Utmaningen är just det här med tidsbristen.”

R6

4.4 Sammanfattning

Nedan kategoriseras vissa nyckelbegrepp från empiriavsnittet i en tabell för att underlätta för läsaren inför kommande analysavsnitt.

Tabell 4.1. Sammanfattning av empiriavsnitt.

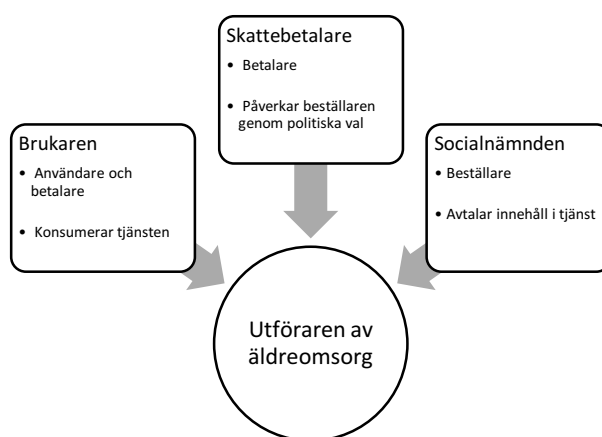
	Linköping	Vara
Kundbegrepp	<i>Flera kunder:</i> Primära och sekundära ”Kund”	<i>Flera kunder:</i> Interna och externa ”Brukare”
Kunden i centrum	Brukarundersökning <i>ÄBIC:</i> Genomförandeplan Kontaktmannaskap Fokusgrupper Boenderåd/Enhetsråd Levnadsberättelse	Brukarundersökning: <i>ÄBIC:</i> Genomförandeplan Kontaktmannaskap
Leanverktyg	5S Värdeflödeskartläggning Leantavla PDCA NÖRA (NÖHRA) 5-varför ”Gåvoprincipen”	5S Värdeflödeskartläggning Visualiseringstavla Förbättringstavla Uppföljning 30/60/90 A3
Slöserier	Dubbelarbete Outnyttjad kreativitet Överarbete Rörelse Lagerhållning av material ”Ineffektiv användning av arbetstid”	Dubbelarbete Outnyttjad kreativitet Överproduktion Väntan
Leanfilosofi	(Vill skapa) Kultur	På vissa enheter upplevs det att en kultur har satt sig
Resultat	Struktur för förbättringsarbete Medel för uppföljning Ansvar Ökat engagemang hos medarbetare Ordning & reda	Struktur för förbättringsarbete Medel för uppföljning Ansvar Medarbetare växer/påverkar
Förutsättningar	Ledningens engagemang och efterfrågan Tid Resurser Stabilitet i verksamheten	Ledningens engagemang och efterfrågan Tid Resurser Stabilitet i verksamheten Lean bör inte vara personbundet

5. Analys

Följande kapitel är strukturerat efter de fem leanprinciperna (Womack & Jones 2003) och avslutar med en reflektion runt lean som verktyg eller filosofi. I slutet på varje avsnitt sammanfattas innehållet i en tabell över vad som möjliggör och hindrar kommunal äldreomsorgs arbete med lean.

5.1 Definiera vad som skapar värde för kunden

Den första leanprincipen är att definiera vilka processer som skapar värde för kunden, där det värde som är i centrum är det som upplevs av den slutgiltiga kunden (Womack & Jones 2003). I enlighet med Emiliani (2004), som menar att betalaren och användaren oftast är separerade i offentlig sektor, är de handlingar som vanligtvis är förlagda hos *en* part i en köptransaktion spridd på flera parter i båda fallkommunerna. Det finns därför en konflikt i kundbegreppet. Äldreboenden eller hemtjänster får sitt uppdrag av socialnämnden som även kallas för beställaren, vilka har beslutat om beställning av tjänsten och beslutar om innehållet. Tjänsten finansieras delvis av skattebetalarna tillsammans med den som studiens respondenter kallar för primär eller extern kund - alltså brukaren.



Figur 5.1. Illustration över olika intressenter som innehar en kundliknande position för utförare av äldreomsorg.

Dessa tre parter - beställaren, skattebetalarna och brukaren, utgör en del av kundbegreppet för äldreomsorgen, som i sin tur måste ta hänsyn till de olika parternas

krav. De har synpunkter på tjänsten som levereras och har delvis rätt att bestämma över den (Alford 2002), vilket kan bli svårt för utföraren av tjänsten. Meningen med att identifiera vad som är värde för kunden är för att sedan kunna skala bort de processer som ej tillför värde till denne, vilka även kallas slöserier (Womack & Jones 2003). En typ av slöseri som framkommit under intervjuerna är överarbete. Det exemplifierades i Linköping genom att undersköterskor ger mer än vad som behövs till brukaren. Det skulle dock kunna tolkas som något positivt då det är i linje med målet om att ge så mycket kundtid som möjligt till brukarna. Äldreomsorgen står dock inför en samhällsekonomisk utmaning och dessutom visar rapporter att motiven bakom att införa lean i svenska kommuner ofta är insikten om att resurserna är begränsade eller att de är i behov av kostnadssänkningar (Brännmark 2012; SKL 2012). Problemet med överarbete ligger därmed i att undersköterskor utför mer arbete än vad som avtalats mellan utföraren och beställaren, vilket då varken verksamheten eller undersköterskorna får betalt för. Samtidigt reproducerar överarbetet förväntningarna på tjänsten hos slutkunden, som värdesätter något som inte avtalats, vilket skapar emotionell stress hos undersköterskan som vill räcka till och uppfylla förväntningarna som finns på honom eller henne (R2).

Det finns således ett glapp mellan vad som är värdefullt för de olika kunderna, då något som kan vara värdefullt för den äldre inte värdesätts av socialnämnden eller skattebetalarna i den utsträckningen att det är värt att finansiera. Det som inte avtalas mellan beställaren och utföraren av äldreomsorgen kommer ej garanterat att utföras, men det kan vara önskade faktorer som skapar värde för brukaren. Alford (2002) diskuterar komplexiteten i kundbegreppet inom offentlig sektor genom att de viktiga funktionerna *uttrycka preferens* samt *konsumtion av produkt* är uppdelat mellan medborgare och brukare. Makten i att påverka tjänstens utformning och makten i att påverka hur detta ska betalas för ligger hos allmänheten - medborgarna, vilket medför att medborgarna har makt både över det så kallade offentliga värdet men även det värde som konsumeras av den enskilde brukaren. I kommuner där det finns möjlighet att välja bland privata och offentliga utförare har det skapats en väg för att ge den enskilde individen makten att uttrycka preferens och således sända en signal till utföraren vilket är möjligt i Linköping inom både hemtjänst och äldreomsorg och i Vara inom hemtjänst. Radnor och Osborne (2013) menar att fokus måste ligga på hur verksamheten kan addera värde till slutanvändarens liv, för att lean ska kunna vara

framgångsrikt inom offentlig tjänsteverksamhet. Att brukaren har möjlighet att uttrycka preferenser genom att välja utförare - och således välja bort kommunens tjänst, skulle kunna vara ett sätt att se till att kommunal äldreomsorg har rätt fokus för lean. Konkurrerar verksamheten om brukaren skapas ett större incitament för att tillhandahålla det som skapar värde för brukaren (R1) och skulle således kunna möjliggöra en grund för lean som filosofi.

Under studiens gång har det blivit tydligt att samhället, i enlighet med Alford's (2002) samt Evald och Freytags (2007) beskrivning, utgör den faktor med störst påverkan för att förbättra värdet för brukaren. Under intervjuerna samt i andra rapporter som studerat liknande områden har resultat av leanarbetet ofta beskrivits genom förbättrade rutiner (Brännmark 2012; SKL 2012). Det har förbättrat det dagliga arbetet för medarbetarna, vilket i och för sig indirekt kan påverka brukarens upplevda värde. Däremot, visar det empiriska materialet att de förbättringar som istället direkt påverkar kunden har kommit som en följd av politiska beslut eller myndighetsrapporter. Exempelvis ges flera beskrivningar under intervjuerna på hur Socialstyrelsen har betonat utformningen av insatser utifrån brukarens behov, istället för att utbudet på insatser sätter standard för vad den äldre kan erbjudas. Det nya arbetssättet möjliggjordes genom att *nationell värdegrund i äldreomsorgen* tillkom som en paragraf i Socialtjänstlagen 2011, vilket sedan har följts upp med Socialstyrelsens allmänna råd samt vägledningsmaterial, exempelvis SOSFS 2012:3 och ÄBIC. När kundens roll i leanarbetet har avhandlats under intervjuerna har respondenterna givit flera exempel på brukarnas möjligheter att påverka. I båda kommunerna finns en genomförandeplan för varje brukare där behovet av insatser och hur dessa ska genomföras regleras tillsammans med denne och man använder sig av brukarundersökningen som Socialstyrelsen ger ut årligen. På Leanlink genomförs fokusgrupper ute på boenden, boråd tillsammans med boende och personal en gång i månaden vilket regleras genom ett avtal som kommunen har skrivit och fyra gånger om året hålls enhetsråd dit politiker och anhöriga också kommer för att diskutera värden och tjänsten. Tidigare resonemang går således att se på två motsatta sätt:

1. Socialstyrelsens allmänna råd samt vägledningsmaterial kan vara en förutsättning för att arbeta lean i kommunal äldreomsorg
2. Lean kan vara ett sätt för kommunal äldreomsorg att arbeta enligt Socialstyrelsens allmänna råd samt vägledningsmaterial

Enligt en rapport från Innovationsrådet (2012) kan lean vara ett sätt för statliga myndigheter att leva upp till regeringens förvaltningspolitiska mål, vilket stämmer överens med *alternativ två*. Däremot visar vårt empiriska material att Linköping har arbetat med leanverktyg som värdeflödeskartläggningar innan lean tillämpades, eftersom att det rekommenderas i SOSFS 2012:3. Dessutom visar Vara exempel på där individanpassade arbetssätt inte var en frukt av lean, utan att det rekommenderades i ÄBIC. Det tyder på att *alternativ ett* snarare stämmer överens för den kommunala äldreomsorgen.

Att Socialstyrelsen har beslutat om att införa värdegrund visar på att medborgarna och brukarna har närmat sig varandra i önskemål om hur tjänsten ska utföras. Brukaren är dock fortfarande beroende av att beställaren tänker likt brukaren själv, då denne vanligen inte kan välja bort en utförare för att det som efterfrågas inte finns i utbudet. Beställaren måste i princip se till att värdefaktorer avtalas för att säkerställa att utföraren levererar det (Evald & Freytag 2007), vilket skedde för Leanlink när socialnämnden beslutade att de äldre skulle få mer utetid, något som varit ett önskemål. I kommuner där äldreomsorgen upphandlas på tidsangivna kontrakt skrivs dessa krav in i kravlistan, som måste nås till lägsta kostnad för att kunna vinna verksamheten. Det innebär att det är kostnaden för drift som bestämmer⁹ vem som får fortsätta behålla verksamheten och inte vilken verksamhet som brukaren väljer. Kortsiktigt gäller det att konkurrera med privata aktörer om brukare, men långsiktigt rör konkurrensen vem som vinner upphandlingen - alltså vem som kan bedriva äldrevård till lägst pris. Det försvårar möjligheten att implementera lean som en långsiktig filosofi. För det första kämpar förvaltningen om tidsangivna kontrakt där leanarbetet kanske inte hinner rota sig (R1), vilket är tvärtemot vad Christopher (2000) anser är en leanmiljö som kräver förutsägbarhet och stabilitet. För det andra beror det på att upphandlingsformen riskerar att skapa incitament för intern effektivisering istället för kundcentrering. Enligt Radnor och Osborne (2013) är det svårt att uppnå syftet med lean om det interna fokuset är för starkt, eftersom att filosofin måste grundas i ett fokus på slutanvändaren, det vill säga brukaren. Däremot menar de också att kvaliteten på de interna processerna är en viktig faktor för att verksamheten ska lyckas med att leverera hög kvalitet till slutanvändaren (Radnor & Osborne 2013). Det intressanta i detta resonemang är att Leanlinks exempel

⁹ Enligt lagen om offentlig upphandling ska den upphandlande myndigheten anta det anbud som är det ekonomiskt mest fördelaktiga. Lag (19 § 2010:571).

om utetider ledde till att de lyckades frigöra tid till promenader genom att visualisera var all arbetstid tog vägen, de kunde alltså behålla ett externt fokus även om de effektiviserade internt. Det leder fram till att så länge socialnämnden vet vad som är värdeskapande för brukaren och avtalar rätt så kan det fungera bra med lean - för då kan beställaren och brukaren utgöra en enad front som kund som den leanarbetande organisationen kan skapa sina processer efter.

Tabell 5.1: Sammanfattning av vad som hindrar och möjliggör arbete med lean utifrån den första principen.

Sammanfattning	Hinder	Möjligheter
1. Definiera vad som skapar värde för kunden	Flera kunder att specificera värde utifrån - vilka kan ha motsatta intressen	Socialstyrelsens vägledande material: ÅBIC & SOSFS 2012:3

5.2 Identifiera stegen i värdekedjan

Den andra principen i lean är att identifiera stegen i värdekedjan för att sedan kunna eliminera de slöserier som finns gömda däribland (Womack & Jones 2003). *Den fysiska transformationen* är det steg i värdekedjan där råmaterial omvandlas till en färdig produkt i kundens hand (ibid). Äldreomsorgen är dock som bekant en tjänst, vars skillnader mot en vara kan förklaras genom IHIP-paradigmet. Bland andra säger paradigmet att tjänster både produceras och konsumeras samtidigt, de är heterogena och att de inte går att lagra (Moeller 2010). Givet dessa villkor ställs krav på att den fysiska transformationen, det vill säga, "överlämnandet" av tjänsten, i stort sker simultant med utförandet av tjänsten. Den samskapas med kunden och kommer att få ett annorlunda utfall beroende på vem kunden är och har för preferenser (ibid).

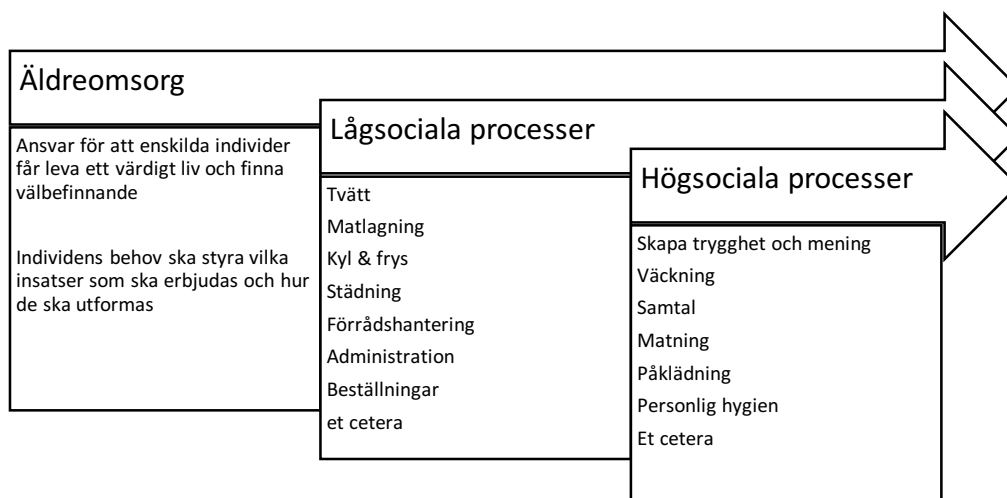
Silvestro *et al.* (1992) baserar sina typer av tjänsteklasser på sex olika dimensioner för att utröna dess karaktär, huvudsakligen baserat på grad av kundanpassning.

Äldreomsorg är ett samlingsbegrepp för olika tjänster som samhället enligt lag är skyldig att tillhandahålla sina äldre medborgare vid behov. Socialstyrelsen har identifierat sex olika huvudområden för processer inom äldreomsorg: aktualisera, utreda, besluta, utforma, genomföra uppdrag och följa upp. Dessa processer innebär

varierande mängd av kundanpassning, men det relevanta för den här studien är dock att undersöka äldreboendens och hemtjänstens verksamheter. De tar huvudsakligen vid först vid det femte steget: *genomföra uppdrag*, där de tjänster som förknippas med själva omsorgen sker - det dagliga arbetet för en vårdare och det är även där såväl enhetschefer som personal har möjlighet att påverka genom lean. Med hänsyn till kravet på individanpassning från Socialstyrelsen är det inte lämpligt att standardisera utförandet av tjänsten gentemot alla brukare, utan det krävs en hög grad av kundanpassning efter dennes förutsättningar och behov. Dessutom är graden av kontakttid hög, både för äldreboenden och hemtjänsten och tjänsten kräver att personalen använder sitt omdöme för att utföra eventuella ändringar vid utförandet (Silvestro *et al.* 1992). Det främsta värdet adderas också till tjänsten när kontakt mellan vårdare och brukare sker, det vill säga under själva omsorgen i front-office processer. Det gör att vi, som tidigare fastställt i teorikapitlet, kan klassificera äldreomsorg som en så kallad professionell tjänst (ibid) och SESS-tjänst (Arlbjørn *et al.* 2011), vilka härnäst sammantaget kommer att kallas *högsocial tjänst*.

Trots heterogeniteten och behovet av kundanpassning har det empiriska materialet visat att standardisering är lämpligt inom flera processer för att tillgodose skattebetalarnas behov av effektiv användning av skattemedel. Kostnaden för en undersköterska är densamma oavsett om personen tvättar lakan eller umgås med en boende, men är exempelvis processen för tvätten så smidig och välfungerande som möjligt frigörs tid för den äldre - vilket ger mer brukarvärde för skattepengarna. De processer där informanterna ger exempel på arbete med lean och eliminering av slöserier är inom matlagning, schemaläggning, förrådshantering, materialbeställningar - vilka alla ingår i äldreomsorgen men som inte är direkt högsociala enligt tidigare definition. Även SKL (2012) uppger att lean har förbättrat enkla processer som tvätthantering, städrutiner och matbeställningar. Den här typen av processer har i sin ensamhet mer gemensamt med exempelvis sophantering, administration och parkskötsel, vilka passar bättre för arbete med lean enligt Arlbjørn *et al.* (2011) då de är mer homogena och kräver mindre kundanpassning. Under studien har vi funnit att det, i enlighet med tidigare forskning, är vanligare att implementera lean i den typen av processer vilka är lämpliga för standardisering - så kallade CESS-tjänster (Arlbjørn *et al.* 2011). Även Innovationsrådet (2012) har funnit att Vara kommun inte standardiserar själva kundmötet men däremot olika kringaktiviteter som indirekt inverkar på servicen till brukaren. Trots att

äldreomsorg är en så kallad högsocial tjänst finner vi att det alltså finns processer inom äldreomsorg vilka är lågsociala och att det är dessa som främst blir föremål för värdeflödeskartläggning och andra leanverktyg.



Figur 5.2. Illustration över äldreomsorg som samlingsbegrepp för flera olika tjänster, vilka kräver mer eller mindre kundanpassning och således är mer eller mindre kompatibla med standardisering.

När lågsociala processer kan effektiviseras frigörs värdeskapande tid med brukaren, vilket flera av respondenterna har som målsättning. Gemensamt för dessa tjänster är att de kan utföras i högre volym än enskilda processer som exempelvis väckning. Vid tvätthantering kan ju flera personers tvätt tas om hand samtidigt. Christopher (2000) och Christopher *et al.* (2006) menar att lean är vettigare vid produktion av hög volym, vilket kan förklara varför just dessa processer blir föremål för lean. Det går dock även att arbeta med standardiseringar inom högsociala processer. I både Linköping och Vara arbetar de med genomförandeplaner som en följd av Socialstyrelsens bestämmelser, vilka beskriver den äldres behov och vilka insatser denne behöver. Det standardiserar hur tjänsten ska utföras för att göra de skillnader som beror på vem som är vårdare så små som möjligt, vilket är en kvalitetssäkring för brukaren och beställaren. Det är inte bara brukarens involvering som påverkar tjänstens utförande utan genom att produktionen och konsumtionen sker simultant (Moeller 2010), påverkar även *vem* som utför tjänsten hur den kommer att upplevas. Därför är standardiserade processer och rutiner viktigt så att kunden alltid vet vad de kan förvänta sig, vilket efterfrågas av myndigheten som ska säkerställa en likvärdig och god omsorg till den svenska befolkningen.

En av de intervjuade cheferna uppger att han var förvånad när han började arbeta inom kommunen då han endast möttes av lean i enstaka processer. Han hade väntat sig att arbetet med lean skulle ta ett helhetsgrepp och vara mer genomgående i kommunen, istället för att "*hamna i en bilaga*" (R4). Womack och Jones (2003) menar att identifikationen av varje värdekedja inom organisationer sällan sker, trots att de döljer stora mängder slöserier. Både denna studie och tidigare forskning har funnit att värdeflödeskartläggningar är vanliga som verktyg i kommunal verksamhet (Brännmark 2012) men att de också kräver mycket tid och resurser av organisationerna, vilket innebär ett hinder för tidspressade verksamheter med snäv budget. Det har visats i en tidig studie om lean i Vara där forskare fann att de arbetade mycket med värdeflödeskartläggningar vid implementeringen av lean, men att flera chefer tyckte att det var dyrt och att det behövdes ett billigare sätt (Borg & Johansson 2008). Ur den här studiens empiriska material har det framkommit att värdeflödeskartläggningar faktiskt minskade i Vara, då kommunen insåg att det varken fanns tid eller pengar till att alla enheter skulle kunna genomföra dem. Däremot fanns drivet kvar i de verksamheter som fick chansen att prova samt inte utsattes för omstruktureringar i organisationen. Vad värdeflödeskartläggningar kan bidra med är vad Womack och Jones (2003) kallar för *kaikaku* - radikala förändringar, vilka kan hjälpa organisationer att öppna ögonen och synliggöra tidigare ineffektiva processer. Även om kartläggningarna var kostsamma i Vara synliggjorde de slöserier och bidrog till att medarbetare och chefer blev entusiastiska över leanarbetet. I Leanlinks äldreomsorg har de ännu inte påbörjat värdeflödeskartläggningar än förutom för vissa processer som löneadministratörerna fick göra i sitt pilotprojekt. Däremot arbetar de, och Vara kommun, med 5S i små processer vilket är en mindre kostsam metod men som också kan bidra med att synliggöra slöserier.

För att kunna arbeta lean genom hela värdekedjan måste organisationer inkludera andra verksamheters inverkan på förädlingsprocessen (Womack & Jones 2003). Som nämns i ett tidigare stycke har uppsatsen valt att fokusera på det steg i processen äldreomsorg som Socialstyrelsen har valt att kalla för *genomföra uppdrag*. Vi har under studiens gång inte kunnat finna exempel på hur kommunerna hänvisat till de andra stegen utanför den operativa verksamhetens väggar för att se över hela värdekedjan (ibid). Däremot visar rapporten om ÄBIC, i vilken hela processen från handläggning till uppföljning av ett ärende presenteras (Socialstyrelsen 2015), att det från myndighetshåll

finns ett värdekedjeperspektiv vilket i framtiden skulle kunna bana väg för ett större samarbete mellan olika delar i processen. Att verksamheter är motvilliga till att vara transparenta med anledning av att de ska visa eventuella svagheter (Womack & Jones 2003) bör inte föreligga som hinder, då flera av informanterna hänvisar till att de som offentliga organisationer ska kunna vara transparenta.

Tabell 5.2: Sammanfattning av vad som hindrar och möjliggör arbete med lean utifrån den andra principen.

Sammanfattning	Hinder	Möjligheter
2. Identifiera stegen i värdekedjan	Högsociala processer blir inte föremål för leanverktyg p.g.a. höga krav på individanpassning. Tids- och resurskrävande att genomföra värdeflödeskartläggningar	Lågsociala processer är lätta att angripa och effektivisera, vilket frigör tid till värdeskapande aktiviteter och bidrar till god stämning bland medarbetarna. Transparens är en viktig komponent i lean, vilket det också är i offentliga organisationer.

5.3 Skapa flöde genom kedjan

Syftet med att eliminera slöserier och icke värdeskapande processer samtidigt som de kvarvarande processerna standardiseras, är för att skapa ett flöde genom värdekedjan. Womack och Jones (2003) menar att det kräver att verksamheter ska överge sin traditionella batch-mentalitet och istället låta varje förädlingsenhet flöda så effektivt som möjligt genom värdekedjan för att undvika väntetider och flaskhalsar. Det kan tyckas underligt att applicera något sådant på äldreomsorg, dels för att det kräver en syn på brukaren som en enhet som ska förädlas genom värdekedjan, dels för att ett flöde implicerar att något ska rinna framåt för att sedan "komma ut" i någon ände. Det för tankarna till att värdet och förädlingen av den äldre på något vis ska bedömas av någon annan - då slutet på tjänsten eventuellt ses som den äldres bortgång. Resonemanget blir nästintill filosofiskt och är svårhanterbart. Det är inte en tillfällighet att *flöde* är det som kräver mest omstrukturering av verksamheter, då det kräver en förändring av synen på ekonomi, effektivitet och organisation och oftast motsäger tidigare erfarenheter och arbetssätt (Womack & Jones 2003).

För att förklara flöde utifrån flödesenheternas perspektiv istället för utifrån resursernas perspektiv ger Womack och Jones (2003) ett exempel på en hög med brev som ska vikas ihop, stoppas i kuvert, adresseras och frankeras. Enligt traditionell ekonomisk batch-mentalitet viks alla brev först ihop, nästa funktion plockar upp dessa och stoppar dem i kuvert och skickar dem vidare till adressering och så fortsätter det så, vilket anses utnyttja arbetskraften på bästa sätt. Att tänka i termer av flöde kräver istället ett fokus på hur ett enskilt brev på effektivaste sätt kan flöda igenom processen. Genom att genomföra alla aktiviteter efter varandra - samma aktiviteter, men utan att brevet får ligga och vänta mellan varje station, är summan av de värdeskapande aktiviteterna i förhållande till genomloppstiden mycket större för det flödande brevet än för de brev som måste vänta mellan varje station (ibid). Womack och Jones (2003) exempel sammanfattas på ett bra sätt genom Modig och Åhlströms (2012, s. 26) definition av flödeseffektivitet som “*summan av värdeskapande aktiviteter i relation till genomloppstiden*”.

$$\frac{\text{Summan av värdeskapande processer}}{\text{Genomloppstiden}} = \text{Flödeseffektivitet}$$

Figur 5.3. Illustration av Modig och Åhlströms (2012, s.26) definition av flödeseffektivitet.

I fallet med äldreomsorg uppstår som tidigare diskuterat en problematik - själva begreppet genomloppstiden. I brevxemplet laborerar man med genomloppstiden för att öka flödeseffektiviteten, men det blir helt fel inom äldreomsorg - vilket inom äldreboenden är omöjligt och vilket inom hemtjänst motarbetar det humana syftet. Resonemanget kommer att exemplifieras genom en diskussion om kunders behov. Modig och Åhlström (2012) beskriver värde genom behov och identifierar kunden utefter vems behov som organisationen tillgodoser. När en människa utgör flödesenheten, såsom inom äldreomsorg om flödesperspektivet ska tillämpas, så är det viktigt att tillgodose både dennes direkta och indirekta behov (ibid). Det direkta behovet är exempelvis att få sitt hår klippt, medan det indirekta behovet är att frisörbesöket under tiden varit en trevlig upplevelse för kunden (ibid) vilket denne ofta får betala mer eller mindre för beroende på vad kunden värdesätter. Inom äldreomsorg är det inte bara direkta behov som mat, hjälp med påklädnad och personlig hygien som ska tillgodoses utan upplevelsen av dessa tjänster, det indirekta behovet - är ju för den äldre själva livet i sig då det är tillvaron som förädlas och det som läggs i vårdarens händer. Om

äldreomsorg jämförs med andra tjänster med krav på hög kundanpassning såsom frisörbesök eller akutvård, så är de indirekta behoven kanske som störst inom äldreomsorgen eftersom att hela den äldres liv en insatsvara som är förädlingsbar under tjänsten på ett äldreboende. Att *nationell värdegrund i äldreomsorgen* lagstodgades 2011 var en reaktion mot att svensk äldreomsorg fokuserat för mycket på de fysiska behoven (Socialstyrelsen 2012) - de direkta behoven. De värdeord som utgör värdegrunden, exempelvis självbestämmande, trygghet och respekt för den personliga integriteten (SOSFS 2012:3) kan ses som de indirekta behov som tjänsten ska uppfylla. Vi finner således att när tjänster ska klassificeras i framtiden bör ytterligare en parameter användas, nämligen betydelsen av indirekta behov i tjänstens utförande då tjänster med högt krav på individanpassning ändå kan skilja sig åt. Det kan exemplifieras med att akutsjukvård måste individanpassas men det är det direkta behovet som är viktigt - att göra patienten frisk. Äldreomsorgen måste också individanpassas, men de indirekta behoven är minst lika viktiga som de direkta fysiska behoven.

$$\frac{\text{Summan av värdeskapande processer}}{\text{Genomloppstiden} \downarrow} = \text{Flödeseffektivitet} \uparrow$$

Figur 5.4. Klassiskt flödesresonemang vilket fungerar inom sjukvården - mindre väntetid mellan de värdeskapande momenten innebär en högre flödeseffektivitet för patienten.

$$\frac{\text{Summan av värdeskapande processer} \uparrow}{\text{Genomloppstiden}} = \text{Flödeseffektivitet} \uparrow$$

Figur 5.5. Inom äldreomsorg får man vända på ekvationen för att kunna tänka i termer av flödeseffektivitet, eftersom genomloppstiden är konstant.

Det är alltså inte passande att inom äldreomsorg laborera med variabeln genomloppstid som i Womack och Jones (2003) exempel om brev eller i andra exempel om förkortade ledtider inom produktionen. Under studien har dock flera av informanterna uppgett att målet med att arbeta lean är att öka den värdeskapande tiden med brukaren. Enligt Modig och Åhlströms (2012) definition om flödeseffektivitet så kan denna ökas genom att antingen minska genomloppstiden eller också genom att öka summan av värdeskapande aktiviteter. Eftersom att de indirekta behoven utgör en så stor del av

tjänsten innebär frigörande av tid genom slöserireducering att om en extra halvtimme frigörs till värdeskapande tid med kunden så ökar flödeseffektiviteten i verksamheten. Ingen av respondenterna nämner flöde eller flödeseffektivitet som ett sätt att arbeta lean, men som tidigare har nämnts säger respondenter i båda kommunerna att de vill öka den värdeskapande tiden med brukaren. Både Linköping och Vara visar exempel på ett arbetssätt som finns inom respektive kommun men som inte är genomgående bland alla enheter inom äldreomsorgen, vilket kan tolkas vara mer flödesorienterat än resursorienterat. Det är att arbeta med att varje vårdare tar hand om ett antal brukare istället för att alla brukare ska ha kontakt med alla vårdare. Det möjliggör en djupare kontakt mellan vårdaren och brukaren för att säkerställa dennes behov och ökar tryggheten för denne. Womack & Jones (2003) argumenterar för att ett produktteam som följer en vara under sin förädlingsväg i ett flöde på ett mer effektivt sätt kommer att kunna ta fram och förbättra varuframtagningen till skillnad från linjearbetare som endast ansvarar för en speciell del i produktion och inte känner till de andra stegen. På samma sätt bör också utförandet av äldreomsorg vara mer effektivt (utifrån ett värdeskapandeperspektiv) om vårdaren har hand om några få brukare som den lär känna och vet om vad som hände igår, hur personen reagerar på en viss behandling samt vad som skapar värde för denne. Eftersom att de indirekta behoven som exempelvis trygghet, meningsfullhet, gott bemötande och respekt (SOSFS 2012:3) är en så stor del av värdeskapandet kommer flödeseffektiviteten troligen att öka om brukaren känner sin vårdare och är trygg med denne, då ett indirekt behov uppfylls, vilket i sig är värdeskapande.

Tabell 5.3: Sammanfattning av vad som hindrar och möjliggör arbete med lean utifrån den tredje principen.

Sammanfattning	Hinder	Möjligheter
3. Skapa flöde genom kedjan	Flöde i sin sanna mening går inte att applicera p.g.a. begreppet "genomloppstid"	Verksamheterna har rätt fokus för omvänt flödestänk genom "frigöra värdeskapande tid för kunden"

5.4 Låt kundernas efterfrågan bestämma produktionen

Den fjärde principen handlar om att låta kundernas efterfrågan styra produktionen istället för att producera mot prognos, vilket på engelska kallas *pull value* (Womack & Jones 2003). Att producera mot efterfrågan istället för mot prognos har fördelar och nackdelar. Det gör att verksamheten slipper lägga tid och resurser på något som inte kommer att köpas, man behöver inte hålla lager och det möjliggör att kunden får levererat precis det som denne vill ha och kan få priset anpassat därefter (ibid). Det ställer dock krav på att verksamheten kan producera snabbt och effektivt leverera, för att det inte ska bli långa väntetider (ibid). I industrin möjliggörs det genom att arbeta i team istället för avdelningar och enheter fokuserade på en varsin sak (ibid).

En av respondenterna förklarade att äldreomsorgen tidigare hade varit som en “all inclusive”-verksamhet och att det i en plats på ett äldreboende också ingick ett antal kringtjänster, oavsett om individen hade behov av det. I dagsläget är det större fokus på brukarens behov och vad personen kan göra själv vilket verksamheten sedan anpassar sig efter. Det här exemplet rimmar väl med lean - att inte producera tjänster efter prognos utan att anpassa tjänsten efter det som kunden efterfrågar och behöver. Dock visar det empiriska materialet att det inte var det aktiva arbetet med lean som påverkade utvecklingen mot brukarens behov utan det var ÄBIC och direktiv från myndighetsnivå. Den upptäckten synliggjorde att det finns en likhet mellan att gå från push/prognosstyrd till pull/efterfrågestyrd som förespråkas i lean och Socialstyrelsens uppmaning till verksamheter inom äldreomsorg att gå från insatsstyrd till behovsstyrd. Genom att Socialstyrelsen aktivt uppmanar verksamheter att jobba efter ÄBIC bygger de in ett kundfokus i processerna vilket möjliggör att utförarna kan ha ett individuellt perspektiv på behov som verktyg i sitt arbete.

Tabell 5.4: Kopplingen mellan insatsstyrd produktion och push value samt behovsstyrd produktion och pull value (Womack & Jones 2003; ÄBIC se Socialstyrelsen 2015)

	Womack & Jones (2003)	ÄBIC	=
Ursprungsläge	Prod. baserad på prognos	Insatsstyrd produktion	Push value
Önskat läge	Prod. baserad på efterfrågan	Behovsstyrd produktion	Pull value

Däremot visar det empiriska materialet att verksamheterna har identifierat slöserier som visar på ett arbetssätt mer likt det att producera efter prognos. För det första nämns *överproduktion*, vilket sker när undersköterskor förbereder för mycket istället för att arbeta när det behövs. För det andra exemplifieras *onödig lagerhållning av material* genom att vårdboenden har alldeles för stora lager av dyra individuella mediciner. Att verksamheterna är medvetna om att de är slöserier visar dock på att arbetet med lean går i rätt riktning, då målet är att eliminera dessa (Womack & Jones 2003). Samtidigt återkommer problemet med de olika kundernas intressen som en svårighet med att låta brukaren dra värde ur produktionen. Skulle kommunal äldreomsorg endast tillgodose brukaren skulle de kunna producera helt och hållet vad denne efterfrågade. Då det är skattebetalarna som till största delen finansierar tjänsten är det inte möjligt, istället måste verksamheten balansera parternas intressen (Bergsten & Dahlgren uå). En privat organisation skulle på liknande sätt kunna styra efterfrågan genom segmentering och vända sig till det förmögna samhällsskiktet, men den kommunala äldreomsorgen har ett ansvar att rikta sitt utbud till medborgare baserat på deras rättigheter - inte deras förmåga att betala (Evald & Freytag 2007).

Tabell 5.5: Sammanfattning av vad som hindrar och möjliggör arbete med lean utifrån den fjärde principen.

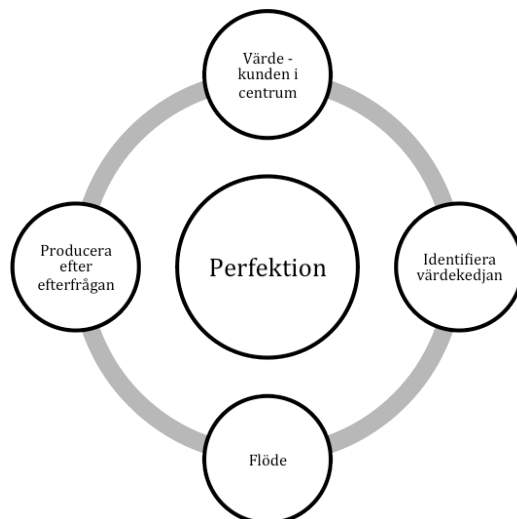
Sammanfattning	Hinder	Möjligheter
4. Låt kundernas efterfrågan bestämma produktionen	Tjänsten kan inte baseras på brukarens efterfrågan då den till stor del finansieras av en annan part	Behovsstyrd produktion (ÄBIC)

5.5 Sträva efter perfektion

Den femte och sista leanprincipen bygger på att tidigare fyra steg är genomförda och handlar om att sträva efter perfektion genom att kontinuerligt arbeta med förbättringsarbete (Womack & Jones 2003). Detta genom att dels ge medarbetare, som är närmast produktionen, mandat till förändring, dels att följa med kundernas preferenser. Det senare är något som kan tyckas mer fördelaktigt för äldreomsorg än i industrin, då produktion och konsumtion av tjänster sker samtidigt vilket leder till att tjänsteutföraren är närvarande när tjänsten konsumeras (Moeller 2010). Vårdaren i sig är

alltså en del av processen, har direktkontakt med sina brukare och får därmed omedelbar återkoppling om vad denne värdesätter i tjänsten.

Womack och Jones (2003) skiljer på begreppen *kaizen* - ständiga förbättringar, och *kaikaku*, där det senare hänvisar till de radikala förbättringar som hittas genom exempelvis värdeflödeskartläggningar. Det kan också vara en följd av strategisk förändring och kommer ofta åtminstone initialt från chefer eller högre ort (Yamamoto 2010). Enligt Radnor och Osborne (2013) är det vanligt att offentliga tjänsteverksamheter lyckas med effektiviseringar och förbättringar genom leanverktyg, därför att tidigare processer och arbetssätt har lidit av ineffektivitet och har varit dåligt designade. Exempelvis värdeflödeskartläggningar blir således ett verktyg för att "skära bort rutten frukt" genom *rapid improvement events* som författarna uttrycker sig (ibid). I Vara gavs exempel på tvätthanteringen, där de tidigare inte hade haft en överenskommelse för hur man skulle tvätta på jobbet, vilket ledde till frustration bland medarbetarna. I Linköping blev istället mathanteringen ett område för förbättring genom verktyget 5S, där medarbetarna tidigare hade saknat en rutin för hur nya kyl- och frysvaror skulle hanteras vilket skapade svinn och fördärvad mat. Vi fann att dessa struktureringar är tydliga exempel på radikala förbättringar (Womack & Jones 2003) eller snabba förbättringar (Radnor & Osborne 2013). Förutom ökad produktivitet och effektivare processer, har resultaten av sådana förbättringar visat sig vara att det stärker medarbetarna, dels genom att deras arbetsuppgifter synliggörs och dels att de kan vara med och påverka sitt dagliga arbete. Resultaten ligger i linje med tidigare studier som också finner att användandet av leanverktyg bland annat leder till resultat som minskade problem och störningar i arbetet för medarbetarna, bättre arbetsflöde, ökad produktivitet samt att risken för omarbete blir mindre (Brännmark 2011, 2012). Ett exempel som blev extra tydligt på så kallad "rutten frukt" var att hemtjänsten i Linköping hade haft svårt att omsätta städtjänster till intäkter, då det saknades en tydlig rutin för hur medarbetarna skulle fylla i kundunderlaget. Förbättringsarbetet på den processen ledde till att de fick in sina intäkter, vilket var en radikal förändring men också en basal förutsättning för verksamheten. Ibland kan således arbetet med lean bli mer av ett förstoringsglas - ett verktyg för att kunna visualisera vad man sysslar med inom verksamheten.



Figur 5.6: Enligt Womack & Jones (2003) kommer strävan efter perfektion genom ständiga förbättringar efter arbete med de andra stegen.

Ständiga förbättringar eller *kaizen* är istället ett arbetssätt som kommer av att de tidigare stegen i leanarbetet föder en insikt av att det inte finns något slut på arbetet med att reducera slöserier, utan kräver ständiga förbättringar i strävan mot perfektion (Womack & Jones 2003). Resonemanget grundar sig i att de fyra stegen bygger på varandra och att effektivare värdeflöde leder till att ännu fler slöserier synliggörs (ibid). Under intervjuerna har både personer från Linköping och Vara berättat att leanarbetet har skapat en struktur för förbättringsarbete och att medarbetarna har någonstans att göra av sina idéer. En chef i Vara menar att deras rutin för förbättringsarbete har lyckats bli *“en kultur som har satt sig”*. I Vara har leanarbetet pågått mer eller mindre sedan 2004 och några av informanterna menar att toppen för arbetet med lean var runt 2008 och att det sedan dess har avtagit, vilket förklaras genom att efterfrågan från ledningen har minskat. På vissa enheter ser socialchefen fortfarande tydliga spår av lean genom vissa rutiner och arbetssätt som sker automatiskt. Ett exempel som tas upp är förbättringstavlan, där medarbetare skriver upp rutiner och processer som inte fungerar och därefter förbättrar dem, vilket har bidragit till ett arbetssätt där verksamheten kontinuerligt arbetar med ständiga förbättringar. I arbetsplanen för Vara är dock ett mål att varje enhet ska genomföra ett kunddrivet leanarbete per år vilket anses behövas för att styra verksamheterna mot förbättringsmentaliteten, då tidigare nämnda förbättringskultur är specifikt för vissa enheter. De verksamheter där lean enligt informanterna i Vara lever starkare har haft ungefär samma personalstyrka sedan lean implementerades och hade

sluppit de omorganiseringar som andra enheter varit utsatta för. Samtidigt har dessa äldreboenden också varit bland de första som fick börja arbeta lean och deras chef är insatt och utbildad i lean. Utifrån vår empiri har vi identifierat ytterligare en svårighet när det gäller stabilitet inom äldreomsorgen än att de har korta avtal, nämligen att branschen generellt har hög personalomsättning. Det försvårar således implementeringen av lean som filosofi, vilket är en tidskrävande process, då medarbetare inte stannar kvar.

Tabell 5.6: Sammanfattning av vad som hindrar och möjliggör arbete med lean utifrån den femte och sista principen.

Sammanfattning	Hinder	Möjligheter
5. Sträva efter perfektion	Brist på kontinuitet (hög personalomsättning och korta avtal) minskar möjligheten att införa lean som är mer än verktyg då lean som filosofi är en tidskrävande process	De kan genomföra radikala eller snabba förbättringar som ger positiva effekter för verksamheten och medarbetare vilket i förlängningen ska öka värde för kunden

5.6 Verktyg eller filosofi?

De fem leanprinciperna (Womack & Jones 2003) hör till den strategiska nivån av lean (Hines *et al.* 2004) vilken också ses som den filosofiska nivån (Pettersen 2009). Om lean inte implementeras som en långsiktig filosofi som genomsyrar verksamheten och dess kultur, kan lean inte uppfylla sitt ursprungliga syfte i offentlig tjänsteverksamhet (Radnor & Osborne 2013). Genom att analysen har utgått från hur väl lean fungerar i kommunal äldreomsorg och vilka hinder som föreligger utifrån de fem leanprinciperna kan vi på så vis utvärdera om den kommunala äldreomsorgen i Sverige har potential att nå upp till en nivå som är filosofisk.

Både respondenter i Vara och Linköping poängterar dock under studien att deras arbete med lean i dagsläget inte är vad det skulle kunna vara. Vara anser att arbetet har avtagit inom äldreomsorgen, medan Linköping är i uppstartsfasen och tar små steg framåt för att på lång sikt låta lean genomsyra förvaltningen Leanlink. Vara kommun valdes som fallobjekt därför att de anses vara pionjärer inom kommunalt arbete med lean. Därför var det intressant att finna att personer inom äldreomsorgen i Vara anser att det saknas

ett helhetsgrepp kring lean och att det är enstaka processer och vissa enheter där lean finns och används. Skillnaderna mellan enheterna anses bero på omorganiseringar och att chefer samt ledning har bytts ut, vilket inte är direkt hänförligt till just äldreomsorg utan kan ske inom organisationer oavsett sektor. Vi fann att i de enheter där lean fungerar är det främst processer som inte involverar brukaren som lean har applicerats på. I en tidigare studie från lean i Vara kommun noterades det att lean var ett strategiskt beslut från kommunens sida då lean återfanns i styrdokument (Borg & Johansson 2008). Dock fanns signaler som pekade mot en mer verktygmässig implementering, då det var stort fokus på enskilda processer och en svårighet i att se processerna som ett system (ibid). Man hittade också att de strategiska dokumenten endast lydde för två år framåt, vilket inte banade väg för en långsiktig plan (ibid), vilket i vår studie syns då lean enligt respondenterna inte längre har en central roll i styrdokumentet. Forslund (2013) nämner att vissa forskare har funnit att organisationskultur kan förändras om det finns ledare som kan utöva symbolisk ledning för förändringen. Återkommande under intervjuerna i Vara kommun var namnet på kvalitetschefen som var drivande under implementeringen av lean, vilket gav intrycket av att hennes arbete varit viktigt för lean inom kommunen. Även på utbildningar om lean utanför kommunen hade en av respondenterna kommit i kontakt med hennes namn. Att hon och hennes kollega slutade runt 2009-2010 uppges också kunna vara ett av skälen till varför arbetet med lean från centralt håll har avtagit samt att ledningen har bytts ut. Problemet med att organisationsförändringar kan vara personbundna är dock inte specifikt för äldreomsorg utan kan ske för olika typer av verksamheter och branscher.

Då de studerade kommunerna anser att arbetet med lean inte är "på topp" är det inte väsentligt att uttala sig om huruvida de har uppnått lean filosofi. Vi kan dock fortfarande analysera de strukturella skillnader som påverkar möjligheterna för svensk kommunal äldreomsorg, se sammanfattande tabell nedan.

Tabell 5.7: Sammanfattning av vad som hindrar och möjliggör arbete med lean enligt de fem leanprinciperna.

Lean thinking = filosofiskt & strategiskt lean		
Leanprinciper	Hinder	Möjligheter
1. Definiera vad som skapar värde för kunden	Flera kunder att specificera värde utifrån - vilka kan ha motsatta intressen	Socialstyrelsens vägledande material: ÄBIC & SOSFS 2012:3
2. Identifiera stegen i värdekedjan	Högsociala processer blir inte föremål för leanverktyg p.g.a. höga krav på individanpassning. Tids- och resurskrävande att genomföra värdeflödeskartläggningar	Lågsociala processer är lätta att angripa och effektivisera, vilket frigör tid till värdeskapande aktiviteter och bidrar till god stämning bland medarbetarna. Transparens är en viktig komponent i lean, vilket det också är i offentliga organisationer.
3. Skapa flöde genom kedjan	Flöde i sin sanna mening går inte att applicera p.g.a. begreppet "genomloppstid"	Verksamheterna har rätt fokus för omvänt flödestänk genom "frigöra värdeskapande tid för kunden"
4. Låt kundernas efterfrågan bestämma produktionen	Tjänsten kan inte baseras på brukarens efterfrågan då den till stor del finansieras av en annan part	Behovsstyrd produktion (ÄBIC)
5. Sträva efter perfektion	Brist på kontinuitet (hög personalomsättning och korta avtal) minskar möjligheten att införa lean som är mer än verktyg då lean som filosofi är en tidskrävande process	De kan genomföra radikala eller snabba förbättringar som ger positiva effekter för verksamheten och medarbetare vilket i förlängningen ska öka värde för kunden

De strukturella svårigheter som har uppdragats under studiens gång har bidragit till att vi finner att det är svårt för organisationer inom kommunal äldreomsorg att tillämpa lean som filosofi. Det finns minst tre kundgrupper för kommunal äldreomsorg, brukare, medborgare och socialnämnd. Om brukaren vore den enda kunden skulle äldreomsorgen helt kunna baseras på dennes perception av värde och produktionen skulle styras av dennes efterfrågan. Det skulle kunna innebära högre kostnader för samhället vilket skattebetalarna inte skulle vara redo att betala för. Då kommunal äldreomsorg är en välfärdsprodukt som finansieras av samhället kommer efterfrågan på

produkten delvis från brukaren men också från medborgarna – därför balanseras utformningen av produkten mellan dessa intressen. Det här utgör ett grundläggande problem för att organisera verksamhetens processer utifrån vad som är värdeskapande för kunden – grundprincipen i lean. Oavsett brukarfokus så kan inte brukarens önskan vara helt central då det är politiker som bestämmer budgeten för verksamheten och driver eventuella förändringar. Det här problemet är inte endast hänförligt till äldreomsorgen utan även till andra offentligt styrda tjänster. Utifrån den givna budget de har kan de givetvis välja att rikta fokus internt eller externt – antingen välja att spara pengar på mer produktiva processer eller frigöra resurser och lägga pengarna på mer värdeskapande för brukaren. Båda verksamheterna uppger att det inte handlar om att spara in utan snarare att göra mer för pengarna – och det ligger ändå i linje med lean vars grundmening är att förstå värde (Hines *et al.* 2004).

Trots att lean som övergripande system är svårt så har arbetet med lean varit positivt för verksamheterna, där processer tidigare har lidit av ineffektiv design vilka har stulit tid och ork från medarbetarna inom äldreomsorgen. Oavsett om det rör sig om värdeflödeskartläggningar eller 5S så bidrar lean till att verksamheterna stannar upp och funderar över varför de arbetar som de gör i dagsläget. Dock kräver arbetet med lean mycket tid, vilket sätter käppar i hjulen för att lean ska kunna bli det medarbetardrivna arbetssätt som man önskar. Sju av sju respondenter uppger att arbetet med lean har varit bra för verksamheterna men menar också att det finns mycket förbättringspotential. När tjänsteorganisationer implementerar de leanmetoder som Toyota använder riskerar de att förlora de bakomliggande värderingar och den förståelse som finns därför att man helt enkelt missar poängen med lean (Modig & Åhlström 2012). Det har vi dock inte funnit i den här studien utan det är snarare tvärtom, att organisationerna är mycket medvetna om att de måste anpassa lean till den egna verksamheten för att det ska vara ett lyckosamt arbete.

6. Avslutning

6.1 Slutsats och bidrag

Syftet med studien var att undersöka om lean är en passande managementmodell för kommunal äldreomsorg. Då vi har valt att huvudsakligen definiera lean utifrån Womack och Jones (2003) fem leanprinciper och funnit att det inte går att arbeta enligt dem som det är tänkt att göra, är svaret på den frågan nej. Kommunerna är enligt lag skyldiga att tillhandahålla äldreomsorg på ett visst sätt, vilket kan försvåra möjligheten att själva förändra tjänstens innehåll för att bättre kunna arbeta med lean. Däremot har de studerade verksamheterna anpassat modellen så att den passar bättre till den kontext som de verkar i genom att använda sig utav vissa delar som är kompatibla med verksamheten. Exempelvis är genomloppstiden för att mäta flöde en variabel som inte går att direkt översätta från lean, utan istället hänvisar respondenterna till att öka den värdeskapande tiden för brukaren. Det syns också inom vilka typer av tjänster de väljer att tillämpa leanverktyg (lågsociala) och vilka de utelämnar (högsociala). Trots att lean i sin helhet inte praktiseras i kommunerna, har arbetet med lean lett till en rad positiva resultat. Lean har framförallt varit ett verktyg för kommunal äldreomsorg att kunna arbeta mer strukturerat och systematiskt, att kunna identifiera slöserier i processer och att kunna följa upp gjorda förbättringar. Aktiviteter bedrivs med ett ökat brukarfokus trots att verksamheterna identifierar flera olika typer av kunder att ta hänsyn till. Dessutom har cheferna upplevt att medarbetarna tar mer ansvar, att engagemanget hos dem ökar samt att det är mer ordning och reda på arbetsplatsen. Däremot har vi identifierat att verksamheternas arbete med att definiera vad som är värdeskapande för brukaren samt att låta kundernas efterfrågan styra produktionen snarare beror på Socialstyrelsens allmänna råd än att kommunerna har valt att arbeta lean, men att det i sin tur underlättar för deras arbete med lean.

Vi hoppas att studien kan vara intressant för svenska kommunala utförare av äldreomsorg, men också för myndigheter då vi funnit att Socialstyrelsens arbete skapar förutsättningar för ett leaninspirerat arbete i svenska kommuner. Resultaten kan således eventuellt vara av intresse för andra länder för att se hur myndigheter kan påverka fokus för kommunal verksamhet att öka kvaliteten på omsorgen. Då lean thinking kräver en förändring i mentalitet behöver utförare av kommunal tjänsteverksamhet se de egna

tjänsterna som en del av ett system, där den kontrollerande myndigheten och dess fokus kommer att ha en påverkan på kommunens arbete med lean.

6.2 Avslutande diskussion

Vi kommer fram till att lean thinking (Womack & Jones 2003) inte kan fungera i sin helhet i svensk kommunal äldreomsorg, men att delar av modellen med framgång kan appliceras på verksamheten, vilket är i linje med tidigare forskning på området (Arlbjørn 2011, Brännmark 2012, Innovationsrådet 2012). Vi finner också att äldreomsorgen väljer att anpassa delar av lean så att det kan fungera för den egna verksamheten. Det här är dock inget nytt när det gäller att applicera managementmodeller som är ämnade för privat sektor på offentlig sektor. De resultat vi har kommit fram till kan till stor del jämföras med när balanserade styrkort (BSC) började användas i offentlig sektor. Ytterst få offentliga organisationer lyckades ta sig an hela konceptet så som grundarna till modellen, Kaplan och Norton, tänkt i sina artiklar (Lueg & E’Silva 2013). Istället valde organisationerna att anpassa och modifiera konceptet så att det passade den kontext som de verkade inom (ibid). Som med lean har BSC ändå ofta lett till positiva resultat, bland annat har tidigare studier visat att införandet har resulterat i ökad spridning av kunskap och utveckling, att samband kan tydliggöras mellan framgångsfaktorer samt minskad osäkerhet kring organisationens mål (Andersson, Persson & Ramberg 2000; Aidemark 2001). Managementmodeller, inte bara lean, verkar alltså inte användas på det sättet som de är ämnade för men kan ändå fungera för att förbättra offentlig verksamhet. Det behöver inte vara något dåligt, Toyota production systems vilket lean är baserat på, växte fram efter att Toyota anpassade Fords arbetssätt till de egna förutsättningarna (Fujimoto 1999 s.50 i Holweg 2007).

Vad är det då de här managementmodellerna egentligen bidrar med i offentlig sektor? Kan den gemensamma nämnaren vara att de fungerar som ett verktyg att se över den egna verksamheten? När den här studien genomfördes fick vi höra många kommentarer om att det var bra att vi frågade om de studerade kommunernas leanarbete för att de blev tvungna att tänka igenom vad de gjorde och hur de faktiskt arbetade. Bara det i sig tyder på att det finns utrymme för förbättring, med väldigt enkla medel. I Linköping upptäckte de genom arbetet med lean att de förlorade intäkter för att undersköterskorna

helt enkelt glömde att fylla i kundunderlag för städning i hemtjänsten. Genom att processer, arbetstid och arbetsuppgifter tänks igenom och framförallt visualiseras kan verksamheter således upptäcka brister och blir mer effektiva. Sådana brister är ibland självklara i offentlig sektor, som exemplet med kundunderlagen, att Radnor & Osborne (2013) kallar de för “rutten frukt” som måste tas bort. De menar att när offentlig tjänstesektor inför lean leder det till att ineffektiva processer synliggörs, men att det inte är resultat av lean utan att det snarare beror på att tidigare processer har lidit av ineffektiv design. Skulle då egentligen vilken managementmodell som helst kunna appliceras och bidra till förbättring? Vår studie, i linje med studier om BSC, har visat att offentliga verksamheter anpassar modellen så att den kan fungera för den kontext de befinner sig i. Utifrån det perspektivet skulle svaret på den frågan kunna vara ja, eftersom tillämpningen ofta bidrar till någon form av förbättring. Däremot går det inte att säga att det alltid är fallet när managementmodeller används i offentlig sektor, utan det finns mycket kritik som pekar på att lean exempelvis leder till negativa medarbetareffekter, att fokus riktas mot intern effektivisering istället för att öka kvaliteten för den externa kunden, med flera (Radnor & Osborne 2013). När vi har observerat verksamheternas arbete med lean har vi funnit att det finns flera likheter mellan de verktyg som används för lean och de som används för andra modeller, exempelvis TQM. Det har också varit tydligt att äldreomsorgen i Leanlink väljer att arbeta med verktyg från flera olika styrmodeller från privat sektor, där man tar det bästa från varje metod. När organisationer driver kvalitets- och förbättringsarbete på ett sådant sätt skapas det en mix av styrverktyg som också blir unik för varje verksamhet. Risken med att dels anpassa modeller och dels blanda dem är att man på förhand inte kan förutspå vilka följderna kommer bli av tillämpning av en viss managementmodell, vilket borde vara en viktig insikt.

Det vi kan se är det viktigaste som arbetet med lean har givit de studerade organisationerna är att när ledningen har accepterat att lean är ett bra koncept så skapar de tid och utrymme för utveckling för de olika verksamheterna. De förbättringar som har skett har uppstått därför att medarbetarna har fått tid och möjlighet att utvärdera och ge förslag på förbättringar till arbetssättet. Samtidigt menar alla på att tid och resurser är den faktor som gör att lean är svårt att genomföra. Vår tes är att det således inte handlar om lean, BSC, TQM eller vilken modell organisationen väljer eftersom att det så sällan implementeras fullt ut så att de får modellspecifika effekter. I mångt och mycket handlar

det istället om att avsätta resurser samt fånga upp förbättringsområden på ett strukturerat sätt. Det är också därför vi har funnit att Socialstyrelsens efterfrågan på individbaserade rutiner bidrar till ett sätt att arbeta mer likt lean - därför att deras krav innebär att organisationen måste avsätta tid för det.

6.3 Förslag till vidare forskning

Flera studier på kommunal verksamhet har studerat implementering av lean, leans legitimitet och vilka delar av lean som tillämpas. Den här studien har bland annat visat att verksamheter förbättrar vissa processer och att arbetet med lean leder till en rad andra positiva effekter, men sett ur ett ekonomiskt perspektiv har inte kostnaden för förbättringsarbetet analyserats i förhållande till nyttan. Vi har även identifierat en avsaknad av sådana analyser i befintliga forskningsrapporter på området i stort. De studerade verksamheterna är dessutom ense om att lean är en resurskrävande process, både i form av tid och pengar. Det saknas således studier över vad implementeringen av lean samt det löpande arbetet kostar i relation till genomförda förbättringar eller eventuella kostnadsbesparingar.

Den här studien har utgått från att utförarna har fått beskriva hur de arbetar för att definiera och öka värdet för brukaren och har således tagit del av andrahandsinformation när det kommer till vad som anses vara värdeskapande för brukarna. Det skulle däremot vara nyttigt att undersöka vad som faktiskt uppfattas som värdeskapande utifrån brukarens perspektiv. Det kan dock vara svårt att få bra användbara svar, då brukarna i äldreomsorg är gamla och ibland lider av demens. I dagsläget genomförs det redan olika typer av brukarundersökningar från exempelvis Socialstyrelsen, men vi anser att det behövs akademiska studier dels som undersöker vad som är värdeskapande för brukarna och dels hur de upplever arbetet med lean.

En annan observation som har framkommit under studien är lean som motiverande faktor. En enhetschef berättar att de har ett problem med hög personalomsättning vilket försvårar arbetet med lean. Samtidigt menar hon att det viktigaste för hennes verksamhet är att de som arbetar inom äldreomsorgen verkligen vill jobba där, vilket kräver att de måste inse att de inte har så stora utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Hon jämför med de som arbetar i produktionen inom bilindustri och menar att det på ett

sätt är samma typ av arbete påverkansmässigt. Genom att arbeta med lean som drivs av medarbetarna kan man skapa ett sätt att få tillgång till mer bestämmande över sin egen vardag, för en yrkesroll som traditionellt inte har så mycket utvecklingsutrymme. Det kan leda till ökad motivation. Fälth (2015) menar att legitimiteten i lean för kommunal verksamhet inte ligger i direkt brukarvärde utan snarare att det är ett sätt att göra offentlig sektor mer attraktiv som arbetsplats. Hon finner att arbetet med lean synliggör en framåtanda och utvecklingspotential på arbetsplatser, vilket efterfrågas av dagens arbetskraft och behövs inom offentlig verksamhet som har stött på problem inom kompetensförsörjningen (ibid). Det skulle därför vara intressant att studera om det stämmer att arbetsplatser där man arbetar enligt lean i högre grad lyckas behålla sina anställda genom ökad motivation.

Ett annat forskningsområde handlar om spridning av managementmetoder. Røvik (2000) menar att det finns två sätt att se på detta fenomen. Det kan antingen bero på att organisationer internt analyserar sina problem och sedan upptäcker att en viss modell är vedertagen för att kunna lösa den typen av problem, då det tidigare har skett i andra kända företag eller organisationer. Den andra förklaringen till att det går trender i managementmodeller hänvisar till att det inte bara är specifika styrsätt som blir socialt accepterade, utan att det även går trender i hur aktörer i samhället väljer att beskriva problem. Det kan ta sig i uttryck som så att organisationer helt enkelt känner igen sig i andras sätt att uttrycka sina problem, och på så vis väljer att adoptera både den externa partens problembeskrivning och även hur denna part har valt att lösa problemet (även om den lösningen valdes för en annan kontext och andra förutsättningar). Det har inte varit vårt syfte att analysera varför äldreomsorg börjar arbeta med lean, men vi har iakttagit (men inte analyserat eller kontrollerat) att sättet som Socialstyrelsen i sina rapporter beskriver önskvärt arbetssätt på är genom formuleringar som "processer, rutiner, ständiga förbättringar, brukaren i fokus" vilka är ord som också är genomgående i litteratur om lean. En av studiens upptäckter var att Socialstyrelsen möjliggör en leaninspirerad mentalitet. Det skulle kunna vara ett sammanträffande, men kan också vara ett exempel på hur vissa problembeskrivningar blir socialt accepterade, vilket skulle kunna förklara spridningen av lean. Vi anser därför att det vore mycket intressant att vidare studera huruvida Socialstyrelsens ordalag kan ha påverkat svenska kommuner till att börja arbeta med lean inom äldreomsorgen.

6.4 Kritik

För studien behövde vi ta ställning till vad som skulle få representera lean. Då vissa forskare anser att lean är i ständig rörelse och att det endast går att beskriva en ögonblicksbild av modellen (Hines *et al.* 2004) är det svårt att säga att något är lean utifrån en viss definition. Det har lett till att det finns flera förgreningar av lean - lean production, lean consumption, lean service och lean healthcare med flera. Då studien handlar om offentlig tjänstesektor kan kritik mot vår uppsats riktas mot att lean hade kunnat definieras utifrån lean service. Däremot förespråkar lean service en egen modell för offentlig tjänstesektor, kallad Vanguardmodellen (Seddon 2010), som en del svenska kommuner har valt att införa. Syftet med den här studien var dock att studera modellen *lean* och de kommuner som undersöktes var sådana som sade sig arbeta lean i äldreomsorgen. Vi valde således att definiera lean utifrån lean thinking och inte lean service därför att vi inte valde att undersöka Vanguardmodellen. Dessutom är lean thinking en av de första definitionerna, varför det finns anledning att tro att kommuner har tagit del av samma definition i deras arbete. Hade lean definierats annorlunda är det möjligt att resultatet hade skiljt sig.

Ett annat ämne för kritik är att de intervjuer som genomfördes endast har varit med chefer på olika nivåer eller med andra ansvariga för leanarbetet i kommunen, vars jobb bland annat är att driva arbetet med lean framåt. Det finns därför risk för att respondenterna har uppgett en mer positiv syn än vad som är verkligheten och att det empiriska materialet som ligger till grund för analysen således kan vara vinklat. Däremot har vi fått ta del av både bra och dåliga erfarenheter av arbetet, samt svårigheter med att införa lean i den specifika kontexten kommunal äldreomsorg, vilket gör det mer troligt att materialet är balanserat. Det empiriska materialet hade däremot kunnat bli än mer gediget om undersköterskor och brukare också hade intervjuats. Det hade även kunnat stärkas av exempelvis fokusgrupper med medarbetare eller observationer av hur de faktiskt arbetar med lean gentemot brukaren. Att genomföra en sådan heltäckande studie låg däremot utanför ramen för den här uppsatsen som präglades av både begränsningar i form av tid och ekonomiska resurser.

7. Källor

- Abrahamsson, L. & Johansson, J. (2008). *FRAMTIDSFABRIKEN Rapport 2 Kunskapsöversikt: Det goda arbetet - igår, idag och imorgon*. (Rapport 2008:19). Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Aidemark, L-G. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization. *Financial Accountability & Management*, 17(1), ss. 23-40.
- Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), ss. 337-346.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, P.M., Persson, J.E. & Ramberg, U. (2000). Balanced Scorecard i landsting - erfarenheter från tolv projekt i Region Skåne. *KEFU Skriftserie*, 26(2).
- Arlbjörn, J.S., & Freytag, P.V., & de Haas, H. (2011). Service Supply Chain Management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3), ss. 277-295.
- Bell, J. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. 5. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bergsten, M. & Dahlgren, J. (uå). *Vården i balans: Användning av balanserade styrkort*. Linköping: Linköpings universitet.
- Bicheno, J. & Holweg, M. (2009). *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation*. 4. uppl., Buckingham: PICSIE Books.
- Borg, E. & Johansson, J. (2008). *Tid att Vara Lean?: En fallstudie av införandet av Lean i Vara Kommun*. Magisteruppsats, Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Linköping: Linköpings Universitet.
- Bowen, D.E. & Youngdahl, W.E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), ss. 207-25.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Business Research Methods*, 3. uppl., New York: Oxford University Press Inc.
- Brännmark, M. (2011). Lean administration: En litteraturgenomgång av lean när konceptet implementeras i kommuner. *Forum för arbetslivsforsknings konferens (FALF2010): Det nya arbetslivet*. Luleå, Sverige.

- Brännmark, M. (2012). *Lean i kommun och myndigheter: en översikt över empirisk forskningslitteratur*. Stockholm: Innovationsrådet.
- Christopher, M.C. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), ss. 37-44.
- Christopher, M., Peck, H. & Towill, D. (2006). A Taxonomy for selecting global supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 17(2), ss. 277-287.
- Collins, K. & Muthusamy, S. (2007). Applying the Toyota production system to a healthcare organization: a case study on a rural community healthcare provider. *The Quality Management Journal*, 14(4), ss. 41-52.
- Cooney, R. (2002). Is 'lean' a universal production system?: Batch production in the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10), ss. 1130-1147.
- Cox, A., Chicksand, D. & Palmer, M. (2007). Stairways to heaven or treadmills to oblivion?: Creating sustainable strategies in red meat supply chains. *British Food Journal*, 109(9), ss. 689-720.
- Drotz, E. (2014). *Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations*. Lic.-avh. Linköpings Universitet. Linköping: Univ.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), ss. 532-550.
- Emiliani, M.L. (2004). Improving business school courses by applying lean principles and practices. *Quality Assurance in Education*, 12(4), ss. 175-187.
- Erridge, A. & Murray, G. J. (1998). The application of lean supply in local government: the Belfast experiments. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 4(4), ss. 207-221.
- Evald, M.R. & Freytag, P.V. (2007). *Forandring gennem styring og markedstænkning*. København K: Børsens Forlag.
- Fisher, J.G. (1998). Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10, ss. 47-64.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. 2:2. uppl., Stockholm: Liber.
- Fälth, J. (2015). *Lean och värdeskapandet: En studie av en förvaltnings ambitioner med lean*. Masteruppsats, Socialhögskolan, Lunds Universitet. Lund: Univ.

- Förnyelse av kommuner och landsting (1996). *Förnyelsen av kommuner och landsting* (SOU 1996:169). Stockholm: Inrikesdepartementet.
- Goetz, J.P. & LeCompte, M.D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. Orlando: Academic Press.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Guba, E. G. (1981). Annual Review Paper: Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), ss. 75-91.
- Hansen, H. (2008). Abduction. I Barry, D. & Hansen, H. (red.), *The sage handbook of the new and Emerging in Management and Organization*, London: Sage Publications, ss. 454-465.
- Hilletoft, P. (2009). How to develop a differentiated supply strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 109(1), ss. 16-33.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to Evolve: a Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), ss. 994-1011.
- Hood, C. (1991) A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69, ss. 3-19.
- Holweg, M. (2007). The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(2), ss. 420-427.
- Hur ska framtidens äldreomsorg se ut? Det finns alternativ till New Public Management (2015). *Kommunal*, 8 december. <https://www.kommunal.se/nyhet/hur-ska-framtidens-aldreomsorg-se-ut-det-finns-alternativ-till-new-public-management>
- Innovationsrådet (2012). *Lean och systemsyn i stat och kommun: förutsättningar, hinder och möjligheter* (Sekretariatsrapport). Stockholm: Fritze.
- Justessen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, A. (2015). Sveriges befolkning ökar - men inte i hela landet. *Statistiska centralbyrån*. 8 januari. http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Sveriges-befolkning-okar--men-inte-i-hela-landet/
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

- Kull, M., Enhager, K. (2014). *NÖHRA: Coachande ledarskap i världsklass*. Göteborg: Soderpalm Publishing.
- Kärsten, I. (2012). *Lean - motiv, initiativ, implementering och resultat*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting. <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-783-2.pdf?issuusl=ignore>
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Diss. Linköpings Universitet. Linköping: Univ.
- Leyer, M., Vogel, L., & Moormann, J. (2015). Twenty years research on lean management in services: Results from a meta-review. *International Journal of Services and Operations Management*, 21(4), ss. 389-419.
- Liker, J.K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J.K. & Rother, M. (2011). Why Lean Programs Fail. *Lean Enterprise Institute [forum]*, 25 januari. <http://www.lean.org/Search/Documents/352.pdf> (2016-03-15)
- Linköpings kommun (2016). *Leanlink*. <http://www.linkoping.se/sv/Omkommunen/Organisation/leanlink/> [2016-03-20]
- Lueg, R & E'Silva, A.L.C. (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), ss. 86-94.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2012). *Detta är lean: lösningen på effektivitetsparadoxen*. 2. uppl., Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services: a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), ss. 359-368.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. 2. uppl., Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Osborne, S. (2010). Delivering Public Services: Time for a New Theory?. *Public Management Review*, 12(1), ss. 1-10.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. uppl., London: Sage Publications Ltd.
- Pedersen, E.R.G., & Huniche, M. (2011). Determinants of lean success and failure in the Danish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), ss. 403-420.

- Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, 21(2), ss. 127-142.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), ss. 267-292.
- Radnor, Z. & Osborne, S.P. (2013). Lean: A Failed Theory for Public Services?. *Public Management Review*, 15(2), ss. 265-287.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. & Bucci, G. (2006). *Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its Use in the Public Sector*. Edinburgh: Scottish Executive.
- Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money & Management*, 28(1), ss. 13–20.
- Richards, L. & Morse, J.M. (2013). *README FIRST for a User's Guide to Qualitative Methods*. 3. uppl., Los Angeles: Sage.
- Røvik, A. K. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl., Malmö: Liber.
- Sanandaji, N. & Svanborg-Sjövall, K. (2013). Kommuner har sparat in rejält på de äldre. *Svenska Dagbladet*, 6 december. <http://www.svd.se/kommuner-har-sparat-in-rejalt-pa-de-aldre>
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. uppl., San Fransisco: Jossey-Bass.
- Seddon, J. (2010). *Bort från styrning och kontroll: omvärdering av Lean service*. Lund: Studentlitteratur.
- Shah, R & Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), ss. 785-805.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Voss, V. (1992). Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), ss. 62-75.
- Socialstyrelsen (2012). *Äldreomsorgens nationella värdegrund: ett vägledningsmaterial*. Västerås: Edita Västra Aros.
- Socialstyrelsen (2015), *Äldres behov i centrum 2015: Behovsinriktat och systematiskt arbetssätt med dokumentation av individens behov utifrån ICF*. Publicerad på www.socialstyrelsen.se.
<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/19793/2015-4-3.pdf>

- Socialstyrelsen (2016). *Om Socialstyrelsen*.
<http://www.socialstyrelsen.se/omsocialstyrelsen> [2016-03-20]
- Socialtjänstlag (SoL) 2001:453. Stockholm: Socialdepartementet.
- SOSFS 2012:3, *Värdegrunden i socialtjänstens omsorg om äldre*. Västerås: Edita
 Västra Aros
<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/18610/2012-2-20.pdf>
- Spear, S.J. (2005). Fixing Health Care from the Inside, Today. *Harvard Business Review*, 3(8), ss. 78-98.
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Suarez-Barraza, M.F. & Lingham, T. (2008). Kaizen within kaizen teams: continuous and process improvements in a Spanish municipality. *The Asian Journal on Quality*, 9(1), ss. 1-21.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T. & Dahlgard-Park, S.M. (2009). Lean kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2), ss. 143–167.
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2007). Organisationsförändring: från ingenjörskonst till tolkning., I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red), *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur.
- Sveriges kommuner och landsting (SKL) (2011). Lean i kommuner, landsting och regioner 2011: Sammanställning av enkät ställd till samtliga kommunchefer, landstings- och regiondirektörer. Sveriges kommuner och landsting.
<http://skl.se/download/18.2625f9e6145ac763d0739bfc/1399477498338/skl-sammanstallning-enkat-lean-i-kommuner-och-landsting.pdf>
- Sveriges kommuner och landsting (SKL) (2012). Lean: Motiv, initiativ, implementering och resultat. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-783-2.pdf?issuusl=ignore>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Vara kommun (2014). *Sammanträdesprotokoll* [internt material]. Vara: Vara kommun.
<http://intra.vara.se/download/18.74b78a4f1461cf0874dbff/1401891060425/140423sn.pdf>
- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Vetenskapsrådet.

- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen*. Diss. Lund: Socialhögskolan
- Wiegand, B. (2009). Offentlig Lean i kritisk fase. *Mandag Morgen*, 23, ss. 70-3.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. 2. uppl., London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Womack, J.P., Roos, D. & Jones, D.T. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Rawson Associates.
- Yamamoto, Y., Medförfattare: Bellgren, M., Jackson, M. & Åhgren, M. (2010). *KAIKAKU: En inspiration och introduktion*. Eskilstuna: Mälardalens Högskola.
- Yin, R. K. (2006). *Fallstudier: Design och genomförande*. 1:5. uppl., Stockholm: Liber.

8. Bilagor

Bilaga 1 – Respondenter

Leanlink, Linköping

Respondent 1 (R1): Affärsområdeschef äldreomsorg 2016-03-31

Respondent 2 (R2): Verksamhetsutvecklare 2016-03-23

Respondent 3 (R3): Verksamhetschef 2016-04-08

Vara kommun

Respondent 4 (R4): Socialchef 2016-03-29

Respondent 5 (R5): Leankoordinator 2016-03-29

Respondent 6 (R6): Leankoordinator 2016-03-29

Respondent 7 (R7): Resultatenhetschef 2016-03-29

Bilaga 2 – Utskick till respondenter

Intervjuguide

Hej!

Nedan finner du intervjumallen för vår studie som är en D-uppsats i företagsekonomi om lean i äldreomsorg. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur en managementmetod sprungen ur bilindustrin kan användas inom äldreomsorg, som till synes skiljer sig från tidigare nämnda kontext. Vidare vill vi undersöka hur lean översätts och hur det kan hjälpa verksamheter, medarbetare och brukare.

Intervjun kommer inledningsvis att behandla Er bakgrund samt lite kort om beslutet att arbeta lean inom äldreomsorgen. Efter det fortsätter intervjun med frågor inom olika områden rörande hur ni arbetar lean, brukarens delaktighet samt medarbetarnas delaktighet. Frågorna nedan är de som kommer att komma vid intervjun, med undantag för eventuella följdfrågor om vi skulle gå djupare inom något.

Allt material kommer att behandlas konfidentiellt och endast uppsatsförfattarna samt eventuellt vår handledare kommer att kunna ta del av uppgifterna. Vid tidpunkten för framläggning av uppsatsen kommer det empiriska materialet att förstöras.

Slutligen vill vi på förhand rikta ett stort tack för att du vill medverka i vår studie, det är till stor hjälp för oss!

Med vänliga hälsningar,

Julia Carlsson och Jennifer Mattsson

Internationella civilekonomprogrammet vid Linköpings universitet

Bilaga 3 – Intervjuguide

Bakgrundsinformation

1. Vad har du för tjänst inom organisationen?
2. Kan du beskriva kort vad din tjänst innebär?

Inledande om leanarbetet

3. När började kommunen arbeta lean inom äldreomsorgen?
4. Hur togs beslutet att äldreomsorgen skulle arbeta lean?
5. Vem/vilka fick ansvaret för att göra äldreomsorgen lean?

Motiv för implementeringen

6. Vad fanns det för motiv bakom införandet av lean i äldreomsorgen?

Lean

7. Hur definierar ni lean?
8. På vilket sätt arbetar ni lean inom äldreomsorgen?
9. Hur fungerade arbetssättet i äldreomsorgen innan införandet av lean?
10. Vilka verktyg använder ni för att arbeta lean?
11. Arbetar ni med att minimera slöserier?
 1. Hur ofta upptäcks slöserier?
 2. Vilken typ av slöserier är vanligast?
 3. Hur enkelt är det att förbättra processen efter att slöserier har upptäckts?
12. Arbetar ni med ständiga förbättringar?
 1. Hur ofta genomförs förbättringar?
 2. Har ni någon upprättat någon struktur för att lyckas med ständiga förbättringar?
 3. Hur genomförs förändringar?
13. Arbetar ni med att standardisera processer?
 1. Vem standardiserar (överordnad eller medarbetare)?
 2. Vilka processer kan standardiseras och vilka kan inte det?
 3. Har ni upplevt några svårigheter med att standardisera processer?
14. Hur har omfattningen av leanarbetet förändrats över tid?

Kund

15. Hur har ni definierat ordet kund inom verksamheten?
16. Vad har kunden/brukaren för roll i leanarbetet?
17. Hur arbetar ni för att följa upp resultat i brukarundersökningen?

18. Vad har ni kommit fram till är värdefullt för de äldre inom den service ni ger?

Medarbetare och incitament

19. Hur påverkas nästa års budgeterad krona/brukare om årets kostnad/brukare lyckats bli lägre? Kan enheter arbeta för att frigöra resurser och allokera pengarna som de vill?

20. Hur har medarbetarna tagit emot arbetssättet lean?

21. Vad har medarbetarna för roll i leanarbetet?

Mål & resultat

22. Vilka är era allmänna mål för verksamheten?

23. Vilka är era mål med att arbeta lean?

24. Vilka resultat har leanarbetet frambringat?

Övriga frågor

25. Hur påverkas leanarbetet av att ni är en offentlig organisation?

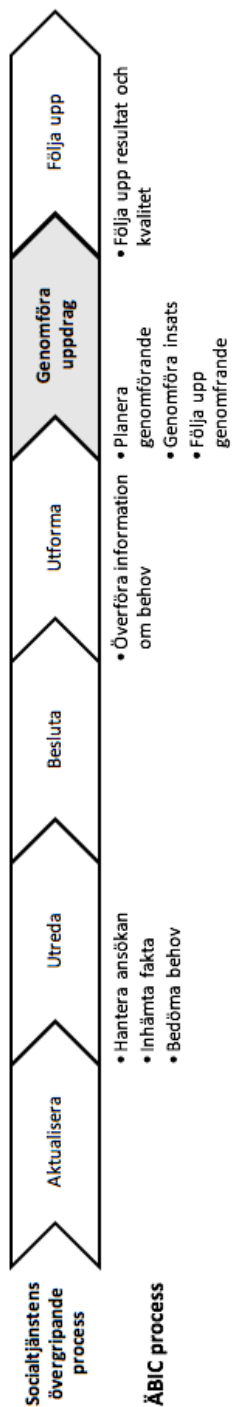
26. Hur påverkas arbetet av eventuella myndighetsbeslut/lagförslag/kommunala beslut?

27. Vad har varit bäst med att arbeta lean?

28. Vad har varit sämst med att arbeta lean?

29. Har det varit värdefullt att göra leansatsningen?

Bilaga 5 – ÄBIC-process



Figur 3.1: ÄBIC-process för handläggning och dokumentation av individens behov i sin livsföring (Socialstyrelsen 2015, s. 19).