

Medarbetare i förändringsprocesser

En kvalitativ utvärdering av Lean-metoden inom
offentlig sektor

Jimmie Sandström

Abstract

Lean- production have for some decades been a standing feature in the private sector. In recent years has the use of the method gained recognition also in the public sector where civic organizations want to achieve the huge effective gains promised by the Lean-literature.

Research has show that Lean-implementation on public organizations can have positive outcomes for the workplace as a whole. Hence, what the research has overlooked are the employees' experience in the process of change and what they experience of the Lean-method. This thesis approach is to contribute to existing research on the employee's perspective.

The method used is focus group interviews performed on three different organizations which have been selected on account on both their contrasting levels of administrative work tasks and because of their different time stages in their Lean-process.

The results vary, hence the most distinct results are revealed in relation to the two Lean-concepts participation and standardization, these shows to affect the employees most positive, while the implementation phase, and the hardships in understanding Lean-theory demonstrates most negative feelings.

The evaluation shows that of the three organizations are the employees most positive towards the Lean-method where it has been at work the longest, here is also the understanding of it best. The employees in the organization with least administrative work tasks are the most negative towards Lean.

It has also been made clear that a lot of the employees feel a higher degree of stress during the implementation of Lean.

The results are to be seen as tentative therefore further longitudinal research is called for.

Key words: Lean, Lean-method, Lean-implementation, organizational change, employee perspective.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Disposition	1
1.2 Definitioner och begreppsförklaring	2
1.3 Syfte och problemformulering	3
1.4 Avgränsningar	4
2. Teoretiskt ramverk	6
2.1 Lean som produktionsmetod	6
2.2 Från Toyota till Lean	7
2.3 Att definiera Lean – Del 1	10
2.3.1 Lean i förhållande till liknande organisationsteorier	11
2.4 Forskningsläget	12
2.4.1 Lean-handböckerna	13
2.4.2 Tidigare forskning	14
2.4.3 Att definiera Lean – Del 2	20
3. Metod	22
3.1 Val av forskningsmaterial	22
3.2 Val av myndigheter	23
3.3 Val av metod	24
3.4 Att utvärdera	25
3.5 Fokusgrupper	27
3.5.1 Fokusgruppens utveckling	27
3.5.2 Semistrukturerad gruppintervju	28
3.5.3 Precisering och vinster	28
3.5.4 Risker med fokusgrupper	29
3.5.5 Att analysera en fokusgruppsintervju	31
3.6 Analysschema	32
4. Resultat och analys	34
4.1 Genomförande av fokusgruppsintervjuerna	34
4.1.1 Praktiska funderingar - Fokusgrupp 1 (NFC)	34

4.1.2 Praktiska funderingar -Fokusgrupp 2 (Malmö Stad)	36
4.1.3 Praktiska funderingar- Fokusgrupp 3 (MIG)	36
4.2 Resultat och Analys	37
4.2.1 Införandet av Lean	38
4.2.2 Delaktighet och strävan efter perfektion	43
4.2.3 Det dagliga arbetet	47
4.2.4 Upplevelser av Lean-arbetet	51
4.3 Slutdiskussion och förslag till vidare forskning	55
Executive Summary	57
Referensförteckning	61
Appendix 1	65

1. Inledning

You certainly usually find something, if you look,
but it is not always quite the something you were after.

– Thorin Oakenshield

I detta kapitel introduceras först ämnet kort. Vidare presenteras syfte och problemställning samt de delar av uppsatsen vilka ligger som grund för de senare kapitlen, såsom avgränsningar och definitioner.

Lean-metodens popularitet har under de senaste decennierna ökat explosionsartat inom både företag och offentlig förvaltning. Tanken är att man skall effektivisera sitt arbetssätt, skala bort onödigt svinn och bli mer resurseffektiva. Det ligger i tiden att förändra, att ”leana”. Mitt i organisationsförändringen befinner sig personalen, medarbetarna, som åläggs nya arbetsmetoder och ett mer standardiserat arbetssätt. Tidigare, då Lean-metoden effektiviserade bilbranschen var det maskiner och bildelar som standardiserades, nu är det människor och deras arbetsmoment. Trots att en av de centrala delarna av Lean är just delaktighet från medarbetarna så behandlar försvinnande lite av forskningen medarbetarnas syn på, och deras upplevelser, av metoden.

Jag har under flera års tid varit anställd på ett ungdomsboende inom Malmö Stad där det för fyra månader sedan började arbetas utefter Lean-metoden. Då jag arbetat mitt i organisationsförändringen och sett hur personalen upplevt och bemött denna har min nyfikenhet väckts. Det är här tanken med denna uppsats kommer in; min ansats är att utreda hur individerna upplever hur det är att arbeta utefter Lean-metoden och hur de tänker kring organisationsförändringen.

1. 1 Disposition

Uppsatsen är indelad i fyra kapitel.

I inledningskapitlet är den springande punkten att rama in uppsatsen, att definiera termer och att avgränsa arbetet. Här kommer även själva syftet att diskuteras och frågeställningen att

presenteras, tanken är att skapa en god förståelse för vidare läsning och att påbörja den röda tråd som följer genom uppsatsens olika delar.

Kapitel 2 innefattar teoridelen, själva basen och förutsättningen för de vidare avsnitten. Här kommer först Lean-metodens historiska utveckling att diskuteras och begreppet kommer att definieras. Huvuddelen av kapitlet består i en redogörelse för hur den tidigare forskningen sett ut, denna sammanställs och tematiseras, vidare mynnar denna ut i definitionen av Lean-metoden.

Kapitel 3 avhandlar uppsatsens alla metodologiska aspekter jämte en beskrivning av arbetes utvärderingskaraktär.

Kapitel 4 innefattar resultat och analys av hela utvärderingen. Uppsatsens empiriska material presenteras för att sedan analyseras och i de fall där det finns kopplas materialet till tidigare forskning. Ansatsen i detta avslutande är att ”knyta ihop säcken” och att analysera fokusgrupperna från ett djupare perspektiv- vad var det som sades egentligen?

Här kommer även förslag till vidare forskning att läggas fram.

1.2 Definitioner och begreppsförklaring

Jag kommer i detta arbete att använda mig synonymt av begreppen ”Lean”, ”Lean-metod” och ”Lean-filosofi”, detsamma gäller vid användandet av ”metod” och ”filosofi” i anknytning till just Lean. Skälen till detta bruk är inga andra än praktiska; för att få en mer levande text.

När ”metod” och ”filosofi” refererar till något annat än angivet ovan så kommer detta att tydligt framkomma av texten.

Jag kommer också att använda mig synonymt av begreppen ”medarbetare” och ”personal”, och även i något fall av ”intervjupersoner”. Detta har i första hand samma praktiska skäl som jag angivit ovan, men speglar även just det som Lean-metoden strävar efter; att göra personalen mer delaktig vilket resulterar i att de blir medarbetare istället för *bara* personal.

Användandet av ”forskare” i denna uppsats syftar inte till en fullfjädrad forskare i sin rätta bemärkelse, utan används synonymt med ”utvärderare”, eller för den delen ”student”; som jag själv. Skälen till användningen är även här enbart praktiska.

1.3 Syfte och problemformulering

Som jag tydligare kommer redogöra för i min teoridel så är Lean en managementmetod som strävar efter att ge den som arbetar med en uppgift, i ett händelseförlopp – och som förstår sig på dess problematik bäst – möjligheten att påverka och själv ta ansvar för processen. Det handlar om delaktighet och nya värderingar där individen får en större frihet. Metoden eftersträvar att ledare och chefer överlämnar ansvaret till sina medarbetare och släpper taget om de arbetsprocesser som dessa befinner sig långt ifrån och således inte har fullt inseende i. Lean är följaktligen en *bottom-up* metod där individerna förväntas ta stort ansvar över sitt eget arbete.¹

Det är intressant att trots denna centrala del av Lean så behandlar försvinnande lite av forskningen medarbetarnas syn på, och deras upplevelser av, metoden.² Det talas istället i stor utsträckning om effekter och ledtidminskningar.³ Givetvis är det viktigt att forskning utvärderar strävan efter en bättre slutmålsprodukt, den effektivare arbetstiden samt minskade ledtider, men medarbetarnas roll i Lean-arbetet är inte obetydlig, snarare tvärtom. Hur påverkas dessa när de arbetar med Lean-metoden, och hur ser relationen mellan dem och slutmålsprodukten ut när vi talar i termer som effektivisering? Om medarbetarnas perspektiv ”glöms bort” i processen, hur påverkar detta då resultat? Detta är en intressant och inte minst vital del av Lean särskilt då metoden är en omarbetning från bilindustrin, vilket kritiker menar var själadödande hos personalen redan i sitt ursprung.⁴ Jostein Pettersen vid Linköping Universitet skriver i en artikel att:

One major critique of the Lean concept is that it is generally weak concerning the employees' perspective. The proponents of Lean Production usually have a strong instrumental and managerial perspective, discussing employees in terms of components in the production system.⁵

Syftet med denna uppsats är att tillföra något som inte bara jag utan även andra forskare menar förbisetts inom Lean-forskningen; personalens upplevelser och tankar om deras

¹ Keyte & Locher 2008: 47ff

² Schiele & McCue 2011:206; Brännmark 2012: 29

³ T.ex. Erridge & Murray 1998, Arlbjørn et. al 2010

⁴ Masami 1994

⁵ Pettersen 2009:9

arbetsplats organisatoriska förändring och hur denna påverkar dem.⁶ Min ansats är att göra en djupare utvärdering av påverkan på medarbetarna i förändringsprocessen.

Syftet med uppsatsen är också att söka och redogöra för hur forskningen faktiskt ser ut idag och att finna en gemensam definition av Lean. Mina frågeställningar är därför följande:

- *Hur ser forskningsläget kring Lean-metoden ut och hur kan Lean definieras?*

Sammanställningen av forskningsläget är en del av det teoretiska ramverket och har en mer deskriptiv karaktär. Denna ligger därför som grund för uppsatsen. Uppsatsens slutliga och empiriska frågeställningar som är sammanlänkade är:

- *Hur upplever medarbetarna förändringen av deras organisation till att börja arbeta utefter Lean-metoden?*
- *Hur påverkas medarbetarna i sitt arbete av Lean-metoden och hur ser denna påverkan ut i relation till metodens principer?*

1. 4 Avgränsningar

Den forskning som jag ämnar gå igenom och använda mig av i mitt teoretiska ramverk behandlar i huvudsak Lean inom kommunal och offentlig sektor, samt Lean inom statliga myndigheter. En del annan forskning har emellertid använts i de avsnitt av uppsatsen där jag funnit den relevant. Avgränsningarna ser ut som följer:

- Forskning på Lean inom produktionsindustrin kommer att utelämnas när dagens forskningsläge redogörs för. Detta område benämns emellertid när Leans historiska utveckling presenteras då det är viktigt att veta vad Lean ursprungligen syftade till och för att visa vad som skett med metoden över tid; att den gått från produktionssektorn till att införas som ett arbetssätt inom offentlig sektor.
- Lean är en komplex metod och för att redogöra för denna i detalj krävs mycket textutrymme, något som denna uppsats inte har. Därför kommer jag att beskriva vad Lean är mer generellt, och i den utsträckning som krävs inom ramarna för denna uppsats. Således kommer jag inte att gå in djupare på mer specifika

⁶ Bl a Pettersen 2009; Brännström 2012; Masami 1994; Schiele & McCue 2011; Carter et al. 2011

beståndsdelar av Lean, detta för att jag inte finner någon funktion för uppsatsen i att beskriva dessa.

Dessa avgränsningar har använts vid litteratursökningen och vid arbetet med att undersöka dagens forskningsläge.

2. Teoretiskt ramverk

Whosoever desires constant success must change his conduct with the times.

– Niccolo Machiavelli

I detta kapitel kommer jag först genom en tillbakablick återge historien om Lean och dess uppkomst inom produktionsindustrin samt diskutera hur definitionen av Lean ser ut. Vidare följer en redogörelse där Lean som begrepp idag – och inom andra sektorer än industrin – beskrivs och klarläggs. Slutligen kommer jag utarbeta en egen definition av Lean-metoden utifrån den tidigare forskningen.

2.1 Lean som produktionsmetod

Lean har sitt ursprung från en tid då metoden ännu inte hade namngivits men då dess principer och tankesätt börjat ta form. Under sina tidiga år handlade begreppet om ren produktion, men var samtidigt ett helt nytt sätt att angripa industrins ständiga strävan; att bli mer effektiv. Med Lean-metoden startade en fokusering på bättre flöden och mer standardiseringar.

Det sägs att Adam Smith besökte en synålsfabrik i slutet av 1700- talet, där varje anställd utförde en av de arton produktionsuppgifter som krävdes för att producera en viss synål. Genom att specificera varje delmoment så ökade produktionshastigheten. Var och en blev expert på sitt delmoment och kunde nu genom denna specialisering färdigställa slutprodukten snabbare. Detta var ett synsätt som kom att inspirera och forma Europas tidiga industrialisering.⁷

En vanlig tolkning är att Lean som metod har sitt ursprung i Smiths synålsfabrik då Henry Fords masstillverkningsindustri var inspirerad av just denna. Ford kombinerade denna inspiration med Frederick Taylors två skrifter *Principles av Scientific Management* och *Shop Management* som utkom 1911, där en standardisering av konstruerandet av var detalj i produktionsledet effektiviserade arbetet. Varje enskild part kunde nu, utan att behöva modifieras, snabbt och effektivt byggas ihop; ”löpande band”-metoden var född. Ford

⁷ Larsson 2008:23f

lyckades på detta sätt fördubbla antalet tillverkade bilar på ett år samtidigt som personalstyrkan kunde minskas med tio procent.

Samma principer användes av Toyota under Japans industriella expansion efter andra världskriget, då produktionen skiftade inriktning från militär till civil. Toyota, med den produktionsansvarige Taiichi Ohno i spetsen, kopierade och utvecklade Fords produktionsätt och tanken var densamma, att överflöd och spill skulle minimeras.⁸ Toyota blev med åren mer och mer effektiva på att snabbt och billigt konstruera bilar och började successivt ta fler marknadsandelar i väst.

I och med Oktoberkriget 1973 – mellan å ena sidan Israel och å andra sidan Syrien och Egypten – visade OPEC-länderna en ovilja att sälja olja till länder som stått på Israels sida. Stigande oljepriser och en dalande världsekonomi blev nu ett faktum. Trots detta fortsatte Toyota att sälja bilar och att ta över mer av marknaden, vilket gjorde att Ford ironiskt nog nu började snegla österut. 1982 åkte således deras representanter för att träffa biltillverkarna i Japan och för att reda ut de frågor de hade. De kom att förbluffas över Japanernas svar på deras frågor; ”Vi har lärt från er”.⁹ Nordamerikanerna åkte nu tillbaka för att i ett samarbete med ett forskarlag från MIT (Massachusetts Institute of Technology) ta fram USA:s motsvarighet till Toyotas produktionsystem, vilket kom att kallas Lean Production.¹⁰

Lean production kom senare att populariseras av Womack et. al. i den välkända boken *The Machine that Changed the World* (1990).¹¹

Innan jag går vidare i historieskrivningen kring Lean-metoden finner jag det här på sin plats att nämna att alla inte är eniga om den framgångssaga som förlagan till Lean beskrivs som. Nomura Masami är en av kritikerna till den romantiska bild som ofta målas upp över Toyota. Han beskriver Toyotas system som hierarkiskt, bevakande och som uppmuntrande av konkurrens anställda emellan, och han visar att den metod som Lean ursprungligen sägs stamma ifrån på goda grunder kan ifrågasättas.¹² Med andra ord var just medarbetarnas välmående och negativa påverkan nonchalerade, och inte heller något som historieskrivarna generellt sett brytt sig om att beskriva.

Även en av Leans största förespråkare har pekat på exempel då metoden missbrukas. Möjligen handlar det då snarare om när metoden är missförstådd, och att den då används för

⁸ Larsson 18f, 26

⁹ Ibid. 27f

¹⁰ Ibid. 28

¹¹ Brännmark 2012: 6

¹² Masami 1994

att göra nedskärningar eller dylikt av chefer som inte är tillräckligt insatta i vad metoden innebär.¹³ Men mer om detta senare i uppsatsen.

2. 2 Från Toyota till Lean

I *The Machine that Changed the World* sökte författarna förklara och ge en generell bild av de grundbegrepp som återfinns i *Toyota Production System* (TPS) och således myntades *Lean Production*, eller Lean-metoden. Tanken var att det arbetssätt som bilindustrin använde sig av skulle gå att överföra på andra branscher och fungera som modell.¹⁴ Därför arbetade man fram fem grundprinciper. Ansatsen är att industrins värdeflödesprocess modifieras för att fungera i andra sektorer:

1. Karaktärisera det värde som slutmålgruppen (kunden) värdesätter

Här gäller det att se hela värdeprocessen från kundens utgångspunkt, från start fram till färdig produkt. Vad är det kunden är ute efter och vad värdesätter den?

Då kunden är en förutsättning för att producenten existerar överhuvudtaget skall dennes preferenser sättas i första rum i varje moment på vägen till färdig produkt. Detta är förstås en svårighet i sig men ändock; att erbjuda något annat än det som kunden faktiskt vill ha och värdesätter är inget annat än överflöd, och något som borde prioriteras bort.¹⁵

2. Identifiera värdeflödet

Här handlar det om att värdeflödeskartlägga processer. Alltså att åskådliggöra de sysslor och det arbete som är inblandade på vägen till det värde som identifierades i den första principen. Tanken är att urskilja de aktiviteter som inte behövs och att eliminera dessa, som till exempel dubbelarbete och onödigt ”ha ryggen fri”-arbete. Icke värdeskapande aktiviteter som är absolut nödvändiga i värdeflödet – för att nå fram till slutprodukten – måste förstås behållas.¹⁶

3. Effektivisera värdeflödet och minimera störningar

I detta steg implementeras det arbetsflöde som utvecklats inom bilindustrin hos både Ford och Toyota. Följaktligen att man försöker minimera antal arbetsmoment vid varje avdelning för att bli så effektiva som möjligt. Tanken är att man även inom andra branscher ska få ett

¹³ Emiliani 2011

¹⁴ Womack et. al 1996:9

¹⁵ Womack & Jones 1996: 16ff; Radnor 2009:412; Pedersen & Huniche 2011b

¹⁶ Womack & Jones 1996: 16ff; Radnor 412; Pedersen & Huniche 2011b

smidigare arbetssätt där var syssla genomförs utan väntetider och att arbetet sker mer enligt löpande band principen.¹⁷ Inom den offentliga sektorn kan detta till exempel handla om minskade ledtider i sjukvården.

4. Flexibilitet utifrån slutmålgruppens (kundens) värdeefterfrågan

När något efterfrågas i slutprodukten ska hela värdeflödesprocessen ses över så att förfarandet kan förbättras i varje moment, vilket gör att det efterfrågade kan tillgodoses. Ansatsen är att verksamheten ska vara flexibel och kunna hantera variation och omställningar på bästa sätt.¹⁸ Det talas här ofta om en standardisering av arbetsuppgifterna för att kunna uppnå detta.¹⁹

Inom Lean-litteraturen, och mer allmänt, benämns detta förbättringsarbete som *kaizen* (japanska för ”förbättring”), och sker i praktiken oftast i enskilda arbetsgrupper. Här är det alltså medarbetarna, de som verkar närmast var arbetsuppgift som ser när ett problem uppstår och då kommer med förbättringsförslag. Arbetsgrupperna träffas dagligen för diskussion.

5. Perfektion

Den sista principen är själva sammanfattningen av de fyra första. Den handlar om att hela processen, alla principerna, riktar sig mot den femte principen; vilken är perfektion och ständig utveckling. Lean-förespråkarna brukar dock tala om att det inte finns något direkt slut i arbetet med Lean utan att det hela tiden handlar om en process.

Som ett tillägg till de fem principerna, för bättre förståelse av Lean-metoden, så är tanken att hela verksamheten är delaktig och påverkar. Genomgående transparens är här en av grundbultarna.²⁰ Detta är basen av hur Lean-metoden ska fungera, delaktigheten ur ett bottom- up perspektiv. Själva meningen med Lean i offentlig sektor handlar om värderingar och att inkludera medarbetarna i beslutsprocessen, nyckelordet är delaktighet.²¹ Marcus Toremar, Lean manager på Migrationsverket, uttryckte det hela i en mailkonversation med mig:

Mycket av det vi jobbar med handlar om värderingar, som exempelvis delaktighet, och det tar tid att se effekter av det arbetet.

¹⁷ Womack & Jones 23f; Radnor 412; Pedersen & Huniche 2011b

¹⁸ Womack & Jones 26; Radnor 412; Pedersen & Huniche 2011b

¹⁹ Larsson 46f

²⁰ Womack & Jones 26; Radnor 412; Pedersen & Huniche 2011b

²¹ Radnor 2012

2.3 Att definiera Lean – Del 1

Lean kommer ifrån engelskans motsvarighet och översätts i den svensk-engelska ordboken utgiven av Esselte Stadium (1980) till ”mager, näringsfattig, stödja sig mot och trycka ner”.

Lean som metod handlar generellt sett om att slimma ner och magra av allt spill. Med andra ord skall man ta bort ”allt som inte skapar värde för kunden eller som blockerar skapandet av värde.”²² En generalisering som hjälper den oinvidde att få en bild av Lean, men likafullt är denna bild en kraftig förenkling av vad metoden innebär.

Natalie J. Sayer och Bruce Williams har skrivit boken *Lean for Dummies* där Lean förklaras på liknande sätt, som en holistisk utgångspunkt där ansatsen är att ”använda mindre för att åstadkomma mer.”²³ Liknande definitioner går att finna i mycket av Lean-litteraturen bland annat: Larsson 2008; Keyte et al. 2008; A. Zokaei et al. 2011.

Jostein Petterson menar i sin artikel ”*Defining Lean Production*” (2009) att det är en utmaning i sig att förklara vad Lean-konceptet innebär:

There is no agreed upon definition of Lean that could be found in the reviewed literature, and the formulations of the overall purpose of the concept are divergent. Discomforting as this may seem for Lean proponents, there seems to be quite good agreement on the characteristics that define the concept, leading to the conclusion that the concept is defined in operational terms alone. Formulating a definition that captures all the dimensions of Lean is a formidable challenge.²⁴

Det verkar alltså finnas någorlunda samstämmighet i de definitioner som faktiskt används. Emellertid är det bekymmersamt att Lean förklaras och definieras i de termer som konceptet använder som sina verktyg vid själva implementeringen, det ideal som konceptet strävar mot. Verktyg blir, felaktigt nog, översatta till själva definitionen och påtagligen är Lean svårförståeligt i teorin. Även forskningen har som bekant problem att placera metoden.

För att ge en förhållandevis bättre förståelse av Lean-metoden så hjälper det att blicka åt de fem grundprinciperna av Lean som jag presenterat ovan. Detta är ändå inte gott nog. För att denna uppsats ska inneha en bättre teoretisk grund att bygga vidare på så krävs en definition av Lean, något förståeligt. Därför kommer jag att använda den tidigare forskningen på Lean

²² Larsson 160

²³ Brännmark 18

²⁴ Petterson 11

inom offentlig sektor i kapitel 2.4.2, och ur denna söka efter gemensamma nämnare och liknande tolkningar av Lean-metoden och på det sättet utarbeta min definition. En utarbetad begreppsbestämning kommer inte bara göra min analys både exaktare och enklare, utan kommer bättre ge svar på vad det egentligen är jag talar om; när jag talar om Lean. Denna definition följer således i kapitel 2.4.3 efter min genomgång av den tidigare forskningen.

2.3.1 Lean i förhållande till liknande organisationsteorier

Lean-metoden är förhållandevis lik flera andra organisationsteorier och i litteraturen används Lean ibland synonymt med dessa. Nedan redovisar jag de teorier som jag oftast stött på under min inläsning.

Vissa forskare talar om Lean och NPM (New Public Management) i liknande termer, och personligen skulle jag säga att det är NPM som är mest lik Lean. NPM är likväl en bredare styrningsmetod och ibland definieras Lean som en del av NPM.²⁵

Även NPM handlar om att förändra organisationen och att stöpa den i samma form som marknadsanpassade företag. Interna förändringar kom att riktas mot resultat och förbättrad kvalitet och retoriskt började det nu även inom offentlig sektor att talas om ”kunder” och ”klienter”.²⁶ Det som nu skedde var en rationalisering och förändring av arbetet, samtidigt som man började bryta ned verksamheter till partikelnivå och inledde en standardisering av arbetsmomenten.²⁷

Lean ligger också mycket nära vad man kallar *Total Quality Management* (TQM) där en förändring i ledarskap och arbetsätt är en av grundbultarna. Man skulle kunna uttrycka det som att Lean och TQM har mycket gemensamt rent filosofiskt men att de två skiljer sig åt när det kommer till delaktigheten. Med andra ord har Lean ett större fokus på medarbetaren. Om vi ser på förhållandet mellan Lean och TQM är det dock svårt att se en klar distinktion i det praktiska utförandet av och införandet utav respektive metod.²⁸ TQM handlar också om kvalitet över hela arbetsprocessen och standardisering av arbetsmoment. Meningen är att finna de delar i processen som ger vinster på längre sikt och istället för att fokusera på korttidsvinster så talar man om en helhetssyn.²⁹

²⁵ Carter et al. 2011a:115, McNamary 2008:282, Brännmark 44

²⁶ Carter et al. 2011b:85f

²⁷ Ibid 86

²⁸ Pettersen 11ff

²⁹ Marr & Creelman 2011

Inom Lean-litteraturen finns det även ”mindre allvarliga” tendenser att förväxla Lean med andra teorier. Till exempel talas det ofta om filosofin *Just in Time* (JIT), vilken helt enkelt antas vara samma företeelse som idag heter Lean.³⁰ I själva verket är Lean en förlängning av JIT på samma sätt som Lean är en förlängning av TPS (*Toyota Production System*). Förväxlingen är i och för sig inte *helt* felaktigt. Emellertid ska den rätta förståelsen vara – som min historiska genomgång av Lean har visat – att Lean är vad som utvecklades ur TPS, som alltså var den industriella förlagan till dagens Lean. På liknande sätt är JIT en industriell förlaga till Lean.³¹

För att bättre placera Lean i förhållande till andra nämnda metoder redovisas de i tabellform nedan.

	Lean	TQM	NPM	JIT	TPS
Metod	Management med medarbetarepåverkan	Management med medarbetare-påverkan	De-centraliserad beslutsprocess	Medarbetare, klienter och ledning samverkar	”Löpande band”
Sektor	Offentlig & Privat	Offentlig	Offentlig	Privat	Privat
Fokus	Kunden	Klienten	Klienten	Arbetsflödet	”Slimmad”-process
Huvudsyfte	Minska allt slöseri	Ständig kvalitetsförbättring	Ökad effektivitet genom marknadsanpassning	Minska allt slöseri	Minska allt slöseri
Arbetsmål	Strävan mot perfektion	Ständiga förbättringar	Effektivare, bättre styrning och mer värde för (skatte)pengarna	Arbetar mot ett arbetsflöde utan ställtider (avbrott)	Minimera överflöd och onödigt spill

2.4 Forskningsläget

Först ska det nämnas att forskning riktad mot Lean inom offentlig sektor och myndighet är relativt sällsynt då undersökningar främst har gjorts emot den privata sektorn. Denna uppsats har som bekant ingen strävan efter att redogöra för vad som skett i privat sektor och därför kommer denna av förklarliga skäl att mer eller mindre helt utelämnas.

³⁰ Brännmark 13

³¹ Ibid. 13

Under de senaste decennierna har intresset för Lean i offentlig sektor ökat, således finns det här en del forskning att finna. Jag kommer nedan att beskriva vad den tidigare forskningen fokuserat på samt i viss mån presentera dess resultat i textform. Nedan kommer det generella forskningsläget att beskrivas, vissa exempel ges, som kan hjälpa läsaren till att få en överskådlig blick över ämnet idag. Efter detta följer en sammanställning i tabellform som ger en mer fullständig illustration av forskningsläget. Men först.

2.4.1 Lean-handböckerna

Effekterna av att börja arbeta med Lean beskrivs av förespråkarna som mycket positiva och skapar inte bara bättre kvalitet utan även bland annat en högre produktivitet och ökad konkurrenskraft.³² Inte minst i själva Lean-handböckerna där effekterna brukar nämnas i grandiosa ordalag, det handlar här om en ökad effektivitet, om ett minskat värdeflödeslöseri samt liknande positiva resultat.³³ Med andra ord; börja arbeta utefter Lean-metoden för att slimma ner organisationen och för att göra arbetsprocessen mer effektiv. Punkt!

Inom tillverkningsindustrin så har metoden beskrivits som överlägsen andra beprövade masstillverkningsystem som tidigare hade dominerat bilindustrin. *Lean production* beskrivs som det nya produktionssättet som skulle komma att revolutionera industrin och till och med ”leda till en bättre värld för alla.”³⁴

Om resultatet blir som ”halleluja-litteraturen” åsyftar så är detta såklart en fantastisk utveckling inom organisationer, alltså något riktigt positivt. Själva smolket i bägaren är emellertid att de handböcker som jag refererar till inte är forskning i sin rätta bemärkelse och de resultat som dessa säger att Lean-metoden medför har knappast vetenskapligt bekräftats.

Problemet inom lean-forskningen är också att mycket av det som skrivits är anekdoter snarare än faktisk empirisk forskning. Med andra ord finns det en hel del hypotetiska diskussioner kring vad Lean ämnar vara snarare än vad man varit kapabel att visa upp. Det finns alltså, som Mikael Brännström hävdar, starka skäl att misstänka att det existerar ”author-bias” i en stor del av den existerande forskningen kring Lean.³⁵

³² Brännmark 13

³³ Larsson 16ff

³⁴ Brännmark 6

³⁵ Ibid. 11f

2.4.2 Tidigare Forskning

Huvudförfaren inom Lean-forskningen har under senare år koncentrerats kring organisationsförändringen i sig och själva omställningen till Lean-metoden, samt vilka effekter dessa ämnar ha på organisationen som enhet och helhet. Rent allmänt riktar sig det mesta som skrivits om Lean inom offentlig sektor och offentliga myndigheter in sig på just effekten av införandet av metoden och själva omställningsprocessen och de besparingar som går att göra inom den egna verksamheten. Självfallet är det samtidigt en väldigt bred spridning kring just begreppen effekt, besparing och organisationsförändring. Den generella resultatbilden av Lean; att arbetet med metoden inom offentlig sektor och myndigheter ger positiva resultat på verksamheten i sig, och att effektiviteten har blivit högre och arbetsprocessen innehåller mindre svinn, i enlighet med förespråkarnas anekdotiska exempel, visar sig bara delvis stämma.

Även om Lean-litteraturens fokus och resultat är ett myller av olika begrepp och riktningar har jag gjort ett försök att sortera och tematisera denna i tabellform nedan. Min förhoppning är att detta ger läsaren en förhållandevis god uppfattning av hur forskningsläget idag ser ut. I viss mån kommer också en del artiklar att presenteras mer utförligt i textform.

1. Utvärdering av Lean-metodens effekter

Publikation	Verksamhet	Metod	Forskningsfokus	Resultat
Pedersen & Huniche 2011a	Offentlig Sektor Danmark	Intervjuer	Utvärdera vilka determinanterna av ett bra Lean-arbete är.	Mål & värderingar, komplexitet, resurser och makt- balans.
Langstrand 2012	Lean-production	Observationer, Intervjuer, dokumentstudier.	Utvärderar den organisatoriska förändringen och vad som påverkat denna.	Identifierar nödvändiga detaljer för gott resultat.
Yasin et al. 2004	Tillverknings- service och offentlig sektor USA	Enkäter	Att analysera utkomsten av JIT.	Metoden är ett gott verktyg för att reducera verksamhets- problem.
Yasin et al. 2001	Offentlig sektor USA	Enkäter	Utvärdera JIT i offentlig sektor	Goda resultat; operationellt effektivare vid rätt implementering.
Erridge & Murray 1998a	Kommun	Intervjuer, enkät och experiment	Utvärdera Lean i kommuner.	Svårt för medarbetare att förstå vad Lean är. Lean fungerar bäst för "major expenditure items".

Pedersen & Huniche 2011b	Offentlig Sektor Danmark	Intervjuer	Hur förhandlingar mellan avdelningar påverkar resultatet av Lean-arbetet.	Lean-framgångar beror på hur metoden uppfattas och på förhandlings- utrymmet av metoden.
Erridge & Murray 1998b	Kommun Belfast	Experiment, analys	Genomförbarhet av Lean.	Kan fungera vid anpassning.

De två danska undersökningarna av Pedersen & Huniche gjorda på den offentliga sektorn är ofta citerade inom Lean-forskningen. De undersöker hur implementeringen av Lean-metoden har fungerat samt hur planeringen av Lean påverkar arbetsprocessen som helhet, och om ledningen och de anställdas medverkan, roll och uppfattning under detta förlopp.³⁶ Samtidigt ser de också vilka väsentliga faktorer som avgjort om resultatet blivit positivt eller negativt.³⁷

Det visar sig att det kan vara svårt att se exakt vad i Lean som gett effekt, eller om det är Lean-metoden som bidragit och inte bara *förändringen* i sig.³⁸ Det har också visat sig att de Lean-verktyg som använts har en benägenhet att förändras efter implementering, och ibland till och med byts ut helt och hållet. De passar helt enkelt inte in i den nya kontexten.³⁹ Med andra ord kan man fråga sig; om medarbetarna har efterfrågat och väntat på att en förändring ska ske på deras arbetsplats. Är den möjliga alternativa förklaringen då att vilken organisationsförändring som helst hade gett positiva resultat?

Erridge & Murray (1998a) granskar hur nya strategier och modeller liknande dem inom den privata sektorn kan öka kvalitén på arbetet inom kommuner (local government) och applicerar sedan detta på ett specifikt fall; *The Belfast Experiments*.⁴⁰ I Erridge & Murrays två artiklar, liksom i båda de danska artiklarna, visar det sig att resultatet av Lean-arbetet kan vara positivt. Detta är dock beroende av hur Lean anpassas till verksamheten, och inte tvärtom. Medarbetarnas uppfattning av Lean-metoden är också av vikt, även om metoden ibland visar sig vara svårförståelig.⁴¹

³⁶ Pedersen & Huniche 2011a

³⁷ Pedersen & Huniche 2011b

³⁸ Pedersen & Huniche 2011a

³⁹ Pedersen & Huniche 2011b

⁴⁰ Erridge & Murray 1998b

⁴¹ Erridge & Murray 1998a

2. Utredningar kring förutsättningar för Lean

Publikation	Verksamhet	Metod	Forskningsfokus	Resultat
Beer 2003	TQM	TQM Case study	Argumenterar för vad management-teorier behöver för att lyckas.	Medarbetare behöver standardiserade uppgifter. Eget ansvar och delaktighet ökar möjlig framgång.
Schiele & McCue 2011	Offentlig sektor	Litteraturanlys	Identifiera existerande förutsättningar för framgångsrik Lean-implementering.	Lean måste, i stora drag, omarbetas för att fungera i offentlig sektor.
Waterman & McCue 2012	Offentlig sektor Storbritannien	Fallstudie	Finns det tydliga beståndsdelar som verksamheten måste bestå av för ett framgångsrikt Lean-arbete?	Standardiserad modell för framgångsrikt Lean-arbete är möjlig. Dock ej applicerbart på alla fall, vad verksamheten ”består av”, påverkar resultatet.
Hines et al. 2008	Offentlig sektor (rättsväsende) Portugal & Schweiz	Fallstudie	Hur och var kan Lean-tänkandet starta, och vad behöver modifieras för att det ska lyckas.	Förhållandevis goda resultat. Dock krävs ett större medarbetarfokus.
Radnor 2010	Regeringsmyndighet Storbritannien	Intervjuer	Verktyg i förändrings och implementeringsarbetet.	Standardiserat arbete är möjligen inte lämpligt för offentlig sektor.
Suarez- Barraza et al. 2009	Skattekontor Spanien	Longitudinell fallstudie	Appliceringen av Lean.	Förbättringar av offentlig service.
Suarez- Barraza & Ramis –Pujol 2010	Kommun Mexico	Observationer, dokumentanalys och intervjuer	Att presentera ett framgångsrikt lean-arbete.	Minskade ärendetider. Minskat arbetslöseri.
Scorsone 2008	Myndighet Offentlig sektor	Fallstudie	Undersöka utmaningarna med Lean-arbetet.	Många begränsningar och svårt att använda Lean i offentlig sektor efter samma premisser som privat sektor.

Radnor (2010), Hines et al. (2012), Scorsone (2010), Suarez & Ramos- Pujol (2009) och Suarez- Barraza et al. (2009) skriver om implementeringen av Lean i olika länders offentliga sektor och myndigheter . De två senares syfte är att visa och redogöra för fall då realiserandet av Lean visat sig ha goda effekter. Radnors intentioner är istället av mer undersökande karaktär; ansatsen är att se vilka verktyg och mekanismer som personalen anser ha bidragit till vad under omställningen. Hines et al. söker se vilka förändringar som ska till *innan* Lean-arbetet startar. Ansatsen är att försöka finna när och hur implementeringen av Lean ska ske för att kunna bli framgångsrik som möjligt. Scorsone undersöker vilka utmaningarna är när Lean-metoden ska överföras till offentlig sektor med tanke på hur denna skiljer sig från privat sektor.

I vissa fall ser vi goda resultat. Verksamheten har kunnat anpassa sig till Lean-metoden eller så har Lean fått anpassas efter verksamhetens arbetssätt.⁴² I andra fall ser vi emellertid att de mest centrala begreppen av Lean inte ens benämns när implementering sker i kommuner och myndigheter, ett exempel på detta är standardisering. En av grundbultarna i

⁴² Suarez- Barraza et al. 2009; Suarez- Barraza & Ramis-Pujol 2010

produktionsprocessen visar sig bli problematisk när det är individer och myndighetsarbete, och inte individer och maskiner, som ska standardisera sitt arbete.⁴³

I fallet där Hines et al. (2012) ser på rättsväsendets Lean-implementering i Schweiz och Portugal så är resultatet positivt för verksamheten, men utvärderingen pekar på att metoden behöver ett större medarbetarfokus.⁴⁴ Detta syftar mina huvudfrågor till att undersöka.

3. Forskning med viss fokus på medarbetaren

Publikation	Verksamhet	Metod	Forskningsfokus	Resultat
Carter et al. 2011a	Förvaltnings- myndighet Storbritannien	Intervjuer	Värdeflödesanalys, effektivisering och standardisering ur ett medarbetar- perspektiv.	Förbättringsarbetet uppskattades av personalen, en del ville dock helt gå tillbaka till tidigare arbets- sätt.
Carter et al. 2011b	Tull och Skatteverk Storbritannien	Enskilda- och gruppintervjuer	Medarbetarnas upplevelser under implementeringsfasen.	Sämre kvalitet, missnöje hos medarbetare och chefer, överlag dåliga resultat på flera områden.
Radnor & Walley 2008	Offentlig sektor	Intervjuer	Processer, värde, reducering av spill, medarbetardriven förändring.	Flera verksamhets - förbättringar kunde uttydas.
Brännmark et al. 2011	Kommuner och sjukhus	Enskilda- och gruppintervjuer	Medarbetarnas delaktighet.	Mestadels positiv respons från medarbetarna.
Ratner 2012	Offentlig sektor	Etnografiska observationer	Undersöker medarbetarnas utveckling under organisations- förändring.	Lean- implementeringen triggade till konflikt mellan medarbetarna.

Det finns en del forskning där de negativa konsekvenserna av Lean-arbetet rapporterats. Värt att påpeka här är att just dessa, precis som denna uppsats, har ett större fokus på medarbetarna. Hur deras inställning till och upplevelse av Lean-arbetet är.

Radnor & Walley – som tittat på medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen – skriver till exempel att det i vissa fall är fel att helt tillskriva Lean de positiva resultat som verksamheter har kunnat presentera, istället har varit de anställdas engagemang och glädje inför den förändringsprocess som deras verksamhet startat som varit den bidragande faktorn.⁴⁵

Lean-arbetet visar sig huvudsakligen ha positiva effekter enligt de undersökningar som Brännmark et al. gjort. Dock finns det fall då medarbetarna som genomgår arbetsförändringen upplever omställningen som negativ, de känner en oro över ökad arbetsbelastning och är misstänksamma till vad motiven med att införa Lean- metoden är.⁴⁶

⁴³ Radnor 424ff

⁴⁴ Hines et al. 2008

⁴⁵ Radnor & Walley 2010

⁴⁶ Brännmark et al. 2011: 7

Carter et al. visar i båda sina artiklar på en del negativa aspekter av Lean-arbetet, till exempel ledde Lean till en minskning i kvalificerat arbete och en ökning i bevakningen av de anställda i och med det intensiva och mer standardiserade arbetssättet.⁴⁷ Personal uttryckte det hela som att "Lean has ripped the soul out of this job and its workforce[...]all that matters is stats".⁴⁸ Carter et al. skriver i sin slutsats:

There is minimal support for continuous improvement as implemented at HMRC and limited opportunity to offer a genuine critique of Lean and workplace changes. Despite the rhetoric of problem-solving, constructive suggestions were either lost in a process that did not allow local acceptance unless it had been ratified at a higher level, or they were simply ignored.⁴⁹

Det visar sig att det finns en liten del forskning kring medarbetarnas situation med fokus på just deras upplevelser under Lean-arbetet. De involveras i viss mån i en del av det material som jag har presenterat ovan, dock verkar en direkt fokusering på deras tolkning och upplevelse av arbetet vara något av en lucka, en missad bit inom vetenskapen.

Mikael Brännmark (2012) skriver:

Det finns viss empiri kring hur medarbetarna påverkas i studierna, men den är oftast av anekdotisk karaktär och det är ofta svårt att avgöra vad det är i medarbetarnas uppfattning som beror på förändringar i arbetet, implementeringsansatsen eller själva sammanhanget.⁵⁰

För att åter nämna det, i denna uppsats är ansatsen att undersöka djupare vad medarbetarna upplever under Lean-arbetet och att bidra med det som saknas inom Lean-forskningen.

Forskningsgenomgången ovan är en generell bild av det material som finns. Det jag presenterat är framlagt med breda penseldrag. Med andra ord så innehåller de studier som gjorts både olika metoder och utföranden. Här är min ansats dock inte att gå in på en heltäckande detaljbeskrivning inom det som gjorts, snarare är det att beskriva hur forskningen ser ut idag i mer allmänna termer. Det är heller inte min mening att ge en fullständig presentation på de slutsatser som forskningen kommit fram till, men min tanke är att en kort övergripande genomgång av denna ger en bättre bild av forskningsläget idag som helhet.

Nedan presenteras, i tabellform, den forskning vilken jag inte finner passar in under sorteringen ovan.

⁴⁷ Carter et al. 2011b:94f

⁴⁸ Carter et al. 2011a:120

⁴⁹ Ibid. 122

⁵⁰ Brännmark 29

4. Övrig lean- forskning

Publikation	Verksamhet	Metod	Forskningsfokus	Resultat
Arlbjörn et al. 2011	Kommun Danmark	Enkätundersökning av medarbetarna. Databaserad fallstudie.	Värdeflödeskartläggning.	Lean kan vara effektivt vid kostnads- reducering .
McNary 2008	Offentlig sektor	Analysera data	Studerar arbetsprocesser.	Även utan formella management- metoder kan dess verktyg och strategier vara framgångsrika.
Radnor & Boaden 2008	Offentlig sektor	Artikelstudier	Hur fungerar Lean i offentlig sektor?	Selektiva mätningar av ”Lean-förespråkarna”, Lean är en ”förändring” som alla andra. Några förbättrings- tendenser.
Denhart & Denhart	Myndighet	Litteraturanalys	Argumenterar för NPM.	NPM är ett gott verktyg i offentlig sektor.
Loader 2009	Kommun Storbritannien	Enkäter	Undersöker relationen mellan offentlig och privat sektors praxis.	Minimalt Lean- engagemang inom offentlig sektor, trots kunskap. Vidare forskning efterfrågas.
Fore 1993	Myndighet	U.S. foreign assistance måste effektiviseras	Diskuterande artikel	Lösning: Sätta upp en grupp som tränar byråkraterna i ”effektivitet”.
Seddon & Brand 2008	Offentlig sektor	Hur man effektiviserar den offentliga sektorn	Kortare Debattartikel	Bäst förändring sker när man ”förstår” organisationen, och inte när Lean-implementeras.
Bagley & Lewis 2010	Offentlig sektor	Varför är inte alla ”Lean”?	Kortare Debattartikel	Många problem- områden relaterade till Lean; chefsmotstånd, medarbetarmotstånd, kostnads-nedskärning istället för kostnads- reducering.
Radnor 2011	Myndighet	Hur ”mean” är ”Lean” egentligen?	Kortare Debattartikel	Lean kan ge ett mer systematiskt och effektivt arbetssätt. Men, komplikationer kan uppstå när det gäller medarbetarnas utveckling och rättigheter.
Yasin & Wafa 2002	Tillverknings- service och offentlig sektor USA	Enkäter	Att undersöka de operationella strategierna.	Inom offentlig sektor; goda erfarenheter av tillverknings- industrins metoder. Dock problematiskt då O.S. arbetar med kundkontakt.

2.4.3 Att definiera Lean – Del 2

I tidigare forskning på Lean-metoden i offentlig sektor går det att finna många likheter i beskrivningen av just det praktiska arbetet. Som jag tidigare nämnt så är min ansats att se hur tidigare forskning talar om Lean, och att se vad metoden inrymmer när den tillämpas i praktiken. Min ansats är att på så vis skapa en bättre förståelse för metoden, och en definition som denna uppsats vidare kan förhålla sig till. Nedan redogör jag för de delar av Lean som jag finner vara tydligast återkommande inom forskningen.

- Medarbetarna på arbetsplatserna formar, i enlighet med Lean-metoden, **förbättringsgrupper**, eller arbetsgrupper som verkar för att försöka finna det som stör i **värdeflödesprocessen** genom en **värdeflödesanalys**. De söker alltså att kartlägga ”tidstjuvar” och ”problem” som stör den dagliga verksamheten och utarbetar förslag för att förändra på dessa områden.⁵¹ Arbetsuppgifter som inte skapar något värde, och enbart innebär kostnader, är således *muda* (**slöseri**) vilket måste **elimineras**.⁵² Detta förändringsarbete benämns inom Lean-metoden som *kaizen* (**förbättring**).⁵³
- **Delaktighet** är ett återkommande begrepp i forskningsartiklarna, Lean-metoden innebär att medarbetarna inkluderas i bestämmandet och är mer delaktiga i att ta fram förslag, än vad de var innan Lean. Arbetet sker i de så kallade arbetsgrupperna.⁵⁴ Detta gör att Lean-metoden öppnar upp för en mer demokratisk arbetsplats. Besluten tas nu på den nivå som de avser.
- En stor del av forskningen nämner **standardisering** som ett av elementen i Lean-arbetet. Standardisering är en av de absolut viktigaste delarna av TPS och då inom produktionsindustrin, men har också funnit sin väg in i den offentliga sektorn.⁵⁵
- Även inom offentlig sektor har man nu börjat tala om ett **klientfokus**. De förbättringar som utarbetas i arbetsgrupperna siktar mot mottagaren av de tjänster som just deras verksamhet förfogar över. Mottagaren benämns nu som kund eller klient.⁵⁶

⁵¹ T.ex Arlbjörn et al. 2011; Radnor & Walley 2010

⁵² T.ex Suarez et al. 2009. Brännmark 2012:11f

⁵³ T.ex. Carter et al. 2011a ; Emiliani 2006

⁵⁴ T.ex. Pedersen & Huniche 2011b; Ratner 2012

⁵⁵ T.ex. Emiliani 2006; Suarez et al. 2009

⁵⁶ T.ex .Radnor & Boaden 2010; Waterman 2012

- Den sista punkten som jag menar innefattar Lean är den **konsultstödda** implementeringsprocessen som verksamheterna går igenom.⁵⁷ Det innebär att Lean-konsulter kommer och startar upp arbetet med Lean, något som visar sig vara typiskt enligt tidigare forskning.

Det som tydligast är förknippat med Lean-arbetet är således; förbättringsgrupper, värdeflödesprocess, värdeflödesanalys, eliminering av slöseri, förbättring, delaktighet, standardisering, klientfokus och konsultstöd. Det är i ljuset av dessa begrepp som Lean-metoden ska förstås.

⁵⁷ T.ex. Radnor & Walley 2010; Hines et al. 2008

3. Metod

Det har berett mig det allra största besvär och bereder mig fortfarande det allra största besvär: att inse att det är av oändligt mycket större betydelse *vad tingen heter* än vad de är.

– Friedrich Nietzsche

Denna uppsats har en utvärderingskaraktär. Tanken är att evaluera en Lean-baserad förändringsprocess inom offentlig verksamhet. Min idé är att inspireras av och använda mig av samma metoder som utvärderingslitteraturen förespråkar och som utvärderare använder dagligen i praktiken.

3.1 Val av forskningsmaterial

Det första som jag gjort i denna uppsats är att jag, för att få en bild av, och för att kunna placera Lean som modell inom organisationsteorin, är att jag redogjort för den historiska utvecklingen inom organisationers konstruktion och filosofi.

För information gällande Lean som metod, samt dess historiska utveckling har jag använt välkänd Lean-litteratur, skriven av bland annat dess förespråkare och presenterad i diverse handböcker, samma som används som verktyg i till exempel offentlig sektor.

Själva huvudmaterialet till uppsatsens teoretiska ramverk har utgjorts av tidigare forskning på Lean-metoden och utvärderingar av Lean-arbetet. Sökningar på denna forskning har gjorts i den statsvetenskapliga databasen EBSCO (Elton B. Stephens Company), den mer allmänna databasen Scopus, samt över publiceringar genom LIBRIS (LIBRARY Information System). Sökorden som använts har varit ”Lean” i kombination med ”public sector”, ”public service” och ”civil”.

Vidare har själva urvalet av materialet skett först genom att se till själva rubriken och om artikeln kan vara relevant för uppsatsämnet, sedan vidare genom att läsa igenom *Abstract*. Om denna läsning därpå inte gett en god förståelse för innehållet i artikeln har för vidare urval en ”genomskumning” av texten gjorts.

Då jag påträffat intressanta referenser till vidare Lean-forskning i funnet material, och denna varit relevant för min uppsats, så har denna också använts.

Då min ansats är att gå på djupet när det kommer till medarbetarna ser jag någon form av intervjuer som den bästa metoden för att samla in relevant empiriskt material.

Tillvägagångssättet har därefter varit att utföra fokusgruppintervjuer på valda myndigheter för att se vad medarbetarna själva anser om sin roll i Lean, och att sedan undersöka detta utifrån teorin och mitt analyschema.

3. 2 Val av myndigheter

Efter att jag bestämt vilket tillvägagångssätt och vilken metod jag skulle använda mig av började sökandet av intervjupersoner, eller snarare vilka myndigheter som rent praktiskt kunde ställa upp med personal till fokusgrupper. Vändorna har varit många men tillslut har jag lyckats få ihop det praktiskt med ett ungdomsboende under sociala resursförvaltningen inom Malmö Stad (fortsättningsvis Malmö Stad). Där har man arbetat med Lean i 4 månader. Ett NFC (Nationella Försäkringscenter) kontor i Lund som arbetat utefter lean i 8 månader. Mitt tredje fall är Migrationsverket i Malmö som arbetat med Lean i över två år. Tidskillnaden ger mig en bredare bild av personalen i Lean-arbetet, då de troligtvis befinner sig i olika faser av processen. Min förhoppning är att detta ger en bättre analys av verksamheternas medarbetare, då de nu kan jämföras med varandra.

På var och en av de tre arbetsplatserna har en fokusgruppsintervju av tre (2 av intervjuerna) respektive fyra medarbetare hållits.

Verksamheterna skiljer sig inte bara åt i just den tid som de har sysslat med Lean, utan deras arbetsuppgifter skiljer sig även åt när vi talar om administrativt och socialt arbete. Med andra ord de göromål som inkluderar kontorssysslor och datorer, samt det arbete som innefattar kontakt med människor. I Malmö Stads fall sker det mesta av deras arbete socialt med de ungdomar som bor på boendet och en liten del är administrativa sysslor, vid Migrationsverket är arbetet mer jämt uppdelat mellan administrativt och i kontakten med människor, och på NFC är arbetet nästan enbart administrativt med lite socialt relaterat arbete. Detta ger en bra blandning av medarbetare som utför olika arbetsuppgifter och jag kommer få möjligheten att se om sysslorna i sig har något att säga för medarbetarens upplevelse av Lean-arbetet.

Verksamheterna placeras som följer:

		Tidsperiod i Lean-arbetet		
		4 mån	8 mån	24 mån
Administrativt arbete	Mindre ↓ Mer	Malmö Stad		
				MIG
			NFC	

3.3 Val av metod

I kapitel 2.4.2 del 3 så redovisas den forskning som har ett visst fokus på medarbetaren, och som vi har sett så undersöker denna forskning till exempel medarbetarens utveckling, delaktighet och upplevelse av Lean- arbetet. Det vi ser hos dessa författare är att de har använt sig av i huvudsak intervjuer och gruppintervjuer,⁵⁸ endast i ett av fallen har etnografiska observationer använts.⁵⁹ Valet av den metod som jag har tagit – att använda fokusgrupper (även kallad gruppintervju) – faller sig naturligt när vi ser att den tidigare forskningen gjort på liknande vis. Med andra ord; då utvärderingen sker i enlighet med min frågeställning är det ett tillförlitligt alternativ att använda sig av någon form av intervju.

Värt att nämna om forskningen i 2.4.2 är att det rent generellt sett är just denna som har visat på mest aspekter av medarbetaren i Lean-arbetet, och det är här min ansats är att gräva djupare.

För att kunna undersöka mina valda frågeställningar använder jag mig av kvalitativ metod i form av fokusgrupper. Jag är ute efter att se vad som brukar benämnas som mjukdata, det data som observeras och som säger något om människor, de omständigheter som forskaren betraktar och observerar, och inte det svarsalternativ som ikryssas i en enkätundersökning utan det som personen egentligen åsyftar. Meningen *bakom* orden.⁶⁰ Då generella resultat, eller hela populationers svarande i frågan inte är denna uppsats syfte har jag valt bort att använda mig av kvantitativa metoder.

För att säkerställa validiteten har jag i min kvalitativa metod så används några olika kvalitetssäkringsmetoder. Dessa är:

⁵⁸ Carter et al. 2011a & 2011b; Bränmark et al. 2011; Radnor & Walley 2008

⁵⁹ Ratner 2012

⁶⁰ Halvorsen 83

- Deltagarkontroll, de som medverkar i fokusgrupperna och intervjuerna erbjuds att ta del av mina analyser och reflektioner av det sammanställda materialet för att få en chans att kommentera och kontrollera slutsatserna.
- Upprepade undersökningar, flera fokusgrupper intervjuas för att bredda och öka mängden information.
- Ett tydligt teoretiskt ramverk som tydliggör utredningens grundprinciper.
- Ett tydligt analyschema för fokusgrupperna.⁶¹

Under tiden som jag botaniserat bland Lean-litteratur och arbetat igenom den forskning av Lean som varit relevant för mig – vilken presenteras i *Teoretiskt ramverk* – så har utgångspunkten varit att först få en så god bild av vad som tidigare gjorts och sedan se vilka idéer och frågeställningar som börjar gro. Då jag rört mig inom forskningen har jag låtit kunskapen och förståelsen successivt växa fram och har format min frågeställning efter vad jag anser fattas inom forskningen. Följaktligen har arbetssätt och uppsatsens riktning bestämts under arbetets gång. Ansatsen är induktiv. Med andra ord kommer jag under arbetets gång att förutsättningslöst röra mig mellan mitt teoretiska ramverk och mitt empiriska material, allt för att kunna göra en mer exakt analys i min utvärdering. Detta leder till att jag kommer att arbeta utan några på förhand nämnda teorier vilkas hållbarhet ska undersökas genom att testa uppställda hypoteser. Istället är tanken att få en större förståelse av det undersökta fenomenet.⁶² Således är uppsatsens huvudändamål undersökande.

3. 4 Att utvärdera

Denna uppsats ansats är att utvärdera data från kvalitativa intervjuer.

När jag talar om att utvärdera medarbetaren i förändringsprocesser så syftar jag till att se vad som skett med denne; både när det gäller det praktiska arbetet och individens upplevelse under utvecklingens gång.

Utvärderingen har också något av en etnografisk karaktär som är relaterad till arbetet under fokusgruppsintervjuerna där min roll inte bara är att lyssna på de som intervjuas, utan också att se vad som sägs mellan raderna. Men mer om detta i *Fokusgrupper*.

⁶¹ Carlström & Carlström –Hagman 2011: 137f

⁶² Ibid.78

Beslutsfattarens användande av utvärdering och vetenskap har sina rötter långt tillbaka i antiken, då kungar och furstar anställde lärde män (ja, män) för upplysningar och råd i statsangelägenheter. Vetenskapen användes inte bara då den då unge Alexander utbildades av den kunnige Aristoteles utan har följt utvecklingen genom århundradena fram till idag då det är ett stående inslag inom myndighetsbeslutsfattande.⁶³ Med andra ord är det ädel konst med fina anor.

Definitionen lyder, ”Utvärdering = noggrann efterhandsbedömning av utfall, slutprestationer eller förvaltning i offentlig verksamhet, vilken avses spela en roll i praktiska beslutssituationer”.⁶⁴ Utvärdering handlar alltså om att i efterhand se tillbaka och analysera det som skett, för att kunna bidra med direktiv och råd inför framtiden.

Utvärdering kan också användas på andra sätt, som till exempel i nytto-kostnadsanalyser och konsekvensutredningar i vilka ansatsen är att på förhand försöka se vad ett kommande beslut eller en politisk åtgärd kommer ge för utslag. Vanligen används dock utvärdering som efterhandsmetod på någonting pågående eller på något avslutat. Denna uppsats placerar sig inom den genre där en granskning av en fortgående process görs inom offentlig verksamhet, och vidare åsyftas just detta i den fortsatta användningen av utvärdering.

Professor Evert Vedung på Statsvetenskapliga institutionen vid Uppsala Universitet är en av förgrundsfigurerna inom utvärderingslitteraturen. Han talar om att utvärderingsläran består i ”utfall, slutprestationer och förvaltning”, där utfallet ses som den viktigaste delen av processen – Alltså, vad hände egentligen? – men att de andra två kriterierna också är grundläggande då de talar om vad som skedde på vägen till utfallet. Vedung sammanfattar att statsvetarens studie av en företeelse eller förändring inom offentlig verksamhet i sin simplaste struktur består i ”ett system av inflöde, omvandling (produktion, verksamhet) och utflöde”.⁶⁵



⁶³ Vedung 1998: 19 & Palmund 1986:15

⁶⁴ Vedung 20

⁶⁵ Vedung 24ff

I denna utvärdering ses som sagt utflödet som något pågående. Då Lean-metoden som sådan inte på något sätt anses vara avslutad – utan ständigt är en pågående utveckling mot perfektion – söker denna uppsats att analysera resultat under ett pågående Lean-arbete.⁶⁶

Utvärdering är inte en vanlig analys av ett fenomen och sen inget mer, utan det ligger i själva definitionen av utvärderingen att vara till gagn i praktiken.⁶⁷ Ansatsen är således att mina resultat ska fungera som ett gott verktyg till att bedöma medarbetaren och se om Lean-arbetet ska fortgå eller inte.⁶⁸

3. 5 Fokusgrupper

Tanken med att använda sig av fokusgrupper är både för att få fram relevant information genom att studera hur deltagarna svarar och interagerar med varandra men också för att få vägledning i hur frågorna till djupintervjuerna ska konstrueras. Att använda sig av fokusgrupper som metod är också ett effektivt sätt för att samla in en stor mängd data på kort tid.

3. 5. 1 Fokusgruppens utveckling

Tidigare var fokusgrupper något som mest tillämpades i marknadsundersökningar men är nu en metod med ökad popularitet bland forskare.

Det hela började egentligen under 1920- talet, men fick sitt första genombrott precis innan första världskriget då sociologen Robert Merton utvecklade samtalsledarens roll under själva gruppssessionen. I själva verket var det snarare så att han ”avvecklade” denna roll till att bli mer lyssnande och mindre styrande, de ledande frågorna avskaffades till förmån för en mer öppen dialog deltagarna emellan⁶⁹.

Trots Mertons stora framgångar med metoden var intresset för den svalt inom samhällsvetenskapen de kommande årtionden och från 1950- tal fram till 1980- tal användes metoden främst inom marknadsundersökningar. En förklaring till detta kan vara enkätundersökningarnas explosionsartade ökning i popularitet under 1950- talet. Under 1980-talet ökade dock användningen av fokusgrupper som metod inom vetenskapen, särskilt då inom sociologin. De två standardverken *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* av Richard Krueger och *Focus Groups as Qualitative Research* av David Morgan

⁶⁶ Rutman 1980:17

⁶⁷ Vedung 29

⁶⁸ Brunsson 2005: 8ff

⁶⁹ Parshall & Parshall 2000:5

kom under sent 80- tal att säkra fokusgrupper som en accepterad och ofta använd vetenskaplig metod och än idag används metoden flitigt inom flera olika discipliner.⁷⁰

3. 5. 2 Semistrukturerad gruppintervju

Tanken med en fokusgruppsintervju är den att moderatorn *lägger sig i* så lite som möjligt. Dennes funktion är istället att *driva* intervjun åt rätt håll. Idén är att deltagarnas diskussion bestämmer intervjuens riktning, och denna uppsats forskningsfråga söker både medarbetarnas upplevelse av lean på ett djupare plan samt de olika nyanser som står att finna under lean-arbetet och dess implementering. Med denna utgångspunkt ser jag den semistrukturerade intervjun som det bästa alternativet . En strukturerad intervju hade i mångt och mycket *stängt dörren* för intervjudeltagarna att tänka fritt, och att få tillåtelsen att själva formulera svar utan några ställda frågor.

Även en semi- strukturerad intervju kräver en viss struktur. Därför utgår jag under intervjun från en rad frågor, eller snarare ämnen, som jag vill att deltagarna ska tänka över och diskutera. Meningen med detta är att jag som moderator inte sätter standarden för diskussionens riktning men att jag leder in dem på de spår jag söker undersöka. Frågorna som ställs, eller de teman som presenteras är således, och självfallet, öppet ställda och ger därför inte utrymme för några kortfattade svar som ja och nej. Ämnena är, precis som analys-schemat, utformade utifrån min definition av Lean-metoden. Detta för att jag vill hålla intervjun inom vissa ramar och för att ha en möjlighet att analyser svaren på ett någorlunda strukturerat vis. Intervjufrågorna bifogas i *Appendix 1* efter referenslistan.

3. 5. 3 Precisering och Vinster

En fokusgrupp innebär att en mindre grupp individer under en viss tid samlas för att diskutera ett specifikt ämne, ett fokusämne som de har gemensamt, för att tillsammans resonera kring de frågeställningar som en moderator (en samtalsledare) introducerar. Detta förfarandesätt har inte den traditionella karaktären av en intervjuare och en svarare utan moderatorm introducerar ett visst ämne och belyser kontinuerligt nya aspekter av detta för att hålla diskussionen mellan deltagarna vid liv. Dessa diskuterar sedan anspråkslöst och fritt vilket resulterar i att diskussionen därför tar de riktningar som samtalet kräver.

⁷⁰ Wibeck 18f

Det intressanta är för forskaren, moderatoren, att se vad som uppstår mellan de medverkande när de sitter i ett forum för att diskutera något de kanske inte tidigare tvungits till att göra, samt vad deltagarna fokuserar på. Möjligheterna för att helt nya perspektiv på ämnet åskådliggörs är stora och eventuell mynnar diskussionen ut i helt nya djup även för forskaren.⁷¹

Under en fokusgrupp är det inte bara vad deltagarna själva *säger* som är av vikt utan vad de egentligen menar och vad interaktionen dem emellan tyder på, samt vilka attityder, synsätt och diversifierade åsikter som vi kan se bland de medverkandena. Det är också ett sätt för forskaren att få reda på aspekter och uppfattningar kring sitt ämne vilka tidigare förbisetts.⁷² Det hela blir som ett litet skådespel ur verkligheten som utspelar sig framför forskarens analyserande blick.

Gruppdynamiken bidrar eventuellt också till en mer känsloladdad diskussion, eller möjligtvis en mer ärlig.⁷³ Vissa forskare hävdar att människor som sitter i ett tillåtande forum vågar tala mer, samtidigt som andras åsikter uppmuntrar och får en att utveckla idéer som man annars, om man intervjuats själv, inte skulle ha kommit på.⁷⁴ Diskussionsformen uppmuntrar alltså till att kommentera och resonera kring vad de andra deltagarna sagt, man kommer överens eller kommer överens om att man inte kan enas.⁷⁵

3. 5. 4 Risker med Fokusgrupper

Ett av de problem som kan uppstå när en mindre grupp människor sitter tillsammans för att diskutera är förstås att någon eller några tar på sig en ledarroll och börjar styra samtalet. Om några tillåts att helt dominera en fokusgrupp på detta sätt minskar detta inte bara diskussionens alla möjliga utfall utan det reducerar även de mer tystlåtna möjligheterna att redogöra djupare för sina tankar, vilket sänker kvalitén på de data som fokusgruppen genererar.⁷⁶

⁷¹ Wibeck 2000: 9f

⁷² Hylander 2001:2

⁷³ Wibeck 11, 13

⁷⁴ Hylander 3

⁷⁵ Parshall & Parshall 3

⁷⁶ Hylander 3

När människor sitter i grupp finns såklart även problemet med gruppsyck. Hur kan vi veta att en person inte uttalar en åsikt enbart för att ”hålla med” de andra i gruppen? Risken finns att majoritetsåsikter härskar och inte tillåter intressanta individuella idéer att blomstra.⁷⁷

Att irrelevanta sidospår tar upp för mycket tid kan också vara problematiskt för moderatören, denne får då göra sitt bästa för att leda in diskussionen på rätt spår igen.⁷⁸ Själva fokus är ämnet som gruppen satt sig ner för att diskutera.

Jag själv som forskare är också en problematik att ta i beaktande. Det hävdas som bekant ofta att objektivitet är ett centralt koncept av samhällsvetenskapen då forskare här är en del av det sociala liv som denne försöker undersöka.⁷⁹ Detta är problematiskt då kritiker alltid kan argumentera att tolkningen av det undersökta materialet baseras på personliga åsikter och subjektiva antaganden. Följaktligen så står forskaren inför två problem; hur denne ska genomföra sin forskning på ett objektivt tillvägagångssätt, och hur de egna föreställningarna och fördomarna hålls utanför processen. Mer exakt, hur håller forskaren sig själv och sin egen verklighetsuppfattning utanför i så stor möjlig mån som möjligt. Den samhällsvetenskapliga forskaren Tim May talar här om strukturer och missuppfattningen om människan som rationell, med en fri vilja, med förmåga att värdera världen korrekt utan några felaktigheter.⁸⁰ Min förhoppning är att kvalitetssäkringen angiven ovan utesluter dessa eventuella risker.

Det är förstås viktigt att vara medveten om hur mycket man själv påverkar slutresultat, att de frågor som ställs och de metoder som används påverkar det material som kommer ut i slutändan av utfört arbete. Målet måste vara att i så stor utsträckning som möjligt hålla sina egna värderingar utanför. Samtidigt som man på ett reflekterande sätt diskuterar och förstår att det är mer eller mindre omöjligt att stå som en iakttagare och uppfatta fakta på ett objektivt sätt. Våra egna uppfattningar kommer att påverka slutresultatet, precis som dominerande tankesätt inbyggda i vårt språk och samhället som helhet.

Min strävan är att vara medveten om både de språkliga barriärerna och forskarens roll inom kvalitativ metod – såsom i denna uppsats – där det inte finns några *sanna* resultat, utan blott utvärderarens tolkningar av de frågor denne ställt och det språk som använts.⁸¹

⁷⁷ Parshall & Parshall 3

⁷⁸ Ibid. 5

⁷⁹ May 2001:19

⁸⁰ Ibid. 17f

⁸¹ Flick 2002: 75f

Jag söker alltså ingen absolut sanning, utan sakförhållande, bedömningar och attityder i detta specifika fall, en opåverkad ”sanning” om Lean-medarbetarna och data som är så ofläckat av yttre påverkan som möjligt.⁸² En ”sanning” som stämmer in på de intervjuade just i det tillstånd som de befinner sig i nu, ”hur det är att vara människa i en given situation i ett givet sammanhang”.⁸³

Det är också därför jag valt att förhålla mig öppen inför det material som jag samlar in i fokusgrupper och intervjuer. På det här sättet väljer jag själv inte riktning på min uppsats utan det jag finner, det som mina intervjupersoner svarar och fokuserar på, kommer bestämma vart det hela leder.

3. 5. 5 Att analysera en fokusgruppsintervju

När det kommer till att analysera de data som fokusgruppsintervjun genererar så ställs forskaren direkt inför valet om denne ska analysera hela gruppen som en helhet eller den enstaka individen.⁸⁴ Min tanke är, vilket tydligt framkommer av min frågeställning, att fokusera på individen, medarbetaren som arbetar efter Lean-metoden. Detta utesluter dock inte, snarare förutsätter det, att hela gruppen och dess dynamik analyseras som en del av individanalysen. Med andra ord strävar jag inte efter att särskilja individen från gruppen och deltagarnas interaktion, utan jag söker att förstå individen i kontexten. Parshall & Parshall skriver i sammanhanget:

A major aim of analysis with focus group data is to identify areas of agreement and controversy to better understand how perspectives arise and are modified in a group. Identifying issues on which disagreements have been voiced is relatively straightforward, but with respect to agreement, the analyst must evaluate whether apparent agreement resulted from coercion or self-censoring of members with alternative viewpoints. This implies a group perspective, and a meaningful discourse unit may well incorporate a chunk of consecutive (or even nonconsecutive) statements by several speakers representing multiple, and at times conflicting, viewpoints.⁸⁵

Att analysera en fokusgrupp kan liknas vid det arbete en etnograf utför och inkluderar alltså en mängd dimensioner att ta i beaktande presenterade i *Risker med Fokusgrupper*.

⁸² Alvesson 2011:19

⁸³ Gustavsson(Red.) 2004:71

⁸⁴ Parshall & Parshall 8

⁸⁵ Ibid. 9

3. 6 Analysschema

Nedan följer de delar jag funnit viktigast att söka mäta och utvärdera utifrån det teoretiska ramverket. De presenteras i enskilda rubriker med en följande förklaring till vad de faktiskt strävar efter. För tydlighetens skull ska det nämnas att fokus hela tiden utgår ifrån medarbetarna och deras upplevelser och åsikter.

Då jag kommer att utföra tre olika fokusgrupper är det av vikt att materialet från dessa behandlas på liknande vis, allt för att resultatet ska bli så tillförlitligt som möjligt. För att analysen ska kunna utföras systematiskt kommer jag därför att använda mig av ett i förtid konstruerat analysschema, i vilket min ansats är att fånga en rad olika dimensioner. Tanken med analysschemat är att det ger mig ett ramverk, en utgångspunkt att förhålla mig till, samtidigt som det hjälper mig att inte utesluta viktiga beståndsdelar. På samma gång ska ramverket inte utesluta att min analys är öppen och kreativ, tvärtom, tanken med en noggrann och systematisk grund är att den ska vara en god utgångspunkt för en idérik och produktiv analys.⁸⁶

Analysschemat utgår ifrån min egna utarbetade Lean-definition tillsammans med de aspekter av det praktiska arbetet med metoden som jag finner intressanta att undersöka.

Införandet av Lean

Huvudtanken är här att se hur ledning och styrelse har hanterat organisationsförändringen gentemot personalen, och hur dessa har mottagit beslutet om att Lean ska införas.

Har alternativ till Lean-metoden diskuterats och har förslaget förankrats hos medarbetarna?

Hur fortskred inledningsarbetet med Lean-metoden och hur mottogs begreppet av medarbetarna under implementeringsfasen?

Vad tänker medarbetarna om Lean-metoden och dess betydelse?

Delaktighet och strävan efter perfektion

En av grundpelarna av Lean-metoden är just delaktighet och initiativtagande utifrån ett bottom-up perspektiv. Hur upplever medarbetarna detta? Har de kommit med idéer och förbättringsförslag, och hur har dessa i så fall tagits emot av överordnade?

Hur arbetar de i sin strävan efter en perfekt verksamhet?

⁸⁶ Wibeck 94

Under denna punkt sker i huvudsak en analys av medarbetaren i relation till Lean-metodens fem grundprinciper och min Lean-definition.

Det dagliga arbetet

Ansatsen är här att utvärdera det dagliga arbetet med Lean-metoden och se hur medarbetarna upplever metoden efter att ha arbetat utefter den en tid. Vilka tendenser går det att se, positiva och negativa. Hur fungerar metoden på myndigheten, och går det att se en nämnvärd förändring om vi ser till före samt efter införandet av Lean?

Hur ser arbetet ut i praktiken?

Hur tänker medarbetarna kring standardisering och strävan mot perfektion i arbetsprocessen?

Tanken är också att se hur intervjuerna fungerar rent praktiskt, och väga in detta i analysen.

4. Resultat och analys

We all get lost, everyone in different ways.

– Ludwig van Beethoven

Nedan följer den del av uppsatsen där det empiriska materialet diskuteras utifrån det teoretiska ramverket. För att ge denna del av uppsatsen en bättre sammanhållning så kommer resultaten att tematiseras under de valda rubrikerna och därefter kommer varje analys att följa direkt efter.

Först resonerar jag dock kring det praktiska genomförandet av fokusgrupperna.

4.1 Genomförandet av fokusgruppsintervjuer

Som jag nämnt tidigare gällande det praktiska genomförandet av intervjuerna så ligger ett stort ansvar på de personer som sitter i fokusgruppen. Moderatören är helt enkelt beroende av att de som blir intervjuade är intresserade av att över huvudtaget berätta något, och att de är villiga att föra en öppen diskussion sinsemellan. Dilemmat uppstår om och när en diskussion avstannar och inte förökar sig eller leder in i andra diskussioner. Jag som moderatör vill i så liten mån som möjligt lägga ord i mun på de intervjuade, samtidigt vill jag att de ska diskutera de frågor och teman som jag avser utvärdera.

De fokusgruppsintervjuer som jag utfört har på vissa vis artat sig annorlunda, på andra har deltagarna avslöjat slående likheter i sitt förhållande till och upplevelser av Lean-arbetet på just deras arbetsplats. Nedan följer en praktisk redogörelse för fokusgruppsintervjuerna.

Då vissa medverkande i fokusgrupperna har önskat att få vara anonyma så kommer jag inte skriva ut några namn.

4.1.1 Praktiska funderingar - Fokusgrupp 1 (NFC)

Under denna intervju uppstod en del av den problematik som jag tagit upp i *Risker med Fokusgrupper*.

Först och främst så var en av intervjudeltagarna mer dominerande än de andra. Som moderatör försökte jag avhjälpa detta så gott som det gick och riktade frågor och ”ordet” specifikt till de som talade mindre. Själva problematiken med *en* dominerande deltagare är

inte främst att denne pratar mycket i sig – här är detta egentligen något positivt – utan att den tar plats från de andra deltagarna, och att dessas åsikter och tankar inte redogörs för fullt ut. Detta leder till att det empiriska materialet blir haltande.⁸⁷

Under intervjun känner jag som moderator likväl att de som hade ordet mindre tid på ett tillfredsställande sätt fick tala och utveckla sina tankar. För att säkra att ingen intervjuad kände att de inte fick sagt vad de önskat, eller om någon reflexion uppkommit på efterhand, har alla de intervjuade kontaktats någon vecka efter intervjutillfället. Detta gäller även alla deltagare i alla övriga fokusgrupper. I Fokusgrupp 1:s (hädanefter F1) fall har dock endast en av deltagarna påpekat mindre ändringar i den transkriberade intervjutexten.

Ett annat problem som uppstod under F1 var att diskussionen ibland tog fel riktning och hamnade i situationer där deltagarna förklarade Lean-metoden i praktiska och målsatta yttranden. Ändamålet med Lean lades fram för mig på samma vis som de presenteras i förespråkarnas litteratur, med andra ord i anekdotiska ordalag som ännu inte uppfyllts. Bekymret jag som moderator här hamnar i är att jag inte vill avslöja hur mycket jag vet om Lean, samtidigt som jag försöker visa mig intresserad av de praktiska delarna av metoden är mitt syfte hela tiden att få deltagarna att tala mer specifikt om just sina upplevelser av Lean, och mindre om vad dess principer innebär. Det ensidiga skådespelet utfaller i metaforen av mig som spelaren som hela tiden försöker göra mål, utan att avslöja att det är just mål jag vill göra.

En intressant aspekt av F1 var att deltagarna bestod av två läger där den ena sidan var mer positivt inställd till Lean-metoden och den andra hade mer av en negativ syn. Flertalet gånger uppstod meningsutbyte mellan de två sidorna vilket ledde till mer känslöbetonade diskussioner. Detta anses vara något av fokusgruppens styrka i jämförelse med den enskilda intervjun där den intervjuade kan *hålla igen* mycket enklare, med andra ord så menas det att i diskussion med andra så avslöjar interaktionen och känslöyttringar mer än enskilda åsikter.⁸⁸

Rent praktiskt verkar F1:s arbetsplats ha kommit igång relativt bra med Lean-metoden, de arbetar i förändringsgrupper (kaizen) och tar ständigt fram nya förslag till förbättringar, dock har inte ”de stora” förändringarna gjorts ännu. Samtidigt verkar det råda något av en förändringströtthet och ett visst motstånd gentemot Lean.

⁸⁷ Hylander 3

⁸⁸ Parshall & Parshall 3; Wibeck 11, 13

4.1.2 Praktiska funderingar - Fokusgrupp 2 (Malmö Stad)

I jämförelse med F1 var åsikterna mer överensstämmande i fokusgrupp 2 (hädanefter F2). Deltagarnas upplevelse och åsikter av Lean-metoden var till största delen negativa men dem visade likväl på vissa positiva tendenser.

Denna gruppintervju fungerade på ett helt annat sätt, även om vissa talade mer, andra mindre, och även om allihop hade liknande upplevelser och åsikter om lean blev det en dynamisk diskussion. De verkade på något sätt uppmuntra varandra att *tänka till* och min roll som moderator blev därför väldigt enkel, och jag behövde i flera fall inte leda in diskussionen på de teman som jag ville att de skulle diskutera. Detta skötte de själva. Med andra ord så fungerade fokusgruppen exakt så som en fokusgrupp är menad att fungera.

Deltagarna analyserade också själva sin nya situation i mångt och mycket, vilket var ett välkommet inslag under intervjun.

Även om några positiva aspekter nämns i F2 är medarbetarna kritiska till det mesta som är relaterat till Lean-metoden. Deras arbete är i inledningsfasen men verkar inte fungera ens så bra som i F1. Jag ser också en mindre välvilja gentemot förändringen som Lean vill uppnå.

F2:s verksamhet står också inför ett annat problem, en av de intervjuade sätter fingret på just detta i en diskussion kring definitionen av Lean:

Jag har återigen, nu när jag förstår vad det går ut på, än mer börjat fråga mig hur det ska användas på vår verksamhet. Man lägger väldigt mycket arbete på att effektivisera en ganska liten del av det egentliga arbetet.

4.1.3 Praktiska funderingar - Fokusgrupp 3 (MIG)

Även intervjun med fokusgrupp 3 (hädanefter F3) flöt på bra, de diskuterade mina frågor sinsemellan och analyserade sin situation på ett gott sätt. Om fokusgrupp två var mer kritisk till Lean-metoden så var denna grupp generellt mer positiv, med några få kritiska invändningar emot metoden.

I denna intervju kände jag som moderator att jag fick ”arbeta mer” än i fallet med fokusgrupp 2, med andra ord att jag fick ställa fler frågor, eller snarare ställa samma fråga fast på andra vis.

Arbetet med Lean hos F3 fungerar i nuläget bra, det verkar ha gett de eftersträvade effekter som metoden avser.

4. 2 Resultat och analys

Först och främst vill jag återigen nämna att min ansats med denna utredning inte är att generera några kvantitativa sanningar, utan istället att se på medarbetaren på ett kvalitativt, djupare plan. Jag har tidigare gjort gällande att forskningen inom det område som jag fokuserat på är sällsynt, således är min ambition att här bredda förståelsen av Lean-metoden i offentlig sektor och att ”trampa upp nya stigar”. De slutsatser jag kommer fram till ska därför ses som tentativa.

Resultaten (såsom den efterkommande analysen) har i första hand sammanförts utifrån analys-schemat. Men då intervjuerna resulterat i en mängd olika aspekter presenteras de resultat som jag menar faller utanför schemats ramar under en ytterligare rubrik (4.2.4).

Flera av de intervjuade har bett att få vara anonyma. Därför nämns som sagt inga namn.

Återigen, för att återknyta till var denna uppsats startade, är mina forskningsfrågor:

- *Hur upplever medarbetarna förändringen av deras organisation till att börja arbeta utefter Lean-metoden?*
- *Hur påverkas medarbetarna i sitt arbete av Lean-metoden och hur ser denna påverkan ut i relation till metodens principer?*

Mitt syfte med upplägget nedan är att på ett systematiskt sätt söka svara på dessa frågor.

4.2.1 Införandet av Lean

Resultat

När det gäller introduktionsperioden av Lean går det att skönja tre huvudfåror bland de intervjuade; bristande förståelse av vad Lean-metoden innebär, ett motstånd mot metoden i sig samt en kritik gentemot ledningen som tagit beslut om införandet över medarbetarnas huvud.

Hos en majoritet av deltagarna var Lean något helt nytt när deras ledning presenterade att metoden skulle införas på deras verksamhet. Alla intervjuade tyckte inledningsvis att den var svårgreppbar. I F3:s fall var förändringen relativt välkomnande även om det var en del kritiska röster som höjdes under introduktionen av metoden. Man talar om en osäker och turbulent tid vid själva implementeringsfasen av Lean och det rådde stor förvirring då olika delar av deras verksamhet startade utbildningen vid olika tillfällen. Detta resulterade i att de senare grupperna fick de tidigare gruppernas vanliga arbetsuppgifter överlämpade på sig. Alltså blev deras arbetsbelastning högre.

I F1:s och F2:s fall anser man att det var en rörig första presentation från Lean-konsulternas sida vilket gjorde dem än mer förvirrade. En av de intervjuade i F1 säger:

Nej jag hade ingen koll på det, jag tyckte att det var mycket rörigt när hon visade hur det skulle gå till från början så jag var lite sådär... jag fick inte något grepp om det på det möte hon hade, som skulle ta upp det för det var hit och dit, och det tar vi sen och det... så jag är inte (Skakar på huvudet).

I F2 och F3 upplever medarbetarna en problematik i att Lean-metoden är väldigt teoretisk och svårgreppbar och således komplicerad att sätta sig in i från början. I F3 säger en av de intervjuade att det är knepigt att förstå Lean-termer på en gång, det är helt nya begrepp som man inte är bekant med, och då metoden är komplex borde man tala i mer praktiska termer. Detta för att den som är helt ny inom området bättre ska kunna förstå och ta del av Lean-metoden. I F3 råder det konsensus i detta, och en av deltagarna benämner det som ”Lean-fällan”; det är många fina termer som nämns men att dessa borde ”förankras bättre i det dagliga arbetet”, man borde återknyta det praktiska utförandet till respektive term och tydligare tala om vad Lean faktiskt innebär i praktiken.

I förhållande till detta menar en av deltagarna i F2 att det viktiga inom organisationsförändring är att ”man skapar en diskrepans mellan diskursiva och den praktiska nivån”. Och säger att när de sitter och formulerar till exempel nya standarder så kan ett

problem vara att det som faktiskt görs, den förändring som sker, är enbart i hur man som organisation beskriver sig själv. Med andra ord att man framställer nya sätt som man arbetar på i sina styrdokument, men i praktiken så sker egentligen inte någon förändring.

Medarbetarnas inställning till det faktiska implementeringsarbetet – istället för upplevelse av – skiljer sig åt mellan intervjupersonerna både bland F1, F2 och F3., Åsikterna bland medarbetarna är både positiva och negativa, emellertid menar sex av de tio intervjuade att de från början har gått in positivt i Lean-implementeringen. Flera av de intervjuade har varit glada att det äntligen sker en förändring på deras arbetsplats men säger att de efter några månader känner att Lean saknar mening för just deras arbetsplats, att metoden inte har mer att ge. Andra har från början känt att ”vi har varit med om förändringar tidigare” och visar från början en motvilja mot förändringar i deras arbete. I F2 diskuterar två av de intervjuade:

Då hade vi ju läst lite om lean i skolan. Så jag var lite skeptisk då, först har jag varit lite skeptisk, från början, sen så blev jag mer positiv sen när det hände och sen så, nu när vi har jobbat med det så himla länge så är jag mest trött på det.

Jag håller ju med ”Person 1”, men då jag inte varit med så många gånger så har jag inte hunnit bli så trött på det. Jag började ganska skeptisk för att sedan känna att det här kanske kan vara någonting, till att falla tillbaka och bli skeptisk igen.

Den senare personen menar att denne varit med om liknande ”effektiviseringsprojekt”. Lean var således bara ett i mängden. Efter ett tag såg medarbetaren dock att Lean kunde göra en del för det administrativa. Emellertid visade det sig att detta var en sådan liten del av deras faktiska arbete att dem var tvungna att leta efter, som den intervjuade uttrycker det; ”skitdetaljer för att överhuvudtaget ha något att effektivisera.”

I F1 och F2 sitter en majoritet av de intervjuade på liknande åsikter. Det råder en skepticism både mot Lean som metod såsom gentemot förändringsförsöken i sig. Alla de intervjuade i F3 står i kontrast till detta och hoppas att Lean- metoden ska vara en del av deras arbetssätt och filosofi även i framtiden.

Som jag nämnde i början av denna uppsatsdel så är flera deltagare kritiska till att det bestämts uppifrån att personalen ska börja arbeta efter en metod de själva inte varit delaktiga i att välja och således inte bett om. De menar att dem borde ha fått chansen att i alla fall kommentera valet av Lean samt möjliga alternativ till denna. F2 pekar också unisont på Lean-metodens fokus på kunden, vilket de förövrigt menar är ett absurt ord att benämna mottagarna av deras tjänster på, och menar att man möjligen skulle se vad dessa behövde innan man bestämde sig för att implementera Lean. En av deltagarna säger:

Hur gör man folk nöjda? Jo man frågar dem vad de vill ha, men det har ju inte gjorts.

En annan av de intervjuade i F2 menar att det är just detta som denne är mest kritisk till, att medarbetarna aldrig tillfrågats. Om de hade fått vara med och bestämma så hade Lean förmodligen aldrig blivit deras nya arbetssätt. Denne menar att Lean ”ligger i tiden” och den som inte ”leanar” följer inte med i utvecklingen. Således är beslutet om att införa Lean ett taktiskt val av ledningen då de visar att de följer utvecklingen, vilket är problematiskt då incitamentet snarare borde vara nyttan med metoden.

Ingen av de verksamheter som har intervjuats har fått vara med och bestämma om Lean ska implementeras eller inte. De har heller inte fått ta del av några alternativa organisationsteorier till Lean-metoden. Detta kan te sig smått ironiskt då en av Lean-metodens huvuddelar är just delaktighet, mer om detta i analysen nedan.

Analys

Om vi går tillbaka i uppsatsen, till den del av teorin där jag försöker definiera vad Lean innebär ser vi att fokusgruppdeltagarna inte är ensamma med att ha svårigheter i att förstå vad själva essensen av Lean är. Även forskningen har problem med att sätta Lean på kartan och att definiera metoden.⁸⁹ Detta är förstås problematiskt. Om det är bekymmersamt att fastställa vad metoden innebär i teorin, och i att presentera den på ett förståeligt sätt, då är det förstås också svårt att kunna tillgodogöra sig den. Detta nämner som bekant också flera av de intervjuade.

Här vill jag dock knyta an till den definition som jag utarbetade i kapitel 2.4.3., där vi kunde se vilka begrepp som ofta förekom i den tidigare Lean-forskningen;

⁸⁹ Pettersen 2009; Carter et al. 2011; McNamary 2008; Brännmark 2012

förbättringsgrupper, värdeflödesprocess, värdeflödesanalys, eliminering av slöseri, förbättring, delaktighet, standardisering, klientfokus och konsultstöd. Det är värt att påpeka att i var och en av de tre gruppintervjuerna så nämns dessa begrepp. Med andra ord arbetar de rent diskursivt i enlighet med den definition av Lean-metoden som jag presenterat. Det är så som de framställer sitt arbete med Lean. Samtidigt har vi sett att fokusgruppernas praktiska realiserande av metoden ser annorlunda ut. Upplevelserna och uppfattningarna var följaktligen väldigt olika.

Medarbetarna i gruppintervjuerna har sina betänkligheter gällande valet av just Lean och varför de inte fick vara delaktiga i ett beslut som gällde just dem och deras arbete. Det intressanta i kontexten är att Lean-metodens femte grundprincip, där strävan efter perfektion är själva avsikten, menar att delaktighet från hela verksamheten är essentiell.⁹⁰ Att personalen inte inkluderas och får vara med och påverka ett beslut som innebär att just de kommer att bli mer delaktiga i beslutsprocesser är en i sammanhanget ironisk paradox.

Jag ser två problem med detta förfarande, det första är som nämnts att det som genomförs inte är något som personalen vill genomföra. En av grundbultarna som organisationsteorier pekar på vid verksamhetsförändringar är att om det ska fungera så måste personalen tro på förändringen, annars är den svår att genomföra.⁹¹ Finns inte tilltro och en vilja kan detta äventyra hela förändringsprocessen. Även inom tidigare forskning har det pekats på att införandet av Lean-metoden sällan är förhandlingsbart.⁹²

Medarbetarnas inställning innan Lean-implementeringen; till verksamhet, arbetsuppgifter och chefer påverkar hur mottagandet av Lean-metoden ser ut. Forskning har undersökt vad en verksamhet inom offentlig sektor kan behöva för att anamma Lean på ett bra sätt; till exempel så måste medarbetare och chefer på alla nivåer vara öppna inför förhandling och förändring,⁹³ vissa delar av Lean-metoden måste eventuellt anpassas för vad var verksamhet behöver.⁹⁴ Detta är också viktigt för att ge medarbetarna en god förståelse av vad Lean-metoden innebär och för att då också öppna upp för en god inställning gentemot metoden.

Det andra problemet handlar inte implicit om Lean-metoden i sig utan mer om de tendenser som går att tyda i både F1 och F2, och som är ett resultat av att personalen inte fått vara med i beslutsprocessen. Detta har då skapat ett motstånd till de som tagit besluten samt

⁹⁰ Womack & Jones 26; Radnor 412

⁹¹ Ratnor 2012

⁹² Pedersen & Huniche 2011a;2011b

⁹³ Pedersen & Huniche 2011b

⁹⁴ Erridge & Murray 1998b

just vad dessa bestämt. Under intervjuerna har det för mig blivit tydligt att på F1:s och F2:s arbetsplatser så fungerar Lean-metoden i nuläget inte alls lika bra som det gör hos F3. Jag antar att en del av problemet är tidsskillnaden, och att det kommer bli bättre hos de förstnämnda, men jag vill ändå peka på att medarbetarna i F3:s verksamhet verkar ha gått in i Lean-implementeringen med en större öppenhet.

Det har pekats på att om Lean-implementeringen inte tar hänsyn till samspelet mellan verksamhetens olika delar och medarbetare kan ansatsen komma att bli missriktad, med andra ord kan metoden komma att koncentrera sig på områden vilka organisationen inte är i störst behov av att förändra. Pedersen och Huniche skriver till exempel att en av de avgörande detaljerna för en lyckosam Lean-implementering är just en öppenhet för förslag från medarbetare ifrån verksamhetens olika nivåer och att det sker en diskussion mellan de olika delarna så maktbalansen blir mer samstämmig.⁹⁵ Här menar man att själva förhandlingsprocessen och spridandet av Lean under implementeringen är av största vikt.⁹⁶ Intervjuerna med Fokusgrupp 1 och 2 visar att denna förankring på olika nivåer i valda myndigheter delvis har förbisetts när beslut om införandet tagits. I F2 ställer man sig frågande till detta faktum då de menar att sättet som dem arbetar med Lean på är missriktat;

Det känns som att de kanske inte utrett själva nyttan med det.

Från ett par av alla de intervjuade ifrågasätts också själva nyttan med Lean ur ett kostnadsperspektiv. Som bekant består den offentliga sektorn av kostnader, och hur försvaras då en eventuellt ogenomtänkt implementering av Lean för miljoner kronor, om det finns alternativ som både är billigare och bättre?

Slutligen vill jag också peka på att medarbetarna i F2:s fall även verkade uppleva en rädsla av att dem som socialarbetare blir påverkade och omvandlade av en metod förknippad med produktionssektorn och att de inte har något att säga till om i detta. I organisationsförändringar är det vanligt att medarbetarna svävar i viss ovetskap gällande utgången, och att kunna bevara en känsla av kontroll under Lean-processen är därför av stor vikt.⁹⁷ Emellertid verkar detta inte vara fallet i F2, dem upplever en rädsla för att deras arbetssituation ska bli mekanisk och industriliknande.

⁹⁵ Pedersen & Huniche 2011a, 2011b

⁹⁶ Pedersen & Huniche 2011b.

⁹⁷ Goodman & Loh 2011

4.2.2 Delaktighet och strävan efter perfektion

Resultat

På de tre arbetsplatserna ser det dagliga arbetet med Lean något annorlunda ut.

Hos F2 – precis som hos de andra – har det bildats arbetsgrupper som arbetar fram förbättringsförslag, allt för att bättra värdeflödesprocessen. Dock känner deltagarna att de enbart arbetar i sina grupper med just sina idéer men att de inte riktigt får ta del av det som de andra grupperna sysslar med. Alla förbättringsgrupper presenterar vad det är de jobbar med på deras schemalagda Lean-möten, men det sker ingen riktig förankring hos de andra grupperna, flera av de förslag som tagits fram har genomförts utan att alla medarbetarna har haft möjlighet att påverka dessa. Med andra ord verkar delaktigheten på arbetsplatsen endast sträcka sig så långt som inom de grupperingar som gjorts.

I F1:s fall upplever de intervjuade arbetet med Lean något annorlunda, på deras arbetsplats är alla delaktiga i att rösta om vilka förslag från vilka arbetsgrupper som de tycker är viktiga att gå vidare med. Med andra ord så är det praktiska arbetet mer demokratiskt än i F2:s fall.

I F3 upplevs det demokratiska arbetet, delaktigheten, på ett bättre sätt än i de båda andra fallen. Medarbetarna tar upp de problem de stöter på under arbetets gång och beslut tas på berörd nivå. Om vi ser tillbaka till mina forskningsfrågor så verkar arbetet med Lean här fungera både i enlighet med min definition av Lean och i relation till Lean-metodens grundprinciper.

Ett problem som en majoritet av de intervjuade i både F1 och F2 känner är att det blir för mycket extra att arbeta med förutom då det egentliga arbetet, vissa känner sig stressade att inte klara av sina ”vanliga” arbetsuppgifter.

I detta ser vi en skillnad mellan F1 och F2 då alla de intervjuade i den förra menar att det är väldigt positivt att de nu kan komma med förslag som ”skickas uppåt”. Delaktigheten ses här som något positivt. Samtidigt vill jag här peka på att några av deltagarna i F1 inte är intresserade av att vara delaktiga i arbetsgrupper som sitter och tar fram förändringsförslag hela tiden. De är negativa inför själva tvånget i att söka problem och vill hellre få möjligheten att komma med lösningar till bekymren när de uppstår. De menar också att allt nu egentligen hänger på om deras förslag till förbättringar får gehör eller inte från ledningen. Visar det sig att dessa förbättringar inte genomförs så ser de inte att Lean-metoden öppnar upp för mer delaktighet i beslutsfattande än vad de hade innan införandet av metoden.

I F2:s fall ser medarbetarna delaktigheten som en självklarhet och menar att de har efterfrågat och arbetat för förändring tidigare. En av de intervjuade nämner att det är bra att nu, i och med införandet av Lean, så har de fått tid avsatt till göromål som de tidigare påbörjat men som de inte haft nog med tid att avsluta.

I F3:s fall nämns inte problematiken kring en ökad arbetsbelastning nämnvärt, även om en av de intervjuade säger att folk på deras arbetsplats har uttryckt att tiden som de spenderar på Lean-möten bättre kunnat användas till deras ”vanliga” arbete. Just den stress som de andra fokusgrupperna talar om var något som vissa upplevde under implementeringsfasen men existerar mer eller mindre inte längre, nu verkar det snarare vara tvärtom. Delaktigheten medför en bättre kontroll över beslut gällande problem i flödesprocessen som ligger närmre dem som upplever dessa problem.

Här fungerar delaktigheten också omvänt, alltså att enhetscheferna är mer delaktiga i arbetet ”nedåt”, dessa är nu mer ute på arbetsplatsen och lyssnar på medarbetarna, allt för att få en ökad förståelse för hur arbetet går till och för att bättre kunna sätta sig in i medarbetarnas arbetssituation.

Analys

I F1 och F2 uttrycks som sagt en viss stress av att alltid behöva komma upp med något nytt *problem* som man måste engagera sig i, i F3 ser vi ett motsatt resultat. Här ger den ökade delaktigheten istället medarbetarna ett stärkt självförtroende och skapar en större känsla av meningsfullhet i deras arbete. Detta är ett av huvudelementen inom Lean-forskningen som visat sig vara essentiellt för att Lean ska fungera, att chefer överlåter till medarbetarna att själva söka och se vad som kan göras bättre, istället för att tala om det för dem.⁹⁸ Tidigare i uppsatsen har vi också sett att det är på detta vis som Lean-metoden i grunden är menad att fungera.

Det finns tidigare forskning som har visat en minskad stress hos medarbetarna efter Lean-metodens införande,⁹⁹ vilket då står i kontrast till hur vissa inom personalen i F1 känner. Det som vanligen brukar leda till mindre stress är att man genom ett bättre arbetsflöde kan reducera *problem*,¹⁰⁰ som till exempel dubbelarbete. Vilket som bekant även det är en av Lean-metodens huvudprinciper. Här är det emellertid viktigt att nämna att i dessa angivna referenser gällande minskad stress så är resultaten mer eller mindre aldrig fastställda rent

⁹⁸ Pedersen och Huniche 2011a

⁹⁹ Hines et al. 2008; Arlbjörn et al. 2011

¹⁰⁰ Hines et al. 2008; Arlbjörn et al. 2011

kvantitativt, det är med andra ord svårt att se om det är empiriska fakta vi talar om eller enbart forskarnas personliga åsikter.¹⁰¹ I just den forskning där resultatet faktiskt redovisas kvantitativt så upplever medarbetarna en stor ökad stress och en sämre arbetsituation.¹⁰²

Just hos F1 (och till viss del hos F2) verkar ironiskt nog själva *sökandet* efter var problemen ligger stressa personalen. Även om de har arbetat utefter metoden relativt länge verkar det jag benämner som en mer demokratisk arbetsplats upplevas som stressande för en majoritet av de intervjuade. Här ser de Lean-metodens ständiga strävan efter perfektion och deras delaktighet i detta som pressande, till skillnad från F3 där upplevelse snarare är den motsatta. Emellertid kan jag se att arbetsprocessen mot ett bättre flöde, och mot perfektion¹⁰³, kanske innebär ökad stress men att personalen kommer ut på andra sidan (så att säga) med en mycket bättre arbetsituation.

Det är viktigt att påpeka att F1 och F2 inte sett de tidsvinster som F3 efter ett längre arbete med Lean upplever. Det paradoxala är att om de arbetar extra nu så finns det möjliga tidsvinster att göra senare,¹⁰⁴ men det är något som tiden får utvisa. Det viktiga är här – för att samtidigt knyta tillbaka till F1:s förslag till förändringar vilka det ännu inte tagits beslut om – är att inte hamna i den fälla som andra lean- verksamheter har hamnat i då enbart små förändringar genomförts, och där de vitala utbildningarna aldrig ges den tid som de behöver. Såhär skriver Pedersen och Huniche i frågan:

The long-term perspective of lean in combination with the importance of key lean change agents poses a threat to lean transformation. Lean is vulnerable to changes in key personnel until lean thinking is successfully embedded in organizations.¹⁰⁵

Kritiken från F1 är den att Lean-metoden innebär ett tvång av att hela tiden vara verksam och engagera sig för de frågor där andra finner viljan att förändra, men där man själv kanske inte är så angelägen. De menar att det då istället varit bättre att ta bort tvånget så att var och en kunde välja alternativet att vara engagerade i det som de verkligen kände att de ville förändra, när situationen uppkommit.

I sin litteraturöversikt över Lean-forskningen i kommuner och myndigheter tar Mikael Brännmark upp precis samma tendenser och dilemma som ovan och skriver att Lean-metoden

¹⁰¹ Brännmark 2012:17

¹⁰² Carter et al. 2011b

¹⁰³ Womack & Jones 26; Radnor 412

¹⁰⁴ Goodman & Loh 2011

¹⁰⁵ Pedersen & Huniche 2011a

”handlar om en lösning i jakt på ett problem, snarare än det motsatta.”¹⁰⁶ I F1:s fall verkar detta vara en del av Lean-metoden som tröttnar ut dem. Vidare så uttrycker en huvudpart av de intervjuade medarbetarna i F1 och F2 – sex av sju stycken – med tydlighet en förändringströtthet, vilket även tidigare forskning funnit inom organisationer som arbetar med Lean.¹⁰⁷ Känslan av att arbetet är färdigt är vanligt förekommande.¹⁰⁸

De intervjuade i F3 har motsatta uppfattningar av Lean-metoden, de hoppas snarare att arbetet ska fortskrida så länge som möjligt, de ser det med andra ord som en pågående process. En av de intervjuade menar att denne inte alls ”sitter där för att leta efter problem, utan för att hitta lösningar.”

I F3 talar medarbetarna om ett transparent arbetssätt med en bättre struktur. Saker och ting ”faller inte mellan stolarna” då uppföljningen och förankringen nu sker kontinuerligt. En av de anställda säger till och med att denne aldrig har upplevt en bättre metod än Lean. Om jag själv får sätta ord på vad som ger medarbetarna i F3 en sådan god upplevelse av Lean-metoden så handlar det om att den är demokratisk; då medarbetarna är delaktiga i de beslut som tas, och solidarisk; då deras arbete är mer gruppbaserat snarare än individbaserat. I F3:s fall ser jag en god uppfattning både av vad Lean-metoden innebär och hur den ska användas i praktiken. Eventuellt är den kombination av administrativa och sociala arbetsuppgifter som F3:s arbete består i en god förutsättning för att Lean ska fungera.

I F2 ser situationen annorlunda ut. Medarbetarna verkar mest känna en trötthet gentemot Lean-arbetet då dem menar att det inte ger dem något, effekterna har uteblivit, eller mer troligt ännu inte inträtt, likväl upplever F2 tydligt att Lean inte är något för dem. Jag ser detta som en förlängning av deras dåliga upplevelser under introduktionen av metoden; det sätt som chef och ledning presenterade införandet på och vilka känslor detta gav medarbetarna. Dem kände sig helt enkelt nonchalerad. Möjligen har detta sin grund i hur dikotomin medarbetare kontra ledning såg ut redan innan lean- arbetet startade, och är i så fall något som borde ha korrigerats tidigare för en bättre behållning av Lean-implementeringen – forskning har tidigare undersökt detta.¹⁰⁹

De positiva känslorna av Lean som F3 känner finns inte i F2, här ser deras upplevelse av lean totalt motsatt ut. Emellertid är det här på sin plats att nämna att flera i F2 menar att sammanhållningen i förändringsgrupperna har blivit starkare, vilket Lean-implementeringen

¹⁰⁶ Brännmark 28

¹⁰⁷ Radnor & Walley 2008

¹⁰⁸ Suarez- Barraza et al. 2009

¹⁰⁹ Se kapitel 2.4.2, tabell 2.

då faktiskt bidragit med; här dock inte sagt att detta inte kunde ha skett på andra sätt, med andra metoder.

Det är möjligt, snarare troligt, att vissa verksamheter inte är menade för Lean-metoden, och då särskilt där det sociala mötet med människor utgör huvudparten av arbetet. Om de kontrollmekanismer (tavelmöte och *kaizen*) som Lean-metoden innefattar ger medarbetarna en känsla av att ledningen vill kontrollera dem, och att deras ”fria” sociala arbete är hotat så kanske inte metoden är något för dem. Detta även om det är de administrativa delarna av verksamheten som Lean-metoden i första hand avser. Och att Lean egentligen syftar till ökad delaktighet från medarbetarnas.

Just delaktighet är en aspekt som den tidigare forskningen nästan helt utelämnat. Brännmark med fleras artikel från 2011 är en av få som jag funnit som undersöker just medarbetarnas delaktighet under Lean-processen och visar blandade resultat med en övervikt åt det positiva hållet. Alltså att medarbetarna är förhållandevis tillmötesgående till delaktigheten som dem getts och som är förknippat med Lean-metoden. Det nämns dock i artikeln att resultaten ska ses med försiktighet då de möjligen bara kan tillskrivas själva implementeringsfasen av Lean, och att vidare undersökningar med ett större tidsperspektiv krävs för att kunna ge en bättre analys av effekterna av metoden.¹¹⁰

4.2.3 Det dagliga arbetet

Resultat

Som jag tidigare nämnt så är en ny del av arbetet, efter införandet av Lean dagliga tavelmöten, samt gruppmöten veckovis, så kallat *kaizen* (förbättring), där idéer diskuteras och tankar förankras mellan medarbetarna.

I F3 menar två av deltagarna att de grupper som man skapat har förbättrat deras arbetssituation drastiskt. Numera känner sig folk bekväma att fråga om hjälp och dela på arbetsuppgifterna inom de grupper som man befinner sig i och det finns inte längre *mina* och *dina* arbetsuppgifter utan bördan är delad. Fokus har gått från individen till systemet, om en person tidigare kände att denna hade för mycket och skamset fick be om hjälp från kollegor så är detta något som Lean-systemet fångar upp på sina dagliga tavelmöten. Om vi jämför med den stressade situationen i F1 – från delen om delaktighet – ser vi att läget är något annorlunda hos F3, alltså inte stressad utan mer avslappnad.

¹¹⁰ Brännmark et al. 2011

Standardiseringen ser lite olika ut på de olika arbetsplatserna, beroende på hur deras arbete är utformat. Då standardisering är en av de centrala delarna av Lean-metoden – och för att åter knyta an till mina forskningsfrågor – hur upplever medarbetarna detta nya fokus i deras arbetssätt?

Först och främst, de flesta jag intervjuat är förhållandevis positiva till standardisering och på den förenkling av arbetsuppgifterna som detta ger. Detta är allra tydligast när vi talar om arbetsmoment som hör till den mer instrumentella kategorin, som till exempel de administrativa kontorsuppgifterna, och framförallt arbetet med olika datorsystem som medarbetarna använder. Att vissa av dessa system är väldigt tidskrävande är något som irriterat flera av de intervjuade i F1 och flera förslag har tagits fram av medarbetarna, vilka de nu hoppas få positiv respons på. Annars så ser inte de intervjuade i F1 att det skett så mycket kring standardiseringar på deras verksamhet och pekar på att de inte arbetat med lean så länge och menar att det kommer ske mer i framtiden.

I F2 är de intervjuade också positiva till standardiseringen när det gäller de administrativa arbetsuppgifterna, och att de nu givits tid till att ordna upp med dokument och arbetsbeskrivningar vilket de tidigare inte haft tid till, uppgifter som således legat släpande:

Jag tycker det är skitbra (standardiseringar) eftersom jag jobbar med det, och är lite av en kontrollfreak. Det ger oss en tydlighet, standarder och att bryta ned organisationen, vilket ger en tillgänglig standard för nya och för oss.

Lean skänker lite legitimitet till oss och vår arbetsgrupp. Då vissa kan tycka att det är flum så stärker det dem som arbetar med liknande saker som vi gör.

Dock tror en av de intervjuade i F2 att när Lean har pågått ett tag, när standarder är satta och så vidare, så kommer personalen likväl att arbeta så som de gjorde innan Lean startade. Detta just för att beslutet om att införa Lean har fattats uppifrån och inte har tagits utifrån underlag från de som ska arbeta efter metoden.

Jag tror man blir lite skeptisk för att man får den påprackad på sig, eller jag blir det.

Återigen är F3 bäst i klassen så att säga. Den ökade dokumentationen som nu görs på tavelmöten, med andra ord vad som numera är standard att utföra har bidragit till ett mer ordnat arbetssätt. Saker som tidigare glömdes bort, ett brev eller ett dokument, sammanställs nu istället, saker har så att säga börjat få sina platser.

På F3:s verksamhet har standardiseringen också ökat förutsägbarheten i deras arbetssätt, för mottagarna av deras tjänster har det blivit lättare att kunna vänta sig vissa utfall av det arbete som utförs och de har fått det enklare att se och få reda på vilken moment som de kan förvänta sig. De har fått en ökad kontroll, vilket är något positivt som också återkopplats till verksamheten från kunderna.

Standardiseringarna har också gett medarbetarna ett bättre fokus på vad som är viktigt i varje arbetsmoment, med andra ord är inte tanken att man ska uppfylla alla standarder vid varje tillfälle, utan man ska se dem som just är standarder och att *”de inte är rätt svar vid varje givet tillfälle”*. Om man avviker från dem vid tillfällena är detta ingen katastrof. Det viktiga är med andra ord att verksamhetens kunder kan förvänta sig att rätt sak görs på rätt ställe oberoende av vem som utfört arbetsuppgiften, detta för att öka deras trygghet.

Analys

I F3 såg vi hur de talade om den ökade gemenskapen som Lean innebar, istället för ett individbaserat arbetssätt. En av de intervjuade menar att vissa på deras arbetsplats tidigare verkar ha skämts över att fråga om hjälp och således har kunnat ”gömma” det som de inte hunnit med, de menar att detta nu inte går i och med förbättringsgrupperna, och den förväntan som finns av att alla medarbetare ska involvera sig.

I kontrast till F3:s upplevelser så har tidigare forskning visat att en del personer verkar vara drivande i förändringsgrupperna, alltså att en del är mer involverade än andra, vilket kan vara problematiskt då andra bara kan ”flyta med”. Den öppenhet som Lean-metoden erbjuder, den information som nu delas mellan personerna kräver alltså också ett ökat engagemang av medarbetarna. Om detta inte finns på arbetsplatsen och om enbart ett fåtal är drivande så kan Lean-implementeringen bli haltande.¹¹¹

F2 verkar vara ett tydligt exempel på att om man inte tror på förändringen i sig så kommer den inte heller att fungera.¹¹² I F2 finns ett samfällt motstånd till Lean-metoden i sig, till

¹¹¹ Pedersen & Huniche 2011a

¹¹² Ratnor 2012

filosofin som den bygger på, med andra ord att något som tidigare använts inom produktion och inom privat sektor nu ska överföras till den offentliga sektorn. En av de intervjuade säger till exempel att mottagarna av deras tjänster inte är *kunder*, med antydningen av att ordet *kund* är något fult.

Jag har tidigare nämnt att F2 känner att Lean prackats på dem och det är tydligt att detta är en av orsakerna till deras motstånd. En annan förklaring kan vara att metoden till en början är svårförståelig.¹¹³ Både F1:s och F3:s arbetsplatser hade samma problem under de första månaderna, och i F3:s fall verkar metoden, som en av de intervjuade säger, liksom ha landat och satt sig hos medarbetarna. Förklaringen skulle då kunna vara att F3 har kommit mycket längre i sitt arbete med Lean än vad F2 gjort, och att möjligheten finns att F2 också når samma punkt. En annan förklaring skulle kunna vara att F2:s verksamhet är mycket svårare att applicera Lean-metoden på då den största delen av deras jobb är socialt arbete, vilket är svårare att effektivisera än administrativt arbete. Hur effektiviserar och standardiserar man till exempel relationsbyggande?

Här ska det också nämnas att det ändå går att skönja en viss positiv hållning även i F2 gentemot just standardiseringarna som gjorts. Dessa utfördes relativt snabbt då det mer eller mindre handlade om förslag som varit liggande och fått vänta i brist av tid. I relation till detta så talar Radnor och Walley om att det är enkelt att plocka *low hanging fruits*, alltså att det må vara enkelt att förändra små och simplare delar av en verksamhet, vilket ger positiva resultat snabbt, vilka Lean-metoden då enkelt kan tillskrivas. Problemet ligger i att de stora förändringarna är mer krävande och tar tid.¹¹⁴

Utifrån det vi ser under det dagliga arbetet så är det frestande att dra slutsatsen att tidslängden i lean- arbetet är avgörande för en framgångsrik implementering . Den korta period (4 månader) som F2 (Malmö Stad) arbetat med Lean frambringar ett unisont motstånd till metoden, medan den längre tid (24 månader) som F3 (MIG) anammat Lean-metoden påvisar mer positiva upplevelser av filosofin. F1 (NFC) hamnar någonstans mittemellan både i tidsaspekt (8 mån) och i upplevelse, där vi ser blandade positiva och negativa känslor. Här ska vi dock inte luras att tro att upplevelsen av Lean-metoden och det nya arbetssätt som den innebär blir bra bara vi låter tiden gå, arbetsplatserna där Lean implementerats åskådliggör bevisligen fler dimensioner än så.

¹¹³ Erridge & Murray 1998a

¹¹⁴ Radnor & Walley 2010

4.2.4 Upplevelser av Lean-arbetet

Resultat

I F2 menar som sagt flera personer att just tiden de nu fått till att organisera och fixa till sådant som innan fått vänta är positivt, i och med Lean har det nu blivit legitimt att syssla med sådant de tidigare efterfrågat, de diskuterar i och för sig sinsemellan huruvida Lean kan tillskrivas att ledningen avsatt tid till vissa sysslor, då detta är något de menar kunde ha avsatts även utan Lean-metoden. Två av personerna säger något cyniskt att:

Man kan ju tillskriva Lean vad som helst positivt som kommer fram, och det kommer ledningen att göra. Så fort vi ser att något blivit bättre, rent mätbart, så kommer Lean att tillskrivas detta.

Gruppen har blivit mer sammanflätad, fast det beror ju inte på Lean utan på att vi har träffats mer. Det kan vi ju tacka Lean för, att vi träffats, och har kunnat arbeta på våra relationer.

Detta står helt i kontrast med F3:s upplevelse av metoden. De pekar unisont på att många av de sätt de nu arbetar på inte skulle varit om inte för Lean, och att de inte har fått mer tid, snarare tvärtom. Den tid de avsätter åt Lean på till exempel tavelmöten har visat sig betalas tillbaka i form av ökad effektivitet den övriga tiden.

På F3:s arbetsplats talas det ständigt om att hela tiden justera och förbättra, vilket de flesta verkar tycka är bra. Självklart finns det kritiska röster och en av de intervjuade menar att det ska det finnas, det är viktigt att lyssna på dessa, när de kommer med kritik menar denne att denna i själva verket är förbättringsförslag. I anknytning till detta nämner en av de intervjuade i F2 att det hade varit bra om de kunde få ”arbeta om Lean så att den passar, leana Lean!”. Alltså att de skulle få vara med och diskutera vilka aspekter av Lean som de vill arbeta med och vilka de vill förändra.

En intressant situation som uppstod på F2:s arbetsplats som handlade om just omarbetning var när en av arbetsgrupperna menade att vissa delar av Lean- metoden inte passade in i deras dagliga verksamhet då de arbetar med människor. Helt i enlighet med Leans principer om delaktighet. Kritiken som arbetsgruppen hade resulterade i att deras närmsta chef tog in hela gruppen på sitt kontor och ”övertalade” dem att fortsätta med Lean så som det bestämts.

Analys

De medverkande i F2 har som sagt en kritisk inställning till de möjliga positiva aspekterna av Lean, de upplever att ledningen kommer koncentrera sig på dessa, även om Lean-implementeringen i det stora hela visar sig misslyckad. Om projektet skulle slå ut fel så kommer det förmodligen gå att hitta vissa positiva perspektiv av Lean på deras arbetsplats. I liknande fall inom forskningen har det gått att se en positiv effekt på verksamheten som helhet men där påverkan på medarbetaren är av mer skiftande karaktär, och där kundeffekterna är osäkra.¹¹⁵

Ett problem på just F2:s verksamhet är – i förhållande till Lean- metodens fokusering på en värdeflödesprocess som hela tiden riktar sig emot slutmålsprodukten, kunden – hur vi kan veta att alla de förbättringar som görs verkligen kommer denne till nytta. När vi talar om Lean inom produktionssektorn så är det förhållandevis enkelt att se och mäta vad kunden efterfrågar, men när nu kunden är en människa på ett ungdomsboende som tar del av till exempel Malmö Stads tjänster blir det hela mer problematiskt. På andra verksamheter där Lean införts har metoden ändrat sättet som personalen arbetar på snarare än själva innehållet av arbetet,¹¹⁶ här ser vi dock inte ens en tro på att detta kan göras. Samtidigt upplever personalen det som svårt effektivisera det sociala arbetet.

Tidigare forskning har visat samma resultat som de intervjuade i F2 antyder, att det kan vara svårt att tillskriva Lean de positiva följder som verksamheter visat upp, och att det då skulle vara som jag nämnt i teoridelen; just förändringen som sådan ansvarar för de goda resultaten.¹¹⁷ Att implementeringsfasen tas emot av medarbetare som är glada över att en förändring sker.¹¹⁸ Alltså skulle man kunna anta att den goda viljan från chef eller ledning att avsätta tid till det som personalen efterfrågar skulle få liknande positiva konsekvenser, utan Lean. Personer i F2 menar att de tidigare lagt fram förslag som riktats mot vad kunden ”efterfrågat” men att de då fått negativa svar.

Återigen ser vi den motsatta situationen hos F3 och de intervjusvar som de ger. När vi talar om hur det såg ut innan Lean infördes säger en av dem att förändringsförslagen skulle kunna komma upp, men Lean-modellen gör att man litar på att det fungerar på ett visst sätt. Det är inget som går obemärkt förbi nu när det sker en helt annan typ av dokumentation och uppföljning. Medarbetarna har ett ökat förtroende nu, och även om de även tidigare kunde lyfta förslag, så lyfts de nu till standard istället för att ske lokalt. Och nu kan man referera till

¹¹⁵ Brännmark 26

¹¹⁶ Brännmark et al. 2011

¹¹⁷ Radnor & Walley 19f

¹¹⁸ Brännmark et al. 2011

dessa. Detta förfarandesätt har vissa likheter med Leans fem grundprinciper, men stämmer snarare bättre överens med min utarbetade Lean-definition. F3:s verksamhet har alltså anammat Lean på det vis som annan forskning har förstått Lean-metoden.

För att återknyta till chefen som ”övertalade” personalen på F2:s verksamhet, så kan detta te sig problematiskt då Lean-metoden – som jag fortsätter att upprepa – strävar efter att medarbetarna ska vara deltagare i ett transparent samarbete.¹¹⁹ Då dessa står närmast sina egna arbetsuppgifter och således själva – i enlighet med Lean-metodens grundprinciper – bäst vet vad som fungerar och inte. Ett vanligt problem inom tillverkningsindustrins arbete med Lean har visat sig vara att det under den första tiden ofta satsas på *fel* saker i arbetsprocessen.¹²⁰ Detta ger att både personal och chefer ska vara öppna för förslag och inte negligera idéer innan dem har provats, och det talas om att man måste ställa in sig rent mentalt på ”flexibility, pro-activity, visionary leadership and change”.¹²¹ Många chefer, och medarbetare, är dock inte tillräckligt insatta i vad metoden innebär för arbetsplatsen.

Bob Emiliani – en av Lean-metodens förespråkare – pekar på att just chefer inom offentlig sektor ofta inte har tillfredsställande kunskap om vad metoden innebär. De har också svårt att släppa kontroll över vissa beslut och att delge medarbetarna större ansvar, vilket leder till vad han kallar *bad management*. Själva grundprincipen med Lean är som bekant att chefer vågar lita på och respekterar de medarbetare som deras verksamhet består i.¹²² Emiliani fortsätter:

Senior managers, in particular, have a lot of homework to do to gain a correct understanding of Lean management, which is a prerequisite for its correct practice. The bad news is that most senior managers are not eager to learn new things. The good news is that there are resources today that did not exist ten or 15 years ago to help senior managers learn new things.¹²³

Även i F3 så uttrycks en viss kritik mot ledningen och deras förhållande till Lean. De upplever det som att högre chefer ålagt medarbetarna att arbeta utefter Lean-metoden, men att de själva inte gör detta.

¹¹⁹ Womack & Jones 23f; Radnor 412

¹²⁰ Radnor & Walley 2012

¹²¹ Radnor 27

¹²² Emiliani 2011; Emiliani 2006

¹²³ Emiliani 2011; Emiliani 2006

I många fall av Lean-implementeringen handlar det om att helt enkelt omforma personalens arbetsfilosofi, dess *tänk*.¹²⁴ Hos F3 har detta skett, Lean-filosofin har omfamnat på ett helt annat sätt än hos F1 och F2, en av de intervjuade säger att ”Lean har inte bara gett oss tiden, utan även tankesättet, alltså vi tänker annorlunda”. De menar att Lean-tänket nu är inbyggt i hela deras system, medarbetarna litar på att deras förslag tas emot med öppenhet och cheferna litar på att medarbetarna vet bäst vad deras arbetsuppgifter kräver.

I F1 menar ett par av de intervjuade att det är just det ständiga tänkandet, och sökandet som är stressande. Här verkar dem ha anammat något som liknar Lean-filosofin men inte helt ut som i F3. Som en av de intervjuade i F1 nämner:

Men det är så, man har inte kommit in i det här tänket än och det sade ju vår Lean-coach, att det tar tid innan man förstår hela metoden, hur det ska vara, hur tanken är alltså.

Skillnaden mellan F1 och F3 verkar vara just den press som medarbetarna i F1 känner, vilken de intervjuade i F3 upplever som en lättnad. Om vi ser på F1:s situation i förhållande till Leans tredje grundprincip om att minska störningar i arbetet så går dessa inte ihop, flera av de intervjuade i F1, och F2, känner sig tydligtvis störda av Lean-metoden i sitt arbete. Möjligen kan det vara så att metoden måste ”sätta sig”, F3 har när allt kommer omkring arbetat mycket längre tid utefter Lean-metoden, och möjligen tar det tid innan implementeringen blir lyckosam. Förespråkare av Lean, och liknande organisationsteorier, brukar argumentera för att på de platser där effekterna inte visat sig positiva så har metoden inte införts på rätt sätt.¹²⁵

Det vi med hänsyn till diskussion ovan kan anta är att Lean-metoden i sin grundform inte kan appliceras på samma sätt på olika verksamheter då medarbetarna upplever Lean olika; vissa tar till sig metoden som helhet, andra använder Lean som en verktygslåda och tar till sig det som passar just deras arbetsplats, och en tredje vill arbeta om Lean så att metoden passar just deras verksamhet.¹²⁶ Det har även pekats på liknande resultat i den tidigare forskningen. Ibland har arbetsplatsen fått anpassas för Lean-metoden, i andra fall har Lean modifierats för att kunna fungera.¹²⁷ Jag ser att detta ligger i metodens natur då det ständiga strävandet efter perfektion också måste betyda att Lean ska kunna tillämpas beroende på arbetsplats och

¹²⁴ Ratnor 2012

¹²⁵ Beer 2003:623ff

¹²⁶ Arlbjörn et al. 2010

¹²⁷ Suarez- Barraza et al. 2009; Suarez- Barraza & Ramis-Pujol 2010

beroende på vad medarbetarna anser. Om personalen ser Lean som ett verktyg och hjälpmedel, och vill anamma vissa delar av metoden, istället för att ta emot den helt och omfamna den som fullständig arbetsfilosofi,¹²⁸ skulle detta vara en sund användning av Lean-metoden. För att detta ska fungera är emellertid en bättre förståelse av vad Lean-metoden innebär essentiell.

4.3 Slutdiskussion och förslag till vidare forskning

Min ansats har varit att se hur medarbetaren i förändringsprocesser påverkas av arbetet med, och implementeringen av Lean-metoden. Under mitt insamlade av det empiriska materialet har några nya perspektiv åskådliggjorts, dessa är också områden där jag anser att mer forskning behövs.

Nedan kommer jag även att tillåta mig själv att gå utanför denna uppsats ramar då intressanta perspektiv åskådliggjorts under arbetets gång.

Det har visat sig att en viktig beståndsdel för att Lean ska tas emot väl av medarbetarna är just öppenheten inför förhandling mellan dem och ledningen angående vilka delar av metoden som verksamheten ska arbeta med. För en lyckad implementering av Lean skulle jag vilja tillägga att en god relation mellan medarbetare och ledning existerar innan arbetet inleds. Finns där en skepticism från medarbetarens sida gentemot ledningen så kommer dem tvivla på att de förändringar som det beslutats om är bra för dem. Med andra ord är risken att medarbetarna nonchalerar de försök till förändring som sker; inte för att dessa är dåliga i sig, utan för att tilltron till att ledningen är kompetent är låg. Om medarbetarna ska få en positiv upplevelse av Lean krävs med andra ord det förärade förtroende som ett gott ledarskap ger.

Å andra sidan är det också viktigt att de chefer som arbetar nära medarbetarna litar på att dessa har störst kunskap om sina arbetsuppgifter, med andra ord att cheferna ”släpper taget” i en del beslutsprocesser i enlighet med Lean-metoden.

Det har tydligt åskådliggjorts att Lean-metoden är komplex och svårförståelig. Forskare finner metoden svårdefinierad och medarbetare har svårt att koppla den till praktiskt arbete. Det upplevs väldigt tydligt som problematiskt att ingå i en förändringsprocess mot ett odefinierat mål och när medarbetarna arbetar mitt i denna process så verkar denna ovetskap stressa dem.

¹²⁸ Radnor & Walley 2012

Individerna arbetar således med en metod som de inte riktigt förstår sig på, mot ett mål vilket dem inte vet vad det är.

Emellertid har vi sett exempel på en lyckad Lean-implementering och positiva upplevelser hos medarbetarna i det fall där dem arbetat över två år med metoden, så som jag nämner i analysen är det frestande att påstå att det tar tid att förstå vad Lean handlar om. Dock har vi sett att Försäkringskassan har arbetat med Lean i åtta månader utan att det fungerar som avsett. Det krävs mer forskning för att avgöra vad som påverkar utfallet, för att se om Lean-metoden kan fungera överallt, och om det är en metod vilken medarbetare generellt sett upplever som positiv. Vidare forskning på vad Lean innebär i praktiken efterlyses för att vi helt enkelt ska veta vad vi talar om, när vi talar om Lean.

Under gruppintervjuerna så nämndes kostnaderna av Lean ett par gånger, nyttokostnaden av Lean-metoden är ett fortfarande ett outforskat område. Hur mycket har Lean kostat på var verksamhet, och vad har utgången blivit? Har det varit värt dem investeringar som gjorts?

Ofta kan vi läsa om nedskärningar i vår gemensamma offentliga sektor samtidigt som till exempel Malmö Stad satsar åtskilliga miljoner på att ”leana”, det är då inte konstigt att personalen ställer sig undrande till dyra satsningar. De stressade medarbetarna kämpar sedan med att effektivisera sin verksamhet, fastän den inte kan effektiviseras så som Lean-metoden eftersträvar. Man missar målet helt enkelt.

Även om Lean har visat sig vara föränderlig så kanske metoden inte fungerar på de platser där möjligheten att till exempel standardisera och effektivisera är små. Det verkar som om vissa verksamheter ogenomtänkt investerar i Lean för att det ligger i tiden, snarare än för att det är bra för verksamhetens syfte och för medarbetarnas arbetsituation. I slutändan är det allas våra skattepengar som bekostar Lean-implementeringen, och om syftet med denna enbart visar sig vara för ledningens legitimerande av den egna organisationen samtidigt som medarbetarna upplever mer stress är vi ute farligt ute.

Jag ser det som statsvetarens roll att vidare utreda och se hur Lean-metoden påverkar och upplevs av medarbetarna. Lean är i många fall en metod med goda resultat. Men ingen skattebetalare vill väl att de pengar som satsas inom offentlig sektor ska gå till meningslösa projekt vilka upplevs som både onödiga och stressande av de anställda, och som helt enkelt misslyckas. För att säkerställa att detta bara sker i undantagsfall efterlyses mer och longitudinell forskning inom detta ämne.

Executive summary

Introduction

The Lean-method origins from the production industry and has long been used in the private sector. These days Lean has found its way into the public sector. It is a management method aiming on organizational change; where its main purpose is to reduce the time-waste and the unnecessary job which has no relevance for the final target product. Lean contains of a series of different tools and methods to bring about the change, one of the most essential parts of this is the employee participation; where they work in groups to trace the unnecessary parts of their work, and to come up with ideas making their job more effective. This work is called *kaizen* (Japanese for improve) and signify a constant ongoing process.

The research on the Lean-method in the public sector are in its starting blocks, some issues concerning the method still needs to be examined, one of these are the employees' perspective when working with the method.

Aim

In this paper my aim is to see how the employees are affected by the transformation process, and how they experience the work with the Lean-method. The main issue which my approach focuses on is implicitly the employees experience and how they reflect and feel during their Lean-work.

My approach is also to gather and study the existing research made on Lean-production in the public sector and to categorize and sort it. This will be a part of my theoretical framework, and serves as a secondary research question.

During my reading of the research it has been obvious to me that the perspective of the employees is rarely focused on, therefore is this choice of aim.

The subordinate research question is:

- *How does the research situation on the Lean-method appear?*

The main research questions are:

- *How are the employees influenced in their daily work by the Lean-method and how does this influence look in relation to the methods principles?*
- *How do the employees experience the Lean-transformation of their organization?*

Theoretical framework

The main body of the theoretical framework consists of earlier research. This has been selected from my search in the databases; EBSCO which has its focus on political science, and Scopus which is a more general database. The search has been done on "Lean" with a combination of each concept; "public sector", "public service" and "civil".

The literature I have gained from these has then been schematized in tables to generate a better picture of it. This is also done to see which research that interlinks with which, and to get a good picture of it. When the literature holds references relevant for my research this has been included.

A brief introduction to the Lean-method has also been presented, to give the reader a better understanding of the history, and the developing of the method.

It has shown that Lean-production is problematic to define, therefore have I used the existing research to create a workable definition, here my sorting of the studies serves its purpose. I have looked to see what the common denominators are in the publications, what they usually mention in relation to Lean, and how the method is understood. This is made so that this paper has something concrete to fall back on.


What Lean-production in the public sector most often are associated with are; improvement groups, value stream process, value stream analysis, elimination of waste, improvements, participation, standardization, focus on the client and consultant support. It is on the basis of these concepts which Lean-production should be understood from here on.

Method

I have chosen to look at three different organizations which are in different stages in their procedure of implementing the Lean-method. These also look different when it comes to their working tasks; they all have different levels of instrumental work such as administrative tasks including for example computers, and on the other hand more or less social work with humans.

The organizations are Migrationsverket, a youth's home within Malmö Stad and Försäkringskassan. Their different levels of work tasks are demonstrated below.

	Time period with the Lean-method
--	---

		4 months	8 months	24 months
		Administrative work	More  Less	Malmö Stad
				MIG
			NFC	

As mentioned above is the method of use group interviews, which have consisted of three (2 interviews) and four people. I have performed one focus group interview on each of the three organizations.

The interviews have been carried out with a few standard questions based on and developed from the existing research and my own created definition of the Lean-method.

Further on has the empirical data which I have attained been categorized and analyzed.

Results and Analysis

It has shown that the employees are both positive and negative towards the implementation of the Lean-method.

Most of the people interviewed are positive of being more of a part of the decision making, and that they are given a better chance to speak up and to solve the problems they see in the organization. This is most evident among the interviewed on Migrationsverket who has worked the longest with Lean. While interviewing these persons I got the feeling of these people as “most open for a change”, so to speak, they see the Lean-method as a chance to straighten out the things that has bothered them and to make their organization more orderly.

Another important issue concerning Migrationsverket is that the managers now are more a part of the subordinates’ working situation, in other words they take part and are more closely to their employees to get a better understanding of their job. This has made the managers to let go of the decisions that they do not know the most of.

At Malmö Stad are the employees also positive to the standardization processes which are taking place at their workplace, they do also like the feeling of straighten out the things which just has been lying waiting due to the absence of time. Nevertheless, this is where the employees are the most critical to the Lean-method. This is partly because their main chore is social work with humans, and this work cannot be streamlined, it is a job which includes for example relationship building and is not possible to be done in a more standardized effective way.

The employees at Malmö Stad also show the least confidence in their managers, there is a distrust against them believing there are any hidden incentives. This disbelief has made them not believing in the organizational change which is an essential part for the change to function. The Lean-implementation at Malmö Stad is therefore working poorly.

At Försäkringskassan the employees' experience of the Lean-method can be placed somewhere in between the other two work places. They experience their participation process as fairly positive and have somehow good faith in their ideas and suggestions to be put into practice, even if this has not been done to this date.

At this workplace a majority of the interviewed feel a stress considering the working groups, the *kaizen*. There is a pressure to always work with some ideas in the groups and to come up with something new, they seem to experience this to take time and effort from their daily job. Some of the interviewed are negative towards the Lean-method as a whole and would rather abandon it.

Conclusions

The stress and the disbelief the employees seem to experience shows to be closely related to the understanding of Lean. It is a complex method in theory and it is hard to understand how to introduce it in practice, people get confused when working with it. Hence, sometimes it seems that people are tired of change and do not want to put any effort in making things better.

A better presentation or description of the method is called for.

It has also shown that the employees' belief in good management plays a significant role. A disbelief in their managers' incentives and knowledge will risk the implementation process of Lean, which hazards the whole Lean-project. The same risk will occur if the managers do not believe in their subordinate to be able to work in accordance with the Lean- method. A good relation between the people from different levels of the working place is therefore important for a successful process.

Since the purpose of this thesis is to investigate new issues and perspectives of the Lean-method the results are to be seen as tentative. More and longitudinal research are called for to find other outcomes and to strengthen the results in this thesis.

Referensförteckning

- Arlbjørn, J. S., Freytag, P. V., de Haas, H. (2010) *Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 41, s.277–295.
- Alvesson, M. (2011) *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Helsingborg: Gyllene Snittet AB.
- Bagley, A., Lewis, E. (2008) *Debate: Why Aren't We All Lean?* Public Money & Management, Vol. 28:1, s.10-11.
- Beer, M. (2003) *Why TCM programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM transformation*. Decision Sciences, Vol. 34:4.
- Brännmark, M. (2012) *Lean I kommuner och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Innovationsrådet.
- Brännmark, M., Halvarsson, A., Lindskog, P. (2011) *Implementing lean in Swedish Municipalities and hospitals - Initial effects on the work system*. Linköping University.
- Brunsson, Holmblad, Karin (2005) *Reda ut eller trassla till?* Lund: Studentlitteratur.
- Carlström, I., Carlström- Hagman, L.-P. (2007) *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., Taylor, P. (2011a). *Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC*. Public Money & Management Vol.31, s.115– 122.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., Taylor, P. (2011b) *'All they lack is a chain': lean and the new performance management in the British civil service*. New Technology, Work and Employment Vol. 26, s.83–97.
- Denhart, R. B.,Vinzant Denhart, J. V. (2000) *The new public service: Serving rather than steering*. Public Administration Review Vol. 60.
- Emiliani, B. (2011) *Lean management failure at HRMC*. Management services Winter 2011, Central Conneticut State University.
- Emiliani, M. L. (2006) *Origins of lean management in America: The role of Connecticut business*. Journal of Management History, Vol. 12 s.167 - 184
- Erridge, A., Murray, G., J. (1998a) *Lean Supply: a Strategy for Best Value in Local*

- Government Procurement?* Public Policy and Administration Vol. 13, s.70–85.
- Erridge, A., Murray, G., J. (1998b). *The application of lean supply in local government: the Belfast experiments*. European Journal of Purchasing & Supply Management Vol. 4, s. 207–221.
- Fore, H. H, (1993) *Lean development and the privatization of U.S foreign assistance*. The Washington Quarterly, Vol. 17:1, s.183-196.
- Flick, U. (2002) *An introduction to qualitative research-* SAGE Publications.
- Golhar, D.Y., Stamm, C.L. (1991) *The just-in-time philosophy: A literature review*. International Journal of Production Research Vol. 29, s.657–676.
- Goodman, E., Loh, L. (2011) *Organizational change: A critical challenge for team Effectiveness*. Business Information Review Vol. 28, s.242–250.
- Gustavsson, B. (2003) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hines, P., Martins A. L., Beale, J. (2008) *Testing the Boundaries of Lean Thinking: Observations from the Legal Public Sector*. Public Money & Management, Vol. 28:1, s. 35-40.
- Hylander, I. (2001) *Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod*. Linköpings Universitet.
- Keyte, B., Locher, D. (2008) *Leanhandboken*. Malmö: Liber AB.
- Langstrand, J. (2012) *Exploring organizational translation: A case study of changes toward lean production*. Linköping University.
- Larsson, L. (2008) *Lean administration*. Malmö: Liber AB.
- Loader, K. (2009) *Is local authority procurement 'lean'? An exploration to determine if 'lean' can provide a useful explanation of practice*. UK: University of York.
- Masami, N. (1994) *The myths of the Toyota system*. AMPO Japan-Asian quarterly Review Vol. 25, s.18-25.
- May, Tim, 2001. *Social research, issues, methods and process*. G.B.: Open university press.
- McNary, L. D. (2008) *Quality management in the public sector: Applying lean concepts to customer service in a consolidated government office*. Lamar University.
- Parshall, K. S., Parshall, M. B. (2000) *Getting the Focus and the Group: Enhancing Analytical Rigor in Focus Group Research*. SAGE Publications.
- Pedersen, E.R.G., Huniche, M. (2011a) *Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective*. International journal of public sector

- Management, Vol. 24:5, s.403- 420.
- Pedersen, E.R.G., Huniche, M., (2011b) *Negotiating lean: The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, s.550–566.
- Pettersen, J. (2009) *Defining Lean Production – some conceptual and practical issues*. The TQM Journal, Vol. 21, s.127–142.
- Radnor, Z., Boaden, R. (2008) *Lean in Public Services—Panacea or Paradox?* Public Money & Management, Vol. 28:1, s.3-7.
- Radnor, Z., Walley, P. (2008) *Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector*. Public Money & Management, Vol. 28:1, s.13-20.
- Radnor, Z. (2011) *Debate: How mean is Lean really?* Public Money & Management, Vol. 31:2, s.89-90.
- Radnor, Z. (2010) *Transferring Lean into government*. Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 21, 411–428.
- Ratner, H. (2012) *'It Was The Night Of The Long Knives'*, Public Management Review, Vol. 14:1, s.23-40.
- Rutman, L. (1980) *Planning useful evaluations: Evaluability assessment*. London: SAGE.
- Sayer, N., J. & Williams, B. (2012) *Lean for dummies (2nd ed.)*. West Essex: Wiley.
- Seddon, J., Carlton B. (2008) *Debate: Systems Thinking and Public Sector Performance*, Public Money & Management, Vol. 28:1, s.7-9.
- Schieie, J. J., McCue, Clifford, P. (2011) *Lean thinking and its implications for public procurement: Moving forward with assessment and implementation*. Journal of Public Procurement Vol. 11:2, s. 206-239.
- Scorsone, E. A. (2008) *What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government?*, Public Money & Management, Vol. 28:1, s.61-64.
- Shah, R., Ward, P.T. (2007) *Defining and developing measures of lean production*. Journal of Operations Management Vol. 25, s.785–805.
- Siegel, T. (1997) *Lean and flexible into the future?* International Journal of Politics.
- Suárez-Barraza, M., F, Ramis-Pujol, J. (2010) *Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation*. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21, s.388–410.
- Suarez Barraza, M.F., Smith, T., Dahlgaard-Park, S.M. (2009) *Lean kaizen public service: an*.

- empirical approach in Spanish local governments. The TQM Journal* Vol. 21, s.143–167.
- Vedung, E. (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Waterman, J., McCue, C. (2012) *Lean thinking within public sector purchasing*.
Department: The case of the U. K. Public Service. *Journal of public procurement* Vol. 12
Issue 4, 505-527.
- Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Womack, J., J., Roos, D., T. (1991) *The machine that changed the world: the story of
lean production*. New York: HarperPerennial
- Womack, J. P., Jones, D., T. (1996) *Lean thinking: banish waste and create wealth in
your Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Yasin, M., M, Wafa, M., A, Small, M., H. (2001) *Just-in-time implementation in the public
sector: An empirical examination*. *International Journal of Operations & Production
Management* Vol. 21, s.1195–1204.
- Yasin, M., M, Wafa, M., Small, M., H. (2004) *Benchmarking JIT: An analysis of JIT
implementations in the manufacturing service and public sectors*. *Benchmarking: An
International Journal* Vol. 11, s.74–92.

Appendix 1

Frågor:

Kan ni var och en allmänt beskriva er upplevelse av Lean-metoden?

När och hur fick ni reda på att ni skulle börja arbeta med Lean-metoden?

Diskuterades några alternativ till Lean?

Hur ser ni på implementeringsarbetet?

Hur ser det dagliga arbetet ut?

Hur ser ni på delaktigheten i förhållande till Lean?

Hur arbetar ni med standardiseringar?

Om ni tänker på hur det såg ut på er arbetsplats före implementeringen av Lean, hur upplever ni nu skillnaden?

Vilka är de största skillnaderna?