



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Lean i administrativa processer

Magisteruppsats i Företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2009
Handledare: Mikael Cäker
Författare: Daniel Johansson
Elin Larsson



Tack!

Vi har många att tacka för denna uppsats. Till att börja med vill vi ge ett stort tack till vår mycket hängivna, smarta och ambitiösa handledare som genomgående under vår uppsatstid ställt upp. Den konkreta kritik som han har kommit med har höjt kvaliteten på denna uppsats. Därtill vill vi tacka Paula Braun och Robert Kessiakoff från Lean Concepts som har ställt upp med resurser som har gjort att vi har kunnat genomföra den uppsats som vi önskade. Korrespondensen med dem har varit viktig för att vi skulle få en bättre förståelse av innebörden av de begrepp som vi har använt. Vi vill även passa på att tacka de respondenter som har ställt upp med sin tid och som har tagit emot oss på ett trevligt sätt. Det finns sedan ett antal personer som ytterligare har hjälpt oss med att bolla idéer och som har gett oss tips och råd. Ni är Stefan Bükk, Johan Dergård samt vår uppsatsgrupp bestående av Jonas Klingberg och Alexandra Andersson.

Daniel Johansson

Elin Larsson



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2009

Författare: Daniel Johansson (danieljohanssons@gmail.com)
Elin Larsson (elinlarsson85@gmail.com)

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Lean i administrativa processer

Bakgrund och problem: Begreppet Lean härstammar från Japan och har sitt ursprung i Toyotas framgångskoncept TPS (Toyota Production System). Under 1970- och 1980-talet blev de tre största biltillverkarna i USA intresserade av Toyotas sätt att utföra sin verksamhet vilket ledde till ett forskningsprojekt. Resultatet från studien kom att kallas Lean Production och kan ses som en ren amerikansk kopia av Toyotas sätt att bedriva sin verksamhet. Konceptet har vidare kommit att sprida sig över hela världen och i Sverige har ett flertal företag kommit långt i sin omställning till Lean Production. Enligt ett flertal forskare är det fullt möjligt att applicera Leanmetoder även i administrationen. Av denna anledning är det intressant att studera vilka möjligheter det finns för svenska organisationer att tillämpa Lean i de administrativa processerna. Det blir dels intressant att se hur Lean kan effektivisera och inverka på de administrativa aktiviteterna i sig men även hur de i karaktär av att vara stödprocesser påverkar eller påverkas av övriga delar i verksamheten. Det är vidare intressant att undersöka hur organisationer tacklar de problem som kan förväntas uppstå i användandet av de olika principerna som Lean innehåller.

Frågeställning och syfte: Vår frågeställning lyder: "Hur inverkar Lean som koncept på de administrativa processerna i svenska organisationer?" Vi kommer att undersöka detta genom att studera hur organisationer har genomfört omställningen till Lean men även hur de har tacklat de problem som vi antar uppkomma. Syftet med denna uppsats är således att förstå hur Lean som koncept inverkar på de administrativa processerna i svenska organisationer.

Metod: Vi har valt att göra en kvalitativ intervjustudie då denna ansats har kunnat ge oss en uppfattning om vårt förståelseorienterade syfte. Intervjuerna gav oss en inblick och speglade det vi undersökte genom att vi hade möjlighet att komma nära respondenternas upplevelser. Intervjuerna har skett på både chefsnivå och operativ nivå för att på så sätt få fler infallsvinklar och en bredare förståelse.

Resultat och slutsatser: Vi kan konstatera att konceptet har stor inverkan på de administrativa processerna. Några av de huvuddelar som understödjer svaret på vår frågeställning är;

- Kartläggningen är den process som vi initialt kan se de största effekterna.
- Visuella tavlor har visat sig användbara även för administrativa behov i både kartläggning och styrning.
- Horisontell kommunikation framkommer genom tankesättet med interna kund- och leverantörsförhållanden.
- Standarder är en förutsättning för kontinuerliga förbättringar, att processer effektiviseras samt att medarbetarna kan rotera
- Flödestankesättet har kommit naturligt när Lean har börjat praktiseras.

Förslag till fortsatt forskning: Vårt förslag till vidare forskning är att mer djupgående, i en mogen Leanorganisation, studera hur styrningen har förändrats.

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND	1
1.2. PROBLEMDISKUSSION	3
1.3. FRÅGESTÄLLNING	4
1.4. SYFTE	4
2. METOD	5
2.1. FORSKNINGSPLANERING	5
2.2. URVAL	6
2.2.1. Urval av organisationer	6
2.2.2. Urval av intervjupersoner	7
2.3. METOD FÖR DATAINSAMLING	7
2.3.1. Uppbyggnad av referensram	7
2.3.2. Empirisk datainsamling	7
2.4. METOD I ANALYSARBETE	8
2.5. KVALITETSKRITERIER	8
2.5.1. Undersökningskvalitet	9
2.5.2. Autenticitet	10
2.5.3. Källkritik	10
3. REFERENSRAM	11
3.1. TRADITIONELL STYRNING OCH ADMINISTRATION	11
3.2. VAD ÄR LEAN I ADMINISTRATIVA PROCESSER?	12
3.3. LEANFILOSOFIER OCH LEANPRINCIPER	14
3.3.1. Värde	14
3.3.2. Identifiera värdeprocesser	15
3.3.3. Standarder	16
3.3.4. Skapa ett flöde	17
3.3.5. Kontinuerlig förbättring	18
3.4. FÖRUTSÄTTNINGAR	19
3.4.1. Kultur - skillnad mellan öst och väst	19
3.4.2. Förändring och ledarskap	20
3.5. FRÅN RAPPORTERING TILL VISUALISERING	21
4. EMPIRI	23
4.1. ORGANISATIONS- OCH RESPONDENTPRESENTATION	23
4.1.1. AstraZeneca	23
Varför Lean på AstraZeneca?	23
4.1.2. Järfälla kommun	24
4.1.3. Scania	24
4.1.4. Solna Stad	25
Varför Lean i Solna stad?	25
4.2. VAD ÄR LEAN	26
4.3. LEANFILOSOFIER OCH LEANPRINCIPER	26
4.3.1. Värde	26
4.3.2. Identifiera värdeprocesser	28
4.3.3. Standarder	32
4.3.4. Skapa ett flöde	33
4.3.5. Kontinuerlig förbättring	35
4.4. FÖRUTSÄTTNINGAR	37
4.4.1. Kultur	37
4.4.2. Ledarskap och styrning	38
4.5. RAPPORTERING	39
5. ANALYS	41
5.1. VÄRDE	42
5.2. IDENTIFIERA VÄRDEPROCESSER	43
5.3. STANDARDER	44
5.4. SKAPA ETT FLÖDE	44
5.5. KONTINUERLIG FÖRBÄTTRING	45
5.6. LEDARSKAP OCH STYRNING	45
5.7. RAPPORTERING	46
6. SLUTDISKUSSION	47
6.1. SLUTSATSER	47
6.2. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	48
7. REFERENSLISTA	49
7.1. TABELL OCH FIGURFÖRTECKNING	50
8. BILAGA	51
8.1. FRÅGEFORMULÄR	51



1. Inledning

I detta kapitel vill vi visa vad denna uppsats tar avstamp i. Vi gör en tillbakablick i historien för att leda in läsaren i ämnet. Bakgrunden ligger till grund för den problemdiskussion som vidare mynnar ut i vår frågeställning och syfte.

1.1. Bakgrund

Konceptet Lean har på senare tid fått mer och mer uppmärksamhet. Begreppet härstammar från Japan och har sitt ursprung i Toyotas framgångskoncept TPS (Toyota Production System). För att få en förståelse för hur Lean har uppkommit som en alternativ metod för organisationen att bedriva sina administrativa processer krävs en tillbakablick ända till förra sekelskiftet.

Runt tidigt 1900-tal slog den mekaniska världsuppfattningen rot med Weber och Taylor i spetsen. Deras tankar grundade sig i Adam Smiths *"The Wealth of Nations"* och var inget revolutionerande men fick ändå ett stort gehör. Taylors forskning resulterade i två teser - att det finns ett bästa sätt att utföra ett arbete samt vikten av att ha rätt man på rätt plats. Några år senare vidareutvecklade Henry Ford Taylors teorier om arbetsdelning och omsatte dessa i produktionen och i de administrativa processerna (Sandkull & Johansson, 2000). Sättet att organisera arbetet resulterade i tydliga hierarkiska ordningar. Skalfördelar skapades vidare genom att man separerade tänkande från arbetets utförande (Larsson, 2008) och möjliggjordes av en hög grad av standardisering. På så sätt utgjorde arbetsledarna arbetarnas hjärnor vilket resulterade i höga kostnader då många kontroller ansågs vara en nödvändighet.

Den kritik som några år senare riktades mot Taylor ledde till nya teorier inom området och berörde hur man såg på medarbetarna. Human Relations-rörelsen var en av dem och grundade sig i Hawthorne-studierna. Resultatet från studierna var att man såg personalen som en viktig tillgång samt upptäckte att arbete till stor del är en gruppaktivitet. Ytterligare forskning inom ämnet gjordes av bland annat Maslow som visade på att det fanns andra faktorer som spelade roll för att öka prestationer än bara lön (Sandkull & Johansson, 2000).

Taylors idéer kom främst att influera produktionen medan den administrativa sidan negligerades i deras studier. Dock fanns det andra forskare som studerade detta område och den som har varit mest framträdande är Henri Fayol. Fayol menar att de tekniska bitarna har fått en allt för dominerande ställning och att de administrativa processerna är minst lika viktiga i en organisation. Citatet *"det finns ett bästa sätt att organisera industriell produktion och administration, låt oss tillämpa detta"* syftar på att de administrativa processerna kan brytas ner för att därefter standardiseras och bli mer effektiva (Sandkull & Johansson, 2000).

I västvärlden dominerade Taylor och Fayols tankar gällande storföretagens sätt att bedriva sin verksamhet. Företagen kännetecknades av en masstillverkning och en hög grad av standardisering. Inom bilindustrin utgjorde Ford och GM (General Motors) idealet för hur en effektiv tillverkning skulle gå till väga (Larsson, 2008). På andra sidan Stilla havet hade samtidigt ett annat bilföretag dragit igång sin verksamhet, Toyota Motor Corporation. Företaget grundades i slutet på 30-talet och började sin produktion med lastbilstillverkning (Womack, Jones, & Roos, 1991). Efter andra världskriget fanns ett stort behov av personbilar i Japan och för att möta efterfrågan tog Toyota efter de masstillverkningsprinciper som utövades i USA. På exportmarknaden mötte man en hård konkurrens då bilarna hade en sämre kvalitet än de i väst, dock lyckades de konkurrera på priset då arbetskraften var tillgänglig och billig (Sandkull & Johansson, 2000). Toyota var imponerat av hur de stora jättarna Ford och GM bedrev sin verksamhet och begav sig därför till USA för att undersöka



huruvida de kunde lära sig något från dem. Hos Ford möttes de av en produktion som gjorde stora intryck på delegationen från Japan. Det som uppfattas som extraordinärt var det "efterfrågestyrd löpande bandet", vilket egentligen var en feltolkning av en ren produktionsstyrd masstillverkning. Med dessa influenser återvände de till Japan för att bygga upp vad som skulle komma bli känt som TPS. På grund av knappa finansiella resurser krävdes det en hög omsättningshastighet för att kunna skapa lönsamhet. Ett standardiserat produktionssystem med korta ledtider och en hög flexibilitet som snabbt kunde anpassas efter kundernas preferenser ansågs vara tillvägagångssättet för att uppnå detta (Larsson, 2008). Man insåg tidigt att en förbättring av kvaliteten och processerna var av högsta vikt samt att medarbetarna var en resurs som inte gick att bortse från. Man ansåg vidare att det var personerna närmast aktiviteterna som hade bäst kunskap i hur processerna kontinuerligt kunde förbättras. Detta i kombination med den enorma mobilisering av folk som skapades efter kriget samt traditionen av att individen skall underkasta sig gruppens intresse möjliggjorde en stark kultur som i sin tur bidrog till ett framgångsrikt företag (Sandkull & Johansson, 2000).

I väst levde man fortfarande i tron om att man "var bäst", något som kom att ändras med oljekrisen 1973. Bränsletörstiga bilar stod för större delen av utbudet hos "The Big Three" (Ford, GM och Chrysler) medan man på Toyota satsade på bränslesnåla bilar och ett modellprogram som kontinuerligt introducerade nya modeller. De stigande oljepriserna gjorde således att Toyota kunde ta stora marknadsandelar (Larsson, 2008). De stora framgångarna som sedan följde under 1970- och 1980-talet tvingade "The Big Three" att se över sina verksamheter och då främst sina produktionssystem. Då det visade sig att Toyotas koncept fungerade även i nyetablerade fabriker utanför landsgränserna insåg de i väst att sättet att tillverka bilar inte var ett lokalt fenomen exklusivt för Japan. För att behålla sin stolthet och status i världen såg "The Big Three" det som en omöjlighet att rakt av ta till sig TPS. De investerade istället i ett stort forskningsprojekt i samarbete med det tekniska universitetet MIT (Sandkull & Johansson, 2000). Resultatet från studien kom att kallas Lean Production och kan ses som en ren amerikansk kopia av Toyotas sätt att bedriva sin verksamhet och har blivit normen för hur man ska bedriva effektiv tillverkning (Larsson, 2008).

Konceptet har vidare kommit att sprida sig över hela världen och i Sverige har ett flertal företag kommit långt i sin omställning till Lean Production. Enligt Larsson (2008) finns dock ett problem med att företagen inte följer konceptet fullt ut utan endast tillämpar tankarna i tillverkningsprocesser. Lean skall, likt hur det tillämpas i Toyota, innefatta hela företaget och dess processer och då inte minst i administrationen. Svenska organisationer har generellt sett inte kommit så långt med denna insikt utan många har implementerat Lean i produktionen och väntar nu på effekterna. Dock studerar vi de administrativa processerna ur perspektivet hur de kan förbättras i sig och inte vilka effekter de får i den operativa verksamheten.

Vi gör ett generellt antagande att traditionell styrning har som syfte att maximera företagets lönsamhet genom att maximera användandet av sina resurser. I motsats till detta avser Lean att maximera lönsamheten genom att maximera flödet av exempelvis material, information och kapital genom kundernas efterfrågan. Dessa två olika ansatser leder således till vitt skilda metoder att mäta och styra en verksamhet (Maskell & Kennedy, 2007). Att hålla kvar vid den traditionella styrningen leder till en suboptimering som skapar felaktiga incitament och inte är förenligt med Lean. Att arbeta med Lean i de administrativa processerna handlar om att driva en evolutionär förändringsprocess (Larsson, 2008). I denna förändringsprocess består den fundamentala förändringen och utmaningen av att transformera kulturen i organisation från ett fokus på kostnader till ett fokus på värde (Maskell & Baggaley, 2004). För att kunna driva igenom denna förändring krävs det en förståelse för att det i organisationen finns en intern kund- och leverantörsrelation. Grundtanken i dessa relationer är att alla funktioner, team och individer har en kund som är beroende av dina tjänster för att kunna utföra sitt eget arbete (Larsson, 2008).



1.2. Problemdiskussion

De senaste årtiondena har Lean förknippats med tillverkande företag och effektiva produktionsprocesser. Konceptet har medfört framgångar för företag men har inte i så stor utsträckning kopplats samman med de administrativa processerna. Intresset för ämnet har dock ökat och enligt Maskell och Kennedy (2007) är det fullt möjligt att applicera Leanmetoder även i administrationen. Av denna anledning är det intressant att studera vilka möjligheter det finns för svenska organisationer att tillämpa Lean i de administrativa processerna. I vissa organisationer utgör administrationen en stödprocess och i andra en huvudaktivitet. Det blir dels intressant att se hur Lean kan effektivisera och inverka på de administrativa aktiviteterna i sig men även hur de i karaktär av att vara stödprocesser påverkar eller påverkas av övriga delar i verksamheten. Det är vidare intressant att undersöka hur organisationer tacklar de problem som kan förväntas uppstå. De kommande styckena täcker de generella svårigheterna som Lean kan medföra varpå det sista stycket behandlar en följdproblematik som härstammar från det traditionella sättet att se på administration och styrning. Problemdiskussionens innehåll kommer att ligga till grund för uppsatsens frågeställning.

Roten till problemen är att Lean ska fungera i en kultur som är vitt skild från den kultur som konceptet härstammar från. Enligt Larsson (2008) utgör organisationskulturen 80 procent av Leankonceptet. Resterande del består av en uppsättning analytiska och resultatnriktade verktyg. För att lyckas med Lean krävs det att den adopterande organisationen arbetar med såväl verktygen som med kulturen. Det har dock visat sig att det tar lång tid för organisationer att anamma kulturen då den korrelerar med mognadsgraden av Leankonceptet. Då verktygen, för att få stor genomslagskraft, måste vara understödd av en kultur som behöver byggas upp organiskt över tid är det viktigt att organisationerna prioriterar en förändring av kulturen. Det kan dock uppstå problem för oss i väst att ta till oss Leankulturen då den härstammar från ett annorlunda samhälle som kännetecknas av att individen sätter organisationens mål framför sina egna personliga mål (Sandkull & Johansson, 2000). Individerna i detta samhälle tar ett större ansvar för helheten och fokuserar inte enbart på sina egna arbetsuppgifter, vilket således är en viktig förutsättning för att kunna bli en Leanorganisation. En kultur är svår att studera men i detta fall använder vi diskussionen kring kulturen som ett sätt att få ökad förståelse för begreppet då den är grunden för samt tränger igenom varje princip och filosofi i Leankonceptet.

Genom att implementera Lean i administrationen krävs det att organisationen genomför en förändring i sitt sätt att utföra sina administrativa processer. Denna förändring innebär att organisationen genomgår ett skifte från att vara funktionsorienterad till att bli processororienterad (Liker, 2004), vilket betyder att fokus flyttas från att vara på användarens roll till att genomgående i organisationen handla om slutanvändarens eller nästa användare i kedjans krav (Larsson, 2008). Även i denna omställning kan det uppstå en problematik som grundar sig i skillnaderna mellan öst och väst. Nisbett (2003) beskriver dessa olikheter som fundamentala i sin bok *"The Geography of Thought"*. Han menar att västerlänningar oftast är kategoriska i sitt tänkande medan japaner ser till hela flöden och gärna letar efter sammanhang. Med denna diskussion i åtanke är det inte märkligt att vi i västvärlden har en tradition av en tydlig funktionsindelning och japaner mer av en processororientering. Då Lean bygger på ett processtankesätt blir japaners holistiska syn till en stor fördel då de på ett lättare sätt kan ta till sig och lära sig hur aktiviteterna står i relation till varandra (Nisbett, 2003).

Standardisering och att skapa standarder är en viktig del i konceptet då det ger förutsättningar till att lyckas med ett centralt begrepp inom Lean, kontinuerlig förbättring. Dock är det en källa till problem då det finns olika sätt att se på standardiseringen och som således kan hindra denna möjlighet. I västvärlden förknippas oftast standardisering med toppstyrning och innovationshämning men för att lyckas med Lean krävs en flexibel organisation som ser standardisering som en möjliggörare. När en



process har standardiserats skapar detta vidare rätt förutsättningar för medarbetarna, i form av mer tid, till att fundera kring hur deras arbetsuppgifter ytterligare kan förbättras med avseende på tidsvinster, kostnadseffektivisering och kundtillfredsställelse. Om organisationer inte lyckas med att standardisera sina administrativa processer så misslyckas de således med denna grundpelare inom Lean.

"You can't improve a process that hasn't been standardized". Adler 1993

För att kunna standardisera måste processerna kartläggas och visualiseras. I produktionen är det förhållandevis enkelt att standardisera då man har en bättre överblick över den aktuella situationen (Larsson, 2008). Vid införandet av Lean i administrationen sker liknande standardisering men blir av mer problematisk karaktär av den enkla anledningen att flödet är svårare att urskilja i dessa processer. I de fall de är stödprocesser har de därtill flertalet beröringspunkter med den operativa verksamheten, vilket i sig även kan leda till en problematik. De operativa processerna kan i större utsträckning utgå från sina egna förutsättningar och kräver att stödprocesserna anpassar sig efter dem, vilket kan bli ett problem om stödprocessernas effektiviseringsarbete upplevs påverka den övriga verksamheten negativt.

Ovanstående problematisering är generell för Lean. Det finns dock fler problem som kan dyka upp som härstammar från det traditionella sättet att se på administration och styrning. Det blir uppenbart att tillämpningen av traditionell styrning motverkar en organisations omställning till Lean då den bygger på detaljstyrning, kontroll och individualiserat ansvarstagande. Vi ser vidare ett problem med att man likställer ett Leaninitiativ med ett konventionellt effektivitetsprojekt dels då det kan skapa motstånd i organisationen men även att man i sådana förväntar sig att investeringen ska ge snabba finansiella resultat. De kortsiktiga vinsterna i sådana projekt har som syfte att rättfärdiga investeringen samt att skapa en hög grad av acceptans från ledningen (Kotter, 1995). Lean skapar även kortsiktiga resultat men de är inte främst finansiella utan operationella (Maskell & Baggaley, 2004). Med problematiseringen i åtanke avser vi studera frågeställningen nedan.

1.3. Frågeställning

Hur inverkar Lean som koncept på de administrativa processerna i svenska organisationer?

1.4. Syfte

Vi kommer undersöka denna frågeställning genom att studera hur organisationer har genomfört omställningen till Lean men även hur de har tacklat de problem som vi antar uppkomma. Syftet med denna uppsats är således att förstå hur Lean som koncept inverkar på de administrativa processerna i svenska organisationer.



2. Metod

Neðan presenteras den metod och det tillvågagångssätt som vi har valt för denna uppsats. En metod bör väljas efter typen av problemställning. Vi inleder med en motivering till vår forskningsplanering för att vidare beskriva tillvågagångssättet för denna uppsats. Avslutningsvis diskuteras kvaliteten på uppsatsen med hjälp av ett antal kvalitetskriterier.

2.1. Forskningsplanering

För att motivera val av metod i förhållande till vår forskningsfråga upprepas delar av vårt syfte:

”Syftet med denna uppsats är att förstå hur Lean som koncept inverkar på de administrativa processerna i svenska organisationer.”

För att uppnå vårt syfte har vi genomfört en kvalitativ intervjustudie i två delar. Den kvalitativa ansatsen lämpar sig enligt Patel och Davidsson (1994) bäst när ambitionen ligger på att försöka förstå och analysera helheter och när målsättningen med arbetet är att hitta mönster, teman och kategorier i materialet. En av de största skillnaderna mellan en kvalitativ och kvantitativ studie är att den förstnämnda görs med hjälp av en empiri bestående av ord som förmedlar en mening, medan den sistnämnda genomförs med hjälp av siffror i form av kvantifiering av statistik och numeriska observationer. Jacobsen (2002) menar vidare att en kvalitativ metod passar bra när man vill se samband mellan individ och kontext och när man är ute efter en nyanserad bild av hur människor förstår och upplever ett fenomen. Den är även lämplig när man har en oklar problemställning inom ett ämnesområde som behöver exploreras. När man skriver en explorativ uppsats krävs det en öppenhet och anpassning som den kvalitativa studien ger (Jacobsen, 2002). Vår studie är av en mer öppen karaktär då det inte finns en förutbestämd teori utan snarare ett ramverk som har hjälpt oss att förstå och skapa erfarenheter kring våra kvalitativa studier.

Det finns ett flertal olika metoder för att samla in data till en kvalitativ studie så som etnografiska observationer, kvalitativa intervjuer och fokusgrupper (Bryman, 2007). Vi har valt att genomföra intervjuer då det är det lättaste sättet att få information om hur en person eller organisation uppfattar det fenomen vi avser undersöka (Lantz, 2007). Meningen har varit att studera innebörden av handlingarna och hur de har inverkat på de administrativa processerna. Ännu en skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ metod är hur öppen den som undersöker är för ny och oväntad information under insamlingens gång. En kvalitativ studie tillät oss att ta hänsyn till detaljer så att vi kunde skapa oss en kontextuell förståelse (Bryman, 2007). Undersökningen genomfördes på ett antal respondenter och organisationer varvid resultaten av intervjuerna förväntades ge en samlad bild av ett antal specifika områden. Då respondenternas perspektiv och synvinkel bidrar till strukturen och även vinkeln för det empiriska materialet var det viktigt för oss att få en bred förståelse och inte endast en enskild individs syn på det koncept vi studerade. Därmed har vi valt att intervjua på både chefsnivå och operativ nivå. Detta har dock inte gått att uppfylla i samtliga organisationer. I den organisation där två chefer intervjuades tycker vi ändå att perspektiven var olika med tanke på att enheterna i sig var på olika nivåer då den ena var mer övergripande och den andra mer operativ.

Anledningen till att vi har valt att intervjua på olika nivåer i organisationerna är för att vi skulle få en bekräftelse på materialet samt för att få olika perspektiv. Vi har speciellt tyckt att det har varit viktigt att få den operativa synvinkeln på konceptet då exempel därifrån ofta har en hög grad av beskrivande karaktär och ger talande citat, tolkningar och liknelser.

Med vårt syfte i åtanke hade en renodlad fallstudie i en organisation kunnat genomföras. Vi har dock gjort avvägningen att för att få en bredare bas med fler infallsvinklar samla det empiriska materialet



från fyra organisationer så att förståelsen på så sätt kan öka och syftet uppfyllas. Vår förväntning har varit att våra erfarenheter från de olika organisationerna skulle ge oss synergieffekter i form av en djupare och korsbefruktad kunskap så att mer insiktsfulla slutsatser kunde dras. Därtill har vår flerfallsstudie givit fler exempel på de komplexa samband mellan organisationens tillämpning och själva konceptet i sig som finns, vilket ger bättre förutsättningar till att dra kopplingar.

Sammanfattningsvis har vi valt att göra en kvalitativ intervjustudie då denna ansats förväntades ge oss en uppfattning om vårt förståelseorienterade syfte. Intervjuerna har givit oss en inblick och speglat det vi har valt att undersöka. För att uppnå detta ville vi komma så nära respondenternas upplevelser som möjligt så att vi kunde förstå fenomenet utifrån deras ögon.

2.2. Urval

I nedanstående avsnitt redogör vi för de val av och kriterier för organisationer och intervjupersoner som vi har haft. Att göra ett urval är nödvändigt då det är en omöjlighet att undersöka samtliga med de resurser i form av tid och pengar som finns tillgängliga (Jacobsen, 2002). De kriterier som vi har haft för organisationer och respondenter kan sammanfattas som:

- 1) *Organisationerna måste tillämpa Lean i de administrativa processerna.*
- 2) *Organisationerna ska helst ha fått uppmärksamhet för sitt Leanarbete i administrationen.*
- 3) *Respondenterna arbetar i de administrativa processerna.*
- 4) *Respondenterna ska antingen vara chef eller jobba mer "operativt".*
- 5) *Respondenterna ska helst inte ha varit projektledare för Leaninitiativet.*

2.2.1. Urval av organisationer

För att uppnå syftet med vår frågeställning har det varit viktigt att finna organisationer med en så hög mognadsgrad som möjligt med avseende på Lean i administrationen. För att få ett bra urval av sådana organisationer har vi använt oss av ett kriterierelaterat urval. Merriam (1994) menar att detta typ av urval är lämpligt att använda då man önskar upptäcka, förstå och få insikt. Det blir av stor vikt att man genomför urvalet på ett sätt som medför att man lär sig så mycket som möjligt. För att kunna använda sig av denna typ av urval krävs det att man på förhand fastställer ett antal kriterier som skall vara uppfyllda för att en enhet skall kunna inkluderas i studien (Merriam, 1994). Vi har använt oss av de fem kriterier som presenterades ovan för att med hjälp av dem ta fram lämpliga organisationer. Då Lean i administrativa processer är ett nytt område relativt sett till Lean i produktionen har det varit svårt att finna lämpliga objekt i form av organisationer och respondenter. Mognadsgraden har i ett av fallen inte riktigt nått upp till de krav vi fastställt, men vår bedömning är att de kompenserar detta med en hög insikt i konceptets innebörd samt ett bidragande till studien i form av en nykomlings perspektiv. Vi valde att studera både företag och kommuner då vår förhoppning var att kunna skönja samma mönster och teman oberoende typ av organisation. Urvalsprocessen för företag inleddes med en intervju med en insatt forskare i Lean på Swerea IVF. Därifrån fick vi referenser till företag som han ansåg vara lämpliga för det vi avsåg att studera. Utöver detta använde vi diverse sökmotorer för att finna information som visade på mognadsgraden av företagens Leaninitiativ, exempelvis priser, utmärkelser och diverse uttalanden. För att vidare säkerställa att företagen skulle nå upp till våra kriterier diskuterade vi ämnet via telefon och mail. Vi tog vid dessa samtal upp vissa centrala delar som vi avser studera inom Leankonceptet, så som värde, värdeprocesser och flöde, för att förvissa oss om att Lean praktiserades i de administrativa processerna.

Urvalsprocessen för kommunerna gick initialt till på ett annat sätt då referenserna istället kom från ett konsultbolag som arbetar med Lean. Därefter följdes samma tillvägagångssätt för att säkerställa mognadsgrad.



2.2.2. Urval av intervjupersoner

Som vi nämnde ovan har vi avsett att på respektive organisation intervjua på både chefsnivå och operativ nivå. Valet av respondenter har således inte varit slumpartat utan de olika positionerna fyllde ett syfte som förväntades ge oss en ökad förståelse för och bättre inblick i deras Leanarbete. Genom att vi i kontakten med organisationerna har varit tydliga med vilka individer och positioner vi har varit ute efter har vi på så sätt fått de intervjuer vi önskat. Anledningen till att vi valt att helst inte intervjua projektledare är för att minska risken att informationen skulle bli färgad av den entusiasm som de ofta har för initiativet. Då vi har velat undersöka medarbetares inställning till konceptet samt vad innebörden är och påverkan har varit skulle en projektledare inte kunna ge samma rättvisande bild av hur konceptet uppfattas i verksamheten.

2.3. Metod för datainsamling

Datainsamling till studien sker genom böcker, artiklar och intervjuer. Vår data är dels av empirisk karaktär och dels av teoretisk och presenteras nedan.

2.3.1. Uppbyggnad av referensram

Datainsamlingen till vår referensram har bestått av böcker och artiklar. Introduktionen till ämnet bestod av ett antal artiklar som presenterats under tidigare kurser på Handelshögskolan. I det initiala skedet av uppsatsen var vi vidare i kontakt med en forskare vid Aalborg Universitet som gav oss tips på artiklar som kunde vara av intresse för vår studie. Dessa artiklar tillsammans med böcker har givit oss en bred inblick i ämnet samt möjligheten till djupare eftersökning inom det område vi till slut avsåg studera. I och med att området är relativt nytt och utforskat har vi varit tvungna att bredda vår referensram med litteratur från angränsande områden så som standardisering, förändringsarbete och kulturella skillnader mellan öst och väst. Avsikten med detta har varit att gå djupare in på de delar som inte diskuteras i Leanlitteraturen. Sökningar efter artiklar och böcker har skett främst i katalogerna GUNDA och Libris men även via Business Source Premier. Följande är exempel på sökord som använts: Lean, Lean Administration, Leantinking, Leankoncept och Leantools.

2.3.2. Empirisk datainsamling

Det finns olika metoder till att samla in data. Vi har, enligt de motiv som lades fram i forskningsplaneringen, valt en surveyundersökning med intervjun som primärkälla till vår datainsamling. Ett av de vanligaste misstagen i datainsamlingen till empirin är att denna påbörjas innan problemformulering, syfte och referensram hänger samman (Lantz, 2007). Vi har låtit intervjuerna äga rum vid ett senare tillfälle under uppsatstiden så att problematisering och referensram har kunnat revideras i samråd med vår handledare. Därtill har vi varit på ett möte med insatta konsulter för att få en begreppsöverensstämmelse.

I planeringen av intervjuerna är det viktigt att ta ställning till vilken typ av information vi önskar att intervjun ska medföra. Inför intervjuerna är det således nödvändigt att bestämma vilken form samtalen ska ta. När man är intresserad av att respondenten fritt ska få beskriva sin uppfattning av ett fenomen lämpar sig den öppna intervjun bäst. Frågeformuläret såväl som ordningsföljden kan således väljas fritt. Det ligger dock en tolkningsproblematik i den öppna intervjuformen som måste hanteras genom att fundera kring vilka typer av slutsatser intervjuaren söker (Lantz, 2007). Motsatsen till den öppna intervjun är den strukturerade. Den strukturerade intervjun har frågor vilka har formulerats i förväg utifrån ett bestämt fenomen eller koncept. Därtill är svarsalternativen lika för alla respondenter och ger möjligheten att få information om kvantiteter (Lantz, 2007). Vi har valt den semi-strukturerade intervjun då vi önskar följa det frågeformulär som vi tagit fram utifrån strukturen i referensramen (se bilaga 1). Formuläret består utav ett antal områden vilka vi i referensramen tagit upp som centrala i Leankonceptet. Respektive område följs sedan utav ett antal frågor vilka vi önskade få respondentens uppfattning om eller beskrivning av. På så sätt bestämde vi i



stor utsträckning vad som var viktigt att undersöka. Samtidigt lämnade denna form utrymme till att vara flexibla inför respondentens återberättelse så att detaljer och exempel kunde följas upp. Vi tyckte att det var viktigt att kunna anpassa oss under intervjun utefter den information som vi upplevde respondenterna besatt (Bryman, 2007).

Lantz (2007) menar att det under intervjutillfället är viktigt att man lyckas tolka det respondenten menar och säger på rätt sätt. De bästa förutsättningarna för detta är om ett gott klimat har skapats så att respondenten känner frihet inför att uttrycka sig. Då vi har valt att använda oss av såväl anteckningar som diktafon kunde detta hämma respondenten. Dock har vi gjort en avvägning och tycker att det är viktigt att vi kunde lyckas fånga allt som sades under intervjun så att materialet kunde säkerställas. Därtill har vi, tack vare diktafonen, kunnat vara mer aktiva med att ta in vad som sades under intervjun och således kunnat ställa följdfrågor.

2.4. Metod i analysarbete

Sammanställningen av det empiriska materialet har skett i flera steg. Först och främst gjordes en fullständig återberättelse av det inspelade materialet så att vi kunde repetera vad som sades under intervjun. Efter noga övervägande skalades därefter informationen ner så att endast det som var relevant för den kommande analysen var återgivet. Kvale (1997) kallar detta en meningskoncentrering, vilken innebär att uttalanden pressas samman så att endast den väsentliga innebörden från intervjun framställs. Därefter följde en strukturering av materialet så att gemensamma teman kunde lyftas fram.

Efter det att vår data sammanställts enligt beskrivning ovan fortsatte arbetet med en djupare analys. En kvalitativ analys är enligt Lantz (2007) mer än en beskrivning. Analysen innebär att vi som studerar, med utgångspunkt i det som vi skrev i referensramen, reflekterar kring det som sades av respondenterna under intervjuerna. Kvaliteten av analysen beror således på den koppling som vi som författare lyckas göra mellan referensramen och det vi undersökte. För läsaren är det viktigt att förstå att vi har använt en terminologi i analysen som härstammar från vår referensram men som inte nödvändigtvis respondenterna har använt sig av.

Det är utifrån vårt frågeformulär som bearbetning av analysen är gjord. I bearbetningen av empiri sökte vi efter gemensamma och återkommande teman som tillsammans kunde ge oss en helhetsbild av det vi avsåg studera. Vi tycker att det är nödvändigt att klargöra avsikten med ett specifikt område i vår uppsats. Det är viktigt för läsaren att förstå att vi inte avser att analysera kulturen då kultur i sig är ett komplext område. För att kunna göra uttalanden om kulturen krävs det en längre tids observationer för att lyckas fånga den. Kulturen är således ingen vetenskaplig fråga i denna uppsats. Istället avser vi att använda respondenternas uttalanden om kulturen som infallsvinkel till hur den uppfattas samt hur de ser på organisationskulturens betydelse i tillämpningen av Lean.

2.5. Kvalitetskriterier

För att vår studie skulle uppnå en så hög grad av giltighet och tillförlitlighet som möjligt säkerställde vi kvaliteten genom att uppfylla ett antal kriterier. Vanligtvis används validitet och reliabilitet för att utvärdera en studie eller en forsknings undersökningskvalitet (Patel & Davidsson, 1994). Det råder dock en diskussion om ovannämnda kriteriers relevans i en kvalitativ studie, mycket på grund av att exempelvis validitet i mångt och mycket innefattar inslag av mätbarhet. Således har alternativa metoder växt fram (Bryman, 2007). För att säkerställa kvaliteten på vår studie har vi därför använt oss av Lincoln och Gubas (1989) två primära kriterier, *undersökningskvalitet* och *autenticitet*, vilka har paralleller till validitet samt reliabilitet.



2.5.1. Undersökningskvalitet

Trovärdighet

Då vi har genomfört intervjuer med flera individer i olika organisationer har vi fått olika redogörelser och uppfattningar om den verklighet som respondenterna befinner sig i. Det blev därmed viktigt att säkerställa att studien genomfördes på ett korrekt sätt och att vi samtidigt försäkrade oss om att de resultat som framkom under intervjuerna uppfattades rätt. Vi har bemött detta kriterium genom att vi har använt oss av en diktafon vid intervjuerna samt genom att vi efter varje intervju sammanställt materialet för att sedan skicka det till respektive respondent. På så sätt har vi fått en bekräftelse om att vi har uppfattat respondenterna rätt. Därtill har vi lagt ner tid på att förklara konceptet. Ett viktigt moment i detta har varit ett möte med en konsultbyrå. Mötets syfte var att göra en avstämning på att vår begreppsvärld stämde överens med den verklighet de möter. De citat som vidare används löpande i empirin bidrar till en kontext som ökar trovärdigheten.

Transfererbarhet

I detta kriterium tas frågan upp om resultatet går att applicera på andra kontexter. Kriteriet används för att få en uppfattning om det är troligt att resultatet kan appliceras vid andra tillfällen. Eftersom vi har genomfört våra studier under ett och samma tillfälle har vi fått en bild av hur det ser ut i respektive organisation vid en specifik tidpunkt. Då kvalitativa studier oftast fokuserar på en mindre grupp organisationer och individer, som i allmänhet har en unik kontextuell sättning uppkommer således frågan huruvida resultatet är tillämpligt i andra sammanhang (Bryman, 2007). Vi har genom vår kvalitativa studie och uppsatsens slutsatser lämnat en erfarenhet och förståelse som det är upp till läsaren att föra över på andra objekt. Vi har också genom de olika intervjuerna i de olika organisationerna strukturerat materialet så att en insikt för vad som pågår kan påvisas. Det är vidare upp till läsaren att skapa en kunskap från vår tolkning. Visserligen har alla erfarenheter tagits från en viss kontext då annat vore omöjligt med de resurser vi har haft. Vi har dock gjort en ansträngning för att presentera och strukturera materialet så tydligt som möjligt så att lärdomen kan vara användbar även för andra.

Pålitlighet

Pålitlighet har klara paralleller till reliabilitet (Bryman, 2007). Vad som har kan påverka respondentens återberättelse av den verklighet som han eller hon uppfattar är om vi som intervjuare ger dem en anledning att inte lita på oss. Det är således viktigt att vi kan göra en bedömning av intervjusituationen, exempelvis att respondenten inte litar på oss av någon anledning. Under samtliga intervjuer har klimatet varit öppet och fritt och vi som intervjuare har inte någon som helst anledning att tro att informationen baserades på en negativ uppfattning om oss. Vi tror att detta beror på att vi med samtliga respondenter har haft en god kontakt redan innan vi träffades samt att vi har varit noggranna med att svara på mail snabbt, samt att komma i tid. Då vi dessutom har varit två som har arbetat med intervjuerna har vi kunnat diskutera och ifrågasätta varandra och på så sätt blir pålitligheten högre.

Bekräftbarhet

Detta kriterium tar upp objektivitet. Bryman (2007) menar att det i en "business research" är omöjligt att vara helt objektiv men att det är viktigt att studien genomförs på ett ärligt sätt. Det är viktigt att säkerställa att våra värderingar inte hade någon större påverkan på resultatet så att vi kunde uppnå en hög grad av objektivitet. Det har genomgående i uppsatsprocessen varit viktigt för oss att vara neutrala till Leankonceptet samt att balansera mellan information som kan anses positiv och information som kan väcka en frågeställning till konceptet. I referensramen har vi exempelvis tagit upp de problem som vi tror kan finnas för respektive område och under intervjuerna har vi sedan tagit upp denna problematik för att höra respondenternas erfarenheter och upplevelser kring



den. Genom att vi därtill skickade tillbaka materialet från intervjuerna till respektive respondent för godkännande, har vi fått bekräftelse på att våra värderingar inte färgar deras återberättelse.

2.5.2. Autenticitet

I tillägg till ovanstående kriterium för undersökningskvalitet presenterar Guba och Lincoln (1989) det andra av de två primära kriterier som nämndes i inledningen till detta avsnitt, autenticitet. De menar att autenticitet berör frågor kring studiens påverkan på ett politiskt vidare plan (Bryman, 2007). Kriterier som nämns är exempelvis rättvisa och är något som vi känner kan bidra till att öka förståelsen samt hjälpa till att stödja de val vi gjort. Bryman (2007) menar att det är viktigt att studien omfattas av olika befattningar på olika nivåer i de studerade organisationerna för att på så sätt undvika att en enkelriktad bild av verkligheten presenteras. Vi anser att vi kunnat ge en rättvis bild av de olika organisationerna tack vare att vi genomfört intervjuer på både operativ samt chefsnivå. Genom att vi gjort detta har vi i vår mening lyckats förmedla en vidare bild av respektive organisatoriska kontext.

2.5.3. Källkritik

I datainsamling är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till informationen. Detta innebär, enligt Lundahl (1999), att göra bedömningar av en källas sanningshalt, korrekthet, relevans och tillförlitlighet. Då ämnet härstammar från konsultvärlden har vi varit extra noggranna med att granska de källor som vi har använt oss av i uppsatsen så att vi inte återgivit felaktig och subjektiv information. Genom att de artiklar som vi tillskansats oss inhämtats från renommerade och granskade tidskrifter med välkända författare, har vi minskat risken för att informationen är färgad eller subjektiv. Böcker har därtill även inskaffats från inom området väletablerade och erkända författare. Dock är ämnet relativt nytt och information har i vissa fall varit svår att inhämta. Således har vi i vissa fall varit tvungna att använda oss av författare som inte är lika välkända, men som likväl har haft stor inverkan. Vi har hanterat den spridning som det unga området vi studerar har genom att framföra flera författares perspektiv på ämnet i referensramen. Således menar vi att vi under uppsatsens gång har haft ett källkritiskt förhållningssätt.



3. Referensram

I detta kapitel presenteras vår referensram. I referensramen återges de centrala delarna av Leankonceptet samt de teorier som är nära relaterade till ämnesområdet. Vi inleder med en överblick av den traditionella styrningen och vad denna får för effekter på administration för att läsaren ska få en förståelse för varför organisationer letar efter alternativ till den klassiska styrningen.

3.1. Traditionell styrning och administration

Det finns enligt Merchant (2007) tre övergripande metoder att styra och kontrollera medarbetare på, nämligen genom resultatstyrning, handlingsstyrning eller social och kulturell styrning¹. Som vi nämnde i bakgrunden har handlingsstyrning historiskt sett varit det primära styrverktyget. På senare år har dock resultatstyrningen haft störst genomslagskraft och finns i de flesta organisationer i en eller annan form. Resultatstyrning innebär att medarbetarna belönas, alternativt bestraffas, utefter de resultat de presterar. Prestationerna är främst utvärderade och mätta i finansiella termer. För att organisationen ska lyckas med resultatstyrning är det viktigt att målen som medarbetarna utvärderas efter är väldefinierade så att styrningen inte uppmanar dem att agera inkonsekvent med organisationens mål.

En central del i vad som ofta förknippas med den klassiska styrningen och mätningen är analyser av historisk data. Ofta beror denna historiska orientering på tron att det som hänt tidigare ger bäst indikationer om vad som kommer hända i framtiden. Av denna anledning upptar prognoser, kalkyler och budgetar i många organisationer en större del av kontrollarbetet då man tror att mätningen i sig står för själva styrningen (Maskell & Baggaley, 2004). I en hierarkisk organisation där det finns behov av att skapa ett system av ansvarstagande samt att motivera medarbetarna inför detta ses budgeten som ett viktigt styrmedel (Marginson & Ogden, 2005). I vissa situationer där uppmärksamhet behöver riktas till ett speciellt område, exempelvis på kostnaderna, kan budgeten fungera som en tydlig pekpinne. Budgeten åskådliggör vilket område som kräver ett extra fokus varvid avvikelserna blir signaler till både medarbetare och chefer, något som i litteraturen vanligtvis benämns som "management by exception" (Merchant & Van Der Stede, 2007). Att styra en verksamhet på finansiella parametrar innebär till stor del att styra utefter nyckeltal som härstammar från just budgetar och prognoser. Detta har varit en allmängiltig metod i många företag och även om de finansiella delarna är av stor betydelse ger de dock ingen fullständig bild av en verksamhet (Kaplan & Norton, 1996; Simons, 2000). Då det har upplevts svårt att mäta i kronor och ören presenterades det balanserade styrkortet som ett komplement till den finansiella styrningen. Styrkortet är en metod för resultatstyrning och ger dels en helhetsbild över organisationen samtidigt som den kan brytas ner i både finansiella och icke-finansiella mått så att hela verksamheten blir mätbar (Kaplan & Norton, 1996).

Det är intressant att se vad som händer om den traditionella resultatstyrningen appliceras på de administrativa processerna då dessa enheter ofta är svårstyrda (Merchant & Van Der Stede, 2007). Eftersom mätning och mätal är en tradition och väl utspridd i många organisationer kan det i en Leantransformation bli svårt att släppa detta tankesätt och istället fokusera på att göra processerna på ett bra sätt. En annan modell för resultatstyrning är olika stödkostnadscenter vilket innebär att styrningen sker på budgetkostnader. Det kan i många fall låta bra men det ger också en anledning till att misstänka att fokus på kostnader tar bort fokus på helheten, en så kallad stuprörseffekt.

¹ Handlingsstyrning används som styrmedel när man vill säkerställa att de anställda utför (eller inte utför) handlingar som är önskvärda (eller icke önskvärda). Kulturell styrning säkerställer att de anställda styr deras egna eller andra beteende genom självreflektion eller genom grupstryck (Merchant & Van Der Stede, 2007).



Effekten av detta blir att man enbart mäter kostnader istället för värdeskapandet. Ett exempel på detta kan vara då en avdelning försöker ta bort så många aktiviteter som möjligt från sin egen enhet, för att inte störa sin budget, vilket leder till en subotimering och skadar helheten.

Om man ska kategorisera Lean enligt Merchants tre styrfilosofier närmar sig konceptet mer en kulturell och social styrning, vilket västerländska organisationer inte har praktiserat i lika stor utsträckning som resultat- och handlingsstyrning. Lean är således en av de många idéer som har uppkommit som ett svar på den kritik som har varit riktad mot traditionell styrning. Kennedy och Widener (2008) har gjort en genomgång av den befintliga litteraturen på ämnet och menar att det är fyra primära sociala styrningsmekanismer som används i Lean - bemyndigande av medarbetare, grupstryck, visualisering samt utbildning. De säger även att handlingsstyrning praktiseras då Lean i mångt och mycket handlar om att skapa ett standardiserat arbetssätt. De menar vidare att styrningen kan se olika ut på olika nivåer i företaget då det på en högre nivå fortfarande tillämpas en mer traditionell styrning medan de på den operativa nivån använder sig av en mer social styrning och handlingsstyrning. Ett sätt att se på vår uppsats är som ett annat perspektiv att se på styrning men även för att se om kvarlevor från den traditionella styrningen kan spåras i de organisationer som säger sig arbeta med Lean.

3.2. Vad är Lean i administrativa processer?

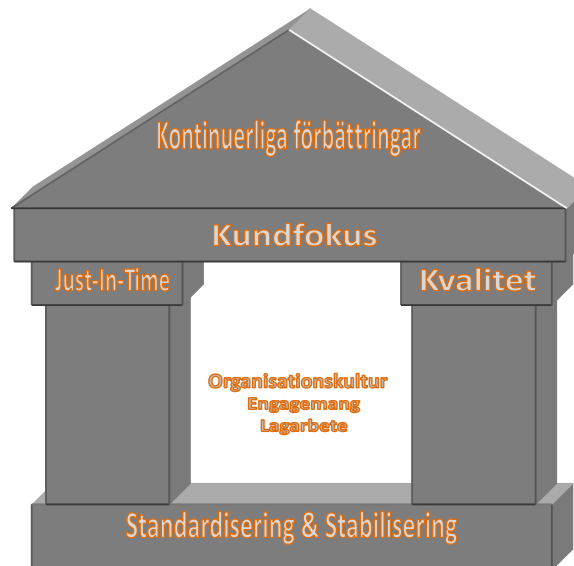
Lean är ett koncept som ofta används i kombination med olika ändelser. Den ändelse som varit och fortfarande är vanligast förekommande är Production. Det råder idag en förvirring dels kring de olika ändelserna men även kring innehållet i de olika begreppen. Vi avser nedan att återge de definitioner som vi använder oss av i denna uppsats, från Lean som ensamt begrepp till Lean i de administrativa processerna. Därefter följer en genomgång av ramverket för Lean som är baserat på filosofier och principer och avslutningsvis beskrivs några viktiga förutsättningar för Lean.

Det finns en mängd olika definitioner av Lean men kontentan av dem är någorlunda lika. Larsson (2008) har sammanfattat det som att Lean är en metod för att göra mer med mindre. Womack och Jones (2003) beskriver det som ett motgift till slöseri och som en metod till att specificera värde, genom att rada upp värdeskapande aktiviteter så att ett flöde kan skapas. Flödet i processerna möjliggör vidare att man vid kundernas efterfrågan kan utföra aktiviteterna mer effektivt och utan avbrott. Författarna säger även att principerna med fördel kan appliceras på värdeflödet såväl i administrationen som på fabriksgolvet. Värdeflödet i de administrativa processerna kan ses som en serie aktiviteter eller processer som stödjer företagets behov inom den dagliga produktionen alternativt som en huvudaktivitet i sig (Keyte & Locher, 2008). De administrativa processerna består exempelvis av ekonomi, inköp, personal och försäljning. Swank (2003) ger ett exempel på en administrativ huvudprocess och gör liknelsen mellan Lean på ett försäkringsbolag och Lean i en tillverkningsprocess:

"Like an automobile on the assembly line, an insurance policy goes through a series of processes, from initial application to underwriting, or risk assessment, to policy issuance. With each step, value is added to the work in progress – just as a car gets doors or a coat of paint."

Lean i de administrativa processerna består av ett ramverk baserat på principer, filosofier, förutsättningar och verktyg och kan visualiseras genom det i litteraturen vanligt förekommande Leantemplet. Templets grund och likaså grunden i Leankonceptet är standardisering och stabilisering (Larsson, 2008). Det är även viktigt att grunden innehåller organisationens värderingar och mål så att alla medarbetare strävar åt samma håll (Liker, 2004). Pelarna består vidare av en efterfrågestyrd verksamhet likt Just-in-Time samt olika metoder för att bygga in att kvaliteten upprätthålls i de olika processerna, produkterna och tjänsterna. Taket består av kontinuerliga förbättringar och bjälkarna består av kundfokus, tillsammans ska de genomsyra hela verksamheten. Målet är att leverera högsta

kvalitet till lägsta kostnad genom kortast möjliga ledtid (Larsson, 2008). Interiören i templet består vidare av organisationskulturen, med engagemang och lagarbete som ledord bland chefer och medarbetare. Bilden nedan kan i stora drag ses som en visuell sammanfattning av Lean.

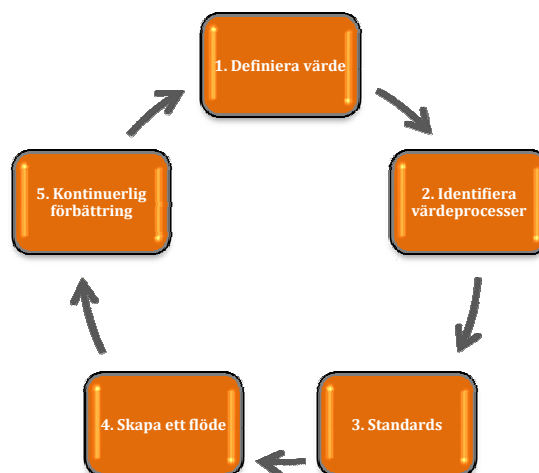


Figur 1. Leanhuset

I och med den förvirring som råder kring de olika ändelserna på Lean och även kring begreppet som helhet skapas svårigheter för organisationer att implementera och tillämpa konceptet. Om det till att börja med finns en oklarhet kring vad Lean är eller varför man valt att införa Lean uppstår en efterföljande problematik som innebär att begreppets olika beståndsdelar missuppfattas. Lean kan då ses som ett rationaliseringsprojekt vilket innebär att det vid kartläggningen av processer uppstår en risk med att ett stort motstånd från medarbetarna skapas.

3.3. Leanfilosofier och Leanprinciper

De principer och filosofier för Lean i de administrativa processerna som vi inledningsvis kommer att beskriva, bygger på samma mantra som används i Lean Production. Mantrat innebär att man ska identifiera värde utifrån kundens perspektiv, identifiera värdeprocesser för att kunna skapa en standard som bidrar till ett flöde, samt sträva efter kontinuerliga förbättringar så att slöseri och spill elimineras (Womack & Jones, 1994).



Figur 2. Överblick principer och filosofier

3.3.1. Värde

Lean handlar om att skapa värde för kunderna. För att kunna skapa värde måste man veta vilka kunderna är samt vad de vill ha. Beroende på vilken process i verksamheten man avser kommer kunderna likaväl som kundvärdet att variera (Maskell & Baggaley, 2004). Vad som är värt att uppmärksamma är att kunderna i de administrativa processerna de flesta gångerna inte är samma kunder som organisationens slutkund. Ofta kan kunderna i administrationen likställas med mottagaren i en kedja av aktiviteter där en medarbetares arbete lämnas över till en annan att ta vid. Enligt detta resonemang är kunderna för en avdelning samtliga vars arbete är beroende av de aktiviteter som utförs där. Ett tillvägagångssätt till att finna sina mottagare är att försöka se på aktiviteter som interna kund- och leverantörsrelationer (Larsson, 2008).

Värdet i sig är svårt att särskilja men för att kunna definiera kundvärdet måste man utgå från en specifik vara eller tjänst som möter kundernas krav med avseende på pris och/eller tid. Anledningen till att organisationer upplever svårigheter med att definiera värde är att de ofta vill fortsätta med vad man i nuläget erbjuder samt att kunderna inte ger signaler om efterfrågan på varor eller tjänster som de inte vet existerar. När undersökningen av kundvärdet därefter påbörjas börjar organisationer ofta i fel ände och faller in i gamla mönster genom att enbart fokusera på kostnader istället för på vad som verkligen efterfrågas. En annan källa till problem är att när värdeskapandet är ett samarbete mellan olika funktioner tenderar respektive enhet att addera och definiera värde på sitt sätt. Summan av detta blir sällan överstämmande med vad kunden är villig att betala för. För att definiera värdet på produkter och tjänster krävs det således att organisationen praktiserar ett nytt sätt att föra en dialog med sina kunder på, något som även är nödvändigt internt i värdekedjan (Womack & Jones, 2003). Genom att för varje aktivitet grundligt studera kundvärdet utifrån kundens perspektiv skapas en bas för en mer effektiv processdesign. Utifrån det värde som man lyckas identifiera i sina processer och vilket värde man vidare avser skapa för kunderna styrs vidare enheten utifrån (Maskell & Baggaley, 2004). I vissa fall visar det sig dock att den av mottagaren önskade servicenivån inte går



att uppnå. Parterna kan i detta fall komma överens om en servicenivå, en så kallad överenskommen servicenivå som fungerar som en form av löfte.

Det finns en stor utmaning i att definiera värdet för de administrativa processerna då värdet ofta är svårare att bestämma för aktiviteter som har olika och fler mottagare samt mottagare som är andra är slutkunderna. Följdproblematiken är att det blir svårare att finna de kund- och leverantörsförhållanden, vilka är en central del för att just hitta kunderna och kundvärdet. Utan en medvetenhet kring vad kunderna efterfrågar kommer avdelningen således att agera mållöst.

3.3.2. Identifiera värdeprocesser

Att styra och driva en verksamhet genom värdeprocesser är annorlunda från den traditionella funktionsstyrningen (Maskell & Baggaley, 2004). För att arbetet i en värdeprocess ska lyckas krävs dels att ett processtankesätt genomsyrar hela organisationen men också att en fullständig kartläggning av processerna genomförs. Womack och Jones (2003) tar upp tre kritiska områden som finns i verksamheter och som spelar stor roll för kartläggningen av hela verksamheten. Första området handlar om *problemlösning*. Författarna menar att problemlösning är mycket viktigt att utöva i de första stegen i ett företags värdekedja, från att ett behov har identifierats till att en detaljerad design tas fram och vidare till att tillverkningen av produkten eller tjänsten börjar. Det andra området handlar om *information och planering* och berör allt från försäljningsaktiviteter till schemaläggning av leverans. Slutligen sker den *fysiska transformationen* från råmaterial eller annan input till färdig produkt eller tjänst hos kunden.

Ett vanligt misstag som görs i de traditionella företagen, med en tillverkningsprocess och stödprocesser som är administrativa, är att endast inkludera de steg som ingår i produktionen i sin kartläggning. Produktionen är endast ett steg i processen och på så sätt går företagen miste om många av de övriga steg som skapar värde för kunderna (Maskell & Baggaley, 2004). Det är viktigt att även visualisera processerna för att få en förståelse kring hur arbetet i dessa aktiviteter går till och inte bara vad effekterna av dem blir. Genom att tydligt synliggöra de administrativa processerna visas hela det administrativa flödet samt dess befintliga prestanda och prestationsnivå (Larsson, 2008). Visualiseringen ger enligt Kennedy och Widener (2008) ett grupptryck som medför att alla gruppmedlemmar presterar enligt gruppens förväntningar och de uppsatta målen. Genom att individen står till svars för gruppen tar medarbetaren således ett större ansvar för kvalitet och tidsramar.

En betydande del i kartläggningen är att mäta hur lång tid respektive aktivitet i kedjan tar. I de administrativa processerna är det inte meningen att göra tidsstudier för att få några exakta uppgifter utan innebär snarare att göra en uppskattning (Keyte & Locher, 2008). Uppskattningen tas fram genom att intervjua medarbetarna i form av en "min dag på kontoret"-studie (Larsson, 2008). Syftet är dock inte att kartlägga individens arbetsdag utan flöden och processer. Administrativa processer har relativt sett långa ledtider och då den mänskliga faktorn i hög grad påverkar utförandet blir det snarare intressant att ställa sig frågan varför aktiviteter tar olika lång tid att utföra och vad det beror på (Keyte & Locher, 2008). Ett ifrågasättande av medarbetarnas olika sätt att utföra sina arbetsuppgifter på kan dock mottages negativt. Den osäkerhet som eventuellt skapas kring anställning som en konsekvens av målet att skapa en mer effektiv organisation går att minimera genom att så många som möjligt involveras i ett tidigt stadie så att initiativet får en möjlighet att adopteras (Maskell & Baggaley, 2004).

När organisationen har identifierat alla steg i en värdeprocess möjliggörs en exponering av hela värdeprocessen. Likväl som att det värde som skapas och adderas i en värdeprocess kommer synliggöras kommer även slöseri och andra hinder visualiseras. Noterbart är att Lean i administrativa processer inte skall ses som ett tillstånd utan som en utvecklingsmodell (Larsson, 2008). Det



underliggande syftet med kartläggningen är att träna och engagera medarbetarna i att ta eget ansvar för förbättringsarbete samt se och förstå flödet och dess brister så väl att de har motivation till att jobba med och ta ansvar för förbättringarna. Arbetet med att eliminera slöseri ska således ses som ett kontinuerligt arbete utan slut. Att stanna i definitionsstadiet med tron om att arbetet är utfört ger därmed inga långsiktiga effekter.

Administrativa processer är relativt sett svåra att visualisera, det vill säga att dess aktiviteter är mer komplexa att överblicka än en tillverkning. Därav blir en uppskattning av exempelvis tidsåtgång av svårare karaktär då aktiviteterna inte är statiska utan oförutsedda händelser är en del av det dagliga arbetet. Detta ska sättas i relation till en tillverkande process med en hög grad av mätbara repetitiva aktiviteter. Denna beskrivna komplexitet i kombination med en förvirring kring syftet med Lean föranleder vissa hinder relaterade till medarbetarnas rädsla att förlora jobbet till följd av att organisationen ska bli mer effektiv. Att kartlägga en värdeprocess för dessa aktiviteter medför således en problematik som organisationer måste tackla innan uppstarten av projektet. Det kan uppstå lägen där medarbetare inte är fullt ärliga i återberättelsen av deras arbetsituation. I dessa fall kan det resultera i att medarbetarna bygger in slack eller blir motvilliga till förändringen. Då kartläggningen är en betydande process för det fortsatta arbetet med Lean är det viktigt att det finns en uppslutning från medarbetarna och att de har en trygghet i deras kompetens. I annat fall finns det en risk att den fortsatta utvecklingen och effekter blir lidande.

3.3.3. Standarder

Standarder är en central del för att lyckas med Lean (Maskell & Baggaley, 2004). I artikeln *"Two types of bureaucracy"* menar Adler (1993) att det finns två sätt och motiv till att standardisera vilket kan illustreras med ett Janusansikte. Ett sätt är att standardisera för att toppstyra människor, vilket inte är förenligt med Lean då det innebär en klar uppdelning av arbetsuppgifter samt fråntar de anställdas möjlighet till innovation i likhet med de tankar som Taylor tog upp i *The Principles of Scientific Management*. Det andra sättet syftar till att genom standardisering skapa mer tid och utrymme för tankar och idéer kring förbättring och utveckling av processerna, vilket på så sätt kan öka produktiviteten. I västvärlden förknippas standardisering med det första alternativet, det vill säga toppstyrning (Adler & Borys, 1996), vilket också kan vara anledningen till att det uppstår problem när man implementerar Lean då det anses innovationshämmande och tråkigt.

Matrisen på nästa sida visar att vi kan särskilja organisationer efter två dimensioner, typ och grad av formalisering. Den grad av formalisering som krävs för rutinmässiga arbetsuppgifter kan visa sig vara antingen låg eller hög. Den andra dimensionen visar vilken typ av formalisering som infinner sig, antingen som möjliggörande eller som tvingande. Adler och Borys (1996) har gjort forskning på området och visar att tidigare generaliseringar, där man sett en hög grad av formalisering som ett nödvändigt ont och vilken måste reduceras för att uppnå motivation och tillfredsställelse bland medarbetarna, inte är hållbar. Deras empiriska studie visar att detta negativa förhållningssätt till formalisering inte är godtagbar då de menar att man måste beakta vilken typ av formalisering som råder. Adler och Borys studier på NUMMI-fabriken på Toyota visar att bilföretaget befinner sig i den nedre, vänstra kolumnen och att möjliggörande, standardiserade procedurer hjälper medarbetare hänföra sig deras arbete mer effektivt samt förstärker deras engagemang.

		Typ av formalisering	
		Möjliggörande	Tvingande
Grad av formalisering	Låg	Organisk	Autokratisk
	Hög	Möjliggörande byråkrati	Mekanisk

Tabell 1. Olika former av standardisering

Genom att genomföra ett standardiserat arbetssätt skapar organisationen standarder. Skapandet av standarder frigör tid då den består av ett framtaget bästa sätt att utföra aktiviteter på (Larsson, 2008), vilket i litteraturen kan beskrivas som handlingsstyrning (Merchant & Van Der Stede, 2007). Dock är standarderna inte statiska utan ska möjliggöra kontinuerliga förbättringar inom organisationen. Standarderna är vidare en förutsättning för att organisationen ska kunna tillämpa rotation mellan medarbetarna. För att lyckas utveckla effektivitet och produktivitet inom administrationen måste processerna industrialiseras (Larsson, 2008).

Den traditionella synen på standardisering kan skapa ett motstånd i organisationens skapande av standarder, vilket än en gång visar på vikten av att vara tydlig i vad syftet med standarder är. Medarbetarna måste förstå att skapa standarder av arbetsuppgifter och processer inte innebär att "lämna hjärnan hemma" och som många gånger förknippas med ett icke stimulerande arbete. En negativ inställning till standarder skapar ett missnöje bland medarbetarna vilka därmed inte kommer adoptera Leankonceptet fullt ut. En annan problematik är att det många gånger är svårare att skapa standarder i de administrativa processerna, då det är svårare att se flöden i dessa jämfört med i produktionen. Om inte standarder skapas saknas referenspunkter för förbättringsarbetet samt möjligheten till rotation går förlorad, vilket vi kommer beskriva mer utförligt i kommande stycke.

3.3.4. Skapa ett flöde

Då en organisation börjat tillämpa standarder för aktiviteter och arbetssätt finns förutsättningarna till att skapa ett flöde. Som vi har nämnt tidigare innebär arbetet med Lean en förändring från funktionsorientering till processororientering. Denna omställning är nödvändig, men inte på något sätt problemfri. Den stora utmaningen ligger i att få ett flöde i de nu "slimmade" processerna. Detta är en svår uppgift då vi i väst är uppväxta i en funktionsorienterad värld med övertygelsen att aktiviteter skall grupperas efter funktion och roll för att kunna utföras på det mest effektiva sättet (Womack & Jones, 2003). Övergången innebär en stor förändring i ansvarsfördelning och det krävs att medarbetare lär sig behärska fler uppgifter för att kunna rotera mellan ansvarsområden.

I dag praktiseras redan flödes- och processtankesättet i produktionen på många företag. Det administrativa kontorsarbetet betraktas dock inte som ett flöde utan man gör ett antagande om att bearbetning i serier är det normala utförande. Denna typ av handläggning resulterar i långa ledtider som stannar upp flödesprocessen (Keyte & Locher, 2008). Genom att skapa ett flöde i verksamheten kapas dessa ledtider och på grund av den förbättring som respektive värdeprocess har bidragit till för flödet ökar kontroll över arbetssituationen och upplevd stress minskar. Således är det kunderna som styr och ger startskottet för hela flödet. Därmed tillhandahålls det som kunderna efterfrågar, när de efterfrågar det. I litteraturen brukar denna princip benämnas för "pull" vilket kan översättas till svenska som "dragande" och är raka motsatsen till "push" eller "tryckande", det vill säga att information och arbete trycks ut i organisationen utan närmare eftertanke (Womack & Jones, 2003).



Det är många gånger svårare att hitta ett flöde i de administrativa processerna då de, som vi tidigare nämnt, upplevs bestå av många oförutsägbara händelser. I övergången från funktion till process krävs en organisationsförändring som inte är förenlig med vad vi i väst är vana vid. Denna diskussion fortsätter under avsnittet kultur och bygger på att vi är uppväxta i ett funktionsorienterat samhälle och har svårare att ta till oss ett flödestankesätt. Vi är enligt denna diskussion vana vid att arbeta med likasinnade inom samma kompetensområde och kan därmed uppleva svårigheter med att kommunicera och samarbeta tvärfunktionellt. Då konceptet bygger på en lateral kommunikation över olika kompetensområden kan kommunikationsbrister eller en ovilja till kompetensöverskridande aktiviteter hindra utvecklingen av Lean i en organisation.

3.3.5. Kontinuerlig förbättring

Som det i ett tidigare avsnitt nämndes är den tid som skapas efter införandet av standarder till för att ägnas åt kontinuerliga förbättringar så att organisationen kan fortsätta att utvecklas. Syftet med kontinuerliga förbättringar är att eliminera slöseri och spill. I en organisation finns det aktiviteter som varken är värdeskapande eller medför något kundvärde. Dessa aktiviteter kan vidare delas in som nödvändiga eller icke nödvändiga för de värdeskapande aktiviteterna. De icke nödvändiga aktiviteterna skall i en Leanorganisation elimineras i största möjliga mån (Larsson, 2008). Likaväl som många organisationer exkluderar de administrativa processerna i kartläggningen av en värdeprocess, ser man inte heller vinsterna som finns att hämta i att reducera slöseri och spill i dessa aktiviteter. Detta beror många gånger på att kontorsverksamhetens aktiviteter har lite att göra med den direkta servicen till kunden och på så sätt finns lite förståelse för dessa funktioners slöseri. Många gånger visar det sig dock att orsakerna till slöseri och spill i tillverkningen egentligen grundar sig i de administrativa processerna. Om organisationer i sådana fall utesluter processerna från detta arbete finns därmed inte heller möjligheten att komma åt den riktiga källan (Keyte & Locher, 2008).

Det är viktigt att den frigjorda tiden från elimineringen av slöseri och spill inte ses som en anledning till att reducera arbetskraft utan att den lämnar utrymme för innovation, eftertanke och kompetensbreddning (Larsson, 2008). Womack och Jones (2003) menar att när organisationen efter ett tag har arbetat enligt de principer som Lean förespråkar faller det sig naturligt för medarbetarna att använda den överblivna tiden till att försöka uppnå perfektion. Larsson (2008) säger vidare att en verksamhet och en administrativ stödprocess aldrig kan uppnå perfektion men att poängen med principen är att skapa en kultur som har en ändlös strävan efter den. I praktiken innebär detta för medarbetaren att lära sig något nytt varje dag samt att göra ett bättre jobb idag än det man gjorde igår.

I den lågkonjunktur som vi i dagsläget befinner oss i är det många organisationer som har överkapacitet på grund av externa faktorer. Vid ett sådant tillfälle menar Krishnamurthy (2008) att tiden skall utnyttjas till att öka kompetensen på alla nivåer i företaget, jobba med team-building och samarbete för att ha ett bättre utgångsläge när konjunkturen vänder. Samtidigt ska det tilläggas att då teamarbete är viktigt är det inte teamet som gör värdet adderat utan individen. Teamet har funktionen att samordna arbetet, motivera medlemmarna samt att lära av varandra. Det är således centralt att lägga stor vikt vid rekrytering så att rätt medarbetare ingår i dessa (Larsson, 2008).

För att organisationer skall lyckas med systematiska förbättringar är Deming-cirkeln eller PDCA ett väl lämpat hjälpmedel. PDCA står för **Plan**, **Do**, **Check** och **Act**. Arbetsgången och sättet att använda PDCA går ut på att först identifiera ett problem, utifrån detta försöker man hitta ett samband mellan orsak och verkan för att gå till grunden med problemet. När detta väl är gjort tar man fram en handlingsplan som sedan följs upp. PDCA fungerar som en aktivitetscykel som inte har något definitivt slut (Larsson, 2008). Utöver själva förbättringsarbetet är PDCA ett bra sätt att visualisera status på förbättringsåtgärder, genom att använda olika färger på de olika sektionerna ges en visuell överblick över var i processen man befinner sig.



Figur 3. Demingcirkeln

Som vi har beskrivit tidigare är inte Lean ett rationaliseringsverktyg och det är viktigt att medarbetarna är medvetna om detta så att det organisatoriska motståndet minskar. Missuppfattningen kan bestå utav en tro att kartläggningen drivs av ett motiv från ledningen att kontrollera och övervaka medarbetarna. Tid som raster, återhämtningstid eller interaktion mellan medarbetare är enligt Lean inget slöseri eller spill. I administrativa processer är inte all tid "fakturerbar" utan dessa icke-värdeskapande aktiviteter är nödvändiga för att kunna utföra de värdeskapande processerna samt för att medarbetarna ska kunna vara innovativa. Identifiering av slöseri och spill är således ytterligare ett exempel på när medarbetare vid okunskap kring innehållet i Lean kan bygga in slack eller utelämna viss information för rädslan av rationalisering av både fri tid och anställning. Låt oss säga att organisationen lyckas skapa en kultur med kontinuerliga förbättringar. Det kan dock föra med sig vissa sidoeffekter som inte finns med i beräkningen. Dels är dokumentationen mycket omfattande vilket leder till stora kostnader men risken att en negativ anda tar över arbetsklimatet finns även. Då det är svårt att efterleva kontinuerliga förbättringar kan det skapa en stress hos de medarbetare som inte har full förståelse för principens innebörd. Det är viktigt att förstå att förbättringar inte ska genomföras för förbättrandets skull då det i sig kan leda till en överarbetning som inte är förenlig med Lean. Därtill finns risken att medarbetarna aldrig kan känna sig nöjda eller upplever att de kan fira sina "vinster". Principen medför således ett för stort internt fokus som i slutändan kan skapa motsatta effekter.

3.4. Förutsättningar

För att kunna transformera verksamheten till Lean krävs ett ledarskap som kan driva förändringen. Ledarskapet spelar även en stor roll för den dagliga verksamheten men den mest övergripande förutsättningen för alla principer och filosofier är dock kulturen.

3.4.1. Kultur - skillnad mellan öst och väst

Som vi nämnde i bakgrunden har vi i väst sedan en lång tid tillbaka haft ögonen på de arbetssätt som tillämpas i Japan. Implementeringen och översättningen har inte alla gånger lett till framgångar och frågan har ställts vad detta kan bero på. Då det finns stora skillnader mellan öst och väst och då hela Leankonceptet är en översättning av Toyotas metoder är det naturligt att initiativen i väst blir en version av dessa idéer. I många avseende är en översättning inte negativ då den är anpassad till de förhållanden som råder. Dock är de japanska arbetsmetoderna utvecklade i en kultur som i många avseenden skiljer sig från den i väst. Att problematik kan uppstå i väst av ett koncept som är starkt präglad av den japanska kulturen förefaller sig därmed inte oväntat.

Den japanska kulturen beskrivs av Hofstede (2005) som starkt driven av kollektivism där organisationens mål prioriteras framför medarbetarnas personliga mål. Erkännande av gruppen är av stor betydelse och spelar större roll som incitament än diverse bonussystem. I uppsatsen "Även ett högt torn börjar på marken" av Lindgren och Sevegran (2009) menar författarna att fokus på kollektivet framför individen och faktumet att japanen har en tydlig grupporientering med motivation för hårt arbete och prestation, är faktorer som inte är vanligt förekommande i



västerländska länder. De menar vidare att detta är grunden till varför japanska arbetsmetoder och idéer har svårt att tillfullo få fäste utanför landets gränser.

Nisbett (2003) beskriver ytterligare skillnaderna mellan öst och väst som att japaner i större utsträckning ser till hela flöden, relationer och sammanhang medan vi i väst har en benägenhet av att vara mer kategoriska i vårt tänkande. Denna funktionsorienterade uppfattning är något som präglar västvärlden sedan en lång tid tillbaka och är således starkt rotat i vårt medvetande sedan tidig ålder. Med dessa skillnader i åtanke åskådliggörs en möjlig källa till svårigheter vid implementering av ett österländskt koncept så som Lean.

Det har visat sig vara viktigt att kulturen omfamnas på ett sätt så att Lean kan genomsyra hela organisationen (Maskell & Baggaley, 2004). Dock har det visat sig att många bortser från den kulturella aspekten för att enbart fokusera på verktygen. Detta är något som blir problematiskt då 80 procent av Leankonceptet präglas av organisationskulturen och endast 20 procent utgörs av verktygen (Larsson, 2008). På så sätt utelämnas en stor del av Leankonceptet och därmed även en stor del av de potentiella positiva effekterna (Maskell & Baggaley, 2004). Larsson (2008) hävdar att 70 procent av alla Leaninitiativ misslyckas med att nå de stora effekterna och förklaringen till detta menar han bland annat ligger i exkluderingen av Leankulturen. För att lyckas fullt ut krävs således en fundamental förändring i kulturen. Till att börja med krävs det att hela organisationen slutar tänka kostnader och börjar fokusera på värde. Framförallt massproduktionsföretagen har genom åren haft ett stort fokus på kostnadsreduceringar. Om organisationer ska jobba Lean ska fokus ligga på att maximera kundvärde samt minimera slöseri och för genomföra denna förändring krävs det att kulturen understödjer (Maskell & Baggaley, 2004). Kulturen bör därtill präglas av att avvikelser eller andra störningar ses som möjligheter till förbättringar och därmed välkomnas.

Den kulturella förändring som är nödvändig kommer dock inte att ske över en natt. De tankemönster, beteenden, attityder och inlärd rutiner som ofta har utvecklats under en lång tid behöver förändras och byggas upp på nytt (Maskell & Baggaley, 2004). Således finns det en svårighet i att förändra en kultur och med de bristande förutsättningar som vi i väst har och som presenteras här kan det tänkas bli än svårare.

3.4.2. Förändring och ledarskap

När en organisation genomgår omställningen till att bli Lean uppkommer det problem inte bara hänförliga till konceptets innehåll. Det finns flera faktorer som avgör huruvida förändringens utfall blir lyckat eller ej och flertalet forskare har tagit fram teorier inom området. Bland annat diskuterar Kotter (1995) i sin artikel *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* ett flertal fallgropar som leder till att en förändring blir misslyckad. Sven Modell (2007) i sin tur är inne på samma bana men diskuterar istället ämnet utifrån framgångsfaktorer i ett förändringsarbete. Exempelvis nämner de båda att delaktighet samt support från högre chefsnivå är av högsta vikt för att de övriga inom organisation ska inse projektets höga prioritering och därmed få genomslagskraft. Sven Modell benämner vidare detta som att hela organisationen "adopterar" förändringen så att implementeringen möjliggörs genom en hög uppslutning. Således är supporten från ledning och andra chefer en central förutsättning för att Lean ska vara genomförbart.

Larsson (2008) diskuterar vidare fler faktorer som orsakar misslyckande i förändringsprojekt så som organisatoriskt motstånd, orealistiska förväntningar samt brist på kompetens och resurser. För att således lyckas med ett förändringsarbete krävs det att dessa faktorer tas i beaktande samt att organisationen har en djup insikt samt en klar bild av vad man vill åstadkomma med förändringen. Med detta i åtanke spelar återigen ledarskapet en viktig roll.



Ett flertal författare inom området menar att engagemanget är viktigt inte bara på ett visionärt plan utan att det även krävs en operationell delaktighet i den dagliga verksamheten (Maskell & Kennedy, 2007; Kroll, 2004; Larsson, 2008; Keyte & Locher, 2008). Då Lean innebär en så pass fundamental omställning från fokus på kostnader till fokus på värde krävs nya metoder för styrning och mätning som kan leda in organisationen på rätt spår (Maskell & Baggaley, 2004). Den ledande positionen bör gå från en chefsroll till att ha en stödjande funktion. Rollen består således mer av att leda än att styra och av att bemyndiga medarbetarna med både ansvar och befogenheter (Larsson, 2008).

Ledarskapet har stor del i skapandet av kulturen och bör präglas av bland annat öppenhet, lagarbete och förtroende. Målet är att gå från en hierarkisk utvärdering till att bli en mer självreflekterande organisation där tillit finns mellan medarbetare och ledare. Tilliten går att få genom att problem välkomnas av ledaren då de ses som möjligheter att förbättra. Genom att ha en öppen miljö där medarbetarna inte känner risk för att bli uthängda kan problemen lyftas upp och därmed ökar möjligheten till att lösa roten till problemen och inte bara symptomen.

Ett vanligt förekommande scenario är att ledningen underskattar de anställdas ovilja att kliva ur sin bekvämlighetszon, vilket betyder att medarbetarna har en rädsla för att förändringen ska ha en negativ påverkan på tryggheten som finns i nuvarande arbetssituation. Under omständigheter likt denna saknas tillräckligt goda förutsättningar i form av förändringsbenägenhet, vilket i slutändan kan leda till att implementeringen bromsas upp alternativt fallerar (Kotter, 1995). I de fall styrningen vidare består av en traditionell syn kan den leda till ensidig fokusering på kostnader och produktivitet istället för på kunder, innovation, förbättringar och effektivitet som i sin tur leder organisationen i motsatt riktning till Lean.

3.5. Från rapportering till visualisering

Rapportering och informationsspridning är en källa till slöseri och spill. Många av de rapporter som idag produceras inom organisationer är både oförståeliga och omfattande. Larsson (2008) menar att den administrativa stödfunktionen i många fall överlevererar rapporter utan att ett verkligt behov finns. Organisationer som jobbar med Lean strävar istället för att presentera information på ett enklare språk och med en högre väsentlighet och som på så vis gör dem mer användarvänliga (Maskell & Baggaley, 2004; Maskell & Kennedy, 2007). På så sätt genereras färre men mer meningsfulla rapporter som generellt är lättare att förstå (Brosnahan, 2008). Att rapporter inte är den enda kanalen för att sprida information förfaller självklart, men i Leankonceptet finns ett stort fokus på att så mycket som möjligt skall visualiseras på tavlor. Att använda sig av tavlor har flera fördelar, dels minskar det behovet av rapportering samtidigt som informationen presenteras på ett okomplicerat sätt som i sig gör att medarbetarna tar till sig den lättare. En ökad användning av intranät och portaler gör även att rapporteringsbehovet minskar. Det kan även vara så att antalet rapporter i sig inte minskar men att ett standardiserat utförande leder till att arbetet med rapporteringen minskar.

Den interna rapporteringen, vilken i stor utsträckning är påverkbar, skall i största möjliga mån produceras utefter verkliga behov. Det gäller att ha en tät och kontinuerlig dialog för att förstå vilka rapporter som efterfrågas (Larsson, 2008). Att övergå från traditionell rapportering till rapportering enligt Lean är i praktiken inte så stor omställning som man kan tro då den data som krävs ofta finns tillgänglig. Det som krävs är därmed en omarbetning av rapporternas innehåll så att data formateras och blir tillämpbar till dess specifika syfte (Kroll, 2004). I övergången till Lean är det givetvis inte meningen att låta den traditionella rapporteringen upphöra över en natt utan omställningen skall göras successivt. Initialt innebär detta en parallell rapportering som kan uppfattas som en stor börda för organisationer men som ändå är nödvändig (Kroll, 2004).



Runt omkring en organisation finns det ett antal intressenter. Dessa intressenter kräver ofta en viss typ av rapportering oavsett om organisationen i sig tillämpar Lean eller inte. Därtill krävs ett visst utförande av rapportering på grund av lagar och restriktioner. Vid en värdeflödeskartläggning tillgodoses detta lämpligast genom att hantera lagkrav et cetera som kundkrav vilka måste uppfyllas. På så sätt blir det svårt för en organisation att till fullo styra och reducera rapporteringen enligt Leanandan.

Tabellen nedan sammanfattar några av de svårigheter som konceptets innehåll kan medföra i administrationen och som vi i referensramen har diskuterat kring. Genom att belysa dessa ges läsaren en repetition inför den fortsatta läsningen:

<ul style="list-style-type: none">• Det finns en risk att traditionell syn på styrning och administration hindrar transformeringen till Lean.
<ul style="list-style-type: none">• Det råder en förvirring kring begreppets innebörd vilket kan få konsekvenser i form av exempelvis motstånd.
<ul style="list-style-type: none">• Det är svårare att bestämma värde för aktiviteter med flera och olika mottagare, vilket ofta administrativa processer har.
<ul style="list-style-type: none">• Det krävs en stor medvetenhet kring kunderna och mottagarna för att kunna hitta värdet.
<ul style="list-style-type: none">• Det är svårare att kartlägga administrativa processer än tillverkningsprocesser vilka är synliga på ett fabriksgolv.
<ul style="list-style-type: none">• Kartläggningen kan skapa ett motstånd när det krävs att medarbetarna ifrågasätter varandras arbetsätt.
<ul style="list-style-type: none">• En negativ uppfattning om standardisering kan medföra motstånd.
<ul style="list-style-type: none">• Att gå från funktion till process innebär vissa svårigheter så som kompetensöverskridning och lateral kommunikation.
<ul style="list-style-type: none">• Det kan vara svårt att praktisera att flödet ska starta med ett dragande.
<ul style="list-style-type: none">• Missuppfattning om vad kontinuerliga förbättringar innebär kan medföra ett motstånd.
<ul style="list-style-type: none">• Motiv till identifiering av slöseri och spill kan missuppfattas av medarbetarna.
<ul style="list-style-type: none">• Ledningen får inte underskatta medarbetarnas ovilja till förändring.
<ul style="list-style-type: none">• En förändring i ledarskapet är nödvändig – från chef till ledare.



4. Empiri

Detta kapitel är avsatt för att presentera en sammanställning av de genomförda intervjuerna. Kapitlet inleds med en presentation av de studerade organisationerna, respondenterna samt deras motiv till att arbeta Lean. Därefter följer respondenternas återgivning enligt den struktur som presenterades i referensramen.

4.1. Organisations- och respondentpresentation

4.1.1. AstraZeneca

AstraZeneca är ett av världens ledande läkemedelsföretag. De fokuserar på forskning, utveckling, tillverkning och marknadsföring av receptbelagda läkemedel där bland annat Losec finns i produktsortimentet. AstraZeneca är verksamma i över 100 länder med cirka 65 000 medarbetare och har huvudkontor och viktiga FoU-enheter i Storbritannien, Sverige och USA. Under 2008 uppgick koncernens försäljning till 31,6 miljarder USD (AstraZenecas hemsida, 2009).

Vi har besökt två olika avdelningar på AstraZeneca som båda befinner sig under Sweden Operations. Sweden Operations är en produktionsenhet inom den globala produktionsstrukturen och står för halva AstraZenecas produktionsvolym. Den första intervjun var med Åsa Ekblad som är chef på "produktionsstöd och linje utanför tillverkning", vilka har uppgiften att stödja produktionen med dokumentation samt se till att Astra tillverkar enligt gällande krav. Den andra intervjun var med Carl Malgerud som ansvarar för Business Control på ekonomi- och finansfunktionen inom AstraZeneca Operations. Denna avdelning fokuserar mycket på stödet till verksamheten och vad verksamheten gör för att nå sina strategiska mål.

Åsa Ekblad har jobbat på AstraZeneca sedan 1995 med start på FoU. Hon har under större delen av tiden haft olika befattningar inom kvalitetsavdelningar på flera av tillverkningsbolagen. Sedan 2007 jobbar hon som sektionschef för Turbuhaler. Åsa har hittills ansvarat för produktionsnära dokumentation för substansberedningen men ansvarar nu även för motsvarande funktion på avdelningen "fyllning och packning". Tillsammans heter de produktionsstöd och linje utanför tillverkning.

Carl Malgerud har varit på AstraZeneca sedan 1997. Carl har sedan dess bland annat haft ekonomi- och administrativt ansvar för ett forskningsbolag, varit ekonomichef för forskning i Södertälje samt varit CFO för det norska bolaget. Nu har han rollen under ekonomidirektören och ansvarar för Business Control där flera controllers rapporterar till honom.

Varför Lean på AstraZeneca?

När AstraZeneca började med Lean cirka 2002 var det först väldigt utspritt. Från att ha börjat sprida sig på enheten Turbuhaler finns det nu inom hela Sweden Operations. Åsa säger att hon tror att det har spridit sig för att man har sett att principerna fungerar. Hon menar vidare att de är i en sådan fas där det fortfarande går bra för AstraZeneca. Dock måste de bli mer konkurrenskraftiga för att hålla kvar sin position. Lean är ett koncept man har använt för att nå dit. Carl berättar vidare att man vid 2005/2006 slog ihop fem helt självständiga rapporteringsenheter och fick på så sätt likartade processer. De drog vid denna tidpunkt Leankonceptet för koncernledningen som ett sätt att hantera sammanslagningen men framförallt strategin.

Carl beskriver motiven till Leaninitiativet som att det på 90-talet fanns väldigt mycket pengar inom läkemedelsindustrin. Fokus var på leveranssäkerhet, vilket också skapade en överkapacitet utan tydligt fokus på produktionseffektivitet. Nu när industrin är mer konkurrensutsatt menar Carl att



kostnadseffektivitet är en viktig del av helhetsstrategin och att Lean är ett medel och metod för detta.

4.1.2. Järfälla kommun

Järfälla kommun är en grannkommun till Stockholm och har cirka 63 000 invånare. Järfälla är en klassisk förortskommun som utvecklades på 1960- och 1970-talet. Tidigare fanns många stora industrier inom kommunen så som Bolinders men i dagsläget är IKEA och Saab samt kommunen de stora arbetsgivarna. Många av invånarna pendlar till Stockholm.

Vi har besökt bygg- och miljöförvaltningen, en förvaltning som består av 150 medarbetare. Hälften av dessa är utförare, det vill säga de som utför det operativa i förvaltningen. Av de resterande 75 så jobbar cirka 40 personer med myndighetsutövning och de övriga som beställare. Förvaltningen utgör en relativt liten del av kommunens totala verksamhet men har en stor påverkan på medborgarna i kommunen. Förvaltningen har bland annat ansvar för bygglov, vatten och avlopp, snöröjning och gatubelysning.

Markus Ek jobbar som administrativ chef på bygg- och miljöförvaltningen. Han har tidigare haft en rad ledande befattningar inom förvaltningen men tillträdde sin nuvarande befattning efter en period av pappaledighet för cirka ett år sedan. Nils-Göran Käll är bygglovshandläggare, en tjänst som tar upp cirka 40 procent av hans arbetstid. Han började på Järfälla kommuns bygglovsavdelning 2008 och har inte tidigare jobbat kommunalt. Nils-Göran har en bred erfarenhet och började som byggnadsingenjör, sedan dess har han varit verksam i en rad olika branscher och yrken.

Varför Lean i Järfälla kommun?

Det hela började enligt Markus med att de gjorde en inventering med ledningsgruppen. Ett antal punkter med bland annat mål och visioner för förvaltningen togs fram. Markus beskriver att det uppdagades en mängd frågor och problemställningar så som hur arbetet skulle kunna utföras mer effektivt? Hur ska vi attrahera kompetent personal? Hur kan vi minska arbetsbördan för cheferna? Hur ska man skapa en projektkultur? Hur blir vi professionella beställare? Detta i kombination av en ökad avreglering som innebär att delar av kommunens verksamhet konkurrensutsattes gjorde att undersökningen fick hög prioritering. Det togs även fram några värden för förvaltningen som önskades genomsyra verksamheten. Dessa var trivsel, att vara professionella och att ge god service. Denna förändringsprocess hamnade på Markus Eks bord. Han funderade på hur detta skulle lösas och kom i kontakt med Lean, något som han vid detta tillfälle associerade med produktion. Det fanns vidare ytterligare behov av att definiera hur en bra medarbetare skall vara, exempelvis kunna ta egna beslut, vara initiativtagare, självgående och drivande. Definitionen passade enligt Markus bra på de framtagna värdeorden men även på Lean, som i detta läge framstod som lösningen på förvaltningens problem. I ett första skede gällde transformeringen bygglov och investeringar och arbetet börjades på allvar under hösten 2008. Nils-Göran beskriver vidare att på grund av det breda fältet som bygglov innebär, med olika frågeställningar varje dag, kändes det otroligt att Lean skulle fungera. Vid närmare eftertanke insåg han dock att de på avdelningen jobbade mycket olika och att Lean har hjälpt avdelningen att forma en bra organisation och struktur.

4.1.3. Scania

Scania är en av världens ledande tillverkare av lastbilar och bussar för tunga transporter samt för industri- och marinmotorer. Scania är verksam i ett hundratal länder och har drygt 35 000 anställda, varav cirka 12 000 i Sverige. Dessutom arbetar cirka 20 000 personer i Scantias fristående försäljnings- och servicemarknadsorganisation. Forsknings- och utvecklingsenheten är koncentrerad till Sverige. Tillverkning sker i Europa och Sydamerika med möjlighet till globalt utbyte av såväl komponenter som kompletta fordon. Under 2007 uppgick faktureringen till 84,5 miljarder kronor och resultatet efter skatt till 8,5 miljarder kronor (Scantias hemsida, 2009).



Peter Palmér jobbar som chef för processupport. Peter har jobbat på Scania hela sitt yrkesverksamma liv och har haft en rad ledande befattningar. Han har bland annat varit kvalitetschef för transmission och chassin samt produktionschef för växellådor i Argentina. Peter har sedan 2003 jobbat med FoU och förbättringsarbete, processupport och business development. Han säger att deras roll är att stödja FoU genom att hitta de metoder som är viktiga för dem.

Henrik Vilú är förbättringscoach på produktutveckling. Han jobbar med förbättringsarbete enligt Scantias eget Leanhus och med de metoder de har för att stötta verksamheten. Henrik jobbar även med interna och externa kvalitetsledningssystem.

Varför Lean på Scania?

Många av de värderingar som innefattas i Lean har funnits på Scania i många år. Scania agerar på en marknad som är präglad av hård konkurrens och för att företaget skall överleva krävs en årlig effektivisering på mellan 5-8 procent. För att klara detta mål krävs en strukturerad plan med tydliga metoder. De principer och verktyg som finns i Lean lämpar sig enligt Peter bra för detta. Peter berättar vidare att mycket av Lean-tankarna har funnits i företaget sedan gammalt men att de officiellt började med Lean i början av 1990-talet. Peter visar oss bilden som illustrerar deras Leanhus där grunden består av kunden först, respekt för individen samt eliminering av slöseri. Ovanpå denna grund ligger normalläget, det vill säga ett standardiserat arbetssätt. Huset har vidare två pelare där den ena symboliserar "rätt från mig" medan den andra innehåller en förbrukningsstyrd produktion. Taket består av ständiga förbättringar och Peter säger att denna bild sammanfattar deras sätt att arbeta.

4.1.4. Solna Stad

Solna är en av Sveriges minsta kommuner till ytan. Antal invånare är cirka 63 000 och ökar stadigt. Den kommunala servicen är välutbyggd och innefattar bland annat elva kommunala grundskolor samt flera friskolor och ett gymnasium. Även högskolor är placerade i Solna stad så som Karolinska institutet, Polishögskolan och Militärhögskolan. Några av de största arbetsgivarna i Solna är Stockholms läns landsting, NCC, Skanska samt Solna stad. På grund av de många arbetstillfällen som finns i Solna är det en stor inpendling, närmare bestämt cirka 55 000 (Solna stads hemsida, 2009).

Den avdelning som vi har besökt är löneavdelningen. Den första intervjun var med Susanne Lindé som är chef på förvaltnings- och lönefunktionen sedan två år tillbaka. Susanne har jobbat i Solna stad hela sitt liv men har haft flera olika uppdrag och tjänster inom kommunen så som förskollärare, förskolchef, rektor, projektledare och PA-konsult. Den andra intervjun var med Helena Johnsson som arbetar hälften som löneadministratör och hälften som systemförvaltare. Tidigare jobbade hon på IT-avdelningen men sedan åtta år tillbaka jobbar hon även med löner.

Varför Lean i Solna stad?

Initiativet till att jobba med Lean kom enligt Helena 2007 från dåvarande ekonomichef på Solna stad. Bakgrunden var att de sedan några år tillbaka låg överdimensionerade på löneavdelningen. Helena hade som systemförvaltare fått i uppdrag att utvärdera hur Personal & Administration-systemet utnyttjades. Vad som bland annat kom fram var att arbetssättet var väldigt olika på avdelningen. I samband med detta fick Susanne i uppdrag att se över om det gick att effektivisera så att de kunde hålla sig på färre tjänster. För att få hjälp med förändringen kontaktades ett konsultbolag och enligt Susanne kändes konceptet med att eliminera slöseri som "klippt och skuret" för vad de stod inför. Susanne säger att *"när man hör andra prata om Lean så säger de alltid att det inte är till för att ta bort folk men samtidigt är det lite så, tycker jag, för när man effektiviserar, vad blir resultatet? Vi var tvungna att rätta mun efter matsäck"*. Detta väckte såklart enligt Susanne mycket motstånd när



processen började då alla var medvetna om att de inte längre kommer vara sex personer i takt med att två går i pension.

4.2. Vad är Lean

AstraZeneca

Begreppet Lean beskrivs av Åsa som att *"arbeta störningsfritt och med rätt saker samt att få bort slöseri"*. Carl säger att han egentligen inte gillar själva ordet Lean men gillar innebörden. Han beskriver att det för honom innebär att *"göra rätt från början, så fort som möjligt, med så bra kvalitet som möjligt samt med så lite resurser som möjligt"*.

Järfälla kommun

Markus beskriver Lean som en ledningsfilosofi. Nils-Göran beskriver Lean i en vidare mening och uttryckte sig som följer *"när vi fick höra att vi skulle jobba med Lean enligt Toyota-modellen tänkte man, vad fasen detta är ju något för industrin, för löpande bandet. Ska vi verkligen bli robotar här uppe och alla ska tvingas göra på samma sätt"*.

Scania

"Lean för mig är att lista upp alla korkade saker man gör och låta bli att göra dem", säger Peter. Han säger vidare att de inte kör Lean på Scania, *"vi pratar inte Lean internt utan vi tar det som är vettigt och använder det"*. Henrik tycker att begreppet Lean består av olika saker, dels Lean som modebegrepp, metoder och principer och Toyotas tankesätt. *"När man hör Lean så tänker man ibland direkt på Toyota, ibland tänker man på konsultvärlden med Womac och Jones och ibland tänker man direkt på vad vi gör här"*.

Solna stad

För Susanne innebär Lean att *"samla medarbetarnas kompetens och utnyttja deras kreativitet genom att införa standarder"*. Helena beskriver det vidare att för henne betyder Lean att *"komma ifrån onödigt jobb som inte behövs utan bara görs utan att ifrågasätta"*.

4.3. Leanfilosofier och Leanprinciper

4.3.1. Värde

AstraZeneca

Åsa beskriver att hennes avdelnings interna kunder är operatörerna och gruppcheferna inom produktionen. Därtill är vissa av kunderna även andra stödfunktioner i verksamheten. Hon beskriver dock att de tydligt har gått ut med att operatörerna är de som ska vara i centrum då det är de som utför värdeadderande aktiviteter. För att hitta kundvärdet berättar Åsa att de jobbat efter något som kallas BC-modellen, vilken är en metod där man arbetar med mål och KPI:er. Det första steget var att skicka ut en enkät till operatörerna, gruppcheferna och andra stödfunktioner för att på så sätt få information om vad de förväntar sig av enheten. Utefter denna har sedan en handlingsplan tagits fram. Åsa beskriver vidare att det ibland inte går att uppnå precis allt som kunderna efterfrågar. I detta fall kommer de överens om en rimlig ledtid där de mest kritiska processerna för produktionen har prioriterats högre så att inget blir stående. På så sätt kan de lova dem en specifik servicegrad.

Järfälla kommun

Markus använder sig av benämningen kunder och menar att de har fyra olika sorters kunder, medborgarna, samhället i stort, medarbetarna och politikerna. Han poängterar dock att de inte kommit så långt med att se medarbetarna som kunder och att interna kund- och leverantörsrelationer inte har slagit rot i medarbetarnas sätt att tänka ännu. För att ta reda på vad kunderna verkligen efterfrågar så berättar Markus att det görs en del mätningar men att detta är



något som förvaltningen generellt är dåliga på. Bygglovsalliansen, en organisation där olika kommuner gått ihop för att bland annat studera bygglovsprocesser, har dock genomfört en stor undersökning på de som under en sexmånadersperiod sökte bygglov. Markus säger att resultatet visade på att det som kunderna ansåg vara viktigast var en snabb handläggning, ett professionellt bemötande och ett bra pris. Nils-Göran tillägger att undersökningen hade enormt bra svarsfrekvens, 80 procent, och att Järfälla hamnade i topp. Det ska tilläggas att detta var före de började med Lean. Enligt Nils-Göran gjorde resultatet av undersökningen att de blev något frågande till relevansen av att transformera hela verksamheten enligt Leanprinciperna. *"Man slogs ju av tanken att vi redan var bäst, varför ska vi genomföra Lean?"*.

Markus säger vidare att bygglovsprocessen tidigare har haft mycket långa ledtider. Därtill har det även funnits en oklarhet varför ett bygglov godkänns eller ej. Markus menar att det fortfarande inte är säkra på vad kunderna vill ha men att det är något de skulle behöva veta. Markus berättar att de har en överenskommen servicenivå som är antagen av kommunen och att den skall ligga på mellan 6-8 veckor men att det inte finns några konsekvenser eller bestraffningar om detta inte uppfylls. Det finns inte heller några former av bonus eller belöning om de ligger på en bättre servicenivå, något som Markus anser vara en brist i hela den offentliga sektorn.

Scania

Vilka är egentligen kunderna? Peter tycker att det är en intressant fråga och han påpekar att de är väldigt fokuserade på slutkunden, det vill säga den som kör lastbilen. Peter säger att detta fokus ibland kan bli alltför stort. Han menar att det är lätt att de har för mycket fokus på kundvärdet och det som är bra för föraren och därmed tappar medvetenheten kring vad som kan vara tillräckigt bra.

Peter berättar att utöver de externa kunderna så fokuserar de mycket på interna kunder, alltså den nästa i ledet. Peter berättar att ett internt kund- och leverantörsförhållande är mycket viktigt men även att kunna föra en dialog liknande *"du vill ha detta av mig men för att jag skall kunna leverera bra måste jag ha det här, annars funkar det inte"*. Peter nämner att det vid deras tavlor tas upp många interna kund- och leverantörsfrågor, men att det även finns andra forum så som regelrätta kund- och leverantörmöten. På sådana möten tas det upp vad som fungerar och vad som inte fungerar och därefter försöker de lösa problemet och ta fram en aktivitetsplan.

För att få medarbetarna att tänka i termer av kund- och leverantörsförhållanden berättar Peter att de börjar med detta redan från start när de metodtränar. Han berättar att de då går igenom vad som är ingående och utgående leveranser samt vem eller vart det kommer ifrån och vem det ska till. Sedan fortsätter de med att praktisera detta i arbetet. Peter menar att det blir en del i kvalitetssäkringen utifrån principen *"rätt från mig"*. Han berättar vidare att det finns olika metoder för att säkerställa kvaliteten, exempelvis checklistor eller kunskapsbanker, som ger tillgång till relevant information så att inte *"hjulet uppfinns två gånger"*.

Henrik säger att kommunikation är den viktigaste faktorn för att hitta kundvärdet och för att veta vad kunderna vill ha. Vid en ny kund gäller det att definiera kund- och leverantörsrelationen vid processkartläggningen. Henrik påpekar att detta inte görs åt grupperna utan att de gör detta själva. I många fall har de ett rent kundförhållande men det kan också vara så att någon kan vara både kund och leverantör. Henrik säger dock att det är viktigt att definiera relationerna då förhållanden i annat fall skulle kunna gälla alla man möter, vilket därmed blir otroligt komplext. Han säger att om man är en grupp så har gruppen en kund och det finns inte kunder inom gruppen. Det är således mellan grupperna som det blir viktigt med relationen kund och leverantör, menar Henrik.



Solna Stad

Kunderna enligt Susanne är de som avdelningen får information och underlag ifrån, det vill säga rapportörer och chefer. Helena tillägger att även myndigheter är en kund som de ska leverera till samt att de försöker att gå ifrån att se medarbetarna som kunder då de vill vara tydliga med att det ska vara cheferna som sköter kontakten med löneavdelningen. Förut kontaktade medarbetarna ute i verksamheten löneavdelningen direkt. Då löneadministratörerna måste kontrollera uppgifterna med medarbetarens chef blev detta ett dubbelarbete. Numera vill de av denna anledning att endast chefer ska ringa.

I processen med att hitta kundvärdet säger Susanne att samtidigt som de ska ge en hög service så var de tvungna att bli medvetna om vad för service som ska föras. Enligt Susanne ska servicen ske på en överenskommen nivå. Tidigare visste varken de själva eller de ute i verksamheten vad den överenskomna nivån eller servicen i sig var. Helena instämmer i att servicenivån var väldigt olika och säger exempelvis att *"en del var ju nästan kuratorer"* på avdelningen. Susanne menar vidare att enheten har en budget som de ska leva på men att detta inte är möjligt om de utför det arbete som egentligen ligger på andras bord. Många av dessa diskussioner fördes i processen med att hitta kundvärdet.

Susanne gav ett exempel på vad som kom fram i diskussionen om kundvärde. Tidigare hade varje löneadministratör sina egna områden och de hade själva uppsikten på vilka som var tjänstelediga, föräldralediga och så vidare. Egentligen är det chefernas uppgift att ha dessa uppgifter samt att ta kontakt med de medarbetare som är lediga i god tid innan de börjar sin anställning igen. Så fungerade det dock inte. När det sedan ställdes högre krav på cheferna berättar Susanne vidare att det kom mycket kritik om att servicen var sämre. Enligt Susanne var dock löneadministrationens perspektiv längre än så då tanken var att förändringen på sikt skulle kunna innebära en högre servicegrad i form av kortare handledningstid. Ett exempel på detta var att telefontiderna förändrades från att alla på avdelningen hade telefontid tre timmar om dagen till att en telefon blev öppen hela dagen mellan åtta och fem. Detta var möjligt tack vare att telefonansvaret roterade mellan administratörerna. Helena berättar dock att några av cheferna ville kunna ringa de som de alltid hade haft kontakt med men att de då fick säga att detta inte var nödvändigt. Hon fyller i med att säga att servicenivån på så sätt hade ökat men inledningsvis uppfattades som att den hade minskat.

Angående interna kund- och leverantörsförhållanden tycker Susanne att det i början av processen handlade mycket om att vara tydlig med informationen utåt men att de numera har gått mot att se hur deras kunder uppfattar avdelningens arbete och förändringar. Kontakten uppfattas idag som mer professionell och Susanne säger att då de förut var missnöjda kan de idag inte riktigt säga vad som inte fungerar.

4.3.2. Identifiera värdeprocesser

AstraZeneca

När Åsas avdelning började med Lean så valde de att identifiera alla deras processer samt prioritera dem efter vilka som var viktigast att börja med, med andra ord vilka de hade störst problem med. För att sedan kartlägga värdeprocesserna säger Åsa att de gjorde ett flödesschema med ett nuläge där medarbetarna fick ge en återberättelse av deras arbete och arbetsdag. På så sätt kunde de identifiera vem som gör vad och hur lång tid varje aktivitet tar. Åsa säger att när hon först började på avdelningen trodde medarbetarna inte att detta skulle vara möjligt. Efter nulägeskartläggningen togs ett önskat läge fram. I vissa processer har kartläggningen enbart berört det interna arbetet på avdelningen men i de fall då det har funnit tydliga behov av förbättringar ur kundens synvinkel berättar Åsa att de har involverat kunderna. Hur de har haft användning av kartläggningen är olika från process till process. I vissa fall har de funnit stora behov av förbättringar, i andra färre. Många



av de förbättringar som har genomförts har berört flytt av dokumentation och all väntetid som uppstår mellan varje steg. Enligt Åsa har medvetenheten ökat och i vissa fall har det även inneburit att steg har kapats då vissa aktiviteter i kedjan har kunnat utföras av samma person. Det som Åsa beskriver som svårast i kartläggningen är att få alla att förstå och vilja vara med i processen. Det finns enligt Åsa alltid någon som är osäker över förändringar och hon ger exemplet att de känner att *"nu rationaliserar jag bort mig själv"*. I och med denna otrygghet kommer det enligt Åsa en följdproblematik när medarbetarna uppskattar hur lång tid deras aktiviteter tar. Ibland säger de att det tar mycket mer tid, ibland mindre. Dock brukar det alltid vara någon som bemöter detta och som säger *"nämen, så lång tid kan det väl inte ta"*. På grund av detta öppna klimat blir det inte något större problem och Åsa som chef behöver inte själv ifrågasätta medarbetaren. Därtill berättar Åsa att det lades fram svart på vitt vad det kostade för konkurrenterna att tillverka och vad det kostar för AstraZeneca. Kommer de inte ner till deras nivå så finns risken att de inte finns kvar överhuvudtaget och på så sätt ökar förståelsen hos medarbetarna. Vidare säger Åsa att det är klart att förbättringar kan leda till att jobbet försvinner men hon tror själv att om man som medarbetare jobbar helhjärtat med Lean, vilket är den linje ledningen har valt, så är det större chans att få stanna kvar. Hon menar att de således ses som en resurs att ha kvar än om någon sitter med armarna i kors, för då kommer kanske inte företaget ens att finnas kvar.

Åsa säger att uppföljningen av den kartläggning, mål och aktiviteter som de har identifierat sker via tavlor. Tavlan är enligt Åsa den dagliga styrningen där de följer upp att medarbetarna och enheten levererar det de ska. På individnivå visualiseras det vilka leveranser respektive medarbetare har. Åsa beskriver att det även är via denna typ av styrning som de i dagsläget månadsvis följer upp målbilden, med hjälp av de nyckeltal som anses mest kritiska för verksamheten. De styrande kritiska nyckeltal är de områden där de fortfarande inte har nått målen. Dessutom arbetar de med indikerande nyckeltal, vilka är viktiga att bevaka, men där de redan har nått sina mål. Utifrån hur målbilden ser ut framarbetas sedan en handlingsplan. Åsa säger att granskningen som de gör kallas RFT (Right First Time). Därtill tittar de mycket på dokumentalisternas och produktionsbiträdenas ledtider. Åsa berättar vidare att det som kan vara känsligt med denna uppföljning av deras ledtider är att medarbetarna ibland inte själva kan påverka utfallet om underlaget som kommer till dem inte är komplett. Detta är dock enligt Åsa helt okej för i avvikelserapporten står det att det inte berodde på medarbetaren själv utan på andra faktorer. För dessa avvikelser har de enligt Åsa ett excelark som utförligt beskriver händelseförloppet.

Effekterna av kartläggningen och uppföljningen är stora. De hade bland annat en ettårsplan att ha en ledtid på fem dagar och att de 2010 skulle vara nere på två dagar. Det visade sig dock att de på ett år var nere på två dagar. Åsa tror vidare att detta berodde på att de hade börjat mäta samt att de hade en helt annan kontroll över processen.

Carl beskriver att ledningen för Sweden Operations har ett mötesrum där de varje vecka går igenom statusen på alla deras kärnaktiviteter. Varje aktivitet har en ägare från ledningsgruppen och statusen klassificeras i färgerna grönt, gult och rött. Därefter fördjupar de sig i varje steg och bryter ner mål för mål. Denna process gäller även på Carls avdelning. Han berättar att de har en strategisk handlingsplan som de går igenom kvartalsvis. Sedan går de även igenom vecka för vecka vad som operativt behöver uppnås. Carl menar att de mål som de som grupp måste prestera har han även brutit ner till individuella mål för varje controller. Carl beskriver att dessa mål även involverar ansvar för helheten.

Budgetprocessen är även ett exempel på där stora förändringar har gjorts. Carl menar att de med hjälp av en beskrivning av processerna och en visualisering har gjort arbetet enklare. På avdelningen finns det enligt Carl en budgettavla där man tittar på om de som ska leverera har levererat och när detta är gjort får de en grön färg som symboliserar att arbetet är klart.



Järfälla kommun

Markus berättar att de har kartlagt två av sina processer, bygglovs- och investeringsprocessen. Markus säger att bygglovsprocessen är ett exempel på en process som är nödvändig att kartlägga på grund av att den är väldigt repetitiv. Nils-Göran säger att *"Från början var vi ju livrädda för vad detta skulle leda fram till och man tänkte skippa det här. Vi ville hellre jobba än att sitta och försöka analysera våra processer, men med facit i hand så tycker jag att det varit väldigt bra"*.

För att genomföra kartläggningen tog förvaltningen hjälp av en konsultfirma och tillsammans med de berörda satt de ned och fick ge en återberättelse av deras arbete. Därefter började de avgränsa processen till vad som skulle kartläggas. Markus och Nils-Göran berättar att de sedan satt i tre intensiva dagar och kartlade hur bygglovsprocessen såg ut i nuläget och att varje person fick göra en uppskattning över hur lång tid varje aktivitet tog. De började med att reda ut var processen startade för att sedan följa flödet genom alla de aktiviteter som sker i en handläggning av ett bygglov. För varje aktivitet specificerades hur många som gör aktiviteten, effektiv handläggningstid, väntetid samt ett mått på hur mycket som är rätt från början. Därefter gjordes en lista över de störningar som identifierats, som i detta fall var väntetider, så att dessa kunde elimineras. Nils-Göran fortsätter med att berätta att när de redogjorde för sina ledtider insåg de och blev förvånade över hur lång tid ett ärende kan ta och att lejonparten av tiden bestod av väntan. Markus påpekar att detta var en jobbprocess då man blottar sig mycket och att det därmed är viktigt att inte "hacka" på varandra.

Den andra dagen då gruppen tog fram en framtida karta över värdeprocesserna började man bakifrån, det vill säga från den som är mottagare. Därefter den tredje dagen tog man fram en handlingsplan för hur de skulle nå det önskvärda målet. Handlingsplanen bestod vidare av en rad förbättringar och ändringar och Markus berättar att det inom investeringsprocessen rörde allt från budgetarbetet till att öka graden av rätt från början. *"Under processen upptäcktes bland annat att om vi har 2 000 tillgängliga projekttimmar sökte vi projekt som tar 4 000 timmar. Då är det helt omöjligt att rätta munnen efter matsäcken"*.

Markus menar att det svåraste med kartläggningen av bygglovsprocessen har varit att få medarbetarna att ändra sitt arbetssätt. På investeringsidan var det frustrerande att få ut boxarna, det vill säga att kartlägga själva aktiviteterna. Markus berättar att investeringsdelen består av fyra delar och menar att det tog många timmar att kartlägga detta och han påvisar en viss frustration att de inte kom längre. Med att kartlägga bygglovsprocessen tyckte Nils-Göran att det var svårast att skilja de två huvudprocesser, bygglovsprocess och bygganmälningsprocess, av den anledningen att det i nuläget är bygglovsprocessen som är i fokus. Nils-Göran berättar att problemet ligger i att de två processerna i viss mån går in i varandra och det var därmed svårt att helt exkludera bygganmälningsprocessen.

En generell svårighet har enligt Markus varit att få folk att engagera sig varje dag samt att det har varit tidskrävande. Han poängterar ytterligare att han ibland upplevt att konsulterna avgränsar lite för snålt då han tycker att processen fortsätter. På frågan om Markus upplevde att medarbetarna återgav uppskattningen av deras aktiviteter på ett ärligt sätt så svarade han ja och att de på bygglov till och med drog av tid. Allting gick mycket fortare och Markus berättar att det var flera gånger som han reflekterade kring att så fort kan det inte gå. På investeringar var det tvärt om, där tog man verkligen i. Markus menar att det fanns ett bakomliggande syfte, att de vill ha mer personal. Han poängterar att det kan vara bra att cheferna inte är med på detta så att medarbetarna kan vara ärliga.

Markus berättar att kartläggningen har haft stora effekter på processen. Han påpekar att själva processtiden i aktiviteterna inte minskat så mycket men att väntetiderna har minskat markant. Nils-Göran håller med om att ledtiderna, som gick från ett genomsnitt på 220 dagar till 49 dagar, var den



största effekten men det han tyckte var mest imponerande var att "rätt första gången" förbättrats från 16 till 37 procent, det talar för sig själv, menar han. Markus påpekar att det givetvis visar sig även på kostnaderna och intäkterna.

Scania

För att kartlägga värdeprocesserna förklarar Peter att de använder samma stegmodell som används inom produktion. Det börjar med att få igång en förbättringsgrupp som ska vara kopplat till en process, eller en del i en process. Nästa steg blir att kvalitetssäkra processen och då tittar de på nyckeltal och arbetsplanering samt beskriver hur nuläget ser ut. Peter fortsätter med att beskriva att de tittar på de systematiska fel som hittas i respektive process. I steg ett börjar de med att följa störningar, i steg två åtgärdas dem, åtminstone de systematiska, för att sedan i steg tre göra processbeskrivningen på allvar för att kunna visualisera processen och hitta värdeflödet. Detta är något som växer fram från medarbetarna och det är just medarbetarna som även skall förbättra. Peter påpekar att de tycker att det är bättre att göra så här än att en extern part skall komma in och kartlägga processerna med ett nuläge och ett framtida läge med stöd från en ledning som de anställda på sin höjd bara sett på bild.

Peter berättar att det svåraste med kartläggningen har varit att ta fram nyckeltal då det är svårt att veta när någonting fungerar. Därtill är det svårt att få medarbetarna att förstå att mätningen är till för dem och han menar att det är väldigt lätt att medarbetarna känner att någon vill kontrollera dem när man börjar prata effektivitetsmätning. Peter säger även att det generellt sett är svårare att kartlägga en administrativ process och säger "*hur gör man när man inte ser processen och när alla sitter vid sin dator och jobbar*".

Henrik berättar att de har ett centralt förbättringsstöd som hjälper till att kartlägga processerna. Det gäller att grupperna ska förstå sitt normalläge enligt Leanhuset. Henrik förklarar att grupperna "äger" kartläggningen och att det är upp till dem att förstå och förbättra. Henrik tycker att processkartläggningen hjälper till att visualisera samt att ta fram leddagen och att se vilka roller som gör vad. När de kartlägger menar han att det ingår att ifrågasätta. Detta medför att man får upp medvetenheten. Henrik tycker vidare inte att den stora svårigheten ligger i kartläggningen utan snarare i att använda sig av den. Det som är svårt med kartläggningen menar han är när det är otydliga ansvarsområden och när aktiviteter utförs på olika sätt. Det kan även vara problematiskt när två flöden skall in i samma och då man inte inser att de är olika. Henrik säger att en viktig del i kartläggningen är själva visualiseringen av processen och säger att det gäller att hålla den så enkel som möjligt så att den ökar förståelsen för medarbetarna, samtidigt som en alltför förenklad illustration inte ger särskilt mycket.

Solna stad

När Solna skulle kartlägga processerna inledde de med att under en halvdag bestämma vilka processer de skulle se över. Därefter följde ett tredagarsarbete med själva kartläggningen då samtliga på avdelningen var med förutom Susanne som chef. Första dagen gjordes en nulägesbeskrivning genom att göra en lång karta på väggen. Bland annat ritades det upp vilka som var kunderna, med andra ord hur de får in uppdragen, samt hur postrutinerna såg ut. Sammantaget blev det enligt Susanne 13 olika processteg vilka alla var väldigt röriga. Kartläggningen var en stor upplysning för medarbetarna och under detta arbete kom det enligt Helena upp till ytan hur olika de alla arbetade. Målet var att komma överens om ett sätt att utföra aktiviteterna på och för att komma dit var de tvungna att först uppskatta tiden som varje aktivitet tog. Just detta steg ledde enligt både Susanne och Helena till ett enormt motstånd då arbetssättet aldrig tidigare hade ifrågasatts. Motståndet trodde Susanne berodde på att de var osäkra inför varför andra skulle veta hur mycket tid de lade ner och att det skulle leda till att någon skulle tro att de inte räckte till. Helena sade vidare att det blev väldigt tydligt hur mycket tid som lades ner för att vara andra tillags. Helena menar



vidare att detta var en känslig process och att det av vissa kunde vara svårt att vara ärliga då de inte ville stöta sig med någon.

När förbättringsområdena dök upp fördelade de ut ansvaret så att någon tog ansvar för att förändringen slog igenom. Enligt Susanne användes tavlorna och PDCA-cirklar för att vecka för vecka följa processen och hur långt de har kommit. I början berättar Helena att de varje dag hade morgonmöten då detta krävdes för att komma överens om ett arbetssätt. Därefter gick de ner till två dagar och nu är de nere på ett morgonmöte i veckan. Det är inte längre de stora sakerna som tas upp utan de mindre, vilka också är viktiga, säger Helena. Därtill har de utvecklingsmöten en gång i månaden och vid dessa möten är det viktigt att endast relevanta saker tas upp och att de inte "pratar runt saker". Resultatet är enligt Helena att mötena har blivit kortare, bättre planerade och därmed har en högre kvalitet uppnåtts. Mycket går också ut på ansvarsfördelningen och *"istället för att sitta och säga att det här borde vi göra är det mer: Vem gör?"*, berättar Helena.

Resultaten av kartläggningen var bland annat att det inkomna materialet som var rätt från början och som därmed kunde bearbetas utan kompletteringar låg på sex procent. Siffran var oerhört låg men efter kartläggningen menar Susanne att de kunde se var det "stockade" sig någonstans och var man fick vänta. Efter nulägesbeskrivningen ritade de upp förbättringsområden och en framtidskarta och efter en tid, då förändringen började slå igenom ute i verksamheten samt då arbetsrutinerna hade ändrats, berättar Helena att de gick till en procentsats som var 77 procent rätt från början. Susanne berättar att de därmed kunde flytta fram sista dag för rapportering från den sjunde till den tionde varje månad och således öka servicegraden.

Övriga effekter är att de nu är så många som de till en början var budgeterade för. Susanne säger att samtliga jobbar väldigt hårt men att medarbetarna ändock upplever mindre stress nu än tidigare då de upplever att de har kontroll över situationen. Betydande effekter har således även skett på kostnadssidan vilket visade sig när en förstudie gjordes på avdelningen ett år efter att Lean hade införts. Susanne berättar att de blev konkurrensutsatta och det diskuterades kring om löneadministrationen skulle utkontrakteras. Det visade sig dock att de var mer effektiva än det lägsta anbudet och detta menar Susanne är ett direkt resultat av Leanarbetet.

Det som under denna tid upplevdes svårt beskriver Susanne som motståndet. Alla fyllde exempelvis inte i vad som hade gjorts och hon tror att detta bottnade i att vissa ville ha kvar sina egna uppgifter och göra så som de alltid hade gjort.

4.3.3. Standarder

AstraZeneca

Åsa tycker att standarder är mycket positivt och menar att det är först när de har standarder som störningar kan elimineras. I samband med kartläggningen av värdeprocesserna tog de fram ett standardiserat arbetssätt. För att göra detta beskriver Åsa att det förde en dokumentation, något som enligt Åsa inte innebar större svårigheter då de på grund av myndighetskrav är vana vid dokumentation och arbetsbeskrivningar. När de sedan jobbar med förbättringsarbete så är det alltid det standardiserade arbetssättet som de utgår från. Effekterna från standarderna är dels färre störningar men även att det är lättare att täcka upp för varandra om någon har mycket att göra eller är borta av någon anledning.

Järfälla kommun

Markus och Nils-Göran är mycket positivt inställda till standarder. Den enda nackdelen menar Markus är att få folk att följa dem. Däremot tycker han att termen standardisering som sådan har en negativ klang. Markus säger att det de vill uppnå med standarder bland annat är att man alltid vet exakt hur ett bygglov från Järfälla kommun ser ut, samma formalia och att det inte skall ha något



med personliga relationer och göra. Standarder är på så sätt väldigt bra och som dessutom snabbar på processen. Nils-Göran fyller i och säger att de ska ha standarder för allt de gör. Han menar att det bidrar till att kvaliteten höjs. Han fortsätter med att säga att det var viktigt att kunna likrikta och säkerställa hela bygglovsprocessen för att kunna täcka upp om någon är frånvarande. När alla gör olika menar han att det inte blir bra och det kommer märkas tydligt vid exempelvis sommarledigheten då de kommer behöva täcka upp för varandra.

Scania

Peter menar att om man skall hitta en störning måste man veta vad normalläget är och att det kanske är det som är mest centralt i Lean. Han förklarar att det blir svårt att få in ett tankesätt om att medarbetarna är här för att förbättra sitt sätt att jobba om det inte finns en standard? PDCA hjälper till att strukturera arbetet men det är viktigt att standarden växer upp lokalt. Han säger *"Det går inte att en höjdhoppare säger att det ska hoppa tillräckligt bra utan det krävs hela tiden att de hoppar högre"*. Han menar även att baksidan med standarden är att många säger att du skall göra lika varje gång. Peter menar istället att de ska veta vad som är normalt. Peter förklarar även vikten av en klar standard på de mest basala ställen så som skrivbordet och datorn. Peter fortsätter med att om man hittar tillräckligt fort, eller ännu bättre, hittar någon som kan tänkas ersätta en vid frånvaro så underlättar det mycket. Han ger exemplet att *"Om du sitter på sjukhuset med det barn kanske du inte är så sugen på att guida dina medarbetare rätt så de ska hitta rätt fil"*, och det är oreda i filsystemet som är den största boven, menar Peter.

Henrik säger att har de inte normalläget, varken underförstått eller spikat så måste de börja med att reda ut det och upptäcka att här utförs aktiviteter annorlunda. Därefter måste det bestämmas ett sätt att göra det på så att ett normalläge kan tas fram.

Solna stad

Susanne uppger att hon ser positivt på standardisering och menar att Lean inte innebär att alla måste jobba fortare utan att det handlar om att jobba mer lika. Detta innebär vidare att alla som kontaktar löneavdelningen ska få samma service. Helena beskriver först rent spontant ordet standardisering som tråkigt men att med den innebörden som det fått på hennes avdelning är det allt annat än tråkigt. Hon upplever dock att det fanns ett tydligt motstånd till standardisering i början, vilket hon tror beror på att ordet tidigare har använts på fel sätt.

4.3.4. Skapa ett flöde

AstraZeneca

Flödestankesättet återkommer enligt Åsa överallt i organisationen. På en mer operativ nivå berättar Åsa att de har introducerat tvärfunktionella morgonmöten där flera avdelningar är representerade för att diskutera statusen i tillverkningen. Enligt Åsa har även arbetsuppgifterna på hennes administrativa avdelning gått mot att vara mer tvärfunktionellt. Detta har inneburit att medarbetarna har fått lära sig fler uppgifter även om det inte tillhört befattningen. På så sätt täcker de enligt Åsa upp för varandra om någon är borta. I vissa fall är de dock tvungna att ta in extrapersonal och då i form av en operatör. Dock har detta enligt Åsa visat sig vara mycket positivt då även detta på sätt och vis blir en rotation där de får in kompetens från produktionsdelen. Åsa berättar att medarbetarna således får större förståelse för varandras uppgifter. Åsa tycker själv inte att det är några direkta svårigheter att arbeta tvärfunktionellt utan snarare tvärtom då man får större inflytande och får vara med och tycka till mer.

Den stora effekten med ett flödestankesätt menar dock Åsa är delaktigheten. Nu uppkommer frågorna *"Vad gör du på din arbetsdag?"*. Innan tavlan kom upp var det exempelvis alltid en av medarbetarna som uttryckte att det var mycket att göra vilket resterande ställde sig frågan till varför. När tavlan sedan kom upp och samtliga kunde se alla lappar som var fulla med ärenden och som stod



på denne medarbetarens rad blev det visuellt och bekräftat att hon hade fullt upp. På så sätt blev det också enligt Åsa väldigt tydligt om det kanske var läge att flytta en lapp till en annan medarbetare som hade mindre att göra. Åsa menar vidare att tavlan aldrig blir fulländad utan den utformas efter hand.

Carl beskriver processarbetsättet på organisationsnivå som att om en controller jobbar mot en specifik enhet eller verksamhet så jobbar de tätt med den personal, grupp eller planeringsavdelning som är berörd. Arbetet kan exempelvis bestå av att se över olika processer för att förbättra effektiviteten. Om man sedan beskriver arbetsättet på den specifika avdelning som Carl ansvarar för menar han att de gått från att ha jobbat bottom-up till en målstyrd process.

Järfälla kommun

"Om vi kan minska väntetiden för att hantera ett bygglov från 40 dagar ner till 10 dagar har vi ju 30 dagar till något annat". Markus påpekar att denna tid kan användas till att hantera fler ärenden eller så får de helt enkelt mer tid till att hantera de riktigt svåra ärendena. Tidigare lades de svåra ärendena undan till fördel för de lättare och på detta sätt blir handläggningstiden väldigt lång samtidigt som kvaliteten på resultatet gick ner. Markus menar att tanken nu istället är att de lätta ärendena ska gå fort, de jobbar enligt FIFU som gemensam standard, och därmed får de mer tid att gå igenom de svåra ärendena. Nils-Göran berättar att de har infört ett granskningsmöte där de varje dag går igenom inkomna ärenden. De fördelar således inte ut ärendena direkt utan klockan 13 varje dag samlas alla och går igenom allt genom att använda ett arbetsblad för att kategorisera ärendena - 1=komplikerad och 7=enkel. De fastställer vidare avgiften direkt enligt en formel för bygglov och byggnämansavgift. Alla dessa beslut tas gemensamt.

I och med att alla ärenden direkt läggs in i ett register kan de instanser som är intresserade själva gå in och se i listan om det är något som berör deras område. Detta är en stor förändring och Nils-Göran berättar att det tidigare skickades ut remisser till ett antal instanser per post för varje ärende och att detta medförde stora avbrott i flödet. Han berättar att detta initialt inneburit mycket gnäll från instanserna men att det har medfört en enorm tidsvinst. Nils-Göran säger att den frigjorda tiden i framtiden även ska användas till tillsyn, något som idag är eftersatt, och det gäller alla kommuner.

Markus säger att de jobbar mer metodiskt och att detta förbättrar arbetsmiljön. Det handlar inte om att skära ner på folk utan att skapa en bättre balans så att man orkar med jobbet varje dag. Markus berättar att innan processkartläggningen var det som så att när någon var på semester så lades ärenden ändå i facket så när man kom tillbaka var det dels alla dessa ärenden plus de som man hade kvar innan semester att ta tag i. Detta har ändrats till att när någon numera är på semester så kommer inga ärenden i facket. När man kommer tillbaka börjar man sedan plocka ärenden igen. Detta ger ett bättre flöde.

Markus säger att han blev förvånad tidigare om hur mycket ärenden som göms av medarbetarna. Han menar att man tog med sig sina ärenden och gick in på rummet och stängde efter sig. Därmed gick ärendena inte att hitta och man visste inte var i processen de befann sig. Markus menar att det är detta som är nästa steg för oss i processen, förutom ledarskapet, att sätta upp på tavlan vilka ärenden som inkommit och hur de ligger till i förhållande till målen. Tidigare var det inte ovanligt att två handläggare hanterade samma ärende.



Scania

Peter säger att processerna skall flyta på utan störningar och att det är viktigt att medarbetarna ska hinna med jobbet utan att stressa samt att få hjälp om det uppstår problem.

Henrik poängterar att det är mycket fokus på kunden, "rätt från mig" och att målbilden också är kopplat till kund- och leverantörsförhållandet. Genom att eliminera störningar så skapas ett flöde som startar med att en kund efterfrågar något.

Solna stad

Susanne ger ett exempel på hur flöde har skapats på avdelningen. Genom att de räknade ut ett snitt på hur många ärenden per dag som behövde göras för att vara i fas har flödet blivit mycket jämnare. Samma sak gäller posthanteringen. Tidigare så var flödet enligt Susanne "i mitten", nu är det som tidigare nämnts viktigt att den som sköter posten granskar varje ärende noggrant så att det direkt kan skickas tillbaka till ansvarig om något är fel. Således har omarbetningar och dubbelarbete minskat. Då även telefonsamtalen på avdelningen har minskat, dels genom ansvarsfördelningen men även på grund att de lagt ut vanliga frågor och svar på intranätet, menar Helena att ett jämnare flöde i det dagliga arbetet har skapats. På frågan om de jobbar mer tvärfunktionellt menar Helena att de genom att ha gått från att endast handha ett område till att numera lära sig hantera samtliga områden har medarbetarna fått en kompetensutveckling.

4.3.5. Kontinuerlig förbättring

AstraZeneca

Slöseriet och spillet identifierades enligt Åsa i samband med kartläggningen av processerna. I början upplevde medarbetarna detta enligt Åsa som jobbigt och de sa bland annat att "*det finns ju inget att förbättra här, det är så mycket lättare för operatörerna för de kan sätta upp hyllor och krokare osv., det kan inte vi göra*". Då är det enligt Åsa viktigt att tänka vad en förbättring egentligen är. En förbättring behöver inte vara jättestor men kan ändå ge stor effekt. Den åtgärdsplan som vidare togs fram för att nå det önskade läget bestod av en handlingsplan. Ett vanligt förekommande slöseri både var och är överarbete och detta beskriver Åsa som något av en tradition som har funnits på avdelningen sedan en lång tid tillbaka. Överarbetet beror på att de har många myndighetskrav på sig, vilka hela verksamheten är beroende av att de uppfyller. Därmed gör medarbetarna gärna lite extra för att vara myndigheterna till lags. Väntan är också en vanlig källa till slöseri medan omarbetning hålls nere genom att "right first time-tankesättet" finns hos alla, säger Åsa.

Åsa berättar att hon upplever att det är mer innovation på avdelningen och att hon tror att detta beror på att medarbetarna konstant har förbättringstankesättet i huvudet. Hon berättar vidare att de har ett mål att de ska ha genomfört fyra förbättringar per medarbetare och år. Hon berättar även att de har avsatt tid varannan fredag för att jobba med förbättringar och att detta inneburit en stor skillnad mot när de inte jobbade med Lean.

Carl beskriver att slöseri och spill i deras verksamhet identifieras på ett antal olika sätt. Bland annat tittar man på hur många transaktioner som görs samt omarbetningstid. Sammanlagt kallar de detta waste och är ett av nyckeltalen som de driver varje produktenhet utefter. Dock säger Carl att det inte går att ha samma nyckeltal på alla produktlinjer då vissa linjer är känsligare än andra. Carl säger vidare att waste är en viktig bit om man vill effektivisera en organisation samt göra rätt saker med rätt kvalitet. Carl instämmer vidare i att det är ett oerhört stort fokus på förbättringar och att nya initiativ tas jämt och ständigt. Vidare menar han att den frigjorda tiden som skapas i en volymökningssituation används för att frigöra alternativt anpassa resurser.



Järfälla kommun

Markus och Nils-Göran säger att de främst har identifierat slöseri och spill i samband med kartläggningen. Markus menar att det är relativt enkelt och att det inte är någon som säger emot de identifierade störningarna. Därtill finns det en handlingsplan kopplat till identifieringen som följs upp noga och Nils-Göran säger att för att se statusen används PDCA-cirklar. Markus nämner lite olika typer av slöseri som de har identifierat. Förutom väntetid så är omarbete det vanligast förekommande. Nils-Göran säger att de hittills genomfört cirka 90 procent av förbättringspunkterna, men poängterar att det hela tiden kommer upp nya och att saker och ting förändras under tidens gång och att det återstår att få in bra rutiner.

Nils-Göran tycker att det i dagsläget finns mer tid till eftertanke och innovation, mycket på grund av de förbättringar som har gjorts har lett till att det generellt finns mer tid. Markus säger att det märks att många vill ta förbättrande initiativ, men säger även att det inte går att säga att det har blivit en kultur av det ännu. Han menar dock att det går att se vissa tendenser och att intresset finns. Markus tycker att det är bra att konsulterna kommer emellanåt och agerar som en piska och en morot så att inte förändringen dör ut. Markus nämner förbättringshjulet PDCA som ett bra verktyg att jobba med men menar vidare att det läggs för stort fokus på planering och etablering samt på implementering av förbättringar. Uppföljning och själva införandet av förbättringarna görs dock inte i lika stor utsträckning. Nils-Göran säger slutligen att det inte finns några specifika mål över hur många förbättringar som varje medarbetare skall komma med, utan tycker att det är något som finns med dem hela tiden.

Scania

Henrik berättar att för att identifiera slöseri och spill så tränas förbättringsgrupperna på att fånga störningar, något som är väldigt centralt i förbättringsarbetet. Till en början kan de försöka fånga upplevda störningar men menar att det är viktigt att ganska snabbt komma vidare till vad som orsakar störningen. Henrik säger att bristen på standarder är en stor orsak till att slöseri finns. En ytterligare orsak till störningar är kommunikationsmissar. Ofta är det två personer som interagerat och han menar att det ofta är där det har blivit fel, båda vet vad de vill ha men där emellan har något hänt. Enligt Henrik är detta ett klassiskt exempel på slöseri.

Peter förklarar att för att de ska få koll på hur tiden används måste de få upp aktiviteterna på väggen. Han säger att genom att planeringen finns på tavlan så ligger inget dolt i ett excelark som projektledaren har på sitt kontor. Allt förutom värdeadderande aktiviteter är slöseri och skall minimeras, menar Peter. Peter säger vidare att man inte ska tro att detta är lätt men att knepet är att älska avvikelser och att inte göra samma avvikelse två gånger. Han säger att det är viktigt att felen kommer upp till ytan och att man försöker lösa dem direkt. Peter berättar vidare att det finns olika metoder för att finna slöseri och spill, förutom i själva kartläggningen. Han säger att det ibland kan vara bättre att någon annan skriver upp vad han gör. Alternativet säger Peter att två personer besöker varandras arbetsplats och sätter post-it lappar på allt som är konstigt eller onödigt då man lätt blir hemmablind. En annan metod är berätta för varandra hur man utför sina uppgifter och således hitta slöseri och störningar den vägen.

Peter säger att tack vare att de jobbar mycket med förbättringar och att eliminera slöseri finns det mer tid för reflektion. Peter förklarar vidare att de drivs av att bli 5-8 procent effektivare varje år och istället för att diskutera om detta går så är det istället deras enda chans att vara kvar på marknaden. Genom att ha en standard jobbar man mycket mera strukturerat och störningsfritt vilket ger mer tid till reflektion och som således är en förutsättning för att kunna förbättra. Vid frågan om det finns någon belöning kopplad till förbättringen svarar Peter: *"ja, du får en störningsfri tillvaro men ingen ekonomisk belöning, det tror jag är helt förödande för verksamheten"*. Peter tror vidare inte att det



finns negativa sidor med kontinuerliga förbättringar utan tror att man skall tänka på att en förbättring innebär att man tar bort störningar från sin vardag och störningar vill man inte ha.

Henrik tycker att det finns tid till att reflektera och komma på förbättringar men att det även måste finnas tid för möten då det annars inte händer något. Han tycker inte att det är tillräckligt att lite sporadiskt stämma av utan att det krävs ett PDCA-tankesätt. Därför ser han de förbättringsmöten, som varje vecka hålls vid deras tavlor, som mycket viktiga. Henrik tycker att det i viss mån finns negativa aspekter med att fokusera alltför mycket på avvikelser och säger *"För mig själv är det inga konstigheter för jag insnöad och jag älskar avvikelser, men det är viktigt att både fånga avvikelser och fira det som går bra för att bygga en positiv atmosfär och som är jätteviktig för många grupper dynamik"*. När produktionen ökar samtidigt som antalet medarbetare är konstant kan det vara svårt att förstå varför vi ska bli bättre, då är det viktigt att få alla att inse vikten av kontinuerliga förbättringar.

Solna stad

Både Helena och Susanne berättar att slöserier och spill identifierades i samband med kartläggningen och åtgärdades i början med hjälp av PDCA-cirklar. Nu åtgärdas spillet istället med hjälp av en handlingsplan med förbättringsområden samt en ansvarsfördelning. Den största källan till slöseri var enligt Helena posten och telefonen.

Genom att de på löneavdelningen har avsatt tid en gång i månaden för att diskutera förbättringar upplever de att kontinuerliga förbättringar praktiseras. Dock menar Susanne att de alltid kan bli bättre på detta och att det är viktigt att inte se på förbättringar som statiska. Förut när de diskuterade förbättringar blev det mycket motstånd och långa diskussioner, nu har dessa möten blivit mer konkreta då de direkt delar ut ansvar. Susanne berättar att målet är att komma med 30 rutiner på ett år. Helena fyller i med att säga att det nu för henne själv har gått till att inte bara tänka förbättringar på deras avdelning utan även längre upp och ner i kedjan. Hon berättar att deras arbetsätt har smittats av sig och numera kommer ekonomisidan även med idéer till förbättring.

4.4. Förutsättningar

4.4.1. Kultur

AstraZeneca

Åsa säger att hon tycker att det är svårt att beskriva deras kultur men att hon i dagsläget tror att kulturen är att minimera slöseri och få bort störningar. På frågan om den har förändrats sedan Lean kom in i bilden svarar hon *"Ja, det har den absolut gjort"*. Hon beskriver vidare att det tar tid att förändra en kultur då det kan finnas olika typer av motstånd i organisationen. Angående rekrytering har kraven rent kvalifikationsmässigt inte ändrats, dock har det blivit viktigare sedan Lean infördes att få in rätt personer som är intresserade och har rätt inställning.

Järfälla kommun

Markus tycker inte att kulturen har förändrats sedan de började med Lean men att en kulturförändring håller på att ske genom att fler förändringsbenägna personer kommer in i organisationen.

Nils-Göran tycker att tankesättet med ständig förbättring börjar växa fram. Han säger att de har ett större ansvar. *"Vår bygglovschef har verkligen tryckt ut ansvar på oss, var inte rädda för att ta beslut. Jobba med att ta ett så bra beslut som möjligt med det bästa underlaget ni kan ha, är ni osäkra så fråga runt"*. Detta har gjort att de börjar känna sig säkrare och Nils-Göran tycker att de känner en större delaktighet för hela processen. Han tycker att det håller på att formas till ett väldigt bra sätt



att jobba och ju mer som visualiseras ju enklare blir det. Strukturen är viktig och han tror att alla känner likadant.

Markus menar att för att kunna ändra kulturen måste kanske vissa sluta alternativt en chef bytas ut. Med verktygen kan man plocka billiga poäng men det är viktigt att få alla att förstå att det inte bara handlar om processkartläggningen och Markus är nöjd över att hans chefer förstår detta. Han avslutar med att säga att *"Det som är kul med Lean är just de här andra delarna som faktiskt kommer ge mer bestående resultat än kartläggningen"*.

Scania

Peter säger att de flesta som jobbar känner mycket för Scania som företag och att han nog känner lite extra. Han berättar att deras kärnvärden är kunden först, respekt för individen och kvalitet samt att göra rätt saker rätt. *"Om man har respekt för individen och säger att medarbetarna är vår viktigaste resurs så kan man inte gärna avskeda folk så fort det vänder"*, säger Peter. Han fortsätter med att berätta att det är okej att göra saker så länge man gör det med goda intentioner, i värsta fall får man reda på att nu räcker det, jobba inte mer med detta, menar han. Peter beskriver detta och gör en liknelse, *"vi har bara två trafiksignaler, vi har gult och vi har rött, så länge det inte är rött så kör vi. På andra företag har man grönt eller rött och sitter och väntar på att det skall bli grönt"*.

Henrik beskriver kulturen som att de jobbar mycket med deras värderingar men att det sedan inte är alla som har huset i huvudet. Han säger att tankesättet med *"rätt från mig"* dock är inarbetat. Han beskriver det som ett sätt att tänka och att det då inte blir några konstigheter att arbeta kring principerna. Dock går kanske inte alla och tänker så, menar han.

Henrik säger även att det spelar stor roll att de sitter i kontorslandskap och jobbar tillsammans istället för att sitta på varsitt kontor med egna lösningar och egna högar. Han tycker vidare att det finns en vilja att förbättra och att det är något som satt sig över tid. Han menar vidare att alla vill bli bättre och att vissa kan tycka att det de gör idag är bra men vill ändå bli motbevisade att det går att göra bättre. Henrik tycker inte att de har någon speciell strategi med nyrekrytering i och med Lean utan han tror att det sätter sig när man kommer in i organisationen och säger *"är man öppen så suger man åt sig lätt"*. Han menar att om det är någon som har för stela åsikter så tror han det snabbt går att omvända då det genom visualiseringen blir väldigt konkret var Scania står. Han säger vidare att man kommer snabbt in i organisationen och ser att allt sitter uppe på väggarna och att man flaggar enligt rött och gult istället för att sitta på sitt kontor. *"Hur ska man då ta del av kulturen? Ringa ett telefonsamtal?"*

Solna stad

Kulturen har enligt Susanne tidigare varit enligt gamla traditioner, det vill säga ingen insyn hos varandra exempelvis. Helena säger att kulturen har börjat förändras och att man numer är mer öppna mot varandra samt mer reflekterande. Susanne menar även att hon är väldigt noggrann med rekryteringen då det är viktigt att få medarbetare som inte är rädda för förändringar.

4.4.2. Ledarskap och styrning

AstraZeneca

Angående styrning tycker Åsa att den har gått mer mot att vara självreflekterande. Detta beror enligt henne själv på att varje person i dagsläget måste veta vad som förväntas av henne. Angående ledarskapet har avdelningen enligt Åsa tagit fram en ledarskapsmätning där de förväntningar som finns på en chef lyfts upp. Utefter denna undersökning utvärderar man och tar fram handlingsplaner likt hur Leanarbetet för övrigt ser ut. Åsa säger att ledarskapet har ändrats sedan Lean infördes då man i mycket större utsträckning talar om att man ska vara en synlig ledare. Synligheten tillsammans med medarbetarnas efterfrågan på resultat är den största förändringen.



Carl tycker att förändringen i styrningen är tydlig och framförallt på grund av de nya nyckeltalen som togs fram i samband med att Lean infördes. Fördelarna med nyckeltalen är att varje controller vet hur de är beräknade och således vad som driver dem så att avvikelserna kan beskrivas.

Järfälla kommun

Markus säger att det fanns ett stort behov av att förändra ledarskapet som klassiskt sett inom kommunen är väldigt hierarkiskt. *"Ledarna måste vara beredda på att medarbetarna "kan själva" och är drivande och att de till och med blir både mer kunniga och smartare än sina ledare och detta måste accepteras"*. Markus menar att detta är svårt då cheferna ofta är nere och styr på detaljnivå. Att delegera är i deras ögon att ge uppgifter men sedan kontrollera dem och rödmarkera en massa, något som Markus menar inte är att delegera. Bygg- och miljöförvaltningen är på god väg bort från detta och det går mot ett mer stödjande ledarskap. Han poängterar att han tycker att det går mer från att utvärdera medarbetarna till att det är gruppens ansvar att leverera och inte personberoende. Nils-Göran säger att de som handläggare har mer ansvar men att det är greppbart och därmed bara positivt då de känner sig mer delaktiga.

Scania

Angående styrning menar Peter att *"om en chef följer upp i detalj leder detta till att medarbetaren gör mindre och mindre och att chefen i sådana fall lika gärna kan göra arbetet själv"*. Han menar att det är viktigt att delegera och låta personalen ta stort ansvar och att endast tala om för projektledaren om det är något problem. *"Människor är lika men man måste ta risker. Du kan träna personen men det kan gå åt skogen, men det är mycket viktigt att som ledare ta ett steg tillbaka. Det gäller att lita på sina medarbetare fullt ut och inte bevaka dem i smyg, det gör att de växer oerhört"*, säger Peter. Han säger samtidigt att det är viktigt att våga säga emot chefen och ifrågasätta. Chefen får inte bli stött av att bli avbruten eller att medarbetarna vågar uttala sig.

Henrik menar att det finns tydliga hierarkier men att det inte är några långa vägar upp. Han beskriver organisationen som tydlig, men platt. Peter tar även han upp tankesättet att man på Scania aldrig har grönt ljus och att detta är något som präglar styrningen.

Solna stad

Styrningen tycker Susanne har ändrats genom att hon inte känner att hon behöver kontrollera medarbetarna lika mycket. Detta menar hon beror på att de har en annan inställning samt tar ett mycket större ansvar. Hon beskriver ledarskapet från att ha gått från att vara en kontrollant till mer av en stödjande ledare. Helena instämmer i denna beskrivning av ledarskapet och tillägger att de utvärderar sig själva mer då det mesta är visualiserat.

4.5. Rapportering

AstraZeneca

Åsa menar att rutinerna för rapportering har ändrats och att denna nuförtiden består mer av korta möten vid tavlorna. Åsa säger att uppkommer det ett problem så ska det lösas snabbt och inte vänta till nästa vecka och att mötena fyller en viktig funktion för detta arbetssätt. Hon beskriver vidare att de har blivit mycket mer medvetna om att ifrågasätta om rapporterna verkligen behövs och ger ett exempel på frånvarostatistiken som tidigare gjordes på tre olika sätt men som nu utförs på ett sätt. Generellt sett har innehållet förändrats genom att rapporterna är kortare och mer konkreta. Exempelvis har de "batchprotokoll" som används vid tillverkningen minskat från tjugo till mindre än tio sidor.

Carl säger att de på hans avdelning har tagit fram och säkerställt att alla ledningsgrupper får samma managementrapport som reflekterar deras verksamhet. Tidigare var dessa olika men tack vare



standardiseringen menar Carl att rapporteringen har underlättats. Innehållet har vidare förändrats tack vare enhetskostnadsberäkningarna vilket har gjort rapporterna enklare och mer anpassade till strategin.

Järfälla kommun

Markus tycker inte att rapporteringen har förändrats. Nils-Göran nämner dock återigen ändringen i rutiner för remisserna som den största förändringen på rapportsidan där instanserna själva får inhämta den information de söker. Han tycker även att det nya registersystem för att kunna sammanställa beslut och inkommande ärenden samt att se de olika kategorier som en stor förändring. Nils-Göran menar att beslutsrapporter har blivit mer överskådliga och mätbara på så sätt.

Scania

Henrik förklarar att om man har flera hundra anställda och inte har tid att besöka dem hela tiden så måste man ha en tydlig beskrivning. Intranätets funktion är viktig i det avseendet då det skall finnas tydlig information där som är lätt att hitta. Således menar han att intranätet är något de använder sig av varje dag för att hitta den information de behöver. Han säger att detta minskar behovet av rapporter då medarbetarna inhämtar information istället för att den trycks ut. Henrik poängterar dock att det i vissa sammanhang finns behov av att trycka ut information. Henrik lyfter fram uttrycket *"Samma behov, samma lösning"* som centralt. Han förklarar att om de skapar mallar som ligger på högsta nivå och är tillgängliga för alla så sparas tid och då behöver de inte gå in och detaljstyra.

Henrik säger även att rapporter i många fall ersätts av att de sätter upp information på tavlor. Han menar att om man ska visualisera något så är tanken att det blir lättare att förstå. Han menar att det exempelvis inte är särskilt visuellt att sätta upp en komplicerad tabell på väggen och fortsätter med att för att många personer ska kunna skapa en gemensam förståelse ska det vara enkelt. Genom att visualisera saker på väggarna minskar även behovet av rapporter.

Solna stad

Angående rapportering så säger Susanne och Helena att detta är ett stort område som de jobbar mycket med att förankra i verksamheten. Inrapportering, det vill säga uppgifterna som kommer till dem, har ändrats mycket och initiativ har tagits för att minska pappersflödet. Likaväl som att antal rapporter har minskat menar Susanne även att innehållet har förändrats då blanketterna nu enbart tar upp det som absolut behöver finnas med. Ett exempel på en svårighet med att förändra rapporteringen är hur de kan synkronisera så att chefer bara behöver rapportera till en källa. Denna koppling menar Susanne är ett tydligt resultat av Leanarbetet och den eftertanke och förbättringstankesätt som har kommit som följd. Ett nästa steg som diskuteras på avdelningen är att undersöka hur de förändrade rapporterna eller blanketterna uppfattas i verksamheten, vilket Helena menar är ytterligare ett sätt för att hitta kundvärdet.



5. Analys

Syftet med analysen är att knyta samman resultatet från intervjuerna med vår referensram. Vi har letat efter gemensamma och återkommande teman samt redogörelser som har varit extra intressanta. För läsaren ger dessa tillsammans en helhetsbild av det vi avser studera.

Med utgångspunkt i det empiriska materialet kan vi konstatera att Lean inverkar på de administrativa processerna. Vi ser dock att de organisationer som inte har tillämpat Lean under en längre tid har mer inslag av det traditionella tankesätt som beskrivits i referensramen, vilket i vår mening förefaller rimligt. Exempel på dessa inslag är individualiserande ansvarstagande och önskan om belöningar eller bestraffningar, vilket kommer analyseras mer utförligt i kommande stycken.

Från intervjuerna har vi fått uttalanden som tyder på olika tolkningar av konceptet. Vi menar dock att många av dem har en liknande innebörd. Enligt Larsson (2008) är Lean en metod för att göra mer med mindre och Womack & Jones (2003) säger att det är ett motgift till slöseri. Tillsammans sammanfattar beskrivningarna flera av respondenternas uttalanden om vad Lean är för dem. Astra sade bland annat att det är att arbeta störningsfritt. En Peter på Scania sade att det är att lista upp korkade saker som de gör för att sedan låta bli att göra dem. På Solna kom uttalandet att det är att komma ifrån onödigt jobb som inte behövs utan som bara görs utan att ifrågasättas. Även om våra respondenters syn på vad Lean i dagsläget är ser någorlunda lika ut har vi i intervjuerna fått stöd för att uppfattningen om Lean initialt i vissa fall har varit oklar. Från Järfälla sade Nils-Göran att när de först fick reda på att de skulle jobba med Lean fanns uppfattningen att detta var något som bara användes i industrin samt att det skulle innebära ett robotliknande arbetssätt. Detta stödjer vår tes om begreppsförvirring och att det är viktigt att begreppet klagörs i ett tidigt stadie. Vi kommer senare i analysen visa vad en begreppsförvirring får för konsekvenser för Leanarbetet.

Angående kulturen så är det är inte vår avsikt att utvärdera denna men det är intressant att få de olika organisationernas syn på hur kulturen inverkar samt hur respondenterna uppfattar sin kultur. På Astra uttrycktes det att kulturen har ändrats sedan de började med Lean. Från intervjuerna på Järfälla fick vi ett tudelat svar där den Markus menade att ingen större förändring ännu har skett men att det är på väg, medan Nils-Göran hävdade att en omställning har skett genom att kontinuerliga förbättringar finns med i tankarna. Därmed kan vi säga att det finns en medvetenhet kring kulturens betydelse och dess inverkan. På Scania menar de att Leanhuset inte ständigt finns med i allas tankar men att tankesättet "rätt från mig" är inarbetat. Ett tecken på att Leankulturen existerar är att medarbetarna inte behöver få ett godkännande på allt de gör så länge de har goda intentioner. Ett annat tecken på att Leankulturen genomsyrar verksamheten är synen på medarbetarna som en viktig tillgång och uttalandet om att man inte kan avskeda medarbetare så fort det går sämre för företaget. På Solna uttrycker de att en förändring har börjat ske, dock inte så stor. Det vi således kan uttala oss om utifrån erfarenheterna från fallstudierna är att kulturen kan ha att göra med mognadsgrad. Detta skulle i sådana fall bekräftas av vad bland andra Maskell och Baggaley (2004) säger om att en kultur tar lång tid att förändra.

Det är intressant att analysera kring de olika motiv som finns till att tillämpa Lean i de administrativa processerna. Generellt kan vi säga att för samtliga organisationer finns effektivisering som främsta skäl och för båda kommunerna nämndes det därtill att konkurrensutsättning har haft en inverkan på besluten. Lean ansågs således av samtliga som en lämplig metod till att skapa effektiva processer. Därtill hade flera av organisationerna uppmärksammat att de hade olika sätt att utföra samma aktiviteter på och detta sågs således som ett motiv till att börja arbeta med Lean. Vi har även funnit exempel på att vissa delar av Lean tilltalar mer, eliminering av slöseri är ett exempel på detta. Flera



respondenter har dock berättat att det funnits en förvirring kring innebörden vilket även har resulterat i ett motstånd. Vi tror att missuppfattningen kring motiven till varför Lean som metod ska tillämpas beror på att det i flera av fallen initialt inte har presenterats tillräckligt eller att konceptet har presenterats felaktigt. Exempel på detta är uttalandet av en av respondenterna från Järfälla som trodde att Lean till en början innebar att bli robotar eller att Leaninitiativet i Solna lades fram i samband med att personalstyrkan skulle minska. Vi och även vissa respondenter menar att en förvirring av begreppet har bidragit till ett motstånd.

5.1. Värde

Som beskrivits i referensramen handlar Lean om att skapa värde för kunderna och det blir således viktigt att definiera dels vilka kunderna är men även vad de efterfrågar (Maskell & Baggaley, 2004). I samtliga organisationer har vi funnit att en medvetenhet, om än i varierande grad, kring kunder och kundvärde existerar. Erfarenheterna från Astra är att kunder i högsta grad är i fokus. De har tydligt gått ut med att operatörerna är i centrum vilket även är ett tecken på att de ser sig som en stödjande funktion. Därtill har de gjort en ansträngning för att hitta kundvärdet genom olika undersökningar. På Scania upplever vi att de har ett ännu större fokus på kunderna och de själva menar att det till och med kan gå till överdrift i vissa fall.

Maskell och Baggaley (2004) menar att en enhet ska drivas utifrån det kundvärde man lyckas identifiera. Vi har funnit att detta har gjorts, dock i olika utsträckning. I Solna stad och på Järfälla kommun har undersökningar för att finna kundvärdet gjorts, men dock inte i samma utsträckning som de övriga organisationerna, vilket även uppmärksammades av dem själva. Detta kan bero på att de inte tillämpat Lean lika länge. Därtill har de flera mottagare vilket kan komplicera och förlänga processen med att hitta kundvärdet. Det finns dock tendenser på att de effektiviserar sin egen verksamhet till den grad att det i vissa fall påverkar möjligheten att fullt ut driva den som ett stöd till den operativa. Exempel på detta är att missnöje uppstod ute i verksamheten när Solnas löneavdelnings kommunikation med verksamheten förändrades. Kommunikationen blev visserligen mer strukturerad men utvecklingen av stödprocessen tog inte fullt ut hänsyn till vad som efterfrågades av kärnprocessen. Vi menar att nedskärningen på vissa aktiviteter, som leder till att deras avdelning blir effektivare och att de kan hålla sin budget, i övriga verksamheten kan uppfattas som en försämring av servicenivån. Detta är intressant att analysera då lönefunktionen är meningen att vara stödjande för samt inte störa övriga verksamheten. Det blir således ett exempel på en stuprörseffekt och då den traditionella styrningen, där budgetkostnader styr, tränger igenom och eventuellt påverkar helheten. Å andra sidan krävdes en förändring i effektiviteten för att verksamheten skulle kunna fortsätta bedrivas. Blir löneavdelningen i sig förbättrad i form av exempelvis snabbare handläggning så menar vi att stödet till övriga verksamheten på så sätt även har blivit bättre. Det är således en svår balansgång mellan vilka som ska stödjans och hur effektiv den stödjande avdelningen tillåts vara utan att bli suboptimerande.

Som vi har nämnt i referensramen är det inte alltid möjligt att leverera precis då kunderna efterfrågar. En tillämpning av en överenskommen servicenivå är i dessa fall inte ovanligt. Vi har funnit att en överenskommen servicenivå är mycket vanligt i alla organisationerna. Samtidigt som dessa diskussioner har förts har vi i vissa fall funnit spår av det traditionella sättet att se på styrning. På Järfälla efterfrågades belöningar och bestraffningar som ett verktyg för att få en bättre servicenivå. Vi menar att detta är ett exempel på när en organisation känner att incitament till förbättringar saknas och där man letar efter målnivåer att utvärderas efter, vilket således inte är förenligt med Lean.

Larsson (2008) menar att tillvägagångssättet för att hitta sin mottagare och veta vad denna efterfrågar görs genom att se interna kund- och leverantörsrelationer. Womack och Jones (2003) menar vidare att för att kunna definiera värdet på tjänster och produkter krävs ett nytt sätt att föra



en dialog med sina kunder. Scania och Astra ger flera exempel på att de har kommit långt med detta tankesätt. Exempelvis är det väl inarbetat på Scania att om ”du vill ha något av mig så vill jag ha detta av dig”. Denna typ av horisontella kommunikation och gemensamma arbete i att finna värdet är viktigt för att veta vad som efterfrågas och tyder på en hög mognadsgrad i Lean som arbetssätt i den dagliga verksamheten. Vi gör således bedömningen av ovanstående diskussion att dessa mogna organisationer har tagit till sig vikten av att finna sina kunder och vad kunderna efterfrågar samt tillvägagångssättet för det.

5.2. Identifiera värdeprocesser

Enligt Womack och Jones (2003) är det viktigt att en fullständig kartläggning av processerna genomförs. På samtliga organisationer som vi har besökt är kartläggningen en central del i arbetet med Lean. Astra gav exempel på kartläggningens stora betydelse då de berättade att de för vissa processer till och med har involverat kunderna. Förutom på Scania, där de har en annan metod, genomför organisationerna kartläggningen genom att ta fram ett nuläge, då medarbetarna ger en återberättelse av deras arbetsdag, och sedan presenterar ett önskat framtida läge. Det som beskrivs som viktigast i kartläggningen av samtliga organisationer är att gamla arbetsmetoder ifrågasätts. Vi hade en tes om att medarbetarna skulle känna att de inte kunde vara ärliga i återberättelsen och bygga in exempelvis slack, vilket även intygades av vissa respondenter. Dock menar de att det inte har ställt till med några större problem. Astra sade exempelvis att när en tidsuppskattning kändes felaktig var det alltid någon som bemötte detta genom att ifrågasätta, vilket vi menar ger belägg för betydelsen av att inkludera flera olika personer för att få olika perspektiv. På Järfälla menar de därtill att det i början handlade mycket om att få en uppskattning snarare än några exakta tider och att det därmed spelade mindre roll om någon förskönade eller förvärrade, vilket även poängteras av Keyte och Locher (2008) då de menar att det är mindre viktigt att mäta exakta tider i administrativa processer.

Det är via kartläggningen som de flesta av respondenterna menar att slöseri kom upp till ytan. Det har av samtliga påpekats leda till stora effekter och båda kommunerna samt Astra tycker att minskning av väntan och ledtider har bidragit till de största effekterna. Dock menar vi att man bör ha i åtanke att effekterna kan vara missvisande då utgångsläget bestod av en uppskattning av tiden och vilken flera menar var svår att göra. Uppskattningen har sedan dess blivit mer exakt vilket vi menar i sig kan stå för en del av effekterna. På bland annat Solna och Järfälla var det därtill en stor insikt i att komma fram till hur olika man jobbar. Denna medvetenhet har även varit en motiverande faktor till att påvisa att något behövdes göras.

Verktyg som har använts i stor utsträckning är visualisering på väggar och tavlor. Dels har processerna målats upp och i vissa fall står tavlorna även för den dagliga styrningen. På Astra berättade de att varje individ har en rad där arbetsbördan och statusen på arbetsuppgifterna visualiseras. Vi menar att detta inte är någon utvärdering av individen som vidare rapporteras till en chef utan har funktionen att lyfta fram att gruppens arbete måste lösas och visar således vad varje medarbetare kan bidra med för att uppnå gruppens mål. Visualiseringen bidrar till ett grupstryck som enligt Kennedy och Widener (2008) är en viktig del i den sociala styrningen som Lean innebär. Dock uppmärksammades det av oss en situation då ett individualiserat ansvarstagande beskrevs och som upplevdes känsligt av medarbetare på Astra. Det nämndes att dokumentalisternas och produktionsbiträdenas ledtider följdes upp av chefen, vilket ibland blev missvisande då de inte hade möjlighet att påverka ledtiden om underlaget var felaktigt. Vi, tillsammans med Kennedy och Widener (2008), menar att det i Lean är viktigt att gruppen står för ansvaret att leverera och att individen står ansvarig inför gruppen i form av grupstryck. Här ges således ett exempel på hur ett individansvar med ansvar mot chefen går emot dessa principer.



Vi ser kartläggningen som ett bra och nödvändigt steg men som beskrevs i referensramen menar vi att den inte är problemfri. Järfälla och Scania upplevde båda att det var svårt att avgränsa processerna, vilket vi menar tyder på att de har ett inarbetat flödes- och processtankesätt och att de således inte vill utesluta någon process som de anser hör ihop. Det som vidare lyftes fram som svårt under kartläggningen var enligt Scania när aktiviteter utförs på olika sätt och när ansvarsfördelningen var oklar. Därtill menar de att de tycker att det är svårare att kartlägga en administrativ process, vilket även lyftes fram i referensramen av Larsson (2008). Både Järfälla och Scania menar dock att de inte upplevde att kartläggningen i sig var svårast men att däremot använda den och få medarbetare att ändra arbetssätt var svårare.

Astra gav ett exempel på att visst motstånd grundande sig i att vissa av medarbetare kände att de rationaliserade bort sig själva. Vi kan i detta uttalande dra tydliga kopplingar till det som Maskell och Baggaley (2004) sade om att osäkerhet kring anställning kan skapa motstånd. Vi menar att känslan tyder på en otrygghet och osäkerhet i medarbetarnas arbetssituation som en konsekvens av strävan efter en mer effektiv organisation. Föreställningen om Lean är således oklar. Medarbetarna känner på så sätt ingen trygghet i sin kompetens eller att denna skulle kunna användas på ett bättre sätt inom organisationen och är därmed ett exempel på när helheten brister. På bland annat Solna lyftes det därtill fram att motstånd uppstod när medarbetarna skulle redogöra för deras arbetsdag. Scania sade på detta tema att det vid kartläggning och mätningar är viktigt att vara medvetna om att medarbetarna kan uppleva att de kontrolleras. Vi menar att detta tyder på en hög mognadsgrad på Scania då de i så stor utsträckning som möjligt vill komma från antydningar av en traditionell styrning.

5.3. Standarder

Som Maskell och Baggaley (2004) uttrycker är standarder en central del för att lyckas med Lean. Vi har funnit att samtliga organisationer jobbar med standarder i stor utsträckning. Scania sade exempelvis att för att hitta störningar måste de veta normalläget. I Adlers (1993) artikel diskuterades två olika sätt att se på standardisering och att vi i västvärlden förknippar det med ensidigt arbete utan eftertanke. I Leanlitteraturen menar man dock att standarder ska ses som möjliggörare genom att de frigör tid samt skapar en förutsättning för förbättringar. Den negativa koppling som många gör när de hör ordet standardisering har bekräftats genom flera uttalanden under intervjuerna. Dock menar samtliga att den betydelse som standardisering och standarder får i Leankonceptet är direkt annorlunda och menar att det är avgörande för att lyckas med Lean. Vi menar att det finns en risk att medarbetare vid en presentation av Lean drar kopplingar till standardisering i negativ bemärkelse vilket således kan skapa ett organisatoriskt motstånd. En av respondenterna i Järfälla gav oss ett exempel på detta *"När vi fick höra att vi skulle jobba med Lean enligt Toyota-modellen tänkte man, vad fasen detta är ju något för industrin, för löpande bandet. Ska vi verkligen bli robotar här uppe och alla ska tvingas göra på samma sätt"*.

5.4. Skapa ett flöde

Organisationerna har uttryckt och beskrivit flödet på olika sätt men det är tydligt att tankesättet finns hos samtliga. Lean har visat sig vara en metod för att få in tendenser av det tankesätt som diskuterades i referensramen med avseende på skillnader mellan öst och väst. Vi menar att flödestankesättet kommer naturligt när medarbetare reflekterar över aktiviteter och processer i kartläggningen. Solna gav oss ett exempel på detta då de menar att de nuförtiden gärna tar Leantankesättet ett steg längre när de tänker hur flödet kan förenklas genom att även inkludera angränsande avdelningar. Detta menar vi tyder på en holistisk syn.

Enligt Keyte och Locher (2008) sker administrativa aktiviteter generellt i serier. På Järfälla och Solna och även i viss grad på Astra blev det tydligt att detta var fallet innan Lean kom in i bilden. Båda



kommunerna menar dock att flödet har ändrats tack vare bland annat en tillämpning av FIFU och uträkning av en genomsnittlig daglig arbetsbörda. Detta har även lett till en mindre upplevd stress då en kontroll över arbetssituationen skapats. I referensramen har vi skrivit att administration består av mycket oförutsedda händelser som kan hindra flödet. Solna säger dock att det är lättare att hantera oförutsedda händelser på grund av att flödet är bättre. Astra i sin tur menar att de tack vare visualiseringen har fått en jämnare arbetsfördelning vilket förbättrar flödet. Scania menar vidare att arbetssättet "rätt från mig" är en inarbetad metod som gör flödet snabbare.

Womack och Jones (2003) poängterar att flödet ska genomsyra hela verksamheten och att det startar med ett efterfrågestyrt dragande. Scanias omfattande användning av intranät och Järfällas ändrade rutiner gällande remisshantering ser vi som tydliga exempel på ett dragande och således i dessa fall en stor medvetenhet kring hur ett flöde bör starta.

Ett tema som är gemensamt för alla organisationer är att det är viktigt att medarbetarna lär sig hantera flera områden så att de kan rotera och inga onödiga avbrott som stör flödet skapas. Detta menar även Maskell och Baggaley (2004) är centralt för att kunna jobba processororienterat. Det har i Järfälla och Solna beskrivits att det har funnits ett visst motstånd i att dela med sig av samt bredda arbetsområden. Vi menar att detta kan vara en situation som Nisbett (2003) studerat och som grundar sig i att vi är uppväxta med att arbeta funktionellt. Respondenterna har dock inte beskrivit att det har existerat något motstånd i att kommunicera tvärfunktionellt.

5.5. Kontinuerlig förbättring

Womack och Jones (2003) menar att kontinuerlig förbättring infinner sig naturligt först när de övriga principerna är väl inarbetade. Detta är något som vi har reflekterat över och vi menar att tankesättet inte är lika utbrett bland kommunerna, vilka inte arbetat med Lean under lika lång tid som exempelvis Scania. Det finns således tendenser att tankesättet har stagnerat något efter att den stora identifieringen av störningar i samband med kartläggningen genomfördes. På Scania upplever vi att förbättringar kontinuerligt finns med i det dagliga arbetet då det anses som enda chansen att vara kvar på marknaden. Det har inte framkommit tendenser till att en negativ anda har tagit över. Scania bemötte denna tes med att det för medarbetarnas skull är viktigt att även "fira vinster", vilket vi menar tyder på en medvetenhet kring det eventuella problemet. Järfälla menar dock att det är nyttigt att konsulterna hälsar på och påminner om tankesättet, vilket vi menar tyder på att det ännu inte kommer naturligt.

Förutom mognadsgrad tror vi dock att det även kan bero på vilka möjligheter det finns att utnyttja den frigjorda tiden som uppstår vid förbättringsarbete. Detta poängteras även av Larsson (2008) som menar att den frigjorda tiden från elimineringar av slöseri och spill ska användas för innovation, eftertanke och kompetensbreddning. Det förefaller vara en skillnad mellan en operativ administration, där det finns möjlighet för volymökning, och en renodlad administration där det är en konstant arbetsbörda. I de fall medarbetarna inte ser potential till att få en bättre position genom den frigjorda tiden blir det svårare att motivera förbättringar. Vi menar att detta kan vara en anledning till varför det har funnits visst motstånd i Solna då deras verksamhet klassificeras som en renodlad administration med en mer konstant volymnivå.

5.6. Ledarskap och styrning

Enligt Larsson (2008) ska ledarskapet gå från en chefsroll till en stödjande ledare som bemyndigar medarbetare med både ansvar och befogenheter. Från det empiriska materialet kan vi urskönja att organisationerna har inkluderat ledarskapet som en viktig del i Leanarbetet. Dock har de kommit olika långt och bland annat Järfälla menar att det för dem är nästa steg att jobba med. Vi gör tolkningen att det traditionella sättet att styra med tydlig hierarki och detaljstyrning fortfarande i viss



mån råder i vissa av organisationerna, vilket också gör att behovet av en förändring ökar. På den högre nivån i Astra har vi exempelvis i något fall kunnat urskönja en högre grad av detaljstyrning och således en mer traditionell styrning. Styrningen har enligt en av respondenterna blivit mer målstyrd och exempel gavs på framtagna individuella mål. Kennedy och Widener (2008) menar att detta inte är ovanligt då styrningen skiljer sig beroende på vilken nivå i företaget som studeras. Uttalandet kom från en hög nivå och vi menar att det således är naturligt. Scania ger däremot signaler om en hög grad av befogenheter hos medarbetarna då de menar att medarbetarna har möjlighet till initiativtagande utan godkännande. Det tillämpar även en hög grad av ansvarsdelegering utan detaljstyrning och beskriver detta som att *"Om en chef följer upp i detalj leder detta till att medarbetaren gör mindre och mindre och att chefen i sådana fall lika gärna kan göra arbetet själv"*.

5.7. Rapportering

Generellt kan vi säga att även om antalet rapporter inte har blivit färre så har arbetet med dem minskat då det numera finns fler mallar och ett standardiserat arbetssätt att utföra dem på. Astra menar dock att de genom visualisering av information på tavlor har börjat ifrågasätta behovet av rapporter, vilket även har lett till att rapporterna i sig har minskat. Därtill menar de att innehållet har förändrats då de är mer konkreta och inte lika omfattande. Scania i sin tur uttrycker att samma behov, samma lösning möjliggörs genom att informationen finns på tavlor, intranätet och i kunskapsbanker istället för i rapporter. Minskat behov av rapporter är även ett exempel på vad Larsson (2008) menar att Leanarbetet kan mynna ut i.



6. Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras de slutsatser som denna uppsats har lett fram till. Slutsatserna syftar till att svara på den forskningsfråga som vi inledningsvis presenterade. Därefter följer förslag på vad denna uppsats samt dess resultat kan bidra till i vidare forskning.

6.1. Slutsatser

För att presentera de slutsatser som vi har kommit fram till i denna studie väljer vi att återigen repetera vår frågeställning:

Hur inverkar Lean som koncept på de administrativa processerna i svenska organisationer?

Som svar på denna fråga kan vi konstatera att konceptet har stor inverkan på de administrativa processerna. Vår tes om att Lean, som i den allmänna uppfattningen från början härstammar från produktionen, även lämpar sig i administrativa processer har således visat sig stämma. Vi har funnit effektivisering och olika arbetsrutiner bland medarbetarna som gemensamma motiv till varför organisationer väljer att tillämpa Lean i de administrativa processerna och enligt våra intryck förefaller Lean kunna effektivisera dessa processer avsevärt.

Administrativa processer har under lång tid ansetts svårstyrda enligt de klassiska modellerna. Baserat på vår studie ter sig Lean som styrningsfilosofi ha stora möjligheter att förbättra men även ersätta den traditionella styrningen i administrativ verksamhet.

De huvuddelar som understödjer svaret på vår frågeställning är följande:

- Kartläggningen utgör en del som samtliga studerade organisationer praktiserar och det är även i denna process som vi initialt kan se de största effekterna.
- Visuella tavlor har i flertalet av fallen visat sig användbara även för administrativa behov i form av hjälpmedel till kartläggning men även för den dagliga styrningen.
- Horisontell kommunikation är något som har praktiserats och framkommit genom tankesättet med interna kund- och leverantörsrelationer.
- Enligt samtliga respondenter är standarder en central del av Lean då de bidrar till att kontinuerliga förbättringar kan praktiseras, processer kan effektiviseras samt att medarbetare kan rotera mellan ansvarsområden och arbetsuppgifter.
- Flödestankesättet och flödesarbetssättet har kommit naturligt för organisationerna i samband med att Lean har börjat praktiseras. I förlängningen har en förbättring av flödet även haft positiv inverkan på det upplevda kundvärdet och på kostnaderna.

Aspekter viktiga att notera kring Lean i administration är att det i vår studie stundtals har visat sig finnas kvarlevor från den traditionella styrningen. Tendenser till stuprörseffekter har identifierats i de organisationer som nyligen anammat Lean. Kulturen har vidare i vår referensram beskrivits som en betydande förutsättning. De slutsatser som vi har kunnat dra från det empiriska materialet är att det finns en medvetenhet kring dess betydelse.

Även om traditionell styrning och kulturella aspekter kan vara problematiska för förverkligandet av Leankonceptet är vårt intryck att den främsta utmaningen finns i de mer allmänna svårigheterna att förändra. Oviljan att förändra har visat sig skapa ett motstånd. De främsta anledningarna till



motstånd menar vi dock grundar sig i signalvärdet till medarbetarna. Det vill säga *hur* motiven till att arbeta med Lean initialt har presenterats. En ovana att ifrågasätta sitt och varandras arbetsätt har även varit en bidragande faktor till det stora motstånd som vissa av organisationerna har upplevt. Därtill menar vi att de möjligheter medarbetarna ser med konceptet, i form av vidareutveckling i företaget, samt vad de förbättringar, i form av frigjord tid, förväntas leda till påverkar medarbetarnas incitament till att komma med initiativ. Vi har i studien fått exempel på när medarbetare initialt saknar trygghet i att deras kompetens kan användas på ett bättre sätt i organisationen och som således bidragit till ett motstånd.

6.2. Förslag till vidare forskning

Under denna uppsatstid har vi uppmärksammat ett stort intresse för ämnet vilket vi menar är bra förutsättningar till att fler studenter kan utforska området ytterligare. Under uppsatsens gång har vi stött på ett flertal intressanta studieområden som kan bli frågeställningar i en kommande uppsats. Vårt förslag till vidare forskning är att mer djupgående i en mogen Leanorganisation studera hur styrningen har förändrats. Ett annat område som börjat få mer uppmärksamhet, men som ännu inte praktiseras i stor utsträckning i Sverige, är Lean Accounting. Vi tycker dock att det om ett par år blir intressant att studera detta område. Förslag på forskning fram tills området har slagit rot kan vara att studera hur ett företag som tillämpar Lean i produktionen kan använda sig av Lean Accounting, vad vinsterna kan bli samt vad konsekvenser blir av att exkludera området.



7. Referenslista

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* , 61-89.
- Brosnahan, J. P. (2008). Unleash the Power of Lean Accounting. *Journal of Accountancy* , 60-66.
- Bryman, A. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Studentlitteratur: Lund.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metdoväl i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* , 150-161.
- Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2008). A control framework - Insight from evidence on Lean accounting. *Management Accounting Research* , 301-323.
- Keyte, B., & Locher, D. (2008). *Leanhandboken*. Malmö: Liber AB.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* , 59-67.
- Krishnamurthy, B. V. (2008). Use Downtime to Enhance Skills. *Harvard Business Review* , 29-30.
- Kroll, K. M. (2004). The Lowdown on Lean Accounting. *Journal of Accountancy* , 69-76.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008). *Lean Administration*. Malmö: Liber AB.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. New York;London: McGraw-Hill.
- Lindgren, S., & Sevegran, C. (2009). *Även ett högt torn börjar på marken - en studie kring japanska kulturella särdrag och dess påverkan på motivation och spridningen av japanska arbetsätt*. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan i Göteborg.
- Lundahl, U. et al., (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer (3:e upplagan)*, Lund: Studentlitteratur
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society* .
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. (2004). *Practical Lean Accounting - A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise*. New York: Productivity Press.
- Maskell, B. H., & Kennedy, F. A. (2007). Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work. *The Journal of Corporate Accounting & Finance* , 59-73.
- Merchant, K. A., & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall.



- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Modell, S. (2007). *Managing Accounting Change*. London: Pearson.
- Nisbett, R. E. (2003). *The Geography of Thought*. New York: Free Press.
- Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandkull, B., & Johansson, J. (2000). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Swank, C. K. (2003). The Lean Service Machine. *Harvard Business Review* , 123-129.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1994). From Lean Production to the Lean Enterprise. *Harvard Business Review* , 93-103.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking - Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation*. London: Free Press Business.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *The Machine That Changed the World*. New York: HarperPerennial.

Hemsidor

- AstraZenecas hemsida*. (Mars 2009). Hämtat från <http://www.astrazeneca.se>
- Scantias hemsida*. (Mars 2009). Hämtat från <http://www.scania.se>
- Solna stads hemsida*. (Mars 2009). Hämtat från <http://www.solna.se>
- Toyotas hemsida*. (januari 2009). Hämtat från <http://www.toyota.com>

7.1. Tabell och figurförteckning

Figur 1 är influerad av Liker (2004) och Larsson (2008)	13
Figur 2 är influerad av Womack & Jones (1994) och Keyte & Locher (2008)	14
Figur 3 är influerad av Larsson (2008)	19
Tabell 1 är influerad av Adler (1993)	17



8. Bilaga

8.1. Frågeformulär

- Kan du berätta lite om vem du är?
- Hur länge du har jobbat inom denna organisationen?
- Vad har du för bakgrund?

VAD ÄR LEAN?

- Vad är Lean för dig?
- Vad är motivet till att ni har Lean inom er organisation?
- När började ni jobba med Lean?
- Vem tog initiativet?

LEANFILOSOFIER OCH LEANPRINCIPER

VÄRDE

- Vilka är era interna "kunder"/"mottagare"?
- Hur vet ni vad "kunderna"/"mottagarna" vill ha? Alltså hur hittar ni kundvärdet i era processer?
- Använder ni några specifika verktyg för just detta ändamål?
- Hur hanterar ni en förväntad servicenivå respektive överenskommen servicenivå?

VÄRDEPROCESSER

- Hur har ni kartlagt/visualiserat era administrativa processer?
- Följdfråga: Hur använder ni er av denna kartläggning? Hur har arbetet förändrats sedan man jobbar i värdeprocesser?
- Hur följer ni upp verksamheten?
- Tog ni fram mätetal i samband med kartläggningen, exempelvis tidsåtgång.
- Har ni upplevt några positiva effekter av detta (Ex. hittat något slöseri i stödprocesserna?)
- Har ni märkt någon påverkan på kostnaderna/effektiviteten?
- Vad har varit svårast i kartläggning?
- Följdfråga: Upplever ni att det har funnits några hinder för medarbetarna att vara ärliga i sin återberättelse av sina arbetsuppgifter.

STANDARDISERING OCH STANDARDS

- Hur ser du allmänt på standardisering?
- Hur har ni skapat standards av aktiviteter i era administrativa processer?
- Är det en stor andel av era arbetsuppgifter som är standards?
- Har detta bidragit till några positiva effekter?

FLÖDE

- Hur har ni genomfört förändringen från att jobba funktion till att jobba mer process? Kan du ge exempel?
- Är det svårare att jobba tvärfunktionellt? (Svårare att kommunicera?)
- Har ni upplevt några effekter av att arbeta flödesvis?
- Har ni sedan Leanarbetet fått lära er fler uppgifter för att kunna rotera och täcka upp vid behov?
- En av de viktigaste sakerna med Lean är att verksamheten styrs utifrån "kundens"/"mottagarens" behov och att hela processen startar med ett s.k. "dragande" (pull). Kan ni beskriva hur detta fungerar hos er?



KONTINUERLIG FÖRBÄTTRING

- Hur identifierar ni slöseri och spill?
- Har ni någon åtgärdsplan över detta? Hur går det till om ni har identifierat spill?
- Upplever du att det finns mer tid för eftertanke och innovation efter att Lean införts?
- Finns det belöning för att komma med nya idéer?
- Hur utnyttjar ni den frigjorda tiden?
- Finns det några negativa sidor med kontinuerliga förbättringar?

FÖRUTSÄTTNINGAR

KULTUR

- Kan du beskriva hur du upplever er organisationskultur?
- Har denna förändrats sedan Lean kom in i bilden?

LEDARSKAP OCH STYRNING

- Har ledarskapet förändrats sedan Lean? Hur?
- Hur har detta påverkat den dagliga verksamheten?
- Har styrningen förändrats sedan Lean?
- Hur ändrades den, hur ser den ut idag?
- Hur utvärderas medarbetare och processer?

RAPPORTERING

- Har rutiner för rapportering och informationsspridning ändrats sedan Lean?
- Har innehållet i rapporterna förändrats?
- Finns det några hinder till att ändra rapporteringen?
- Har antal rapporter minskat?
- Är de mer lättförståliga?