

Masteruppsats i offentlig förvaltning [HT 2013]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Sayeh Tealohi 850718-0688

Handledare: Gustaf Kastberg

Examinatorer: Patrik Zapata

En övertolkning av Lean
*- En fallstudie om översättning av
metoder från den privata sektorn till
den offentliga*

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
Sammanfattning	4
1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte och frågeställningar	8
2 Tillvägagångssätt.....	10
2.1 Ansats	10
2.2 Design.....	11
2.3 Metod.....	11
2.3 Trovärdighet och autenticitet	12
3 Teori	14
Teori – del I.....	14
3.1 Lean Production.....	14
3.1.1 Definition av Lean.....	15
3.1.2 Lean-filosofin	16
3.1.3 Lean Principer	16
3.1.4 Lean och liknande metoder	18
3.1.5 Lean i teorin.....	18
3.1.6 Lean i offentlig sektor	20
Teori – Del II.....	21
3.2 Nyckelbegrepp.....	21
3.2.1 Offentlig verksamhet	21
3.2.2 Kund	22
3.2.3 Förbättring	23
3.2.4 Tjänsteförändring	23
Managementmode översätts till praktik.....	24
3.3 Nyinstitutionell teori	24
3.3.1 Definitionen av omvärld	24
3.4 Införandet	25
3.5 I praktiken	26
3.6 Top-down & Bottom-up.....	27
3.7 Implementering i tre olika perspektivet	27
3.7.1 Förstå, kunna och vilja.....	29
3.7.1.1 Förstå.....	29
3.7.1.2 Kunna	30
3.7.1.3 Vilja	30
3.8 Tvåfaktorsteorin	30
3.8.1 Tvåfaktorsteorins mörka sida	32
3.9 The Job Characteristics Model.....	32
3.9.1 JCM:s mörka sida	34
3.10 Teoretisk sammanfattning och analysmodell	34
3.10.1 Sammanfattning.....	34
3.10.2 Analysmodell.....	35
4 Empiri.....	37
4.1 Lean-piloten.....	37
4.1.1 Utvärdering av piloten.....	38
4.2 Lean införandet på Försäkringskassan.....	39
4.3 Implementering av Lean på Försäkringskassan.....	40
4.3.1 Lean-träning	46
4.3.2 Ledningen.....	47

4.3.3	Lean-vägvisare	51
4.3.4	Lean-coacher	52
4.4	Fortsatt Lean-arbete och motivation hos medarbetarna.....	53
4.5	Andra erfarenheter	59
4.6	Sammanfattning av intervjuerna	60
5	Analys	63
5.1	Motivering:	63
5.2	Implementering:.....	64
5.3	Resultat:	68
6	Slutsatser	70
7	Diskussion och reflektion.....	72
7.1	Förslag till vidare studier	72
8	Referenslista.....	73
	Litteraturförteckning	73
	Interna dokument; Försäkringskassan.....	76
	Bilaga 1 Intervjuguide medarbetare	77
	Intervjuguide	77
	Bilaga 2 Intervjuguide chefer.....	78
	Intervjuguide	78
	Bilaga 3 Intervjuguide Lean coacher	79
	Intervjuguide	79
	Bilaga 4 Intervjutabell.....	80

Förord

Jag är tacksamt till alla som på något vis har deltagit och bidragit till sammanställningen av denna studie. Tack till alla medarbetare på Försäkringskassan som har tagit sig tiden, trots den hektiska vardagen för att delta i intervjuerna.

Jag vill även tack min handledare, Gustav Kastberg, som konsekvent drivit arbetet framåt och aldrig var nöjd, till fördel av min utveckling.

Sayeh Tealohi
Göteborg, januari 2014

Sammanfattning

Den offentliga sektorn är under hårt tryck av New Public Management för att minska sina direkta kostnader och bli mer effektiva. Varierande samhällsfunktioner med krav från olika håll och värden är något som den offentliga sektorn förfarar, samtidigt som det skall upprätthållas en rättsäkerhet samt bibehålla en effektivitet och legitimitet hos omvärlden. Lösningarna ska vara långsiktiga och följa trender för att matcha omvärldens efterfrågan. Genom NPM inhämtar den offentliga sektorn metoder från privata organisationer, exempelvis Lean, för att bli mer moderna och mer effektiva.

Den offentliga sektorns beslut påverkas starkt av politisk styrning och lagar. För att samordna utförandet och en ökad kundnytta, har man ett behov av förändring i den offentliga sektorn, exempelvis genom att införa e-förvaltning och processorienterade elektroniska tjänster.

En utveckling av offentlig sektor har på senare tid påbörjats, som exempelvis har inneburit omfattande förändringsprojekt i bl.a. länder som Danmark och Storbritannien. En förbättring av den offentliga servicen, dess tillgänglighet, effektivitet och kvalitet genom ökat kundfokus ligger som prioritering.

Den offentliga sektorn använder sig av Lean i olika typer av utvecklingsarbeten. Exempelvis har Danmark använt sig av någon form av Lean i mer än hälften av danska kommuner i delar av organisationen. I Sverige finns det nationella program för att arbeta med Lean både i kommuner och tillverkningsindustrin, exempelvis Verksamhetslyftet och Produktionslyftet.

Olika definitioner används av olika författare och forskare för att förklara konceptet Lean. Man kan identifiera en återkommande beskrivning av Lean, exempelvis att konceptet är en samling av olika verktyg, en filosofi, ett tillstånd eller ett ideal att sträva mot. De två främsta grundtankarna i Lean är hansei och kaizen som är japanska ord för oförtröttligt reflekterande och ständiga förbättringar. Lean har 5 principer som Lean-tänkandet baseras på. De 5 principerna består av: Värde, Värdeflöde, Ständigt flöde, Behov, Perfektion.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur väl metoden Lean Production fungerar i en offentlig organisation, inte utifrån ett resultatnriktat perspektiv, utan från ett medarbetarperspektiv på implementeringsprocessen och organisationens kulturförändring.

Försäkringskassans idé om att införa Lean har varit baserad på ett tryck utifrån och en vision om att

förändra organisationen till det bättre. . Re-kontextualisering har skapat en genväg för Försäkringskassan för att använda Lean, men också skapat förutsättningar som bidrar med ett misslyckat Lean arbete.

1 Inledning

Bakgrunden till studien presenteras i följande kapitel. Studiens syfte och bidrag förklaras, samt en specificering av frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Den offentliga förvaltningen påverkas hela tiden av organisatoriska trender som är en reaktion mot den traditionella byråkratiska organisationen som länge genomsyrat den offentliga förvaltningen. Den senaste 25-årsperioden har det skett en genomgripande förändring av den offentliga förvaltningen i flera länder och sammanfattas av begreppet "New Public Management" (NPM).¹ Det ingår ett flertal utvecklingstendenser i begreppet New Public Management, men främst ser man en tydlig övergång från styrning av resursinsatser via centraliserade budgeterings- och planeringsprocesser till en ökad inriktning på effektivitetsmätning, utvärdering och uppföljning. I de berörda organisationerna har man sett en större decentralisering, samt att man infört olika typer av marknadsmekanismer, exempelvis beställar – utförarmodeller. Parallellt med detta har de offentliga verksamheterna även konkurrensutsatts allt mer.² Den offentliga sektorn drivs i syfte att möta de nya kraven att hämta och introducera olika typer av styrningsverktyg, ofta inspirerade från den privata sektorn.³ Näringslivets tankar och idéer präglade teorier om offentlig förvaltning som förvandlats till en rad managementreformer. New Public Management kan delas upp i tre olika teoretiska delar. Som vi nämnt innan konkurrensutsättning och marknaden, dels kontraktstyrning men även intern kontroll och målstyrning.⁴ Som en ny framväxande del av New Public Management, kan vi i den sistnämnda delen av NPM (intern kontroll och målstyrning), härleda modellen Lean Production. I New Public Management skolan anser man att med hjälp av intern kontroll kan man effektivisera organisationen, samt att öka motivationen och ta tillvara på kompetensen.⁵ Redan här kan vi identifiera syftet med Lean, som vi senare kommer att beröra.

I den debatt som är aktuell idag ser man en tydlig kritik mot New Public Management som växer fram i de offentliga organisationerna. I oktober 2012 i en debattartikel publicerad i Dagens Nyheter (DN) uttrycktes en stark kritik av, Shirin Öberg docent på Uppsala universitet och Sten Widmalm professor Uppsala universitet, som menar att mätningen, uppföljningen och utvärderingen gått för långt i den offentliga förvaltningen. Effektivitetsförbättringen, som varit det ursprungliga målet, har uteblivit eftersom överdriven tid och resurs läggs på just mätning och utvärdering vilket leder till att

¹Modell och Grönlund 2006

²Ibid

³Brignall & Modell 2000

⁴Almqvist 2006:13

⁵Almqvist 2006:35

tid och resurs tas från kärnverksamheten.

”Självfallet är NPM:s fokusering på tydliga resultat i viss mån nödvändiga. Men nu tycks vi i Sverige ha kommit till en punkt där systemen för utvärdering och granskning byggts ut så till den milda grad att de i sig själv skapat en egen byråkrati som skapar nya effektiviseringsproblem--- Sverige står inför en stor utmaning där det gäller att förhindra att våra skattepengar dunstar bort i en värld som styrs av konsulter och kostsamma och ofta onödiga utvärderingssystem. Vad som behövs är en styrning av den offentliga verksamheten som premierar upprätthållandet av ett gott omdöme”⁶

Den offentliga sektorn är under hårt tryck av New Public Management för att minska sina direkta kostnader och bli mer effektiva. Motsägelsefullt blir det när de indirekta kostnaderna för att bevisa denna effektivitet ökar i takt med att mer mått och mål ska följas upp och presenteras.⁷ Detta bidrar till att kostnaderna för kärnverksamheten måste kapas för att det ska finnas pengar till de indirekta kostnaderna skall kunna finansieras

Varierande samhällsfunktioner med krav från olika håll och värden är något som den offentliga sektorn förfarar, samtidigt som det skall upprätthållas en rättsäkerhet samt bibehålla en effektivitet och legitimitet hos omvärlden. Lösningarna ska vara långsiktiga och följa trender för att matcha omvärldens efterfrågan. Genom NPM inhämtar den offentliga sektorn metoder från privata organisationer, exempelvis Lean, för att bli mer moderna och mer effektiva, men hur lämpligt är det att tillämpa förbättringsmetoder som används i varuproduktion, på en tjänsteproducerande offentlig sektor?

Jakob Brandt, kommittésekreterare i regeringens Innovationsråd, menar att det är filosofin i verksamhetsutvecklaren Lean, framtagen för biltillverkning i Japan som är intressant för offentlig verksamhet och inte tekniken. Den offentliga sektorn har mer värden att beakta än privata organisationer, därför krävs det en översättning för att Lean ska leda rätt i de offentliga organisationerna.⁸ I industrins Lean-arbetet ingår exempelvis standardisering, som i en

⁶Ahlbeck Öberg och Widmalm 2012, 26 oktober

⁷Olson, Humphery och Guthrie 2001

⁸ Offentliga affärer 2012

tjänsteverksamhet inte är så aktuell och därför använder man sig av re-kontextualisering, som innebär att man anpassar metoder till förutsättningar som finns i organisationer. Re-kontextualisering återkommer jag till i teoriavsnittet.

1.2 Syfte och frågeställningar

Den inledande bakgrunden presenterade New Public Management där offentliga organisationer lånar metoder från den privata sektorn för att bl.a. effektivisera. En gren i den privata sektor har varit effektivisering med bibehållen kvalitet som företrädesvis vuxit fram genom den japanska industrin efter andra världskriget, som vidare växt till utvecklade metoder som vi kommer gå genom längre fram i teorikapitlet. När den privata industrins metoder, genom New Public Management når den offentliga sektorn uppstår en del problematik. I denna studie väljer vi att fokusera på ett fragment av dessa.

Med en inledande presentation av bakgrund av uppkomsten av problemet ställs tre huvudsakliga frågor, där vi först försöker definiera orsakerna till varför den offentliga sektorn vänder sig till den privata sektorn för att hitta lösningar. Därefter vill vi undersöka hur översättningsprocessen från privat sektor till offentlig sektor ser ut. Till sist vill vi även veta hur valet av att adoptera en metod från privat sektor har påverkat medarbetare i den offentliga verksamheten, eftersom det finns relativt lite forskning kring just medarbetareffekterna när den offentliga sektorn introducerar privata sektorns metoder såsom Lean.

1. Hur motiverar en tjänsteproducerande offentlig organisation att tillämpa en metod från den produktproducerande privata sektorn?
2. Vilka förändringar sker i praktiken när implementeringen av Lean Production i en offentlig organisation införs, samt hur anpassas implementeringen till organisationen?
3. Finns det en enhetlig upplevelse om Lean bland medarbetare i en offentlig organisation?

Syfte:

Dessa frågor har i denna studie besvarats, med syfte att undersöka hur väl metoden Lean Production

fungerar i en offentlig organisation, inte utifrån ett resultatriktat perspektiv, utan från ett medarbetarperspektiv på implementeringsprocessen och organisationens kulturförändring.

De olika nyckelbegreppen definieras närmare i studiens teori kapitel.

2 Tillvägagångssätt

Ansatsen i denna studie styr tillvägagångssättet som presenteras i följande kapitel. Vidare är tillvägagångssättet även beroende av grundläggande antaganden, dess design samt urval och metodval. På så vis fastställs en transparens i studien som möjliggör replikerbarhet, hög trovärdighet samt god fortsatt avändbarhet.

2.1 Ansats

Denna studie innefattar en teori och forskning som en grund för en empirisk undersökning för att besvara frågeställningar kring ett koncept, en händelse eller en organisation. Studien har alltså en så kallad abduktiv ansats.⁹ Teorin och empirin samspelar med varandra genom att allt eftersom empiri framställs anpassas frågeställningarna och den teoretiska referensramen skräddarsys därefter.¹⁰

Ansatsen i denna studie innebär att en teoretisk referensram skapar en kunskap om begrepp som offentlig sektor, kund och tjänsteutförande. Vidare presenteras Lean-metoden i teorin, institutionell teori samt teorier kring implementering och motivation hos medarbetarna. Funktionen av teorierna är bl.a. att ge stöd om empirisökandet, ge möjlighet till analys samt skapa förståelse. Istället för att i förhand ha bestämt slutgiltiga teman på forskningen, har den kvalitativa metoden gett utrymme för en dynamisk studie.¹¹

En kvalitativ forskningsstrategi genomsyrar denna studie, som bidrar till att individens tolkning och upplevelser blir centralt i resultatet.¹²

Studien utgår från att organisationer, processer, kulturer och andra sociala företeelser är förändeliga och uppstår när det finns en interaktion mellan människor, d.v.s. den ontologiska utgångspunkten är i denna studie konstruktivistiskt.

Studien eftersträvar att presentera en helhetsbild av en realitet genom empiristudierna.¹³ Det är väldigt viktigt att studien inte färgas av forskarens värderingar, därav är konstruktivistiska perspektivet lämpligt, då man erkänner att det finns problematik i objektiviteten.¹⁴

⁹ Alvesson & Sköldberg, 1994: 42-43

¹⁰ Ibid

¹¹ Alvesson & Sköldberg, 1994: 10

¹² Bryman, 2008: 22-23

¹³ Bryman, 2008:19

¹⁴ Bryman, 2008:26-27

2.2 Design

Som fall i denna studie använder vi oss av en stor organisation i myndighetsformat, där man infört och praktiserar Lean. Med fallstudie menas att en eller flera organisationer är utgångspunkten i studien. I denna studie är endast en organisation aktuell. Med en fallstudie uppnår man en mer ingående analys av studieobjektet, som då bidrar till en djupare kunskap om företeelsen istället för att identifiera återkommande beteenden.¹⁵

Studien innebär införandet av Lean på Försäkringskassan och hur det sett ut från motivering till upplevelsen. Här vill studien identifiera vad motiven varit för att införa Lean, hur man infört Lean på Försäkringskassan och hur det har anpassats till organisationen. Vidare lyfter studien medarbetarnas perspektiv och upplevelser.

2.3 Metod

Dokumentstudien, som har i denna studie till syfte att besvara på införandets motivering och den teoretiska implementeringen, kombineras med fokusintervjuer med medarbetare och chefer, för att förstå vad som hänt i praktiken och hur upplevelsen har varit. Det kallas triangulering som innebär att man använder sig av flertal datakällor, för att uppnå en autenticitet och trovärdighet.¹⁶

Dokumentstudie och analys

Första fasen i empirin var att genomföra en dokumentstudie, som innebar att kartlägga Försäkringskassans motiv bakom införandet och hur man i teorin förutsatte att Lean skulle implementeras. Dokumentstudien innefattade interna dokument och nyhetsbrev om Lean-utvecklingen på Försäkringskassan.

Fokusintervjuer

I totalt intervjuer utfördes med både medarbetare och chefer. Parallellt med detta intervjuade jag medarbetare individuellt för att iaktta om åsikterna skiljer sig mellan svar i grupp eller om man intervjuades ensam. Intervjuerna har varit semi-strukturerade intervjuer där man får resonera kring olika etapper och teman i Lean-metoden. På så vis skapar detta utrymme för upplevelsen av Lean och inte prestationer av Lean. I intervjuerna framkommer det hur man har upplevt införande, arbetet och vad man har för inställning för Lean i framtiden. Respondenterna får även utrymme att resonera kring Lean utifrån olika nivåer och befattningar. Svaren anonymiseras och respondenterna kategoriseras utifrån befattning och Lean-roll.

¹⁵ Bryman, 2008:52

¹⁶ Bryman, 2007:70

Sammanfattningsvis sammanställs den generella upplevelsen som är framstående av införandet av Lean på Försäkringskassan.

Urval

Försäkringskassan är en stor statlig myndighet med ansvar för en stor del av det offentliga välfärdssystemet. Ungefär femtio olika ärendeslag inom socialförsäkringen handläggs inom Försäkringskassan.

Försäkringskassan som fall valdes ut då det är en tjänsteverksamhet med många utmaningar som storlek och geografi. Myndighetens kultur och verksamhet har varit traditionella enligt den offentliga sektorn idéer och varit långt ifrån en privat sektor i organisationskulturen. Detaljstyrning och hierarki har präglat organisationen. Myndigheten har alltså inte en initial koppling till Lean.

I intervju processen har studien utgått från en snöbollseffekt, där man hänvisats till andra medarbetare som rekommenderas för intervjuer. Det har tagits hänsyn till att medarbetare med olika egenskaper som ålder och kön ingått i intervjuerna. Respondenter är även utvalda från ärendeslag med hög produktionstakt respektive låg produktionstakt.

Avgränsningar

Studien har utgått från medarbetarens upplevelser och inte resultatutvärdering. Studien syftar alltså inte på att granska resultat förändringar före och efter Lean införandet utan tagit hänsyn till upplevelsen av Lean.

2.3 Trovärdighet och autenticitet

Kvalitativa studier skiljer sig från kvantitativa studier som fokuserar på validitet, generaliserbarhet och replikerbarhet. I denna kvalitativa studie behövs det pålitlighet och autenticitet.

En trovärdighet skapas genom studies pålitlighet. Trovärdigheten innebär att en närvaro av medvetenhet av att utgångspunkten skapas av en social verklighet och inte en objektivitet. Forskaren uppnår detta genom att klargöra att respondenterna utgår från en individuell upplevelse och redogöra vilka begränsningar som ingår i detta.

Generaliserbarhet i en fallstudie är begränsad, men vissa sociala fenomen kan anses vara

överförbara till organisationsteoretiska studier. Att utifrån en kvantitativ ansats försöka studera ledning, styrning och organisation kan vara svårt. Generaliserbarhet i metodologiska sammanhang kopplas samman med kvantitativa studier, men kan även vara till nytta i kvalitativa studier då andra liknande fall kan använda sig av fallstudiens resultat.¹⁷

Tillförlitlighet i denna studie har styrkts genom en kritisk granskning av teori, men även en tydlig tillvägagångssätt. Det ska påvisas att forskaren eftersträvar objektivitet i studien.

¹⁷ Alvesson & Sköldberg 1994:40

3 Teori

I följande kapitel introduceras den teoretiska utgångspunkten för denna studie. Kapitlet delas upp i två delar. Del I presenterar en översikt av Lean Production, de 5 Lean-principer och berör även Lean i offentlig förvaltning. I del II går vi vidare till nyckelbegrepp samt berör institutionell teori för att förklara hur omvärlden präglar organisationer, som då tvingas följa trender för att uppnå legitimitet. Implementeringsprocessen genom översättningsteorin berör metoden som ska anpassas till den enskilda organisationen. Problematiken som uppstår i implementering kommer att angripas genom ett medarbetarperspektiv, ett s.k. bottom-up-perspektiv, där vi går vidare till en teori om att förstå, kunna och vilja. Berörande den sista frågan i vår problemformulering, har vi de två sista delarna, tvåfaktorsteorin och The Job Characteristics Model för att vidare kunna analysera den offentliga sektorns medarbetar rektioner på implementeringen av metoder tagna från den privata sektorn.

Teori – del I

3.1 Lean Production

Den svenska tillverkningsindustrin har de senaste åren kommit att präglas av det Toyota-inspirerade management konceptet Lean Production.¹⁸ Det var den japanska verksamhetsfilosofin på Toyota som begynnare av Lean, men sedan dess har Lean spridits till helt andra områden som exempelvis tjänstesektorn och även den offentliga sektorn.¹⁹ Begreppet ”Lean Production” som skapades av Krafcik (1998), populariserades av Womack m.fl. i boken *The Machine that Changed the World*²⁰ Författarna i boken hävdar att Lean är dominerande bland andra typer av produktionsformer, främst den så kallade ”massproduktionen” som sägs vara den tidigare produktionsformen som genomsyrade den amerikanska bilproduktionen. Man menar att fenomenet Lean är något som kommer att spridas till alla producerande verksamheter, och detta kommer att bringa positiva faktorer.²¹

Den offentliga sektorn använder sig av Lean i olika typer av utvecklingsarbeten. Exempelvis har Danmark använt sig av någon form av Lean i mer än hälften av danska kommuner i delar av

¹⁸Bjönfelt 2006, Johansson och Abrahamsson 2009

¹⁹Runebjörk och Wendleby 2013

²⁰Holweg 2007

²¹Womack 1991

organisationen.²² I Danmark finns även regionala program i syfte att ge stöd till det pågående arbetet med Lean i de olika kommunerna. Här kan vi se en parallell med arbetet med Lean i Sverige, där det finns nationella program för att arbeta med Lean både i kommuner och tillverkningsindustrin, exempelvis Verksamhetslyftet och Produktionslyftet.²³

3.1.1 Definition av Lean

Man har många gånger försökt att definiera Lean genom bl.a. litteraturstudier. Med tiden har även forskningen om Lean i andra sektorer som exempelvis sjukvård och service ökat. De flesta menar att Toyotas produktionssystem är den enda korrekta modellen av konceptet Lean. Det är även vanligt att publikationer av forskning eller konsulter hänvisar tillbaka till ursprunget av Lean med en historieberättelse om arbetet med Lean och utvecklingen av produktionsmodellen. Beskrivning av Toyotas produktionssystem utveckling och historia är dock omdiskuterat och det existerar en oenighet kring vad som är en korrekt beskrivning.²⁴ Somliga forskare hävdar att det existerar en del falska inbillningar kring Toyota och företagets produktionssystem. Det finns mytbildningar som kan hävdas ha underlag för att det faktiskt bara är myter kring företaget Toyota.²⁵ Det finns alltså ingen uppenbar definition av Lean. Olika definitioner används av olika författare och forskare för att förklara konceptet Lean. Olika forskare och konsulter förbinder Lean med olika typ verktyg.²⁶ Man kan däremot identifiera en återkommande beskrivning av Lean, exempelvis att konceptet är en samling av olika verktyg, en filosofi, ett tillstånd eller ett ideal att sträva mot.²⁷ De verktyg som är normalt och vanligast förekommande i Lean-modeller är exempelvis behovsstyrd produktion (just in time), interna och externa produktionssignaleringsystem i olika former, ställtidsreduktion, standardisering, arbete med ordning och reda, värdeflödesanalys eller processkartläggningar, visualisering, arbete med ständig förbättring, slöseri reducering och kvalitetscirklar.²⁸ ”Lean-templet” är den beskrivning av tolkningen som gjort av Lean-filosofin, som är normalt förekommande i många organisationer som väljer att arbeta med Lean. Man vill beskriva Lean som en universell fjärrkontroll som fungerar på alla apparater.²⁹ Att Lean skulle vara just en universell lösning på alla sorters organisationer oavsett sammanhang är dock ett omstritt påstående. Bl.a. Berggren (1993) har ifrågasatt detta och menar att produktionsmässiga faktorer som bl.a. produktionsvolym och produktionsvariation är mycket väsentligt för om Lean ska resultera i andra

²²Aelbjorn 2011

²³Brännmark 2011

²⁴Gronning 1997

²⁵Masami 1994

²⁶Pettersen 2009

²⁷Ibid

²⁸Ibid

²⁹Womack 1991

effekter än andra typer av organisationssystem. Det finns alltså ingen entydig och allmänt accepterad definition av Lean, vilket kan bero på Lean ursprungligen utvecklades på golvet av tillverkningen av bilar och har fortsatt på samma sätt i andra verksamheter.

3.1.2 Lean-filosofin

De som använder Lean som en synonym för flödeseffektivitet går miste om att förstå att Lean är grunden till en ledningsfilosofi som vilar på tre faktorer: respekt för människan, ständig förbättring, och den lärande organisationen.³⁰ Denna ledningsstil som koncentrerar sig på lära sig och förbättra, skiljer sig ifrån den traditionella ledningen som har mer fokus på ekonomiska resultat. De två främsta grundtankarna i Lean är hansei och kaizen som är japanska ord för oförtröttligt reflekterande och ständiga förbättringar. Lean ska alltså inte hänvisa till ett tekniskt system utan till ett systematiskt lärande. De viktigaste komponenterna i att skapa en genuin Lean organisation, är att medarbetarna och chefer arbetar för en gemensam utveckling, en Lean-kultur måste genomgående prägla hela organisationen samt att Lean kräver att ledarskapet är äkta genom att leverera handling och inte bara ord. Kommunikationen och budskapet måste nå fram.³¹

3.1.3 Lean Principer

Lean har 5 principer som Lean-tänkandet baseras på. De 5 principerna består av:

1. Värde
2. Värdeflöde
3. Ständigt flöde
4. Behov
5. Perfektion

Principerna skall fungera som ett ramverk för att slöserier i verksamheten ska identifieras och elimineras.³²

Med *värdeprincipen* strävar man efter att definiera ett värde utifrån kundens perspektiv. För att implementera Lean i organisationer är utgångspunkten att skapa ett värde. Det är bara mottagaren, d.v.s. slutkunden som kan specificera värdet utifrån ett produkt- eller tjänsteperspektiv, trots att det

³⁰Runebäck och Wendleby 2013

³¹Ibid

³²Womack 2003

är producenten som ska skapa.³³

Värde definieras som alla aktiviteter som anses av kunden bidra till skapande, förädlandet och levererandet av produkten eller tjänsten som ska levereras.

Aktiviteter delas upp i två kategorier, Värdeadderande (VA) eller icke-Värdeadderande (IVA). Den senare kategorin Icke-Värdeadderade har två underkategorier, Rent slöseri (IVA) och Nödvärdigt Icke-värdeadderande (NIVA).³⁴

När en aktivitet skapar värde måste den ha uppfyllt tre grundkrav. Kunden ska ge ett samtycke för att processen eller aktiviteten skall *finansieras av kunden*, exempelvis att kunden ska tycka att det är ok att skattepengar används till en viss aktivitet inom organisationen. Tjänsten eller produkten ska *påverkas av aktiviteten*. Till sist ska även aktiviteten *Göras Rätt Från Början*. Om något av kraven inte är uppfyllt anses det som IVA eller NIVA.³⁵

De aktiviteter som inte lyckas tillgodose de tre kraven för Värdeadderande och är tidskrävande, kräver personal, utrustning eller andra resurser tillför inget värde från kundens perspektiv och anses därför som Rent Slöseri, Icke-Värdeadderande aktiviteter. Detta omfattar även omarbete m.m.³⁶

De nödvändigt Icke-värdeadderande aktiviteterna innebär att man måste i organisationen möta vissa krav som exempelvis krav från regelverk eller teknikbegränsningar. Därför anses dessa som nödvändiga, men anses ändå som Icke-Värdeadderande från kund.³⁷

Värdefödesprincipen innebär en kartläggning av aktiviteter för att identifiera VA, IVA och NIVA. Genom att identifiera de olika typerna av aktiviteter från råmaterial till slutkund kan man eliminera slöserier från processen.³⁸

Principen *Ständigt flöde* är nästa steg efter att identifierat värde, kartlagt flödet och slöseriet som är synliga eliminerats. Då vill man upprätta ett flöde bland de värdeadderande stegen. Man vill utnyttja de Värdeadderande aktiviteterna på bästa möjliga vis.³⁹

³³ Womack 2003

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

³⁷ Womack 2003

³⁸ Ibid

³⁹ Ibid

Den fjärde Lean principen *Behov*, förespråkar att tjänsten eller produkten ska produceras efter när kunden utger ett behov. Överproduktion eller tjänster som kunden anses sig inte behöva är alltså Icke-Värdeadderande aktiviteter.⁴⁰

Den sista Lean principen är *Perfektion*, som innebär att man ständigt bör sträva efter perfektion, som i Lean sammanhanget inte innebär att man ska utveckla komplicerade och dyra lösningar som ska vara tidskrävande att implementera. Perfektion i Lean sammahanget innebär istället att dagligen söka efter små förbättringar som ska driva organisationen framåt. Principen perfektion innebär även att alla i organisationen ska vara involverade i implementeringen av Lean. Det innebär en förändring av organisationskulturen, som kräver en helhet för att uppnå ett löpnade förbättringsarbete på långsikt.⁴¹

3.1.4 Lean och liknande metoder

Som Lean forskare möter man problemet där begreppet Lean har beskrivits med olika namn. Exempelvis menar man att det finns anledning för att tro att ”just in time” som var en filosofi på 1990-talet som var det Lean är idag. En annan svårighet är att Lean och Toyotas produktionssystem är synonymer för varandra trots att det finns indikationer att det faktiskt kan vara skillnader på metoderna. Det man kan säga är att Lean är väl inspirerat av Toyotas produktionssystem och många av lean-metoderna används av Toyota.⁴²

Liknande koncept, som exempelvis Total Quality Management, som liknar Lean på många olika vis, finns även Six Sigma Quality, Lean Six Sigma, High Performance Work Systems, Kaizen och Business Process Reengineering. Olika discipliner existerar i samma fält som använder olika namn och termerna för samma koncept av olika forskare. Exempelvis talar man om ”toyotism”, ”flexibel specialisering”, ”neo-Taylorism” eller ”demokratisk Taylorism”, som används för att beskriva produktionssystem som mycket nära liknar Lean. Vi finner alltså många olika begrepp som beskriver samma sak inom Lean-forskningen.

3.1.5 Lean i teorin

Det finns betydligt mycket mindre empirisk forskning om Lean än det som beskriver konceptet i litteraturen. Man har engagerat sig mycket mer i att beskriva teorin och hypotetiskt anta vad Lean

⁴⁰ Womack 2003

⁴¹ Ibid

⁴² Holweg 2007

kan innebära i praktiken istället för att faktiskt se över tillämpningar i olika sammanhang. Detta innebär att det finns en stor risk för ”author bias” d.v.s. att forskare har förutfattade meningar om vad Lean skulle innebära, exempelvis vara väldigt positiv inställda till Lean. Därav är det ytterst väsentligt att granska Lean-forskarna kritiskt. Man ska även ta hänsyn till att forskningen varierat över tid och beroende på vilket fält den berör.⁴³ Som vi nämnt i problemformuleringen kan man även hitta delar av Lean där det finns relativt lite forskning kring, s.k. gap-spotting, exempelvis medarbetareffekterna kring Lean, men trots avsaknaden av forskningen finns det yttranden kring problematiken.

En positiv attityd mot verksamhetseffekterna av Lean existerar generellt i många studier. Man ger exempel på ökad konkurrenskraftighet, ökad kvalitet och produktivitet samt högre lönsamhet.⁴⁴ Författare som Womack m.fl. menar att implementering av Lean kan leda till en ökad produktivitet med 200 % på hälften av tiden, ett omstritt påstående av andra forskare.⁴⁵ Verksamhetseffekternas redovisning i litteraturen har oftast bestått av uppskattning från exempelvis organisationsrepresentanter och mindre av faktiska mätningar av exempelvis förbättringar i organisationens nyckeltal.⁴⁶

Medarbetareffekterna av Lean är omtalade som positiva och skapar bättre arbetsmiljö och arbetsförhållande. Exempelvis påstår Womack m.fl. (1991) att Lean leder till flera positiva medarbetareffekter på grund av det uppstår en ökad arbetsrotation, ökad kompetens hos medarbetarna, ökat deltagande i problemlösning, arbete med ständig förbättring, mer teamarbete osv. Det existerar goda grunder till att ifrågasätta påstående ifrån Womack m.fl.⁴⁷ Motståndarna till påstående om de positiva medarbetareffekterna menar istället att Lean har en negativ effekt på medarbetarna exempelvis genom ökad stress och arbetsintensifiering, minskad arbetsglädje och arbetsinnehåll, ökad övervakning och kontroll m.m. Man kontrar den positiva beskrivningen av Lean med benämningar som ”mean” production, ”anorektisk” produktion och ”management by stress”. Den existerande litteraturen som behandlar medarbetareffekterna nyanserar både positiva och negativa effekterna. Det finns ett antal böcker som endast belyser de positiva medarbetareffekterna av Lean, där bör beaktas de existerande metodologiska och teoretiska bristerna i publikationerna om Lean och arbetsmiljö.⁴⁸ Det man även ska hänsyn till att medarbetareffekterna påverkas av andra faktorer såsom implementeringsförfarandet och

⁴³Elg 2007

⁴⁴Bhasin and Burcher 2006

⁴⁵Willaiams 1992

⁴⁶Bhasin and Burcher 2006

⁴⁷Genaidy and Karwowski 2003

⁴⁸Ibid

kontexten.⁴⁹

Lean kan ofta framstå som en verktygslåda för att ställa i led och effektivisera verksamheter, men det som är kärnan i Lean består av sunt förnuft baserad på en äkta humanistisk utgångspunkt. Det ska alltså inte existera ett egenvärde i effektiviseringen och stor hänsyn måste tas till den kreativiteten och drivkraften som ligger hos personalen för att vinna framgång. Ytterligare en viktig faktor är att Lean ska leda till framgång genom tid. Toyotas utveckling av Lean dröjde årtionden. Att inte känna en tidspress och stress till att snabbt se resultat leder till trygghet hos ledningen. Migrationsverket är ett exempel där man låtit Lean ta sin tid, där beslut om att Lean skulle införas i hela organisationen togs 2010 och 2013 ser man inslag av Lean i hela organisationen, men mycket återstår att göras.⁵⁰ En av principerna hos Lean är att det ska ta sin tid och all personal ska hitta sina egna vägar till att möta Lean. Även ledaren måste hitta sin egna personliga Lean-filosofi och även sin egna vy till uppdraget. Man menar att ledaren måste visa vägen till Lean inte genom att bara tala Lean utan att agera Lean.⁵¹

Värdeflödesanalys och slöserireducering är två återkommande Lean-verktyg som är vanliga i fallstudier. Värdeflödeskartläggning, även kända som kaizen-workshops är många gånger utgångspunkten i många fallstudier.⁵² I det läget är första steget att identifiera aktuella problem, s.k. flaskhalsar och slöseri. Därefter tar man fram det bästa alternativet för processen och arbetar därefter med en plan för att på bästa sätt implementera den processen. I många fallstudier som exempelvis Jaaron and Backhouse (2010) centrerar Lean-arbetet helt kring värdeflödeskartläggning. Arlbjörns m.fl. (2011) artikel förstärker föreställningen av att värdeflödesanalys är den främst förekommande i Lean-arbetet i de danska kommunerna. Det kan även förekomma slöserireducering i många av fallstudierna, dock ofta som en del av värdeflödeskartläggningarna.⁵³

3.1.6 Lean i offentlig sektor

De senaste åren har Lean spridits sig allt mer till varu- och tjänstesektorn. Under 1990-talet tillsatte man en styrtredning som hänvisade till efterfrågan av effektivare flöden inom statliga organisationer, vilket i sin tur lett till att Lean även nått den offentliga sektorn. Den svenska regeringen har under en längre tid satsat på att öka effektiviteten i statliga organisationer. Detta har lett till flera förslag som i sin tur skapat en mer tydlighet för val av styrningsfrågor i staten. Med

⁴⁹Hampson 1999

⁵⁰Runebjörk och Wendelby 2013

⁵¹Ibid

⁵²Albjorn 2011

⁵³Ibid

detta inlett så provade man olika metoder för styrning bland dessa Lean. Man började se goda resultat för de myndigheter som hade provat Lean. Det skapades ett intresse hos den svenska regeringen, som 2011 valde att inrätta ett råd, innovationsrådet, för att ge stöd och skapa stimulans för innovations och förbättringsarbete i svenska myndigheter. Dan Eliasson som är Försäkringskassans generaldirektör utsågs till rådets ordförande. Rådet innehåller namn både från näringslivet och statliga myndigheter.⁵⁴

Offentliga verksamheter som arbetar med Lean studeras av innovationsrådet ser på organisationerna och dess erfarenheter och därefter publicerat flera rapporter om utvecklingsarbetet som används som underlag i för utveckling i andra offentliga organisationer.

En av innovationsrådets rapporter visar att Lean leder till en förbättring och effektivisering av olika organisationer i offentlig sektor. Man anser att Lean kan vara ett verktyg för att nå regeringens förvaltningspolitiska mål genom att med hjälp av metoden skapa innovation och samverkan i en rättssäker och effektiv statsförvaltning, som har en väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet.⁵⁵

Teori – Del II

3.2 Nyckelbegrepp

3.2.1 Offentlig verksamhet

Offentlig sektor enligt Nationalencyklopedin definieras:

*”statens, kommunernas och landstingens verksamhet samt socialförsäkringssektorn. Omkring en tredjedel av Sveriges samladeresurser brukas inom denna för produktion av tjänster, såsom sjukvård, utbildning, försvar och förvaltning. Ungefär lika mycket omfördelas genom s.k. transfereringar, dvs. pensioner, arbetslöshetsersättning, barnbidrag etc. Dess verksamhet finansieras genom skatter, avgifter och lån.”*⁵⁶

Verksamhetens aktivitet utgörs, om man hänvisar till den ovanstående definitionen, till en tredjedel av tjänsteproduktion. Med dessa tjänster syftar man till att uppehålla samhället och se till medborgarna. I definitionens sista del berörs finansieringen, som till stor del består av skattemedel.

⁵⁴Runebjörk och Wendelby 2013

⁵⁵Ibid

⁵⁶ Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/offentliga-sektorn>

Den svenska offentliga sektorn utgör 32 % av sysselsättningen i Sverige.⁵⁷

Kraven på service och varor ökar bland konsumenter, vilket leder till en prissänkning eller ett ökat värde. Liknande krav präglar den offentliga sektorn, där medborgarna förväntar sig mer kvalitet och effektivitet i tjänsterna, samtidigt som man ökar kraven på politikerna för sänkta skatter.⁵⁸ På grund av demografiska konsekvenser, de stora pensionsavgångarna av 40- och 50-talisterna, ställs det även krav på att mindre antal medarbetare skall utföra en större mängd arbete för fler medborgare. Den offentliga sektorns beslut påverkas starkt av politisk styrning och lagar. För att samordna utförandet och en ökad kundnytta, har man ett behov av förändring i den offentliga sektorn, exempelvis genom att införa e-förvaltning och processorienterade elektroniska tjänster.

En utveckling av offentlig sektor har på senare tid påbörjats, som exempelvis har inneburit omfattande förändringsprojekt i bl.a. länder som Danmark och Storbritannien. En förbättring av den offentliga servicen, dess tillgänglighet, effektivitet och kvalitet genom ökat kundfokus ligger som prioritering. Begreppet *kund* måste definieras för att göra det möjliga kundfokus.

3.2.2 Kund

Kunden i offentlig sektor kan både vara enskilda medborgare och företag. Beroende på uppdrag kan offentlig sektor delas upp i två huvudgrupper: *myndighetsutövning* och *medborgarservice*.

Medborgarservice används i första hand i landstings- och primärkommunal verksamhet, som även innehåller en del myndighetsutövning. Medborgarservice innebär som att *”med kollektiv finansiering tillhandhålla tjänster som ger medborgarna trygghet och välfärd till en nivå som regleras via det demokratiska politiska systemet”* Medan myndighetsutövning definieras som att *”reglera medborgares rättigheter (t.ex. att sätta miniminivå i fråga om trygghet, säkerhet och välfärd) och till stor del om skyldigheter (i huvudsak att begränsa enskildas val- och handlingsfrihet, ofta till skydd för tredje person).”*⁵⁹ Både myndighetsutövning och medborgarservice kan ingå i en och samma tjänst, där medborgaren är den huvudsakliga kunden. Eftersom den offentliga besitter monopol på delar av sitt serviceutbud menas det att kunden inte kan anses som kund enligt den marknadsmässiga innebörden.⁶⁰ Istället används ibland begreppet brukare inom offentlig förvaltning.

⁵⁷ Braun, P. & Kessiakoff, R., 2005, Lean service/tjänster: Utmana dina processer! s.11

⁵⁸ Ibid. s.11

⁵⁹ Nilsson, H., 2004, Medborgaren i styrsystemet, s. 37

⁶⁰ Ibid. s. 28

3.2.3 Förbättring

Att förstå vad förbättring i offentlig verksamhet innebär är väsentligt för att kunna spekulera kring angreppssätt och förfarande. *Förbättring* definieras olika beroende på sammanhang, och därför kan det uppstå konflikter vid genomförandet. Ofta har *effektivitet* agera som synonym till förbättring i offentlig verksamhet. Det finns många metoder kring förbättring, men få av dem definierar betydelsen av förbättringen man vill uppnå, och det finns ingen generell tolkning av vad förbättring är. Man talar om medelvärdet av förbättringens helhet, för att beskriva om man lyckats uppnå någon effektivitet. Det man ska ta hänsyn till är att ett ökat medelvärde kan innebära förbättring i vissa områden, men försämrats i ett annat område. Förbättring är också dynamiskt över tid, och det är enkelt att peka ut förbättringar som endast är temporära.

3.2.4 Tjänsteutförande

Nationalencyklopedin definierar en tjänst som en aktivitet som är till brukbarhet för någon annan samt inte är en bestående fysiskt objekt. Inom begreppet tjänst kan även begreppet service inkluderas men då i anseendet av kundtjänst.⁶¹

Produkter och tjänster skiljer sig åt mest i den meningen att tjänster ofta konsumeras i samband med att den produceras. Kunden har en möjlighet att påverka sin upplevelse av servicen i ett tjänsteutförande, därav är kunden central för upplevelse och tjänsteutförande. Kunden kan påverka utförande på så vis att resultatet blir positivt eller negativt beroende på kundens egna agerande. Kundbehovet i tjänster kan vara varierat och vara svårt att definiera.

Kundens förväntningar och upplevelsen av utförandet påverkar resultatet och nöjdheten av själva tjänsten. Även om samma service erbjuds till olika kunder kan upplevelsen av tjänsteutförandet vara olika beroende på kunders grad av förväntningar. En tjänst kan alltså upplevas som sämre även om det inte uppstått någon förändring.

Tjänster sker även internt inom organisationer. Medarbetare lämnar över ärenden till varandra och det är då viktigt med utförandet innan överlämningen. Medarbetarna måste här balansera mellan att fel i utförandet inte upptäcks samt att man utför ett dubbelarbete.

Tjänsteutförande kräver en balans mellan förväntningarna. Kunden skall göras medvetna om vilken nivå servicen ligger på samt att medarbetarna ska vara upplysta om förväntad prestation, som ska

⁶¹ Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/tjanst>

bidra till ökade förutsättningar till kundnöjdhet. Här menar man att Lean är en användbar metod som sätter kund och medarbetare i fokus för utförande samtidigt som metoden koncentrerar sig på att arbetsätten ska uppfylla krav och förpliktelser.

Managementmode översätts till praktik

3.3 Nyinstitutionell teori

Alla organisationer påverkas av sin omvärld vilket gör det viktigt med anpassning efter denna omvärld, menar den nyinstitutionella teorin. En interaktion mellan organisationer och deras omvärld som påverkas av de sociala normerna hos omvärlden präglar organisationerna brukar kallas för institutionell omvärld.⁶² Legitimiteten hos omvärlden är avgörande om organisationerna blir accepterade, dessutom ska organisationerna kontinuerligt leva upp till normerna om ständig förändring och förnyelse.⁶³

Det skapas en tydlig roll i organisationens handlingsroll för att förtjäna en legitimitet, samtidigt som man påverkas av andra normer och värderingar som omvärlden anses vara passande och relevanta för organisationen. Detta leder till att organisationer lätt kan få kritik från omvärlden när de väljer att forma som verksamhet utifrån idéer och modeller som inte anses vara rimliga för organisationen.⁶⁴ Efter en uppnådd legitimitet ökas organisationens status och anses viktig av omvärlden, detta bidrar då i sin tur att medarbetare känner en ökad motivation och ett större engagemang.⁶⁵

Legitimiteten är extremt viktig för offentliga organisationer, eftersom kraven från omvärlden är mycket större på den offentliga sektorn än den privata sektorn att bedriva en legitim verksamhet. Den offentliga sektorn arbetar med fler värden än ekonomiska faktorer och behöver då tar mer hänsyn till exempelvis demokratin och rättsäkerheten.⁶⁶ Den offentliga sektor är inte heller driven av en marknadskonkurrens, men trots detta måste hela tiden utveckla effektiviteten för att vara legitim, för att inte tappa omvärldens förtroende som en fungerande verksamhet.⁶⁷

3.3.1 Definitionen av omvärld

⁶² Jscobsen och Thorsvik 2007:248

⁶³ Røvik 2008:20

⁶⁴ Jacobsen och Thorsvik 2007:248ff

⁶⁵ Rowan och Meyer 1977:349

⁶⁶ Røvik 2008:28

⁶⁷ Jacobsen och Thorsvik 2007:250

Produkter och aktörer ingår både i den institutionella omvärlden. Produkterna som är länken mellan organisationerna produceras av aktörerna, som exempelvis konsulter som arbetar med rådgivning som idag är väldigt populärt i lednings- och organisationsmodeller såsom Lean. Produkterna är därmed materialisering av idéer och ideologier som konsulterna erbjuder sin kunskap om, och bidrar till att de aktuella metoderna skingras i samhället.⁶⁸ Konsultation är också en typ av produkt som kan upptas utifrån när organisationen anställer externa rådgivare för att få input av ett utomstående perspektiv som interna kanske inte alltid kan se.⁶⁹ Den institutionella omvärlden består av rörelser, som innebär att flertal organisationer under samma tid börjar tillämpa liknande organisationsformer och åtgärder. Detta sker samtidigt eftersom organisationerna erbjuds samma tjänster av olika aktörer som anser det vara den aktuella efterfrågan, vilket gör det svårt för organisationerna att inte följa den trenden som dessa aktörer skapat, såsom New Public Management och Lean.⁷⁰

3.4 Införandet

Idéspredning i teorin handlar om att idéer rör sig mellan både tid och rum samt mellan organisationer.⁷¹ De-kontextualisering, som betyder spridning av idéer, kan ske genom kunskapsfördelning i form av artiklar och böcker, samt i kommunikationsform när två verksamheter ingår i ett samarbete. Informationen sprids inte från bara ett håll utan flera aktörers uppgift kan vara att främst skapa och sprida kunskapen, såsom konsulter som blir anställda för att kartlägga problem och sedan hitta lösningen på problemet.⁷²

Det finns flera förklaringar varför verksamheter väljer just vissa idéer framför andra. Isomorfism är en av förklaringarna som beskriver problematiken i att stå emot organisationstrender, där konceptet innebär förvandlingen av organisationens homogenitet, även känt som homogenisering. Isomorfism innebär alltså att organisationerna tvingas likna varandra och forma verksamheterna efter liknande idéer.⁷³ Isomorfism består av tre olika skepnader; tvingande-, normativ- och mimetisk isomorfism. När politiska beslut och styrande regelverk kontrollerar organisationer menar man att det är tvingande isomorfism, som skapar en homogenisering av organisationerna, genom att lagar och föreskrifter måste följas av verksamheterna.

Organisationer som känner osäkerhet, som uppstår vid exempelvis entydliga mål eller bristande kunskap, tenderar att börja imitera andra framgångsrika verksamheter, s.k. mimetisk isomorfism.

⁶⁸ Furusten 2007:27ff

⁶⁹ Ibid 39

⁷⁰ Ibid 55ff

⁷¹ Czarniaska och Joerges 1996

⁷² Furusten 2007:81ff

⁷³ Di Maggio & Powell 1983

Denna imitationsuppträdande beror på att organisationen tar den säkra lösningen före den osäkra samt att det undviker ett extraarbete kring att finna en egen lösning på problemet, vilket bidrar till en homogenisering.

Stora organisationer kan ha många anställda med en professionell utbildning som bildar ett nätverk, som skapar en professionalisering, som i sin tur bidrar till den normativa isomorfismen. Genom normativ isomorfism skapas ett nätverk mellan organisationerna och bidrar till en mer gemensam form, återigen en homogenisering.⁷⁴

3.5 I praktiken

Vad olika modeller förvandlas till i praktiken kan analyseras med översättningsteorin.⁷⁵ Hur teorier från omvärlden formges i organisationens praktik klargörs med hjälp av översättningsteorin.⁷⁶ När teorier tolkas och kläs efter den egna verksamhetens förutsättning kallas det re-kontextualisering.⁷⁷ Re-kontextualisering behöver aldrig vara helt övergripande, utan teorier och metoder anpassas efter organisationens aktuella behov.⁷⁸

Re-kontextualisering kan både ske i form av kopiering och imitation. När organisationen försöker återskapa ett ideal, efterliknat originalet, kallas det kopiering, som kan ske på olika vis inom olika organisationer. Det handlar exempelvis om att det skapas nya variationer när vissa organisationer kopierar teorin helt, men misslyckas att den blir totalt uppfylld.

När en organisation däremot vill efterlikna en teori med vissa inslag kallas det imitation. Här kopierar man alltså inga modeller utan vill bara skapa en ny metod som påminner och är inspirerad av originalteorin. Särkoppling är en imitationsform, som innebär att en det finns krav från omvärlden att organisationer ska tillämpa teorier som inte är tillräckligt komplexa för den aktuella organisationen, eftersom idéerna anses vara legitima.⁷⁹ Organisationen tar i detta läge emot idéerna, bara för synes skull, men tillämpar inte dem fullt ut.⁸⁰ Det finns även en motsats till särkoppling där organisationen anammar en teori rakt av, men det visas inte för omvärlden.⁸¹

⁷⁴ Di Maggio & Powell 1983

⁷⁵ Christensen et al. 2005:95f

⁷⁶ Furusten 2007:80

⁷⁷ Ibid 100

⁷⁸ Ibid 90f

⁷⁹ Furusten 2007:94f

⁸⁰ Christensen et al. 2005:94

⁸¹ Furusten 2007:99

3.6 Top-down & Bottom-up

Implementeringsprocessen kan studeras från olika perspektiv och det råder delade meningar om vilket perspektiv man bör fokusera på inom implementeringsforskningen, som skiljer på två olika perspektiv, top-down och bottom-up. Många anser att det mer är en fråga om metod än en teoretisk skillnad, men Lundquist (1992) anser att metodvalet är bidragande till materialet som blir en teori.⁸² Den organisatoriska nivån som man väljer att utgå ifrån i sin forskning är också avgörande för perspektivet för implementeringsforskningen. Organisationens topp studeras när man har ett top-down perspektiv. Där tittar man på politiska beslut och ledningens bestämmande. Exempelvis en omorganisation som sedan ska tillämpas ner i organisationen. När man istället fokuserar forskningen på effekterna i organisationens lägre nivå kallas detta ett bottom-up perspektiv. Inom denna ram får de som implementerar den största makten att handla och lagen har inte lika mycket makt.⁸³

Skillnaden i dessa perspektiv är styrmedlen som används av lagen. Med top-down perspektivet ser man på om lagen och hur den påverkar den direkta implementeringen, och i bottom-up perspektivet vill man se till vilken utsträckning kan lagen nå effekten. Det menas att top-down styrs utan ledningens intentioner och bottom-up kontrolleras av tillämparna.⁸⁴ Ett perspektiv som anses viktigt att belysa är själva implementeringsprocessen, hänsyn ska då tas till tillämparna, i det aktuella fallet är det medarbetarnas roll i processen. Då fokus ligger på medarbetaren i organisationen och dess egenskaper utifrån förstå, kunna och vilja och hur detta präglar implementeringen, kommer denna studiens fokusering ligga på ett bottom-up perspektiv.⁸⁵

3.7 Implementering i tre olika perspektivet

Ett av perspektiven är det traditionella perspektivet där det är beslutsfattarna som styr implementeringen och tillämparnas förväntas följa det som man beslutat om på ledningsnivå. Det andra perspektivet är det närbyråkratiska perspektivet, där det är tillämparna själva förväntas utforma beslutets effekter på sin arbetsplats. Det sista perspektivet kallas nätverksperspektivet, där besluten implementeras med ett samarbete mellan flera olika aktörer.⁸⁶

Valet av perspektiv är beroende på vilket område som implementeringen berör mest. Alla perspektiv kan verka intressanta och beröra processen på olika sätt. Det som dock anses mest relevant i denna studie är dock det traditionella perspektivet, där tillämparen i det här fallet medarbetaren på

⁸²Lundquist 1992:138

⁸³Hill 1997:131 ff

⁸⁴Rothstein 2008

⁸⁵Lundquist 1992

⁸⁶Sannerstedt 2001:21

Försäkringskassan förväntas införa det som beslutsfattaren bestämt och förväntar sig ska ske.

Nätverksperspektivet innebär att beslut implementeras tillsammans med olika berörda aktörer i ett nätverk. Dessa aktörer kan vara medarbetare på olika nivåer i en organisation och även inkludera chefer, både i offentliga- och privata verksamheter. Även nätverksperspektivet kan vara relevant för vår fallstudie då man inom Försäkringskassans ledning beslutat om att inkludera konsulter från den privata sektorn för att implementera beslutet.

Implementeringens problem uppstår när ledningens beslut inte får de förväntade effekterna. Det kan även uppstå en problematik när man måste utse ett ansvarstagande för beslutet som fattats.⁸⁷ Om beslutet varit mindre framgångsrikt, vem ska då ställas till svars? Ett problem som kan vara svårt att lösa ur ett nätverksperspektiv, då många aktörer är inblandade.

Lennart Lundquist som är en framstående forskare inom implementeringsproblematiken, förklarar att beslutets styrka är beroende av just tillämparnas agerande i implementeringen. Detta i sin tur förklarar implementeringens roll ur ett maktperspektiv.⁸⁸

I en hierarkisk organisation är det ledningen som fattar besluten som är medarbetarnas plikt att implementera och följa. Det kan låta enkelt och okomplicerat i teorin, men faller annorlunda i praktiken. Denna situation ger medarbetarna ett handlingsutrymme som leder till en egen tolkning och en implementering utifrån egen förmåga. Det kan ske en viss transformation av beslutet i implementeringsbeslutet, när det är flera aktörer inblandade. Det i sin tur leder till att besluten inte blir som förväntade och utformningen eller konsekvenserna kan bli mindre lyckade. Det är alltså transformationsstadiet som implementeringsproblematiken uppstår, från beslut till utförande.

Implementeringsprocessen och dess utfall kan bero på en rad olika orsaker som exempelvis; avsaknad förmåga i form av resurser, medarbetarens bristande vilja eller förståelse i att genomföra besluten.

Genom förvaltningsstyrning riktar man medarbetarna åt önskvärda håll genom olika beslut, för att förvaltningen ska uppnå så tillfredsställande resultat som möjligt. Förvaltningen styr alltså av hur besluten implementeras av medarbetarna i organisationen.⁸⁹

Ett försök till att definiera problem som kan uppstå under implementeringsprocessen ser i Lennart Lundquists bok *Implementation steering*, där han vill förklara problemen med tre olika faktorer; att tillämparen förstår avsikten med implementeringen, att implementeringen har tillgång till resurser för att genomföra beslutet, och att viljan för implementering finns hos tillämparen. Lundquist menar att viljan är den mest väsentliga faktor för att en implementering faktiskt ska genomföras genom

⁸⁷Sannerstedt 2001:20ff

⁸⁸Lundquist 1992:99ff

⁸⁹Lundquist 1992:69ff

motivationen hos medarbetarna.⁹⁰

Problemen kring de förklarande faktorerna *förstå, kunna och vilja* är väldigt distinkta på Försäkringskassan. Medarbetarnas arbete kontrolleras av ett stort regelverk som ständigt uppdateras, vilket gör förståelsen en viktig egenskap hos medarbetaren som måste vara uppdaterad med sin kunskap för att ha möjlighet att ”förstå” för att kunna utföra implementeringen. Medarbetaren måste även ”kunna” genomföra implementeringen med möjlighet till tillräckliga resurser för att ett genomförande skall kunna vara möjlig, såsom tillräckligt med tid för att tillämpningen skall ske.

Den mest utmärkande faktorn som förklarar implementering är medarbetarens *vilja*. Utöver kunskap och resurser är viljan en drivande kraft för att medarbetaren ska vara motiverad nog för att genomföra sitt arbete. Alltså ska beslut om nya arbetsätt inte vara omöjligt om medarbetaren besitter både förståelsen, kunnandet och viljan. När problematiken i implementerings uppstår är det lättare att identifiera vilken av dessa egenskaper som det finns brister i.

3.7.1 Förstå, kunna och vilja

En av utgångspunkterna på denna studie kommer att vara som vi talat om innan Lennart Lundquists teoretiska perspektiv på medarbetarens förmåga att implementera genom att *förstå, kunna och vilja*. Olika resultat lämnas när medarbetarna har olika förutsättningar och har ett tolkningsutrymme menar Lundquist.

3.7.1.1 Förstå

Kunskapen som leder till förståelse ska vara tydligt tillgänglig för medarbetaren som har makt över implementeringen. Målsättningar är viktiga och arbetsområden ska vara tydliga. Att medarbetarna vet vad uppdraget handlar är mycket viktigt, men även också vad kunskapsområdet behandlar.⁹¹ För att medarbetarna ska ha en så bra förutsättning för att utföra ett bra arbete så är det är väldigt viktigt att medarbetarna faktiskt förstår beslutens innebörd, orsaken till varför besluten fattats och dess konsekvenser.⁹² Om beslutet inte kan relateras till syftet kan det härleda till brister i implementeringen då det saknas förståelse.

⁹⁰Lundquist 1987:42

⁹¹Sannerstedt 2001:29f

⁹²Sannerstedt 2001:34

3.7.1.2 Kunna

Medarbetarna måste ha tillräckliga resurser och den kapacitet som krävs för att *kunna* utföra sitt arbete och implementera de beslut som fattas. Medarbetare måste ges utrymme och tid för att implementera och utföra det önskade arbetet som beslutet kräver. Möjliga förutsättningar att utföra sitt arbete beroende på medarbetare, utrustning, teknik, kunskap m.m. präglar attityden hos medarbetarna som utifrån det formar arbetsinsatsen beroende på inverkan. När medarbetaren har förstått uppgiften och i sin tur har faktiska förutsättningar att genomföra uppdraget innebär att implementeringen kan genomföras.⁹³ Medarbetarna på Försäkringskassan har höga produktionskrav med tydliga krav och mål. När det tillförs andra uppgifter i verksamheten som ska implementeras parallellt med produktionskraven krävs det tillgång till tidsresurser för att målen ska kunna uppnås och implementeringen ska genomföras.

3.7.1.3 Vilja

Det sista kriteriet som en medarbetare måste uppnå för att implementering ska genomföras är förmågan att vilja.⁹⁴ Här handlar det enkelt om att medarbetaren måste vilja att implementering ska ske och arbete utförs. Här kan många motsättningar uppstå i att medarbetare av olika skäl inte vill genomföra arbetet. När medarbetaren inte är enig om att beslutet är rätt för organisationen uppstår en motvilja att samarbeta.⁹⁵ För att vilja utföra implementeringen och arbeta mot bestämda mål måste det existera förutsättningar för att *förstå* och *kunna* som då kan leda till *vilja*.

3.8 Tvåfaktorsteorin

I den tidigare typen av forskning av motivation kopplat till arbete och arbetsmiljö var Herzbergs tvåfaktorsteori som publicerades år 1959 i boken ”The Motivation to Work”.⁹⁶ Teorierna innan Herzbergs bok omfattade inte någon större forskning och ansågs därför ofullständiga och kritik av Herzberg riktades mot att för lite fokus lagt på det utförda arbetet.⁹⁷ Det krävs en förståelse av medarbetarens upplevelse av arbetets tillfredställelse genom fokusering av det faktiska arbetets innehåll menar Herzberg.⁹⁸

Herzberg ville i sin studie utreda vad medarbetarna hade för inställning gentemot sitt arbete, som

⁹³Sannerstedt 2001:29

⁹⁴Ibid

⁹⁵Sannerstedt 2001:27

⁹⁶ Herzberg et al. 1959

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Kaufmann och Kaufmann 1998

han undersökte genom intervjuer med tvåhundra ingenjörer och revisorer. Genom forskningen blev det tydligt vad som genererar en positiv respektive negativ attityd gentemot arbetet.⁹⁹ Det framkom att det fanns en skillnad mellan positiva och negativa faktorer i arbetet.¹⁰⁰ Motivationsfaktorer refererar till det som genererar positiva effekter på arbetsattityden och hygienfaktorer är den negativ bidragande faktor till attityden gentemot arbetet. Hygienfaktorerna menade Herzberg orsakades av utomstående faktorer i arbetet som exempelvis arbetsmiljön och ledningen, som då bidrog till missnöje med själva arbetet och skapar en negativ attityd när de faktorerna inte uppfyller förväntningarna.¹⁰¹

De positiva effekterna på attityden menade Herzberg var direkt kopplade till arbetsuppgifterna såsom ansvar för uppgiften och prestation. Motivationsfaktorerna hade en god inverkan på medarbetarens kreativitet och självförverkligande.

Hygienfaktorer <i>Avsaknaden i dessa faktorer skapar missnöje</i>	Motivationsfaktorer <i>Faktorer som skapar trivsel</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tillfredställande lön • Arbetsplatsen ska erbjuda trygghet i anställningen • Den fysiska arbetsmiljön med bra hjälpmedel ska vara tillgänglig • En stark och bra relation mellan chef och medarbetare • Ett rättvist och kompetent ledarskap • Policy och administration som fungerar 	<ul style="list-style-type: none"> • Möjligheten till att prestera i sitt arbete • Utvecklingsmöjligheter genom kunskap och erfarenheter • Utdelning av ansvar av arbetssituation samt möjligheter att påverka • Feedback och återkoppling som ger en känsla av uppskattning • Involvera medarbetaren för att skapa ett intresse och delaktighet

Tabell 1. Hygienfaktorer och motivationsfaktorer i tvåfaktorsteorin

Tabellen ovan visar att hygienfaktorer består av villkor och förhållanden på arbetsplatsen, medan motivationsfaktorerna är anslutna till vad arbetsuppgifterna innebär och genererar.

Hygienfaktorerna måste tillgodoses för att det inte ska uppstå ett missnöje hos medarbetaren, samtidigt som motivationsfaktorerna måste existera för att det ska skapas motivation hos

⁹⁹ Herzberg et al. 1959

¹⁰⁰ Bruzelius och Skärvad 1995

¹⁰¹ Herzber et al. 1959

medarbetaren för att utföra sitt arbete.¹⁰²

Teorin om motivations- och hygienfaktorer är relaterade till Maslows behovspyramid, där man menar att för att gå vidare i ett högre självförverkligande måste man ha den grundläggande basen tillfredsställt.¹⁰³ Därmed menas det att i tvåfaktorsteorin måste hygienfaktorerna vara uppfyllda för att medarbetarna ska känna en motivation inför arbetet genom motivationsfaktorerna, därför blir teorin intressant att se om i vår fallstudie hur motivationsfaktorerna upplevs av medarbetarna.

3.8.1 Tvåfaktorsteorins mörka sida

Kritiken mot tvåfaktorteorin menar att det faller naturligt för människan att vilja uppvisa goda prestationer, medan man skyller på utomstående inverkan när det känns mindre bra.

Tvåfaktorsteorin tar inte hänsyn till att medarbetare är olika individer och alla blir inte positivt belönade på samma vis och vice versa. En individ lägger inte lika mycket värdering på feedback som andra medarbetare o.s.v. Trots kritiken påstår man att Herzbergs forskning bidrog till en större kunskap om motivation i arbetet, samt banat vägen för vidare forskning in genren.¹⁰⁴

3.9 The Job Characteristics Model

Motivationsteorin utvecklades vidare av Hackman och Oldham som fokuserade på hur man får medarbetaren att känna en så stor motivation till arbetet som möjligt genom att forma arbetsuppgiften på bästa möjliga vis.¹⁰⁵ Metoden förklarar att tillfredställelse av arbetet skapas genom att i arbetet känna motivation, som i sin tur leder till att medarbetaren inte under tvång utför sitt arbete utan känner att de utför arbetsuppgifterna just på grund av tillfredställelsen de får. Ett arbete som har potential till att skapa motivation är inte alltid självklar att skapa just den tillfredställelsen, även om arbetet utförs korrekt och goda resultat uppvisas.¹⁰⁶

Om arbetet når högsta möjliga effektivitet menar The Job Characteristics Model (JCM) att medarbetaren motiveras av att arbetet bidrar till en långsiktig nytta både för organisationen och medarbetaren.¹⁰⁷ JCM teorin är extra intressant i samband med Lean-metoden då de individuella arbetsuppgifterna påverkas. Med hjälp av JCM kan man se hur motivationen i arbetet förändras med införandet av ett nytt Lean-arbetsätt, då utformningen av arbetsuppgifter påverkar medarbetarens

¹⁰² Bruzelius och Skärvad 1995

¹⁰³ Bruzelius och Skärvad 1995

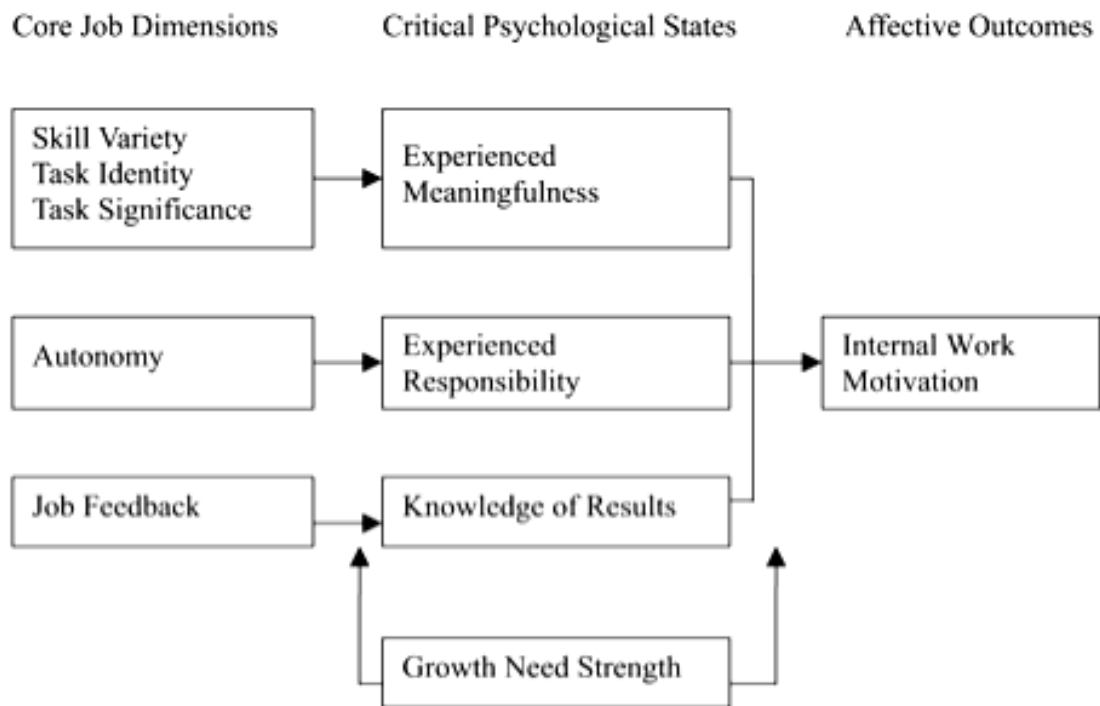
¹⁰⁴ Robbins och Coulter 1996

¹⁰⁵ Kaufmann och Kaufmann 1998

¹⁰⁶ Hackman och Oldham 1980

¹⁰⁷ Ibid

motivation.¹⁰⁸



Source: Adapted from Hackman and Oldham (1975, p. 161)

I figurens första del radas det upp fem egenskaper som påverkar medarbetarens produktivitet¹⁰⁹, motivation och tillfredsställelse. *Skill variety* som menar på variation i arbetsuppgifterna som kräver att medarbetaren ska använda sig av olika förmågor som i sin tur ska skapa motivation i den utmaningen. *Task identity* betyder den att det ska finnas en helhet för arbetsuppgifterna för medarbetaren. Starta upp en arbetsuppgift ska leda till resultat för att medarbetaren ska vara engagerad i utfallet som då skapar motivation. Dessa tre första egenskaperna i arbetsuppgifterna ska bidra till ett meningsfullt arbete. Vidare berör *Task significance* betydelsen av arbetsuppgiften, som gör en skillnad för andra människor eller för organisationen både internt och externt. *Autonomy* syftar på självständighet som finns i arbetsuppgifterna, som ges utrymme att påverkas av medarbetaren som då får en känsla av ansvar, vilket bidrar till motivation. Det sistnämnda är feedback som handlar om återkoppling till medarbetaren om dess prestationer, för att vägleda medarbetaren om vilka resultat som uppnås.¹¹⁰

Experienced meaningfulness innebär att arbetet upplevs meningsfullt och bidrar till en motivation hos medarbetaren. *Experienced responsibility* menar att ett ansvarstagande för arbetsuppgifter ska

¹⁰⁸ Hackman och Oldham 1980

¹⁰⁹ Robbins och Coulter

¹¹⁰ Hackman och Oldham 1980

vara tydlig och samband mellan arbetsuppgifter och resultat ska framgå, som bidrar till en yrkesstolthet och i sin tur motivation hos medarbetaren. *Knowledge of results* innefattar att kunskap om det utförda arbetets resultat ska vara tillgänglig för medarbetaren för att ges möjlighet för utveckling. De ovan nämnda tre faktorerna, som arbetsgivaren bör tillämpa för att få en ökad motivation hos medarbetaren, är benämnda som *tre psykologiska faktorer*. Det man bör beakta är att medarbetarna har olika förutsättningar för att bli påverkade av de olika faktorerna. Vissa medarbetare har en större förmåga att tillvarata fördelarna med sitt arbete som skapar motivationen.¹¹¹ Denna individuella skillnad hos medarbetarna beaktas genom utvecklingsbehovet, *growth need strenght*.

3.9.1 JCM:s mörka sida

De fem egenskaperna som nämns i JCM menas är väsentliga för alla arbeten. Kritiker menar även att det finns individer bland medarbetare som uppskattar en tydlig ledare som utdelar enklare arbetsuppgifter med klara direktiv. På samma vis har olika medarbetare olika behov av att utvecklas, alla vill inte klättra på karriärsstegen och ta större ansvar.¹¹²

3.10 Teoretisk sammanfattning och analysmodell

3.10.1 Sammanfattning

Begreppen, offentlig sektor, kund, förbättring och tjänsteutförande, som för denna studie varit centrala har identifierat för att kunna besvara studiens frågeställningar. Därefter presenteras en övergripande redogörelse av Lean, för att beskriva vad metoden innebär.

Beslut om vad som är kollektivt, legitimt och intellektuellt accepterat styrs av ordningar och formar den institutionella om världen.¹¹³ För att förklara hur vårt fall Försäkringskassan har känt sig påverkade av omvärlden i införandet av Lean har studien använt sig av institutionella teorier. Studien syftar till att visa att det finns ett samband mellan influenser av omvärlden och den offentliga sektorns införanden av den privata sektorns metoder, såsom Lean. Med detta konstaterar studien att nyinstitutionell teori anses vara relevant. Översättningsteorin är en annan vald teori som i denna studie är hjälpsam för att hur Lean formas i den offentliga organisationens praktik. I kapitlet sista del berörs medarbetar perspektivet kring implementering, utifrån faktorer av förståelse och motivation.

¹¹¹ Hackman och Oldham 1980

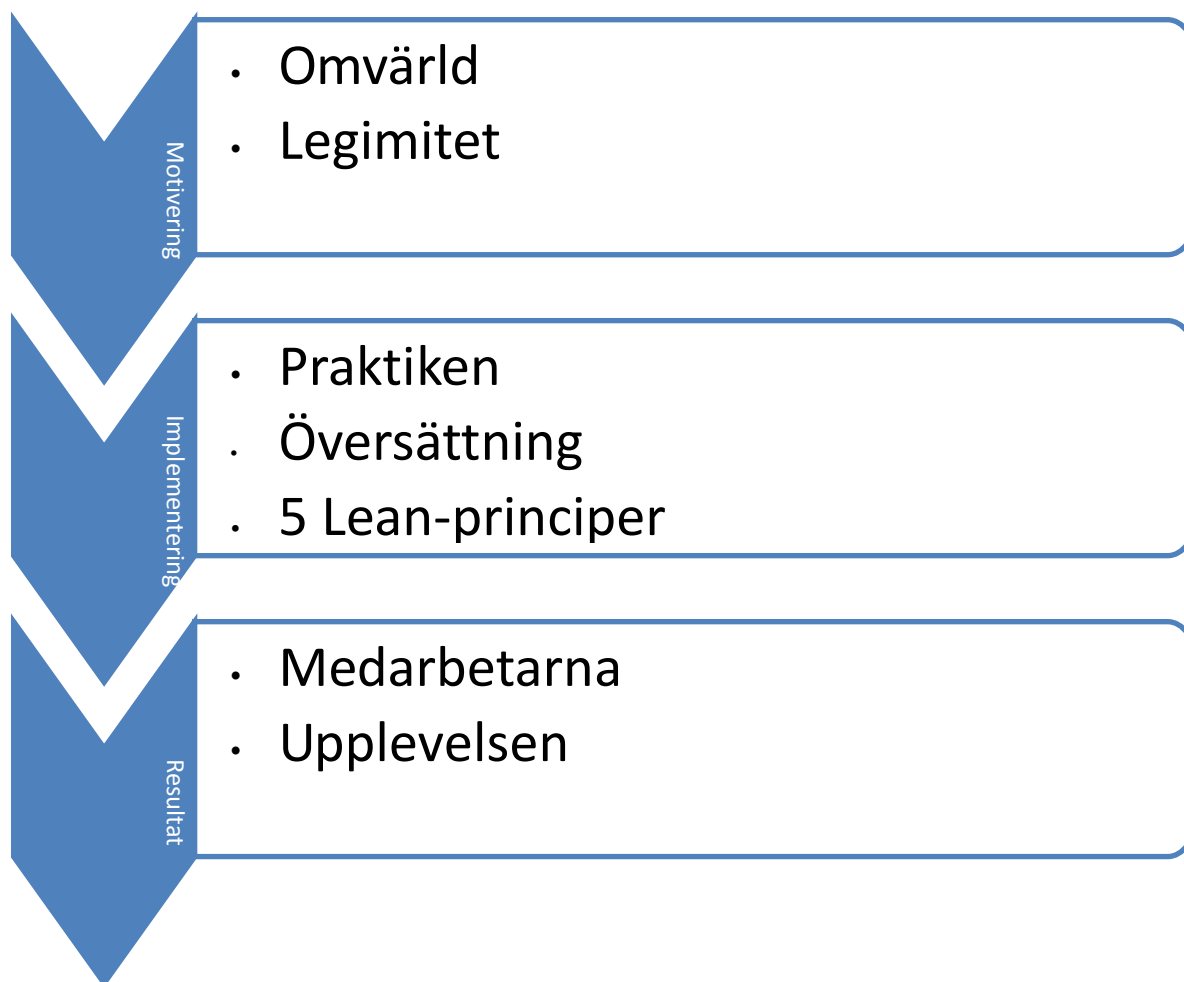
¹¹² Kaufmann och Kaufmann 1998

¹¹³ Furusten 2007:99

Utifrån dessa teorier syftar studien på att undersöka Lean införandets motivering, hur verksamheten praktiserar Lean och vad utfallet av upplevelsen blir.

3.10.2 Analysmodell

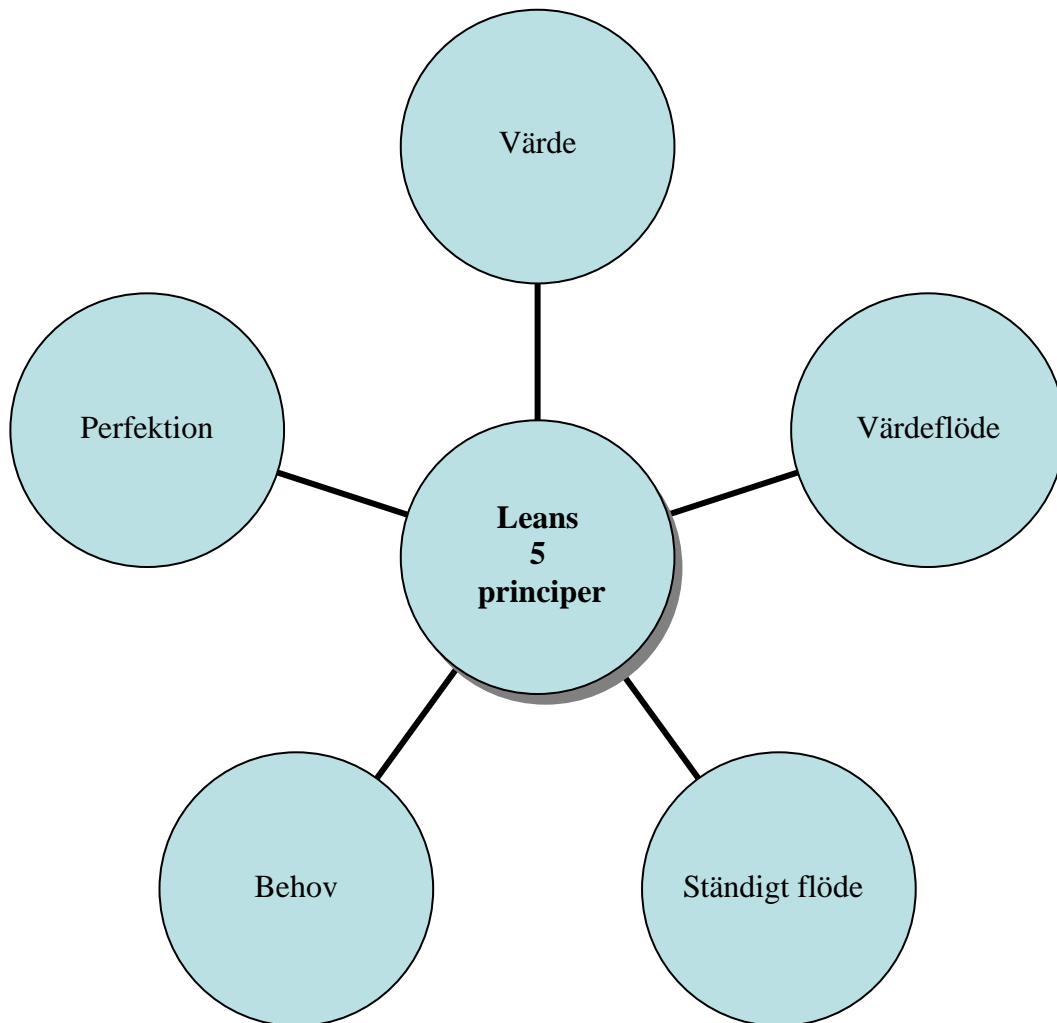
I denna studie har en analys modell utformats utifrån introducerade teoretiska utgångspunkter samt frågeställningarna. I första steget eftersträvas en förståelse av motivering av införandet av Lean i Försäkringskassan utifrån institutionella teorier. Vidare presenterar studien vad som sker i praktiken på Försäkringskassan utifrån bl.a. översättningsteorin. Till sist vill man med studien presentera vad Lean har bidragit med i verksamheten utifrån ett medarbetarperspektiv.



Figur 1. Primär analysmodell

I rutan motivering vill vi svara på den första frågeställningen: *Hur motiverar en tjänsteproducerande offentlig organisation att tillämpa en metod från den produktproducerande privat sektorn?* Det väljer vi att studera och försöka göra med omvärld- och legitimitetproblematik.

Implementering berör den andra frågeställningen: *Vilka förändringar sker i praktiken när implementeringen av Lean Production i en offentlig organisation införs, samt hur anpassas implementeringen till organisationen?* Här vänder vi oss till vad som sker i praktiken och hur översättningen går till. Vi använder oss av de 5 Lean-principerna för att se hur väl de matchar praktiken på Försäkringskassans Lean-verksamhet.



Figur 2. Sekundär analysmodell

Till sist vill vi undersöka vad Lean har gett för resultat i form av upplevelse hos medarbetarna. *Finns det en enhetlig upplevelse om Lean bland medarbetare i en offentlig organisation?* Här ses motivationen hos medarbetare över. Hur den påverkats och vad den bidragit till, detta med hjälp av teorier som *tvåfaktorsteorin* och *The Job Characteristics Model*.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras empirin som samlats in med hjälp av intervjuer och dokumentstudier. Empirin introducerar Försäkringskassans Lean-pilot samt det fortsatta arbetet på två olika enheter, föräldrapenningheten och enheten för arbetsskador. För att utvärdera upplevelsen av Lean på Försäkringskassan genomfördes en fokusintervjuer, med syfte att få information om vad deltagarna, chefer, medarbetare, coacher hade för tankar om att arbeta med Lean. Intervjuerna genomfördes på arbetskadekontoret samt föräldrapenningskontoret på Natiollena-försäkringscentret Göteborg City. Sammanlagt tio fokusintervjuer har genomförts.

4.1 Lean-piloten

Den 18 juni 2010 beslutade ledningen på Försäkringskassan att ge dåvarande Utvecklingsstaben (nuvarande Utvecklings- och förvaltningsstyrningen, ESU) uppdraget att genomföra en pilot och utvärdera om arbete med ständiga förbättringar med hjälp av Lean är ett bra koncept för Försäkringskassan.

Under hösten 2010 och vintern 2011 genomförde man en Lean-pilot för att se om arbete med ständiga förbättringar med hjälp av Lean är ett bra koncept för Försäkringskassan. Piloten omfattade ca 80 medarbetare på sammanlagt fyra enheter på Nationellaförsäkringscenter, NFC Malmö och Kundcenter, KC Västerås.

Enligt Försäkringskassans Lean-utvecklingsrådet ansågs Lean-piloten vara lyckad och arbetssättet togs emot positivt av de berörda medarbetarna och cheferna. Man tyckte att arbetet gav många positiva effekter i verksamheten samt att många intressanta och värdefulla erfarenheter och insikter uppnåddes. Sammantaget ansåg man att Lean-konceptet var något som passade Försäkringskassans verksamhet och skulle satsas på, men i åtanke skulle man bibehålla hänsyn till nödvändiga förutsättningar som skulle krävas för ett lyckat införande av Lean.¹¹⁴

Man började Lean-piloten genom att hålla teoretiska utbildningar som upplevdes av medarbetarna som abstrakt och väldigt svår att ta till sig för att kunna applicera den på Försäkringskassan. Exempelvis var Lean-spelet som bestod av att bygga lego svår att förankra i den egna organisationen. Efter en viss tid och ökad kunskap blev det tydligare vad man skulle använda Lean till på Försäkringskassan. Medarbetarna fick en dags utbildning bestående av en halv dags introduktion till Lean och en halv dags Lean-spel. Ledningsgrupperna fick genomgå samma

¹¹⁴Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

utbildning som medarbetarna och kompletteras dessutom av individuella 2-timmars samtal och uppföljning per person samt en dags gemensamt arbete med bl.a. ledarskap, ledningsgruppens ansvar, grundläggande Lean-principer och värderingar.

Förbättringsgrupper bör inte bestå av mer än 15 personer. På Kundcenter delade man upp enheterna i varsin grupp på 15 personer. På Nationellaförsäkringscenter bestod arbetsskadeenheten av 24 medarbetare som delades upp i två förbättringsgrupper. Föräldrapenningenheten bestod av 15 personer som först bildade en förbättringsgrupp, men efter att passivitet påvisats delade man upp den gruppen i två förbättringsgrupper. När gruppen istället blev två små grupper visade det sig skillnad i aktivitet och medarbetarna visade sig mer aktiva. Sammanlagt innehöll piloten sex förbättringsgrupper. Initialt hade man sex förbättringsmöten på 2 timmars möten som hölls varannan vecka.¹¹⁵

En konsult som hyrdes in från företaget Acando höll i förbättringsmötena som både inkluderade teori och praktiskt arbete med förbättringsförslag. Tiden mellan mötena skulle medarbetarna i mindre grupper och arbeta med förslagen som att göra problembeskrivning, orsaksanalys, ta fram återgårdsförslag etc. och även genomföra förslagen.

I den teoretiska delen fick medarbetarna utbildning om exempelvis grundläggande Lean-filosofi, värderingar och principer, effekter/konsekvenser, klassiska misstag och utmaningar i Lean-arbetet, styrning, arbetsplanering, arbetsfördelning, olika verktyg, bl.a. A3-formulär, förbättringstavlur m.m.

Konsulterna som hade till uppgift att organisera ett upplägg för piloten, genomföra utbildningar och förbättringsmöten, skapade frustration hos medarbetarna som inte fick tydliga direktiv till vad som skulle göras. Ledningen ville anställa ett konsultföretag som inte genomförde förbättringarna utan hjälpte till så att man kunde själva genomföra förbättringarna. Försäkringskassan valde ju konsultbolaget Acondo av just den anledningen att deras arbete var endast ett stöd och inte ett genomförande av förbättring. Konsulterna skapade en frustration hos medarbetarna som var van vid detaljstyrning. Medarbetarna fick aldrig veta vad exakts som skulle göra, men med tiden klarnade och man förstod vad arbetet gick ut på och förbättringsarbetet kunde flyta på.¹¹⁶

4.1.1 Utvärdering av piloten

Av alla medarbetare som deltog i Lean-piloten tyckte 70 % att Lean som arbetsätt var antingen ”bra” eller ”mycket bra”. 23 % gav betyget ”godkänt” och endast 7 % tyckte att Lean var ”dåligt”

¹¹⁵Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

¹¹⁶Ibid

eller ”mycket dåligt”. Det visade sig att Lean hade en positiv påverkan på framförallt arbetsmiljön som inkluderar hur delaktiga medarbetarna vill vara, arbetsglädjen, engagemanget, utrymmet för att påverka samt en ökad effektivitet.

Man inser att stöd från ledningen är väsentligt och att tid för Lean är viktigt att det vävs in i arbetet och ses som en del av arbetsuppgifterna.¹¹⁷

Efter piloten gjorde Försäkringskassan en plan på det fortsatta arbetet framställt utifrån pilotens insikter samt erfarenheterna de erhållit från andra organisationer. Det första steget är att ledningen skall vara eniga om att genomföra Lean arbetet och då vara inställda på att satsa på ett långsiktigt arbete som kan innebära stora kulturförändringar i organisationen.

Den utmaningen som Försäkringskassan står inför är att organisation är av stor storlek och är geografiskt utspridd, samt är en komplex institution som består av olika avdelningar som arbetar med olika saker i ledet av organisationens arbete som helhet.¹¹⁸

4.2 Lean införandet på Försäkringskassan

På Försäkringskassan bildades på slutet av sommaren 2012 något som kallas Lean-utvecklingsrådet vars uppgift var att identifiera införandestrategi och införandeplan för hela organisationen. Rådets uppgift var att ta fram rådgivande förslag till beslut samt framtagning av gemensamma resurser för implementering i form av vägvisare, metoder, verktyg och utbildningar. En annan uppgift som rådet besitter är att kommunicera och utvärdera resultat av Lean på Försäkringskassan. Inför år 2013 hade utvecklingsrådet sammanställt en plan där man vill främst sammanställa Försäkringskassans Lean-handbok och genomföra grundutbildning.¹¹⁹

Under december 2012 låg införandestrategin under ett intensivt arbete där man ville utveckla Lean förmågan genom att medarbetare och chefer skulle lära sig att förstå Lean på en grundläggande nivå. I februari 2013 planerade man en nästa nivå på Lean-träning där Lean tar en Försäkringskasseform. De grundläggande och Försäkringskassa-Lean utbildningen har samma läromål, med den andra nivån inför man Försäkringskassans perspektiv syn på lärande.¹²⁰

I november 2012 började 32 team på kundcenter och lokala försäkringscenter på Försäkringskassan med Lean-träning, som leds av konsulter från Valcon.

¹¹⁷Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

¹¹⁸Ibid

¹¹⁹Internt nyhetsbrev 2012-12-20

¹²⁰Ibid

Stefan Blom, Lean-koordinator och Lean-filosof skriver i Försäkringskassans interna nyhetsbrev¹²¹ att Lean som strategi kräver att samtliga på Försäkringskassan ska ingå i en enhetlig organisation i att vara och tänka d.v.s. Lean som filosofi. Han menar även att det behövs ett kollektivt handlande och gemensamma verktyg d.v.s. Lean som praktisk handling. Stefan Blom menar att både är väsentliga för att uppnå full kraft i strategierna.

4.3 Implementering av Lean på Försäkringskassan

Försäkringskassan har valt att utgå ifrån de två värderingar och två huvudprinciper som beskrivs av Niklas Modig i Lean-filosofin. Värderingarna består av Respekt för människor och Ständig förbättring. Huvudprinciperna är Effektivt flöde i process och Identifiera avvikelser i flödet. Både värderingarna och huvudprinciperna ingår i Försäkringskassans beslutande strategi. Man avser att med ledningens grundläggande Lean-träning skapa en mer ingående förklaring till filosofin anpassat till Försäkringskassans efterfrågan.¹²²

I introduktionen av Lean ingick det så kallade Lean-spelet som ett roligt verktyg med legobitar som används för att pedagogiskt beskriva vad det nya arbetssättet och en liten insikt. Mestadels upplevdes Lean-spelet positivt.

”Jätte bra början”

”Jätteroligt. Man fick förståelse om att man kan förbättra arbetet.

I början fanns det upplevelse bland medarbetarna att Lean skulle vara ännu en arbetsuppgift som tilldelade av arbetsgivare som skulle belasta deras redan tunga arbetsbörda. Initialt upplevdes Lean stort och luddigt, men klarhet tillfördes efterhand. Medarbetarna upplevde starten som svårt att förstå vad Lean egentligen innebar.

”Det gick fort och var abstrakt i början”

I det praktiska arbetet fick medarbetarna komma på förbättringsförslag, beskriva problemen och göra orsaksanalyser för att därefter komma på lösningsförslag. I Lean-piloten hjälpte konsulterna medarbetarna att arbeta och träna på att använda de olika verktygen för att arbeta med

¹²¹Internt nyhetsbrev 2012-12-20

¹²²Ibid

förbättringsförslagen och även genomföra mätningar och analyser, detta arbetade medarbetarna vidare på egen hand, när piloten var slut. I mötena ingick även att göra uppföljningar på hur de andra förbättringsförslagen utvecklades. Grupperna upplevde inledningsvis att det var diffust vad som egentligen skulle göras och hur detta skulle genomföras. Men med tiden så visade sig att det skulle klarna och grupperna kunde mer och mer arbeta självständigt.¹²³

Varje grupp använder sig av tre olika förbättringstavlor. Tavlorna ska stå synlig i korridorerna för att arbetet ska upplevas så närvarande och synlig som möjligt. Förslagen kan då enkelt ses över och det är även lätt att samlas runt Whiteboarden för att följa status och diskutera förslagen.

Förbättringsförslagen kan antingen röra den egna gruppen eller vara en idé för förbättring som påverkar hela organisationen och då måste skickas upp i organisationen för att beslutas.

”Alla förslag är något som vi i gruppen ska ändra på.”

”Man ska nog inte börja med att tänka stort.”

På en av förbättringstavlorna ska idéer samlas. Man skriver sin idé på en post-it lapp som sedan sätts upp på en av tavlas kategorier, arbetsmiljö, kompetens, gränssnitt och processer, uppföljning och återkoppling, organisation/ansvar/roller, medarbetarskap/ledarskap, kund eller övrigt. Vid förbättringsmötet går man igenom lapparna och bestämmer om gruppen ska gå vidare med idén och i så fall vilka som ska arbeta med att beskriva problemet/förslaget på en A3:a där man skriver om bakgrunden till problemet, gör en orsaksanalys, lösning, effekter/konsekvenser av lösningen, tidsplan och uppföljning. Om gruppen inte väljer att gå vidare med förslaget av olika anledningar, lägger man förslaget i en ”skattkista” för eventuella framtida behov.

En annan tavla ska bestå av förbättringsförslag som ska lista förslagen som beskrivits på en A3:a. Vid det skedet ska medarbetarna rösta för eller emot förslaget, vilket görs på en tavla samt möjligheten att lämna en kommentar.

På den sista tavlan listar man initiativ som är förslag som fått majoritet och då beslutat att genomföra förslaget. På tavlan skriv upp vem som har ansvar för olika initiativ och när man ska påbörja genomförandet samt när den planeras avslutas. Även status och resultat dokumenteras på tavlan.¹²⁴

¹²³Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

¹²⁴Ibid

Alla håller med om att det är många bra idéer som kommer fram på förbättringsmötena. Man dokumenterar och utreder förslagen vidare. Därefter röstar man om förslagen ska genomföras vidare. Initialt är det mycket som kommer fram, vilket kan upplevas som överväldigande.

”Det är ju jobbigt att massproducera förslag hela tiden.”

”Känns ju väldigt krystat ibland.”

”Det går ju inte att ta fram förslag på förbättring på beställning. Jag måste ju tycka det.”

Det som är återkommande väsentligfaktor är värdet i att få en återkoppling på idéerna och återkopplingen.

”Det är ju jätte viktigt att man tar vara på idéerna. Känns verkligen omotiverat att jobba med något som det inte blir något av. Det måste ju hända något någon gång.”

Med Lean har medarbetarna fått möjligheten att dokumentera deras förslag och en struktur har tillförts som gör att förbättringsförslag inte bara försvinner. Metoden består av olika delar och verktyg som behöver olika mycket kunskap.

”Det finns mycket att jobba med.”

”Det är bra att ha en modell att utgå från, då slipper man starta ett projekt för att starta ett projekt.”

”Det är en möjligt att förstå saker på en annan nivå.”

”Tavlan känns praktisk och lätt att använda.”

”Det var bra att inte överarbeta Lean. Man jobbar med enkla saker och inte allt.”

När Lean uppfanns var inte en organisation som Försäkringskassan den första måltavlan. Det är då viktigt att anpassa metoden efter Försäkringskassans förutsättningar och behov.

”Man kan nog anpassa Lean lite hur som helst. Allt kan vara Lean.”

Förbättringsmötena upplevdes initialt som ett stressmoment då medarbetarna ansåg att upplägget var fel och att för lite information var utdelade på förbättringsmötena för att förstå innebörden av mötena.

”Där kan jag tycka att han borde ha styrt upp det lite och kanske lagt det på gruppen och sagt: Hur ska vi nu göra för att få alla delaktiga? I stället för att bara säga: Vem tar det här? Vem tar det här?”

”Vi ansåg att de var ganska OK att gå på för mötena var inspirerande och det var ganska roligt att delta för det skapade variation, men efteråt när vi var klara stod vi där igen och visste inte hur vi skulle realisera det här till oss.”

”När vi väl förstod vad förbättringsförslag innebar hade vi ingen tid för att reflektera.”

Enheternas fokus låg i början på att ta fram förslag för förbättring för lokala problem som man själv kunde åtgärda. Längre in i arbetet började man även ta fram förslag som också berör resten av organisationen och därför behöver skicka vidare förslaget i organisationen. Detta bidrog att man på en enklare nivå lärde sig att arbeta med arbetsmetodikerna med förbättringstavlor, hur man fyller i ett A3-formulär i osv.

Medarbetarna upplevde att det gick väldigt snabbt i början som skapade en förvirring som bidrog till att Lean-metoden upplevdes krångligt och svår.

”Lean-genomgångarna var väldigt opedagogiska, det gick för snabbt och sen förväntades man diskutera något man inte riktigt förstått”.

”Det var i början lätt att sväva iväg och man hade velat att coacher skulle varit lite mer styrande i början, så att det inte hade blivit så rörigt.”

”Samtidigt förstår jag att det är viktigt att låta oss leka lite med Lean tanken i början så att

man inte känner sig begränsad.”

”Absolut, så kan det vara, men jag kände att det blev för mycket, jag tappade liksom tråden.”

Flera medarbetare framförde att tiden inte användes effektivt. En anledning var att det var för trögstartat, det tog för lång tid att komma igång med mötena. Det framkom även att man tyckte att det gick för lång tid mellan möten med konsulten, då blev det svårt att komma in i tankesättet.

”Vi hade tid för Lean varannan vecka och hann glömma bort mycket. Vi konstaterade att vi behövde mellanmöten så vi körde istället varje vecka.”

Det framkom att man inte fick någon information om orsaksanalysen, som även ansåg som det viktigaste i Lean.

”All koncentration låg på problem och lösning.”

”Man får inte glömma att lägga mer fokus på orsaksanalysen, gärna tidigt i utbildningen.”

På det Nationellaförsäkringscentret arbetade man både med lokala och förslag som skickats vidare i organisationen. Man insåg att det fanns del att arbeta med för att förbättra, som exempelvis arbetsmiljön som inkluderar delaktigheten, engagemanget, sammanhållningen och arbetsglädjen. Medarbetarna uttryckte att jobbet hade blivit roligare att gå till och tiden som avsattes kunde användas till att reda frustrationer och dela med sig av kompetens. Det upplevdes även en tidsbesparing på grund av justering av arbetssätt.¹²⁵

Man upptäckte under Lean-piloten att den dåvarande målstyrningen styr i fel riktning. Den styrningen hämmade förbättringar som skulle ge tidsbesparingar, förbättringar för kund m.m. En del i organisationen ansåg att det inte fanns en efterfrågan av förbättring då målen redan var uppnådda. Efter diskussioner valde man ändå att genomföra ett förbättringsförslag på handläggningstider. Ett exempel på negativ målstyrningen är den så kallade pinnstarktiken på

¹²⁵ Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

Nationellaförsäkringscenter. Detta bidrar till att medarbetare handplockar enklare ärenden för att få ”pinnar” snabbare som visar på bättre resultat. Man lägger då tid på att leta enkla ärenden och bläddra förbi svårare ärenden. Det finns även vissa arbetsmoment som är obligatoriska, men som inte ger några ”pinnar”. Då medarbetarna upplever att cheferna inte tar hänsyn till de delar av arbetet som inte ger ”pinnar” skapar detta en frustration då man inte får en uppskattning för utfört arbete.¹²⁶

Vissa ärenden kräver kortare handläggningstider och då kräver att medarbetarens ska producera så många som möjligt under en dag. Det kan bidra att medarbetarna blir stressade av förbättringsmöten som ska in mellan produktionen och tar tid från att från att få så många ”pinnar” som möjligt.

”På lönesamtalen är ju ”pinnarna” det enda som räknas så varför ska jag lägga min tid på att jobba med Lean?”

Många av förbättringsförslagen nådde endast diskussionen och gick aldrig vidare till genomförandet. Men trots att de aldrig blev ett initiativ för handling bidrog de ändå till en bättre arbetsmiljö och tidsbesparing. Man menade att genom diskussionen visade sig problemet inte vara aktuellt då tog hade man löst det genom att prata om det och tog slut på frustrationen som fanns vilket besparade medarbetarna tid och energi. I vissa fall var ett problem egentligen en kunskapslucka som man kunde täcka genom att det tog upp som förbättringsförslag. Medarbetarna upplevde alltså att även den tid som blev förkastat på idéer som inte ledde till handling kunde accepteras som en del av ständig förbättring.¹²⁷

Föräldraförsäkringsenheten producerade förslag bl.a. berörande arbetsmiljön genom att öka tydligheten, förminska stressen och en bättre möjlighet för att planera dagar.

Föräldraförsäkringsenheten fruktade att tiden som skulle läggas på förbättringsarbetet skulle leda till att produktionsmålen inte skulle uppnås. Det visade sig vara motsatsen. Man klarade av produktionsmålen bättre och avsatte dessutom tre timmar i veckan för att arbeta med förbättringsförslagen.

Försäkringskassan har planerat att hälften av alla medarbetare ska ha genomgått grundläggande Lean träning under 2013 och resterande skall tränas under 2014. Utvecklingsrådet betonar hur viktigt det är att cheferna deltar i medarbetarträningen för att ge stöd samt peka på problematik och

¹²⁶Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

¹²⁷Ibid

avvikelser, men även leda det Lean-baserade arbetssättet framåt genom att lämna förbättringsförslag. Försäkringskassan menar att det är en viktig pelare att för framgång att cheferna är ledare för förändring och då krävs det god förståelse samt att de själva tillämpar Lean, visar aktivitet i stödet och ger utrymme till medarbetare för att delta.

”Vi har inte råd att inte ägna tid åt att arbeta med Lean”

yttrar Dan Eliasson.¹²⁸ Man påstår att för att nå målet att påbörja ett Lean-baserat arbetssätt krävs det att cheferna ger utrymme för att medarbetarna ska avsätta tid för Lean-träningen.¹²⁹

Det är viktigt för medarbetarna att få tid med Lean. I början är det extra viktigt så att Lean blir en del av arbetet.

”Man tänker inte så mycket på Lean förutom just under mötena.”

”Det är lätt att det rinner ut i sanden.”

”Fasta tider är jätte viktigt, för att det ska hända något.”

Försäkringskassan har länge varit känd för att vara väldigt produktionsriktad med stor fokus på kvalitet och statistik. Att medarbetarna har fått möjlighet att reflektera över vad dem gör, hur dem och varför dem gör har bidragit till en större trivsel i arbetet, och därav räknar man med att det ska öka kvaliteten och kvantitet på sikt.

”Man får ha ganska mycket tålamod. Alla resultat ser man inte med en gång. En nöjd medarbetare kanske resulterar till bättre produktion på sikt.”

4.3.1 Lean-träning

Lean-träningen på Försäkringskassan innebär att strukturera och systematisera för ett förbättrat arbete för kunden. Medarbetarna skall lära sig att systematiskt och effektivt lösa problemen som uppstår d.v.s. avvikelser återgärdas vilket leder till en förbättrad verksamhet. Medarbetarna ska i

¹²⁸Dan Eliasson veckobrev

¹²⁹Internt nyhetsbrev 2013-01-23

grupp ge förslag till förbättringar, sedan även utreda och genomföra förslaget till förbättring. Varje grupp har till sitt förfogande det verktyg som kallas förbättringstavla. Den ska användas när reflektionsmöte och förbättringsmöten hålls. Grupperna kan välja mellan en fysisk tavla i form av en Whiteboard-tavla, digital tavla i ett Excel ark eller liknande.¹³⁰ Försäkringskassan föredrar att medarbetarna använder sig av en fysisk tavla och menar att det bäst uppfyller Lean-filosofins krav på visualisering, men menar att det inte är avgörande för arbetets framgång. På Försäkringskassans förbättringstavlor ska följande alltid vara med:

- Inkomna idéer och avvikelser
- Den egna verksamhetens kritiska indikatorer, d.v.s. flöden och resultat,
- Prioriteringar av idéer och avvikelser
- Status på pågående förbättringsarbete¹³¹

Om man använder digitala tavlor för sitt arbete så är det viktigt att visualisera dessa för att arbetet ska synas. Detta kan man göra genom att skriva ut tavlan i A3-format eller visa på stora skärmar.

4.3.2 Ledningen

Ledningsgruppen på Försäkringskassan ingår i en egen Lean-träning som kallas Executive Change Lab som berör utvecklingsarbetet. Fokuset ligger på att få en uppfattning av vilka förändringar som kan förväntas. Man upprättar en struktur och arbetssätt för utvecklingsarbetet som sker av ledningen för att utföra rätt saker på rätt sätt. Det som ingått i utbildningen har bland annat varit deltagande i Lean-spelet samt ett studiebesök på S:t Görans sjukhus, som ligger lägre fram i sitt arbete med ständig förbättring.¹³²

När det gäller ledningen är det väldigt viktigt att den högsta ledningen inom Försäkringskassan förstår vad Lean innebär.

”Lean och ledningsfilosofin måste vara överens.”

”Ibland kan man få impulser om arbetssätt som är helt motsatt till Lean, då känns det lite som dubbla budskap.”

¹³⁰Internt nyhetsbrev 2013-02-25

¹³¹Ibid

¹³²Ibid

Cheferna kände sig utanför och upplevde att de inte riktigt fanns med i konsulternas planering.

”Man har inte hunnit med återkoppling och stöd.”

”Medarbetarna har fått ut information som vi inte har fått tagit del av.”

”Det har varit så i början, men det måste man ändra på så att cheferna är inblandade i hela processen och det i sin tur kan skapa engagemang även hos cheferna.”

Cheferna hade som uppgift att arbeta fram ett antal värderingar för Försäkringskassan. Eftersom Försäkringskassan redan har värdeord, ansåg cheferna att detta var ett onödigt och konstigt uppdrag. Man diskuterade detta och frågan löstes. Förmodligen berodde problemet att Lean och organisationen inte var tillräckligt samspelade just då.

”Man borde ha insett att det var en onödig aktivitet inledningsvis och stoppat det med en gång, men man litade lite blint på instruktionerna.”

Cheferna skulle inte delta under förbättringsmötena utan fick en återkoppling av konsulterna som diskuterade vad som hänt, vilka problem som dykt upp och hur dessa skulle hanteras, hur chefen skulle ge stöd på bästa sätt osv. Tanken med att chefen inte skulle vara närvarande under mötena var att medarbetarna skulle få utrymme till mer delaktighet och skulle våga peka på problem och ge förbättringsförslag. Cheferna tenderade att känna sig lite utanför arbetet och visste inte riktigt hur man som chef ska ge stöd till grupperna. Enligt cheferna var det svårt att hitta en balans mellan att coacha, ge stöd och att lägga sig i för mycket och styra. Med tiden har cheferna lärt sig att hantera roller som stöd och inte styrning och medarbetarna var nöjda med detta.

Medarbetarna blev mer närvarande för cheferna och därav ges de mer möjlighet till att vara med och påverka.

”Större engagemang har klart visats.”

”Trots att det har varit en trög process, så har det skapat en större gemenskap i grupperna.”

”Många av förslagen är bra och det blir kraftfullt att det kommer från medarbetarna. De vet ju precis vad problemen finns och de är de som vill ha lösningarna, då är det onödigt att det ska komma uppifrån.”

”Medarbetarna tar Lean på allvar och vi använder oss av allt bra som tas fram.”

I ledningen anser man att Lean är bra för medarbetarna och hjälper till med personlig utveckling.

”Om man själv inser vad som ska förändras och förbättras gör det också att man utvecklas.”

”I början fanns det många motstridiga, med det har blivit bättre. Alla är ju inte bekväma i att prata och diskutera i grupper.”

Man inser inom ledningen att engagemanget bland medarbetarna variera av olika anledningar. Framför allt kan de som varit med ett tag, vara skeptiska till nya idéer för organisationen.

”Ännu en gång ska vi köra igång ett projekt som ska rinna ut i sanden till slut. Den enda skillnaden är ett nytt namn.”

”Vissa gillar är nöjda med det som är och vill bara jobba med sina ärenden.”

Ledningen förstår även att det finns olika roller i ett team av medarbetare. Det ska finnas möjlighet att ha olika egenskaper som bidrar. Medarbetarna tar på sig olika mycket ansvar.

”Man väljer nog inte sin roll. Man har olika personligheter som gör att man tar för sig mer eller mindre.”

”Alla kan ju inte vara nöjda med allt.”

En viktig förutsättning att Lean ska fungera och metoden ska bli framgångsrik och hållbar är att ledningen på alla nivåer har förståelse för vad Lean innebär.

”Cheferna tyckte jag vekade själva ganska förvirrade. De skulle börjat jobba med det först

så de fattade det.”

”Om de inte använder Lean så skapas ju ett glapp som sätter stopp.”

Medarbetarna vill ha stöd från cheferna, men samtidigt ville man begränsa rollen.

”De borde inte vara med på mötena, men tycker ändå att de ska visa intresse för det vi gör.”

”De kan ju kolla på Lean-tavlorna.”

”Det viktigaste är att cheferna ger oss utrymme att jobba med Lean. De kan också mellan mötena ta upp förslagen som man jobbar med. Det ska finnas ett stöd.”

Att cheferna inte ska vara med på förbättringsmötena beror på att det kan ha en hämmande effekt på medarbetarna och diskussionen. Det kan i sin tur leda till att cheferna hamnar utanför och söker sin roll.

”Balansen där är svår.”

”Det är svårt att veta hur mycket man ska styra?”

En efterfrågan bland medarbetarna är mer strukturerad feedback. Den process som just nu är existerande innebär en viss möjlighet att följa förbättringsförslaget, men det vore önskevärt med en snabbare återkoppling.

”Feedback för mig är jätte viktigt.”

”Man får fokusera på sig själv. Jag har ingen aning vad som händer längre upp.”

”Det är ganska omotiverat att jobba med förslag om man inte vet vad det kan resultera i”

Medarbetarna har förståelse för att resultat av arbetet och återkoppling kan ta tid, men de menar att det vore bra med bara en bekräftelse på att förslaget har mottagits.

”Det kan ju tänkas att det är ganska enkelt att bara skicka en bekräftelse på mottaget förslag.”

”Det måste finnas en kontakt med ledningen. Mycket av förslagen går ju upp och det är inte så roligt att hela tiden ge förslag utan att man ser något hända. Hoppas ledningen är medveten om det.”

Medarbetarna skulle också vilja att närmaste chefen skulle uttrycka sina åsikter om det pågående arbetet. Det kan uppstå osäkerhet om man inte vet vad chefen står gentemot arbetet.”

”Han verkar inte tycka så mycket. Kikade lite på tavlan i början.”

Där är chefen på andra sidan av osäkerheten.

”Jag försöker visa att jag tittar på tavlan, men osäker på vad medarbetarna vet vad jag vet.”

Lean förändrar relationen mellan medarbetare och chef. Mer ansvar läggs på medarbetaren och chefen får mindre inflytande.

”Det blir ju jobbigt för cheferna som har ett kontrollbehov.”

”Känns nästan som ett paradigmskifte. Ledningen får backa undan så medarbetarna får bestämma lite.”

”Om medarbetarna inte tar initiativ och chefen är tvungen att gå in och styra upp så tappar det ju hela syftet.”

”Det är en ny roll som chef, man får lära sig att vara tyst.”

4.3.3 Lean-vägvisare

Försäkringskassan anställde externa konsulter för inkörningen av Lean. Sedan var tanken att så kallade vägvisare skulle ta över ratten när konsulterna försvann. Medarbetarna känner att

vägvisarna har gjort ett bra arbete, men också att de kan klara sig utan dem.

”Man ser inte så mycket av vägvisarna. Men det kanske blir mer av det senare

Frågan om vad vägvisaren har för roll och utbildning.

”Vägvisarna visar lite vad som gäller i kassan. Lite som konsulterna fast de representerar Försäkringskassan.”

”Ganska oklart om vad de kan egentligen.”

”Inte riktigt fattat vad de är till för eller vad de gör.”

”Jag hade förväntat mig mer närvaro av dem, jag vet inte ens vilka de är.”

”De har ju fått en del utbildning och de ska ju spridas vidare.”

Även vägvisarna upplevde en osäkerhet.

”Vet inte riktigt vad vi har för makt.”

”Vi är någon typ av konsulter, men vi ska inte in och coacha.”

4.3.4 Lean-coacher

Lean-coacher som utsett har fått en dagsutbildning. Ansvaret som de skulle ha var att se till att Lean inte ”rinner ut i sanden” och inspirerar medarbetarna till ett fortsatt förbättringsarbete. Coacherna ansåg inte att den utbildningen som de fick relevant för deras uppgift. De coacherna ansåg inte heller sitt uppdrag som så krävande. Coacherna utsågs för sent i programmet och utbildningen var bara en repetition om teorin.

”Det var en för mjuk mjuk-start.”

”Jag förstod inte riktigt var min uppgift som coach var. Vi skulle bara vaka över Lean så att det inte dör ut.”

”Man skulle rotera som coach bland medarbetarna. En ny coach efter sex månader.”

”Vi upplevde att coachutbildningen var information om Lean och inte en utbildning om att vara Lean-coach.”

”Jag hade önskat att coacherna och konsulterna kunnat sammarbeta mer.”

”Coacherna är ju duktiga på att vara engagerade, utan dem hade faktiskt ingen brytt sig om att styra upp Lean.”

”De har ju agerat som en team-leader utan att ha någon chefsauktoritet”

”Det hade varit önskvärt med handledare till coacherna i början.”

4.4 Fortsatt Lean-arbete och motivation hos medarbetarna

Förbättringsarbetet har varit på olika vägar för olika enheter. Yttre faktorer och olika förutsättningar kräver olika arbetssätt för att arbetet ska hållas vid liv. Förbättringsarbetet är ett ständigt arbete som inte kommer av sig självt.

Det fortsatta arbetet på Nationellaförsäkringscenter drivs av Försäkringskassans egna Lean-coacher. På föräldraförsäkringen flyter förbättringsarbetet på och medarbetarna upplever en arbetsglädje samt att man genom att investera tid i förbättringsarbetet sparar tid och vinner även kompetens genom erfarenhetsutbytet som uppstår på avstämningsmötena.

Det viktiga är att man håller mötena även om alla inte kan delta varje gång. Många av förslagen måste skickas vidare till ledningen. Det är en utmaning för cheferna att förmedla att det tar till för återkoppling och svar på förslagen samt att många av förslagen inte kan genomföras då det är andra faktorer som spelar in på vad som kan förverkligas. Det är svårt att upprätthålla en motivation och fortsätta med förbättringsförslag om många av idéerna aldrig förverkligas och det tar dessutom lång tid att få respons på och genomföra. Det blir då motsägelsefullt att arbeta med en förbättring som ska skapa en smidighet när själva processen är trög.

Förbättringsarbetet på arbetsskadeenheten stannade upp pga. en stor arbetsinsats krävde då man skickat ut ca 20 000 brev till kunder med ersättning från Försäkringskassan och bad dem att anmäla

ändrade inkomster. Detta ledde till att samtliga som mottagit brevet ringde in till Försäkringskassan i panik, och medarbetarna fick då spendera arbetstiden åt att besvara frågor i telefon.

Sammanfattningsvis anser man på Försäkringskassan att Lean kan vara ett koncept som kan fungera och har framgång i organisationen om rätt förutsättningar ges. Ledningen måste ge fullt stöd och förståelse, inte bara i ord men även i handling. Tid måste tillåtas och avsättas för att reflektera och hålla förbättringsmöten. Återkoppling till medarbetarna är väldigt viktigt eftersom det håller uppe motivation för fortsatt arbete.

Det fanns många meningar om Lean-arbetet och påverkan på arbetsmiljön. Arbetet har bidragit till en ökad gemenskap och samarbete. Det fanns positiva effekter att jobba närmare sina kollegor, men egentligen ganska relevant för arbetet menar somliga.

”Effekterna kändes som ganska irrelevant till vad Lean egentligen skulle innebära.”

Eftersom Lean till en viss del förändrar rollerna mellan medarbetare och chefer kände man sig mer delaktig och gemenskapen blev bättre. De lokala cheferna gav ett starkt stöd till medarbetarna vilket uppskattats av medarbetarna och gett möjlighet att faktiskt kunna arbeta med Lean. Den högsta ledningen har inte på samma sätt varit stödjande i processen. Det har saknats kunskap om Lean-filosofin i den ledningen, vilket lett till att det inte har gett tillräckligt med utrymme till reflektion och utredning av idéer. Man har även från den högsta ledningen delegerat uppgifter som tvingat ut Lean arbetet. Det bidrog till att medarbetarna tappade glöden att fortsätta arbetet med Lean då man känner ett motstånd från högre nivåer i organisationen. Man gav då förslag att även ledningen skulle arbeta med Lean för att inte gå miste om det arbetet som redan görs med Lean, då ledningen saknar tillräckligt med kunskap om Lean.¹³³

Enligt en intern utvärdering tyckte 66 % av medarbetarna på Försäkringskassan att verktygen som används var ”bra” eller ”mycket bra”. Coacherna fick 93 % och vägvisarna fick 100 % av rösterna för ”bra” och ”mycket bra”. Det visade sig att de som var mest positivt inställda var de yngre deltagarna, de som varit anställda en kortare tid och de som enbart hade en grundskoleutbildning. Medarbetarna upplevde svårigheter med att få tid till att arbeta med förbättringar. Framförallt var det medarbetare på kundcenter som upplevde att det var svårt att avsätta tid till Lean-möten. Nästan hälften av medarbetarna svarade på en öppen fråga om vad som är viktigast för att Lean ska fungera

var att få tid till att arbeta med det, men det var även viktigt att få stöd från cheferna. Majoriteten av medarbetarna ansåg även att Lean var ett ”bra” eller ”mycket bra” arbetsätt för ständig förbättring. 4 av 5 medarbetare tyckte att arbetet bidrog ”bra” eller ”mycket bra” till effektivitet, kundnyttan och kvalitet. När det berörde delaktighet, engagemang och möjlighet att påverka tyckte 65 % att detta var ”bra” eller ”mycket bra”. Fyra femtedelar av medarbetarna tyckte att Lean som arbetsätt var ”bra” eller ”mycket bra” för gemenskap och samarbete med arbetskamrater, dialog med närmaste chef, arbetsglädje och arbetsmiljön. 4 % av medarbetarna tyckte att Lean har minskat stressnivån, medan 16 % upplevde en ökad stressnivå. 65 % upplevde stressnivån som oförändrad. När man mäter aktivitet i Lean-arbetet uppger 19 % att de varit mycket aktiva och 47 % anger att de varit ganska aktiva. Ju högre ålder på medarbetaren och ju lägre man varit anställd visar på en mindre aktivitet i Lean-arbetet

Medarbetarna har varit nöjda med de lokala cheferna, men missnöjet med den högre ledningen är mer tydlig då man inte fått tillräckligt med utrymme för att arbeta med förbättringsförslagen. Ungefär hälften av medarbetarna anade sig veta var förslagen tar vägen och vem mottagaren är medan 18 % inte visste vad som hände med förslagen som lämnat deras tavla. Cirka 46 % av medarbetarna ansåg att återkopplingen till förslagen var goda medan 22 % hade inte upplevt återkopplingen som positivt. Svaren som var tydligast på den öppna frågan ”Vad bör Försäkringskassan tänka på om Lean-arbetet?” var att Lean tar tid, det krävs engagemang från ledningen, mottagaren av förslagen ska vara tydliga, introduktionsfasen är viktig och att Lean ska vara en del av arbetet.¹³⁴

Sammantaget för att jämföra tillståndet på Försäkringskassan före och efter Lean, ser man att det skett en förbättring berörande delaktighet, möjlighet att påverka både arbetssättet och arbetsmiljön.

Upplevelsen av att arbeta i grupp och ta fram förslag var positiv.

”Vi är alla rätt överens om att grundprincipen är bra, att förbättringsförslagen ska komma nedifrån och upp.”

”Att alla involverade ska ha en åsikt om förslagen har gjort att det skapat en mer delaktighet och större gemenskap.”

¹³⁴Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

”Det är kul att alla är engagerade.”

”Det är prestigelöst och det handlar inte om att visa framfötter till chefen. Det är fler som pratar i smågrupperna än stora möten.”

”Fast det är ju inte alla som är med ändå, och man kan säga att det är en minoritet som vill arbeta med förbättringsförslag.”

”Fördelen är ett större samarbete, som bidrar till en mer gemenskap och man lär känna varandra bättre.”

”Jobbet blev mer varierat och det blev roligare, även om det blev lite för mycket ibland.”

”Man lärde sig samarbeta mer.”

”Ansvaret gjorde att man ville delta mer. Eftersom det är mer styrt uppifrån idag kändes det bra att få lite mer makt ner på golvet.”

Upplevelsen av att det finns möjlighet att påverka sin arbetssituation är väldigt utspridd efter utförandet av Lean, vilket också bidragit till att engagemanget hos medarbetarna blivit större.

”Istället för att vara frustrerad över arbetsuppgifterna, fick man lägga den energin på att komma på en lösning.”

”Man ska komma ihåg att det inte ska uppstå någon skendemokrati med en sådana här införanden”

”Lean peppade lite vår enhet, alla blev en aning mer engagerade, frågan är vad det ledde till bara.”

Även många medarbetare upplevde att Lean bidragit till att förslag och idéer blivit mer synliga och hörda på ett annat sätt. Många är överens om att idéer tas nu mer på allvar, kanske för det nu finns utrymme för det.

”Problemen är öppna för alla att lägga sig i.”

”Innan har man försökt uppmärksamma problem men inget har hänt. Nu finns det strukturer som för vidare problemet så att det händer något.”

”Det är skönt att bara få diskutera saker som man kanske inte har tid och lust att ta upp annars.”

”Det har blivit mer naturligt att diskutera saker på mötet.”

”Jag upplever en mer effektivitet, både stora och små problem hanteras relativt snabbt.”

Det fanns många negativa röster i början av införandet av Lean som var osäkra på det nya arbetssättet. Man upplevde att det var något som egentligen inte hörde hemma på Försäkringskassans organisation och det var bara för krångligt och svårt.

”Försäkringskassan kändes inte som så lämplig organisation för detta.”

Efter en tid har attityden förändrats och man ser positivt på arbetssättet när man fått mer kunskap om metoden.

”Man lär sig att vara mer kritisk, och att man kan faktiskt förändra något som känns fel.”

”Det blir lättare för folk att ha åsikter, även om man är lite blyg.”

Även om många som har tyckt att den nya arbetsmetoden har mestadels varit positiv och bidragit till en ökad gemenskap och engagemang, så finns det dem som tycker att det inte finns något som är fördelaktigt med Lean och att det bara är onödigt och tidskrävande.

”Jag förstår verkligen inte poängen med Lean, det är slöseri med tid. Man kan skapa gemenskap på andra sätt också.”

Det framgår att medarbetarna är olika individer och behöver olika utgångspunkter.

”Alla är ju olika, vissa har för många idéer och andra har inga. Inget behöver vara rätt.”

Man kan få inta olika roller i processen.”

”Alla kan inte bara komma med massor av idéer hela tiden. Man måste ju genomföra något också.”

De medarbetare som arbetat lite längre på Försäkringskassan har varit med ett antal omorganisationer och förändringar.

”För vissa är detta nytt och då är det lättare att vara positiv och tycka det är kul.”

En annan negativ aspekt är att förslag måste gå vidare till en högre nivå för beslut. Det finns en förståelse för att om förbättringsförslaget berör andra än den egna arbetsgruppen så ska förslaget lotsas iväg högre upp i organisationen. Den känslan av att inte kunna fatta egna beslut kan ha en negativ effekt.

”Det är tröttsamt att hela tiden behöva invänta ledningens beslut.”

”Det ska ju upp i flera steg också, inte ens våra chefer kan besluta om det.”

Man upplever en ökad mottaglighet till förbättringsförslag samt en man ser en större uppföljning av genomförda förändringar. Man upplevde ingen skillnad på arbetsbelastning före och efter Lean, samt tilliten till den högre ledningen sjönk en aningen efter införandet av Lean.

Strukturen på förbättring i form av tavlor, rollen och möten är etablerade efter Lean. Man har förmedlat värderingar och principer, men det saknas en förankring som är förväntad i det första skedet av Lean-implementeringen. Enligt andra erfarenheter sägs det dröja ungefär två år innan det sker en tillämplig i praktiken. Man anser att grundidén med Lean inte är inbakad i verksamhetens styrning och planering. Man hade en bild av vad Lean skulle bidra och den bilden såg olika ut beroende på vilken enhet det gällde. På de Nationellaförsäkringscenter hade man som mål att öka delaktighet, strukturera upp förbättringsförslag och att den lokala verksamheten skulle utvecklas. På Kundcenter ville man att syftet med Lean skulle vara förändra andra led i organisationen för att få en nöjdare kund i slutledet.¹³⁵

¹³⁵Slutrappport Lean-pilot på Försäkringskassan

4.5 Andra erfarenheter

Försäkringskassan har både gjort studiebesök och intervjuat andra företag och organisationer som arbetat med Lean för att för att få kunskap och erfarenhet av deras resa. Bl.a. besökte

Försäkringskassan Migrationsverket, Rikspolisstyrelsen, Södertälje kommun, Uppsala Akademiska sjukhus, Capio S:t Görans sjukhus och Astra Zeneca. De olika företagen har betonat samma typer av förutsättningar som krävs för att lyckas med Lean. De menar att det är lätt att misslyckas med Lean och därför är det viktigt att vara lyhörd till andras erfarenheter.

Inom tjänstesektorn besökte man flera sjukhus som arbetar med Lean sedan några år tillbaka. Inom den offentliga sektorn finns det inga renodlade Lean-organisationer, men man har tittat på skatterverket och Migrationsverket som både håller på med ett utvecklingsarbete med Lean.

Försäkringskassan skiljer sig från andra tjänsteorganisationer som infört Lean, dels på grund av sin storlek och även att de geografiskt inte är samlade på en plats, vilket försvårar införandet.

Industriföretag som infört Lean är både stora och geografiskt utspridda, men har infört Lean per fabrik vilket har underlättat arbetet. Försäkringskassans krav på en enhetlig organisation har förhindrat denna uppdelning.

Att införa Lean har varit olika för de olika organisationerna. Det har inte alltid varit framgångsrikt att bara se syftet i att spara på resurser. Man måste se införandet av Lean som ett syfte i att öka arbetsglädje, engagemang, kvaliteten och effektiviteten för att i sin tur möta framtida behov av besparingar och efterfrågan.

Det som ha verkat varit avgörande för framgång är ledningens stöd i handlandet. Det krävs att hela ledningen ska vara aktiv för att ständigt lära sig och diskutera frågor samt möta problemen. På Migrationsverket har man exempelvis studiecirklar för lära sig om Lean och har Lean kontinuerligt schemalagt. Ledningen på Skånes universitetssjukhus har som krav att studera Lean både teoretisk och praktiskt. En annan viktig aspekt på framgång har visat sig vara att fläta in Lean som en del av det dagliga arbetet. Sammantaget menar Försäkringskassan att det dem lärde sig av andra organisationer var att de skulle ha ett tydligt syfte med Lean som inte pekade direkt på besparingar. Man måste förstå att det är ett långsiktigt arbete och en kulturförändring som ledningen måste vara aktiva i.¹³⁶

Enligt Lena Sandh på Försäkringskassan inkluderar Lean mycket mer än ständiga förbättringar genom ett arbetssätt. Med filosofin Lean ifrågasätter man i princip allt och både styrning, mätsystem, organisation, roller, ansvar, arbetssätt, regelverk, kultur, värdegrund, ledarskap, medarbetarskap, kommunikation och IT-stöd i organisationen påverkas. Med Lean kommer ingen undan, varken på strategisk, taktisk eller operativ nivå. Detta bidrar att förändringarna blir stora och

¹³⁶Slutrappport Lean-pilot på Försäkringskassan

långsiktiga.¹³⁷

Ledningsnivån på Försäkringskassan anser att Lean är ett framgångsrikt arbete som anses lyckad. 70 % av de inblandade cheferna och medarbetarna anser att arbetssättet är ”bra” eller ”mycket bra”. Som helhet är attityden mycket positivt gentemot Lean. Man menar att arbetet har visat på förbättringar av tidsbesparingar samt effekter av förbättrad kvalitet i verksamheten, samt en ökad delaktighet, möjlighet att påverka, engagemang och arbetsglädje. Försäkringskassan ser Lean som en ögonöppnare för hur mycket potential Försäkringskassan har för förbättringar.

Genom arbetet har Försäkringskassans ledning insett att det är lätt att misslyckas med Lean. Genom andras erfarenheter och insikter förstår man att för att inte misslyckas med införandet av Lean krävs det att man satsar långsiktigt vilket kräver tålamod, uthållighet och att inte ha för bråttom utan man måste ta små steg framåt. Ledarskapet är extremt viktigt och ledningen måste vara aktiva och framföra Lean både i ord och i handling. Syftet med Lean måste vara tydligt och man måste acceptera att man måste investera tid för att få tidsbesparingar tillbaka. Det är viktigt att väva in Lean i det dagliga arbetet och man måste även vara beredd på kulturförändringar. Lean framkallar nya beteende och nya förhållningssätt. Pilotarbetet har gett insikt till att de nämnda förutsättningarna är nödvändiga för att Lean införandet skall kunna fungera. Exempelvis har man tittat över målstyrningen som många gånger leder in i fel riktning och styrningen blir sned och leder till ett ineffektivt arbetssätt. Man insåg även vilken effekt chefernas beteende och engagemang hade på Lean arbetet, därför är det extremt viktigt att den aspekten sitter rätt, så att medarbetarna inte känner ett motstånd ifrån ledningen.¹³⁸

4.6 Sammanfattning av intervjuerna

För att sammanfatta vad respondenternas upplevelser av Lean har varit kan man säkerställa några punkter som man gemensamt tyckte kunde göra bättre.

När det berör inkörningsfasen av Lean ansåg man att det var viktigt med rätt timing för verksamheten. Det är inte rätt tillfälle att starta Lean om verksamheten var topp i efterfrågan på produktion. Som exempel blev det en dålig erfarenhet för en av enheterna som var tvungen att sätta alla andra uppgifter åt sidan och ägna sig åt telefonsamtal då man bestämt att man skulle skicka ut ett varnande brev till alla kunder som erhöll ersättning från Försäkringskassan.

¹³⁷Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

¹³⁸Ibid

Det är också väldigt viktigt att alla involverade tidigt i fasen får en helhets bild av Lean så man får en aning om vad det handlar om. Det fanns önskemål om att innan utbildning bli tilldelade skriftliga material så att man kunde förbereda sig inför genomgångarna.

Man ville ha en tydligare koppling till Försäkringskassan. Teorin upplevdes generell och lite diffus. Här ville man att Lean-spelet skulle beröra Försäkringskassan verksamhet lite mer. Man ville att arbetet skulle vara mer intensivt i början så att man skulle lättare komma in i det.

Förbättringsmötena skulle hållas regelbundna gärna en gång i veckan.

Angående coacherna ville man att de skulle få sin utbildning tidigt i fasen. Och denna utbildningen skulle vara en utbildning om att coacha inte en teoretiskt Lean utbildning som repeterades. De utsedda coacherna och konsulterna skulle ha samarbetat mer tillsammans och hållit några förbättringsmöten tillsammans tyckte många medarbetare. Det fanns önskemål om egna Lean-konsulter inom Försäkringskassan. Man ville ha en central enhet som arbetar med Lean.

Det framkom tydligt vikten av stöd från den närmaste ledningen. Man ville att det skulle tydligt framgå att ledningen såg arbetet som långsiktigt och då gav utrymme och stöd till arbetet. Cheferna skulle involveras tidigt och det var viktigt att de fick rätt utbildning och information. Alla måste inkluderas i Lean-filosofin oavsett vart i ledet man står. Annars finns det risk för att det upplevs motstånd. Man tycker att det är viktigt att ledningen också arbetar enligt Lean-metoden dessutom är det bra om man inte avbryter Lean-arbetet vid ärendetoppar eller brandkårsuttryckningar, där ska man istället ta hjälp av andra enheter. Uppföljning är också väsentligt.

Medarbetarna tyckte det var viktigt med reflektionsmöten mellan förbättringsmötena. Det man ska tänka på är att inte arbeta med för många idéer samtidigt och det är ett misstag att tro att man ska komma på något banbrytande, de små idéerna är lika bra. Alla är olika individer, vissa har svårare att föreslå förbättringar. Orsaksanalysen är viktig och det blir lätt att den hamnar utanför. Det är en viktig faktor att medarbetarna får feedback på sitt arbete för inte tappa gnistan. Strukturen av att förbättringsförslagen som berör organisationen i helhet och mer långsiktigt, måste förbättras.

De flesta medarbetarna var överens om att de ville fortsätta att arbeta enligt Lean-metoden, även om man upplevde uppstarten som krånglig och svår. Man upplevde att metoden inte var något som hörde hemma på Försäkringskassan och initialt trodde man inte att det skulle matcha. Efter att information och kunskap tilldelades började man tro på att Lean långsiktigt skulle ha många goda effekter på Försäkringskassan. Långsiktighet, tid och tålamod är de viktigaste faktorerna för att Lean ska vara hållbart och framgångsrikt inom organisationen, något som de flesta är överens om.

Som nämnt innan är en annan viktig faktor stöden från cheferna. De flesta var överens om att de närmaste cheferna gav ett bra stöd, men man var mer osäker på om den högre ledningen verkligen var underförstådd med vad Lean-filosofin verkligen innebär.

Lean på Försäkringskassan har använts av medarbetare i olika enheter som har olika handläggningstider att arbeta med. Det har visat sig att arbetssättet fungerar oavsett verksamhet. Förutsättningarna för tid för reflektions- och förbättringsmöten har varit olika i olika enheter och kräver då en anpassning. Ett mer tidbundet schema kräver en mer planerad arbetsmetod för att reflektera över och åstadkomma förbättringar i verksamheten. Här krävs det ett stort stöd av cheferna, både i ord och handling, för tilldelning av tid och även återkoppling för att motivera medarbetarna för att fortsätta Lean-arbetet. För att arbetet ska vara hållbart räcker det inte med att medarbetarna är engagerade i arbete och den närmaste chefen ger sitt stöd. Det krävs att den högsta ledningen har kunskap och förståelse om Lean och uttrycker att det krävs långsiktighet och tålamod som krävs för att uppnå det optimala med Lean, vidare in i organisationen. Obligatoriskt är det därför är det också att den högsta ledningen arbetar enligt Lean-modellen.

Lean förändrar kulturen i organisationen. En hierarkisk delegering blir mer en plattare styrning. Medarbetarna tvingas ta mer ansvar, medan cheferna måste släppa tyglarna. Det upplevs olika av olika individer. Vissa vill bli detaljstyrda och trivs med detta och somliga chefer har ett kontrollbehov som är svårt att släppa. Man måste ta hänsyn till alla egenskaper som finns i organisationen genom att man låter alla bidra med olika delar, och hitta sina roller.

Resultaten i produktivitet är inget som syns i organisationen kort efter Lean har införts. Även tålamod krävs här. Både medarbetare och chefer upplever att gemenskapen har ökat som då bidrar till bättre samarbete och delaktighet. På lång sikt hoppas man på att den ökade gemenskapen i organisationen ska bidra till en effektivare verksamhet.

Slutligen är det användbart att utbilda egna Lean-konsulter som ger stöd till verksamheten. Det är ytterst viktigt med återkoppling och en tydlig struktur på hur förbättringsförslagen hanteras.

5 Analys

I detta kapitel reds resultaten ut för att undersöka hur de kan sammanställas utifrån vår analysmodell om motivering, översättning kring bl.a. Leans 5 principer, samt resultat, som presenterades i teori kapitlet. Diskussioner förs kring hur Försäkringskassan implementerat Lean samt hur upplevelsen av detta varit.

Analysmodellen som inledningsvis presenterades om motivation, implementering och resultat ligger till grund för analysen för detta kapitel. Som komplettering av förståelsen av Lean implementeringen har vi en sekundär analysmodell som är baserad på Leans 5 principer. Här analyseras Försäkringskassans översättning av Lean och hur väl den matchar Leans 5 principer.

5.1 Motivering:

Hur har Försäkringskassan motiverat att organisationens skall införa Lean? En japansk metod som är framställd för den privata sektorns tjänsteproduktion. Enligt nyinstitutionell teori påverkas alla organisationer av sin omvärld som gör att organisationen måste anpassa sig efter denna omvärld. Försäkringskassan möter ständigt nya krav på högre produktion för mindre kostnader. Dessutom riktas det skarp kritik mot organisationen hur de möter kundens krav och man vill se nya och bättre kundlöften. Försäkringskassan vill skapa legitimitet genom att visa omvärlden hur de värderar kunderna genom att applicera Lean-filosofins två principer som huvud värderingar i Lean arbetet, respekt för människan och ständig förbättring. Enligt den nyinstitutionella teorin så sker det en interaktion mellan organisationen och dess omvärld som präglar organisationen med sociala normer, s.k. institutionell omvärld. Denna omvärld kräver en legitimitet som blir avgörande om organisationen blir accepterad eller inte. Dessutom är organisationen i en ständig kamp i att efterleva de normerna som man säger sig kunna leva upp till. Innovationsrådet anser att Lean kan vara ett verktyg för att nå regeringens förvaltningspolitiska mål genom att med hjälp av metoden skapa innovation och samverkan i en rättssäker och effektiv statsförvaltning, som har en väl utvecklad kvalitet, service och tillgänglighet.¹³⁹

Inom den offentliga sektorn har organisationer som Migrationsverket, Rikspolisstyrelsen, Södertälje kommun och Uppsala Akademiska sjukhus som infört Lean. Försäkringskassans ständiga efterfrågan på effektiv produktion leder till att de söker nya bättre lösningar till effektivisering. Man såg på andra organisationer som infört Lean för att förbättra och effektivisera. Att följa trender som att

¹³⁹Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan

införa Lean management visar att organisationen faktiskt arbetar med en förbättring av organisationens arbete. Trots att man inte kan se tydliga förbättringar eller resultat, kan man på något vis köpa tid genom att införa trend metoder som Lean. Enligt nyinstitutionell teori kan organisationer få kritik om de inte väljer att forma verksamheten efter idéer och modeller som verkar rimliga. Lean är en metod som fått mycket uppmärksamhet och införts av många organisationer, därav kan man nästan säga att Försäkringskassan kunde inte motstå grupptrycket, genom s.k. de-kontextualisering, som betyder spridning av idéer. Försäkringskassan har alltså smittats av isomorfism, som innebär att organisationen har tvingats likna andra organisationer med liknade verksamhet. Detta behöver absolut inte vara negativt, eftersom det anses att medarbetarnas motivations är högt i en organisation som är legitim jämfört med en organisation som inte är lika legitim. Denna motivation kan i sin tur ha många positiva effekter. Trots detta är det väldigt viktigt att fortfarande identifiera orsakerna till införandet av Lean i Försäkringskassan. Detta på grund av att förstå vad man vill uppnå med Lean. Vad var målet och syftet?

5.2 Implementering:

Re-kontextualisering som innebär att teorier tolkas och anpassas efter organisationens behov. I Försäkringskassans fall som vi nämna ovan har man valt ut två värderingar respekt för människan och ständig förbättring, som två huvudvärdering, samt två huvudprinciper Effektivt flöde i process och Identifiera avvikelser i flödet. Med re-kontextualisering behöver man aldrig ingripa hela teorier, utan man kan välja ut bitar som man anser vara passande för organisationen och de aktuella behoven. Frågan är hur mycket kan man klippa och klistra metoden och fortfarande kalla den Lean?

De fem *Lean principerna* utgör en bas för Lean tänkandet. Genom att analysera hur Försäkringskassan har tagit hänsyn till dessa principer förstår vi hur mycket Lean har blivit översatt.

Värdeprincipen innebär att man ska definiera ett värde utifrån kundens perspektiv, som är en viktig startpunkt för implementering av Lean. Värdet kan endast specificeras av slutkunden, trots att det är producenten som skapar den. Därför måste värdet definieras utifrån i Försäkringskassans fall ett tjänsteperspektiv. Lean värdet på Försäkringskassan skulle innebära att strukturera och systematisera för ett förbättrat arbete för kund. Genom att medarbetarna systematiserar och effektiviserar skapas leder till att avvikelser återgärdas och verksamheten förbättras. I praktiken sker detta på Försäkringskassan genom förbättringsmöten som hålls runt en whiteboardtavla, där medarbetarna kommer på förslag för att förbättra arbetet som ska ge ett värde för kunden. Dessa förslag skickas i sin tur om nödvändigt vidare för att återgärdas. Men många av förslagen få ingen

återkoppling och inga resultat kan ses av förbättringsarbetet. Lean upplevs av medarbetare som ett slags gemenskapsskapande möten för att ventilera.

”Jag förstår verkligen inte poängen med Lean, det är slöseri med tid. Man kan skapa gemenskap på andra sätt också.”

Eftersom värde definieras som alla aktiviteter som kunden kan anse vara bidradagande till tjänsten, måste själva aktiviteten i detta fall i form av förbättringsmöten, faktiskt bidra med förbättringar som ger resultat till kunden. I kategorin värdeadderande aktiviteter ska bl.a. kunden vara villig att betala för processen eller aktiviteten. Är medborgarna villiga att spendera sina skattepengar på att Försäkringskassan leker Lean?

Värdeflödesprincipen innebär att man kartlägger processerna från ax till limpa för att utesluta slöserier i ledet. Försäkringskassan uppmuntrar sina medarbetare att arbeta fram förslag till förbättring för att kunna eliminera slöserier. De har varit bra på att anpassa hur man kan fokusera på att förbättra processer med onödiga steg. Problemet är Försäkringskassans stora byråkratiska regelkontrollerade organisation som förhindrar många förbättringar och då inte ger utrymme för att principen värdeflöde ska kunna agera.

Principen ständigt flöde skall skapa ett ständigt flöde utan avbrott mellan processer. På Försäkringskassan som vi nämnt tidigare skickas somliga förbättringsförslag upp i ledet för att godkännas och arbetas vidare med. Upplevelsen bland medarbetarna har varit att det saknas en sådan återkoppling på förslagen. Många av förslagen skickas vidare och vidare ser man inga resultat och hör inte något av det.

”Det är tröttsamt att hela tiden behöva invänta ledningens beslut.”

”Feedback för mig är jätte viktigt.”

”Man får fokusera på sig själv. Jag har ingen aning vad som händer längre upp.”

”Det är ganska omotiverat att jobba med förslag om man inte vet vad det kan resultera i”

”Det kan ju tänkas att det är ganska enkelt att bara skicka en bekräftelse på mottaget

förslag.”

”Det måste finnas en kontakt med ledningen. Mycket av förslagen går ju upp och det är inte så roligt att hela tiden ge förslag utan att man ser något hända. Hoppas ledningen är medveten om det.”

När Försäkringskassan är en sådan stor organisation men flera olika ärendeslag som kan beröra samma kund, måste värdet ligga i en enhetlig organisation som kan leverera tjänster till kunden som ska vara rätt, snabbt och enkelt. Försäkringskassans organisation är ordnat idag enligt ett stuprörstänkande som förhindrar ett samarbete för förbättring över hela organisationen. Därav kan man anse att Försäkringskassan misslyckas med att bibehålla ett ständigt flöde, då det finns glapp mellan organisationens olika led. Dels mellan olika ärendeslag, men även upp i ledet, till ledningsnivå. Dit skickar man förbättringsförslag som stoppas och aldrig blir till aktuella förbättringar.

Behovsprincipen är enkel och innebär att man endast ska producera en effektivare tjänst när kunden efterfrågar detta. På Försäkringskassan kan se på Lean-metoden som införts som ett behov av kund. Efterfrågade kunden ett Lean-arbete på Försäkringskassan?

”Ännu en gång ska vi köra igång ett projekt som ska rinna ut i sanden till slut. Den enda skillnaden är ett nytt namn.”

”Vissa är nöjda med det som är och vill bara jobba med sina ärenden.”

Fungerade inte arbetet på Försäkringskassan som det skulle för kunden? Har kunden märkt någon skillnad på resultaten efter att Lean infördes? Om Lean aldrig var ett behov för kunden, uppfylls in behovsprincipen i Lean.

Perfektionsprincipen innebär att sträva för förbättring med mål om perfektion. Återigen har man förbättringsmöten på Försäkringskassan för att sedan inte gå vidare med detta. Principen med perfektion menar att varje problem som man stöter på ska man hitta på en lösning och förbättring för. Inget ska pausas, utan man ska hela tiden sträva efter småförbättringar som rullar vagnen framåt. Försäkringskassan har stora krav på sina medarbetare för en produktion. Man anser som medarbetare att Lean-arbetet inte kommer bidra till lönekontot och finner inte någon motivation till att lägga tid för det arbetet.

”På lönesamtalen är ju ”pinnarna” det enda som räknas så varför ska jag lägga min tid på att jobba med Lean?”

Organisationskulturen på Försäkringskassan ger inte utrymme för att Lean-principerna ska äga rum. Ledningen har för stora krav på produktion för att medarbetarna ska vilka bidra till organisationen på lång sikt.,

”Lean och ledningsfilosofin måste vara överens.”

”Ibland kan man få impulser om arbetssätt som är helt motsatt till Lean, då känns det lite som dubbla budskap.”

Lean principen Perfektion kräver att alla i organisationen är med i förbättringsarbetet för en långsiktig utveckling. Då kan alltså inte ledningen avstå från att delta i Lean arbetet. Upplevelsen från medarbetarna har varit att Lean har bl.a. varit en förskjutning av ansvar från chef till medarbetare när det kommer till organisationsutveckling. Medarbetarna har inte känt ett tillräckligt med stöd i Lean arbetet och upplever att ledning saknar kunskap kring Lean.

”Cheferna tyckte jag vekade själva ganska förvirrade. De kanske skulle börjat jobba med det först så de fattade det.”

”Om de inte använder Lean så skapas ju ett glapp som sätter stopp.”

”De borde inte vara med på mötena, men tycker ändå att de ska visa intresse för det vi gör.”

”De kan ju kolla på Lean-tavlorna.”

”Det viktigaste är att cheferna ger oss utrymme att jobba med Lean. De kan också mellan mötena ta upp förslagen som man jobbar med. Det ska finnas ett stöd.”

5.3 Resultat:

Medarbetarnas upplevelse av Lean har varit olika. Att implementera Lean har varit upp till medarbetarna utifrån ett bottom-up perspektiv, när närbyråkraterna har makten för tillämplig. För att implementering av Lean ska ske behövs det enligt Lennart Lundquist en förmåga att förstå, kunna och vilja.¹⁴⁰

Medarbetarnas förmåga att förstå har hängt på hur Lean presenterats i organisationen. Många upplevde det som en bra och rolig början, vilket i sin tur ger en bättre förutsättning till en god attityd att vilja implementera Lean.

”Jätte bra början”

”Jätteroligt. Man fick förståelse om att man kan förbättra arbetet.

Somliga medarbetare upplevde Lean introduktionen för hastig och diffus.

”Det gick fort och var abstrakt i början”

När medarbetaren inte har förståelse för vad Lean innebär eller varför det införts finns det inte heller någon motivation i att implementera det.

Vidare ska medarbetarna ha möjlighet i form av resurser såsom tid för att implementera. D.v.s. medarbetarna ska *kunna* implementera Lean. Många medarbetare upplevde att det saknades tid för att arbeta med Lean. Det saknades även förståelse från ledningen, som bidrog till dubbla budskap.

”Ibland kan man få impulser om arbetssätt som är helt motsatt till Lean, då känns det lite som dubbla budskap.”

När medarbetarna har en hög arbetsbelastning och höga produktionskrav finns det inget utrymme att arbeta med Lean. Generaldirektören Dan Eliasson, menar att försäkringskassan inte har råd med att inte arbeta med Lean. Medarbetarna upplever istället att de inte har råd med att inte producera ärenden. Enligt Lean ska organisationskulturen vara enhetlig och alla ska arbeta med Lean för att utvecklingsarbetet ska vara långsiktigt. När medarbetarna inte upplever att det kan arbeta med förbättringsarbetet, eftersom det inte finns tid till de, saknar organisationen en enhetlig Lean-kultur.

¹⁴⁰ Lundquist 1992:69ff

Medarbetarna ska även tills sist *vilja* implementera Lean. Finns det alltså inga motiv till Lean hos medarbetarna, blir det svårt att i praktiken implementera Lean.

”Det är ganska omotiverat att jobba med förslag om man inte vet vad det kan resultera i”

De störta bristerna i organisationen är att det saknas en återkoppling för att driva medarbetarna och förbättringsarbetet framåt. Att inte få feedback på arbetet resulterar till att medarbetarna inte längre är intresserade att arbeta med något som inte ger något resultat. Det finns alltså ingen vilja att arbeta med något som inte resulterar i något och rinner ut i sanden till slut.

6 Slutsatser

Följande kapitel presenterar slutsatser utifrån analysen. Uppsatsens resultat sammanfattas och besvarar frågeställningarna som ställdes inledningsvis.

Sammanfattningsvis kan man säga att Försäkringskassans ledning är mycket nöjd med Lean implementeringen. Medarbetarna upplever generellt Lean som positivt då det ger en variation i arbetet och skapar en större gemenskap och sammanhållning. Lean ger möjlighet för medarbetarna att uttrycka sig och de problem som de möter i sitt dagliga arbete.

Många av delar av Lean saknas i Försäkringskassan. Man ser exempelvis väldigt lite återkoppling och medarbetarna upplever att ledningen inte är involverade i Lean arbetet. För att Lean ska vara Lean är det grundläggande för hela organisationen att involveras. Lean kan bara inte beröra vissa delar av organisationen, eftersom detta kan bidra på att det stoppar flödet. För att Lean ska vara framgångrik krävs det att hela organisationskulturen anpassas till Lean-filosofin. När ledningen stoppar Lean arbetet genom höga produktionskrav eller brist på återkoppling som drar ner motivationen för medarbetarna att arbeta vidare med förbättringsförslag, har organisationskulturen varit oförändrad. Vad är det egentligen då som man har varit framgångrik i? Att implementera Lean på Försäkringskassan eller Försäkringskassan på Lean?

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur väl metoden Lean Production fungerar i en offentlig organisation, inte utifrån ett resultatnriktat perspektiv, utan från ett medarbetarperspektiv på implementeringsprocessen och organisationens kulturförändring.

De frågor som inledningsvis ställdes var

1. Hur motiverar en tjänsteproducerande offentlig organisation att tillämpa en metod från den produktproducerande privat sektorn?
2. Vilka förändringar sker i praktiken när implementeringen av Lean Production i en offentlig organisation införs, samt hur anpassas implementeringen till organisationen?
3. Finns det en enhetlig upplevelse om Lean bland medarbetare i en offentlig organisation?

Nedan har konstaterande resonerats utifrån studiens resultat:

1. Försäkringskassan som ständigt är under granskning och dessutom har höga produktionskrav, väljer att införa ett arbetssätt såsom Lean i syfte för att vinna förtroende, både från omvärld och egna medarbetare. Man väljer att följa New Public Management trender för att inte stämpas som en icke-modern byråkratisk statlig myndighet, som kan bidra med kritiska röster. Även om Försäkringskassan är en icke-modern byråkratisk statlig myndighet och fungerar bäst som det, så måste organisationen anpassa sig till sin omvärld för att finna legitimitet.

2. Försäkringskassan anpassar sin verksamhet till Lean genom att införa olika typer av Lean-verktyg. Man inrättar exempelvis Lean-möten där man tar fram förbättringsförslag. Med hjälp av en White board tavla strukturerar man upp arbetet och delar ut arbetsuppgifter till gruppen för att arbeta vidare med. Den egentliga förändringen är att arbetet med förbättringar blir officiellt med Lean. Det införs bestämda tider och platser för att arbeta med förslag. Försäkringskassan har inte applicerat Lean på hela organisationen och anser sig använda Lean efter behov.

3. Upplevelsen av Lean inom Försäkringskassan har inte varit enhetlig. Försäkringskassans medarbetare har upplevt Lean olika, beroende på ålder, tidigare erfarenheter från Försäkringskassan samt beroende på vilken enhet de arbetar på. De som är mer skeptiska till Lean är de som arbetat med andra arbetssätt som liknar Lean men har hetat andra saker. De har vittnat om att de metoderna har runnit ut i sanden och förväntar sig att Lean skall göra detsamma. De som inte upplevt Lean lika bra är de som tillhör de enheter som har höga produktionskrav, såsom föräldraförsäkringsenheten. De har upplevt att extra arbetsuppgifter tar tid från deras produktion, som slutligen är det som chefen tittar på vid utvärdering av prestation.

Sammantaget kan man säga att Försäkringskassans idé om att införa Lean har varit baserad på ett tryck utifrån och en vision om att förändra organisationen till det bättre utan att egentligen vilja förändra organisationskulturen som verksamheten vilar på. Man vill inte anamma Lean på hela organisationen. En stor del av ledningen står utanför Lean arbetet som gör att det skapas motsättningar att arbeta med förbättringsförslag. Re-kontextualisering har skapat en genväg för Försäkringskassan för att använda Lean, men också skapat förutsättningar som bidrar med ett misslyckat Lean arbete. Medarbetarna som får dubbla budskap, ett Lean-budskap och ett Försäkringskassan-budskap, blir förvirrade i hur de ska arbeta och upplever då inte Lean som framgångsrikt. Lean används då till annat, som exempelvis att skapa gemenskap.

7 Diskussion och reflektion

I följande kapitel presenteras en övergripande sammanfattande överläggning berörande problemområdet med utgångspunkt i studiens resultat och analys, samt studiens bidrag till forskning utifrån detta. Även förslag på vidare forskning lämnas.

Denna studie har haft till syfte att undersöka hur väl metoden Lean Production fungerar i en offentlig organisation, inte utifrån ett resultatnriktat perspektiv, utan från ett medarbetarperspektiv på implementeringsprocessen och organisationens kulturförändring.

Studiens utgångspunkt har inte varit att påvisa hur New Public Management metoder såsom Lean inte är lämpliga för den offentliga sektorn, snarare hur man som offentlig måste hantera metoder från den privata sektorn för att ha en långsiktig framgång. Som en offentlig organisation med många år av traditionellt byråkratiskt beteende som är djupt ingrodda, måste man vara villig att förändra hela organisationskulturen. Att anamma trender för att tillfredsställa omvärldens efterfrågan är inte hållbart. Att införa nya arbetssätt för att det ska se bra ut för publiken skapar interna problem, som exempelvis missnöjda medarbetare.

Försäkringskassans försök till Lean kommer eventuellt förvandlas till försök till andra metoder. Kärnan till problemet ligger inte i icke-lämpliga metoder. Denna studie hade i syfte att undersöka hur Lean lämpade sig för Försäkringskassan, men upptäckte på vägen att Försäkringskassan organisation innehåller så många delar av viljan att förbli byråkratisk, så att oavsett vilken modern metod från den privata sektorn som inhämtas så spelar det ingen roll, förrän Försäkringskassan organisation är villig att släppa taget om den byråkratiska handbojan.

7.1 Förslag till vidare studier

Med problematiken som upptäcktes under denna studiens process skulle jag vilja föreslå en studie som ser över organisationer som har en ingrodd tradition av byråkrati. Varför är dessa organisationer så beroende av att upprätthålla sina traditioner och hur bör man gå till väga för att skapa en väg för förändring? Inte förrän en organisation är redo för att skapa förändringar och transformeras kan man införa metoder som Lean. Innan dess har det inte funnits utrymme för att införa förslag för förändring. Studien behöver alltså backa tillbaka ett steg för att undersöka var roten i problemet är.

8 Referenslista

Litteraturförteckning

Ahlbeck Öberg, S. & Widmalm, S. (2012, 26 oktober) Professionalism nedvärderas i den marknadsstyrda staten; Dagens Nyheter; Hämtad 2013-11-14 från

<http://www.dn.se/debatt/professionalism-nedvarderas-i-den-marknadsstyrda-staten>

Arlbjørn, J.S., Freytag, P.V., de Haas, H. (2011) Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41, 277–295.

Almqvist, R (2006). *New public management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats; Sköldberg, Kaj (1994) *Forskning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bhasin, S. & Burcher, P. (2006) Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management* 17, 56–72.

Braun, P. & Kessiakoff, R. (2005) *Lean service/tjänster: Utmana dina processer!* Mölndal: IVF.

Brignall, S. & Modell, S. (2000) An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector". *Management Accounting Research*, Vol. 1, 281-306.

Bruzelius, L. & Skärvad, Per-Hugo. (1995). *Integrerad organisationslära, 7:e uppl.* Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Andra upplagan. Malmö: Liber

Brännmark, M. (2011) Lean administration - En litteraturgenomgång av Lean när konceptet implementeras i kommuner, Forum för arbetslivsforsknings konferens (FALF2010): Det nya arbetslivet. Luleå, Sweden.

Börnfelt, P.-O. (2006) Förändringskompetens på industrigolvet: kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan Lean production och socioteknisk arbetsorganisation, Institutionen för arbetsvetenskap. University of Gothenburg, Gothenburg, p. 221.

Christensen, T; Laegreid, P; Roness, P.G; Røvik, K.A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Czarniawska, B; Joerges, B (1996). *Travels of ideas*, in Czarniawska & Sevón (eds) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Greuter

Dimaggio, P.G; Powell, W, W. (1983). The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *American Sociological Review*. Vol. 48, Nr 2, s: 147-160.

Elg, M., Li, N. & Eklund, J. (2007) The diffusion of lean production: a literature study, International QMOD Conference, 2007. Linköping University (Division of Quality Technology and Management), Lunds University (Campus Helsingborg) & Helsingborg City, Helsingborg, Sweden.

Furusten, S (2007). *Den institutionella omvärlden*. Första upplagan. Malmö: Liber

Genaidy, A.M. & Karwowski, W., (2003) Human performance in lean production environment: Critical assessment and research framework. *Hum. Factors Ergonom. Manuf. Serv. Ind.* 13, 317–330.

Gronning, T. (1997) The Emergence and Institutionalization of Hampson, I., 1999. Lean Production and the Toyota Production System Or, the Case of the Forgotten Production Concepts. *Economic and Industrial Democracy* 20, 369–391.

Hill, Michael (1997) *The policy process in the modern state*, Harlow, England

Holweg, M. (2007) The genealogy of lean production. *Journal of Operations Management* 25, 420–437.

Johansson, J. & Abrahamsson, L. (2009) The good work - A Swedish trade union vision in the shadow of lean production. *Applied Ergonomics* 40, 775–780.

Toyotism: Subdivision and Integration of the Labour Force at the Toyota Motor Corporation from the 1950s to the 1970s. *Economic and Industrial Democracy*, 18(3), pp. 423-455

Jacobsen, D.I; Thorsvik, J. (2007). *Hur moderna organisationer fungerar*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund.

Hackman, J.Richard., Oldham, Greg.R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA, .

Herzberg, Frederick,. Mausner, Bernard & Snyderman Barbara. (1959) *The Motivation to work*. 12:e uppl. New York: Wiley

Kaufmann, Gier & Kaufmann, Astrid (1998) *Psykologi i organisation och ledning* 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur

Lundquist, Lennart (1992) *Förvaltning, stat och samhälle* Lund: Studentlitteratur AB

Masami, N. (1994) The Myths of the Toyota System. *AMPO Japan-Asia Quarterly Review* 25, 18–25.

- Meyer, J.W; Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Nr 2, pp. 340-363.
- Modell, S. & Grönlund, A. (2006) *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Danmark, Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/offentliga-sektorn> (hämtad 2013-11-02)
- Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/tjanst> (hämtad 2013-11-02)
- Olson, O. Humphrey, C. & Guthrie, J. (2001). Caught in an evaluatory trap: a dilemma for public services under NPFM, *The European Accounting Review*, Vol. 10, Nr 3, 505–522.
- Pettersen, J., (2009a) Defining Lean Production – some conceptual and practical issues. *The TQM Journal* 21, 127–142.
- Pettersen, J., (2009b) Translating lean production: from managerial discourse to organizational practice. Department of Management and Engineering Linköping University, Linköping.
- Robbins, Stephen och Coulter, Mary. (1996) *Management*. 5. Uppl. London: Prentice Hall
- Rothstein, Bo (2008) *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag
- Røvik, Kjell Arne. (2008). *Managementsamhället*. Malmö: Liber AB
- Runebjörk, I. & Wendleby, M. (2013). *Lean – med hjärta och kreativitet*. Stockholm: Ekerlids.
- Offentliga affärer (2012)
http://www.offentligaaffarer.se/index.php?option=com_content&view=article&id=1012:kan-vi-lyckas-med-lean-i-offentlig-sektor&catid=45:ekonomi&Itemid=88 (hämtat 2013-11-27)
- Sannerstedt, Anders (2001) *Implementering* ur Rothstein, Bo (2008) *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag
- Willaiams, K., Haslam, C., Williams, J., Cultler with Andy Adcroft, T., Willaiams, S., (1992) Against lean production. *Economy and Society* 21, 321–354.
- Womack, James P. & Jones, Daniel T. (2003) *Lean Thinking*, London & New York; Free Press.
- Womack, James.P., Jones, Daniel.T., Roos, Daniel. (1991), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY, .

Interna dokument; Försäkringskassan

Dan Eliasson veckobrev 2013-01-08

Internt nyhetsbrev 2012-12-20

Internt nyhetsbrev 2013-01-23

Internt nyhetsbrev 2013-02-25

Slutrapport Lean-pilot på Försäkringskassan 2011-08-26

Bilaga 1 Intervjuguide medarbetare

Intervjuguide

Medarbetare

1. Hur anser ni Lean introducerades?
 - a. Utbildning
 - b. Stöd
 - c. Information
2. Hur påverkade Lean arbetsmiljön?
 - a. Relevans
 - b. Inflytande
 - c. Arbetsgrupp
3. Vad var första intrycket av Lean och har den ändrats med tiden?
4. Hur anser ni chefer har engagerat sig i Lean-arbetet?
5. Hur har Lean-arbetet påverkat det ordinarie arbetet?
6. Vad har fördelarna varit med Lean?
7. Vad har nackdelarna varit med Lean?
8. Hur har Lean påverkat motivationen i ditt arbete?
9. Hur anser du de olika Lean-rollerna har fungerat? Ex: Lean-coach, chef, medarbetare osv.

Bilaga 2 Intervjuguide chefer

Intervjuguide

Chefer

1. Hur anser ni Lean introducerades?
 - d. Utbildning
 - e. Stöd
 - f. Information
2. Hur påverkade Lean arbetsmiljön?
 - d. Relevans
 - e. Inflytande
 - f. Arbetsgrupp
3. Vad var första intrycket av Lean och har den ändrats med tiden?
4. Hur anser du att medarbetarna har engagerat sig i Lean-arbetet?
5. Hur har Lean-arbetet påverkat det ordinarie arbetet?
6. Vad har fördelarna varit med Lean?
7. Vad har nackdelarna varit med Lean?
8. Hur har du som chef bidragit till Lean arbetet?

Bilaga 3 Intervjuguide Lean coacher

Intervjuguide

Lean-coacher

10. Hur anser ni Lean introducerades?

g. Utbildning

h. Stöd

i. Information

11. Hur påverkade Lean arbetsmiljön?

g. Relevans

h. Inflytande

i. Arbetsgrupp

12. Vad var första intrycket av Lean och har den ändrats med tiden?

13. Hur anser ni chefer och medarbetare har engagerat sig i Lean-arbetet?

14. Hur har Lean-arbetet påverkat det ordinarie arbetet?

15. Vad har fördelarna varit med Lean?

16. Vad har nackdelarna varit med Lean?

17. Hur har Lean påverkat motivationen i ditt arbete?

18. Är du nöjd med din Lean-roll?

Bilaga 4 Intervjutabell

För att uppnå syftet har intervjuer bl.a. i form av fokusintervjuer genomförts. I nedanstående tabell framgår antal deltagare från de enheterna samt vilken Lean-roll de tillhör.

Lean-roller	<i>Arbets-skador</i>	<i>Föräldrapenning</i>	Totalt
<i>Medarbetare</i>	26	13	39
<i>Coach</i>	4	2	6
<i>Chef</i>	1	2	3
Totalt	31	17	48